

揖斐川町行政改革大綱

平成18年2月

岐阜県揖斐川町

はじめに

かつて、好調な日本経済を背景とした地方交付税制度など、国が地方自治体を様々な形で指導監督することで、地方の行政運営がおこなわれてきました。

しかし、21世紀になり少子高齢化の進展に伴う人口減少や税収の低迷などから、国の地方分権や三位一体改革の推進、住民ニーズの量的充足から質的充足への変換など地方自治体を取り巻く社会情勢は大きく変貌しており、このような時代の流れの中全国において市町村合併が進められました。

わが町においても、昨年1月31日に6町村が合併して誕生した新揖斐川町は、行政区域803.68k㎡、職員数417名と大きな自治体となりました。

行政改革は、従来の各町村においても積極的に取り組んできましたが、今後はさらに社会情勢を的確に捉えた行政経営能力の向上を図るための行政改革に、積極的に取り組むことが不可避となっております。

揖斐川町が行う行政改革は、住民との協働によるまちづくりを行うための抜本的な改革を行うもので、行政自身の効率性をより一層高めるとともに、地域の自治会や住民と協働して自治体経営を行っていかこうとするものです。

このような考えのもと、町の行政改革を積極的に推進するために平成17年5月に揖斐川町行政改革推進本部を立ち上げ、同年8月に行政改革の専門部署として総務課内に行政改革推進室を設置して、行政改革の具体的内容を検討してまいりました。また、平成17年9月から平成18年2月まで「揖斐川町行政改革推進委員会」において、住民サイドから改革内容を審議していただき、平成18年2月24日に揖斐川町行政改革大綱の答申を頂きました。

今後町としては、この大綱を基に集中改革プランなど行動計画を策定し、着実に実行することにより持続可能な協働のまちづくりを進めていきますので、町民の皆様におかれましても、格別のご理解とご協力を頂きますようお願い申し上げます。

揖斐川町長 宗 宮 孝 生

・目 次

第一章 協働による自立した行政経営への転換

1 改革推進の背景	3
2 厳しい財政見通し	3
3 行政改革の目標	3

第二章 組織及び職員の改革

1 職員意識の改革	6
2 職員数の削減	7
3 効率的な組織・機構の再編	8
4 人事・給与制度の見直し	9

第三章 行財政構造の改革

1 揖斐川町行政経営システムの確立	11
2 予算編成システム及び管理システムの確立	13
3 事業の選択と集中のあり方	15
4 受益者負担の公平性確保	17
5 歳入の確保	19
6 公共施設の効率的運用	21
7 特別会計の適正運用	23
8 公営企業の健全な経営	24
9 負担金、補助金制度の適正運用	25
10 イベントの見直し	26
11 団体関与の改革	27

付属資料

揖斐川町行政改革推進委員名簿	28
揖斐川町行政改革推進委員会会議概要	28

第一章 協働による自立した行政経営への転換

1. 改革推進の背景

わが国では明治以来、中央集権体制の下で長期にわたり、国が地方自治体を様々な形で指導監督することで地方の行政運営が行われてきました。しかし、少子高齢化に伴うかつてない人口減少社会の到来や住民ニーズの量から質への変換による多様化・個性化、バブル崩壊以降続く厳しい社会情勢に対して従来の中央集権型の行政システムでは対応できなくなり、地方分権型の行政システムへの転換が進められています。

地方分権の時代においては、国や県の指示による画一的な行政運営を行って行くのではなく、住民に身近な行政は、住民に最も身近な基礎自治体が行い、その地域の住民の選択と責任において行うことが求められてきます。

このように、地域の自己決定、自己責任の原則に基づく自治を確立するためには、町が住民ニーズをしっかりと捉え、自立的かつ効率的な行政経営の推進体制を整備するとともに、行政経営に住民の声が十分反映できる住民参加のまちづくり体制を拡充していく必要があります。また、住民との協働の推進には、それぞれの守備範囲を明らかにするための、公的関与の明確化を行う必要があります。

2. 厳しい財政見通し

現在、国と地方を合わせた借金が約 700 兆円を超えるなか、三位一体改革の中で国から地方に分配される地方交付税の見直しが進んでおり、以前のような財源国依存の考え方は当てはまらなくなっています。平成 19 年度までに行われるとされた、三位一体の改革による「地方への税源移譲」の全体像が明確にされない状況では、依然として不安定要因を抱えたままの財政運営となります。このため、自立した行政経営を目指すことが急務となっています。

歳入

歳入のうち大きなウェイトを占める町税、交付税等については、徳山ダム固定資産税の増額という要因はあるものの、全体的に減収は免れません。今後、国勢調査による人口基礎数値の減少や地方への税源移譲による減少などの要因により歳入が大きく変動すると予測されます。

歳出

経常経費が増大するほど財政は硬直化し、政策的経費に充てる余裕がなくなってきました。経常経費のうち扶助費や老人保健会計などへの繰出金は、少子高齢化により増加すると考えられます。

不足財源

不足財源については、財政調整基金により補てんしなくてはなりません。平成 16 年度末の基金保有額は約 15 億円ですが、平成 17 年度予算において約 4 億円の取崩しを予算化しており、このままでは、蓄えがないこととなります。今後緊急的な財源が必要な場合も予測され、安易な財政調整基金の取崩しはできません。

3. 行政改革の目標

行政改革とは、時代の変化や地域実情に的確に対応し、多様化、複雑化する住民ニーズに対応するためには、限られた経営資源である「ヒト・モノ・カネ」を最大限有効活用し、より効率的

に行政サービスを提供できる仕組みを作ることです。

そのためには、経費を節減するための手段の構築、費用対効果などによる事務事業の検証、時代や住民ニーズに対応した政策を形成する職員の資質向上などの経営資源の見直しに取り組むことにより、住民サービスの向上・確保が図られるよう業務のあり方を見直します。そのため下記事項について積極的な改革を行っていきます。

新たな視点に立った効率的な行政経営

地方分権において、自立した行政運営を行うためには、効率性を最大限に高めていく必要があります。行政の体制を可能な限り簡素で効率的なものに改め、事務事業を思い切って見直すとともに、行政経営の手法についても抜本的な見直しを行います。見直しにあたっては、「前からこうだから」という前例にとらわれず、効率的な行政経営の視点に立った改革を進める必要があります。

効率的な行政体制の整備

行政の効率性を高めるためには、まず、行政を行う組織の効率性を高める必要があります。そのために、意思決定のスピードアップなど、機動性の高い組織への再編を行うとともに、職員定数の計画的見直しを進めます。

事務事業の評価と見直し

これまで行政が行ってきた事務事業についても、思い切った見直しを行います。補完性の原理を基本として住民との役割分担を検証し、いわゆる公的関与のあり方を明確にして行政が直接行うべき事務やサービスの範囲について見直しを行います。

行政経営の見直し

人事院勧告の勤務評定の拡充にもあるように、「能力実績主義」の視点から、人事評価制度などを始めとした行政経営の見直しを行います。また、事業については「成果主義」を基本に、実施された事業の成果や効果を分かりやすく住民に公表する情報提供の機会を増やし、外部の意見や評価を積極的に町政に反映していきます。

協働による自治体経営

行政が自治体経営の主体ではなく、住民やNPO等がそれぞれの領域において主体となり、行政との協働で自治体経営を行っていくという発想に転換していきます。

自治体経営の担い手

様々な社会情勢を背景に「公共」の領域は拡大し、その多くを行政が担ってきた結果、行政組織は肥大化し、「公共は行政が担う」という住民意識が生まれてきました。しかし、全ての「公共」を行政が担う必要はなく、公共インフラを民間が行っている例は多くあります。自治法の改正により公の施設を民間等が管理運営できる「指定管理者制度」により、公共の担い手は、今後益々多様化してきます。

また、今後の少子高齢化社会の到来により、福祉面において新たな課題が発生してきます。全ての課題を行政が行うのか、地域住民または民間活力を活かし、時には協働で行うのか等を選択する必要があります。町は全ての課題や事務事業について公的関与を明確にして改革を進めていきます。

開かれた制度と行政の役割

今後様々な分野において、NPOや自治会などが「公共」に参画するためには、公平に全ての住民に制度が開かれている必要があり、こうした観点からも自治体経営の見直しを行います。

また、公的関与の明確化は、行政の仕事を押し付けるというのではなく、多様な担い手において課題を解決しようということであり、行政はそのためのコーディネーター役への転換も必要となります。

住民の視点を重視した自治体経営

住民が自らの意思で公共の担い手となり、協働による自治体経営を実現するためには、事業コストなどの情報をわかりやすく公開し、住民が事業を選択または事業に参画できる仕組みづくりを行います。

財政基盤の強化と効率的な行財政運営

当町において、徳山ダム固定資産税の増など町税の増加要因はあるものの、歳入全体的には減収となっていくと予想される一方、多様な住民ニーズに的確に対応していく必要もあります。

このため、事業の実施にあたっては、選択と集中を徹底するとともに、新たな財源確保などに向けた取組を進め、効率的で継続可能な財政システムを構築する必要があります。

選択と集中による事務事業の見直し

今後一般財源の減少を考えると、財政調整基金を確保しながら、身の丈にあった財政規模への移行が必要です。

限られた財源を有効に活用して、行政サービスの維持向上を図るためには、公的関与の視点に立った事業の選択と総合計画にリンクした事業の集中的実施という2つの観点から事業の取捨選択を行うとともに、公共施設の維持管理費などの事務的経費の削減に努めていきます。

歳入確保の取組

徹底した歳出改革を行うとともに、新たな財源確保への取組も進めていきます。受益者負担の適正化による使用料等の見直しや徴収対策の強化、前納報奨金制度の見直しなど、中長期的視点に立った歳入確保を行っていきます。

効率的な行財政運営の確立

財政基盤を強化し、効率的な行財政運営を確立するためには、よりいっそう行政内部の効率化を進めるとともに、選択と集中による事務事業の見直し、中長期的な視点に立った歳入歳出改革を合わせて行います。また、行政と住民等の守備範囲を明確にした協働の公共運営を進めることも重要です。

目標達成のために

行政改革大綱の期間

平成17年度から平成21年度までを、行政改革大綱の実施期間とします。

進捗管理

大綱に明記された事項について、P（プラン）D（ドゥ）C（チェック）A（アクション）のマネジメントサイクルを常に行い、進捗状況や改善点のチェックを行います。また、各改革項目の成果や進捗状況について、住民に分かりやすい方法で公表を行います。

第二章 組織及び職員の改革

1 職員意識の改革

組織にとって、職員の意識向上を図り組織を活性化させることは重要な課題であり、行政改革を進めるにあたっては、職員意識の向上はその原動力となるものです。今回取り組む人材育成基本方針はすべて、職員の意識向上につながるものである必要があり、目指すべき職員像を「自律型」プロ職員とします。

「自律型」プロ職員とは、急激に変化する社会情勢と多様化する住民ニーズに的確かつ迅速に対応するために、自ら課題を見つけ学び成長し続ける職員を指します。

町長による講話等の実施

組織の課題や将来展望を理解、共有することは、職員一人ひとりの役割や目的について自覚を促し、組織を活性化していくために最も重要な事項であるといえます。そのためには、組織のリーダーである町長が、まちづくりの理念や目標を職員に直接コミットメントし、時には意見交換を行うなど、町長と職員のコミュニケーション機会の充実を図り、組織目標の共有化を進める必要があります。

このため、町長のまちづくりの理念や目標などを直接職員に話す機会として「町長講話」や特定課題について職員と意見交換を行う機会を定期的に設定します。

職員提案制度の導入

施策や事務事業等における事務改善について、意見や提案を表明する場や反映できる仕組みがないため、前例踏襲による事務が続けられていることが多くあります。このため、日常的な事務改善に、自然体で取り組むことのできる組織風土を構築するため、所属分野に関係なく職員の提案を反映できる職員提案制度を創設します。制度創設にあたっては、職員の積極的参加と制度の実効性を確保するために、行政評価などと連動した仕組みづくりを検討します。

研修制度の見直し

研修制度は、職員の能力向上の機会として重要な役割を担っています。しかし、現在の研修制度において、経験年数や職位ごとに設定されている研修が実際に求められる能力と合致していないことや、多様化する住民ニーズに対応するスペシャリスト育成研修の機会が少ないなど、様々な問題を抱えています。また、研修は与えられるものとの意識があるため、職員の自発的な研修活動も現在は行われていないのが現状です。

このため、主体的に参加する研修への転換を行うことにより、職員のクロスファンクショナルな活動が活性化され、組織の活性化も図れます。また、人材育成基本方針において研修制度を含めた人材育成のあり方、階層別の目指す職員像、管理や指導的立場の職員を対象としたコーチングについても明記し、新たな研修制度を具体化していきます。

- ・人材育成基本方針の作成

2 職員数の削減

平成17年1月31日に揖斐郡6町村（揖斐川町、谷汲村、春日村、久瀬村、藤橋村、坂内村）が合併して誕生した揖斐川町は、行政区域だけでなく職員数417名と大きな組織となりました。

行政改革や定員管理については、従前の町村においても事務事業や組織の統廃合、退職者不補充などにより積極的に取り組んできましたが、新たな行政需要や事業実施などによる職員増のため、純減数は7名と十分な成果を挙げたとはいええない状況です。また、現在の揖斐川町の状況として、平成16年度決算において経常収支比率89.0%と町村の望ましい姿からは程遠く、今後とも厳しい財政状況が予測される中、町の業務を効果的かつ効率的に執行していくために、事業の見直しなどの行政改革を積極的に推進するとともに、業務に必要な人数把握と適正配置を行い、経常経費の削減も図る必要があります。

このため、当町では、平成17年4月1日から5年間で純減数約39人（9.35%減）、10年間で純減数約100人（23.98%減）の職員数削減を目標値として設定します。

定員管理適正化計画による職員数の削減

今後予想される厳しい財政状況を踏まえ、より一層の効率的な自治体経営が必要であり、業務のアウトソーシングや住民との協働を進めていくことで、更なる職員数の削減に努めていく必要があります。当町では、10年間で100名の削減を目標に、下記の方策により計画的な職員数の削減を行っていきます。

- ・ 揖斐川町行政経営システムの確立による事業点検の実施
- ・ 指定管理者制度の積極的活用
- ・ 施設の統合や特区申請による事務事業の効率化推進
- ・ 評価の改善が見られない職員の技能職への配置転換や分限免職を視野に入れた退職制度の見直し

3 効率的な組織・機構の再編

近年の厳しい社会情勢や、住民等からの多様なニーズは高度化し、その対応は実現だけでなくスピードも要求されています。さらに、事務事業執行には、コスト意識が不可欠であり、目的の明確化及び検証・評価等を踏まえ、その実施効果を問われることが当然となっています。このため、住民が利用しやすく、機動性の高い組織への再編と重要課題や緊急課題に対して、課や係を横断的に対応することのできる庁内プロジェクトの設置を推進します。

組織・機構の再編

現在の組織・機構は合併協議において決定した組織・機構ですが、合併後1年が経過し住民の利便性や組織の効率性等の面から見直しが必要となってきました。

現在、教育委員会事務所と商工観光課が谷汲振興事務所に分庁方式となっています。このため、住民等の利便性が悪く、内部決裁にも時間がかかりすぎるなど、様々な課題が出てきています。また、組織の細分化により、一つの係で業務が終わらない事や、意思決定までに時間がかかりすぎるなど機動性の悪い状況となっていることも否めません。

このため、住民が利用しやすく、効率的で機動性の高い組織・機構の再編として、現在、分庁となっている商工観光課を本庁内部に設置します。教育委員会についても、本庁との連携がとりやすく住民が利用しやすい位置に事務所を変更します。

また、組織の機動力を向上させ、住民対応が迅速に行える、組織や業務の見直しを行います。

庁内プロジェクトの実施

住民の行政サービスに対するニーズは複雑多様化しており、今までのような一つの係における対応できなくなってきました。このため、組織の横断的な検討を必要とする重要課題に対して、迅速かつ的確に対応するための組織形態として庁内プロジェクトを適宜設置する必要があります。プロジェクト機能を有効的なものとするため、設置基準を明確化するとともにプロジェクトに参加する職員が積極的に職務に取り組めるように、メンバーを組織としてサポートする体制の充実や、人事考課制度の中でも適正に評価する基準を作成します。

4 人事・給与制度の見直し

平成 17 年 1 月 31 日に合併した当町において、人事考課制度は未導入であり、人事院勧告にもあるように「能力実績給制度」への移行を行うために、人事考課制度の導入が急務となっています。

現在、基本的には大きな過失もなく無難に職務を遂行していれば、本人の能力、実績如何に関わらず均等に昇給していく年功序列的要素の強い給与体系となっており、職員の業務遂行に対するモチベーションを維持、向上させていくためには、年功的な給与制度から能力と実績を反映した給与制度への転換が必要です。平成 17 年度人事院勧告の給与改定においても、勤務評定が的確に反映できる昇給制度等の導入が必要とされており、能力と実績に基づく給与制度への転換を進めていくための指標となる、公正で納得性の高い人事考課制度を導入します。本町の人事考課制度は給与等の判定材料だけでなく、施策の評価データとしても活用します。

人事考課制度の導入

能力と実績に基づく給与制度への転換を進めるにあたって、その指標となる公正で納得性の高い人事考課制度の導入が必要となります。人事考課は、成績査定の基準だけでなく、職員の能力育成、昇任昇格の判定基準など、人事管理全てに対応する客観的指標を示す制度として、公正で納得性のある人事考課制度を導入します。

- ・行動やプロセス、成果の多面から評価する制度設計
- ・目標管理による評価を基本とした制度の検討
- ・考課結果の昇給昇格等へのフィードバック

昇給制度の見直し

職員の業務遂行のモチベーションを維持向上させていくためには、今までの年功的給与制度から能力と実績を反映した給与制度への転換を図る必要があります。平成 17 年度の人事院勧告においても同様の方向が示されており、制度の目的を達成するための適性かつ積極的な運用を行う必要があります。勤務成績に基づく昇給制度の導入にあたっては、判定の基準となる、公正で納得性のある人事考課制度を構築します。

勤勉手当の見直し

勤勉手当への勤務実績の反映は、平成 17 年度の人事院勧告においても同様の方向が示されており、制度の目的を達成するための適性かつ積極的な運用を行う必要があります。勤務成績を反映した勤勉手当の支給については、判定の基準となる、公正で納得性のある人事考課制度の導入が必要です。

今後、勤勉手当の支給格差を拡大するとともに、成績優秀者等の人員分布を設定します。なお、導入にあたっては成績判定の基準となる人事考課制度を公正で納得性の高い制度として構築します。

昇任昇格制度の見直し

当町の昇任昇格について試験等はなく、在職年数を基本とした年功序列型の仕組みになって

います。昇任昇格制度については、職員の職責に対する自覚と意識を高め、その持つ能力を効果的に活用することにより、組織運営の健全化が図られる重要な事項といえます。このため、給与制度と同様に年功序列型の制度を改め、それぞれの職位に求められる行動と実績に基づく昇任昇格制度への転換を図る必要があります。

昇任昇格については、各職位に求められる役割や能力のあり方を明確にしたマニュアルを作成し、行動評価判定が客観的に実施できる体制を整備します。また、人事考課における成績不良者については、一般職から技能職への配置転換や分限降格制度の厳格運用をおこないます。

- ・各職位に求められる役割や能力のあり方を定義する「役割定義表」の作成
- ・分限降格制度の厳格な運用

特殊勤務手当の見直し

特殊勤務手当は、「職員の勤務が著しく危険、不快、不健康又は困難な勤務その他の著しく特殊な勤務で、給与上特別の考慮を必要とし、かつ、その特殊性を俸給で考慮することが適当でないと認められるものを対象とする手当であり、その勤務実績に応じて支給すること」とされています。

本町は合併時の見直しにおいて、多くの特殊勤務手当の廃止を行い、現在 5 種類の特殊勤務手当がありますが、今後業務のアウトソーシングや施設の民営化が可能なものについては、積極的に推進し特殊勤務手当の廃止を検討する外、手当支給業務について基準を明確にし、その特殊性や手当の必要性について再検討を行います。

特別職及び一般職の給与水準の見直し

平成 16 年度決算において歳出総額の 17.2%、経常経費の 29.2%を占める人件費は、今後ますます厳しくなると予想される財政状況において、その対応が重要となっています。

このため、特別職においては、近隣町の状況を鑑みながら、必要に応じては給与の削減も検討します。また、一般職員においては、平成 17 年度の人事院勧告において、官民格差是正の観点から給与水準が引き下げられましたが、今後、管理職手当の支給割合の見直しなどを行い給与水準の抑制に努めていきます。

第三章 行財政構造の改革

1 揖斐川町行政経営システムの確立

現在揖斐川町においては、施策や人事、事務事業の目標管理などを行うシステムが確立されていません。このため、事業実績度合いが不明確となり前例踏襲的な事業実施が行われることにより、真に必要な住民サービスが行われていないことも考えられます。また、施策や事業の実績評価等の住民公表は、行政のアカウンタビリティや透明性確保のためにも必要となっています。

揖斐川町においては、政策や施策などを総合的に行える目標管理による評価システムの確立を図ります。

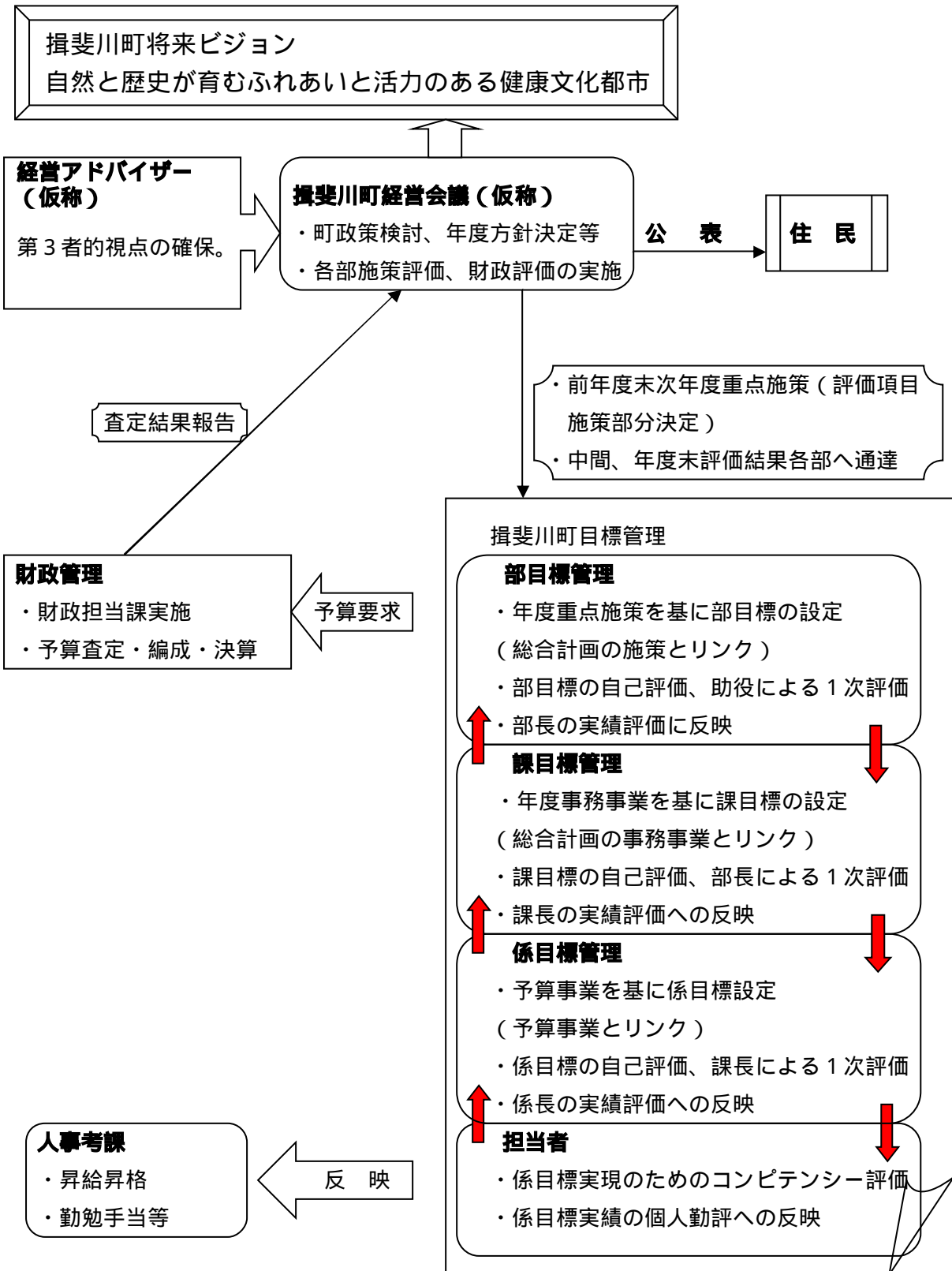
揖斐川町行政経営システムの構築

施策や事務事業などを個別に評価することは、職員の不要な事務増加を招くばかりでなく、評価することが目的となり、多方面への活用や次年度への反映がなされない可能性があります。

このため、町の自治体経営をトータル的に評価し、施策や予算、人事に反映できる仕組みを構築します。

(スキーム参照)

揖斐川町行政経営システムスキーム



2 予算編成システム及び管理システムの確立

揖斐川町の財政状況は、合併により一時的に増加する財源もありますが、不況や少子高齢化による税収減などにより、財源不足は年々深刻な状況になると予測され、歳入、歳出とも根本的に見直す必要があります。今まで予算編成において各課から出される各事務事業などについて、事業そのものの見直しや執行段階でのチェックが十分であったとは言えません。このため、より計画的で効果的な予算編成への転換と、これを管理する仕組みづくりや住民に分かりやすい予算決算の公表方法の見直しを行っていきます。

予算編成および予算執行システムの確立

合併により一時的には増加する要因のある財源もありますが、不況などの要因により、町の歳入は年々減少すると予測されます。一方、社会環境の変化により住民ニーズは多様化しており、自治体経営を大きく変換することが必要となっています。このため、限りある資源（カネ）をより有効で効率的に活用する仕組みをつくります。

・予算編成の見直し

各課の創意工夫を引き出すことを狙いとした「枠配分方式」の採用や揖斐川町行政経営システム評価を反映した、総合計画事務事業ベースによる予算要求を検討します。

・補正予算、予算流用、予備費充用基準の明確化

予算は、来る一年間を見越して編成されますが、年度途中には様々な要因により、予算の増減を行う必要が発生します。こうした補正予算は、法改正や災害復旧などの特殊要因に限られるべきものであり、明確な基準を設けることにより、事業の計画性と実効性を高めます。また、補正予算に抛らない軽微な変更や急を要する場合には、予算流用や予備費充用により対応されますが、計画性のある予算執行や実効性確保のためにも、安易に活用されないよう明確な基準を設けます。

・予算執行計画の導入

公共工事など事務事業の執行は、実施時期などを予め設定しておくことにより、庁内相互の連携や効率的執行が可能となり、事務費の適正執行や一括管理が可能となります。このため、予算執行計画の導入を検討します。

わかりやすい予算決算の公開

町の予算書は法定の様式により作成されていますが、区分や名称などは一般住民から見て馴染みのない言葉が並び、決してわかりやすく公開されているとは言えません。予算の公開は当該年度に「どのような目的で何をするのか」を明らかにしたもので、納税者である住民にわかりやすく公開することが大切です。また、決算書についても、税金を使ってどんな事業を実施しどのような成果があったかを、わかりやすく公開することが必要です。

・予算書

現在科目ごとの予算区分に加えて、「事業」ごとに趣旨や目的、特徴などを明記することにより、その年の実施内容を明確にします。また、住民に特に関係の深いものについては、期待される効果や実施期間、財源内訳や住民一人当たりの負担額など、より詳細な説明を作成します。

・決算書

法定課目での区分以外に、「事業」の区分を追加することで、それぞれの事業に対して「何にいくら使った」を明らかにしていきます。また、今まで大半が、使った額と結果のみの記載であったが、今後「成果やコスト」を提示し、事業の見直しにつなげていきます。

3 事業の選択と集中のあり方

多様化する住民ニーズに応えるため、町は様々な事業を展開してきましたが、これらをはじめの際に、その効果に対するチェックが不十分であったり、終期設定をしていなかったため継続的に行われているなど、見直しを行うことが少なかったといえます。このことが、歳出ありきの総花的な予算となっていることは否定できず、結果として真に必要な住民サービスに手が届いていないことも考えられます。歳入が減少している現在の状況では、それぞれの事業についてその必要性を見直し、事業の取捨選択を行わない限り、新たな行政需要に対応していくことはできません。「あれも、これも」という考え方を「あれか、これか」の選択と集中へ転換する必要があり、住民への財政状況などの確な情報を提供します。

事業の選択と集中

少子高齢化の進展による税収の伸び悩みなど、財源不足が深刻化する中、限られた予算を有効に活用して住民サービスの維持向上を図るためには、総花的な予算編成ではなく「あれか、これか」の事業選択と集中執行と公的関与の明確化により、事業の取捨選択を行うことが必要です。

- ・ 目標管理における事務事業の評価

揖斐川町行政経営システムにおける目標管理において、各事務事業の成果と合わせて評価し、住民にわかりやすく公表する仕組みづくりを行います。また、事業の継続や廃止など事業内容を精査し、次年度予算編成への反映をおこないます。

- ・ 事業の優先度整理

揖斐川町行政経営システムにおいて施策の重要度や優先性を決定し、各事業の優先順位を整理します。このことにより、必要性の高い事業の選択と集中が可能となり、「いつ、どんな」事業を行うのかを明確にすることができます。

- ・ 公的関与の明確化

各事業の内容を精査し、公的関与が本当に必要であるか、必要である場合の公費負担割合は適正であるかなどのチェックを目標管理における評価と併せて行います。このための公的関与基準を作成します。

複数年予算の調整

地方公共団体の財務は単年度が原則ですが、この単年度予算の考え方が、各種事業の前例踏襲や硬直化を招いてきた点は否定できません。このため、中長期の財政見通しと予算をつなげた「複数年予算」を組み立てることにより、計画的で効果的な予算執行と事業評価による見直しを行います。

基本的に3ヵ年を基準とした複数年構成の予算を作成することにより、計画性と実効性を高めた予算編成を行うとともに、事業評価による見直しを反映したローリングを行います。

また、これらの指標は住民への公開も検討します。

予算メリットシステムの導入

毎年度縮小を余儀なくされる近年の財政状況下では、科目による一定のシーリングでは限度

があり、独自の改革や削減努力を行った成果の還元ができる仕組みづくりが必要です。職員意識の高揚と、より一層の改革推進を図るため、こうした削減努力に対する予算のインセンティブを設けることが必要です。このため、各課の創意工夫による自主的な予算編成を促すために、予算方式を検討します。

- ・ 予算における改革効果指標の策定

各課の創意工夫により実践された、経費削減や新たな財源確保などについては、その成果に対する評価指標を設けて、効果を次年度以降の予算枠へ反映する仕組みを検討します。

- ・ 予算メリットシステムの導入

削減努力により確保された財源の用途に関する仕組みを設け、年間を通じてこれを留保、活用する制度を検討します。

4 受益者負担の公平性確保

町では様々な行政サービスを実施しており、これらは基本的に全ての町民に対して門扉が開かれています。しかし、現実的には、全ての町民がこれらを利用するという事は少なく、ここに、利用者と利用しない者が存在します。そして、これらの行政サービスは、その多くを税金によっているため、利用者と利用しない者との公平性が求められます。

サービスの中には、社会全体で支えるべきものも多く含まれており、全てのサービスに受益者負担を適用するものではなく、サービスの利益が特定され、かつ利用者が限定される場合のみに限ります。

施設使用料の見直し

施設は、各々その目的を持って設置されていますが、いずれもその分野における「住民福祉の向上」のために設置されています。整備された時期などの相違により管理運営経費はさまざまですが、経費は全て町民から納められた税金に拠っており、ここに利用者と利用しない者の格差を埋める公平性の観点が必要になります。このため、各施設のコスト算出を行い、その上で各施設の運営にかかる適正水準の料金を求めていきます。

・施設経費の整理

施設の維持管理経費は、固定経費と変動経費の2つに分けることができます。利用負担を検討する上で、これら経費に対して公的関与のあり方の視点に立った経費の整理を行います。

・コスト計算書の作成

各施設の維持管理経費や使用料負担割合など、施設の管理運営にどれくらいかかっているかを、わかりやすく住民に公表する仕組みづくりを行います。これにより、住民の視点に立った経費チェック機能を確認するとともに、利用者としての意識向上を図ります。

・利用料金の見直し

各施設の維持管理経費と公的関与の範囲を明確にした上で、適正料金を求めます。これにより、健全な財政運営を行います。

手数料の見直し

手数料は、サービス提供に伴う役務の対価として負担を求めるものです。代表的なものには、住民票の発行にかかる手数料がありますが、特定個人に対する便益の提供にかかる役務に着目して、その役務の提供に要する経費の全部または一部を負担してもらう収入が手数料です。

現在の行政サービスのうち、利用者に対して役務として提供されているもの全てを確認し、受益と負担の観点から検証を行い、特定個人の利益のために役務を提供している業務に対して、統一した基準を作成するとともに、近隣町村の動向も踏まえた見直しを行います。

減額・免除規定の見直し

各種行政サービスにおいて、利用者負担を求めているものの中には、特定の対象者や事業に対して減額や免除の規定を設けているものがあります。こうした制度は多くの場合、減額等により対象者の利用促進などを目的として設定されていますが、中には理由や根拠が明確になっていないものも見受けられます。

各種行政サービスについて、利用者からの負担を求める場合であっても、必要に応じてはこれを減額、免除することも必要であり、今後それぞれのサービスの見直しに併せ、町民全てに対して公平である統一した減額・免除基準を設けるとともに、各事業の基準についても再考します。

5 歳入の確保

将来にわたり安定した行財政運営を考える時に必要となるのは経費削減、つまり歳出削減と同様に、新たな財源確保である歳入確保が必要です。公共団体は営利を目的としていませんが、必要な財源は自助努力により確保することが分権型社会への対応といえます。このため、将来何が必要で、何を削減し、いくら財源が必要かということを中心に、検討する必要があります。

適正な徴収による公平性の確保

町税を始めとする住民に負担を求める歳入は、それぞれの目的に従い公平に負担してもらうことが第一です。収納率の低下は、歳入の減少というだけでなく、町民相互の公平性という側面からも重視すべきです。このため、納付しやすい環境づくりと併せて納税者の公平性確保のため滞納徴収の強化を行う必要があります。

現在税務課内に、徴収係2名を専属配置して徴収率の向上を図っていますが、悪質な滞納者については、積極的な徴収対策（滞納処理基準）を講じるとともに、納付しやすい環境づくりとして、コンビニエンスストアでの収納検討も行います。また、行政サービスは町民が等しく負担する税金にその原資を求めていることから、悪質滞納者については、一部の行政サービスの利用を制限することも視野に入れて公平性の確保を図ります。

未利用公共用地等財産の活用

町が保有する財産の中には、初期の目的を達成したなどの理由から、現在遊休となっているものがあります。こうした財産を有効に活用することにより、新たな財源確保につなげていきます。町には、行政サービスを提供するために利活用している資源（行政財産）とこれ以外のもの（普通財産）に大別でき、普通財産については使用目的が定められていないものもあります。このため、所有する目的を明確にするとともに、処分を含めた有効的な活用方法を検討する必要があります。

安定的な収入の確保

町税や交付税が減少する中で、新たな行政ニーズに対応するための安定的な財源確保が必要となっており、そのための方策として、定住人口の確保が考えられます。このため、近鉄揖斐駅周辺の開発、空き家となっている町営住宅の有効利用として、独身者の入居を可能とする制度や教員住宅の公営住宅への転換等を検討します。

その他収入確保対策

減少傾向にある歳入において、歳出ありきではなく、いかに歳出を削減して歳入を確保するかを考える必要があります。このため、町の特性を活かした収入確保対策として、ホームページのバナー広告や、揖斐川サポーターとして、ふるさとづくりのために町内外の人からの寄付金募集など、新たな町づくり財源の確保対策を検討する必要があります。

税の前納報奨金制度の見直し

前納報奨金制度は、全国的に多くの廃止事例が見られ、政令都市や中核市レベルでは大半が

廃止しているのが現状です。この理由として(1)昭和 25 年の制度創設時の「納税意欲の高揚」などの目的が達成されたこと、(2)給与所得者など給与から住民税・県民税を天引きされる方には適用がなく公平でないこと、などの理由によるものです。当町においても、納税者の公平性を確保の観点等から町民税及び固定資産税の前納報奨金制度の廃止を検討します。

6 公共施設の効率的運用

町には様々な公共施設が設置されていますが、施設を維持、運営するためには当然のことながら光熱水費など様々なコストを要します。これらを全て行政資源（ヒト・モノ・カネ）だけで賄うには、その資源を常に保有する必要がある、このことがコストの経常化を招き財政硬直化の一要因になっています。このため、その見直しが急務となっています。

また、今まで個別で設置しなければならなかった施設が、今回の合併により統合することも可能となってきており、施設の効率的な運用と併せて行政資源の見直しを検討する必要があります。

全施設について、町と民間、地元との役割分担を踏まえ、「施設の必要性」、「施設の利用状況」、「利用者負担割合」などを総合的に勘案し、民間活用または地元への移管、さらには施設の休廃止も含めた、施設のあり方と公的関与を検討することが必要となっています。

管理運営経費の削減

各公共施設を管理運営するには、光熱水費や委託料など様々な経費が発生します。これについて経費を正確に調査、整理し、見直しを行うとともに、新たな視点からも経費の削減を図る必要があります。

・各施設における経費の見直し

各施設で行っている委託業務に関して、他の施設でも行っている同内容の業務に関しては、一括して委託するなど委託方法や実施回数の見直しを行います。また、その他の経費についても利用状況やニーズを的確に把握し、開館時間の見直しなど抜本的な見直しを行います。

・施設コスト計算書の作成

各公共施設について、コスト計算書を作成し施設の設置目的や利用状況、維持管理経費、収入の状況を公表することにより、職員と住民が、ともにコスト意識を持ち、効率的な管理運営が行えます。

施設の効率的運用

揖斐川町は合併により、今まで個別で設置しなければならなかった施設の統合が今回可能となりました。この施設や業務の統合を行うことにより、長期的な財政面から見た場合、経常経費の削減や人件費削減などの効果が期待できます。また、定員管理適正化の面からも職員定数の削減が図られ、定員モデル数値や類似団体の職員数に近づくことができます。

・施設統合

今までは個別に設置する必要があった施設を、今回合併によるスケールメリットを活かして、施設統合を実施します。これにより、人件費など経費の節減や、定員管理における職員数削減を進めます。

・特区申請による効率的な施設運営

特区申請により効率的でサービス水準の向上が期待できる施設の運用を検討していきます。これにより、人件費など経費の節減や、定員管理における職員数削減を進めます。

管理形態の見直しについて

施設については、町と民間、地元との役割分担を視野に踏まえ、「施設の必要性」、「施設の利用状況」、「利用者負担割合」などを総合的に勘案し、民間活用または地元への移管、さらには施設の休廃止も含めた、施設のあり方を公的関与の必要性から検討し、経常経費の削減など行政のスリム化を早急に推進する必要があります。

・ 公益性と必需性による分類

施設は、必需性と公益性からみた分類により施設を1～4に分類し、特に4に分類された施設については、個人的利益に関わるが、格別欠かせられないという施設であり、基本的に行政が管理運営しなくても良い分類といえます。ただ、地域的あるいは世代的に公平平等に利得を享受できない場合は、公平平等の観点から行政の守備範囲とすることもやむを得ないが、基本的には施設の整理や統廃合、地元移管などを検討します。

施設の必需性と公益性からみた分類

3分類 選択的（住民の側で選択可能なサービス） 公益的（受益者が不特定多数）	1分類 必需的（住民生活に必要なサービス） 公益的（受益者が不特定多数）
4分類 選択的（住民の側で選択可能なサービス） 私益的（受益者が特定）	2分類 必需的（住民生活に必要なサービス） 私益的（受益者が特定）

・ 指定管理者制度

個別法令で管理者が指定されている場合を除き、全ての条例に明記されている施設について、直営か指定管理者制度かの判断を行い、指定管理者制度とされたもので、平成18年4月1日から運営を行うものについては、早急に条例改正などを実施します。今回指定管理者制度と判断されていない施設についても、毎年度見直しを行います。

公共施設の借地について

公共施設の中には、その土地の一部または全部を借地により確保しているものがあります。借地に対する賃料は、土地を賃借している限り毎年支払われるものであるため、施設の存廃も含めた長期的視野に立った検討を行う必要があります。

このため、現在借地により運営されている施設については、施設の管理形態と併せた必要性を再考し、存続する施設については、計画的な土地の取得を検討します。また、取得には多額の費用が必要なため、的確に対応できる財源を確保します。

7 特別会計の適正運用

特別会計は、法律により定められた特定事業について、事業収入により運営されることが原則です。現在町には 19 の特別会計を設置し事業運営を行っていますが、これらの特別会計に対して毎年一般会計から繰出し金が支出されています。こうした繰出し金の中には法律等で定められた「法定」のものもありますが、収入不足に対する「補てん」としての繰出金もあります。こうした、「補てん」措置は特別会計の独立採算の趣旨を曖昧にし、結果的に一般会計を経常的に圧迫している状況となっています。このため、これら特別会計について、受益と負担の観点から一定の繰入基準を明確にするとともに、料金等の適正化と事業経費の削減による健全化を図る必要があります。

特別会計の効率的運用

- ・繰出基準の明確化

特別会計繰出金において「法定基準」を超過しているものについては、町独自の繰出基準を設けて、経営の健全化を推進し、一般会計の財政圧迫を軽減します。

- ・経営の健全化

将来需要を含めた収支予測を的確に把握した「収支計画」を作成するとともに、将来にわたる財源需要額を求めた結果、歳入不足が見られる場合は、歳出削減の外、適正な受益者負担の観点から料金の見直しを行います。また、年度収支や将来予測を住民にわかりやすい形で公表していきます。

8 公営企業の健全な経営

法律により定められた特定事業である公営企業は、事業収入により運営されることが原則ですが、実際には毎年一般会計から繰出し金が支出されています。こうした繰出し金の中には法律等で定められた「法定」のものもありますが、収入不足に対する「補てん」としての繰出金もあります。こうした、「補てん」的措置は公営企業の独立採算の趣旨を曖昧にし、結果的に一般会計を経常的に圧迫している状況となっています。このため、受益と負担の観点から一定の繰入基準を明確にするとともに、料金等の適正化と事業経費の削減による健全化を図る必要があります。

公営企業の健全経営

・繰出基準の明確化

特別会計繰出金において「法定基準」を超過しているものについては、町独自の繰出基準を設けて、経営の健全化を推進し、一般会計の財政圧迫を軽減します。

・経営の健全化

将来需要を含めた収支予測を的確に把握した「収支計画」を作成するとともに、将来にわたる財源需要額を求めた結果、歳入不足が見られる場合は、歳出削減の外、適正な受益者負担の観点から料金の見直しを行います。また、年度収支や将来予測を住民にわかりやすい形で公表していきます。

9 負担金、補助金制度の適正運用

住民との協働によるまちづくりを進める上において、その目的を達成するための補助金は必要です。補助金制度は、制度としての手続きが適正であり、透明性を持つこと、又その内容が公正公平であり、効果や必要性の面で妥当であること、補助金の受領主体が運営を自主的に適正に行っていること、さらに制度の運用が説明責任をもって遂行されることなどの条件を満たすことにより、効率ある行政の発展を推進し、住民による地域づくりや福祉の向上に寄与することができます。しかし、こうした要素の何れかが欠如すれば、恣意的な行政、非効率で不透明な行政となるほか、財政の硬直化を招く恐れがあり、かえって住民の福祉を阻害する恐れがあります。このため、現在支出している補助金の公的関与の必要性を検討する必要があります。

町は合併時に補助金の見直しを行い、多くの補助金を選別してきましたが、補助金充当の内容チェックや公的関与の必要性について十分なチェックを行ったとは言い切れません。このため、現在支出している補助金の見直しを行うとともに、新たなまちづくり団体への活動の門扉を広げるための、補助金制度の見直しを行います。

負担金、補助金の運用制度の確立

・公的関与の明確化

厳しい財政状況の中、基本的に公的関与が必要であるか、行政の守備範囲として必要な補助金であるかということを確認する必要があります。貴重な町民の税金を投与すべきものであるかを再検討する必要があり、公的関与が必要であってもその負担割合は適正であるかなどを検討し、支出基準を作成します。

・制度補助金への転換と公募制の導入

補助金は基本的に各種団体が行う事業において、まちづくりや住民福祉などに公的関与が必要な協働部分に対して支出すべきものであり、団体の定例会などの食糧費に貴重な税金投与することは不適切です。町は、公的関与の必要性と負担割合を明確にした基準による制度補助金へ転換します。また、住民の新たな地域づくりや住民福祉の向上に寄与できる新規の補助事業の参画を推進するとともに、補助金の透明性、公平性確保のために、補助金の公募制度も導入します。

・負担金の見直し

負担金については、金額の妥当性や根拠、団体への加入の必要性などを検討し、脱会等も視野に入れた見直しを行います。

10 イベントについて

町では様々なイベントが年間を通じて行われています。これらのイベントは地域の活性化のためには重要なものですが、現在、事業評価などが行われず、その成果も住民に公表されていません。このため、イベントの評価や公表、見直しなどを早急に行う必要があります。

イベントの評価実施

現在町で行われているイベントも補助金の見直し同様に、実施の趣旨や規模の適正、行政の関与の妥当性や、統合や共同開催の検討などを総点検し、事業の評価と成果についても住民に公表できる仕組みをつくります。また、行政関与が必要な場合、その負担割合についても明確な基準をつくります。

11 団体関与の改革

これまで、町が行ってきた公共運営について、公的関与を明確にし、それぞれの守備範囲を決定することにより、サービスの受け手であった住民や団体が、新たなサービスの担い手として活動する地域へと変わることができます。

現在、町内には社会福祉協議会や財団、第三セクターといった公共的団体、社会的使命感等から活動するNPO法人や趣味的活動を行う団体などが多数存在し、まちづくりの原動力となっています。しかし、これらの団体の一部には、行政が主導的に設立した団体や、行政から公益性の活動を行っている理由により、事業委託や職員派遣等が行われている団体があり、結果的に行政依存を助長し、自発的活動の発展を阻害している可能性もあります。

今回、団体への行政関与を見直し、それぞれの役割を明確にして、公共運営の担い手としての公平な支援への転換を図ります。

職員派遣を行っている団体の見直し

各団体において、設立当初は適正な事業運営や目的遂行のために職員を派遣し、指導を行う必要がありましたが、現在も継続的に職員の派遣を行う必要はなく、かえって前例踏襲により自発的活動を阻害している可能性もあります。指定管理者制度の導入に見られるように、民間参入等が今後促進される中、行政の人的関与の廃止を前提として役割分担を再確認します。

職員派遣を行っている団体

- ・社会福祉法人揖斐川町社会福祉協議会
- ・財団法人グリーンステージ久瀬
- ・財団法人ふじはし
- ・社団法人谷汲観光協会
- ・NPOアグリチャレンジ さかうち

出資団体の見直し

行政の出資により設立された財団や第三セクターは、民間的経営手法により事業を展開し、効果（利益）を上げることが期待されており、また、行政は出資するだけでなく、経営に対する適切なチェックを行い、納税者である住民へ運営状況等の情報を公表する必要があります。

現在、町には2つの財団と2つの第三セクターがありますが、行政の運営支援により、依存体質から脱却できない状況にあり、財団や第三セクターという組織形態に期待される効果を十分に発揮し、経営能力を強化することが強く求められています。

このため、外部監査による各団体の経営状況や課題の抽出、経営シミュレーションを行い、人件費などの経常経費の削減など効率的な経営方策を見直し、統廃合を含めた団体のあり方を検討します。また、町長の代表取締役や理事への就任を廃止し、町職員を派遣する場合は必要最小限として、民間的事業展開が十分できる組織体系を確立します。

出資団体

- ・財団法人グリーンステージ久瀬
- ・財団法人ふじはし
- ・(株)サンシャイン春日
- ・(有)デジタルアート谷汲

付属資料

揖斐川町行政改革推進委員名簿

平成17年9月22日 委嘱

氏 名	備 考
樋 口 直 嗣	会 長
清 水 政 則	
若 山 賢 一	
野 原 定 夫	
高 橋 正 壽	
石 原 しなへ	
若 林 一	
中 村 賀 久	
八 幡 雅 夫	副 会 長
田 中 芳 江	
高 橋 良 樹	
木 村 隆 之	学識経験者

揖斐川町行政改革推進委員会会議概要

	開 催 日	協 議 内 容
第一回	平成17年 9月22日	会長、副会長選出。
第二回	平成17年10月31日	職員の定員管理について 補助金制度について 施設の効率的運用及び管理携帯の見直しについて 税の前納報奨金制度について イベントについて
第三回	平成17年11月17日	職員の定員管理について 補助金制度について 施設の効率的な運用及び管理形態について 税の前納報奨金制度について イベントについて 財団、第三セクターについて
第四回	平成18年 1月16日	補助金制度について 使用料及び手数料について 新たな財源確保について 事務事業について 組織・機構について 人材育成基本方針について
第五回	平成18年 2月23日	定員管理適正化計画（案）について 揖斐川町行政改革大綱（案）について

平成18年2月

発行 揖斐川町

編集：揖斐川町総務部総務課行政改革推進室

〒501-0692 岐阜県揖斐郡揖斐川町三輪 133 番地

TEL 0585-22-2111 FAX0585-22-4496

ホームページ <http://www.town.ibigawa.gifu.jp>