

# 能代市

## 行財政改革大綱

～ 自律と協働のまちをめざして～



平成19年11月

総務部総務課行政改革推進室

# 目 次

## 〔本 編〕

行財政改革大綱の策定について	..... 1
行財政改革の方向性	..... 2
1 健全な財政運営の確保	
2 変化に対応できる体制づくり	
3 行政の事務や役割の見直し	
本大綱の推進期間と進行管理	..... 5
1 推進期間	
2 進行管理	
(1) 行財政改革推進委員会	
(2) 行政改革推進本部	
(3) 進行管理の方法	
具体的な取組事項	..... 6
1 健全な財政運営の確保	..... 6
(1) 歳入の確保	
(2) 歳出の整理・適正化	
(3) 公会計の整備及び資産・債務管理	
(4) 地方公営企業の経営健全化	
2 変化に対応できる体制づくり	..... 7
(1) 行政の透明性の向上	
(2) 効率的にサービスを提供できる体制づくり	
ア 組織・機構の見直し	
イ 能代マネジメントシステムの導入	
ウ 電子自治体の推進	
(3) 定員管理の適正化、給与の見直しの推進	
ア 定員管理の適正化	
イ 給与の見直し	
3 行政の事務や役割の見直し	..... 9
(1) 事務の見直し	
(2) 施設の見直し	
ア 施設の統廃合	
イ 管理運営における民間活力の活用	

**〔実施項目編〕**

<b>実施項目個別表</b>	<b>..... 13</b>
----------------	-----------------

**〔資料編〕**

<b>別紙リスト1</b>	<b>本市が加入する一部事務組合</b>	<b>... 33</b>
<b>別紙リスト2</b>	<b>平成19年度当初予算 市単独補助金調書</b>	<b>... 34</b>
<b>別紙リスト3</b>	<b>本市が事務局業務をおこなっている各種団体</b>	<b>... 40</b>
<b>別紙リスト4</b>	<b>本市に設置されている審議会等</b>	<b>... 42</b>
<b>別紙リスト5</b>	<b>集中改革プランにおける公の施設の取り組み目標</b>	<b>... 44</b>

## 〔本 編〕

### 行財政改革大綱の策定について

行政には、その経営資源（予算、人員、施設等）を生かして市民に最大限のサービスを提供し、主役である市民が安全に安心して暮らせるようにする責務があります。

一方、市財政は、地方交付税の減少が見込まれること、税収の伸びが見込めないこと、住民ニーズの高度化・多様化が行政経費の増大をもたらしていることなどから、今後一層の厳しさが予想されます。

このため、行政組織の簡素化、歳出の重点化・効率化、歳入の確保といった行財政改革を進め、「簡素で効率的な行政」を実現し、行財政運営を持続していく基盤を整える必要があります。

同時に、市役所が変わることなくして“まち”を変えることはできないという考えのもと、市役所においても、自ら率先して変わろうとする意識改革を進めていく必要があります。

また、単なる縮み志向に陥ることを戒めながら、行政のあり方、進め方についても見直し、経済が右肩上がりでも推移し、市の予算も人員も増えていった時代の「あれも、これも幅広く維持する」ことから、将来を見据えて、全市的視野で「真に必要なもの」を見極め、「あれか、これかを選択する」ことへ、発想を転換することが求められます。

この行財政改革大綱は、こうした認識を市民と行政が共有したうえで、共に改革意欲を持って新たな時代を切り拓き、市の健全な行財政運営を進めるため、次の視点に立って定めるものです。

昨年9月には「集中改革プラン」を定めていますが、本大綱は取り組みの範囲を広げ、かつ、総合計画の期間に合わせたものとして策定します。

#### < 改革の視点 >

次の三つの視点から現在の行財政運営を見直すこととします。

「あれも、これも」から「あれか、これか」へ発想を転換する

全市的視野で見直すべきものは勇気をもって変える

市民と行政それぞれの「自律」を基に、みんなが手を携え「協働」してまちづくりを進める

## 行財政改革の方向性

### 1 健全な財政運営の確保

国の三位一体改革による地方交付税総額の減少や、景気回復が地方に波及していないため税収の伸びが見込めないことなどから、地方自治体の財政は、一層厳しい状況になると予想されます。さらに、地方分権の流れや、行政に対するニーズの高度化、多様化により、市の役割が広がっていることから、新たな財政需要が生じてくることも考えられます。

本市においては、歳入の面では、地方交付税が最近では平成12年をピークに減少傾向（注1）にあります。また、市税についても、税源移譲及び税制改正があるものの、地域経済の低迷や人口減少、土地価格の下落により、今後の伸びを期待しがたい状況にあります。

一方、歳出と歳入の差を調整する基金（注2）については、平成19年度当初予算繰り入れ後の残高が3億1千5百万円にまで落ち込み、財政運営上のやりくりを行う余裕は小さくなっています。

また、一般財源（注3）ベースの財政推計（注4）では、平成20年度から歳入不足になるものと見込まれます。その内訳を見ると、市税、地方交付税、繰入金といった歳入の減少の一方、歳出では、扶助費（注5）が高齢化等の理由により年々増加しており、退職者の5分の1採用を見込んだ人件費、対前年比5%の削減を見込んだ物件費などで減少はあるものの、歳入歳出を比較すると、歳入の減少額に歳出の削減が追いつかない深刻な財源不足の状況が続くものと考えられます〔表1～3〕。なお、平成17年度から年々減額となっている普通建設事業費（注6）は、平成20年度以降、3億円台での推移を見込んでいます。

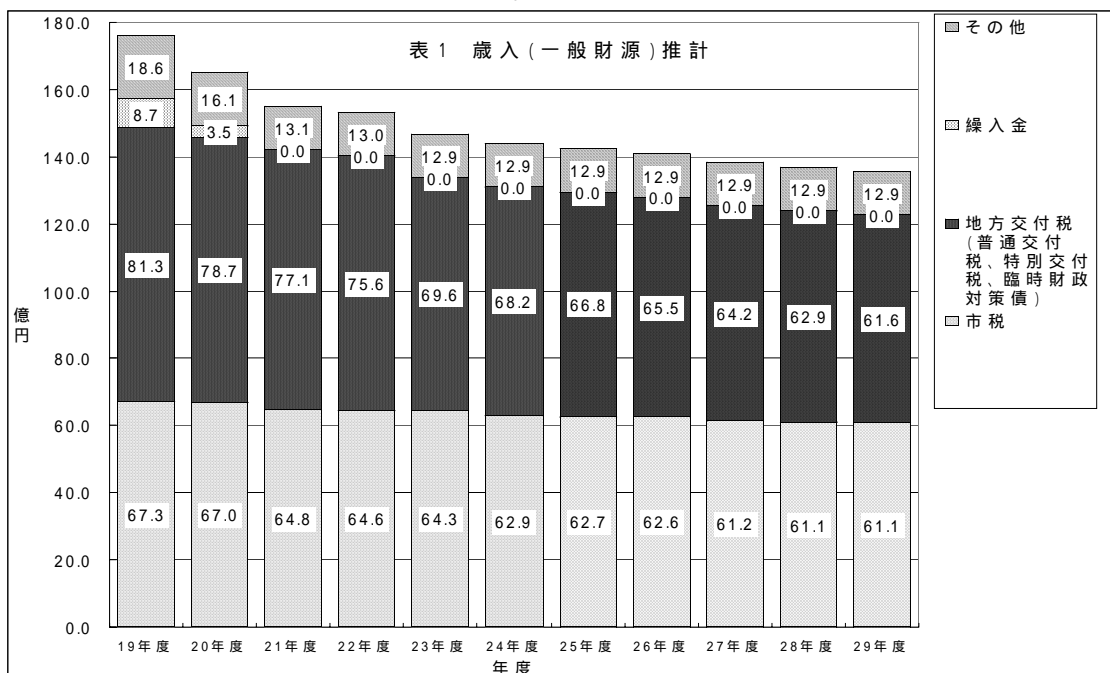


表2 歳出(一般財源)推計

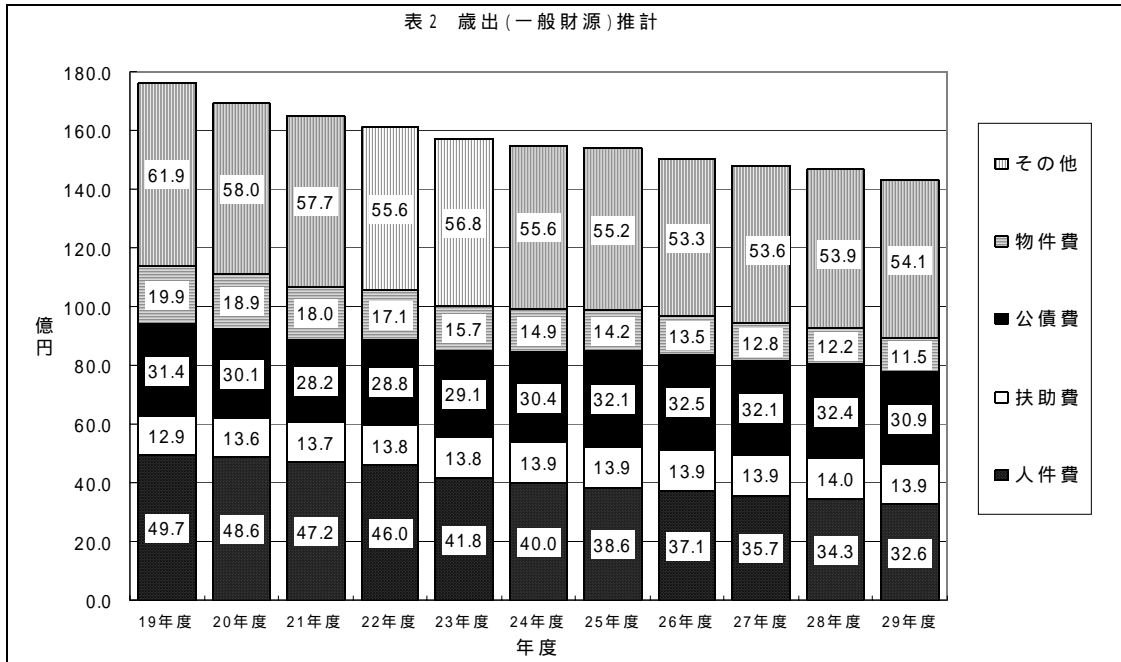


表3 年度当初の収支差額(注7、注8)

(単位: 億円)

年度	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29
収支差額	0	3.9	9.6	8.2	10.3	10.9	11.6	9.3	9.8	9.7	7.5

普通建設事業については、補助金や市債を活用して一時的に増やしても、後年度には市債分を一般財源により償還していく必要があり、結果として後年度に他の施策に必要な財源を圧迫し、財政の硬直化をもたらします。一般財源の右肩上がりの確保が今後難しいと考えられる中では、後年度負担を考慮し、慎重に事業の選択をしていく必要があります。

こうしたことから、市税の収納率向上や未利用市有地の売払いなど積極的に歳入を確保しながら、歳出については義務的経費であっても、法令に基づく社会保障関係費や公債費等を除き、聖域を設けずに見直しを行い、将来にわたって歳入規模に見合う安定した財政運営に努めます。また、市民に対するわかりやすい情報提供に努めます。

注1: 決算ベース。合併前は旧能代市と旧二ツ井町の合算額。臨時財政対策債を含む。

注2: 財政調整基金一般分と減債基金。

注3: 収入した時点ではその用途が特定されず、地方自治体の裁量によって使用できる財源で、市税や地方交付税、地方譲与税、利子割交付金、自動車取得税交付金などがそれにあたる。

注4: 平成19年9月作成。

注5: 生活保護法、児童福祉法、老人福祉法、身体障害者福祉法、知的障害者福祉法などの法令に基づいて支出する経費。地方自治体独自の支出も含まれる。

注6: 道路、学校、スポーツ施設など公共施設の新増設や、用地取得などに要する投資的経費。

注7: 表3は表1、2の差だが、表1、2は各項目で四捨五入していることから、そのまま足し

て差を出しても表3と一致しない場合がある。

注8：年度末に発生する不用額を毎年度3億円ずつ見込んでいるため、実際の収支差額も、表3からその分（3億円程度）縮小することが見込まれる。

## 2 変化に対応できる体制づくり

地方分権の進展に伴い、自己決定・自己責任の原則のもと、地方自治体の役割が拡大していますが、その運営に際しては、自主性はもちろんのこと、独自性も求められます。

しかし、限られた行政の経営資源の中でそれらを進めるためには、「あれも、これも」行うことから、真に必要な「あれか、これか」を見極めることが必要となります。

その一方で行政は、社会経済情勢の変化に伴い、今後新たに生じる行政課題に、迅速かつ柔軟に対応できるように備えておく必要もあります。

こうした要請に応えるため、政策・施策については、総合計画の中で取り入れることとしている市民参加型の透明性を持つ行政評価の仕組みにより、見直しを定期的に行います。また業務遂行のレベルにおいても、職員自らによる「立案(Plan)」「実施(Do)」「検証(Check)」「見直し(Action)」のサイクルの習慣化により、変化する状況に沿って行政が行われるよう努めます。

また、組織・機構等を大胆に見直して簡素化・効率化を図り、行政サービスを効率的に提供できる体制を目指します。

## 3 行政の事務や役割の見直し

事務・事業の実施にあたっては、行政が直接行うのが適切かどうかを十分に検証し、民間ができるものは民間に任せるといった原則のもと、民間に託したほうが効果的・効率的なものや、コスト縮減に資するものを積極的に民間に委ね、民間活力の活用を図ります。

また、市民が行政サービスの「受け手」であるだけでなく「まちづくりの主体」でもあるという視点に立って、まちづくりを進めます。様々な分野で行政のみが主体となるのではなく、自らの地域のあり方を市役所と市民と一緒に考えながら、市民の主体的な参加を得てまちづくりを進めていくものとします。

## 本大綱の推進期間と進行管理

### 1 推進期間

行財政改革大綱の推進期間は、平成19年度から平成24年度までとします(注9)。毎年、前年度の実施状況を取りまとめるとともに、新たに取り組む必要性のある事項が生じた場合には、その都度大綱に加えていくこととします。

注9：市の新総合計画基本計画は平成20年度から平成24年度までを期間としている。なお、集中改革プランは平成21年度まで。

### 2 進行管理

#### (1) 行財政改革推進委員会

行財政改革の実効性を高め、開かれた行財政改革を推進するため、市民から構成される行財政改革推進委員会が、市から行政改革の推進状況の報告を受けるとともに、市に対して評価や提言を行うものとします。

#### (2) 行政改革推進本部

行財政改革大綱に位置づけられた項目を着実に実行するため、市長を本部長とする行政改革推進本部が、その進捗状況を管理するものとします。

#### (3) 進行管理の方法

行政改革推進本部は、大綱に定められた実施項目について、毎年その進捗状況をとりまとめ、議会と行財政改革推進委員会に報告するとともに、公表します。

前述のとおり、大綱には新たに取り組む必要性のある事項を加えていくとともに、平成21年度には、大綱実施項目の進捗状況、達成見込みを踏まえながら、実施項目そのものの見直しも行うこととします(注10)。

注10：新総合計画の実施計画は、第一期が平成20～22年、第二期が平成22～24年(平成22年は両期に重なる)であることから、平成21年度には大綱を第二期実施計画と整合するよう調整する必要がある。



## 具体的な取組事項

### 1 健全な財政運営の確保

#### (1) 歳入の確保

受益者負担の適正化や市税の収納率の向上など、自主財源の確保に努めます。また、広告収入を得るなど、新たな財源の確保や、未利用財産の活用や売却、特定目的基金の活用範囲の見直しなど、財産の有効活用に努めます。

多くの施設で使用料収入が経費に比べ低い水準にあることから、使用料のあり方を整理します。

実施項目 1 未収となっている税の収納対策

実施項目 2 未収となっている税、使用料の収納体制の見直し

実施項目 3 使用料（受益者負担）の見直し

(1) スポーツ施設使用料の見直し

(2) ニツ井公民館等使用料（全額減免）の見直し

〔関連 実施項目47 公の施設の見直し（の内、使用料のあり方の整理）〕

実施項目 4 未利用財産の処分

実施項目 5 広告料収入による新たな収入確保

実施項目 6 行政財産使用料の見直し

(1) 庁舎使用料の見直し

(2) 庁舎駐車場の有料化（職員）

#### (2) 歳出の整理・適正化

限られた財源を有効に活用できるよう、徹底した経費節減を行うとともに、財源配分を重点化し、歳出全般にわたって効率化を図ります。

事業の実施や業務の遂行にあたっては、職員のコスト意識を徹底し、特に経常経費については、全庁あげてその削減に取り組みます。また、一部事務組合への負担金を見直します。

様々な団体等に対する補助金については、市民と行政の「自律と協働」の視点から、その役割、必要性、費用対効果等を検証しながら、終期を定める等、削減を図り、整理合理化を進めます。

実施項目 7 内部管理経費の見直し

実施項目 8 一部事務組合への負担金の見直し

実施項目 9 市単独補助金の見直し

### ( 3 ) 公会計の整備及び資産・債務管理

財政の透明性を高め、歳入歳出にかかる効率化・適正化を図るため、公会計の整備（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作成）を行い、市民にわかりやすい財政情報を開示できるようにします。

また、その整備を通じて資産・債務に関する情報の開示とその適正な管理を進めるとともに、資産・債務改革の方向と具体的な施策を明確にします。

実施項目10 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作成

実施項目11 資産・債務改革の方向性と具体的な施策の明確化

### ( 4 ) 地方公営企業の経営健全化

経営分析を行った上で適正な料金改定を行うなど、経営健全化に積極的に取り組みます。

実施項目12 水道料金の見直し

実施項目13 浄水場等の維持管理の見直し

実施項目14 企業手当の見直し

実施項目15 下水道使用料の見直し

## 2 変化に対応できる体制づくり

### ( 1 ) 行政の透明性の向上

現在策定中の総合計画の実施にあたっては、市の政策、施策の成果を評価し、改善すべき点を、次期実施計画の事業に反映させる仕組みを確立することとしています。その結果の公表や、市の情報公開制度の利便性を高めることにより、行政運営の透明性を向上させ、市民参加の市政を推進します。

また、市の適正な業務を確保するため、公益通報者保護法に基づく体制の整備に努めます。

実施項目16 行政評価制度の導入

実施項目17 情報公開制度の利便性向上

### ( 2 ) 効率的にサービスを提供できる体制づくり

ア 組織・機構の見直し

限られた人員で、高度化、多様化する市民ニーズや、社会経済情勢の変化に対応しながら効率的に行政サービスを提供できるよう、部及び課の統廃合や、意思決定過程の簡素化を図ります。

また、職員一人ひとりの能力をできるだけ活かすよう、人材育成基本方針を策定し、新たな人事評価制度の構築を検討します。

実施項目18 組織・機構の見直し

実施項目19 事務決裁区分の見直し

実施項目20 延長窓口業務の見直し（市民サービスセンターの開設）

実施項目21 人材育成基本方針の策定

実施項目22 新たな人事評価制度の構築

## イ 能代マネジメントシステムの導入

行財政改革には、職員一人一人がその担い手であるという自覚を持って取り組む必要があり、そのためには、職員が主体的に創意工夫を発揮できる仕組みが必要です。

職場の環境、業務の実施方法、時間・予算の使い方といった業務全般の「ムダ・ムラ・ムリ」を職員の自発的かつ習慣的な取り組みで取り除き、それによって得られた時間、予算並びに人員を新たな業務へ向ける仕組みをつくります。

実施項目23 能代マネジメントシステムの導入

## ウ 電子自治体の推進

費用対効果や情報セキュリティの確保を考慮しながら、行政手続のオンライン化の推進、総合行政ネットワーク（注11）の活用に取り組みます。

注11：地方自治体のコンピュータネットワークを相互接続した広域ネットワーク。都道府県、市町村の庁内ネットワークや、中央省庁の相互接続ネットワークが接続されている。自治体間の情報共有、事務の効率化、アプリケーションの共同利用などを目指し創設された。

住民からの申請・届出の受付や、公共施設の空き状況の確認・予約受付など、どの自治体でも必要となるネットワークアプリケーションについて、自治体の共同開発、共同利用による経費節減が期待されている。

実施項目24 総合行政ネットワークの活用

実施項目25 ホームページの充実と行政手続のオンライン化の推進

### (3) 定員管理の適正化、給与の見直しの推進

#### ア 定員管理の適正化

職員の定員管理にあたっては、社会経済情勢の変化等をふまえ、市が関与すべき範囲、行政サービスの内容や手法の見直しとともに、施設の整理や業務委託を進めながら、定員適正化計画に基づき職員数の適正化に努めます。

< 集中改革プランによる定員適正化計画（18、19年度の〔 〕内の数値は実績） >

年 度	18	19	20	21	22
減員（退職）（注12）	〔 21 〕	7〔 21 〕	27	28	19
増員（採用）（注12）	〔 2 〕	3〔 2 〕	4	5	4
4月1日職員数	〔 654 〕	650〔 635 〕	627	604	589

注12：「減員」は前年度末における退職見込者数。「増員」は当年度はじめの採用予定者数。

#### 実施項目26 職員定数の適正化

（新規採用数を定年退職者の5分の1とすることにより、平成18年：654人 平成22年：589人 へ）

#### イ 給与の見直し

給与の見直しについては、職員の業務の性格や内容を踏まえつつ、国・県の基準を考慮しながら対応します。また、平成20年度の予算編成について財源不足が明らかな場合には給与体系を見直します。

#### 実施項目27 職員手当の見直し

- (1) 管理職手当の定額化
- (2) 期末・勤勉手当の見直し
- (3) 特殊勤務手当の見直し
- (4) 時間外勤務の縮減

#### 実施項目28 特別職報酬等審議会の見直し

### 3 行政の事務や役割の見直し

#### (1) 事務の見直し

事務事業全般にわたって、「ムダ、ムラ、ムリ」をなくしながら、次に掲げる視点に立って、市の役割や関与の範囲を見直します。

(見直しの視点)

廃止の方向で検討するもの

- ・当初の目的が達成されたもの又はその必要性がなくなったもの
- ・経費や事務量に比べて効果の薄いもの
- ・民間の自主的な活動に委ねるべきもの
- ・個人の負担と責任において行うべきもの

縮小の方向で検討するもの

- ・目的がある程度達成されたもの
- ・廃止を検討する視点に準じ、一部を廃止、縮小できるもの

統合、休止等の方向で検討するもの

- ・類似の事業を統合することにより、効果が上がるもの
- ・毎年度実施する必要のないもの
- ・当分の間、休止、繰延べをしても特別支障がないもの
- ・受益と負担の公平性を欠いていると考えられるもの

引き続き実施するが、業務改善、外部委託を促進するもの

- ・手順、手法を見直して効率化をはかるべきもの
- ・外部に委託して、コスト等の削減をはかるべきもの

- 実施項目29 すべての事務事業の見直し
- 実施項目30 各種団体の事務局移管
- 実施項目31 行政協力員制度等自治会との協力支援体制の見直し
- 実施項目32 広報発行業務の見直し
- 実施項目33 審議会等の見直しと委員数の削減
- 実施項目34 本庁舎の電話交換業務を総合案内へ集約
- 実施項目35 議会への事務報告の見直し
- 実施項目36 公用車管理の効率化
- 実施項目37 土地開発公社の廃止にむけた保有財産の利活用促進
- 実施項目38 投票所の再編
- 実施項目39 選挙結果確定までの時間短縮
- 実施項目40 能代海水浴場の廃止
- 実施項目41 公共工事の発注手続きの見直し
- 実施項目42 公共工事等にかかるコスト縮減
- 実施項目43 契約事務の平準化
- 実施項目44 庁内グループウェアの統一
- 実施項目45 事務・事業の委託
  - (1) 庁舎夜間警備業務
  - (2) 学校給食の調理、運搬業務
  - (3) ホームページ作成・運営業務

(4) 総務関係事務（給与、旅費、福利厚生等）

(5) 分散発注している類似業務の一括委託

実施項目46 情報処理、庁内情報システムの効率化、最適化

## (2) 施設の見直し

市の施設について、集中改革プランをフォローアップしていくとともに、その後の社会経済情勢の変化、制度改正等を踏まえ、存続すべきか否かや、その管理運営のあり方について再度検討します。存続すべきとした場合でも、指定管理者制度や業務委託を積極的に活用するなどの見直しを進めます。また、市の施設全般にわたって使用料のあり方を見直します。

実施項目47 公の施設の見直し

### ア 施設の統廃合

重複する機能、他で代替できる機能の施設については、統廃合を図ります。

実施項目48 施設の廃止

(1) 大沢ごみ処理場

(2) 中央共同調理場

実施項目49 体育施設のあり方の検討

実施項目50 老人憩の家「白濤亭」、老人保養センター「松風荘」のあり方の検討

実施項目51 生活改善センター、コミュニティセンターのあり方の検討

実施項目52 ニツ井公民館分館の統廃合の検討

実施項目53 保育所の再編

(1) ニツ井地域の3子ども園（保育所）を1園に統合

(2) へき地保育所の統合、廃止の検討

実施項目54 小学校の統廃合

(1) 湊城第一・第二・第三の3小学校を2校に統合

(2) ニツ井地域の4小学校を1校に統合

(3) 日影小学校を向能代小学校に統合

実施項目55 中央公民館、勤労青少年ホーム、働く婦人の家の事務一元化の検討

実施項目56 診療所のあり方の検討

実施項目57 保健センターのあり方の検討

実施項目58 子ども館、木の学校、井坂記念館、農業技術センター、技術開発センターの検証

イ 管理運営における民間活力の活用

施設の管理運営を効率的に行うため、指定管理者制度導入の可能性や、業務委託の可能性を検討します。

実施項目59 公設小売市場の民間譲渡

実施項目60 公立保育所の民間移管

実施項目61 市営住宅建設にかかる民間活力導入

実施項目62 リサイクルセンターにかかる民間活力導入

実施項目63 指定管理者導入にかかるメリットの明確化

< 集中改革プランにおける公の施設の実績目標（注13） >

施設の種類	施設数	H18.3.31現在の管理形態				H18～H21年度までの実績目標 （「民間譲渡」、「指定管理」欄の〔 〕内は H19.4.1現在の実績）					
		指定管理	管理委託	市直営		廃止	民間譲渡	指定管理	市直営		検討
				業務委託	全部直営				業務委託	全部直営	
レクリエーション・スポーツ施設	21	0	1	3	17	0	0	1〔1〕	3	0	17
産業振興施設	11	0	7	0	4	0	0	7〔6〕	0	1	3
基盤施設	215	0	2	194	19	0〔1〕	1〔1〕	4〔2〕	192	3	15
文教施設	36	0	3	6	27	0	0	3〔3〕	6	5	22
医療・社会福祉施設	33	0	7	9	17	0	0	8〔2〕	8	0	17
計	316	0	20	212	84	0〔1〕	1〔1〕	23〔14〕	209	9	74

注13：個々の施設の実績目標は別紙リスト5