

案

経営改革プラン

～第2次集中改革プラン～

平成22年度～平成26年度
重点改革期間 平成22-23年度

平成22年 月 日
習志野市

目 次

I. 経営改革プラン策定の背景	
1. 厳しさを増す社会経済状況と地方自治体への影響	1
2. これまでの改革の取り組み	2
3. わが国と本市をめぐる社会経済環境の現状と財政状況	3
4. 今後の改革を進めていく上での3つの課題	5
II. 経営改革の基本的な考え方	
1. 本市が目指す経営改革の方向性	6
2. 経営改革の目的	6
3. 経営改革の目的を達成するための体系	7
4. 経営改革の基本理念	7
5. 経営改革の基本的方向	8
6. 経営改革プランの計画期間	13
7. 経営改革プランの見直し	13
III. 財政改革緊急対策【重点改革期間：平成22・23年度】	
1. 今回の取り組みの背景	14
2. 平成26年度までの財政予測	14
3. 経常的経費の財源不足額への対応方針と見直しの視点	16
4. 改革項目の実施による5年間の効果額と経常的経費の収支見込み	16
5. 平成22年度予算編成作業を踏まえた今後の課題と対策	18
6. 普通建設事業を実施するための財源確保策	18
7. 後期第1次実施計画などに計上されていない普通建設事業等への対応	19
IV. 平成26年度まで（中期）の経営改革プランの策定に向けて	
1. 歳入の見通し	20
2. 歳出の見通しと性質別経費についての抑制方針	22
3. 人件費の削減見通し	24
4. 民間活力導入指針に基づく取り組み	28
V. 経営改革プランの工程表、推進体制及び今後の見直し方針	
1. 改革工程表による進行管理と実施状況の公表	30
2. 推進体制	30
3. 社会経済状況の変化に伴う今後の見直し方針	30
参考資料	31
用語説明	33

I 経営改革プラン策定の背景

1. 厳しさを増す社会経済状況と地方自治体への影響

本市では、地方分権改革が進む中で、自主自立のまちづくりを推進して行くために継続的に行財政改革を進め、少子高齢化やグローバル化の進展、悪化する国と地方財政への対応、環境問題の関心の高まりなど社会経済状況の大きな変化、あるいは分権型社会における多様化・高度化する市民意識の高まりなどの構造的な変化に的確、迅速に対応してまいりました。

現在は、自立可能な財政構造を構築することにより、市政運営を取り巻く厳しい環境に対応していくために、計画期間を平成 17 年度から平成 22 年度とする第 3 次行政改革大綱に加え、集中改革プラン¹に基づき行財政改革に取り組んでいます。

しかし、平成 20 年秋から、世界規模で経済状況が急激に悪化し、集中改革プラン策定時の財政予測の前提条件が大きく変化するなど、本市を巡る財政状況の不透明感が高まり、現在の状況が続けば更なる悪化が進んでいくと予想されます。

また、平成 21 年夏の総選挙による政権交代は、50 年以上にわたり続いてきた前政権下における国家運営の形を大きく転換させるものと予想されます。

このように社会経済状況が大きく変化することが見込まれる中、本市の、平成 22・23 年度の予算編成作業は、市制施行以来、初めて経験するような非常に困難なものとなっています。

また、平成 19、20 年度決算において、2 年連続で経常収支比率²が 90% を超えるなど、財政構造の硬直化が顕著となってきました。

しかし、急激かつ大きな変化が起き、更に厳しさを増し続ける社会経済状況のもとにおいても、基礎自治体である本市は、市民生活を下支えし、地域の活性化を推進して行くために、各種の政策・施策を将来にわたり持続的、安定的に推進して行かなくてはなりません。

そこで、現在の集中改革プランの計画期間の終了を待たずに、1 年前倒しで見直し、更なる改革を進めることで、事務事業の重点化・効率化に努め、持続可能な行財政運営を行っていくための新たな経営改革の計画、「経営改革プラン」を策定しました。

今回の経営改革プランの策定作業においては、喫緊の課題である平成 22・23 年度予算編成への緊急対策を重点的に取りまとめるとともに、今後の国政の動向を踏まえつつ、後期基本計画の計画期間である平成 26 年度までの財政見通しとその対応策を検討し、実施することとします。

なお、今回の取り組みを確実に実行し、将来を見据えた財政の健全化を実現することにより、現在のピンチを将来のチャンスに転換してまいります。

２．これまでの改革の取り組み

（１）平成８年度からの取り組み

本市は、昭和５８年度から市民と職員による行財政全般の見直しに取り組み、昭和６２年度及び、平成５年度には行政改革の方針（総論）を策定し、行政改革に取り組んできました。

その後、平成８年度には行政改革本部を設置して推進体制を強化し、平成９年２月には「財政非常事態宣言」のもと、全ての職員の参画により「ゼロから出発する」ことを方針として、行政改革大綱「２１世紀への行革プラン」（平成８年度～平成１２年度）を策定するとともに、その具体的方策である行政改革推進実施計画を策定し行政改革を推進してきました。

その取り組みのねらいは、経済の成長とともに、徐々に肥大化してきた行政サービスを抜本的に見直し、行政運営の効率化を進めつつ、組織・財政といった行政内部の体力を向上させながら、時代の変化に即したより良い行政サービスを実現することでありました。

この精神を引き継ぎ、平成１３年３月には、新たな環境変化への対応を図るため、第２次行政改革大綱（平成１３年度～平成１６年度）を策定し、市民ニーズの高度化・多様化に適切に対処し、地方分権の時代にふさわしいまちづくりを目指すべく、継続的な行財政改革に取り組みました。

（２）第３次行政改革期間（集中改革プラン）の実績と課題

更に、平成１８年３月には第３次行政改革大綱（平成１７年度～平成２２年度）を策定するとともに、総務省から通知された「地方公共団体における行政改革の推進のための新たな指針」が示されたことを契機として、集中改革プラン（平成１８年度～平成２２年度）を策定し、現在も引き続き、行財政改革を推進しています。

なお、現計画の平成２０年度決算までの４つの数値目標の達成状況は、職員数の削減など以下の表のとおりであります。経常収支比率を除く各目標は、外部環境が大きく変化をしなければ、目標達成可能な水準となっています。

１ 第３次行政改革大綱の数値目標の状況（２０年度実績まで）						
① 職員数の削減						
◆企業局を除く平成２２年４月１日の職員数を １，３４１人以下とします。【平成１７年４月１日の職員数に比べ １００人削減】						
時 点	17年4月1日 (起点)	18年4月1日	19年4月1日	20年4月1日	21年4月1日	22年4月1日 (終点)
企業局を除く職員数	1,441人	1,410人	1,391人	1,361人	1,345人	
前年比		△31人	△19人	△30人	△16人	
参 考	企業局の職員数	99人	96人	95人	90人	90人
	前年比		△3人	△1人	△5人	0人
	全職員数	1,540人	1,506人	1,486人	1,451人	1,435人
	前年比		△34人	△20人	△35人	△16人

② 債務の削減							
◆平成22年度末の債務残高を 776億円以下とします。							
年 度		16年度末 (起点)	17年度末	18年度末	19年度末	20年度末	21年度末
債務残高合計		955億円	930億円	889億円	847億円	812億円	
前年比			△25億円	△41億円	△42億円	△35億円	
内 訳	普通会計の市債	412億円	410億円	397億円	384億円	370億円	
	普通会計の債務負担行為	159億円	148億円	132億円	115億円	102億円	
	公共下水道特別会計の市債	383億円	371億円	360億円	348億円	340億円	
※内訳は個々を単純に四捨五入しているため合計と合わない場合があります。							
③ 将来債務比率の改善							
◆将来債務比率（標準的な市の収入に対する債務の割合）を特例地方債（臨時財政対策債など）を除き100%以下とします。							
年 度		16年度決算 (起点)	17年度決算	18年度決算	19年度決算	20年度決算	21年度決算
特例債を除く将来債務比率		162.0%	151.2%	134.2%	121.4%	105.7%	
前年比			△10.8ポイント	△17.0ポイント	△12.8ポイント	△15.7ポイント	
参 考	特例債を含む全体の将来債務比率	214.1%	207.4%	192.9%	181.0%	163.2%	
	前年比		△6.7ポイント	△14.5ポイント	△11.9ポイント	△17.8ポイント	
※平成20年度決算より分母の標準財政規模に臨時財政対策債発行可能額を含む。							
④ 経常収支比率の改善							
◆経常収支比率を85%以下とします。							
年 度		16年度決算 (起点)	17年度決算	18年度決算	19年度決算	20年度決算	21年度決算
経常収支比率		89.7%	88.9%	89.9%	92.8%	92.8%	
前年比			△0.8ポイント	1.0ポイント	2.9ポイント	0.0ポイント	

また、行政運営改革の取り組みについては、全54項目中、平成20年度までに実施予定の46項目のうち、42件、91.3%の達成となっています。

更に、財政健全化の取り組みにより、平成17年度から20年度までの4年間に、約43億6千万円の財政効果をあげています。

なお、平成21年5月に習志野市経営改革懇話会から提出された「提言書」では、「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。」との指摘を受けており、今後の進行管理については、「提言書」の内容を踏まえた取り組みを行ってまいります。

3. わが国と本市をめぐる社会経済環境の現状と財政状況

（1）現状と課題

戦後の復興期からの高度経済成長期も、バブルの崩壊を経て、成熟経済期へと変貌を遂げてきています。

しかし、昨年秋以降に顕在化してきた世界規模での経済状況の激変の中で、わが国を取り巻く社会経済環境は大きな時代の転換点を迎えています。

このような社会経済環境の変化は、グローバル化の進展をもたらし、世界経済の状況が、直接的にも間接的にも基礎自治体の行財政運営に様々な影響を及ぼすようになっています。

また、わが国は少子高齢化により社会環境の構造的変化が一層進行しており、このまま推移すれば、全人口に占める65歳以上の人口の割合である高齢化率が平成21年度の22.8%から、20年後の2030年には31.8%となると

予想され、社会保障費を負担する働き手が不足し、このことは税収の基本となるGDPの減少を招く原因でもあります。

昨今の経済状況においても、国税収入が法人税を中心に激減し、平成21年度の国税収入は37兆円程度まで落ち込み、戦後初めて、歳入において、税収より国債収入が上回り、しかも戦後最大の53兆円を超える規模になる見込みとなっています。過去の国税収入のピークは、平成2年度の60兆円であり、現在の経済状況、経済成長率の推移を考えれば、もはや、税収がこれを超えることは到底見込めないと考えられます。

このような中で国民の福祉増進を図るための財源として、東京オリンピックの翌年の、昭和40年に初めて発行した国の借金である国債が累増し、普通国債残高は、平成22年度末には、実に637兆円、国民一人当たり約499万円に達する見込みとなっています。

このことは、「これから生まれてくる、将来の日本を支えていく子供たちに、これ以上の借金を背負わせ続けながら、現在の生活水準を維持していくことで本当に良いのか。」すなわち、次世代への負担の先送りであり、「みんなで負担を分かち合い、少しずつ我慢をして、持続可能な生活水準を真剣に考えていくべきではないか。」という、まさに「選択」をしなくてはならない、時代の転換点にあるものと考えられます。

（２）本市の状況

以上のような国家財政の危機的な状況下においても、幸いにも、本市は、人口集中が進む首都圏に位置し、人口を呼び込むために利活用が可能な市街化調整区域が、全市域20.99km²の約8.4%あることや、市民一人当たりの住民税額が全国で50位内にあるなど、都市のポテンシャルは高いものがあります。

また、現状の歳入構造を分析すれば、財政力指数³は、0.94と1を下回り、普通交付税⁴の交付団体ではあるものの、地方税が歳入に占める割合は59%で全国48位、自主財源比率⁵も75%で全国38位と恵まれた水準となっており、歳入構造でみれば良い状況となっています。

しかし、歳出構造においては、行政改革によって職員削減を進め、職員給与の抑制に取り組んだものの、20年度決算時点では、人件費比率⁶は28%であり、全国783都市中771位と、依然として高い水準となっています。

このことを含め、人件費、扶助費、公債費が歳出総額に占める割合である義務的経費比率⁷は50%であり、財政状況の硬直性を示す経常収支比率も92.8%と硬直性を示しており、本市の財政構造を改善するためには、やはり、義務的経費、経常的経費の改革見直しを進めていく必要があります。

なお、20年度決算から導入された財政健全化判断指標⁸は、いずれの指標も良好といえる水準となっています。

4. 今後の改革を進めていく上での3つの課題

以上のことを踏まえ、将来のまちづくりを見据えた改革を推進していく上で、避けて通れない3つの課題があります。

それは、「①市民の高齢化への対応、②施設・設備の老朽化への対応、③制度・政策の疲労への対応」の3つであり、これらの課題が同時に進行していることが考えられます。

従って、今後の改革を進めていく上では、第1に、本市の将来像を考えつつ改革を進めていくために、今後の本市の年齢別の人口がどのように推移していくのかを分析し、その結果を踏まえたまちづくりが大変重要になります。

即ち、少子高齢化の実態を地域ごとに推計し把握することにより、適切な対策を実施していくことが必要です。

また、第2は、平成20年度に作成した「習志野市公共施設マネジメント白書」から浮かび上がってきた、本市の公共施設の老朽化の実態を踏まえた老朽化対策を、早期に計画し経営改革の内容として組み込んでいくことです。

更には、第3として、制度・政策の再構築が重要です。戦後の日本経済社会が、急激な右肩上がりの成長を遂げる中で、それを前提として形成されてきた様々な制度、政策が、もはや機能しなくなっているとの認識です。

21世紀の地方自治体における経営戦略で必要なことは、公共領域全体の「最適化」を求めることです。

最適化とは、これまでのように、毎年の予算・決算という資金の流れ（フロー）のみを基準とした財政運営ではなく、これまで蓄積されてきた資産・債務や、広く地域住民や民間企業が有する地域資源をも含めて、地域全体のストック面に着目して経営することで、地方自治体に存する、これらの既存資源を発掘・認識し、その範囲内でそれらを活用することを新たな柱とする運営といえます。

その際、留意することは、パートナーシップの展開などにより、地域住民や民間企業との役割分担も含めた、公共領域全体の最適化を求めることが重要で、公共サービスと行政サービスの違い⁹を認識し、地方自治体でないと担うことができない、いわゆる行政サービスの範囲を明確化することです。

Ⅱ 経営改革の基本的な考え方

1. 本市が目指す経営改革の方向性

これまでに説明してきた社会経済状況の変化や課題への対応、解決に向けて、本市が取り組もうとしている経営改革は、10年以上にわたり実施してきた、どちらかというところでは財政健全化を最優先とした歳出削減中心の行政改革から、財政構造を再構築し持続可能な行財政運営を行いつつ、困難な状況下においても、より前向きな改革に挑戦し、次なるステップへ前進していこうとするものです。

この改革は、少子高齢化、グローバル化、情報化など、大きな環境変化の波が押し寄せ、更には地方分権改革が進む中で、基礎自治体としての習志野市が、自主自立した「地方政府」としての機能を発揮し、市民生活を安定・充実させていく責任を果たしていくための取り組みであり、そのために、習志野市（行政）が都市経営のコーディネーターとしての役割を発揮し、市民、NPO、企業、大学などの多様な主体と適切な役割分担を行い、ともに協力し、本市の潜在能力を存分に発揮することにより、市全体の機能を底上げし、市民サービスの充実、市の発展のために将来を見据えた先行投資（前向きな経営）を行っていこうというものです。

2. 経営改革の目的

昨今の社会経済環境の変化は激しく、本市の行財政を取り巻く環境は大きく変化しています。

しかし、これまで本市の行財政改革の取り組みにおいて継続してきた「基本的な考え方」は、現時点においても充分有効であると考えられます。

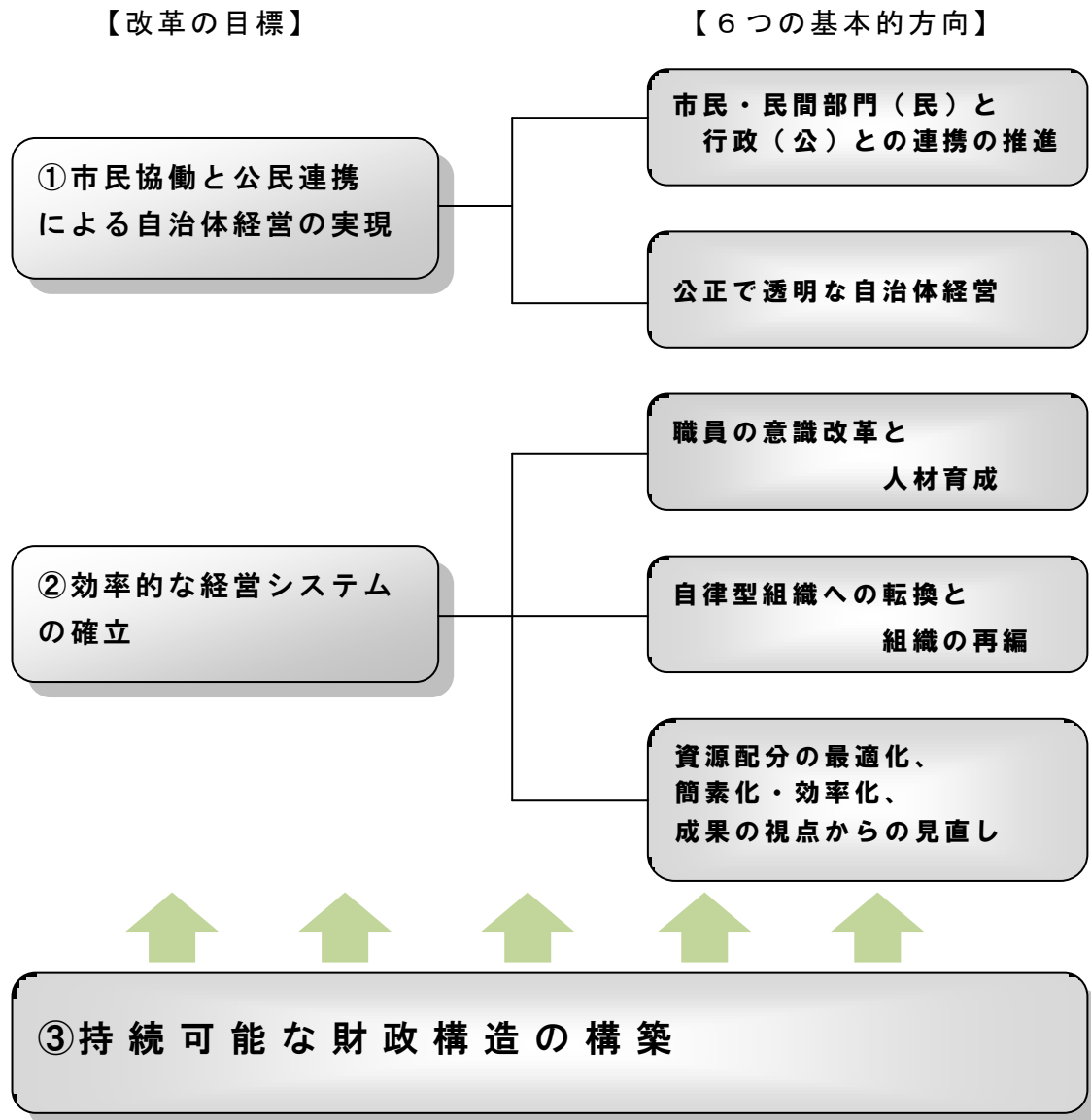
従って、これまで行財政改革を進めてきた中で浮き彫りにされてきた課題や、昨今の社会経済環境の変化を踏まえた上で、第3次行政改革大綱で掲げられた、本市の行政改革の3つの目的について、基本的な考え方を引き継ぎつつ、本市の経営改革を推進することとします。

経営改革の3つの目的

- 1 財政の健全化**
- 2 最適な行政サービスの提供**
- 3 市民協働と公民連携の推進**

3. 経営改革の目的を達成するための体系

経営改革の目的を達成するために、「①市民協働と公民連携による自治体経営の実現」、「②効率的な経営システムの確立」、「③持続可能な財政構造の構築」を改革の目標に掲げ、この目標を実現するべく**6つの基本的方向**により経営改革に取り組み、具体的な改革を推進します。



4. 経営改革の基本理念

本市の経営改革を進めるにあたって、常に改革の**基本理念**を念頭に置き、着実に改革を推進していきます。

- ◆ 限りある経営資源で最良の行政サービスを提供し、市民満足の向上をめざします。
- ◆ 自ら改革に取り組み、市民に信頼され、市民と協働する市役所をめざします。

5. 経営改革の基本的方向

基本的方向 1

市民・民間部門（民）と行政（官）との連携の推進

社会環境が急速に変貌し、歳入が減少していく中で、地域のニーズは益々多様化、増大するとともに、新たな課題への対応も必要となっています。

しかし、かつてのような右肩上がりで、増分主義¹⁰による行政運営が可能であった時代のように、行政主導

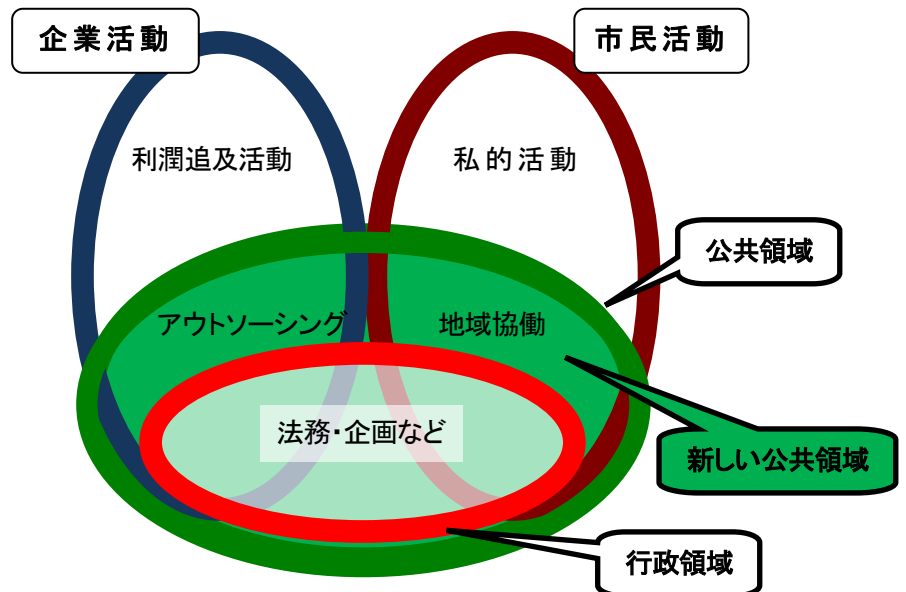
だけで地域の公共サービスを支えることは困難になっています。一方、市民の市政参画の機運が高まりつつあり、民間においても、様々なサービス産業が発展し、これまで行政のみが直接担ってきた公共サービスの提供についても、民間に委ねることが可能な環境が整ってきました。このようなことから、今後、将来にわたって持続可能な都市経営を続けていく

ためには、「新しい公共領域」¹¹の形成を目指し、市民や企業、民間非営利組織（NPO）、ボランティアなど、自主性と創造性を活力とする団体とともに適切に役割分担を行いつつ公共サービスを担い合っていくことが不可欠となっています。

そこで、今後の都市経営においては、個人、地域や民間部門ではできない（もしくは非効率な）もののみを行政が行うという「補完性の原理」¹²を踏まえつつ、行政が行う業務範囲を明確化し、事務事業の継続の必要性をチェックすることとします。

また、民間部門におけるサービス提供分野の拡大などの状況を踏まえ、民間部門と競合すると認められる分野については、公民連携（PPP）¹³の考え方を導入し、PFIや指定管理者制度¹⁴など手法を活用しながら、積極的に民間の力を活用していくこととします。

「新しい公共」のイメージ



主な取り組み

- ・ 民間活力導入指針に基づく施設運営・事務事業の見直し
- ・ 市民協働基本方針に基づく施策の推進
- ・ 公民連携（Public Private Partnership）の手法の研究・実践
- ・ こども園整備と既存市立幼稚園・保育所の再編計画（第1期）に基づく
私立化計画の推進 など

基本的方向 2**公正で透明な自治体経営**

市民と協働を図っていくためには、まず自治体経営の透明性が求められます。

本市では、これまでも「開かれた行政の実現と市民から信頼される行政運営を目指すためには、市民に対する説明責任を果たすことが重要である。」との観点から、行政情報は、全て市民との共有の財産であるとの基本認識に立ち、市自らが積極的な情報提供に努めるとともに、情報公開制度をはじめ、個人情報保護制度に基づき、個人の権利利益の保護に留意しつつ、情報公開に努めてきました。

今後は、ますます市民が市政運営に参画する機会が増え、市民等との協働の機会が増えてきます。

また、その延長として、行政活動の計画・決定・実行・実績評価のそれぞれの段階（プロセス）において、市民に評価・監視していただく場面も増え、その際、市民が判断し、決定できるようにするためには、より多くの情報が必要となってきます。

そこで、情報公開条例に基づき、更にはパブリックコメント制度の活用、会議録の公開などにより情報提供を積極的に行い、行政運営の公正性、透明性、公開性の向上に努めていくとともに、説明責任を果たしていくこととします。

主な取り組み

- ・ 公会計制度改革に基づく財務書類（行政コスト計算書等）の作成と公表
- ・ わかりやすい予算・決算書類の研究と導入
- ・ 審議会等の公募委員の拡大、会議録の公開の推進
- ・ 市民への問題提起資料の作成の推進 など

基本的方向 3**職員の意識改革と人材育成**

地域主権が叫ばれる中、自治体が競争力を持つ施策を展開し、市民に対して的確な施策を提案するためには、職員には政策形成能力や法務能力などの行政能力の向上が求められます。

また、現在のような時代の転換期には、前例踏襲型ではなく「課題解決型」や「政策立案型」の仕事の進め方がますます重要になっており、市民ニーズを把握しながら、職員が自ら考え、自ら動く姿勢を徹底していくことが必要です。

そのことから、職員一人ひとりの意識改革が不可欠であり、人材育成が重要になります。そこで、既存の枠組みに捕らわれない柔軟な発想と問題意識のもと、急激に変化しつつある社会経済状況に敏感に反応し、自ら情報収集に努め、施策の方向性や実施方法を考えることができる職員の育成や、市民の声に耳を傾け、

市民とともに考え、市民の力を引き出して、情熱を持って問題解決に取り組む、行政のプロフェッショナルとしての人材を育成していきます。

また、全体的、長期的な視点を持ち、自らの使命（ミッション）を自覚して、果敢に行動する、チャレンジ精神にあふれる自律型人材を育成していきます。

主な取り組み

- ・ 職員の人材育成基本方針に基づく研修制度・人事制度・職場環境の整備の推進
- ・ 人事考課制度の導入と活用
- ・ 職員提案制度の充実
- ・ 窓口対応（接遇）の向上 など

基本的方向 4

自律型組織への転換と組織の再編

市税収入をはじめとする歳入の増加が見込めないこれからの時代においては、網羅的に施策を推進するのではなく、トップの政策ビジョンと基本姿勢を組織全体で共有しながら、限りある財政的資源と人的資源を効果的に投入し、「選択と集中」により確実に成果をあげていくことが必要です。

そこで、これからの組織機構の編成にあたっては、社会経済を取り巻く環境の変化を的確に捉え、施策の方針を選択し、その決定が迅速に実行できる組織を構築するため、各部局の予算・組織（人員）の自律性を高める方式を導入し、全庁的な経営方針のもとに部局自らの権限と責任で経営を行う仕組みづくりを進め、「管理型」から目的志向の「自律型」組織への転換を推進します。

また、政策目標ごとの施策展開への組織的な対応を図るとともに、「全庁的なマネジメント機能の強化」、「部局の自律経営と成果志向」、「市民との協働の視点に立った市民にわかりやすい組織」の観点から、引き続き、経営的、戦略的な組織運営ができる組織の再編に取り組んでいきます。

主な取り組み

- ・ トップの政策ビジョンを実現するための経営戦略立案部門の創設
- ・ 変化に対応した組織機構の見直し
- ・ 組織基盤を確立するためのライン機能の強化
- ・ 職員数の削減に応じた組織機構への転換
- ・ P D C A サイクルを実現する行政マネジメントの確立 など

基本的方向 5**資源配分の最適化、簡素化・効率化、成果の視点からの見直し**

「最少の経費で最良の市民サービスを提供する」という行政運営の基本原則を実践するため、税金を最大限効果的、効率的に活用するというコスト意識を常に保ちながら、新たに導入される財務書類等¹⁵を活用しつつ事務事業の執行を行っていきます。

また、限られた財源・資源の範囲内で、多様化、複雑化する市民ニーズや新しい行政課題に対応していくためには、当初の目的に照らし効果の薄れてきた事業や、将来にわたって今の水準を維持することが困難な行政サービスなど、社会経済情勢を考えたときに見直すべき事業については、適切に見直しを行っていきます。

さらに、民間部門の専門的な知識や優れた事業運営能力など、多様なノウハウを活用することにより、公共サービスの質的向上や経費の節減が見込まれる分野においては、公共性の確保に配慮しつつ委託化や指定管理者制度への移行など、民間活力の導入を進めていきます。

その際、行政が直接担うべきサービスの範囲の検討、成果の評価を行い、本市の特徴としてきた事務事業についても、継続すべきものと見直すべきものを峻別しつつ、限りある財源の範囲内で実施可能なサービス水準の検討を行い、その結果などを踏まえるとともに、事業仕分けや行政評価の結果を有効的に活用しながら改革・見直しを推進していきます。

また、これまでの予算主義の発想から脱して、事業を実施した結果、どのような成果をあげたのかを重視する決算主義的発想への転換を進め、限られた経営資源を最大限に活用し、市民満足度の向上を図っていくこととします。

主な取り組み

- ・ 限られた資源・財源の範囲内での最適な行政サービス水準を見据えた事務事業の見直しの推進
- ・ 成果の視点からの経営を進めるため、行政評価システムの充実強化を推進
- ・ 公会計制度改革に基づく財務書類（行政コスト計算書等）の作成と公表【再掲】
- ・ 公共施設マネジメント白書の分析に基づく「公共施設改善基本方針」の作成
- ・ 将来を見据えたまちづくりのための人口推計の実施
- ・ 第2次定員適正化計画の策定
- ・ 公益法人改革等を踏まえた外郭団体の見直し
- ・ 計画及び業務の中間評価の実施に向けた研究と実践
- ・ 日常的な業務改善行動、ICTの活用、事務事業の効率化の推進による生産性の向上の推進 など

基本的方向 6**持続可能な財政構造の構築**

国、地方を問わず、これまで以上に財政状況の厳しさが増す中で、複雑化、高度化、多様化する市民要望に対して、限られた財源の範囲内で適切な取捨選択の判断を行いつつ行政サービスを提供し、市民満足度を高めていくためには、都市経営の基盤となる財政構造を健全化することが最優先課題です。

そこで、人件費の抑制、事務事業の再編・整理、廃止、民間活力の導入、経費の節減、債務の削減、歳入の確保策などに取り組み、収支の均衡を目指すとともに、財政構造の弾力性を確保しつつ、持続可能な財政構造の構築に向け努力していくこととします。

※具体的な事務事業の休・廃止、縮小の項目は、別途、改革工程表に掲載する。

主な取り組み

- ・ 中・長期財政予測に基づく収支見込みと対策案の作成と公表
- ・ 限られた資源・財源の範囲内での行政サービス水準の研究
- ・ 公会計制度改革による財務書類、予算・決算などの情報提供の推進
- ・ 事務事業の総点検の実施
- ・ 未利用資産の有効活用の推進
- ・ 受益者負担の適正化
- ・ 団体等に対する補助金の見直し
- ・ 市税等の収納率向上対策の強化
- ・ 安定的な歳入確保策の検討
- ・ 将来の都市経営を見据えた各種基金への積立ての検討
- ・ 将来負担の軽減に向けた債務管理の徹底 など

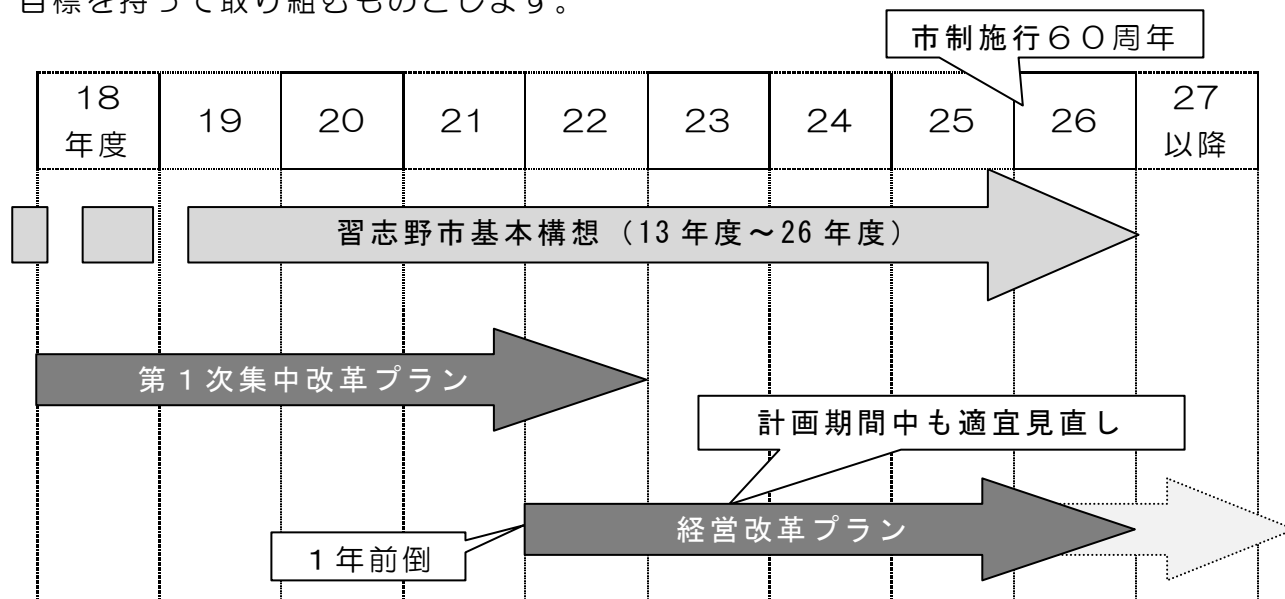
6. 経営改革プランの計画期間

今回の改定により計画期間は、平成22年度を初年度として、平成26年度（西暦2014年度）までの5年間とします。

（平成26年度は、市制60周年であり、現在の基本構想の最終年度。）

このプランの目的を達成するための具体的な取り組みを計上した、「改革工程表」の計画期間も、プランの計画期間と同じ5年間としますが、計画期間中であっても社会経済状況が大きく変化した場合には、適宜、見直しを行います。

また、経営改革を推進するにあたっては、改革工程表の中で、可能な限り数値目標を持って取り組むものとします。



7. 経営改革プランの見直し

平成21年8月30日の総選挙により、これまで50年以上にわたり続いてきた自由民主党を中心とした政治体制から、歴史的な政権交代により民主党を中心とする政治に転換が行われました。

その結果、今後しばらくの間は、国政レベルでの政治状況、財政運営の予見が難しい状況となっています。12月30日に公表された新政権のもとでの新たな経済成長戦略「輝きのある日本へ」の工程表が、平成22年6月を目途に取りまとめられるとのことであり、また、新たな財政健全化目標と3年間の歳入・歳出見通しを示す「中期財政フレーム」も同時期に公表される予定となっています。

本市の経営改革も、その時点で再度、見直しを行うことが必要と考えます。

従って、現時点の本市の経営改革の取り組みについては、平成21年度予算編成後の財政予測の結果、非常に厳しい予算編成となることが見込まれた、平成22・23年度の改革・見直しの取り組みを中心に、改革項目を取りまとめ、その後の平成26年度までの取り組みについては、国の動向を踏まえ、再度検討することとします。

Ⅲ 財政改革緊急対策【重点改革期間：平成２２・２３年度】

１．今回の取り組みの背景

現在、本市が進めている行財政改革は、第３次行政改革大綱に基づき平成１８年３月に策定した「集中改革プラン」の取り組みを基本としています。

また、これまでの改革を進めるための基礎データとなる財政予測については、平成１８年１０月に、行政改革タスクフォースにより改定された「集中改革プラン改定版」が基本となっています。この時点の財政予測では、当時の経済情勢から市税収入の自然増や人件費、繰出金等の削減効果などにより、集中改革プランの改革項目を確実に実施すれば新たな改革項目の追加を行わなくても、ＪＲ津田沼駅南口周辺整備事業や都市計画道路整備、ハミングロード再整備、コミュニティバスの運行などの事業の実施が可能であるというものでありました。

しかし、平成２０年秋から顕在化してきた世界規模での経済状況の急激な悪化により、この財政予測の前提条件が大きく変化し、本市の財政状況、特に、平成２２・２３年度の予算編成作業は、市制施行以来、初めて経験するような、非常に困難な状況のもとでの作業となっています。また、近年の経常収支比率の推移から判断すると財政構造の硬直化も、再び進行しつつあります。

そこで、このように厳しさを増し続ける社会経済状況のもとにおいても、市民生活を下支えし、地域の活性化を推進して行く各種の政策・施策を推進して行くために、これまでの改革の取り組みをさらに強化することで、経常経費の効率化、重点化に努めることとし、平成２６年度までの経営改革の前期の集中改革期間として、平成２２・２３年度予算編成を見据えた改革項目を中心に、財政改革のための緊急対策を取りまとめました。

２．平成２６年度までの財政予測【普通建設事業費を除く経常的経費分】

集中改革プランの見直し作業を進めるにあたり、平成２１年度予算編成作業が終わった時点でのデータに基づき、この時点の制度等が、今後も継続するものと仮定し、平成２６年度までの財政予測を実施しました。

なお、財政予測の積算方法については、参考資料編に記載します。

※平成２１年７月末現在の財政予測

今回の財政予測では、普通建設事業¹⁶は年度ごとに事業量変動し、財政状況の推移が見えにくくなることから、債務負担行為¹⁷の償還額を除く普通建設事業費を控除した、経常的な経費についての財政予測を行いました。

その結果、表１の最下段の「③財源不足額」の通り、２２年度以降、毎年５億円から１０億円程度の収支不均衡になるとの結果となりました。

なお、現段階においては、平成２２年度予算及び、最新の経済情勢のデータを反映できていないことから、２２年６月までに新政権が示す予定の新らたな財政健全化目標と３年間の歳入・歳出見通しを示す「中期財政フレーム」に基づき、再度、財政予測の見直しを行うこととします。

表 1 年次別財政予測（平成22年度～26年度）普通建設事業を除く

【歳入】

（単位：百万円）

区 分	20年度 予算額	21年度 予算額	22年度 見込額	23年度 見込額	24年度 見込額	25年度 見込額	26年度 見込額	合計 H22～H26
市税	25,429	25,537	25,047	24,883	24,157	24,075	24,186	122,348
譲与税・交付金	2,646	2,363	2,279	2,285	2,244	2,246	2,253	11,307
地方交付税	1,450	800	2,454	2,307	2,558	2,332	2,064	11,715
国県支出金	4,766	4,098	4,182	4,268	4,358	4,446	4,541	21,795
財産収入	222	394	584	126	192	119	287	1,308
繰入金	1,736	2,082	732	731	732	882	882	3,959
市債	2,931	2,060	966	1,050	1,136	1,237	1,236	5,625
うち臨時財政対策債	1,230	1,910	816	900	986	1,087	1,086	4,875
その他	4,560	4,507	4,415	4,190	4,196	4,209	4,219	21,229
歳入合計 ①	43,740	41,841	40,659	39,840	39,573	39,546	39,668	199,286
経常一般財源等	30,655	30,510	30,496	30,275	29,845	29,640	29,489	150,145

【歳出】

（単位：百万円）

区 分	20年度 予算額	21年度 予算額	22年度 見込額	23年度 見込額	24年度 見込額	25年度 見込額	26年度 見込額	合計 H22～H26
人件費	12,380	12,594	12,455	12,414	11,811	12,246	12,153	61,079
うち職員給等	11,483	11,174	11,089	11,101	11,034	11,014	10,947	55,185
うち退職手当	897	1,420	1,366	1,313	777	1,232	1,206	5,894
扶助費	4,927	5,348	5,516	5,690	5,869	6,053	6,244	29,372
公債費	4,893	4,750	4,851	4,776	4,433	4,059	3,933	22,052
物件費	9,170	9,428	9,287	9,182	9,074	9,000	8,862	45,405
うち臨採分	1,126	1,184	1,181	1,117	1,089	1,094	1,035	5,516
うち経常分	8,044	8,244	8,106	8,065	7,985	7,906	7,827	39,889
繰出金	4,170	4,210	4,146	4,239	4,218	4,230	4,274	21,107
普通建設事業費	5,094	1,210	1,197	1,064	1,596	1,054	940	5,851
その他	3,106	3,408	3,745	3,518	3,647	3,712	3,869	18,491
歳出合計 ②	43,740	40,948	41,197	40,883	40,648	40,354	40,275	203,357
財源不足額 ③ ①－②	0	893	▲ 538	▲ 1,043	▲ 1,075	▲ 808	▲ 607	▲ 4,071

※人件費の額は、事業費支弁、特別会計への振り替え等を考慮しない職員実数で積算。

※普通建設事業のうち債務負担行為の償還金及び環境再生保全機構への償還金は計上する。

※20年度は普通建設事業費を含む当初予算額

3. 経常的経費の財源不足額への対応方針と見直しの視点

表1の財政予測で見込まれた、経常的経費の収支不均衡を解消するための具体的な「取組事項」を検討した結果、70項目の「取組事項」を抽出・選択し、そのうち44項目を、平成22年度予算編成作業において実施することとしました。

その財政効果額は、約7億8千万円と見込んでいます。

更に、残りの26項目の「取組事項」を平成23年度以降に実施する事による財政効果を見込むことで、経常的経費の抑制、財源確保が進み、平成26年度までの計画期間の普通建設事業費を除く経常的経費については、概ね収支均衡となり、（ただし、平成23年度は、約1,900万円の不足）かつ、財政構造の硬直化の抑制が図られる見通しとなりました。

なお、経常的な経費の削減効果は、計画期間を通じて、継続的に効果を発揮することに留意します。

今回の重点改革期間（平成22・23年度）における改革項目の選定にあっては、主に次の見直しの視点により選択を行いました。

- ① 人件費の削減
- ② 事務事業の見直し
 - * 市単独事業の必要性・優先順位からの見直し
 - * 行政サービス水準の見直し
 - * 時代の変化、社会的要請の変化からの見直し
 - * コストパフォーマンス、費用対効果による見直し
 - * 政策・施策の重点化・順序化による事業選択
- ③ 施設の統廃合等の検討
- ④ 民間活力の導入
- ⑤ 経費節減の徹底
- ⑥ 受益者負担の適正化
- ⑦ 財源確保策の強化

4. 改革項目の実施による5年間の効果額と経常的経費の収支見込み

前項の見直しの視点に基づく改革項目の実施により、次ページの表2の「 」で囲まれた「効果額合計 a+b」に記載の効果額となります。

（平成22年度予算編成作業時点）

その結果、表3の「 」で囲まれた「(A)-(B)」欄のように、平成22年度の44項目及び、23年度以降に実施予定の26項目の「取組事項」を実施することにより、計画期間中の経常的経費については、平成23年度の若干の不足額を除き、収支均衡が可能であるとの予測結果となりました。

※ 平成22年度に取り組む「取組事項」については、今後、開催する平成22年3月議会において審議されることから、議会終了後、3月末に「工程表」として公開いたします。従って、現時点では、参考資料として、「取組事項名」、「影響額」を記載した一覧表を本編末に添付します。

表 2

改革項目の実施による5年間の効果額見込み

(単位: 百万円)						
	22年度	23年度	24年度	25年度	26年度	計
支出の削減 a	453	561	644	680	745	3,083
1 人件費の見直し	263	263	263	263	263	1,315
2 事務事業の見直し	184	218	244	224	235	1,105
(1) 単独事業の見直し	43	43	43	43	43	215
(2) 扶助費の見直し	45	99	114	114	114	486
(3) 補助金等の見直し	7	9	9	9	10	44
(4) イベントの見直し	1	1	1	1	1	5
(5) 市費で負担する範囲の見直し	18	18	18	18	18	90
(6) 経費の節減	70	48	59	39	49	265
3 施設の統廃合等	6	6	6	6	60	84
4 民間活力の導入	0	74	131	187	187	579
(1) 指定管理者制度導入	0	74	74	74	74	296
(2) 施設の民間化・民間委託等	0	0	57	113	113	283
収入の確保 b	324	463	597	647	685	2,716
1 受益者負担の見直し	189	389	477	477	477	2,009
2 財源確保策	135	74	120	170	208	707
(1) 資産の有効活用	87	13	13	13	13	139
(2) 収納率向上対策	48	61	107	157	195	568
効果額合計 a+b	777	1,024	1,241	1,327	1,430	5,799

表 3

普通建設事業を除く経常的経費のみの財政予測に、改革実施効果を織り込んだ予測結果

(単位: 百万円)								
区 分	20年度 予算額	21年度 予算額	22年度 見込額	23年度 見込額	24年度 見込額	25年度 見込額	26年度 見込額	合計 H22～H26
歳入 ①	43,740	41,841	40,659	39,840	39,573	39,546	39,668	199,286
収入の確保 b			324	463	597	647	685	2,716
歳入合計(A) ①+b	43,740	41,841	40,983	40,303	40,170	40,193	40,353	202,002
歳出 ②	43,740	40,948	41,197	40,883	40,648	40,354	40,275	203,357
支出の削減 a			453	561	644	680	745	3,083
歳出合計(B) ②-a	43,740	40,948	40,744	40,322	40,004	39,674	39,530	200,274
(A)-(B)	0	893	239	▲ 19	166	519	823	1,728

５．平成２２年度予算編成作業を踏まえた今後の課題と対策

平成 22 年度予算編成作業の中で、44 項目の改革項目を実施することで、経常的経費の収支見込みについては、平成 26 年度までの財源不足が概ね解消できる見通しとなりました。

しかし、現段階では、普通建設事業費のために必要な財源確保ができていない状況となっています。

従って、今後は平成 23 年度予算編成作業に向けて、直ちに、これらの項目以外の経常的経費全体について更なる縮減に努める取組を進めるとともに、歳入の確保にも努め、普通建設事業の財源確保を行っていくことが必要となります。

その際、普通建設事業に充当する一般財源¹⁸として確保を目指す金額を、平成 21 年度当初予算の普通建設事業費に充当した金額を基準として、毎年、9 億円程度の一般財源を確保できるように努力していきます。

◆ 21 年度当初予算で 8 億 9,300 万円の一般財源を普通建設事業（債務負担行為償還金を除く。）に充てており、これをベースに各年度、21 年度と同規模の普通建設事業を実施するものとして、**約 9 億円**と見込むこととする。よって、5 年間では**約 45 億円**を確保できるように取り組む。

６．普通建設事業を実施するための財源確保策

（１）普通建設事業実施の前提条件として計画済みの財源：各種基金の活用

以下の 3 基金¹⁹については、それぞれの事業目的に沿った各事業の財源として活用することを前提とします。

- ① 平成 18 年 10 月に公表した「集中改革プラン（改定版）」の財政予測の前提条件に基づき、なかよし幼稚園跡地については、本計画期間中に土地活用により得られた収入を、都市施設整備基金に一旦積み立て、各年度の JR 津田沼駅南口特定区画整理事業費の財源として活用する。
- ② 旧東習志野保育所用地売却費や寄附金を積み立てている「すこやか子育て基金」からの繰入金を、若松保育所改築、こども園整備など、子育て施設整備の財源として活用する。
- ③ ポートピア習志野からの環境整備協力費を積み立てる、環境整備協力費基金からの繰入金を、小・中学校整備計画に基づく事業など、基金の目的に沿った事業の財源として活用する。

（２）上記、基金からの繰入金を除く財源確保策

70 項目の「取組事項」を実施した効果として、表 3 の「(A)－(B)」欄の通り、普通建設事業の財源として活用可能な一般財源が、平成 22 年度が 2 億 3,900 万円、23 年度は依然として経常的経費について 1,900 万円の不足、24 年度から 26 年度では、それぞれ、1 億 6,600 万円、5 億 1,900 万円、8 億 2,300 万円となっております。

今後は、当面、平成 23 年度の収支均衡を目指した、更なる改革・見直しに着手するとともに、普通建設事業は基本的には臨時的な経費であることから、経常的経費の更なる見直しに加え、不動産売り払い収入の再検討や、既定の特定財源を上回る国・県からの財源確保、地方債の活用など、臨時の財源確保策を検討して行くこととします。

また、今後の作業において、改革項目が積み上がらず、必要な財源確保が困難な場合には、普通建設事業の更なる重点化、順序化により普通建設事業費を抑制し、先送りすることとします。

7. 後期第 1 次実施計画などに計上されていない普通建設事業等への対応

既定の計画等に基づき実施が予定されている、主な普通建設事業の他にも、市庁舎や生涯学習施設などの公共施設の老朽化対策や、実籾 5 丁目市有地の活用、あるいは四市複合事務組合に対する第二斎場負担金など、今後、多額の財政負担が見込まれる事業があります。

これらの事業についても、今後、早急に事業費等の見積りを行い、今後の財政計画の見直し時においては、その取扱いを検討して行くことが必要であり、その結果によっては、更なる財源確保策の上積みが必要となります。

普通建設事業の財源確保等の主な取り組み

①基金等の活用

- ・ なかよし幼稚園跡地売却収入を都市施設整備基金に積立て都市基盤整備に活用
- ・ すこやか子育て基金を子育て支援施設の老朽化対策等に活用
- ・ 環境整備協力費基金を小・中学校整備事業など目的に沿った事業に活用

②その他の財源確保策

- ・ 資産の有効活用（不動産売り払い収入の確保など）
- ・ 国県支出金等の特定財源の確保
- ・ 地方債の活用
- ・ 更なる経常的経費の抑制

③普通建設事業の重点化・順序化による事業費の抑制 など

Ⅳ 平成26年度まで（中期）の経営改革プラン策定に向けて

1. 歳入の見通し

（1）市税収入の見通し

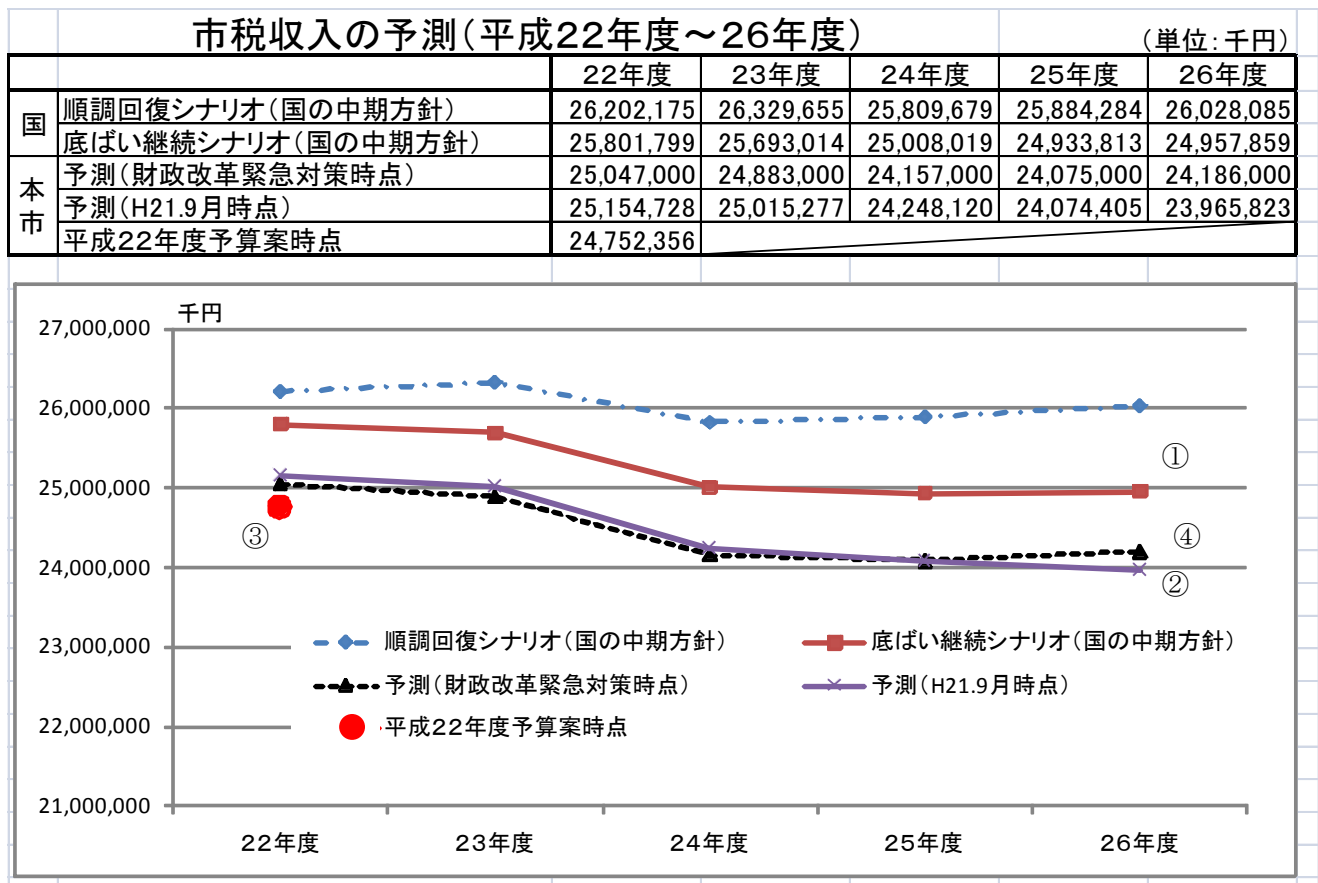
平成26年度を目標として、持続可能な行財政運営を目指した経営改革を進めるにあたっては、その間の各年度の歳入・歳出を見込みつつ改革・見直しを行い、財政構造の転換を進め、一方では、どのような将来に向けた新たな政策・施策を実施していくのかなど、について計画的に立案、実行していくことが必要です。

その第1段階として、本市における歳入の根幹であり、自主財源、一般財源である市税収入の予測が重要となります。

本計画の作成段階では、政権交代による国の平成22年度予算編成における税制改正の議論も一応の決着が図れたものの、自動車関連諸税の暫定税率の扱いや配偶者控除、特定扶養控除などの各種控除の扱いなど、平成23年度以降の見直しの方針が不透明であること、また、新政権は、現時点では22年6月頃まで、中期財政見通しを公表する予定がないことなどから、ここでは、本市における平成21年度予算編成作業が終わった時点の制度、データに基づき、昨年（平成21年）の1月19日に閣議決定された「経済財政の中期方針と10年展望比較試算」及び、平成21年度決算見込み（21年9月時点）を活用した3つのパターンの予測を行いました。

これらの予測を行った結果、下の図表の通りの結果となりました。

【予測結果と評価】



即ち、本市の平成22年度予算編成のための、昨年9月時点の市税見込みをベースにした市税予測「②予測（H21.9月時点）」は、国の「経済財政の中期展望と10年展望比較試算²⁰」における最悪のシナリオである「①底ばい継続シナリオ」による経済成長見込みで積算した市税予測よりも、約8億円程度下回るとの予測結果でありましたが、「③平成22年度予算案時点の市税見込み」は、この金額をも、更に約4億円下回る結果となっています。

従って、現時点においては、今後の市税収入の見込みとして、「④予測（財政改革緊急対策時点）」の市税収入予測を採用することとします。

なお、今後、国による名目経済成長率で3%を目標とする新たな経済成長戦略の工程表及び、中期財政フレームが公表された場合には、本市の平成22年度予算編成後の状況と合わせて財政予測の見直しを行うこととします。

（２）経常一般財源等の見通し

前項で、市税収入については財政改革緊急対策時点の予測を採用することとしたことから、経常的な一般財源である「市税」、「譲与税・交付金」、「地方交付税」及び、市債のうちの「臨時財政対策債」²¹について、予測時点と現時点の平成22年度予算案とのかい離を検証してみます。

経常一般財源等の予測との検証 (単位:百万円)			
区 分	22年度 予算案 a	22年度 見込額 b	a-b
市税	24,752	25,047	△ 295
譲与税・交付金	2,011	2,279	△ 268
地方交付税 X	1,000	2,454	△ 1,454
臨時財政対策債 Y	2,850	816	2,034
経常一般財源等	30,613	30,596	17
X+Y	3,850	3,270	580

左表のとおり、「予算案 a」と「見込額 b」とのかい離は、17百万円しかなく、ほぼ一致しています。

ただし、内訳については、以下の違いがあります。

① 市税収入と譲与税等が減額した分は、地方交付税と臨時財政対策債の合計で補填されています。

② ただし、地方交付税と

臨時財政対策債の内訳は、大きく異なっています。この原因は、交付税の原資である国税5税が減少したことから、本来、交付税で措置される金額が臨時財政対策債に振り替わったためです。

以上のことから、平成26年度までの歳入の見通し、特に経常一般財源等の予測は、交付税と臨財債の内訳の違いはあるものの、ほぼ現在の推計値を採用して良いのではないかといえます。即ち、現在の予測の通り、23年度以降も、毎年、2億円から4億円程度、経常一般財源等が減少していくものと考えられます。

※特別交付税見込みの1億円を除く			(単位:百万円)		
	22年度	23年度	24年度	25年度	26年度
経常一般財源等	30,496	30,275	29,845	29,640	29,489
前年度対比		△ 221	△ 430	△ 205	△ 151

なお、新政権の交付税改革等の議論を注視していく必要があります。

２．歳出の見通しと性質別経費についての抑制方針

第Ⅲ章における重点改革期間（平成 22・23 年度）の経常的経費に対する対策とその効果額、計画期間を通じた普通建設事業の財源確保及び、第Ⅰ章で取り上げた、今後の経営改革を進めるための 3 つの課題に対応していくためには、今後も計画期間を通じて、継続的に人件費の削減の取り組み、既存事業の休・廃止、縮減、民間活力の導入、歳入確保策の強化など、更なる改革・見直しの取り組みが不可欠となっています。

そこで、今後の主な歳出削減に向けた抑制方針を示すこととします。

（１）主な性質別歳出項目の今後の見通しと抑制方針

義務的経費

①人件費：人件費については、次の項に記載。

②扶助費：

財政予測では、扶助費について、過去の実績を勘案し「生活保護費」で 3.4%、「その他」で 3%の伸び率で積算し、22 年度の見込みを 55 億 1,600 万円としました。しかし、22 年度予算案の時点では、「生活保護費」で 10.1%、子ども手当の影響を除く「その他」で 3.8%の伸び率となっています。

22 年度は、子ども手当（約 31 億円）の影響があり、単純に 21 年度との比較はできませんが、子ども手当と児童手当の影響を差し引くと、扶助費は、前年度に比べ、約 3 億円（6.6%）増加し、財政予測の見込みを約 1 億円程度上回っており、今後も、社会経済状況、政治情勢を勘案すると、扶助費の増加は避けられない見通しです。

扶助費は、法律や制度に基づき実施する義務的経費ですが、事務事業の中には、政策的な判断のもとに市単独で実施してきた事業も含まれています。

今後は、本市の特徴として、市単独で実施してきた扶助費についても、継続すべきものと見直すべきものを峻別しつつ、限りある財源の範囲内で、実施可能なサービス水準の検討を行い、増加傾向を抑制することが必要です。

③公債費：

公債費は、過去に借り入れた地方債の償還元金及び利子であり、基本的に借入時の条件により償還するため独自に削減することはできません。しかし、最近の傾向として、一般会計の地方債残高が減少しているにも関わらず、償還元利金が増加傾向にあることから、借入資金が政府資金から民間資金に移行しつつある中で、償還期間が短くなる傾向があるとの推測ができます。

従って、施設の耐用年数から算出した償還期間への変更や借換えの実施、満期一括償還市債の元金償還に充てるための積立ての見直し等を行うことで、公債費負担の平準化を図っていくことが必要です。

なお、最近の経済状況から、地方交付税の原資である国税 5 税の収入が減少し、結果として、地方交付税の内訳が現金の交付から臨時財政対策債という特例地方債の発行にシフトしてきており、将来の公債費負担の増加に注意し、適切な債務管理を行っていくことが必要です。

主な経常的経費

① 物件費

物件費は、平成 20 年度決算において約 89 億 5 千万円、歳出に占める割合は 20.7%と、人件費に次いで大きな割合を占める歳出項目であり、事務事業の見直し、効率的な業務の執行などに取り組み、経費の削減に努める必要があります。

a) 委託料

そのうち、約 41 億 3 千万円、46.1%が委託料となっています。

民間活力の導入により、指定管理者に支払う指定管理料や業務委託料は、増加傾向になりますが、委託する内容の精査、仕様書の見直しなどに取り組むことで、経費の削減に努めます。

b) 需用費

需用費は、20 年度決算で約 22 億 5 千万円であり、特に消耗品費、光熱水費、燃料費の削減に向けた取り組みを実施します。

c) 賃金

賃金は、臨時的任用職員の給与、日々雇用職員の賃金等であり、20 年度決算で約 14 億 9 千万円となっています。職員数を削減する中で、市民サービスを維持し、新規・拡大する事業に対応するために増加傾向であることから、業務の内容の精査、実施方法の見直しなどに取り組み、経費の削減に努めます。

② 繰出金

特別会計への繰出金については、繰出基準等のルールに基づき一般会計が特別会計へ負担する繰出金と、国民健康保険事業特別会計、公共下水道事業特別会計に対するルール外の繰出金があります。

各特別会計について、将来見通しに基づく財政見通しのもとで、受益者負担の適正化、事業運営の効率化などに努め、ルール外の繰出金については、一般会計の負担軽減のため、極力、削減できるように努めるなど、繰出金の適正化に努めます。

投資的経費

① 普通建設事業

現時点の財政予測では、普通建設事業を実施するための財源については、必要額を確保できていない状況となっています。しかしながら、市民生活に必要な都市基盤整備、将来へのまちづくりへの投資、更には、公共施設、インフラの老朽化対策など、普通建設事業の重要性は、これまでも増して高まっています。

一方、普通建設事業費の増加は、財政運営にも大きな影響を与えることから、事業の実施にあたっては、必要性、緊急性、波及効果などのほか、公債費、人件費、将来の維持管理経費などの後年度の負担に対する影響も勘案した中で検討し、重点化、順序化を図った中で、事業実施について十分な検討を行い決定します。

今後、実施計画を策定する際は、財政見通しを十分に勘案する中で、財源確保の検討、民間活力の導入を含め、中長期的な視点に立った事業の精査を行います。

3. 人件費の削減見通し

人件費は、平成 20 年度決算では歳出総額の 27.6% を占め、性質別経費の最大項目となっています。従って、歳出抑制のためには義務的経費である人件費の削減に向けた取り組みを避けては通れません。

人件費は、「職員数 × 一人当たりの給与」であることから、本市では、これまで定員適正化計画に基づく職員数の削減、及び人事院勧告²²に基づく給与の見直しや、本市独自の給与の削減策を実施してきました。

今後の人件費の削減については、以下の取り組みを計画していきます。

（1）職員数の削減実績と今後の取り組み

①これまでの定員適正化の取組みと計画（第1次）の進捗状況

職員数は平成 8 年 4 月 1 日現在、1,807 人でしたが、削減目標に基づき定員適正化を図ってきた結果、17 年 4 月 1 日には 1,540 人となり、その後、現行の定員適正化計画（H17～22 年）の実行により、21 年 4 月 1 日では 1,435 人、17 年に対して 105 人の削減となっています。

現行計画の目標値である「17 年 4 月 1 日の職員数（企業局を除く）1,441 人から 100 人削減し、22 年 4 月 1 日の職員数を 1,341 人とする」については、21 年 4 月 1 日現在で△96 人となっており、目標値は達成される見込みです。

●習志野市職員数の推移

単位人 部署名	年次	平成8年	平成9年	平成10年	平成11年	平成12年	平成13年	平成14年	平成15年	平成16年	← 定員適正化計画期間(第1次) →				
		4月1日	4月1日	4月1日	4月1日	4月1日	4月1日	4月1日	4月1日	4月1日	平成17年	平成18年	平成19年	平成20年	平成21年
市長事務局		997	998	990	978	963	944	934	915	890	879	857	846	834	816
行政委員会		22	22	22	22	22	22	21	21	21	22	22	21	21	21
教育委員会※1		439	424	408	395	376	359	347	346	335	321	313	310	301	302
消防本部		193	199	202	201	198	198	198	198	201	205	207	208	199	200
企業局		130	128	125	122	118	114	109	107	102	99	96	95	90	90
派遣職員		26	22	19	19	23	20	16	16	16	14	11	6	6	6
合計 ※2		1,807	1,793	1,766	1,737	1,700	1,657	1,625	1,603	1,565	1,540	1,506	1,486	1,451	1,435
削減累計 ※3			▲14	▲41	▲70	▲107	▲150	▲182	▲204	▲242	▲267	▲301	▲321	▲356	▲372
削減率			99.2%	97.7%	96.1%	94.1%	91.7%	89.9%	88.7%	86.6%	85.2%	83.3%	82.2%	80.3%	79.4%
H17からの削減累計												▲34	▲54	▲89	▲105
企業局を除く職員数		1,677	1,665	1,641	1,615	1,582	1,543	1,516	1,496	1,463	1,441	1,410	1,391	1,361	1,345
H17からの削減累計												▲31	▲50	▲80	▲96
※1 教育長を含む											H21.4.1現在				
※2 市長・副市長（助役）・収入役・企業管理者を除く															
※3 削減累計は、平成8年4月1日職員数からの減員数															

普通会計における職種別職員数の推移を見ると、清掃部門、現場事務所、給食調理員などの技能労務職員は平成 17 年に対して 34 人の削減、一般職についても 17 年に対して 73 人の削減となっています。

また、普通会計における部門別職員数の推移を見ると、民生部門（H17 年比△31 人）、衛生部門（同△21 人）、教育部門（同△20 人）、土木部門（同△18 人）について、多くの削減を行ってきました。

職種別職員削減数（平成21年4月1日現在）

（単位：人）		8年4月1日 現在職員数 （参考）	17年4月1日 現在職員数 （A）	21年4月1日 現在職員数 （B）	削減数 （C）＝（B）－（A）	削減率 （C）／（A）× 100
普通 会計	一般職員	1,436	1,223	1,111	▲ 112	-9.2%
	うち技労職	262	149	115	▲ 34	-22.8%
	うち消防職	193	205	200	▲ 5	-2.4%
	教育公務員	165	153	155	2	1.3%
	合計	1,601	1,376	1,266	▲ 110	-8.0%

※出典：平成7年度、平成16年度、平成20年度決算カードより

②第1次定員適正化計画実績における課題

第1次定員適正化計画（H17.4.1～H22.4.1）では、「他市との比較」、「財政的見地」により、民間活力導入指針工程表に基づき、「業務委託、臨時職員の活用等（図書館、公民館・市民会館、浄化センター）」、「指定管理者制度導入（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）」、「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）」、「幼稚園・保育所などの今後の見直しによる追加」により、100人の職員を削減するものとし、定年退職者による減を踏まえた職種別の定員数及び、年度別採用計画を示しました。

21年4月1日現在、総数としての定員管理は年度別計画目標値を上回るペースで達成しています。（H21年4月現在、企業局を除く職員数は、H17年比96人減：全職員では105人減）

しかし、民間活力の導入等が計画通り進まず、21年4月1日現在、事務職が目標値を14名超えた削減となっている等、職種別職員構成にひずみが生じ、組織運営上の大きな問題となっています。

また、民間委託、事務事業の見直し等が、想定通り進まない中での職員削減のため、一方で、臨時職員が増加したという課題もでてきました。

③今後の定員適正化の取り組み

現在の定員適正化計画は、平成22年4月1日の職員数を目標とした計画であることから、これまでの実績と課題を踏まえたうえで、平成23年4月1日以降の職員定数を見込んだ「第2次定員適正化計画」を、本年の夏ごろを目途に策定作業中です。この計画が完成した時点で、再度、財政予測の修正を行う予定です。

④人件費の削減見通し

現時点では、定員適正化計画を見直し作業中であり、今後の職員の増減見直しによる人件費の見通しはできません。しかし、15ページの財政予測の通り、企業局を除く職員の人件費は、22年4月1日現在の職員数を維持するとの前提においても、毎年、減少していく見込みです。

主な取り組み

- ・第2次定員適正化計画の策定

（２）給与等の削減実績と今後の取り組み

本市では、行政改革に取り組む中で、職員給与の適正化を図ってまいりました。

しかし、昨今の厳しい財政状況や社会経済状況の変化の中で、市民の税金を原資とする公務員の給与制度については、市民の納得と支持の得られる給与体系、制度運用、水準の適正化などが強く求められていることから、国における人事院勧告を基本に、県、近隣各市の実態、経済情勢、及び本市の財政状況を勘案し、給与水準の見直しや給与制度及びその運用の適正化を推進していきます。

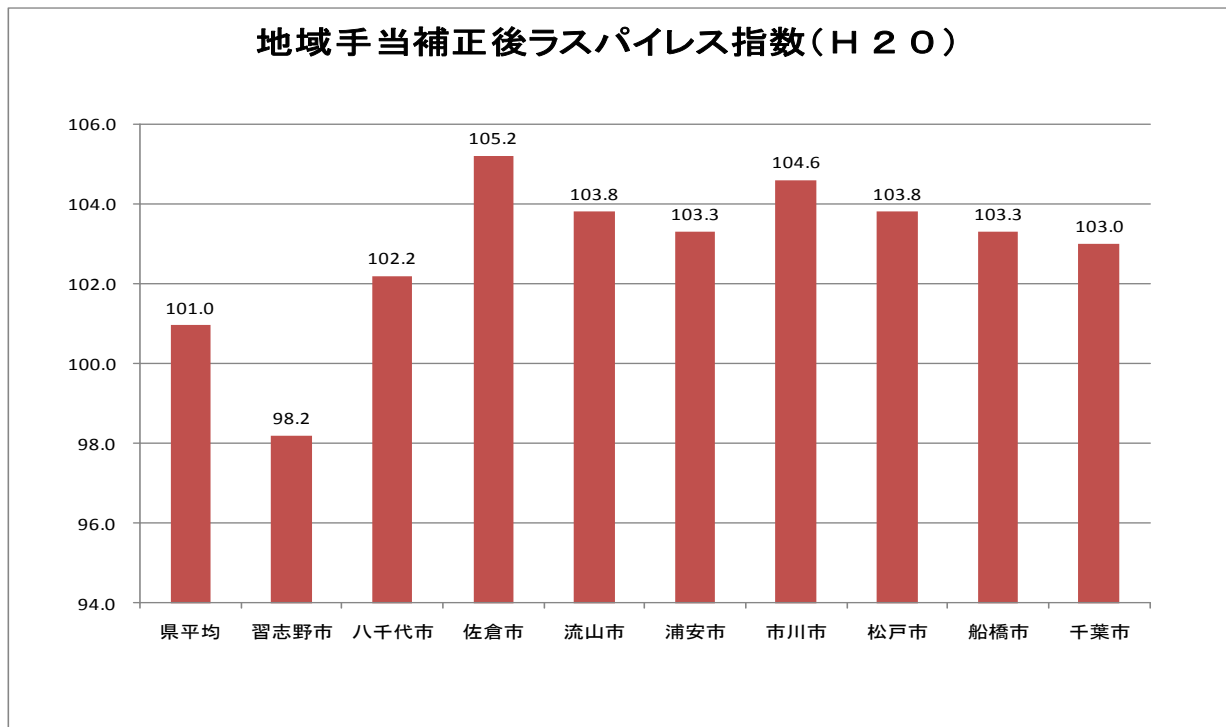
①平成８年度から２１年度までの主な給与適正化の実績

（単位：千円）

取組項目	取組内容	削減効果額
特別職の人件費削減	８・９年度は、市長を除き３月期末手当のみ支給額１０％自主返上。 １０年６月期末手当の支給額を市長・教育長を除き、１０％自主返上。 １０年１２月以降の期末手当の支給額を、５役とも、条例改正により１０％減額。 １４年度から調整手当支給率を、条例改正により１０％から５％へ引下げ。 １８年度から、地域手当（旧調整手当）を廃止。 ２１・２２年度の期末手当の加算割合を「１００分の２０」から「１００分の１０」に削減。	48,803
特殊勤務手当の適正化	１１年度から４３項目の手当てのうち、７項目を廃止し、１項目を新設。１９年３月から１９項目を廃止	133,569
高齢者給与の抑制	１１年度から５８歳昇給延伸、６０歳昇給停止を実施。 １６年度から５８歳昇給停止を実施。 １８年度から５５歳昇給抑制を実施。（５８歳昇給停止は廃止）	60,360
旅費日当の見直し	１１年度から旅費半日当を廃止。 １４年度から宿泊を除き、旅費日当を廃止。	126,277
退職手当の適正化	１３年度から退職時特別昇給を３号から２号へ引下げ。 １７年度から退職時特別昇給を２号から１号へ引下げ、更に調整率を１１０／１００から１０７／１００へ引下。 １８年度から退職時特別昇給を廃止。調整率を１０７／１００から１０４／１００へ引下げ。	524,495
住居手当の適正化	１４年度から持ち家、借家以外の住居手当を４千円から２千円に削減。 １５年度からこの２千円を完全廃止。	210,644
初任給の適正化	１４年度から初任給格付基準を、国基準の２号高から１号高へ引き下げ。	33,246

通勤手当の適正化	16年10月から電車・バス等の交通機関利用者について、6ヶ月定期券等の購入額を支給	37,813
管理職手当の削減	8・9年度は「部・次・課長会」の申し出による、支給額10%の自主返上。 10年度～13年度は規則改正による支給率1ポイント引下げ。 14年度から規則改正による支給率5ポイント引下げ。	644,138
地域手当の削減	21年度 9% → 7%	156,047
合 計		1,975,392

上記の取り組みを進めた結果、地域手当補正後のラスパイレース指数²³は、近隣市の中では、一番低い水準となっています。



②平成22年度以降の給与の適正化への取り組み

人事院勧告に基づく給与改定については、これまで通り国及び県に準じて実施します。また、計画期間中における、本市独自の給与適正化の取り組みは、以下の通りです。

主な取り組み

- ・ 地域手当の削減の継続
- ・ 管理職手当の削減の継続
- ・ 住居手当の見直し
- ・ 時間外手当の縮減
- ・ 技能労務職員の給与見直しの検討 など

4. 民間活力導入指針に基づく取り組み

近年、公共サービスを提供する主体が多様化し、これまで行政が独占的にサービスを提供してきた分野にも、民間企業やNPOなど様々な主体が参加できるように環境が整備されてきています。

PFIや指定管理者制度の導入、更には、PPP（公民連携）の取り組みなど、公共サービスを提供する手法の選択肢は、これまで以上に拡大しています。

また、民間においても様々なサービス産業が発展し、これまで行政のみが直接担ってきた行政サービスの提供についても、民間に委ねることが可能な環境が整ってきました。

このように、「官から民へ」公共サービスの提供主体を移していこうとする動きが進む一方、様々な行政課題に適切に対応していくための人・金・物などの行政資源（職員、財源、事業など）は、年々縮小しており、本来、行政が担うべき施策、事業に集中的に配分していくことが必要となっています。

こうしたことから、本市では、行政サービスの向上と行政運営の効率化を図るために、行政がこれまで行ってきた事務事業を総点検したうえで、行政と民間の役割を改めて見直し、民間活力を活かした行政運営を進めて行くこととします。

具体的には、本市が実施している事務事業や施設の管理運営について、効率性（コスト縮減）、専門性、行政責任の確保等の観点を踏まえつつ、市民サービスの向上を目指して、民間活力の導入を積極的かつ計画的に推進していくこととします。その際、行政自らが事務事業を行うよりも、専門的な技術や知識を持つ民間の活力を導入した方が費用対効果や効率性が認められる場合や、より地域に密着したNPO、ボランティア団体などの市民活動団体が実施することにより、協働や住民参加などの施策目的が達成され、市民サービスが向上する場合には、積極的にこれらの民間活力を活用した「市民協働」による行政運営を推進していくこととします。

また、民間活力の導入の推進にあたっては、国の規制緩和や制度改正の動向等を踏まえ、中長期的な視点に立った検討を行い、行政と民間の役割を見直しつつ、市民の意見を尊重しながら、民間活力の導入準備が整ったものから順次取り組んでいくこととし、その際、限られた職員数により行政運営を行っていく必要があることなどから、前項の人件費削減の取り組みや、定員適正化計画との整合性を図りつつ、計画的な民間活力の導入を推進していくこととします。

民間活力導入の視点

視点1 行政資源の重点配分

民間活力の導入により、市の限られた行政資源を効率的に活用するとともに、市が直接実施しなくてはならない分野に重点配分し、市民ニーズへの迅速、的確な対応を図る。

視点2 官民の役割の見直しによる市民満足の上昇

行政が担うべき役割は何であるかを十分に検討し捉えた上で、民間が実施主体として役割を担うべきもの、担うことが十分に可能なものについては、行政は

極力撤退し、積極的に民間に委ねていく。

これにより、民間の有する専門性や機動性、ノウハウを活かし、より質の高いサービスを低いコストで提供することが可能になり、結果として市民満足の向上を図ることができる。

視点3 市民協働によるまちづくりの推進

子育て、介護、教育などマンパワーを必要とする様々な分野において、新しい公共の担い手として、NPO、市民団体、ボランティア団体などの参加を促し、自治意識の高揚を図りながら、市民協働によるまちづくりを推進する。

事務事業の見直しと改革項目の洗い出し

民間活力の導入に向けて、毎年の予算編成作業の過程において、事務事業全般を幅広く点検し、行政が担うべき領域について検討を行います。

その際、行政サービスの提供や事務事業の効率化について、所管課では、「そもそも行政が行わなければならない事務事業であるのか」についての検討を含め、NPO・ボランティア団体などの市民団体との協働など、様々な角度から検討、点検を行い、積極的に民間活力の導入の可能性を探っていくこととします。なお、その際に行政が直接担当しなくてはならない事務事業の範囲は、概ね次のとおりとします。

◆行政の守備範囲

- （１） 法令の規定等により、市が直接実施しなければならない分野
- （２） 許認可等の公権力の行使にあたる分野
- （３） 政策・施策の企画立案・調整・決定などのうち、行政自らが判断する必要のある分野
- （４） 公正性、公平性の確保、個人情報の保護が特に必要であり、行政自ら実施すべき分野

主な取り組み

- ・ こども園整備と既存市立幼稚園・保育所の再編計画（第１期）に基づく
私立化の推進
- ・ 中心館である大久保図書館を除く４図書館への指定管理者制度の導入を検討
- ・ 公民館について、モデル館を選定し、地域運営型公民館の導入を検討
- ・ 地域包括支援センターの業務委託の推進
- ・ 民間活力導入指針に基づく民間委託等の推進 など

V 経営改革プランの工程表、推進体制及び今後の見直し方針

1. 改革工程表による進行管理と実施状況の公表

第Ⅱ章から第Ⅳ章までの改革を進めるための具体的な取り組みについては、「改革工程表」を作成し、内容を明示するとともに、年次別の進行管理を行っていきます。

なお、実施が完了した項目は工程表から削除するとともに、社会経済状況の変化等への対応のために、新たな項目を追加する必要が発生した場合には、適宜、改革項目の追加を行っていきます。

また、実施状況については、ホームページや広報などにより公表していきます。

2. 推進体制

経営改革プランの推進は、市長を本部長とする経営改革推進本部の指揮・監督のもとに、庁内組織である経営改革推進委員会が定期的な状況確認、実施状況や効果の検証を行います。

また、定期的に外部の委員からなる経営改革懇話会に実施状況を報告することにより進行管理を行っていきます。

3. 社会経済状況の変化に伴う今後の見直し方針

現在の日本が置かれた政治情勢や、社会経済状況を鑑みれば、経営改革の取り組みは、固定化されたものではなく、状況変化に機敏に対応可能であり、かつ、一定の柔軟性を持たせることが必要であると考えます。

そこで、本プランにおいても、今後の様々な状況変化に応じて、適宜、見直しを行いながら、習志野市の将来が輝きと躍動する未来となるように対応してまいります。

参考資料

以下の取り組みは、平成22年度予算案段階の項目であり、22年3月議会の議決の結果により決定します。

平成22年度予算における財源の確保の取り組み状況				(単位:千円)
区 分	No.	取 組 事 項	影響額	備考
支出の削減				
1 人件費の見直し	1	職員給与の抑制	223,771	
(263,061)	2	時間外勤務手当	39,290	
2 事務事業の見直し				
(1)単独事業の	3	コミュニティバス運行	23,009	実効ルートの廃止
見直し	4	敬老祝金	1,330	99歳、100歳以上単価の見直し
(42,657)	5	敬老会	15,578	見直し
	6	習志野いきいきサポート倶楽部事業	1,740	廃止
	7	学校体育施設開放事業	1,000	管理指導員報償費単価1割引下げ
(2)扶助費の	8	高齢者医療助成(68.69歳助成等)	9,908	廃止(H23.3まで経過措置あり)
見直し	9	葬祭扶助	2,438	廃止
(44,578)	10	寝たきり高齢者福祉手当	2,717	廃止
	11	認知症高齢者介護手当	1,007	廃止
	12	精神障害者手帳交付診断料助成	3,720	廃止
	13	心身障害児童福祉手当	8,889	廃止
	14	心身障害者福祉手当	704	縮小
	15	地域生活支援事業利用者負担金助成	1,668	縮小
	16	花の実園利用者宿泊研修費助成	920	廃止
	17	子どもの医療費等助成事業(自己負担の導入)	12,607	自己負担の導入(2ヶ月分)
(3)補助金等の	18	パートナーシップ事業補助金	1,350	廃止
見直し	19	有価物回収運動奨励事業	5,047	単価の減額
(7,447)	20	労働団体厚生事業補助金	240	減額
	21	たばこ組合活動補助事業補助金	120	減額
	22	工業活性化事業補助金	90	減額
	23	習志野交通安全協会補助金	500	廃止
	24	習志野市防犯協会活動補助金	100	減額
(4)イベントの	25	生涯学習市民のつどい	500	廃止
見直し (915)	26	健康フェア	415	減額
(5)市費で負担する	27	スズメ蜂等の駆除	2,047	減額
範囲の見直し	28	鹿野山宿泊保育バス運行費	996	1/2負担
(17,811)	29	校外活動事業(校外学習バス委託等)	14,768	助成の廃止
(6)経費の節減	30	公園維持管理事業	10,000	3年間縮小
(69,791)	31	芝園清掃工場運営費	48,848	運営費の削減
	32	小中学校備品特別整備事業	10,943	1年間休止
3 施設の統廃合等	33	プラネタリウム館	6,324	休止(人件費未算定)
(6,324)				
小 計			452,584	

平成22年度予算における財源の確保の取り組み状況				(単位:千円)	
区 分		No.	取 組 事 項	影響額	備考
収入の確保					
1	受益者負担の見直し	34	保育所一時保育料	2,610	3歳未満児2,000円→2,400円 (半日1,000円→1,200円) 3歳以上児1,000円→1,200円 (半日500円→600円)
	(188,850)	35	幼稚園保育料	7,644	8,800円→9,800円
		36	幼稚園預かり保育料	1,175	300円→340円 (こども園2h300円→340円) (こども園3h450円→510円) 長期休業期間 1,000円→1,120円 (半日500円→560円)
		37	放課後児童育成料	7,983	6,000円→6,900円
		38	鹿野山少年自然の家宿泊料	115	
		39	富士吉田青年の家宿泊料	113	小中学生分
		40	国民健康保険料	169,210	平均改定率4.2% 一人当たり保険料 104,742円→109,160円
2 財源確保策					
	(1)資産の有効活用	41	未利用市有地の売却	83,659	
	(86,955)	42	市役所等の公共施設、未利用地等の駐車場としての活用	1,000	第3分室前駐車場(民間活用)
		43	広告収入・命名権	2,296	封筒、その他書籍広告印刷 テレビモニター広告等
	(2)収納率向上対策	44	市税収納率向上対策	48,000	賦課・徴収体制の強化 民間コールセンターの導入
	(48,000)				
小 計				323,805	
合 計				776,389	

平成23年度以降に取り組み予定の項目

- ◎ 後期高齢者医療葬祭費助成の見直し
- ◎ こども園整備と既存市立幼稚園・保育所の再編計画（第1期）に基づく私立化の推進
- ◎ 中心館である大久保図書館を除く4図書館への指定管理者制度の導入を検討
- ◎ 公民館について、モデル館を選定し、地域運営型公民館の導入を検討
- ◎ 補助金の見直し
- ◎ 使用料・手数料、受益者負担の見直し など

【用語説明】

¹ 集中改革プラン

「集中改革プラン」とは、平成17年3月29日付で総務大臣から地方公共団体に対して通知された、地方自治法252条の17の5に基づく助言である「地方公共団体における行政改革の推進のための新たな指針」の中で、「行政改革大綱」に基づく具体的な取り組みを集中的に実施するため、平成17年度を起点として、おおむね平成21年度までの行政改革の取り組みを住民にわかりやすく明示した計画のことで、公表することが求められている。本市では、平成18年3月に策定、公表し、財政予測について18年10月に改定している。

² 経常収支比率

人件費・扶助費・公債費などの義務的性格の経常経費に、地方税・地方交付税など毎年連続して経常的に入ってくる一般財源が、どの程度充てられているかを示す指標で、財政構造の弾力性（柔軟性）を示す財政指標。この比率が低いほど自由に使えるお金が多いということで、財政の柔軟性があるといえる。家計でいうとエンゲル係数にあたる。

³ 財政力指数

財政基盤の強さを表す財政指標。事業をするために必要なお金（基準財政需要額）に対して、税金等がどのくらい納められているか（基準財政収入額）の割合。財政力指数が大きいほど財政力が強いと見ることができ、1を超える自治体には普通交付税が交付されない。

⁴ 普通交付税（地方交付税）

国税のうち、所得税、法人税、酒税、消費税、たばこ税の一定割合の額を、国が徴収し地方公共団体に交付する税のことで、地方公共団体の自主性を損なわずに地方財源の均衡を図り、地方行政の計画的な運営を保障するもの。

⁵ 自主財源比率

自主財源とは、地方公共団体が自主的に収入しうる財源をいい、具体的には、地方税、分担金及び負担金、使用料及び手数料、財産収入、寄付金、繰入金、繰越金、諸収入がこれに該当する。自主財源比率とは、歳入全体に対する自主財源の占める割合をいい、地方財政の自主性を高める意味で、この割合が高いことが望まれます。

⁶ 人件費比率

歳出決算上の人件費の構成比率のこと。

⁷ 義務的経費比率

市の1年間の支出（歳出）のうち、人件費、公債費、扶助費の3つを義務的経費と呼び、その支出が法律などで義務づけられていて、任意に減らすことが出来ない経費のこと。

この義務的経費が多いほど、自由に使うお金が少なくなり、義務的経費が増えることは財政の硬直化を招く原因となる。

⁸ 財政健全化判断指標

地方公共団体の財政破たんを未然に防ぐため「早期健全化基準（イエローカード）」と「財政再生基準（レッドカード）」の二段階で地方公共団体の財政状況をチェックするために平成19年6月に成立した「財政健全化法」に基づく指標で、実質赤字比率、連結実質赤字比率、実質公債費比率、将来負担比率の4つの財政健全化判断比率がある。

この指標により、地方公共団体の財政状況や経営状況を把握する。

⁹ 公共サービスと行政サービスの違い

公共サービス ⇒ 生活するうえで必ず必要であるが、個人では解決・調達することが困難なサービス

行政サービス ⇒ 公共サービスのうち行政機関が担っているサービス

¹⁰ 増分主義

増分主義とは、右肩上がりの環境の中にある行政組織、官僚行動メカニズムのこと。

右肩上がりの増加を前提とし、投入可能な資源が増加し続けると考える増分主義では、一人でも多くの利害関係者の満足度を高めることが良い政策の基本となり、当該年度の満足度は、常に前年度の到達点に対して、どれだけ満足が増加したかが基準となり、次年度の満足度は、この増加した満足度から更にどれだけ満足したかで測定されることから、常に満足の限界の増加を追い求め、満足の到達点はないといえる。

日本では、戦後半世紀以上にわたり、人口が増加し経済が成長することを前提とし、満足化原則を根底に持った意思決定が展開され、制度や政策が形成されてきた。

¹¹ 新しい公共領域（イメージ図の解説）

以前は住民同士の絆を背景に、地域社会で行われてきた様々な活動が、経済成長に伴う分業社会の出現などにより、地域の連帯感が希薄になり「公共サービスの行政サービス化」が進むなど、行政が担う公共分野が拡大してきた。

しかし、社会経済状況の変化、特に公共分野の財政状況の悪化などによる、行政の守備範囲の相対的な縮小により、これまでのような行政を中心とした公共サービスの提供は限界に達している。

そこで、地域の公共サービスを行政のみで提供していくという発想から脱却し、市民、NPO、民間事業者など、地域の力を結集し行政と民間が多元的に協働し、公共サービスの提供を進めていこうとする考え方。

- ① 公共領域：必要な公共サービス領域で、最近はますます多様化し、拡大しているが、従来はほとんどを行政が主導的に担ってきた領域
- ② 行政領域：現在の財政状況の中で、行政が提供できる公共サービスの領域
- ③ 新しい公共領域：必要な公共サービスの領域（公共領域）から、行政が提供するサービス領域（行政領域）を除いた領域で、その領域を担う方法に、アウトソーシングと地域協働（→市民協働）がある
- ④ アウトソーシング：主に企業を対象とする指定管理者制度の導入や業務委託及び民営化など（公民連携）
- ⑤ 地域協働：主に市民、NPO、ボランティアや大学などが行政と協働で公共サービスを行うこと（市民協働）

¹² 補完性の原理

補完性の原理とは、決定や自治などをできるかぎり小さい単位でおこない、できないことのみをより大きな単位の団体で補完していくという概念。

¹³ 公民連携（PPP）

公民連携（Public Private Partnership）とは、「民間でできること、民間が得意とすることは、できるだけ民間に委ねる」との原則の下に、民間との連携を図るという考え方。

公民連携によって、行政と民間が連携し、一つの事業の中で役割を決め、お互いの長所を生かし短所を補い合うことで、市民ニーズに即した形のサービスを提供することが可能となる。官と民の関係において特に事業分野の限定はないが、公民連携とは、「相互のリスクとリターンの設計、契約に基づく統治の要素を有する官民間の合意に基づいて遂行される公共サービス、公共事業」と定義することができる。

¹⁴ PFIと指定管理者制度

PFI（Private Finance Initiative）とは、公共サービスの提供に際して公共施設が必要な場合に、従来のように公共が直接施設を整備せずに民間資金を利用して民間に施設整備と公共サービスの提供をゆだねる手法である。

また、指定管理者制度は、平成15年度の地方自治法の改正により、公の施設（住民の福祉を増進する目的をもってその利用に供するための施設）の管理について、従前は、地方自治体が自ら管理する（直営）か、法に定められた公共的団体等に委託する（管理委託制度）しかなかった制度を、条例に基づきNPOや株式会社を含む民間事業者にも任せられることができるようにする制度で、住民サービスの向上と経費の節減をねらいとしている。

15 新たに導入される財務書類

平成 18 年 8 月に総務省から通知された「地方公共団体における行政改革の更なる推進のための指針の策定について」により作成、公表が要請され、平成 21 年度秋までに、平成 20 年度決算について「発生主義と複式簿記」をベースとした「財務四表」を作成し、公表することになった。

具体的には、「貸借対照表」「行政コスト計算書」「資金収支計算書」「純資産変動計算書」の財務書類四表を作成し公表する。

16 普通建設事業

道路、橋りょう、下水道、学校、保育所、生涯学習施設、庁舎などの公共施設、公用施設の新設・改築・大規模修繕など建設事業に必要とされる投資的な経費のこと。

17 債務負担行為

予算の内容の一部をなすもののうち、歳出予算、継続費等には含まれず、支出の原因となる契約等の債務を負担するだけの権限に基づく行為であり、現金支出を必要とするときには、あらためて歳出予算に計上しなければならない。

18 一般財源

一般財源とは、歳入のうち税などのように用途が特定されず、どのような経費にも使用することができる資金のこと。

19 基金

特定の目的のために資金を積み立て、あるいは、資金を積み立てておいて必要なときに取崩して財源等に充てる、などのために設置するもので、財政調整基金や市債管理基金、社会福祉基金などがある。家計でいえば貯金のようなもの。

20 経済財政の中長期方針と 10 年展望比較試算

国の「経済財政の中長期方針と 10 年展望」を審議するために平成 21 年 1 月 16 日の経済財政諮問会議に提出された、今後 10 年程度の中長期の経済財政の姿を展望し、今後の道筋の確認と政策選択の検討に資するための試算結果。今後 10 年間の経済状況等の変化に応じた財政予測を行っている。

21 臨時財政対策債

市債は、地方公共団体が学校や道路など公共施設の建設の財源として資金調達を行うために、年度を越えて元利を償還する借入金である。臨時財政対策債は、市債のうち、いわゆる「赤字地方債」のひとつで、建設事業向けではなく経常経費にも充当できるとされ、地方交付税特別会計の借入金による地方財源不足の補填方式をやめて、地方自治体が直接借り入れを行う方式に切り替えるために平成 13 年度から創設された。

22 人事院勧告

人事院勧告とは、人事院が、民間企業に勤める労働者と一般職の国家公務員の給与水準を比較検討して、双方の給与水準の格差をなくすことを目標に、給与の改定を内閣と国会に提出（勧告）することをいう。

23 ラスパイレス指数

国家公務員と地方公務員の基本給与額（すなわち給料のみ）を比較する指数を指す。

地方公務員の給与額を、同等の職種、経歴に相当する国家公務員の給与額を 100 として比較して算出する。