

平成21年5月25日

習志野市長 荒木 勇 様

習志野市経営改革懇話会  
会長 根本 祐二

現在の社会経済情勢は、昨今の世界規模での金融危機、実態経済への影響を受ける中で、習志野市経営改革懇話会が発足した昨年4月時点に比べて大きく変貌し、習志野市の行財政運営の舵取りは、これまでも増して困難になっています。

こうした社会経済状況の急激な変化に対応した中において、委員の叡智を結集し、習志野市の明るい将来展望を描くための道筋を示すことが、私たち経営改革懇話会委員に与えられた重大な使命と考えます。

本懇話会では、習志野市の経営改革の推進において、これまで様々な課題が議論されてきた“行財政改革の推進”及び“市の活性化”について、「習志野市行財政改革推進分科会」及び「習志野市活性化検討分科会」の2つの分科会を設置し、本年1月から3月において下記の委員により精力的に3回の熱心な議論を重ねた後、習志野市経営改革懇話会の意見として取りまとめましたので、別紙のとおり提言いたします。

## 記

### 1. 「習志野市行財政改革推進分科会」(第1分科会)

委員 大部 素 宏  
委員 岡崎 隆 二  
委員 小泉 英 子

### 2. 「習志野市活性化検討分科会」(第2分科会)

委員 井手 光 秋  
委員 太田 想 三  
委員 鈴木 和 弘

### 3. 附帯資料

#### ① 「経営改革を実行するための検討報告書」

：習志野市行財政改革推進分科会(第1分科会)作成資料

#### ② 「焼却処理施設の余裕時間の活用」による歳入増加対策(参考資料)

# 習志野市経営改革懇話会 提 言 書

( 第 1 次 )

平成 2 1 年 5 月 2 5 日  
習志野市経営改革懇話会

# 目 次

---

<b>I. 習志野市の行財政改革の推進に係る提言</b>	<b>1</b>
はじめに .....	1
1. 集中改革プランの進捗状況の検証 .....	1
2. 集中改革プランの検証に基づく問題点 .....	2
3. 経営改革を実行するための提言 .....	3
おわりに .....	4
<b>II. 習志野市の活性化に係る提言</b>	<b>5</b>
はじめに .....	5
1. 資産の有効活用 .....	5
2. 財源確保 .....	6
3. 習志野市活性化 .....	7
おわりに .....	8

# I. 習志野市の行財政改革の推進に係る提言

## はじめに

経営改革懇話会は、地方分権改革が進み都市間競争が激化していく環境のもとでも、習志野市の特色を活かした自主自立のまちづくりを推進し、平成21年度以降、将来にわたり持続可能な行財政運営を行っていくためには、現在進行中の行財政改革の着実な実施と更なる改革の推進が必要条件であると考えております。

今回、経営改革懇話会の中に設置された行財政改革推進分科会に与えられたテーマは、「集中改革プランの推進」と「更なる行財政改革の取り組みについての検討」であり、これらのテーマの検討を通して、経営改革を実行するための提言を行うこととしました。

そこで、行財政改革推進分科会では、現在進行中の集中改革プランの進捗状況を検証し、その問題点を整理することにより、本市が目指している経営改革を実行していくための適切な提言を行うために、市民の視点から「検討報告書」としてまとめることができました。

以下に提言として「検討報告書」の中から「第2章 集中改革プランの進捗状況の検証」及び「第3章 集中改革プランの検証に基づく問題点」の概要と「第4章 経営改革プランを実行するための提言」を記述しますが、この提言がこれからの経営改革及び本年度実施される集中改革プランの見直しの一助となれば幸いです。

「検討報告書」に詳述している進捗状況の検証と評価（「検討報告書」の第2章、第3章）は市民の視点で行ったものですが、これまで行政が実施してきた評価とかなりの違いがあることを十分に理解され、今後の行政内での進行管理の手法と体制の充実に活用されるよう要望します。

**（経営改革のためのキーワード：「進行管理」）**

また、今回の進捗状況の検証に際して使用したデータや資料は、市民に公表されているものが少なく、結果として事務局を経由し入手したものが多かったが、このことは、まだまだ行政の情報公開が不十分であることを示唆していることを認識していただき、今後更なる情報公開に努められることを要望します。

**（経営改革のためのキーワード：「情報公開と説明責任」）**

さらに、「検討報告書」は市民の目線で「集中改革プラン」の進捗状況の検証と問題点を整理することによって作成したものであるが、本報告書を幹部職員の意識改革のために活用されることを要望します。

**（経営改革のためのキーワード：「意識改革」）**

なお、本提言書では市議会に対する提言は行っていないませんが、二元代表制の地方自治における市議会の役割は非常に大きく、市議会が行政と緊張感を持って、経営改革についてもその役割をこれまで以上に発揮されることを期待します。

## 1. 集中改革プランの進捗状況の検証

集中改革プランの進捗状況の検証内容については「検討報告書 第2章」に詳述しておりますが、3つの計画について検証を行い、その概要は以下のとおりです。

### (1) 第3次大綱「行政運営改革編」の取組み事項(54件)の検証(平成21年2月末現在)

実施状況	件数	比率	備考
実施	22	41%	計画通り実施・先行実施・遅れて実施
未実施	27	50%	一部実施・先送り
検討	5	9%	計画期間中の「検討」事項

\*実施件数より未実施件数の方が多く、しかも、未実施事項の中には経営改革に大きく寄与する事項が多く含まれている。

### (2) 集中改革プランの実行による財政効果の検証(平成19年度の計画と決算実績)

実施事項	計画	実績	差異	(単位:百万円)
計画事項の財政効果	1,605	108	-1,497	
計画外事項を含む財政効果		943	-662	

\*計画事項の財政効果実績は計画値を大幅に未達成(▲1,497百万円)であり、計画外事項を含めても計画値を達成していない(▲662百万円)。

### (3) 職員数の削減計画の検証

\*削減条件:民間活力導入によって削減した職員を退職者補充抑制に活用し、削減計画を達成する

#### ①職員数の削減計画と実績(H21.4.1現在)

	H18	H19	H20	H21	小計	H22	合計
削減計画①	24	11	21	11	67	33	100
削減実績②	31	19	30	16	96		
差異③(=②-①)	7	8	9	5	29		

#### ②民間活力導入による削減数の計画と実績(H21.4.1現在)

削減計画			削減実績				
見直しの方針	対象となる施設、業務	対象可能人数	H18	H19	H20	H21	計
業務委託、臨時職員の活用	図書館、公民館・市民会館、津田沼浄化センター	17	4	-1	2	0	5
指定管理者制度の導入	谷津干潟自然観察センター、谷津バラ園、白鷺園、花の実園・希望の家、さくらの家	35	13	6	2	1	22
業務運営等の民間委託、臨時職員の活用	ごみ収集業務、市民農園管理業務、給食調理業務等	27	4	1	7	3	15
	幼稚園・保育所の今後の見直しによる追加	21	4	2	2	4	12
合計		100	25	8	13	8	54

\*職員の削減数は計画を大幅に達成しているが、民間活力導入による職員数の削減が進んでいないため、計画通りの職員数の削減が行われているとは言えず、業務の削減が行われていなければ、臨時採用職員の増員が行われている可能性がある。

\*臨時職員の増員による4年間のトータル人件費の増加額の累計は、以下の通り推計される。

#### 臨時採用職員の増員による4年間の人件費増加額の推計

##### 1. H18~H21の削減数

全削減数	民間活力の導入による削減数	差異
96人	54人	42人

##### 2. 臨時採用職員による4年間の人件費の増加額の推計

(1)年間給与 2,500千円(推定)

(2)人件費=2,500×(6×4+11×3+17×2+8×1)(\*)  
=247,500千円/4年

(\*)カッコ内=Σ[各年度(職員削減数-民間活力導入による削減数)×経過年数]

## 2. 集中改革プランの検証に基づく問題点

上記に示した集中改革プランの各計画の検証に基づいて整理した問題点は「検討報告書 第3章」に詳述しておりますが、以下のように総括できます。

### 《検証に基づく問題点の総括》

- (1) 経営改革の狙いと目的が明確になっていないため、経営改革の重要性と必要性の認識が共有されず、職員の意識改革が進まない。
- (2) 進行管理の手法と体制が不十分で、本来の進行管理が行われていないため、計画通りの推進が図られない。

## 3. 経営改革を実行するための提言

集中改革プランの進捗状況の検証に基づく問題点を総括した上で、経営改革を実行するための提言を、

※「経営改革を確実に実行するための3つのキーワード」、

※「その実効性を担保するための2つの必要条件」、

※「6つの具体的方策」

として、以下の通りまとめました。

### 《経営改革を実行するための提言》

#### **3つのキーワード**

1. 意識改革（職員及び市民）
2. 情報公開と説明責任（行政）
3. 進行管理（行政）

#### **2つの必要条件**

- (1) 経営改革は、トップのリーダーシップと率先垂範なしには成就しない。
- (2) トップのリーダーシップを発揮するために、参謀機構としての、リーダーを補佐する経営戦略立案部門の構築が必要である。

#### **6つの具体的方策**

##### 1. 経営改革推進本部会議の活性化と機能の向上

経営改革推進本部会議において、市長(本部長)自らが集中改革プラン及び第3次大綱の進行管理を行い、未達成の場合はその要因と理由を明確にするとともに、担当管理職員の責任を明確にし、その改善策の検討と提案を指示する。

経営改革推進本部会議の機能の一つである進行管理を、この様な進行管理手法と体制に改革することによって、会議の活性化とその機能の向上を図り、集中改革プランの確実な実行を図っていく。

##### 2. 経営戦略立案部門の創設と人材の確保

経営改革推進室と企画政策課の政策立案業務及び財政課の財政戦略立案業務を合体して、将来ビジョン及び戦略の立案と庁内の横断的管理機能の責任と権限を有する、部レベルの市長直轄組織を創設し、人材を集中的に確保し、参謀組織として、市長の補佐機能の充実を図る。

### 3. 中・長期財政予測の情報提供による経営改革の必要性の認識の共有

現在提供されている財政に関する情報内容では、市民はもとより職員すらも経営改革の必要性と重要性を理解し、認識することはできない。

財政的な危機感を煽るのではなく、職員及び市民の意識改革と経営改革に対する認識を共有することを目的に、中・長期的な財政予測に基づく収支状況と、改善策に関する情報を提供し、経営改革の必要性と重要性を理解するとともに、その認識を共有することによって、市民、市議会、行政が協働で経営改革を考える場の構築が必要である。

なお、中・長期財政予測に基づく収支状況の作成には、施設白書とそれに基づく施設の改築・改修計画を含むものでなくてはならない。

そのためには、施設の改築・改修計画は、現在計画している22年度では遅く、21年度の集中改革プランの見直しに間に合うように策定すべきである。

また、現在検討中の公会計制度の導入を早め、中・長期財政予測の精度の向上を図ることが重要である。

### 4. 査定型人事考課制度の活用による管理職員の意識改革

職員の意識改革の実効を上げるためには、3項の情報提供は勿論であるが、人事考課制度の活用が重要である。幸い、管理職員を対象に平成19年度から「査定型人事考課制度」が実施されているので、この制度を活用することによって経営改革に対する管理職員の意識改革を図るべきである。

その具体的な方法の一例として、下記の方法を提案する。

- (1) 部長は年度初めに「行動目標」を公表し、その目標の達成状況及び成果を翌年度初めに公表する。
- (2) 管理職員の人事査定は、経営改革に関する業務の実行状況と成果を重要項目とする。

### 5. 計画及び業務の中間評価(\*)の実施による実行度の向上と次年度予算編成への活用

集中改革プラン及び第3次大綱の進行管理を年度の中間(10月頃)に行い、年度計画の進捗状況を把握することによって、年度内の実行度の向上を図る。

また、行政評価システムの事務事業評価(将来は施策評価)も同様に中間評価を行い、次年度の予算編成に有効に活用する制度を確立する。

\*中間評価：当年度の中間(10月頃)に、各業務の前期(4~9月)の実績評価と後期(10~3月)の予測を行い、当年度の業務を評価する

### 6. 第3次大綱の取組み事項のうち、経営改革に非常に重要な事項の確実な実施

取組み事項のうち、計画通りに実施されていない以下の事項について、市長の監視のもとに確実に実施することが経営改革の実行に非常に寄与すると考えている。

- No.1 : 業務の民営化・委託化方針の策定 ⇒民間委託等の推進(集中改革プラン)
- No.2 : 指定管理者制度の導入 ⇒民間委託等の推進(集中改革プラン)
- No.14 : 各種行政サービスに関するコストの計算 ⇒職員の意識改革と民間委託等の推進
- No.24 : 職員提案制度の発展 ⇒職員の意識改革
- No.28 : 行政マネジメントの確立 ⇒進行管理手法及び体制の改革
- No.30 : 行政評価の拡充 ⇒事務事業の総点検の実施(集中改革プラン)
- No.32 : 施設白書の策定 ⇒中・長期財政予測の情報提供
- No.33 : 施設改築・改修計画の策定 ⇒中・長期財政予測の情報提供

### おわりに

本提言書で提言した「3つのキーワード」と「2つの必要条件」を十分に認識され、「6つの具体的な方策」の確実な実現を期待します。

## Ⅱ. 習志野市の活性化に係る提言

### はじめに

習志野市の財政状況は、昨今の世界規模での金融危機、実態経済への影響を受ける中で、本市の歳入の根幹である市税収入は、21年度予算編成時点では、前年度と比較し、ほぼ同額を確保できたものの、地方交付税や国・県支出金が減額傾向にあるなど、22年度以降の財政状況は、財源確保という面から見ると、一段と厳しさが増しているという厳しい現実であります。さらに、高齢化の一層の進展による市民税収への影響、老朽化した公共施設の修繕・更新投資負担等も大きな問題となりつつあります。

こうした中、経営改革懇話会としても、平成22年度以降に向けての財源確保として、市税や保険料の収納への努力や、未利用地などの資産の有効活用、市民や地域が賑わいを取り戻し、元気に暮らせるための習志野市活性化策等を検討していくことが急務であると考え、活性化検討分科会を設置し、これらのテーマを更に具体化するための進め方などについて検討してまいりました。

本提言書においては、今までの習志野市の行財政改革の実績を踏まえ、再度検討した結果、すでに現在の行政改革大綱、並びに集中改革プランには、資産の有効活用・財源確保策の主な取り組みが網羅されていますが、その進捗状況は、行財政改革推進分科会での検証のとおり、十分な成果をあげているとは言えません。そこで、これらの取り組みの着実な実施を求める一方、新たな歳出の削減策の発案も限界に近づきつつあるとの認識に立ち、社会経済情勢の急速的な変化の中で、経営的視点にたった新たな財源確保等の取り組みを実施していくことが求められていると考え、次の3つの切り口から具体的なプランについての、ひとつの方向性を示していくことといたしました。

今後は、これらの方向性に基づき、具体的な行動計画を作成し、それを実現することで、持続可能でかつ、活気あふれる本市の繁栄を実現していただきたいと考えます。

### 3つの重要テーマ

1. 資産の有効活用
2. 財源確保
3. 習志野市活性化

### ◆各 論（重点テーマ事項）

#### 1. 資産の有効活用

##### ○未利用市有地の有効活用

公会計改革の取り組みに合わせて策定される資産台帳等を活用することにより、行政財産・普通財産を問わず全ての資産（主に不動産）の洗い出しを行うこと。

そのうえで、所有する不動産を経営的な視点から分析・評価し、長期的かつ全体最適化の観点から活用方法を選択することで、公的不動産の保有や維持管理コストを削減し、行政サービスの効率化を図るとともに、有効な土地利用を促進することを目指した取り組みを推進すること。

また、売却可能な市有地については、前向きに財源化を検討すること。

なお、不動産売り払い収入の一部は、債務の返済財源として活用し、債務残高を減少させる努力をしていただきたい。

一例として、以下の市有地について検討されたい。

1. 谷津職員住宅
2. 谷津第二保育所用地
3. 本大久保教職員住宅
4. 実籾土地区画整理事業保留地（商店街の一角）
5. 東習志野保育所跡地
6. 東習志野6丁目地先保有地・等

### ○公共施設のスペースの有効活用

学校の余裕教室や利用率の低い公共施設の空き時間や空きスペースを積極的に活用することにより、効率的な活用や利用料収入の増加などを図ること。

### ○基金の有効活用と効率的な管理・運用

安定した財政運営を行っていくためには、将来の財政需要や財政不足に備えて、一定の財源を留保しておくことが必要不可欠であり、各種基金については、積み立てルールを確立し、適正な管理、運用に努めること。

## 2. 財源確保

### ○受益者負担金の適切な見直し

受益と負担の関係を明確化し、適切な受益者負担を検討すること。

その際、現在無料で利用している公共施設について原則有料化の方向で検討すること。そのためには、各種サービス、施設の運営等に係るコストを明確化すること。

また、現状では、公共施設の使用料は利用者によって減免措置が講じられているが、一般利用者との不公平感があることから、適切な対応策、見直しを検討すること。

（体育館、スポーツ施設、文化施設）

### ○命名権の売却や広告収入の確保

新たな収入確保対策として、公共施設への命名権の売却や、バナー広告、壁面広告などの広告収入の拡大策を積極的に取り入れること。

### ○国・県等の補助金制度の活用

最近の経済状況に対応する国・県等の補助金制度の拡充策などを研究し、利活用可能な補助金・交付金については、積極的に活用すること。

### ○公営事業の経営努力の促進

各特別会計の経営努力により、財源補てん分などの一般会計からの繰出金を削減することによる財源確保を促進すること。

### ○清掃工場の能力の活用等

地球環境への配慮の問題や、本市が必要とするごみ量が確保できるかなど、様々な課題、制約条件はあるが、清掃工場の能力を有効的に活用することによる負担金徴収の可能性などについて検討できないか。

その方策の一例を参考資料として添付するので、検討すること。

（資料：「焼却処理施設の余裕時間の活用」による歳入増加対策）

また、その他の市が所有する施設、設備の能力を有効的、効果的に活用する方策についても、併せて研究を進めること。

#### ○職員駐車場の有料化

現在、本庁職員が駐車する市役所駐車場については有料化となっているが、その他の公共施設に勤務する職員についても、市有地に駐車する場合は有料とすることを検討すること。

#### ○収納率向上対策の強化

民間企業ではものを販売してもお金が回収できなければ倒産してしまうことから、未収金の回収には相当のマンパワーをかけている。習志野市の行政改革の取り組みにおいても、「市税等収入の確保」については積極的な取り組みがなされ、既に成果をあげているが、市税、国民健康保険料などの収納率の向上による効果は相当なものがあることから、更なる取り組みの強化を図ること。

### 3. 習志野市活性化

#### ○地域力の更なる活用と市民協働の促進

本年度作成された「市民協働基本方針」の理念に基づき、本市の活性化を推進するため、「まちづくり」にもっと地域住民や事業者、NPOなどの力、いわゆる“地域力”を活用する術<sup>すべ</sup>を検討すること。

今後、財源が縮小していく中で、公共サービスを維持していくためには、「費用対効果の最大化」が不可欠であり、その手段の一つが市民協働です。「費用対効果の最大化」とは、市民サービスの更なる向上（効果の最大化）を図るとともに、事業経費（特に、人件費）の最小化を図ることであり、その実現には市民協働の推進による“地域力”の活用が必要です。

#### ○「協働によるまちづくり」に関わる組織の一元化

地域力の活用を図るには、生涯学習部局なども含めて、市の窓口の集約化を図るなど、行政と地域が一体となって効率的な連携が出来るよう組織機構を見直し、市民の参画による「協働によるまちづくり」に積極的に取り組むこと。

#### ○地域の活動支援体制の見直し

##### ①地域の区画を再編・見直し、住民活力の活性化を図る。

行政が考える地域の区割りや役割分担が所管課によって異なり、依頼される地域住民の側に違和感や不満が生じることがあることから、行政内部において、行政と地域の区割りや役割分担の考え方を統一できないか検討すること。

##### ②市の窓口を集約化し、行政と地域が一体化して効率的な連携を進める方策の推進。

地域力を結集するにあたっては、市も窓口の集約化を図り、行政と地域が一体となって、より効率的で効果的な連携ができるような方策を推進すること。

#### ○公共施設の管理運営に民間活力を積極的に導入

公共施設の管理運営に民間活力を導入することをもっと積極的に検討すること。

特に、公民館の運営については、コミュニティセンターの実績を踏まえ、指定管理者制度の導入や地域組織との連携などを検討すること。

### ○市民カレッジ卒業生の有効活用

地域活動への主導的な参画を促すなど、卒業後の積極的な地域への貢献を促進すること。

### ○市民まつりの見直し

現状では、津田沼、鷺沼周辺を対象にした市役所周辺のまつりに限定され、市全体の活性化への効果が限られつつあるので、共通テーマによる各地域同時開催などの工夫をする必要がある。

### ○若者に魅力を感じてもらおうJR津田沼駅南口周辺開発

JR津田沼駅南口周辺開発による人口増加、新しいまちの創出に対して、開発の方向性や、まちの区割りなどに対して適切に対応する。

また、当駅周辺には学生や買い物客など多くの若者がおり、彼らの消費意欲の活性化や「まちづくり」への参加を促進する。

### ○町会と商店街の協力

地域力の発揮にあたっては、各地域の基礎となる住民組織である町会と商店街がもっと密接に連携して「まちづくり」が行えるような手立てを考える。

## おわりに

私たち、習志野市経営改革懇話会は、習志野市の将来の姿が明るく希望に満ちたものとなるように、前向きな取り組みを重点事項として取り上げ、検討しました。

現状では、あらゆる面で厳しい環境が予想されていますが、市長、副市長をはじめ、習志野市の全ての職員が、習志野市民と一体となって今回の提言書の内容を参考にいただき、習志野市の「まちづくり」に邁進していただきたいと思えます。

なお、これらの取り組みを推進するにあたっては、やはり、市民の意識改革も重要であります。従って、以下の2点についても、積極的な取り組みを求めたいと考えます。

### ○市民への積極的な情報開示

市民の一部には「補助金があるから事業を実施する」、「今までサービスや給付を受けていたからこれからも受け取り続ける」という意識がまだ残っていますが、以前のような経済成長が見込めず、税収環境が不透明な現状においては税金や地方債など公金によるサービス拡充路線を改め、市民自らが享受すべきサービス・給付を見直す必要があります。

そのためには、市がしっかりと必要な情報を開示し、市民意識の転換を図る努力が必要です。

### ○情報の理解とそれに基づき責任ある市民参加

市民は、積極的にこれらの情報を把握し、市の現状を理解するとともに、それに基づく責任ある市民参画による「協働によるまちづくり」を進めるべきものと考えます。

習志野市経営改革懇話会  
行財政改革推進分科会(第1分科会)

# 経営改革を実行するための 検 討 報 告 書

検討テーマ

1. 集中改革プランの推進
2. 更なる行財政改革の取組みの検討

平成21年4月

## 目 次

### 第1章 はじめに

### 第2章 現状把握：集中改革プラン・第3次行政改革大綱の進捗状況の検証

1. 第3次大綱「行政運営改革編」の取組み事項の検証
2. 集中改革プランの実行による財政効果の検証
3. 職員数の削減計画の検証

### 第3章 集中改革プラン・第3次行政改革大綱の検証に基づく問題点

1. 第3次大綱「行政運営改革編」の取組み事項の問題点
2. 集中改革プランの実行による財政効果の問題点
3. 職員の削減計画の問題点

### 第4章 経営改革を実行するための提言

### 第5章 おわりに

#### 【資料編】

資料-1：集中改革プランの実行による財政効果の検証（計画項目の計画と実績比較）

資料-2：集中改革プランの実行による財政効果の検証（計画と計画外項目含む実績比較）

## 第1章 はじめに

経営改革懇話会の行財政改革推進分科会(以下「第1分科会」という)に与えられた検討テーマは、以下の2項目である。

1. 集中改革プランの推進
2. 更なる行財政改革の取組みの検討

第1分科会に与えられたこれらのテーマは、行財政改革を目的として策定された集中改革プランに関するものであるが、経営改革の最重要目的が「財政の健全化」であることを考慮すれば、十分に検討に値し、集中改革プランの進捗状況の検証と問題点を整理することによって、経営改革を実行するための適切な提言ができるものと考えている。

また、集中改革プランの財政効果の項(P23)には、平成19年度～22年度までの財政予測と財政効果について次のように記述されている。

平成19年～22年度までの「自然体での財政予測」は 162億05百万円の財源不足が見込まれる。この財源不足を行政改革推進実施計画(改定)財政健全化編及び集中改革プランにおける財政健全化への取組みをした場合、106億85百万円の財政効果になります。しかし、55億20百万円の財源不足(\*1)が解消できない状況となっています。

従って、この財源不足へ対応するために、平成18年度中に、民間活力導入の総点検及び事務事業の総点検を実施するなど、継続的に行財政改革に取り組んでいきます。

「\*1：55億20百万円の財源不足」：その後この財源不足については、平成18年7月に設置されたタスク・フォースで検討され、景気回復による市税収入の増加と給与構造改革による人件費の縮減などの歳出削減などで財源不足が解消されるとして、平成18年10月に財政予測改訂版が作成され、公表された。

この様に、集中改革プランにも計画を確実に実行することが、「財政の健全化」を達成する必要条件であることを明確にしており、更に、民間活力導入の総点検及び事務事業の総点検を継続的に実施する必要性を明記している。

そこで、第1分科会は、この与えられたテーマに対して、集中改革プランの趣旨を十分に理解した上で、以下の手順で検討し、この提言書をまとめた。

### 【第1段階】現状把握：第2章に詳述する

次の3つの計画について、その進捗状況を検証し、計画通りに進捗していない事項について、その要因と理由を明確にする。

\*集中改革プラン及び第3次行政改革大綱(以下「第3次大綱」という)の「行政運営改革編に記載された取組み事項54件」を中心に、平成21年2月末現在の進捗状況を検証する。

\*「集中改革プランで計画された財政効果」について、平成19年度決算における進捗状況を検証する。

\*「職員数の削減計画」の進捗状況を検証する。

**【第2段階】進捗状況の問題点の整理：第3章に詳述する**

上記の計画の進捗状況の検証に基づいて、問題点を整理する。

- \* 「第3次大綱の取組み事項」について、問題点を整理する。
- \* 「集中改革プランで計画された財政効果」について、問題点を整理する。
- \* 「職員数の削減計画」について、問題点を整理する。

**【第3段階】経営改革を実行するための提言：第4章に詳述する**

各取組み事項、財政効果及び職員数の削減計画の問題点に対する改善及び解決策を検討し、経営改革を実行するための提言内容をまとめる。

このような手順で検討を進めたが、時間的な制約がある上に、事務局から提出された各取組み事項及び財政効果などの進捗状況表をベースにした検討であるため、取組み事項の進捗遅れや財政効果の未達成の本当の要因と理由を把握できたかどうかは甚だ疑問である。

しかし、第1分科会としては、与えられたテーマについて熱心にしかも真剣な検討を行い、経営改革を実行するために有効な提言をまとめることができたと確信しているとともに、市民の視点でまとめた本提言書が本市の経営改革の一助になれば幸いである。

なお、第3次大綱の取組み事項の中で、財源確保及び歳入の増加対策に係る事項については、基本的には第2分科会に委ねることとし、第1分科会では積極的には言及していない。

また、本市の経営改革を推進するに当たって、市議会が市民の代表として果たす役割は非常に大きく、市議会に対して提言書を提出するの必要を感じてはいるが、第1分科会の今回の役割から外れるので敢えて言及することを行わなかった。

## 第2章 現状把握：集中改革プラン・第3次大綱の進捗状況の検証

### 1. 第3次大綱「行政運営改革編」の取組み事項の検証（平成21年2月末現在）

#### (1) 実施状況のまとめ

事務局作成の資料(提言書に添付せず)を参考に、第1分科会として実施状況を評価した結果は以下の通りである。

実施状況		取組事項番号	件数	
1. 実施	(1)計画どおり実施	9、12、13、17、18、26、36、38、39、43、45、46、49、50、51、52、53	17	44
	(2)一部実施	1、2、5、6、7、8、11、15、16、16-1、19、20、23、24、27、28、29、30、31、32、44、47	22	
	(3)先行実施	35、41、42	3	
	(4)遅れて実施	4、22	2	
2. 先送り		14、21、25、33、37	5	
3. 検討		3、10、34、40、48	5	

#### (2) 実施状況の考察

- ①実施状況の中で、行政では「実施」として評価される「一部実施」は、民間企業においては「実施」とは評価されない。なぜなら、計画したことを完全に実行していないため、目標どおりの効果又は結果が得られないからである。
- ②上記①項の評価基準で実施状況を評価すると、これまでに実施された件数は、「計画どおり実施」、「先行実施」、「遅れて実施」を合わせた件数の22件で、取組み事項の41%(22/54)である。
- ③「一部実施」、「先送り」の件数は27件で、取組み事項の50%である。→(3)項にその要因・理由をまとめる。
- ④「検討」事項は、検討内容と検討結果を把握し、問題点・検討課題を整理する。  
→(4)項にその問題点・検討課題をまとめる。

#### (3) 「一部実施」、「先送り」事項の要因・理由（経営改革に関連する重要事項のみ：15件）

事務局作成の資料を参考に、計画通り進捗していない要因と理由を整理した。

No.	取組み事項 【所管課】	計画の 実施年度	実施状況(H21年2月末)と要因・理由	
			実施状況	計画通り進捗していない要因・理由
1	業務の民営化・委託化方針の策定 【財政課】	H18	一部実施	民間活力導入のための庁内検討が行われていないため、工程表の見直しも進まず、実施が遅れている。
2	指定管理者制度の導入 【関係各課】	H18	一部実施	財政予測見直し、事務事業総点検、補助金見直し等に注力したため、全施設に対する検討は進んでおらず、個別案件の検討に留まった。
14	各種行政サービスに関するコストの計算 【行革本部】	H18	先送り	コスト計算手法の確立とコスト計算実施の指示が出ていない。 職員のコスト意識が希薄であることからコスト計算書を作成することの意義が理解できず、作成作業に対する負担感が大きく感じられてしまう。

20	情報提供の充実 【各課】	H17	一部実施	審議会等の公開は進んできたが、更なる情報公開が必要である。そのためには、職員の意識改革が必要である。また、議員に対する説明との兼ね合いが課題となっている。
21	市民への問題提起資料(グリーン・ペーパー)の作成 【各課】	H19	先送り	グリーン・ペーパーの定義が明確でなく、且、制度の趣旨が徹底していないため、定着していない。
23	査定型人事考課の導入 【人事課】	H19	一部実施	管理職への実施効果については、簡易な分析とアンケートを実施し、検証中。
24	職員提案制度の発展 【行革本部】	H19	一部実施	職員から提案が出ない主な理由は以下の通りである。「インセンティブがない」「自分の所属の提案をすると実行するためには業務多忙となる。他の所管業務について提案すると、実行してもらえない」「これまでの提案が結局、活かされていない」
27	組織機構の見直し 【企画政策課】	H17	一部実施	最近の機構改革は、課題対応のための手直しに終わっており、組織論から抜本的な組織の組み直しが必要であるが、庁内での理解が得られない。組織機構の見直しに対する問題意識が希薄である。
28	行政マネジメントの確立 【企画政策課・財政課】	H18	一部実施	行政評価が形式的な帳表作成に留まっており、作成者の負担感のみが増大している。行政評価が、マネジメントサイクルを回す道具として重要な役割を担っているという、職員、特に管理職員の意識改革が必要である。
29	庁内分権の推進 【企画政策課・人事課・財政課】	H18	一部実施	庁内分権型予算の仕組みは導入されたが、行政マネジメントの歯車の一部とはなっていない。多くの職員がPDCAサイクルの意味、なぜ必要なのかを理解していない。
30	行政評価の拡充 【企画政策課】	H18	一部実施	施策評価の導入を検討しているが、28、29項に記載した内容と同じ要因がある。
32	施設白書の策定 【関係各課】	H19	一部実施	地域対応施設を中心に施設全般について、調査・分析を進めており、今年度中に作成する。
33	施設改築・改修計画の策定 【関係各課】	H19	先送り	施設白書完成に引き続き、公共施設の改築・改修計画の検討を21、22年度に行う。
37	公用車の効率化 【各課】	H17	先送り	公用車管理のコスト比較や最適なシステムへ変更の検討が行われていない。
47	未利用地への企業進出の促進 【企画政策課】	H17	一部実施	積極的な取組について、検討していない。

(4) 「検討」事項の進捗状況 (H17～H22年度まで「検討」となっている事項)

No.	取り組み事項 【所管課】	H20年度の検討状況	問題点・検討課題
3	PFIの導入 【企画政策課】	何も行っていない。	学校施設についてのみ整備計画があり実行されているが、他の施設については整備計画がないため、PFIの導入について検討も行えない。施設白書に基づく整備計画の策定が急務である。
10	文化関係団体のNPO等への改組支援 【社会教育課】	(調査中)	当該団体にNPO法人として活動する意思がなくては、中々進まないが、今後も啓発活動を促進する必要がある。
34	外郭団体の見直し 【関係各課】	公益法人制度改革に対応した庁内検討組織が設置された。	公益法人改革のスケジュールに合わせ、早急な検討が必要。各団体が設立された時の経緯や目的を再検討し、現状に合った見直し方針を立て、作業を進める必要がある。
40	公共下水道事業の法適用の検討 【下水道課】	特段の動きなし。	公共下水道事業を法適用の公営企業にすることのメリット、デメリットをあらゆる点から可視化、数値化し、早期に結論を得て、方針決定を行うことが必要。検討の目的が明確化されていない。
48	安定的な財源の研究 【財政課】	法定外普通税については検討していない。その他の財源確保策については、21年度実施に向け作業を進めている。	これまでも何度かアイデアを募集したが、実施されたものはわずかで、効果額も少なかった。1月に再度募集し、経営改革推進委員会で検討して、可能性の高い案件は実現に取り組む。

## 2. 集中改革プランの実行による財政効果の検証（平成 19 年度決算）

### (1) 集中改革プランによる財政効果と財政収支計画(集中改革プラン P23)

(単位：百万円)

区 分		19 年度	20 年度	21 年度	22 年度	計	
第 1 段階	自然体の財政予測	歳入 A	40,612	38,850	39,033	39,290	157,785
		歳出 B	43,507	41,883	45,993	42,607	173,990
		財源不足 A-B=C	-2,895	-3,033	-6,960	-3,317	-16,205
第 2 段階	財政健全化編の実施による財政効果	財政効果 D	1,605	995	1,557	1,629	5,786
		財源不足 C+D=E	-1,290	-2,038	-5,403	-1,688	-10,419
第 3 段階	集中改革プラン(財政健全化への取組み)の実施による財政効果	財政効果 F	1,290	261	3,109	239	4,899
		財源不足 E+F=G	0	-1,777	-2,294	-1,449	-5,520

・財政効果額合計

財政効果額 D+F	2,895	1,256	4,666	1,868	10,685
-----------	-------	-------	-------	-------	--------

### (2) 財政健全化編の実施による財政効果(第 2 段階)の検証

#### ①平成 19 年度の計画と実績の検証（詳細は資料-1 参照）

(単位：百万円)

実施項目	計画	実績	差異	差異分析
視点 1：行政運営経費の削減	1,161	-458	-1,619	
内部管理経費の必要最小限化	18	18	0	
普通建設事業の精査による経費節減	1,143	-476	-1,619	未達成の要因・理由が明確になっていない：②考察 a. 項参照
視点 2：時代に即したサービスへの転換	209	221	12	
市単独事業の見直し	48	55	7	「敬老事業の見直し」未実施
民間活力の活用	80	146	66	②考察 c. 項参照
事務事業の効率化	1	0	-1	2 件の取組み事項とも未達成
補助金の見直し	80	19	-61	一部実施：②考察 b. 項参照
視点 4：歳入の確保	235	346	111	
市税等収入の確保	61	133	72	②考察 d. 項参照
市有財産の有効活用	174	212	38	
効果額 小計	1,605	108	-1,497	

#### ②考察

- a. 計画に対して実績は大幅な未達成(▲1,497 百万円)であるが、その最大の要因は「普通建設事業の精査による経費節減」の未達成(▲1,619 百万円)によるものである。しかし、「普通建設事業の精査による経費節減」に関して、行政が作成した進行管理表の実績欄の記述(下記枠内)からは未達成の要因・理由を解明することができない。

実績欄の記述：充当一般財源は約 13 億円でした。  
計 画 内 容：充当一般財源を 8 億円以内とすることにより、財政予測における普通建設事業費を抑制する。

- b. 「補助金の見直し」も大幅な未達成(▲61 百万円)であるが、進行管理表の実績欄の記述(下記枠内)からは未達成の要因・理由を解明することができない。

実績欄の記述：各課で 10 件の見直しを行いました。

- c. 民間活力の活用(「民間委託の推進」と「指定管理者制度の活用」)は計画以上に大きな財政効果を上げている(+66 百万円)。これは、民間活力の導入が財政効果に大きく寄与することを表しており、積極的な取り組みが必要である。
- d. 「市税等収入の確保」は計画を達成(+72 百万円)しているが、その取り組み項目の実績は下記のとおりである。「徴収率の向上」の徴収率は計画を達成しているが、実績金額の記入がないため、財政効果を評価できない。

\*「市税等収入の確保」 (単位：千円)

No.	実施事項	計画	実績	差異	差異分析
47	徴収率の向上(19年度目標：92.3%)	41,410	(未記入)	-41,410	徴収率 92.8%、金額記入なし
50	進出企業による税収の確保	20,000	133,085	113,085	

- e. 計画外の財政効果を含めても 662 百万円の未達成である(資料-2 参照)。(単位：百万円)

実施事項	計画	実績	差異
計画事項の財政効果	1,605	108	-1,497
計画外事項を含む財政効果		943	-662

### (3) 集中改革プラン(財政健全化への取り組み)の実施による財政効果(第3段階)の検証

#### ①平成 19 年度の計画と実績の検証 (詳細は資料-1 参照)

(単位：百万円)

実施計画	計画	実績	差異	差異分析
基金の有効活用による財政効果	1,051	1,165	114	計画を 10%以上オーバーしている
債務償還計画見直しによる財政効果	239	553	314	計画を大幅に達成している
効果額 小計	<b>1,290</b>	<b>1,718</b>	<b>428</b>	

#### ②考察

- a. 「基金の有効活用」は、計画以上の金額の支出が本当に財政の健全化に寄与するのか疑問である。
- b. 「償還計画の見直し」は、計画を大幅に達成しているが、債務償還の単なる先送りによるものであれば、財政の健全化に寄与しているとは言えない。

### 3. 職員数の削減計画の検証

職員数の削減計画は、以下の 2 つの計画と考え方から成り立っている。(「定員適正化計画」参照)

#### I. 本計画期間の職員削減目標値

職員削減目標値は、現在の基本構想の最終年度である平成 26 年度までに 155 人以上の職員削減を実現することとし、その途中となる今回の計画期間である平成 22 年 4 月 1 日までの職員削減目標値は 100 人(▲6.9%)とする。

(平成 17 年 4 月 1 日の職員数 1,441 人から、平成 22 年 4 月 1 日の職員数を 1,341 人とする)

#### II. 民間活力導入指針行程表に基づく削減可能見込み職員数

指定管理者制度への移行、業務運営等の民間委託を実施することにより、その施設や

業務運営に携わる約80人の職員を別の事務事業に振り替えることが可能になり、結果として、退職者の補充を抑制することができる。更に、現在検討中の幼稚園、保育所の運営への民間活力の導入を進めることによる職員削減を見込む。

(1) 職員数の削減計画と実績 (H21.4.1現在)

①職員数の削減計画と実績の検証 (行政改革推進実施計画 (改定) 財政健全化編 P3-1)

	H18	H19	H20	H21	小計	H22	合計
削減計画①	24	11	21	11	67	33	100
削減実績②	31	19	30	16	96		
差異③ (=②-①)	7	8	9	5	29		

(2) 民間活力導入による削減数の計画と実績 (H21.4.1現在)

① 計画と実績の検証 (集中改革プラン P20)

削減計画			削減実績				
見直しの方針	対象となる施設、業務	対象可能人数	H18	H19	H20	H21	計
業務委託、臨時職員の活用	図書館、公民館・市民会館、津田沼浄化センター	17	4	-1	2	0	5
指定管理者制度の導入	谷津干潟自然観察センター、谷津バラ園、白鷺園、花の実園・希望の家、さくらの家	35	13	6	2	1	22
業務運営等の民間委託、臨時職員の活用	ごみ収集業務、市民農園管理業務、給食調理業務等	27	4	1	7	3	15
	幼稚園・保育所の今後の見直しによる追加	21	4	2	2	4	12
合計		100	25	8	13	8	54

(3) 考察

①H18～H21(4月1日現在)の削減実績は、計画値を大幅に達成している。(①)項参照)

②民間活力導入による削減状況

a. 各担当課の検討状況は以下の通りである。

- ・津田沼浄化センターの包括委託化が進んでいない。(担当課はデメリットを強調)
- ・図書館、公民館は臨時採用職員が多く、実質は民間委託(指定管理者制度導入)状態であるが、完全導入の決断ができない。
- ・花の実園の指定管理者導入が法改正の影響で遅れている。(担当課は移行する意思あり)
- ・給食センターの廃止あるいは民間委託が進まない。
- ・幼稚園民間化、保育所民間委託・民間化がこども園構想の停滞で進まない。

b. 上記の様な各担当課の検討状況が続けば、計画の達成は難しい。

③職員の削減数は計画を大幅に達成しているが、民間活力導入による職員数の削減が進んでいないため、計画通りの職員数の削減が行われているとはいえない。

④業務の削減が行われていなければ、臨時採用職員の増員が行われている可能性がある。

### 第3章 集中改革プラン・第3次大綱の検証に基づく問題点

第2章の「第3次大綱の取組み事項の検証」、「集中改革プランの実行による財政効果の検証」及び「職員数の削減計画の検証」の計画通り進捗していない要因と理由から、問題点を整理した。

個々の問題点は以下に示す通りであるが、総括的に言えることは、

1. 経営改革の狙いと目的が明確になっていないため、経営改革の重要性と必要性の認識が共有されず、職員の意識改革が進まない
2. 進行管理の手法と体制が不十分で、本来の進行管理が行われていないため、計画通りの推進が図られない

ということである。

#### 1. 第3次大綱「行政運営改革編」の取組み事項の問題点

##### (1) 「一部実施」、「先送り」となっている事項の問題点

- ① 「一部実施」を実施として容認しているため、計画通りの目的が達成されていないにもかかわらず、改善策及び実行のスピードアップの対策が検討されていない。
- ② 要員が不足しているため、検討が進んでいない。
- ③ 統一した計算手法や定義が確立されていないため、検討が進んでいない。
- ④ 職員の意欲を喚起するためのインセンティブがない。

##### (2) 「検討」事項の問題点

- ① どの様な検討結果を、いつまでに出すのかが明確になっていないため、年度ごとの検討内容が計画通りに進められているのかどうか、具体的に把握できず、誰も評価できない。
- ② 職員の提案を評価・推進する体制が不備である。
- ③ 検討の目的が明確になっていない項目がある。

#### 2. 集中改革プランの実行による財政効果の問題点

##### (1) 財政健全化編の実施による財政効果の問題点

- ① 未達成項目の未達成要因及び理由が明確になっていないため、次年度以降の取組みの改善対策が立案されない（「普通建設事業の精査による経費節減」、「補助金の見直し」など）。
- ② 「民間活力の活用」（「民間委託の推進」と「指定管理者制度の活用」）は計画を大幅に上回って達成しており、「民間活力の活用」が財政効果に大きく寄与することを示しているにもかかわらず、第3次大綱の取組み事項（No.1：業務の民営化・委託化方針の策定、No.2：指定管理者制度の導入）の検討・実施が遅れている。
- ③ 第3次大綱の進行管理表は市のホームページで公開されているが、実績の把握のみで、本提言書で行ったような計画と実績の差異分析及び未達成事項に対する改善策の提案がない。

(2) 集中改革プラン(財政健全化への取組み)の実施による財政効果の問題点

- ①「基金の有効活用」が計画値を大幅に超えることは、基金の取崩しを招き、将来の財政状況を悪化させる恐れがある。
- ②「基金の有効活用」の計画値は、将来の財政収支状況と基金残高を十分考慮して策定する必要がある。
- ③償還計画の見直しは、結果として将来への負担の先送りに繋がるので、将来の財政収支を考慮して、将来の返済財源に不足を生じないように計画する必要がある。

(3) 職員数の削減計画の問題点

- ①「職員数の削減計画」と「民間活力導入による削減数の計画」の関係を考慮した進捗状況の検証が行われていない。
- ②職員数の削減は計画以上に実施されているが、民間活力の導入による削減が進んでいない。
- ③そのため、民間活力の導入によって削減した職員を配置するはずの部門は、業務の削減を行っていないければ、臨時採用職員を増員している可能性があるが、十分な検証が行われていない。
- ④臨時採用職員を増員の場合、トータルの人件費(\*1)が増加し、人件費の削減計画を達成していないことになるが、十分な検証が行われていない。  
[\*1]トータルの人件費：物件費に含まれる臨時採用職員の給与を職員の人件費と合わせたもの]
- ⑤臨時職員の増員の場合、4年間(H18～H21)のトータル人件費の増加額の累計は、以下通り推計される。

臨時採用職員の増員による4年間の人件費増加額の推計			2. 臨時採用職員による3年間の人件費増加額の推計	
1. H18～H21の削減数			(1) 年間給与 2,500 千円(推定)	
全削減数	民間活力の導入による削減数	差異	(2) 人件費=2,500×(6×4+11×3+17×2+8×1)(*2)	
96人	54人	42人	=247,500千円/4年	

(\*2)カッコ内=Σ[各年度(職員削減数－民間活力導入による削減数)×経過年数]

- ⑤ ③, ④項の十分な検証が必要であると共に、臨時採用職員の増員による人件費削減計画の未達成に対する改善策の検討、実施が必要である。

## 第4章 経営改革を実行するための提言

経営改革を確実に実行するためには、市長のリーダーシップのもとで、次の3つのキーワードの推進が重要な要素である。

- ・意識改革（職員及び市民）
- ・情報公開と説明責任（行政）
- ・進行管理（行政）

また、経営改革の実行という大きな視点から考えると、第1分科会に与えられたテーマを検討するだけで全てについて提言できるとは考えていないが、集中改革プラン及び第3次大綱の計画を検証することは上記のキーワードの推進状況を確認する上でも重要なことである。

第1分科会として、集中改革プラン及び第3次大綱の検証を行い、問題点を整理することによって、経営改革を実行し、その実効性を担保するための必要条件として得た結論は、

1. 経営改革は、トップのリーダーシップと率先垂範なしには成就しない
2. トップのリーダーシップを発揮するために、参謀機構としてのリーダーを補佐する経営戦略立案部門の構築が必要である

ということであり、それを前提として、経営改革を確実に実行するための具体的な方策について、以下に提言する。

### 1. 経営改革推進本部会議の活性化と機能の向上

推進本部会議において、市長(本部長)自らが集中改革プラン及び第3次大綱の進行管理を行い、未達成の場合はその要因と理由を明確にするとともに、担当管理職員の責任を明確にし、その改善策の検討と提案を指示する。

推進本部会議の機能の一つである進行管理を、この様な進行管理手法と体制に改革することによって、会議の活性化とその機能の向上を図り、集中改革プランの確実な実行を図っていく。

### 2. 経営戦略立案部門の創設と人材の確保

経営改革推進室と企画政策課の政策立案業務及び財政課の財政戦略立案業務を合体して、将来ビジョン及び戦略の立案と庁内の横断的管理機能の責任と権限を有する、部レベルの市長直轄組織を創設し、人材を集中的に確保し、参謀組織として、市長の補佐機能の充実を図る。

### 3. 中・長期財政予測の情報提供による経営改革の必要性の認識の共有

現在提供されている財政に関する情報内容では、市民はもとより職員すらも経営改革の必要性和重要性を理解し、認識することはできない。

財政的な危機感を煽るのではなく、職員及び市民の意識改革と経営改革に対する認識を共有することを目的に、中・長期的な財政予測に基づく収支状況と改善策に関する情報を提供し、経営改革の必要性和重要性を理解するとともに、その認識を共有することに

よって、市民、市議会、行政が協働で経営改革を考える場の構築が必要である。  
なお、中・長期財政予測に基づく収支状況の作成には、施設白書とそれに基づく施設の改築・改修計画を含むものでなくてはならない。そのためには、施設の改築・改修計画は、現在計画している22年度では遅く、21年度の集中改革プランの見直しに間に合うように策定すべきである。  
また、現在検討中の公会計制度の導入を早め、中・長期財政予測の精度の向上を図ることが重要である。

#### 4. 査定型人事考課制度の活用による管理職員の意識改革

職員の意識改革の実効を上げるためには、3項の情報提供は勿論であるが、人事考課制度の活用が重要である。幸い、管理職員を対象に平成19年度から「査定型人事考課制度」が実施されているので、この制度を活用することによって経営改革に対する管理職員の意識改革を図るべきである。

その具体的な方法の一例として、下記の方法を提案する。

- (1) 部長は年度初めに「行動目標」を公表し、その目標の達成状況及び成果を翌年度初めに公表する。
- (2) 管理職員の人事査定は、経営改革に関する業務の実行状況と成果を重要項目とする。

#### 5. 計画及び業務の中間評価(\*)の実施による実行度の向上と次年度予算編成への活用

集中改革プラン及び第3次大綱の進行管理を年度の中間(10月頃)に行い、年度計画の進捗状況を把握することによって、年度内の実行度の向上を図る。また、行政評価システムの事務事業評価(将来は施策評価)も同様に中間評価を行い、次年度の予算編成に有効に活用する制度を確立する。

\*中間評価：当年度の中間(10月頃)に、各業務の前期(4~9月)の実績評価と後期(10~3月)の予測を行い、当年度の業務を評価する

#### 6. 第3次大綱の取組み事項のうち、経営改革に非常に重要な事項の確実な実施

取組み事項のうち、計画通りに実施されていない以下の事項について、市長の監視のもとに確実に実施することが経営改革の実行に非常に寄与すると考えている。

- No.1 : 業務の民営化・委託化方針の策定 ⇒民間委託等の推進 (集中改革プラン)
- No.2 : 指定管理者制度の導入 ⇒民間委託等の推進 (集中改革プラン)
- No.14 : 各種行政サービスに関するコストの計算 ⇒職員の意識改革と民間委託等の推進
- No.24 : 職員提案制度の発展 ⇒職員の意識改革
- No.28 : 行政マネジメントの確立 ⇒進行管理手法及び体制の改革
- No.30 : 行政評価の拡充 ⇒事務事業の総点検の実施 (集中改革プラン)
- No.32 : 施設白書の策定 ⇒中・長期財政予測の情報提供
- No.33 : 施設改築・改修計画の策定 ⇒中・長期財政予測の情報提供

## 第5章 おわりに

第1分科会は3回の会議を開催し、熱心にしかも真剣な検討を行い、市民の視点で経営改革の実行に有効な提言内容をまとめたと自負しており、本提言書が本市の経営改革の一助になれば幸いである。

行政では21年度に集中改革プランの前倒しの見直しを考えているが、本提言内容を十分に考慮して策定されることを期待するとともに、本提言書が行政の経営改革の実現に本当に寄与するためには、第1分科会がその実行と実効性を担保するための必要条件の一つとして出した結論である

### **経営改革は、トップのリーダーシップと率先垂範なしには成就しない**

ことを真摯に受け止め、市長自らがリーダーシップを持って推進し、市長の率先垂範行動によって、管理職員の意識改革を図り、経営改革を実行されることを期待する。

また、集中改革プランで計画されている数値目標(・職員数の削減 ・債務の削減 ・将来債務比率の改善 ・経常収支比率の改善)は、本提言書で指摘した第3次大綱の取組み事項及び財政効果対策などの計画通りの推進だけで達成できるとは考えてはいないが、それらの計画通りの推進なしには数値目標の達成は不可能であり、経営改革が進まないことを行政全体の共通認識とすべきである。そのためにも、市長のリーダーシップと率先垂範が重要であることは言うまでもない。

最後に、本提言書では市議会に対する提言は行っていないが、二元代表制の地方自治における市議会の役割は非常に大きく、市議会が行政と緊張感を持って、経営改革についてもその役割をこれまで以上に発揮されることを期待する。

#### 第1分科会 委員

岡崎 隆二  
小泉 英子  
大部 素宏

#### 第1分科会 会議日程

回	月 日	検討議題
第1回	平成21年1月27日	テーマに対する意見交換
第2回	平成21年2月23日	テーマに対する意見交換
第3回	平成21年3月26日	提言書の検討・作成

【資料1】 **集中改革プランの実行による財政効果の検証(計画項目の計画と実績比較)**

第1分科会

1. 集中改革プランによる財政効果(平成19年度～22年度)の計画内容(集中改革プラン:P23)。

(単位:百万円)

財政予測項目(平成19年度～22年度)	財政効果額	不足額	備考
(1)第1段階:自然体の財政予測	—	-16,205	
(2)第2段階:財政健全化編の実施による財政効果	5,786	-10,419	
(3)第3段階:集中改革プラン(財政健全化への取組み)の実施による財政効果	4,899	-5,520	

2. 平成19年度の財政効果の検証(平成19年度計画と実績比較)

(1) 財政健全化編の実施による財政効果(第2段階)

(単位:百万円)

実施項目	計画	実績	差異	未達成分析
<b>視点1:行政運営経費の削減</b>	<b>1,161</b>	<b>-458</b>	<b>-1,619</b>	
内部管理的経費の必要最小限化	18	18	0	
人件費の抑制	18	18	0	
普通建設事業の精査による経費節減	1,143	-476	-1,619	計画8億円以下、実績約13億円
<b>視点2:時代に即したサービスへの転換(既存事業の見直し)</b>	<b>209</b>	<b>221</b>	<b>12</b>	
市単独事業の見直し	48	55	7	
市単独の各種扶助制度の見直し	34	47	13	
市単独事業の見直し	14	9	-5	「敬老事業の見直し」未実施
民間活力の活用	80	146	66	
民間委託の推進	10	27	17	
指定管理者制度の活用	70	119	49	
事務事業の効率化	1	0	-1	2件の取組み項目とも未達成
補助金の見直し	80	19	-61	一部実施(10件見直し)
<b>視点4:歳入の確保</b>	<b>235</b>	<b>346</b>	<b>111</b>	
市税等収入の確保	61	133	72	
市有財産の有効活用	174	212	38	
<b>効果額 小計</b>	<b>1,605</b>	<b>108</b>	<b>-1,497</b>	

(2) 集中改革プラン(財政健全化への取組み)の実施による財政効果(第3段階)

実施項目	計画	実績	差異	未達成分析
基金の有効活用による財政効果	1,051	1,165	114	
債務償還計画見直しによる財政効果	239	553	314	
<b>効果額 小計</b>	<b>1,290</b>	<b>1,718</b>	<b>428</b>	

(3) 財政効果額合計

	計画	実績	差異	未達成分析
<b>効果額 合計</b>	<b>2,895</b>	<b>1,826</b>	<b>-1,069</b>	第2段階の大幅未達成による

3. 考察

(1) 財政健全化編の実施による財政効果(第2段階)

- ① 財政効果額小計の未達成の最大の要因は、「普通建設事業の精査による経費節減」の未達成によるものである。行政作成の進行管理表の実績欄には下記の記述があるが、これでは未達成の要因・理由が明確になっていない。

実績欄の記述: 充当一般財源は約13億円でした。

計画内容: 充当一般財源を8億円以内とすることにより、財政予測における普通建設事業費を抑制する。

- ② 「補助金の見直し」も大幅な未達成であるが、進行管理表の実績欄の記述は下記の通りであり、これでは未達成の要因・理由を解明することができない。

実績欄: 各課で10件の見直しを行いました。

- ③ 「民間活力の活用」「民間委託の推進」と「指定管理者制度の活用」は計画以上に大きな財政効果を上げている。これは、民間活力の導入が財政効果に大きく寄与することを表しており、積極的な取組みが必要である。

- ④ 「市税等収入の確保」は計画を達成しているが、実施事項の実績は下記のとおりである。「徴収率の向上」は徴収率は計画以上であるが、実績金額の記入がないため、財政効果を評価できない。

(単位:千円)

47 徴収率の向上(19年度目標:92.3%)	41,410		-41,410	徴収率92.8%、金額記入なし
50 進出企業による税収の確保	20,000	133,085	113,085	

(2) 集中改革プラン(財政健全化への取組み)の実施による財政効果(第3段階)

- ① 計画を大幅に達成しているが、「基金の有効活用」は計画以上の金額の支出が本当に財政の健全化に寄与するのか疑問である。

(3) 財政効果額合計

- ① 集中改革プラン(財政健全化への取組み)の実施による財政効果(第3段階)は大幅に達成しているが、合計では10億円以上(▲37%)の未達成である。

【資料2】 **集中改革プランの実行による財政効果の検証(計画と計画外項目含む実績比較)**

第1分科会

1. 集中改革プランによる財政効果(平成19年度～22年度)の計画内容(集中改革プラン:P23)。

(単位:百万円)

財政予測項目(平成19年度～22年度)	財政効果額	不足額	備考
(1)第1段階:自然体の財政予測	—	-16,205	
(2)第2段階:財政健全化編の実施による財政効果	5,786	-10,419	
(3)第3段階:集中改革プラン(財政健全化への取組み)の実施による財政効果	4,899	-5,520	

2. 平成19年度の財政効果の検証(平成19年度計画外項目含む実績比較)

(1) 財政健全化編の実施による財政効果(第2段階)

(単位:百万円)

実施項目	計画	実績	差異	未達成分析
視点1:行政運営経費の削減	1,161	84	-1,077	
内部管理的経費の必要最小限化	18	131	113	
人件費の抑制	18	350	332	
物件費の節減	0	-219	-219	未達成の理由不明
普通建設事業の精査による経費節減	1,143	-476	-1,619	計画8億円以下、実績約13億円
特別会計への繰り出し金の適正化	0	429	429	
視点2:時代に即したサービスへの転換(既存事業の見直し)	209	268	59	
市単独事業の見直し	48	68	20	
市単独の各種扶助制度の見直し	34	58	24	
市単独事業の見直し	14	10	-4	「敬老事業の見直し」未実施
民間活力の活用	80	178	98	
民間委託の推進	10	27	17	
指定管理者制度の活用	70	151	81	
事務事業の効率化	1	2	1	2件の取組み項目とも未達成
補助金の見直し	80	19	-61	一部実施
視点4:歳入の確保	235	591	356	
市税等収入の確保	61	340	279	
市有財産の有効活用	174	212	38	
受益者負担の適正化	0	38	38	
効果額 小計	1,605	943	-662	

(2) 集中改革プラン(財政健全化への取組み)の実施による財政効果(第3段階)

実施項目	計画	実績	差異	未達成分析
基金の有効活用による財政効果	1,051	1,165	114	
債務償還計画見直しによる財政効果	239	553	314	
効果額 小計	1,290	1,718	428	

(3) 財政効果額合計

	計画	実績	差異	未達成分析
効果額 合計	2,895	2,661	-234	計画外項目により未達成額減少

3. 考察

(1) 財政健全化編の実施による財政効果

① 計画外項目の財政効果が835百万円あるが、全体では計画値を▲662百万円未達成である。

(2) 集中改革プラン(財政健全化への取組み)の実施による財政効果

① 計画を大幅に達成しているが、「基金の有効活用」は計画以上の金額の支出が本当に財政の健全化に寄与するのか疑問である。

(3) 財政効果額合計

① 「財政健全化編の実施による財政効果(第2段階)」の計画外の財政効果と「集中改革プラン(財政健全化への取組み)の実施による財政効果(第3段階)」の大幅な達成によって、合計では234百万円(▲8%)の未達成である。

**「焼却処理施設の余裕時間の活用」による歳入増加対策**

1. 歳入増加方法

「燃えるごみに含まれる資源ごみ」を「資源ごみ」として排出し、焼却処理施設での処理量を抑制(減量)することによって、焼却処理施設の稼働率を下げ、その余裕時間に他市から燃えるごみを有料で受入れて、歳入の増加を図る。

**・歳入増加額=44,200千円/年**

2. ごみの焼却処理の現状

(1) 燃えるごみの排出量(実績)

	H17年度	H18年度	H19年度
燃えるごみ	33,216	33,328	<b>32,708</b>

(2) 燃えるごみのごみ質分析推移

	H17年度	H18年度	H19年度
紙類	37.3%	41.4%	<b>41.7%</b>
厨芥類	16.0%	14.0%	12.7%
プラスチック類	30.8%	32.4%	31.6%
その他	15.8%	12.2%	14.0%

(3) 燃えるごみの「紙類」の分析(H19年度4回調査平均)

\*「その他の紙屑」の分析は実施中

	資源ごみ				その他紙屑
	新聞紙	書籍・雑誌	段ボール	合計	
紙類	7%	16%	11%	<b>34%</b>	66%

(4) 燃えるごみの内「資源ごみ」の完全資源化による抑制量(H19年度実績ベース)

・実施率 = 「各家庭の実行率(70%)」×「分別の徹底率(80%)」= **56%**  
 ・抑制量 = 「燃えるごみ量」×「ごみ質分析の紙類」×「紙類の分析の資源ごみ」×「実施率」  
 = 2,597 → (計算用) **2,600** (t/年)

3. 歳入増加額の推計

(1) 現在の事業系ごみの受け入れ料金 = 170円/10Kg = 17,000円/t

(2) 歳入増加額の推計

増加額 = 2,600(t/年) × 17,000円/t = 44,200千円/年

4. 期待効果

(1) 歳入増加額は、ごみ抑制量及び受け入れ料金の増加を考えれば、更に増加する

(2) ごみ排出量の抑制を市民と行政が協働(市民協働)で行うことによって、市民によるまちづくりの体制が確立できる

(3) ごみ排出量の抑制によって、CO<sub>2</sub>排出量の削減ができ、地球温暖化防止に寄与する

(CO<sub>2</sub>削減量の推計 = 2,600 × 1.132(\*) = 2,900t・CO<sub>2</sub>/年) (\*): 焼却時のCO<sub>2</sub>排出係数(Kg・CO<sub>2</sub>/Kg)

5. 検討課題

(1) 他市から受入れる余裕時間が焼却施設に確保できるか

(2) 他市からの燃えるごみの受入れに、法律上の制約はないか

(3) 他市からの燃えるごみを常に確保できるか

(4) 他市から受入れる燃えるごみによるCO<sub>2</sub>の増加を、カーボンオフセット制度を活用して削減できるか

(5) ごみ減量化(紙類の資源化はその一部)を市民協働で行うための仕組みと体制の整備