

# 国東市行財政緊急改革プラン 実績報告書

平成24年5月

大分県 国東市

## <目次>

|                          |   |
|--------------------------|---|
| 1. 緊急改革プランの背景と課題         | 1 |
| 2. 具体的な取組み報告             |   |
| (1) 組織機構の見直し             | 1 |
| 平成24年度組織体制の整備            |   |
| (2) 定数管理                 | 3 |
| 職員定数の検討                  |   |
| (3) 政策推進に資する研修制度の充実      | 4 |
| 人材育成型職員研修制度の充実           |   |
| (4) 組織風土改革による市民サービスの品質向上 | 5 |
| 職員提案制度と業務改善運動の取り組み       |   |
| (5) 財政規律の維持              | 5 |
| 総人件費の見直し                 |   |
| 財政の取組み                   |   |

## 1. 緊急改革プランの背景と課題

本市は、合併以来、平成22年度までの5年間、行財政改革に取り組んできたところですが。

国・地方の財政状況は極めて厳しい状況にあり、昨年発生した東日本大震災からの復興や歴史的な円高など国内外の動向は不透明で、今後の経済や地方財政への影響は計り難い状況になっています。

国東市も準用再建団体転落の危惧からは脱したものの、依然厳しい財政状況の中にあります。一方では日本社会の成熟化・複雑化に伴い、行政サービスに対する市民ニーズは多様化、高度化しています。

「地方分権時代」に対応できる組織として不断の改革が必要であることから、その課題を次のとおり定め、平成23年度「国東市行財政緊急改革プラン」を策定、解決に向け取り組むこととしました。

<国東市行財政緊急改革プランで取り組む課題>

- (1) 組織機構の見直し
- (2) 定数管理
- (3) 政策推進に資する研修制度の充実
- (4) 組織風土改革による市民サービスの品質向上
- (5) 財政規律の維持

## 2. 具体的な取り組み報告

### (1) 組織機構の見直し

市政の目標として掲げた三つの里づくり（福祉の里、観光の里、教育の里）をすすめるにあたり、「現場主義・対話主義に徹する。」「市役所を政策集団に変える。」という基本姿勢をもちつつ市政を運営するために、「組織のスリム化」と「意思決定の迅速化」を図るため部長制を廃止し、課の統廃合を行いました。

また、特定の課題解決に向けた「課内室」を設置し、専門的に取り組む体制をつくりました。

<本 庁>

□新設、改名等の課

| 課 名   | 設置目的等  |
|-------|--|
| 政策企画課 | 政策施策の企画・実行を牽引する機能を強化、特命事項を調査、調整するため「企画課」から改名 |
| 契約検査課 | 業務の独立性を確保するため新設                              |
| 介護保険課 | 進む高齢化の対応、業務の専門性を確保するため新設                     |
| 産業創出課 | 雇用、新産業の創出を推進するため「産業振興課」から改名                  |
| 土木建築課 | 社会インフラの整備・保全という業務を統括するため「建設課」と「建築住宅課」を統合     |
| 会計課   | 県内市町村の組織体制に合わせ「出納室」から改名                      |

## □新設の課内室

| 室名          | 専門的取組事項               |
|-------------|-----------------------|
| 秘書広報課 広報室   | 情報発信の集中化と活性化          |
| 政策企画課 庁舎建設室 | 新庁舎の建設事業              |
| 財政課 債権回収対策室 | 未収債権（税、保育料等を除く。）の法的措置 |

## <総合支所>

- ・地域産業建設課・・・「地域産業課」と「地域建設課」を統合

総合支所体制は、市民目線による「ワンストップサービス<sup>1</sup>の完結型総合窓口体制」を目標としました。

地域産業課と地域建設課の統合は、総合支所において最小人員で補助事業を行っている現実や、技術的な経験不足の職員で専門的な実務を行わざるを得ない現実を直視し、本庁と総合支所のあり方を市民目線により組織として改善する<sup>2</sup>こととしました。

補助事業や技術的な専門性の高い業務を本庁で行う<sup>3</sup>など移管できる業務を本庁に集約し、総合支所では基本的に現場業務を持たない総合窓口としての役割に特化することとしました。

農林水産業業務は、前述の考え方と業務棚卸し作業（事務の見直し）により必要人員を算定しました。本庁へ業務移管することにより窓口業務に特化されることから少人数となりますが、地域産業建設課として1課1係制を採用し、係内での職員相互の「共助」体制を構築することとしています。

また、道路維持や上下水道などライフライン等の緊急対応<sup>4</sup>として、2名2班で現場へ急行できる職員数を確保しました。

## <その他>

- ・教育委員会部局における各中央公民館館長の招致

地域の経験豊かな人材を市内各中央館に非常勤特別職の館長として招致し、「地域協働」による「公民館活動の活性化」を図りました。

1 「ワンストップサービス」とは、市民が求める複数の部門や機関にまたがる行政サービスを、一つの窓口で受け付けて提供すること。

2 「市民目線により組織として改善する」とは、市民の申請や届出に係る内部事務処理をその総合支所で行うのではなく、本庁において集中的に短期間で整理、処理することとします。（市民へのサービス提供には、影響を及ぼさない方法で改善します。）

3 「補助事業や技術的な専門性の高い業務を本庁で行う」とは、市民要望等において現場での確認や判断が必要な事案については、意思決定できる本庁職員が直接出向き対応します。

4 ライフライン等の緊急対応とは、道路の維持管理における簡易な補修などの応急措置、上下水道における断水等の地域住民への周知や復旧に向けた業者への指示、などを受け持つこととなります。

## (2) 定数管理

平成18年の4町合併後、職員数については、平成17年度国勢調査人口34,206人から、一般的な行政全般（教育を含む）を行う仕事に従事する職員数を人口100人につき1人、目標数値を340人とし、これに消防の職員数87人を加え、合計427人を将来的な目標数値（平成30年度末）として改革に取り組んできました。

しかしながら、近年の住基人口における減少率が、自然減と社会減を合わせて予想以上に大きく、従前の目標基準であった人口100人につき1人が適正なのか不透明となりつつあることから、類似団体や総務省定員モデルと比較検討を行いました。

### □年度別職員数

(単位：人)

| 区分  | H17 | H18 | H19 | H20 | H21 | H22 | H23 | H24 |
|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|
| 一般職 | 530 | 504 | 490 | 460 | 433 | 423 | 414 | 403 |
| 消防  | 87  | 88  | 86  | 88  | 90  | 89  | 93  | 90  |
| 合計  | 617 | 592 | 576 | 548 | 523 | 512 | 507 | 493 |
| 前年比 | —   | △25 | △16 | △28 | △25 | △11 | △5  | △14 |

□比較対象職員数：438人（平成22年度普通会計職員）

※438人＝512人－74人

（公営企業等会計職員 水道職員8人、下水道職員13人、国保・介護等職員53人を除く。）

<類似団体との比較（平成22年度数値）>

・修正値（各団体の職員配置構成に応じて修正）により算出した職員数：

371人

・「超過数」＝438人－371人＝67人

・超過数の主なもの

- ①消防職員 32人
- ②総務職員 10人
- ③税務職員 8人
- ④農林水産職員 9人
- ⑤土木職員 8人
- ⑥教育職員 3人

<総務省定員モデルとの比較（平成22年度数値）>

・定員回帰指数試算式により算出した職員数：397人

・「超過数」＝438人－397人＝41人

・超過数の主なもの

- ①消防職員 32人
- ②一般職員 9人

### <分析と課題>

職員定数削減は、行財政改革の柱であり、目標値以上の実績を上げてきました。

平成18年の4町合併時、住民サービスの低下を招くことが無いよう総合支所方式を選択し、3総合支所は地域住民サービスの拠点となっています。総合支所方式の選択による職員数の超過分を、国東市の特殊事情として市民のコンセンサスを得ることとするのか。また、消防職員においては、合併前の連合立常備消防から市常備消防に移行した経過、並びに出張所及び機動車輛保有等の現状を国東市の特殊事情とするのか。

今後、国の地方分権一括法に係る権限委譲が、一次、二次そして三次と実施、予定されており、地方自治体はそのための体制整備が急務となっています。

平成24年度に、定数管理と財政規律の維持を行財政改革の柱とし、バランスの取れた「定数管理計画」を策定します。

### (3) 政策推進に資する研修制度の充実

平成21年3月に策定した「国東市人材育成基本方針」において、職員の能力開発の本旨は、個々の職員自身の自発的努力によることが基本であり、その自覚が必要であるため、職員の意識改革が必要不可欠としています。

平成23年度組織機構の見直しに係る部制廃止、グループ制廃止に伴う係制の導入に併せて「人材育成基本方針」の改定を行いました。

また、新たに人材育成型の研修制度として次の取組みを行ったところです。

#### <職員研修制度>

- ・異業種研修（民間企業等）
  - ①大分空港ターミナル(株)
  - ②特別養護老人ホーム 鈴鳴荘
  - ③特別養護老人ホーム くにさきの郷
  - ④大分キャノン(株)
  
- ・専門研修（専門事業所への派遣研修）
  - ①大分県市町村研修センター
  - ②全国市町村国際文化研修所
  - ③市町村職員中央研修所
  - ④日本経営協会
  - ⑤NHK放送研修センター
  
- ・自治体派遣・交流研修
  - ①大分県
  - ②後期高齢者連合

#### (4) 組織風土改革による市民サービスの品質向上

職員が市政に関して積極的な発想、創意工夫をもって政策や施策に提案する制度として国東市職員提案制度実施要綱（平成23年8月22日制定）を制定しました。これに併せて、「若者定住策」の施策検討を目的としたワーキンググループを設置しました。

また、業務改善運動の推進を目的としたワーキンググループの設置、タブレット端末を活用した情報共有体制の整備を行いました。

##### <若者定住策ワーキンググループ>

- ・メンバー 8名、WG会議の開催（8回）
- ・国東市若者定住に関する提言書の作成（提言17項目）
- ・提言報告会の開催（平成24年3月15日 アストくにさき）
- ・もてもてナインティナイン「国東の花嫁」を招致

今回の報告会において、「PR効果、費用等を考慮し、全国ネット（キー局）に積極的に働きかけ、スポット的に行う全国放送番組の国東市への招致」が提言され、ワーキンググループにより招致が成功しました。平成24年度、テレビ全国ネットを活用したふるさとPRとして事業を実施します。

##### <業務改善運動ワーキンググループ>

- ・メンバー 9名、WG会議の開催（8回）
- ・実務研修（福岡市）
- ・視察研修（尼崎市、大分市）

##### <情報共有体制の整備>

市長、副市長への危機管理対応やホーレンソー（報告、連絡、相談）の徹底を目的としてタブレット端末の活用が提案され、平成24年度から運用を開始することにしました。

#### (5) 財政規律の維持

##### — 総人件費の見直し —

財政状況の分析において総人件費の比率は、重要なポイントとなります。その財源は一般財源であり、高騰すれば経常収支など財政運営上の根幹を揺るがすこととなることは周知の通りです。職員の定数管理による定員適正化が大きな課題となります。

##### <平成23年度の取組み>

総人件費の見直しの一端として部制廃止を柱とした「組織機構の見直し」により取組みを行いました。

・特別職報酬、一般職員給料の減額

| 区 分          | カット率          |
|--------------|---------------|
| 特別職（市長）      | 15%           |
| 特別職（副市長、教育長） | 7%            |
| 一般職、消防職員     | 7、8級－5%、6級－3% |

・退職勧奨の実施

一般職 12人  
消防職 5人

一 財政の取組み 一

平成23年度の一般会計の市債償還利子は、3億8千万円ほどですが、現在の借入利率が1%未満と非常に低い状況であるため、金利が上昇すれば利子負担が一気に増大し、財政状況が悪化するリスクを抱えています。

このため、歳出総額の抑制、中でも投資的経費の抑制により市債借入額を償還元金（返済金）よりも少ない水準とするなど、プライマリーバランスの確保（黒字化）を図り、公債費並びに市債残高を減額しました。

また、減債基金を財源として、市債を繰上償還するとともに、土地改良区の借入金も繰上償還し、市債残高を圧縮しました。

□平成23年度決算見込み状況

（単位：千円）

| 区 分                  | H22<br>(決算額) | H23<br>(見込額) | 比較<br>H23-H22 | 備 考                           |
|----------------------|--------------|--------------|---------------|-------------------------------|
| ①償還元金                | 3,036,765    | 2,948,460    | △88,305       |                               |
| ②繰上償還元金              | 0            | 859,371      | 859,371       | ※土地改良区<br>の繰上償還額<br>522,410千円 |
| ③償還元金計（①+②）          | 3,036,765    | 3,807,831    | 771,066       |                               |
| ④市債借入額               | 1,806,284    | 2,128,845    | 322,561       |                               |
| ⑤プライマリーバランス<br>（③-④） | 1,230,481    | 1,678,986    | 448,505       |                               |
| ⑥市債残高（年度末）           | 25,222,518   | 23,543,532   | △1,678,986    |                               |
| ⑦基金残高（年度末）           | 8,964,379    | 9,120,722    | 156,343       |                               |



