

第4次坂出市行財政改革大綱（改訂版）

～ 取り組み行革 明るい未来～

平成21年10月

坂 出 市

はじめに

坂出市では、平成3年から独自に行財政改革に取り組み、坂出市行財政改革大綱を策定し、積極的にその推進に取り組み、一定の成果を得ているところである。

しかし、現下の非常に厳しい財政状況の中、行財政運営を改めて全面的に見直し、効率的な経営が行われるよう、また、それによって新たな財源を生み出せるよう、今一度、真剣に取り組んでいかなければならない。

また、先に策定した第3次坂出市行財政改革大綱の推進期間が、平成20年度をもって終了することを契機に、中・長期的な見通しに立ち、必要な改革事項の再検討を行い、大綱の見直しを実施し、概ね5年を目途として行政として取り組むべき指針を明らかにするため、ここに新たに、第4次坂出市行財政改革大綱を策定するものである。

．基本的な考え方

本市においては、これまで一般会計の市債残高を2010年代の早い時期までに200億円を下回るよう目標を定め、公債費負担適正化計画に基づき市債の発行を極力抑制してきたところである。

更に、今後においては、「地方公共団体の財政の健全化に関する法律」の趣旨に則り、連結ベースでの財政構造の健全化に努めなければならない。そして、一般会計の市債残高は平成25年度末で190億円程度に、また、連結ベースでの健全化判断比率の一つである実質公債費比率は、平成25年度決算において、平成18年度決算における類似団体平均の16.1%を下回る15.0%程度とすることを目標とする。

なお、資金不足比率が経営健全化基準を大幅に上回っている特別会計の健全化方策として、第三セクター等改革推進債を発行した場合には、目標の達成に影響が出ることが予想される。

更に、今後の財政収支についても本市財政計画に則り、適切な財政需要を見極めつつ所要の財源確保に努めるとともに、財政構造の弾力性を高めていくこととする。

このような状況の中、ますます多様化する市民ニーズに効率的に対応するためには、市民、地域団体、事業者と行政がパートナーとして、互いに協力しあい、ともに公共サービスを担う協働のまちづくりを推進していく必要がある。そのためには、「市民本位」「市民参加」「市民対話」のもとで、スリムで効率的な行政運営となるよう徹底した行財政改革を行う必要がある。

それぞれの事業や施設ごとのコストを算定するなど、常にコスト意識を持ち、「民間にできることは民間に」を基本方針として、民間委託等を導入するなど、よりコストの低い行政システムに切り換えるとともに、企業立地の推進などによって、新たな財源を生み出さ

なければならない。

「大きな仕事をするための小さな市役所」の達成を目指し、経費の縮減に留意しながら、職員自らの的確な判断と創意工夫により、市民サービスを低下させることなく、「最少の経費で最大の効果」をあげるよう、聖域を設けずすべての施策について見直しを行うことにより、効率的な行財政運営に努めなければならない。行財政改革の目的は、職員数の削減や歳出の削減だけではなく、これらにより捻出した財源をいかに有効活用するかであり、そのことが市民が「坂出に生まれてよかった。住んでいてよかった。」と実感できる「まちづくり」につながっていくものである。

そして、行財政改革の推進にあたっては、このような視点と共通認識を全職員が持ち、議会並びに市民の理解と協力を得る中で、鋭意取り組んでいくことが何よりも大切である。

．具体的な取り組み

第1 事務事業の見直し

市民サービスの向上と新たな行政課題や社会経済情勢に的確に対応するためには、スクラップ・アンド・ビルドの原則に基づき、絶えず事務事業の見直しを行わなければならない。そのため、限られた財源の中で、重要度・緊急度の高いものから取捨選択し、効率的な事業の実施を図り、事務の簡素・効率化に努めるとともに、特に次の項目について取り組む。

職員の意識改革と人材育成

それぞれの職場で直接市民と接し、対話する機会の多い市職員として、行政の最前線で働くことの意義、重要性そして困難さを十分理解した上で、「市民の立場に立って考え、市民に対しきちんと説明責任を果たす」という職員意識の徹底と市民との対応能力の向上を図るとともに、市民協働のまちづくりの推進には、行政に対する市民の信頼が不可欠であることから、より厳正な服務規律の確保に努め、綱紀の粛正に万全を期し、法令遵守を旨とした崇高な公務員倫理の確立に一層努める。

また、地方分権の進展に伴い、個性的でかつ特色のあるまちづくりの推進がますます重要となってくるため、職員一人ひとりが、常に自分の仕事に対する問題意識を持ちながら、市民のための行政であることを念頭に置いて、日々の業務に取り組む中で、個々の政策形成能力、問題解決能力等の向上を図る。

事務及び事業の整理合理化

各課の業務内容を再点検し、スクラップ・アンド・ビルドの基本方針に立ち、絶えず不要不急事務を見直す。また、個々の職員が自ら改革・改善に率先してあたる組織風土を醸成するため、事務改善制度や表彰制度の見直しを検討する。

申請事務

許認可等申請事務手続きについては、行政の公正さの確保から、引き続き、行政手続制度の適正な運用を図るとともに、各種申請書の押印廃止・省略範囲の拡大、電子申請手続きを利用しやすくなるよう見直す等により、市民サービス面の向上を図る。

情報公開と行政の透明性

市民参加の開かれた行政の推進と、行政の透明性の向上を図るため、ホームページの充実や、情報公開制度、包括外部監査制度、パブリックコメント制度の適正な運用を図るとともに、更なる行政情報の公開・提供を推進する。

審議会等の附属機関

審議会等の附属機関については、その設置目的、その在り方や開催状況を点検し、廃止・統合等の整理合理化を図る。また、委員等の選出にあたっては幅広く人材を求めるとともに、構成人員の削減にも努力する。

第2 財政の健全化

近年の地方財政は、地方税収入や地方交付税の原資となる国税収入の伸びが鈍化する中で、社会保障関係経費の自然増や公債費が依然として高い水準で推移すること等により財政の硬直化が進んでいる。一方では、地方分権の推進や、後期高齢者医療制度をはじめとする社会保障制度の見直し、少子高齢対策など重要政策課題に対処するため必要な財政需要が増大している。

特に、平成16年度から3年間実施されたいわゆる三位一体の改革は、約4.7兆円の国庫補助負担金改革に対して約3兆円の税源移譲しか行われず、更に地方交付税改革においても約5.1兆円の削減が行われ、地方財政は悪化の一途をたどっている。本市においても、三位一体の改革が始まる前の平成15年度と平成19年度を比較すると、地方交付税が26.5億円から19.6億円へ、臨時財政対策債が11.3億円から4.9億円へとそれぞれ減額となっており、実質的な交付税総額は、37.8億円から24.5億円へと13.3億円（35.1%）もの激減となっている。

更に、歳入の大きな柱である市税は、今後、番の州地区での大型の設備投資が見込まれるものの、世界的な金融不安により景気の後退が懸念される中、法人市民税を中心に減収が見込まれる等、その動向は極めて不透明な状況である。

一方、歳出面では、経常収支比率が高率で推移し依然として財政が硬直している中で、安全・安心のまちづくりとしての公共施設の耐震改修事業及び高潮対策等防災関連経費をはじめ、定年退職者の増加に伴う退職手当の累増、更には「地方公共団体の財政の健全化に関する法律」に規定する実質公債費比率などの改善のため、累積赤字を有する特別会計の健全化など解決しなければならない多くの財政問題が山積している。

また、各企業会計及び特別会計においては、それぞれの会計が独立採算制の理念に基づく健全運営を図りつつ、その一方では、各会計独自の判断のみでなく、市全体の方針の中での総合的な財政運営にも留意することが不可欠となる。

このような中で、現在の危機的な財政状況を打破し、本市の将来への展望を切り開くためには、これまで以上に様々な政策課題について職員一人ひとりが自覚と責任を持ち、財政の健全化に積極的に取り組む必要がある。

今後の取り組みとしては、全職員自らがコスト意識を再認識して、「最少の経費で最大の効果」を基本理念に、職員数の削減、民間等への業務委託などにより弾力性のある健全な財政を構築していくことが肝要である。

特に、次の から の事項については、重点項目として、実施に向けて、最大限努力する。

家庭系の可燃ごみ等の収集運搬業務は、平成21年度において第3次地区で民間委託

を実施することにより，市内全域での民間委託への切り替えを完了することとなる。

また，資源ごみ等の収集業務についても，業務体制の見直し等の研究を進める中で，実施可能な業務から，計画的に民間委託等の検討を行う。

小中学校給食の調理部門については，平成20年度までに小学校3校で民間委託を開始しており，今後も，調理員の退職者数に応じて順次，計画的に民間委託を実施する。

また，保育所給食の調理部門についても，民間委託を含めた検討を行う。

幼稚園，小中学校における技能員業務については，今後とも，技能員の退職にあわせ，業務委託や臨時職員・嘱託員等の活用により対応する。

少子化が進行する中，幼稚園と保育所の連携を促進させる必要がある。そのため，今後，就学前児童の子育て支援の在り方等を検討する。

遊休資産については，適正かつ効率的な活用に努めるとともに，売却可能な資産については，積極的に売却するなど適正な処分を進め，収入の確保に努める。

広告事業など，従来の発想にとらわれず，全庁的に新たな財源の確保に努める。

外郭団体の事務局機能を担当課が担っているものについては，団体運営の自立を促しつつ，行政の守備範囲の見直しを行い，協議の整ったものから事務局機能の移管を実施する。

公の施設の管理については，サービス面及びコスト面で民間が優れた分野について，行政責任の確保，適正なサービス水準の維持，柔軟な運営の確保に留意しながら，指定管理者制度も視野に入れる中で，民間委託等により，コスト削減並びに行政サービスの効率化を図る。

施設の在り方については，初期建設費だけでなく維持管理費を含めたライフサイクルコストを意識するとともに，利用予測や運営手法を含めた長期的かつ経営的な観点からの検討を行うこととし，特に，今後大規模改修や建替え時期を迎える施設については，建設当時の設置目的や利用状況の推移を改めて検証し，施設の必要性が薄れているものについては廃止や類似施設との統廃合を含めて，今後の在り方を検討する。

市税等については，課税客体・課税標準等の的確な把握に努めるとともに，悪質な滞納者については，香川滞納整理推進機構と協力し，更なる収納体制の強化を図り，着実な滞納整理の実施により厳正なる税負担の公平確保に努める。

使用料及び手数料等については、対象事業の見直しを図りつつ、住民負担の公平確保の観点と受益者負担の原則に立脚し、その適正化に努める。

負担金補助及び交付金については、行政の責任分野、経費負担の在り方、行政効果等を精査の上、関係者の理解を得ながら整理合理化に努める。

投資的経費については、極めて厳しい財政状況にあるが、市民生活に密着した社会資本の整備、更には、市民福祉の充実、教育文化の向上等に配慮しつつ、事業の厳しい取捨選択を行い、市債発行額の抑制を図るなど、公債費負担の適正化に努める。

企業会計について

市立病院については、「市民が安心して暮らせ、心の支えとなる病院に」の基本理念に基づき、地域に根ざした中核病院としての役割を果たすため、高度医療機器の導入等による重症患者の治療体制の強化などにより医療の質を高めるとともに、高齢社会を視野に入れた患者サービスの向上を目指す。

経営面では、給食業務や医療事務などの民間委託等の実施により医業収支が改善され、全国の自治体病院の中で常に上位にランクされ、平成19年度末には累積赤字も解消されている。しかしながら、市立病院の施設等の整備に伴い、多額の経費を要することから、職員が一丸となって経営の効率化に努め、今後とも委託可能な業務において民間委託等を継続実施するなど、病院経営の更なる健全化を推進する。

水道事業については、「市民に信頼、満足される水道」を基本理念に、水道事業の使命である安全な水道水を安定的かつ低廉に供給するため、今後とも、水道施設の更新及び耐震化に多額の費用負担が見込まれることから、より一層の経営基盤の強化及び業務の効率化に努める。このため、平成20年度に水道ビジョンを策定し、これに基づき、民間活力等の導入の検討、補助制度の積極的な活用、また給水量の減少に対応した香川用水の適正な受水量の検討、更に、計画的な漏水調査及び老朽管の布設替えを実施し、有収率の向上を図るなど、健全経営の維持に努める。

特別会計について

下水道事業特別会計については、平成19年度に公営企業経営健全化計画の見直しを実施し、平成27年度には資金不足額を解消する計画としている。今後も、効率的な施設整備を図り、普及率の向上に努め、経費の節減に努力する中で、下水道使用料の改定についても検討する。

港湾整備事業特別会計については、臨海部の開発のために土地造成を行い企業立地に努めてきたが、土地需要の低迷と地価の下落により多額の累積赤字を抱えている。今後は、造成地の積極的な売却などにより累積赤字の縮小に努めつつ、一般会計からの支援により、早期の経営健全化に努める。

土地区画整理事業特別会計については、平成4年に換地処分を行い事業本体は終息しているものの、社会経済情勢の変化に伴い保留地の処分が思うように進んでいない。今後は、土地売却をより積極的に進めることにより累積赤字の縮小に努めるとともに、一般会計からの支援により、早期の健全化に努める。

葬祭事業特別会計については、長年多くの市民が利用し、市民サービスの向上に努めてきたが、近年、市内には複数の民間事業者が営業しており、民間事業者が年間の葬祭件数の8割を超える状況となっている。このようなことから、市営葬祭の特別会計は非常に厳しい経営状況に陥っており、今後の市営葬祭の在り方について検討を行う。

王越診療所特別会計については、今後も患者数の増加は見込めないが、一般会計からの繰入れを行うことにより単年度収支では毎年黒字となっていることから、これまでどおり一般会計からの繰入れを行い早期の健全化に努める。

与島診療所特別会計については、今後も患者数の増加は見込めないが、国民健康保険の直診会計であることから、国民健康保険特別会計からの繰入れを行うことも視野に入れた早期の健全化対策の検討を進める。

なお、資金不足比率が経営健全化基準である20.0%を大幅に上回っている港湾整備事業及び土地区画整理事業の2特別会計の健全化に向けては、第三セクター等改革推進債の活用についても検討する。

土地開発公社について

土地開発公社の健全化については、土地開発公社経営健全化計画（平成13年度～平成17年度）の実施により、一定の成果を挙げたところである。今後は、利子負担の軽減を図るため、一般会計からの資金貸付の継続実施を行い健全化に努めるとともに、保有地残高の更なる縮減に向けた方策を検討する。

第3 組織機構の再編整備

組織機構は、行政体制・基盤の最も基本的な構造及びその運用に係るものであり、「大きな仕事をするための小さな市役所」を目標に、社会経済情勢の変化や多様な行政需要に的確に対応した組織機構の再編整備が重要である。

そのため、これまでも市民に分かりやすい組織機構となるよう留意しつつ、財政運営、防災、高齢化社会に対応した体制の強化、教育行政や人権行政の再編などを進め、新しい行政課題に対応するための組織機構の見直しを行ってきた。

今後の組織機構の再編整備については、引き続き社会構造の変化、市民の行政ニーズ等を考慮する中で、行政機構のスリム化や新しい行政課題への対応を図る。

行政機構のスリム化

組織機構の再編にあたっては、既存の組織についても従来の在り方にとらわれることなく、スクラップ・アンド・ビルドの徹底が必要であり、部課の統廃合並びに内部組織及び出先機関の統廃合等、簡素・合理化を推進する。

市立小中学校の再編整備

小中学校については、就学児童生徒数の減少に伴う小規模校の増加及び学校施設の耐震化等の課題を踏まえ、次代を担う子ども達の良い教育環境を整備し、充実した学校教育の実現のため、平成19年度に学校再編整備検討委員会を設置し、平成20年4月に小中学校の再編整備の基本方針及び具体的方策等についての答申を得たところである。今後、答申を踏まえ、地域の理解を得ながら、市立小中学校の再編整備に取り組む。

新しい行政課題への対応

少子高齢化・情報化など社会情勢の変化に対応し、新たな行政課題や市民の多様なニーズに即応した施策を総合的・機能的に展開できるよう組織機構を再構築する。

併せて、子ども行政、市民との協働、男女共同参画、企業立地の推進など、複数の部署にまたがる行政課題については、関係部署において、より密接な連携体制の強化に努めるものとする。

第4 定員管理，給与の適正化

1 定員管理について

本市においては，平成3年度より他市に先駆けて独自に行財政改革に取り組み，第一次定員適正化計画（平成3年度～16年度）に基づき，平成3年度から平成16年度までに普通会計職員数の4分の1に相当する210人を削減し，更に，平成18年11月には，先の定員適正化計画に引き続き，行政サービスを低下させることなく，今後10年間で更に職員数の約20%を削減し，普通会計職員数500人体制（平成3年4月1日の839人と比較すると約40%の削減）を目標とした第二次定員適正化計画（平成17年度～26年度）を策定し，「大きな仕事をするための小さな市役所」の実現に向け，更なる定員管理の適正化を推進しているところである。

第4次坂出市行財政改革大綱における定員管理についても，先に策定した第二次定員適正化計画を基本目標としつつ，将来の職員配置を見据えた職員数に配慮する。この計画の主な内容，考え方は，第3次坂出市行財政改革大綱に示された基本理念，すなわち「民間にできることは民間に」を基本として，すべての事務事業について改めて官民の役割を見直し，行政サービスの民間への移管や指定管理者制度の導入も踏まえた民間委託の実施などにより，官から民への流れを加速させ，官民の相互協力によるまちづくりを進めるとともに，職員数の適正化に向け全庁挙げて積極的に取り組むものである。

今後の定員管理においては，特に次の施策を積極的に推進し，職員数の適正化に努める。

各年度，各職種毎の退職者数や民間委託の進捗状況を的確に把握するとともに，少子化の進行等の社会・経済情勢も勘案し，各職種に応じた適正職員数を目標に減員補充を行う。

現業部門については，民間委託等の推進や退職者不補充の手法により，職員数を削減していく。

職員の部署を越えた横断的な応援体制の確立により，行政需要に的確に対応するとともに，新規行政需要及び新規施策等については原則として現職員数の再配置により対応するなど，後年度の総職員数に影響を及ぼさないようにする。

総職員の活用については，少数精鋭主義として，職員の能力，専門知識，職歴等を配慮した適正な職員配置を行い，職員一人ひとりの高い士気，高度な能力の涵養等，プロの行政マンとしての職員研修等を推進するとともに，職員の登用については，男女平等の観点から行う。

人材育成については、職員の階層や担当業務に応じた各種の計画的な研修及び業務を通じてのトレーニングを実施し、各部署において一層複雑多様化する行政需要に柔軟かつ総合的に対応できるエキスパートの育成に努める。

少数精鋭主義の実現にあたっては、人材育成が不可欠であることから、職員の仕事に対する意欲の高揚を図るとともに、職員の能力を最大限に引き出し、発揮させることができる、そして、その努力が報われる、体系的、計画的な給与及び人事管理制度を構築する。

2 給与について

本市職員の給与については、国家公務員の取り扱いに準じつつ、香川県、近隣市町の動向を見守りながら、その適正化に努めてきたところである。

給料については、国と比較する一つの指標であるラスパイレス指数の動きを追ってみると、昭和61年4月1日現在105.2から順次下げ始めて、平成19年4月1日現在99.6となっており、ほぼ人事院勧告制度による国家公務員並みとなっている。

給与制度については、平成17年度の人事院勧告に伴い、平均4.8%の給与水準引下げや査定昇給制度の導入などを柱とした給与構造の抜本的改革を平成19年4月より実施するとともに、昇給に関する人事評価基準を新たに策定し、平成20年1月昇給より、勤務評価を昇給幅に反映させるいわゆる査定昇給を実施しており、勤勉手当についても、平成20年4月に新たな評価基準を策定し、6月、12月期それぞれの勤勉手当成績率について、これまでの支給月数の一部(0.015月分)を優秀な区分の職員に充てることにより支給を増加させるなど、「頑張った者が報われる」という査定昇給制度の趣旨と同様に実績反映の拡大を図ったところである。

更に、退職手当制度についても、平成19年4月より、退職時特別昇給制度を廃止するとともに、国家公務員に準拠した制度へと改正している。

今後においても、職員の能力を最大限に引き出し、発揮させることができる、そして、その努力が報われる給与制度となるよう、次の施策を積極的に推進し、高度化する行政ニーズに迅速かつ適切に対応できるよう人材育成と職員自らの発意に基づく組織の活性化に努める。

平成19年4月より導入した職員給与の査定昇給制度の適確な運用を行うことにより、「努力が報われる、仕事に懸命に取り組み、能力を向上させ、よい仕事をしようとすることを促す」制度として、職員の士気の高揚につなげるとともに、目標管理制度の導入についても検討を行う。

香川大学大学院地域マネジメント研究科や海外研修を含む長期研修などへ職員を継続

的に派遣し、地方分権時代に対応できる高度で専門的な知識を有する職員の育成に努めるとともに、職員の自発的な資格取得を奨励する資格取得奨励金制度の積極的活用により、職員の自己啓発への意欲を喚起し、職員の能力の向上を図る。

特殊勤務手当の見直しについて、手当本来の性格を十分に勘案し、より市民の理解と納得が得られる制度となるよう、抜本的な見直しを行う。

時間外勤務手当については、平成19年度一般会計決算では60,088千円となり、過去最高であった平成6年度180,232千円の約3分の1となっているが、今後とも引き続き、効果的な人事配置や職員の健康管理にも十分配慮し、振替代休制度等の積極的活用などによりできる限りその削減に努める。

第5 情報化の推進

本市が魅力ある地方公共団体として、よりよい市民サービスの向上を図るために、情報化は必要不可欠かつ極めて有効な手段である。

高度情報通信社会において、市民が情報通信技術の恩恵を最大限に受けるためには、電子自治体の構築が必要であり、以下の事項に留意しつつ、平成19年4月に策定した第2次坂出市情報化推進基本計画に基づき、計画的に情報化施策に取り組んでいく。

内部業務の情報化

本市の基幹システムである住民記録や税務システムなどは、大型汎用機等を利用した旧来型のシステムであるため、紙台帳を併用した手作業が多く残っており、機器が高価であったり、システムの追加、修正に多額の費用が必要となるなどの問題が生じている。

事務の効率化と経費の節減を図る観点から、基幹システムと他の窓口業務システムとの連携を含め、市全体として業務を最適化できるシステムへの再構築を図る。

業務の情報化にあたっては、現在の事務処理全般について徹底した見直しと改善を行うとともに、費用対効果を十分に検討した上で、情報化の効果を最大限に引き出せる新しい事務手順を再構築し、内部事務の効率化、迅速化及び市民サービスの向上を図る。

また、インターネット等の情報通信技術を出先施設でも活用できるよう、必要度や導入効果を勘案しつつ、計画的にOAパソコンの整備や庁内LANの拡張を図る。

地域の情報化

地域の情報化においては、市民生活や企業活動の利便性を向上させるため、情報通信技術を活用して、市民の立場に立った市民サービスの充実に努める。

公式ホームページについては、より一層判りやすいメニュー構成となるよう見直しに努めつつ、全庁的に情報提供の充実に図るとともに、電子申請については、市民が利用しやすい仕組みとなるよう見直しを行う。

また、地域の情報通信格差の是正を図るため、情報通信基盤の整備を促進する。

情報処理の形態

情報処理の形態については、委託処理のみではなく、情報通信機器の技術革新によりネットワークを活用した様々な処理形態が可能となっていることから、サービス品質、経費、運用面、セキュリティ面などを検討し、業務内容に応じた最適な処理形態にて情報化を行う。

職員の資質向上

電子情報を紙情報と同等に取り扱うことができるように、職員の情報処理能力・情報

活用能力の向上を図る。

情報セキュリティ対策と個人情報保護

情報化の推進にあたっては、個人情報の保護を最重要課題と位置付け、坂出市個人情報保護条例、坂出市情報システムの利用に係る管理運営要綱等に基づき、高度情報通信社会に対応した情報セキュリティ対策を講じるとともに、職員研修などにより継続的に職員への周知徹底を図る。

．行財政改革の推進管理

行財政改革を実効あるものとするため、大綱に基づく推進課題の具体的実施事項については、「坂出市行財政改革実施計画」を策定し、計画的かつ段階的に実施するものとする。なお、実施計画は、ローリング方式により毎年見直しを行うものである。

実施計画の見直しにあたっては、大綱の趣旨に則った新たな取り組みの掘り起こしに努めるとともに、事務事業の本来的な役割も考慮し、時代の変遷に伴う、今後の行政の守備範囲の在り方を、更に検討していく必要がある。

また、行財政改革の推進状況等については、市民で構成する坂出市行財政問題懇談会に報告を行い、併せて市広報誌やホームページ等により市民に公表するものとする。