

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。

この様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. | 取組事項<br>【所管課】                | 計画の<br>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<br>【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<br>【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<br>【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。<br>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<br>【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<br>【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<br>【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<br>【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<br>【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<br>【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<br>【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<br>【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<br>【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<br>【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<br>【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<br>【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<br>【所管課】              | H20年度の検討状況   | 問題点・検討課題  |
|-----|------------------------------|--|---|
| 3   | PFIの導入<br>【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<br>【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<br>【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<br>【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<br>【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+(-2)×1)(*2) |  |
| 86人                       | 54人           | 32人 | =222,500千円/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   |