

第2次市行財政改革大綱が決定 新しい行革が始まる

市行財政改革審議会は、おととしの12月21日に市長から「第2次市行財政改革大綱」について、諮問を受けました。審議会では、5回の会議や地域懇談会での説明、市民からの意見聴取を経て、昨年12月10日に小椋一朗会長が市長に答申書を手渡しました。この第2次行財政改革大綱と行動計画は、来年度からの5年間、市の経営の指針となるものです。ここでは、その内容をまとめてお知らせします。

□問い合わせ 企画課経営管理係（内線332）

永続的な市の経営を目指す

市は、平成18年2月に、市行財政改革大綱と市行財政改革行動計画を策定し、5年間の改革に取り組んできました。

取り組みの金銭的な効果額は、平成18年度から21年度までの累計で約43億円。平成22年度の試算額23億円を加えると、約66億円になることが見込まれます。

市では、行財政改革の取り組みで捻出したお金を、子ども福祉医療費助成やインフルエンザ対策、小中学校の耐震化などの、まちづくりに生かしています。

ました。

しかし現在の市は、財政規模や職員数、公共施設の数など、行政体としての規模が同じくらいの人口の他市と比べて、まだまだ大きい状況です。

開かれた新しい市役所へ

市を取り巻く社会情勢は、この5年間で大きく変化しました。少子高齢化がさらに進み、15歳から64歳までの生産年齢人口の減少などで、税収減が心配されます。また市町村合併の財政上の特例が、平成31年度で終期を迎える

ことから、今後の財政状況がより厳しくなることは避けられません。

地域主権の動きの具体化によって、今後の市は、自らの判断で決定し、実行していく分権型の自治体が変わっていく必要にも迫られています。これからは、永続的な自治体経営を目指し、自立と自己決定の考え方を基本に運営し、市民に開かれた新しい市役所へ、転換していく必要があります。

サービス機関としての市役所。仕事の目的を明らかにして、事務事業に優先順位を付け目標管理を行う「経営」的な発想や、地域のさまざまな主体と「協働」して市民サービスを担っていく仕組みを、今まで以上に進めていかなければなりません。

引き続き経営と協働で改革を

行財政改革を実現していくに当たって、引き続き「経営」と「協働」による改革を基本理念としました。そして、それぞれ五つの改革の柱を市行財政改革大綱で定め、効果的な改革の実行に取り組みます。

目標管理の仕組みを導入

今後、歳入が大幅に減少していく見込みの中では、全体的な最適を考えながら、限られた経営資源で効率的に経営していく必要があります。

そのために、市は、それぞれの事業目的をきちんと定めて、それを達成するために「誰が」「何を」「いつまでに」「どの程度まで」行うのか具体的な目標を立てます。

さらに目標が達成できたのか、できなかったのか。できなかった場合は、なぜなのかを検証します。そして、目的に合わなくなったり実現不可能になったりした目標を明らかにし、役割を終えた行政サービスを、見直していくという仕組みが欠かせません。

財政面における歳入の維持や確保は、人口減少の抑制や市税などの滞納対策、未利用資産の有効活用や広告収入の確保など、収入確保策を地道に積み上げていくことが重要です。

恵那市行財政改革審議



▲可知市長に答申書を手渡す小椋会長と山本副会長

【今までの主な改革の成果】

- 1 持続可能な財政構造の確立
 - ・普通会計職員を131人削減
 - ・公共施設を25施設削減
 - ・給食センター、廃棄物処理施設、火葬場などの施設の統廃合
- ・119施設を指定管理者制度へ移行
- ・選挙投票所を42カ所へ統合
- 2 市民の視点に立った行政サービスの質の向上
 - ・一部の業務で窓口を45分間延長
 - 3 変革の時代に対応できる人材育成と組織改革
 - ・人材育成基本方針を策定
 - ・人事評価制度を本格実施
 - 4 市民との情報共有による市民参画の促進
 - ・ケーブルテレビなどを使った情報発信の充実
 - 5 市民との協働によるまちづくりシステムの確立
 - ・協働のまちづくり指針を策定、協働事業を累計で15事業実施

市民組織の力を生かす

世の中の変化に伴い、市民が市のサービスに求めるニーズも多様化、高度化しています。その市民ニーズに対し、市だけで全て対応することは、量的にも質的にも難しくなっています。

市民ニーズには、いろいろなレベルのものがあります。市しか対応できないものから、市民活動団体、地域自治区内のまちづくり実行組織、NPO、公益法人、民間企業で対応できるものまでさまざまです。

これらの多様な主体が、それぞれの立場で可能な市民サービスを担う協働の考え方により、市にふさわしいサービスが、適切な負担と受益のもとに提供される市民社会を目指します。

行動計画で目的を実現

行財政改革行動計画は、大綱の目的を実現するため、具体的な取り組みを定めたものです。特に目標は、取り組み内容と目標時期を示し、達成状況ができるだけ明確にしています。

行動計画の取り組みは五つの柱に分かれ、その柱ごとに基本目標を示しています。この行動計画は、次ページから詳しく紹介します。



▲協働事業で運行されている中野方町の「おきもり」。雪道中、中野方保育園児との交流会へ向かう方々を送迎した。高齢者など交通弱者にとって、貴重な移動手段となっている

行動計画① 地域主権時代を担う人材育成と組織改革

【基本目標】 95 %以上

人材育成と行政経営の実施

職員の意識改革は進んでいるものの、まだまだ改善の余地あり。地域主権改革に対応できる人材の育成と行政経営を行う。

の立場に立って仕事に取り組みます。職員の意識改革を促す取り組みとして、職員提案制度の改善とエコ意識の向上、コンプライアンス（法令と社会規範を守ること）の徹底を行います。人事管理については、組織目標と人事評価制度を一体的に運用し、引き続き「目標管理による経営」を実行します。国と地方の在り方が大きく変わる時代に対応できる人材の育成と、行政経営に取り組みます。

【基本目標】
■組織目標5段階でC以上の割合95%以上

職場風土改革や意識改革を進めるために、それぞれの組織の長が、その使命や特性を考えた組織目標を設定します。また、その組織目標を達成するために各個人は、目標管理シートで目標を設定します。

改革へ向けた強いリーダーシップで各部課長は、進行政管理を行い目標管理による経営を行います。

組織目標では、その達成状況をAからEの5段階で評価しています。

評価のA（目標を大きく上回る実績）、B（目標をやや上回る実績）、C（目標どおりの実績）の3つの合計で95%以上を目指します。

計画期間の基本目標値	
年度	C以上の割合
H 23	95 %以上
H 24	
H 25	
H 26	
H 27	

AからEの5段階で評価する組織目標で、上位の割合95%以上を目指す

引き続き、幹部職員のリーダーシップによるマネジメントを通じ、職員が市長の代理としての自覚を持ち、市民

【市民からの意見】

▶平成 28 年以降歳入が大幅に減少する中で、厳しい経営を行わなければならない。今から「無駄を徹底的に排除する」という理念を大綱に盛り込み、努力をしていくことが必要。

▼職員の資質向上のため、役職ごとに集合研修を行っている。



に評価基準を見直し、評価制度の向上を図りながら、任用、昇給、給与などに評価結果を反映します。また、人材育成につなげる仕組みを構築します。職員給与の適正化《人事評価結果を給与などに反映させ、給与の適正化を図ります。また、技能労務職の給料表の一本化を進めます》

- 01 職場風土改革と意識改革
 - 職員の自発的な勉強会や自己研修の奨励《それぞれの職場で1年に1テーマ以上、自主勉強会を実施するなど、職員研修計画に基づく「自主的な研修」を実施していきます》
 - コンプライアンスの徹底《平成23年度にコンプライアンス行動指針を策定します。市民に信頼される質の高いサービスを提供し、職務に対して誇りを持つ職員を養成します》
 - 職員提案制度の改善
 - エコ意識の向上
 - 市民との協働活動の場への職員参加を奨励《ボランティア活動や地域活動など、市民との協働活動の場へ職員も市民として参加することを奨励し、協働について、身をもって学びます》
- 02 人事管理と人材育成
 - 人事評価制度の見直し《平成23年度

03 組織改革

●効率的な組織機構の構築《地域主権や少子高齢化などの社会変化に対応し、主要課題に対応できる効率的な組織を構築します》

行動計画② 持続可能な財政構造の確立

【基本目標】 245億円

歳入の維持確保と歳出抑制

財政の見通しは、平成 27 年度から厳しくなる見込み。公共性を維持しながら効率性を高めつつ、歳出を抑制する。

計画期間の基本目標値

年度	財政規模
H 23	281 億円
H 24	284 億円
H 25	289 億円
H 26	299 億円
H 27	245 億円

一般会計の当初予算規模と高収入比率、年度末市債残高と経常収支比率も数値目標管理

長期的な見通しに基づき、市税などの収納率の向上や滞納処分の強化、広告収入の確保など歳入の維持確保を図り、公共施設の指定管理者制度への移行や、公共施設の移譲・廃止、補助金の適正化などを進めます。また、事務

事業の改革改善につなげる外部評価を実施します。

【基本目標】

■平成 27 年度の財政規模 245 億円

財政の目標として、平成 27 年度の一般会計の当初予算規模を 245 億円とし、さまざまな合併の財政特例のなくなる平成 32 年度には約 220 億円に縮減して、健全な財政運営を目指します。

01 歳入の維持確保

●広告収入の確保《新しい自主財源として、市ウェブサイトや広報紙、市封筒などの広告収入を確保していきます》

●市税などの収納率の向上

●滞納処分の強化

●ふるさと納税の推進

02 人件費などの見直し

●職員定数の適正化《平成 22 年 4 月 1 日現在で 802 人の職員総数を、平成 27 年 4 月 1 日現在で 767 人になるように職員定数の適正化に努めます》

●各種審議会、委員会などの委員報酬の見直し

●時間外勤務手当の縮減

03 公共施設の移譲と統廃合

●地域集会施設や福祉関連施設、農林関連施設の移譲と廃止《主に利用者が限定されるような、地域集会所的な施設については、移譲による地元管理な

ど運営形態について、地域の皆さんと協議検討しながら方針を決定していきます》

●保育園の統合《1町1園の方針に基づき、地域の皆さんと協議しながら、統合に向けた準備を進めます》

●放送施設の統廃合

●福祉関連施設の統合の検討

●商工や土木関連施設の移譲と廃止

●消防団器具庫の統廃合

●教員住宅の廃止

04 公共施設の効率的な運営

●保育園への指定管理者制度導入《保護者に制度導入の年次計画を示し、理解を求めながら実施可能な園から導入を進めます》

●保育園と幼稚園のこども園化《市内の就学前の児童に、均しく教育と保育の機会を提供するため、全ての保育園と幼稚園のこども園化を進めます》

●介護老人保健施設ひまわりと特別養護老人ホーム福寿苑の指定管理者制度導入を含めた運営形態の検討

●農林関連施設への指定管理者制度導入《運営形態について、直営か指定管理者制度導入か協議検討を行い、方針を決定します》

●地区公民館と市民会館への指定管理者制度導入《市民のまちづくりや生涯学習の拠点であることを考え、運営形態について、直営か指定管理者制度導



▲バランスの取れた経営には財政を比較分析することも重要



▶市のまちづくりの進行や行財政改革について、毎年まとめて発行している「恵那市の経営」。一般の方にも200円で販売し、市のウェブサイトでも公開している。

入か方針を決定します」

- 庁舎経費の削減
 - 福祉や商工、文化、体育関連施設への指定管理者制度導入
 - 保育園への学校給食センターからの配食
 - 環境衛生施設の運営形態の検討
 - 消防施設の在り方の検討
 - 幼稚園への指定管理者制度導入
 - 学校給食センターへの指定管理者制度導入
- ### 05 事務事業の改革改善
- 行政評価制度の定着《外部評価を実施して、行政評価制度の客観性、信頼性の向上を図ります》
 - 効率的で正確な事務処理の実施
 - 公共工事のコスト縮減

しに直接関わる事務などについては、コストとサービスのバランスを考えた、県の行っている事務などを受け入れます。

【基本目標】

■アンケートによる来庁者満足度80%以上

職員の意識改革や職員研修、接遇インストラクターの育成、窓口サービスの点検など、総合的な取り組みにより、市役所に来庁する市民の満足度の向上を図ります。

満足度の達成状況は、引き続き来庁者窓口サービスアンケートを、毎年定期的に実施して確認します。

01 市民満足度の把握

- 市民意識（満足度）調査の毎年実施《市民意識調査を毎年実施すること、行政サービスの満足度や重要度を把握し、行政サービスの質の向上を図ります》

02 窓口サービスの充実

- 庁舎環境の改善《待合席の設置や庁舎の案内表示板など、庁舎の環境を改善します》
- 証明窓口の集約化

【市民からの意見】

▶図書館の利用環境の充実が、良いサービスがあるので、もっと宣伝したい方が多い



▲市民の目線で仕事に取り組むことで信頼関係を築いていく

- 市債の繰り上げ償還の実施
- 市民課窓口業務委託化の検討

06 未利用資産の有効活用

- 市有地の活用や処分に関する基本方針の策定《平成23年度に市有地の活用や処分に関する基本方針を策定し、未利用資産の有効活用を図ります》
- 市営造林の効果的な運用の検討

07 補助金の適正化

- 補助金の適正化

08 公営企業などの経営健全化

- 病院の再整備《市民に良質な医療サービスを提供していくために、老朽化した公立2病院の機能分担を検討し、施設の再整備を行います》
- 水道事業の分担金の統一《現在27万円から52万円まで、地域により差がある

【市民からの意見】

- ▶さまざまな行政サービスや公共施設の運営管理などが、指定管理や民間委託へ推移していくようです。教育や医療、福祉などは、公が受け持つ分野や財源の優先度を総合的に判断し、バランスを保ってください。
- ▶下水道を整備したのに加入していない人がいます。その分下水道の収入が減り、利用している人の料金が上がるか税金の投入につながります。

る水道事業の新規加入分担金を統一します」

- 下水道受益者負担金の統一《現在およそ18万円から40万円まで地域により差がある、下水道事業の新規加入負担金を統一します》
- 料金収納率の向上
- 滞納処分の強化（公営企業）
- 介護老人保健施設の稼働率の向上
- 病床稼働率の向上
- 特別会計の複式簿記化
- 水道事業の統廃合と浄水施設の統合
- 浄水場など管理委託と委託の広域化、組織機構の効率化
- し尿処理施設と下水道処理施設の統合と一体的運営の検討

09 選挙投票区の見直し

- 投票所の見直し

10 分かりやすい財政情報の公表

- 長期財政計画の定期的な見直しと公表《毎年の決算や国の地方財政計画、人口の状況などを反映し、長期財政計画を毎年見直し、市民に分かりやすくまとめ、公表していきます》
- 財務書類の作成と公表

11 市税の在り方の検討

- 都市計画税の在り方の検討

行動計画④ 市民との情報共有による市民参画の促進

【基本目標】 70%以上

まちづくりに向け情報共有

市民や企業との市政への参画を促し、協働のまちづくりを進めるため、その前提となる「情報共有」を推進。

計画期間の基本目標値

年度	満足度
H 23	42%
H 24	49%
H 25	56%
H 26	63%
H 27	70%

毎年度の市民意識調査で「広報による市情報提供」の項目の満足度の割合の合計

まちづくりを進めるためには、その前提となる情報が重要です。その上で、市民と企業、市役所が互いの役割と責任を明確にし、一体となって取り組むことが大切です。市役所側に偏っていたさまざまな情報の共有については、多くの取り組みを進めてきました。今後さらに、情報を共有していきます。

行動計画③ 市民の視点に立った行政サービスの質の向上

【基本目標】 80%以上

行政サービスの満足度を向上

接遇は行政サービスの第一歩。また、庁舎環境の充実や事務の受け入れなどで市民目線でサービスの満足度の向上を目指す。

計画期間の基本目標値

年度	満足度
H 23	80%以上
H 24	
H 25	
H 26	
H 27	

5段階で評価する来庁者窓口サービスアンケートで最上位評価の「5満足」の割合

市役所はサービス機関である以上、市民の立場からの目線が欠かせません。来庁者窓口サービスアンケート調査や、市民の満足度や重要度を市民意識調査で毎年計測しながら、サービスの質の向上を図ります。

さまざまな取り組みにより来庁者満足度を向上させると共に、市民の暮らし

【基本目標】

■広報による市情報の提供の満足度70%以上

広報紙やウェブサイトの充実、各種審議会や委員会の審議情報の公開、事業の計画段階からの市民参加などの取り組みによって、毎年度の市民意識調査で「広報による市情報の提供」の項目で「満足」「やや満足」の合計が70%以上を目指します。

01 情報発信力の充実

- 広報紙の充実
- ウェブサイトの充実
- 行政放送番組と音声放送の充実
- 情報公開コーナーの充実《資料の定義、リスト作成を行い、現在の設置場所からの移転について検討します》

02 市民の声を反映する施策の充実

- 各種審議会や委員会などの審議情報の公開《会議の公開と会議録や会議資料の公表をさらに進めます》
- 事業原案からの市民参加方式を実施《市情報共有指針に基づき、公募委員やパブリックコメントの募集について取り組みをさらに進め、事業の計画段階原案から市民の意見を反映できる仕組みを進めていきます》

【市民からの意見】

- ▶各振興事務所が橋渡しや情報発信を積極的に担うのが良いと思います。

【基本目標】年10事業

行政と市民で「公共」を担う

地域自治区や市まちづくり市民協会を核に、分野を越えて協働のまちづくりを支援。地域の特性を生かしながら課題を解決する。

計画期間の基本目標値

年度	協働事業数
H 23	10事業
H 24	10事業
H 25	10事業
H 26	10事業
H 27	10事業

毎年新たにに取り組む市民提案型協働事業と行政提案型協働事業の事業数

地域を取り巻く環境が大きく変化しています。社会情勢や価値観の変化に伴い、市民が公共サービスに求めるものは、多様化・高度化し「公共」の守備範囲は拡大してきています。一方「地域の課題は地域自ら考え、



▲地域防災スクールモデル事業では、児童が放水を体験。地域と消防団、小学校が連携して防災を学んだ。(恵那北小学校で)

「新しい公共」に向け期待

6年目を迎える恵那市防災研究会は「自分の命は、自分で守る」という自助実践を基本に、広く一般市民や企業を対象に、幅広い防災啓発活動を実施してきました。また平時の地域防災力の向上や、災害時における災害支援活動にも取り組んできました。本年度は、市の防災情報課とともに、新たに防災アカデミーを開催。地域防災リーダーの掘り起こしを行いました。多くの方が、防災について考えていただけたと思います。

これからも多様化した市民ニーズが生まれてくるでしょう。今後は、専門性のあるボランティアによって、ニーズの掘り起こしと行政と市民ニーズのマッチングができる機能が重要になります。市民協会の役割は「新しい公共」の調整役として期待されます。



岩井慶次さん(防災士)
恵那市防災研究会代表

市民協会に一言

「子育て支援こぎつねくん」の主な活動は、母親の社会参加を願って、未就園児の親子の遊び場の提供や託児サービスの運営です。またNPO法人化に向けて申請中。申請時には、市民協会主催のNPO法人化への講習会が役立ちました。



三田恵さん
子育て支援こぎつねくん代表

ことしは市民協会を事務局に、市内の子育て支援団体が集まる第2回目の「子育て支援フォーラム」を開催予定。小さな団体ですが、目的は行政と同じです。小さなお子さんを安心して育てられることを目指して、奮闘しています。こうしたネットワークづくりも市民協会の重要な役割の一つではないでしょうか。市民協会は、行政と市民の中間組織であり、市民との協働の「懸け橋」でもあります。交流で、さらに活動の輪が広がってほしいですね。

市民との協働の懸け橋

公開と見直しで改革を推進する

■基本的な取り組み

「経営」と「協働」を基本理念とした行財政改革大綱の目的を実現するため、行財政改革行動計画で定めた五つの基本目標と87の改革項目に基づき目標管理を行います。

■進捗状況は「恵那市の経営」で公表

5年間の計画期間中、改革項目の目標の達成状況を毎年確認し「恵那市の経営」で公表します。市行財政改革審議会や市議会などに報告し、皆さんの意見を参考にしながら、行財政改革を進めていきます。

■行動計画は前半2年で見直し

計画期間は、恵那市総合計画に合わせ、平成23年度から27年度の5年間とします。

ただし、この変革の時代に5年先を見通すことは非常に困難です。社会情勢の変化も考えられることから、行動計画の計画期間を前期2年、後期3年に分け、平成24年度には改革項目と目標の見直しを行います。

■進行中の行革にもご意見を

第2次行財政改革大綱と行動計画は、市ウェブサイト (<http://www.city.whinoh.gifu.jp>) や情報公開コーナーに公開しています。

昨年には、パブリックコメントとして、市内13地域の地域懇談会や広報直通便など、市民の皆さんから59件の意見をいただきました。市は、行財政改革を見直すべきものは見直ししながら、進めていきます。皆さんの意見を、ぜひ、お寄せください。

01 市民活動の推進

●市民活動助成事業の充実《市民の主體的な公益活動が進展するよう制度を改善し、市民活動を推進します》

02 中間支援組織への支援の充実

●中間支援組織の育成と機能の充実《ま

ちづくり市民協会など、中間支援組織と小まめに連携し、情報の共有を行いながら、中間支援組織としての機能が発揮できるよう支援を行っていきます》

●市民活動の拠点整備

03 地域自治活動への支援

●地域のまちづくり活動の推進《総合計画地域計画に位置づけられた「地域による取り組み」と「協働による取り組み」を促進します》

●地域自治区の充実《市民活動のうち、地域自治区内で活動するまちづくり団

体に対し、各振興事務所を中心に活動の支援を行います。また地域づくり基金から、活動資金の助成を行います》

04 まちづくり学習の推進

●まちづくり情報交換会の開催
●まちづくり学習の開催

【市民からの意見】

▶協働のまちづくりで、職員の意識改革をうたっているが、仕事を丸投げして、市民に任せればいいということになっては困ります。
▶行財政改革の取り組み、良いことばかり書かれている。ぜひ有言実行してほしい。市民も不満ばかり。市が苦しいときは職員も市民も裸になってがんばる必要があります。

第2次恵那市行財政改革の体系図

