

江別市財政の現状と課題

平成23年8月

北海道江別市

はじめに

「三位一体の改革」として行われた地方交付税の削減、国庫補助負担金の削減、地方への税源移譲を経て、地方自治体の財政は大きく転換しました。税の偏在度が増すなど、自治体間の財政力格差がこれまで以上に広がりを見せつつあります。

このような中、政府は、国の債務残高の累増が深刻な状況となっていることから、本格的に財政健全化に取り組む方針を示しました。地方は、今後、今まで以上に地方交付税や国庫補助負担金等の改革が行われていくことも十分に視野に入れながら、これまで行ってきた行財政改革をさらに徹底して行っていく必要があります。

「自主・自立」の行政運営のためにも、地方は自らの権限と責任において、健全な財政運営と、的確な行政サービスの選択を行っていかなくてはなりません。

平成16年度からスタートした、「第5次江別市総合計画」は、地域を構成する全ての人が共有する「地域経営計画」であり、将来都市像を実現するため各施策に成果指標を設定し、効果や達成度の点検を市民の皆様と共に行えるよう、毎年度その評価結果を公表しています。

また、平成21年6月には「江別市自治基本条例」が制定されました。

江別のまちづくりのためには、今後とも市民の皆様にも市の現状や財政状況などを広くお知らせし、一緒にまちづくりを考えていくことが大切だと考えており、この冊子が、そうした情報提供の一つとして、江別市の未来を築いていくために、今、何をどうすべきなのか、市民の皆様と共に考えていくための材料のひとつとなれば幸いです。

江別市総務部財務室財政課
〒067-8674 北海道江別市高砂町6
TEL 011-381-1010
FAX 011-381-1070
e-mail zaisei@city.ebetsu.lg.jp

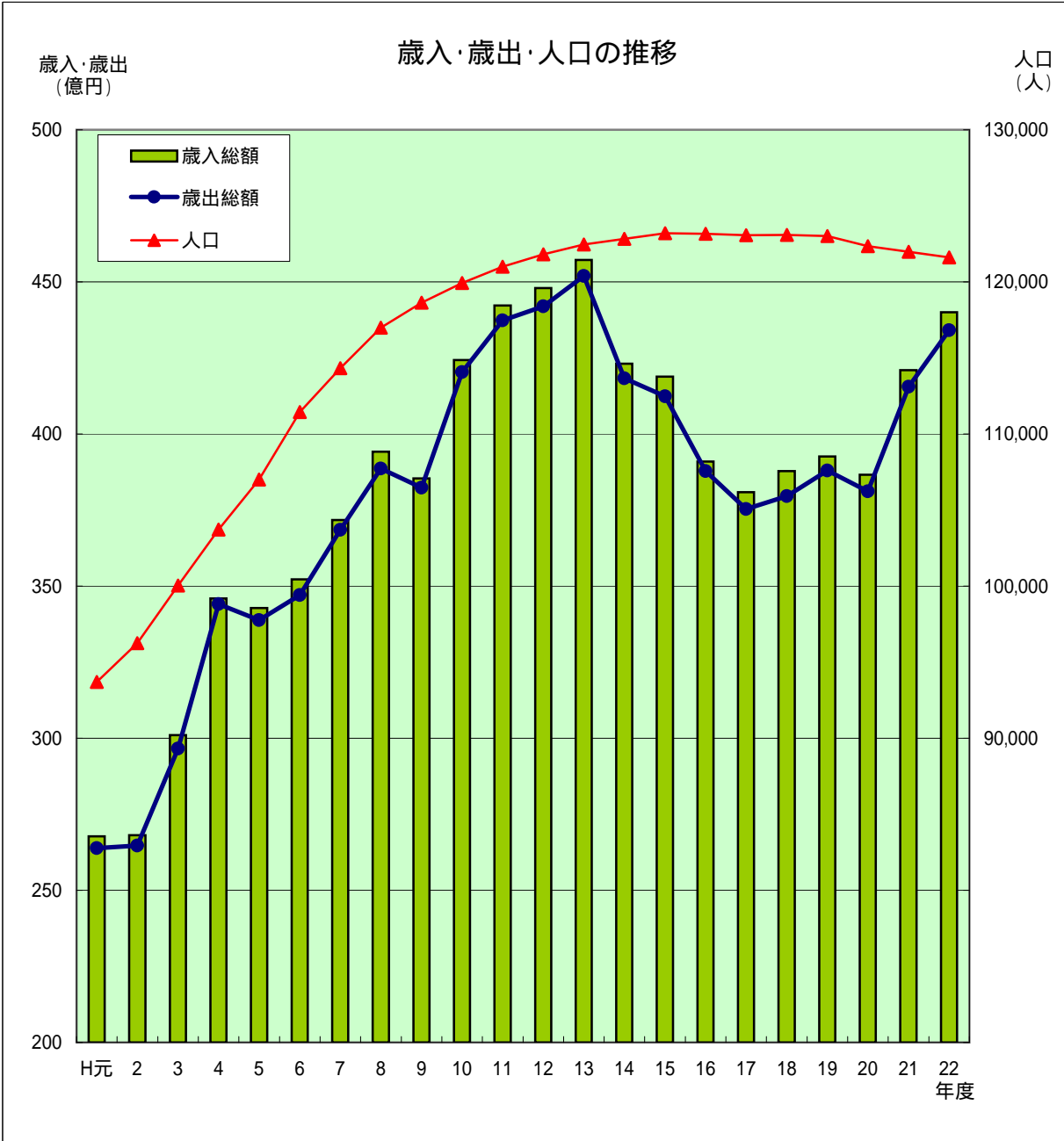
目 次

	ページ
決算規模の推移 ~ 景気対策の継続により増加傾向	1
歳入の中身 ~ 地方交付税への依存度が高い	2
歳入の推移 ~ 根幹となる市税は減少傾向	3
歳出の状況(目的別) ~ 民生費が増加	4
歳出の中身(性質別) ~ 人件費、物件費を抑制	5
歳出の推移 ~ 人件費・公債費の減少と扶助費の増加	6
市債の状況 ~ 必要な社会基盤整備のために	7
江別市の強みと弱み ~ 道内主要都市と比較して	8
財政再建に係る新たな流れ ~ 「健全化法」と「公会計制度改革」	10
今後の収支見込と課題 ~ 財政悪化を招かないため	11

この冊子は、総務省の地方財政状況調査（決算統計）による普通会計決算数値により作成しています（普通会計とは、地方公共団体ごとに異なる会計区分を、総務省の定めた全国統一的な基準により決算数値を整理したものです）。

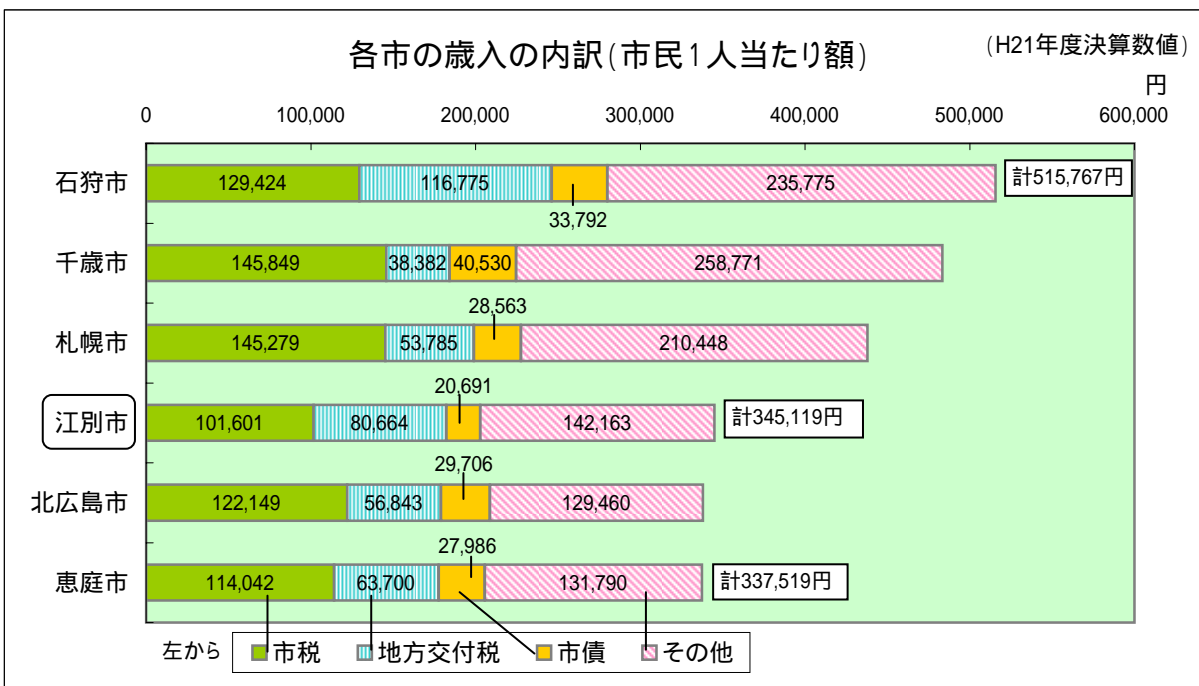
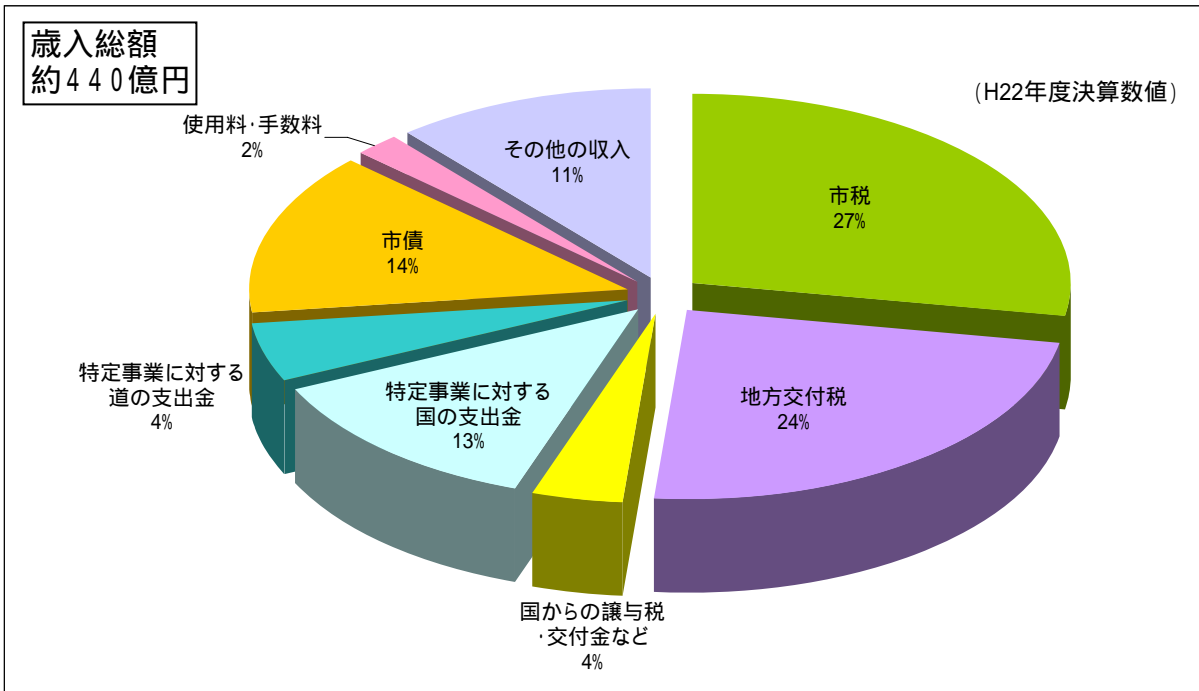
各数値は、平成22年度決算数値によるものですが、他市との比較をしているものについては、平成21年度決算数値を使用しています。

決算規模の推移 ~ 景気対策の継続により増加傾向



平成元年度からの決算規模の推移を見ると、人口増加に伴う社会基盤整備やバブル経済崩壊後の国の経済対策に合わせた各種公共事業の実施により、歳入・歳出とも増加を続けましたが、平成14年度以降は、事業の終了や投資的経費の抑制等により減少に転じました。しかし平成21年度の大規模な景気対策が引き続き実施されたことから、増加傾向となりました。

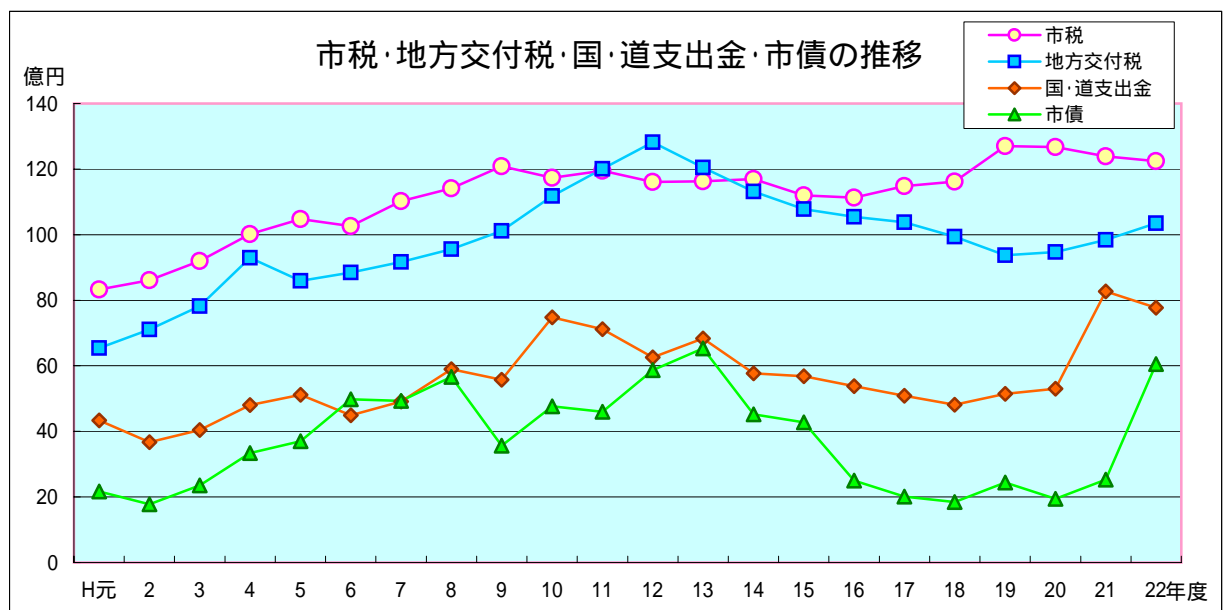
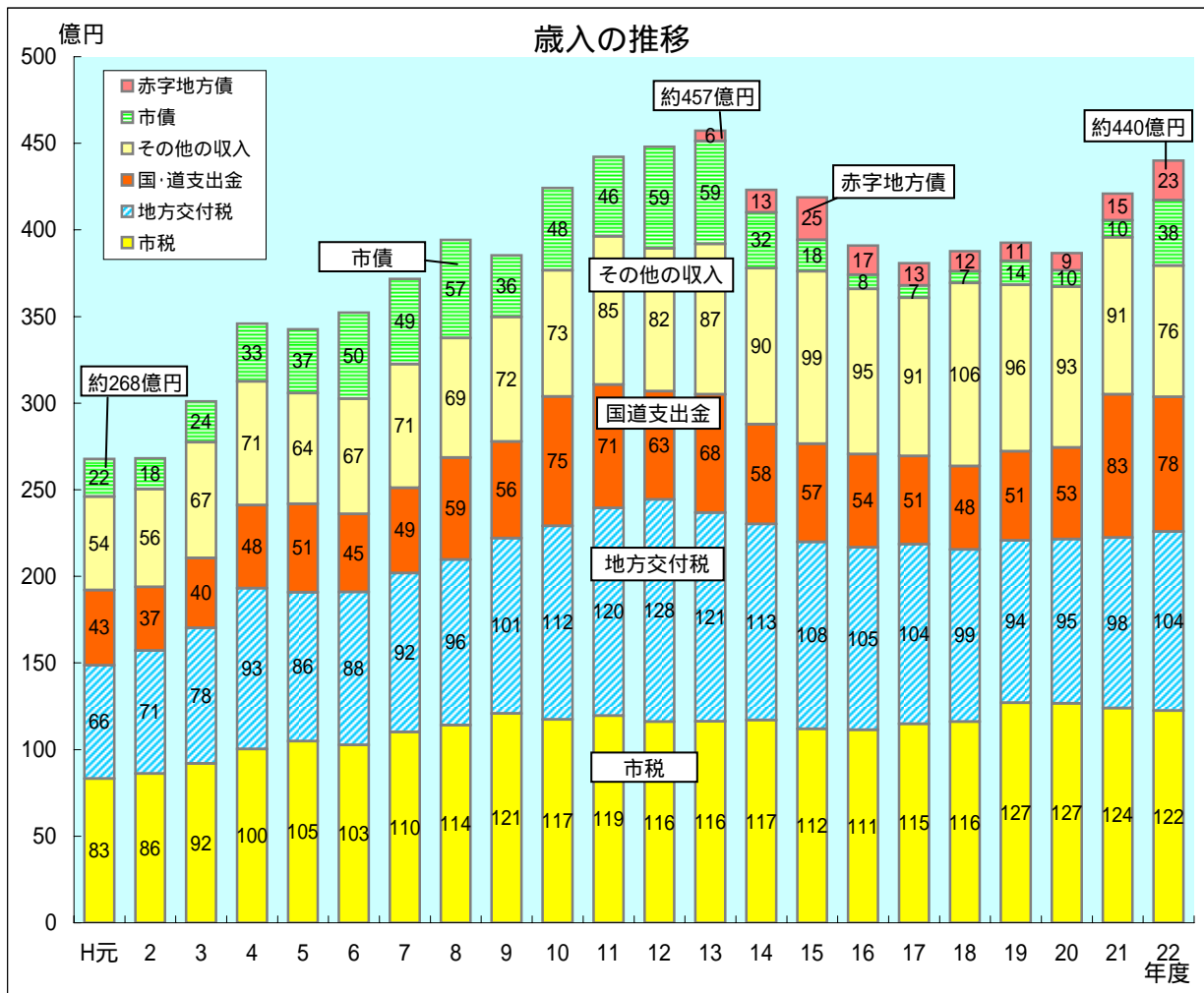
歳入の中身 ~ 地方交付税への依存度が高い



歳入構成を見ると、市税と地方交付税がその中心となっており、歳入の半分以上を占めています。これらの収入は、国などから用途の制約を受けずに使い方を独自に決めることができる「一般財源」の中心となるものです。石狩管内他市と比べると、大きな企業が比較的少ないことなどの理由により市税が少ないため、必要な一般財源の確保を地方交付税に大きく依存しています。また、歳入を市民1人当たりの額で比較すると、管内では下位に位置しています。

自主財源である市税が少なく、地方交付税への依存度が高い江別市の財政基盤は脆弱なものであるといえます。

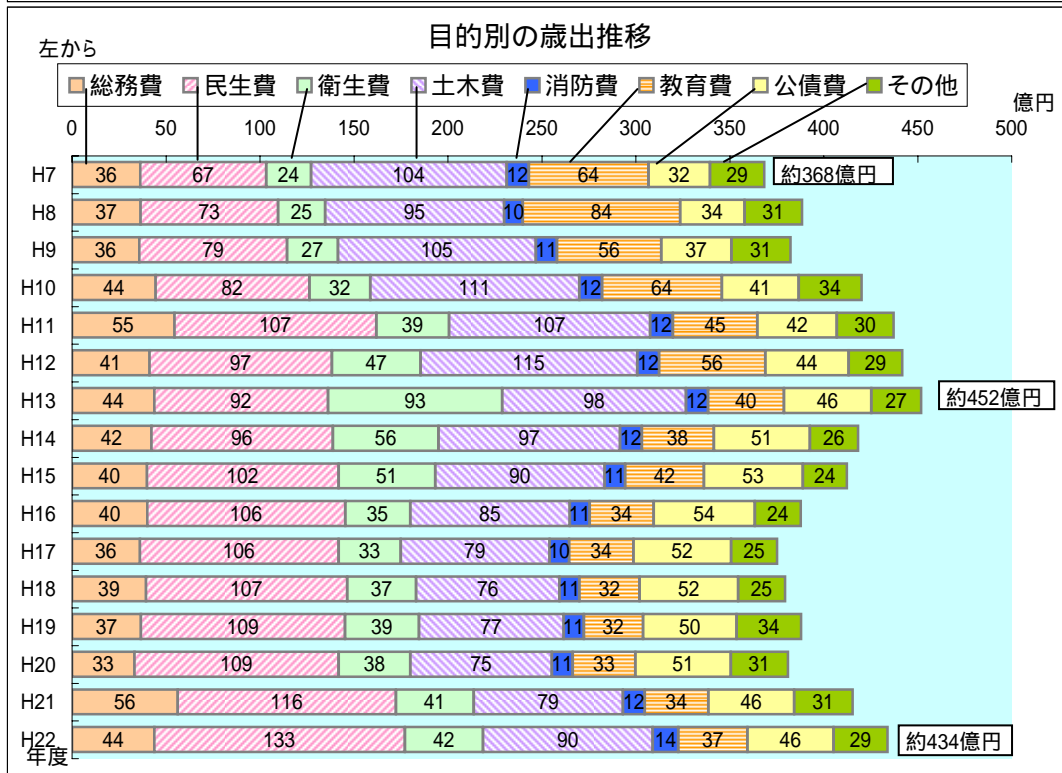
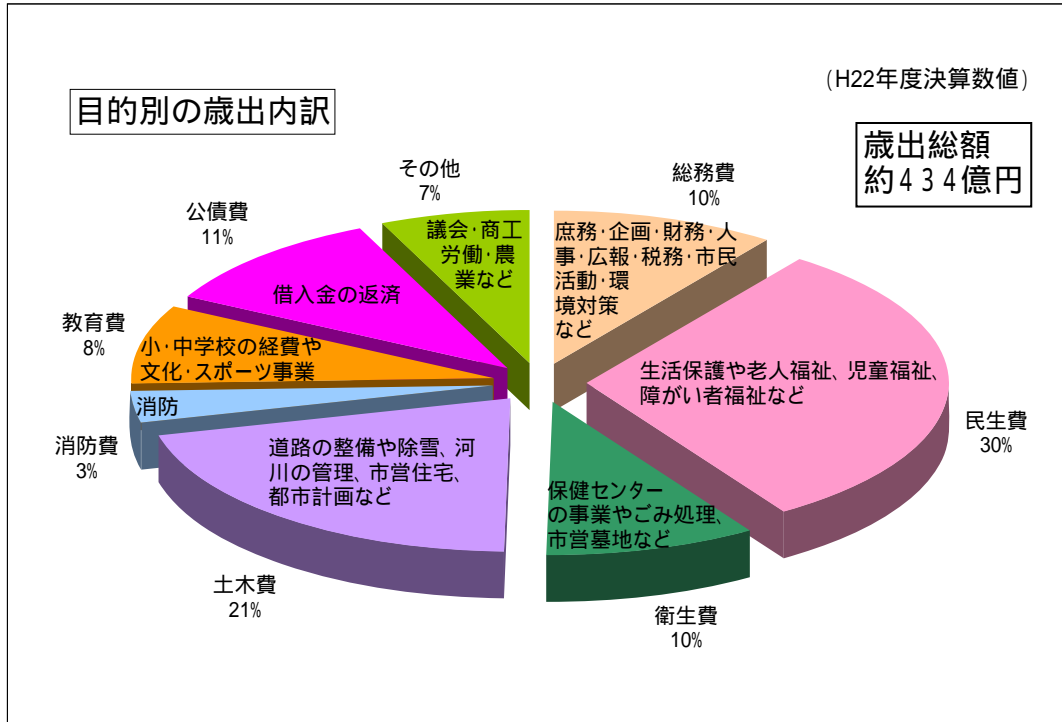
歳入の推移 ~ 根幹となる市税は減少傾向



歳入は、平成19年度には国からの税源移譲があり、市税収入が増となったものの、これと並行して国庫支出金や地方交付税の削減が行われました。また、社会基盤整備のための市債は、ここ10年ほどで大きく減少してきましたが、平成22年度は土地開発公社解散に係る第三セクター等改革推進債の起債により増加しました。また国・道支出金は前年度からの大規模な景気対策の継続により概ね横ばいでしたが、景気回復の遅れにより市税が減少し、収入減を補うための市債(赤字地方債)が増加しています。

歳出の状況(目的別) ~ 民生費が増加

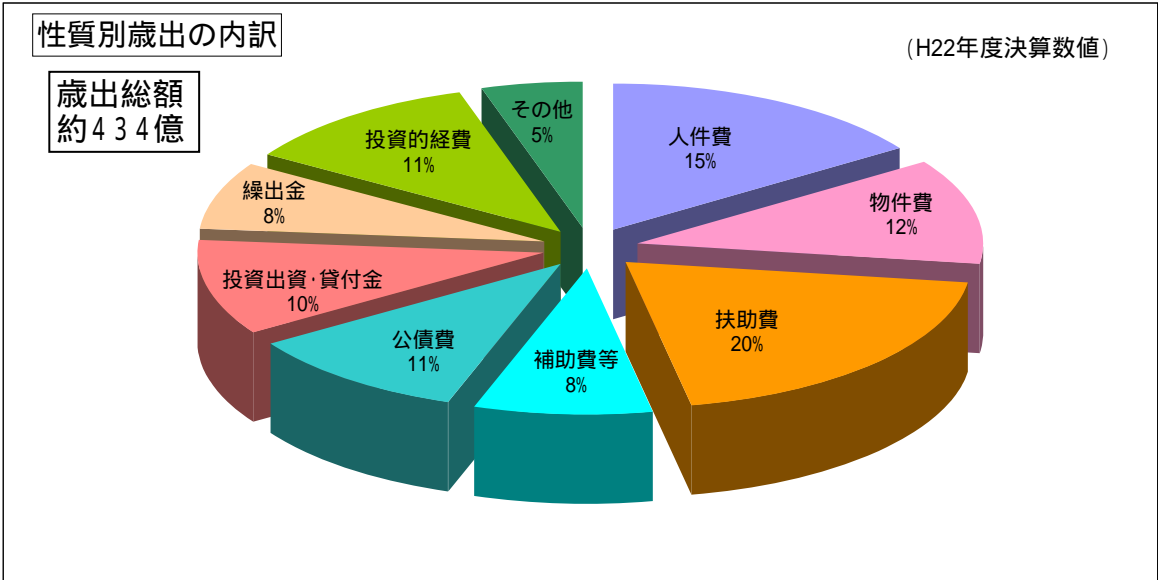
歳出の分類には、2通りの方法があります。ひとつは、「目的別」といい、土木費や教育費など、行政目的によって分類するものです。もうひとつは、「性質別」といい、人件費や扶助費など、支出の性格によって分類するものです。他市と比較するときは、目的別では地域や年度によって大きな差を生じることが多いので、性質別で比較するのが一般的です。このページでは目的別歳出を、次のページでは性質別歳出を説明します。



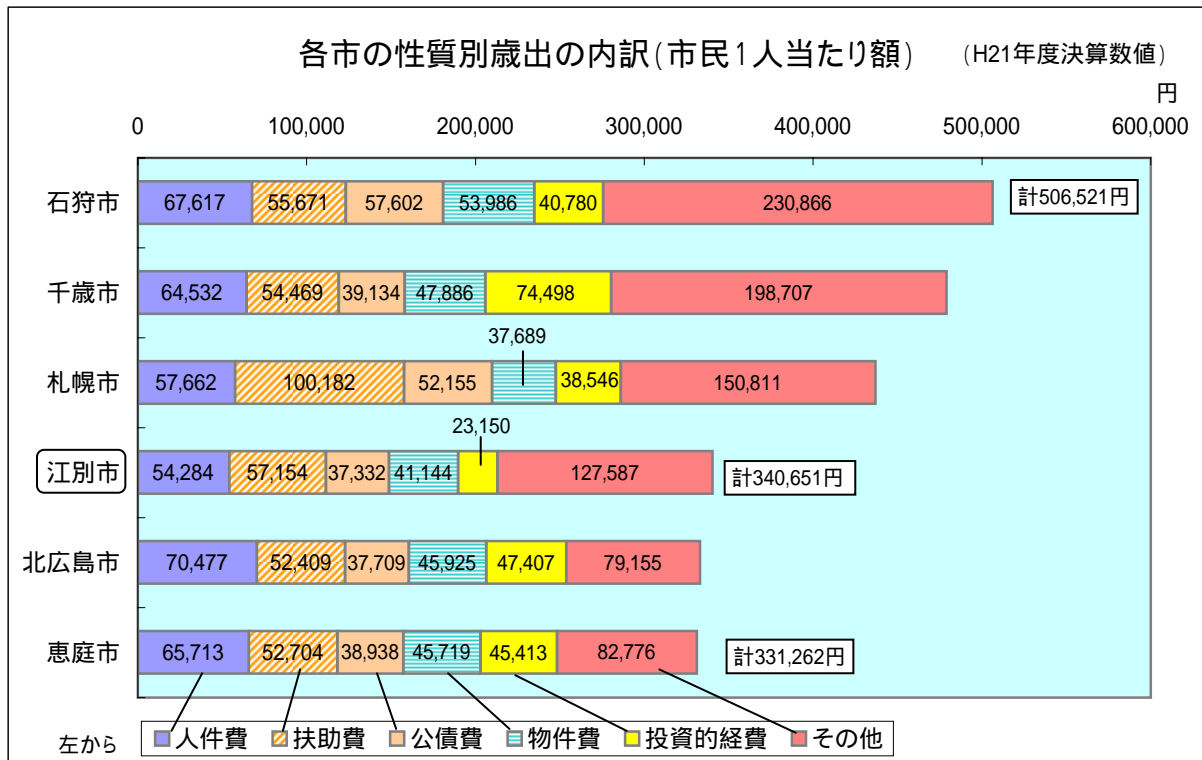
目的別に見た歳出の近年の特徴は、道路などの社会基盤整備に係る事業費が比較的落ち着いてきたことにより減少傾向だった「土木費」が土地開発公社の解散に伴う用地等取得により増加し、子ども手当や生活保護などの福祉需要が伸びてきたために「民生費」の割合が高くなってきています。

「教育費」は、人口急増による学校建設などで平成7～10年度頃が大きくなっており、新ごみ処理施設の建設で「衛生費」が平成12～15年度頃に大きくなっていきます。

歳出の中身(性質別) ~ 人件費、物件費を抑制

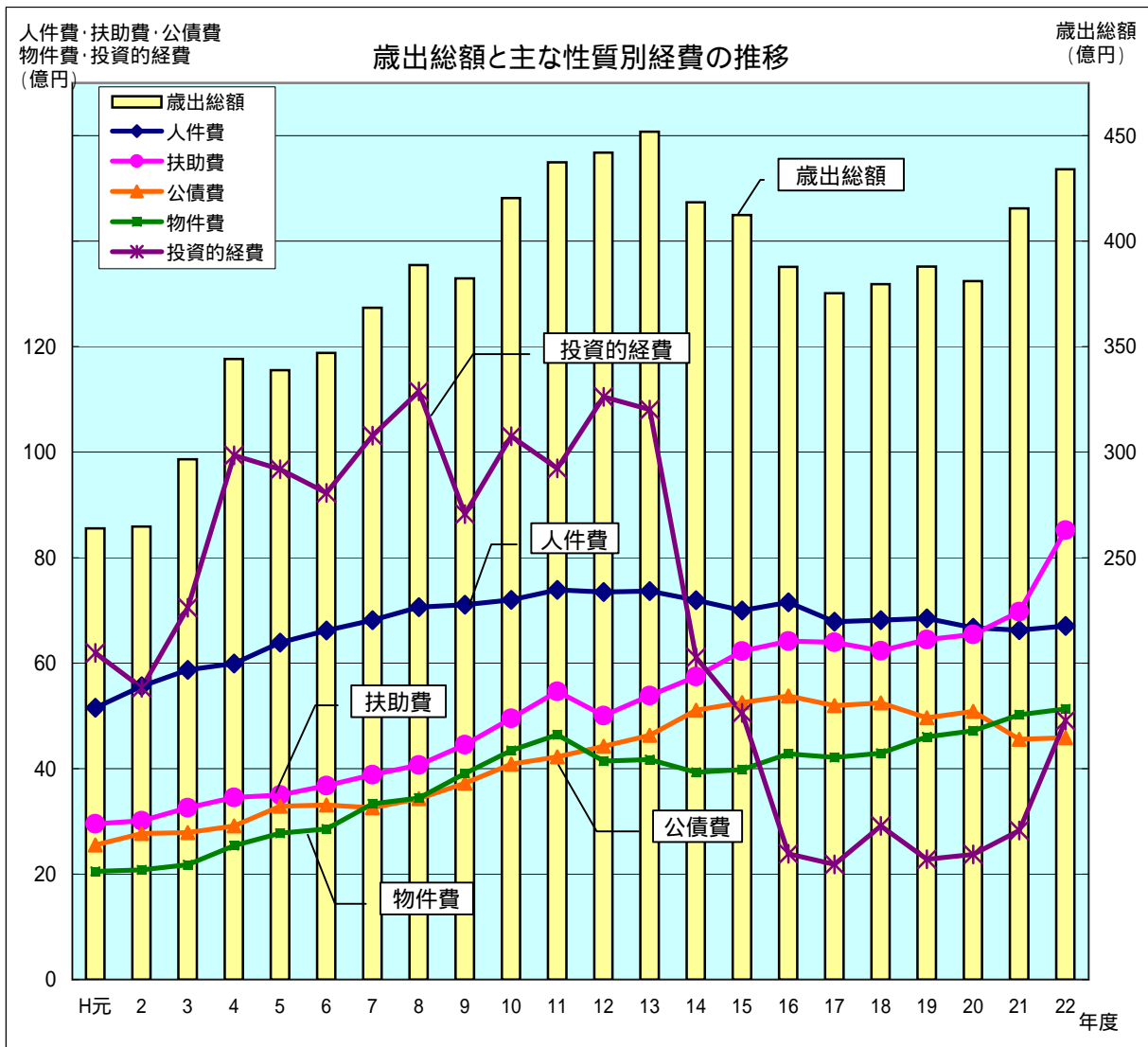


- 人件費 … 職員や議員の給与・報酬
- 物件費 … 物品の購入や光熱水費、印刷、施設の管理委託など
- 扶助費 … 医療費助成や生活扶助などの福祉給付
- 補助費等 … 各種団体への補助金や上水道・下水道・病院各会計への補助など
- 公債費 … 市債(借入金)の返済
- 投資出資・貸付金 … 融資制度のための貸付金(返済収入あり)や大学への出資など
- 繰出金 … 国民健康保険・介護保険等各会計への負担など
- 投資的経費 … 公共施設や学校、道路などの建設事業
- その他 … 公共施設の維持補修や除排雪、基金への積立など



性質別に歳出内訳を見ると、江別市は、人件費、物件費を比較的抑制しており、扶助費が多いのが特徴です。他市と比べると税収などの歳入が少ないことなどにより、歳出の規模も小さくなっています。

歳出の推移 ~ 人件費・公債費の減少と扶助費の増加



・投資的経費は、人口増加に伴う社会基盤の整備(学校や道路など)や、新ごみ処理施設の建設、バブル崩壊後の国の経済対策などにより一時は100億円前後の規模となりましたが、平成14年度以降は各事業の終了により急激に減少しました。平成22年度では土地開発公社の解散に伴う用地等取得に係る経費により大幅に増加しました。

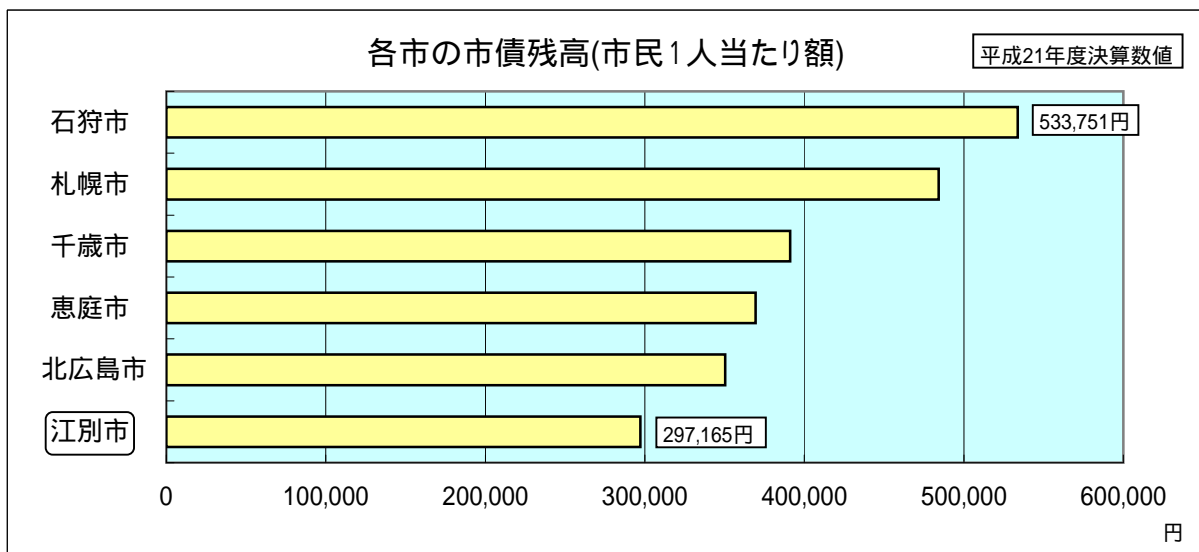
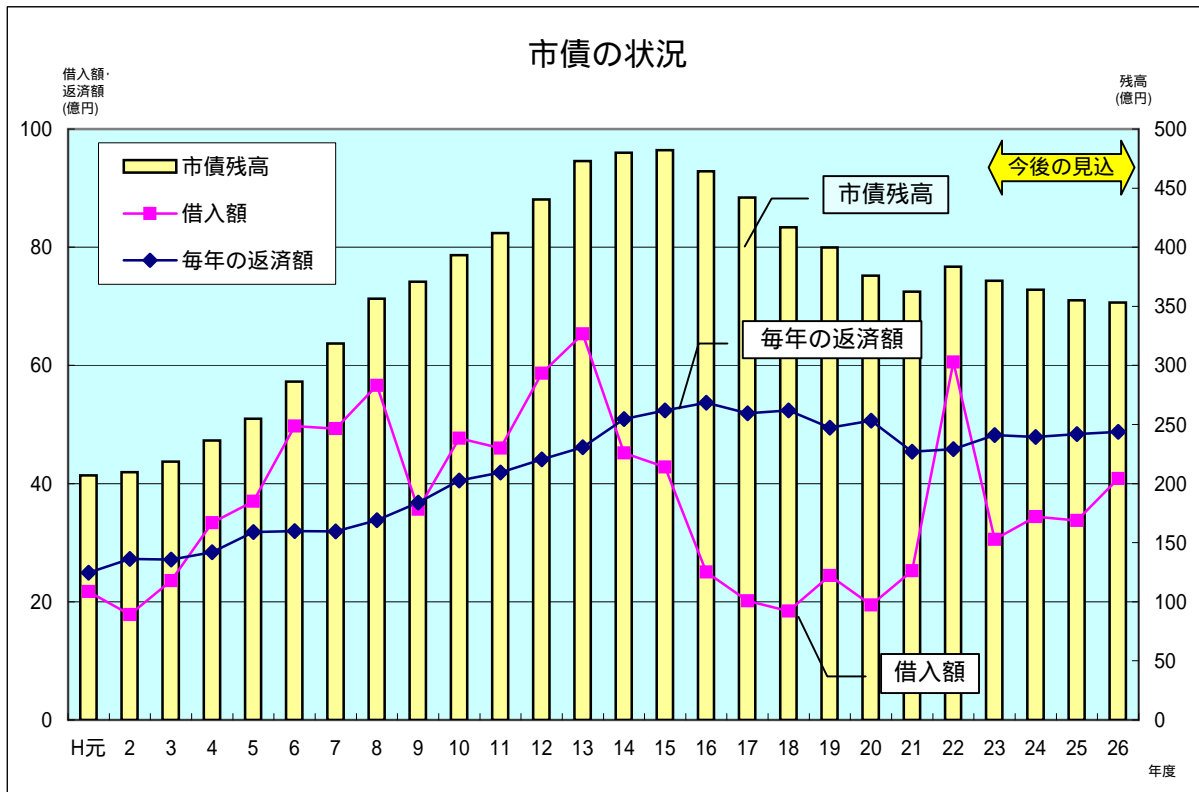
・人件費は、平成14年度から減少傾向にあります。(平成16、19、22年度は、退職者の増加に対応する臨時経費のため、平成18年度は夜間急病センターの一般会計への移行により前年度との比較では一時的に増加しています。)

・物件費は、平成12年度以降削減に努め、近年はほぼ横ばいで推移してきましたが、平成19年度以降、江別駅前再開発事業や環境クリーンセンター関連経費、景気対策等により増加しました。

・公債費は、平成16年まで増加を続け、平成元年と比較すると2倍以上の額となるなど、徐々に財政を圧迫していましたが、近年は市債発行の抑制に努めているため、減少しています。

・扶助費は、高齢化等の影響を受け、平成元年と平成15年以降を比較すると2倍以上に増加しています。その後いったん伸び率が鈍化した後、景気悪化などにより再び増加傾向で推移しています。平成22年度では子ども手当の支給開始により大幅に増加しました。

市債の状況 ~ 必要な社会基盤整備のために



人口の伸びに伴って、学校や道路の整備、新ごみ処理施設の建設が必要となった結果、市債残高・返済額は大きく増加してきましたが、平成15～16年度をピークとして、残高、返済額ともに少しずつ減少しています。(平成22年度に土地開発公社解散のための借入れにより残高が増額しましたが、今後再び減少する見込みです。)

また、市債残高を市民1人当たりの額と比較すると、石狩管内では最も低くなっています。

ただ、どんどん減少すればよいというものではなく、必要な社会基盤整備を計画的に進めるため、借金返済が過度に財政を圧迫しないようバランスをとりながら、市債発行することは、将来のために必要といえます。

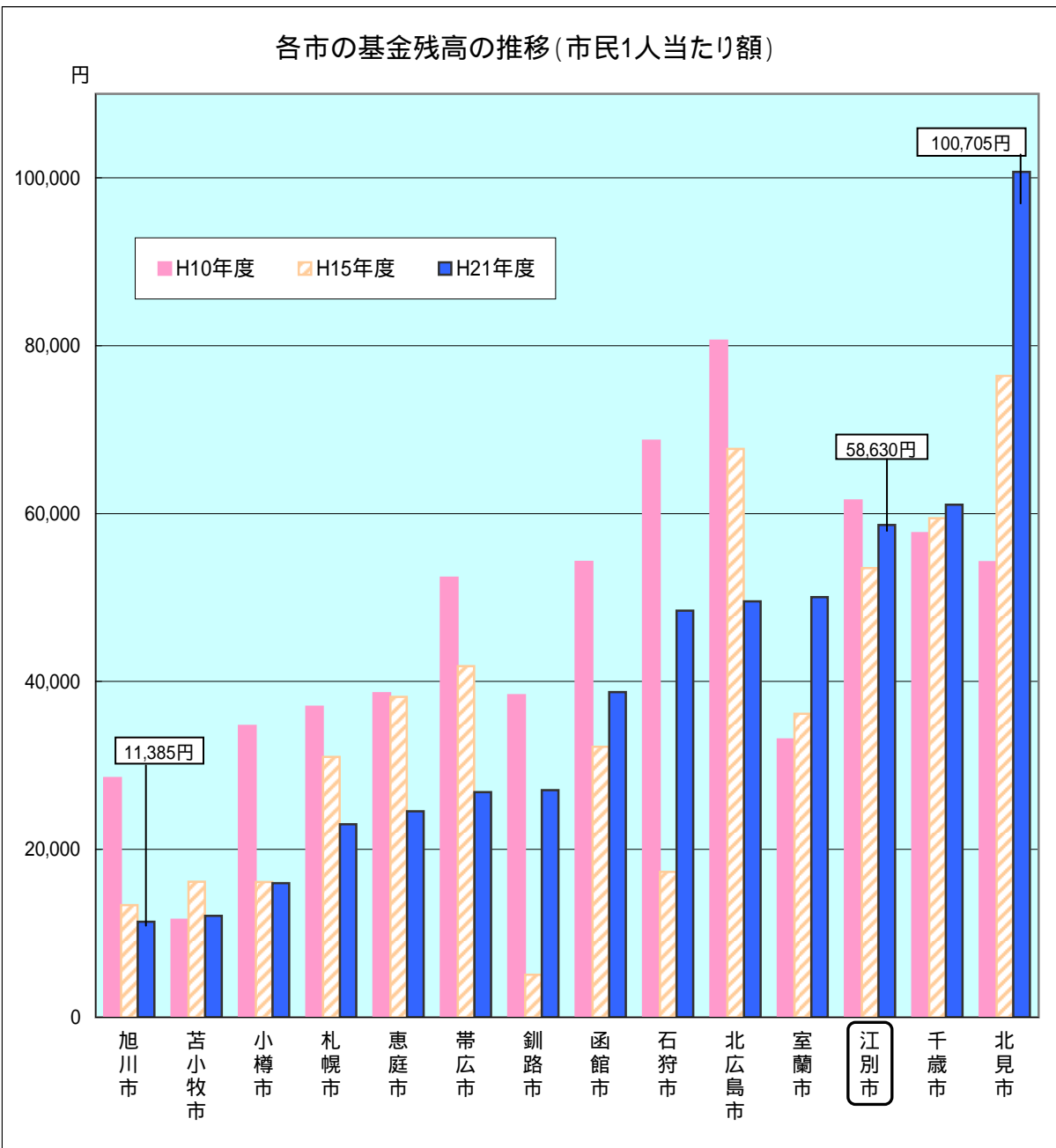
今後は、市街地整備や学校整備のために借入額が増加する見込みですが、毎年の返済額は横ばい程度で推移するよう計画しています。

江別市の強みと弱み ~ 道内主要都市と比較して

財政が厳しいのは他の地方公共団体も同じ・・・では、他と比べて江別市は何が強く、何が弱いのか、道内の主要10市及び石狩管内の市を対象に比較してみました。

江別市の強み・・・基金を安定的に確保

「基金」とは、地方公共団体の「貯金」のようなものです。基金は、災害や不況などによる予期せぬ収入減への対応や、借入金の返済が過度に財政を圧迫しないように積立てたり、教育や福祉など特定の目的のために積立てたりするものです。基金が底をつく、大きな事業の実施が困難になったり、万が一赤字になりそうなときに貯金をおろすということができなくなります。江別市は安定的に基金を確保してきており、今後の市街地整備や学校整備等のためにも、継続して確保しておくことが重要です。

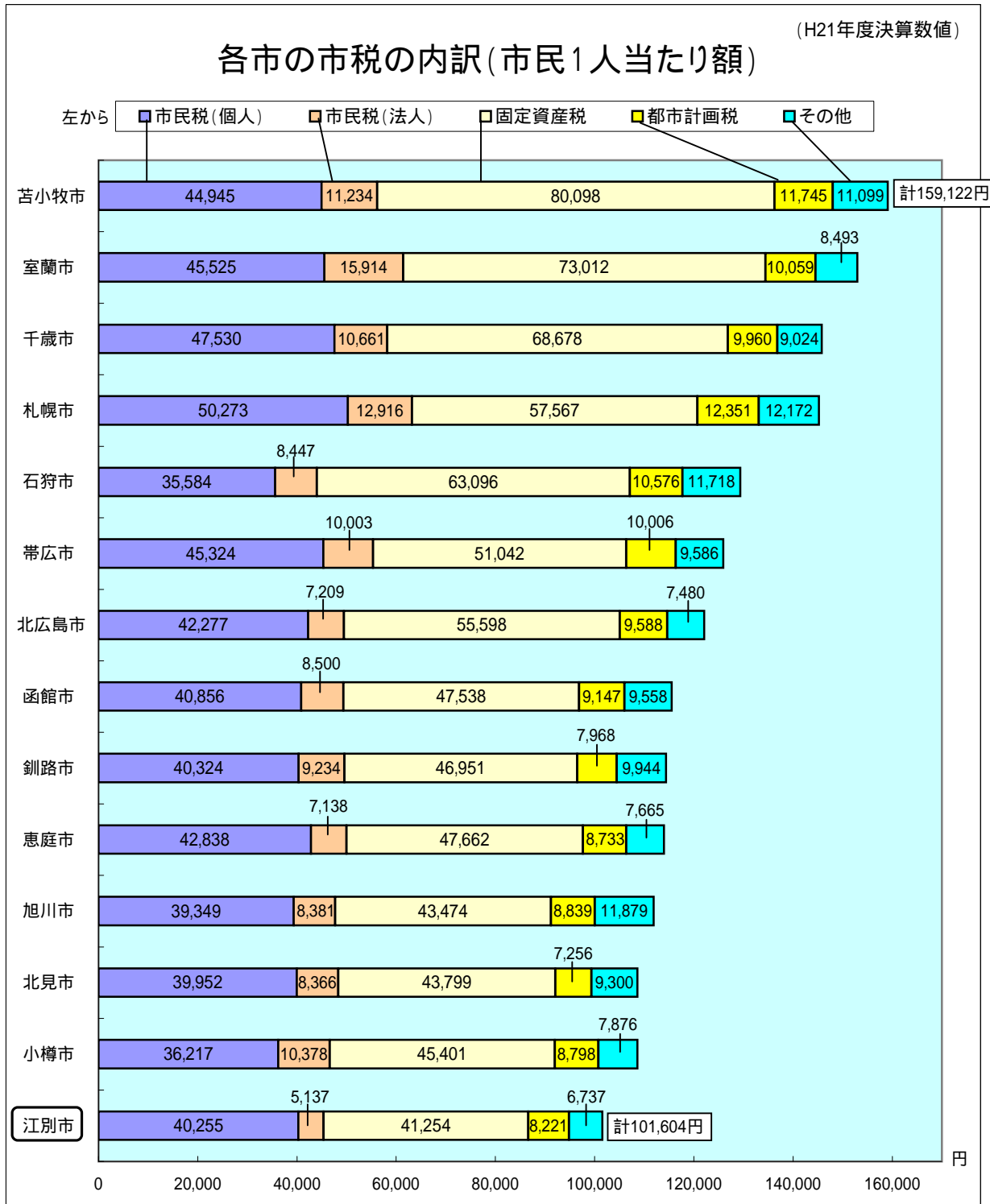


江別市の弱み …… 大きな企業が少なく自主財源が少ない

自主財源の根幹である市税収入について、道内各市と比較すると、江別市は、大きな企業が比較的少ないことなどが要因となり、特に法人市民税と固定資産税の割合が低くなっています。

市税収入が少ない場合、標準的な行政サービスを行うにあたり不足する分は、国から地方交付税が交付されますが、江別市は税収が少ない分、歳入に占める地方交付税の割合が他市に比べ高くなってしまったため、国の方針によって地方交付税が削減されてしまうと、他市よりも大きなダメージを受けてしまいます。

国の財政健全化が重要課題とされているいま、地方交付税が今後どのように維持されるのか、予断を許さない状況といえます。



財政再建に係る新たな流れ ～ 「健全化法」と「公会計制度改革」

平成22年度決算に基づく健全化判断比率の状況

(単位:%)

	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
江別市数値			11.9	49.5
(前年度数値)	()	()	(12.9)	(57.8)
国の定める 基準	早期健全化 12.13	17.13	25.00	350.0
	財政再生 20.00	35.00	35.00	

実質赤字、連結実質赤字がない場合は、実質赤字比率及び連結実質赤字比率は算定されず「-」で表示する。

平成20年4月1日から施行された、いわゆる「健全化法」に基づき算定された健全化判断比率については、江別市において早期健全化基準並びに財政再生基準の数値を超える項目はなく、また、今後においてもそれぞれの数値は改善傾向にあることから、当面基準を超える見込みはありません。

公会計制度改革に基づく財務4表の作成

平成21年度江別市バランスシート

(平成22年3月31日現在、総務省改訂モデルに基づく)

(単位:百万円)

資 産 の 部		負 債 の 部	
1 公共資産	159,721	1 固定負債	39,268
(1) 有形固定資産	159,706	(1) 地方債	32,345
生活インフラ・国土保全	88,037	(2) 長期未払金	268
教育	46,749	(3) 退職手当引当金	6,655
福祉	2,993	(4) 損失補償等引当金	0
環境衛生	10,178	2 流動負債	4,520
産業振興	4,323	(1) 翌年度償還予定地方債	3,906
消防	1,378	(2) 短期借入金(翌年度繰上充用金)	0
総務	6,048	(3) 未払金	286
(2) 売却可能資産	15	(4) 翌年度支払予定退職手当	0
2 投資等	18,497	(5) 賞与引当金	328
(1) 投資及び出資金	9,354	負債合計	43,788
(2) 貸付金	31	純資産の部	
(3) 基金等	8,604	1 公共資産等整備国道補助金等	26,188
(4) 長期延滞債権	863	2 公共資産等整備一般財源等	127,496
(5) 回収不能見込額	355	3 その他一般財源等	13,711
3 流動資産	5,529	4 資産評価差額	14
(1) 現金預金	5,384	純資産合計	139,959
(2) 未収金	145	負債・純資産合計	183,747
資産合計	183,747		

社会資本形成の世代間比率 ～ 将来世代に負担を残しすぎているか

バランスシートに記載されている、社会資本形成の財源が純資産(今までの世代の負担)によるものか、負債(将来世代の負担)によるものかに着目するものです。

・過去及び現代負担比率(純資産合計÷公共資産合計)・・・87.6%

・将来世代負担比率(地方債残高÷公共資産合計)・・・22.7%

将来世代負担比率は15～40%が平均とされているため、比較的負担を残していないといえます。

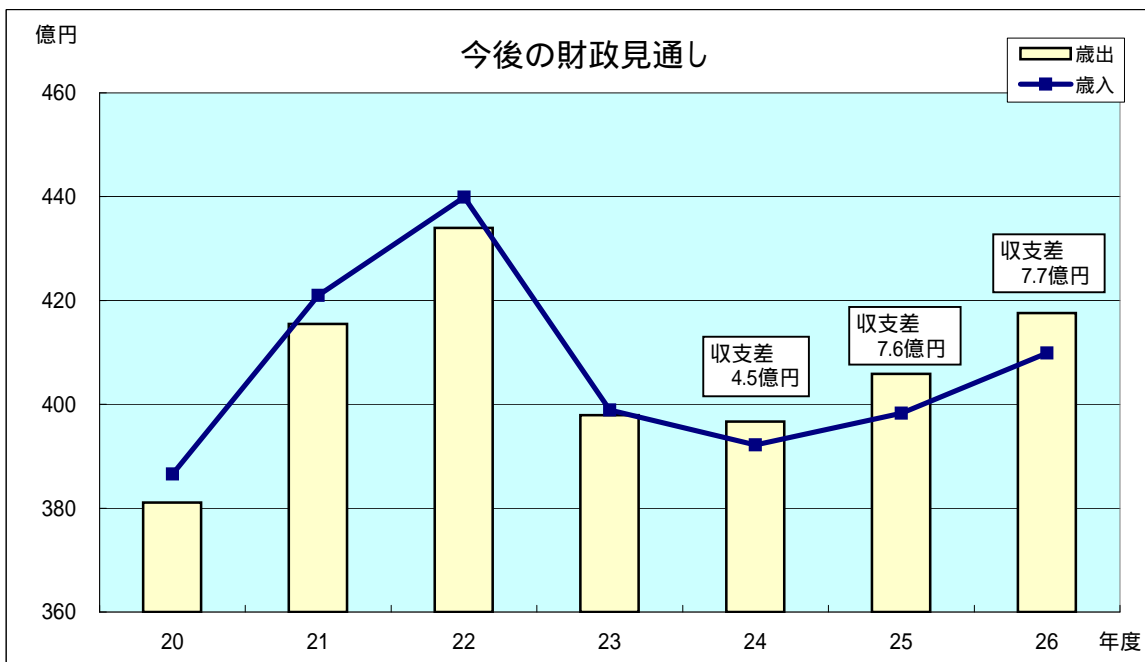
資産老朽化率 ～ 建物などの耐用年数がどのくらい進んでいるか

バランスシートに記載されている有形固定資産のうち、土地以外の償却資産が耐用年数に対してどのくらい経過しているかを把握するものです。

・資産老朽化率(減価償却累計額÷取得価格)・・・42.1%

15～40%が平均とされているため、施設の老朽化が進みつつあるといえます。なかでも、福祉(保育園等)、産業振興(工業団地等)、消防(消防車等)の資産老朽化率が50%を超えており、施設等の更新が課題となっています。

今後の収支見込と課題 ~ 財政悪化を招かないため



上のグラフは、今後3年間の江別市の歳入・歳出の見通しを示したものです。景気悪化による市税の減少、また国の財政再建による地方交付税への影響も視野に入れなくてはなりません。また歳出においては、これまで行ってきた物件費等の削減努力は今後も継続しなければなりません。一方で、老朽化が進む施設の改修をはじめ、学校の改築や保育園整備は、将来を担う世代のためにも計画的に実施していく必要があります。顔づくり事業をはじめとする市街地整備も進んでいきます。さらに、社会保障の見直し等により、扶助費は今後も増加することが予想されます。

これらを踏まえた現状の見通しでは、上のグラフのように収支差がマイナスとなる財源不足の状態となっています。この財源不足を基金や市債ばかりに頼って補うとすれば、江別市の財政は急激に悪化していくこととなります。

今後も、江別市が市民との協働の下に、住みよいまちづくりのための必要な政策を進めていくためには、財政の健全性が担保されていなければなりません。そのためには、

- ・市債借入れの抑制方針を維持していくこと。
- ・基金の活用は、長期的な視野に立って計画的に行うこと。
- ・事務事業評価を通して削減可能なものは削減し、常に時代に合った新しい施策を行えるよう財政の弾力性を保つこと。
- ・国に依存する歳入の割合をできるだけ少なくするよう、市税収入をはじめとした自主財源の確保に努めること。

など、引き続き取り組んでいかなければなりません。

今後も、歳入確保に向けた取り組みはもちろんです。歳入規模に見合った歳出構造となるよう引き続き事務事業の見直しを行いながら、市民と行政が一体となった、よりよい行財政運営の推進に努めていきたいと考えています。

人事行政の運営等の状況について

江別市職員の給与・定員管理等について

④ 1	総括	p. 1
④ 2	職員の給与の状況	p. 2
④ 3	職員の手当の状況(特別職を除く)	p. 3
④ 4	特別職の報酬等の状況	p. 6
④ 5	職員の任免及び職員数の状況	p. 6
④ 6	職員の勤務時間その他の勤務条件の状況	p. 8
④ 7	職員の分限及び懲戒処分の状況	p. 9
④ 8	職員のサービスの状況	p. 10
④ 9	職員の研修及び勤務成績の評定の状況	p. 10
④ 10	職員の福祉及び利益の保護の状況	p. 12
④ 11	公営企業職員の状況	p. 13
	◆水道事業会計	
	◆病院事業会計	
④ 12	公平委員会の業務の状況	p. 17

平成23年12月

江別市総務部職員課

江別市職員の給与・定員管理等について

江別市は、毎年度ごと、条例*に基づき市の給与等の状況についてお知らせしています。

※ 人事行政の運営等の状況の公表に関する条例（平成 17 年条例第 5 号）

1 総括

(1) 人件費の状況

市長、副市長などの特別職の給料や市議会議員の報酬、一般職員の給料・手当のほかに、共済費（民間企業の社会保険料の事業主負担分に相当するもの）を含む費用の合計は、次のとおりです。

住民基本台帳人口 (平成 22 年度末)	歳出額(A)	実質収支	人件費(B)	人件費率 (B/A)	前年度の人件費率
人	千円	千円	千円	%	%
121,610	43,405,523	502,990	6,702,201	15.5	15.9

※ 平成 22 年度普通会計決算値

※ 普通会計とは、市のすべての歳出から ①公営企業会計 ②国民健康保険特別会計 ③老人保健特別会計 ④介護保険特別会計 を除いたもの。

(2) 職員給与費の状況

人件費のうち、職員に毎月支給される給料に扶養手当、住居手当、時間外勤務手当などの各種手当と民間の賞与にあたる期末・勤勉手当などを合わせた職員給与費は、次のとおりです。

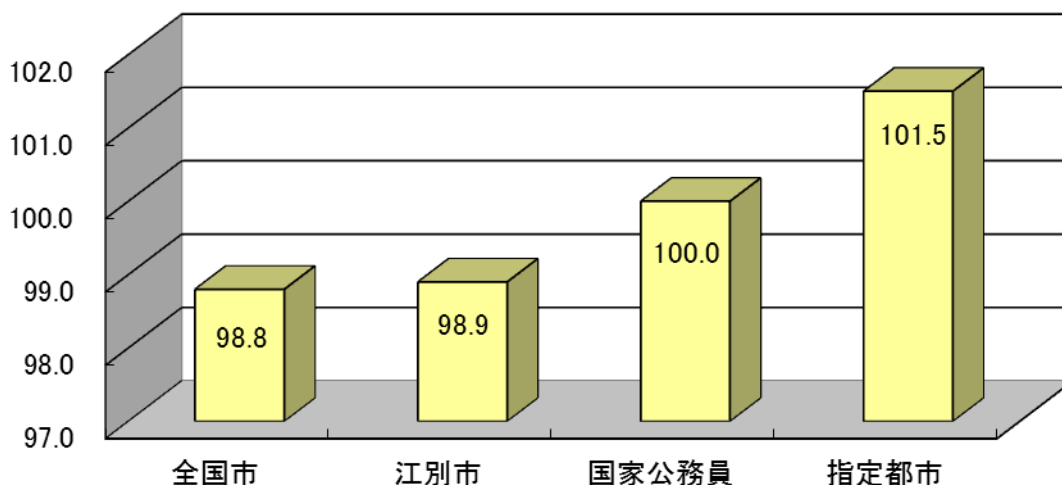
職員数 (A)	職員給与費				1人当たり給与費 (B/A)
	給料	職員手当*	期末・勤勉手当	計(B)	
人	千円	千円	千円	千円	千円
700	2,716,432	583,777	967,434	4,267,643	6,097

※ 平成 22 年度一般会計決算値（一般職）

※ 退職手当を除く。

(3) ラスパイレス指数の状況

江別市のラスパイレス指数（国家公務員の給与水準を 100 とした場合の地方公務員の給与水準を示す指数）は、98.9 で国を下回っています。



※ 平成 22 年 4 月 1 日現在

2 職員の給与の状況（平成23年4月1日現在）

(1) 平均年齢、平均給料月額及び平均給与月額の状況

区分	平均年齢	平均給料月額	平均給与月額
江別市（一般行政職）	43歳4月	326,313円	402,255円
			358,893円
国	42歳3月	327,205円	397,723円

注) 1 「平均給料月額」とは、職種ごとの職員の基本給の平均。

注) 2 「平均給与月額」の上段は、給料月額に毎月支払われる扶養手当、地域手当、住居手当、時間外勤務手当などの諸手当の額を合計したもの（地方公務員給与実態調査結果による）。

同下段は、国家公務員と同じベースで比較するために、時間外勤務手当、特殊勤務手当等を除いて再計算したもの。

(2) 職員の初任給の状況

職種・学歴区分		江別市職員		国家公務員	
		初任給	2年経過日	初任給	2年経過日
一般行政職	大学卒	172,200円	184,200円	(I種)185,800円 (II種)172,200円	198,200円 184,200円
	高校卒	140,100円	148,500円	(III種)140,100円	148,500円

(3) 職員の経験年数別・学歴別平均給料月額の状況

職種・学歴区分		経験10年以上 15年未満	経験15年以上 20年未満	経験20年以上 25年未満
一般行政職	大学卒	280,521円	331,212円	374,078円
	短大卒	—	296,866円	—
	高校卒	—	287,066円	317,460円

※ 民間企業等の経歴がある場合は、換算した期間を経験年数に含める。

(4) 一般行政職の級別職員数の状況

職員の給料は、給料表によって定められています。給料表は、職務の種類に応じて行政職、医療職、現業職に区分され、そのうち、行政職給料表の適用を受ける職員が最も多くなっています。また、それぞれの給料表には、職務の内容と責任度合いに応じた「級」と「号俸」（給料月額）が定められています。

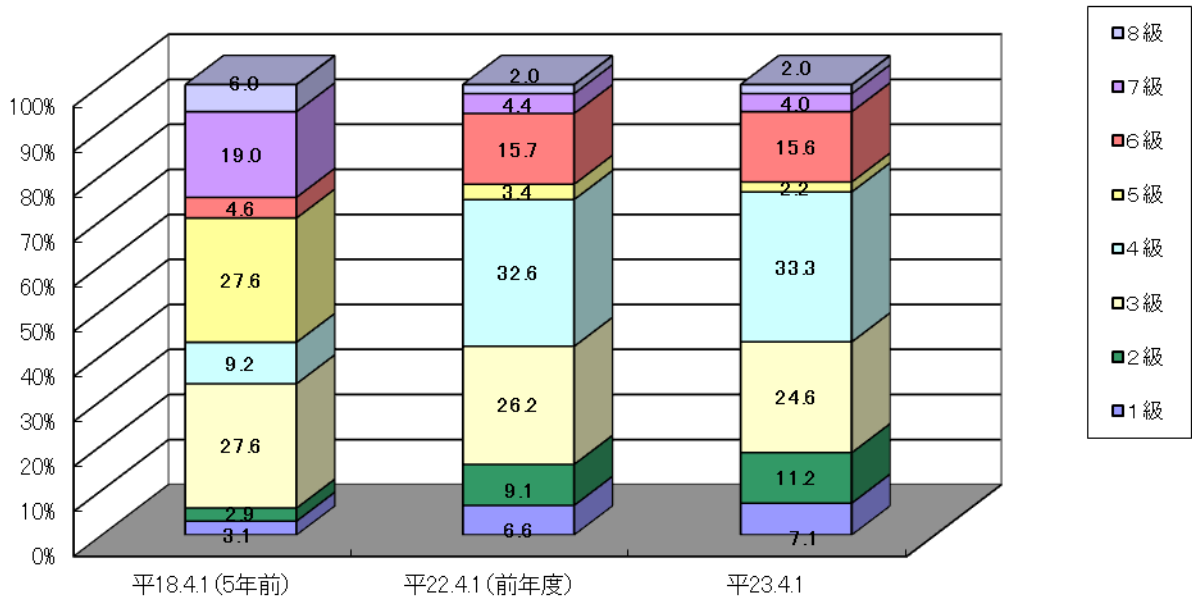
級	標準的な職務内容	職員数	構成比
1級	係員	29人	7.1%
2級	係員	45人	11.2%
3級	主任	99人	24.6%
4級	係長・主査・主任	134人	33.3%
5級	主幹	9人	2.2%
6級	課長・参事	63人	15.6%
7級	次長・室長	16人	4.0%
8級	部長	8人	2.0%

注) 1 江別市職員の給与に関する条例に基づく、給料表の級区分による職員数。

注) 2 標準的な職務内容とは、それぞれの級に該当する代表的な職務。

注) 3 職員数は、行政職給料表適用者のうち、一般行政職に区分された人数（地方公務員給与実態調査結果による）。

一般行政職・級別構成比



3 職員の手当の状況（特別職除く）

(1) 期末手当・勤勉手当の状況

区 分 支 給 月			江別市職員		国家公務員	
			期末手当	勤勉手当	期末手当	勤勉手当
決算額（平成 22 年度）			646,591 千円	331,052 千円	—	
1人当たり平均支給額 （平成 22 年度）			933,032 円	485,413 円	—	
支給割合 （平成 22 年度）	課長職 以上	6月	1.25月分	0.675月分	1.25月分	0.70月分
		12月	1.35月分	0.675月分	1.35月分	0.65月分
		計	2.60月分	1.35月分	2.60月分	1.35月分
	上記以 外の職 員	6月	1.25月分 (0.65月分)	0.70月分 (0.35月分)	1.25月分 (0.65月分)	0.70月分 (0.35月分)
		12月	1.35月分 (0.80月分)	0.65月分 (0.30月分)	1.35月分 (0.80月分)	0.65月分 (0.30月分)
		計	2.60月分 (1.45月分)	1.35月分 (0.65月分)	2.60月分 (1.45月分)	1.35月分 (0.65月分)
役職加算措置			部長職、部次長職：15% 課長職：12% 主幹職：10% 係長職：7% 主任職：5%		本省部長・課長：20% 本省室長：15% 本省課長補佐：10% 本省係長：5%	
管理職加算措置			該当ありません。		I～III種の本省室長クラス以上について 10～25%	

(注) () 内は、再任用職員に係る支給割合である。

(2) 退職手当の支給割合

退職手当は、江別市が加入している北海道市町村職員退職手当組合から、退職時の給料月額に勤続年数、退職事由に応じて定められている支給割合を乗じて支給されます。

(平成23年4月1日現在)

区 分	江別市職員		国家公務員	
	自己都合退職	勸奨・定年退職	自己都合退職	勸奨・定年退職
20年	23.5月分	30.55月分	同 左	
25年	33.5月分	41.34月分		
35年	47.5月分	59.28月分		
最高限度額	59.28月分	59.28月分		
その他の加算措置	なし	定年前早期退職特例 (2~20%の加算)		

(3) 地域手当

物価および民間賃金の高い地域に勤務する職員に支給する手当で、東京都内および札幌市内で勤務する職員に対し支給しています。

(平成23年4月1日現在)

支給実績 (平成22年度決算)	1,109千円		
支給対象職員1人当たり平均支給年額 (平成22年度決算)	184,833円		
支給対象地域	支 給 率	支給対象職員数	国の制度 (支給率)
札幌市	3%	2人	3%
東京都特別区	18%	0人	18%

(4) 特殊勤務手当

危険、不健康など特殊な勤務に従事する職員に支給します。

(平成23年4月1日現在)

支給実績 (平成22年度決算)	10,492千円
支給対象職員1人当たり平均支給年額 (平成22年度決算)	80,092円
職員全体に占める支給職員の割合 (平成22年度決算)	19.4%
手当の種類 (手当数)	16種類
代表的な手当の名称	防疫業務手当、用地取得等業務手当 消防業務手当及び医療業務手当 ほか

(5) 時間外勤務手当 (休日勤務手当を含む。)

正規の勤務時間を超えて勤務した職員※に支給します。

支給実績 (平成22年度決算)	202,336千円
職員1人当たり平均支給年額 (平成22年度決算)	481,752円
支給実績 (平成21年度決算)	195,601千円
職員1人当たり平均支給年額 (平成21年度決算)	450,694円

※ 平成22年4月対象人数：420人、平成21年4月対象人数：434人

(6) その他の手当

(平成 23 年 4 月 1 日現在)

手当の名称	内容及び支給単価	国の制度との異同	国の制度と異なる内容	支給実績(平成 22 年度決算)	支給対象職員 1 人当たり平均支給年額(平成 22 年度決算)
扶養手当	配偶者 13,000 円 配偶者以外の扶養 1 人 6,500 円。16 歳から 22 歳までの子 1 人につき 5,000 円加算。	同じ	—	91,242 千円	240,111 円
住居手当	借家などの場合(家賃 12,000 円を超える職員に限る)は、家賃の額に応じて 27,000 円を限度に支給。(※)	同じ	—	77,836 千円	154,744 円
通勤手当	通勤のため交通機関を利用している職員に運賃の額などに応じて 55,000 円を限度に支給。ただし、自動車等を使用している職員は、通勤距離数に応じて 24,500 円を限度に支給。	同じ	—	27,964 千円	58,137 円
管理職手当	管理監督の職にある職員に支給。 部長職:68,700 円 部次長職:52,872 円 課長職:44,220 円	異なる	俸給月額×支給割合(8/100~25/100)	57,625 千円	564,951 円
夜間勤務手当	正規の勤務時間として午後 10 時から午前 5 時まで勤務する職員に支給。 支給額=給料月額×12/(一週間の勤務時間×52-1日の勤務時間×16)×25/100	異なる	支給額=給料月額×12/(一週間の勤務時間×52)×25/100	8,110 千円	78,738 円
寒冷地手当	11 月から翌年 3 月まで支給。扶養親族のある世帯主:23,360 円/月、扶養親族のない世帯主:13,060 円/月、その他:8,800 円/月。	同じ	—	62,761 千円	92,160 円
子ども手当	0 歳から中学校卒業までの子ども 1 人につき月額 13,000 円を支給。	同じ	—	44,602 千円	229,907 円

※住居手当(持ち家)は、平成 23 年度から段階的に廃止。

4 特別職の報酬等の状況

特別職の給料・報酬は、市内の学識経験者などで構成する特別職報酬等審議会に諮り、市議会の議決を経て条例で定められています。 (平成23年4月1日現在)

区 分		給 料	月 額	等
給料	市 長	893,000 円	一般市類似団体における最高／最低額 1,008,000 円 / 630,000 円	
	副市長	722,000 円	840,000 円 / 595,000 円	
報酬	議 長	456,000 円	623,000 円 / 431,000 円	
	副議長	407,000 円	538,000 円 / 369,000 円	
	議 員	378,000 円	490,000 円 / 339,000 円	
期末手当	市 長 副市長	(平成22年度支給割合) 3.95 月分 (6月:1.9、12月:2.05)		/
	議 長 副議長	(平成22年度支給割合) 3.95 月分 (6月:1.9、12月:2.05)		
寒冷地手当	市 長	(平成22年度決算) 65,300 円		
	副市長	116,800 円		
退職手当	市 長	(算定方式) 給料月額×在職年数×5.126	(1期の手当額*) 18,310 千円	
	副市長	給料月額×在職年数×3.234	9,340 千円	任期毎

注) 4月1日現在の給料月額及び支給率に基づき、1期(4年=48月)勤めた場合における退職手当の見込額。

5 職員の任免及び職員数の状況

(1) 採用試験の受験者数及び採用者数の状況 (平成22年度)

① 一般行政職

職種区分	学歴区分	受験者数	最終合格者数	倍率
一般事務職	大学の部	454人	16人	28.4
	社会人の部	220人	4人	55.0
一般事務職 (身体に障がいのある方)	高校の部	17人	1人	17.0
土木技術職	大学の部	23人	5人	4.6
消防職	大学の部	26人	2人	13.0
	短大の部	12人	0人	-
	高校の部	17人	2人	8.5
保育士	資格の部	79人	9人	8.8
合 計		848人	39人	

② 医療職

職種区分	学歴区分	受験者数	最終合格者数	倍率
看護師・助産師	短大・大学	52人	28人	1.9
薬剤師	大学	4人	1人	4.0
臨床工学技士	短大・大学	9人	4人	2.3
理学療法士	短大・大学	10人	1人	10.0
診療放射線技師	短大・大学	11人	1人	11.0
臨床検査技師	短大・大学	11人	2人	5.5
合計		97人	37人	

(2) 職員の採用及び退職の状況

(平成22年4月1日～平成23年3月31日)

職種	採用	退職			
		定年	勸奨	その他	合計
一般行政職	31	22	8	2	32人
技能労務職	0	3	0	1	4人
医療職*	48	6	2	19	27人
合計	68	31	10	22	63人

* 医師(11名)は、面接により選考。

(3) 部門別職員数の状況(一般職)

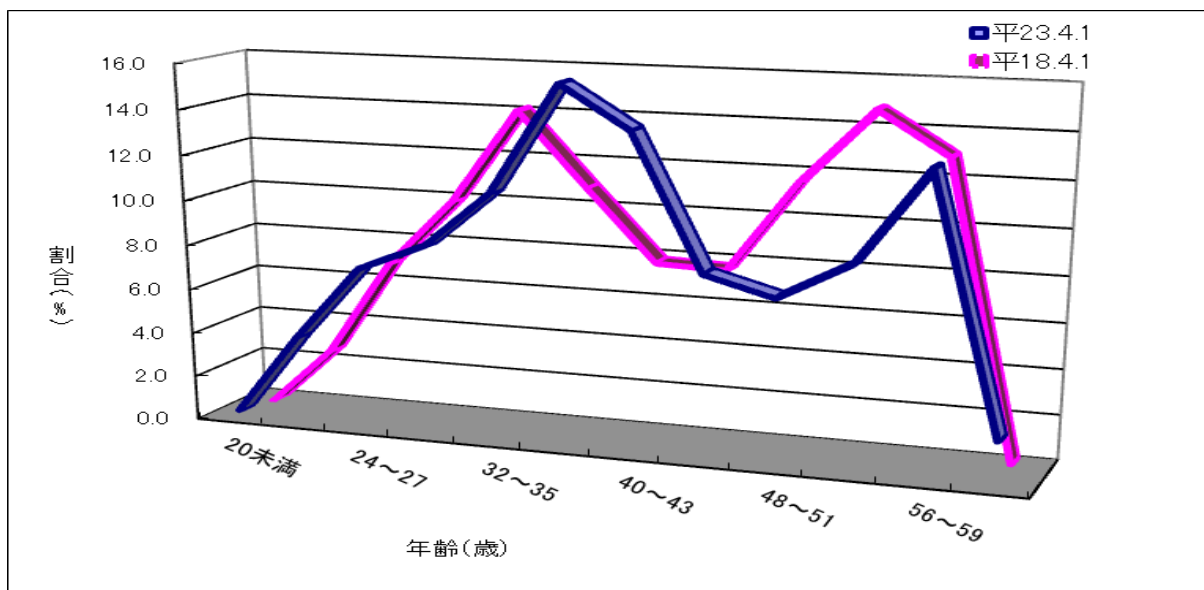
(各年4月1日現在)

部門区分		平成23年度	平成22年度	対前年増減数	増減理由	
普通 会 計	一般行政職	議会	8	8	0	
		総務	107	108	△1	組織の体制見直しによる減
		税務	38	37	1	組織の体制見直しによる増
		民生	130	123	7	組織の体制見直しによる増
		衛生	62	62	0	
		労働	1	1	0	
		農林水産	16	16	0	
		商工	13	13	0	
		土木	74	74	0	
	計	449人	442人	7		
	教育	107	107	0		
	消防	129	129	0		
	小計	685人	678人	7人		
公営企業等	病院	336	309	27	診療体制の強化による増	
	水道	46	44	2	組織の体制見直しによる増	
	下水道	26	26	0		
	その他	23	26	△3	特別会計の事業終了による減	
	小計	431人	405人	26人		
合計	1,116人 [1,293人]	1,083人 [1,293人]	33人			

注) 1 職員数は一般職に属する職員数。 2 合計中、括弧内は、条例による定数。

(4) 年齢別職員構成の状況（一般職）

（平成 23 年 4 月 1 日現在）



（単位：人）

	20未満	20~23	24~27	28~31	32~35	36~39	40~43	44~47	48~51	52~55	56~59	60以上	合計
平 23.4.1	3	45	82	95	124	175	155	90	81	99	145	22	1,116
平 18.4.1	0	31	81	116	164	126	90	89	136	171	150	2	1,156

(5) 定員管理の状況

平成 17 年 4 月 1 日～平成 22 年 4 月 1 日における定員管理の数値目標は、以下のとおりです。

平成 17 年 4 月 1 日 職員数※	平成 22 年 4 月 1 日 職員数（目標）	純減数	純減率
845 人	806 人	39 人	4.6%

※ 医療職給料表適用者を除く。

6 職員の勤務時間その他の勤務条件の状況

市職員の勤務時間や休暇などは、条例・規則によって定められています。

(1) 勤務時間等（平成 23 年 4 月 1 日現在）

1 週間当たりの勤務時間は、38 時間 45 分（1 日当たり 7 時間 45 分）、一般的な勤務時間は、8 時 45 分から 17 時 15 分まで（休憩時間 12 時 15 分から 13 時まで）となっています。

1 日の勤務時間	週休日等の状況	備考（変則勤務の状況）
7 時間 45 分	週休日として、土曜・日曜日。休日として、 ①国民の祝日に関する法律に規定する休日、② 12 月 29 日から翌年の 1 月 3 日までの日（① に掲げた日を除く）	消防(1 当務 2 日 4 週 8 休) 病院（特殊日勤者、3 交代 勤務者、救急診療勤務者 4 週 8 休）

(2) 休暇取得状況

職員の休暇には、年次休暇、病気休暇、特別休暇(忌引、結婚、夏季など)などがあります。
(平成 22 年度)

休暇区分	取得職員数	対象職員に占める取得割合	取得日数	職員一人当たり休暇取得日数
年次休暇	566 人	99.8%	5,536 日	9.8 日
病気休暇	217 人	38.3%	2,204 日	10.2 日
特別休暇 (夏季休暇)	527 人	92.9%	1,576 日	3.0 日

※ 病院、水道、下水道事業会計及び消防本部、消防署を除く。

7 職員の分限及び懲戒処分の状況 (平成 22 年度)

(1) 職員の分限処分等

分限処分には、免職(職員の身分をその意に反して失わせること)・休職(職を保有したまま職務に従事させないこと)・降任(上位の職から下位の職に降りること)・降給(同一級の下位の号俸に格付けを変更すること)の 4 種類があります。

失職は、法令の規定により当然にその職を失うことです。

処分事由(具体的事由)	降任	免職	休職	降給	合計	失職
勤務実績が良くない場合 〈地公法第 28 条第 1 項第 1 号〉						
心身の故障の場合 〈地公法第 28 条第 1 項第 2 号、同条第 2 項第 1 号〉			12 人		12 人	
職に必要な的確性を欠く場合 〈地公法第 28 条第 1 項第 3 号〉						
職制、定数の改廃、予算の減少により廃職、過員を生じた場合 〈地公法第 28 条第 1 項第 4 号〉						
刑事事件に関し起訴された場合 〈地公法第 28 条第 2 項第 2 号〉						
条例で定める事由による場合 〈地公法第 27 条第 2 項〉						
計			12 人		12 人	

(2) 職員の懲戒処分等

懲戒処分には、戒告(職員の将来を戒めること)・減給(一定期間だけ給料の一部の支給を停止すること)・停職(職員の職を保有させたまま職員を職務に従事させないこと)・免職(職員の服務義務違反に対してその身分をその意に反して失わせること)の 4 種類があります。

訓告等は、懲戒処分には当たりませんが、当該義務違反等を放置しておくことが好ましくない影響を与えると認められるときに行われます。

処分事由(具体的事由)	戒告	減給	停職	免職	合計	訓告等
法令に違反した場合 〈地公法第 29 条第 1 項第 1 号〉						9 人
職務上の義務に違反し又は職務を怠った場合 〈地公法第 29 条第 1 項第 2 号〉						
全体の奉仕者たるにふさわしくない非行のあった場合 〈地公法第 29 条第 1 項第 3 号〉						
計						9 人

8 職員のサービスの状況

(1) 営利企業等の従事許可

営利企業等への従事は、次の①～④の項目に該当しないと認められる限りにおいて許可されています。

- ① 職務の遂行に支障を及ぼすおそれのある場合
- ② 職員が就いている職と兼ねようとする地位又は従事しようとする事業若しくは事務との間に特別な利害関係があり、又はその発生のおそれがある場合
- ③ 営利企業等の実質上の経営責任者となる場合
- ④ 職員及び職務の品位を損ねるおそれがある場合

申請区分	許可件数
自己所有住宅の賃貸	1件(1人分)
平成22年国勢調査指導員・調査員業務従事	1件(152人分)

9 職員の研修及び勤務成績の評定の状況

(1) 職員研修の実施状況

(平成22年度)

研修区分	科目	参加人数
組織内集合研修	問題発見・問題解決力強化研修、政策形成・政策法務基礎研修、初級監督者研修、管理者研修 ほか	428人
委託研修	市町村アカデミー、北海道市町村職員研修センター派遣 ほか	78人
派遣研修	北海道後期高齢者医療広域連合派遣 ほか	8人

(2) 人事考課制度の実施状況

本市における人事考課制度は、地方公務員法第40条の規定に基づき、職員の業績、取組み姿勢、能力を客観的に評価し、その結果を人事給与上の処遇や職員の能力開発などに反映することにより、組織の活性化と公務能率の向上を図ることを目的としています。

① 対象者及び期間

平成17年度より課長職以上（医療職を除く）で実施しているほか、係長・主幹職については、現在、試行中です。また、人事考課の対象期間は、上期（4月1日～9月30日）と、下期（10月1日～3月31日）に区分しています。

被考課者	1次考課者	2次考課者
部長職	副市長等	市長
次長職、課長職	部長職等	副市長等

注) 考課期間のうち2分の1以上を休職・休暇により職務に従事しなかった職員は、対象から除く。

② 目標の設定

被考課者が考課期間内に達成すべき目標を期首に設定し、考課者は期末に当該目標の達成度について評価します。

対象者	次長職、課長職
目標設定の内容	①組織目標 ②個人目標 ③業務改革・改善に関すること
人事考課への反映	業績考課に反映

③ 面接の実施

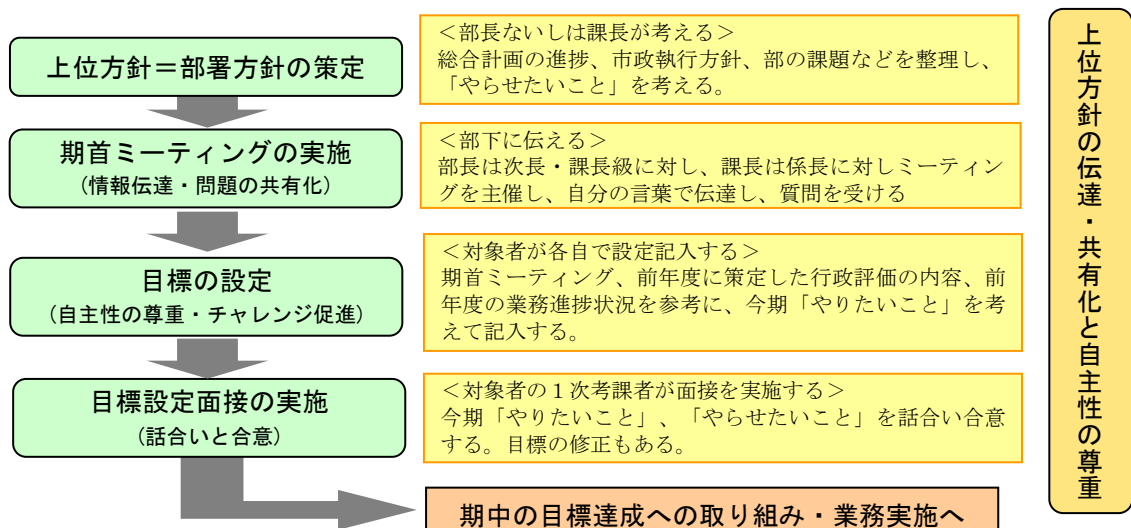
考課者は、半期ごとに、期首ミーティングを開催し、目標設定のための組織課題を伝えます。1次考課者は、期首に、「目標設定面接」を、期中に、「フォロー面接」を、期末に、「フィードバック面接」を実施し、被考課者への助言、動機付け、支援などを行います。

種類	実施時期	留意点・話し合う内容
目標設定面接	上期:4月 下期:10月	被考課者が設定した目標の確認及び必要に応じた修正を行い、考課者との合意により目標を決定。 ①上司は「期首ミーティング」を実施。 ① 下が設定した目標と上司の期待レベルを調整。
中間面接	上期:7月 下期:1月	①部下は自分の仕事、行動をアピールする。 ② 司は目標達成に向けた部下への指導、支援を行う。
フィードバック面接	上期:9月 下期:3月	①人事考課結果を次期能力開発、業務改善につなげる最も重要な面接。 ②考課者は、自らの考課結果を伝えるとともに、被考課者の本人評価について聴取し、その上で1次考課を確定させる。

④ 人事考課の仕組み

考課は、次の3つの領域について、考課します。また、複数者による考課（多面的考課）を行い、それぞれが独立して考課する（考課者独立の原則）ことによって客観性を担保しています。

考課領域	内容	項目
業績考課	仕事の結果と為すべき職務行動の有無、出来栄等	業務遂行度(量的・質的)、目標達成度、組織管理等
意識姿勢考課	取組み姿勢や意欲、勤務態度等	職務達成責任、積極性・柔軟性、住民志向、機動性、規律性等
能力考課	知識・技能・技術の保有レベルと職務遂行に要求される能力の発揮レベル等	知識技術、理解判断力、応用企画力、説明対応・調整力、マネジメント力、指導育成力等



⑤ 人事考課結果の開示

考課結果等は、個人情報（人事情報）のため、原則として非公開ですが、市長が認めた場合、本人に限り、一部の情報を開示しています。

10 職員の福祉及び利益の保護の状況

(1) 労働安全衛生の取組状況

(平成 22 年度)

実施状況	内 容	対象者数・回数	参加者数
健康診断	総合、一般健診	1,402 人	1,331 人
健康に関する講演等	労働安全衛生講座	1 回	44 人
	リスクアセスメント基礎研修	2 回	30 人
	メンタルヘルス研修会 (セルフケア・ラインケア)	3 回 セルフケア 2 回 ラインケア 1 回	計 99 人
その他の取組み	職場巡視	4 回	

(2) 厚生福利制度

地方公務員法第 4 2 条に基づく職員の保健、元気回復その他厚生に関する事項を実施するため、江別市役所職員福利厚生会（会員数 786 人）を設置し、福利事業や体育、教養などの余暇活動の支援を行っています。それらの事業は、職員からの会費（平成 22 年度 15,229 千円）と市補助金（同 4,195 千円）などにより運営されています。

(3) 育児休業制度（平成 22 年度）

① 新規取得者数

取得者数	男	女
10 人	3 人	7 人

② 育児休業の期間別取得者数

取得期間	～6 月	6 月超～ 1 年	1 年超～ 1 年 6 月	1 年 6 月超～ 2 年	2 年超～ 3 年
取得者数	3 人	5 人	2 人	1 人	8 人
取得者全体に占める割合	15.8%	26.3%	10.5%	5.3%	42.1%

(4) 公務災害（平成 22 年度）

災 害 区 分	認定件数	前年度認定件数
通勤災害	0 件	3 件
公務災害	3 件	7 件
計	3 件	10 件

11 公営企業職員の状況

■水道・下水道事業会計

(1) 職員給与費の状況

(平成22年度)

総費用 (A)	純損益又は実質収支	職員給与費 (B)	職員給与費率 (B/A)	前年度の 職員給与費率
千円 4,406,565	千円 625,165	千円 438,536	% 10.0	% 10.2

職員数 (A)	職員給与費				1人当たり給与費 (B/A)
	給料	職員手当 [※]	期末・勤勉手当	計(B)	
人 70	千円 286,794	千円 48,731	千円 103,011	千円 438,536	千円 6,265

※ 退職手当を除く。

(2) 職員の手当の状況

① 期末手当・勤勉手当の状況

支給月数等は前掲の普通会計職員と同じです。

区分	水道・下水道事業会計職員		普通会計職員	
	期末手当	勤勉手当	期末手当	勤勉手当
平成22年度 決算額	67,622千円	35,389千円	646,591千円	331,052千円
1人当たり 平均支給年額	980,025円	512,889円	933,032円	485,413円

② 退職手当の支給割合

支給割合は、普通会計職員と同じです。

③ 地域手当

物価および民間賃金の高い地域に勤務する職員に支給する手当で、東京都内および札幌市内に勤務する職員に対し支給しています。(平成23年4月1日現在)

支給実績(平成22年度決算)	110千円		
支給対象職員1人当たり平均支給年額(平成22年度決算)	110,133円		
支給対象地域	支給率	支給対象職員数	国の制度(支給率)
札幌市	3%	1人	3%

④ 特殊勤務手当

危険、不健康など特殊な勤務に従事する職員に支給します。

(平成23年4月1日現在)

支給実績(平成22年度決算)	492千円
支給対象職員1人当たり平均支給年額(平成22年度決算)	41,029円
職員全体に占める支給職員の割合(平成22年度決算)	17.1%
手当の種類(手当数)	2種類
手当の名称	水道下水道手当(①浄水場及びその附属施設の設備若しくは機器の維持管理又は薬品の取扱業務に従事した職員。②浄化センター及びその附属施設の設備若しくは機器の維持管理又は汚水若しくは汚泥の処理・検査業務に従事した職員。)

⑤ 時間外勤務手当

正規の勤務時間を超えて勤務した職員に支給します。

支給実績（平成 22 年度決算）	10,528 千円
職員 1 人当たり平均支給年額（平成 22 年度決算）	319,037 円
支給実績（平成 21 年度決算）	15,374 千円
職員 1 人当たり平均支給年額（平成 21 年度決算）	465,888 円

※ 平成 22 年 4 月対象人数：33 人、平成 21 年 4 月対象人数：32 人 ※ 休日勤務手当を含む。

⑥ その他の手当

（平成 23 年 4 月 1 日現在）

手当の名称	内容及び支給単価	国の制度との異同	国の制度と異なる内容	支給実績（平成 22 年度決算）	支給対象職員 1 人当たり平均支給年額（平成 22 年度決算）
扶養手当	※内容等は普通会計職員と同様です。			9,563 千円	245,205 円
住居手当				8,647 千円	139,459 円
通勤手当				3,067 千円	63,901 円
管理職手当				5,161 千円	573,477 円
寒冷地手当				6,738 千円	97,652 円
子ども手当				4,244 千円	249,647 円

(3) 特別職の給料の状況

（平成 23 年 4 月 1 日現在）

区分	給料・報酬月額	期末手当 （平成 22 年度支給割合）	退職手当
水道事業管理者	618,000 円	3.95 月分(6月:1.9,12月:2.05)	給料月額×在職年数×2.618

※ 退職手当は、任期満了後に北海道市町村職員退職手当組合より支払います。

(4) 育児休業制度（平成 22 年度）

① 新規取得者数

新規取得者数	男	女
0 人	0 人	0 人

② 育児休業の期間別取得者数

取得期間	～6 月	6 月超～ 1 年	1 年超～ 1 年 6 月	1 年 6 月超～ 2 年	2 年超～ 3 年
取得者数	0 人	0 人	0 人	0 人	1 人
取得者全体に占める割合	0%	0%	0%	0%	100%

(5) 公務災害（平成 22 年度）

災害区分	認定件数	前年度 認定件数
通勤災害	1 件	0 件
公務災害	0 件	0 件
計	1 件	0 件

■病院事業会計

(1) 職員給与費の状況

(平成 22 年度)

総費用 (A)	純損益又は実質収支	職員給与費 (B)	職員給与費率 (B/A)	前年度の 職員給与費率
千円 6,081,275	千円 -145,092	千円 2,247,424	% 37.0	% 38.8

職員数 (A)	職員給与費				1人当たり給与費 (B/A)
	給料	職員手当*	期末勤勉手当	計(B)	
人 336	千円 1,257,977	千円 559,056	千円 430,391	千円 2,247,424	千円 6,689

※ 退職手当を除く。

(2) 職員の手当の状況

① 期末手当・勤勉手当の状況

支給月数等は前掲の普通会計職員と同じです。

区 分	病院事業会計職員		普通会計職員	
	期末手当	勤勉手当	期末手当	勤勉手当
平成 22 年度 決算額	284,029 千円	146,362 千円	646,591 千円	331,052 千円
1人当たり 平均支給年額	845,325 円	435,601 円	933,032 円	485,413 円

② 退職手当の支給割合

普通会計職員と同じです。

③ 地域手当

物価および民間賃金の高い地域に勤務する職員に支給します。なお、支給割合は、普通会計職員と同様です。
(平成 23 年 4 月 1 日現在)

支給実績 (平成 22 年度決算)	0 千円
支給対象職員1人当たり平均支給年額 (平成 22 年度決算)	0 円

④ 特殊勤務手当

危険、不健康など特殊な勤務に従事する職員に支給します。
(平成 23 年 4 月 1 日現在)

支給実績 (平成 22 年度決算)	259,854 千円
支給対象職員1人当たり平均支給年額 (平成 22 年度決算)	1,203,026 円
職員全体に占める支給職員の割合 (平成 22 年度決算)	69.0%
手当の種類 (手当数)	11 種類
代表的な手当の名称	医療業務手当 (①正規の勤務時間による勤務の全部又は一部が深夜において行われる看護又は助産の業務に従事した職員。②精神科病棟において患者の看護に従事した看護職員。③放射線業務における、月の初日から末日までの間に外部放射線を被ばくし、その実効線量が100マイクロシーベルト以上であった診療放射線技師、看護師、准看護師及び臨床工学技士。外)

⑤ 時間外勤務手当

正規の勤務時間を超えて勤務した職員に支給します。

支給実績（平成 22 年度決算）	71,714 千円
職員 1 人当たり平均支給年額（平成 22 年度決算）	245,596 円
支給実績（平成 21 年度決算）	59,922 千円
職員 1 人当たり平均支給年額（平成 21 年度決算）	226,975 円

※ 平成 22 年度対象人数：292 人、平成 21 年度対象人数：264 人

※ 休日勤務手当を含む。

⑥ その他の手当

（平成 23 年 4 月 1 日現在）

手当の名称	内容及び支給単価	国の制度との異同	国の制度と異なる内容	支給実績（平成 22 年度決算）	支給対象職員 1 人当たり平均支給年額（平成 22 年度決算）
扶養手当	※内容等は普通会計職員と同様です。			27,114 千円	206,977 円
住居手当				39,593 千円	187,642 円
通勤手当				16,039 千円	70,041 円
管理職手当				61,504 千円	1,397,809 円
夜間勤務手当				26,537 千円	179,303 円
寒冷地手当				26,766 千円	82,610 円
子ども手当				18,494 千円	225,536 円
宿日直手当	宿日直を行った職員に 1 回当たり医師 25,000 円、薬剤師、放射線技師及び臨床検査技師 7,800 円を支給。	異なる	医師及び薬剤師の支給金額	11,442 千円	394,559 円

(3) 厚生福利制度

地方公務員法第 4 2 条に基づく職員の保健、元気回復その他厚生に関する事項を実施するため、江別市立病院院友会（会員数 360 人）を設置し、福利事業や体育、教養などの余暇活動の支援を行っています。事業は、職員による会費（平成 22 年度 8,227 千円）と市補助金（同 1,170 千円）などにより運営されています。

(4) 育児休業制度（平成 22 年度）

① 新規取得者数

新規取得者数	男	女
9 人	0 人	9 人

② 育児休業の期間別取得者数

取得期間	～6 月	6 月超～1 年	1 年超～1 年 6 月	1 年 6 月超～2 年	2 年超～3 年
取得者数	5 人	2 人	0 人	0 人	2 人
取得者全体に占める割合	55.6%	22.2%	0%	0%	22.2%

(5) 公務災害（平成 22 年度）

災 害 区 分	認定件数	前年度 認定件数
通勤災害	2 件	4 件
公務災害	0 件	1 件
計	2 件	5 件

12 公平委員会の業務の状況

公平委員会は、公平、公正な行政を確保するため、地方公務員法の定めるところにより、職員の勤務条件に関する措置の要求及び職員に対する不利益処分を審査するなど必要な措置を講ずるために設置された自治体の執行機関（行政委員会）のひとつです。

(1) 勤務条件に関する措置の要求の状況

平成 22 年度は、勤務条件に関する措置について要求がありませんでした。

(2) 不利益処分に関する不服申立ての状況

平成 22 年度は、懲戒処分に係る不服申し立てがありませんでした。

(3) 苦情相談に関する処理の状況

平成 22 年度は、苦情相談に関する処理がありませんでした。

(3) 行政のアウトソース手法の多様化

地方行政の幅広い場面に指定管理者制度、民間委託等の活用が拡大。しかし、捻出された人的リソースの活用は不十分

- ・ 職員削減基調の下で、行政運営を維持・向上させるためアウトソースの活用が拡大（公の施設：指定管理者制度、バックオフィス業務：包括的民間委託など）
- ・ しかし、これに伴う配置転換や組織見直しが計画的に行われているとは言い難い

(4) ICTの進展

地方公共団体への機器やシステムの導入は着実に進展。しかし、業務の効率化や連携効果は限定的

- ・ ワープロ→スタンドアローン→ネットワークシステム（→クラウド？）
- ・ 業務の効率化（庶務事務の集中化等）に寄与する一方、資料の大部化・細密化も
- ・ ICTに対応した業務プロセスへの移行や職員の再配置、情報の共有・分析に関する職員スキルの全体的な底上げは不十分

(5) 人事・給与制度、人材育成

職員のモチベーション向上や人材育成への関心は高く、人事評価の導入や給与制度の能力実績主義的運用が試みられているが、制度の安定的運用に向けてはなお課題
人事評価や人材育成の望ましい在り方が問われている

- ・ マクロ的にみれば、過度に平等主義的な給与制度・運用は、過去のものになりつつある。しかし、個々の地方公共団体の差は大きい
- ・ 国の人事評価の本格実施（平成21年）と前後して、地方でも人事評価制度の導入が進展。しかし、給与や人材育成への反映については、なお試行錯誤の段階

2. 地方公共団体に期待される行政運営スタイル

(1) 行政運営スタイルの変革への期待

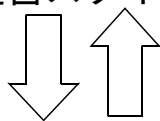
「削減するだけの行革」を超えた、新しい行政運営スタイルへの変革への期待

- (i) 「明確なビジョンや目標に基づく行政運営」
- (ii) 住民サービスに着目する「アウトカム指向の行政運営」
- (iii) 行政の守備範囲や企業等との協働等を意識した「効率的な行政運営」 など

- ・ 量的な削減を主眼とした行革手法には限界。行政の質も問う必要
- ・ 管理主義的な視点に加え、企業の経営理念・手法を参考とした行政マネジメント論的な視点に基づく行政運営への期待が高まる

(2) 行政運営スタイルのさらなる変革に向けて

「地方公共団体の行政運営スタイルの変革への期待」



「地方公共団体・地方公務員を巡る変化と改革」

- ・ 地方行革や人事・給与制度の改革などは、地方公共団体に期待される行政運営スタイルの変革を実現するための手段。同時に、その進捗によって、新しい行政運営スタイルが具体化・可視化され、さらなる変革への期待が高まる循環的な関係
- ・ 新たに取り入れられた制度や運営手法の成果はなお限られたものであるが、行政運営スタイルの変革を視野に入れて、その萌芽をさらに伸長する必要

(3) ワークスタイルへの注目

地方公共団体の職場における各種の取組を統合し、変化を加速する鍵として、地方公務員のワークスタイルに注目

- ・ 職員一人ひとりがモチベーションを高め、より付加価値の

高い仕事を実現するワークスタイルの実現

・ その「触媒」としてのワークプレイス改革

- ・ 地方公共団体に期待される行政運営スタイルの変革を実現するためには、これを理念やスローガンにとどめることなく、地方公共団体の職場や地方公務員の働き方に具体的に落とし込む必要
- ・ 研究会では、地方公共団体の職場における各種の取組を統合し、変化を加速する鍵として、これまで注目されることの少なかった地方公務員のワークスタイルに着目

3. 地方公務員の望ましいワークスタイル

(1) 望ましいワークスタイル

① 意味ある業務に注力する効率的な働き方

地方公共団体が自ら行うべき範囲を見直して業務を精選しつつ、人員配置の見直しや業務プロセスの効率化によって、これに注力できるようにすることが重要

- ・ 業務見直しやアウトソース化に係る人員の適正な再配置
- ・ 仕事の流れを規定する職場のルールや慣行の見直し
- ・ 効率化につながる I C T や施設設備・システムの戦略的導入

② 高いモチベーションに支えられ、使命への貢献が評価される働き方

新たな課題や難しい課題にチャレンジし、その成果が評価されることを通じてやりがいを感じ、さらに新たな課題に対処するためのアイデア創出が刺激される、という好循環を作り出すことが重要

- (i) 「やる気が出る」(モチベーション向上)
- (ii) 「知恵が出る」(アイデア創出)
- (iii) 「成果が出る」(アウトカム指向)

- ・ 次のような「組織運営のセオリー」を地方公共団体でも実現
 - (i) ・ ビジョンへの共感、職場への帰属意識
 - ・ 職場内での信頼関係、上司・同僚からの期待とフィードバック
 - ・ 人事評価制度の適切な運用
 - (ii) ・ 上司や部下、他部門との情報交換の奨励
 - ・ 必要な知識や技術の習得支援
 - ・ 情報収集・コミュニケーションツールの活用
 - (iii) ・ 成果指向・住民起点での事務事業体系の洗い直し

③ ワーク・ライフ・バランスを実現する働き方

適切に配分された人員と時間によって、予定された成果を計画的に達成する働き方にシフトしていく必要
 また、職業生活の長期化を見通して、職務意欲と能力を保ちつつ、ライフイベントに柔軟に対応できるようにすることが重要

- ・ 業務と人員を計画的に配分せず、一方で無制限な残業に頼る職場を生み、他方で陣容にふさわしい職責が与えられない職場を残すような組織運営からの脱却
- ・ 少子高齢化等を踏まえ、男女ともに介護等のための緩和勤務が必要となることを前提
- ・ 定年延長や給与制度の能力主義的運用の定着を見越し、給与以外による処遇も重視して、長期にわたる職務意欲と能力の確保を図ることが重要

(3) 地方公共団体・地方公務員に特有の事項

- (i) 地方公務員の給与制度やその運用の動向と、ワークスタイル改革の関係
 - 給与構造改革や人事評価の効果の定着を見越せば、年齢にとらわれた給与制度の運用はかなり相対化される
- (ii) 法令による事務の義務付けや水準・手法の枠付けによる制約と、ワークスタイル改革の関係

→ 必須の行政サービスは存在するが、地域主権一括法により実施方法等に関する自由度はかなり高まっている。そこに、新しいワークスタイルに基づく創意工夫を活かすことが重要

4. ワークスタイル変革に向けた「10の取組」

(1) 地方公共団体や企業における先進的な取組

地方公共団体や企業における業務改革やオフィス刷新等の事例には、ワークスタイル変革に資すると考えられるものも多い研究会では、そこから「10の取組」を抽出して検討

※「10の取組」についてそれぞれの事例概要、また、いくつかは統合的に取り組む事例を掲載

(2) 地方公共団体の課題やワークスタイル変革との関わり

「10の取組」を次の2つの視点から整理（別紙参照）

- (i) 地方公共団体におけるこれまでの改革及び今後の課題とどう関わるか
- (ii) ワークスタイル改革にどのような効果が期待できるか

5. ワークスタイル変革の推進手法と留意点

- (i) 業務の生産性（特に有効性）の向上には、なにより、成果を適切に評価する人事評価制度と能力開発支援が重要
- (ii) 意識改革につながらなければ取組の定着は覚束ない。特定のシステムや施策パッケージ等の導入だけで成果が得られるものではないことに留意
- (iii) 的確な現状把握と目標設定、トップレベルを巻き込んだ強力な推進体制、成果に対する適切な褒賞など、成功する改革の「定石」に学ぶ必要

これまでの改革・課題との関係

ワークスタイル改革への効果

人的リソース

行革の時代

・職員減少、年齢構成の偏り

アウトソース手法の多様化

・捻出された人的リソースの活用不十分

ICT

職場における「ICT」の進展

・機器やシステムの急速な導入

・業務プロセスの改革は不十分

人事・給与制度

人事評価制度、給与制度の能力実績主義的運用

・導入進むが、評価の反映は途上

人材育成への高い関心

「ムダな紙をなくす」

・ペーパーレス、ペーパーストックレス

「ムダな机をなくす」

・フリーアドレス

「ムダな執務スペースをなくす」

・フリーミーティングスペースへの転用

「会議のムダをなくす」

・会議ルール設定、資料の事後廃棄

「照会業務のムダをなくす」

・コールセンターの活用

「ムダな残業をなくす」

・日程の共有によるムダとり

「定型業務のムダをなくす」

・ルーティンワークのマニュアル化

「窓口業務のムダをなくす」

・ワンストップ窓口の導入

「文書管理のムダをなくす」

・ファイリングシステムの活用

「現金取扱いのムダをなくす」

・電子マネー納付の導入

① 効率性

意味ある業務に注力する
効率的な働き方

② モチベーション

高いモチベーションに支え
られ、使命への貢献が評
価される働き方

③ ワーク・ライフ・バランス

ワーク・ライフ・バランスを
実現する働き方