

平成24年度総務常任委員会研修視察報告書

視察年月日 平成24年11月12日（月）～13日（火）

目 的 本委員会が所管する事項に関する、先進地の取り組みの調査・研修

視 察 先 茨城県龍ヶ崎市（11月12日）、栃木県益子町（11月13日）

視 察 者 谷口委員長、藤田副委員長
池田委員、金田委員、谷津委員、森委員、松本委員
議会事務局 大木主任

視察内容

【茨城県龍ヶ崎市】

1. 視察概要

昭和29年に近隣の5村を編入し、龍ヶ崎市として市制施行。昭和45年の人口約4万人が、30年後の2000年には7万7,000人と人口が急増している。しかし、その後、人口は約8万人をピークに横這い、減少に推移すると予測されている。これは東京都心から約45kmの位置にあり、竜ヶ崎ニュータウンの造成による人口増加であったが、結果として、計画人口を大きく下回ることとなった。都市再生機構によるニュータウン開発による急速な基盤整備やごみ焼却施設、市営体育館や市営競技場等の整備のために多額の財政出動をしたにもかかわらず、結果として財政計画に大きな齟齬が生じ財政運営の基本指針等に関する条例の制定に至った。その制定過程での検討内容について視察を行った。

2. 視察項目

財政運営基本指針条例の制定について

- (1) 条例の制定に至る経過
- (2) 条例の制定を検討する過程での課題とその検討
- (3) 今後の財政運営における課題

3. 内 容

(1) 支出状況の公開・資金調達

- ・ 龍ヶ崎市では、財政状況の情報公開について第3回定例会に決算認定をし、決算から見た龍ヶ崎（ダイジェスト版を含む）、決算カード、健全化判断比率等を資料として配布している。

- ・ 市民向けにはホームページに掲載し、併せて10月広報紙に掲載されており、決算の特徴点やわかりやすい説明を行っている。
- ・ 今後の事業手法としては、安易な地方債の活用ではなく、PFIやPPP（公民連携）の活用も視野に入れ、公共サービスの提供においては、必ずしも自治体が施設を保有することは必要でないという発想であった。

（2） 公共施設の運営について

- ・ 応益負担の考えは、「龍ヶ崎市使用料・手数料等の設置基準」による事としており、3年ごとに見直し・検証を行っている。
- ・ 公共施設の再編成に対する検討は、政策推進部企画課（行政改革グループ）が担当している。現在、公共施設は約90施設、市民一人当たりの延床面積は2.7㎡/人、指定管理施設は9施設ある。
- ・ 担当職員が視察・研修に参加し、公共施設の現状把握、財団法人自治総合センターの推計ソフトを利用した維持管理費用の推計及び人口動態等について整理を行っている。これを公共白書部分に加え、総量の削減や機能の複合化・多機能化を基調とした公共施設再編成の基本方針を策定中。
- ・ 将来の負担抑制として、資産改革が不可欠であり、施設の更新・転用・統廃合の基準づくりを今後の課題としている。
- ・ 新たな施設及びインフラが必要であると思われる時には、入り口での慎重な検討が肝要である。ハコモノやインフラの整備計画段階で投資的経費に加え管理運営費及び公債費などを含めたフルコストの計算を行い、必要性、公債費の長期負担を考慮して、情報開示した上での議論が必要としている。

（3） 補助金交付金について

- ・ 各種団体・イベントに対する補助金交付は龍ヶ崎市補助金等交付規則が基本となり、適格性、必要性運営状況及び対象外経費等の観点から交付の是非を判断している。
- ・ 基本的には運営費への補助はしていない。
- ・ 市が行うべきものを行う場合は交付金として運用しており、市側が試算した金額を超える場合は補助金として支出している。外部委員による評価の答申により整理している。

いずれの取り扱いにおいても、特定の団体に対する長期に渡る補助金交付は、当該団体の自立の障害になることなどを考慮して、一定の期間に限る事としている。

（4） 早期健全化基準を上回る基準の設定について

- ・ 早期健全化基準を上回る独自の基準（早期警戒基準）については、施行規則第14条に規定している。指数自体は、実質赤字比率、連結実質赤字比率、実質公債費比率、将来負担比率、資金不足比率（公営企業に係る特別会計の場合）と、地方健全化法の指標と同様である。
- ・ 基準値は実質赤字比率0%以上、連結実質赤字比率0%以上、実質公債費比率16%以上、将来負担比率200%超、資金不足比率0%以上である。

- ・ 指標選定は、恣意的な運用を防止するとともに、地方財政健全化法との整合性に留意して一体的に管理運用すべき観点から同法の指標を採用している。
- ・ 基準値の考え方は、法律の基準を上回るより早期の基準との趣旨から、財政状況が下降に転ずることを判断するとともに、本格的に不良状態入りした段階でもないことを判断する水準が適当とされている。そのため、平成24年2月に総務大臣から都道府県知事に対して、『縁故資金（民間資金）を活用する際に財政状況が悪い場合は、知事判断が必要』との通達を示された際の基準を参考とされている。当該基準は、財政状況が良好の状態ではないことを判断するものではあるが、財政状況が本格的に不良な状態入りした段階の前段階であるとされている。これにより、指標自体及びその水準の妥当性が担保されるとともに相対比較が可能ということであった。

4. 所 見

結果として、まちの将来設計が大きく変化したことにより財政担当職員の財政規律に対する考えは非常にシビアである。国の地方財政計画に振り回される現状、市民の将来人口及び年齢構成についても危機意識が強いと感じた。このことは、地域の雇用状況が関係しており、多くが東京都心等に通うサラリーマン世帯であり、リーマンショック時にも市税の大幅な落ち込みはなく、地場産業に依存していない就業形態であることがうかがえた。

しかし、財政担当者からは、今後、地場産業の振興に今までより積極的に取り組まなければ人口減少社会に生き残れないとの感想も聞かれた。

使用料・手数料等については、市民相互の公平性確保の観点から、設定基準を平成23年1月17日から施行しており市民に明確な基準を示していることは、本市でも取り入れるべきと考える。

施設の新設・大規模改修についても、長期間のフルコストを示し、議会や市民に意見を求めていることは参考にすべきである。龍ヶ崎市のフルコストに対する考えは、あくまでも将来予測として位置づけられており、大まかな傾向として整理されている。

また、フルコストの試算については、市の職員が、財団法人地方自治総合センターが公開している無償ソフトを独自に改良して計算を行っている。施設維持や更新の判断の指標として導入の検討が必要と考える。

当面の収支状況改善、中長期的な資産改革を含む耐力強化策により、財政力の向上、少子高齢化社会、人口減少社会にも耐えられる持続可能な財政基盤の構築に努めており、本市においてもさらなる行財政改革に取り組むことが必要である。

(参考資料)

- ・ 龍ヶ崎市財政運営の基本指針等に関する条例及び逐条解説
- ・ 龍ヶ崎市財政運営の基本指針等に関する条例施行規則
- ・ 龍ヶ崎市使用料・手数料等の設定基準

【栃木県益子町】

1. 視察概要

昭和29年6月に田野村、益子町、七井村が合併し、益子町が誕生した。

平成24年11月1日現在、人口23,999人、面積89.54km²であり、関東平野の北部、栃木県の南東部に位置し、町の東部は八溝山系の丘陵地であり、小貝側が町の中央部を南流している。

その益子町では、平成24年度より、課長補佐職を廃止し給与体系も見直すことにした。課長補佐職の廃止は、地方への権限移譲で窓口業務などが増えていることから「実働部隊」である一般職を増やすことが狙い。

これまでの課長補佐は「副主幹兼係長」となり、それまでの係長の業務を担当する。一方で、給与体系は6段階だった級区分を7階級に増やした。これまでの給与体系では、昇任しても給与が変わらなかったため、新設された部長から主事まで7種類の職務を各級に分け、昇任すれば級区分も上がるようにした。

2. 視察項目

課長補佐職の廃止と係長制度への移行について

- (1) 係長制度への移行に至る経過
- (2) 係長制度への移行過程での課題とその検討
- (3) 今後の組織運営における課題

新旧 級別職務分類表

平成24年度以降		平成23年度以前	
職務の級	職務の名称	職務の級	職務の名称
1級	1 主事又は技師の職務 2 保健師・管理栄養士・看護師の職務 3 主事補又は技師補の職務	1級	1 主事又は技師の職務 2 保健師・管理栄養士・看護師の職務 3 主事補又は技師補の職務
2級	1 主任の職務	2級	1 主任の職務
3級	1 <u>主査</u> の職務 2 困難な業務を所掌する主任の職務	3級	1 <u>係長又は主査</u> の職務 2 困難な業務を所掌する主任の職務
4級	1 <u>係長</u> の職務	4級	1 <u>副主幹</u> の職務 2 <u>困難な業務を所掌する係長又は主査</u> の職務
5級	1 <u>副主幹</u> の職務※	5級	1 <u>主幹</u> の職務 2 <u>課長補佐又は室長補佐</u> の職務
6級	1 <u>会計管理者及び課長</u> の職務 2 <u>主幹</u> の職務	6級	1 <u>会計管理者、課長及び室長</u> の職務 2 <u>重要な業務を所掌する主幹</u> の職務
7級	1 <u>部長</u> の職務		

※ 副主幹の職務は、課長補佐廃止に伴う経過措置。将来的に設置しない。

行政運営の管理から経営への転換（大塚町長より説明）

- ・ まちづくり計画を策定の前提条件
 - ① 地球環境の問題（持続可能な社会）
 - ② 産業のグローバル化による主要企業の撤退
 - ③ 少子高齢化による民生費の増大
 - ④ 国依存財政への懸念（自力での産業の創出）
- ⇒ 経営に携わるも職階として部長制の導入
- ・ 行政運営の管理から経営への転換
 - ① 組織として、プレイヤーの数を確保
 - ② 人件費の考え方

300万円でも人件費が高い人には高い、1,000万円でも一生懸命にする人には安い。働きに応じた民間同様の給与制度導入による職員の質向上を図る。

結果として、人件費の総額が減少する。
 - ③ 目標設定と結果の追求

具体的な数値目標の設定 → 戦略策定 → 進捗管理 → 結果の検証

3. 総括質疑

○ 部長級と課長級との情報共有について

- ① 部長ミーティング（毎月）

町長・副町長・教育長と経営、施策的な協議。
- ② 部課長ミーティング（毎週金曜日）

すべての部課長による経営を意識したクロスファンクショナル（3役同席）
- ③ 各部ミーティング（毎週）

部署単位で部課長のみ
- ④ 課内ミーティング（毎週月曜日）

課内での業務報告 → 随時情報共有・業務改善できるような組織風土にしたい。

評価：従前に比べてミーティングの効果により事務が効率よく推進できているということであった。

○ 自治会などとの連携について

- ① 自治会担当職員制度の導入

全職員を自治会担当職員とし、主に部課長級を地区リーダーとしている。
- ② 担当職員的主要業務
 - (ア)自治会と行政の連絡調整
 - (イ)広報誌等の配布
 - (ウ)自治会における行政課題の解決策の検討

評価：課長補佐職の廃止に伴う町民からの苦情はない。

○ 職員組合との調整

- ・ 機構改革に関する相談が直近（2か月前）であったため、組合との調整はしていない。

- ・ 組合内でのアンケートにおいては、若干の不満があった。

○ 住民の評価

- ・ 町民からの苦情はない。補佐職の有無に対する意見はない。

○ 管理から経営への転換のポイント

【管理重視のビルディング型組織】

- ・ 課長補佐がいなくても課長は仕事をする事ができる。(組合対策)
- ・ 職員として、まじめに仕事をしているだけでよい。
- ・ 法令等の遵守。

【経営重視のピラミッド型組織】

- ・ 目標に対するよりよい結果の追求

- ① 結果を出させる組織の醸成
- ② 進捗状況の管理



目標管理をしていく職員が
管理職として必要である。

- ・ 事務執行の効率化
- ・ 住民サービスの向上が目的。

○ 決裁・管理業務等の事務量の変化と人事評価について

- ・ 課長補佐職が行っていた業務は原則課長が行う。
→ 課長のマネジメント能力の範囲内であり増加に値しない。
- ・ 課長を代理するものとして、各課に「幹事係長を設置」。(在課年数の長い係長など)
- ・ 人事評価は町長が管理職に面接を行い異動の参考にしている。

○ 人材育成について

- ・ プロフェッショナルを招聘した人材育成講演会の開催。
平成24年は東大名誉教授 大森爾氏、前総務省自治財政局長 椎川忍氏。
町長の理念と同じ「行政を経営感覚で運営すべきである」と考える講師。
- ・ OJT や自己啓発の推進を盛り込んだ人材育成に関する諸規定を部長制導入に合わせて整備した。
- ・ 採用後3年目・9年目の職員を市町村アカデミー等に派遣。
- ・ 先進事例の習得や他市町村職員との交流による自己研鑽意欲の醸成を促すことを目的としている。
- ・ 若い職員は研修等を通して、自己研鑽に努めており評価を求めている。

○ 今後の課題

- ・ 決済区分の再調整。
- ・ 幹事係長の具体的役割。

4. 所 見

本市において税収の落ち込み、交付税の合併算定替え、合併特例積の期限到来等、厳しい財政状況が予想される。

そうした中、新たな経済対策や事業、補助金の見直しは、喫緊の課題であり、

本市においても、職員適正化計画が進む中、効率的な組織の見直しが求められている。総務常任委員会では、このような状況を調査、研究を行なう必要性を強く感じ、この度の所管事務調査の事項に取り上げ、視察先として栃木県益子町を決定した。

視察先の益子町では、平成18年の町長選で当選された大塚町長のトップダウンにより、行政運営の管理から経営への転換を目指し、行政へ民間の経営の感覚を取り入れた組織と給与体系の見直しが、平成24年度より実施された。見直しの大きな柱は、課長補佐職を廃止し、実働できる職員を増やす。また、給与体系を見直し、仕事の実態に合った給与とする事が大きな柱であった。しかしながら、実施2ヶ月前の発案で、議会、職員、組合への説明も充分とは言えず、町長の思いが職員にまだ理解されていないことが、担当職員の質疑の中で感じられた。また、視察の時期が11月ということで、実施されて8カ月しか経過しておらず、具体的な成果を聞くことはできなかった。

以前から、行政・民間経営の感覚を取り入れることは必要とされており、今回の視察においても大塚町長のトップダウンの手法は議論が分かれるところである。

今後、本市においても合併特例措置の廃止等、厳しい財政運営が予想される。

また、職員の時間外勤務が多いと指摘されるなか、最少の投資で最大の効果を求め、効率的な組織の見直しを引き続き検討していく必要がある。

しかしながら、効率ばかりを追求するのではなく行政サービスの低下にならないよう、議会として、「市民目線の市民経営」を基本とした見直しについて今後も調査、研究を進めていく必要を強く感じた。