

# 第六次栗東市行政改革大綱の評価・検証 (総括版)

(案)

## <本書の目的>

本書は、第七次行政改革大綱に引き継いでいくべき課題や問題意識を抽出することを目的として、各項目について『評価の視点』を明らかにしつつ、行政改革懇談会や行政改革プロジェクト会議での意見を踏まえて第六次栗東市行政改革大綱の改革期間における取り組み概要や今後の課題を整理し、評価・検証したものです。

平成26年10月

栗東市

# 目 次

<b>第 1 章</b>	<b>第六次栗東市行政改革大綱の骨子</b>	<b>・ ・ ・ 1</b>
<b>第 2 章</b>	<b>(新) 集中改革プランの評価・検証</b>	<b>・ ・ ・ 2</b>
	1. 取り組み概要	
	2. (新) 集中改革プランの概要	
	3. (新) 集中改革プランにおける歳入・歳出効果額	
	4. 平成 24 年度 (決算ベース) の検証結果	
	5. 平成 25 年度 (決算ベース) の検証結果	
	6. 平成 26 年度 (予算反映ベース) の検証結果	
	7. (新) 集中改革プランの評価・検証	
<b>第 3 章</b>	<b>「改革を進める重点事項」に関する評価・検証</b>	<b>・ ・ ・ 5</b>
	1. 「協働のまちづくりの推進」に関する評価・検証	
	2. 「事務事業の選択と集中」に関する評価・検証	
	3. 「アウトソーシングの推進」に関する評価・検証	
	4. 「行政経営システムの整備」に関する評価・検証	
	5. 「経営視点に立った財政運営の確立」に関する評価・検証	
<b>第 4 章</b>	<b>「行政改革の推進のために」に関する評価・検証</b>	<b>・ ・ ・ 6</b>
<b>第 5 章</b>	<b>「第六次栗東市行政改革大綱」の総括</b>	<b>・ ・ ・ 8</b>
	1. 実行計画としての「(新) 集中改革プラン」の総括	
	2. 重点事項に関する総括	
	3. 第六次栗東市行政改革大綱の目標に関する総括	

# 第1章 第六次栗東市行政改革大綱の骨子

## ■目標

本市におけるこれまでの行財政改革の取り組み、本市を取り巻く環境の変化及び新たな改革の必要性を踏まえ、これまでの行政サービスの縮減という行財政改革から、本来行政が直接実施しなければならない（しかできない）サービスとは何かということを基本に、公共サービスの実施主体の多様化を推進することにより、行政組織のスリム化を行います。

サービスの受け手である市民が行政と対等な立場で、地域課題に取り組み、地域経営という視点で「市民を含む多様な主体が行政と協働する経営」を目指すため、第六次行政改革大綱では、その目標を以下のとおり設定します。

### 「多様な主体が参画する「新しい公共」の実現」

## ■取り組みの基本姿勢

- 1 情報の共有と改革意識の醸成
- 2 時代に対応した施策の再編・再構築
- 3 多様な主体との協働の推進

## ■重点事項

- 1 協働のまちづくりの推進
- 2 事務事業の選択と集中
- 3 アウトソーシングの推進
- 4 行政経営システムの整備
- 5 経営視点に立った財政運営の確立

## ■大綱の数値目標

計画期間における財源不足額は、中長期財政見通しなどをベースに算出すると「財政再構築プログラム」を実施してもなお、毎年度10億円程度不足すると見込まれており、平成26年度当初予算において平成22年度当初予算より10億円の改革（歳入増加・歳出削減）を目標として具体的な取り組みを進めていきます。

## 第2章 (新) 集中改革プランの評価・検証

### 1. 取り組み概要

#### (1) 考え方

「平成26年度当初予算において平成22年度当初予算より10億円の改革(歳入増加・歳出削減)」を数値目標としていることから、六次大綱の実行計画と位置づける(新)集中改革プランの改革効果額を数値目標とする。

#### (2) (新)集中改革プランによる検証 (単位: 億円)

【効果額】	H24 実績	4.4	
	H25 実績	0.9	(5.3)
	H26 計画	0.5	(5.8)

#### (3) 評価

平成23年度比較で5.8億円、累積額で15.5億円の改革効果額を計上している。

#### (4) (新)集中改革プランの取り組み状況

本市は深刻な財政状況を改善するため、平成24年度～平成26年度の3年間を実施期間とする「(新)集中改革プラン」を策定し、改革を実施した。

平成25年度決算に基づく効果額までを整理すると次の通りとなる。

### 2. (新) 集中改革プランの概要

(1) 実施期間 … 平成24年度～平成26年度

(2) 改革項目数… 歳入18項目、歳出75項目、合計93項目

検討項目 歳入4項目、歳出8項目、合計12項目

### 3. (新) 集中改革プランにおける歳入・歳出効果額

(単位: 千円)

区分	平成24年度			平成25年度			平成26年度		
	計画額	実績額	差引額	計画額	実績額	差引額	計画額	実績額 (予算)	差引額
歳入	169,187	167,022	▲2,165	70,423	87,359	16,936	87,013	86,226	▲787
歳出	275,779	267,983	▲7,796	391,508	404,150	12,642	439,603	478,848	39,245
検討項目	0	9,049	9,049	0	11,138	11,138	0	11,975	11,975
合計	444,966	444,054	▲912	461,931	502,647	40,716	526,616	577,049	50,433

#### 4. 平成24年度（決算ベース）の検証結果

- ・平成24年度の計画額 444,966,000 円に対し、効果額が 444,054,000 円で、差し引き 912,000 円が計画額に対する不足額となりましたが、(新)集中改革プランの達成率(効果額÷計画額%)としては 99.8%となり、「収支不均衡の是正」というプランに課せられた初期の役割をほぼ達成できたものと考えられます(詳細下表のとおり)。

(単位：千円)

	計画額	実績額	差し引き	主な要因
歳入	169,187	167,022	▲2,165	旧大橋保育園用地売却など
歳出	275,779	267,983	▲7,796	職員人件費削減、コミュニティバス路線の見直し、心身障がい児(者)福祉医療費助成制度の見直しなど
検討項目	0	9,049	9,049	自治会補助金等の整理統合など
計	444,966	444,054	▲912	

#### 5. 平成25年度（決算ベース）の検証結果

- ・平成25年度の計画額 461,931,000 円に対し、効果額が 502,647,000 円で、差し引き 40,716,000 円が計画額に対して増額となり、(新)集中改革プランの達成率(効果額÷計画額%)としては 108.8%と、「収支不均衡の是正」というプランに課せられた初期の役割を達成できたものと考えられます(詳細下表のとおり)。

(単位：千円)

	計画額	実績額	差し引き	主な要因
歳入	70,423	87,359	16,936	償却資産の全数実地調査による固定資産税の増収など
歳出	391,508	404,150	12,642	職員人件費削減、公用車管理経費の見直し、各種団体補助金の見直しなど
検討項目	0	11,138	11,138	自治会補助金等の整理統合など
計	461,931	502,647	40,716	

## 6. 平成26年度（予算反映ベース）の検証結果

- ・平成26年度の計画額 681,395,000 円に対し、効果額が 709,719,000 円で、差し引き 28,324,000 円が計画額に対して増額となり、（新）集中改革プランの達成率（効果額÷計画額％）としては 104.1％と、「収支不均衡の是正」というプランに課せられた初期の役割を達成できたものと考えられます（詳細下表のとおり）。

（単位：千円）

	計画額	実績額	差し引き	主な要因
歳入	87,013	86,226	▲787	事業系廃棄物搬入処理手数料見直し、保育園保育料見直しなど
歳出	439,603	478,848	39,245	職員人経費削減、再任用賃金見直し、各種団体補助金の見直しなど
検討項目	0	11,975	11,975	自治会補助金等の整理統合など
計	526,616	577,049	50,433	

## 7. （新）集中改革プランの評価・検証

- ・平成24年度～平成26年度の3年間で実施するとした全93項目について、平成25年度をもって概ね見直しが終了した。
- ・平成26年度の予算反映ベースにおいても各項目ともにほぼ計画額どおりの予算反映をしたことから（新）集中改革プラン全体としても目標額を達成した。

### 【財政健全化の目標】

- ・改革効果を（新）集中改革プラン終了後も継続していきながら、平成27年度から平成29年度までの間は、毎年、前3年間の検証を行い、新たな企業誘致効果や財政調整基金などにより年度間の収支調整を行い、平成30年度での財政健全化の達成を目標としている。

### 【今後の課題】

- ・今後の方向性としては、平成27年度以降、基本的には（新）集中改革プランの改革効果を持続させながら、毎年の検証を通して、財政健全化に向けた進行管理をしていく。
- ・新たな行政需要に対応する考え方や財政規律の確保を明確化する。

## 第3章 「改革を進める重点事項」に関する評価・検証

---

### 1. 「協働のまちづくりの推進」に関する評価・検証

---

- ・計画段階における市民アンケート調査やパブリックコメント、市民提案型の協働事業提案、「市長のこんにちはトーク」や「まちづくり出前トーク」などにより、市民参画や協働という考え方が市民に根付き始めている。
- ・しかしながら、市民参画や協働のまちづくりを理解し、実践している市民は限られており、多様な手法やツールを活用しながら、引き続き、市民への周知活動に取り組む必要がある。
- ・また、市職員においても、市民参画や協働についての研修等を進めてきているものの、職員全体までには、理解と実践が広がっていないと思われることから、引き続き、職員意識の醸成に努め、市民参画や協働の視点で行政運営に取り組む必要がある。
- ・更に、目指す市民参画や協働のまちづくりの姿を明確にし、パブリックコメント制度や自治会への補助金制度の再編、今後の公共サービスを担う主体の再構築など、市民参画や協働のまちづくりを支える制度の充実を図る必要がある。

### 2. 「事務事業の選択と集中」に関する評価・検証

---

- ・(新)集中改革プランに基づく抜本的な施策の見直し、中長期財政見通しにおける特定事業の位置付け、職員削減等によって経費の削減と事務事業の効率化が進められ、目標を達成している。
- ・また、経費の削減と事務事業の効率化の取り組みを通じて、職員のコスト意識の向上をはじめ、維持管理を基本とした公共事業への転換、土地開発公社の解散など、今後の社会情勢において不可欠となる効果も見られる。
- ・その一方で、人員削減に伴う市民サービスの低下や職員の士気の低下など、改革に伴う負の側面も見られる。
- ・今後においては、市民ニーズを踏まえつつ、これからの時代に真に必要な事業を見極め、中長期的な視点を持って、引き続き、経費の削減や事務事業の効率化を進めていく必要がある。

### 3. 「アウトソーシングの推進」に関する評価・検証

---

- ・民間委託等の推進、指定管理者制度の導入については、一定の成果が見られる。
- ・今後は、民間委託によるサービス水準の向上、効率的・効果的な運営、経費の縮減の実現に向けて、引き続き、市民目線から、施設の統廃合も見据えてアウトソーシングを推進する必要がある。

#### 4. 「行政経営システムの整備」に関する評価・検証

- ・ I T を活用した情報提供の取り組みについては、ホームページのリニューアルや facebook の運用など、着実にきめ細かな取り組みが進められている。
- ・ その一方で、行政評価制度の定着をはじめ、市民参加型の事務事業の改革・改善提案制度、人事評価制度、人材育成、職場内でのコミュニケーション強化、定員管理の適正化については、基準やプロセス、結果等の明確化、市民の理解や評価などの点において課題が見られる。
- ・ 今後においては、引き続き、市民に分かりやすい行政評価制度としての改善、市民目線からの事務事業の見直しを進めるとともに、人事評価制度の運用や人材育成、コミュニケーション強化、定員管理の適正化、時代に即応した組織機構の見直しなどについて、目指すべき組織体制のあり方やそのために必要となる事務事業などを明確にするなど、計画的に行政経営システムの整備を進める必要がある。

#### 5. 「経営視点に立った財政運営の確立」に関する評価・検証

- ・ (新)集中改革プランに基づいて、歳入に見合った歳出構造への転換、公債費負担の年次の低減、未利用財産の有効活用・売却促進、受益者負担の適正化、補助金・負担金の適正化、地方公営企業・第三セクターの経営健全化において一定の成果が見られる。
- ・ また、市税等の徴収率向上に向けた取り組み、トップセールスによる企業誘致の推進、民間広告料の確保など、自主財源の確保に向けた取り組みにも一定の成果が見られる。
- ・ 市民の受益者負担意識が芽生え始めているが、今後は、より一層、健全な行財政運営の必要性や財政改革の効果などを分かりやすく情報発信し、引き続き、遊休資産の有効活用や使用料・手数料や補助金・負担金等の抜本的な見直しなど、経営視点に立った計画的な財政運営を進めていく必要がある。

### 第4章 「行政改革の推進のために」に関する評価・検証

#### 1. 大綱の公表と周知

取り組み概要	<ul style="list-style-type: none"><li>・ 第六次行政改革大綱をホームページに掲載するなど情報開示を行った。</li><li>・ 実行計画と位置づけた(新)集中改革プランについては、決算ベースの改革効果額について、ホームページや広報紙等で情報公開に取り組んだ。</li></ul>
評価・検証	<ul style="list-style-type: none"><li>・ 大綱の公表や周知に関しては一定の取り組みが進められたものと評価できる。</li><li>・ 一方、情報開示の手法や媒体が、ホームページや広報紙等を通じたものとなっており、関心のある市民にしか伝わらないものとなっている。</li></ul>
今後の課題	<ul style="list-style-type: none"><li>・ 多様な主体が公共サービスに参画する「新しい公共」の実現に向けて、市民の関心を引き出す工夫が必要であり、更なる情報開示のあり方等を検討する必要がある。</li></ul>

## 2. 実施計画の策定

取り組み概要	・(新)集中改革プラン実行に向けた全庁一丸となつての取り組みに関しては、平成24年度～平成26年度の改革期間において継続して進めた。
評価・検証	・決算ベースの効果額を検証した結果、概ね当初の目的に沿った成果が出現していると考えられる。
今後の課題	・(新)集中改革プランを通じた収支不均衡の是正を、継続実施する仕組みを構築し、持続可能な財政運営が担保される仕組みを構築することが必要と考えられる。

## 3. 実施計画の取り組み状況の報告と公表

取り組み概要	・毎年度の取組結果として決算ベースの改革効果額を算出し、議会で説明するとともに、市民向けホームページや広報紙による情報提供を実施した。
評価・検証	・取組状況の報告と公表に関しては、適宜、取り組みを進められたものと考えられる。
今後の課題	・今後においても、行政改革等の取り組みに関しては、継続してしっかりとした説明責任を果たすことが必要と考えられる。

## 4. 推進体制

取り組み概要	・行財政改革推進本部会議や外部委員による市民検討委員会などを開催した。 ・市民検討委員会の開催概要に関しては、ホームページに掲載した。
評価・検証	・実行計画である(新)集中改革プランの進行管理は適切に実施されていると評価できる。 ・しかし、六次大綱全体としての進行管理に関しては、市民検討委員会による意見聴取のみとなっており、限定的なものとなっている。
今後の課題	・七次大綱の進行管理においては、市民との進行管理手法を構築し、着実に進行管理を行うことが求められる。

## 第4章 総括

- ・行政改革の推進に向け、市民参画と協働を基本姿勢として、引き続き取り組みを進める必要がある。
- ・(新)集中改革プランでは、市民、行政が一体となり改革に取り組むことにより財政健全化に向け、一定の明るい兆しが見えてきている。
- ・進行管理に関しては、市民への情報提供は一定の評価ができるものの、市民との進行管理手法など改善すべき課題もある。
- ・行政改革を着実に実行するために、実行計画である(新)集中改革プランを策定し、取り組みを進めることができた。

## 第5章 「第六次栗東市行政改革大綱」の総括

---

### 1. 実行計画としての「(新)集中改革プラン」の総括

---

- ・ 安定的な財政運営を継続するため、(新)集中改革プランによる改革項目の内容については、概ね計画通りの成果はあったが、平成30年度の財政健全化に向けて、集中改革期間終了後においても原則継続する必要がある。
- ・ 今後における新たな行政サービスのあり方の検討については、その効果・課題・市民ニーズ・セーフティネット・財政負担などの観点から十分に検証し、その方向性を導き出す必要がある。
- ・ 今後の財政運営にあたっては、財政規律の確保に向けた基本方針の検討に取り組むことにより、将来にわたる安定的な財政運営の確保と、更なる財政健全化に取り組む必要がある。

### 2. 重点事項に関する総括

---

- ・ 市民参画と協働によるまちづくりの更なる推進を図るとともに、多様な主体との協働や連携を深め、「新しい公共」の担い手育成に向けた取り組みを総合的に進めていく必要がある。
- ・ 財政規律の遵守を基本姿勢として、財政の健全化に引き続き取り組んでいく必要がある。
- ・ 公共サービス領域の再構築を進め、アウトソーシングや民間活力の活用を総合的に検討する必要がある。
- ・ 緊縮（抑制）型の市政運営に伴う組織の閉塞感を打破するため、組織の風土改革、職員の意識改革に精力的に取り組んでいくことが必要である。
- ・ 一律削減のような抑制型の行政改革だけでなく、「創造型」による行政改革に取り組むことも必要である。

### 3. 第六次栗東市行政改革大綱の目標に関する総括

---

- ・ 実行計画である(新)集中改革プランによる財政改革を優先して進めてきたが、多様な主体が参画する「新しい公共」の実現にまでは至っておらず、第七次行政改革大綱においては、公共領域の再構築に向けた段階的な目標設定が必要となっている。
- ・ 従来までの「抑制型」の改革だけではなく、新たな魅力や活力が創出され、豊かな市民の暮らしの実現を目指す「創造型」の改革に取り組んでいく必要がある。