

第2次

恵那市行財政改革大綱

(平成23年度から平成27年度)

—「経営」と「協働」でさらなる改革—

恵 那 市

第2次恵那市行財政改革大綱目次

I	はじめに	1
II	第2次恵那市行財政改革大綱策定の背景	
1	5年間の行財政改革の総括	
(1)	5年間の取り組みの成果	2
(2)	残された課題	3
2	本市を取り巻く社会経済状況	
(1)	人口減少と少子高齢化の進展の影響	4
(2)	平成27年度から合併後の普通交付税優遇措置が段階的に廃止	4
(3)	地域主権の時代への対応	5
3	恵那市の現状、財政見通し	
(1)	財政指標の推移【基本目標の3指標】	5
(2)	職員数と人件費の推移	7
(3)	長期財政見通しと今後の課題	
①	歳入の見通し	8
②	歳出の見通し	9
③	市債残高、基金残高と財務指標の見通し	10
III	第2次恵那市行財政改革の基本方向	
1	大綱策定の目的	13
2	改革の基本理念 ～「経営」と「協働」による市政改革～	
(1)	経営 永続的に自立できる経営システムの構築	13
(2)	協働 多様な主体と連携して市民ニーズに応える	13
IV	第2次恵那市行財政改革の進め方	
1	改革の柱	
(1)	地域主権時代を担う人材育成と組織改革	15
(2)	持続可能な財政構造の確立	16
(3)	市民の視点に立った行政サービスの質の向上	19
(4)	市民との情報共有による市民参画の促進	20
(5)	新しい自治の仕組みの確立	21
	第2次恵那市行財政改革大綱の概念図	23
2	第2次恵那市行財政改革の期間と体系、進行管理	
(1)	期間	24
(2)	体系	24
(3)	進行管理	24
	用語解説	25
◆	資料	27

I はじめに

本市は、平成 16 年 10 月に合併し、平成 18 年 3 月に「恵那市行財政改革大綱」と「恵那市行財政改革行動計画」を策定しました。

それから約 5 年の間、窓口サービスの向上、市役所職員の削減や意識改革、公共施設の統廃合や指定管理者制度⁽¹⁾への移行、市役所と市民との情報共有や協働のまちづくりなどに取り組み、一定の成果を上げてきました。また、合併協定項目のほとんどの調整を終え、自治体としての一体感も見え始めてきたところ です。

しかし、現在の本市は、財政規模、市役所職員数、公共施設数など行政体としての規模が、同じくらいの人口の団体と比べてまだまだ大きな状態が続いています。

一方、本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。少子高齢化が一層進展し、生産年齢人口⁽²⁾の減少に伴う税収減が懸念されます。さらに、合併後の地方交付税⁽³⁾の優遇措置が平成 27 年度から段階的に縮小されることや、合併特例事業債⁽⁴⁾の発行ができなくなることなど合併の特例が平成 31 年度までで終期を迎えることから、今後の本市の財政状況がより厳しくなることは避けられません。また、地域主権の動きが具体化し始めていることから、今後の恵那市は、自らの判断で決定し、実行していく分権型の自治体変わっていく必要に迫られています。

そこで、これからの恵那市は、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市民に開かれた新しい行政経営の原理へ転換していく必要があります。つまり、サービス機関としての恵那市役所の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、地域の多様な主体と「協働⁽⁵⁾」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。

こうした「経営」と「協働」の観点から、市役所内部の変革と、市役所と市民との関係の変革を行わない限り、明日の恵那市はあり得ません。そして、その基本にあるのが、市役所職員の一人一人の意識改革であり、そのことが市民の意識をも変えていくと信じています。

この第 2 次恵那市行財政改革大綱では、平成 18 年度からの取り組みを総括した上で、今後 5 年間の行財政改革の基本的な考え方や、進め方を整理しています。また行動計画では、具体的な目標の「誰が、何を、いつまでに、どの程度までやるのか」を明確にして、目標管理を行います。これらを指針にして、確実かつ迅速に行財政改革を進めていきます。

Ⅱ 第2次恵那市行財政改革大綱策定の背景

1 5年間の行財政改革の総括

本市では、平成18年3月に行財政改革大綱を策定し、“「経営」と「協働」で市政改革”を基本理念に、「特別重点項目 市役所の風土改革による職員の意識改革」、「1 持続可能な財政構造の確立」、「2 市民の視点に立った行政サービスの質の向上」、「3 変革の時代に対応できる人材育成と組織改革」、「4 市民との情報共有による市民参画の促進」、「5 市民との協働によるまちづくりシステムの確立」を改革の柱として、平成18年度からさまざまな改革に取り組んできました。

こうした大綱の基本的な考え方を具体的な行動目標として具現化したのが「恵那市行財政改革行動計画」です。この行動計画の目標達成に向けて、平成18・19年度の2年間は、集中改革期間として5つの基本目標と93の改革項目に精力的に取り組んできました。平成20年度には行動計画の見直しを行い、後期3年間は後期行動計画として、5つの基本目標と71の改革項目に取り組んできました。

(1) 5年間の取り組みの成果

主な取り組みのうち、まず職員の意識改革では、年度初めに各部課などの組織目標を定めて公開し、進行管理を行いながら年度末に達成状況を公開する取り組みを始めました。また、個人についても人事評価制度⁽⁶⁾を本格実施し、組織と個人について目標管理を行う取り組みを開始しました。

合併して同じくらいの人口の団体と比較して大き過ぎる自治体規模については、職員採用の抑制と勸奨退職制度⁽⁷⁾などにより、普通会計⁽⁸⁾職員数の削減を目標以上に進めました。また、公共施設の統廃合や指定管理者制度への移行などに取り組み、財政規模の適正化に努めてきました。統廃合を進めた公共施設については、合併当初の458施設から平成21年度末には433施設に減少しました。給食センターでは、串原共同調理場を明智給食センターに、上矢作給食センターを岩村給食センターに統合しました。保育園では、藤へき地保育園を武並保育園に統合しました。火葬場では、恵南斎苑（岩村町）をえな斎苑（東野）に統合しました。ごみ処理施設では、リサイクルプラザ（明智町）をリサイクルセンター（長島町）に、あおぞら（明智町）をエコセンターえな（長島町）へ統合しました。また、老朽化した市営住宅の一部は廃止し、地域集会施設の地元移譲などを行いました。

指定管理者制度による公共施設の管理については、平成21年度末までで118施設に導入しました。なお、保育園については城ヶ丘保育園を平成22年度から指定管理者制度による管理運営に移行しています。

行政サービスの質の向上については、一部業務の窓口時間の延長や接遇インストラクター制度⁽⁹⁾の導入などによる接遇能力の向上に取り組みました。

人材育成については、人事評価制度を本格実施するとともに、平成19年に「人材育成基本方針」を作成、方針に基づいた職員研修計画を毎年度作成、計画的な研修を実施することで、次代を担う職員の育成に努めてきました。

「協働」の前提となる市民との情報共有については、平成20年に「恵那市情報共有の指針」を策定し、市民や企業と行財政やまちづくりの情報を共有していく方向性を示しました。市公式ウェブサイトや広報紙の充実により情報発信力を充実するとともに、公募委員やパブリックコメント⁽¹⁰⁾の募集など、政策形成過程から市民の意見を取り込む仕組みづくりに取り組みました。また、市政情報の提供として、平成19年度から「恵那市の経営」を発刊し、総合計画と行財政改革の達成状況、財政分析について市民に分かりやすく公表しています。

市民との協働によるまちづくりの取り組みについては、平成19年度に「恵那市協働のまちづくり指針」を策定しました。市民と行政が協働してまちづくりに取り組むための原則と方法を示しながら、まちづくり市民活動推進助成事業や地域づくり基金事業などを実施し、市民団体や地域自治区⁽¹¹⁾などの多様な主体が、まちづくりや地域振興を担える仕組みづくりを進めてきました。

その他、合併後に調整すべきとされた上・下水道料金、し尿収集料金や、使用料・手数料、補助金の調整、し尿収集方法の統一、公共的団体⁽¹²⁾の統合などにも取り組み、ようやく一つの自治体としての一体感も見え始めてきました。

こうした行財政改革の取り組みの金銭的な成果として、平成18年度から21年度までの4年間の取り組みによる効果額は、累計で43億4,300万円になりました。

(2) 残された課題

この5年間の取り組みで達成できなかった事項も多くあります。そのいくつかを挙げると、市役所の風土改革による職員の意識改革については、各部課の組織の目標管理の取り組みを開始しましたが、まだまだ改善の余地があります。

職員の目標管理としての人事評価制度に取り組み、勤務評定制度を開始しましたが、制度の仕組みの改善などが必要です。

職員数の適正化はおおむね目標を達成しました。しかし、人口減少が予想される中で、今後の適正な職員数の検討が必要です。また、公共施設についても、平成21年度末で433施設あり、今後の維持管理経費が大きな負担となっています。

また、「経営」と「協働」を基本理念に掲げながら、具体的な「協働」の取り組みがまだ見出せていないのが現状です。今後さらに、協働事業の取り組みを進める必要があります。

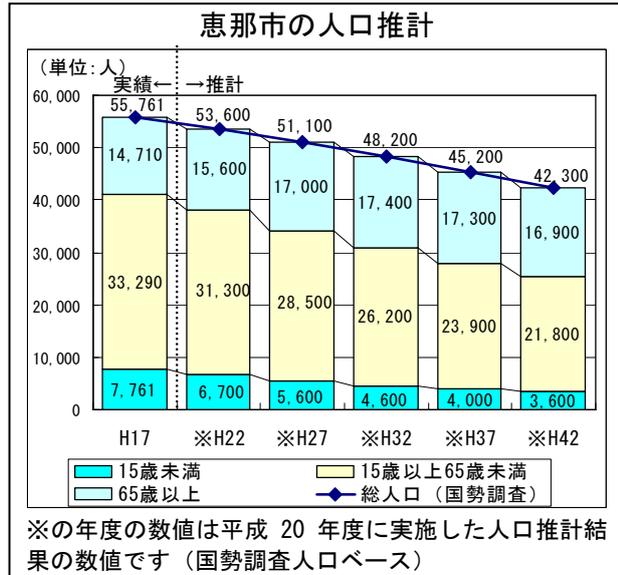
2 本市を取り巻く社会経済状況

本市を取り巻く社会経済状況は、長期的には生産年齢人口の減少に伴う税収減や少子高齢化の進展、合併後の地方交付税の優遇措置が平成 27 年度から段階的に縮小されることなど、このままでは本大綱の計画期間中に、非常に厳しい財政状況に直面することになります。

(1) 人口減少と少子高齢化の進展の影響

本市でも少子高齢化が進んでいます。平成 20 年度に実施した人口推計調査では、平成 17 年度国勢調査時点で人口 55,761 人、高齢化率 26.4%、15 歳未満の割合が 13.9% だったものが、平成 42 年度には人口 42,300 人に大幅に減少し、高齢化率は 39.9% と増加する一方、15 歳未満の割合は 8.5% と大幅に減少していくことが見込まれています。

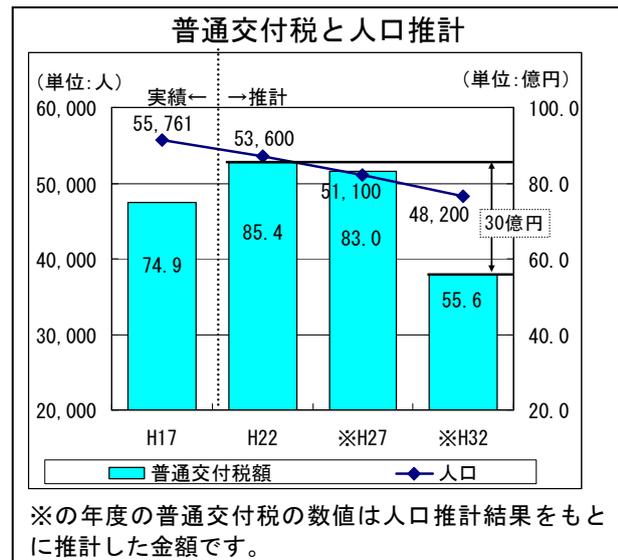
人口減少と少子高齢化の進展により、生産年齢人口の減少に伴う税収の減少と、高齢者人口の増加による福祉・医療関係経費の増大などが懸念されます。



(2) 平成 27 年度から合併後の普通交付税優遇措置が段階的に廃止

平成 21 年度歳入決算額の約 26% を占める普通交付税※₁は、合併による普通交付税の算定の特例※₂による優遇措置が続いています。しかし、合併後 10 年が経過する平成 27 年度からは、優遇措置が段階的に縮小され、平成 32 年度には完全に廃止となります。普通交付税は、人口減少の影響分も考慮すると平成 22 年度と比較して 30 億円程度の減収が見込まれます。

普通交付税は、用途を自由に決めることができる一般財源です。30 億円の減収は、平成 21 年度決算では約 10% の減収となります。また、地方自治体を実施する公共投資などの普通建設事業



は、税や普通交付税などの一般財源に、国県の補助金や地方債⁽¹³⁾などの使途が特定される財源を組み合わせて行っています。一般財源の減少は、その減少額以上の大きな影響があります。

※1：普通交付税＝全国どこに住んでいても一定の水準が保てるよう国税収入の一部を地方自治体に交付するものです。具体的には「基準財政収入額※3」から「基準財政需要額※4」を差し引いた額に調整率を乗じて交付額が算出されます。

※2：普通交付税の算定の特例＝地方自治体が合併すると、市町村長が1人になったり、市議会が1つになったり、庁舎などが一本化されたりするため、本来の普通交付税額は合併前に比べ大きく減額されます。しかし、合併後10年間は特例として合併をしなかった場合と同じように合併前の旧自治体の普通交付税の合計額が「合併算定替」として国から交付されます。合併算定替の場合、一本算定に比べ算定額が非常に大きく、平成22年度には21.8億円多く交付される見込みです。平成26年度までの10年間は、合併算定替が適用されますが、平成27年度から5年間で段階的に減少し、平成32年度以降は一本算定で計算されます。

※3：基準財政収入額＝「(法定普通税⁽¹⁴⁾ 税交付金⁽¹⁵⁾＋地方特例交付金⁽¹⁶⁾) ×75/100＋地方譲与税⁽¹⁷⁾＋交通安全対策特別交付金⁽¹⁸⁾」で算出される地方公共団体の標準的な一般財源収入見込み額。

※4：基準財政需要額＝合理的で妥当な水準の行政を行うための経費を人口や面積などを基礎に全国画一的に仮定して算出される額。

(3) 地域主権の時代への対応

平成21年9月の衆院議員選挙では、民主党が308議席を獲得し、長らく政権の座にいた自民党に圧勝しました。民主党は「地域主権」をマニフェスト⁽¹⁹⁾に掲げ、国のひも付き補助金の一括交付金化や、その後の地方交付税制度を含めた地方への税源移譲、日本を約300の基礎的自治体に分けて権限移譲を行うことなどを政策として掲げており、地方行政は大きく変革しようとしています。

平成22年6月には「地域主権改革大綱」が閣議決定され、基礎的自治体への権限移譲や補助金の一括交付金化など、住民に身近な行政は地方公共団体が自主的かつ総合的に広く担うようにする考え方が示されました。また、地域住民が自らの判断と責任において地域の諸課題に取り組むことができるようにするための改革とその工程表も明らかにされています。これらのことを受け、本市も市民や地域のニーズに対し、自己責任で判断し、政策を実行していく自立した自治体に変革していく必要があります。

3 恵那市の現状、財政見通し

(1) 財政指標の推移【基本目標の3指標】

平成18年3月に策定した恵那市行財政改革行動計画では、次の①から③の財政指標について目標を掲げていました。

① 一般会計⁽²⁰⁾の財政規模（当初予算額）

財政の目標として、平成22年度には244億円を目標にしていましたが、結果は263億円となりました。平成17年度と比較して11億円減少しましたが、目標に対しては19億円大きい状態です。これは、現在は合併の特例などによ

り歳入が確保できており、着実に総合計画事業を前倒して実施してきていることなどによるものです。

(単位：億円)

		H17	H18	H19	H20	H21	H22
財政規模 (一般会計当初予算)	目標	274	—	—	—	—	244
	結果	274	272	278	275	261	263

② 経常収支比率※

普通会計の「財政の硬直度」を表す指標です。この値が高いほど、財政構造の硬直化が進んでいることを表します。歳入では、国策により普通交付税などの経常一般財源が増加したこと、歳出では、人件費⁽²¹⁾と維持補修費⁽²²⁾が大幅に減少したことなどにより、平成21年度決算では85.0%と、平成17年度と比較して1.4ポイント改善しています。このことから、財政の自由度が増してきていることが分かります。

		H17	H18	H19	H20	H21
経常収支比率	目標	—	← 85.0 以下 →			—
	結果	86.4	90.6	89.1	90.4	85.0

※経常収支比率＝財政構造の弾力性を測る指標。人件費、扶助費⁽²³⁾、公債費⁽²⁴⁾のように毎年度経常的に支出される経費（経常的経費）に、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）がどの程度充当されたのかを見るもの。市では、80%を超えると財政構造の弾力性が失われつつあると言われていましたが、平成20年度決算では全国の類似団体平均が93.0、岐阜県内の市平均も88.7%と全国的に高止まる傾向にあります。

③ 起債許可制限比率

普通会計の借入金返済の負担割合を表す指標です。この指標が高いほど、借入金返済の負担が大きいことを表します。公債費そのものは平成17年度と比較して増えていますが、合併特例事業債などの有利な地方債の活用や、国策により普通交付税などの経常一般財源が増加したことにより、平成21年度決算では10.6%と平成17年度と比較して2.0ポイント改善しています。

		H17	H18	H19	H20	H21
起債許可制限比率	目標	—	← 11%台を堅持 →			—
	結果	12.6	12.5	11.0	11.2	10.6

④ 実質公債費比率※

基本目標には位置付けられていませんが、普通会計の正味の借入金返済の負担割合を測る指標として、「実質公債費比率」が、平成18年度から新たに設けられています。この指標は、普通会計の借入金返済の負担に特別会計と企業会計の借入金返済に対して普通会計が負担した額を加えた、普通会計の借入金返済の正味の負担割合を表します。平成21年度決算では13.2%と平成18年度と比較して3.0ポイント改善しています。これらのことから、普通会計の借入金返済の実質的な負担割合は年々小さくなっており、改善してきて

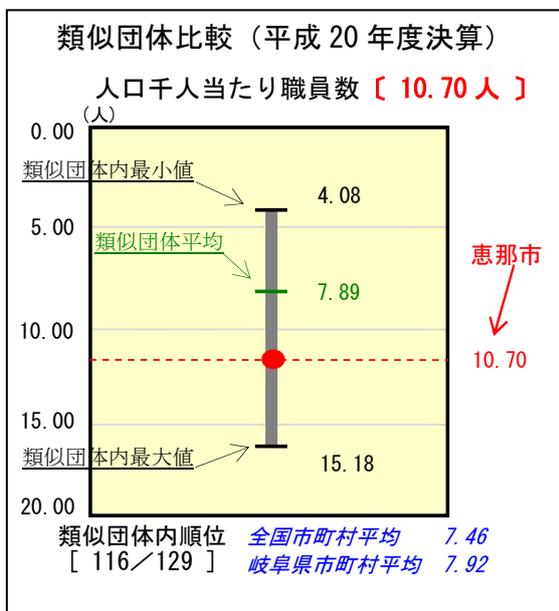
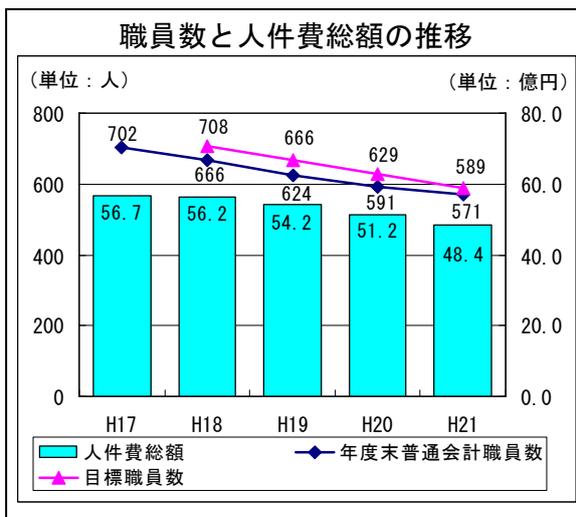
いることがわかります。

		H17	H18	H19	H20	H21
実質公債費比率	結果	—	16.2	13.9	14.2	13.2

※実質公債費比率＝普通会計の借入金返済の実質的な負担割合を表します。地方債協議制度の下では、18%以上の団体は地方債の発行に際し許可が必要となります。さらに、25%以上の団体は単独事業に係る地方債が制限され、35%以上の団体は一部の一般公共事業債も制限されます。また、実質公債費比率は健全化判断比率の一つで、25%、35%を超えると、それぞれ早期健全化団体、財政再生団体⁽²⁵⁾に指定され、国の監視下で計画的に財政健全化、財政再生に取り組まなくてはなりません。

(2) 職員数と人件費の推移

恵那市職員適正化計画に基づき、勧奨退職制度の適用や一般職の採用を控えたことなどにより、普通会計職員数は平成17年度末の702人から131人減少。平成21年度末時点で571人と、目標を18人上回る削減数となり、平成22年度末には、目標の545人をおおむね達成できる見込みです。また、人件費の総額も、平成17年度と比較して約8億円の削減となりました。



本市と人口や産業構造が類似した地方公共団体(＝類似団体※)と比較します。恵那市の平成21年4月1日現在の人口千人あたり職員数は、10.7人で前年度より1.28人少なくなりましたが、類似団体129団体中116位です。恵那市の属する「市町村類型Ⅱ-1」は人口が5万人から10万人で、恵那市の人口規模は107番目です。人口が少ない団体は、こういった比較では数値が大きくなりがちですが、単純に比較すると類似団体平均7.89人に比べ2.81人多く、職員数に換算すると、約150人多い状態です。

※類似団体＝行政権能の相違を踏まえつつ、人口や産業構造により全国の市町村を35の類型に分類した結果、当該団体と同じ類型に属する団体を言います。本市は、人口が5万人～10万人で、第2次産業と第3次産業従業者の合計が95%未満、かつ第3次産業従業者が55%以上のグループ(市町村類型Ⅱ-1)に属しています。このグループには129団体が属しており、県内では本市と高山市が属しています。

(3) 長期財政見通しと今後の課題

※長期財政見通しは、恵那市総合計画の長期財政計画と整合性を取っています。

① 歳入の見通し

市税のうち個人市民税は、生産年齢人口の減少や雇用形態の変化などによる平均収入の落ち込みなどにより減収が見込まれます。また、歳入の約3割を占める普通交付税は、人口減少に加え普通交付税の合併による算定の特例が平成27年度から段階的に縮小していきます。第2次行財政改革の最終年度である平成27年度では、まだそれほどの落ち込みはありませんが、平成32年度には、平成22年度と比較して約30億円の減収を見込んでいます。

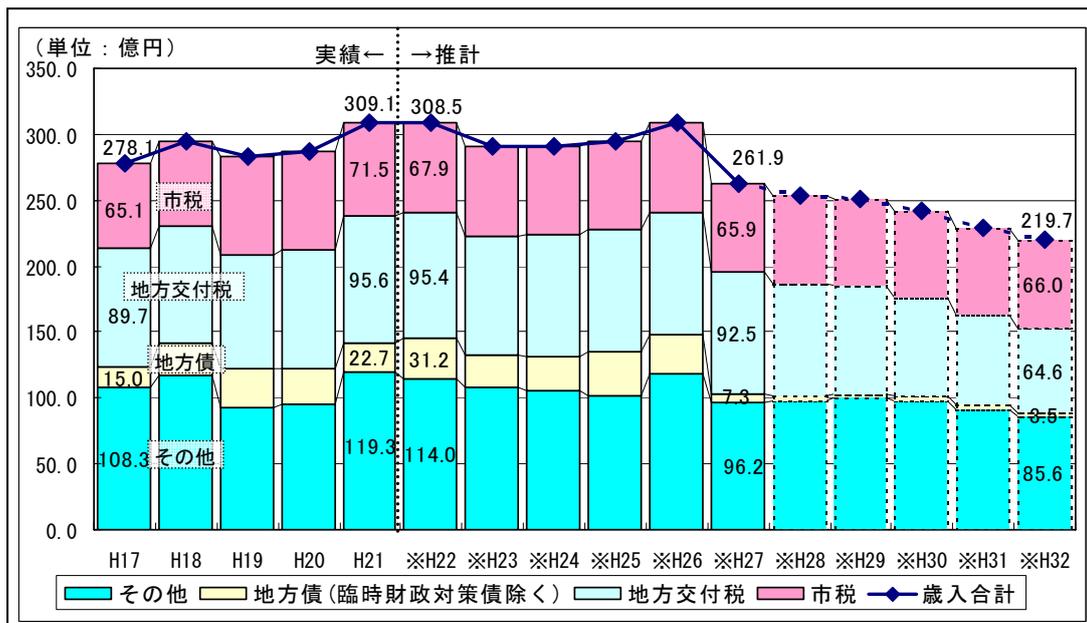
歳入の維持・確保については、市税の滞納を減らし収納率を高めていくことなどに加え、未利用資産の有効活用、広告収入などの新たな収入確保策を、地道に積み上げることが必要です。

また、行財政改革とともに、市政の車の両輪となる恵那市総合計画では、企業誘致や観光交流産業の育成、人口減少対策プロジェクトなど、人口を増やす施策、市内の商工業を活性化させる施策を積極的に展開し、歳入の維持確保に努めていきます。

■平成32年度までの歳入の見通し

(単位：億円)

	H17	H21	※H22	※H27	※H32
歳入合計	278.1	309.1	308.5	261.9	219.7
市税	65.1	71.5	67.9	65.9	66.0
地方交付税	89.7	95.6	95.4	92.5	64.6
地方債(投資等充当分)	15.0	22.7	31.2	7.3	3.5
その他	108.3	119.3	114.0	96.2	85.6



※平成22年度以降は推計値

② 歳出の見通し

歳出については、人口減少や歳入の減少に合わせて、経常経費の一層の削減が必要です。

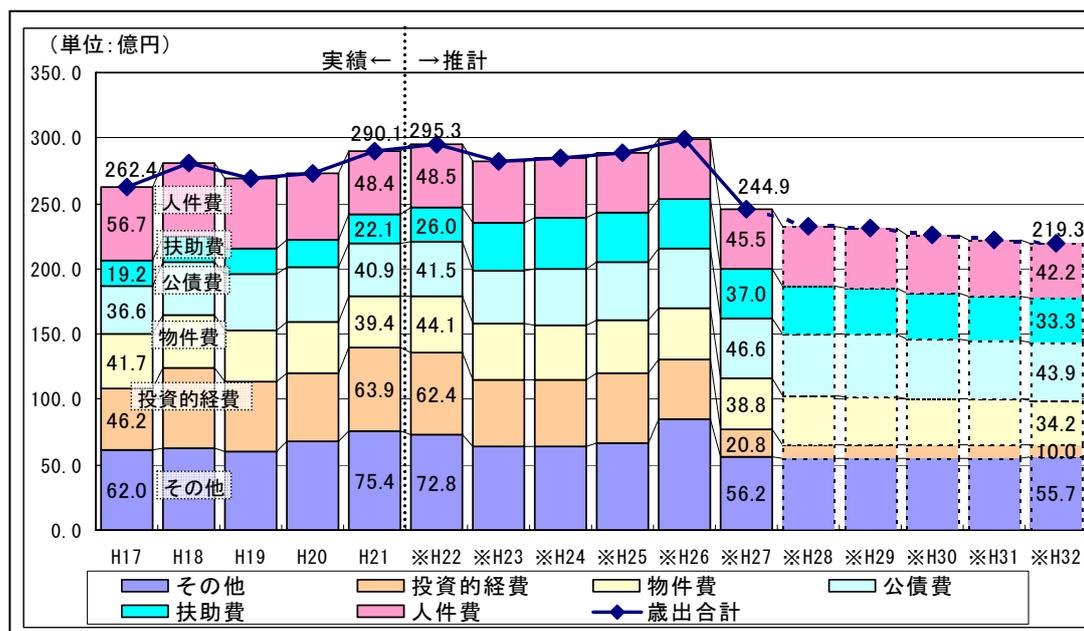
職員定数については、定員適正化計画に基づき目標どおり削減してきましたが、人口減少も考慮した新しい定員適正化計画に基づく職員定数の適性化が必要です。公共施設については、今後は老朽化しても改修経費が捻出できなくなることも予想されます。施設運営経費の効率化や指定管理者制度の導入などによる経費の削減だけでなく、新しい施設は極力作らないよう徹底するとともに、類似施設の統合などを進め、施設にかかわる人件費と物件費⁽²⁶⁾の負担を減らしていかなくてはなりません。

公債費は、投資を行い借り入れただけ残高と返済額が積み増しされていきます。合併特例事業債についても、後年度の償還額の7割は国により普通交付税で措置されますが、残りの3割は一般財源の負担になり、後年度の負担が増大していきます。地方債の借り入れについては、有利なものを活用していくとともに、必要な事業を選別していく必要があります。

■平成32年度までの歳出の見通し

(単位：億円)

	H17	H21	※H22	※H27	※H32
歳出合計	262.4	290.1	295.3	244.9	219.3
人件費	56.7	48.4	48.5	45.5	42.2
扶助費	19.2	22.1	26.0	37.0	33.3
公債費	36.6	40.9	41.5	46.6	43.9
物件費	41.7	39.4	44.1	38.8	34.2
投資的経費 ⁽²⁷⁾	46.2	63.9	62.4	20.8	10.0
その他	62.0	75.4	72.8	56.2	55.7



※平成22年度以降は推計値

③ 市債⁽²⁸⁾残高、基金残高と財務指標の見通し

【市債残高の見通し】

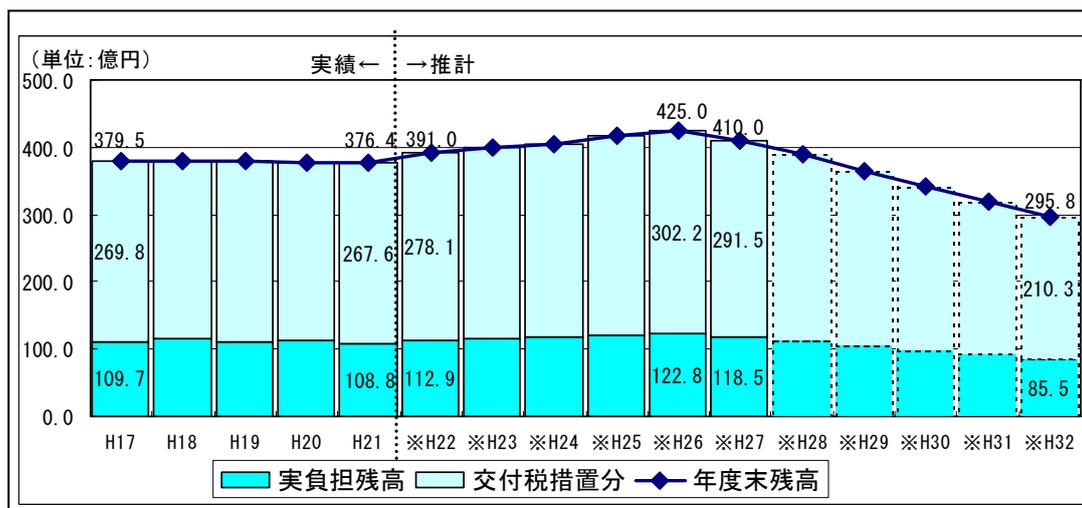
市債残高は、平成 17 年度末で 379 億円あったものが、総合計画の着実な実施に伴う借り入れなどにより、平成 24 年度末には 400 億円を超え、平成 26 年度には 425 億円とピークを迎える見込みです。しかし、合併による普通交付税の算定の特例の段階的な縮小により、一般財源が縮小していく平成 27 年度以降については、投資的経費が抑えられます。その結果として地方債の借り入れ額が抑制されることから、平成 32 年度には 295 億円まで減少することが見込まれています。

なお、市債残高の中には後年度に国が普通交付税で返済を支援することが約束されているものが多く含まれています。本市の場合、平成 21 年度末の市債残高 376 億円のうち、約 109 億円が実質的な市債残高になります。

■平成 32 年度までの市債残高の見通し

(単位：億円)

	H17	H21	※H22	※H26	※H27	※H32
市債残高	379.5	376.4	391.0	425.0	410.0	295.8
実負担残高	109.7	108.8	112.9	122.8	118.5	85.5



※平成 22 年度以降は推計値

【基金残高の見通し】

平成 17 年度に約 33 億円あった財政調整基金⁽²⁹⁾は、平成 21 年度には 28 億円にまで減少しています。しかし、地域振興基金⁽³⁰⁾への積み立てなどにより、平成 21 年度までは、基金残高全体ではほぼ同水準で推移しています。

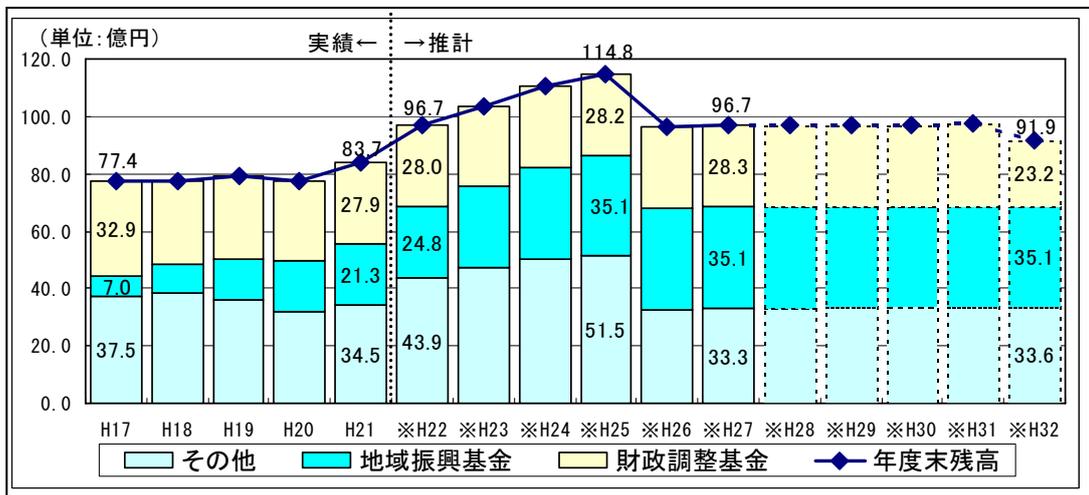
平成 22 年度以降は、地域振興基金と病院整備基金への積み立てにより、年々増加し、平成 25 年度には約 115 億円になる見込みですが、平成 26 年度以降の基金全体の残高は、約 97 億円の水準を推移する見込みです。

なお、地域振興基金への積み立てについては、合併特例事業債借入限度額に達する平成 25 年度まで行い、地域振興に活用することとしています。

■平成 32 年度までの基金残高の見通し

(単位：億円)

	H17	H21	※H22	※H25	※H27	※H32
基金残高	77.4	83.7	96.7	114.8	96.7	91.9
財政調整基金	32.9	27.9	28.0	28.2	28.3	23.2
地域振興基金	7.0	21.3	24.8	35.1	35.1	35.1
その他	37.5	34.5	43.9	51.5	33.3	33.6

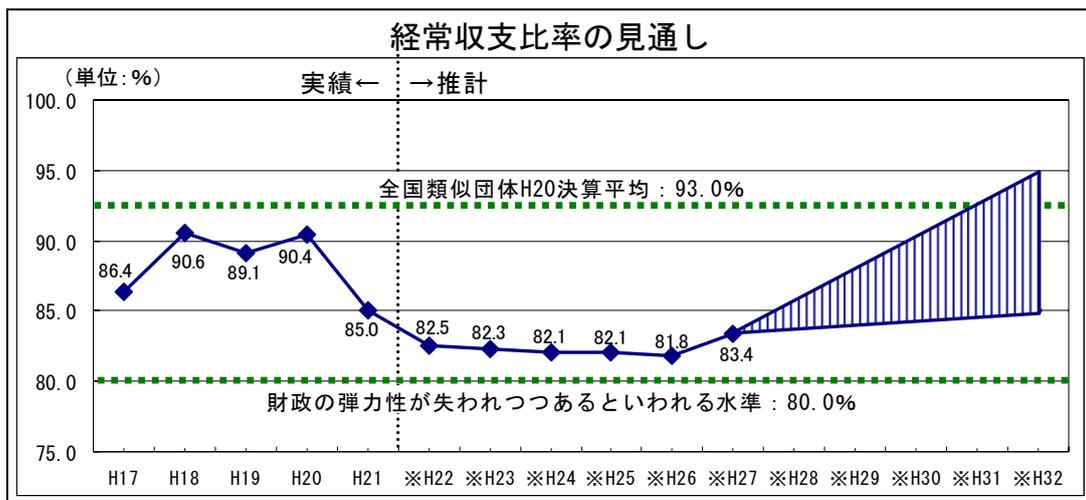


※平成 22 年度以降は推計値

【経常収支比率_{※1}の見通し】

経常収支比率は、標準財政規模_{※2}が確保されている平成 26 年度までは、80%台前半を推移する見込みですが、普通交付税の算定の特例が段階的に縮小される平成 27 年度から上昇に転じていくことが見込まれています。

平成 20 年度の東濃 4 市の平均が 89.4、県内市平均は 88.7 であり、第 2 次行財政改革の目標では、平成 32 年度まで 90%台前半までに抑えていく目標としています。



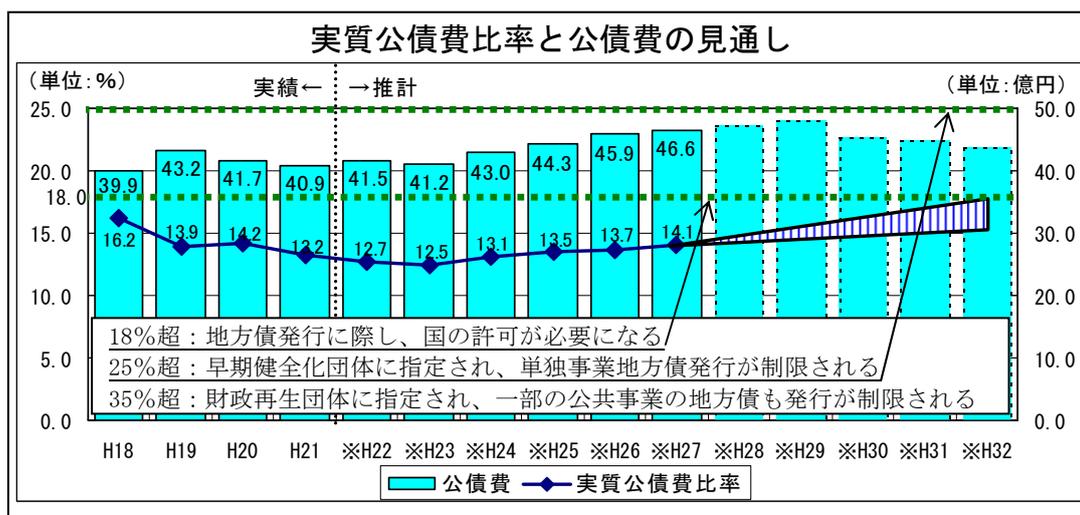
※平成 22 年度以降は推計値

※1：経常収支比率＝平成 21 年度決算値。財政構造の弾力性を測る指標。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（経常的経費）に、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）がどの程度充当されたのを見るもの。市では 80%を超えると財政構造の弾力性が失われつつあると言われていましたが、H20 年度決算では、全国類似団体平均が 93.0、岐阜県内の市平均も 88.7%と全国的に高止まる傾向にあります。

※2：標準財政規模＝地方交付税制度上の数値で、全国统一の基準によって算定された、標準的な状態で通常収入されると仮定した経常的一般財源の規模を次の式により算定したものです。
 標準財政規模＝標準税収入額＋普通交付税額＋地方譲与税

【実質公債費比率※1の見通し】

実質公債費比率は、総合計画の事業を着実に実行していくことに伴い、合併特例事業債など地方債の借り入れが増加することが見込まれることから、償還額である公債費が増加し、しばらくの間高止まりすることが見込まれます。また、普通交付税の算定の特例の縮小・廃止により、分母に当たる標準財政規模が大幅に小さくなっていくことから段階的に上昇していくことが見込まれます。第 2 次行財政改革の目標では、平成 32 年度まで地方債発行に国の許可が必要となる水準 18%以下に抑えていく目標とします。



※平成 22 年度以降は推計値

※1：実質公債費比率＝平成 21 年度決算値（3 ヶ年平均）。普通会計の借入金返済の実質的な負担割合を表します。地方債協議制度の下では、18%以上の団体は地方債の発行に際し許可が必要となります。さらに、25%以上の団体は単独事業に係る地方債が制限され、35%以上の団体は一部の一般公共事業債も制限されます。また、実質公債費比率は健全化判断比率の一つで、25%、35%を超えると、それぞれ早期健全化団体、財政再生団体に指定され、国の監視下で計画的に財政健全化、財政再生に取り組まなくてはなりません。

Ⅲ 第 2 次恵那市行財政改革の基本方向

1 大綱策定の目的

人口減少社会や地域主権の時代に対応し、自立と自己決定により、将来にわたって安定的に行政サービスを提供し続けられる自治体経営を目指します。そのため、行政運営に経営の視点を取り入れるとともに、市民団体や地域のまちづくり組織などいろいろな主体と協働して、市民ニーズを的確に反映した質の高いサービスが提供できるよう柔軟な行政の仕組みを作ります。

2 改革の基本理念 ～「経営」と「協働」による市政改革～

(1) 経営・・・永続的に自立できる経営システムの構築

長期財政見通しで示したとおり、平成 27 年度以降の本市の歳入見通しは、今以上に厳しくなることが見込まれています。歳入が大幅に減少していく状況の中で大切なことは、限られた経営資源（ヒト・モノ・カネ）について、市の経営陣、幹部職員、職員、市民のすべてが、部分最適ではなく全体最適を考えながら効率的に経営していく必要があります。そのためには、最初に、市のそれぞれの事業の目的を、きちんと定義する必要があります。次に、その目的を達成するために、「誰が」、「何を」、「いつまでに」、「どの程度まで」という目標と、達成度の基準を明確にする必要があります。最後に、目標がどの程度まで達成できたのかどうか、できなかった場合はなぜできなかったのか、その成果について検証し、目的に合致しなくなった目標や実現不可能になった目標を明らかにして、役割を終えた行政サービスを見直すという、目標管理の仕組みが欠かせません。

財政面における歳入の維持・確保については、人口減少対策により人口の減少を抑制すること、市税などの滞納を減らし着実に納付していただくことに加えて、現在保有する遊休資産の貸し出しや売却などの有効活用、また広告収入の確保など、新たな収入確保策を地道に積み上げていくことが重要です。

一方、歳出の抑制については、特に経常的な経費の削減が喫緊の課題となっています。普通会計決算の類似団体比較では、「定員管理の適正度（市民 1000 人当たり職員数）」と「人件費・物件費等の適正度（人口 1 人当たり人件費・物件費）」の順位が非常に悪いことから、人件費と物件費の削減が鍵となります。

(2) 協働・・・多様な主体と連携して市民ニーズに応える

本市では、地域自治区のまちづくり実行組織やまちづくり活動団体など多様な市民団体が、環境、福祉、教育、防犯・防災、地域づくりなどの課題に

取り組んで、成果を挙げてられました。これらの市民活動には、行政が行う市民サービスと比べて大きな長所があります。

行政は、「全体の奉仕者」であるため、市民サービスに当たって平等や公平であることを最優先にせざるを得ません。しかし、市民活動は、自己責任で行う自発的活動であるので、新たなニーズに対して機動的で、果敢に挑戦できたり、行政に比較して、必ずしも公平さを優先にしないでよいので、個別に温かい対応ができたりします。また、活動に小回りが効くので、サービスが安価で効率的に実施できる場合があります。

世の中の変化に伴って、市民が市役所のサービスに求めるもの（市民ニーズ）も多様化・高度化してきました。これからは、この市民ニーズに対し、市役所だけですべて対応していくことには、量的にも質的にも困難になってきています。

市民ニーズには、いろいろなレベルのものがあり、市役所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⁽³¹⁾、公益法人、民間企業で対応できるものまでさまざまです。このように、市民サービスの担い手となりうる多様な主体が育ってきたことを前提に、市役所が行っているサービスを一つひとつチェックし、どんな主体が、何を使って、どのように行うのが最も市民にとって最適で、満足度が高いかを再検証し、市民の合意を得ながらあるべき姿にしていく必要があります。

さらに、行政とは異なる特性を持つ市民活動団体による市民サービスが、行政によるサービスと両立し、連携することにより、市民の自治意識と自治能力が向上することを目指します。

こうした「協働」の考え方により、さまざまな主体がそれぞれの立場で、可能な市民サービスを担うことにより、本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。

IV 第2次恵那市行財政改革の進め方

1 改革の柱

(1) 地域主権時代を担う人材育成と組織改革

平成18年度当初に比べ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があると言えます。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、市民の立場に立って仕事に取り組むようにしていきます。また、地域主権改革に伴い国と地方のあり方が加速度的に変わる時代に対応できる人材の育成と、行政経営に取り組めます。

① 職場風土改革と意識改革

総合計画や行財政改革などに掲げた目標を実現するため、それぞれの部や課などの単位で、部課長のリーダーシップによる目標管理を行います。また、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）の徹底に取り組めます。これらの取り組みの評価と検証をしっかりと行うことにより、職員の横並び意識を解消し、職場風土改革と意識改革を進めます。

【主な取り組み】

目標管理による経営【継続】、職員の自発的な勉強会や自己研修の奨励【継続】、職員提案制度の改善【見直し】、エコ意識の向上【新規】、市民との協働活動の場への職員参加奨励【継続】、コンプライアンス（法令と社会規範を守ること）の徹底【新規】
--

② 人事管理と人材育成の取り組み

人事管理については、組織目標と人事評価制度とを一体的に運用し、引き続き「目標管理による経営」に取り組めます。個人についても目標管理を行うことで、人材育成につなげるとともに、その評価を職員のやる気につなげます。

人材育成については、職員研修計画を毎年策定し、専門研修やOJT⁽³²⁾、内部講師による研修や国への派遣研修などを計画的に実施することで人材育成に努めます。さらに、企業との交流による研修制度や、人事評価制度の評価項目に研修や自己啓発の項目を追加するなど、研修に参加しやすい体制と職場環境づくりを行います。

【主な取り組み】

人事評価制度の見直し【見直し】、職員給与の適正化【継続】、職員研修制度の充実【継続】
--

※【新規】は前大綱・行動計画になかったもの、【継続】は前大綱・行動計画から継続して行うもの、【見直し】は前大綱にあったものを見直しを行うものを表します。

③ 組織改革

平成 22 年度策定の定員適正化計画に基づき、地域主権、少子高齢化等社会変化に対応し、簡素で弾力的な主要課題に対応できる効率的な組織機構を、構築していきます。

【主な取り組み】

効率的な組織機構の構築【継続】

(2) 持続可能な財政構造の確立

長期財政見通しで示したとおり、本市の財政見通しは、平成 27 年度以降から非常に厳しくなることが見込まれています。長期的な見通しに基づき、歳入の維持確保を図りながら、歳出の抑制を図っていく必要があります。

① 歳入の維持確保

人口減少対策により人口の減少を抑制すること、市税などの滞納を減らし、確実に納付していただくことに加え、広告収入の確保など新たな収入確保策を検討し、実施していきます。

【主な取り組み】

市税等の収納率の向上【継続】、滞納処分の強化【新規】、ふるさと納税の推進【継続】、広告収入の確保【新規】

② 人件費等の見直し

類似団体平均との比較では、職員数に換算して平成 21 年 4 月 1 日現在で約 150 人多い状態です。新しい定員適正化計画では、類似団体の中でも人口や面積などが同程度の団体を参考にし、人口推計も考慮しながら、従来のように普通会計職員だけでなく、特別会計、公営企業会計についても一体的に管理します。具体的な目標としては、平成 22 年 4 月 1 日に 802 人いる職員総数を、退職者の一定割合を補充していびつな年齢構成を改善しながら、平成 27 年度 4 月 1 日で 767 人に削減することを目標に、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についても、開催実態や市民との協働のまちづくりを進める観点から、引き続き見直しを行います。

【主な取り組み】

職員定数の適正化【見直し】、各種審議会・委員会などの委員報酬の見直し【継続】、時間外勤務手当の縮減【継続】

③ 公共施設の移譲、廃止と統廃合

ごみ処理施設の統合により、平成 22 年度当初予算では対前年度で年間 3 億 4,000 万円の効果額が見込まれています。第 2 次行財政改革大綱でも、公共施設の統廃合について検討し、可能なものから実施していきます。

【主な取り組み】

地域集会施設の移譲と廃止【継続】、放送施設の統合【新規】、保育園の統合【新規】、福祉関連施設の移譲と廃止【新規】、福祉関連施設の統合の検討【新規】、商工関連施設の移譲と廃止【新規】、農林関連施設の移譲と廃止【新規】、土木関連施設の移譲と廃止【新規】、消防団器具庫の統廃合【新規】、教員住宅の廃止【新規】、体育関連施設の廃止【新規】

④ 公共施設の効率的な運営

平成 21 年度末時点で、公共施設の指定管理者制度による運営へ移行した施設は、目標の 134 施設に対して延べ 118 施設になります。第 2 次行財政改革においても、福祉施設などを中心に、新たな公共施設の指定管理者制度への移行や、管理委託経費について施設ごとの契約を見直すなどにより、維持管理経費の削減を目指すとともに、民間のノウハウを活用することで公共施設のサービスの向上を図ります。

【主な取り組み】

福祉関連施設への指定管理者制度導入【継続】、保育園への指定管理者制度導入【継続】、保育園と幼稚園のこども園化【新規】、保育園への学校給食センターからの配食【継続】、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【継続】、環境衛生施設の運営形態の検討【新規】、商工関連施設への指定管理者制度導入【継続】、農林関連施設への指定管理者制度導入【継続】、消防施設の在り方の検討【新規】、幼稚園への指定管理者制度導入【新規】、地区コミュニティセンター（公民館）と市民会館への指定管理者制度導入【新規】、文化関連施設への指定管理者制度導入【継続】、体育関連施設への指定管理者制度導入【継続】、学校給食センターへの指定管理者制度導入【新規】、庁舎経費の削減【継続】

⑤ 事務事業の改革改善とコスト縮減

平成 19 年度から本格実施した行政評価については、引き続き施策評価、事務事業評価の実施と公表を行い、改革改善につなげていくとともに、評価をより客観的に行うため、外部評価を実施していきます。

また、公共工事のコスト縮減、庁舎経費の削減や効率的で正確な事務処理の実施などについても継続して進めます。

【主な取り組み】

行政評価制度の定着【見直し】、効率的で正確な事務処理の実施【見直し】、公共工事のコスト縮減【継続】、市債の繰り上げ償還の実施【継続】、市民課窓口業務委託化の検討【新規】

⑥ 未利用資産の有効活用

市の財産を的確に把握できるように、公共施設台帳を整備しながら、公共資産の有効活用の検討を行います。

【主な取り組み】

市有地の利活用や処分に関する基本方針の策定【新規】、市営造林の効果的な運用の検討【新規】

⑦ 補助金の適正化

平成21年度に策定した補助金の適正化に関する指針の反映と、定期的な見直しを行います。

【主な取り組み】

補助金の適正化【継続】

⑧ 公営企業と外郭団体の経営健全化

現在の特別会計については単式簿記で経理されていますが、負債や資産を持つ特別会計については、複式簿記化について検討し、公営企業としてより実態に即した経営ができるようにしていきます。

また、料金収納率の向上、施設稼働率の向上などに取り組み、経営の安定化を図ります。

【主な取り組み】

料金収納率の向上【継続】、滞納処分の強化（公営企業）【新規】、介護老人保健施設の稼働率の向上【継続】、病床稼働率の向上【継続】、病院の再整備【新規】、特別会計の複式簿記化【継続】、水道事業の分担金の統一【新規】、水道事業の統廃合と浄水施設の統合【新規】、浄水場等の管理委託と委託の広域化、組織機構の効率化【新規】、下水道受益者負担金の統一【新規】、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【新規】、下水道事業の統合【新規】、下水道処理区域内の水洗化率の向上【継続】、外郭団体の経営の健全化【継続】

⑨ 選挙投票区の見直し

投票区域の見直しや期日前投票の利用促進を行い、投票率の向上を図りながら、投票所の見直しを行います。

【主な取り組み】

投票所の見直し【新規】

⑩ 分かりやすい財政情報の公表

平成21年度決算では、財務4表（貸借対照表、行政コスト計算書、純資産変動計算書、資金収支計算書）を広報紙、ウェブサイトで公表していますが、財政情報については専門用語も多く、一般の方に分かりにくいので、より分かりやすく工夫を凝らした財政情報を公表していきます。

【主な取り組み】

財務書類の作成と公表【継続】、長期財政計画の定期的な見直しと公表【新規】

⑪ 市税の在り方の検討

都市計画区域を確定し、課税区域を見直して、新しい課税区分の適用を行います。

【主な取り組み】

都市計画税の在り方の検討【継続】

(3) 市民の視点に立った行政サービスの質の向上

行政の仕事がサービス業である以上、顧客である市民目線が欠かせません。行政サービスを受ける市民の満足度を毎年計測しながら、サービスの質の向上を図ります。

① 市民満足度の把握

2、3年に1回実施していた市民意識調査を毎年実施することで、行政サービスの満足度、重要度を把握し、行政サービスの質の向上を図ります。

【主な取り組み】

市民意識（満足度）調査の毎年実施【新規】

② 窓口サービスの充実

今までの行財政改革の取り組みの中で、職員の意識改革と接客能力の向上に努めてきた結果、窓口サービスアンケートでは、満足、やや満足の合計が9割を超えるようになりました。今までの良い部分を残しながら、市役所の顔である窓口サービスを充実していきます。

【主な取り組み】

接客サービスの充実【継続】、証明窓口の集約化【継続】、庁舎環境の改善【新規】

③ 公共施設サービスの向上

行政サービスは、本庁舎や振興事務所で行うものばかりではなく、さまざまな公共施設で提供される行政サービスも多くあります。公共施設においても、コストとのバランスを考えながらサービスの向上を図ります。

【主な取り組み】

小中学校の適正配置の検討【見直し】、図書館利用環境の充実【新規】

④ 行政サービスの充実

地域主権のメリットを最大限活用し、市民の暮らしに直接かかわる事務について、コストとサービスのバランスを考慮して移譲事務の受け入れを進めます。

【主な取り組み】

権限移譲事務の受け入れ【継続】

(4) 市民との情報共有による市民参画の促進

市を構成する市民、企業、市役所がそれぞれの役割と責任を明確にし、一体となってまちづくりに取り組んでいく必要があります。市役所側に偏在していたさまざまな情報については、今までの行財政改革の取り組みの中で「情報共有」を掲げ、市ウェブサイト、広報紙の充実や事業原案からの市民参加のため公募委員やパブリックコメントの実施などに取り組んできました。しかし、まだまだ至らない所も多く、市政への市民参画を市民や企業と対等に進めていくため、今後も更に情報共有を徹底していく必要があります。

① 情報発信力の充実

市ウェブサイトの情報については、それぞれの担当部署が更新できる体制にしていますが、情報が更新されない状況です。ウェブサイトについては、情報の更新などに対するチェック機能を確保するための体制を充実します。

また、ウェブサイトだけでなく、情報発信に対する職員の意識向上を徹底するとともに、市民に対しても提供された情報を活用いただけるよう取り組みます。

【主な取り組み】

広報紙の充実【継続】、ウェブサイトの充実【継続】、行政放送番組と音声放送の充実【継続】、情報公開コーナーの充実【新規】

② 市民の声を反映する施策の充実

市民の声を反映する施策として、事業原案からの市民参加方式の実施や各種審議会・委員会などの審議情報の公開については、今までの行財政改革の取り組みの中でも取り組まれてきましたが、まだ一部の審議会・委員会に止まっている状況です。今後も、さまざまな政策の形成過程から市民の声を反映するため、引き続き公募委員の募集、パブリックコメントなどに取り組むとともに、政策形成過程を明らかにするために、各種審議会・委員会の審議情報を公開します。

【主な取り組み】

各種審議会・委員会等の審議情報の公開【継続】、事業原案からの市民参加方式の実施【継続】

(5) 新しい自治の仕組みの確立

少子高齢化や世界的な金融危機、地域主権や規制緩和など、地方を取り巻く環境が大きく変化しています。さらに、社会情勢や価値観の変化に伴い、住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。

一方では、「地域の課題は地域自ら考え、解決していく」といった考えに基づき、子育て・教育・福祉・環境などの分野で、まちづくりを進める団体の活動も活発化しています。また、分野を越えて連携し、協働のまちづくりを支援する中間支援組織として「恵那市まちづくり市民協会」も組織され、さらなる役割の発揮が期待されているところです。市内13地区を単位として設置された「地域自治区」でも、地域の特性を生かしながら地域の課題を自ら考え、参加・行動する取り組みが進められています。

本市では、平成19年度に「恵那市協働のまちづくり指針」を策定しました。今後も、指針に基づき、市民と行政が相互に連携し、ともに担い手となって協働による新しい自治を進めていきます。

① 市民活動の推進

まちづくり活動の一翼を担う市民ボランティア⁽³³⁾や市民活動団体、NPOの活動の推進とともに、まちづくりリーダーを育成します。さらに、こうしたボランティアやNPO活動などの輪を広げるネットワークを構築します。

また、まちづくり市民協会や各種の市民活動団体との連携を図り、まちづくり学習や研修、市民活動推進助成事業により、市民による公益活動の活発化を図ります。

【主な取り組み】

協働事業の推進【継続】、市民活動助成事業の充実【見直し】

② 中間支援組織への支援の充実

協働を推進する上で、市民と市民、市民と行政、行政と企業などの間に立って、そのパイプ役として中立的な立場で、それぞれの活動を支援する中間支援組織が必要です。

本市には、数多くのまちづくり団体を支援してきた恵那市まちづくり市民協会や、地域自治区の団体など中間支援機能を持った組織があります。

そういった中間支援組織が、市民と市民、市民と行政などの間に立って、中立的な立場から適切な判断と指導力を持ってコーディネート役としての機能を発揮するとともに、地域の活動や市民活動などの情報収集や提供が十分できるように支援していくことが必要です。

【主な取り組み】

中間支援組織の育成と機能の充実【継続】、市民活動の拠点整備【継続】

③ 地域自治活動への支援

地域協議会委員、まちづくりの実行組織を対象にした研修会、住民参加による地域懇談会を開催し、地域自治区の仕組みの充実、地域協議会の役割の明確化を図ります。また、地域の課題解決や、より公益性の高い活動が促進されるよう、引き続きまちづくり実行組織による地域づくり事業を推進します。

さらに、住民主体のまちづくりを促進するため、地域内分権、地域主権の在り方について検討を進めます。

【主な取り組み】

地域のまちづくり活動の推進【新規】、地域自治区の充実【見直し】

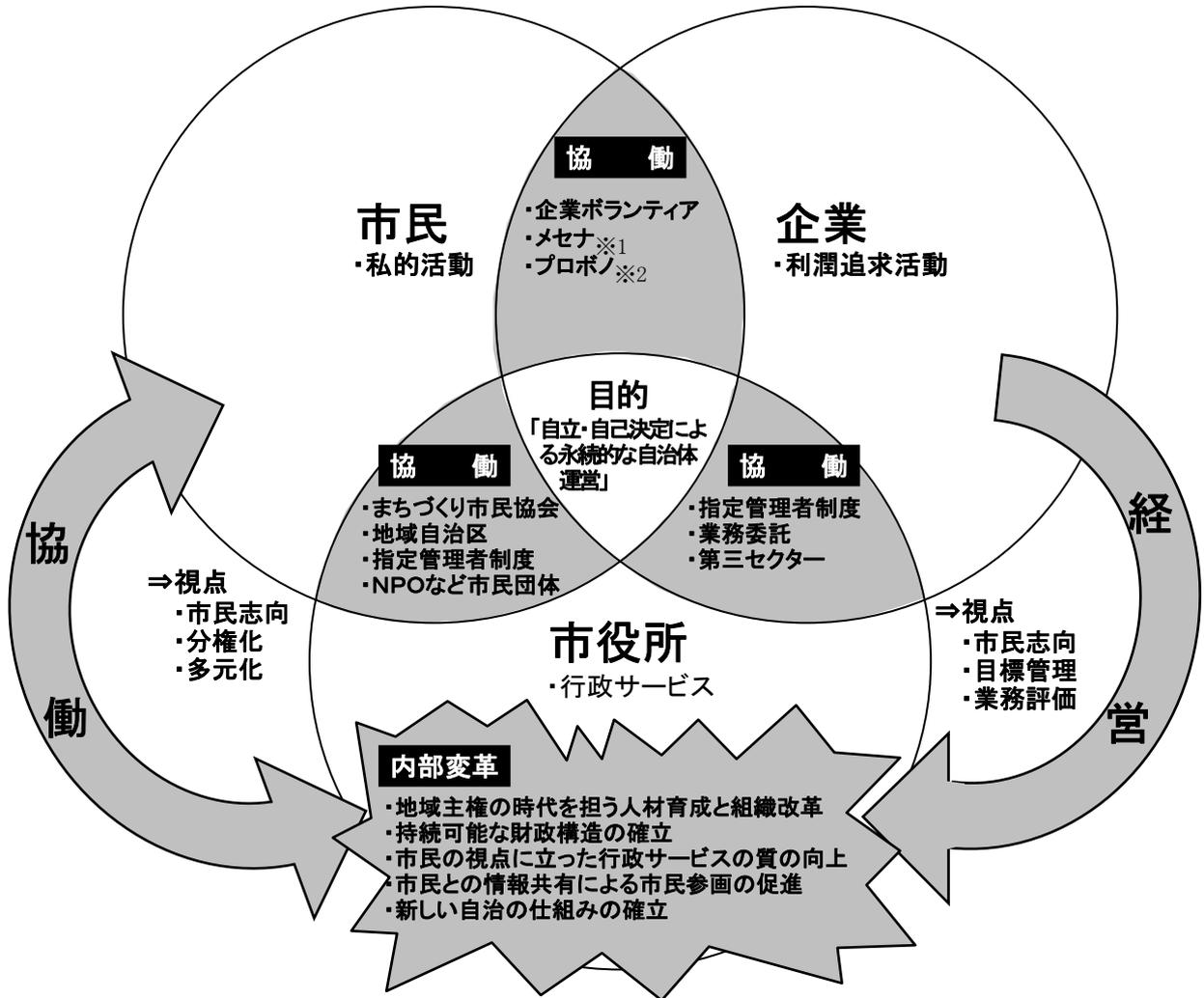
④ まちづくり学習の推進

13 の地域自治区で展開されているまちづくり活動の発表会や交流会を通して地域の情報交換を図ります。また、学んだことを地域社会に役立てる、地域課題の解決のために学ぶといった地域づくりのための、出前講座など学習機会の充実を図ります。

【主な取り組み】

まちづくり情報交換会の開催【見直し】、まちづくり学習の開催【継続】

第2次恵那市行財政改革大綱の概念図



※1：フランス語でMecenat「芸術文化を庇護・支援すること」を言います。日本では、当初「社会貢献の一環として行う芸術文化に対する支援」を意味していましたが、次第に教育や環境、福祉なども含めた「企業の行う社会貢献活動」を意味するようになったものです。

※2：ラテン語のPro Bono Publico「公共のために」を略した言葉で、弁護士や公認会計士などの有資格者、コンサルタントなどの専門家や企業人が、仕事を通じて得た知識や専門技術、経験などを生かして社会貢献活動を行うことを言います。

2 第2次恵那市行財政改革の期間と体系、進行管理

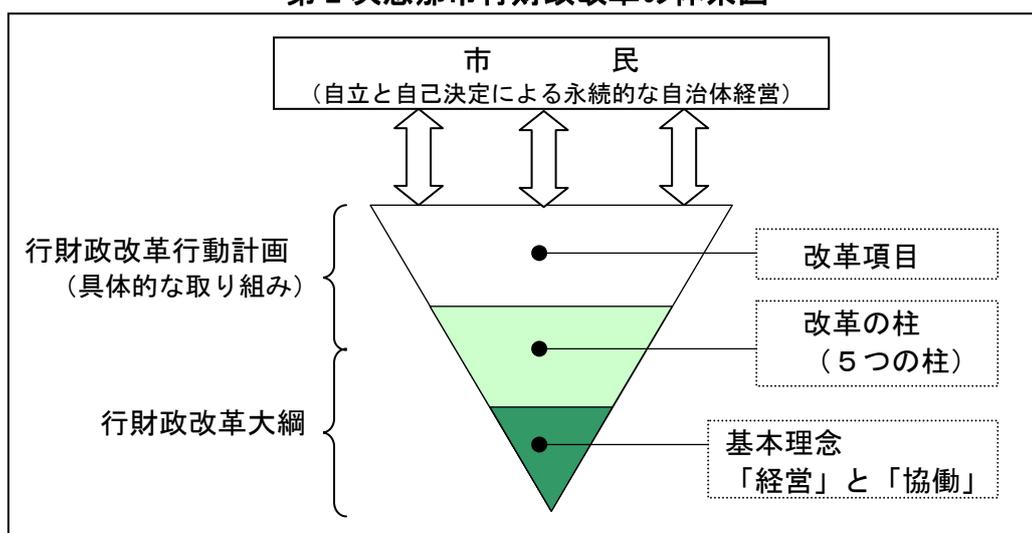
(1) 期間

計画の期間は、恵那市総合計画後期計画に合わせ、第2次恵那市行財政改革大綱と行動計画の期間は平成23年度から平成27年度の5カ年間とします。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なことから、行動計画の計画期間を前期2年、後期3年に分け、平成25年度には改革項目と目標の見直しを行うこととします。

(2) 体系

行財政改革を実現していくに当たって、策定の目的を達成するために、「経営」と「協働」による市政改革を基本理念とし、それぞれの改革の柱について、「第2次恵那市行財政改革大綱」で決めました。また、柱ごとの改革項目を実現するための具体的な年次目標については、「第2次恵那市行財政改革行動計画」を定め、大綱と行動計画で一体の計画体系とします。

第2次恵那市行財政改革の体系図



(3) 進行管理

副市長を本部長とする「恵那市行財政改革推進本部」で目標管理を行い、「恵那市行財政改革審議会」や市議会などに報告し、ご意見をいただきながら、より実効性のあるものにしていきます。

用語解説

- (1) **指定管理者制度**：公の施設を民間事業者、団体等を指定して管理運営をさせる制度。民間のノウハウを活用し、サービスの向上を図りつつ、効率化を目指すことを目的とします。
- (2) **生産年齢人口**：15～64歳人口
- (3) **地方交付税**：全国どこに住んでいても一定の水準が保てるよう国税収入の一部を地方自治体に交付するもので、普通交付税（5ページの解説参照）と特別交付税に分けられます。普通交付税は「基準財政収入額」から「基準財政需要額」を差し引いた額に調整率を乗じて交付額が算出されます。特別交付税は普通交付税における基準財政需要額で捕捉できなかった特別な財政需要などを考慮して算定、交付されます。
- (4) **合併特例事業債**：平成17年3月までの期間に合併した場合に、合併特例法（市町村の合併の特例に関する法律）で認められている財政的な優遇措置の一つ。合併に必要な事業の経費を市町村が借り入れることができ、償還時には元利償還額の7割を国が普通交付税として交付します。
- (5) **協働**：様々な定義がありますが、恵那市協働のまちづくり指針では、『「市民と市民」が、そして「市民と行政」が相互に良きパートナーとして対等な立場に立ち、それぞれの持つ特性を生かしながら補完し合い協力、連携して個々では達成できない社会的課題の改善や解決に当ること』と定義しています。
- (6) **人事評価制度**：職務を遂行するうえでの基本要素である業績、能力、態度を正しく評価することにより、職員の能力開発と人材育成を図り、民主的で合理的な人事管理を行う仕組みです。
- (7) **勸奨退職制度**：早期退職を促すことを目的につくる制度の一つで、対象年齢と退職金の割増し率を決めておき、希望者には退職金の支給率を割増して支給します。
- (8) **普通会計**：地方財政統計上、日本全国統一的に用いられる会計区分です。恵那市では、一般会計に駐車場事業特別会計の元利償還金などを加えたものを普通会計としています。
- (9) **接遇インストラクター制度**：接遇を指導するために必要な知識、技術ならびにその指導方法を習得した職員が、それぞれが職場に戻り、知識や技術を生かして指導することで、市全体の接遇力の向上を目指す仕組みです。
- (10) **パブリックコメント**：意見公募手続きのこと。また公募した意見そのものを言います。
- (11) **地域自治区**：市町村内の一定の区域を単位として、市町村の判断により設置することができる法人格を持たない自治組織のことです。住民自治の強化を目的に地方自治法を改正して創設された制度です。恵那市では13の地域の地域自治区を条例で定めています。また、地域自治区には地域協議会を置くこととされ、地域協議会の構成員は市長によって、自治区の区域内から選任されています。地域協議会は、市長により諮問されたものまたは必要と認めるものについて審議し、市長に意見を述べることができるとされています。
- (12) **公共的団体**：「公共団体」は、国がその存立を定めた団体を指す（地方公共団体や土地改良区、公団・事業団など）が、**公共的団体**は私設の法人でもよく、農業協同組合、森林組合、漁業組合などの協同組合、商工会、商工会議所などの産業経済団体や、老人ホーム、保育園などの厚生社会事業団体、青年会、婦人会、文化協会、体育協会等の文化事業団体など、行っている内容が地域住民の福祉向上に役立つ、公共的な活動を営む団体はすべて含まれます。
- (13) **地方債**：都道府県や市町村など地方公共団体が資金調達のために負担する債務で、返済期間が一会計年度を超えるもののことです。
- (14) **法定普通税**：地方公共団体が一般的な財政需要に対応するために課する税で、地方税法で定められているものです。市税としては、市民税、固定資産税、軽自動車税、市町村たばこ税、鉱産税、特別土地保有税があります。

- (15) **税交付金**：地方消費税やゴルフ場利用税など、県がいったん徴収した税のうち、市町村財源分を一定の基準で市町村に交付されるものです。
- (16) **地方特例交付金**：恒久的な減税に伴う地方税の減収額の一部を補てんするために、地方税の代替的性格を有する財源として、将来の税制の抜本的な見直しが行われるまでの間交付されるものです。
- (17) **地方譲与税**：国税として徴収し、そのまま地方公共団体に対して譲与する交付金のことです。実質的には地方公共団体の財源ですが、さまざまな理由で徴収事務を国が行っているものです。地方道路譲与税や自動車重量譲与税などがあります。
- (18) **交通安全対策特別交付金**：道路交通法に基づき国から地方公共団体に交付される交付金で、反則金を原資とするものです。ガードレールや道路の区画線などの経費に使用されています。
- (19) **マニフェスト**：政党や選挙の候補者が政権獲得後に実施する政策を具体的に挙げて、実施時期と予算措置について明確に有権者に提示した文書のことです。政権公約とも言います。
- (20) **一般会計**：地方公共団体の基本的な経費を網羅して計上した会計区分です。
- (21) **人件費**：職員などに対し、勤労の対価、報酬として支払われる経費のことです。議員報酬、各種委員報酬、特別職給与、職員給、共済組合負担金、共済費（社会保険料）が挙げられます。
- (22) **維持補修費**：地方公共団体が管理する公共用施設（道路や建物など）の機能を維持保全するために必要な経費のことです。
- (23) **扶助費**：地方公共団体が各種の法令に基づき被扶助者（扶助を受ける者）に対して支給する費用のことです。生活保護法に基づくものや障害者自立支援法に基づくものなどがあります。
- (24) **公債費**：地方公共団体が借り入れた地方債や一時借入金の元利償還金の合算額です。
- (25) **早期健全化団体と財政再生団体**：健全化法（地方公共団体の財政の健全化に関する法律）の定めより、健全化判断比率（実質赤字比率、連結実質赤字比率、実質公債費比率、将来負担比率）のいずれかが早期健全化基準以上である場合には**早期健全化団体**となり、当該健全化判断比率を公表した年度の末日までに「財政健全化計画」を定めなければならなくなります。また再生判断比率（実質赤字比率、連結実質赤字比率、実質公債費比率）のいずれかが財政再生基準以上である場合には**財政再生団体**となり、当該再生判断比率を公表した年度の末日までに「財政再生計画」を定めなければならなくなります。
- (26) **物件費**：消費的経費（支出の効果が当該年度または極めて短期間で終わる経費）のうち、人件費、維持補修費、扶助費、補助費等を除く経費の総称のことです。賃金、旅費、交際費、需用費、役務費、備品購入費、報償費、委託料、使用料及び賃借料、原材料費が挙げられます。
- (27) **投資的経費**：その支出の効果により資本が形成され、施設などが資産として将来に残るものに支出される経費のことです。普通建設事業費、災害復旧事業費、失業対策事業費が挙げられます。
- (28) **市債**：市が資金調達のために負担する債務で、返済期間が一会計年度を超えるもののことです。
- (29) **財政調整基金**：年度間の財政調整の資金に充てるため、市が積み立てる基金です。
- (30) **地域振興基金**：歴史や文化、伝統、自然など地域の資源を生かした、地域自らの振興に必要な資金に充てるため、市が積み立てる基金です。
- (31) **NPO**：特定非営利団体（Non-Profit-Organization）の略称で、民間非営利組織のことです。株式会社などと違って、「利益追求のためではなく、社会的な使命（ミッション）の実現を目指して活動する組織や団体」のことを言います。
- (32) **OJT**：「仕事中、仕事の遂行を通して訓練すること」という意味を持つ。現在行われている職業指導手法の一つ。（On the Job Trainingの略）
- (33) **ボランティア**：自発性に裏づけられた奉仕者、篤志家。またはその活動を言います。

資 料

- 第2次行財政改革大綱策定に関する意見の募集
- 恵那市行財政改革審議会
- 恵那市行財政改革推進本部

■第2次恵那市行財政改革大綱策定に関する意見の募集

1 総合計画後期計画策定に向けた市民意識調査（平成20年10月実施）

（1）目的

平成18年度から平成27年度を計画期間とする「恵那市総合計画」について平成20年度まで行ってきたまちづくりの目標や達成度を評価いただくとともに、市民の皆さんが日ごろ感じていることを伺い、今後の市政運営や総合計画後期計画（平成23年度から平成27年度まで）策定に当たっての基礎資料とするために実施したものです。

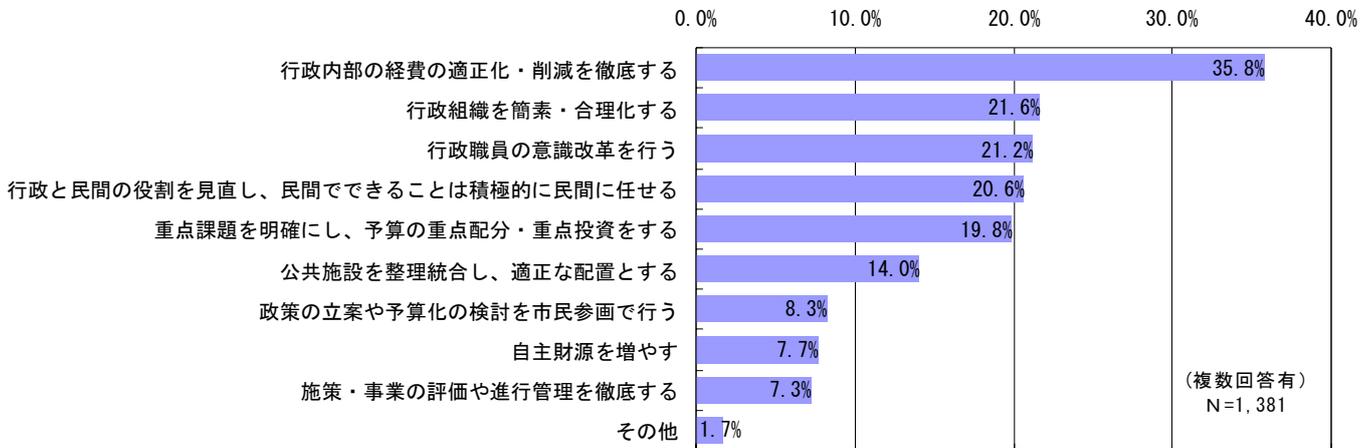
（2）回収状況

20歳以上の市民から無作為に抽出した2,500名に対し配布し、有効回答は1,381で、回収率は55.2%でした。

（3）行財政改革関係

個別施策55項目に対する満足度を5段階評価で尋ねました。

行財政運営について、「効率的な行財政運営を行うために、行財政改革に取り組んでいます。今後さらに進めなければならないことは何だと思いませんか」の設問に対しては、下記のとおりのお返事率でした。



2 パブリックコメント

広報えな平成22年9月1日号に行財政改革に関する特集記事を掲載し、市民の皆さんから恵那市の行財政改革に対する意見を募集しました。募集方法は、広報の直通便はがきと、市公式ウェブサイトの意見募集のページからの電子メール、FAXで受付しました。

また、合わせて13地区の地域懇談会へ説明に出向き、直接市民の皆さんからも意見を頂きました。

募集期間 平成22年9月1日から10月31日まで

意見件数 59件(38人) うち地域懇談会 35件(35人)

(1) 地域懇談会の開催状況(延べ13回開催)

開 催	会 場	参加人数
長島町地域懇談会 平成22年9月7日(火)	恵那文化センター	135人
明智町地域懇談会 平成22年9月9日(木)	明智文化センター	178人
東野地域懇談会 平成22年9月17日(金)	東野公民館	80人
飯地町地域懇談会 平成22年9月21日(火)	飯地公民館	91人
笠置町地域懇談会 平成22年9月22日(水)	笠置公民館	108人
上矢作町地域懇談会 平成22年9月27日(月)	上矢作公民館	183人
武並町地域懇談会 平成22年9月28日(火)	武並コミュニティセンター	91人
串原地域懇談会 平成22年9月29日(水)	サンホールくしはら	84人
三郷町地域懇談会 平成22年10月4日(月)	三郷公民館	98人
中野方町地域懇談会 平成22年10月5日(火)	中野方コミュニティセンター	98人
大井町地域懇談会 平成22年10月12日(火)	大井小学校体育館	135人
山岡町地域懇談会 平成22年10月15日(金)	山岡農村環境改善センター	179人
岩村町地域懇談会 平成22年10月19日(火)	岩村公民館	145人

※地域懇談会の開催状況と議事録は、市公式ウェブサイトでご覧いただけます。

【市公式ウェブサイト】<http://www.city.ena.lg.jp/>

トップページ>総合案内>地域自治区>平成22年度の地域懇談会の議事録について

■ 恵那市行財政改革審議会

1 恵那市行財政改革審議会の開催

平成21年度第4回恵那市行財政改革審議会（平成21年12月21日開催）で、「第2次恵那市行財政改革大綱の策定」について諮問し、延べ5回の会議を開催して議論を重ねました。

【恵那市行財政改革審議会の開催状況】

開 催	内 容
平成 21 年度第 4 回 平成 21 年 12 月 21 日（月）	<ul style="list-style-type: none">・ 第 2 次恵那市行財政改革大綱策定について・ 策定方針及びスケジュールについて・ 恵那市行財政改革推進体制図について・ 恵那市行財政改革大綱の検証について
平成 22 年度第 1 回 平成 22 年 5 月 26 日（水）	<ul style="list-style-type: none">・ 第 2 次行財政改革大綱【体系】（案）について
平成 22 年度第 2 回 平成 22 年 7 月 29 日（木）	<ul style="list-style-type: none">・ 第 2 次行財政改革大綱（素案）について・ 第 2 次行財政改革行動計画（骨子案）について
平成 22 年度第 3 回 平成 22 年 11 月 1 日（月）	<ul style="list-style-type: none">・ パブリックコメントの結果について・ 第 2 次行財政改革大綱（案）について・ 第 2 次行財政改革行動計画（案）について
平成 22 年度第 4 回 平成 22 年 12 月 10 日（金）	<ul style="list-style-type: none">・ パブリックコメントの結果について・ 第 2 次行財政改革大綱（案）について・ 第 2 次行財政改革行動計画（案）について

※恵那市行財政改革審議会の開催状況と議事録は、市公式ウェブサイトでご覧いただけます。

【市公式ウェブサイト】 <http://www.city.ena.lg.jp/>

トップページ>市政の案内>各種行政委員会>恵那市行財政改革審議会>恵那市行財政改革審議会の開催状況

2 恵那市行財政改革審議会条例

(設置)

第1条 社会経済情勢の変化に対応した適正かつ合理的な行財政の実現に資するため、恵那市行財政改革審議会（以下「審議会」という。）を置く。

(所掌事務)

第2条 審議会は、行財政の実態に検討を加え、行財政運営の改善に関する基本的事項を調査審議する。

2 審議会は、前項に規定する事項に関して、市長に建議をし、又は市長の諮問に答申する。

(組織)

第3条 審議会は、委員15人以内で組織する。

2 委員は、市の区域内の公共的団体の代表者その他住民のうちから、市長が任命する。

3 委員の任期は、2年とする。ただし、公共的団体の代表者として任命された者の任期は、2年以内で当該公共的団体の代表者の任期による。

4 委員は、再任することができる。

(会長及び副会長)

第4条 審議会に会長及び副会長を各1人置く。

2 会長及び副会長は、委員の互選による。

3 会長は、会務を総理し、審議会を代表する。

4 副会長は、会長を補佐し、会長に事故があるとき又は会長が欠けたときはその職務を代理する。

(会議)

第5条 審議会は、会長が招集する。ただし、委員任命後最初の審議会は、市長が招集する。

2 審議会は、委員の過半数が出席しなければ会議を開くことができない。

3 審議会の議事は、出席委員の過半数で決し、可否同数のときは、会長の決するところによる。

4 会長は、必要があると認めるときは委員以外の者を会議に出席させて、説明又は意見を聴くことができる。

(委任)

第6条 この条例に定めるもののほか、必要な事項は、市長が定める。

附 則

この条例は、公布の日から施行する。

3 審議会委員名簿

(50音順・敬称略)

氏名	所属等	備考
安藤 潤也	(社) 恵那青年会議所	H22. 5. 26 から
安藤 誠一郎	恵那市社会教育委員	
磯部 数子	恵那市まちづくり市民協会	
市川 美彦	地域自治区地域協議会連絡会議座長	H21. 6. 25 から
海野 大吉	(元) 明光化成工業株式会社	
小椋 一郎	恵那市自治連合会	審議会会長
加藤 寿美枝	恵那市まちづくり市民協会	H22. 5. 25 まで
河原 千明	恵那市恵南商工会	
田口 譲	公募委員	
田中 義人	東海神栄電子工業株式会社	
柘植 麻美	税理士	
坪井 弥栄子	恵那市まちづくり市民協会	H22. 5. 26 から
永治 綱喜	リコーエレメックス株式会社	
原 美奈子	山岡町レディースネットワーク	
堀井 文博	恵那市議会	
山本 恵嗣	恵那商工会議所	審議会副会長
渡辺 好作	(社) 恵那青年会議所	H22. 5. 25 まで
西村 貢	岐阜大学地域科学部教授	オブザーバー

■ 恵那市行財政改革推進本部

1 恵那市行財政改革推進本部の開催

延べ7回の会議を開催して議論を重ねました。

【恵那市行財政改革推進本部の開催状況】

開 催	内 容
平成 21 年度第 4 回 平成 21 年 12 月 3 日 (木)	<ul style="list-style-type: none"> ・ 第 2 次恵那市行財政改革大綱策定について ・ 策定方針及びスケジュールについて ・ 恵那市行財政改革推進体制について ・ 恵那市行財政改革大綱の検証について
平成 21 年度第 5 回 平成 22 年 3 月 8 日 (月)	<ul style="list-style-type: none"> ・ 現在の行財政改革大綱の検証について
平成 22 年度第 1 回 平成 22 年 5 月 6 日 (木)	<ul style="list-style-type: none"> ・ 第 2 次行財政改革大綱【体系】(案)について
平成 22 年度第 2 回 平成 22 年 7 月 7 日 (水)	<ul style="list-style-type: none"> ・ 第 2 次行財政改革大綱(素案)について ・ 第 2 次行財政改革行動計画(骨子案)について
平成 22 年度第 3 回 平成 22 年 7 月 16 日 (金)	<ul style="list-style-type: none"> ・ 第 2 次行財政改革大綱(素案)について ・ 第 2 次行財政改革行動計画(骨子案)について
平成 22 年度第 4 回 平成 22 年 10 月 20 日 (水)	<ul style="list-style-type: none"> ・ パブリックコメントの結果について ・ 第 2 次行財政改革大綱(案)について ・ 第 2 次行財政改革行動計画(案)について
平成 22 年度第 5 回 平成 22 年 12 月 1 日 (水)	<ul style="list-style-type: none"> ・ パブリックコメントの結果について ・ 第 2 次行財政改革大綱(案)について ・ 第 2 次行財政改革行動計画(案)について

2 恵那市行財政改革推進部会の開催

延べ39回の会議を開催して議論を重ねました。

【市民参加部会の開催状況】

「市民が行政に参加できるシステムづくり」について、延べ6回の会議を開催して議論を重ねました。

開 催	内 容
平成21年度第1回 平成22年1月13日(水)	<ul style="list-style-type: none"> 策定方針と策定スケジュールについて 市民参加部会の役割について 現在の行財政改革大綱の検証
平成21年度第2回 平成22年2月2日(火)	<ul style="list-style-type: none"> 現在の行財政改革行動計画の検証
平成21年度第3回 平成22年2月10日(水)	<ul style="list-style-type: none"> 現在の行財政改革行動計画の検証
平成21年度第4回 平成22年2月19日(金)	<ul style="list-style-type: none"> 第2次行動計画の骨子について
平成21年度第5回 平成22年3月23日(火)	<ul style="list-style-type: none"> 第2次行財政改革行動計画について
平成22年度第1回 平成22年4月21日(水)	<ul style="list-style-type: none"> 行動計画(素案)について 行動計画の進行管理(目標管理)について

【市民サービス部会の開催状況】

「市民の視点に立ったサービスの向上」について、延べ7回の会議を開催して議論を重ねました。

開 催	内 容
平成21年度第1回 平成21年12月25日(金)	<ul style="list-style-type: none"> 策定方針と策定スケジュールについて 市民サービス部会の役割について 現在の行財政改革大綱の検証
平成21年度第2回 平成22年1月15日(金)	<ul style="list-style-type: none"> 職場風土改革の実践事例講演と意見交換 (講師 海野大吉氏)
平成21年度第3回 平成22年1月27日(水)	<ul style="list-style-type: none"> 現在の行財政改革大綱と行動計画の検証
平成21年度第4回 平成22年2月1日(月)	<ul style="list-style-type: none"> 現在の行財政改革大綱と行動計画の検証
平成21年度第5回 平成22年2月17日(水)	<ul style="list-style-type: none"> 現在の行財政改革大綱と行動計画の検証と今後の方向性について
平成21年度第6回 平成22年3月1日(月)	<ul style="list-style-type: none"> 第2次恵那市行財政改革行動計画について
平成22年度第1回 平成22年4月20日(火)	<ul style="list-style-type: none"> 行動計画(素案)について 行動計画の進行管理について(目標管理)

【公共施設部会の開催状況】

「公共施設の効率的活用と効率的運営」について、延べ 3 回の会議を開催して議論を重ねました。

開 催	内 容
平成 21 年度第 1 回 平成 22 年 1 月 21 日 (木)	<ul style="list-style-type: none">・策定方針と策定スケジュールについて・公共施設部会の役割について・現状、課題の整理と検証について
平成 21 年度第 2 回 平成 22 年 2 月 23 日 (火)	<ul style="list-style-type: none">・基本的方向性について・具体的な検討
平成 22 年度第 1 回 平成 22 年 6 月 17 日 (木)	<ul style="list-style-type: none">・平成 21 年度末の公共施設の状況について・公共施設の基本的な方向性に関する各課照会結果について

【職場風土部会の開催状況】

「職員の意識改革及び職場の風土改革」について、延べ 8 回の会議を開催して議論を重ねました。

開 催	内 容
平成 21 年度第 1 回 平成 21 年 12 月 25 日 (金)	<ul style="list-style-type: none">・策定方針と策定スケジュールについて・職場風土部会の役割について・現在の行財政改革大綱の検証
平成 21 年度第 2 回 平成 22 年 1 月 15 日 (金)	<ul style="list-style-type: none">・職場風土改革の実践事例講演と意見交換 (講師 海野大吉氏)
平成 21 年度第 3 回 平成 22 年 1 月 27 日 (水)	<ul style="list-style-type: none">・現在の行財政改革大綱と行動計画の検証
平成 21 年度第 4 回 平成 22 年 2 月 1 日 (月)	<ul style="list-style-type: none">・現在の行財政改革大綱と行動計画の検証
平成 21 年度第 5 回 平成 22 年 2 月 17 日 (水)	<ul style="list-style-type: none">・現在の行財政改革大綱と行動計画の検証と今後の方向性について
平成 21 年度第 6 回 平成 22 年 3 月 1 日 (月)	<ul style="list-style-type: none">・第 2 次恵那市行財政改革行動計画について
平成 21 年度第 7 回 平成 22 年 3 月 16 日 (火)	<ul style="list-style-type: none">・第 2 次恵那市行財政改革行動計画について
平成 22 年度第 1 回 平成 22 年 4 月 20 日 (火)	<ul style="list-style-type: none">・行動計画 (素案) について・行動計画の進行管理 (目標管理) について

【組織機構部会の開催状況】

「時代に即応した組織・機構の見直し及び定員管理の適正化」について、延べ 13 回の会議を開催して議論を重ねました。

開 催	内 容
平成 21 年度第 1 回 平成 21 年 12 月 28 日 (月)	<ul style="list-style-type: none">・策定方針と策定スケジュールについて・組織機構部会の役割について・現在の行財政改革大綱の検証

開 催	内 容
平成 21 年度第 2 回 平成 22 年 1 月 8 日 (金)	・ 検討課題と今後の進め方について
平成 21 年度第 3 回 平成 22 年 1 月 15 日 (金)	・ 定員適正化計画について
平成 21 年度第 4 回 平成 22 年 1 月 25 日 (月)	・ 定員適正化計画について
平成 21 年度第 5 回 平成 22 年 2 月 5 日 (金)	・ 定員適正化計画について
平成 21 年度第 6 回 平成 22 年 2 月 12 日 (金)	・ 定員適正化計画について
平成 21 年度第 7 回 平成 22 年 3 月 5 日 (金)	・ 定員適正化計画について
平成 22 年度第 1 回 平成 22 年 4 月 12 日 (月)	・ 目標職員数について ・ 新組織について
平成 22 年度第 2 回 平成 22 年 4 月 15 日 (木)	・ 職員採用計画について ・ 普通会計職員の削減について ・ 公営企業会計等職員数の適正化について ・ 時間外勤務手当の縮減について ・ 各種審議会、委員会委員報酬見直しについて
平成 22 年度第 3 回 平成 22 年 4 月 19 日 (月)	・ 定員適正化計画について ・ 新組織について
平成 22 年度第 4 回 平成 22 年 4 月 23 日 (金)	・ 定員適正化計画について ・ 新組織について
平成 22 年度第 5 回 平成 22 年 4 月 30 日 (金)	・ 定員適正化計画について ・ 新組織について ・ 人事評価制度の精度向上について
平成 22 年度第 6 回 平成 22 年 6 月 30 日 (水)	・ 定員適正化計画について ・ 職員給与の適正化について ・ 職員研修制度の充実について

【財政運営部会の開催状況】

「健全な財政運営の推進」について、延べ 2 回の会議を開催して議論を重ねました。

開 催	内 容
平成 21 年度第 1 回 平成 22 年 2 月 18 日 (木)	・ 策定方針と策定スケジュールについて ・ 財政運営部会の役割について ・ 課題の整理
平成 22 年度第 1 回 平成 22 年 4 月 9 日 (金)	・ 「長期財政計画※」と「めざそう値」の試算

※長期財政計画については、総合計画後期計画の策定のために設置した長期財政計画プロジェクトにおいて、延べ 9 回の会議を経て計画をまとめています。

3 恵那市行財政改革推進本部設置規程

(設置)

第1条 行財政改革の推進を図るため、恵那市行財政改革推進本部（以下「本部」という。）を置く。

(所掌事項)

第2条 本部の所掌事項は、次のとおりとする。

- (1) 行財政改革大綱の策定及び実施に関すること。
- (2) その他行財政改革に係る重要事項に関すること。

(組織)

第3条 本部は、本部長、副本部長及び本部員をもって組織する。

2 本部長は、副市長をもって充て、副本部長は、教育長をもって充てる。

3 本部員は、別表に掲げる職員をもって充てる。

(本部長及び副本部長)

第4条 本部長は、本部を総括する。

2 副本部長は、本部長を補佐し、本部長に事故があるときはその職務を代理する。

(会議)

第5条 本部の会議は、本部長が必要に応じて招集し、本部長が議長となる。

(部会の設置)

第6条 本部長は、行財政改革大綱の策定及び実施に関し、調査研究並びに行財政改革推進計画（素案）の作成及び進捗状況の作成を行わせるため、本部に次に掲げる部会を設置することができる。

- (1) 市民参加部会 市民が行政に参加できるシステムづくり
- (2) 市民サービス部会 市民の視点に立ったサービスの向上
- (3) 公共施設部会 公共施設の効率的活用と効率的運営
- (4) 事務事業コスト部会 事務事業コストの縮減及び行政評価制度の構築
- (5) 職場風土部会 職員の意識改革及び職場の風土改革
- (6) 組織機構部会 時代に即応した組織・機構の見直し及び定員管理の適正化
- (7) 財政運営部会 健全な財政運営の推進
- (8) その他本部長が必要と認める部会

2 部会は、部会長、副部会長及び部会員をもって組織し、部会長及び副部会長は本部員のうちから、部会員は市職員のうちから本部長が指名する。

3 部会は、必要に応じて部会長が招集する。

(庶務)

第7条 本部の庶務は、企画部企画課において処理する。

(その他)

第8条 この規程に定めるもののほか、必要な事項は、別に定める。

別表（第3条関係）

- （1） 会計管理者
- （2） 部長
- （3） 消防長
- （4） 議会事務局長
- （5） 教育次長
- （6） 参事
- （7） 調整監
- （8） 総務部総務課長
- （9） 総務部財務課長
- （10） 企画部企画課長
- （11） 選挙管理委員会書記長
- （12） 監査委員事務局長
- （13） 農業委員会事務局長

第2次恵那市行財政改革大綱
—「経営」と「協働」でさらなる改革—

発行／平成23年 2月

発行者／恵那市役所（担当：企画部企画課）

住 所：〒509-7292

岐阜県恵那市長島町正家一丁目1番地1

TEL：0573-26-2111

FAX：0573-25-6150

E-mail：kikaku@city.ena.lg.jp