

平成 30 年度  
復興人材の確保及び運用に関する調査  
取組事例集

平成 31 年 3 月



株式会社 日本総合研究所  
The Japan Research Institute, Limited

## はじめに

東日本大震災の発生から 8 年が経過し、被災自治体の復興の進捗状況にはばらつきがある。各自治体では、それぞれのステージにおいて、震災に伴い増加した業務量や、復興の進捗によって様々に変化する課題に対応し、復興を着実に進めるために、職員の方々が日々尽力している。

このような努力に加えて、一部の被災自治体においては、応援職員の減少を見据えて、限られた人数で効率的に業務を行うための工夫が行われている事例や、復興が完了した後の体制の検討を始めている事例も見られた。

この事例集では、アンケート調査及びヒアリング調査により把握された先行事例 7 つを紹介する。

## 取組事例一覧・目次

事例 1	行政事務の包括業務委託（岩手県陸前高田市） .....	2
事例 2	復興事業の実施におけるアウトソーシング（福島県川俣町） .....	9
事例 3	復興担当部署の見直しと定員管理の再開（宮城県塩竈市） .....	11
事例 4	復興計画の終了に伴う組織・定員の見直し（岩手県大槌町） .....	20
事例 5	今後の職員数の減少を前提とした組織の見直し（宮城県山元町） .....	26
事例 6	復興事業の完了に向けた組織見直し（福島県新地町） .....	33
事例 7	業務量調査・業務見直し調査の実施（宮城県南三陸町） .....	39

## 事例 1 行政事務の包括業務委託（岩手県陸前高田市）

- 約 140 人の応援職員がいなくなる復興後の行政運営に向けて、定型的業務や事務補助業務の包括業務委託を実施
- マンパワーと市民サービスの維持を原則にしつつ、嘱託職員、臨時職員、正規職員が担ってきた仕事を民間企業に委託することでコストダウンを実現
- 総務課が中心となり、約半年をかけて包括的に業務を委託するのにふさわしい業務を選択し、公募により委託先となる民間企業を選定

### 市町村の概要

- 人口 19,553 人（平成 30 年 1 月 1 日現在）<sup>1</sup>
- 職員数 292 人（平成 29 年 4 月 1 日現在）<sup>2</sup>

### 背景

陸前高田市では、平成 33 年度以降、約 140 人の応援職員がいなくなる。このため、限られた人数の正規職員による行政運営に向けた準備が必要であった。また、陸前高田市の平成 29 年度の財政力指数は 0.31 と県内他市と比べて低く、今後の人口減少による税収低下や高齢化による扶助費上昇の可能性がある。

平成 22 年度と平成 29 年度の陸前高田市の歳入と歳出は図表 1 のとおりである。復旧・復興事業が始まる前の平成 22 年度では、地方税が約 17 億円、人件費が約 22 億円であったが、平成 29 年度では地方税が約 18 億円、人件費が約 24 億円であった。

平成 22 年度から平成 29 年度にかけて、陸前高田市の人口（住民基本台帳人口）は、約 2 万 4 千人から約 1 万 9 千人へと減少している中で、人件費が増加しており、陸前高田市は、応援職員の減少を契機に、震災前からの課題であり、多くの地方自治体にとっても課題であると思われる人件費という固定費の縮減を、市民サービスを落とさずに実現することに挑戦することにした。

平成 30 年度に総務課が中心となって市全体の業務の見直しを実施した。市民サービスの低下を避けるため、マンパワー（人数）は現状を維持し、窓口業務などの定型的業務を民間に切り替えることでコストダウンを実現する包括業務委託を選択した。

<sup>1</sup> 総務省「住民基本台帳に基づく人口、人口動態及び世帯数」

<sup>2</sup> 総務省「地方公共団体定員管理調査」※被災市町村自らの採用に拠らない自治法派遣、復興庁スキーム等に拠る応援職員は含まれていない。

図表1 平成22年度と29年度の歳入と歳出

■歳入 区分	平成22年度		平成29年度	
	決算額（千円）	構成比（％）	決算額（千円）	構成比（％）
地方税	1,690,665	13.99%	1,777,050	1.97%
地方交付税	5,080,445	42.03%	12,186,288	13.49%
国庫支出金	1,531,580	12.67%	36,278,258	40.17%
県支出金	804,598	6.66%	1,313,250	1.45%
繰入金	253,210	2.09%	28,741,927	31.82%
繰越金	305,221	2.52%	4,090,035	4.53%
諸収入	282,611	2.34%	3,113,402	3.45%
地方債	1,383,100	11.44%	925,556	1.02%
その他	757,507	6.27%	1,894,861	2.10%
（歳入合計）	12,088,937	100.00%	90,320,627	100.00%

■歳出 区分	平成22年度		平成29年度	
	決算額（千円）	構成比（％）	決算額（千円）	構成比（％）
人件費	2,218,058	19.06%	2,377,526	2.66%
扶助費	1,640,170	14.09%	1,860,314	2.08%
公債費	1,766,989	15.18%	1,492,400	1.67%
物件費	1,273,065	10.94%	2,839,017	3.18%
維持補修費	55,190	0.47%	83,592	0.09%
補助費等	542,794	4.66%	2,202,132	2.47%
積立金	46,265	0.40%	32,818,882	36.77%
投資及び出資金、貸付金	42,197	0.36%	1,232,500	1.38%
繰出金	1,516,220	13.03%	1,562,234	1.75%
普通建設事業費	2,476,443	21.28%	32,788,194	36.74%
災害復旧事業費	61,120	0.53%	9,991,639	11.20%
（歳出合計）	11,638,511	100.00%	89,248,430	100.00%

出所：陸前高田市「平成22年度、平成29年度財政状況（決算カード）」よりJRI作成

## 検討の経過

総務課では民間との協働の取組となる包括業務委託を「市民サービスの維持と人件費削減を両立させる有効な手法」と捉え、平成30年度当初から、課内の4名（部長、課長、課長補佐、係長）を中心に包括業務委託の導入に向けた検討を開始した。

検討開始にあたり、部長級を集めた検討会議を開催し、包括業務委託について合意を取り、各課に業務の棚卸と外部委託の候補となる業務の提案を依頼した。

その後、総務課が各課ヒアリングを実施し、外部委託する業務の絞り込みを行い、嘱託職員・臨時職員が担当している定型的業務や補助的業務に加えて、正規職員が担当してい

## 事例 1 行政事務の包括業務委託（岩手県陸前高田市）

る窓口業務なども含めて 62 人規模の業務を包括業務委託の候補として選定した。平成 30 年 9 月議会において、今後の行財政運営のあり方について質問を受けた際に、市から業務の見直し作業を行っている旨説明した。

平成 30 年 10 月には、包括業務委託の業務実態や効果を確認するため、100 人以上の規模で包括業務委託を実施していた先進事例である福岡県篠栗町と、篠栗町よりも外部委託の範囲は小規模であるが、篠栗町と同じく包括業務委託をしていた佐賀県有田町を総務課職員が視察した。篠栗町では、嘱託職員や臨時職員が担当していた業務を民間企業に委託し、地方公務員法の任用期間の制限が外れて複数年雇用が可能となるメリットを活かしていた。しかし、陸前高田市では、将来の行財政運営を見据えてコスト削減を重視し、正規職員が現在担当している窓口業務等も含め民間企業に外部委託することまで踏み込むことを決断した。

そして、11 月の市議会全員協議会において、包括業務委託の内容を説明した。「市民サービスを落とさないようにすべき」との意見を踏まえて、市民サービスを支える担当者の人数は原則的に変えずに、サービス水準を維持しながらコストダウンを図ることとした。

また、民間企業の社員と正規職員が机を並べることで、指揮系統への支障を指摘する声もあったが、これまで業務を担当してきた嘱託職員や臨時職員が民間企業の有期雇用の社員に身分を変えて業務にあたることになるため、実務的な課題はクリアできる判断した。

その後、公募を実施して、12 月には委託する民間事業者を決定した。業務の棚卸から包括業務委託の事業者選定に至る経緯は、図表 2 に示すとおりである。

委託先の選定方法は、公募型プロポーザル方式を採用し、自治体向け業務受託部門を平成 22 年に立上げ、これまでに 7 自治体から包括業務委託を受託している(株)共立メンテナンス<sup>3</sup>を選定した。

図表 2 検討の経過

時期	実施事項
平成 30 年 4 月	総務課で、包括業務委託の検討工程、検討方法を確認。部長級を集めた検討会議を開催し、市民サービスの維持と人件費削減の両立に向けて包括業務委託を採用することについて合意形成
平成 30 年 5 月～ 8 月	各課に業務の棚卸しと民間委託可能な業務の提案を依頼 各課提案の委託候補業務を整理し、総務課が各課ヒアリングを実施。 総務課では先進事例の包括業務委託の実績などに基づき可否を判断

<sup>3</sup> ホテル事業、学生・社員寮事業、自治体向け業務受託事業など行う東証一部上場企業。和歌山県白浜町、大阪府能勢町、鳥取県北栄町、福岡県篠栗町、佐賀県有田町、佐賀県須恵町、宮崎県日南市から包括的に業務を受託。平成 31 年 4 月より北海道古平町、長野県佐久穂町、石川県中能登町、佐賀県玄海町から包括的に業務を受託予定。

事例1 行政事務の包括業務委託（岩手県陸前高田市）

時期	実施事項
平成30年9月	9月議会で復興期間終了後の行財政運営に関して質問があり、業務の棚卸をしていることを説明
平成30年9月～11月	総務課で、包括業務委託の公募に向けた仕様書等作成。各課は業務内容を検討、総務課は現給等に基づき予算額を検討
平成30年10月	包括業務委託の先進事例視察を実施（視察先は福岡県篠栗町と佐賀県有田町）
平成30年11月	庁内会議を開催して包括業務委託の実施内容について説明し、庁内で情報を共有 11月の市議会全員協議会において、包括業務委託の内容を説明
平成30年11月～12月	11月に公募型プロポーザル方式により包括業務委託の公募開始。複数社から問合せを受けるが、最終的に1社から提案書を受付け。12月に受託候補者を決定
平成30年12月	市民に対しては、12月の広報紙で平成31年度から包括業務委託を実施することを公表
平成31年1月	次年度から民間企業の社員となる嘱託職員・臨時職員に対して、複数回説明会を開催し質問に丁寧に回答、大きな問題や反対意見はなし。正規職員には平成31年1月に説明会を開催
平成31年4月～	平成31年度から2年度にわたり、正規職員が担ってきた定型的業務の一部と、嘱託職員・臨時職員が実施してきた事務補助業務を民間事業者へ委託

見直しの内容

「政策立案やマネジメント等に関する業務は正規職員が担当し、定型的業務や補助的業務は外部委託を活用する」という考え方に基づいて、各課が包括業務委託の候補業務を抽出した。具体的には、法律上正規職員が担当する必要のある業務や、正規職員が担当するのが相応しい業務を除き、民間企業の社員でも担当可能な定型的業務や補助的業務を、候補業務選択の視点とした。

その後、総務課が各課に対してヒアリング調査を実施して、包括業務委託の対象業務を絞り込んだ。なお、包括業務委託の対象事業は以下のとおりである。

● 正規職員が行ってきた一般行政事務（定型的業務）の民間委託

総務課、市民課、会計課が実施してきた下記の定型的業務を民間に委託。

総務課	旅費計算、郵便等收受、発送、職員の労務管理データ作成業務
市民課	総合窓口における各種証明書の申請受付及び発行業務、異動受付業務、国民

## 事例 1 行政事務の包括業務委託（岩手県陸前高田市）

	健康保険被保険者の資格得喪に関する業務及び手数料等取り扱い業務
会計課	支払データ作成、伝票整理、年末調整、物品出納及び管理、備品登録業務

### ● 嘱託職員が行ってきた事務補助業務（パートタイム）の民間委託

総務課、税務課、地域福祉課、市民課、生涯学習課、学校教育課、図書館、博物館、小中学校が嘱託職員を通じて実施してきた下記の事務補助業務を民間に委託。

総務課	電話交換及び窓口案内業務
税務課	窓口対応及び市税賦課・収納補助業務
地域福祉課	障害支援区分認定調査補助業務、障がい者相談支援業務
市民課	国民健康保険関係業務
生涯学習課	社会教育事業関係業務、文化財調査補助及び資料整理業務、埋蔵文化財発掘調査補助業務
学校教育課	図書教育指導補助業務
図書館	図書館運営支援業務
博物館	被災博物館資料安定化処理及び修理業務
市内小中学校	特別支援教育指導補助業務

### ● 臨時職員が行ってきた事務補助業務（フルタイム）の民間委託

議会事務局、図書館、博物館、水道事業所が臨時職員を通じて実施してきた下記の事務補助業務を民間に委託。

議会事務局	議事録作成及び事務補助業務
図書館	図書館窓口対応業務、移動図書館車運転業務及び図書館営繕業務
博物館	被災博物館資料安定化処理及び修理業務
水道事業所	窓口対応及び事務補助業務

## 効果

平成 31 年 4 月から実施する包括業務委託において、陸前高田市は、同市から(株)共立メンテナンスに転じることになる 62 人の嘱託職員・臨時職員に対し、現給の保障を約束し、(株)共立メンテナンスとの契約（約 2 年間）にも順守事項として明記した。

このため、嘱託職員・臨時職員に関しては平成 31 年 4 月以降も現給が保障されるため、陸前高田市が負担する人件費に変化はない。一方、正規職員と民間企業の社員との人件費（社会保険料等含む）を比較すると、1 人当たり約 500 万円／年の差があるため、正規職員の退職に合せて従前、正規職員が担当していた業務を民間企業に外部委託することでコストダウンが実現する。

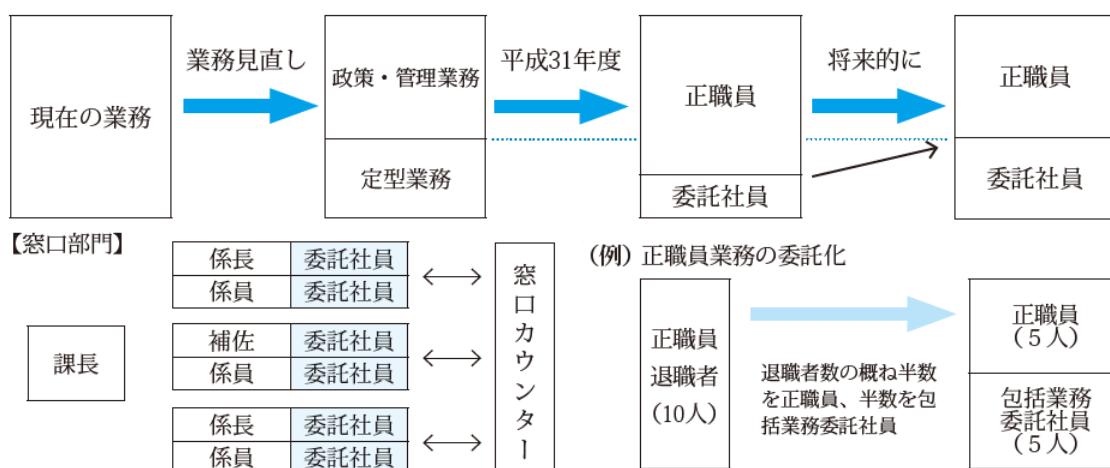
同市では、今後、退職者補充の一部を、正規職員の採用ではなく、外部委託に振り替え

事例1 行政事務の包括業務委託（岩手県陸前高田市）

ていくことで、コストダウンを実現する。徐々に民間比率を高め、最終的には、市役所の正規職員と民間企業社員の比率を 7:3 程度にする予定である。

退職者数と同様の人数は確保し、市民サービスに携わる人数は維持していく。こうして、市民サービスの水準を保ちつつ、正規職員から民間企業の社員へ切り替えることでコストダウンにつながる仕組みとなっている。

図表 3 行政事務の包括業務委託のイメージ



出所：広報りくぜんたかた 2018.12

包括業務受託者への平成 31 年度の委託金額は 1 億 5,552 万円である。初年度においては、包括業務委託効果とともに、業務見直し（正規職員 10 人の退職不補充と臨時職員 5 人の削減等）効果に加わり、人件費削減額は約 1 億 1,000 万円（市の試算値）である。

平成 32 年度以降は、退職者数と同様の人数を正規職員の採用と外部委託により確保し、市民サービスに携わる人数を維持する予定である。陸前高田市では、包括業務委託の対象となる人数を徐々に増やす予定であり、平成 31 年度から平成 35 年までの累計の人件費削減額は 2 億円以上と試算している。

事例のポイント

● 住民サービスの維持とコストダウンの両立

陸前高田市の包括業務委託は、正規職員の退職に合わせて、定型的業務の一部を民間企業の社員に切り替えて、コストダウンを実現していることが要点である。さらに、段階的に民間企業の社員比率を高め、職員人件費を抑制することにより、復興・創生期間後の自立した行政運営に向けて、財政面での負担軽減を図っている。



- **嘱託職員や臨時職員の給与保障**

陸前高田市が実施した包括業務委託では、行政運営の一翼を担ってきた嘱託職員や臨時職員の現給を保障することで、民間企業への転籍が円滑に行われている。現在の嘱託職員や臨時職員が包括業務委託によって不利益を被ることがないように、民間事業者選定に向けた公募では、委託業務一覧、従事者の月額・日額給与を明示した基本従事者配置表、契約上限額を明示している。

- **市民雇用の安定化**

陸前高田市では、これまで毎年試験を実施して嘱託職員や臨時職員等の非常勤職員を採用していた。このため、非常勤職員にとっては不安定な雇用形態であった。これが、民間企業の有期雇用の社員に切り替わることで、複数年雇用が可能となり、雇用の安定化につながっている。

- **業務習熟による業務能率の向上**

非常勤職員が民間企業の複数年雇用の社員となることは、非常勤職員の入れ替わりに伴う業務指導が不要となるほか、複数年雇用による業務の習熟につながる。事務効率化やサービス向上が期待でき、陸前高田市と民間企業の両者にとってメリットをもたらす。

- **政策立案に専念できる環境づくり**

陸前高田市が採用した包括業務委託は、限られた職員数で、多様化・高度化する市民ニーズに応えるための手法である。定型的業務は民間企業へ切り替えることで、正規職員が専門的業務に専念できる環境を整えている。定型的な仕事は民間企業が効率的に取り組むことで、行政の核となる政策立案や事業管理などの仕事は、正規職員が創造的に取り組むことを可能にしている。

## 事例2 復興事業の実施におけるアウトソーシング（福島県川俣町）

- 復興事業を進めるにあたり、地域の安全パトロール事業に従事する隊員の労務管理等を民間会社にアウトソーシングすることにより、役場職員の業務負担を軽減している

### 市町村の概要

- 人口 13,733 人（平成 30 年 1 月 1 日現在）<sup>4</sup>
- 職員数 135 人（平成 29 年 4 月 1 日現在）<sup>5</sup>

### 背景

原子力災害の影響により、平成 23 年 4 月 22 日に川俣町山木屋地区が計画的避難区域に指定された。山木屋地区の住民が町内外に避難したことにより、山木屋地区は住民が不在となったが、留守中の住居に家財道具を残していることから、空き巣などの被害が懸念されていた。

このため、川俣町では平成 23 年 6 月から、「山木屋地区地域安全パトロール事業」として、山木屋地区の住民による防犯パトロールを開始した。避難により収入を失った住民の雇用対策としても位置づけられており、震災等緊急雇用対応事業を活用し、町が住民約 60 人を直接雇用し、賃金を支払った。パトロールでは、道路の巡回に加え、住民の許可が得られた住宅については、敷地内に立ち入って異常の有無を確認した。

### アウトソーシングの経緯

以降、山木屋地区地域安全パトロール事業は毎年度継続して実施されてきたが、平成 27 年度で震災等緊急雇用対応事業が終了し、平成 28 年度からは、福島原子力災害避難区域等帰還・再生加速事業を活用して「山木屋地区安全パトロール事業」として実施することとなった。

この際、パトロール隊員の労務管理等に係る正規職員の業務負担を軽減するため、パトロール隊員の直接雇用を止め、外部委託することとした。

委託内容は、パトロール隊員の募集・採用、勤務管理、賃金の計算、支払等の事務等であり、これらの業務を得意とする業種として、人材派遣会社を委託先とした。指名競争入札により、県内の人材派遣会社が受託している。

なお、委託を行う際、パトロール隊員として原則として山木屋地区の住民を雇用するこ

<sup>4</sup> 総務省「住民基本台帳に基づく人口、人口動態及び世帯数」

<sup>5</sup> 総務省「地方公共団体定員管理調査」※被災市町村自らの採用に拠らない自治法派遣、復興庁スキーム等に拠る応援職員は含まれていない。

とを仕様にて定めており、外部委託に切り替えた後も、山木屋地区の住民がパトロール隊員として活動している。

### 現在の取組

平成 29 年 3 月 31 日に山木屋地区の避難指示が解除されたが、現在も避難中の住民が存在する。同地区に住居を戻した住民は震災前の半数に満たず、住民の不在が続く中、防犯対策の継続が必要であることから、平成 30 年度も山木屋地区安全パトロール事業を継続している。

平成 30 年度は 26 名のパトロール隊員が活動しており、2 交代制（8 時から 17 時、12 時から 21 時）で毎日巡回を行っている。不審者や避難者の住宅に異常を発見した場合には関係機関へ通報するほか、帰還した住民の住宅についても、郵便受けに新聞がたまっているなど異常を認めた場合には関係機関への通報を行うことで、住民の安否確認の役割も担っている。

### 効果

この取組により、以下 3 つの効果が期待されている。

第一に、平成 28 年度から人材派遣会社へのアウトソーシングを行うことにより、パトロール隊員の労務管理等にかかる町の正規職員の負担が大幅に軽減されている。

第二に、パトロール隊が毎日巡回していることにより、空き巣等の犯罪が抑止され、山木屋地区を離れて暮らす住民の安心につながっている。また、パトロールを通じてパトロール隊員が帰還した住民と顔を合わせる機会になっており、住民の安否確認やコミュニケーションの場にもなっている。

第三に、山木屋地区の住民をパトロール隊員として雇用することにより、住民が収入を得る機会となっている。

### 事例のポイント

#### ● 職員の業務負担の軽減

民間事業者へのアウトソーシングを活用し事業を実施することにより、同町が住民を直接雇用し、職員が労務管理を行う必要がなくなり、職員の負担軽減が図られている。

### 事例3 復興担当部署の見直しと定員管理の再開（宮城県塩竈市）

- 復興事業の進捗と応援職員の減少を踏まえ、早い段階から復興後を見据えた組織の検討に着手し、組織再編を実施。震災後に設置した震災復興推進局を平成30年3月末に廃止し、建設部復興推進課に縮小
- 平成30年4月に「第4次塩竈市行財政改革推進計画」を策定し、定員管理を再開。財政状況や人口減少の見通しを踏まえ、平成35年4月までに定員を13人削減

#### 市町村の概要

- 人口 54,873人（平成30年1月1日現在）<sup>6</sup>
- 職員数 626人（平成29年4月1日現在）<sup>7</sup>

#### 背景

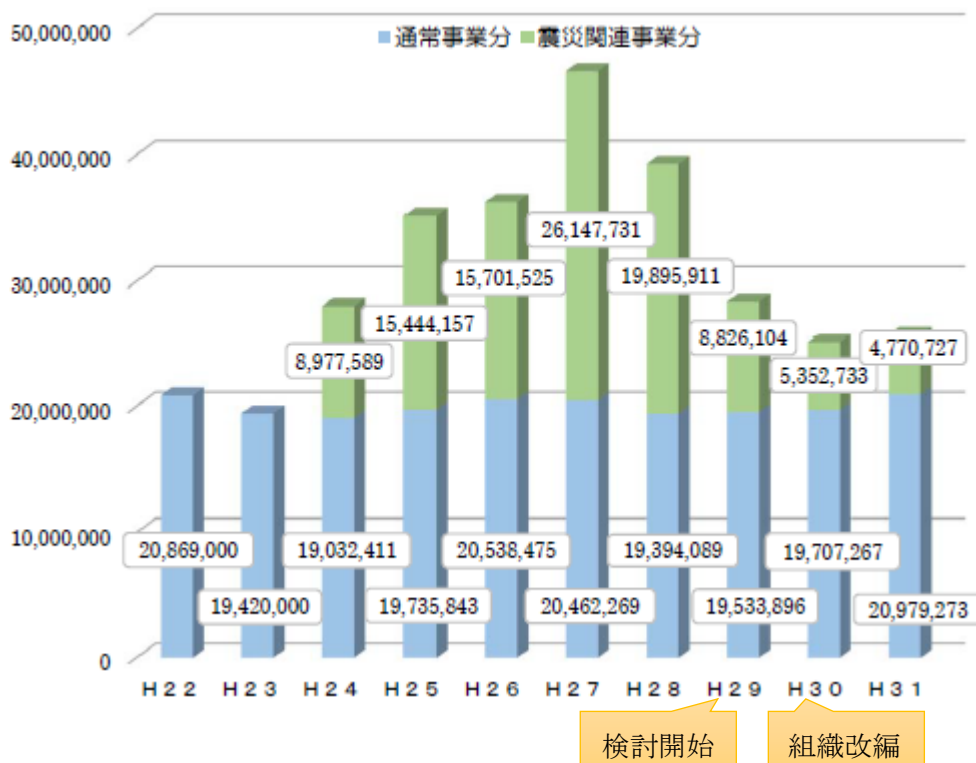
塩竈市では、平成29年度末時点で震災復興計画の進捗が85.6%（事業費ベース）となっており、平成32年度中の完了に向けて事業が進められているところである。塩竈市の一般会計当初予算額は、図表4のとおり推移しており、震災関連事業分は平成27年度の261億円をピークに、平成31年度は48億円まで縮小している。これに伴い、応援職員の必要人数についても、平成26年度には61人だったものが、平成30年度には19人まで減少している。

事業量及び応援職員の数が減少していることから、平成29年4月に、震災後に設置された震災復興推進局を廃止する方針がトップダウンで示された。組織改編は平成30年4月に行うとの指示が出され、1年間で見直しの検討が行われることとなった。

<sup>6</sup> 総務省「住民基本台帳に基づく人口、人口動態及び世帯数」

<sup>7</sup> 総務省「地方公共団体定員管理調査」※被災市町村自らの採用に拠らない自治法派遣、復興庁スキーム等に拠る応援職員は含まれていない。

図表4 一般会計当初予算額の推移（単位：千円）



出所：塩竈市「平成31年度当初予算案の概要」p.2より一部加工

### 検討の経過

組織見直しの検討は、市民総務部財政課（行政改革係）が中心となり検討を進めた。財政課行政改革係から関係各課へのヒアリングを通じて調整を行い、最終的な意思決定は、市長以下部長職等で組織する「塩竈市行財政改善推進本部」において行った。

各段階における検討の内容は以下のとおりであり、組織見直しまでの検討全体の経過は図表7に示すとおりである。

#### ● 見直し後の体制案の整理

震災復興推進局を廃止した後の具体的な体制は、財政課行政改革係を中心に素案をまとめ、関係各課へのヒアリングを通じて調整を進めた。

震災当初は市民総務部政策課が復興関連の業務を所管していた経緯や、塩竈市震災復興計画にはハード事業以外の事業も含まれることから、復興推進課を建設部内に置くことが適切なのかとの議論があり、「建設部内に復興推進課を置く案」、「関係各課に業務を吸収させ復興推進課を解体する案」の2案に整理した。

### 事例3 復興担当部署の見直しと定員管理の再開（宮城県塩竈市）

#### ● 他自治体へのアンケート

組織見直しの検討にあたり参考とするため、宮城県内の16自治体に対し、震災後の復興関連部署の設立状況、これまでの統廃合の実施状況、今後の統廃合等の予定を尋ねるアンケート調査を行った。

半数の自治体において、部分的な統廃合等の見直しが行われていたが、復興関連部署全体の見直しについては「時期未定」という回答が多数を占めており、他自治体においても事業進捗に合わせて段階的に縮小させていくものと予想される結果であった。

#### ● 組織改編に伴うヒアリング

組織見直しに関係する震災復興推進局・建設部に対して、二度にわたりヒアリングを実施した。一度目（6月）は各課の係長を対象とし、各係が所管する業務の今後のスケジュール、復興推進課を建設部へ移管することについてのメリット・デメリットについて聞き取りを行った。

二度目（8月）は、局長及び部長を対象とし、フリーディスカッション形式で意見交換を行った。

#### ● 事業棚卸

見直し対象である復興推進課の業務残量を明らかにするため、事業棚卸を行った。

平成29年度は応援職員の不足が生じていた状況であり、関係各課においては、日々の業務と並行し事業棚卸の作業も行ったため、一時的に業務負担が増加した。また、業務によっては、業務量の定量的な把握が容易でないものもあり、例えば、用地取得業務では、業務量を用地の取得予定面積で単純に把握はできず、個々の用地取得業務の進捗状況を丁寧に把握する必要があったことから、所管課・とりまとめ課ともに苦労した。

最終的に必要人数により事業量を整理することとし、各係が所掌する業務を一覧化し、業務ごとに平成32年度までの各年度四半期別の必要人数を整理した。棚卸結果は図表5のとおりである。

事例3 復興担当部署の見直しと定員管理の再開（宮城県塩竈市）

図表5 事業棚卸に用いられたフォーマット

今後の復興業務見込(復興推進課) 統合版 【●は発注時期 数字は人工数(担当課開取数値)】

事業名	H29年度				H30年度				H31年度				H32年度			
	4~6月	7~9月	10~12月	1~3月	4~6月	7~9月	10~12月	1~3月	4~6月	7~9月	10~12月	1~3月	4~6月	7~9月	10~12月	1~3月
復興交付金 申請事務			1.6	1.6	1.6	1.6	1.6	1.6	1.6	1.6	1.6	1.6				
復興交付金 実績報告とりまとめ				1.0				1.0	1.0				1.0			1.0
復興交付金 会計検査対応等					1.0	1.0			1.0	1.0			1.0	1.0		
復興交付金 清算事務等												1.0	1.0	1.0	1.0	1.0
復興交付金事業 戸内調整等			1.6	1.6	1.6	1.6	1.6	1.6	1.6	1.6	1.6	1.6	1.6	1.6	1.6	1.6
復興事業 広報・問い合わせ対応等			0.8	0.8	0.8	0.8	0.8	0.8	0.8	0.8	0.8	0.8	0.8	0.8	0.8	0.8
北浜地区土地区画整理事業補償業務			1.0	1.0	1.0	1.0	1.0	1.0	1.0	1.0	1.0	1.0	1.0	1.0	1.0	1.0
野々島地区漁業集落防災機能強化事業補償業務			1.0	1.0	1.0	1.0	1.0	1.0	1.0	1.0	1.0	1.0				
桂島地区漁業集落防災機能強化事業用地買収業務			1.0	1.0	1.0	1.0	1.0	1.0								
(追加) 藤倉地区被災市街地復興土地区画整理事業換地処分登記事務			1.0	1.0	1.0	1.0	1.0	1.0	1.0	1.0	1.0	1.0	0.5	0.5	0.5	0.5
北浜地区復興土地区画整理事業(その1・2は第1四半期、上下水道は第2四半期)	●	●	4.0	4.0	4.0	4.0	4.0	4.0	4.0	4.0	4.0	3.0	2.0	2.0	2.0	2.0
藤倉地区復興土地区画整理事業			3.0	3.0	3.0	3.0	2.0	2.0	1.0	1.0	1.0	1.0	1.0	1.0	1.0	1.0
新浜町形の下線道路事業(その1は第1四半期、その2は第2四半期)	●	●	1.5	1.5	1.5	1.5										
(追加) 桂島・寒風沢防集積地対策			1.0	1.0	1.0	1.0	1.0	1.0	1.0	1.0	1.0	1.0	1.0	1.0	1.0	1.0
港町復興道路整備事業			0.5	0.5												
港町地区復興拠点整備事業			1.0	1.0												
海岸通貫復興市街地再開発事業			2.5	2.5	2.5	2.5	2.5	2.5	2.5	2.5	2.5	2.5	2.5	2.5		
海岸通貫下線道路事業			0.5	0.5	0.5	0.5	0.5	0.5	0.5	0.5	0.5	0.5	0.5	0.5		
新築築電架設実験			0.2	0.2	0.2	0.2	0.2	0.2	0.2	0.2	0.2	0.2				
北浜2期災害公営住宅整備事業		●	0.5	0.5	0.3			0.3	0.3				0.3	0.3	0.3	災害工が離れた都合
村島地区小規模住宅地区改良事業(土木課管理)		●	0.4	0.4												
(追加) 清水沢地区災害公営住宅関連施設整備事業		●	0.3	0.3												
(追加) 西塩釜駅東口線道路補修工事		●	0.4	0.4	0.4	0.4										
復興交付金効果促進一括配分使途協議			0.5	0.5	0.5	0.5	0.3								0.1	0.1
復興交付金完了実績報告・検査			0.5	0.5	0.5	0.5	0.3									
桂島地区漁業集落防災機能強化事業	●		1.0	1.0	1.0	1.0	1.0	1.0	1.0	1.0	1.0	1.0				
野々島地区漁業集落防災機能強化事業			0.8	0.8	1.0	1.0	1.0	1.0	1.0	1.0	1.0	1.0				
寒風沢地区漁業集落防災機能強化事業	●		0.8	0.8	1.0	1.0	1.0	1.0	0.4	0.4	0.4	0.4				
野々島地区漁港施設機能強化事業(嵩上げ)	●		0.2	0.2					0.3	0.3	0.3	0.3				
寒風沢地区漁港施設機能強化事業(嵩上げ)									0.3	0.3	0.3	0.3				
野野島漁港災害復旧事業			0.5	0.5	0.8	0.8	0.8	0.8	1.0	1.0	1.0	1.0				
野野島漁港関連災害復旧事業			0.1	0.1	0.2	0.2	0.2	0.2								
寒風沢漁港災害復旧事業			0.5	0.5	0.8	0.8	0.8	0.8	1.0	1.0	1.0	1.0				
寒風沢漁港関連災害復旧事業			0.1	0.1	0.2	0.2	0.2	0.2								
北浜地区区画下水道事業(雨水・汚水)																
計	総務係(総務)		4.0	5.0	5.0	5.0	4.0	5.0	6.0	6.0	5.0	6.0	5.4	4.4	3.4	4.4
	総務係(用地)		4.0	4.0	4.0	4.0	4.0	4.0	3.0	3.0	3.0	3.0	1.5	1.5	1.5	1.5
	都市基盤復興係		11.0	11.0	9.5	9.5	7.0	7.0	6.0	6.0	6.0	5.0	4.0	4.0	4.0	4.0
	再開等推進室		3.2	3.2	3.2	3.2	3.2	3.2	3.2	3.2	3.2	3.2	3.0	2.5	0.0	0.0
	住宅基盤復興係		2.1	2.1	1.2	0.9	0.6	0.3	0.0	0.0	0.0	0.3	0.3	0.3	0.1	0.1
	産業基盤復興係		4.0	4.0	5.0	5.0	5.0	5.0	5.0	5.0	5.0	5.0	0.0	0.0	0.0	0.0
合計			28.3	29.3	27.9	27.6	23.8	24.5	23.2	22.2	22.2	22.5	14.2	12.7	9.0	10.0

出所：塩竈市提供資料

● 塩竈市行財政改善推進本部

検討の過程を通じて、市長以下部長職等からなる塩竈市行財政改善推進本部を4回開催した。各回の決定事項、指示事項は以下のとおりである。

第1回：各課へのヒアリングを行いながら、素案を策定していくことを決定。第4次行財政改革推進計画を策定するよう指示があった。

第2回：震災復興推進局を課扱いにし、建設部に震災復興推進局を編入することを決定。復興推進課の事業等について、振り分け等は今後調整を行っていくことを決定。復興推進課の残業務（未発注額）を算出するよう指示があった。

第3回：復興推進課は3係体制とし、係員数は今後精査していくことを決定。

第4回：復興推進課の係名称は今後検討することを決定。

事例3 復興担当部署の見直しと定員管理の再開（宮城県塩竈市）

● 議会・住民への周知

庁内での検討・意思決定を経て、平成29年12月の市議会定例会において、震災復興推進局の廃止に伴う「塩竈市行政組織条例の一部を改正する条例」を提案し、可決された。その後、平成30年4月からの組織改編に先立ち、「広報しおがま2018年3月号」において住民へのアナウンスを行った。

図表6 広報誌による周知の状況

**4/1から 市役所の組織が一部変わります**

震災復興事業の進み具合や、南東北インターハイが終了したことなどから、市役所組織が一部変更になります。

問 財政課行政改革係 ☎355-5782

**組織変更に伴う行政組織新旧対照表（変更した部局のみ掲載）**

本庁舎（旭町1番1号）	壱番館庁舎（本町1番1号）	
○市民総務部 税務課 市民税係 固定資産税係 納税推進室	○教育部 生涯学習課 学習支援係 スポーツ振興室 インターハイ推進室	○建設部 復興推進課（新設） 復興総務係（新設） 再開発・都市整備係（新設） 浦戸復興係（新設）
↓	↓	※本庁舎東側駐車場にある震災復興推進局を廃止し、建設部に統合することになりました。
○市民総務部 税務課 諸税係（新設） ※主に税務証明の交付、軽自動車税および国保税の賦課など 市民税係 固定資産税係 納税推進室	○教育部 生涯学習課 学習支援係 スポーツ振興室 （廃止）	水産振興課は、壱番館庁舎から塩竈市魚市場南棟2階に事務所が移ります。

出所：塩竈市「広報しおがま2018年3月号」p.5

図表7 組織見直しまでの検討の経過

時期	実施事項
平成29年4月	これまでの組織見直し経緯の調査 見直し後の体制を「建設部内に復興推進課を置く案」「関係各課に業務を吸収させ復興推進課を解体する案」の2案に整理 県内他自治体へ「震災復興事業専門部署の設立状況及び統廃合アンケート」を実施
6月	震災復興推進局、建設部の各係長に対し「組織改編に伴うヒアリング」を実施



事例3 復興担当部署の見直しと定員管理の再開（宮城県塩竈市）

時期	実施事項
7月～10月	事業棚卸を実施
8月	震災復興推進局長、建設部長に対し「組織改編に伴うヒアリング」を実施 「塩竈市行財政改善推進本部」開催
10月	「塩竈市行財政改善推進本部」開催
12月	市議会定例会に「塩竈市行政組織条例の一部を改正する条例」を提案、可決 「塩竈市行財政改善推進本部」開催（最終決定） 建設部内レイアウト決定
平成30年3月	広報誌による住民への周知

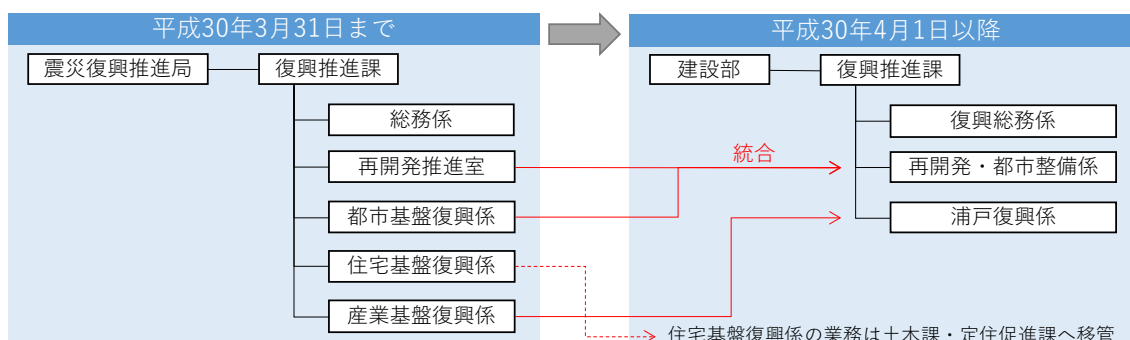
見直しの内容

● 震災復興推進局の縮小

見直し前後の組織図は図表8に示すとおりである。

総務係は、復興事業に係る精算業務及び用地買収業務等が今後も見込まれることから、復興総務係として引き続き設置している。再開発推進室と都市基盤復興係は、再開発・都市整備係に統合した。産業基盤復興係については、浦戸地区（離島部）の復旧事業等が未完了であることから、浦戸復興係として引き続き設置している。なお、住宅基盤復興係が所管していた業務は、建設部土木課及び定住促進課に移管した。

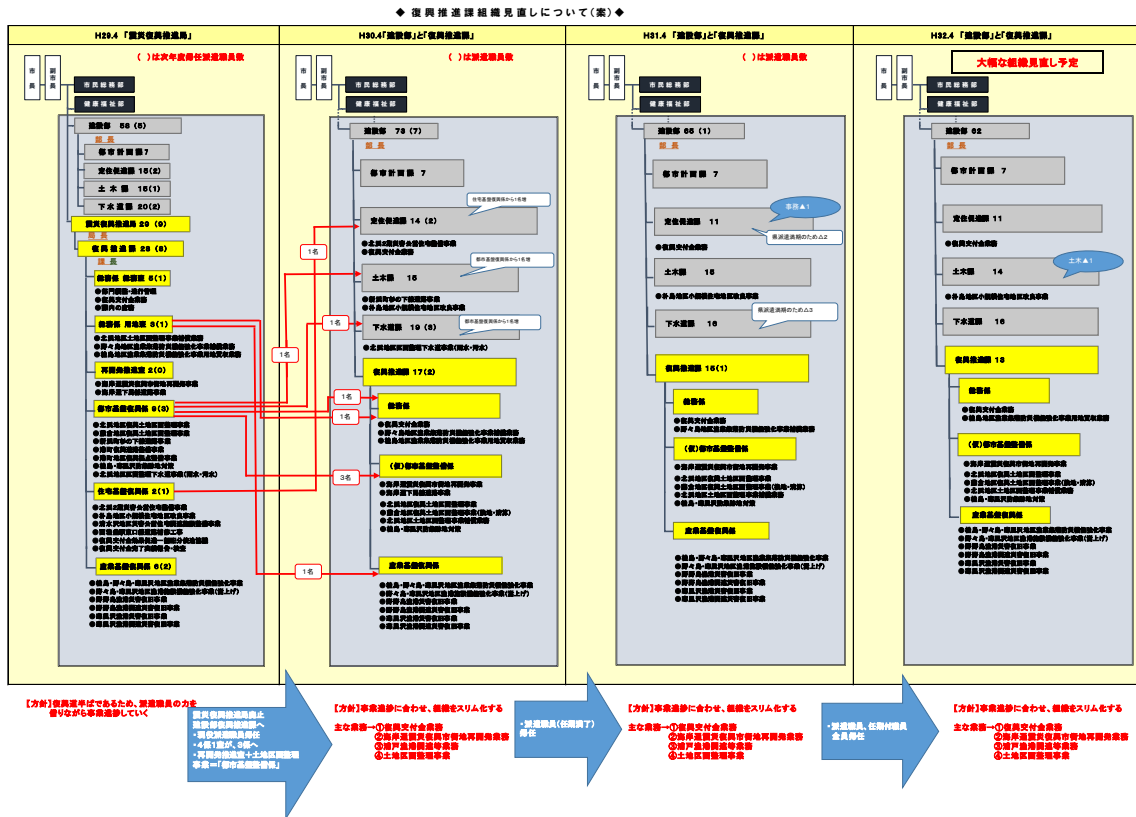
図表8 見直し前後の組織図



出所：塩竈市資料より JRI 作成

なお、塩竈市行財政改善推進本部における検討資料の中では、各年度の職員数の見込みも踏まえ、平成32年度までの見通しが図表9とおり整理されている。復興事業の進捗に合わせ、復興推進課の職員数は徐々に縮小していく予定となっている。

図表9 復興推進課の見直し



出所：塩竈市提供資料

● 定員管理の再開

上記組織の見直しのほか、平成30年4月に「第4次塩竈市行財政改革推進計画」を策定した。この中で平成34年度までの中期的な財政収支が試算されており、財源不足が見込まれていることから、各年度において歳入確保・歳出抑制による財源対策が講じられることとなっている。

歳出抑制策の一つとして、職員定数の管理による人件費総額の抑制を挙げており、財政状況や人口減少の見込みを踏まえ、平成35年4月までの5年間で職員定数を13人削減するという目標を設定している。塩竈市では、震災後に職員定数を凍結する措置をとっていたが、この計画により定員管理を再開している。定員削減にあたり、具体的には、アウトソーシングを図りながら新規採用を毎年数名ずつ行うこと、技能労務職は退職不補充とすること、組織のスリム化を図ることを掲げている。

各年度の職員数、採用数、退職者数の計画は図表10のとおりである。

図表 10 平成 35 年 4 月までの定員管理目標

I. 職員全体（市立病院を除く）の定員管理目標 単位：人

区 分	H30 (見込)	H31 (目標)	H32 (目標)	H33 (目標)	H34 (目標)	H35 (目標)	削減数	削減率 (%)	計
職員全体	469	462	462	460	457	456	△13	△2.8	
うち採用		6	6	15	8	6			41
（うち新規）		3	3	7	4	2			19
（うち再任用）		3	3	8	4	4			22
うち退職	△13	△6	△17	△11	△7				△54
増減年度		△7	0	△2	△3	△1			
増減累計(A)		△7	△7	△9	△12	△13			

※退職者数は、計画期間中の定年退職者のみを計上。また、大幅な増減員を伴うような国による制度改正等は考慮していません。

出所：塩竈市「第4次塩竈市行財政改革推進計画」p.14

## 効果

### ● 復興関連部署の見直しによる通常体制への移行

復興関連の業務量が落ち着き、応援職員の人数も減少していく中で、震災復興推進局を復興推進課に縮小し、事業の進捗に合わせた組織体制としている。平成32年度まで、応援職員の減少により復興推進課も段階的に縮小していく予定となっており、通常体制への移行を徐々に進めている。

組織見直しの検討過程では、事業棚卸により平成32年度までの復興事業の業務残量が整理されており、復興事業に携わる職員にとっても、見通しを持って計画的に業務を進めることが可能となっている。

### ● 行財政改革の推進

平成30年4月に策定された第4次塩竈市行財政改革推進計画においては、計画的な財政運営が重点のひとつとして掲げられており、定員管理を含む行財政改革が推進されている。実際に定員の減少が生じるのは平成31年4月以降であるが、自立した行政運営の実現に寄与することが期待されている。

## 事例のポイント

### ● 先を見据えた検討を早期に開始

組織再編の検討が行われた平成29年度は、事業費や応援職員の人数はピーク時よりも減少していたものの、関係各課においては依然として人手不足が生じていた状況であっ

### 事例3 復興担当部署の見直しと定員管理の再開（宮城県塩竈市）

た。このような段階から数年先を見据えた検討に着手されており、一時的には事業棚卸等で職員の負担が増加したものの、通常体制への移行に向けて、復興関連部署の段階的な縮小が行われることとなっている。

- **復興を成し遂げた後の行政運営を検討**

平成30年4月からは復興を成し遂げた後の行政運営を見据え、行財政改革の取組を再開した。

事例 4 復興計画の終了に伴う組織・定員の見直し（岩手県大槌町）

- 復興期間後の通常体制への移行を見据えて、平成 30 年 2 月に「大槌町組織・定数計画」を策定。職員数を段階的に縮小し平成 33 年度には震災前の 130 人規模（正規職員のみ）に戻すこと、震災後に部局制に拡大した組織体制を課室制に戻すことを決定
- 平成 31 年 4 月に部局制から課室制に移行。今後も段階的に組織再編を行う予定

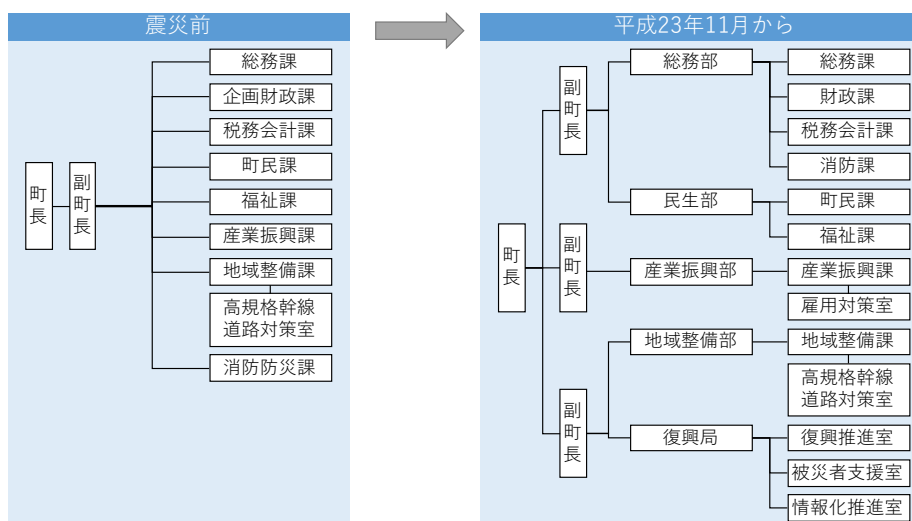
市町村の概要

- 人口 12,055 人（平成 30 年 1 月 1 日現在）<sup>8</sup>
- 職員数 164 人（平成 29 年 4 月 1 日現在）<sup>9</sup>

背景

大槌町では、急増した復興関連業務に迅速に対応するため、震災後の平成 23 年 11 月に組織の再編を行った。副町長をそれまでの 1 人から 3 人に増員するとともに、課室制を部局制に改め、震災復興を担う部署として復興局を新設した。

図表 11 平成 23 年 11 月組織再編による部局制の導入（町長部局のみ）



出所：大槌町への聞き取りをもとに JRI 作成

また、震災後に急増した復興業務に対応するため、全国から多数の応援職員が大槌町に

<sup>8</sup> 総務省「住民基本台帳に基づく人口、人口動態及び世帯数」

<sup>9</sup> 総務省「地方公共団体定員管理調査」※被災市町村自らの採用に拠らない自治法派遣、復興庁スキーム等に拠る応援職員は含まれていない。

#### 事例4 復興計画の終了に伴う組織・定員の見直し（岩手県大槌町）

赴任した。震災前は130人程度だった職員数は、平成27年度には290人まで増加し、応援職員の人数が正規職員の人数を上回った。平成30年4月現在では応援職員を含め231人体制となっており、震災前の約1.8倍の職員規模となっている。

組織・職員数ともに拡大して復興を推進してきたが、職員の間では大槌町にとっては震災前の課室制が本来の適正な体制であると認識されており、将来的には元の体制に戻すものと想定されていた。実際に組織体制の見直しが話題に上がるようになったのは平成28年度後半頃であり、一時は平成29年4月から課室制に戻す案も出されたが、復興事業がまだ途上にあり、引き続き機動的に事業を推進する体制を維持する必要があったことや、復興局の廃止について住民の理解を得るには時期尚早とも考えられたことから、このときは見送られることとなった。

その後、平成29年度に入ってから本格的な検討が開始され、大槌町復興計画の計画期間が終了する平成30年度末をもって部局制が廃止されることとなった。

#### 検討の経過

見直しの検討は、総務課長以下、同課の総務班長、職員班長の3名が中心となり、各所属長へのヒアリングを通じて進めた。検討委員会等の組織は設けていないが、町長以下部局長級職員が出席する庁議において、役場としての意思決定を行った。

検討は、平成29年度から平成30年度にかけて実施されているが、大きく分けて平成29年度中の「大槌町組織・定数計画の策定」、平成30年度中の「組織再編の実施」の二つの段階があり、それぞれの各段階の検討内容は以下のとおりである。

##### ● 組織・定数計画の策定（平成29年度）

震災後の職員数の拡大は応援職員によるものであり、平成33年度以降は応援職員がいなくなり、正規職員のみで業務にあたらなければならないという問題意識から、段階的に正規職員のみで業務を行う体制へ移行することを目指し、「大槌町組織・定数計画」が平成30年2月に策定された。

例年夏頃に総務課が実施している各所属長への人事組織ヒアリングの中で、各課が所掌する業務の見通し、各年度の必要人数等について聞き取りが行われた。この結果を総務課において取りまとめたものが「大槌町組織・定数計画」である。この計画は内部資料であり、公表はされていないが、平成33年度に向けて職員数・組織を段階的に縮小していくことが示されている。庁議において決定し、全職員へ共有するとともに、今後の計画として議会に対しても全員協議会において説明を行った。

平成33年度までの組織・定数の見通しを計画としてとりまとめることにより、複数年かけてソフトランディングに向けた準備を行う期間を確保するとともに、これを庁内LANに掲載し、全職員が共有することにより、平成33年度に向けて職員一人ひとりが応援職員の

業務を徐々に引き継いでいくよう意識付けが行われている。

● 組織再編の実施（平成 30 年度）

大槌町復興計画の計画期間終了に合わせ、平成 30 年度末に部局制が廃止されることを受け、平成 30 年度に入ると、平成 31 年 4 月の組織再編実施に向けた調整を行った。

総務課による所属長への人事組織ヒアリングを通じて、部局制を廃止した後の組織体制の検討を行い、震災前の組織をベースに再編する案をとりまとめた。

庁議において意思決定をした後、平成 30 年 11 月には町議会全員協議会において説明を行い、12 月議会においては組織再編に伴う「大槌町部局設置条例の一部を改正する条例」が可決された。これを受けて、平成 31 年 3 月に、広報誌において住民へのアナウンスを行った。

検討の経過は、図表 12 に示すとおりである。

図表 12 組織見直しまでの検討の経過

時期	実施事項
平成 29 年 4 月	検討開始
平成 29 年 7 月	所属長への人事組織ヒアリング
平成 30 年 2 月	庁議にて「大槌町組織・定数計画」をリリース
平成 30 年 3 月	全員協議会を開催し、議会へ説明（2 回） 町議会定例会の町長施政方針演述において、復興計画期間が終了する平成 30 年度末で部局制を廃止する方針を表明
平成 30 年 7 月	所属長への人事組織ヒアリング
平成 30 年 11 月	全員協議会を開催し、議会へ説明
平成 30 年 12 月	町議会定例会に「大槌町部局設置条例の一部を改正する条例」を提案、可決
平成 31 年 3 月	広報誌において住民へのアナウンス
平成 31 年 4 月	新体制へ移行予定

見直しの内容

● 職員数・組織の段階的な縮小

大槌町組織・定数計画に掲げられている各年度の職員数・組織体制の目標は、図表 13 に示すとおりである。

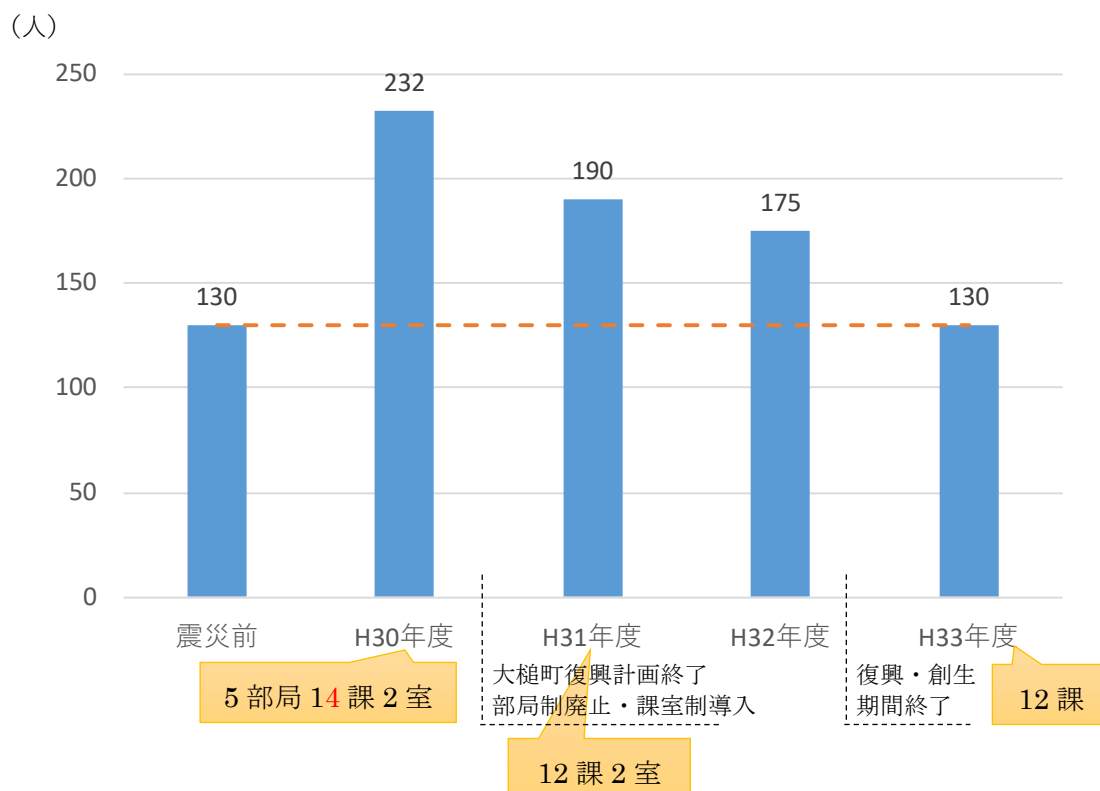
職員数については、各年度における応援職員の減少見込みが反映されており、平成 33 年度には応援職員を 0 人とすることを想定している。これにより、大槌町の職員規模は、震災前と同規模の 130 人体制（全て正規職員）となる。

また、組織についても、計画時点（平成 30 年度）の 5 部局 14 課 2 室体制（町長部局の

事例4 復興計画の終了に伴う組織・定員の見直し（岩手県大槌町）

み) から、平成 31 年度には部局制を廃止し 12 課 2 室体制に改め、最終的に平成 33 年度には 12 課体制にする予定である。

図表 13 「大槌町組織・定数計画」に定める各年度の職員数・組織体制



出所：大槌町への聞き取りをもとに JRI 作成

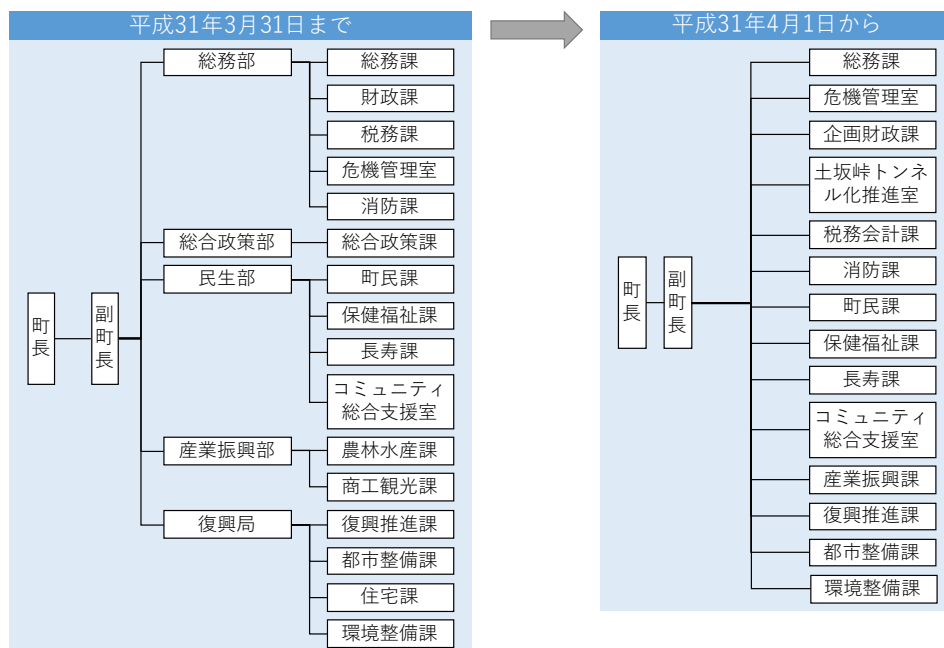
● 部局制から課室制への移行

平成 31 年 4 月の見直し前後の組織図は、図表 14 に示すとおりである。

町長部局においては、復興局に設置されていた住宅課を廃止し、住宅関係の管理業務を環境整備課に引き継ぐこととなったほか、農林水産課と商工観光課を産業振興課に統合するなどの見直しを行う。



図表 14 平成 31 年 4 月組織再編による部局制の廃止（町長部局のみ）



出所：大槌町「広報おおつち 2018 年 5 月号」p.6-7 及び「広報おおつち 2019 年 3 月号」p.4 より JRI 作成

## 効果

### ● 平常時の職員規模への段階的な移行

平成 33 年度以降は応援職員がいなくなることを見据えた検討を行っており、震災後に急拡大した組織・職員数を複数年かけて段階的に縮小する計画を立てている。

平成 31 年 4 月には、部局制を廃止する大幅な組織再編が実施されるが、この時点の組織体制は最終形ではなく、その後も課室の統廃合が順次進められる予定となっている。

### ● 正規職員 130 人体制に向けた職員一丸となった取組

「大槌町組織・定員計画」として中期的な組織・職員数の見通しを全職員に共有することにより、正規職員に対し、応援職員の業務を徐々に引き継いでいくよう意識付けを行うなど、職員一人ひとりが通常体制への移行を意識して業務にあたることが期待されている。

#### 事例のポイント

- **組織・定数の見通しの整理**

大槌町では早い段階から「大槌町組織・定数計画」を策定しており、復興・創生期間の終了に向けて3年間かけて徐々に見直しを進めている。町の復興計画の終了という一定の区切りに合わせ、平成31年4月に大きな組織再編を実施するが、組織の見直しは一度では完成形には至らず、平成33年度にかけて課や班の統廃合を行い、段階的に縮小していくこととなっている。

- **職員への意識付け**

段階的に縮小させていく方針を職員に対しても示すことにより、引き続き復興事業を推進していくことと合わせ、各職員も平成33年度に向けて見直しを持って計画的に業務を進めることが可能となっている。

## 事例5 今後の職員数の減少を前提とした組織の見直し（宮城県山元町）

- 他自治体からの応援職員の減少見通しを踏まえ、限られた人数で業務を実施していかなければならないという意識共有の下、組織体制を検討
- 組織の見直しに当たっては、業務ごとに必要人数を積み上げる従前の方法ではなく、確保見込みの職員数を前提として、各課に人と業務を割り振る方法で新体制を検討
- 平成31年4月に震災復興企画課を廃止し、業務を他課に移管するとともに、平成35年度の職員数見込みを想定し、段階的な組織見直しを予定

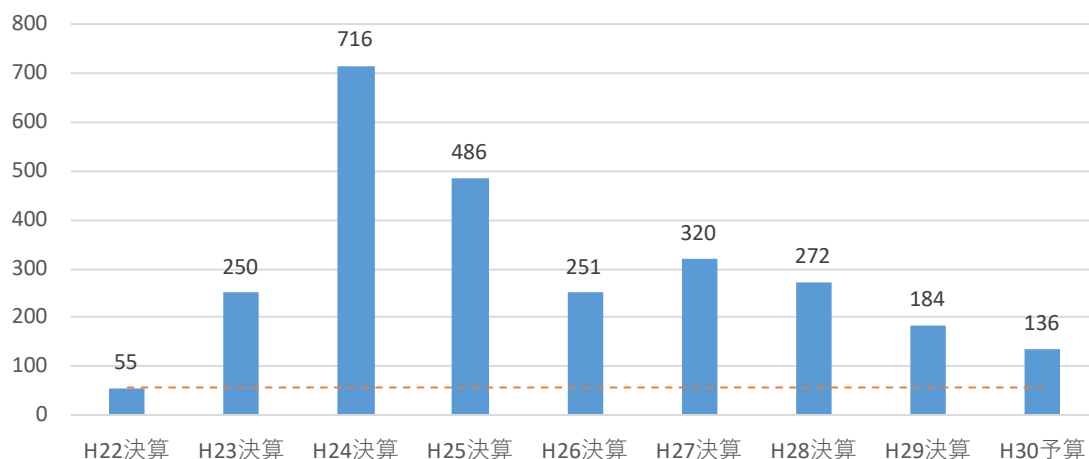
### 市町村の概要

- 人口 12,415人（平成30年1月1日現在）<sup>10</sup>
- 職員数 199人（平成29年4月1日現在）<sup>11</sup>

### 背景

山元町の一般会計予算規模は図表15のとおり推移しており、平成24年度のピーク時と比較して減少傾向にはあるものの、平成30年度の予算額は136億円であり、平成22年度決算額55億円と比較すると、依然として2倍を超える規模となっている。

図表15 （参考）一般会計予算規模の推移（単位：億円）



出所：山元町提供資料より JRI 作成

<sup>10</sup> 総務省「住民基本台帳に基づく人口、人口動態及び世帯数」

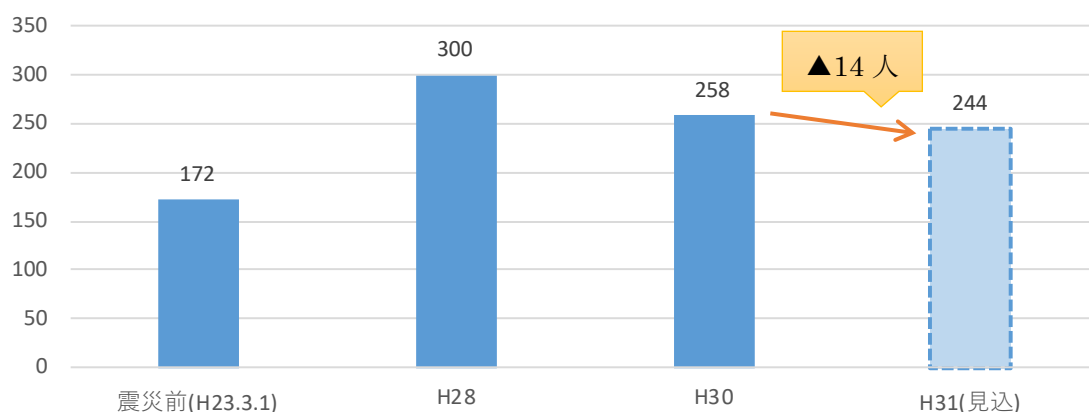
<sup>11</sup> 総務省「地方公共団体定員管理調査」※被災市町村自らの採用に拠らない自治体派遣、復興庁スキーム等に拠る応援職員は含まれていない。

## 事例5 今後の職員数の減少を前提とした組織の見直し（宮城県山元町）

平成23年3月1日時点で172人だった山元町の職員数についても、業務量の増大に伴って拡大し、平成28年度には300人にまで増加した。その後は徐々に減少しているが、平成30年6月1日時点の職員数は258人（うち正規職員159人、再任用職員16人、町が採用する任期付職員23人、全国自治体・復興庁からの派遣職員60名）となっており、震災前よりも86人多くなっている。

一方で、全国自治体からの応援派遣は引き上げが進んでおり、平成31年度は平成30年度よりも20人程度の減少が見込まれている。これにより、平成31年度は職員数が244人になると予想され、限られた人数でいかに業務を行うかという問題意識から、組織見直しの検討を開始した。

図表16 震災後の職員数の推移（単位：人）



出所：山元町への聞き取りをもとにJRI作成

また、山元町では現在、震災により被災し、解体された役場庁舎の新築工事を進めており、平成31年5月には、現在の仮庁舎から新庁舎への移転を予定している。例年では、翌年度の組織体制の検討は年明け頃から行っていたが、新庁舎のサイン計画（課名等の掲示物の準備）とも関連するため、例年よりも早い段階から検討を開始することとなった。

### 検討の経過

検討の事務局は総務課人事班長が担当し、副町長と11人の課長級職員からなる「山元町組織機構改善検討委員会」を平成30年6月に立ち上げ、6回にわたり検討を重ねた。その後、全課長が出席する課長会議において役場としての意思決定を行った。

山元町における組織見直しの検討の特徴として、以下の3点が挙げられる。

#### ● 今後の職員数の減少を前提とした組織の検討

山元町ではこれまで、業務ごとに必要な職員数を各課に尋ね、応援職員の確保に向けた

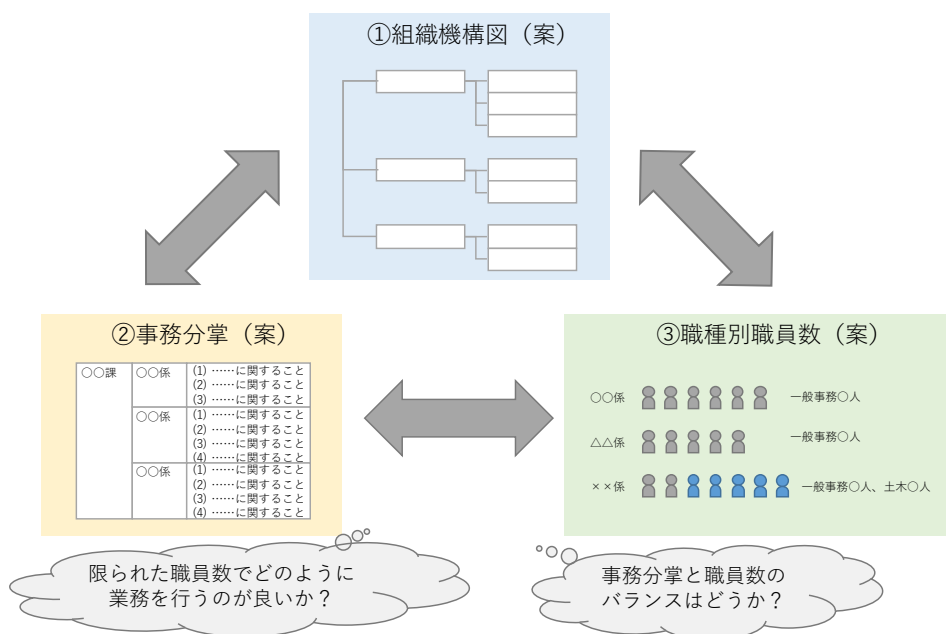
事例5 今後の職員数の減少を前提とした組織の見直し（宮城県山元町）

調整等を行ってきた。しかし、実際には十分な人数を配置できていない状況も生じており、職員の間では、必要人数の積み上げを行う意味が薄れているとの見方もあった。このため、平成31年度の新たな組織体制は、確保できる職員数の見込み（244人）を前提とし、「職員と業務を各課に割り振る」という考え方で検討が進められた。

具体的には、組織機構改善検討委員会において、総務課から組織機構図の案と合わせて各課の事務分掌の案・職種別職員数の案を示しており、これに対し、各課の課長・班長級職員が、これまでの経験を踏まえて事務分掌と人数のバランスから実現可能性を判断し、必要な調整を行うことにより、見直しを進めた。

なお、新体制移行後に「あの業務は誰がやるんだ」等の業務分担の問題が生じることがないように、各課の事務分掌までを定めておくことにした。

図表 17 職員数の減少を前提とした組織の検討



● 庁内の協力体制

検討の過程では、庁内各課の協力や、話し合いを重ねて決定することを重視した。

応援派遣の引き上げが進んでいることを受けて、職員の間では「いずれは正規職員のみでやって行かなければならない時期が来る」との認識が共有されており、限られた職員数でどのように業務を行うかについて、検討委員会の構成員（各課の課長）が協力して見直しを進めた。新たな組織体制についても、自分の課を優先して職員を確保するような意見ではなく、町全体を見た上での建設的な意見が多く出された。

組織見直しの施行時期についても、4月1日付とする案と、新庁舎への移転に合わせて5月1日付とする案の2案があったが、組織機構改善検討委員会において各案のメリット・デメリットを比較し、4月1日付で施行することを決定した。

● 5年後を見据えた検討

平成31年度は244人の職員で業務を行う組織体制となるが、これは完成形ではなく、検討委員会においては、5年後の平成35年度までを想定した検討を行った。

財政面からは職員数を減少させていく必要がある一方で、震災後に新たに生じた課題や行政需要もあり、震災前の職員数に戻すことは難しい状況となっている。検討委員会では、総務課から今後の町税収入の見込みや職員人件費の見込みを示し、これらのバランスから、5年後の職員数を185人程度とすることを想定している。

以上の検討を経て、11月には町議会総務民生常任委員会において再編後の組織機構案についての説明を行い、12月の町議会定例会では「山元町課等設置条例の一部を改正する条例」が可決された。

住民に対しては、「広報やまもと 2019年1月号」において、翌年度に組織再編を行うことを紹介しているほか、4月号では、役場全体の機構を紹介する予定となっている。検討の経過は図表19に示すとおりである。

図表 18 広報誌による周知の状況

各種復興事業の進捗を踏まえ、一部組織を改編  
**平成31年度、新体制でスタート**

東日本大震災から8年が経過しようとする中、創造的な復興・創生に向けた取り組みがいよいよ完成に近づきつつあります。

一方、復興事業などの収束によって派遣職員が減少していますが、業務継続が可能な体制を維持し、併せて町長が掲げる「交流促進・観光振興に特化した部署」「子育て・婚活・定住を支援するワンストップ窓口」を実現するため、平成31年4月から、新たな組織体制でスタートします。

**◆震災復興企画課の廃止と企画財政課の再編**  
復興関連事業が収束に向かっていることから、震災復興企画課の所管事業を企画財政課に移管し、震災復興企画課を廃止します。なお、災害援護資金など一部の事業は保健福祉課に移管されます。

**◆子育て定住推進課を新設**  
子育て支援の一層の充実

を図り、子育て・婚活・定住を支援するワンストップ窓口として、保健福祉課の子育て部門と町民生活課の定住・空き家対策事業などを統合した「子育て定住推進課」を新設します。

**◆産業振興課を「農林水産課」と「商工観光交流課」に再編**  
産業振興課を再編し、町の基幹産業である一次産業のより一層の支援を推進する「農林水産課」と、にぎわいと活力の創出に向けた交流推進や観光振興などの実現を図る「商工観光交流課」を設置します。

**◆まちづくり整備課と施設管理室を統合し「建設課」に**  
震災復興事業の収束に伴って生じている技術職の減少への対応と、より効率的で柔軟な体制を構築するため、まちづくり整備課と施設管理室を統合し、課名を「建設課」に改めます。

**☎ 総務課 人事班**  
37-11111

出所：山元町「広報やまもと 2019年1月号」p.10

図表 19 組織見直しまでの検討の経過

時期	実施事項
平成 30 年 6 月	第 1 回検討委員会 ・ 検討スケジュールの説明（当初は 3～4 回を想定） ・ 総務省の資料に基づき標準的な職員数について説明 ・ 総務課作成の組織機構図（素案）の提示
平成 30 年 8 月	第 2 回検討委員会 ・ 町税収入・職員数・人件費の見込み等について説明 ・ 組織機構図（修正版）、事務分掌案の提示
平成 30 年 9 月	第 3 回検討委員会 ・ 検討スケジュールの見直し ・ 部門ごとに複数の再編パターン案を検討
平成 30 年 10 月	第 4 回検討委員会 ・ 細部の調整 第 5 回検討委員会 ・ 細部の調整
平成 30 年 11 月	第 6 回検討委員会 ・ 組織見直しの施行時期の検討（4/1 付人事異動と合わせて施行する案と、5 月の新庁舎への引越しに合わせて施行する案の 2 案について、メリット・デメリットを比較） 課長会議において意思決定 町議会総務民生常任委員会において、平成 31 年度の行政組織機構（案）について説明
平成 30 年 12 月	町議会定例会において、「山元町課等設置条例の一部を改正する条例」を可決
平成 31 年 1 月	住民へのアナウンス（「広報やまもと」1 月号）
平成 31 年 4 月	新体制へ移行予定 住民へのアナウンス（「広報やまもと」4 月号）
平成 31 年 5 月	新庁舎へ移転予定

#### 見直し後の姿

発災前、現在、平成 31 年 4 月以降の組織機構図は p.32 に示すとおりである。

発災後に新設された震災復興企画課を廃止するが、震災復興企画課が所管していた事務のうち、復興計画・予算・総合調整に関するものは企画財政課復興管理班に、民生支援は保健福祉課福祉班に移管し、引き続き実施することとなっている。

また、上記復興関連部署の見直しに加え、町政の方針を反映し、子育て定住推進課を新

## 事例5 今後の職員数の減少を前提とした組織の見直し（宮城県山元町）

設し、産業振興課を農林水産課と商工観光交流課に分割する変更を行う。

### 効果

#### ● 新体制への円滑な移行

組織見直しの検討の過程では、あらかじめ各課の事務分掌の案を示して調整を行ったり、庁内の協力や話し合いを重視する進め方をとっていることにより、職員が一体となり、より円滑に新体制へ移行することが可能となる。今後も、組織体制の検討を行う際には、総務課が一方的に方針を示す従来の進め方ではなく、話し合いによる検討を行うことを想定している。

#### ● 段階的な職員数の縮小と組織見直し

平成31年度は244人の職員数を見込み組織見直しを行ったが、山元町では、将来の町財政の見通しを踏まえた中期的な職員数の見込み（平成35年度185人）を設定し、今後も段階的に組織を見直していくこととしている。

### 事例のポイント

#### ● 組織見直しの検討方法の変更

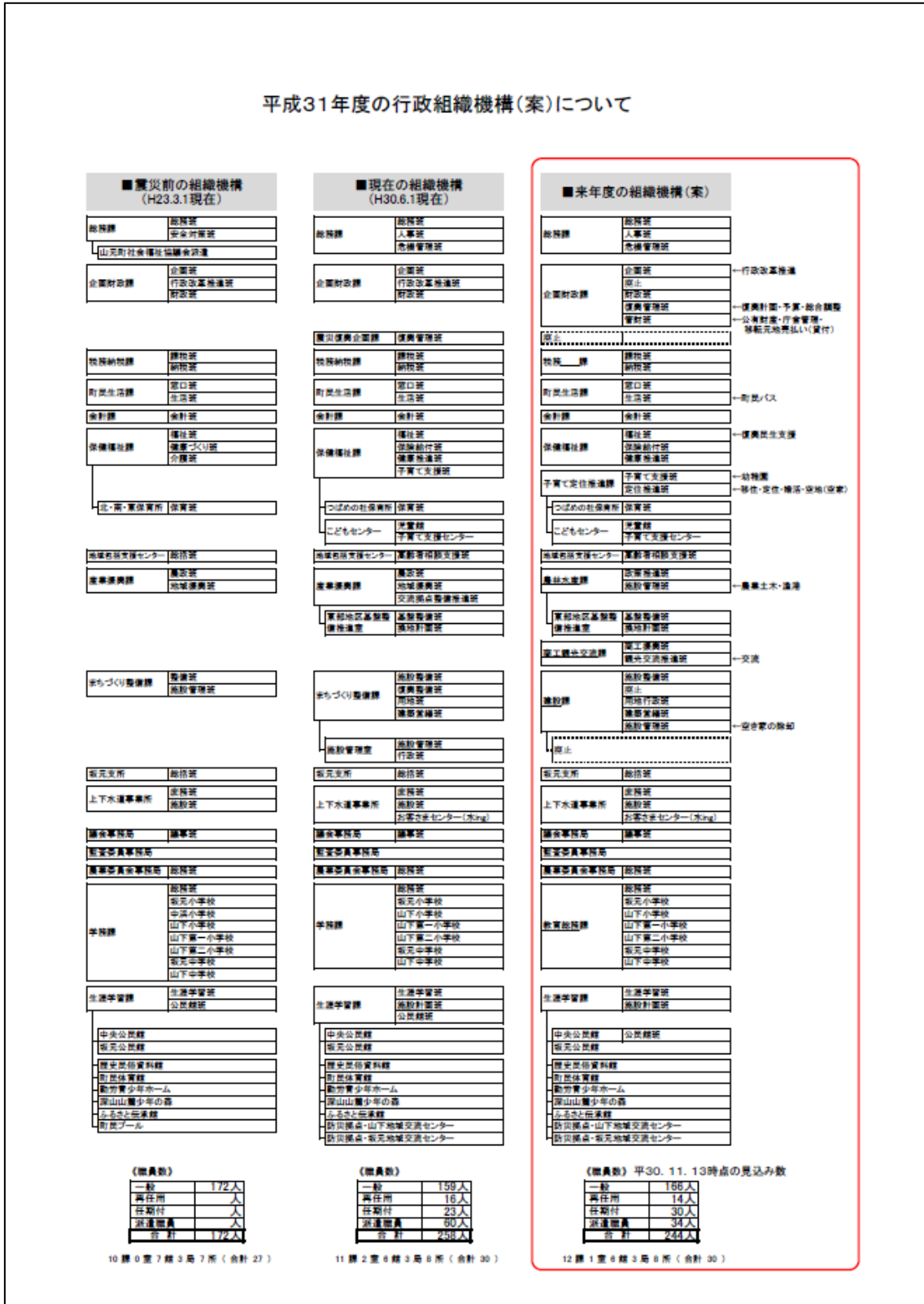
応援職員の減少に伴いマンパワー不足が懸念される中で、従来の業務ごとに必要人数の積み上げを行う方法ではなく、庁内各課の協力により、限られた職員数を前提条件として、効率的に業務を遂行するための組織の見直しを進めている。

#### ● 総務課と各課の情報共有

山元町では、見直しを主導した総務課と各課の間で、職員数の見込みや「限られた人数でやっていかなければならない」等の前提とする考え方が共有されている。第1回、第2回の検討委員会においては、組織見直しの背景として、標準的な職員規模や町税収入・職員人件費の見通しが示されており、復興・創生期間後を見据えた自立した行政運営を全庁で検討している。



図表 20 平成31年度の行政組織機構図（案）



事例6 復興事業の完了に向けた組織見直し（福島県新地町）

- 復興関連事業を限られた職員数で効率的に実施していくため、機構改革を行うこととし、復興事業の所管課を統合し、業務の更なる効率化を図るとともに、柔軟な業務分担が可能となるような組織改編を決定（平成31年4月から取組）
- 機構改革は平成30年5月より首長のリーダーシップのもと、本格的に検討を開始。例年実施している翌年度の組織体制の検討の枠組みの中で、業務の棚卸し及び各課ヒアリングにより業務の実態を把握し、検討を進めた

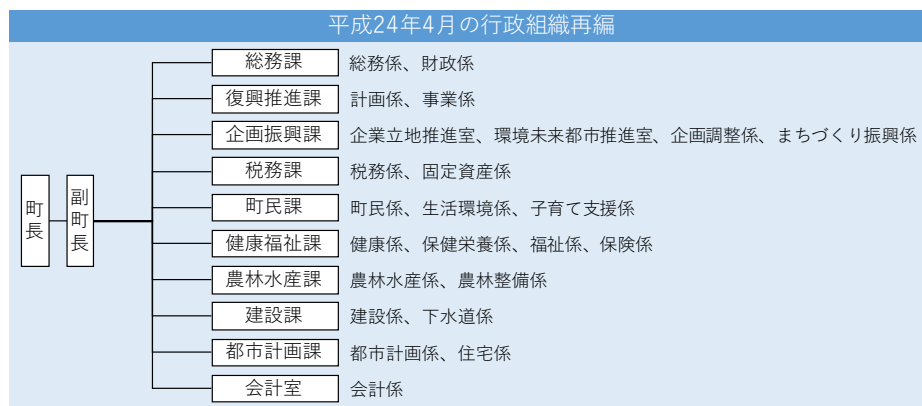
市町村の概要

- 人口 8,077人（平成30年1月1日現在）<sup>12</sup>
- 職員数 119人（平成29年4月1日現在）<sup>13</sup>

背景

新地町では、復興に取り組む体制を強化するため、平成24年4月1日付けで役場組織の再編を実施した。復興関連事業を担う部署として復興推進課を新設したほか、環境未来都市の実現に向けて、企画振興課の下に新たに環境未来都市推進室を設置した。

図表 21 平成24年4月の行政組織再編



出所：「広報しんち」（2012年4月5日）をもとに JRI 作成

同町では、平成28年3月に策定した第5次新地町総合計画（後期基本計画）において、持続可能なまちづくりに取り組むため、「自然と環境と共生する安心安全なまちづくり」を施策の大綱に掲げており、再生可能エネルギーの導入やエネルギーの地産地消の推進、地

<sup>12</sup> 総務省「住民基本台帳に基づく人口、人口動態及び世帯数」

<sup>13</sup> 総務省「地方公共団体定員管理調査」 ※被災市町村自らの採用に拠らない自治法派遣、復興庁スキーム等に拠る応援職員は含まれていない。

域エネルギーの利活用などを通じた「環境未来都市」構想の実現に取り組んでいる。その一環として、JR常磐線新地駅周辺に産業拠点・公共施設・住宅等を整備する新地駅周辺市街地復興整備事業を実施するなど、未来志向の事業も進展している。

図表 22 新地駅周辺市街地復興整備事業の概要



出所：新地町提供資料

このような背景から、同町では復興・創生期間内の復興事業完了を目指し、設計・施工・工事管理等を担う技術系の職員を今後も確保する必要があったが、平成30年度に11人確保していた応援職員は、平成31年度には6人へと減少が見込まれたことから、復興関連事業を効率的に遂行できる組織体制を整える必要があった。

また、中長期的な視点においても、復興・創生期間の終了とともに応援職員の派遣が終了することが見込まれることや、震災を機に一時的に膨らんだ正規職員の定員を将来的に縮小させることも必要であり、効率的な行政運営を実現できる組織の構築が求められていた。

そこで、復興関連事業を確実に推進しつつ、将来のマンパワー不足に備えて効率的な行政運営の出来る組織を構築することを目的に、首長のリーダーシップのもと、組織見直しに関する検討を平成30年5月より開始した。

## 検討の経過

見直しの検討は、各課の課長以上で組織する「新地町事務改善委員会」で実施した。事務局は企画振興課企画調整係が務め、企画振興課長と企画調整係長の2名が中心となって検討を進めた。

各段階における検討の内容は以下のとおりであり、検討全体の経過は図表24に示すとおりである。

### ● 見直しの基本方針決定

第1回の事務改善委員会において見直しの基本方針を決定。限られた職員数で新地駅周辺市街地復興整備事業を実施しつつ、将来的に正規職員の定員を縮小させるなど組織のスリム化を図る必要があるといった背景から、基本方針として以下3点を決定した。

- (1) 復興関連で整備した施設を管理できる組織の構築
- (2) 若者世代の定住促進に向けた組織の構築
- (3) 簡素で効率的な行政運営を実現できる組織の構築

### ● 業務の実態把握

「新地町行政組織規則」には各係の所掌事務が定められている。この内容が、実際の業務内容と合致しているかについて各課へ照会をかけ、ヒアリングを実施することにより、業務の実態を把握した。

図表23 業務の実態把握の基礎資料（新地町行政組織規則）（※一部抜粋）

課局名	係名等	分担事務
復興推進課	計画係	(1) 復興計画推進に関すること。 (2) 復興計画に係る企画調査に関すること。 (3) 復興計画、主要施策の相互調整に関すること。 (4) 復興支援、その他復興計画に関すること。 (5) 防災集団移転促進事業管理に関すること。 (6) 復興推進計画・復興整備計画に関すること。 (7) 復興交付金事業計画に関すること。 (8) JR常磐線の計画整備・用地買収に関すること。 (9) その他復興事業推進に関すること。
	事業係	(1) 防災集団移転促進事業整備に関すること。 (2) 自力再建支援事業に関すること。 (3) 住宅建設支援に関すること。 (4) 防災緑地の整備に関すること。 (5) その他復興事業に関すること。
建設課	建設係	(1) 道路、橋梁、河川の土木施設建設・維持管理に関するこ

事例6 復興事業の完了に向けた組織見直し（福島県新地町）

課局名	係名等	分担事務
		と。 (2) 道路台帳に関すること。 (3) 町道の認定, 廃止および道路境界に関すること。 (4) 町道の占用および使用許可に関すること。 (5) 土木施設災害防止および復旧に関すること。 (6) 建設車両に関すること。 (7) 常磐自動車道の整備に関すること。 (8) その他土木施設の建設・維持管理に関すること。
	下水道係	(1) 公共下水道事業および農業集落排水事業に関すること。 (2) 公共下水道および農業集落排水施設の災害に関すること。 (3) 公共下水道および農業集落排水施設の維持管理に関すること。 (4) 合併処理浄化槽の設置助成に関すること。 (5) 新地浄化センターに関すること。 (6) 農業集落排水処理施設に関すること。 (7) その他下水道に関すること。 (8) 都市下水路に関すること。

出所：新地町例規集「新地町行政組織規則」別表第1より一部抜粋

● 新たな組織の大枠の決定

「新地町行政組織規則」をもとに庁内各課の所掌を把握するとともに、各課に照会を行い業務の実態を把握した上で、平成31年2月1日、15日、3月1日に事務改善委員会を開催し、調整を行った。その際、県内同規模市町村及び宮城県沿岸町の組織・分掌事務を比較し、参照した。最終的には町長、副町長及び教育長と調整を重ね、新たな組織の枠組みを決定した。

町民へは、平成31年4月に発行される広報にて周知する予定である。

図表 24 組織見直しまでの検討の経過

時期	実施事項
平成30年5月	5月15日に、第1回事務改善委員会を実施。見直しの基本方針を決定
平成30年6月	業務の実態把握を目的に、各課に対し、業務内容の現状と今後の見込みについて照会
平成30年11月	新地町議会に対し、町長及び企画振興課から組織の見直しの方

事例6 復興事業の完了に向けた組織見直し（福島県新地町）

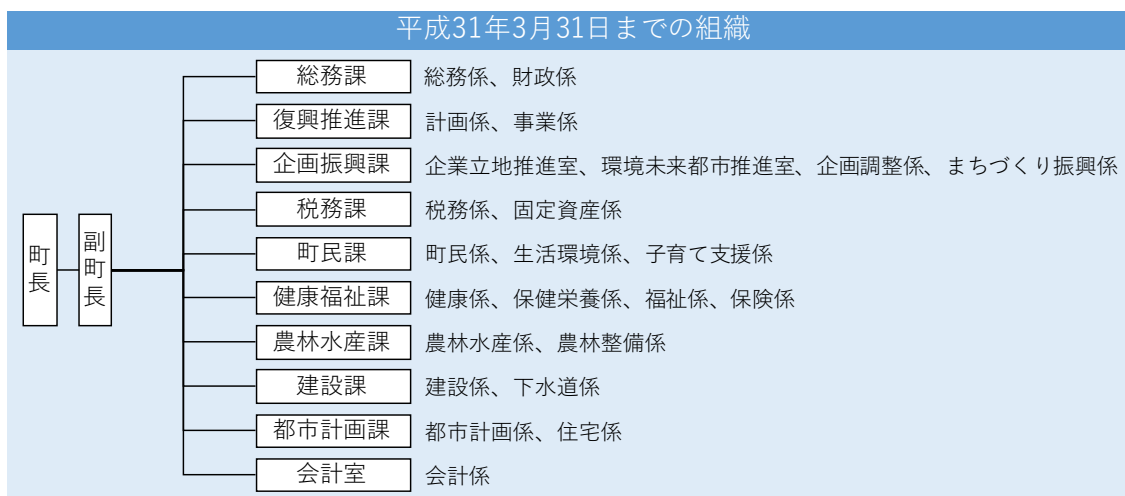
時期	実施事項
	向性について説明、審査
平成31年2月～3月	2月1日～3月1日にかけて、計3回事務改善委員会を開催。県内同規模市町村及び宮城県沿岸町の組織・分掌事務を比較しつつ調整を図り、新組織の大枠を決定 3月の議会にて、組織見直しに伴う条例改正を実施
平成31年4月	新体制へ移行、町民への周知

見直しの内容

● 類似業務の統合による業務効率化負担軽減

見直し前の組織体制は図表25に示すとおりである。復興関連事業は復興推進課及び建設課が中心となって進められている。引き続き事業を実施していく中、平成31年度から応援職員の数が減少することを踏まえ、効率的な業務実施体制となるよう、統合する方向で検討を行った。

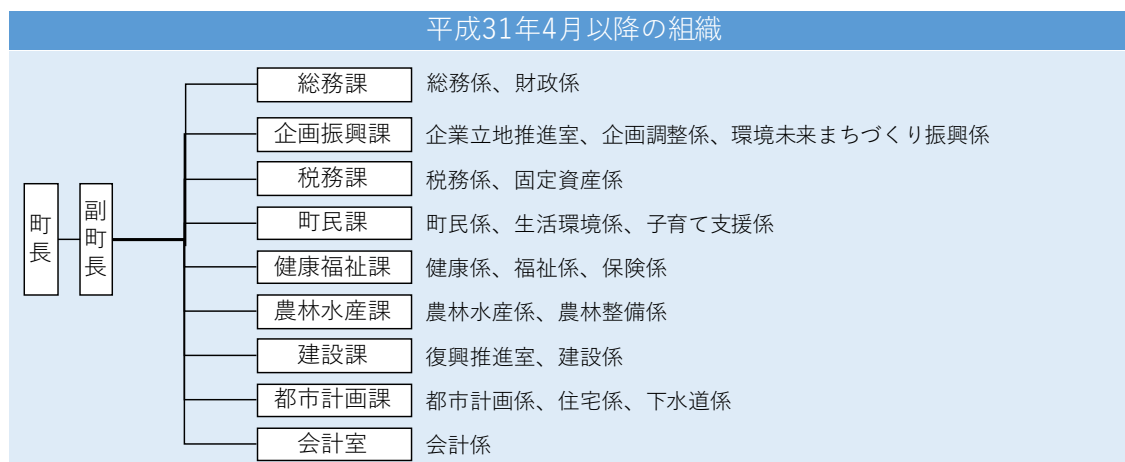
図表25 平成31年3月31日までの組織



出所：新地町への聞き取りをもとにJRI作成

今回の組織見直しでは、復興推進課を廃止し、建設課に復興推進室を新設した。同課下水道係を都市計画課に移管した。この他、企画振興課の環境未来都市推進室とまちづくり振興係を環境未来まちづくり振興係に統合した。

図表 26 平成31年4月以降の組織



出所：新地町への聞き取りをもとに JRI 作成

## 効果

復興推進課と建設課を統合したことにより、両課が従前それぞれ担当していた復興関連事業が建設課に集約された。一つの課で所掌することにより、課をまたいだ調整が省略され、事業がより円滑に進むことが期待されている。さらに、課を統合したことで、繁忙期を迎えた業務については一時的に担当者を増やすといった柔軟な業務分担が可能となり、職員の業務負担の平準化、情報やノウハウの共有化にもつながっている。

また、組織の見直しにあたり実施した業務の棚卸しや各課へのヒアリングにより業務の実態を把握することができた。把握した業務関連のデータは今後、更なる業務効率化を検討する上でも有益な基礎データとなる。

## 事例のポイント

### ● 組織見直しによる業務の効率化

復興関連事業の完成に向けて、首長のリーダーシップのもと、組織体制の見直しが行われている。応援職員の減少に伴うマンパワー不足や正規職員の負担増が懸念される中、組織を統合することにより庁内の調整手続きを円滑化するなど、業務の効率性を重視し、少ない人数で業務を行う体制を整えようとしている事例である。

### ● 柔軟な業務分担

復興事業を担当する職員を一つの課に集約することで、業務の繁閑に応じた担当者の増減をやすくしている。年間を通じて業務負担を平準化させるとともに、担当業務の軽重による業務負担の偏りを減らすことにつながっている。

## 事例 7 業務量調査・業務見直し調査の実施（宮城県南三陸町）

- 平成 33 年度以降に正規職員のみで業務を行う体制を見据え、全庁的な業務量調査と業務見直し調査を実施。業務効率化の意識と危機感の醸成が両調査の目的
- 現状では、業務量調査による現状把握と、業務見直し調査による業務量削減の方向性を確認した段階
- 業務量調査では、各課各職員の業務担当実態が見える化。業務見直し調査では、事業の廃止、簡素化、規模縮小、委託等の業務量削減手法により事業を仕分け
- 業務量削減や組織のスリム化に向けた具体的な対策は、今後検討する予定。なお、復興関連事業の進捗に合わせて、組織の見直しは毎年別途実施

### 市町村の概要

- 人口 13,210 人（平成 30 年 1 月 1 日現在）<sup>14</sup>
- 職員数 339 人（平成 29 年 4 月 1 日現在）<sup>15</sup>

### 背景

南三陸町では、復興事業の進捗に伴い、組織の見直しを毎年実施している。平成 28 年度には防災集団移転促進事業が終了したことに伴い、同事業を担当していた復興事業推進課と、低地部の区画整理等を担当していた復興市街地整備課を平成 29 年度に統合し復興推進課とした。平成 30 年 10 月には、危機管理課を総務課に統合して危機対策係とする再編を実施しており、今後も復興事業の進捗に応じて組織の見直しを進める予定である。

平成 33 年度以降は、組織を本来の姿に戻すことが必要になることから、町長の発案により平成 29 年 12 月から対応策の検討を開始した。応援職員の力を借りず、正規職員だけで南三陸町を支えることができるよう、現在の各課各係が抱えている事務事業、労働量の見直し、担当職員の労働力投入状況等を把握する業務量調査を実施することになった。

### 検討の経過

平成 33 年度を見据え、全職員が業務効率化に向けた意識を高めるとともに、町の将来展望について共通認識を持ってもらうことを目的として、総務課の協力も得ながら企画課が中心となって平成 29 年度に「業務量調査」を、平成 30 年度に「業務見直し調査」を実施した。検討の経過は図表 27 に示すとおりである。

<sup>14</sup> 総務省「住民基本台帳に基づく人口、人口動態及び世帯数」

<sup>15</sup> 総務省「地方公共団体定員管理調査」※被災市町村自らの採用に拠らない自治法派遣、復興庁スキーム等に拠る応援職員は含まれていない。



図表 27 検討の経過

時期	実施事項
平成 29 年 12 月	町長から震災復興企画調整監に対して、平成 33 年度以降を見据え、応援職員撤退後の組織体制のあり方について検討するよう指示
平成 30 年 1 月～ 2 月	企画課を中心として、業務量調査の手法を検討。全庁的な業務の実態把握が必要と考え、業務量調査を企画
平成 30 年 2 月	全職員が抱えている業務、業務ごとの労働量などが記入できるよう、企画課内で事務事業別投入労働量調査シートを作成 業務量調査の目的、進め方を全管理職出席の定例会である連絡調整会議で説明。全事務事業を調査対象とした事務事業別投入労働量調査シートを全職員に配信
平成 30 年 4 月～ 6 月	業務量調査の集計分析を行い、今後どのように業務効率化すべきかを検討。全事務事業を「廃止」「簡素化」「規模縮小」「委託等」に仕分けして業務量削減を検討する業務見直し調査を企画
平成 30 年 6 月～ 7 月	6 月に業務見直し調査の進め方を町長に説明。7 月の連絡調整会議で、業務見直し調査の実施を説明、合意形成
平成 30 年 8 月～ 9 月	業務見直し調査を各課長に依頼。課長自らが考えて記入するよう指示し、9 月末に業務見直し実施計画表を回収
平成 30 年 11 月～ 現在	各課から報告された業務見直し実施計画表に示された平成 33 年度以降の運営体制をもとに、今後の方向性を各課長等と共有

### 見直しの内容

平成 29 年度に実施した「業務量調査」では、全職員を巻き込み、各課、各係、各職員が抱えている平成 29 年度現在の業務量の実態、平成 30 年度から 32 年度の業務量の見通しを把握した。平成 30 年度に実施した「業務見直し調査」では、業務量の 2 割削減を目標として掲げ、「廃止」「簡素化」「規模縮小」「委託等」の業務量削減手法による仕分けと業務量削減方針を検討した。両調査の概要は以下のとおりである。

#### 【業務量調査の概要】

##### ● 全職員を巻き込んだ調査

業務量調査では、予算のついていない事務事業も含めて、全ての事務事業を調査対象とした。企画課から応援職員を含む全職員に対して調査依頼状、事務事業別投入労働量調査シート、記入要領をメールにて配信した。全職員を巻き込んだ調査としている（ただし、管理職は結果の確認は行うものの、調査対象から除いている）。

● 全職員の事務事業負担の「見える化」

事務事業別投入労働量調査シートには、全事務事業名と全職員名（管理職を除く）を記入してもらい、どの事務事業にどの職員がどのくらいの割合を割いているのかを一覧できるように工夫した。職員ごとにどの事務事業に労働量を投入しているのかを把握するため、携わった事務事業別の労働量の投入比率の記入を求めた。各職員の平成29年度中の労働量の投入比率の合計は1.0となる。

● 事務事業別投入労働量調査シート

業務量調査では下記の調査シートを使用して、全事務事業に対する全職員の投入労働量（投入比率）を把握している。この調査シートにより、各課各係の業務実態、将来の業務量の見通しを俯瞰することができる。

南三陸町では、応援職員の撤退と業務量調査の結果に基づき、平成33年度以降は、平成29年度と比較して3割程度業務量を削減する必要があると判断している。業務の見直しに大胆に取り組むことが必要なことから、次の段階として、業務量見直し調査を企画・実施することに至っている。

図表 28 事務事業別投入労働量調査シート

事務事業別投入労働量調												(様式1)	
課室係○課××係		氏名を記載して下さい。						単位:人/年					
事務事業番号	事務事業名	事業期間	投入労働量			合計投入労働量	33年度不 要労働量	33年度以降				備考	
			氏名	氏名	氏名			内派遣 職員等分	29年度	30年度	31年度		32年度
復	1 A事業	25～29	0.3	0.2	0.1	0.6	0.3	0.6	0.6	0.0	0.0	0.0	
	2 B事業	27～32	0.1	0.4	0.2	0.7	0.6	0.7	0.0	0.0	0.0	0.0	0.7
	3 C事業	27～33	0.05	0.15	0.3	0.5	0.45	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
	4 D事業	25～30	0.2	0.1	0.2	0.5	0.3	0.5	0.0	0.5	0.0	0.0	0.0
復	5 E事業	24～31	0.15	0.15	0.1	0.4	0.25	0.4	0.0	0.0	0.4	0.0	0.0
	6 F事業	20～35	0.2		0.1	0.3	0.1	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
		～				0	0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
			1.0	1.0	1.0	3.0	2.0	2.2	0.6	0.5	0.4	0.7	
適宜の番号を付すること。復興関連業務については、番号の前に「復」と記載すること。		評価依頼に基づく事務事業評価シートに記載した事務事業名を踏襲すること。複数の係で一つの事務事業を執行している場合には、それぞれの係のシートに同一事務事業が記載される。この場合に当該係相互に事業名・事業期間等を一致させる必要はない。	事業始期は、不明であれば記入する必要はない。終期を設定できない場合は、その理由を備考欄に記載すること	職員の氏名を記載すること 職員の労働投入量は必ず1.0とならなければならない。ただし、課長補佐及び兼務者については、係横断的に各係に登場するはずなので、1.0にはならないが、各係に計上したものを合計すれば1.0となるので、その点確認すること。			正規職員及び再任用職員以外の職員の列を黄色に塗りつぶすこと（黄色セルの合計値が×列に表示されるため）	正規職員及び再任用職員以外の職員の列を黄色に着色し、数値入力後、〈様式を開いたときに上方に表示されている「コンテンツの有効化」ボタンを押してから〉CTRL+ALT+F9を押すと計算結果が更新される。	F列に32までの数値を入力した場合には、W列の数値が自動的に入る。F列に33以降の数値を入力した場合は、32年度未までに事業縮小などにより不要労働量が見込まれる場合は、手入力。				終期を設定できない理由など。

出所：南三陸町提供資料

【業務見直し調査の概要】

● 現実を踏まえた目標設定

平成29年度に業務量調査を実施し、同調査により庁内の全業務量を把握後、企画課において業務量の削減目標を検討した。今後の応援職員数の減少を踏まえると、最終的には現状の業務量の3割程度の削減が必要と見込まれた。しかし、各課の努力のみにより業務量の3割削減を目標値として設定すると、あまりに高い目標値となり、各課で対応策を考えることが不可能となる。このため、業務見直し調査では、各課においては2割削減を検討

事例7 業務量調査・業務見直し調査の実施（宮城県南三陸町）

することとし、残りの1割部分については企画課において引き続き検討することとし、平成30年度に業務見直し調査を実施した。

● 業務量削減手法の提示

業務量の2割削減に向けた手法は、あらかじめ下記の4つの手法を各課長に提示して、現実的な削減見込量の検討を促している。

図表 29 業務削減手法

<b>廃止</b>	業務の全部又は一部を廃止する場合の削減見込量
<b>簡素化</b>	業務遂行に伴う事務手続等を簡素化する場合の削減見込量
<b>規模縮小</b>	業務の対象範囲や対象者等を減らす場合の削減見込量
<b>委託等</b>	業務の委託、指定管理者制度の導入等の外部資源の活用により削減する場合の削減見込量

● 業務量が拡大する事務事業への対応

平成29年度実績よりも業務量が増加する事務事業もあったため、業務見直し調査では「規模拡大」の記入欄を用意し、平成33年度において想定される増加量とその理由を記入することとした。規模拡大欄で把握した業務量を含め、全業務量の2割削減を目指すこととした。

● 業務見直し実施計画表

業務見直し調査では、廃止、簡素化、規模縮小、委託等の業務削減欄を設けた下記の業務見直し実施計画表を用意して、今後の業務削減量の見通しを求めた。

南三陸町では、同調査を実施することで、業務量2割削減に向けた険しい道りを明らかにし、職員の意識改革へとつなげようとした。

図表 30 業務見直し実施計画表

業務見直し実施計画表 (別添)

〇〇課〇〇係

番号	事務事業名	H33予定業務量(A)	計画削減量合計(B)				規模拡大(C)	改予定業務量(A-B+C)	備考
			廃止	簡素化	規模縮小	委託等			
			0					0	
			0					0	
			0					0	
			0					0	
			0					0	
			0					0	
			0					0	
			0					0	
			0					0	
			0					0	
			0					0	
			0					0	
			0					0	
			0					0	
			0					0	
			0					0	
			0					0	
			0					0	
	継続事業 小計	0	0	0	0	0	0	0	
			0					0	
			0					0	
			0					0	
			0					0	
	新規事業 小計	0	0	0	0	0	0	0	
	合計	0	0	0	0	0	0	0	

出所：南三陸町提供資料

## 効果

南三陸町では、「業務量調査」により業務負荷の実態を把握し、「業務見直し調査」により業務量削減の方向性を確認した段階であり、実際の業務見直し作業は今後進めていくこととしている。

業務量調査と業務見直し調査を実施したことにより、平成33年度以降の正規職員のみで業務を行う体制を見据えて、業務量や業務負荷などをより具体的に予想することができる。

業務量調査では、全職員の労働量の投入状況を俯瞰することが可能になり、業務見直し調査では、業務量を2割削減するための具体的な削減手法を職員に示しつつ事務事業を見直す必要性を庁内で確認した。

今後の復興関連事業の進捗状況により、投入すべき業務量も変化することから、平成33年度の業務量を正確に予想することは困難な状況にある。さらに、業務量削減に向けて外部委託をすとしても財源確保の裏付けがなければ実施することは困難である。こうした事情のため、平成31年3月時点では、業務見直し調査の結果を具体的な組織見直しに結びつけることはしていない。しかし、こうした一連の調査を実施したことで、応援職員の撤退後の行政運営の姿について、庁内で認識の共有化を図ることができた。

## 事例のポイント

### ● 全庁的な取組

南三陸町では、町長の発案のもと企画課が中心となり、業務量調査と業務見直し調査を実施した。調査対象は全事務事業、調査対象者は応援職員を含めた全職員（管理職を除く）である。業務量削減に向けた対策を検討するためには、職員の協力が不可欠であり、首長の指示の下、全庁的な取組として業務の実態を把握することが重要である。

### ● 業務実態の見える化

業務量調査では、全事務事業を調査対象とし、管理職を除く全職員の担当業務の負担比率を把握した。さらに平成33年度に向けて不要となる労働量を予測することを求めた。全事務事業について、労働量の現状把握と平成33年度に向けた将来予測を行ったことで、各課各係の業務実態の見える化ができた。業務量削減に向けた対策を検討するためには、こうした業務実態を俯瞰できるようにすることが必要である。

### ● 業務量削減手法の提示

業務量見直し調査では、「廃止」「簡素化」「規模縮小」「委託等」の4つの業務量削減手法をあらかじめ示して、各課長に対して検討の手がかりを提供することで、業務量削減に向けたより現実的かつ効率的な検討を行うことのできる調査を目指した。業務量削

減手法を提示するとともに、各課長独自の削減方法の提案を受け付けることで、より深く検討されることが期待できる。

- **現場に配慮した目標設定**

南三陸町では、平成33年度に向けて業務量を最終的に3割削減する必要があると見込んでいるが、業務直し調査では、平成31・32年度間の現実的な目標として業務量の2割削減を目標に据えた。

- **業務量が増加する事務事業への配慮**

国の交付金の精算業務や災害援護資金貸付の返済金事務、高齢化によるデイサービスや訪問支援実施の増加など、事務事業の中には今後業務量が増加するものもある。こうした業務量が増加する事務事業にも配慮して業務量調査や業務見直し調査を進めることが必要である。増加する業務量を想定しつつ、業務量全体を削減していくことが必要である。

- **全職員の意識改革の必要性**

平成33年度に向けて業務量削減を実現するためには、全職員の意識の共有化を図ることが大切であり、業務量調査や業務見直し調査を通じて、全職員が将来、通常体制に戻ることを意識した上で、業務量削減に向けて工夫していくよう、意識改革につなげる必要がある。