

霧島市組織機構再編計画

～ 納得のいく行政経営をめざして～



平成19年2月

霧 島 市

第 1	組織機構再編計画の背景	1
第 2	組織機構の現状と課題	2
第 3	基本方針	4
第 4	5 年後の組織	5
第 5	具体的な方策	6
	1 簡素で効率的な組織	6
	2 事務の効率化	9
	3 事務所の位置	11
第 6	計画期間	11
第 7	計画の進め方	11

第1 組織機構再編の背景

平成 17 年 3 月 29 日、総務省は、「地方公共団体における行政改革の推進のための新たな指針」を策定しました。この計画は、行政改革大綱の見直しや集中改革プランの策定・公表をはじめ、民間委託等の推進や市町村への権限移譲、事務事業の再編・整理、廃止・統合など、行政の担うべき役割の重点化を求めています。さらに、行政ニーズへの迅速かつ的確な対応を可能とする組織の観点から、地方公共団体の組織を政策目標に基づき、効果的かつ効率的に事務事業を処理し得る組織とするとともに、組織編成も不断に見直しを行うこととしています。

霧島市は平成 17 年 11 月 7 日に 1 市 6 町が合併して誕生しました。合併前の 1 市 6 町においては、それぞれの行政改革大綱に基づいて積極的な行財政改革が進められてきたところですが、地域中核都市・霧島市のあるべき姿を創造するための指針として、平成 18 年 11 月 21 日、『霧島市行政改革大綱』を策定しました。この大綱では、高度化・多様化する行政ニーズ、地方分権の進展、地域中核都市としての権限の拡大に的確に対応するとともに、限られた人材・財源を有効に活用し、最も効果的で効率的な組織を構築するために、組織や機構の改革に関する計画を策定することとしています。

職員数についても、平成 18 年 4 月 1 日を起点として、平成 23 年 4 月 1 日までの 5 年間で職員の 10%（140 人）以上を純減することとしています。これを実現するためには、団塊世代の大量退職に伴う退職者の補充を抑える必要があります。しかし、140 人という数字は、概ね二つの総合支所分の職員数にも匹敵するものであり、霧島市の組織が今の形態のままであれば適切な行政経営を維持することは困難であると考えられることから、5 年後に備えた組織の見直しが急務となっています。

また、鹿児島県では人口 10 万人以上の市を地域中核都市と位置付け、特例市、中核市並の権限など思い切った権限・財源の移譲を行うこととしています。本市においては、市民サービスの向上に寄与すると思われる事務等を積極的に受け入れていくこととしていますが、他方、そのために必要な職員の確保も大きな課題です。

このようなことから、『霧島市行政改革大綱』で掲げる「行政ニーズへの迅速かつ的確な対応を可能とする組織・機構」を具現化し、意思決定過程が簡素化され政策・施策に柔軟に対応できる効果的で効率的な組織を構築するために、市民の代表で構成される行政改革推進委員会の意見や、平成 18 年 12 月 22 日の市議会による「霧島市行財政改革推進決議」を重く受け止めて「霧島市組織機構再編計画」（以下「再編計画」という。）を策定しました。

第2 組織機構の現状と課題

1 組織機構の現状

本市は平成17年11月7日に12部6総合支所120課15室332係でスタートしました。平成18年4月の組織改正では、会計課を会計管理部会計課としたのを始め、地域振興課と環境衛生施設課の設置、企画部、生活環境部、農林水産部、商工観光部、建設部、水道部、教育部にそれぞれ政策係を設置、その他、課や係の名称変更、係の分離・新設、係等の統廃合を行い、13部6総合支所121課9室303係となっています。

また、平成18年7月には団塊世代等の定住促進を図るために「おじゃんせ霧島推進監」を配置しました。

表1 組織数

	平成17年11月7日				平成18年4月1日			
	部	課	室・分室 支所	係	部	課	室・分室 支所	係
本 庁	12	65	9	158	13	66	4	154
総合支所	6	55	6	174	6	55	5	149
合 計	18	120	15	332	19	121	9	303

表2 本庁の組織数

			平成17年11月7日				平成18年4月1日			
			部	課	室・分室 支所	係	部	課	室・分室 支所	係
本 庁	市 長 部 局	総務部	1	8	1	17	1	9	1	19
		企画部	1	3		9	1	3		8
		生活環境部	1	3		10	1	4		10
		保健福祉部	1	11	1	22	1	10	2	22
		農林水産部	1	3		7	1	3		8
		商工観光部	1	3		6	1	3		6
		建設部	1	6	1	18	1	6	1	18
		工事監査部	1	2		2	1	2		2
	小 計		8	39	3	91	8	40	4	93
	消 防	消 防 局	1	6		26	1	6		26
	会 計	会 計 管 理 部		1	6	9	1	1		3
	水 道	水 道 部	1	2		4	1	2		4
	議 会	議 会 事 務 局	1	1		3	1	1		3
教育委員会	教 育 部	1	9		13	1	9		13	
選 管			1		2		1		2	
監 査			1		2		1		2	
農業委員会			1		2		1		2	
公平委員会			1				1			
そ の 他			3		6		3		6	
本 庁 計			12	65	9	158	13	66	4	154

表3 総合支所の組織数

		平成 17 年 11 月 7 日				平成 18 年 4 月 1 日			
		部	課	室・分室 支所	係	部	課	室・分室 支所	係
溝 辺	市 長 部 局	1	6		22	1	6		17
	水 道			1	2			1	2
	教 育 委 員 会		2		6		2		5
溝辺総合支所 計		1	8	1	30	1	8	1	24
横 川	市 長 部 局	1	7		20	1	7		17
	水 道			1	2			1	2
	教 育 委 員 会		2		5		2		4
横川総合支所 計		1	9	1	27	1	9	1	23
牧 園	市 長 部 局	1	6		21	1	6		17
	水 道			1	2			1	2
	教 育 委 員 会		2		7		2		6
牧園総合支所 計		1	8	1	30	1	8	1	25
霧 島	市 長 部 局	1	6		19	1	6		16
	水 道			1	2			1	2
	教 育 委 員 会		2		6		2		5
霧島総合支所 計		1	8	1	27	1	8	1	23
隼 人	市 長 部 局	1	9		25	1	9		24
	水 道								
	教 育 委 員 会		3	1	5		3		5
隼人総合支所 計		1	12	1	30	1	12		29
福 山	市 長 部 局	1	7		20	1	7		17
	水 道			1	2			1	2
	教 育 委 員 会		3		8		3		6
福山総合支所 計		1	10	1	30	1	10	1	25
合 計		6	55	6	174	6	55	5	149

2 課題

本庁と総合支所における事務事業の役割分担

本庁における本庁機能の発揮

団塊世代の大量退職に伴う組織の見直し

権限移譲による新たな事務に対応するための職員の確保

行政改革大綱で掲げる職員定数の削減に対応するための組織の見直し

総合支所における災害等の非常時における人員確保

効率的な事務執行や組織の見直しによる超過勤務の縮減

文書・伝票等の事務決裁に要する時間の短縮及び方法の見直し

財務会計システムの早急な見直し

職員の意識改革

第3 基本方針

再編計画は、次の基本方針に基づき実施することとします。

<基本方針>

1 他の計画等との整合性

再編計画は、行政改革大綱、集中改革プランをはじめ、定員適正化計画、人材育成計画、経営健全化計画等との整合性を保つこととします。

2 本庁と総合支所の役割

本庁は、施策の立案、調整、政策の推進などを中心とした政策関連部門を集約するとともに、従来型の組織では対応が難しい政策課題に対応するために政策を担当する部署を設置します。総合支所は、市民に身近な行政サービスを提供する機関として位置づけ、またその地域の特性にも応じた組織機構とします。

3 分庁方式への移行

政策関連部門の本庁への機能集約や県からの権限移譲に対応するため、平成 20 年 1 月に本庁舎を国分庁舎、隼人総合支所を隼人庁舎とし、教育委員会、選挙管理委員会を隼人庁舎に移転します。

4 事務事業の見直し

行政評価を活用して事務事業のあり方や手段の見直しを行い、行政で行うべきもの、民間で行うべきもの、市民が行うべきもの等に整理し、民間活力を有効に活用することにより公共サービスの質の維持・向上及び経費の削減が図られると判断されるものは、積極的にアウトソーシング(注1)を進めて行政の担うべき役割の重点化を進めます。

また、仕事の進め方についても、既成の概念にとらわれず効率的な事務処理方式や快適な執務環境づくりのために絶えず見直しを行います。

5 グループ制の導入

政策課題や市民の要望に迅速に対応するとともに、限られた人材を柔軟かつ効率的に活用するために本庁及び総合支所の全課等にグループ制を導入します。

6 ビルド・アンド・スクラップの原則

本庁及び総合支所や出先機関等を問わず、新たな部署が必要となる際には原則として設置する部署の数だけ廃止するなどビルド・アンド・スクラップに努め、行政組織を肥大化させないこととします。

7 窓口業務のサービス向上

各種料金や税等の収納、住民票等の発行業務等を平日の 17 時以降や土日及び祝日にも提供するために、(仮称)国分駐車場複合ビル 2 階部分に「(仮称)市民サービスセンター」を設置します。また、市役所においては、お客様が速やかに手続き等を行えるように、本庁舎 1 階にフロアマネージャーを配置します。

(注1)市の事務事業及び公の施設の管理業務等を、効率化やスリム化を図るために外部委託、外部発注すること。

第4 5年後の組織等

霧島市の5年後の組織については、部課等の整理・統合や本庁及び総合支所の全課にグループ制を導入することにより、平成18年4月1日現在の19部局121課312係等から概ね11部局80課200グループの組織をめざします。

<本庁>

総合計画の進行管理や行政評価及び財政運営を連動させ、霧島市の行政経営を確実に進めていくために、企画部門と財政部門が一体となった企画経営部を設置します。

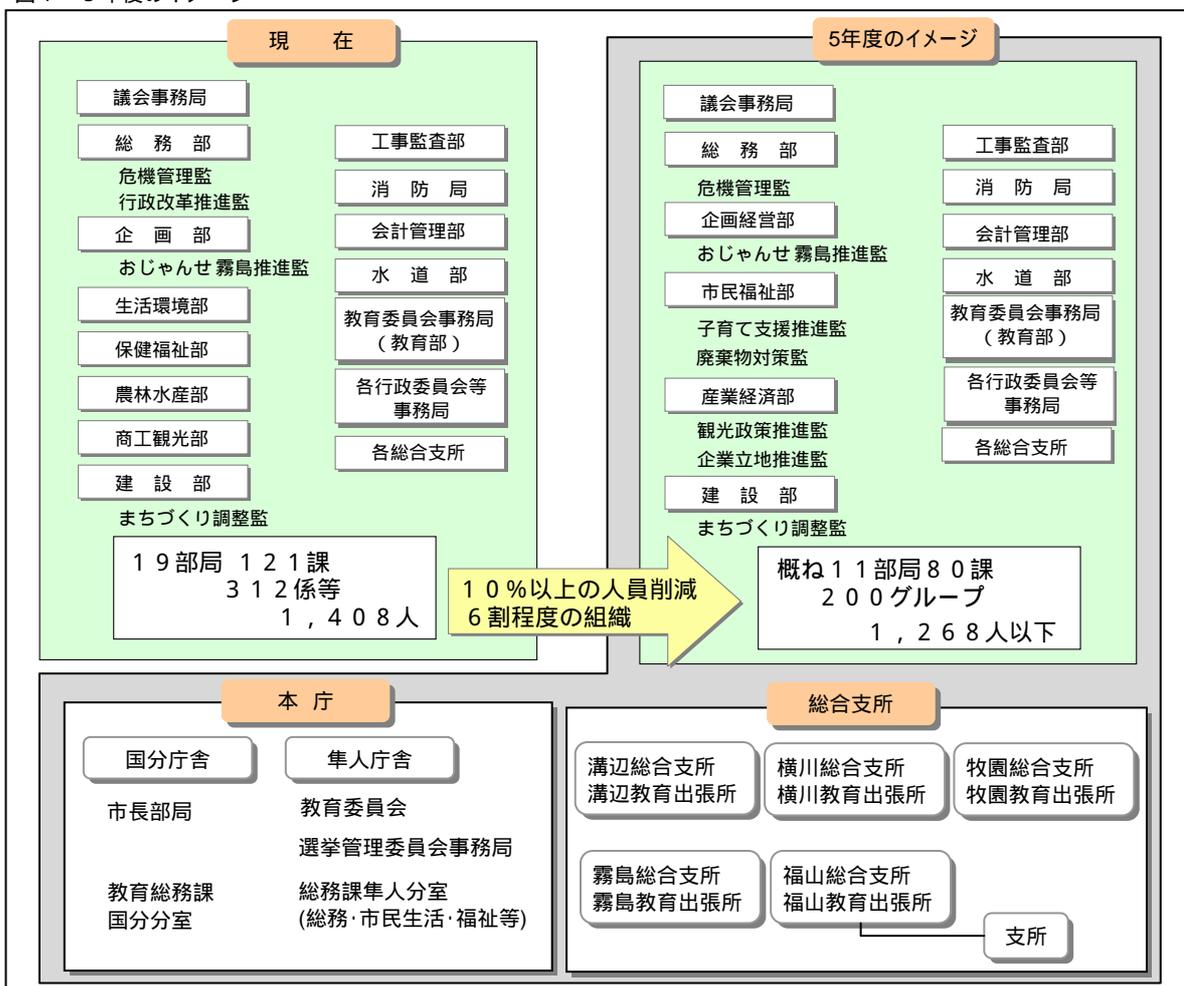
戸籍等の手続きや保健・福祉、環境等の各分野を一体的に推進できるようにするため、生活環境部と保健福祉部を統合し市民福祉部を設置します。また、少子化対策に力点を置くために子育て支援推進監を配置します。

農林水産業や観光、商工業の各分野を一体的に推進できるようにするため、農林水産部と商工観光部を統合し産業経済部を設置するとともに、観光政策推進監、企業立地推進監を配置します。

<総合支所>

隼人総合支所は教育委員会等の本庁舎とし、「隼人庁舎」と称します。隼人総合支所で行っていた業務の内、市民生活に直結した窓口業務は引き続き取り扱うこととします。他の総合支所については、市民生活に身近な業務を中心に総合支所を維持します。

図1 5年後のイメージ



第5 具体的な方策

1 簡素で効率的な組織

(1) 政策を担当する部署の設置

総合計画の政策・施策を着実に推進していくために、政策・施策をマネジメント(注2)できる部署を各部に設置し、総合計画の進行管理、行政評価、予算編成が連動した行政経営を進めます。また、総合計画の施策体系に基づいた枠配分方式の予算編成に対応するために、部内の予算編成も行うこととします。

(注2) 組織や人、業務等を最も効率的に活用できるよう管理すること

(2) 部課等の設置・統廃合

ビルド・アンド・スクラップの原則に基づきながら、部、課、係などの機構のあり方について不断に見直しを行い、現在の19部局121課312係等から段階的に統廃合を進めることにより5年後には概ね11部局等80課200グループ程度の組織とします。

(3) グループ制の導入

グループ制は、係という小さな単位で仕事を行っていたのを課全体の仕事としてグループで進めていきます。グループ制を導入すると、課内の他の仕事を学び知ることによる職域や知識の拡大が図られ、職員の能力を高めることができるとともに、中間階層の増加による意思決定の遅延が解消でき、組織のピラミッド構造をフラット化(圧縮)することができます。

よって、本市においては新たな政策課題や市民の要望に迅速に対応するとともに、限られた人材を柔軟かつ効率的に活用するためにグループ制を導入します。

導入にあたっては、まず制度の周知とノウハウを取得するため、本庁においては、平成19年4月から総務、企画、広報、財政など導入しやすい課で導入し、その後全庁に導入します。また、すでにグループ制に近い形態で仕事が進められている総合支所においても平成19年4月から導入します。

グループ制は、所属長の積極的で主体的な課の運営及び職員自身の主体性、自主性の尊重と能力の発揮により、職場を活性化できるものであり、この制度のメリットが生かされるかは全職員の理解と協力にかかっているといえます。

<グループ制の概要>

- ・グループには、グループ長を配置し、現行の係長職は廃止します。
- ・グループ長は当面、市長が任命します。
- ・事務分掌は課の所掌となりグループの事務分掌は定めません。
- ・職員は課のスタッフとして位置づけ、主担当の事務を遂行しながら他の事務にも関わり、課の所掌する事務を課全体で対応します。
- ・スタッフの主担当事務は課長及びグループ長が協議して決定することとし、課内の繁忙期においては課長の判断により柔軟に対応することとします。
- ・グループ制の運用にあたっては、別途要領を定めます。

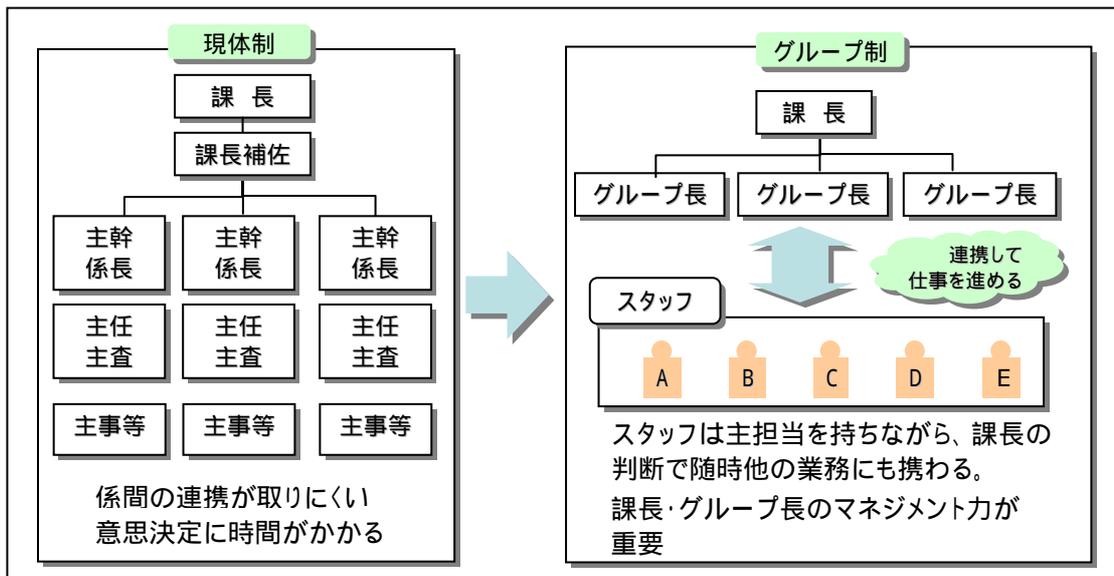
メリット

- ・ 職員の効率的な活用
- ・ 職員の意識改革
- ・ 意思決定時間の短縮
- ・ 住民サービスの向上等

デメリット

- ・ 課長・グループ長のマネジメント力により効果が出ない恐れがあります。
- ・ 業務の進行管理が出来ないと業務の空白、責任が不明瞭になる恐れがあります。

図2 グループ制のイメージ



(4) 水道部の支所の統合・廃止

水道部の各支所では漏水修繕や苦情処理で職員全員が外勤することが多く、緊急の案件に迅速に対応できない状況であり、義務的な施設点検も日常業務の中に組み込めない状態にあります。このため、各支所の抱える人員の不足を解決するために支所の廃止・統合を行います。

具体的には、支所間の距離が比較的短い横川支所・牧園支所・霧島支所のほぼ中心となる牧園支所に事務所を統合し、溝辺支所、福山支所は廃止し、本部でその業務を行います。

業務対応能力の充実

人員を集中することにより、施設の適切・適正な維持管理及び緊急時の迅速な対応が可能となります。

効率的な資機材の活用

車両・機材等を集中することにより、迅速かつ効率的な活用ができることも

図3 新たな管轄区域



に、コストを削減できます。

事務所経費の削減

事務所を2箇所にとめることにより、諸経費を削減できます。

(5) 窓口業務のサービス向上

平日に市役所に来ることのできない市民の方々へのサービス向上をめざし、(仮称)国分駐車場複合ビル2階部分に「(仮称)市民サービスセンター」を設置します。

「(仮称)市民サービスセンター」は、原則として年末年始を除く毎日サービスを提供することとします。具体的には、各種料金や税等の収納、住民票や税証明の発行等の窓口業務、子育て支援に関する業務等を取り扱います。サービスの提供時間は、窓口業務は10時頃から19時頃まで、子育て支援に関する業務は10時頃から21時頃とします。

また、市役所においては、お客様の各種窓口への案内や、申請書の書き方等のお手伝いをするフロアマネージャーを本庁舎1階に配置して、市民サービスの向上を図ります。

(6) 保育園・老人ホーム等の民営化等

保育園や老人ホーム等の出先機関については、指定管理者制度の導入や民営化等を検討し、組織のスリム化を図ります。

具体的には、『霧島市集中改革プラン』(平成19年2月策定)に基づき、民間委託等や譲渡を含めて検討を行い、早期に方針を決定して年次的に実施していきます。

方針の決定にあたっては、サービスの維持・向上及び保護者や家族等の多様なニーズに配慮します。

その他、市が行っている事務事業で民間の専門性や効率性が発揮され、市民サービスの向上、経費の縮減、行政運営の効率化が図られるものについては、積極的に民間委託等を推進します。

(7) 災害時等への対応

市民の生命、身体及び財産を自然災害等から守るためには、総合的な視点から防災の指揮命令系統の明確化、災害時の応急対策等を確立するなど、危機管理体制の一元化が必要です。

このため、危機管理監のもとに安心安全課を設置するとともに、台風や大雨等の自然災害等に対する霧島市職員の危機管理防災マニュアルを作成し、非常時における効果的な初動体制を確立します。

また、市道や農道、耕地等の災害復旧に係る工事等の事務については、技師の効率的な活用ができる柔軟な体制作りを進めます。

2 事務の効率化

(1) 業務マニュアルの作成

グループ制では、より広範囲にわたる仕事を職員がお互いに協力して進めなければなりません。そのために、これまでそれぞれの頭の中や机の引出し等に整理されていた事務手続きの手順などを出し合っ て文書や図表化するなど、誰でも一読すればそれらの仕事についてある程度理解できるような業務マニュアルを全部課等で作成し、毎年度更新します。

また、業務によっては他の課との連携が重要であることから、各部課等で作成した業務マニュアルをグループウェア(注3)に掲載し、情報の共有化を図ります。

(注3) 庁内のネットワーク回線を利用して、パソコンから公用車予約や会議室予約、メールなど、情報を共有するためのシステム。

(2) 事務事業の整理・統合・廃止

すべての事務事業について、「目的妥当性」「有効性」「効率性」「公平性」の各観点から評価を行います。その事務事業が市のまちづくりにとってなぜ必要なのか、あるいは、本来市が行うべき事務事業なのかなど目的を再確認し、その結果に基づいて事務事業の改善余地を探るとともに、事務事業の整理・統合・廃止を進めます。

(3) 事務処理方法の改善

限られた人材・財源を有効に活用して最大の効果を生み出すためには、仕事の進め方についても見直す必要があります。これまでの既成概念を見直し、無駄・無理・ムラがないか徹底的に調査して改善することにより事務の効率化を進めるとともに、指摘された改善点を確実に是正していくために事務改善検討委員会を設置して、全庁的に改善に取り組みます。

また、職員の事務改善意欲を助長し、改善のスピードを加速させるために職員提案制度を整備して活用します。

事務処理工程を見直すことにより、省力化、書類の削減ができるものはないか。事務事業の目的からして執行方法が緻密すぎるもの、若しくは煩雑な処理をしているものはないか。

全く同一の行政客体に対して、類似した事務事業を異なったセクションで行っているものはないか。

(4) 文書管理

効率的に仕事を進めるためには、文書管理が重要な役割を担います。また、グループ制の導入効果を高めるためには、必要な時に必要な文書等を速やかに取り出せるようにするとともに、担当者の不在時においてもお客様への対応が出来るようにすることが大切です。

文書の保存方法は、合併前の市町の方式のままで行われており統一されていないため、ファイリングシステム(注4)を適切に運用することにより、適切な文書管理を行います。

また、文書の受発や保存の管理を電算化し、文書管理の効率化を進めます。

(注4) 文書を有効活用するために一定の条件のもとに整理して保管・保存し、廃棄にいたるまでの管理制度。

(5) 財務会計システムの見直し

財務会計システムを再構築し、総合計画の進行管理や施策ごとの枠配分方式による予算編成及び行政評価等にも対応できるシステムの構築を図ります。

併せて、予算編成などに必要な各種資料の作成に係るシステム対応を充実させ、資料作成業務の簡素化を行います。

また、現在の予算編成、執行管理及び備品管理等の機能に加え、起債管理、債務負担管理などを連携させることにより、バランスシート(注5)や行政コスト計算書をはじめとする財務諸表などに対応できるシステムとします。

(注5) 貸借対照表のこと。一定時点における資産、負債及び正味資産から構成され、財政状態を明らかにするために作成される計算書。

(6) 電子決裁

文書や伝票等の事務決裁に要する時間の短縮を図るために、電子決裁の導入を検討します。

決裁のスピードアップを図るためには、グループ制の導入による効果が期待できません。しかし、総合支所や出先機関においては、決裁文書を本庁まで持ち運ぶ手間がかかるため、どうしても時間を要することとなります。

このため、総合支所や出先機関だけでなく、本庁内においても職員が決裁文書を持ち廻ることなく決裁処理が行えるよう電子決裁の導入を検討します。

出張命令や年休申請等を始めとした庶務事務や文書管理、伝票決裁等について、グループウェア、財務会計システム、文書管理システムを連動させた電子決裁システムの構築に向けて検討を進めます。

<期待される効果>

意思決定の迅速化

・決裁文書の持ち廻りの削減

省資源化

・決裁文書の電子化によるペーパーレス化(注6)及び省スペース化

文書状態の明確化

・文書の決裁状況の把握、文書の滞留状況の把握。

(注6) 資料作成や情報伝達などを、紙を使わずパソコンの電子機器で行うこと。

(7) OA機器の更新・見直し

事務処理を効率的に進めるためにOA機器の活用は欠かせません。古いプリンターやコピー機等を有効に活用することは大切ですが、そのことにより効率性や経済性を欠いてしまう場合には改善の必要があると言えます。効率の悪い機器については順次更新を行うことにより、事務の効率化と経費の削減に努めます。

3 事務所の位置

(1) 分庁方式への移行

権限移譲に伴う事務の増大や新たな政策課題、多様化する市民の要望に迅速に対応して効率的で信頼される行政経営を進めるためには、一般行政及び教育行政における本庁機能の充実が必要です。

しかし、現在の本庁舎では今以上に職員を集約することは物理的に困難な状況にあり、新たな執務スペースの確保が求められます。このようなことから、行政改革大綱においても執務スペースに余裕のある総合支所に本庁の機能を分ける分庁方式を検討することとしています。

平成 18 年 12 月 22 日の市議会による「霧島市行財政改革推進決議」では、「例えば、隼人総合支所は、本庁との位置関係から地域の住民に直結した窓口業務を残し、行政委員会である教育委員会部局を分庁方式導入により隼人総合支所に早い時期に移転すべきである。」としています。

このようなことから、本庁機能の充実と市民サービスの向上の面から早期に分庁方式へ移行することとし、また議会の決議を重く受け止め、平成 20 年 1 月に分庁ができるように平成 19 年 4 月からプロジェクトチームを編成して具体的な検討作業に入ります。

分庁後においては、現在の本庁舎を「国分庁舎」、隼人総合支所の庁舎を「隼人庁舎」とそれぞれ称することとします。

なお、隼人総合支所が教育委員会等の本庁となりますが、地域住民に直結した窓口業務は隼人庁舎に残し、その他の業務を本庁に集約します。

(2) 福山総合支所及び牧之原支所の見直し

本市においては、福山総合支所管内だけに支所が設置されています。同支所管内の人口は、牧之原支所のある上場地域が管内人口の約 7 割を占めていますが、牧之原支所の庁舎は老朽化しており早急な対策が必要な状況にあることから、総合支所と支所の機能入れ替えや庁舎の維持管理等、総合的な検討が必要です。

表4 総合支所ごとの面積

溝辺	63.50 k m ²
横川	70.45 k m ²
牧園	129.66 k m ²
霧島	82.54 k m ²
福山	68.52 k m ²

さらには、国分、隼人以外の総合支所においては、福山地区よりも面積の広い総合支所が多く、将来に向けて支所のあり方も検討を進める必要があります。

第6 計画期間

平成 19 年 3 月 1 日～平成 23 年 4 月 1 日

第7 計画の進め方

- 1 組織の現状と課題を常に把握し、次年度の組織再編方針を 12 月までに公表します。
- 2 再編計画の進行管理は行政改革推進本部で行います。