

第3次行財政改革大綱（案）

平成16年3月

泉南市

第3次行財政改革大綱（案）策定にあたって

本市においては、平成8年に第1次の「行財政改革大綱」を策定、平成13年には第2次となる「新行財政改革大綱」を策定し、現在まで積極的に行財政改革に取り組み一定の成果を上げて参りました。

しかしながら、21世紀に入った今日、少子・高齢化の進行や高度情報化社会の進展など、社会経済情勢は急激に変化してきており、さらには予想を超えた低迷を続ける地域経済の影響を受け、本市を取り巻く環境は極めて厳しい状況となっており、平成14年度決算では、実質収支で約785百万円の累積赤字、経常収支比率についても104.8%となり、財政再建団体への転落が現実味を帯びてきたといっても過言ではありません。

このような危機的状況から早急に脱却し、財政の健全化と財政構造の変革のため、昨年度、財政健全化計画（案）を策定し、現在、取り組みを進めているところです。

また、地方分権の着実な進展により、地域の実情に応じながら市民の多様な価値観やニーズに的確に対応できる行財政運営が求められており、既存の行財政システムの見直しと、今後、長期間に及ぶことが予測される経済の低成長時代に見合った弾力性のある財政構造への転換を図りながら、市民にとって真に必要なサービスを効果的かつ効率的に提供し、行政サービスの質的向上を図っていかねばなりません。

そのため、職員一人ひとりが本市の置かれている厳しい状況を再度認識し、新たな時代に対応していくため、「市民が納得できる行政サービス提供のための市役所改革」を基本理念に、最少の経費で最大の効果を上げ、市民本位の行財政運営のための改革を推進するため、「第3次行財政改革大綱（案）」をこのたび策定致しました。

そして、本大綱（案）に基づく実施計画（案）を早急に策定し、積極的かつ計画的に改革を推進しようとするものです。

改革の実施にあたりましては、市民の皆様への説明責任を十分に果たしながら、ご理解とご協力が得られるよう努めるとともに、全庁・全職員一丸となって本市行財政構造及び行財政システムの抜本的改革に向け不退転の決意で取り組んで参ります。

最後に、本大綱（案）の策定にあたりご意見ご提言をいただきました皆様方に対し、心からお礼申し上げます。

平成16年3月

泉南市長 向井通彦

目 次

1 . これまでの行財政改革の取り組み	1
(1) 取り組みの経過	1
(2) 現状と課題、総括　・・・何ができ、何ができなかったのか	2
2 . 新たな行財政改革の必要性	4
(1) 社会経済状況の変化	4
(2) 地方分権の進展	4
(3) 本市の危機的な財政状況と財政健全化計画（案）の策定	5
(4) 市民との協働	8
(5) 民間との役割分担の明確化	9
(6) 職員の意識改革	10
3 . 第3次行財政改革の推進	11
(1) 改革の目的	11
(2) 改革の基本的方針（改革の理念）	11
成果志向・成果重視の行財政運営	11
市民との協働による行財政運営	12
自主・自立の行財政基盤の確立	12
(3) 改革の位置付け	12
第2次行財政改革、財政健全化計画（案）との関係	12
市町村合併との関係	12
(4) 改革の重点事項	13
行財政運営システムの改革	13
市民満足度の向上	14
市民との協働、公・民のパートナーシップの確立	14
職員人事の適正化、能力開発の推進	15
定員管理・給与制度の見直し	16
アウトソーシングの推進	16
財政の健全化	16
(5) 改革の推進	17
推進期間	17
推進の考え方	17
推進体制	17
三位一体の改革について	18

1. これまでの行財政改革の取り組み

(1) 取り組みの経過

泉南市では、平成8年12月「行財政改革大綱」を策定、財源の確保や事務事業の見直し、及び職員数の削減や職員給与の見直しなどを実施し、平成9年度から平成11年度までの3ヵ年で約9億8千万円の効果が得られた。

しかし、経常収支比率が依然として100%を超える深刻な状況のもと、一層の行財政改革を推進するため、平成13年2月には「新行財政改革大綱」同年8月には平成13年度から3ヵ年を実施期間とする「新行財政改革大綱実施計画書」を策定した。これを指針として市民の理解と協力のもと、平成15年度に予測された財政再建準用団体への転落を回避し、多様化・高度化する行政需要に的確に対応しながら財政健全化への道筋を付けて行くことを目的として行財政改革の推進に取り組んできた。

新行財政改革大綱においては、その実施期間である平成13年度から平成15年度までの3ヵ年で、事務事業の整理合理化、財政の健全化・経費の節減合理化、定員管理及び給与の適正化、効果的・効率的な施設の設置と管理運営など、様々な行政課題の解決に向けた取り組みを行ってきた。その結果、合計142項目中114項目が実施または実施見込みであり、経費の削減と歳入の確保を合わせると、平成13年度で約3億4千万円、平成14年度で約6億1千万円の効果が、また平成15年度では約9億3千万円の効果が見込まれるところであり、3ヵ年合わせて約18億8千万円の効果額が得られることとなる。

・年度別実施項目数

年度	平成13年度	平成14年度	平成15年度
計画項目数(A)	54	130(76)	142(12)
実施(実施中)項目数(B)	51	102(51)	114(12)
達成度(B)/(A)(%)	94%	78%	80%

()は、実施項目の内、その年度の新規実施分

・目標額及び効果額

年度	平成13年度	平成14年度	平成15年度	合計
目標額(C) (百万円)	463	645	1,055	2,163
効果額(D) (百万円)	337	615	924	1,876
達成度(D)/(C)(%)	73%	95%	88%	87%

平成15年度の項目数、効果額等は平成16年1月現在の見込み値

(2) 現状と課題、総括 ……何ができ、何ができなかったのか

平成13年度に策定した「新行財政改革大綱実施計画書」では142の改革項目を掲げたが、平成16年1月現在で3年間の改革期間中に実施済または実施中の項目は114項目であり、達成率は約80%となっている。

実施項目等を整理すると、その主な内容については、以下のとおりである。

実施済または実施中の主な項目

(ア) 事務事業の見直し

個人給付的事業の廃止または見直し

- ・母子家庭等福祉見舞金の廃止
- ・同和地区老人給付金等の廃止
- ・障害者給付金の見直し
- ・要保護及び準要保護児童生徒援助費の見直し

イベントや各種行事の見直し

- ・各種記念品の簡素化等

各種団体の運営補助金の見直し

し尿処理場運転管理業務の民間委託

(イ) 財政の健全化及び経費の節減合理化

使用料・手数料の見直し

- ・市民体育館、文化ホール、公民館、テニスコート等の施設使用料の改定
- ・保育所保育料の改定
- ・下水道使用料の改定
- ・住民票、印鑑登録証交付手数料等の改定

市保有地の売却

- ・旧市営住宅用地等の売却等

定員管理及び給与の適正化

- ・職員数の削減（平成12～15年度で43名約6%の削減）
- ・職員給料の削減（平成13～14年度2%削減、平成15年度1%及び定期昇給12カ月延伸）
- ・管理職手当の削減（平成13～14年度10%削減、平成15年度20%削減）
- ・特別職等の給料削減（平成13～14年度10%削減、平成15年度12～15%削減）

(ウ) 施設の設置、管理運営

- ・各施設管理委託業務の簡素化
- ・共同浴場の一元化

(エ) 行政の情報化、行政サービスの向上

- ・市行政 LAN システムの構築
- ・各種申請書の市ホームページでの配信

(オ) 公正で透明な行政の推進

- ・情報公開コーナーの設置
- ・バランスシートの作成、公開

一部実施済であるが引き続き実施していく主な項目

- ・要保護及び準要保護児童生徒援助費の見直し
- ・納税貯蓄組合事務費補助金の見直し
- ・各種協議会等負担金の見直し
- ・市設駐輪場の見直し
- ・使用料等の滞納額の縮減
- ・市保有地の売却
- ・市税収入の確保

引き続き検討が必要な主な項目

- ・ごみ収集の有料化
- ・職員駐車場の有料化
- ・保育所給食調理業務の民間委託
- ・ごみ収集業務の民間委託
- ・学校園等用務員の民間委託
- ・浄水場宿日直業務の嘱託化、民間委託
- ・広報紙の見直し
- ・保育所認可定員、幼稚園クラス別定員の見直し
- ・防犯灯管理方法の見直し

検討を終了する主な項目

- ・国民健康保険事業レセプト点検業務
- ・選挙投票所への職員配置の見直し（臨時職員等の配置）

数多くの項目を実施してきたなかで、し尿処理場運転管理業務などの民間委託は実施することができたが、「新行財政改革大綱実施計画書」に掲げた民間委託関連項目の大半は、未だ実施の目途は立っていない。しかし、行政と民間の役割分担を見直し、市が提供しているサービスであっても、民間に委ねた方がより有効かつ効率的なサービスの提供が可能なものは、積極的に民営化や民間委託を推進するという今後の行政運営のあり方について、一定の道筋をつけることができた。

しかし、事務事業の整理合理化等の成果が上げられたことは一定の評価はできるが、予想を超える市税収入の減少が大きく影響し、平成14年度末での累積赤字額が約7億8,500万円、経常収支比率は104.8%と悪化することとなり、「新行財政改革大綱」「同実施計画」に掲げた目標である「行財政構造の転換を図り、もって財政の健全化への道筋を付けていく」ことは、結果として、できなかったと言わざるを得ない。

全体としては一律削減やシーリングなど、従来からの緊縮策的手法によるものが改革の中心となったことから、既存行財政システムの抜本的な改革、及び改革の原動力となるはずの職員意識の改革は、道半ばとなっている。

2. 新たな行財政改革の必要性

(1) 社会経済状況の変化

景気の動向等依然として不透明な経済情勢が続いているなか、IT革命の進展、少子高齢化の進行、環境問題・循環型社会への対応など、自治体を取り巻く社会環境は大きく変化し、それに伴う行政に対する市民のニーズは、一層多様化し複雑化している。しかし、右肩上がりの経済情勢の終えんに伴う市税収入の減少のなか、かつてそうだったように順調な経済成長を背景に、市民の要望に可能な限り応じながら、徐々にサービスの拡大を図ってきた行財政運営の仕組みは立ち行かなくなっている。

そのため、市民ニーズや社会的ニーズの的確な把握と適切な選択を行い、行財政システムを時代の変化に迅速かつ柔軟に対応できる、時代の要請にふさわしいものに再構築する必要がある。

(2) 地方分権の進展

平成12年4月の地方分権一括法施行に伴い、本格的な分権型社会を迎えようとしている。昨年6月27日に経済財政諮問会議の「経済財政運営と構造改革に関する基本方針2003」が閣議決定された。この「骨太方針2003」によれば、「三位一体の改革

を推進し、地方が決定すべきことは地方が自ら決定するという地方自治本来の姿の実現に向けた改革」と説明されており、「三位一体の改革の具体的な改革工程」で 国庫補助負担金の改革 地方交付税の改革 税源移譲を含む税源配分の見直し、を三位一体で取り組むことになっている。それによると、税財源の地方への移譲については、国庫補助負担金廃止額の 8 割程度となっており、地方交付税改革については、「交付税からの依存体質から脱却し、真の地方財政の自立を目指す」と地方交付税の総額を抑制し、財源保障機能を縮小することが盛り込まれた。そして、地方財政計画の歳出を徹底的に見直すなどの取り組みが示されており、地方交付税に依存しない財政運営が今後益々必要になってくる。

また、平成 16 年度には、国庫補助負担金の 1 兆円を削減するという方針が出されたところであり、全体として総論に止まってはいるものの、地方分権改革が今後、益々進展することは確実で、「自己決定・自己責任」のことばどおり、自己決定領域の拡大とともに、自治体がそうした決定を行ったことに対する自己責任も、同時に問われる時代が到来することはまちがいない。

今後は、限られた財源の中で、良好なまちづくりのため、市民や地域にとって何が大切なのか、何が必要なのかを的確に判断し、さらなる施策の選択・集中を行っていかなければならない。

(3) 本市の危機的な財政状況と財政健全化計画（案）の策定

平成 13 年から 3 カ年を基本とした本市の「新行財政改革大綱」では、平成 15 年度末に予測された約 26 億円の累積赤字を縮減し、平成 15 年度末の財政再建準用団体への転落の回避を、最優先の課題として取り組みを行ってきた。

現在のところ、平成 15 年度末の財政再建準用団体への転落は、回避できる見通しとはなったが、平成 14 年度普通会計決算は、約 7 億 8,500 万円の実質収支赤字で、平成 10 年度から 5 年連続の赤字決算となった。また、財政構造の弾力性を表す経常収支比率は平成 14 年度 104.8% で、前年度から 4.1 ポイント悪化した。これは、経常的経費に充当した一般財源が、経常一般財源を上回っているということで、基金などの臨時的な財源を使わなければ、経常的なサービスさえ維持できない状況にあることを示しており、財政の硬直化はきわめて深刻な状況となっている。

また、平成 9 年度のピーク時に約 106 億円あった市税収入は、平成 14 年度には約 95 億円まで落ち込み、現在の大変厳しい社会経済情勢や今後の景気の動向を踏まえると、主要な歳入である市税収入の増加はこれからも期待できない。

一方、歳出面では、人件費は職員の削減や給与の見直しにより、過去 5 年間で減少しており、特に退職手当を除いた職員給は着実な減少傾向が続いてはいるが、人件費の経常収支比率において示す割合は、平成 14 年度では 44.3% で、類似団体と比

較して（13年度比）14ポイント程度も高い状況にある。

扶助費は生活保護費などが増加し、平成9年度の約23億2千万円が、平成14年度では約28億円となり、公債費も平成9年度で約21億1千万円であったが、平成14年度では約26億円となり、過去に地方債を活用して空港関連事業などを積極的に推進したため増加した。

また、財源の年度間調整や世代間の負担調整機能を有する基金や、市債についても状況が深刻化しており、平成5年度に約36億円を超えていた基金残高は、平成14年度には20億円以下にまで減少した。特に、本市の財政調整基金的な運用を行っている公債費管理基金は、平成15年度当初予算では底をついた状態となっており、予算編成も大変厳しい状況となってきた。

また、市債残高は、平成9年度の約247億円をピークに毎年減少してはいるが、平成14年度末で、平成5年度の約1.4倍、依然として歳出規模を上回る230億円を超える状況にある。

以上、今までの行財政改革の実施により一定の成果はでているにも関わらず、依然として財政の危機的状況が続いている。これは、近年の経済的な低迷がすさまじいことを物語っており、従来のあれも・これもという発想で財政運営を続けると、本当に取り返しのつかない事態を招くこととなり、財政再建準用団体への転落が現実味を帯びてきたといっても過言ではない。

このような状況にあって、大阪府では市町村の財政状況の改善を図る目的で、「市町村施設整備資金貸付金の特例借換措置」が講じられることとなった。本市においてもこの制度を活用すべく、平成16年度の実質収支黒字化及び平成18年度の経常収支比率の5ポイント改善(平成12年度比、本市の場合93.2%)という財政健全化の目標を明確に設定し、平成14年度から平成18年度までの5ヵ年を実施期間とした「財政健全化計画(案)」を平成14年9月に策定した。そして、「新行財政改革大綱」で示した基本的視点である(1)効率的・効果的な行財政運営の確立(2)健全な財政運営の確立を基本に、財政健全化を推し進めた形で取り組みをさらに強化することとなった。

しかし、不況の長期化等による市税を中心とした歳入の減少や扶助費の増加、職員の早期退職に伴う退職金の増加などにより、平成14年度決算において、実質収支で約785百万円の累積赤字となり、昨年策定した財政健全化計画案における収支見込みと大きく乖離することとなった。

このため、平成15年9月に新たな健全化項目を追加した「財政健全化計画(ローリング案)」「見直し案」の策定を行ったところであり、この財政健全化計画(案)を担保し、健全化を確実なものとするためにも、新たな改革への具体的な取り組みが必要となっている。

実質収支の推移

(単位:百万円、%)

年度	H5	H6	H7	H8	H9	H10	H11	H12	H13	H14
歳入総額	21,340	18,400	21,889	22,449	18,901	18,783	20,486	19,663	20,222	19,657
歳出総額	21,245	18,202	21,744	22,108	18,847	18,758	20,485	19,395	20,478	20,442
翌年度繰越財源	55	142	111	313	12	47	102	384	2	0
実質収支	40	56	34	28	42	22	101	116	258	785
実質収支比率(%)	0.4	0.5	0.3	0.2	0.3	0.2	0.8	0.9	2.0	6.4
標準財政規模	10,055	10,283	11,184	11,589	12,094	12,358	12,614	12,830	12,619	12,214

市税収入の推移

(単位:百万円)

年度	H5	H6	H7	H8	H9	H10	H11	H12	H13	H14
市税収入	7,777	7,481	10,186	10,467	10,599	10,444	10,407	10,205	10,052	9,462
うち空港関連	749	908	3,291	3,371	3,269	3,219	3,107	3,092	3,162	3,020

経常収支比率の推移

(単位:%)

年度	H5	H6	H7	H8	H9	H10	H11	H12	H13	H14
経常収支比率	97.2	103.6	102.0	100.5	103.5	104.4	100.8	98.2	100.7	104.8
うち人件費	49.4	52.2	50.5	50.7	49.0	49.3	45.4	44.5	43.8	44.3

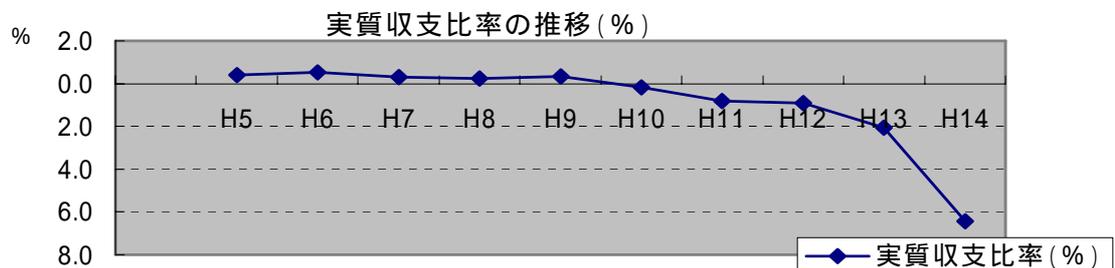
類似団体の状況(参考)

年度	H5	H6	H7	H8	H9	H10	H11	H12	H13	H14
経常収支比率	78.0	82.1	82.6	85.3	85.7	86.3	84.1	84.0	84.5	
うち人件費	33.9	35.7	35.5	35.3	34.8	34.4	32.5	31.2	29.8	

基金残高の推移

(単位:百万円)

年度	H5	H6	H7	H8	H9	H10	H11	H12	H13	H14
基金残高	3,620	2,756	2,204	2,494	2,832	2,871	3,439	3,318	2,780	1,965
うち公共施設整備基金	2,201	1,549	1,111	1,368	1,636	1,526	1,449	1,536	1,265	950
うち公債費管理基金	820	483	344	347	392	511	685	853	855	345



<参考>

- ・ **実質収支** 歳入と歳出の差引額から翌年度へ繰り越すべき財源を控除した決算額
- ・ **実質収支比率** 標準財政規模に対する実質収支額の割合
- ・ **標準財政規模** 地方自治体の一般財源の標準的規模を示すもので、標準的な税収入額に地方譲与税額、普通交付税額を加えたもの。
- ・ **経常収支比率** 人件費、扶助費、公債費等の経常的経費に、地方税、普通地方交付税、地方譲与税を中心とした経常一般財源がどの程度充当されたかを見る指標で、この比率が高いと投資的経費に向ける財源が制限され、市民ニーズ等への柔軟な対応は困難となる。
- ・ **類似団体** 決算統計（地方財政状況調査）等の報告に基づいて総務省が毎年度作成する類似団体別市町村財政指数表にいう類型別の区分。人口、産業構造の2要素の組合せによって市町村を分類している。
- ・ **財政再建準用団体** 実質収支が赤字の自治体が財政の建て直しを行うには、二つの方法がある。ひとつは「地方財政再建促進特別措置法」（以下「法」という）にもとづき、同法を準用して行うもの。もうひとつは法によらず、自力で赤字を解消しようとするものである。前者を法第22条の規定を準用して財政再建を行うことから、財政再建準用団体という。

法に基づき財政再建を実施するかどうかは、赤字自治体が自主的に判断すべきものであるが、実質収支比率が市町村で20%以上になると、財政再建計画を策定し、総務大臣の承認を受けなければ、地方債発行の制限を受けるため、財政再建準用団体を選択せざるを得ない。

財政再建準用団体になると、総務省の管理下に置かれ、市独自の行政サービスや市が実施する道路、下水道などの都市基盤整備ができなくなり、職員給与水準の大幅な引き下げはもちろん、市民負担の増大も余儀なくされ、市民生活に大きな影響を及ぼすことになる。

いわば、地方自治の放棄ともなり、何としても、再建団体への転落は回避しなければならない。

(4) 市民との協働

行政に対する市民ニーズの多様化は近年益々進んでおり、景気の悪化とともに、むしろ地域に関するあらゆる課題を、行政の責任として要望していこうとする傾向が強まっている。市民が新しい要望を出す場合、その財源をどうするかについて具体的な検討がなされていないのが普通である。行政も公平性、画一性などを基本に施策展開を行い、市民の税が有効に使われたかについては、あまり問題にはしてこなかった。市民も、地域の課題解決のために地元でできることはこれで、市役所には、このと

ころをしてもらおうとか、そのようなやり取りがなされずに処理されている例が多い。

このような住民との関係を、それぞれが自立的・主体的に地域を考える、いわゆるパートナーとしての関係にしていくことが、市民との協働を進めていく上で先ず、求められる。

また、地域社会においては、公共的な役割あるいは公益を達成する担い手として、地方自治体以外にも様々な担い手が存在する。つまり、まちづくりに対して、利害関係なく主体的に行動する住民自治の主役である。行政には、こうした市民活動団体に対して正しい情報を伝え、共に考え、共に行動するという姿勢が求められており、従来のような「行政の仕事を効率的にするために出来るだけ地元の区や団体に移す」という発想ではなく、目的や目標を共有化し、お互いが対等の立場で機能を分担して協働し、自立した地域社会を目指したまちづくりを進めていく必要がある。

(5) 民間との役割分担の明確化

市民ニーズの拡大や多様化に対応した行政サービスを提供するには、行政自らが直接業務を行うよりは、むしろ業務内容によっては、専門的な技術やノウハウを持つ民間の活力を導入した方が、有効かつ効率的な業務執行が可能となる場合がある。前回の「新行財政改革大綱」においても「民間委託等の推進」を掲げ、し尿処理場運転管理業務など一部の業務については民間委託を行うことができた。

平成15年9月に地方自治法第244条の2が改正施行され、公の施設の管理について、従来は地方自治体出資の法人や公共団体、公共的団体に限って委託することができたものが、さらに、地方自治体が指定する指定管理者に管理を代行させる「指定管理者制度」が導入されたところである。

これは、これまで行政が行ってきた公の施設の管理運営を民間事業者が行うことを可能にしたものであり、政府の「経済財政運営と構造改革に関する基本方針2003」でも、自主自立の地域社会からなる地方分権の新しい行政システムを構築していく必要性が示されている。自主的・自立的な行財政運営をさらに推し進めていくため、民間の発想や能力を十分取り入れた中で、サービスの利用者である市民の満足度を高めていく必要がある。

今後は、ごみ収集業務の民間委託化や保育所の公設民営化などサービスの効率化と行政運営の効率化・簡素化が図れ、同時にサービスの維持や向上に繋がる業務については、一定の方針のもと、民間委託や公設民営化、公の施設の適正管理化を早急に推進し、市民負担の最小化、サービスの最大化を図っていかなければならない。

(6) 職員の意識改革

本市が財政健全化を果たし、行財政改革を達成するには職員が意識改革を如何に行っていくかにかかっている。効率的で効果的な行政を執行する責任はすべての職員に求められており、一部の職員のみが成果意識やコスト意識を持ってしても、行財政改革は達成できず、行政運営に関わる全ての職員が自らの問題として取り組むことが求められる。

市職員としての身分保障がなされ、困難な仕事から逃れていても給与や処遇は変わらないという、現行の地方公務員制度の下では、ややもすると、自分がやらなくても、そのうちに誰かがやってくれる、というような意識が芽生える可能性が多くあり、一方で仕事を一生懸命にこなす職員には、ますます仕事が集中してしまうということに陥る危険性がある。

また、前例踏襲的に仕事をこなすこと、事務事業を無難にこなすことにとらわれずに、地域の課題を認識し、それに向けた改善を行ったか、課題は解決されたか、効率性はどうだったのかなどを厳しく点検していく必要がある。

「行革の達成には意識改革が必要だ」と叫んでみても意識改革が進むほど簡単なものではない。しかし、意識が変われば行動が変わり、行動が変われば市役所は変わる、つまり、意識改革を進めることは市役所を変える最も強力なエンジン（原動力）となるはずである。

今、市民の多くが長引く不況の中、倒産やリストラなど、厳しく苦しい状況に見舞われており、行政に向けられる市民の視線も厳しさを増している。

職員は、このような実態を真摯に受け止め、前例踏襲的に仕事をこなしてさえいればよいという考え方を改めるとともに、行政が今置かれている厳しい現状を、他人事ではなく自らの問題として捉え、職員一人ひとりの行動が、市民満足度の向上やまちづくりの達成に貢献することを改めて問い直していく必要がある。

民間企業では販売実績や利益額などによって、企業に対する貢献度を客観的に評価することは可能だとしても、営利を目的としない自治体では、こうした評価を導入することは困難であるといわれてきた。しかし、平成 13 年 12 月に閣議決定された「公務員制度改革大綱」では、能力・業績主義への転換を明確なものとして位置付け、公務員制度の枠組みを見直すとしている。

今後、本市においても、職員研修制度の充実強化と併せ、「頑張った者が報われる」人事評価制度とリンクした給与制度の仕組みなどを導入し、意識改革と同時に職場の活性化を図る必要がある。

3 . 第 3 次行財政改革の推進

(1) 改革の目的

「 1 . これまでの行財政改革の取り組み」及び「 2 . 新たな行財政改革の必要性」を簡潔に要点を整理すると以下のようになる。

- ・ 新行財政改革の取り組みにより一定の成果が得られた。
- ・ 景気動向は依然として不透明、少子高齢化など社会経済情勢は大きく変化し、行政ニーズは一層多様化、複雑化しており、行財政システムを時代の変化に柔軟に対応しうる時代の要請にふさわしいものに再構築する必要がある。
- ・ 地方分権の進展による「自己決定・自己責任」の時代に沿った施策・事業の必要性、市民ニーズ、社会ニーズの的確な把握と選択を行う成果志向の行政経営システム構築の必要性が求められている。
- ・ 平成 1 4 年度決算では累積赤字額が約 7 億 8,500 万円、経常収支比率が 104.8%となり財政状況はさらに悪化した。
- ・ 財政再建準用団体転落の回避、危機的な財政状況からの脱却が大きな課題となっており、平成 1 4 年度から平成 1 8 年度までを実施期間とする財政健全化計画（案）を策定した。この財政健全化計画（案）を確実なものとするためにも、新たな改革が必要。
- ・ 公共を達成する担い手としての市民との協働が必要。
- ・ 民間との役割分担の明確化が必要。
- ・ 職員の意識改革は改革推進のエンジンとなる。

以上の課題・必要性を踏まえ、全ての職員が危機感をもって市役所を改革し、財政健全化を達成し、もって市民に納得できるサービスの提供により、より良いまちづくりを進めていくため、「第 3 次行財政改革大綱（案）」をその指針として、改革を推進する。

(2) 改革の基本的方針（改革の理念）

成果志向・成果重視の行財政運営

前例にとらわれず、本当に必要なところに限られた経営資源（人や財源）を集中し、市民の視点に立った成果志向・成果重視の行財政運営を行う。

また、職員一人ひとりが常にコスト意識を持ち、行財政運営を一層効率的・効果的

に進めるとともに、サービスの絶えざる改善・改革を志向する行財政運営をめざす。

市民との協働による行財政運営

行政サービスの利用者であり納税者である市民の満足度を最大化するため、市民のニーズに的確に対応したサービスを提供するとともに、積極的な情報提供と情報公開を行い、説明責任を果たしながら市民の積極的な参加を進め、市民の声を十分に反映した行財政運営を進める。

自主・自立の行財政基盤の確立

地方分権の進展の中で、国から地方への権限移譲や財源移譲が今後さらに進展することが予想され、自己決定と自己責任のもと、市政の諸課題に自主的に取り組み、選択と集中により、市民ニーズに的確に対応していくことができる行財政基盤の確立を図る。



前述した改革の必要性や基本方針を踏まえ、改革の「基本理念」を

市民が納得できる行政サービス提供のための市役所改革

とし、「最少の経費で最大の効果をあげるようにしなければならない」という地方自治の基本原則に立ち返り、市民本位の行財政運営のための改革を推進する。

(3) 改革の位置付け

第2次行財政改革、財政健全化計画(案)との関係

平成13年度からの3ヵ年を、その実施期間とした、第2次の「新行財政改革大綱」及び「同実施計画書」の推進期間は、本年度をもって終了することとなるが、この大綱の趣旨を引き継ぎ、課題が解決していないなど、継続して取り組む必要のある項目については、引き続き取り組むこととする。

平成18年度を終期とする「財政健全化計画(ローリング案)」については、財政健全化項目として、本大綱の中に組み入れるものとする。

市町村合併との関係

地方分権の進展に伴い、市町村が将来に渡って、持続的な地域の発展を実現していくためには、新しい行財政基盤の確立と行財政運営の、より一層の効率化が不可欠であり、自主的・主体的な市町村合併の推進が重要とされている。本市において

も、「市町村合併の特例に関する法律」に基づき、泉南市及び近隣の2市2町の間で、平成15年11月1日「泉州南合併協議会」を設置し、合併に向けた協議を本格的に開始した。

市町村合併は、自治能力の向上や行政のスリム化など、時代の要請を受けた行財政改革手法の1つとして、着実に推進していくものとするが、今回の第3次行財政改革に基づいた取り組みについては、市町村合併と直接的に結びつけるものではなく、合併の協議とは別途のものとして推進するものとする。

(4) 改革の重点事項

行財政運営システムの改革

・行政評価システムの導入

地方分権の進展に伴い、これまでも増して、自治体の自己決定・自己責任が強く求められており、既存の事務・事業をただ漫然と行うのではなく、施策や事務・事業の成果を重視し、市民の視点に立った行政経営を行っていかなければならない。

そのため、行政評価システムを核として、特別会計も含めた事務事業の再編成や見直しを行い、市民志向・成果志向に基づき、コスト意識に根ざした健全な行財政運営の実現を目指す。

また、評価システムを活用した予算編成システムの構築や定員管理等の人事制度と連動させる仕組みづくりを進める。

・組織機構について

市民ニーズや新たな行政課題に対応するため、組織の改変は不断に行ってきたところであるが、地方分権の推進や社会経済情勢の変化に対応するため、より簡素で効率的な組織機構の整備を行う。

・施策調整会議

施策目的の達成や地域の課題解決のために何をすべきか、などという視点で、行政評価結果を活用し、庁内横断的に事務事業の調整、優先順位付けなどを行う施策調整会議を設置し、財源の有効活用と縦割り組織の弊害をなくしていく。

・庁内分権の推進

右肩上がりの経済成長が終焉し、市税収入が減少しているなかでは、個別事業ごとの管理部門の予算査定による積み上げ方式の予算編成は限界にきており、より現場のことを熟知している事業実施部門に、裁量と結果責任を持たせ、行政ニーズに的確に

対応できる方法を導入する。

また、必要に応じて、トップダウンによる予算編成を円滑に行うための特別枠を別途設ける。

・電子市役所の構築

ITの活用による庁内業務の効率化・情報の共有化を図るため、本庁と出先のネットワークを含めた庁内LANの整備を進めるとともに、積極的な活用を行い、業務プロセスの再構築を目指す。

さらに、各種申請や施設予約等の簡素化とシステム化、迅速化を進め、行政サービスの利便性を高めることによる市民サービスの向上と事務の簡素化を図る。また、そのためCATVなどを活用することで市民への情報提供をより一層効果的に行う。

・公共施設の管理運営の見直し

公共施設について、利用状況や維持管理コストと成果などの観点から、より効率的な施設管理を行うため、公の施設についての職員配置のあり方や地方自治法の改正による「指定管理者制度」の導入などについて検討を行い、管理運営形態の見直しを行う。

また、教育施設や児童福祉施設についても、統廃合を視野に入れた施設の管理運営を進める。

市民満足度の向上

サービスの直接の受益者だけでなく、納税者全体としての市民満足度の向上を図る必要があり、市民への積極的な情報提供と事業の適切な評価の仕組みが求められている。行政サービスの提供にあたっては、サービスの質的向上や効率性を十分確保し、市民満足度向上の取り組みを進める。取り組みにあたっては、行政評価システムを活用し、市民の視点から、施策や事務事業の目的を明確にし、成果の達成状況を把握した上で、今後の行政運営に反映させる。

また、市ホームページ等で、市民との情報の共有化や意見交換などを通じて、市民サービスを改善・向上するための仕組みづくりを進める。

市民との協働、公・民のパートナーシップの確立

市民と行政が、地域の課題解決のための共通の目的を持って、まちづくりを進めていくため、市民と行政が情報を共有し、市民自らが市政に参加する仕組みが必要となっている。そのため、自発的な市民活動の主体としての、区や自治会、NPO、ボラン

ティア団体等との協働やパートナーシップによって、地域の課題解決を協働して行う。そのため、アドプト制度や市民活動促進の仕組みなど、市民との協働システムを創設する。

職員人事の適正化、能力開発の推進

地方分権の進展に伴い、自己決定領域の拡大とともに、自己責任も同時に問われる時代が到来し、政策形成能力や事務遂行能力の向上が、より一層求められている。

また、行政活動を支える職員が、市民の目線に立った意識改革を進めつつ、問題解決能力を高めることが必要とされ、どんな行政サービスを提供したかよりも、市民にとって、どんな成果があったのか、つまりサービスの提供者の論理から、サービスの受給者の論理へと発想を転換することが求められる。

このような時代の要請に応えるため、適材適所の職員配置、職員研修の充実や能力開発支援など、多様で柔軟な人事制度の取り組みを推進する。また、政策形成能力の向上をより一層図るため、職員提言を支援する仕組みづくりを進める。

・人事評価システムの構築

本市が財政再建を果たし、行財政改革を達成するには、職員の意識改革が重要な要素となっており、これからの自治体にふさわしい人事評価制度を導入し、職員のやる気と組織の活性化につなげるため、目標管理制度と併せて、職員の能力や勤務成績が適切に反映される人事制度を確立する。

・職員研修制度の充実（経営感覚をもった職員の育成）

自己決定・自己責任が強く求められる行政経営に対応できるよう、それぞれの立場や役割に応じた経営感覚を兼ね備えた職員を育成するため、体系的な研修実施など、より一層の職員研修制度の充実を図る。

・自己申告制度の導入

人事異動に際して、職員の希望や意見等を把握することにより、より一層の適材適所の人員配置、職員の能力向上、職場の活性化を図るため、自己申告制度の導入を行う。

・職種間異動の推進

限られた人材を最大限活用するため、職種間の異動を積極的に行う。

定員管理・給与制度の見直し

・適正な定員管理

職員数は、今までの取り組みにより、平成 8 年度の 7 4 4 人をピークに平成 1 2 年度で 7 1 6 人、平成 1 5 年度には 6 7 3 人となっており、特に平成 1 2 年度から平成 1 5 年度までの 3 年間で 4 3 人、約 6 % の削減を行った。しかし、人件費の比率は類似団体等と比較しても圧倒的に高く、事務執行の効率化を一層進めることで、財政健全化計画（案）の退職者不補充を原則に、定員管理計画に基づき、適正な定員管理を行う。

・給与の見直し

人件費の本市の歳出に占める割合は、依然として最も高く、義務的経費として財政運営に与える影響が大きいことから、職員給料の一律削減や昇給延伸など、積極的な対応を実施している。市民サービスへの影響を極力抑え、財政健全化を達成するためには、人件費の削減によるところが非常に高いため、国家公務員準拠を大原則に、今後とも、給与の見直しをさらに推し進める。

アウトソーシングの推進

行政と民間、行政と市民や NPO 等との役割分担を明確にし、市が提供しているサービスであっても、民間に委ねた方が、より効率的にサービス提供が可能な業務については、積極的に民営化や民間委託を進める。なお、前回の大綱に基づく改革期間中に、実施できなかった業務についても、引き続いて委託化を図る。

また、既存の委託業務についても、コスト削減とサービス向上の観点から委託業務の内容・成果を徹底的に精査し見直しを行うとともに、委託先についての競争性を確保し、より効果的な委託業務を実施する。

財政の健全化

本市が持続的に行政サービスを維持し続けるためには、安定した財政基盤の確立が急務、必要不可欠であり、そのためには、早期に収支均衡を図り、財政構造の改革を進めることが求められている。

本市では、既に述べたとおり、平成 1 8 年度を終期とした「財政健全化計画（案）」を策定し、鋭意、財政再建に取り組んでいる。

本大綱では、この「財政健全化計画（案）」の趣旨に基づき、市税を中心とした歳入の確保と、経常的経費を中心とした歳出の削減や、施策・事業の抜本的な見直しなど、財政構造の変革に全庁的に取り組み、財政の健全化を達成することで、活力ある

まちづくりを着実に推進する。

特に、歳入の根幹である市税負担の公平性の観点から、納税の履行と滞納整理などの着実な実施により収納率の向上を図る。

また、財政状況を考慮しながら、可能な限り高利率の市債の繰上償還や借換を行い、将来に向けた財政の負担の軽減を図る。

<別添資料 : 財政健全化計画(ローリング案) 参照>

目標 : 平成16年度実質収支黒字

平成18年度経常収支比率93.2% (平成12年度比 5ポイント)

(5) 改革の推進

推進期間

現在の社会情勢の急激な変化に対応するため、また、財政健全化計画(案)の終期である平成18年度までの、平成16年度から平成18年度の3カ年を基本とする。

推進の考え方

この第3次行財政改革大綱(案)を基本に、推進期間中に目標を達成するため、各部課等が主体的に改革項目を検討し、それを基に「実施計画(案)」を策定するものとする。

第3次行財政改革大綱(案)及び同実施計画(案)策定にあたっては、市民で構成される「行財政改革推進委員会」において、提言・意見を受けるとともに、市ホームページに掲載し、市民の意見・提案を得た上で、それぞれの策定に反映させる。

推進体制

引き続き、市長を本部長とする「泉南市行財政改革推進本部会議」を中心に、全庁上げて推進する。

特定課題や重要課題については、庁内検討部会を設置し、集中的な検討を行うことで課題の解決をより円滑に行い、実施項目の早期実現を目指す。

三位一体の改革について

今回の三位一体改革に伴う国庫補助負担金や地方交付税の見直しにより、本市の平成 16 年度予算編成においても過大な歳入不足（本市の試算で約 9 億円）を招くなど極めて大きな影響を与えている。地方への税源移譲としての所得譲与税の創設による一般財源化は、基幹税である所得税収を地方へ移すものであり、一定の評価をするものではあるが真の税源移譲とは言えない。

全国市長会においてもこのほど

国庫補助負担金の廃止に伴う一般財源化にあたって、確実に個人住民税、地方消費税等の基幹税で税源移譲されたいこと

税源移譲に伴い自治体間の財政力格差が拡大することが予想され、各市町村において一定の行政水準を確保することが不可欠であることから、地方交付税の持つ財源調整と財源保障の両機能を強化されたいこと

などの緊急要望を行ったところであり、今後とも地方が納得のできる三位一体改革を推進されるよう継続して全国市長会などを通じ要望を行っていく必要がある。