

# 平成20年度組織・機構見直しについて

## ．経緯

平成15年より意思決定の迅速化や弾力的な組織運営を図るため、組織のフラット化、フレキシブル化、フロント化を基本として、課係制度から室制度への移行、次長及び課長補佐等の中間管理職の廃止、庁内分権（権限委譲）の推進など、組織・機構の刷新を進めてきた。大幅な組織・機構の改革から約5年が経過し、部分的な修正を行いながら組織運営を行ってきたが、厳しい財政状況のなか、限られた人員で、複雑化する社会経済状況、地方分権時代の本格的な到来、権限移譲に伴う事務量の増加、高度化・多様化する住民ニーズに対応することが困難な状況となってきた。本市の抱える組織・機構の課題の解決と「第2次市政一新プログラム」に掲げる都市内分権の推進を目指し、平成20年度から平成24年度を期間とした「組織・機構の見直し方針」を定め、今後5年間で段階的に見直しを行う。

## ．見直しの必要性

これまで組織のフラット化、フレキシブル化、フロント化をキーワードに改革を推進し、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たが、改革から約4年が経過し、様々な課題が出てきている。

### 1．課題

#### （1）室制度

フラット化による職階層の削減により、室長に権限と責任が集中し、室長の負担が増大している。そのため、一般業務が優先される傾向にあり、室員の育成や室内マネジメントなどの企画管理調整機能を十分に発揮することができない。課長補佐や係長等の役職が廃止されたため、明確に位置付けされた業務リーダーが不在となっているとともに、職員や業務を監督する立場になるまで時間がかかり、室員の立場から室長への立場への急激な移行が負担となっている。

#### （2）職員数の減少

平成19年度職員数（事務・技術職、専門職（保健師・看護師・栄養士））は423名となっており、今後10年間で約150名の大量退職が見込まれ、職員数が大幅に減少するため、現状の組織規模を維持することは困難である。また職員の高年齢化が進んでおり、50歳以上の職員が約40%、管理職が約43%を占めている状況にある。

#### （3）都市内分権の推進

地方分権の進展により、地域が行政と協働し、自主的・自立的にまちづくりを行うことが重要になってきている。「第2次市政一新プログラム」の改革の柱の一つでもある「都市内分権」のシステムを構築するために、地域分権とともに市民により近いところでの意思決定や行政と地域との役割分担、行政組織のあり方、権限と責任の明確化などの庁内分権

をあわせて進める必要がある。

## ．基本的考え方

組織・機構改革は、平成20年度から平成24年度までの5年間の中期的展望に立ち、職員数の減少や職員構成、社会経済情勢などの状況にあわせて行うが、庁内外への影響を最小限に留めるため、段階的に進めることとする。

### 1．フラットでフレキシブルな組織体制の充実

地方分権の進展や多様な市民ニーズに迅速かつ柔軟に対応するため、現在のフラットな組織体制の定着化を図りつつ、課題の解決を図る。また、役職・役割の明確化を図るとともに、組織内のチームワークの向上や組織間の連携等さらにフレキシブルな組織運営を目指す。

### 2．組織枠を超えた総合行政の推進

市総合計画「理想郷プラン」の政策体系と整合した組織を推進するとともに、リーディングプランや横断的に取組む分野を推進する体制を整備する。

### 3．限られた行政資源を最大限に活用できる組織体制の整備

限られた財源の中で、サービスの維持向上と行政運営の簡素効率化を図る「小さな政府」を実現する組織づくりを進める。また、職員の大量退職や「定員適正化計画」の推進（平成17年～22年度までの6年間で55人の定員削減）による職員数の減少が進むなかで、限られた人員で連携して様々な行政課題に対応できる柔軟な組織体制を目指す。

## ．基本方針

見直しの考え方に基づき、次の方針を定める。

### 1．部室制度の再構築

- ・部については、統廃合を進め、条例設置の室のあり方を見直す。
- ・室については、従来の「課」程度の規模の「室」に再編し、担当制（グループ制）を導入するとともに、責任と権限を有した「副室長」を配置する。
- ・主管室については、部長補佐、部の統括室として位置付け、企画調整機能、人事権、予算執行権を強化し、部内の行財政マネジメントサイクルの管理、運営を行う。

### 2．職制の見直し

- ・担当制（グループ制）の導入に伴い、管理職員等の範囲、職階について見直しを行う。
- ・担当部長、担当監等のスタッフ職の職務と位置付けを見直す。
- ・特定の分野において専門的スキルや知識を有した職員が、その分野の専属のスタッフ職として従事できる体制を整備する。

### 3．組織のスリム化

- ・定員適正化による職員数の削減や業務の民間委託等による業務量の減に伴い、漸次的に組織規模を縮小する。
- ・部については、現行10部（水道部を含めた市長部局のみ。）から段階的に統廃合を進める。
- ・室については、「課」程度の規模に再編することにより、現行83室（ただし教育委員会を除く委員会、伊賀南部環境衛生組合は除く。）から段階的に統廃合を進める。また毎年度、政策方針、予算編成、行政課題等に応じて室内の担当（グループ）編成の見直しを行い、室規模の縮小化を進めたうえで、さらに室同士の統廃合を行う。

### 4．庁内分権の推進

より現場に近いところで市民ニーズを的確に把握し、迅速な意思決定と業務の執行が可能となるよう企画部門から実施部門へ、上位職から下位職へ権限を委譲するとともに、職務ごとの権限を見直す。

### 5．横断的組織の充実

- ・地域分権が進み、地域コミュニティが成熟し、地域による主体的なまちづくりの取り組みが行われる中で、市民により近いところでの行政の意思決定や、行政と地域の役割分担、行政組織のあり方、権限と責任の明確化を早急に整理し、行政の分権化を進める必要がある。今後の都市内分権の推進にあわせ、地域経営組織の構築の検討を行う。
- ・プロジェクトチームについては、達成目標の明確化、設置期限の設定、チーム員のあり方等の運営体制の見直しを行う。

### 6．定数管理の推進

定員適正化による職員数の減少に伴い、業務量の削減を行う。平成20年度から平成24年度までの今後5年間において、民営化、民間委託の推進、指定管理者制度の導入促進、事務事業の縮小や廃止、事務改善などを定めた業務管理計画を策定する。

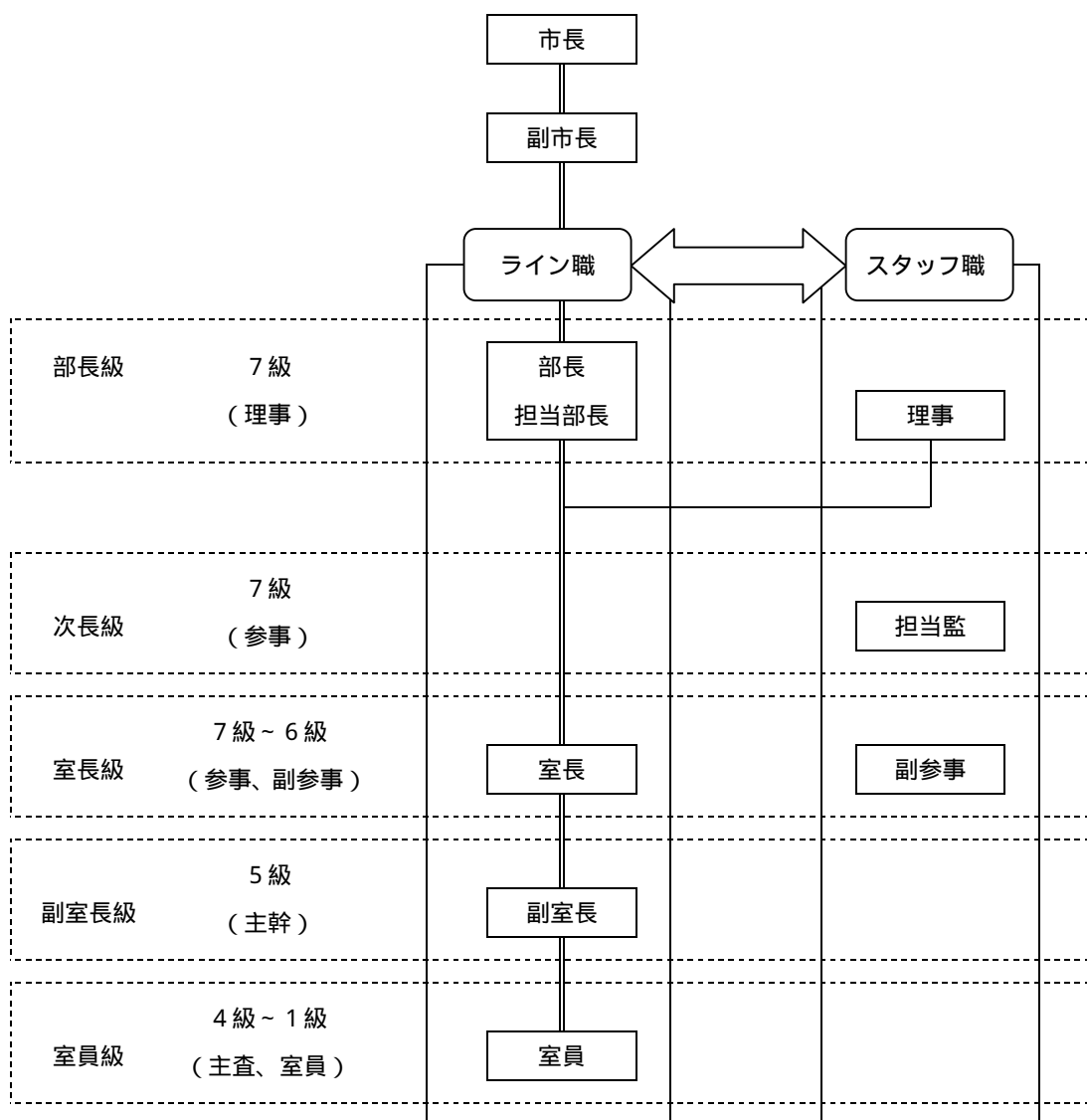
### 7．審議会等の見直し

- ・行政の効率化、幅広い視野に立った議論の活性化を図るため、審議会等のあり方を「目的別」から「分野別」へ転換し、「分野別」組織への再編を行う。
- ・地域で活動する委員（ボランティア委員）は、地域のまちづくりリーダーとして位置付け、各種委員を14の地域づくり委員会ごとに置き、その地域でリーダーとして活動する「地域ボランティア委員」とする。

## ・見直し内容

### 1. 室制と職制について

現行の部、室を基本としたうえで、担当制（グループ制）を導入し、担当（グループ）に副室長を配置する。また、スタッフ職として、担当監、参事、副参事等を配置するほか、特定の業務、部門に長期間従事し、特定分野のプロフェッショナルとして専門職を設ける。



#### (1) 役職について

ライン職として部長、担当部長、室長、副室長を、スタッフ職としては、担当監、副参事等を配置する。また、特定の業務、部門に長期間従事し、特定の分野のプロフェッショナルを専門職（スタッフ職）として位置付け、役職を設ける。

区分	級	ライン職	スタッフ職
部長級	7級 (理事)	部長、担当部長 ・担当部長は、原則ライン職として、特命事項を総括管理し、庁議、議会対応を行う。 ・理事は、重要課題事項等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。	理事
次長級	7級 (参事)		担当監 ・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。また、特定分野の専門職として、職務を行う場合もある。
室長級	7級～6級 (参事, 副参事)	室長 ・副参事は、部に配属し、特定事項を処理する。また、特定分野の専門職として、職務を行う場合もある。	副参事
副室長級	5級 (主幹)	副室長	
室員級	4級～1級 (主査、室員)	室員	

## (2) 担当制について

室の規模拡大に伴い、環境の変化に迅速かつ柔軟に対応できる執行体制を構築するため、担当制（グループ制）を導入し、担当に副室長を配置する。

### 担当制（副室長の配置）の導入目的

担当制を導入することで、事務事業の執行に最も適した体制を柔軟にとることができ、事務配分の合理化と繁閑の調整を行い、室内における職員の流動化を図ることができる。また、副室長を配置することで、次のような効果が考えられる。

室の統廃合による室規模の拡大に伴い、室長の負担増となるが、副室長を配置することで分散することが可能になる。

副室長として業務リーダーの経験を積んだうえで、管理職である室長となる人材育成体制を確立し、また40歳前半に副室長として社会的地位と責任を持って仕事をしてもらうことで、組織全体の活性化に繋がる。

室長業務の一部を副室長に移すことで、室長がリーダーシップをもって、マネジメントを行うことが可能となり、室内の活力を高めるとともに、組織の質の向上が図られる。

### 担当制の概要

#### ア．室・担当の構成

室においてに、2～3程度の担当を置き、各担当には市長から任命された副室長を配置

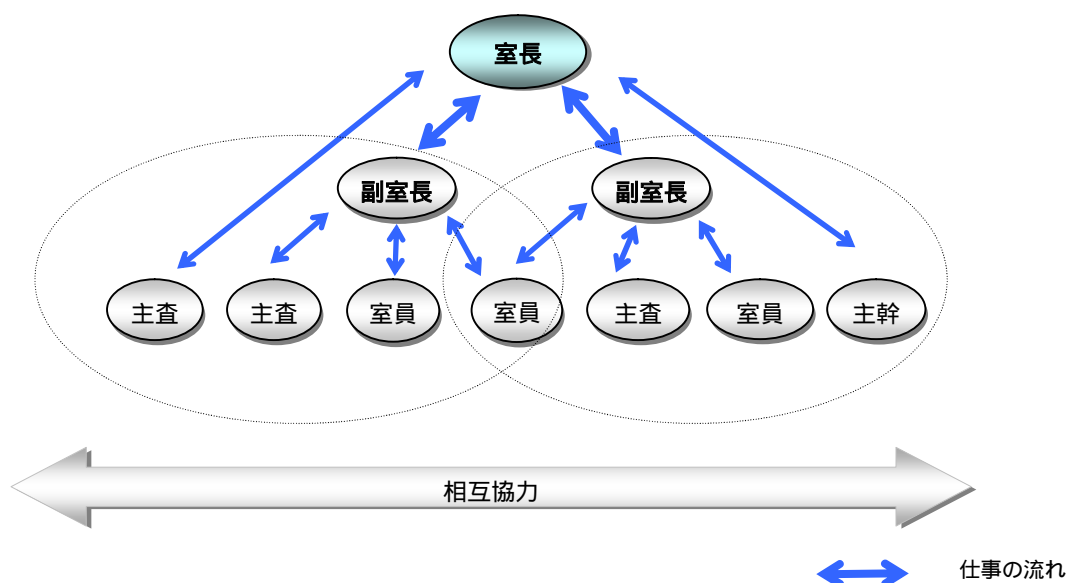
する。担当あたりの人数は、3～5名程度とする。ただし、副室長の配置基準は、原則として次のとおりとする。ただし、室の統廃合を進め、グループ制を導入することで、室長ポストが減少することになるため、人事上の理由から（現室長の処遇、人事配置の困難さの軽減等）例外的に担当室長を設置できることとする。なお、あくまでも経過措置であり、年次的に副室長配置へ移行する。

担当を置く室：各担当に1名ずつ副室長を配置する。ただし、担当人数が2名以下の場合、配置しない。

担当を置かない室：室に1名の副室長を配置する。ただし、室長を含め3名以下の場合、配置しない。

### イ．事務分掌と担当編成

柔軟な組織運営を行うため、事務分掌は室単位で規定し、担当の事務分掌は運用で決める。また、担当の設置と担当の事務分掌については、市長が決定する。年度当初に各担当の職員配置を決定するが、室長は事業の繁閑、特定課題、職員の能力等から、職員配置を柔軟に変更することができる。



### 職務・役割

#### ア．室長について

##### 【職階】

室長は、7～6級、管理職とし、市長が任命する。

##### 【職務】

現状では、室長に室内の権限と責任が集中していることから、本来の企画、管理、調整などの室内マネジメントが十分に行えない状況にある。現在の室長の業務を基本とするが、係長的業務などの一部を副室長へ委譲し、「リーダーシップ」と「マネジメント能力」を強

化し、室内の企画、管理、調整などマネジメント業務を重点的に担う。

所掌事務を機能的かつ能率的に執行するため、室内の各担当の人数編成を行う。また、新規業務への対応、事務処理の遅滞、緊急を要する事務処理その他必要と認めるときは、室長の判断により、流動的に担当の人数編成の変更を行う。

室内の行財政マネジメントサイクル（行政評価、目標管理、考査制度、予算編成を連動させたマネジメントサイクル）の管理、運営を行う。

所属職員間のコミュニケーションを活性化するとともに、所属職員の能力開発及び士気の高揚に努め、室内の適正な人事管理を行う。

#### イ．副室長について

##### 【職階】

副室長は、5級、非管理職とし、市長が任命する。

##### 【職務】

現在の副室長を基本としたうえで、室長業務の一部＋室長補佐＋係長的な業務を担う業務リーダーとして、明確な権限と責任を有し、担当内の職員の指揮監督等を行う。

##### 室長補佐

担当内の事務調整、担当内職員への指揮監督等

- ・担当内職員への事務の割り振り
- ・担当の事務の進行管理（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

室長不在時の代決

職務権限規程における専決事項

共通専決事項においては、

- ・軽易で定例的な申請、報告、照会、回答及び通知（現行どおり）
- ・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

その他の事項については、職務権限規程第16条に基づき、必要に応じ室長権限の一部を副室長に委譲するものとする。

#### （3）管理職員等の範囲、職務・職階制の見直しについて

担当制（グループ制）の導入にあわせ、管理職員等の範囲、職階の見直しを行う。

##### ア．管理職員等の範囲の見直し

副室長、主幹以下については、非管理職とし、室長、副参事以上を管理職とする。

##### イ．職務・職階制の見直し

5級については、非管理職とする。ただし、経過措置として現管理職の主幹については、管理職の身分を保持する。

## 2. 平成20年度部・室等の再編について

### (1) 部・室等の編成

議会事務局

現行どおり

秘書室

現行どおり

総務部

- ・総務法制政策室と文書行政室を統合、「総務室」を設置し、「総務担当」、「市史編さん担当」を置く。
- ・土地開発公社事務局については、従来通り管財室で併任する。
- ・個人情報保護に関する事務を総合窓口センターから情報政策室に移管し、情報保護に関する事務を一元的に所掌する。

\* の室を主管室とする。

総務室：総務担当、市史編さん担当

人事研修室

契約検査室

管財室

情報政策室

【6室 5室】

企画財政部

- ・行政改革推進室を編入し、総合計画、行政評価、財政運営、行財政改革等の業務を一元的に所掌することで、トップマネジメントの補佐機能を強化し、行財政マネジメントサイクルの円滑な運営、管理を行う。

総合企画政策室

広報対話室

財政経営室

危機管理室

行政改革推進室

【3室 5室】

市民部

- ・総合窓口センターと市民政策室を統合し、「総合窓口センター」を主管室と位置づけ、総合窓口センター取扱業務の拡大の推進（住民異動によらない諸手続きの統合、相談業務の対応拡大等）を担う。



- ・「総合窓口センター」には、「総務相談担当」に加え、窓口業務のフロント部門を担う「窓口サービス担当」とバックヤード部門を担う「戸籍登録担当」を配置し、両担当のスムーズな連携のもと業務を進める。
- ・市民税室と資産税室を統合し、課税事務を一元的に担う「課税室」を設置し、更なる自主財源の確保を目指す。
- ・保険年金室と医療助成室を統合した「保険年金室」を設置し、平成20年度から実施される特定健診・特定保健指導、後期高齢者医療制度にかかる事務を所掌する。

総合窓口センター：総務相談担当、窓口サービス担当、戸籍登録担当

課税室：市民税担当、資産税担当

収納室

保険年金室：国民健康保険担当、国民年金担当、医療助成担当 【7室 4室】

### 生活環境部

- ・生活環境政策室を『新しい公』の推進（『都市内分権の推進』）について中核となる部署として位置づけ、『新しい公』に関する企画・立案、総合調整を一体的に所掌するとともに、「まちづくり推進室」を始めとする実施部門との連携のもとで、効果的な施策展開を行う。
- ・環境保全室とごみゼロリサイクル推進室を統合し、資源循環型社会の創造を目指し、環境行政を一元的に担う「環境対策室」を設置する。
- ・人を大切にする社会の創造を総合的、効果的に進めるため、人権啓発、同和対策、男女共同参画等を一体的に所掌する「人権・男女共同参画推進室」を設置する。

生活環境政策室

まちづくり推進室

環境対策室：環境保全担当、ごみゼロ推進担当

人権・男女共同参画推進室：人権啓発担当(教育委員会併任)、同和対策担当、  
男女共同参画担当 【7室 4室】

### 健康福祉部

- ・業務の効率化の観点から、障害者支援室と介護保険室を統合し、「高齢・障害支援室」を設置する。
- ・発達障害者支援については、同部「子育て支援室」、「健康支援室」、「高齢・障害支援室」及び教育委員会事務局「学校教育室」の機能的連携のもと効果的に進めることが可能となるよう横断的組織である子ども発達支援チームを設置する。

#### 健康福祉政策室

#### 生活支援室

子育て支援室：子育て支援担当、保育指導担当

高齢・障害支援室：高齢者福祉担当、障害者支援担当

#### 地域包括支援センター

#### 健康支援室

#### 地域医療室

【8室 7室】

#### 産業部

- ・農林振興室と農村整備室を統合し、農林施策におけるハード、ソフト部門を担う「農林振興室」を設置する。また、農業支援センターについては、農林振興室内で業務を行うことにより、同センターが担う地域農業の担い手育成・確保などの業務を含めた一元的な農業施策の展開を図る。

#### 産業政策室

農林振興室：農林業振興担当、農村整備担当

#### 商工観光室

【4室 3室】

#### 建設部

- ・効果・効率的に社会資本の整備や維持管理を進め、また市民にわかりやすい組織体制とするため、管理室と維持室を統合した「維持管理室」を、整備部門と用地部門を統合した「道路河川室」を設置する。

#### 建設政策室

維持管理室：管理担当、維持担当

道路河川室：整備担当、用地担当

営繕住宅室：住宅担当、建築営繕担当

【6室 4室】

#### 都市環境部

- ・土地利用マスタープラン、都市マスタープラン及び景観施策等の都市計画に関する業務の所管を明確にするため、都市環境政策室の名称を「都市計画室」に変更する。
- ・区画換地業務については、一定の業務完了がなされたことから、中央西のまちづくりを含めた区画業務と旧市街地整備（まちなか再生）を所掌する「市街地整備室」を設置する。

都市計画室

建築開発室

交通対策室

市街地整備室：区画業務担当、まちなか再生担当

【6室 4室】

#### 上下水道部

- ・市民サービスの向上や簡素で効果・効率的な組織運営の確立を目指し、水道部と下水道部の統合を行い、「上下水道部」を設置する。水道事業管理者を置かず、市長が管理者の権限を有する。
- ・経営管理部門については、水道事業、下水道事業の両事業を扱う「経営総務室」、「営業室」を設置する。また建設部門については、各事業で工事手法や普及率の違うことから、それぞれの事業ごとに室を設置することとし、水道事業の建設部門を担う「水道工務室」、「浄水室」、下水道事業の建設部門を担う「下水道建設室」、「下水道維持室」を置く。
- ・地方公営企業法の下水道事業への適用については、平成20年度においては適用しないこととするが、将来的な適用も含め検討を進める。
- ・上下水道部の事務所については、両事業が一体的に業務を行えるよう、現水道部事務所である富貴ヶ丘浄水場とする。

経営総務室：総務担当、経営担当

営業室

水道工務室：工務担当、建設担当

浄水室

下水道建設室：計画担当、建設担当、集落排水担当

下水道維持室

【10室 6室】

#### 市立病院事務局

- ・業務の効率化の観点から、経営室と医事相談室を統合し、「総務医事室」とする。

総務医事室：総務経営担当、医事担当

業務室

【3室 2室】

消防本部

現行どおり

出納室

- ・地方自治法の一部改正により、収入役を廃止し、一般職である会計管理者（部長職）を置く。

#### 教育委員会事務局

- ・教育政策室において、学務管理室にて担っていた総務的な事務を一元化することとし、教育政策室の名称を「教育総務室」に変更する。
- ・「学校教育室」において、「教育総務室」やその他関係部署と連携のうえ、（仮称）総合教育センター構想の具体化を進める。
- ・生涯学習を含めた総合的な文化施策を推進するため、生涯学習分野と文化分野を統合し、「生涯学習室」を設置する。

教育総務室

学務管理室

学校教育室

生涯学習室：生涯学習・青少年担当、文化振興担当

人権啓発室：人権啓発担当（生活環境部併任）

スポーツ振興室

【 7 室 6 室】

#### その他行政委員会等

- ・選挙管理委員会事務局を総務部総務室で併任する。
- ・監査委員事務局は、現行どおりとする。
- ・公平委員会事務局は、現行どおり、監査委員会事務局で兼務する。
- ・農業委員会事務局は、現行どおりとする。

#### 組織・機構の見直しに伴う部・室数比較

【見直し前】 1 4 部 8 3 室      【見直し後】 1 3 部 6 4 室（ 1 部 1 9 室減）

（ただし、教育委員会を除く委員会・伊賀南部環境衛生組合は含まず。）

## （ 2 ） 主管室の機能

### 主管室の規模

主管室については、例外的に小規模室とされ、室長を含め 2 ～ 3 名を基本としていたが、最小の人数で効果・効率的に業務を行うため、全庁的な組織の大括り化の例外とはせず、主管室との位置づけは維持したうえで、部内室との統合を含めた機能の見直しを行う。また、主管室の名称については、各主管室の所掌事務に見合ったものとする。

### 主管室の機能

主管室の業務は次の業務を基本とするが、各部が所掌する業務が多種・多様なことから、

一律ではなく、部の状況に適した体制が取れるよう弾力的な運用を行う

行財政マネジメントサイクルの運営・管理

主管室は、部全体にかかる政策形成・調整や企画立案の機能を担う従来の機能に加え、部長補佐として考査制度や目標管理制度を中心とした部内の行財政マネジメントサイクルの管理、運営を重点的に行う。

事務改善の推進

業務向上委員会や約束制度の見直し、一案一新運動の推進など部内の事務改善に向けた取組みを中心となって進める役割を担う。