

## 組織・機構見直し方針について (平成 26 年度～平成 30 年度)

### はじめに

#### 1. これまでの組織・機構の見直し

組織・機構については、平成 15 年度よりフラット・フレキシブル・フロント化を基本とし、「課・係を廃止した室制度の導入」、「課長補佐等の中間管理職の廃止」、「権限の委譲」などの見直しを進め、平成 18 年度には小規模室の統合や担当部・室長、担当監及び副室長の配置等の組織改編を実施しました。

また、平成 19 年度には、平成 20 年度から平成 24 年度までの 5 年間を期間とした「組織・機構の見直し方針」を定め、「部の統合」、「部室制度の再構築」、「組織のスリム化」及び「庁内分権推進」の観点から、段階的な見直しを進めました。

平成 20 年度には、「部室の大括り化」の視点を加え、大規模な室の統合整理を行い、平成 21 年度以降においては、市民等庁内外の影響を考慮しながら、政策・施策の推進に向けた部室の新設など、効果的・効率的な行政運営や行政需要、職員数縮減等に適応した組織づくりを進めてきたところです。

時期	部室数の主な推移
平成 15 年 3 月	11 部 48 課 101 係
平成 15 年 4 月	12 部 83 室 (生活環境部)
平成 18 年 7 月	13 部 77 室 (下水道部)
平成 19 年 4 月	14 部 84 室 (消防本部)
平成 20 年 4 月	13 部 64 室 (上下水道部)
平成 21 年 4 月	12 部 64 室 (都市整備部)
平成 22 年 6 月	12 部 66 室
平成 23 年 4 月	12 部 68 室
平成 24 年 4 月	14 部 69 室 (子ども部・地域部)
平成 25 年 4 月	14 部 70 室 ※議会事務局、総務部、企画財政部、地域部、市民部、生活環境部、健康福祉部、子ども部、産業部、都市整備部、上下水道部、市立病院事務局、教育委員会事務局、消防本部

#### 2. 見直しの基本的な考え方

本方針は、今後の職員の退職状況や年齢構成等を踏まえた上で、平成 26 年度から平成 30 年度までを期間とした基本的な方向性を定めることとし、定員適正化計画や総合計画の計画内容を踏まえ新たな行政課題等に柔軟に対応していくため、平成 27 年度以降の具体的な見直しについては、必要な時期にその内容を定め、本市の抱える組織・機構の課題解決を図ることとします。

## 第1 見直しの方向性

### 1. 現状と主な課題

これまで組織のフラット・フレキシブル・フロント化をキーワードとして組織体制の見直しを進め、組織・機構上、人事上において一定の成果をあげることができましたが、課・係制度から室制度への見直しから約10年が経過し、様々な課題が出てきています。

#### (1) 3層制（部長・室長・室員）の組織形態

フラット化による職階層の削減により、室長に権限・責任・情報が集中し、室長の業務負担が増大している一方で、室員の育成や室内マネジメント等の企画・管理・調整機能の更なる発揮が室長に期待される状況にあります。

また、平成14年度以前に配置されていた係長の廃止に伴い、室内で明確に位置付けされた業務リーダーが不在となり、政策形成過程のチェック機能の強化や次代のリーダー育成・人材育成が必要な状況となっています。業務が個人ではなく、チーム（組織）として行われるような体制づくりの充実が課題となっています。

#### (2) ライン職・スタッフ職のあり方

職員数の抑制が継続している中、より効果的な組織運営を行うため、職員がお互いに仕事と責任を共有し、これまで以上にチーム（組織）として業務を推進していく必要があります。そのために、今後の職員数や年齢構成を見据えた中で、理事・担当監等のスタッフ職の位置付けの見直しや、特定分野（税務・法務・福祉等）で専門的スキルや知識を有するスタッフ職員の育成や適正配置が、より一層必要とされています。

#### (3) 職員数の減少

平成25年度の職員数（消防職、医療職、保育士、幼稚園教諭職及び技能労務職を除く。）は387名となっており、今後5年間で約70名の退職が見込まれます。計画的に職員の新規採用は行うものの、現状の組織体制で業務を行うことは困難と考えられ、再任用職員等多様な人材の知識・経験・能力を活かす組織体制の整備が必要です。また、職員の高年齢化が進んでおり、50歳以上の職員が133名（約34%）、40歳～49歳の職員が130名（約34%）、39歳以下の職員が124名（約32%）であり、主査級以上の職員が約6割となっています。

## 2. 課題解決に向けた組織・機構の見直し検証

### (1) 今後の職員の退職状況や年齢構成等を踏まえた組織・機構の見直し検討

先述の現状や課題の解消を目指すとともに、限られた職員数でより効果的な事務執行体制の確立を図るため、一定の条件下において、次の2案のシミュレーションを実施しました。

**案1： 組織を大括り化した上での4層制（部長・課長・係長・係員）への見直し**

**案2： 現行の3層制（部長・室長・室員）を基本とし、課題解決に向けた運用の見直し**

## <シミュレーションの主な条件>

### (共通の設定条件)

- ・新規採用職員は、「前年度末退職者の8割補充」を行う。
- ・退職の理事、担当監（地域担当監を除く。）及び担当室長は、段階的に抑制する。

### (4層制（部長・課長・係長・係員）の設定条件)

- ・設定は、14部局・37室・94係とする。（現行16部局・63室） ※消防部門を除く。  
※14部局・37室・80係のシミュレーションも実施する。
- ・係長は、5級及び4級の非管理職員とする。
- ・室長・担当室長のポスト減少に伴い、6級・副参事の職員を拡大する。

### (3層制（部長・室長・室員）の設定条件)

- ・副室長は、「副室長1名・室員2名以上」で配置する。 ※担当室長と重複させない。
- ・課税室及び高齢・障害支援室は、各々2室に分割し、シミュレーションを実施する。

## (2) シミュレーションの結果と考察

現状の事務執行体制の維持・向上に重点を置いてシミュレーションを実施したところ、「副室長（係長）を含む1担当当たりのスタッフ数」については、下表のとおりとなりました。

	案1（4層制：14部局・37室）		案2（3層制：16部局・65室） ※H25年度は63室
	94係	80係	
H25年度	-	-	4.08名
H26年度	3.27名	3.84名	4.14名
H30年度	3.28名	3.85名	4.38名

※詳細結果は、(参考資料1)「組織・機構見直し検討に係るシミュレーション資料」参照

また、シミュレーションの結果を踏まえた4層制（部長・課長・係長・係員）移行に伴う主なメリット・デメリットは、下表のとおりです。

想定されるメリット	想定されるデメリット
<ul style="list-style-type: none"> <li>・業務リーダー（係長）の明確化</li> <li>・室長の負担軽減</li> <li>・チェック体制の強化</li> <li>・職員の人材育成 ※マネジメント能力、責任感等の向上</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・1担当当たりの事務スタッフ減少</li> <li>・多大なコスト発生 ※変更作業コスト（庁内システム・市ホームページ改修、掲示物貼替え等）</li> <li>・室長ポストの大幅減少 ※35名程度の処遇見直し</li> <li>・係設置に伴うセクショナリズムの発生</li> </ul>

## (3) シミュレーション結果を踏まえた見直しの方向性

4層制（部長・課長・係長・係員）に移行することで、「副室長（係長）を含む1担当当たりのスタッフ数」の減少が見込まれることをはじめとして、移行に伴う種々のデメリットが想定される

ことから、当面は、現体制（3層制）を継続することとします。

なお、現体制（3層制）は継続するものの、現状の課題解決を図るため、以下の運用見直しを実施します。また、県内及び類似団体等の組織体制の状況や新たな総合計画の施策体系を踏まえ、4層制（部長・課長・係長・係員）への移行を含む適切な部・室のあり方は、継続的な検討課題とします。

#### ＜運用見直しの主な項目＞

- ◇人事評価制度等を活用した人材登用の制度の構築
- ◇一部の組織統合・分割、業務集約・移管等の実施
- ◇副室長の配置拡大（担当室長配置の段階的見直し）
- ◇管理職総数の段階的抑制
- ◇再任用職員など多様な人材を活用する仕組みづくり

## 第2 基本方針

### 1. 人材育成の強化

「新しい公」の取組を進めることにより、行政機関以外の多様な主体との協働による事業展開が拡大しており、これまで以上に職員のマネジメント能力の育成が必要となっています。限られた職員で、専門化・複雑化する行政ニーズに応じていくためには、個々の職員が持つ能力を更に高め、職員を「人財」として育成する必要があるとともに、業務マニュアルの作成などによるチーム（組織）としての業務水準の維持・向上を図る必要があります。

目標管理制度や人事評価制度の活用、職員研修の充実を図るなど、職員一人一人の説明能力や判断力、政策形成力など職員の持つ能力が最適に発揮されるような取組を強化するとともに、職員の新たな昇格・昇任制度の構築を進めるなど、人材育成の強化を図ります。

### 2. 職員の適正な定員管理

厳しい財政状況の中、市民にとって真に必要な事業を継続的に実施していくためには、引き続き、職員数及び人件費の抑制を図ることが不可欠です。一方で、職員数の過剰な抑制は、新たな市民ニーズや権限移譲による事務量増加への対応に支障を来たします。

そのため、名張市職員定員適正化計画に定める職員数と事務量のバランスに配慮し、事務や事業の見直しや整理に取り組みながら、効果的・効率的な組織体制や人事配置を目指します。

### 3. 副室長の配置拡大と管理職級職員の抑制

職員のマネジメント能力の育成や室内業務のチェック機能の強化等を図るため、原則として、室員2名以上の室で、担当室長を配置しない室に副室長を配置することとします。

また、理事・担当監等のスタッフ職の位置付けなど、職務・職階の見直しを行うとともに、平成30年4月において、事務・技術職（消防職、医療職、保育士、幼稚園教諭職及び技能労務職を除く。）の7級職員（部長級）の割合を7%以内、6級職員（室長級）の割合を18%以内とし、

管理職級職員の段階的な抑制を図ります。

加えて、特定分野（税務・法務・福祉等）で専門的スキルや知識を有するスタッフ職員の育成や、その分野の専属のスタッフ職として従事できる体制整備の取組を進めます。

#### 4. 再任用職員の経験・能力等の有効活用

今後5年間で、約70名の職員の退職が見込まれる中、限られた財源や人員で、専門化・複雑化する行政課題への対応が必要となっています。このような状況下において、市民サービスの維持・向上を図るために、今後退職する職員の豊富な知識や経験、能力・技術等を有効に活用し、伝承する仕組みや体制整備を行います。

#### 5. 新たな行政課題への対応

地方自治制度の改革や国又は県からの権限移譲への対応、総合計画に掲げる施策の実現、さらには、多種多様な市民ニーズに的確かつ柔軟に対応するための組織体制を目指します。

限られた経営資源（ヒト・モノ・カネ）により新たな行政課題に対応するため、既存の事務事業の必要性、有効性等を継続して点検・評価し、事務や事業の見直しや整理に取り組みます。

### 第3 見直し内容

#### 1. 3層制（部長・室長・室員）の運用見直しと役割の明確化

##### （1）効果的な副室長の配置

フラット化による職階層の削減により、室内で明確に位置付けられた業務リーダーが不在となり、政策形成過程のチェック機能の強化や次代のリーダー育成・人材育成が必要な状況となっています。このような課題の解消を図るため、原則として室員2名以上の室に副室長を配置し、業務リーダーの経験を積んだ上で、管理職となる人材育成を行うこととします。

そのため、年次的に担当室長の抑制と副室長の配置拡大を進めますが、これまでの室の大括り化の経過等から、例外的に担当室長を引き続き配置することとします。なお、担当室長が配置された室においては、原則として副室長の配置は行わないこととします。

また、柔軟な組織運営を行うため、副室長の役割は、室の業務内容等に応じてフレキシブルに対応するとともに、室長・副室長間でコミュニケーションをとりながら、職務権限規程第16条に基づいて、室長業務の一部を積極的に副室長に委譲できる仕組みや風土づくりを進めることとします。

##### （2）室長・担当室長と副室長の役割

###### ア. 室長・担当室長（6級・管理職）

現状では、室長に室内の権限・責任が集中しており、本来の企画・管理・調整などの室内マネジメントを十分に行うことができない状況にあります。現在の室長の業務を基本とするものの、室の状況に応じて、政策形成過程のチェック機能の強化や次代のリーダー育成・人材育成を図る観点から、室長の専決権限の一部を副室長に委譲（権限・責任・情報の分散化）することにより、室長がリーダーシップを発揮し、室内のマネジメント業務を重点的に担う

ことを目指します。

なお、室長職の責任・権限の分散や、役割・責任の明確化を図る観点から、各室の業務内容に応じ、引き続き、室の特定分野について室長権限を持つ担当室長を配置します。担当室長と室長は上下関係ではなく並列関係にあるとともに、担当室長は特定課題への機動的な対応が必要な部署や担当業務に専門性を有する部署に配置することを原則としており、今後は副室長の配置拡大と併せて、担当室長の配置を段階的に見直すこととします。

## イ. 副室長（5級・非管理職）

室長の指揮を受け、所管の職務を効果的に遂行するため、業務リーダーとして、室長業務の一部や室内の事務調整(※)等に係る室長補佐の職務を担います。

また、庶務関係の共通決裁事項として、「軽易で定例的な申請、報告、照会、回答及び通知」、「法令、条例規則等で定められた台帳及び資料に基づく事項の証明及び閲覧」、「30万円以下の需用費（食糧費を除く。）、役務費、使用料及び賃借料、備品購入費の支出負担行為、契約伺、支出命令」については、副室長が決裁権限を有するとともに、職務権限規程第16条に基づき、室の業務内容等に応じて室長より委譲された専決権限を行使することとします。

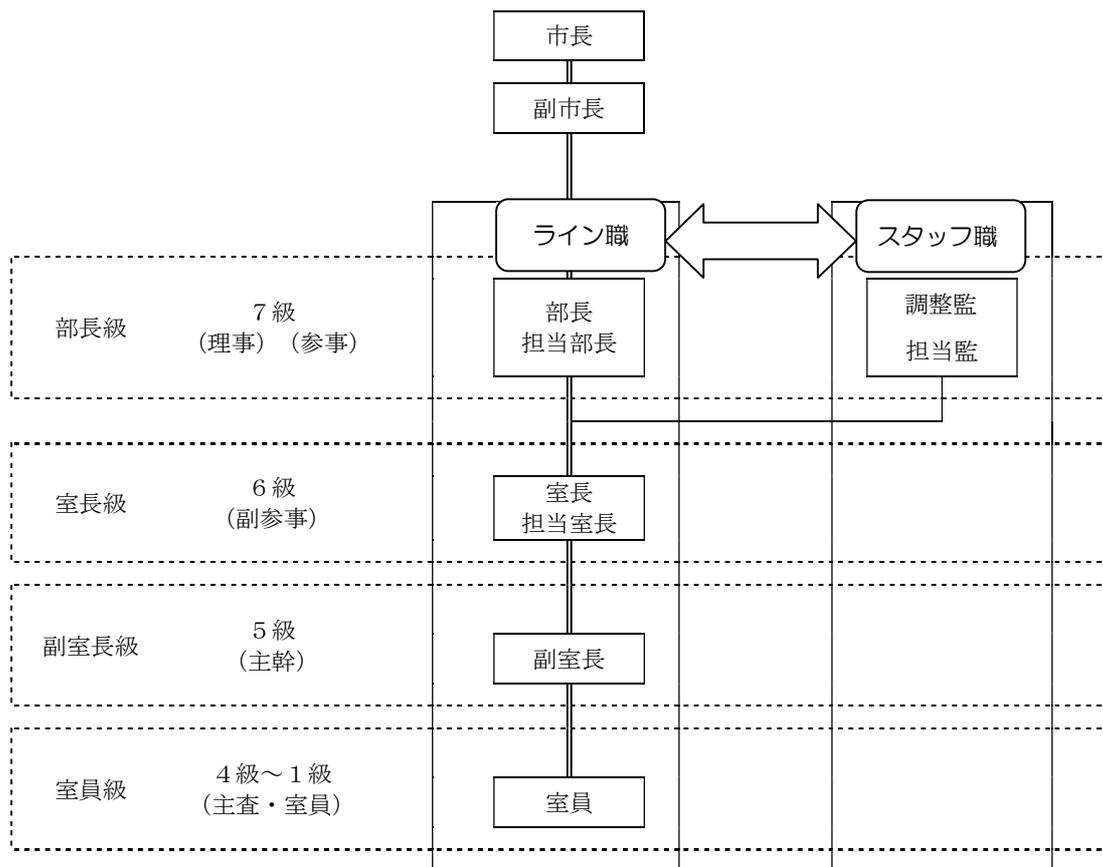
(※) 室内の事務調整：室の担当職員への事務の割り振り、事務の執行及び進行管理(業務状況の把握・調整)、担当内における情報共有化、他の担当との連絡調整など

## 2. 職務・職階の見直し

平成30年4月において、事務・技術職（消防職・医療職・保育士・幼稚園教諭職・技能労務職を除く。）の7級職員（部長級）の割合を7%以内、6級職員（室長級）の割合を18%以内とし、管理職級職員の抑制を図るとともに、行政委員会（教育委員会を除く。）の事務局長の職位の見直しに向けた取組を進めます。

また、職名としての「理事（7級スタッフ職）」を段階的に廃止するとともに、特定の業務や部門に長期間従事し、特定分野（税務・法務・福祉等）のプロフェッショナルとして従事できる仕組みや体制整備に向けた取組を進めます。

<イメージ図>



職位		職名	
区分	級	ライン職	スタッフ職
部長級	7級 (理事) (参事)	部長・担当部長	調整監
		<ul style="list-style-type: none"> <li>担当部長は、ライン職として、特命事項を総括管理し、議会対応を行う。</li> <li>調整監は、重要課題事項の事務処理や特定事務における複数部室との調整を行う。</li> </ul>	
			担当監
	<p>平成25年度: 15% →平成30年度: 7%</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>担当監は、部に配属し、部長から権限委譲を受け、横断的な分野や重要事項等の特定事務を処理する。</li> <li>また、特定分野の専門職として、職務を行う場合もある。</li> </ul>	
室長級	6級 (副参事)	室長・担当室長	
		<ul style="list-style-type: none"> <li>副参事は、部に配属し、特定事項を処理する。</li> <li>また、特定分野の専門職として、職務を行う場合もある。</li> </ul>	
副室長級	5級 (主幹)	副室長 又は室員	
室員級	4級～1級 (主査・室員)	室員	

※職名としての「理事(7級スタッフ職)」を段階的に廃止します。

### 3. 組織体制等の見直し

#### (1) 地域特性を生かした組織横断的な事業展開の強化

地域の多様なニーズの把握や関係部局との情報共有に加え、地域の特性や創意工夫を生かした事業推進を図るため、組織横断的な取組を強化する体制づくりを進めます。

#### (2) 専任の主管室の見直し

平成 15 年度の組織・機構改革において、部局内全体の政策調整・企画立案、部内調整機能を担うため専任体制の主管室を設置しましたが、これまでの組織の大括り化等に伴い、部局により、業務体制や所掌事務の範囲等が異なる状況となっています。

現在の主管室業務の課題解消（取りまとめ事務の軽減等）に向けた取組と合わせて、限られた職員数でより効果的・効率的に業務を行うために、各部局内に主管室としての機能は残しながら、部内他室との統合を行うなどの体制見直しを平成 28 年度までに行うこととします。また、主管室機能を有する室の名称については、所掌事務に見合ったものとします。

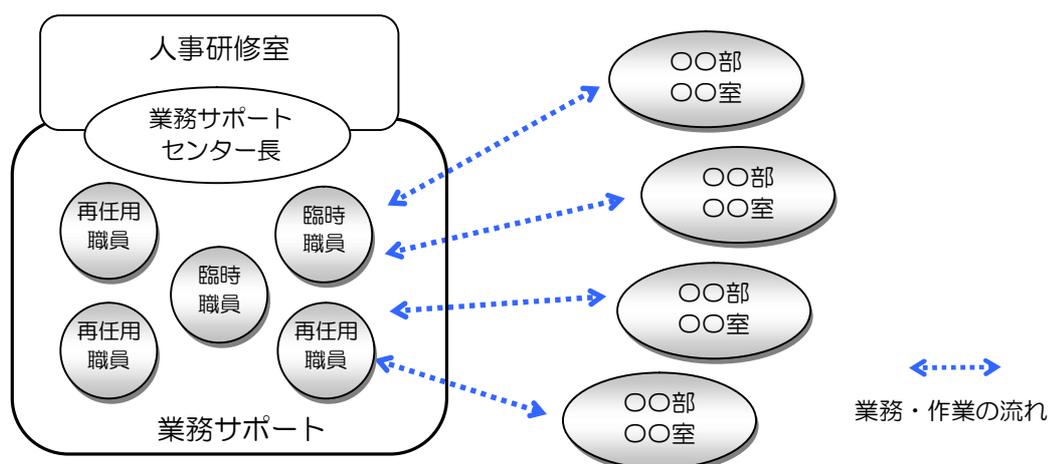
#### (3) 再任用職員など多様な人材を活用する「(仮称) 業務サポートセンター」の設置

これまでに「業務支援センター」を設置し、各室共通の軽易又は定型的な業務（会議録作成、印刷業務、データ入力作業等）の一部集約を行い、事務処理の効率化を進めてきました。

今後は、軽易又は定型的な業務に加え、行政経験を有する再任用職員など様々な知識・経験・能力を有する多様な人材を配置し、特定の事務や事業を一括して「内部委託」するような仕組みや体制の整備を行います。

このような事務や事業の切り出しを行うことで、専門化・複雑化する行政課題に対する業務遂行時間の確保や政策形成能力の更なる向上を図ることとします。

〔業務サポートセンターのイメージ図〕



#### (4) 平成 26 年度からの業務移管、新たな行政課題に対する対応

##### ア. 公共施設マネジメント等に向けた取組

市の財産管理を行う総務部管財室の体制整備を行い、同室を主担当室として、市全体の固定資産データの整理や「公共施設等総合管理計画」作成など公共施設マネジメントに向けた取組を進めるとともに、普通財産で長期貸付けをしている施設のうち、直接的な所管目的を有しない施設の一元管理を同室で行います。

##### イ. 債権管理室の機能充実

税務部門の調整等を行う業務を債権管理室に加え、室の機能向上を図ります。

##### ウ. 草木類リサイクル事業の移管

リサイクル事業の一つとして、産業部産業政策室から生活環境部環境対策室に業務移管します。

##### エ. 公園の管理業務の一元化

都市整備部維持管理室における管理部門の業務体制や人員体制の見直しを行い、産業部観光交流室所管の公園（長瀬公園・長瀬河川親水公園及び青蓮寺ダム周辺公園）の管理業務を移管します。

組織・機構見直し検討に係るシミュレーション資料

(参考資料)

区分	内訳	H25年度		(A) 大括り化による4層制 部長17名・室長37名・係長94名				(B) 現行の3層制の運用見直し (副室長配置拡大等)(※1)				〈参考〉 「3層制(E)・(E)′≒4層制(E)・(E)′」 に必要な4層制時の職員数	
		H26年度		H30年度		H26年度		H30年度		H26年度 必要数	H30年度 必要数		
部長等	部長	57名	21名	39名	17名	26名	17名	41名	20名	23名	20名	39名	26名
	理事		18名		5名		6名		7名		-		
	担当監		17名		17名		3名		14名		3名		
	参事		1名		-		-		-		-		
室長	室長	73名	42名	37名	37名	37名	37名	73名	49名	63名	63名	37名	37名
	担当室長		31名		-		-		24名		-		
	(最年少)		(48歳)		(54歳)		(53歳)		(49歳)		(51歳)		
係長 (副室長)	係長 (副室長)	12名	12名	94名	94名	94名	94名	28名	28名	42名	42名	94名	94名
	(最年少)		(47歳)		(42歳)		(46歳)		(46歳)		(48歳)		
事務 スタッフ (A)	副参事	245名	4名	213名	38名	214名	-	241名	4名	243名	-	【94係】	【94係】
	主幹		13名		-		16名		12名		45名	【80係】	【80係】
	主査		86名		51名		80名		101名		80名	237名	256名
	室員		142名		124名		118名		124名		118名	【94係】 465名	【94係】 475名
(合計)		387名		383名		371名	383名	371名	【80係】 407名	【80係】 413名			
室数(B)		63室		37室		37室	(※2) 65室	(※4) 65室	37室	37室			
室長・担当室長 配置数(C)		73名		37名		37名	73名	63名	37名	37名			
担当数(D)		-		94係		94係	-	-	94係	94係			
(※3)平準化した担当数(D)′		-		80係		80係	-	-	80係	80係			
【94係】係長を含めた 1担当あたりの事務スタッフ数(E)		4.08名		3.27名		3.28名	4.14名	4.38名	4.14名	4.38名			
【80係】係長を含めた 1担当あたりの事務スタッフ数(E)′		4.08名		3.84名		3.85名	4.14名	4.38名	4.14名	4.38名			

※1: 運用見直し(※理事・担当監の退職者不補充など)を加味し、シミュレーションを行っています。

※2: 「課税室(市民税室・資産税室)」、「高齢・障害支援室(高齢支援室・障害支援室)」を分割したと仮定しています。

※3: 大括り化に当たり、「1室→1担当」の移行を原則としていますが、「1室→2担当(例: 総合企画政策室→政策調整担当・企画担当)」と細分化しているケースもあることから、94担当ではなく、「細分化した担当を平準化した80担当」を基礎として、「事務スタッフ(A)」の必要数を算定しています。

※4: 「行政改革推進室長」及び「地域経営室長」を現行どおり(兼務)でシミュレーションしているため、65室・63名となっています。

※その他: 4層制のシミュレーションでは、室長・担当室長のポスト減少に伴う措置として、副参事(6級)への移行を想定しています。

※「係長を含めた1担当あたりの事務スタッフ数(E) (E)′」を、「3層制と同程度」確保しようとした場合、職員数の不足が見込まれます。