

平成21年4月21日

習志野市経営改革懇話会
会長 根本 祐二 様

習志野市経営改革懇話会
行財政改革推進分科会
委員 大部 素宏
委員 岡崎 隆二
委員 小泉 英子

習志野市行財政改革推進分科会提言書

現在の社会経済情勢は、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。

今こそ、経営改革懇話会の委員の叡智を結集して、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ています。

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（以下「第1分科会」という）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により、経営改革懇話会の使命の一端を担うことができると、委員一同確信しています。

そこで、第1分科会は、1月から3月の間に精力的に3回の熱心な議論を重ね、市民の視点からまとめることができましたので、ここに提言書として提出いたします。

ぜひ、経営改革懇話会で検討していただき、懇話会の総意として行政に提出していただきますよう、お願いいたします。

なお、この提言に至る検討経過及び提言の詳細は、別添「検討報告書」に示します。

記

今回の提言書作成にあたっての第1分科会における習志野市の財政状況に対する認識は、平成21年度予算編成の過程において明らかになってきたように、昨今の世界規模での金融危機、实体经济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が、21年度予算編成時点では前年度と比較しほぼ同額が確保できたものの、地方交付税や国・県支出金が減額傾向にあり、22年度以降の財政状況は、更なる市税の減収など財源確保という面から見ると一段と厳しい財政運営が予測され、非常に厳しい現実であることを認識せざるを得ません。

こうしたことから、第1分科会としては、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。

そこで、第1分科会においては、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ができるものと考え、鋭意検討を行ってきました。

その検討結果の概要と経営改革を実行するための提言を以下に記述します。

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	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3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
86人	54人	32人

2. 臨時採用職員による3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+(-2)×1)(*)
=222,500千円/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

なお、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。