

鹿角市行財政運営基本方針

～ 新時代の鹿角を支える

新しい行財政システムの確立に向けて ～

平成 16 年 12 月
鹿角市

基本方針目次

I 行財政運営改革の策定方針

1 鹿角市行財政運営基本方針策定の背景	1
2 改革の必要性及び目的	1
3 改革の視点	2
4 改革の内容	4

II 行財政運営の改革に向けた推進方策

1 新しい行財政システムの確立	11
2 行政経営型の行財政システムの構築	11
3 新しい行財政システムへの移行	15

III 健全な財政運営の推進

1 効率的な行政運営を行うことを可能にする方策	16
2 自主財源の確保方策	21
3 新たな財源確保方策	24

IV 事務事業の見直し

1 取り組みの方法	25
-----------	----

V 簡素で効率的な組織・機構の構築

1 基本目標	27
2 基本方針	28
3 具体的な取り組み	30

VI 人材育成基本方針

1 基本的な方向性	36
2 総合的な職員研修	38
3 能力を発揮できる職場環境づくり	42
4 意欲と能力を引き出す人事管理	45
5 人材育成の推進体制	48
方針の体系図	49

I 行財政運営改革の策定方針

1 鹿角市行財政運営基本方針策定の背景

何故つくるのか

中央においては、ようやく経済が上向きの兆しが見えてきたとはいえるものの、地方経済は、出口の見えない長期低迷から抜け出せずにいる状況にあります。

加えて高齢社会の到来、情報化の進展、地方分権社会の到来等、社会環境は大きな「変革の時代」を迎え、多様化、複雑化する市民ニーズ（要求）に的確に応える上で、行財政運営は極めて厳しい局面にあります。

三位一体の改革が進められる中、地方交付税への依存度が高く、財政基盤の脆弱な本市にあっては、従来の行財政運営方式を踏襲するだけでは立ちゆかない現状にあり、自立に向けて早急に改革に取り組まなければならない状況にあります。

このような状況の下で、市民が求めるサービスを見極め、これを提供していくためには、市民との「共働」を一層進めるとともに、より簡素で効率的な市役所として、行財政運営の効率化を図っていく必要があります。

そのため、これまで市が提供してきたサービスを、市、民間事業者、市民のいずれが提供することが住民の満足度を最も高めることになるのかを改めて検証し、それぞれの役割分担を明確にした新たな行財政システムを確立することが必要です。

2 改革の必要性及び目的

何を目指すのか

本市においては、昭和 60 年に第 1 次（昭和 60～62）行政改革大綱を策定して以来、第 2 次（平成 2～4 年度）、第 3 次（平成 5～7 年度）、第 4 次（平成 8～12 年度）、そして、現在、第 5 次（平成 12～16 年度）行政改革を実行中であり、それぞれ一定の成果をあげてきました。

しかしながら、前述のように、今後の行財政環境はますます厳しさを増すことが予想され、本市が抱える様々な政策課題や、将来の新たな市民ニーズ等に的確に対応し

ていくためには、人件費、物件費などの経常的な経費についても大胆に斬り込むなど、思い切った発想の転換を図り、行財政構造の抜本的な改革を行うことが必要になっていきます。

(1) 市役所の役割を見直し、より簡素で効率的な市役所を目指します

近年、行政が担うべき役割の明確化が必要とされており、行政の果たす役割が変化しつつあります。これまで当然のように行ってきた業務を見直し、市民と市が共動することにより、構造的な変革を行い、より「簡素で効率的な市役所」を目指します。

(2) パートナシップによるまちづくりを目指します

真に住みやすいまちづくりを行うには、市民と市の共動により市政を運営するという視点が必要です。

このため、市民が一定のルールに基づいて市政に参加し、市政運営のパートナーとして行政サービスを提供する「共動パートナー」制度を立ち上げ、その育成、拡充を図っていきます。

共動パートナーの意見や提言は、行政運営上、常に市と対等な立場での課題としてとらえ、「共動」の精神を基本としてまちづくりを進めます。

3 改革の視点

どのような視点で改革を行うのか

本市の行財政構造を、前例踏襲的な行政管理型のシステムから、経済性・効率性・効果をより重視した、行政経営型システムに転換します。

- ① 職員一人ひとりが、コスト（費用）意識やサービス精神などの経営感覚をもって行財政運営を行い、多様化・高度化する行政課題に迅速に対応していくとともに、組織全体としても、市民の視点に立った事務事業の成果を重視する考え方へと転換を図ります。

- ② 市として成果に関する情報を市民と共有し、成果に対する市民の意見を行財政運営に反映させることにより、改革に向けての自助努力を継続的に行っていくことのできる行財政システムを構築します。
- ③ 改革のツール（方策）として、行政評価システムを活用し、業務プロセス（過程）のIT（情報通信技術）化を積極的に推進することにより、計画・実施・評価・見直しの各段階においてよりの確に経済性・効率性・効果を高めるような行政経営基盤を確実なものにしていきます。

行政経営システムへの転換はどのように行うのか

(1) 自己決定・自己責任による行財政運営

地方分権の趣旨に沿い、国、県との役割分担と良好な協力関係を維持しながら、自己の責任と自覚に基づき、自主的・自律的な行財政運営を行います。

そのため、職員の政策立案能力と行政経営能力を高め、創造性と経営感覚に優れた人材を育成することにより、組織全体の政策形成・遂行能力の向上を図ります。

(2) 行政が担うべき役割の再構築

- ① 行政が担ってきた「公共」部門を「公」と「共」に分離し、官民の役割分担を再構築することによって行政事務を削減し、これを地域社会に移転して地域社会の社会的エネルギーを高めるような簡素で効率的な市役所への転換を図ります。

どこまでが「公」で、どこからが「共」なのかという区分は、それぞれの自治体における地域性や事情に応じて一様ではないことから、区分けについては、市民との相互理解の下に進める必要があり、共動を進めていく中で「共」の範囲も拡大していくことが期待されます。

- ② 適正な受益者負担のあり方について明確な基準づくりを進め、限られた行政資源を有効かつ効率的に運用し、サービスの質を高めていきます。

(3) 透明性の確保と説明責任の遂行能力の向上

この改革を推進するにあたって、市民とのパートナーシップが最も大切であるという観点から、これを担保するため、市政の透明性を確保し、説明責任を果た

していきます。

市民との「共動」を基本に行財政運営を行うため、既存の広報広聴機能や情報公開制度を拡充するほか、政策形成過程での市民参加手法の検討など、透明性の確保と説明責任の遂行能力の向上を図ります。

4 改革の内容

具体的な見直し項目は何か

行政経営型の新しい行財政システムの構築に向けて、次の項目について方向性を定めるとともに、評価基準（別表）に基づき必要性、有効性、効率性、公平性等の観点から、市政全般を見直します。

(1) 事務事業の見直し

- ① 価値観やライフスタイル（生活様式）の変化等に合った施策の実現を目指し、事務事業の廃止・縮小・移管・転換等を視野に入れ、徹底的な見直しを図るとともに、民間活力の導入等、業務形態の再検討を含めて事務事業の適切な方向性を見出し、限りある人材、財源の効率的な運用を図ります。
- ② 行政評価により可能な限り事務事業のコストと効果の指標化を行い、この指標を高めることにより事業の質等のより一層の向上を図ります。
- ③ コストと指標を公開し、市政に対する市民の満足度を把握しながら、事務事業を積極的に展開することにより市民ニーズに迅速・的確に対応していきます。

(2) 公的施設の見直し

- ① 公的施設の設置目的に沿った利活用の促進と適正な受益者負担の確保について検討するとともに、所期の目的を既に達しているもの、一定の成果を得るのに多大な経費を要するもの等について、施設の廃止・縮小等を図ります。
- ② 施設管理等については、民間の方が効率的に施設の運営が行われ、かつ、サービスの維持向上を図ることができるものについては、民間委託をはじめとする業務形態の変更を図ります。

- ③ 新たな公的施設の建設に際しては、建設方法、維持管理等について、P F I（民間資金情報の活用）、アウトソーシング（外部委託）の検討を行います。

(3) 補助金負担金の見直し

- ① 全ての補助金について今一度厳格な評価を行い、所期の目的を既に達しているもの、所期の交付目的が十分に果たされていないもの等について、廃止・縮減を図ります。
- ② 新たな補助金の創設についても、既存の補助金と同様、厳格な評価を行い、その必要性について十分な検討を加えます。

(4) 自主財源の確保

- ① 地域産業の育成による市民所得の向上を図ることなどにより、市税収入の確保に最大限の努力を払うとともに、使用料等について、受益と負担の適正化等による財源確保を図ります。
- ② 新たな自主財源の確保方策についても研究をします。

(5) 投資事業の見直し

生活関連社会資本のさらなる充実・整備、あるいは大規模事業の適切な推進等、本市の投資事業に対する課題は数多くありますが、観光関連産業、建設業に多くを依存する地域経済の実態を踏まえつつ、限りある財源を有効に生かし、市民のニーズに即した公的投資を維持していくため、次の観点から検討を進めます。

- ① 国庫補助事業・市単独事業について近年の事業費の推移を勘案した上で今後の事業費の規模を検討します。
- ② P F I 制度等、民間のノウハウ（知識・実施方法）を利用した社会資本整備を図るなど、可能な限り公共資金の低減を図ります。
- ③ 新工法、新システムを積極的に取り入れ、市が実施する工事の効率化を図ります。
- ④ 市が実施する工事の事業評価について、事前・現状・事後に、必要性、有効性等を検討します。
- ⑤ 大規模事業に関して、その進捗状況、緊急性、事業の有効性を精査した上で、最適な事業規模、事業主体等について検討を加えます。

(6) 外郭団体の見直し

外郭団体等については、社会経済情勢の変化等を十分に踏まえながら、経営の合理化、補助・委託の見直し、役員及び市職員の派遣方法の見直し、職員の給与その他勤務条件の見直しを図るとともに、統廃合についても検討を加えます。

(7) 簡素で効率的な組織機構の構築

- ① 市民サービスの向上を図るとともに、職員がより一層の意欲を持って職務に取り組むことのできる組織を目指し、政策目的別の組織への再編や、現場主義の観点からの各部門への権限の委譲等について検討を行うことにより、行政経営型の組織構造の実現など、より効率的な組織運営を図っていきます。
- ② 従来の縦割り組織では対応しきれない政策課題に横断的に対応できる市民本位の組織づくりに取り組むとともに、市民のライフスタイルの変化に適応した行政窓口とするため、組織の垣根を取り払うなど、総合窓口、支所のあり方について更に検討を加えます。

(8) 定員・給与の見直し及び人材育成等

- ① 市民サービスの維持・拡充に配慮しつつ、事務事業の公共分離により、簡素で効率的な組織等を構築し、その結果として総事務量の低減を図ることを通じて、新たな定員の適正規模を設定します。
- ② 職員個々の経営能力を高めるため、専門性や創造性を発揮し、かつ、多様な能力、個性を生かし活用する職場環境の構築を図ります。

(9) 議会及び各行政委員会

議会及び各行政委員会等のあり方について検討を進めます。

(10) 広域行政組合

広域行政組合の所掌事務、組織のあり方について検討を進めます。

【別表】

評 価 基 準

項 目	評 価 基 準
1 事務事業の見直し (次の項目に該当する事務事業は廃止・縮小・移管・転換等の見直しを図る。)	(必要性) (1) 当初の事業目的を既に達成しているか、あるいはほぼ達成している事業 (2) 事業開始又は直近の見直しから相当期間が経過している事業 (3) 国、県の施策の廃止・改正等に伴い、その事業内容に影響を受けた事業 (4) 民間において類似した事業があり、市民への機会の提供が十分確保されているか、あるいはその提供が増加しつつある事業 (5) 地域や民間企業の活力を活用することができる事業 (6) 団体等が本来主体的に実施すべき事業であるのに、当該団体等に対して委託している事業 (有効性・効率性) (7) 一定の成果を得るのに多大な経費を要する事業 (8) 事業の成果が低い水準でとどまっているか、あるいは低下の傾向にあり、その改善が期待できない事業 (9) 採算性が求められる場合で、採算性を維持・確保することが困難な事業 (公平性) (10) 利用者や受益者が少数に限定されるなど、固定化の傾向にある事業
2 公的施設の見直し(次の項目に該当する公的施設は廃止・縮小・移管・管理形態の変更又は適正な受益者負担の見直しを図る。)	(必要性) (1) 所期の事業目的を既に達成しているか、あるいはほぼ達成している施設 (有効性・効率性) (2) 一定の成果を得るのに多大な経費を要する施設 (3) 成果が低い水準でとどまっているか、あるいは低下の傾向にあり、その改善が期待できない施設 (4) 民間において類似した施設があり、市民への機会の提供が十分確保されているか、あるいはその提供が増加しつつある施設

	(公平性) (5) 利用者や受益者が少数に限定されているなど、固定化の傾向にある施設 (代替性) (6) 事業主体・運営方法等に代替策の可能性がある施設
3 補助金負担金 の見直し	(必要性) (1) 当初の設立目的を既に達成しているか、あるいはほぼ達成している団体等 (2) 設立目的に対して事業効果があがらないまま存続している団体等 (3) その他団体等の有する公益的存在価値が社会情勢の変化等により影響を受けた場合の当該団体等 (公平性) (4) 団体等に対する補助金の受益者が少数に限定されていたり、固定化の傾向にある場合の当該団体等
4 自主財源の確保（次の項目に該当する財源について見直しを図る。）	(使用料等の見直し) (1) 類似した民間・公共施設等に比べて利用者の負担が低い事業 (2) 他の地方公共団体で既に有料化している事業 (効率性) (3) 財産等が効率的に活用されていない事業
5 投資事業の見直し（次の項目について総合的に判断をして廃止・変更等を見直しを図る。）	(1) 緊急に実施する必要性 (2) 事業費に見合った効果 (3) 長期計画等での明確な位置づけ (4) 社会・経済情勢の変化等による事業の必要性や意義、事業に対する市民ニーズの変化 (5) 環境への影響 (6) 後年度負担の見通し (7) 採算性が求められる事業について採算の見通し (8) 事業主体・運営方法等の代替策の可能性

6 外郭団体等の 見直し（次の項目 について総合的に 判断をして見直し を図る。）	（経営状況） (1) 経営改善の必要性（決算状況に基づく経営状況の評価を踏まえた上で判断） （補助及び委託） (2) 事業費補助の必要性（自主財源での事業実施、事業の必要性を考慮） (3) 運営費補助の必要性（総理府の公益法人等の指導監督基準により判断。特に、財政規模に対して運営費補助の占める割合が多大な場合には、事業継続そのものの必要性） (4) 事業委託の必要性 （役員及び市職員派遣） (5) 市職員の役員就任の必要性及び役員全体の削減の可能性 (6) 市職員の派遣方法の適正化 （給与その他の勤務条件） (7) 指導基準の見直しとともに、独立採算制や割安なサービスの供給形態を前提とした経営原則に立ち返り、それぞれの団体に相応しい給与等のあり方 （統廃合） (8) 存在意義、類似法人の存在、事業規模、経営状況の 4 つの視点から見た統廃合の必要性
7 組織の見直し （次の項目について総合的に判断をして見直しを図る。）	(1) 総合力を発揮できる行政経営型の組織 (2) 市民本位の組織 (3) 準エージェンシー（行政サービスを代行する組織）化の必要性及び可能性
8 定員・給与の見直し及び人材育成等（次の項目について総合的に判断して見直しを図る。）	（定員・給与） (1) 事務事業の見直し及び組織の改編に適応した定員 (2) 給与体系及び制度運用の適正化 （人事制度） (3) 能力・実績に適合した昇任・昇格制度

	(人材の育成・登用) (4) 政策立案能力・行政経営能力のある人材の育成 (5) 強いリーダーシップ（指導力）と経営感覚に優れた人材の登用
--	--

Ⅱ 行財政運営の改革に向けた推進方策

1 新しい行財政システムの確立

基本的な考え方は何か

本市の行財政構造を行政管理型の行財政運営から、市民サービスに対する満足度、成果とそれを提供する上でのコストを基準・基軸として、総合的に体系づけられた新しい行政経営型の行財政システムへと転換します。

基本的理念

市の顧客そしてパートナーである市民に対し、効果的で質の高いサービスを最小の経費で効率的に提供し、常に成長することができる行財政システム

2 行政経営型の行財政システムの構築

具体的につくりあげるものは何か

行政経営型の行財政システムの構築にあたっては、市の経営戦略を適切に立てて、Plan（計画）、Do（実施）、Check（評価）、Action（見直し）のマネジメントサイクル（経営管理）を円滑かつ実効的に循環させながら、市自らが自助努力を行い、成長していくシステムとなるよう、次の項目に取り組みます。

(1) 職員の行政経営能力の向上と創造性を大切にする組織編成と人材育成

多様で高度な市民ニーズを的確に把握し、これに対応したサービスを展開するためには、的確なリーダーシップと職員一人ひとりが、市民の視点に立ち、先見性、判断力、調整能力、経営感覚等、多彩な資質に基づいた政策立案・形成能力を発揮し、問題解決に取り組んでいくことが不可欠です。

- ① 今後の人材育成においては、組織の基本は人材であるとの認識に基づいて、個々の職員に即した専門性や創造性等の自主的なキャリア（経験）開発を支援し、職員のスキルアップ（技能向上）を図ることにより、政策立案・形成能力と事業遂行能力を充実します。
- ② 組織として、マネジメントサイクル（計画・実施・評価・見直し）を円滑かつ実効的に循環させ、組織全体が成長することにより、創造性を大切にし、多様な能力、個性を育て活用することのできる組織編成と人材育成をし、人材・組織の両輪が働くことにより、自主的・自律的な行財政運営を行います。

(2) 効果的・効率的な行財政運営に向けての取組

効果的で、スピードの伴った効率的な行財政運営を行うためには、市民サービスの効果を常に検証して新たな計画に反映する仕組みを創りあげ、事業の簡素化と重点化、また、事業を行う上での業務プロセス（業務の方法・過程）の効率化を行うことが必要であり、企業経営的手法の学ぶべき長所を積極的に取り入れていきます。

ア 企業経営的手法の導入

行政評価システムのより一層の充実を図り、市民サービスの成果やコストを客観的な数値として可能な限り指標化することにより、成果を重視する成果志向の考え方、業績による人事評価、企業会計的手法（発生主義や時価会計・連結決算など）、目標による管理手法など民間経営の長所を積極的に取り入れていきます。

成果主義に基づく行財政システム、結果を重視する仕組みへの転換を図ることにより、人材、財源、情報といった行政の経営資源の適切な配分を行い、結果に対する検証をそれ以降の行政運営に反映させていきます。

イ 事業の簡素化と行政が担うべき役割の再構築

- ① 地方自治体の行う事務は、徐々に肥大化する傾向があるため、定期的に適切な検証や見直しを行い、経営資源の有効利用の維持、向上を図る必要性があり、必要性、有効性、効率性、公平性等の観点から、サービスを続ける妥当性が乏しい事業は早期に廃止・縮小等の見直しを行います。

- ② 市民に対し、市が提供するサービスのコストと限界、市民と市の役割分担や適切な受益者負担について理解を求め、自治会等の市民組織、NPO（民間非営利組織）やボランティアなどの力を生かすことにより、地域社会との連携や共働を進めます。
- ③ アウトソーシング、PFI等の民間活力の導入、業務形態の再検討など、行政が担うべき役割を再構築し、事業の簡素化を図るとともに、事業の見直しを定期的に行うためのシステムを構築します。

ウ 業務プロセス（業務の方法・過程）の効率化

円滑かつ実効的なマネジメントサイクルから成り立つ行財政システムを確立するため、その基本となる事業の構成要素である業務プロセスを適切に見直します。

- ① 情報通信技術（IT）をこれまで以上に活用し、本市の各組織及び業務プロセスを有効に結合するため、情報の共有化を図ることにより、市民にきめの細かいサービスを提供します。
- ② 前例踏襲的な業務プロセスを改善し、業務改善の基本であるマニュアル（手引き書）化、フローチャート化（事務の流れの図式化）を行い、各組織単位での職員提案制度を充実させるなど、職員自らが自発的に業務プロセスの改善を行うシステムを構築します。
- ③ 意思決定に至るまでの調整時間の短縮化や組織間のセクショナリズム（縄張り意識）を排除するため、組織の壁を越えた業務の標準化、業務に応じて事業部制等の政策目的別組織の採用や組織のフラット（平板）化などを検討し、柔軟で機動力のある組織運営を行います。

(3) 顧客志向に基づく行財政運営

市民が求めるサービスを提供するため、市民を市の顧客、パートナーとして再認識し、積極的に市の情報を公開して市民ニーズの把握を行うとともに、政策形成段階からの市民参加型の行財政運営を行います。

ア アカウンタビリティ（説明責任）の遂行能力の向上

- ① 顧客志向の認識に立ち、既存の広報広聴機能、情報公開制度の拡充はもとより、市民の意見を政策の早い段階から反映させるため、パブリックコメント（政策形成段階における意見提出）・パブリックインボルブメント（公共工事等の計画段階からの合意形成）を導入します。
- ② 行政評価やバランスシート（貸借対照表）の公開などを通じて、本市のアカウンタビリティの遂行能力を高め、行財政運営における過程や成果の透明性の確保に努めるとともに、多様な市民ニーズに的確に対応することのできる体制を構築します。

イ 市民ニーズに即した行財政運営

- ① 窓口のワンストップ化（一つの窓口ですべての受付業務を行う）や、広報広聴機能の充実等により、市民の利便性の向上、市政の情報提供を行い、市民のニーズや意見を汲み上げ、これを行財政運営に反映させます。
- ② 多品種、少量生産的な行政需要に対しても、情報通信技術を駆使することにより、コストを増加させることのない対応に努め、インターネット利用による申請業務の電子化、電子会議室など、市民との接点を増やすことにより、顧客志向の行財政運営へと転換します。

(4) 常に成長する行財政システム構築への取組

将来にわたり市民に価値の高いサービスを効率的に提供し続けるため、自己改革をしながら成長を続けるシステムとします。

ア 行財政運営の経営的循環の中での成長

Plan（計画）、Do（実施）、Check（評価）、Action（見直し）の行政運営におけるマネジメントサイクルの中で、事業の事後評価を確実にを行い、市民に積極的に情報を公開し、市民の意見も反映させて経営戦略、計画に再度フィードバック（評価・結果に対応して変更を加える）することにより事業の質を高めます。

イ 業績を反映した人事評価

- ① 国、県の動向を見据えながら、勤務実績、業績をより客観的に評価する手法を取り入れ、給与昇進等の人事処遇に反映していきます。
- ② 庁内公募制や目標による管理手法等の導入によりモチベーション（やる気、やりがい、士気）の向上を図り、さらに人材を活用することにより成長していくシステムとします。

ウ 責任の明確化と適切な競争意識による成長

- ① 現場主義の観点から現場に人材、財源、情報等の経営資源を配分する権限を極力委譲し、自己完結型組織とすることにより責任を明確化します。
- ② 目標管理手法と併用することにより互いに切磋琢磨する組織構造とし、自助努力を促す行財政システムとします。

3 新しい行財政システムへの移行

何が新しいシステムになるのか

行政経営型の新しい行財政システムを確立し、地方分権時代をリードする人材、職場環境を兼ね備えた行財政運営への転換を図るため、次に掲げるプログラムに取り組みます。

- ① 事業の棚卸を行い、必要性・有効性・効率性・公平性等の観点から見直しを図り、業務の簡素化を行います。
- ② 業務のフローチャート化、マニュアル化、標準化を行い、業務プロセスを簡素化します。
- ③ 民間活力が利用できるものは積極的に導入し、行政と民間の役割分担をします。
- ④ 行政評価システムの充実とIT化をさらに推進します。
- ⑤ 組織の再編・新しい人事システムの構築による職員の意識改革とさらなる改革への職場環境を形成します。

健全な財政運営の推進

Ⅲ 健全な財政運営の推進

1 効率的な行政運営を行うことを可能にする方策

(1) 広範囲に分散している公共施設のあり方

①・② 支所機能の見直し・公民館のあり方の見直し

この 2 項目については、花輪地区、大湯地区を除く 3 地区で支所と公民館が併設されている状況からそれぞれの機能論は別として職員配置という観点から両者を合わせて考える必要があります。

今後においては住民自治をいかに充実させるかが課題であり、地域コミュニティの核となる機能を持った施設として、支所及び公民館を地域自治の拠点となる支所機能と生涯学習機能を併せ持つ地域市民センターとして段階的にリニューアル（再構築）を図ります。

③ 図書館の統合

行政の効率化を図っていく観点からは、施設としての図書館は 1 館とすることが必要です。

そのため、蔵書情報のデータベース化を早期に完成し、図書館に足を運ばなくても知りたい情報を簡単に検索、入手できるシステムの構築を図るとともに、上記地域市民活動支援センターとのネットワーク化を図り、これを利用した配本システムを確立するなど、誰でも気軽に知的ニーズを充足できる環境づくりを行う必要があります。

しかしながら、図書館は、利用者の多寡にかかわらず文化のバロメータであるとともに、学校に近く、児童・生徒の利便等を考慮した場合現在の 2 館とも残した方がよいという意見もあります。

したがって、統合は急がず、現在の十和田図書館の耐用年数を考慮しつつ、ソフト面の充実を図り、将来的には新規建設を予定している 1 館に集約します。

④ 学校の再編

先般秋田県が示した「あきた教育新時代創成プログラム」（素案）では、標準的な学校規模として、各学年で児童生徒数が 60 人程度、学級数が小学校で 2～3 学級、中学校で 2～4 学級であれば互いに切磋琢磨して学び合い、成し遂げた喜びを集団で分かち合うなど、豊かな人間形成が期待できるとしています。

本市の小学校では、現在、十和田小、花輪小、八幡平小以外はすべて 60 人未満、このうち八幡平小も平成 19 年度には 60 人を下回る見通しであり、中学校では花輪一中、十和田中、八幡平中以外は 60 人未満という状況にあります。

今後においても児童・生徒数の減少傾向が続くことが見込まれる中で、適正規模の児童・生徒数を確保しながら学校運営に当たらなければならないことは不可欠であり、より質の高い教育の充実のため、地域における学校の存在意義、児童・生徒の教育環境等への十分な配慮のもとに早急に年次計画を立て、段階的に学校再編を進めるものとします。

⑤ 市単保育園の再編

認可保育園と市単保育園では、時間外保育や未満児保育、給食の有無等条件の違いがありますが、認可保育園では待機児童が生じている一方で、市単保育園は定員割れという状況にあり、これをいかにして解決し、良好な保育環境、地域コミュニティを維持しつつ効率化を図るかが課題となります。

保育園の目的は、日々保護者の委託を受けて、保育に欠ける乳児又は幼児を保育することですが、時代は変わり、「子どもを預けるだけ」という考え方から、「教育、育ちの場」としてのサービス、取り組みなどを充実させてきています。

こうしたことから、保育に欠けるという条件に当てはまらない幼児であっても、就学前の社会生活・集団生活に順応するための場としてのニーズも少なからずあります。

幼児数に対する保育士の配置基準を満たしているとはいえ、市民からは大きすぎると目が届かない、小さすぎると集団生活に適応できないなどの弊害も考えられるという意見もあり、その適正規模、あり方について専門的な見地からの議論が必要です。

そうした議論を経た上で、待機児童解消のための市単保育園の統合による認可保育園化を含めて適正規模への再編を進めます。

(2) 利用率が低く老朽化した公共施設の段階的廃止又は無償譲渡

① 老人福祉センター（かくら荘）

老朽化に伴い使用に耐えない状態になった時点で廃止します。

ただし、段差がなく、高齢者にとって利用しやすい施設であることから、くつろぎの場、活動の場として機能しており、周辺施設のバリアフリー化や高齢者が廉価で入浴できるようにするなど代替策を講じます。

② 高齢者生きがいコミュニティセンター

利用者数が少数であることから高齢者生きがいコミュニティセンターとして用途廃止し、他用途転用又は普通財産として処分方法を検討します。

なお、起債上では今年度末をもって財産処分が可能となります。

③ 柴平地域活動センター

下川原地域活動センター同様、地元自治会による管理への転換を進めます。

④ 下川原市民農園

宅地分譲者による管理への転換を進めます。

⑤ 労働福祉会館

利用者数が少数であること、周辺にこの施設の機能を代替することが可能な施設があることから廃止し、貸付、譲渡が可能な普通財産として管理しつつ、処分方法を検討します。

⑥ 地区体育館

管理人が常駐する時間帯を 13 時から 18 時まで、それ以外の時間帯は予約制とし、予約のあった時間帯のみ管理人が開館する体制とします。

ただし、土曜日、日曜日、祝祭日及び小・中学校の長期休暇期間は終日開館とします。

また、共働きの理念に基づき、その管理を地域自治会や利用団体による共同管理方式とする方向で見直しを進めます。

⑦ 市民プール

花輪市民プールを除く各地区プールは、施設が老朽化し利用ができなくなった時点で廃止し、利用者の受入は学校プールの開放により対応することとします。

⑧ 先人顕彰館

この館の運営に当たっては専門知識が必要であり、こうした専門分野については、「内藤湖南先生顕彰会」や「湖南を知る会」など専門的知識を有する既存の民間組織等が継続的に管理する方向に転換するとともに、組織が存続できるよう後継者の育成を進めます。

⑨ 外郭団体の見直し

市の外郭団体は限りなく民に近い、非営利独占サービス事業体であり、企業に準じて考える必要があります。

また、昨年の地方自治法の改正で「指定管理者制度」が導入され、公の施設の管理受託者としては公共的団体も民間企業と同列の立場に立たされることになりました。

したがって、民間意識を持ち、改革に思い切って立ち向かうトップリーダーのもと、自己責任の確立と企業意識に基づいた効果的な運営方法の改革に取り組めます。

⑩ 大湯ストーンサークル館

ミュージアムショップの設置により、館の魅力向上と入館者の増にもつながり、オリジナルグッズに対する修学旅行や見学者等のニーズも十分にあると思われますので、その設置に向け積極的に取り組みます。

また、この施設についても指定管理者制度の導入を進めるなど、民間の力を活用し、積極的な誘客に取り組めます。

(3) 貸付制度のあり方

市が貸付制度を実施する場合、金融機関が直接融資する場合よりも貸付審査や未収金回収対策が甘くなりがちであり、このことが借受者の倫理観の欠如を招き、

未集金が累増する傾向があります。

このような課題を解決するため、県の制度と連動しているものについては調整が必要になりますが、市が直接貸付を行っている資金については、可能な限り金融機関からの直接融資に対する利子補給方式への移行を進めます。

(4) 補助金負担金の見直し

これまで補助金の交付を受けてきた団体については、既得権の意識も強く、また、一律削減にも限度があり、個別の補助金について存続するか、廃止するかをゼロ・ベースから判断し直すこととし、特に、補助金のうち、債務負担行為に基づくものを除いて市単独補助金に分類されるもの（国県補助金に上乗せ・横出ししているものも含む）、奨励的補助金に分類されるもの、運営費に対する補助金に分類されるもの、また、10万円以下の少額補助金に分類されるものなどについては、補助団体の活動内容を精査しながら、所期の目的を既に達しているもの、所期の交付目的が十分に果たされないもの等について、廃止・縮減を進めます。

今後は、補助基準をできるだけ詳細に規定したうえで公開し、公募制を採用するほか、政策評価の側面から費用効果の分析をする事後チェック・システム、補助金の交付状況の公表などに取り組みます。

また、新たな補助金の創設についても、厳格な事前評価を行い、その必要性について十分な検討を加えるほか、市単独補助金については要綱の条例化を検討し、サンセット方式の積極的な導入を図ります。

(5) 予算編成方式のあり方

今後の予算編成に当たっては、歳出の削減を抜本的に改革し、厳しい財源の中で、市民のニーズに応えるため重点的な財源の配分を行う必要があり、「入るを計って出ずるを制す」という原則に立ち返る必要があります。

そのため、これまでの「積み上げ方式」による予算編成方式から、職員の政策形成能力・意欲・責任の向上喚起につながる「枠配分方式」による予算編成方式への転換を図ります。

2 自主財源の確保方策

(1) 受益者負担の適正化

① 公の施設使用料等の見直し

公の施設使用料については、利用者に対し施設にかかる経費のどの部分をどの程度の割合で負担を求めていくのか、施設の類型ごとに明確な算定基準を設け、これに基づく使用料体系を構築する必要があります。

また、経済的、あるいは身体的弱者も積極的に利用できるようにするため又は政策目的を実現するための減免制度は必要ですが、その割合についても整合を図るとともに、定期的な見直しを行います。

また、行政財産及び普通財産の使用料についても、民間の水準を研究するなどし、適正な額の設定を行います。

② 保育料減免の見直し

これまでの少子化対策にかかわらず少子化傾向がさらに加速する中であって、安心して子どもを産み、育てることができる環境づくり、あるいは男女共同参画社会の実現への期待はまだまだ大きいものがあります。

しかしながら、公立保育所の運営費に係る児童保護費等負担金（国庫・県）が一般財源化されたことや未満児入所者の増の影響により、市の一般財源の持ち出しが今後も大幅に増加する見込みにあり、保育料の値上げは行わざるを得ませんが、段階的に、最小限度で行うこととします。

③ 手数料及び使用料の見直し

市が自治事務として発行する諸証明の手数料については、証明書発行等に要する単位コストを算定し、その一定割合を手数料として徴収することとするなど、明確な算定根拠を定め、これに基づいた見直しを行います。

(2) 広域行政組合負担金の軽減策

① 家庭系ごみ処理手数料の有料化

ごみ処理にかかる経費は、現在、税で均等に負担していますが、これではごみを減量することが実質的に評価されず、ごみ減量を促進する仕組みにはなっていません。

市民の環境に対する意識啓発はもちろんですが、ごみを出す量に応じてごみ処理手数料の一部を負担してもらうことにより、費用負担の公平を実現すると同時に、ごみの減量化が図られ、ごみや環境への意識が高まることが期待できます。

ごみ減量への誘因が働く手法として、世帯人員に応じて一定枚数のごみ袋を無料で配布し、配布したごみ袋を使い切った時点でごみ袋を有料で購入してもらうことなど、より効果的な手法を検討し、家庭系ごみ処理手数料の従量制有料化を進めます。

② し尿及び浄化槽汚泥手数料の見直し

し尿処理にかかる年間経費およそ3億6,700万円に対し、手数料収入はその1%にも満たないことから、経費と負担について見直しをする必要があります。

一方、市では公共下水道事業を推進しており、ある程度料金の均衡を図る必要もあることから、経費と負担について市民に公開し、適正な負担について理解を求めながら段階的にバランスを是正していきます。

③ 斎場使用料金体系の見直し

県内においては、行政サービスの一環として、圏域内の住民に係る使用料は政策的に無料又は全額減免としているところが多いのですが、湯沢雄勝広域行政圏ほか、他の地域をはじめ、全国的には有料としている事例が多く見受けられ、先の全国調査によれば、市民の斎場使用料(管内・大人)が無料なのは、全体の17.8%に過ぎません。

受益者負担の原則や他の事業との均衡、安定的財源の確保の観点から、斎場の使用料を有料とします。

使用料算定に当たっては、1体を処理するのにかかる経費を基本に適正な負担を求めるほか、減免措置を設けるかどうか、圏域外利用者の取扱いについても検討を行います。

(3) 市有財産の活用

段階的廃止を検討している老朽化した利用率が低い公共施設、現在保有している普通財産の両者を含めて自主財源の確保に向け、売却に向けた計画と条件整備を行います。

また、普通財産としての市公有林については、森林の保全と自主財源の確保を図るために、計画的な保育管理などの森林整備に努め、将来の財産構築に備えていきます。

3 新たな財源確保方策

(1) 税収確保策

税収確保のためには、地域産業の育成、振興による市民所得の向上を図るとともに、徴収体制を一元化し、臨戸徴収の強化や専門分野の技術の向上を図り、市の徴税努力により納税者間の公平性を確保することが第一です。

税制改正により固定資産税の制限税率が廃止され、現行の 1.4%を 1.5%とすることで 1 億 2,000 万円の増収効果がありますが、その引上げに際しては市内企業、商業者等への影響を考慮し、時機を見極めつつ慎重に検討します。

また、共動による市政運営を進め、市と市民が十分にコミュニケーションをとり合い、相互の理解を深めていきます。

(2) 法定外目的税

遊魚税については昨今アユの釣果は余り期待できず、安定性がないことから、むしろ環境整備を図ることが必要であり、観光宿泊税については、逆に観光客に敬遠される要素になりかねないことから、導入には慎重を期す必要があります。

大きな税源が既に国税・地方税の課税対象となっている現行税制下で、特に税源の乏しい地方にあっては課税自主権（法定外税）の活用によって大規模な税収確保を図ることは一般的には期待できない状況にあります。

しかしながら、それぞれの地域実情に応じた課税自主権（法定外税の創設）を活用していくことは、行政の活性化、政策目的のための意識づけなどの効果が期待できるものであり、その可能性について幅広く検討していきます。

(3) 広報への広告掲載

市民への行政情報媒体である広報及び市の公用封筒に企業広告を掲載することとします。

事務事業の見直し

IV 事務事業の見直し

1 取り組みの方法

(1) 事務事業の廃止・移管

厳しい財政状況の中で、新たな政策課題等に対応するため、スクラップ・アンド・ビルド（組織・事業の肥大化を防ぐため、部・課それぞれのレベルにおける組織・事業単位数を増やさないことを前提とした基本原則。組織・事業の新設の場合には、それに相当するだけの既存組織・事業を廃止しなくてはならないものとされている。）を徹底します。

(2) 事務事業のアウトソーシング

行政を効率的に運営可能とするための方策として、行政事務のアウトソーシングを推進します。

行政事務を民間企業等にアウトソーシングすることにより、仕事量の増減に対応して必要な時に民間企業等を利用することで、固定費を変動費化し、トータルコストを削減することができること、民間企業に委託可能な業務は民間企業に任せることによって、組織を簡素化し、意思決定を迅速化することができること、高度な専門知識を必要とする業務に関しても、利用者に高水準のサービスを提供することができることなどがそのメリットとして挙げられます。また、その受け手として一般的には、公共的団体、民間企業等が考えられますが、これらに加えて今後は市民団体やNPO等の積極的な利用を図ります。

(3) 共動パートナー制度の導入

市民と市政の一体化を図り、濃厚な地域コミュニティを確立すると共に、市民の視点による行財政制度の改革を推進します。

これからは、生活密着型の公共サービスは、すべて行政が担うのではなく、市民自らが考え、選択することが求められています。官と民がそれぞれ提供するサービスの内容により、役割や機能を分担し効率的なサービス提供体制「共動パートナー制度」をつくり上げるためには、行政がこれまで行ってきた施策に対し、市民が関心を持ち、

それぞれに積極的に関与していく仕組みづくりが最も重要かつ急務であり、住民団体やNPO法人（団体）等の組織の把握・発掘・育成と、こうした組織との共動による市政運営が地域の信頼性を獲得し、拡大していくための方策を具体化します。

簡素で効率的な 組織・機構の構築

V 簡素で効率的な組織・機構の構築

1 基本目標

真に市民が求めているサービスを提供するには、鹿角市も自ら決定し、自らの責任において、迅速かつ柔軟、弾力的に対応できる体質を強化しなければなりません。そのため、「簡素で効率的な組織機構の構築」の基本目標を、次の明確な3点といたします。

(1) 肥大化した市役所から、簡素で効率的な市役所への転換

戦後からバブル崩壊までにおける好景気を背景に、行政の業務は肥大化傾向にあったといえます。その背景には、その時代における市民ニーズに応え、地域の発展などを支える役割を果たしてきた面もあったことは事実ですが、スクラップアンドビルドを徹底してこなかったこともその一因となっています。

その結果、業務と事務処理を行なう人員も増え、歳出における人件費の割合が増えてきています。これから本格的に到来する「厳しい時代」に対応するためには、より簡素で効率的な市役所を実現し、効率的な行政運営を行なう必要性に迫られています。

したがって、市役所の存在する意義を再検証し、その役割を原点から考え直し、新しい組織へと生まれ変わらなければなりません。

(2) 一刻も早い「共動」の実現

地方分権社会の進展に伴い、行政が担うべき役割が見直されつつあります。

これまで行政がやるべきだと慣例的に考えられてきた業務を見直すとともに、市民とのパートナーシップを確固たるものにすることが急務となっています。

市の主役は、もちろん市民であり、「市民の力」を根底とした、市民参加による行政運営無くして、今後の市の存続、発展はありません。

自治会等との共動による、公園、河川、道路等のアダプト・プログラム（里親制度）の導入のほか、市民個人にあっては、有償ボランティアなどにより、貴重な経験や知識、または、時間のゆとりを「公務の担い手」として提供するパートナー（「共動パートナー」）になっていただくなど、市民と市の「共動」を一刻も早く実現しなければなりません。

(3) 経営の理念に基づいた効率性の追求と質の高い行政サービスの提供

市は、市民からの税を行政サービスとして還元し、市民の福祉増進に努めなければなりません。その貴重な原資である税を無駄遣いすることなく、質の高い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を持たなければなりません。市民が求めているサービスは、原資活用の効率性を踏まえて提供することにより、初めてその有効性が発揮されます。

もはや高い経費で高い品質を提供するのでは、市民の納得を得られる時代ではありません。市民の理解を得られる形で行政サービスを提供するためには、説明責任を果たし、費用対効果を含めた徹底した情報の開示と提供により、市民の声を活かさなければなりません。

特に、下水道事業会計など特別会計事業については、独立採算が原則であり、費用効果分析が強く求められます。

「ムリ・ムダ・ムラ」を撤廃する経営感覚と、変化を遂げる市民ニーズに対応する柔軟な感覚、その両方を兼ね備えた組織の構築が必要とされます。

2 基本方針

財政状況が厳しい中、市役所、地域のいわゆる「人・モノ・カネ」を最大限に活用することが重要な鍵となります。公的部門への「人・モノ・カネ」の流れを、少しでも多く民間部門への流れに変えることにより、基本的に経費は削減されていきます。その削減された分を、さらに生産性の高い民間部門に移行すれば新たな産業が生まれ育つ可能性もあり、公共事業減少を補う効果も考えられます。

また、場合によっては、行政サービスへの外部活力の導入も、雇用の場を生む誘致企業と同様の効果を持つという発想を持たなければなりません。

民間活力の育成には、機構改革が重要なポイントでありタイミングであることを念頭に置き、次の8点を基本方針とします。

(1) 速やかな情報伝達、意思決定のできるフラットな組織機構の導入

効率性を追求し、職員数を可能な限り削減していきます。職員数の減少は、すなわち行政改革の進捗度合いです。そのため、各業務を複数の職員が、役割分担しながら、迅速かつ柔軟に事務を進める体制を導入します。

(2) 分権に対応できる組織の構築

法や制度は、急激な変化を遂げ、加速度的に変化を続けます。新しい事務事業への対応、廃止する事務事業への対応などを素早く実施しなければなりません。そのため、組織は、事務事業に対応した柔軟な組織編成を行います。

(3) 「成果志向」、「顧客（住民）志向」による経営組織への転換

市役所は市民のためにあるとの原点に立ち返り、市民のニーズをデータとして収集分析しなければなりません。「求めるもの」「求めないもの」を絶えず収集分析し、施策への反映を的確に速やかに実施し、その成果を検証する経営感覚を持った組織へと転換します。

(4) 共動パートナーシップを組み入れた組織構成

組織の簡素化（スリム化）において、自治会、共動パートナーは欠くことのできない存在です。共動パートナーの育成可能な組織を構成し、行政、自治会、共動パートナーで行政サービスの役割分担を構築します。

(5) 説明責任（アカウンタビリティ）の遂行

「共動」の実現には、聖域のない説明責任を果たすことが重要です。情報公開請求の有無に関係無く積極的に費用対効果、単位コストまでを開示することは、共通認識を醸成し、行政と市民の信頼関係を築くことにつながります。また、民意（パブリックコメント）の収集なども容易となります。責任の所在を明確にし、説明責任を果たす意識が助長される組織機構を構築します。

(6) 業務ごとにおける計画・実行・評価・見直し(PDCA)サイクルの確立

市民が真に求める行政サービスを具体的に検証し、その効果や提供体制の効率性を高めるためには、計画（プラン）－実行（ドゥ）－評価（チェック）－見直し（アクション）サイクルの確立が必要です。これにより、同時に組織的な行政経営機能も高められます。

計画と実行だけを漠然と繰り返すことのない、組織的な取り組みが重要です。基本的には、全く“ゼロ”の状態から行政サービスを再構築（スクラップ・アンド・ビルド）します。

(7) 事務事業の外部委託を実行可能とする組織の構築

肥大化した事務事業を、共動パートナーや民間活力を活かした行政サービスができる法人などに適切に移行し、より多くの成果を少ない資源で達成する新しい手法（NPM）や、民間の資金やノウハウを活用し社会資本を整備する手

法（PFI）の導入による改革の実行が必要となっています。

そのため組織は、外部委託の可能性を常に検証し、それを実行できる、適切かつ柔軟な組織編成を行います。

(8) 職員の意識改革及び能力の向上を促すシステムの構築

行政改革を根底から支えるのは、職員個々のマンパワーです。当然、その育成が重要な課題であり、地方公務員としての使命を再認識したうえで、新しい行政マンとしての意識改革と能力の向上を図ります。

3 具体的な取り組み

地方自治体を取り巻く情勢は、今後さらに急激に変化することが予想されるため、組織機構には、段階的改革が推進できる柔軟性が必要です。

また、その成熟のためには、職員個々の意識改革と能力の向上が前提条件であり、その成熟に時間を要するため、一刻も早い時期に新しいシステムを導入し、トレーニングをする必要があると考えます。

〈平成 20 年度までの目標〉

(1) 職員の削減

平成 16 年度において 350 人いる正職員数を、平成 20 年度には 297 人に削減し、臨時職員の任用は廃止します。

(2) 組織の簡素化

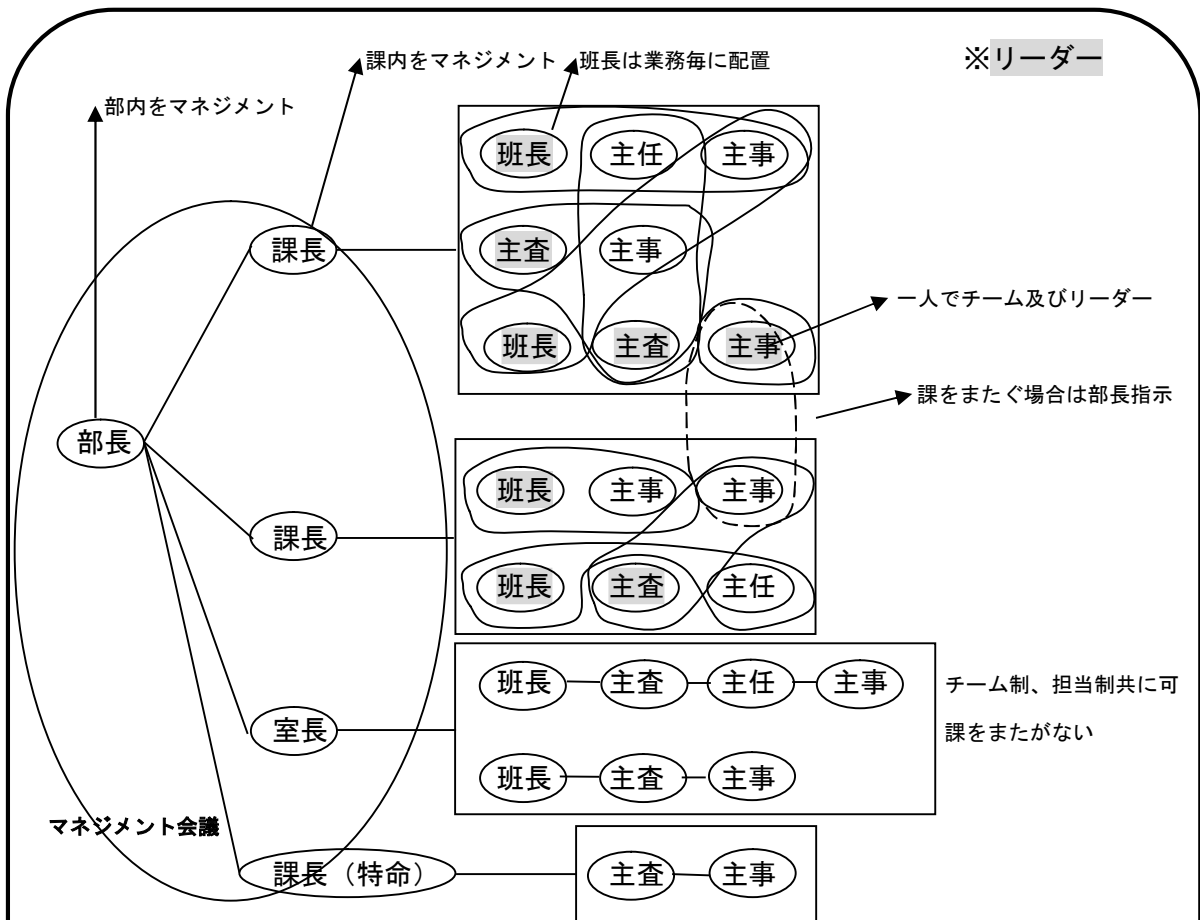
- ①市長部局を 3 部とし、教育委員会は、義務教育部門のみを所管することとします。なお、教育委員会のあり方については、中教審の答申が今年度中にまとまる予定となっていることから、その方向性を踏まえ、見直しを図ることとします。
- ②目的により大別し、部、課、業務（人・モノ・カネ）を極力集約します。
- ③今後、事務事業の見直しなどにより柔軟に変更していきます。

(3) チーム制の導入

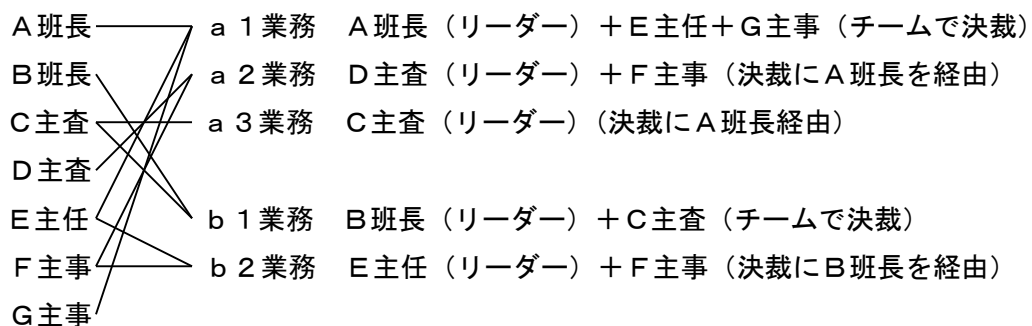
- ①流動的かつ機動的組織を全庁的に維持するため、業務毎を基本にチーム制を導入します。
- ②部長、課長、班長の決裁権限を拡大します。
- ③業務毎に班長を配置しますが、課員には、班の区別は存在しません。

- ④課長は課の総括者（マネージャー）としての役割を担いチーム編成をし、リーダーを任命します。チームは柔軟に編成替えできます。
- ⑤業務の特性や目的達成のために独立性の確保が望ましい場合は、担当制を整備します。
- ⑥また、プロジェクトを構築すべき事業については特命課長を配置し、全庁横断的なチーム編成を可能とします。
- ⑦管理職の人事については、市長が定めます。
- ⑧部長は部の総括者（ゼネラルマネージャー）として、課の定数を定め班長以下の配置を行い(人事権の一部が委譲される)、業務によっては課を超えるチーム編成を指示できます（室は不可）。また、部に枠配分された予算を編成する権限を有します。
- ⑨部を超える異動などについては従来どおりとします。
- ⑩同一部署での継続する在任期間は最長で、部 10 年、課 5 年とします。
- ⑪部内において、部長、課長(必要に応じ班長)によるマネジメント会議を設置します。
- ⑫チームにおいて全業務のマニュアルとカルテを作成し、課内で共有ファイル化します。
- ⑬チームにおいて定期的にカルテ診断会議を開催し、その結果を課長に報告します。

【チーム制イメージ】



【業務の組み合わせイメージ】



※組み合わせは、量、時期、専門性、適正において柔軟に変更できる。

また、違う業務においても効果的に業務を結合する工夫が重要。

【チーム制のメリット・デメリット】

【メリット】

- ・意思決定がより迅速となる。
- ・効率的な執行体制により職員数の抑制が図られる。
- ・柔軟で流動的な体制が可能である。
- ・業務の繁閑や臨時的業務に対応できる。
- ・業務に携わる職員が増え、内容を把握する職員が増える。また、チェック機能が向上し、より提案のしやすい環境となる。
- ・年齢や性別などに関係なくリーダーになること（立候補が可能）により、能力や意識がより向上する。
- ・過剰配置の防止効果があり、また、個々の担当する事務量の偏りを少なくできる。
- ・マンネリ感を是正することが可能となる。

【デメリット】

- ・誰と誰が事務事業を担当しているのか、複雑な面もあり対外的に分かりにくい。
⇒チーム構成をわかりやすく明示する工夫が必要である。
- ・組織として成熟まで時間を要する。
⇒早い段階からのトレーニングが必要である。
- ・専門性の高い分野に馴染まない傾向がある。
⇒課長を中心に段階的導入も可能であり、また、試行錯誤も可能なシステムである。
- ・管理職（特に部長）にかなりの高い能力が必要となる。
⇒管理職または候補を対象とした研修などの充実により対応する。
- ・新しいシステムに対し、職員個々に根強いアレルギーがある。
⇒制度周知と意識改革にはある程度時間も必要であり、研修やチームミーティングを継続的に行なう必要がある。
- ・昇任するポストが減り、士気の低下を招く。
⇒人事評価シートの導入。今後、導入が予想される能力給制度への対応。

(4) 人事評価シートの作成

職場のマネリ意識の改革や業務遂行における緊張感の維持のため、上司は部下を、部下は上司をシート（点数中心）により評価します。評価については、研修においてその手法を習得します。

(5) 職責に応じた研修の実施

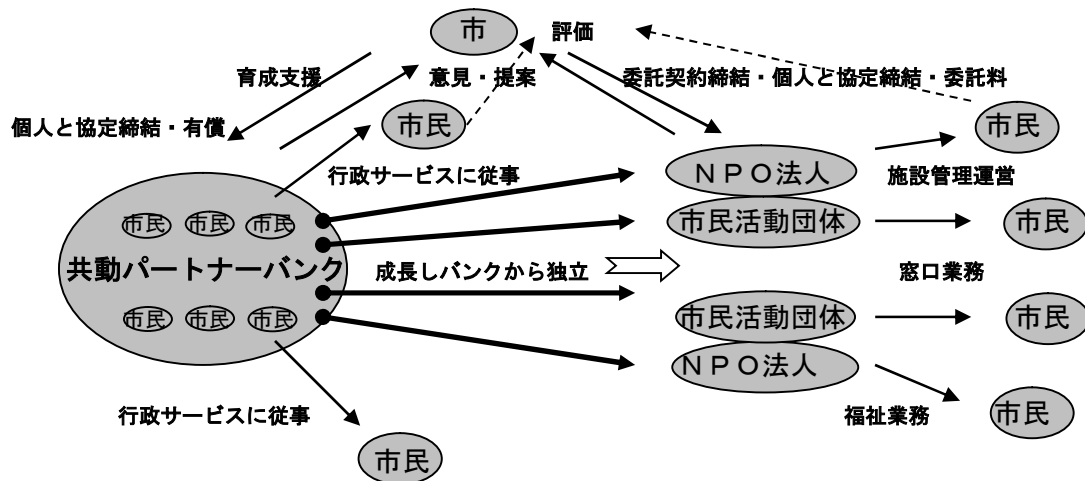
職員の意識改革、モラルの向上はもちろん、既に政策形成能力、説明責任能力など、理論に基づいた個々の資質が求められています。また、行政サービス提供の外部委託をにらんだ管理監督能力、経営能力も重要となってきます。

(6) 共動パートナーバンクの設立

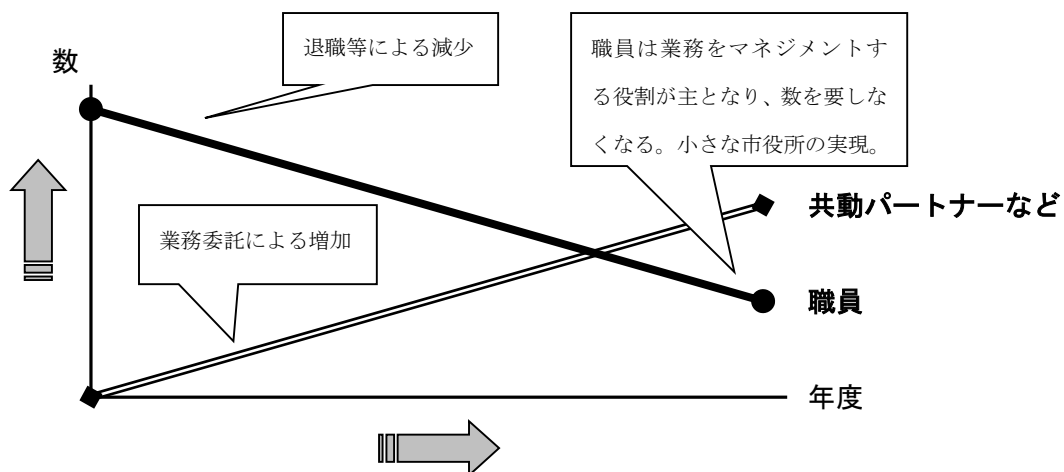
法や制度の変化が今後さらに加速度を増していくことから、行政サービスの外部委託先も一層と多様化します。行政からの出資団体（第二の公務員組織）などへ高い経費を支払って委託していた従来の手法が一斉に見直されており、その変化に迅速かつ柔軟に対応する必要があります。

行政と市民の共動を具現化するひとつの方策として、また、行政サービスを担う人材資源バンク（有償ボランティア）として「共動パートナーバンク」を設立します。当初は個人と共動パートナーシップ協定を締結し業務に従事していただきますが、順次、数種の団体や特定非営利活動（NPO）法人などに発展していくことが期待されます。地域に役立つことを目的とした事業（コミュニティービジネス）などの育成も促し、行政サービスの提供が可能な主体の多様化を図っていきます。

【共働パートナーのイメージフロー】



【職員数・共働パートナーなどの人員数 推移イメージ】



人材育成基本方針

VI 人材育成基本方針

1 基本的な方向性

人材育成基本方針の基本的な方向性

人材育成の施策の基本方向として、「総合的な職員研修」、「能力を発揮できる職場環境づくり」、「意欲と能力を引き出す人事管理」の3つに区分し、それぞれの施策において既存の制度や取り組みを人材育成という観点から見直すとともに、これらが総合的・有機的に連携し、機能を発揮することによって、はじめて人材育成が実りあるものとなります。

(1) 人材育成の必要性

行政運営には、「人」「もの」「金」などの資源が必要とされますが、この中で「人」以外の資源をうまく使いこなせるかどうかは「人」しだいとなることから、「人」は一番重要な資源といえます。このことから、優れた能力を備え、それを職務の中で十二分に発揮し、組織目標の達成に貢献できる職員を育てることが人材育成です。

(2) 方針策定の目的

行政運営は“人材”に依存するところが極めて重要であります。行財政改革の推進等を考慮すると、安易に新たな人的資源を確保することは困難な状況にあります。

したがって、限られた人材の能力・可能性を十分に引き出し、活用していく、総合的な取り組みを推進していくことが求められます。

「鹿角市人材育成基本方針」は、本市が求める職員像を明らかにして、その職員像の実現とそのために必要な能力開発への取り組みを総合的な視野から定め、今後の新しい時代に対応することができる人材育成の指針とするものです。

(3) 求められる職員像

職員は従来に増して公務員としての責任を自覚するとともに、高い倫理観を保持し、常に市民感覚を失うことのない意思決定と行動が求められています。

また、地方分権の進展や高度化・多様化する市民ニーズに対応できる政策形成能力

や課題に対応できる、高度な業務推進能力がこれまで以上に求められます。

人材育成にあたっては、「求められる職員像」＝「育成すべき職員像」を明確にし、取り組んでいきます。

これからの本市の行政に求められている課題の実現を図って行くために、「新時代の鹿角を支える人材」の育成を目標として次のような職員像を掲げます。

職 員 像	要 件
鹿角学・共働 の理念を有す る職員	・「鹿角らしさ」を意識した前向きな地域経営を進める職員 ・市民と共働し、よりよい鹿角市を目指す職員 ・市民と良好な関係のもと、市民の活力を引き出せる職員
市民感覚 を有する職員	・常に市民の立場に立ってものを考え、行動できる職員 ・常に質の高い市民サービスを心がけ職務に当たる職員 ・市民ニーズを的確に把握し、対応できる職員
チャレンジ精神 を有する職員	・高い目標を掲げ、新しい課題に積極果敢に取り組む職員 ・慣習、前例にとらわれず、常に改善・改革を心がけ職務に当たる職員 ・環境の変化に柔軟に対応し、独自の発想で企画・立案できる職員
経営感覚 を有する職員	・コスト意識をもって、計画的・効率的に職務を遂行できる職員 ・費用対効果や受益者負担を意識しながら企画・立案できる職員 ・組織の方針を的確に把握し、自分に求められる役割を果たせる職員
豊かな人間性 を有する職員	・常に人間としての成長を指向する旺盛な向上心を持つ職員 ・全体の奉仕者として高い倫理観を持ち、市民に信頼される職員

2 総合的な職員研修

職員研修は、教育と啓発によって、職員個人の意欲と能力を高めようとするものであり、人材育成の中心的手法と言えます。

研修体系において、自己啓発、職場研修（O J T（On the Job Training の略））、職場外研修（O F F J T（Off the Job Training の略））が研修の大きな三本柱といわれており、これらの効果的な連携によって個々の職員の総合的な能力開発を推進していきます。

(1) 自己啓発の促進

自己啓発とは、職員が自分に必要な知識や能力を自ら認識し、自分の意思をもって能力の開発・向上のために学習することです。したがって、自己啓発は人材育成の基礎であり、その促進を図ることは最も基本的な方策と言えます。

自己啓発を促進するため、各種支援制度や情報提供などを充実するとともに、効果的な研修の実施や学習的職場風土の形成、さらに、人事管理との連携も強化していきます。

○ 自主的なグループ研究活動への支援

意欲的、先導的な職員の養成を図るため、市政の具体的な課題等についての自主的なグループ研究活動を奨励し、既存の研修制度の補完を図るとともに、発表機会の提供や発表結果に基づく評価などを検討します。

○ 通信教育等受講への支援

職務に必要な通信教育等の受講をしやすい環境の整備に努めます。

○ 情報提供の充実

庁内LAN等を活用し、各種研修やセミナー、通信教育等の情報提供に努めます。

(2) 職場研修（OJT）の推進

人材は職場における業務を通じて育つものであり、OJTは人材育成の最も重要な役割を占めます。

OJT成功の鍵は、その職場の管理監督者をはじめとし、同僚や先輩の取り組み姿勢によるところが大きいことから、これら職員に対し「人を育てる仕事の進め方」の意識啓発や技術の習得に向けた取り組みを積極的に推進していきます。

○ 管理監督者への意識啓発等の推進

OJTの実施主体である管理監督者を対象として、OJTの効果的な進め方の研修を強化し、管理監督者への意識啓発と技術の習得に努めます。

○ 接遇・対人能力の向上

市民意識調査等により、各職場の市民対応に関する満足度調査を定期的に実施するなど、常に行政サービスの評価検証を加え、職場研修により接遇能力や対人能力の向上を図ります。

(3) 職場外研修（OFFJT）の推進

職場外研修は大きく分けると、職階や職種ごとに行う集合研修と、研修所等へ派遣する派遣研修の2つに分けられます。

集合研修は、各階層や職種ごとに必要とされる基本的能力や知識を習得させることを目的に行うもので、多数の職員が受講できる点で有効です。したがって、集合研修を効果的に行うためには、職員の能力や時代の変化などを踏まえながら、長期的かつ計画的に取り組んでいきます。

派遣研修は、日常の業務とは異なる環境での「体験」を通して、先進的でより高度な専門知識や技術を習得する上で有効です。したがって、時代の変化に即応した効果的な研修を推進するとともに、職員の自主性やチャレンジ精神を高める方策を講じていきます。

また、一部の研修内容については、適宜、職員や職場のニーズを把握するなどの体制づくりに努めます。

○ **政策形成能力向上研修の充実**

政策の本質をとらえ、戦略思考、創造力、問題発見などの能力を高める研修や、リーダーシップ、交渉・調整力などの対人関係能力の向上を図るための研修を強化し、地域に根ざした政策を企画・立案する能力を高める人材の育成に努めます。

○ **職場外研修の充実**

高度な政策能力や経営感覚の向上を図るとともに、職員の多角的視野を養う観点から、研修専門機関等への派遣研修の拡大を図ります。

また、人選については、職員のチャレンジ精神や自主性を育てる観点から公募方式と併用した人選方法を採用します。

○ **講師養成研修の充実**

管理監督者を対象に、接遇、O J Tなどの指導者としての養成を強化し、O J Tや集合研修の充実を図ります。

(4) 各階層における研修の具体的内容

各階層における具体的な研修内容については、次の表を基準とします。

階層	求められる職務遂行能力	職務別の研修項目	共通する研修項目
一般職員	担当業務に関する専門的知識・技能を有し、その業務を全庁的な視野で把握し、常に目標・問題意識を持って上司を補佐しながら、計画・立案、実行できる能力	・初任者研修 ・事務処理能力 ・理解力・表現力 ・担当職務の専門知識 ・問題発見、解決能力 ・企画立案能力 ・目標設定・管理能力	公務員としての自覚 組織の方針等の理解力 協調性、積極性
主査級	担当業務に精通し、上司を補佐して組織目標達成のため、常に目標・問題意識を持って職務を遂行するとともに、政策形成及び課題解決を的確に行うことができる能力	・部下指導育成能力 ・問題発見、解決能力 ・企画立案分析能力 ・政策形成能力 ・目標設定・管理能力 ・班長級職務を想定した事前研修	責任感、行動力 市民対応能力 コスト意識
班長級	組織目標達成のため、職場の実態を把握し、常に目標・問題意識を持って職務を遂行するとともに、政策形成及び課題解決を的確に指示、指導し、計画的に所属職員を活性化し、まとめることができる能力	・リーダーシップ ・人間関係調整能力 ・組織管理能力 ・部門間調整能力 ・説得能力 ・政策形成能力 ・事務事業成果の分析能力 ・目標設定・管理能力 ・部下へのメンタルヘルス能力 ・課長級職務を想定した事前研修	情報収集、活用能力 自己管理能力 コミュニケーション能力

階層	求められる職務遂行能力	職務別の研修項目	共通する研修項目
課長級	法令等に基づいた客観的な判断により業務を効果的に遂行するとともに、業務に関する他部門との調整、所属職員の的確なマネジメントを行うことができる能力	・リーダーシップ ・部下育成能力 ・意思決定能力 ・組織開発能力 ・目標管理能力 ・政策形成能力 ・事務事業成果の分析能力 ・部下へのメンタルヘルス能力	公務員としての自覚 組織の方針等の理解力 協調性、積極性 責任感、行動力
部長級	豊かな人間性と広い視野、高い識見を有するとともに、長期的展望に立った政策判断を行い、統率力・折衝力を発揮して行政運営にあたることのできる能力	・リーダーシップ ・政策形成能力 ・目標管理能力 ・意思決定能力 ・対外調整能力 ・行政経営能力	市民対応能力 コスト意識 情報収集、活用能力 自己管理能力 コミュニケーション能力

3 能力を発揮できる職場環境づくり

組織や職場の体質、雰囲気は、職員の学習意欲に大きな影響を及ぼします。職員同士、協力し合って啓発に努めることのできる職場環境を醸成していくことが重要です。

学習的職場づくりを推進するに当たっては、「目的にあった組織運営」、「コミュニケーションの活性化」、「目標と評価による行政運営」の3つを柱として取り組みを行っていきます。

(1) 目的にあった組織運営

多様化・複雑化する市民ニーズに迅速かつ的確に対応していくためには、職員の能力や資質を最大限に発揮できる柔軟かつ機動性の高い組織形態とその効果的な運営が必要となります。

そのために、職場の管理監督者が仕事や職員を適切に管理する能力を育成するとともに、職員を有効に活用しやすい組織運営を図っていきます。

○ 組織形態の適宜見直し

柔軟かつ機動性の高い組織形態の構築について、管理監督者の管理能力の向上を図るとともに、組織の目的や職員の熟練度に応じた組織形態の効果的な運営ができるよう、適宜見直ししながら進めていきます。

また、職員育成の観点から、職員に様々な職務を経験させることにも効果が期待されます。

○ 横断的プロジェクトチーム等の充実

部・課を超えた行政課題や専門性の高い行政課題においては、現在もプロジェクトチームや検討会などが整備され取り組んでいます。取り組み意欲や自主性・積極性を高めるため、公募方式の採用や職員の貢献度に対する評価などについて検討していきます。

(2) コミュニケーションの活性化

職場内のコミュニケーションを活性化していくためには、職員一人ひとりが職場の中に相互啓発的な雰囲気を作り上げられるように意識的に努力する必要がありますが、とりわけ職場を預かる管理監督者が、職員を育成し職場を活性化することを自らの職務と認識し積極的に取り組む姿勢を持つことが最も重要であり、また、そのための環境づくりに努めます。

○ “ほう” “れん” “そう”（報告・連絡・相談）の徹底

報告・連絡・相談は業務運営上の基礎であり、また、職員同士のコミュニケーションの活性化や情報の共有化につながることから、“ほう” “れん” “そう” の徹底を図ります。

○ 庁内ネットワーク等の活用

情報の共有化と効率的な業務の推進を図るため、庁内ネットワーク等の有効活用を図ります。

○ **メンタルヘルスへの対応**

現代のストレス社会を反映し、職員のメンタルヘルス面での対策が必要となっています。そのため、管理監督者をはじめとする職員へのメンタルヘルス教育を充実するとともに、職員が相談しやすい環境づくりを行っていきます。

(3) 目標と評価による行政運営

職場を活性化するためには、部・課・班などの組織の目標を共有化した上で、管理監督者の的確な指示のもと、職員一人ひとりが業務目標を設定し、業務の進行状況进行管理しながら、職員の能力や仕事に対する取組姿勢や成果を適切に評価するなど、目標と評価による行政運営手法の導入を図っていきます。

○ **業務マニュアルの作成**

日常業務の中でも、マニュアル（手引き書）化可能なものについてはマニュアル化し、フローチャート（事務の流れの図式化）を併せて作成することにより、事務の効率化と恒常的なサービスの提供を図ります。

○ **目標管理手法の導入**

行政の体質改善や職員の意識改革を図るため、仕事を進める上で職場や個人の目標を明確に設定し、「Plan（計画）－Do（実施）－Check（評価）－Action（見直し）」のマネジメントサイクル（経営管理）に沿って業務を遂行する手法を導入します。

○ **行政評価システムの推進**

最少の経費で最大の効果をあげる行政運営を目指し、より効果的に住民福祉の向上を図るためには、「事務事業評価」と「政策評価」及び「特定評価」を兼ね備えた行政評価システムを今後も推進し、その運用に当たって必要となる職員のコスト意識や政策形成能力の向上を図ります。

○ 職員提案制度の充実

職員の意識改革の促進や政策に直結する提案活動の活性化を図るため、既存制度の見直しを図るとともに、提案内容の活用や評価などにおいて職員の積極的な参加意欲を高める方策を検討します。

4 意欲と能力を引き出す人事管理

人事管理の目的は、組織の目標達成に向けた職員の育成と効率的な活用を図り、組織を活性化することにあります。しかし、年功序列的色彩の濃い人事管理では、競争原理も働きにくく、組織としての活力も低下する傾向にあります。

したがって、現在の人事管理を抜本的に見直し、人材の確保や活用、成績に基づく評価・処遇など、人事管理全般にわたっての新たな総合的な仕組みづくりが必要です。

このことから、人事管理を推進するに当たっては、「人材の確保」「配置管理」「人事評価制度」の3つを柱として、効果的連携を図りながら取り組んでいきます。

(1) 人材の確保

採用は人材育成の始点であり、高い倫理観と使命感を持ち、向上心の強い人材、協調性のある温かい人材、幅広い視点を持ち環境の変化に対応できる人材を確保することが重要です。

そのためには、求められる職員像や具体的な業務内容についての情報を発信し、学力に偏重せず市民の期待に応えられる能力や資質を持った人材を確保していきます。

○ 人物重視の採用試験手法の検討

職員採用に当たっては、一般的知識・専門的知識の学力もさることながら、論文や集団・個別面接等により、公務に対する意欲や自己向上意欲、市民との共動意識など優れた資質を持った職員を採用できるよう、たえず採用試験手法を研究していきます。

(2) 配置管理の充実

人事異動は、様々な経験による能力の開発や活用を通じて、人材の育成と組織の目標を達成するための重要な手段です。

高度化・多様化する市民ニーズに的確に対応し、職員の潜在能力を引き出し、職務能力の向上を図って、組織を活性化していくために、職員の意欲・適性・能力を把握し、適材適所に配置するための経歴管理を進めていきます。

○ 経歴管理（ジョブローテーション）の設定

様々な職場や職種をバランスよく経験させ、職員の適正を明確化し、専門性や創造性等のキャリア（経験）開発を向上するため、職務経歴や研修実績を適切に管理する経歴管理（ジョブローテーション）を導入し、計画的な人事管理を図ります。

○ 組織を活性化する人事異動制度の充実

人事異動を行うにあたっては、自己申告書の提出により、職員の異動希望の把握に努めておりますが、各職場や私的要素などが多く見られ、必ずしも組織として適正な状況把握がされているとはいえない状況です。

今後、自己申告書を含め、職員の職務能力や適性を把握し、職員のチャレンジ精神や意欲の向上を図り、組織全体を活性化する人事異動制度を検討していきます。

○ 男女の別のない登用

これからの男女共同参画社会を推進していくためには、性別を問わず意欲と能力のある人材の確保・育成が重要となります。

このため、男女の別なくその能力を十分に活かすことができるよう、多彩な職務の経験や研修への参加などを行い、政策や意思を決定するポジションへの積極的な登用に努めます。

(3) 人事評価制度の確立

人事評価制度は、職員の日常の勤務や実績を通じて、その能力や仕事ぶり、適性などを、組織的に評価し、給与、昇進、配置、能力開発などにより、人材を育成し、組織の活性化を図るための人事管理の基本といえます。

そのため、職員個々の適性・能力・実績を正当に評価する手法やそれに見合う適切な処遇などを検討し、職員の意欲やチャレンジ精神を引き出す公平公正で透明性と納得性のある人事評価制度の確立を推進していきます。

○ 人事評価手法の整備

職員個々の適性・能力・実績が正当に評価されるように、職責に応じた評価項目の設定など、多面的な評価基準を採用するとともに、評定者の訓練の充実や本人参加型の評価手法（自己目標の設定や評価内容の開示等）の導入などにより、透明性と納得性のある評価手法を整備していきます。

○ 能力・実績に応じた給与制度の確立

職務や職責に応じた能力主義や業績主義による給与体系を研究していきます。
また、各種手当を見直し、適正化を図ります。

○ 能力・実績に応じた昇任制度の確立

これまでの年功序列的・横並び的な要素の強い昇進管理を見直し、職員の能力・実績に基づいた昇任管理を実施するため、昇任基準の明確化を図ります。

○ 希望降任制度の導入

管理監督職等への登用後、諸事情によりその職責が果たすことが困難であると
感じる職員に、心身の健康の保持を目的として、“降任”の希望を申し出る制度
を検討します。

5 人材育成の推進体制等

人材育成を効果的に図るには、管理監督者はもとより、全職員がそれぞれの立場と役割を十分に自覚した主体的な取り組みが必要不可欠であります。

このため、次のとおり推進体制を整備するとともに、職員それぞれの果たすべき責務を明確にし、より効果的に取り組んでいくこととします。

(1) 人材育成担当の役割

人材育成担当は、人材育成を進める事務局として、適宜、人材育成基本方針の見直しを行い、時代の変化に即応したより実効性の高い人材育成を推進します。また、管理監督者や職員が人材育成を効果的に実践できる環境づくりに努めます。

また、人材育成に係わる具体的な取り組みについて、定期的にその進捗状況を確認するとともに、より実効性の高い人材育成を推進するため、部長級で構成する「人材育成推進委員会」を設置します。

(2) 管理監督者の役割

管理監督者は、人材育成を実施していく上で極めて重要な役割を担っており、その人材育成に取り組む姿勢が職員の意識や職場環境に大きな影響を及ぼすことを自覚し、自己啓発の取り組みや各種研修への参加機会の提供など、職員に対し積極的な支援を行うことを求めます。

(3) 職員の役割

人材育成の基本は職員の主体的な自己開発であることから、積極的な自己啓発に努めるとともに、学習的な職場環境づくりやコミュニケーションの活性化に貢献していくことが求められます。

方針の体系図

新時代の鹿角を支える人材の育成

職員像

鹿角学・共働

の理念を有する職員

市民感覚

を有する職員

チャレンジ精神

を有する職員

経営感覚

を有する職員

豊かな人間性

を有する職員

総合的な職員研修

自己啓発の促進

- ・自主的なグループ研究活動への支援
- ・情報提供の充実

- ・通信教育等受講への支援

職場研修（OJT）の推進

- ・管理監督者への意識啓発等の推進

- ・接遇、対人能力の向上

職場外研修（OFFJT）の推進

- ・政策形成能力向上研修の充実
- ・講師養成研修の充実

- ・職場外研修の充実

能力を発揮できる職場環境づくり

目的にあった組織運営

- ・組織形態の適宜見直し

- ・横断的プロジェクトチーム等の充実

コミュニケーションの活性化

- ・“ほう”“れん”“そう”（報告・連絡・相談）の徹底
- ・庁内ネットワーク等の活用

- ・メンタルヘルスへの対応

目標と評価による行政運営

- ・業務マニュアルの作成
- ・行政評価システムの推進

- ・目標管理手法の導入
- ・職員提案制度の充実

意欲と能力を引き出す人事管理

人材の確保

- ・人物重視の採用試験手法の検討

配置管理の充実

- ・経歴管理（ジョブローテーション）の設定・組織を活性化する人事異動制度の充実
- ・男女の別のない登用

人事評価制度の確立

- ・人事評価手法の整備
- ・能力・実績に応じた昇任制度の確立

- ・能力・実績に応じた給与制度の確立
- ・希望降任制度の導入

人材育成の推進体制等