

加東市行財政改革の取組結果  
《最終報告》

(案)



平成26年●月

加東市企画部企画政策課

◇ 目 次 ◇

第 I 部 行財政改革の取組結果（総論）

|   |                                      |       |
|---|--------------------------------------|-------|
| 1 | はじめに                                 | P. 1  |
| 2 | 行財政改革大綱の概要                           | P. 1  |
| 3 | 行財政改革の推進体制                           | P. 2  |
| 4 | 基本目標の達成状況                            | P. 3  |
|   | (1) しっかりとした財政基盤の確立 (P. 3)            |       |
|   | (2) 分権型社会に対応した組織・職員づくり (P. 5)        |       |
|   | (3) 市民と行政のパートナーシップの構築 (P. 6)         |       |
| 5 | 実施項目の取組結果（成果）                        | P. 7  |
|   | (1) 事務・事業の再編・整理、廃止・統合 (P. 8)         |       |
|   | (2) 民間委託の推進〔指定管理者制度の活用を含む。〕 (P. 10)  |       |
|   | (3) 定員管理、給与の適正化及び人材育成の推進 (P. 10)     |       |
|   | (4) 地方公営企業等の経営健全化〔特別会計を含む。〕 (P. 12)  |       |
|   | (5) 公正の確保と透明性の向上 (P. 13)             |       |
|   | (6) 自主性・自律性の高い財政運営の確保 (P. 13)        |       |
|   | (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. 14) |       |
|   | (8) 地域協働（市民参加）の推進 (P. 14)            |       |
|   | (9) 電子自治体の推進 (P. 15)                 |       |
|   | (10) 地球環境を守るまちづくり (P. 15)            |       |
| 6 | 行財政改革の財政効果                           | P. 17 |

■資料：加東市行財政改革推進委員会及び加東市まちづくり推進市民会議  
の開催状況〔P. 18〕

第 II 部 行財政改革の取組結果……………別冊

# 第 I 部 行財政改革の取組結果（総論）

## 1 はじめに

加東市の将来像である『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<sup>1</sup>行財政改革大綱を策定し、しっかりとした財政基盤の確立、分権型社会に対応した組織・職員づくり及び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み、一定の成果を上げました。

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ったことや景気の低迷による税収の落ち込みに加えて、合併から10年が経過する平成28年度以降は地方交付税<sup>2</sup>が段階的に減少し、財政運営が厳しくなることが予測されることから、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）を策定し、その取組を進めてきました。

この第2次行財政改革大綱に定めた取組期間（平成22年度から平成25年度までの4か年）を経過しましたので、これまでの成果及び取組結果を取りまとめるとともに、その内容を公表します。

## 2 行財政改革大綱の概要

### (1) 行財政改革大綱の構成

- ・第 I 部加東市行財政改革大綱（総論）
- ・第 II 部加東市行財政改革大綱実施計画（総論に基づいた具体的な取組計画）

### (2) 取組期間

平成22年度から平成25年度までの4か年

---

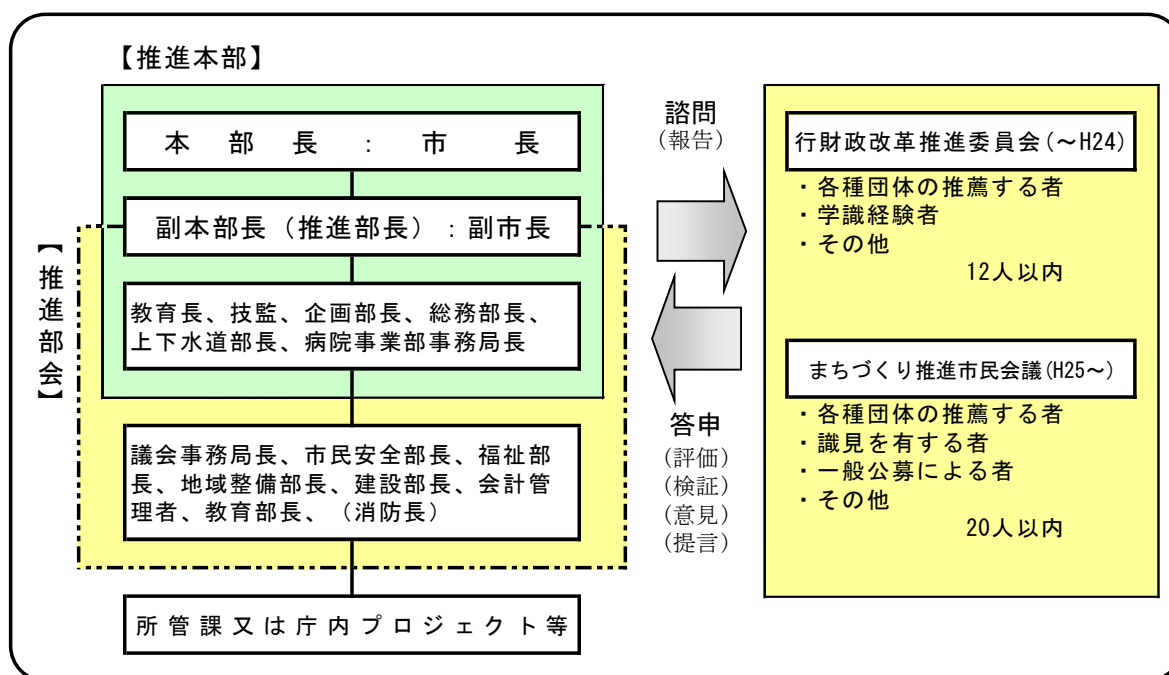
<sup>1</sup> 第1次：平成22年度から新たに大綱を策定し取り組んでいく行財政改革を第2次改革と位置付けるため、平成18年度から平成21年度までの改革を第1次とします。

<sup>2</sup> 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。

### 3 行財政改革の推進体制

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し、大綱実施計画に示した具体的な取組項目について、P D C Aサイクル<sup>3</sup>に基づき点検・評価、検証するとともに、行政評価システム<sup>4</sup>（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・重点化を進めました。併せて、市民や学識経験者で組織する加東市まちづくり推進市民会議に取組状況（結果）を報告し、評価・検証を受けるとともに、意見・提言を求めてきました。

【行財政改革の推進体制図】



【行財政改革の推進経過】

| 推進体制                          | H22                        | H23 | H24                    | H25                    | H26                    |
|-------------------------------|----------------------------|-----|------------------------|------------------------|------------------------|
| □ 行財政改革推進本部<br>（行財政改革推進部会）    | 第2次行財政改革の推進                |     |                        |                        | 最終報告の公表                |
|                               | 大綱の公表 ●                    |     | 中間報告の公表 ●              |                        | ●                      |
|                               | 諮問 ↓                       |     | 報告 ↓                   | 報告 ↓                   | 報告 ↓                   |
|                               | ↑ 答申                       |     | ↑ 評価<br>検証<br>意見<br>提言 | ↑ 評価<br>検証<br>意見<br>提言 | ↑ 評価<br>検証<br>意見<br>提言 |
| □ 行財政改革推進委員会<br>（まちづくり推進市民会議） | 行財政改革推進委員会（まちづくり推進市民会議）の開催 |     |                        |                        |                        |

※行財政改革推進委員会及びまちづくり推進市民会議の開催状況は、巻末資料に掲載

<sup>3</sup> P D C A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

<sup>4</sup> 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 基本目標の達成状況

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<sup>5</sup>への転換が求められていることから、次の3項目を基本目標とした上で、行政経営の視点を加えて取組を進めてきました。

《行財政改革の基本目標》

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

### (1) しっかりとした財政基盤の確立

合併による財政優遇措置<sup>6</sup>の終了を踏まえ、しっかりとした財政基盤を確立していく必要があることから、事業の費用対効果を見極めた事業の選択と集中、ひょうご東条ニュータウンインターパークへの企業誘致などによる経費の削減や財源の確保に努めながら、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<sup>7</sup>の確保など、P4の表のとおり目標を設定し、取り組んでいくこととしました。

⇒ 外部評価として、平成23年度及び平成24年度には事業仕分けを、平成25年度には加東市まちづくり推進市民会議による主要施策の評価・検証を実施し、また、内部評価として事業仕分けの経験などを活かした事務事業評価を実施し、事務事業の見直しを進めました。

⇒ 市税等の収納率向上・滞納防止対策として、兵庫県個人住民税等整理回収チームの派遣、債権回収マニュアルの作成（見直し）、私債権<sup>8</sup>管理条例の制定などにより滞納整理の強化を図りました。

⇒ ひょうご東条ニュータウンインターパークには、平成23年度において2社、平成24年度において3社の企業進出があり、財源の確保はもとより雇用の創出、地域産業の活性化などに寄与しています。

<sup>5</sup> 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。

<sup>6</sup> 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。

<sup>7</sup> 基金：特定の目的のために財産を維持し、資金を積み立て、又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

<sup>8</sup> 私債権：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。

## 【財政指標等の目標及び実績】

(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                       | 目標 | 6,929  | 7,600  | 8,297  | 9,027  | 9,434  | ※普通会計のみ |
|                              | 実績 | 6,916  | 7,943  | 9,223  | 10,253 | 11,077 |         |
|                              | 比較 | △13    | 343    | 926    | 1,226  | 1,643  |         |
| 財政調整基金                       | 目標 | 3,565  | 3,900  | 4,300  | 4,700  | 5,100  |         |
|                              | 実績 | 3,565  | 3,919  | 4,391  | 4,810  | 5,198  |         |
|                              | 比較 | 0      | 19     | 91     | 110    | 98     |         |
| その他基金                        | 目標 | 3,364  | 3,700  | 3,997  | 4,327  | 4,334  |         |
|                              | 実績 | 3,351  | 4,024  | 4,832  | 5,443  | 5,879  |         |
|                              | 比較 | △13    | 324    | 835    | 1,116  | 1,545  |         |
| 地方債 <sup>9</sup> 残高          | 目標 | 41,376 | 40,425 | 39,325 | 39,376 | 39,760 |         |
|                              | 実績 | 41,661 | 39,976 | 38,330 | 37,492 | 38,186 |         |
|                              | 比較 | 285    | △449   | △995   | △1,884 | △1,574 |         |
| 普通会計                         | 目標 | 16,679 | 17,281 | 17,397 | 18,783 | 20,548 |         |
|                              | 実績 | 16,964 | 16,865 | 16,623 | 16,972 | 18,909 |         |
|                              | 比較 | 285    | △416   | △774   | △1,811 | △1,639 |         |
| 下水道事業                        | 目標 | 22,965 | 21,638 | 20,633 | 19,459 | 18,214 |         |
|                              | 実績 | 22,965 | 21,605 | 20,412 | 19,386 | 18,216 |         |
|                              | 比較 | 0      | △33    | △221   | △73    | 2      |         |
| 水道事業                         | 目標 | 638    | 582    | 527    | 473    | 420    |         |
|                              | 実績 | 638    | 582    | 527    | 473    | 420    |         |
|                              | 比較 | 0      | 0      | 0      | 0      | 0      |         |
| 病院事業                         | 目標 | 741    | 608    | 489    | 421    | 376    |         |
|                              | 実績 | 741    | 608    | 489    | 421    | 439    |         |
|                              | 比較 | 0      | 0      | 0      | 0      | 63     |         |
| その他                          | 目標 | 353    | 316    | 279    | 240    | 202    |         |
|                              | 実績 | 353    | 316    | 279    | 240    | 202    |         |
|                              | 比較 | 0      | 0      | 0      | 0      | 0      |         |
| 財政力指数 <sup>10</sup><br>(%)   | 目標 | 0.82   | 0.80   | 0.78   | 0.79   | 0.80   |         |
|                              | 実績 | 0.82   | 0.80   | 0.77   | 0.76   | 0.76   |         |
|                              | 比較 | 0      | 0      | △0.01  | △0.03  | △0.04  |         |
| 経常収支比率 <sup>11</sup><br>(%)  | 目標 | 90.8   | 90.0   | 89.1   | 88.2   | 87.3   |         |
|                              | 実績 | 90.8   | 82.9   | 82.8   | 88.0   | 82.9   |         |
|                              | 比較 | 0      | △7.1   | △6.3   | △0.2   | △4.4   |         |
| 実質公債費比率 <sup>12</sup><br>(%) | 目標 | 19.8   | 19.2   | 17.1   | 14.8   | 11.9   |         |
|                              | 実績 | 19.2   | 16.7   | 14.5   | 11.1   | 8.9    |         |
|                              | 比較 | △0.6   | △2.5   | △2.6   | △3.7   | △3.0   |         |

<sup>9</sup> 地方債：地方公共団体が1会計年度を超えて行う借入れのことをいう。

<sup>10</sup> 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。

<sup>11</sup> 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。

<sup>12</sup> 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。

⇒ 基金総額で目標額を16億円上回る110億円となり、そのうち財政調整基金も目標額を上回る結果となりました。また、一部の財政指標で目標に達しないものがあったものの、そのほとんどが目標を達成しました。

## (2) 分権型社会に対応した組織・職員づくり

分権型社会へと転換される中、自主自律の行政経営を進めていく上において、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おり、また、職員数が減少していることや50代の職員が多く、20代の職員が少ないなどの年齢層での職員数の偏在が顕著になっていることから、職員数の適正化、年齢層の偏在化の解消や人事考課制度の導入などによる職員の育成に取り組むこととしました。

併せて、限られた財源及び人員の中で、効率的かつ効果的に業務を遂行できる組織体制への転換にも取り組むこととしました。

⇒ 平成26年4月1日現在で、職員数は449人となり、平成22年4月1日現在の比較で23人（4.9%）の純減となりました。

⇒ 役職定年制度を導入し、管理職職員の若返りに取り組みました。

⇒ 人事考課制度や職員研修の実施により職員の人材育成に取り組みました。

⇒ 行政組織のスリム化等の観点から、課の統合等を行いました。

- ・ 建設総務課を土木課及び都市整備課へ統合
- ・ 秘書課へ広報関係業務を移行し、秘書広報課へと再編
- ・ 危機管理体制を強化するために専任の課長を防災課へ配置
- ・ 常備消防業務を共同処理するため、西脇市、加西市、加東市及び多可町の3市1町で北はりま消防組合を設置

【参考：部門別職員数】（基準日：平成25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 |
|---------|-----|-----|-----|-----|-----|
| 普通会計部門  | 258 | 230 | 495 | 293 | 278 |
| 一般行政部門  | 212 | 165 | 330 | 183 | 214 |
| 議会・総務   | 76  | 68  | 114 | 64  | 61  |
| 税務      | 17  | 15  | 25  | 18  | 15  |
| 民生・衛生   | 71  | 40  | 124 | 52  | 89  |
| 農林・商工   | 28  | 21  | 26  | 21  | 23  |
| 土木(建設)  | 20  | 21  | 41  | 28  | 26  |
| 特別行政部門  | 46  | 65  | 165 | 110 | 64  |
| 教育      | 46  | 65  | 74  | 48  | 64  |
| 消防      | 0   | 0   | 91  | 62  | 0   |
| 公営企業等部門 | 201 | 460 | 387 | 214 | 374 |
| 病院      | 151 | 399 | 325 | 177 | 337 |
| 水道      | 6   | 9   | 21  | 12  | 8   |
| 下水道     | 7   | 11  | 14  | 4   | 5   |
| その他     | 37  | 41  | 27  | 21  | 24  |
| 合 計     | 459 | 690 | 882 | 507 | 652 |

〔資料：平成25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        |
|------------|-----------------|------------|------------|------------|------------|------------|
| H17 国勢調査人口 | 人               | 39,970     | 43,953     | 84,361     | 49,761     | 49,396     |
| H22 国勢調査人口 | 人               | 40,181     | 42,802     | 81,009     | 49,680     | 47,993     |
| 住民基本台帳人口   | 人               | 39,761     | 42,881     | 80,065     | 49,903     | 46,141     |
| 面 積        | km <sup>2</sup> | 157.49     | 132.47     | 176.58     | 92.92      | 150.95     |
| 地 方 税      | 千円              | 6,616,190  | 5,066,322  | 10,908,658 | 6,682,884  | 6,588,162  |
| 普通交付税      | 千円              | 3,064,008  | 5,243,127  | 4,902,105  | 2,666,373  | 3,719,240  |
| 基準財政収入額    | 千円              | 5,875,400  | 4,280,402  | 9,319,565  | 5,652,564  | 5,511,485  |
| 基準財政需要額    | 千円              | 7,734,799  | 8,939,198  | 13,670,561 | 8,308,392  | 9,227,593  |
| 標準財政規模     | 千円              | 11,791,048 | 11,734,139 | 18,573,065 | 10,899,827 | 11,777,360 |

〔資料：平成24年度市町村決算カード（総務省）〕

※住民基本台帳人口は、平成26年3月31日（4月1日）現在の数値

### (3) 市民と行政のパートナーシップの構築

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であることから、小・中学校区単位で住民自治組織が進める地域づくり活動や市民団体による主体的かつ自立的なまちづくり活動に対して、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こととしました。

また、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の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した。

- ⇒ 住民自治組織は、市内全域で創設され、それぞれの組織において地域づくり活動を実施されており、また、それ以外の市民団体においても主体的かつ自立的なまちづくり活動を実施されています。これらの組織、団体などが実施する活動に対する人的支援について検討を進めるとともに、その活動に対して財政支援を実施しました。
- ⇒ 平成22年度及び平成24年度に市政の情報発信と各地域における意見を聞く機会を設けるための市政懇談会を開催し、また、平成25年度に地域の課題を地域住民と現場で確認し、解決へ向けた方策を協議するための市長まちづくりウォークを実施しました。また、総合計画<sup>13</sup>の進捗状況や行財政改革の取組について評価・検証する附属機関として、加東市まちづくり推進市民会議を設置し、市民との協働による総合計画に基づいたまちづくりを推進しました。

<sup>13</sup> 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



## 5 実施項目の取組結果（成果）

10の実施項目の73の取組項目について、取組結果（成果）を「成果あり（取組完了）」「成果あり（継続取組）」「一部成果あり（継続取組）」「成果なし」に区分して、評価・検証します。

| 成果区分             | 取組結果（成果）の内容                                    | 表示記号 |
|------------------|--|------|
| 成果あり<br>（取組完了）   | 計画に対して十分な成果が得られた項目<br>（取組が完了した項目）              | ●    |
| 成果あり<br>（継続取組）   | 計画に対して十分な成果が得られた項目<br>（今後も継続した取組が必要な項目）        | ○    |
| 一部成果あり<br>（継続取組） | 計画に対して、十分ではないが一部において成果が得られた項目（今後も継続した取組が必要な項目） | △    |
| 成果なし             | 現段階で成果が得られていない、又は計画どおりに取り組めなかった項目              | ☒    |

※「第Ⅱ部 行財政改革の取組結果」の各取組項目の左側に、「●・○・△・☒」の表示記号を付して、取組結果（成果）を示しています。

### 【実施項目の取組結果（成果）総括表】

（単位：項目）

| 実 施 項 目                      | 取 組 項 目 |       |       |        |      |
|------------------------------|---------|-------|-------|--------|------|
|                              | 総 数     | 成果あり  | 成果あり  | 一部成果あり | 成果なし |
| (1) 事務・事業の再編・整理、廃止・統合        | 27      | 2     | 20    | 1      | 4    |
| ① 事務事業の見直し                   | 13      | 1     | 8     | 1      | 3    |
| ② 受益と負担の適正化                  | 11      | 1     | 9     |        | 1    |
| ③ 市民サービスの向上                  | 3       |       | 3     |        |      |
| (2) 民間委託の推進〔指定管理者制度の活用を含む。〕  | 4       |       | 3     | 1      |      |
| (3) 定員管理、給与の適正化及び人材育成の推進     | 9       | 4     | 4     |        | 1    |
| (4) 地方公営企業等の経営健全化〔特別会計を含む。〕  | 5       | 1     | 3     | 1      |      |
| (5) 公正の確保と透明性の向上             | 4       | 3     | 1     |        |      |
| (6) 自主性・自律性の高い財政運営の確保        | 9       |       | 9     |        |      |
| (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 | 5       | 3     | 1     | 1      |      |
| (8) 地域協働（市民参加）の推進            | 5       |       | 4     | 1      |      |
| (9) 電子自治体の推進                 | 1       |       | 1     |        |      |
| (10) 地球環境を守るまちづくり            | 4       | 1     | 2     | 1      |      |
| 合 計                          | 73      | 14    | 48    | 6      | 5    |
|                              | 100%    | 19.2% | 65.8% | 8.2%   | 6.8% |

評価・検証の結果、計画に対して十分な成果が得られた項目は、取組が完了した項目と継続した取組が必要な項目とを合わせて62項目で全体の85.0%となりました。

しかし、計画に対して十分な成果が得られていない項目は、一部において成果が得られた項目と、成果が得られていない、又は計画どおりに取り組めなかった項目とを合わせて11項目で全体の15.0%となりました。これらの項目のうち、今後の取組が必要なものについては、まちづくり推進市民会議へ諮りながら、評価・検証することとします。

## (1) 事務・事業の再編・整理、廃止・統合

### ① 事務事業の見直し

費用対効果による効果の低い事業の見直しや市が助成する各種団体の自主運営化を進めながら補助金等の適正化に取り組んでいくこととしました。

また、市が実施するイベントについても、開催趣旨や開催目的、市が直接実施すべきかなどを整理し、併せて検討していくこととしました。

⇒ 平成23年度及び平成24年度に事業仕分けを実施し、事務事業の見直しに取り組みました。また、内部における事務事業評価に加えて、平成25年度に外部評価の機能を持つ加東市まちづくり推進市民会議を設置し、指標に基づき主要施策の評価・検証を実施しました。

⇒ 市が助成する各種団体の自主運営化を進め、平成26年4月に加東市国際交流協会と加東市観光協会が法人化しました。また、補助金や負担金の適正化についても併せて取り組みました。

⇒ 市が実施するイベントについては、廃止を含めて実施方法、地域への移行等を検討しましたが、これまでの経緯、地域の負担などの課題が多く、整理が進みませんでした。

### ■ 公共施設の適正化

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、将来的に必要となる施設の維持費や運営費の推計から、全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ることから、その適正化へ向けた第一段階として、施設の統廃合や施設の長寿命化の検討資料とするために、全ての施設を対象に、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」として取りまとめを行うとともに、それに基づいた市の取組の方向性等について市民の理解を求めていくこととしました。

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くこととしました。

⇒ 平成24年3月に公共施設マネジメント白書を作成し、市政懇談会において公共施設の適正化に係る市の取組について周知を行いました。また、平成25年度に公共施設適正化検討委員会（内部組織）を設置し、検討委員会としての公共施設の適正化に係る方向性等を示しました。

⇒ 借地の借地料単価の見直し、買収等について借地整理検討委員会において検討を実施するとともに、借地料と固定資産税の不均衡の解消を図るため、取扱基準を制定し、その解消を目指して取り組んでいくこととしました。

## ② 受益と負担の適正化

市税等の収納率の向上や滞納防止対策として、コンビニ収納サービスの拡充を検討するとともに、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）全体を捉えた取組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、専門的に整理回収するチームや部署の設置の検討、さらに、市税等の滞納者に対する行政サービスの制限<sup>14</sup>について取り組んでいくこととしました。

また、市内には区画整理事業の実施区域又は計画区域で、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たことから、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%に引き下げるとともに、後者の区域には新たな課税について検討することとしました。

⇒ 市税の全税目においてコンビニ収納を実施するなど収納率向上へ向けた取組を進めるとともに、兵庫県個人住民税等整理回収チームからの職員の派遣、債権回収マニュアルの作成（見直し）、強制徴収（強制執行）の実施などにより滞納対策に取り組み、収納率の向上、収納額の増又は滞納総額の縮減について、市の主な債権全てにおいて十分な成果が得られました。また、市税等の滞納者に対する行政サービスの制限についても併せて取り組みました。

⇒ 平成26年3月に加東市私債権管理条例を制定し、統一的な方針により私債権の管理を行うこととしました。また、庁内の関係部署の職員で構成する私債権管理調整会を定期的を開催し、情報交換、知識の共有など収納率の向上、滞納防止対策へ向けた調整を行うこととしました。

⇒ 平成23年度から都市計画税の税率を0.3%から0.2%に引き下げるとともに、平成24年度から市街化区域以外の区域において土地区画整理事業が施行された区域を新たに課税区域としました。

## ③ 市民サービスの向上

庁舎の統合を前提とした窓口サービス（福祉事務所の相談業務を含む。）のあり方を検討することとしました。

⇒ 新庁舎では、来庁者の多い市民課、保険・医療課、子育て支援課、社会福祉課、高齢介護課、生活課、税務課と会計課を1階に配置するとともに、総合案内係（コンシェルジュ）を1階の玄関ロビーに配置することとしました。引き続き、市民ニーズに合ったサービスができるよう、必要に応じて改善を図ります。

<sup>14</sup> 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。

## (2) 民間委託の推進〔指定管理者制度の活用を含む。〕

指定管理者制度<sup>15</sup>については、公募を基本に既指定管理施設を更新するとともに、他施設への導入拡大を検討することとしました。

また、市が事業主体である介護老人保健施設（ケアホームかとう）や訪問介護事業所の民間事業者への委託についても、併せて検討していくこととしました。

- ⇒ 既指定管理施設については、1施設を除き、公募により指定管理者を指定しており、今後も引き続き指定管理者による管理を継続します。また、他の施設への導入については、実施に至りませんでした。引き続き検討します。
- ⇒ 介護老人保健施設（ケアホームかとう）については、地域医療と在宅介護に切れ目のないサービスを行っていくことを目的として、平成26年度から加東市民病院と一つの組織とすること（一体化）へ向けて検討を行いました。また、介護老人保健施設（ケアホームかとう）に設置していた加東市居宅介護支援事業所については、その利用者を全て民間事業者へ移行し、平成25年12月をもって閉鎖しました。
- ⇒ 加東市訪問介護事業所の民間事業者への移行へ向けて、民間事業者の障害福祉サービスへの参入について、引き続き、調整を進めます。

## (3) 定員管理、給与の適正化及び人材育成の推進

### ■定員管理及び給与の適正化

市民サービスの維持・充実、業務及び職員の年齢構成の状況などを踏まえ、定員適正化計画を策定（見直し）するとともに、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について検討することとしました。

また、特別職の報酬についても、社会情勢等を踏まえ、見直しについて検討することとしました。

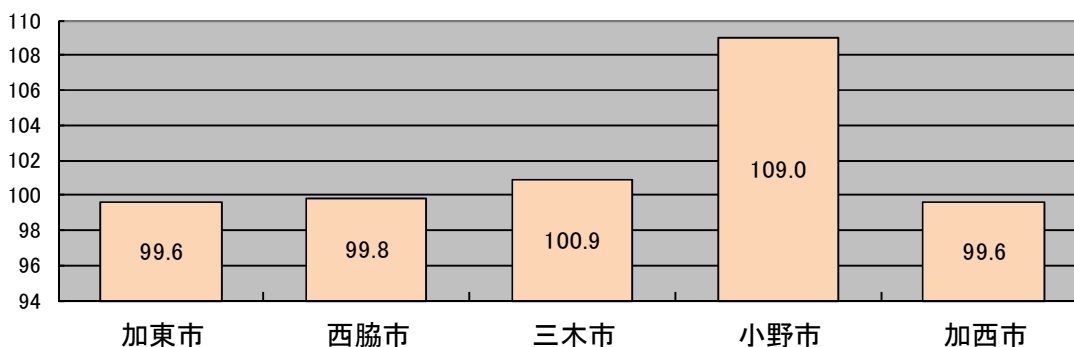
- ⇒ 定員適正化計画を基に職員数の適正化を進めるとともに、人材派遣の活用、各課内における業務改善などの取組を実施しましたが、時間外勤務（手当）の縮減には至っていません。このような状況を踏まえ、職員のからだと心のケアが重要となってくることから、毎週水曜日をノー残業デーとする取組や相談体制の整備を行いました。
- ⇒ 平成22年度に市長及び副市長の給料等の改定について、加東市特別職報酬等審議会において審議し、その内容を踏まえて改正条例案を議会へ提案しましたが、否決となりました。また、その他に特例措置として、取組期間中において市長、副市長及び教育長の給料等の減額を行いました。

<sup>15</sup> 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

【参考：ラスパイレス指数<sup>16</sup>等の比較】

| 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 | 99.6 | 99.8 | 100.9 | 109.0 | 99.6 | H25. 7. 1 現在 |
| 平 均 年 齢  | 43.6 | 44.8 | 46.8  | 42.6  | 42.9 | (単位：歳)       |

[資料：平成25年地方公務員給与実態調査（総務省）]



■人材育成の推進

人事考課制度の活用、職員研修の充実、さまざまな業務経験を通じて若手職員の事務能力を向上させるジョブローテーション<sup>17</sup>の導入などに取り組んでいくこととしました。

また、職員構成の高齢化は、組織の硬直化につながる可能性が高いことから、社会人経験者の採用、役職定年制度の導入などについても、併せて検討することとしました。

- ⇒ 部長職及び課長職の職員については平成24年度から、副課長職及び専門員職の職員については平成25年度から人事考課の実績考課結果を勤勉手当に反映しました。
- ⇒ 市が独自に行う研修を充実し、派遣（外部）研修の参加促進を図るとともに、若手職員を対象としたジョブローテーションを平成24年度から導入しました。
- ⇒ 平成24年度から副課長職以上の職員を対象に役職定年制度を導入し、役職者の若返りを図りました。

<sup>16</sup> 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

<sup>17</sup> 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。〕

水道事業については、経営健全化へ向けた取組として、会計事務等の委託業務内容を検討するとともに、下水道使用料と併せた料金改定の必要性について、経営状況を踏まえ決定することとしました。

下水道事業については、基準外繰入の減額を目指して経営健全化に取り組むとともに、収益的収支の黒字化と資本的収支の改善を目指し、使用料の引き上げについて検討することとしました。

病院事業については、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、経営健全化基本計画の進捗状況を点検・評価するとともに、加東市民病院の位置付けや提供すべき医療について検討することとしました。

ケーブルテレビ事業については、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ることから、それを踏まえて今後のあり方について検討することとしました。

国民健康保険特別会計については、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むこととしました。

- ⇒ 水道事業については、施設管理、料金徴収を含めた会計事務等の業務委託により事業運営の効率化を図るとともに、水道料金の適正化を図るため、平成24年度に水道料金の引き下げを実施しました。
- ⇒ 下水道事業については、基準外繰入を含めた一般会計からの繰入を減額するため、平成24年度に下水道使用料の引き上げを実施しました。
- ⇒ 病院事業については、平成22年度に加東市民病院経営健全化基本計画評価委員会を設置し、加東市民病院経営健全化基本計画の進捗状況の点検及び評価を実施するとともに、医療と介護の連携強化へ向けた基盤づくりについての検討を進めました。
- ⇒ ケーブルテレビ事業については、その運営体制について調査研究及び検討を行った結果、平成29年4月から株式会社ケイ・オプティコムとのe光サービスによりケーブルテレビ事業を運営することに決定しました。これに係る住民説明会を平成26年9月から順次実施していきます。
- ⇒ 国民健康保険特別会計については、平成22年度に国民健康保険税率を見直し、平成23年度に国民健康保険税率の見直しと併せて資産割額を廃止しました。また、医療費の削減を行うため、平成23年度から健診未受診者に対して受診勧奨を行うとともに、平成25年度からジェネリック医薬品の利用勧奨を実施しました。

## (5) 公正の確保と透明性の向上

住民監視（ガバナンス）の強化として、2人の監査委員に識見を有する者を1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した。

また、市が設置する審議会や委員会について、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こととしました。

- ⇒ 平成23年6月から監査委員（識見を有する者）を1人増員し、監査機能の強化を図りました。
- ⇒ 平成23年2月に加東市の会議の公開に関する指針及び加東市の会議の傍聴要綱を制定し、同年4月以降に開催する会議について原則公開としました。

## (6) 自主性・自律性の高い財政運営の確保

厳しい財政状況の中、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図ることとしました。

また、新たな財源の確保として企業誘致などに取り組むとともに、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する取組を進めていくこととしました。

- ⇒ 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<sup>18</sup>では、平成25年度決算でいずれの比率も「健全段階」となっています。
- ⇒ 予算編成において、経常経費に対して枠配当予算<sup>19</sup>を実施し、所管部署自らが事業の選択と集中に取り組みながら経費を削減しました。また、臨時政策的な経費については、事業の所管部署が主体的に事業を選択し、その事業について政策的な観点による事前評価を行った上で、予算へ反映させていくこととしました。
- ⇒ ひょうご東条ニュータウンインターパークには、平成23年度に2社、平成24年度に3社が操業を開始しました。また、平成26年度には新たに3社が操業を開始する予定（うち1社は既に操業開始）となっています。

<sup>18</sup> 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ている。

- ・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（又は資金不足額）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

<sup>19</sup> 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

- ⇒ 新たな財源の確保として、ふるさと納税の推進により、特産品の贈呈と相まってクレジットカード払いを導入した平成25年度からその件数が急増しました。
- ⇒ 平成23年3月に加東市地域経済活性化基本計画を策定し、地域活性化へ向けての取組を進めました。

## (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、総合計画に基づく政策や行政需要に効率的かつ効果的に対応できるものとする必要があることから、事務事業の見直しと併せて、組織のフラット化やグループ制の導入を視野に、調査・研究を進めていくこととしました。

また、政策や施策の評価、外部評価を含めた行政評価システム全体の構築へ向けて検討を進めるとともに、外部評価に位置付けられる「事業仕分け」についても、導入に向けて取り組んでいくこととしました。

さらに、庁舎の統合については、市民の意見や議会での審議結果を集約し、多くの市民の理解を得ながら、進めていくこととしました。

- ⇒ 行政組織・機構について、課の統合等を実施しました。
- ⇒ 行政評価に係る外部評価として、平成23年度と平成24年度に「事業仕分け」を実施するとともに、平成25年度に外部評価の機能を持つ加東市まちづくり推進市民会議を設置し、主要施策について評価・検証を実施しました。また、内部評価として、サマーレビューなどの事前評価に加えて、事後評価を総合計画の進捗状況の確認と併せて行いました。
- ⇒ 庁舎の統合について、議会や加東市庁舎統合整備等検討委員会において審議いただくとともに、住民説明会を行うなどあらゆる機会をとらえて市民へ説明し、その理解を得ながら進めました。そして、平成25年12月25日に新庁舎建設工事が完了し、平成26年2月24日から新庁舎において全ての業務を開始しました。  
また、空き庁舎の利活用等については、旧社庁舎と旧東条庁舎本館を解体し、その跡地に駐車場を整備するとともに、その他の庁舎については、防災備蓄倉庫として活用するほか、北はりま消防組合が使用することとしてその方針を決定しました。

## (8) 地域協働（市民参加）の推進

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「加東市民憲章」を制定し、その推進を行うとともに、自治基本条例の調査・研究を進めることとしました。

また、地域協働（市民参加）の推進の一つとして、総合計画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



に取り組んでいくこととしました。

さらに、市と兵庫教育大学とは、地域社会の発展と人材育成に寄与することを目的として、包括的な協定を締結していることから、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することとしました。

- ⇒ 平成23年3月に加東市民憲章を制定し、市民への周知を進めました。引き続き、その推進を図っていくこととしました。
- ⇒ 平成25年度に市内の各種団体から推薦された方、識見を有する方、一般公募による方などで組織する加東市まちづくり推進市民会議を設置し、総合計画に基づいたまちづくりを、市民との協働により推進することとしました。
- ⇒ 兵庫教育大学、企業、学校、NPO法人等のさまざまな主体が連携し、まちづくりに取り組む「輝く加東まちづくりコンソーシアム」<sup>20</sup>を立ち上げ、連携協力体制の強化を図りました。

#### (9) 電子自治体の推進<sup>21</sup>

市民の利便性向上につながる電子化の項目を抽出するとともに、その導入を検討することとしました。

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、外部委託を検討することとしました。

- ⇒ 市民からの申請、相談等に迅速に対応するために、各窓口カウンターに基幹系端末を設置するとともに、統合型GIS（地図情報システム）を導入し、行政事務の効率化及び情報の共有化を図りました。  
また、システム更新等の際に指導や助言を受けるため、情報管理アドバイザーとして専門知識を有する者にその業務を委託するとともに、専門知識を有する人材の常駐による迅速なトラブル対応を図るための外部委託について、平成26年度からの実施へ向けて検討を行いました。

#### (10) 地球環境を守るまちづくり

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、事業者の責務及び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ました。

<sup>20</sup> 輝く加東まちづくりコンソーシアム：平成23年12月17日に、兵庫教育大学、地域、NPO、企業、行政など様々な主体が連携し、それぞれの特性を活かした協働を通じて、教育学習、人材育成及び地域発展に関する事業を行い、魅力あふれる地域社会の創造に寄与することを目的に設立した団体

<sup>21</sup> 電子自治体の推進：自治体がIT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。

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、ウォームビズ、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に取り組んでいくこととしました。

- ⇒ 平成23年3月に加東市環境基本計画及び行動方針を策定するとともに、加東市環境審議会及び加東市環境評価推進会議において、その計画及び行動方針の進捗状況の評価・検証を行いました。
- ⇒ 加東市役所地球温暖化対策実行計画に基づき、クールビズやウォームビズの実施、低公害車の導入などの取組を進めました。
- ⇒ 平成23年4月に住宅用太陽光発電システム設置補助制度を創設し、市内における太陽光発電システムの設置を推進しました。
- ⇒ ごみの減量化対策を進め、平成23年度から平成25年度までの平成18年度対比による燃えるごみの減量率は、平成19年度に掲げたごみ減量20%大作戦の目標を達成しましたが、引き続き、平成24年度に策定したごみ処理基本計画に定める目標の達成へ向け、取組を進めます。

※ 取組項目（73項目）の具体的な取組結果（成果）は、「第Ⅱ部 行財政改革の取組結果」として、別冊で取りまとめています。

## 6 行財政改革の財政効果

平成22年度から平成25年度までの4か年の行財政改革の取組における財政効果は、次表のとおりとなりました。

【行財政改革の財政効果額集計表】

(単位：百万円)

| 実施項目                         | H22 | H23 | H24 | H25 | 合計  |
|------------------------------|-----|-----|-----|-----|-----|
| (1) 事務・事業の再編・整理、廃止・統合        | 5   | 4   |     | 2   | 11  |
| (2) 民間委託の推進                  |     |     |     |     |     |
| (3) 定員管理、給与の適正化及び人材育成の推進     | 103 | 117 | 103 | 212 | 535 |
| (4) 地方公営企業等の経営健全化            |     |     |     |     |     |
| (5) 公正の確保と透明性の向上             |     |     |     |     |     |
| (6) 自主性・自律性の高い財政運営の確保        | 66  | 24  | 29  | 33  | 152 |
| (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 |     | 21  | 12  |     | 33  |
| (8) 地域協働（市民参加）の推進            |     |     |     |     |     |
| (9) 電子自治体の推進                 |     |     |     |     |     |
| (10) 地球環境を守るまちづくり            | 23  | 38  | 28  | 18  | 107 |
| 合計 (A)                       | 197 | 204 | 172 | 265 | 838 |
| 行財政改革大綱の目標額 (B)              | 171 | 131 | 113 | 113 | 528 |
| 目標額との比較 (A) - (B)            | 26  | 73  | 59  | 152 | 310 |

※市税等の収納額は、財政効果に含んでいません。

※一般会計からの特別会計や企業会計への（基準外）繰入金の削減額は、財政効果に含んでいません。

■資料

加東市行財政改革推進委員会及び加東市まちづくり推進市民会議  
の開催状況（審議経過）

| 年度       | 回数 / 開催日 / 会場 / 会議の概要等   |
|----------|--|
| 平成 22 年度 | <b>第 1 回推進委員会</b> / H22. 12. 17 / 社福祉センター<br>・ 委嘱状の交付<br>・ 行財政改革の推進について諮問<br>・ 行財政改革大綱素案について協議       |
|          | <b>第 2 回推進委員会</b> / H23. 1. 13 / 市役所社庁舎<br>・ 行財政改革大綱素案について協議   |
|          | <b>第 3 回推進委員会</b> / H23. 2. 8 / 市役所社庁舎<br>・ 行財政改革大綱素案について協議  |
|          | <b>第 4 回推進委員会</b> / H23. 3. 31 / 市役所社庁舎<br>・ 行財政改革の推進について答申  |
| 平成 25 年度 | <b>第 2 回推進市民会議</b> / H25. 10. 25 / 滝野図書館<br>・ 第 2 次行財政改革中間とりまとめについて                                  |
|          | <b>第 3 回推進市民会議</b> / H25. 11. 22 / 滝野図書館<br>・ 第 2 次行財政改革中間とりまとめに係る委員からの意見について                        |
| 平成 26 年度 | <b>第 1 回推進市民会議</b> / H26. 8. 7 / 市役所<br>・ 第 2 次行財政改革の取組結果の報告について<br>・ 第 2 次行財政改革の各取組項目に係る今後の方向性等について |



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>