

第I部

加東市行財政改革大綱 《H22~H25》



平成23年4月20日

□□□ 目 次 □□□

1	新たな行財政改革の推進	P. 1
2	行財政改革推進の手法	P. 2
	(1) 行財政改革大綱の概要	(P. 2)
	(2) 行財政改革の推進体制	(P. 2)
	(3) 行財政改革推進の検証	(P. 2)
	(4) 行財政改革の推進状況の公表	(P. 3)
3	行財政改革推進の基本目標	P. 4
	(1) しっかりとした財政基盤の確立	(P. 4)
	(2) 分権型社会に対応した組織・職員づくり	(P. 6)
	(3) 市民と行政のパートナーシップの構築	(P. 8)
4	行財政改革推進の実施項目	P. 9
	(1) 事務・事業の再編・整理、廃止・統合	(P. 9)
	(2) 民間委託の推進〔指定管理者制度の活用を含む。〕	(P. 11)
	(3) 定員管理、給与の適正化及び人材育成の推進	(P. 12)
	(4) 地方公営企業等の経営健全化〔特別会計を含む。〕	(P. 14)
	(5) 公正の確保と透明性の向上	(P. 14)
	(6) 自主性・自律性の高い財政運営の確保	(P. 15)
	(7) 行政ニーズへの迅速かつ的確な対応を可能とする組織	(P. 16)
	(8) 地域協働（市民参加）の推進	(P. 16)
	(9) 電子自治体の推進	(P. 17)
	(10) 地球環境を守るまちづくり	(P. 17)
	〔資料〕	P. 19
	○加東市の行財政改革の推進についての諮問書	(P. 20)
	○加東市の行財政改革の推進についての答申書	(P. 21)
	○加東市行財政改革推進委員会のまちづくり提案について	(P. 22)
	○加東市行財政改革推進委員会・委員名簿及び審議経過	(P. 24)
	○加東市行財政改革推進委員会設置要綱	(P. 25)
	○加東市行財政改革推進本部設置要綱	(P. 26)

1 新たな行財政改革の推進

加東市は、平成 18 年 3 月 20 日、地方分権の進展や少子・高齢化の進行などに対応した「自立したまちづくりの推進」また、道路交通網の整備や生活行動の多様化の中で生活行動範囲の拡大に伴う「広域的なまちづくりの推進」さらに、「行財政能力の向上」の 3 つの必要性から合併し、今日に至っています。

この間、『山よし！技よし！文化よし！ 夢がきらめく☆元気なまち 加東』を実現するために、簡素で効率的かつ透明性の高い行財政運営の構築が必要であることから、平成 18 年度に第 1 次¹行財政改革大綱を策定し、

- ① しっかりとした財政基盤の確立
- ② 分権型社会に対応した組織・職員づくり
- ③ 市民と行政のパートナーシップの構築

を基本目標に掲げて取り組んできました。

そして、21 年度までの取組期間で、財政効果としては約 21 億円を創出するとともに、合併により市民の関心が最も高かった職員数の適正化では、目標を大きく上回る 94 人（15.0%）を削減しました。

しかし、民間委託の推進や同種の公共施設の適正化など、引き続き取り組んでいかなければならない課題や項目が数多くあります。さらに、景気の低迷による税収の落ち込みに加えて、合併から 10 年が経過する 28 年度以降は地方交付税²が段階的に減少し、財政運営が厳しくなると予測されます。

このような状況を踏まえ、第 1 次の大綱で掲げた 3 つの基本目標や精神を引き継ぎながら、限られた財源を有効に配分しより効果や成果を重視した行政活動を展開する「行政経営」の視点や、改革の取組結果を客観的に評価・検証できる明確な数値目標の設定などの要素を新たに加えて、第 2 次行財政改革大綱及び大綱に基づく具体的な行動計画（実施計画）を策定することとしました。

そして、大綱に基づく行政の実践に当たっては、職員個々の改革に対する意識や行動を活性化し、組織全体の推進力を更に高めるとともに、市民や議会に対しては改革情報をこれまで以上に広く公開し、一層の理解と協力を得ながら、市の将来像の実現に向けて着実に取り組んでいかなければなりません。

¹ 第 1 次：平成 22 年度から新たに大綱を策定し取り組んでいく行財政改革を第 2 次改革と位置付けるため、平成 18 年度から平成 21 年度までの改革を第 1 次とします。

² 地方交付税：地方公共団体の自主性を損なわずに、地方財源を均衡化し、かつ地方行政の計画的な運営を保障するために、国税のうち、所得税、法人税、酒税、消費税及びたばこ税のそれぞれ一定割合の額を、国が地方公共団体に対して交付する税。普通交付税と災害等特別の事情に応じて交付する特別交付税がある。普通交付税は、基準財政需要額が基準財政収入額を超える地方公共団体に対して、その差額（財源不足額）を基本として交付される。

2 行財政改革推進の手法

行政内部での推進体制と外部からの評価・検証組織を整備し、加東市行財政改革大綱に基づく改革を着実に推進します。

(1) 行財政改革大綱の概要

①大綱の構成

- ・ 第Ⅰ部加東市行財政改革大綱
- ・ 第Ⅱ部加東市行財政改革大綱実施計画

大綱は、総論としての第Ⅰ部と総論に基づいた具体的な取組を示した行動計画(第Ⅱ部)の2部構成とします。

②取組期間 平成22年度から平成25年度までの4か年

※「行財政改革の推進」は、市長の政策意志として「安全、安心のまちづくり」、「産業基盤の充実」と共に、まちづくりの重要課題に位置付けていることから取組期間を、市長の任期にあわせた「4か年」とします。

(2) 行財政改革の推進体制 …………… ※推進体制図参照

市長を本部長とした加東市行財政改革推進本部及び実行組織として推進部会を行政内部で編成するとともに、市民や学識経験者で組織する加東市行財政改革推進委員会を設置し、意見・提言、評価・検証を受けながら推進します。

(3) 行財政改革推進の検証

大綱実施計画に示した具体的な取組項目について、PDCAサイクル³に基づき常に点検・評価、検証するとともに、行政評価システム⁴(事務事業評価)と連動して、限られた財源を有効に配分し、事業の選択と集中・重点化を進めます。

³ PDCAサイクル: 計画を立て(Plan)、実施(Do)し、その結果を検証(Check)した後、改善・見直(Action)していくという組織活動を確実に進める組織管理手法

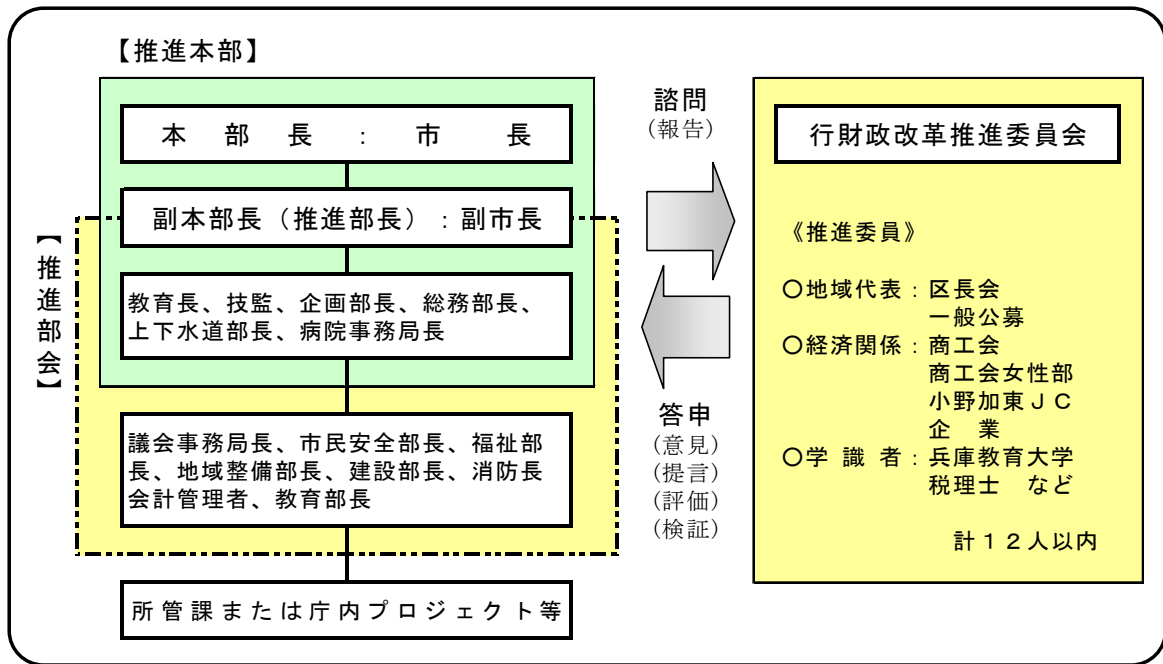
⁴ 行政評価システム: 市が実施する各種の施策や事務事業について、事前・中間・事後に一定の基準や指標で、必要性や妥当性、緊急性などを判定するシステム。行政自らが行う内部評価と市民が行う外部評価がある。

(4) 行財政改革の推進状況の公表

取組期間の2か年と4か年を経過した時点で「中間報告」及び「最終報告」として、推進状況（結果）を公表します。

また、市広報紙やホームページで随時、進捗状況や委員会の開催状況などを発信し、市民の理解や協力を求めています。

【行財政改革の推進体制図】



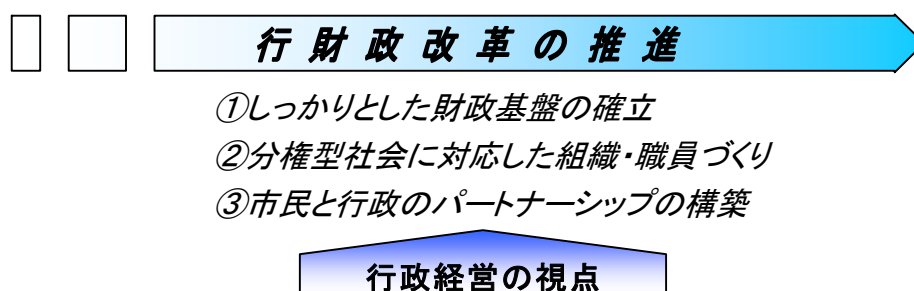
【行財政改革の推進スケジュール】

推進体制	H22	H23	H24	H25	H26
□ 行財政改革推進本部 (行財政改革推進部会)	第2次行財政改革の推進				
	● 大綱の策定	● 中間報告			● 最終報告
	⇄ 諮問 答申	報告	⇄	意見・提言 評価、検証	
□ 行財政改革推進委員会	外部からの推進（推進委員会の開催）				

3 行財政改革推進の基本目標

行財政改革の推進に当たっては、厳しい財政状況の中で、職員個々においてはコスト意識を念頭においた行政活動が求められており、政策や施策の展開においては限られた財源を有効に配分し事業の選択と集中・重点化を進めるなど、経営的な視点、すなわち、これまでの行政運営から行政経営⁵への転換が求められています。

従って、これまで掲げてきた3つの基本目標の達成について、行政経営の視点を新たに加えて取り組んでいきます。



(1) しっかりとした財政基盤の確立

まちづくりは、健全な財政基盤に立脚してはじめて成り立つものです。加東市ではこれまで、行財政改革をはじめとした様々な取組によって基金⁶（積立金）総額は、合併からの4年間で約24億円増額し、約70億円を確保しました。また、家庭での借金に当たる地方債の借入残高は、合併から約85億円を償還し、約420億円になり、一定の成果を得られていると認識しています。

しかし、地方公共団体の財政構造の弾力性を判断する経常収支比率⁷は90%を超え、高い比率で推移しており、投資的事業などに充てる資金の余裕がない状況です。加えて、合併から10年が経過すれば財政優遇措置⁸が終了し、地方交付税が段階的に10億円減少することは紛れもない事実です。

従って、経営的な視点から、事業の費用対効果を見極めて「事業の選択と集中」を進めるとともに、職員一人ひとりがコスト意識を持ってできる限り“ムダ”をなくしてい

⁵ 行政経営：今までの行政運営を「管理」から「経営」に転換し、民間の優れた経営理念や経営手法を積極的に取り入れながら、市民の満足度が向上するよう、市民の視点に立ち、成果を重視した行政活動を展開していくこと。

⁶ 基金：特定の目的のために財産を維持し、資金を積み立てまたは定額の資金を運営するために設けられる資金又は財産

⁷ 経常収支比率：地方公共団体の財政構造の弾力性を判断するための指標で、人件費、扶助費、公債費のように毎年度経常的に支出される経費に充当された一般財源額が、地方税、普通交付税を中心とする毎年度経常的に収入される一般財源（経常一般財源）、減税補てん債及び臨時財政対策債の合計額に占める割合。この比率が高いほど、財政構造の硬直化が進んでいることを表す。

⁸ 財政優遇措置：地方交付税額の算定において、合併後10か年度は合併がなかったものと仮定して合併前の市町村単位で算定し、その後5か年度で合併後の本来の地方交付税額に段階的に落としていく措置。加東市の場合、財政優遇措置が終了すると地方交付税額が約10億円減少する見込み。

く日常的な取組とともに、利用状況や利用形態とライフサイクルコスト⁹などを勘案した公共施設の統廃合など大胆な改革にも着手していかなければなりません。

一方で、経費の削減だけでなく、自主財源の確保にも取り組む必要があります。特に一般財源¹⁰の根幹をなす市税等については、滞納は決して許されるものではなく、市民への啓発とともに厳正な対応により収納率の向上及び滞納額の縮減に努め、負担の公平性を確保していきます。

また、ひょうご東条ニュータウンインターパークなどへの企業誘致により、雇用の創出と若年世代の定住化を促進し、財源の確保はもとよりまちのにぎわいや地域産業の活性化を進めます。

これらの取組により、財政優遇措置の終了に対応できる財務体質に転換するとともに、取組期間中に基金総額 94 億円、財政調整基金 51 億円の確保など、第 1 表に掲げる目標の達成を目指します。

【第 1 表：財政指標等の目標】

(基準日：各年度 3 月末現在、単位：百万円)

区 分	H21	H22	H23	H24	H25	備 考
積立金現在高	6,929	7,600	8,297	9,027	9,434	※普通会計のみ
財政調整基金	3,565	3,900	4,300	4,700	5,100	
そ の 他	3,364	3,700	3,997	4,327	4,334	
地方債残高	41,376	40,425	39,325	39,376	39,760	
普通会計	16,679	17,281	17,397	18,783	20,548	
下水道事業	22,965	21,638	20,633	19,459	18,214	
水道事業	638	582	527	473	420	
病院事業	741	608	489	421	376	
そ の 他	353	316	279	240	202	
財政力指数 ¹¹	0.82	0.80	0.78	0.79	0.80	
経常収支比率	90.8	90.0	89.1	88.2	87.3	
実質公債費比率 ¹²	19.8	19.2	17.1	14.8	11.9	

⁹ ライフサイクルコスト：施設を、建設までの企画・設計段階から、竣工、運用を経て、寿命がきて解体処分するまでを「施設の生涯」と定義し、その期間に必要な生涯コストのこと。

¹⁰ 一般財源：地方税（市税）、地方譲与税、地方特例交付金及び地方交付税等の合計額

¹¹ 財政力指数：地方公共団体の財政力を示す指数で、基準財政収入額を基準財政需要額で除して得た数値の過去 3 年間の平均値。財政力指数が高いほど、普通交付税算定上の留保財源が大きいことになり、財源に余裕があるといえる

¹² 実質公債費比率：地方公共団体における公債費による財政負担の度合いを判断する指標として、起債に協議を要する団体と許可を要する団体の判定に用いられるもの。実質公債費比率が 18%以上となる地方公共団体は、地方債協議制度移行後も、起債に当たり許可が必要となる。

(2) 分権型社会に対応した組織・職員づくり

地方分権から地域主権へ、国が地方に優越する上下の関係から対等なパートナーシップ¹³の関係へと転換される中で、基礎自治体¹⁴である市は、特色のある活気に満ちた地域社会を独自の施策によってかたちづくっていくために、自主自律の行政経営を進めるとともに、これまで以上に高い能力や意欲を持った職員が求められています。

加東市は、平成22年4月1日現在、第2表のとおり北播磨5市で最も職員数が少ない市になりました。人口規模と比例させれば当然といえば当然ですが、3つの庁舎による分庁方式での行政運営や市域の広さ、税収の規模などを勘案すると、市民サービスを維持・充実させる観点からは、職員数は適正値よりもやや低いのではないかと考えられます。また、50代の職員が多く、20代の職員が少ないなど年齢層での職員の偏在が顕著になっています。

このため、平成22年度中に新たな定員適正化計画を策定し、計画に基づいて職員数の適正化を進めながら、民間企業等職務経験者の採用などにより、新しい息吹で組織を活性化させるとともに、年齢層の偏在化を解消していきます。

また、職員の育成については、21年度から全職員を対象に人事考課制度を導入し、意識改革をはじめ資質の向上に努めていますが、考課結果の人事異動や給与などへの反映について調査・研究していきます。

そして、行政組織は、旧来の縦割り型組織にとらわれず、政策目標に基づき効率的かつ効果的に事務事業を処理し得る組織とすることが求められてきました。加東市では、行政組織のスリム化を進めながら、新たな行政需要への対応として部課の新設、再編、統合を状況に応じて柔軟に進めてきました。

職員数が急激に減少する中で、市民サービスを維持し一層充実させるためには、限られた人員を有効に活用しなければならないことから、職員個々の能力向上はもとより、職員を柔軟かつ有機的に配置できるグループ制¹⁵の導入や現行の係制そのものを改善していく必要もあります。

また、市民ニーズの多様化や業務の複雑化などに対して迅速に意思決定するために、組織のフラット化¹⁶や下位の職位・職階への権限委譲なども今後の課題と捉えています。

¹³ パートナーシップ：複数の者が対等かつ自由な立場で、共通する目的のために協力する関係

¹⁴ 基礎自治体：国の行政区画の中で最小の単位で、首長や地方議会などの自治制度があるものを指し、市、町、村及び特別区の4種類がある。

¹⁵ グループ制：課や係間の事務事業の格差や繁閑期職員配置の硬直化等、これまでの課や係単位での業務執行が抱える課題を解消するために、組織の動態化と職員の協調性を確保する制度

¹⁶ 組織のフラット化：トップからボトムまでの組織の階層を簡素化すること。意思決定が迅速化できる。

【第2表：部門別職員数】

(基準日：平成22年4月1日、単位：人)

部 門	加東市	西脇市	三木市	小野市	加西市	備 考
普通会計部門	329	257	557	310	357	
一般行政部門	227	180	370	190	227	
議会・総務	79	74	126	65	64	
税 務	19	17	30	16	18	
民 生	80	41	133	60	98	
経 済	27	25	36	18	21	
土木(建設)	22	23	45	31	26	
特別行政部門	102	77	187	120	130	
教 育	42	77	96	56	64	
消 防	60		91	64	66	
公営企業等部門	203	405	385	236	361	
病 院	152	343	312	198	320	
水 道	7	11	25	13	11	
下 水 道	7	11	17	4	6	
そ の 他	37	40	31	21	24	
合 計	532	662	942	546	718	

〔資料：平成22年 地方公共団体定員管理調査（総務省）〕

【参考：北播磨5市の比較】

区 分	単 位	加東市	西脇市	三木市	小野市	加西市	備 考
H17 国勢調査人口	人	39,970	43,953	84,361	49,761	49,396	※確定値
H22 国勢調査人口	人	40,191	42,812	81,038	49,685	48,022	※速報値
住民基本台帳人口	人	39,852	44,208	82,427	49,813	48,129	
面 積	km ²	157.49	132.47	176.58	92.92	150.95	
地 方 税	千円	7,352,962	5,922,311	11,977,698	7,378,115	6,808,278	
普通交付税	千円	2,253,830	3,864,316	4,301,014	2,379,698	3,564,238	
基準財政収入額	千円	6,528,685	5,144,693	10,492,027	6,347,305	5,879,963	
基準財政需要額	千円	7,802,899	8,526,416	14,326,033	8,730,066	9,454,373	
標準財政規模	千円	11,224,441	10,927,376	18,619,288	10,982,236	11,580,441	

〔資料：平成20年度市町村決算カード（総務省）〕

※住民基本台帳人口は、平成21年3月31日現在の数値

(3) 市民と行政のパートナーシップの構築

政府が掲げる「地域のことは、地域で決める。」という地域主権改革の理念により、地方公共団体は自ら考え、自らの責任における行動を一層求められています。そして、「新しい公共¹⁷」宣言が示されたことも踏まえ、市民と行政が役割分担を明確にして、お互いの情報を共有しながら対等な立場で協力・連携していくことが重要になっています。

加東市では、小・中学校区単位で住民自治組織が創設され、個性溢れる地域づくりが進められるとともに、市民やグループによる主体的かつ自立的なまちづくり活動も活発化しています。これらの地域づくりや活動に対して、市の組織体制を整備して人的支援や財政支援を充実していく必要があります。

さらに、情報化の推進によって、ケーブルテレビやインターネットを活用して様々な行政情報を提供する一方で、パブリックコメント制度に加え、市政懇談会や各種の団体長が集う会議などを新たに実施し、これまで以上に多様な市民から意見や提言を受ける機会を設け、市の政策形成に反映させていくこととします。

また、加東市の人口は、合併から約4万人を維持していますが、兵庫県将来人口推計（平成20年5月兵庫県）によると50年後には約2万5千人に減少すると予測されています。人口は、まちの活力を示す重要な指標の一つであることから、人口減少社会への対策として、少子化対策や子育て支援、雇用の創出、定住促進、医療の確保、教育の充実などの施策を総合的に実施する市の体制整備とともに、地域での子どもの見守りや三世代交流など地域コミュニティ¹⁸の活性化による子どもを産み育てやすい環境づくり、また、次代を担う若者が集い交流し、情報を発信できる機会やまちの魅力の創出、仕組みづくりも重要な要素といえます。

¹⁷ 新しい公共：人々の支え合いと活気のある社会。それをつくることに向けたさまざまな当事者の自発的な協働の場が「新しい公共」として平成22年6月4日、国が宣言し、そこでは、「国民、市民団体や地域組織」、「企業やその他事業体」、「政府等」が、一定のルールとそれぞれの役割をもって当事者として参加し、協働すると示されている。

¹⁸ 地域コミュニティ：地域住民が生活している場所、すなわち消費、生産、労働、教育、衛生・医療、遊び、スポーツ、芸能、祭りに関わり合いながら、住民相互の交流が行われている地域社会、または、そのような住民の集団を指す。

4 行財政改革推進の実施項目

行財政改革の推進に当たって、具体的に取り組んでいく項目を10の実施項目に区分して、取組の方向性や概要を示します。

【 実 施 項 目 】

- (1) 事務・事業の再編・整理、廃止・統合……………P. 9
 - ①事務事業の見直し (P. 9)
 - ②受益と負担の適正化 (P. 10)
 - ③市民サービスの向上 (P. 11)
- (2) 民間委託の推進〔指定管理者制度の活用を含む。〕 ……P. 11
- (3) 定員管理、給与の適正化及び人材育成の推進……………P. 12
- (4) 地方公営企業等の経営健全化〔特別会計を含む。〕 ……P. 14
- (5) 公正の確保と透明性の向上……………P. 14
- (6) 自主性・自律性の高い財政運営の確保……………P. 15
- (7) 行政ニーズへの迅速かつ的確な対応を可能とする組織……………P. 16
- (8) 地域協働（市民参加）の推進……………P. 16
- (9) 電子自治体の推進……………P. 17
- (10) 地球環境を守るまちづくり ……P. 17

(1) 事務・事業の再編・整理、廃止・統合

①事務事業の見直し

第1次改革において、旧3町それぞれで実施してきた重複する事務事業（同種の協議会運営、各種団体等への補助金等）は統合・一本化し、合併効果の創出や経費を削減するとともに、事務事業評価で1,000余りある事務事業を総点検しました。今後は、費用対効果を見極めて、効果の低い事業については廃止を含めて見直していきます。

また、市が助成する各種団体は、市の関与の基準を定め、団体の自主運営化、自立化を進めながら、補助金等の適正化に取り組んでいきます。

市が実施するイベントも統合・一本化を進めてきましたが、依然として多くのイベントを実施しています。改めて趣旨や開催目的、市が直接実施すべきかなどを明確にして、整理していく必要があります。

■公共施設の適正化

第2次改革において最も重要な課題が、公共施設の適正化であると捉えています。

加東市は、合併により市の規模以上に多数の公共施設を抱えることになり、将来的に必要な施設の維持費や運営費の推計から、すべての施設を維持していくことは相当困難であると予測されます。特に、文化会館や体育館、グラウンドなど同種の公共施設は、施設の機能や提供するサービスの内容、利用状況、老朽度などを総合的に勘案し、適正化を進めていかなければなりません。

また、貸館やサービスの提供により収益を得ている公共施設は、受益と負担の適正化を進めるとともに、収支の状況を踏まえ改善が見込めない場合は、施設の廃止を含めた厳しい対応にも着手していきます。

第一段階として、施設の統廃合や施設の長寿命化の資料とするために、すべての施設を対象に、ストック情報やコスト情報、サービス情報などのあらゆる情報を施設単位で把握し、「公共施設マネジメント白書」として取りまとめます。また、「市民一人当たりが負担している施設のコスト」を公表するなどして、市民の理解を求めていきます。

さらに、公共施設の用に供している借地については引き続き、借地料単価の見直しによる適正化に取り組みながら、施設のあり方や方向性に基づいて、用地の買収や返還を進めていきます。

②受益と負担の適正化

市税等の滞納は、それぞれの所管課で法に基づいた適正な処分を実施し縮減に努めていますが、景気の低迷などから、現年度分と過年度分を合わせた滞納総額は平成21年度決算で12億円を超えています。

徴収金の一部では、コンビニ収納やクレジットカードによる支払いを可能にするなど、納付しやすい環境づくりにも取り組んでいます。収納率の向上や滞納防止にどの程度の効果があるかを見極めて、これらのサービスの拡充を検討します。

今後、抜本的な収納率の向上や滞納額の削減のためには、市の債権（徴収金）全体を捉えた取り組みが有効であると考えられること、また、滞納処分や訴訟手続きには専門

的な知識が必要なことから、市税や保育料など公債権¹⁹だけでなく市のすべての債権のうち高額で徴収困難な債権を、専門的に整理回収するチームや部署の設置、さらに、市税等の滞納者に対する行政サービスの制限²⁰についても取り組んでいきます。

また、市内には区画整理事業の実施区域または計画区域で、都市計画税が賦課されている区域とそうでない区域があり、税負担に不均衡が生じています。市税と土地利用の規制や負担の公平性の観点から、前者の市街化区域は都市計画税率を 0.2%に引き下げます。そして、後者の区域には都市計画の見直しとともに、新たな課税について検討します。

③市民サービスの向上

加東市では合併から、旧 3 町の庁舎を活かす分庁方式を採用し、各庁舎に窓口センターを設置、ワンストップサービスを推進してきましたが、庁舎の統合を視野に窓口サービスのあり方を検討し、庁舎の統合計画に反映させていきます。

また、福祉相談の多様化や複雑化の中で、相談内容が複数の部署にまたがり、相談者がたらい回しになるおそれがあります。執務スペースが狭小で相談窓口を一本化できにくい物理的な要因もありますが、庁舎の統合後にも活用できる総合相談窓口の設置を検討し、福祉サービスを適切に提供するとともに、事務の省力化を進めます。

(2) 民間委託の推進〔指定管理者制度の活用を含む。〕

業務の効率化や「民間にできることは民間に」の観点から、これまで市が提供してきたサービスについて、市民の満足度や費用対効果、サービスの必要性そのものについて検討し、最も効率的かつ効果的にサービスを提供できる主体が民間であると考えられる場合は、委託していく必要があります。

指定管理者制度²¹については、平成 18 年度に 12 の公共施設に対して新たに導入し、

¹⁹ 公債権：地方公共団体が有する債権には、公法上の理由に基づき発生する債権（公債権）と、私法上の理由に基づき発生する債権（私債権）の 2 種類がある。税をはじめとする公債権は行政庁の処分によって発生し、相手方の同意を必要としないが、私債権は、貸付金に見られるように両当事者の合意に基づいて発生し債務不履行等の場合には、民法の規定が適用される。

²⁰ 行政サービスの制限：受益（サービス）と負担（納税等）の均衡の観点から、市税等を滞納している人や法人に対して、制限のあるサービスを受けようとする場合は、対象となる税などの滞納がないことを条件とすること。

²¹ 指定管理者制度：公の施設の管理委託は、公共団体や公共的団体、地方公共団体が設立した出資団体などに管理運営を委託する方式に限られていたが、平成 15 年度の地方自治法の改正により、議会の議決を経て指定された民間業者を含む幅広い団体（指定管理者）に委ねられる制度

既指定施設を含めて14施設となりました。そして、平成21年度までに文化会館の3施設で指定管理者を公募しました。22年度からは、公募を基本に既指定施設を更新するとともに、社会教育施設や社会体育施設などへの導入拡大を検討するとともに、指定管理者の評価システムを構築し、実施します。

また、市が事業主体である介護老人保健施設や訪問介護事業所は、民間事業所が実施できる事業と考えられます。施設の規模による採算性の問題や民間事業者の受け皿がないなどの理由により継続して市が実施していますが、民間事業者を育成するとともに、受け皿としての加東市社会福祉協議会の活用を検討していきます。

(3) 定員管理、給与の適正化及び人材育成の推進

■定員管理の適正化

平成22年4月1日現在の職員数は532人で、これまでの定員適正化計画の数値目標548人を16人下回っています。職員数の減少は、財政面では一定の効果がありますが一方で、市民サービスの低下が懸念されるとともに、嘱託職員や日々雇用職員の雇用の増加、時間外勤務の増加を招いています。

平成22年度中に、市民サービスの維持・充実や業務の状況を見極めるとともに、中・長期的視点に立って職員の年齢構成やスキルアップ、レベルアップの状況を踏まえ、新たな適正数の設定による定員適正化計画を策定します。

■給与の適正化

給与の適正化については、第1次改革において新給料体系の導入や地域手当の廃止、特殊勤務手当等の総点検を実施し、制度的な課題はないと認識しています。また、給与水準は第3表のとおりとなっています。

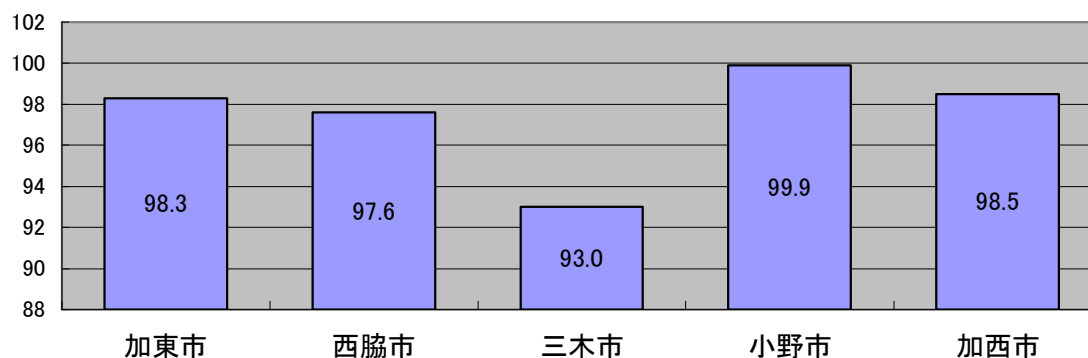
しかし、職員数の大幅な減少に伴い、減少傾向であった時間外勤務が増加に転じたことから、現行の職員数で、時間外勤務の増加につながらない計画的で効率的な業務執行を計画するとともに、職員個々の業務を柔軟に組み替え、配分できる制度設計などを検討し、実施します。

また、特別職の報酬については、自主的な報酬カットはあったものの、合併時に調整した報酬基準を維持しており、社会情勢や経済情勢を踏まえ、特別職報酬等審議会での審議を経て、見直します。

【第3表：ラスパイレス指数²²の比較】

区 分	加東市	西脇市	三木市	小野市	加西市	備 考
ラスパイレス指数	98.3	97.6	93.0	99.9	98.5	
平 均 年 齢	44.9	45.4	46.3	43.5	42.3	(単位：歳)

[資料：平成22年 地方公務員給与実態調査（総務省）]



■人材育成の推進

平成21年度から、人材育成型の人事考課制度を導入しましたが、十分に定着した状況ではありません。また、人材育成型であるために、人事異動や給与などへの反映が現状では難しい制度となっています。人事評価導入の目的を改めて明確にし、現行のまま人材育成型として実施していくのか、能力や実績を重視する制度に転換するのかを検討し、より加東市にあった制度を構築していきます。

また、人材育成の基本となる人材育成基本方針及び職員研修基本方針は、取組期間や目標値が明確でないため、実施計画書を作成し、取組結果を評価・検証できるようにするとともに、様々な業務経験を通じて若手職員が事務能力を向上させるジョブローテーション²³の導入なども進めていきます。

さらに、年齢層での職員構成は、50代の職員が最も多く、20代の職員が最も少なくなっています。高齢職員に偏った構成は、組織の硬直化につながる可能性が高いことから、民間企業等職務経験者の採用により年齢層の偏在化解消に努めるとともに、中堅・若手職員の登用を進め、組織を活性化するために、役職定年制度の導入などの検討も必要です。

²² ラスパイレス指数：国家公務員の給与を100とした場合の地方公務員の給与水準を示す指標

²³ ジョブローテーション：計画的異動。職員を定期的に異動し、さまざまな職務を経験させることによってマンネリズムを避けながら職能を高め、将来必要な人材や各種の専門家、技術者等を育成する制度

(4) 地方公営企業等の経営健全化〔特別会計を含む。〕

地方公営企業は、常に企業の経済性を発揮するとともに、その本来の目的である公共の福祉を増進するように運営しなければなりません。しかし、下水道事業及び病院事業に対する一般会計からの繰出金が、市の財政悪化の一因となっています。

下水道事業は、一般会計繰入金の基準を明確化するとともに、基準外繰入の減額を目指して経営健全化に取り組みますが、下水道施設建設に係る借入金の返済や維持管理費を、現行の下水道使用料で賄うことは相当困難なため、収益的収支の黒字化と資本的収支の改善には使用料の改定（引き上げ）が必要です。

病院事業は、平成 21 年 3 月に経営健全化基本計画を策定し、経営改善に取り組んでいますが、常勤医師の退職による診療体制の縮小などにより、大変厳しい経営状況となっています。平成 22 年度中に、学識経験者らで組織する外部評価委員会を設置し、基本計画の進捗状況を点検・評価しますが、小野市と三木市で整備する「北播磨総合医療センター」の建設基本計画がまとまるなど、北播磨医療圏域の医療提供体制が確立される中で、加東市民病院の位置付けや提供すべき医療について、市民のコンセンサスを得ながら定めていかなければなりません。

ケーブルテレビ事業は、近隣市にない加東市の特徴的な市民サービスですが、収益事業として民間的な経営手法により健全に運営しなければならない側面もあります。これまでの映像配信を中心とした事業展開だけでなく、高度な情報基盤を活用した安全・安心のまちづくりなどに寄与する事業を展開し、公共の福祉と経済性を追求します。

国民健康保険特別会計は、離職者や低所得者の加入割合が高いため、大変厳しい運営状況となっています。保険税率の見直しや収納率の向上、医療費適正化の取組により、実質収支の均衡に取り組めます。

(5) 公正の確保と透明性の向上

地方公共団体の自己決定権の拡大に伴い、市民等への説明責任を果たし、議会や市民の監視のもとに公正の確保と透明性の向上が求められています。加東市では、情報公開条例や行政手続条例²⁴の的確な運用に努めながら、広報紙やケーブルテレビ、インターネット、携帯電話を活用した情報提供により、積極的に情報化を推進しています。

このような中で、住民監視（ガバナンス）の強化として、現在 2 人の監査委員に識見を有する者を一人増員し、監査の有効性と信頼性を一層確保することとします。

また、市が設置する審議会や委員会は、それぞれの判断により会議の公開・非公開を

²⁴ 行政手続条例：行政手続条例は、市の条例などに基づいて行う申請に対する許可などの事務や、許可などを取消したりする不利益処分における手続きなどを、より公正で透明なものにするために、市民と市との間のルールを定める条例

決定してきましたが、情報化の推進や公正の確保と透明性の向上の観点から、個人情報の保護に留意しつつ、包括的に原則公開とする要綱を整備します。

(6) 自主性・自律性の高い財政運営の確保

加東市は、地方公共団体の財政の健全化に関する法律に基づく健全化判断比率²⁵では、平成20年度決算でいずれの比率も「健全段階」となっています。しかし、今後予測される財政の逼迫に対して、事務事業を見直しながら、自らの財政状況を分析し、歳出全般の効率化と財源配分の重点化を進めなければなりません。

平成20年度から、事業の選択と集中、財源配分の重点化を進めるために予算編成において、経費を①義務的経費、②維持管理経費、③①②以外の経費、④臨時・政策経費に区分、②③の経常的な経費を対象に枠配当予算²⁶を実施し、歳出を抑制してきました。今後は、事務事業評価と十分連携し財政的なアプローチからではなく、事業の所管部署が主体的に事業を選択し、優先順位付けによる事業実施となるように見直していきます。

また、平成20年度決算から、普通会計だけでなく連結ベースで財務書類4表²⁷を総務省改訂モデルに基づき作成し、公表しています。行政運営から行政経営への転換が求められる中で、財務書類4表の精度を高めながら、それらの内容を分析し、行政経営資料として有効に活用していかなければなりません。

また、新たな財源の確保として企業誘致はもとより、市内に数多くあるゴルフ場を活性化し、税収及びゴルフ場利用税交付金²⁸を確保するとともに、雇用の創出や市外からの入込客数の増加などにより地域を活性化します。

²⁵ 健全化判断比率：地方公共団体の財政の健全化に関する法律に基づき、地方公共団体は毎年度、次の4つの健全化判断比率を監査委員の審査に付した上で、議会に報告し公表することが義務付けられた。

- ・実質赤字比率…一般会計を対象とした実質赤字額の標準財政規模（人口、面積等から算定する当該団体の標準的な一般財源の規模）に対する比率
- ・連結実質赤字比率…公営企業会計を含む全会計を対象とした実質赤字額（または資金不足額）の標準財政規模に対する比率
- ・実質公債費比率…一般会計等が負担する元利償還金などの標準財政規模に対する比率
- ・将来負担比率…一般会計等が将来負担すべき実質的な負債額の標準財政規模に対する比率で、これらの負債が将来財政を圧迫する可能性が高いかどうかを示すストック指標

²⁶ 枠配当予算：各部署の予算枠をあらかじめ定めて配分し、各部署の主体的な判断により真に必要な経費を予算計上する手法

²⁷ 財務書類4表：貸借対照表、行政コスト計算書、純資産変動計算書、資金収支計算書

- ・貸借対照表…どれほどの資産や債務を有するかについての情報を表示する財務書類
- ・行政コスト計算書…経常的な活動に伴うコストと使用料・手数料等の収入を表示する財務書類
- ・純資産変動計算書…純資産が1年間にどのように増減したかを表示する財務書類
- ・資金収支計算書…経常的収支、公共資産整備収支、投資・財務的収支に区分して現金の流れを表示する財務書類

²⁸ ゴルフ場利用税交付金：県がゴルフ場の利用者（プレイヤー）に課税するゴルフ場利用税（県税）は、ゴルフ場所在の市町村に対して、その市町村に所在するゴルフ場が納めたゴルフ場利用税額の10分の7に相当する額が、県から市町村に交付される。

(7) 行政ニーズへの迅速かつ的確な対応を可能とする組織

行政組織・機構は、目的を同じくした事務事業の集合体として、総合計画の政策体系と一致させることが望ましいと考えられます。そして、行政需要に的確に対応するために常に見直していかなければなりません。

目的や成果を同じくした組織単位への転換を進めるために、見直しの第一歩として平成22年度に業務たな卸しを実施し、あわせて組織のそれぞれの階層で権限と責任を明確化するとともに、組織のフラット化やグループ制導入を視野に、調査・研究を進めます。

また、市民や議会に対して説明責任を果たす手段として行政活動の最小単位である事務事業について点検・評価、検証する事務事業評価を導入しました。しかし、評価結果の公表や予算編成などへの活用が十分にシステム化されていません。今後は、施策や政策評価、外部評価を含めた行政評価システム全体の構築を視野に、制度を充実、強化していきます。そして、外部評価に位置付けられる「事業仕分け」についても、有効性を見極めながら、導入に向けて取り組んでいきます。

さらに、庁舎の統合は市民にとって、合併協議の段階から最も関心が高い課題です。行財政改革推進委員会においても「庁舎統合等に関する小委員会」が設置され、「行財政改革を推進する観点からは庁舎の統合が望ましい。」との一つの方向性が示されました。

しかし、市民の様々な意見や議会での審議を集約し、多くの市民の理解を得て進めていく必要があると認識しています。

(8) 地域協働（市民参加）の推進

市民と行政の情報の共有化や参画と協働のまちづくりなど、地方自治を推進していくための基本的なルールを明確にする自治基本条例を制定する市が兵庫県内にもありますが、加東市では、市民が主体的にまちづくりに取り組むための「道しるべ」となる「市民憲章」の制定を先行し、小・中学校区単位での住民自治組織の成熟度や議会基本条例の運用状況を見極めながら、自治基本条例の調査・研究を進めていきます。

また、地域協働（市民参加）の推進の一つとして、総合計画²⁹の進捗状況をフォローアップする附属機関等の設置を検討し計画の実行を担保するなど、市民の参画と協働に取り組んでいきます。

²⁹ 総合計画：地方自治体が長期的な展望の下で、総合的かつ計画的なまちづくりを進めるための指針となる最上位計画

さらに、加東市と市内に位置する国立大学法人兵庫教育大学は、教育、文化、産業、福祉、まちづくり等の分野において相互に協力し、地域社会の発展と人材育成に寄与することを目的に、包括的な協定を締結しています。

この地理的な優位性を最大限に活用し、行政と大学だけでなく、一般の市民が大学と深く交流し、連携して地域力を向上させていく施策を展開します。

(9) 電子自治体の推進³⁰

電子市役所の構築に当たっては、組織全体としてのコンプライアンス³¹意識とセキュリティ対策を徹底し、電子化を進めてきました。今後は、市民の利便性向上につながる電子化の項目を抽出し、導入を検討します。

また、市の電算業務は、高度で専門的な知識を要求されますが、職員による判断を必要としない技術的な業務については、外部委託を検討します。

(10) 地球環境を守るまちづくり

大量生産、大量消費、大量廃棄型の社会経済システムは、地球環境への大きな負担により自然環境のバランスを崩し始め、地球温暖化等の環境問題が深刻化しています。

加東市では、「市域全般における健全で営み豊かな環境の保全及びゆとりと潤いのある快適な環境の創造」に関する施策を総合的かつ計画的に推進するために、平成 22 年度中に環境基本計画を策定し、市の責務、事業者の責務、市民の責務を明確にして、参画と協働により持続的発展が可能なまちづくりに取り組むこととしています。

その中で市役所は一つの事業者として、地球温暖化防止実行計画を策定し、クールビズ・ウォームビス、LED などの高効率機器や高断熱などによる施設の省エネ、公用車の低公害車への買い替えのほか、太陽光発電などの新エネルギーの導入など環境への取組について、先導的な役割を果たしていきます。

³⁰ 電子自治体の推進：自治体が I T を活用し、市民の利便性や満足度の向上、行政運営の効率化などを実現するための取組をいう。

³¹ コンプライアンス：法令遵守と訳されることが多いが、法令はもとより倫理や社会規範を含めて遵守すること。

資 料



諮問第7号

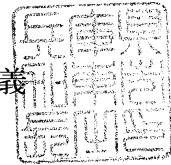
加東市行財政改革推進委員会

加東市の行財政改革の推進について（諮問）

加東市は「行財政改革の推進」を、合併から一貫して市の重要課題に位置付けて取り組んできましたが、景気の低迷による税収減や今後の地方交付税の財政優遇措置の終了、地域主権の進展などに対応するために、これまで以上に「簡素で効率的かつ透明性の高い行財政運営の構築」が必要であることから、平成25年度までの第2次行財政改革の推進に当たって、貴推進委員会の意見を求めます。

平成22年12月17日

加東市長 安田正義



平成23年3月31日

加東市長 安田正義 様

加東市行財政改革推進委員会
委員長 新谷喜之

加東市の行財政改革の推進について（答申）

平成22年12月17日付け諮問第7号で諮問のあった標記のことについて、下記のとおり答申します。

記

- 1 加東市行財政改革大綱（第Ⅰ部及び第Ⅱ部）に基づき、これまで以上に市民や議会の理解と協力を得ながら、「山よし！技よし！文化よし！夢がきらめく☆元気なまち 加東」の実現に向けて、第2次行財政改革の推進を求めます。
- 2 今後の行財政改革の推進をはじめとしたまちづくりにおいて、市の若手職員の活用や職員の士気を高揚するための組織運営が重要であると考えられることから、答申以外に提案する委員会の意見を尊重し、取り組んでいただきますようお願いいたします。

平成23年3月31日

加東市長 安田正義様

加東市行財政改革推進委員会

委員長 新谷喜



加東市行財政改革推進委員会のまちづくり提案について

加東市の第2次行財政改革の推進については本委員会の答申のとおりですが、委員会の審議において市の若手職員の活用や職員の士気が高揚するための組織運営などについて多くの意見がありましたので、下記のとおり「まちづくり提案」として取りまとめました。

については、提案の趣旨を尊重し、取り組んでいただきますようお願いいたします。

記

加東市行財政改革推進委員会のまちづくり提案（別紙のとおり）

加東市行財政改革推進委員会のまちづくり提案

今後のまちづくりにおいて、市の若手職員の意見を聴取し反映できる仕組みづくり、そして、職員の士気が高揚する組織運営が重要であると考えられますので、次のとおり取り組まれるよう提案します。

- 市の若手職員の意見を聴取し、反映できる仕組みづくりの前提として、若手職員の意見等を求めるという姿勢を明確に示すことが重要です。また、上司からの命令による受動的な業務遂行から、自ら考えより良い方策を見出す意識改革も必要です。
- 「住みよさランキング」で 31 位の実績など加東市の良さ・優位性を分析し、市民がランキングの住みよさを実感するとともに、更なるランクアップを目指すための調査・研究など、「夢のある仕事」を若手職員に任せることで、まちを良くしようという意識が醸成できると考えます。
- 兵庫教育大学があるまちの優位性を活かし、若手職員と大学の学部学生や大学院生との意見交換など交流の機会や合同研修の実施から、魅力あるまちづくりなどの提案に発展、制度化していくことが、人口減少社会への対策につながっていくと考えます。
- 市政懇談会の開催などにより幅広く市民の意見を取り入れるよう取り組まれています。幹部職員が中心になっている現状から、若手職員などもその中に組み入れて、市民との懇談の機会を設けることは、有意義であると考えます。
- 同世代や世代間など様々な職員の組み合わせによる意見交換などの機会を設け、組織を活性化するとともに、職員相互の信頼関係を構築することから新しい発想や斬新なアイデアが生まれ、市民の満足度を向上させる施策展開に発展していくと考えます。
- 民間の事例なども取り入れた業務改善提案制度や改善委員会などの設置により、自らの業務を振り返る機会を設けることは、コスト削減だけでなく、様々な効果が期待できると考えます。
- 職員の士気の高揚には、職員個々が公務員としての高い意識を持つとともに、個々のがんばりが処遇などに反映される「成果主義」の導入を検討する必要があります。
- 組織の役割と役職ごとの権限と責任を明確にするとともに、組織の年度目標設定とその目標に基づいた職員個々の目標設定が重要で、かつ、これらを人事考課制度と連動させる必要があります。
- 行政経営を「絵に描いた餅」に終わらせてはなりません。市の組織が効率よく機能すれば、市民サービスにかかる費用がたとえ減少しても、市民の満足度は向上できると考えます。

加東市行財政改革推進委員会・委員名簿

委員会職名	氏 名	備 考
	伊 藤 文 代	地域代表
	臼 井 政 義	地域代表
	小 西 勝 之	学 識 者
委 員 長	新 谷 喜 之	学 識 者
	土 肥 富 幸	経済関係
	豊 福 乃 子	一般公募
	福 田 歩	一般公募
	藤 井 俊 宏	経済関係
	藤 原 優	一般公募
	松 井 き み よ	経済関係
	森 本 智 恵	経済関係
	吉 田 大 介	経済関係

(50 音順)

加東市行財政改革推進委員会の開催状況（審議経過）

年度	回 数 / 開催日 / 会 場 / 会議の概要等
H22	①推進委員会（通算 1 回）／H22. 12. 17 / 社福祉センター ・ 委嘱状を交付するとともに、委員長に新谷氏を選出 ・ 加東市の行財政改革の推進について諮問
	②推進委員会（通算 2 回）／H23. 1. 13 / 市役所社庁舎 ・ 加東市行財政改革大綱素案について協議
	③推進委員会（通算 3 回）／H23. 2. 8 / 市役所社庁舎 ・ 加東市行財政改革大綱素案について協議
	④推進委員会（通算 4 回）／H23. 3. 31 / 市役所社庁舎 ・ 加東市の行財政改革の推進について答申

○加東市行財政改革推進委員会設置要綱

平成18年7月18日

告示第178号

(設置)

第1条 地方分権の進展等社会経済情勢の変化に対応した適切かつ合理的な行財政改革を推進するため、加東市行財政改革推進委員会（以下「委員会」という。）を設置する。

(所掌事務)

第2条 委員会は、加東市の行財政改革の推進について、必要な事項を調査審議する。

(組織)

第3条 委員会は、委員12人以内で組織する。

2 委員は、次に掲げる者のうちから、市長が委嘱する。

- (1) 各種団体の推薦する者
- (2) 学識経験者
- (3) その他市長が適当と認める者

3 委員の任期は、2年とする。ただし、再任は妨げない。

4 委員に欠員が生じた場合における補欠委員の任期は、前任者の残任期間とする。

(委員長)

第4条 委員会に、委員長を置き、委員の互選によりこれを定める。

2 委員長は、会務を総理し、委員会を代表する。

3 委員長に事故あるとき、又は委員長が欠けたときは、委員長があらかじめ指名する委員がその職務を代理する。

(会議)

第5条 委員会の会議は、委員長が招集し、その議長となる。

(庶務)

第6条 委員会の庶務は、企画部企画政策課において処理する。

(その他)

第7条 この告示に定めるもののほか、委員会に関し必要な事項は、委員長が委員会に諮って定める。

附 則

この告示は、平成18年7月18日から施行する。

○加東市行財政改革推進本部設置要綱

平成18年6月16日

訓令第33号

改正 平成19年3月22日訓令第5号

平成19年5月15日訓令第14号

平成20年6月9日訓令第7号

平成21年3月31日訓令第3号

平成22年2月4日訓令第2号

(設置)

第1条 行財政改革の推進を図るため、加東市行財政改革推進本部（以下「本部」という。）を設置する。

(所掌事務)

第2条 本部は、次に掲げる事務を所掌する。

- (1) 行財政改革大綱の策定及び実施に関する事務
- (2) その他行財政改革に係る重要事項に関する事務

(組織)

第3条 本部は、本部長、副本部長及び本部員で組織する。

2 本部長は市長を、副本部長は副市長をもって充てる。

3 本部員は、次に掲げる者をもって充てる。

- (1) 教育長
- (2) 理事
- (3) 技監
- (4) 企画部長
- (5) 総務部長
- (6) 上下水道部長
- (7) 加東市民病院事務局長

(平19訓令5・平19訓令14・平20訓令7・平21訓令3・平22訓令2・一部改正)

(本部長及び副本部長)

第4条 本部長は、本部を統括し、本部を代表する。

2 副本部長は、本部長を補佐し、本部長に事故あるとき、又は本部長が欠けたときは、その職務を代理する。

(会議)

第5条 本部の会議は、本部長が必要に応じて招集し、本部長が議長となる。

(推進部会)

第6条 本部に、推進部会を置く。

2 推進部会は、副市長が推進部長となり、推進部会の運営及び本部の職務を補佐する。

3 推進部会の会議は、必要に応じて推進部長が招集し、推進部長が座長となる。

4 部会員は職員のうちから市長が任命する。

(平19訓令5・平21訓令3・平22訓令2・一部改正)

(庶務)

第7条 本部の庶務は、企画部企画政策課において処理する。

(その他)

第8条 この訓令に定めるもののほか、本部の運営に関し必要な事項は、本部長が定める。

附 則

この訓令は、平成18年6月16日から施行する。

附 則 (平成19年3月22日訓令第5号)

この訓令は、平成19年4月1日から施行する。

附 則 (平成19年5月15日訓令第14号)

この訓令は、公布の日から施行し、改正後の加東市行財政改革推進本部設置要綱の規定は、平成19年4月1日から適用する。

附 則 (平成20年6月9日訓令第7号)

この訓令は、平成20年7月1日から施行する。

附 則 (平成21年3月31日訓令第3号)

この訓令は、平成21年4月1日から施行する。

附 則 (平成22年2月4日訓令第2号)

この訓令は、公布の日から施行し、平成22年1月1日から適用する。

編集：加東市企画部企画政策課

〒673-1493 兵庫県加東市社 50 番地 TEL:0795-43-0388

E-mail:suishin@city.kato.lg.jp

URL:<http://www.city.kato.lg.jp>