

市行政改革懇話会意見書(変革に挑む組織改革のあり方)に対する取り組み方針等

市役所の一層の機能化をどのように進めるか

区分	意見書（対応あり方）	市の方針	市の方針の考え方	現在の取り組み
(1) 組織のスリム化	「定員適正化計画」については、退職者、再任用、新規採用、非常勤職員、臨時職員、外部人材活用等を含む「総合的 人員計画（仮称）」を策定すること。	提案内容の一部（再任用短時間職員を含め）を採用した、「定員適正化計画」を平成 21 年度中に作成する。	退職者、新規採用職員、再任用フルタイム職員は、現計画に計上済みである。臨時職員は、数ヶ月等短期間の臨時的な事務補助としての任用であること、非常勤職員は、各種アドバイザーなど、特定の政策推進のため特殊なスキルやノウハウの提供を期待して任用される者もいること、また、外部の人材を活用することなどを含めた人員計画を定めることは難しい。	- 外部委託業務の洗い出し、現業務の廃止、組織機構の見直しを副市長をトップに全部長職において行っている。 - 年内を目途に新たな組織機構について、アウトラインを構築する。 「定員適正化計画」は、上記の組織機構などや外部委託などの検討結果を踏まえ、短期的或いは中期的必要人員の算定や国において検討段階に入っている 65 歳定年延長や現在の再任用制度などを踏まえて、検討することとしている。 - 人事異動は、定時の異動にこだわらず、必要に応じ適宜、柔軟に実施している。
	担当係りの発令は部長権限とし、各所属部長が部内の課題や業務の進捗状況にあわせて、必要に応じて部内人事シフトを臨機・柔軟に行なう制度の検討。	主査、担当職員の発令は、現在も所管部長としている。今後、部内の事情に応じ、人事発令が可能であることについて、所管部長職等に徹底する。	主査、担当職員の発令は、現状定期人事異動時以外では、部内における特別な業務や、部内における時期的、また臨時的な事業や課題等に対応するために行っている。	
(2) 管理職比率の計画的引き下げ	「部長職・課長職の集約・統合」などにより徹底した組織のスリム化を先行させ、そのうえで管理職削減年次計画を策定し計画的に実施すること。	課等の統合を平成 22 年度から進める。管理職削減年次計画は策定しない。	管理職数については、組織体制や職員数とも大いに関連することから年次計画をたてることは難しいが、課等の統廃合により管理職数の削減を図る。	- 組織のスリム化と指揮命令系統のスピード化は喫緊の課題であり、23 年度組織機構の見直しを実施。 22 年度、職員課を総務課に統合など、出来るところから実施。
	「係長」の名称は、組織上或いは当該者の職務の実態を示すものとして必要なのか検討を。	名称を廃止するよう検討する。		

市行政改革懇話会意見書(変革に挑む組織改革のあり方)に対する取り組み方針等

(3) 部長職・課長 職の集約・統合	「部」および「理事」「室長」は「政策志向の組織のあり方」に配慮しながら統合・集約を進める。	部の統廃合は原則行わない。職位としての「理事」と部内室長の位置づけ等は整理する。	現行政改革大綱のもと平成 19 年 10 月に組織が再編されていること等から、部の統廃合は原則行わない。担当部長、部内室長の職務権限等整理する。	●平成 22 年 4 月 教育委員会地域教育推進室を「参事(施策推進担当)」とし、教育委員会生涯学習部の政策を一元的に進めることとした。また、市民生活部に「環境室」を設置し、環境施策の一元化を進めることとした。
	「課」および「担当参事」の集約・統合を大胆に進める。「担当参事」は、その職務を原則として「課」に吸収する。	平成 22 年度の定期人事異動時から原則進める。		●現在、「○○担当課長」「○○担当参事」として配置している職は「総務部国勢調査担当参事」「総務部検査参事」「企画経済部農林水産課林業・水産担当課長」「企画経済部政策室参事(政策担当)」「企画経済部企業誘致室参事」「財政部参事(債権回収対策担当)」「市民生活部環境室参事(低炭素社会推進担当)」「厚田支所市民生活課保健福祉担当課長」「浜益支所市民生活課保健福祉担当課長」であり、現状においては、喫緊の政策課題を処理する部門、本年度、特に行うことが必要な事業等を処理するために設置しており、通常のライン系の部門とは別に置く必要があることから、設置している。
	・ を実施する経過措置として、「理事」及び「参事」は部・課の内外に措置するも、その所属する部・課長の職務を補佐するとともに高度な部・課内業務の遂行を担当するものとする。また、特に「課」を離れて特殊な業務を担当することが必要な場合は、当該所管部長は「特命事項に関する部長直属の担当参事(特命参事)」としてこれに当てる。その場合は、部内人事として扱い、特命期間等具体的なロードマップを策定する。	理事職については、部という単位を離れて位置づけはできない。 特命事項を担当する理事・参事を配置する場合は、できるだけ業務・期間等を明確にする。		●上記のうち、「総務部国勢調査担当参事」「財政部参事(債権回収対策担当)」「市民生活部環境室参事(低炭素社会推進担当)」は期間限定。その他の部門の担当参事は、機構改革時に整理する方向。

市行政改革懇話会意見書(変革に挑む組織改革のあり方)に対する取り組み方針等

(4) 政策指向の 組織のあり 方	各部は「当該期間における重点政策目的に合わせた各部の達成すべきミッション・目標の明確化」、「その達成手段としての組織対応のあり方」、「その達成状況を検証する仕組み」を、より一層明確に組み込んだ組織運営を行うものとする。そのことがスムーズに行なわれるために必要な組織の再編・統廃合を行なう。今後の重要行政課題については、従来の各部に分散されている機能を、随時、政策目的あるいは市民との関係を重視して集約を行い、全体的バランスを考慮しながら一層の再編を促進する。		市の施策等を推進するための組織運営システムとしては、現在試行中の人事評価システム中に「毎年度、部の運営方針が定めることとなっている。」このシステムの試行期間を経て検証する。	組織運営については、人事評価システム（試行）において「部の運営方針」を毎年度部長が作成し、副市長等とのヒアリング後、部内に伝達され、また、管理職もその目的に沿った目標を定めて取り組み、年度ごとの評価も行っている。	●人事評価制度は、今年度、検証期間として、職員からのアンケートや行革懇話会からの意見をいただいて実施する。
	組織全般のあり方	必要とする部に政策担当次長を置き、政策担当スタッフを配置する。	職員（数）体制とも大いに関係するところであり、十分な検討が必要である。		
	現行「室」について	室のうち、課とすることが適当なものは「課」とする。また、部と同格にすべきものは「（部外）室」或いは「部」とすることを検討する。	1(3) において部の統廃合は原則行わないこととしており、部内室のあり方については、原則検討しない。	1(3) において部の統廃合は原則行わないこととしており、部担当部長、部内室長の職務権限等について整理することとする。	●市の政策を実現するため「市長政策室」「企業誘致室」「子ども室」「環境室」「健康推進室」を設置。室は、部との連携の必要性があることから、各部の配下に位置づけられており、現状では機能しているが、組織機構上の課題として、職務権限や政策決定過程の簡素化など、さらに検討しているところ。

市行政改革懇話会意見書(変革に挑む組織改革のあり方)に対する取り組み方針等

		政策立案推進スタッフとして、全庁横断的に機能すべき「市長政策室」に、市の総合計画の業務を含め一元化を図るとともに、組織図上もその機能が明確に表現される位置づけを検討する。	検討は行わない。	市長政策室は、その設置の経緯から、市の企画担当ではなく、市長の活動を的確にサポートするのが役割であり、総合計画など一般的な企画業務まで所掌させると本来の設置目的が曖昧になることが危惧される。	
(5) 厚田・浜益両 支所の機能 再編	地域住民の利益を単に支所配置人数で判断せず、本庁との連携の中でより有効に支所機能を発揮するための最適像を指向する。その際、地域住民が疎外感や被害者意識を持つことのないよう万全の配慮を行なう。		支所機能を有効に発揮するような組織等のあり方について、平成 21 年度をスタートに検討する。		● 22 年度 4 月に、支所の「管理課」と「地域振興課」を統合するなどの組織改革を行っているが、今後も、継続して組織のあり方を検討する。
	地域振興基金、地域協議会など、合併に伴い採られた諸施策については、なお一定期間一層の工夫を通じて所期の実を挙げるための努力を継続すること。		基金の積極的活用を図るよう進める。		
	支所組織の再構成	(ア) 地域協議会は、参加委員の人選も含め現行に拘らない柔軟な運営ができるよう区長の責任において再検討する。	地域協議会がより活発になるよう、地域の方々と行政が協働で推進するよう工夫する。		
		(イ) 区長は、地域住民とのコミュニケーションを確立することを直接かつ最大の責務とする。そのためには日常的に血の通った地域住民との接触を心がけ、地域事情や課題の収	区長の配置が平成 21 年 9 月をもって終了するが、その後は、支所の長としての行政職(部長)が、その責務を十分果たすよう、意識し行動していくこととなる。		

市行政改革懇話会意見書(変革に挑む組織改革のあり方)に対する取り組み方針等

		集に努め、日常的行動を通して得られた地域情報や課題については、本庁所管部と直接的に連携しその解決にあたる。			
	(ウ) 政策立案・推進機能は本庁に一元化する。	地域自治区内の政策の立案・推進についての支所の関わり方について検討する。	自治区内の政策立案・推進機能は支所が担うのではなく、地域協議会を中心とする区民が担うのが当初の制度設計である。		●平成22年4月より、産業経済部門において、政策立案を本庁で行うこととした。 ●平成23年度の組織見直しにおいて、更に検討する。
	(イ) 市民と対面して処理することが必要な市民サービス業務は、ワンストップ化し支所において行なう。	市民サービス業務は、現状をさらに推進できるよう検討する。			
	(オ) 支所のワンストップ化がスムーズに行なわれるよう支所窓口職員の多能化育成を重点的に行なう。そのために、一定期間本庁における関係部局ジョブローテーションを経験させることも検討する。	窓口業務に特化したものではなく、支所、本庁間の人事を促進する。 平成 22 年度定期人事異動時～			●平成 22 年 4 月の定期人事異動において、考慮した人事を行った。
	(カ) 本庁各所管部との連絡連携、業務支援がスムーズに行なわれる為の情報システムを構築する。	ブロードバンド化とともに、有効なシステムについて検討する。			●平成 23 年度の導入に向け検討中。
	(キ) 庶務事項等の一般事務は、できる限り本庁に集約する。	実施可能な事務を検討する。			

市行政改革懇話会意見書(変革に挑む組織改革のあり方)に対する取り組み方針等

市役所業務の一層の合理化をどのように進めるか

区分	提案事項	市の方針	市の方針の考え方	現在の取り組み
(1)業務の合理化への取り組み	解決すべき問題・課題を新しい視点から積極的に見出す気風の醸成が大切になる。当然の姿として実行されてきた「辞令書個別交付」は、今日においてもなお本当に必要不可欠なものなのか、などである。			
	業務改善への取り組みが、謳い文句で終わらないために、具体的に達成すべき行動目標を明確にして、一定期間後必ず結果の検証を実施する体制をつくること。	必要なことであり、結果の検証を行う。 平成 21 年度実施	平成 19・20 年度分について、検証を行う。	●業務改善を人事評価の組織目標に入れるなど、23 年度に向けた検討を行っている。
	業務改善運動の育成・進 化 (ア) 提案の評価には、従来感覚に囚われた否定的態度で無く、積極的前向きの肯定的姿勢での対応が重要である。 (イ) 結論を留保したものは、引き続き積極的な検討を行い早期に結論を出すこと。	平成 20 年度保留事項について結論を出す。		
(2)業務の平準化・集約化・ワンストップ化の促進	各部・各課は、仕事量の変動を的確に把握して、年間各月の仕事配分の平準化を意図した「年間業務計画」を策定する必要がある。併せて、柔軟な部内要員のシフト体制によりマンパワー活用の最大化を実現する。そのためには細分化された係り発令のあり方を見直すとともに、正担当・副担当の指定を行うなどにより多能化を促進する。なお、マンパワーの流動化には、個別職員の対応能力問題よりは当該職員の過剰な分業・分担意識の是正が必要であると考えられる。	・マンパワー活用の最大化については、現在も「選挙事務局体制（総務部職員の選挙管理委員会書記発令）」や「除排雪業務の建設水道部、旧建設部各課に「事務を補助する。」とする事務分掌を位置づける。」など、業務に応じた職員体制を取っており、今後も姿勢を継続する。	組織のスリム化の観点から大課制や、一課一担当制等を検討することとなるが、益々複雑化、多様化する事務に対し専門性や責任体制など十分発揮できる組織や課の運営システムの検討が必要である。	

市行政改革懇話会意見書(変革に挑む組織改革のあり方)に対する取り組み方針等

		・主担当、副担当については、各課事務分担表の作成を平成 22 年度から義務付けを検討する。 ・部、課等の年間業務計画の作成は検討しない。	・主担当、副担当については、現状においても必要なことであり、義務付けを検討する。 ・現在一部で作成しているが、計画の意義や計画の使い方、突発的な業務が発生したときの対応など柔軟性などから全庁的に作成することは難しい。	
	証明書発行等の窓口業務に限らず、住民の利便性向上のための行政サービスのワンストップ化を継続して研究していく。	継続的な取り組みを行う。	平成 13 年 5 月 1 日に実施した「総合窓口化」について、これまでも部分的に見直しも行っており、今後も継続する。	●平成 22 年 7 月より、市税・国保税収納窓口の一元化を行った。
	諸証明書発行窓口依頼者に対しては、その後の自動機利用への勧誘・誘導をし、長期的観点から利用度の向上を図ること。	自動交付機の利用向上に努める。		
(3)業務のアウトソーシング	業務全般について「石狩市民間委託に関する指針」に従って点検し、さらに積極的に民間移行を促進する。	民間委託の促進を今後も検討する。		
	「給与計算」については、委託先選定対象の幅を広げ進めることが必要である。	検討は行わない。	昇任、昇格、人事異動等会計間の異動、通勤・時間外・特殊勤務・扶養手当など外部委託では、迅速性や応用性に欠けることから、現状自前処理を継続する。	
	「指定管理者制度」は、制度導入後 4 年を経過したところでもあり、現在指定されている事業全般について状況を検証し、公募割合を高くすることを検討する。その際、民間企業、NPO 法人など幅広い応募が生まれるような環境整備が大切になる。	平成 21 年度指定管理終了事業の評価に合せ検討する。	現在の実施事業の評価等において可能調査し、平成 22 年度からの業務委託に生かす。	●平成 22 年度の委託にあたり、公募事業を増加するよう検討したが、結果、1 事業にとどまった。

市行政改革懇話会意見書(変革に挑む組織改革のあり方)に対する取り組み方針等

	(7) 「単に形態上移行するのではなく、移行によりどのような市民益が生まれるのかを明確にした指定管理者制度導入が大切である。	当然に考慮すべき点である。		
	(1) 図書館の指定管理者制度への移行については「質の確保の視点から、移行しないほうが良い」とする意見も少なくないことから慎重な検討を。	将来の委託も含め検討する。	導入にあたっては、サービスの質や量が低下を招かないことは当然であり、図書館も検討施設とする。	
(4) 公的施設の活用評価	地域経営の観点から設備投資については、次の観点から各年度総括し、その「運用改善」や「活用強化」について戦略的な検討が行なわれることも大切である。 ア 投資効率、即ち、利用者の数と利用者の満足度の状況 イ 地域活性化への貢献	公共施設が活かされるよう、評価手法等についても研究する。	公共施設を市民や地域の財産として、より効率的・効果的に活用されることは重要なことである。その上から、利用者数、満足度などの評価については、現在の指定管理者評価や事業評価制度との兼ね合いについても検討が必要である。	
(5) ITの広域連携	今後のIT化設備投資、システム開発にあたっては、広域連携を視野に入れ、むしろそのイニシアティブを当市が採る姿勢での対応を期待する。	・共同開発・運用している「北海道電子自治体共同システム」を利活用した電子申請システムを促進するよう検討する。 ・北海道共同利用型LGWANサービス提供設備に係る代表団体として推進に努める。	・電子申請システムは、平成19年1月から45種類の申請書ダウンロードと、平成19年4月から7種類の電子申請を運用している。 ・平成21年から共同利用型をスタート現在道内160の自治体が参加している。	

市行政改革懇話会意見書(変革に挑む組織改革のあり方)に対する取り組み方針等

地域経営に挑戦する組織体質の形成をどのように進めるか

区分	提案事項		市の方針	市の方針の考え方	現在の取り組み
(1)	「組織目標の明確化と評価」の仕組みを構築することが必要				
市民指向、目的志向の組織体質の確立、PDCAサイクルの確立		(f) 毎年度、「市政執行方針」に即した各年度各部戦略計画、各部・各課実施計画（業務スケジュール）を策定し、庁内LANで開示する。併せて、その進行状況を随時庁内LANに開示し、進行管理を強化するとともに、庁内の情報共有に資する。同時に、市民に対しても開示する事を今後の研究課題とする。その実施結果を、年度末に総括し次年度実施計画に反映させる。	既に策定されている各部組織目標と目標管理シートを庁内で共有するよう検討する。		●人事評価制度（目標管理）については、今懇話会のテーマとして、提出しており、提言も踏まえて進化させたい。
	(i) 「石狩市総合計画・戦略計画」については、次のような観点から再検討をする。				
	(a) 現行、各部単位で策定されている計画内容を、政策テーマごとに関連各部がこれに関与する横断的政策実行基準に再編成する。	再編成は行わない。	現総合計画はテーマ毎に施策している（部編成も施策テーマに沿って行われているので、結果的に部単位で収まる項目が多くなっているが、部単位で設定されたものが全てではない）必要に応じて横断的に施策を遂行する。		
	(b) 実施期間の短縮を検討する。	市長マニフェストの期間（4年）と連動させる方向で検討する。	戦略計画の前後期の期間は、市長マニフェストの期間と連動させ、時々々の財政環境や施策優先度などを勘案しながら事業選択ができるような方法を検討する。		

市行政改革懇話会意見書(変革に挑む組織改革のあり方)に対する取り組み方針等

	(ウ) 「行政評価制度」その他の関連する個別制度は、目的志向の組織構築のための全体的・総合的PDCAシステムとしての観点から、そのあり方と連関を再検討する。		平成 22 年度予算編成で行政評価と予算との連動を試行する。平成 24 年度から、全ての施策及び事業を毎年度評価する。	毎年度継続して全施策評価を実施することで、PDCAの機能化と行政資源投入の優先順位付けを図り、事業の優先度に連動した組織形成に結びつける。	
(2) 組織風土の改革	ア 「手段の自己目的化の排除」	諸計画書等の実際活用	活用を図る。	計画づくりを目的とするのではなく、その計画を実現していくということは当然のことである。	●組織風土の改革は、今懇話会へ提出したテーマでもあり、今懇話会の意見や前回の懇話会における提言も踏まえて、環境整備を行いたい。
		諸会議出席者・人数の検討	要検討事項とする。	会議等の性質や種類にもよるが、出席者、主催者双方において考えさせるような仕組みなど検討が必要である。	
		調査・視察・会議により得られた情報の有効活用	今後に必要な情報は有効活用を図る。		
	イ 形式主義の排除	個別辞令書廃止	平成 21 年度定期人事異動時から廃止済である。		
		机の配置のあり方	検討しない。	机の配置については、考えることが形式主義を排除することに繋がるかは疑問。	
		机の上の職名札の撤廃	撤廃しない。	担当課・部等の責任者を表すものとして必要なものであり、最低限課長職以上として必要なものである。庁舎移転時から管理職以上とした。	
	ウ 「チームワークの向上」	朝礼の実施	全庁的な実施は要検討である。	チームワーク、また、チームワークの向上とは何なのかなど、考える必要がある。また、「朝礼」イコールチームワークの向上に繋がることかは、検討を要することである。	
	エ 「市民主権・市民協働の気風の涵養」	地域行事への積極参加	自治基本条例に基づき作成した、「市職員地域協働指針」を積極的に周知し、地域参画を促す。	平成 20 年制定の自治基本条例に基づき「市職員地域協働指針」が定められており、その促進を促す。	

市行政改革懇話会意見書(変革に挑む組織改革のあり方)に対する取り組み方針等

		地域ボランティア休暇制度の活用	制度について研究する。	現在の休暇制度としてはないことから、市役所の本来業務に影響のでないことを第一にした検討が必要である。	
		「市民前主論」(例、来庁された目の前の市民が私に給料を払っているご主人である)に立つ「有難うございます」運動の展開	実施しない。	行政と市民との関係を主従と位置付けた運動ではなく、市民協同のなかで業務をまずしっかり行っていくことである。	