

今治市集中改革プラン

－ 「新たな公共」の構築と持続可能な行政基盤の確立－

平成 23 年 3 月

はじめに

人口の減少、少子高齢化社会の到来などによる社会構造が大きく転換している中、今治市を取り巻く環境は、景気の低迷による税収の減少に加え、社会保障関係費の増加も招き、行財政環境は厳しさを増す一方で、市域の中心を海が横断するという全国にも希な地勢により市域が形成されているため、様々な行政需要が高度化・多様化されていて、多くの取り組むべき課題が山積しております。

このような状況で、私は市長就任以来、市政推進の大きな柱として徹底した行政改革を進め、地域が持つ5つの底力を軸とした取組をより総合的かつ計画的に推進するため、平成22年4月、市民代表の方や外部の有識者で組織する「今治市行政改革推進審議会」を設置し、今後の行政改革の進め方に対するご意見をいただきながら、「今治市集中改革プラン」を策定いたしました。

この「今治市集中改革プラン」は、平成22年度から平成26年度までの5箇年計画として策定し、新たな行政改革の基本的な指針と実行計画を示すプランであります。

この度、合併後の行革推進プランを見直したこのプランの策定にあたっては、「市民の視点に立った行政運営」と「行政経営の視点に立った行政運営」を改革の基本姿勢とし、この二つの視点を基に、特に重要視する人事面、財政面、行政経営面を三つの柱とした重要項目において目標を設定しています。これにより、行政改革に向けた職員の意識の醸成を図り、目標達成に向けて全庁を挙げて確実に取り組んでいきます。

また、これからの行政改革においては、「新しい公共サービス」についても取り組むことが今後の行政経営においても重要であります。

今後、国が進めている分権改革においては、従来の公共サービスを行政だけが提供するという考え方ではなく、市民や地域団体、NPO、企業等の地域を構成する各主体と行政がそれぞれの得意な分野で協力し合い、公共の分野を担っていく、そうした「新しい公共サービス」の取組が今後のまちづくりには必要不可欠なものになると考えています。

この「今治市集中改革プラン」を強力に推し進めることで、健全で持続可能な財政基盤を確立し、多彩な地域資源を生かすことにより、様々な行政需要に対応した施策を展開し、将来にわたって市民の皆様が安心して暮らせるまちづくり、また、次代を担う子どもたちが住み続けたいと思うまちづくりの実現を目指して参ります。

今治市行政改革推進本部長

今治市長 菅 良 二

～目 次～

I 地方分権改革に向けた行政基盤の確立

1. 地方分権改革に向けた行政改革の推進について…………… 1
2. 行政改革の基本姿勢について…………… 2

II 本市の財政状況

1. 今治市の財政状況について…………… 4
 - (1) 歳入（収入）の状況…………… 5
 - (2) 歳出（支出）の状況…………… 6
 - (3) 類似団体との比較…………… 9
 - (4) 合併による影響……………10
 - (5) 市債の状況……………11
2. 今治市の中長期財政収支見通し……………13
 - (1) 中長期財政収支見通しの基本的な考え方……………13
 - (2) 中長期財政収支見通しの作成方法……………13
 - (3) 中長期財政収支見通し……………14

III 改革に向けて

1. 行政改革への取組……………17
2. 今後の行政改革について……………18
 - (1) 目的と基本方針……………18
 - (2) プラン全体の目標……………18
 - (3) 計画期間……………20
 - (4) 推進方法及び進捗管理……………20

IV 改革への取組（具体的な実施項目）

1. 定員の適正化……………21
 - (1) 適正化計画策定の目的……………21
 - (2) 職員数の推移……………21
 - (3) 職員数の状況……………22
 - (4) 定員適正化計画の基本的な考え方……………24
 - (5) 定員適正化計画の数値目標……………24
 - (6) 目標達成に向けての取組……………25

2. 給料・手当の適正化 ……………	26
(1) 高齢層職員の昇給制度の見直し……………	26
(2) 特殊勤務手当の見直し……………	26
(3) 時間外勤務時間の削減……………	26
(4) 技能労務職員の給与の適正化……………	27
(5) 能力・実績に基づく人事管理の推進……………	27
3. 経費節減等の財政効果 ……………	28
(1) 合併特例期間における投資的経費の圧縮……………	29
(2) 経常経費(投資的経費、義務的経費を除く消費的経費)の削減……………	30
(3) 市債借入の抑制と基金の確保……………	31
(4) 財源の確保……………	31
(5) その他の取組……………	32
4. 事務事業の再編・整理・統合・廃止 ……………	32
(1) 職員力と市民力・地域力(仕組みづくりにおける視点)……………	32
(2) 評価制度の活用……………	33
(3) 公の施設のあり方について……………	33
5. 民間委託等の推進 ……………	34
(1) 民間委託の推進……………	34
(2) 指定管理者制度の導入……………	34
(3) P F I手法の活用……………	34
6. 第三セクターの見直し ……………	35
(1) 見直しの視点……………	35
(2) 新たな公益法人改革への取組……………	35

『参 考』

【用 語 解 説】 ……………	1～5
------------------------	-----

凡 例

※金額については、表示単位未満を四捨五入の上表示しています。

そのため、差額又は合計額が一致しない場合があります。



今治市集中改革プラン

I 地方分権改革に向けた行政基盤の確立

1. 地方分権改革に向けた行政改革の推進について

人口の減少・少子高齢化社会の到来など、社会構造が大きく転換している中、地方と国との関係も新たな段階を迎えており、地方は、自らの暮らす地域のあり方について、地域の住民一人ひとりが責任を持って自ら考え、行動し、選択できる、活気に満ちた地域社会づくりが必要になります。

そして、国が進める地方分権改革に向けて、地域はそれぞれが持つ強みや特性に立脚し、自律（自立）していくことも求められています。

そのような中、長引く景気の低迷は、税収減少に加え、社会保障関係費の増加を招くなど、今治市の財政状況は大変厳しい状況に置かれています。

また、市民生活に不可欠なクリーンセンターなどの環境衛生施設の更新を始め、教育施設等の耐震化工事や他の公共施設の更新、これまで整備してきた公共施設の維持も大きな課題となっています。

今後、将来にわたって市民の皆様が安心して暮らせるまちづくりを目指し、様々な行政需要に対応した施策展開を図るためには、行政改革を通じ、健全で持続可能な行政基盤を確立するとともに、広域合併を果たした本市の強みである、多彩な地域資源を生かすことが重要であると考えています。

2. 行政改革の基本姿勢について

平成17年1月16日、新しい今治市が誕生しましたが、近年の社会経済情勢の大きな変化に伴い、地方を取り巻く行財政環境は一層厳しくなっています。

このような状況に対処するため、平成17年度から平成21年度までの5か年間の計画として、平成18年3月13日、市民の皆様に行政改革の取組を明らかにした、今治市行政改革大綱を策定しました。

この中で、行政改革の基本姿勢として、「市民の視点に立った行政運営」、「行政経営の視点に立った行政運営」の二つの視点に立った行政改革を推進してきましたが、今後も集中改革プランの見直しでは、二つの視点を基に、特に重要視する人事面、財政面、行政経営面を三つの柱とし、地方分権改革に向けた効率的で効果的な行政改革を着実に推進していきます。

現在、国が進める地方分権改革に向けた機運が高まる今日、地域はそれぞれが持つ強みや特性に立脚し、自律（自立）していく必要があります。

そのためには、従来の行政だけが提供する公共サービスだけではなく、市民や地域団体、NPO、企業等の地域を構成する各主体と行政がそれぞれの得意な分野で協力し合い、公共の分野を担っていくこと、このような「新しい公共サービス^{*1}」の取組が求められています。

この「新しい公共サービス」を展開しやすい環境を確保し、今後予想される大規模な災害への対応などや、各主体の自己実現の場としても生かし、活力に満ちた地域社会を実現できるような仕組みづくりも非常に重要になります。

このことを行政改革の基本姿勢の一つ、「市民の視点に立った行政運営」として改革を推進していきます。

一方では、人口の減少及び景気の低迷による税収減少に加え、クリーンセンターを始めとした大型施設の更新など、極めて厳しい財政運営が予想されます。このような中で、市民のニーズに的確に対応していくためには、より一層効率的で、効果的な行政経営が求められています。

このことを行政改革の基本姿勢のもう一つ、「行政経営の視点に立った行政運営」として改革を推進していきます。

今後、本市を取り巻く様々な困難を乗り越え、今治市総合計画に掲げる今治市の将来像の実現に向けた諸施策を着実に実施していくためには、それを支える確固とした行政経営の仕組みを確立することが求められており、新たな改革を進めていく必要があります。

また、職員の意識改革や市民協働、産業振興、環境・教育・福祉の充実といった諸課題にも取り組んでいきます。

今治市の将来像

いろどり かな
ゆとり 彩 ものづくり みんなで奏でる

かいきょう と し
海響都市 いまばり

「新たな公共」の構築と 持続可能な行政基盤の確立

行政改革大綱

- ・ 行政経営の視点に立った行政運営
- ・ 市民の視点に立った行政運営

集中改革プラン

- 行政経営面
第三セクターの見直し
民間委託等の推進
事務事業の再編・整理・統合・廃止
- 財政面
経費節減等の財政効果
給料・手当の適正化
定員の適正化
- 人事面

行政力

市民力

教育力

地域力

産業力

II 本市の財政状況

本プランでは、本市の財政状況について、平成 22 年度から平成 32 年度までの財政構造を検証し、今後の行政改革に取り組みます。

1. 今治市の財政状況について

本市は平成 17 年 1 月に 12 市町村の合併により誕生し、将来にわたって健全な財政運営が図られるよう配慮しつつ、新市として、できるだけ早期に一体性が醸成されるよう、合併による財政措置等のメリットを活かしながら、社会基盤整備を積極的に進めているところです。

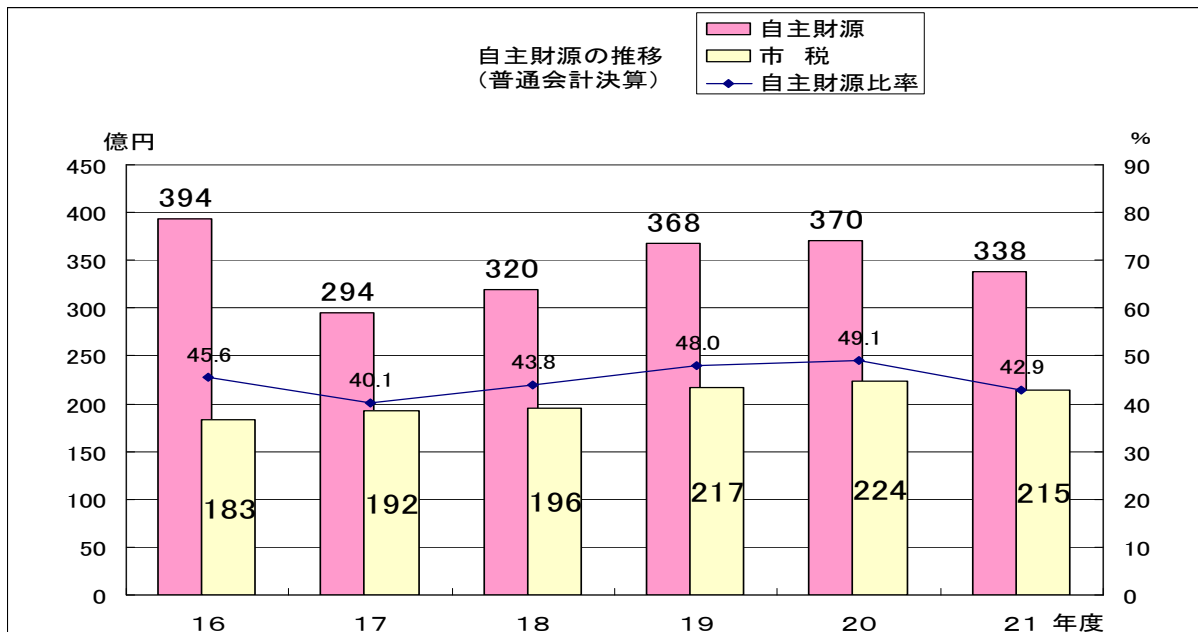
しかし、平成 17 年度から平成 26 年度までの合併特例期間^{※2}が終了し、その後 5 年間の激変緩和期間^{※3}が終われば、地方交付税^{※4}は大幅に削減されます。平成 22 年度の普通交付税の合併算定替^{※5}（合併特例措置^{※6}）は約 58 億円となっており、平成 32 年度には、この措置も無くなります。本市の場合、平成 32 年度以降の財政運営を絶えず念頭において、行政改革に取り組みなければなりません。

平成 21 年度の本市の状況は、リーマンショック後、金融、輸出関連産業を中心に、大幅な減収減益、それに関連して雇用情勢が悪化しており、その影響で法人市民税は大幅に減少し、さらには個人所得の減少により個人市民税も減少しています。そして、この市税の落ち込みは、すぐには回復しないものと思われます。一方、地方交付税は平成 20 年度に比べて増加したものの、地方財政の不足を補う臨時財政対策債^{※7}も大幅に増加しており、今後も自主財源の確保がますます難しく、地方交付税や臨時財政対策債等の依存財源に頼らざるを得ない状況が続くものと予想されます。

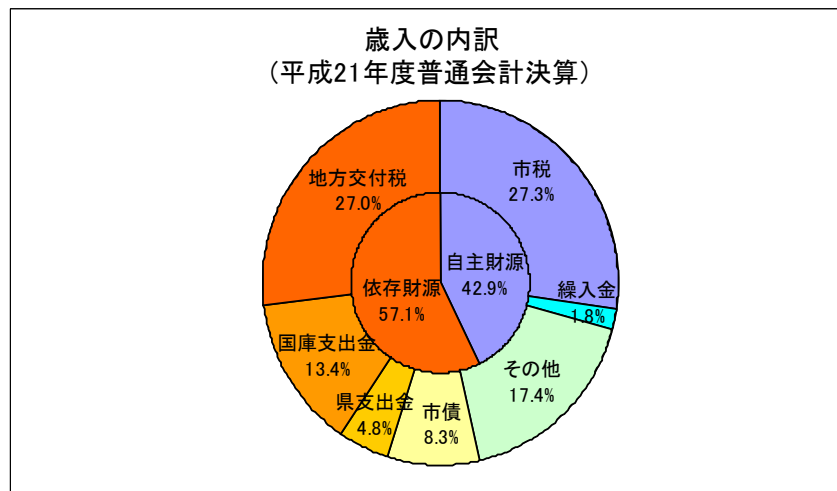
特に、本市の場合、平成 26 年度までの合併特例期間が過ぎた後は、大幅に地方交付税が削減されますので、その影響は非常に大きいものとなります。

(1) 歳入（収入）の状況

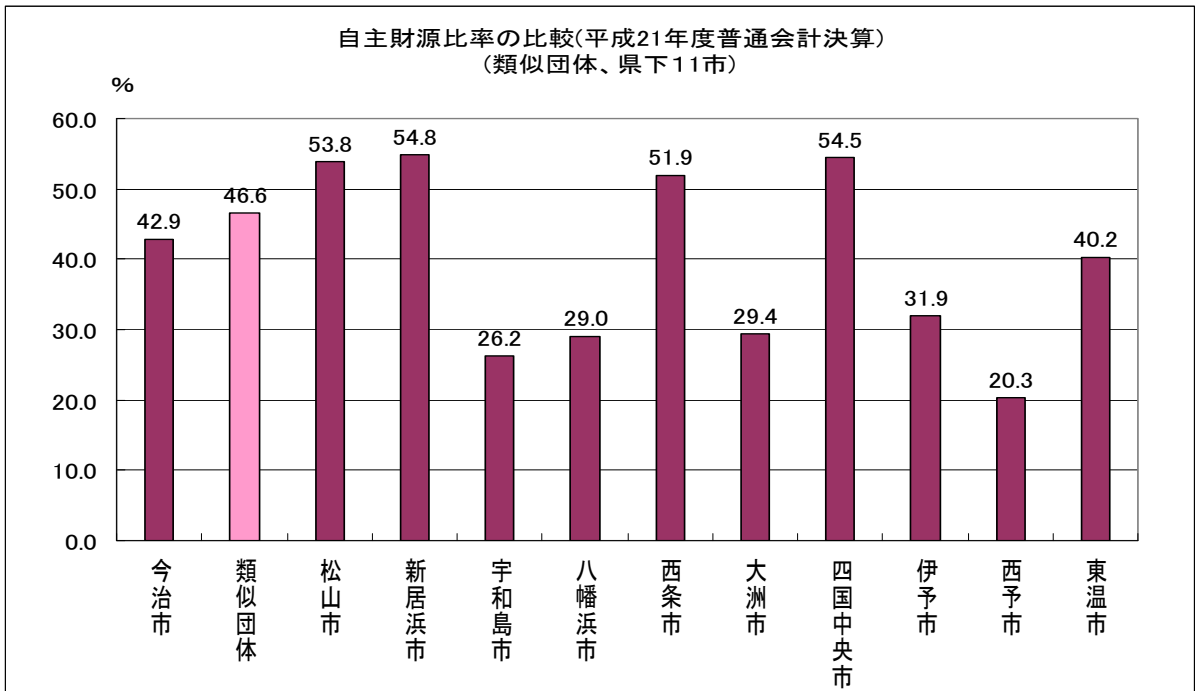
今治市の財政状況を普通会計決算（地方自治体ごとに異なる会計の範囲を一定の基準で区分し直した会計）でみると、歳入は、市税や使用料・手数料など、国や県に依存しないで自主的に収入することができる「自主財源」と国・県支出金や市債、地方交付税など、自主的に収入できない「依存財源」に分類することができます。



自主財源である市税などが多いほど、自主的な財政運営ができることとなりますが、平成20年のリーマンショック以降、世界的な金融危機による景気の後退、さらにデフレ、円高等で輸出関連産業を中心に大きな影響を受け、平成21年度の市税は、約9億円減少し、法人市民税等の市税の回復は、すぐには望めない状況にあります。

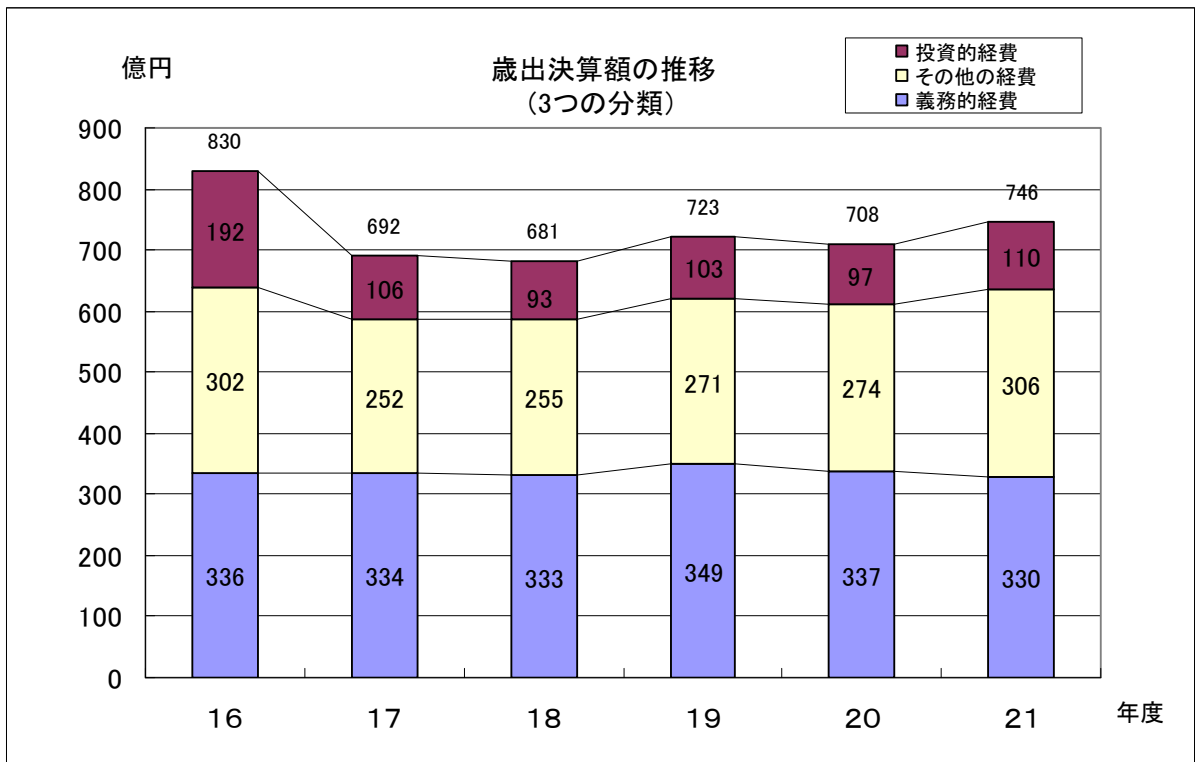


今治市における歳入は、自主財源である市税が27.3%、依存財源である地方交付税が27.0%、残りが国・県支出金や市債で、自主財源比率は約42.9%で、類似団体の46.6%と比べると3.7ポイント低く、県内11市の中でも、新居浜市、四国中央市、松山市、西条市について5番目となっています。

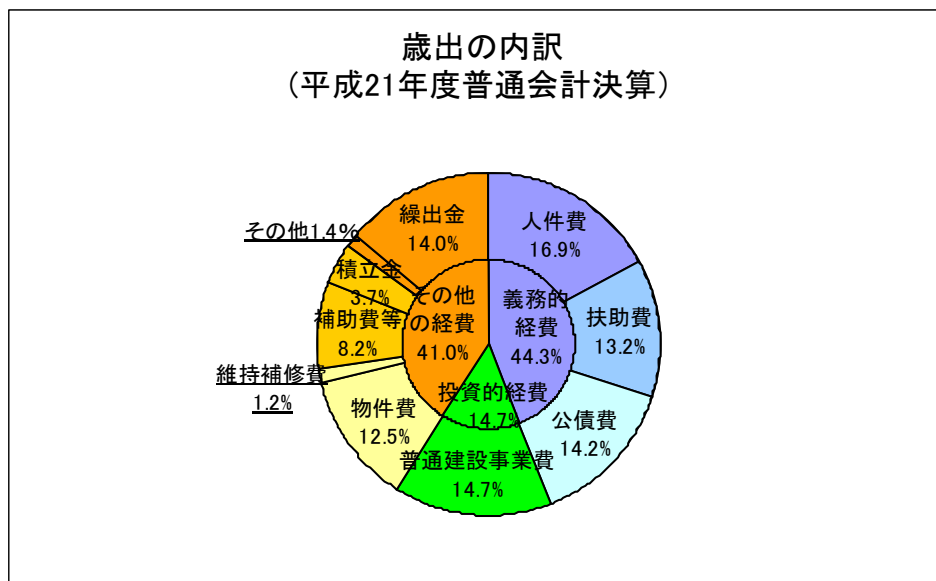


(2) 歳出(支出)の状況

歳出は、大きく三つの経費に分類されます。一つは、人件費、扶助費(生活保護費など)、公債費(市債の元利償還金)を合わせた「義務的経費」、二つに、普通建設事業費(工事請負費など)と災害復旧事業費を合わせた「投資的経費」、そして、三つに物件費(消耗品費、委託料など)や維持修繕費などの「その他の経費」です。

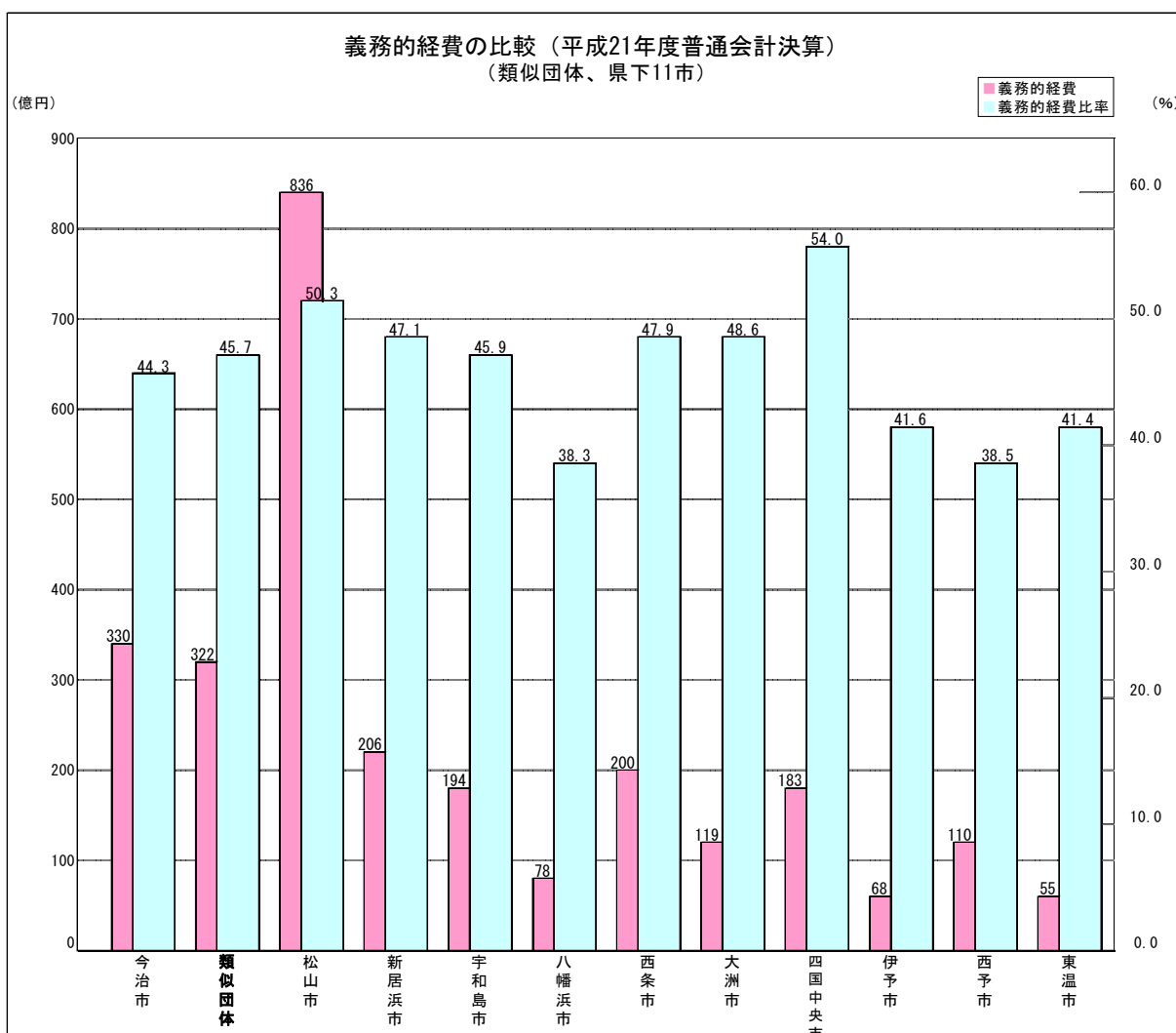


歳出の内訳 (平成21年度普通会計決算)

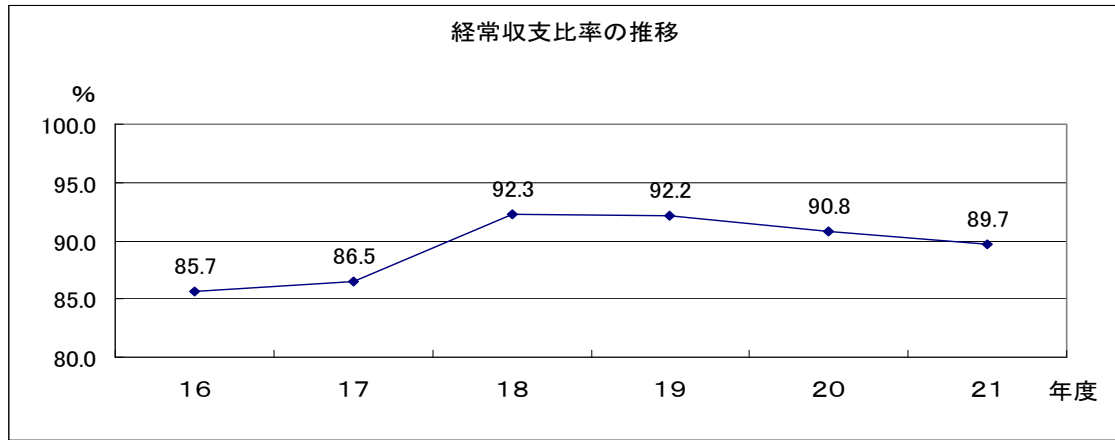


「義務的経費」は、収入が減っても、それに合わせて簡単に減らせる経費ではありません。収入が増えない中で義務的経費が増えると、新しい事業等に使えるお金も少なくなります。義務的経費比率では、類似団体に比べると1.4ポイント低くなっておりませんが、県内では低い方から5番目となっています。

義務的経費の比較 (平成21年度普通会計決算) (類似団体、県下11市)

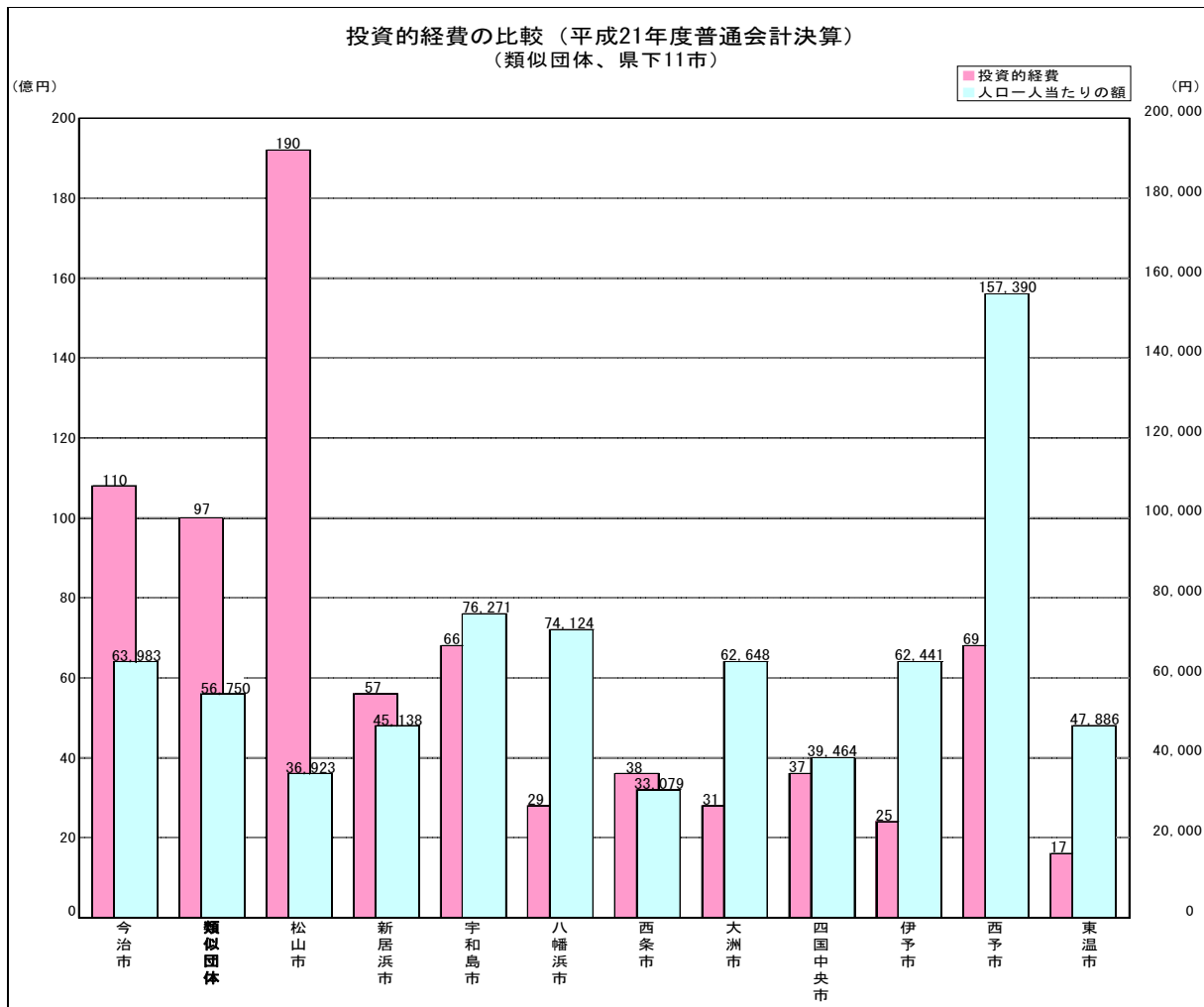


経常収支比率^{※8}とは、経常的経費に充当された一般財源等の比率で、財政構造等の弾力性を判断するための指標です。平成21年度の比率は89.7%となっており、平成20年度と比較して、1.1ポイント低くなっていますが、依然として高い数値で推移しています。



合併後、普通建設事業は約110億円まで縮減し、「投資的経費」は大幅に減少していますが、類似団体や県内各市と比べれば、人口一人当たりの投資的経費は、類似団体と比較して12.7%多く、県内では4番目となっています。

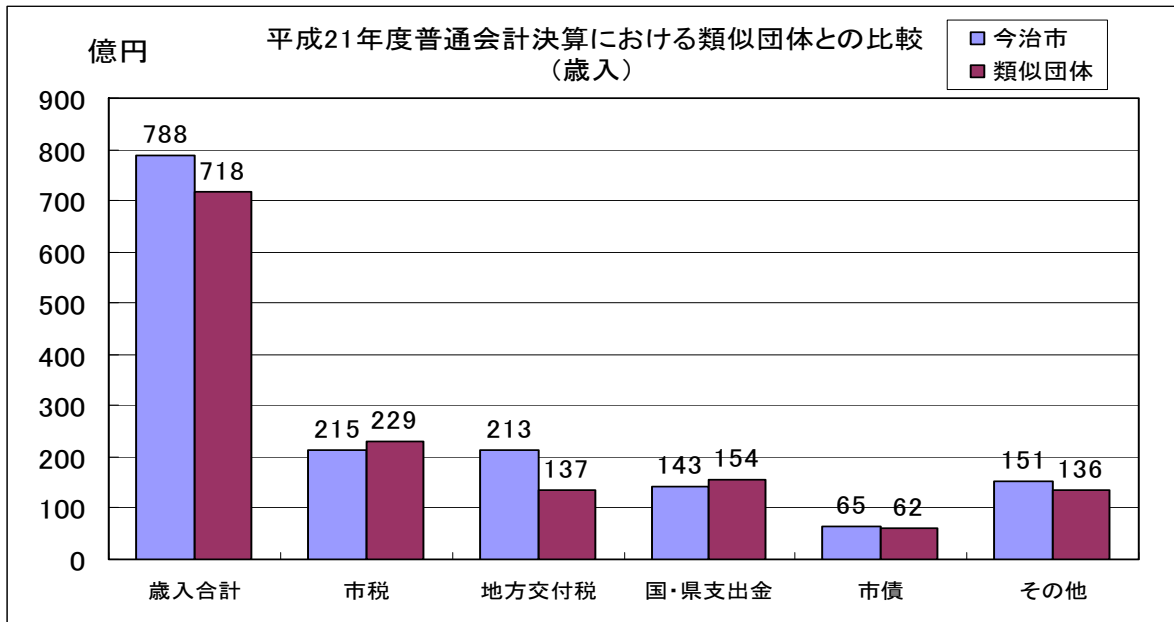
今後、合併に伴うクリーンセンターの更新など環境衛生施設等の大型事業が始まれば、一時的に合併特例期間中の投資的経費は増加することが予想されます。



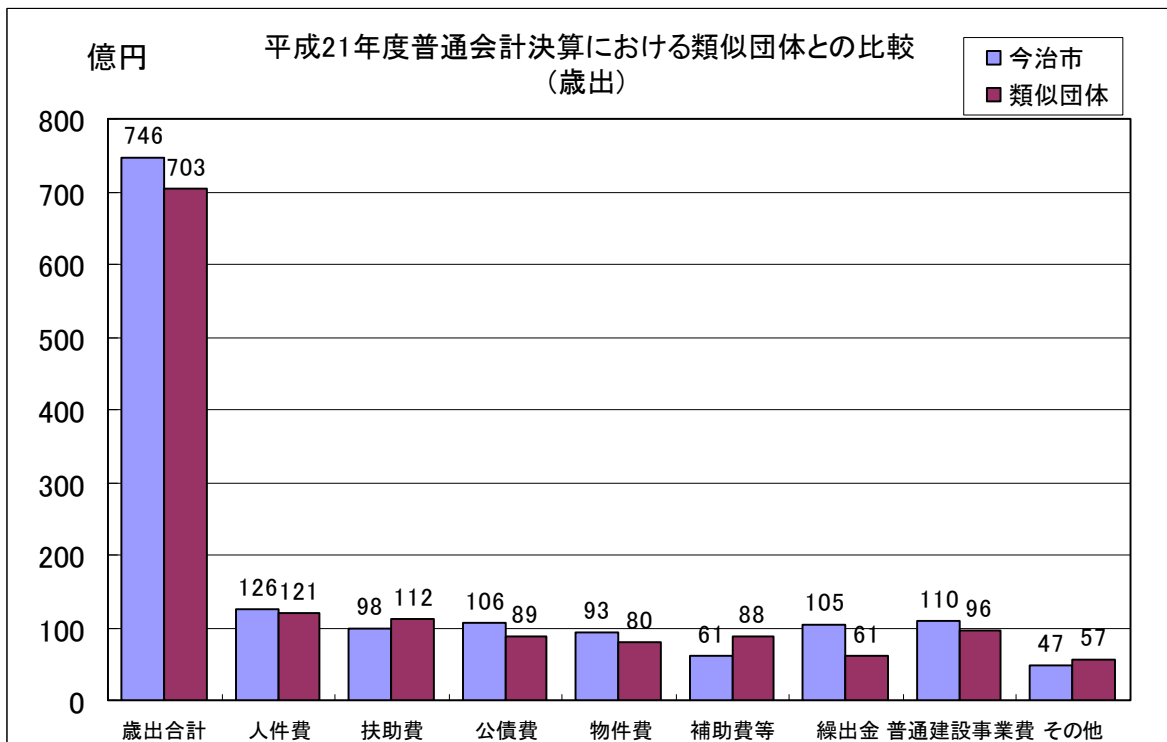
(3) 類似団体との比較

市町村における財政運営は、その団体の置かれた条件や運営方法によって異なりますが、人口と産業構造により分類された、類似団体と比較する方法があります。

平成21年度普通会計決算における類似団体と比較すると、今治市は、歳入総額においては約70億円、9.7%多くなっていますが、自主財源を代表する市税の割合が低く、依存財源を代表する地方交付税への依存の割合が高くなっています。



また、歳出総額においては約43億円、6.1%多くなっており、繰出金、普通建設事業費及び公債費の割合が極めて高くなっています。



平成21年度における普通会計の決算規模は、歳入決算額は約788億円、歳出決算額は約746億円となっており、前年度に比べて歳入決算で約35億円、歳出決算で約38億円増加していますが、これは主に定額給付金や国の経済対策等によるもので、歳入では国・県支出金や地方交付税、臨時財政対策債等の依存財源の増加、歳出では補助費や普通建設事業費の増加によるものです。一方、自主財源である市税については、前年度に比べて約9億円の減少となっており、今後は、長引く景気の低迷により大幅な増収は見込めない状況にあります。また、国の経済危機対策による新たな交付金の創設や地方交付税の増額、臨時財政対策債の増額などにより、地方財政は一時的に膨らんでいます。

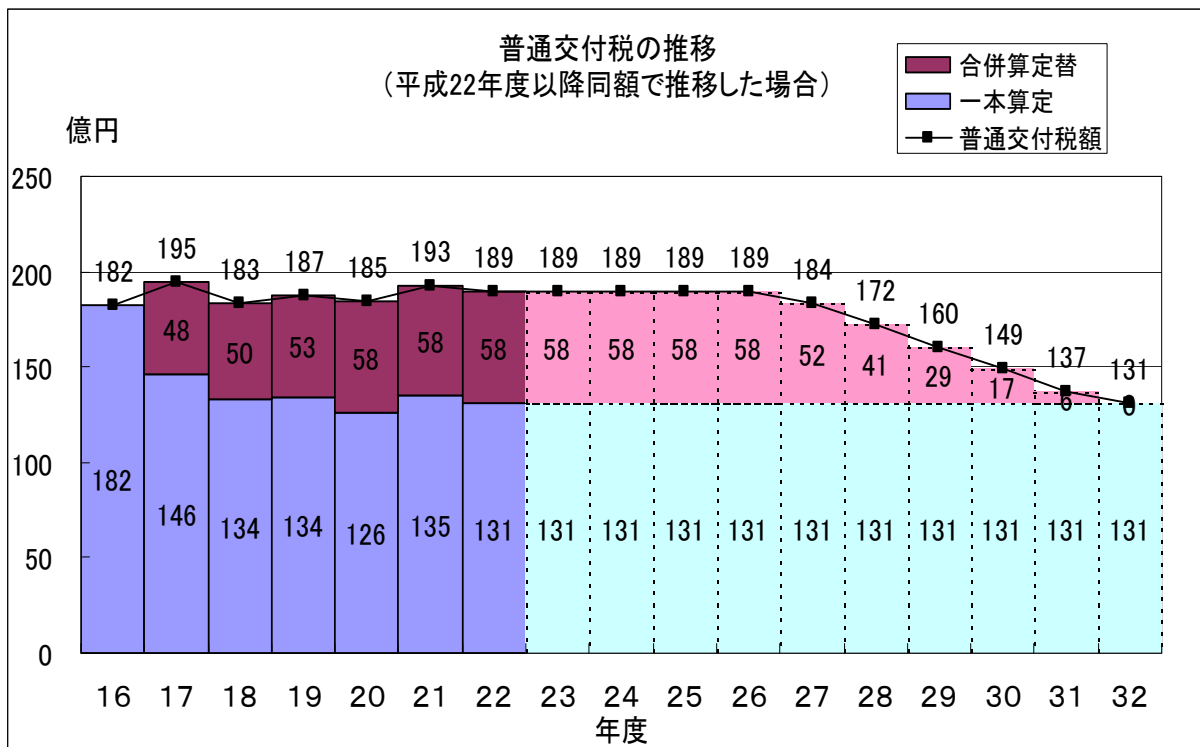
(4) 合併による影響

本市の場合、特に大規模な合併であったために、合併特例期間中の財政支援も大きなものとなっています。平成26年度までの合併特例期間、それから5年間の激変緩和期間が終わる平成32年度以降の非常に厳しい財政運営へとつながっていくことを、常に念頭に置きながら行政改革を進めていかなければなりません。

地方交付税については、国の三位一体改革^{※9}に伴う交付税制度の見直しにより、減少傾向にありましたが、今治市は、平成17年1月に12市町村の合併により誕生したため、合併特例措置により非常に大きな財政支援を受けています。

具体的には、平成26年度までの合併後10年間の特例期間における交付税算定額は、新今治市で一本算定した額と合併前の旧市町村単位により算定した合算額の多い額を交付されており、平成21年度では一本算定と比較すると約58億円も多く交付されています。

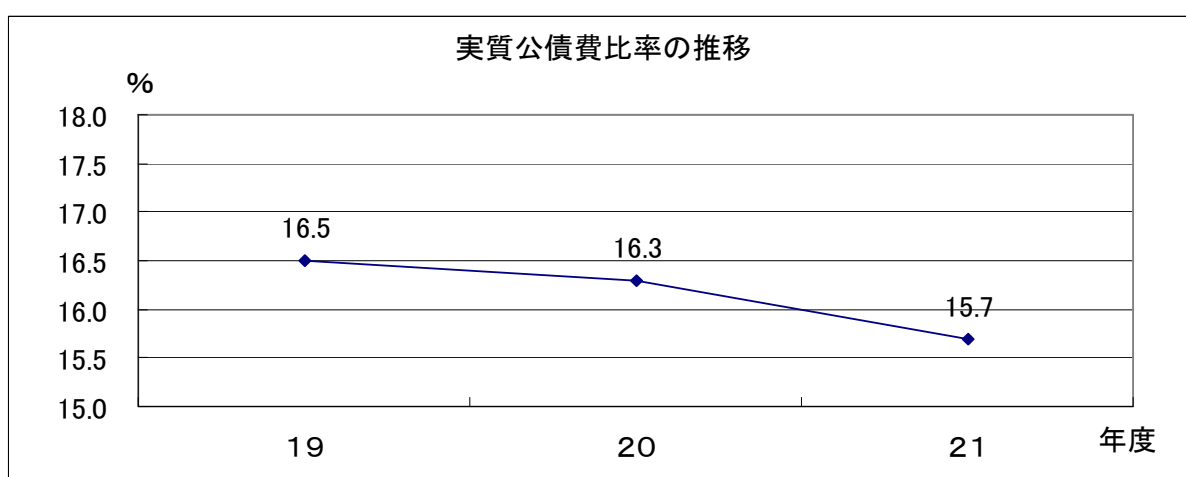
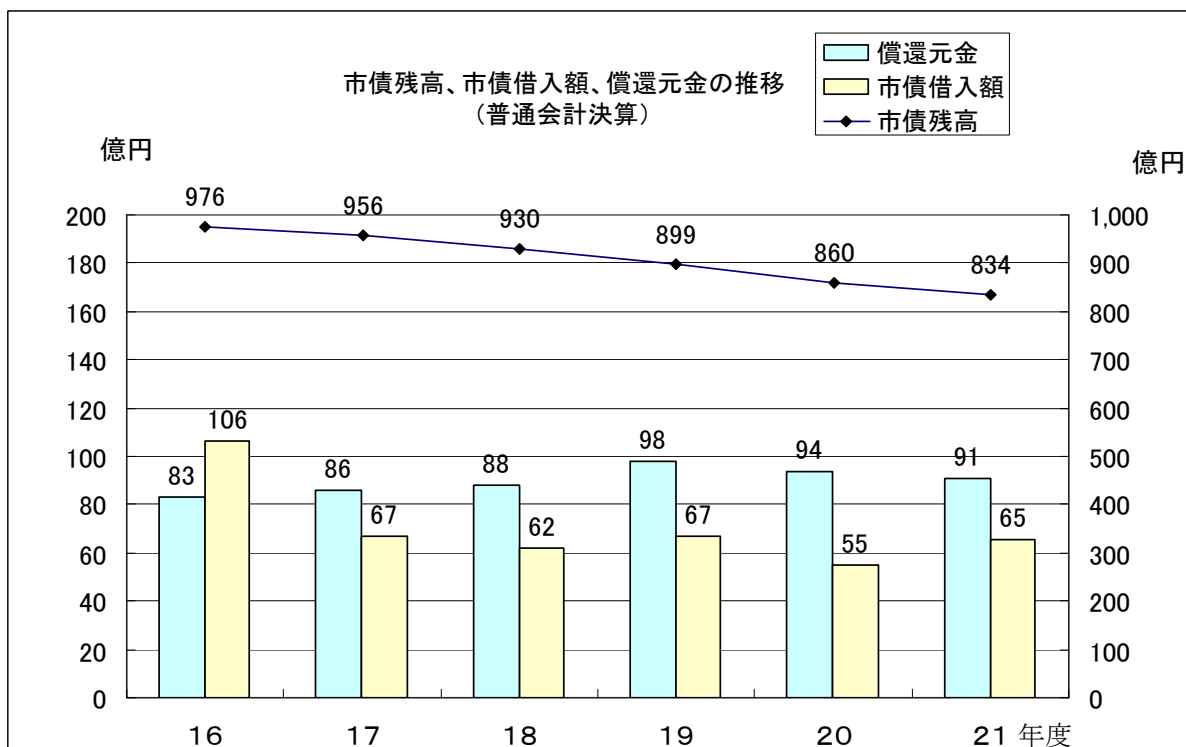
しかし、平成26年度までの合併特例期間を過ぎれば、5年間でその措置がなくなり、平成32年度には、約58億円減少するという厳しい財政状況が予測されます。



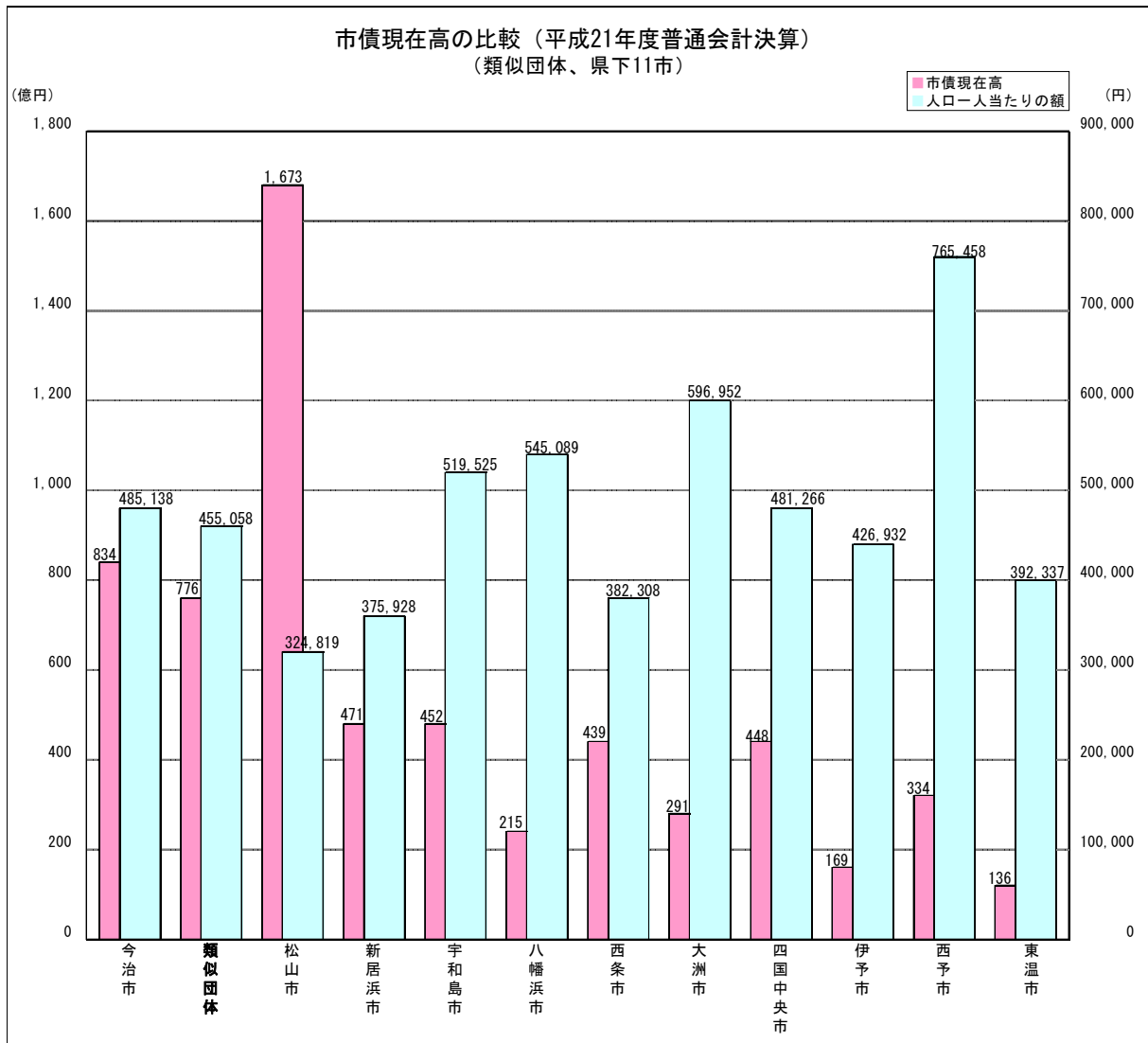
(5) 市債の状況

市債は、市が財源調達を目的として行う「借金」で、その返済が1会計年度を超えて行われるものを指します。市債の活用により、「財政負担の年度間調整」や「世代間の負担の公平」を図ることができますが、翌年度以降、その償還のための支出が義務づけられることになるため、過度に依存することは、将来の財政運営の健全性を保つ観点から好ましくありません。

平成21年度普通会計決算における市債借入額は、約65億円であり、前年度に比べて約10億円増加していますが、これは臨時財政対策債の増加や学校耐震化による市債の借入れが増えたことによるものです。財政健全化判断比率^{※10}の実質公債費比率^{※11}は、繰上償還の実施等もあり、平成21年度は15.7%となり、平成20年度より0.6ポイント改善されています。



市債残高については、平成21年度末現在で約834億円であり、前年度末よりも約26億円減少したものの、類似団体平均の約776億円と比較すると約58億円も上回っています。このことが、財政の硬直化を招いている一因となっています。



市債残高を減少させるためには、普通建設事業などの投資的経費を圧縮し、市債借入を抑制しなければなりません。合併特例期間中は、通常の市債よりは有利な合併特例債^{※12}を活用することで、後年度の負担を軽くすることもできます。

基本的には、市債借入額が償還元金を上回らないようにしていく必要がありますが、合併特例期間中は一時的に赤字になることもやむをえないと考えます。

2 今治市の中長期財政収支見通し

(1) 中長期財政収支見通しの基本的な考え方

今治市は、12市町村での大規模な合併に伴い、旧市町村の過去からの事業の清算と、新市のための基盤整備を同時にしなければならない時期にあります。特に、環境衛生施設関係や、上下水道など市民生活になくはならない施設の整備は、施設の老朽化、環境への負荷等を考えると、この合併特例期間中にやっておかなければ、さらに将来の負担を増やす結果となります。

これまで、合併前は約200億円実施していた普通建設事業を約110億円まで縮減し、市債の新規借入を抑制してきましたが、合併特例期間は平成26年度までであることから、新市として必要な事業の実施を急ぐとともに、事業・施設の再構築を進め、財政運営の健全化を進めなければなりません。そのために、今後見込まれる各種の計画や新規・継続事業の積みあげをもとに中長期財政見通しを作成し、今後の対応を検討します。

(2) 中長期財政収支見通しの作成方法

① 全般的な事項

(ア) 中長期財政収支見通しは、普通会計で作成

他市町との比較検討ができる全国統一の普通会計で作成します。

(一般会計に用地取得、有線テレビ放送事業、墓園事業の各特別会計の全部と簡易水道事業、港湾事業、小規模下水道、老人保健の各特別会計の一部を加えたもの)

(イ) 中長期財政収支見通しの期間は平成22年度から平成32年度まで期間

財政収支見通しは、平成22年度から合併特例期間が終わる平成26年度を経て、地方交付税削減等の激変緩和措置の終わる平成32年度までの財政収支見通しを作成します。

(ウ) 中長期財政収支見通しは、決算ベースで作成

予算ベースでの計画額に各性質別執行率を乗じた決算見込みで作成し、過去の決算との連動をはかります。

(エ) 補助事業等の特定財源(国・県支出金、市債、その他)を歳入にリンク

新規市債借入れにかかる元利償還金額を公債費に、合併特例債等の交付税算入も地方交付税に反映させ、各財政指標を算出します。

(オ) 収支不足、決算剰余金の処分は財政調整基金で調整

各年度の収支不足・剰余金は、財政調整基金^{※13}の取崩し・積立で調整します。

② 歳入項目

現行の税財政制度が存続するものとして、今の経済情勢から、市税等の大幅な回復は見込んでいません。また、地方交付税は平成27年度から平成32年度までの地方交付税の段階的な削減を見込んだほか、現在の制度での投資的経費、扶助費等の国・県支出金、市債等の収入を見込んでいます。

③ 歳出項目

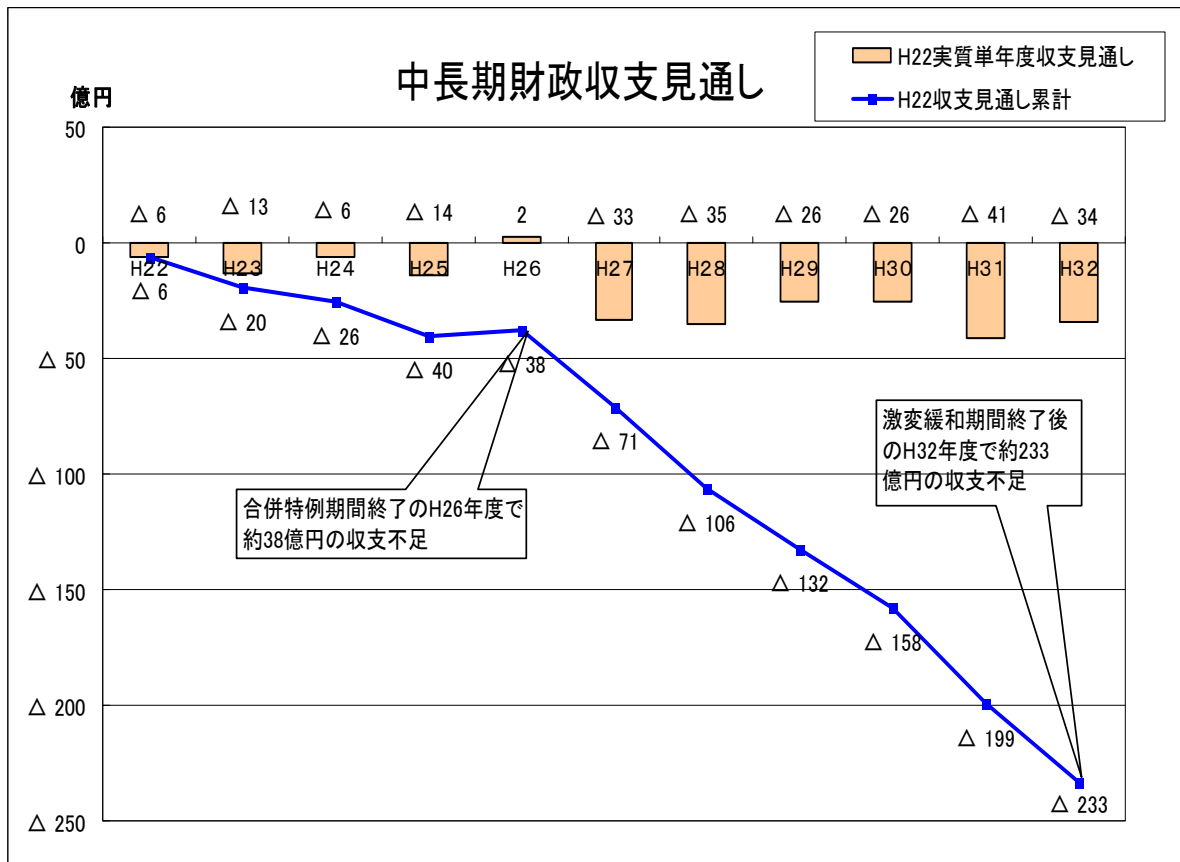
人件費は、定員適正化計画に基づき、平成22年4月1日現在の職員数を平成27年4月1日までの5年間で72人の削減を見込んでいます。扶助費等は、国の現行の制度を前提に、投資的経費については、これまでの継続事業のほか、合併特例債を活用した、ごみ処理施設関係等の大型事業や学校耐震化工事の前倒し等、合併特例期間中の一時的な増加を見込んでいます。公債費については、既発債の償還及び投資的経費にかかる新発債の償還分を見込み、繰上償還分及びその利子軽減分を見込んでいます。

(3) 中長期財政収支見通し

① 中長期財政収支見通し

今回試算した中長期財政収支見通しでは、平成26年度で約38億円、平成32年度で約233億円の収支不足が見込まれます。これは、特に平成26年度までの合併特例期間中の収支はあまり悪化しないものの、その後の激変緩和期間終了まで、地方交付税の減額等で毎年30～40億円の大幅な収支不足が見込まれるためです。また、財政調整基金も平成28年度でほぼ底をつき、平成29年度からは赤字決算となります。

今治市の場合、合併が大規模であったために、その財政支援も大きくなっていますので、今後5年間の収支ではなく、合併特例期間終了後5年後、つまり激変緩和期間が終了する平成32年度の財政状況を見据えて、財政運営に取り組んでいかなければなりません。



(歳入)

(百万円)

区 分	H22	H23	H24	H25	H26	H27	H28	H29	H30	H31	H32
市 税	19,924	20,306	20,015	19,755	21,346	20,919	20,877	20,863	20,414	20,421	20,453
地方交付税	20,883	20,431	19,822	19,745	19,327	17,891	17,769	17,996	17,697	17,126	16,811
国・県支出金	11,706	14,107	14,217	14,465	15,362	14,565	15,526	15,135	13,767	13,239	12,620
市 債	10,555	10,641	12,519	12,011	13,586	8,939	9,509	8,483	4,942	3,814	3,752
うち臨時財 政対策債	4,822	4,687	4,650	4,612	4,576	4,336	3,806	3,234	2,895	2,635	2,573
そ の 他	13,760	14,300	13,551	11,012	14,971	12,167	11,264	8,534	7,444	7,438	7,432
歳入合計 ①	76,829	79,785	80,125	76,988	84,593	74,482	74,945	71,010	64,265	62,038	61,068

(歳出)

(百万円)

区 分	H22	H23	H24	H25	H26	H27	H28	H29	H30	H31	H32
義務的経費	34,955	38,546	38,395	37,846	38,628	38,632	39,125	37,830	37,828	36,970	36,878
人 件 費	12,592	12,592	12,290	11,976	12,383	12,235	12,418	11,485	11,900	11,348	11,346
扶 助 費	11,930	14,986	14,993	15,000	15,010	14,914	14,935	14,960	14,992	15,003	15,021
公 債 費	10,433	10,967	11,111	10,870	11,235	11,483	11,771	11,386	10,936	10,619	10,512
物 件 費	9,600	8,878	8,705	8,788	9,365	8,642	8,995	9,057	8,347	9,556	9,022
補助費等	3,521	4,393	3,898	3,803	3,747	3,426	2,498	2,441	2,419	2,178	2,185
繰 出 金	9,988	10,342	10,411	10,610	10,942	10,884	10,931	10,977	10,986	10,887	10,983
普通建設事業	9,756	10,485	12,660	12,240	15,301	9,661	11,146	10,416	5,481	5,117	3,971
その他	5,303	4,484	3,543	1,750	4,593	1,919	2,027	1,861	3,420	5,742	9,929
歳出合計 ②	73,124	77,128	77,613	75,036	82,575	73,165	74,722	72,584	68,481	70,451	72,967

(収支)

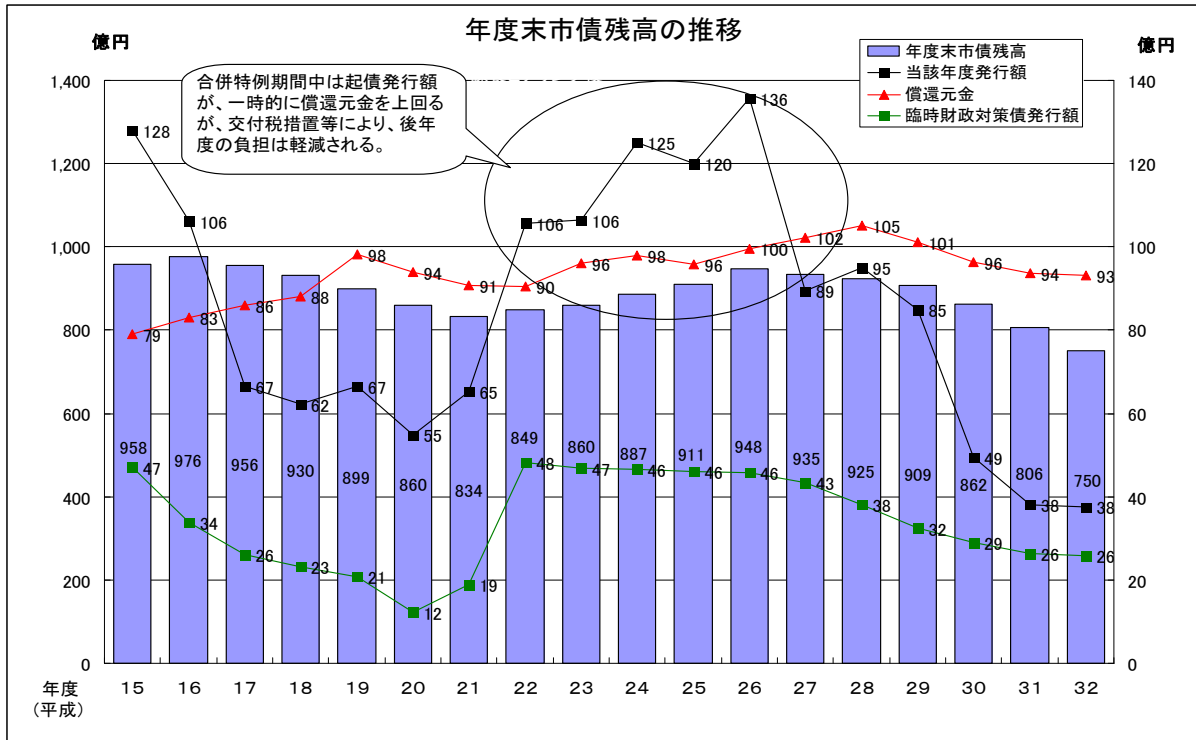
(百万円)

区 分	H22	H23	H24	H25	H26	H27	H28	H29	H30	H31	H32
歳入① - 歳出②	3,705	2,657	2,512	1,951	2,018	1,317	223	△	△	△	△
実質単年度収支	△ 625	△ 1,343	△ 614	△ 1,440	△ 237	△ 3,319	△ 3,514	△ 2,585	△ 2,567	△ 4,120	△ 3,410
収支見直し累計 (H21 基準)	△ 625	△ 1,969	△ 2,582	△ 4,022	△ 3,786	△ 7,104	△ 10,619	△ 13,203	△ 15,770	△ 19,890	△ 23,300

実質単年度収支^{*14}とは、その年度の収入から支出を差し引いた収支額から、翌年度に繰り越した事業のための一般財源^{*15}額と繰上償還や財政調整基金からの取崩し、積立額を差し引きしたもので、その年度の実質的な収支（赤字・黒字）を表します。

② 市債の見通し

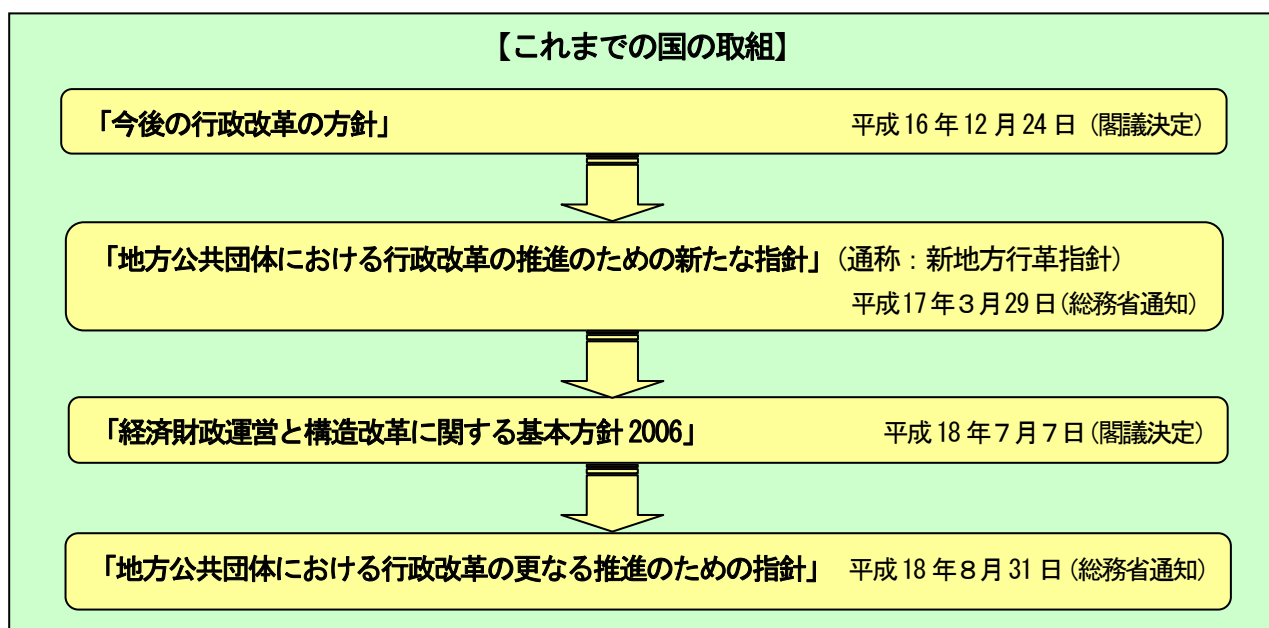
平成 22 年度から平成 26 年度までは、合併特例債を活用した普通建設事業が集中することや臨時財政対策債の発行可能額が大幅に増加したことによって、市債借入額が償還元金を上回ります。市債の残高もこれまで投資的経費の抑制と繰上償還等により、確実に削減してきましたが、合併特例期間の投資的経費と臨時財政対策債の増加で、市債残高も増加する見込みです。しかし、合併特例債はその償還の 70%を、臨時財政対策債はその償還の 100%を地方交付税により措置されることから、公債費による財政負担を地方交付税で軽減することができます。



III 改革に向けて

本プランは、行政改革の基本姿勢である「市民の視点に立った行政運営」と「行政経営の視点に立った行政運営」の二つの視点に基づき、地方分権改革に向けた効率的で効果的な行政改革を推進していきます。

1. 行政改革への取組



こうした国の取組において、各地方公共団体が、より一層積極的に行政改革に取り組むよう求められてきました。

その中で、各地方公共団体が時代に即した行政改革大綱の見直しと、行政改革を集中的に実施するため、具体的な取組を住民にわかりやすく明示した集中改革プランを策定し、公表することとし、その“集中改革プランの策定における重点項目”として、

- ・ 定員の適正化
- ・ 給料・手当の適正化
- ・ 経費節減等の財政効果
- ・ 事務事業の再編・整理・統合・廃止
- ・ 民間委託等の推進
- ・ 第三セクターの見直し

以上6項目の具体的な取組を明示することとしており、その際、可能な限り具体的な数値目標を掲げることとなっています。

2. 今後の行政改革について

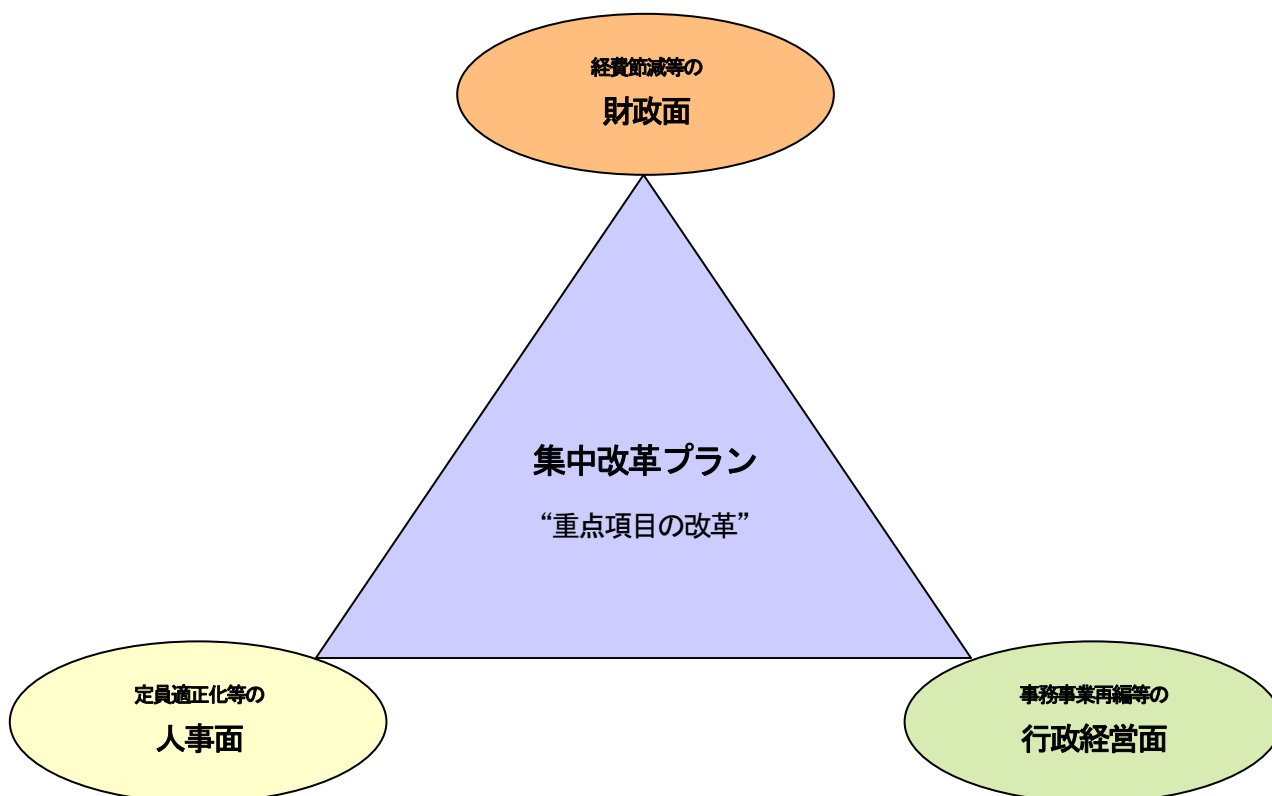
(1) 目的と基本方針

本プランは、行政改革の実施状況等について他団体と比較可能な形で公表するため、平成22年度において、「新今治市集中改革プラン」として、重点項目についてより高い水準の目標を掲げながら、計画的に行政改革を推進するため策定するものです。

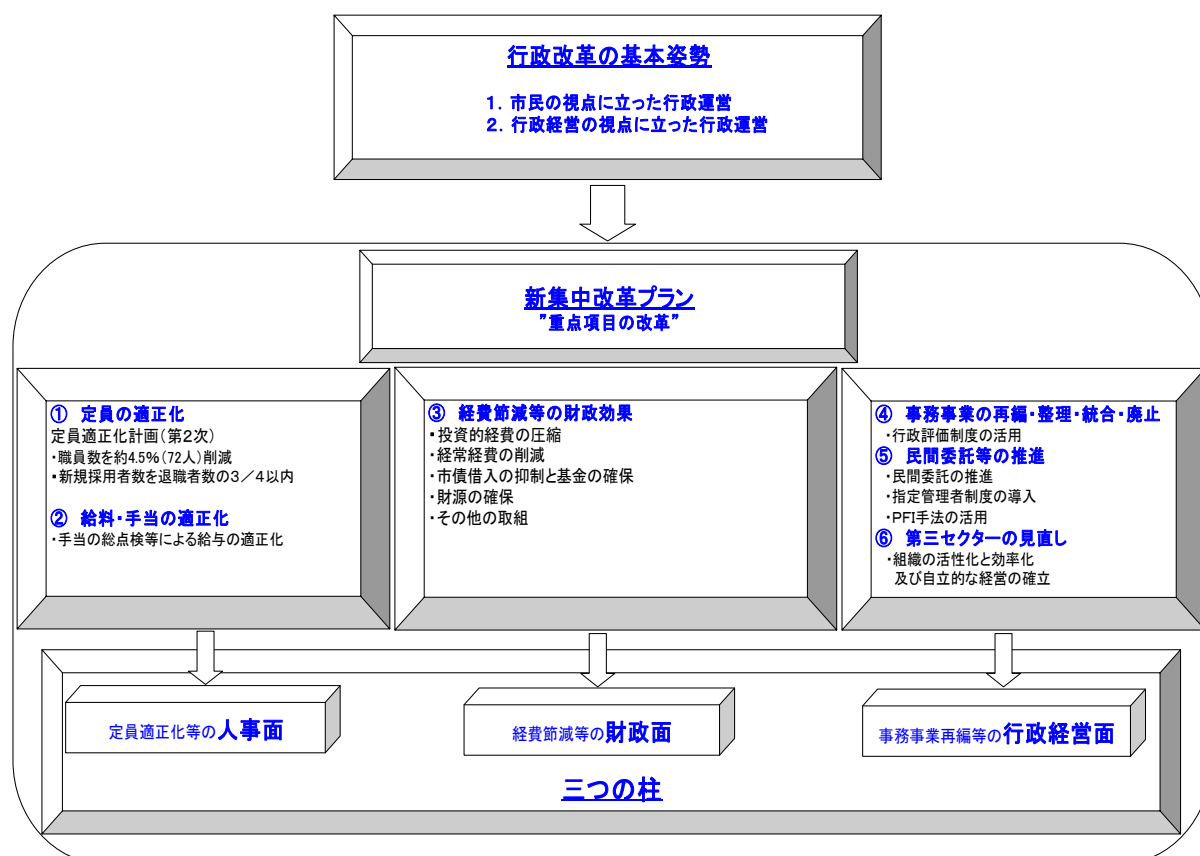
また、行政改革の基本姿勢となる「市民の視点に立った行政運営」と「行政経営の視点に立った行政運営」の二つの視点を基本方針とし、地方分権改革に向けた行政改革を通じ、健全な財政基盤を確立するとともに、限られた財源の中、自律（自立）的で持続可能な行政基盤の確立を目的としています。

(2) プラン全体の目標

本プランは、重点項目について、大きく三つの柱、「人事面・財政面・行政経営面」としてとらえ、今治市役所全体で取り組むべき「全庁的な目的・テーマ」を定め、地方分権改革に向けた効率的で効果的な行政改革を推進していきます。



新集中改革プランイメージ図



① 定員適正化等の人事面

(ア) 定員の適正化

定員適正化計画の策定

- ・職員数を約4.5% (72人) 削減
- ・新規採用者数を退職者数の3/4以内

(イ) 給料・手当の適正化

手当の総点検等による給与の適正化

② 経費節減等の財政面

(ア) 経費節減等の財政効果

投資的経費の圧縮

- ・有利な資金を活用した普通建設事業の実施
- ・投資的経費を140億円以内に抑制

経常経費の削減

- ・経常経費の5%削減

市債借入の抑制と基金の確保

- ・市債償還元金を上回らない市債借入（臨時財政対策債を除く）
- ・実質公債費比率を18%未満に抑制
- ・財政調整基金約100億円の確保

財源の確保

- ・市税等の課税客体^{※16}の把握、徴収率の向上
- ・使用料、手数料の基本3年毎の見直し
- ・遊休市有地の貸付や売却等による公的資産の流動化

その他の取組

- ・事務事業の「選択と集中」による財源の効率的活用
- ・スクラップ・アンド・ビルド^{※17}を基本とした、補助金制度の見直し
- ・事務事業の推進を図るための、新たな予算編成方式の導入

③ 事務事業再編等の行政経営面

(ア) 事務事業の再編・整理・統合・廃止

行政評価制度^{※18}の活用

(イ) 民間委託等の推進

民間委託の推進

指定管理者制度^{※19}の導入

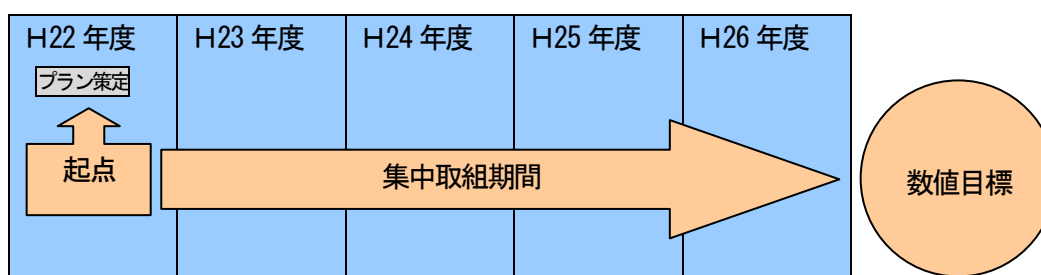
PFI手法^{※20}の活用

(ウ) 第三セクターの見直し

組織の活性化と効率化及び自立的な経営の確立

(3) 計画期間

平成22年度から平成26年度までを本プランの集中取組期間とします。



(4) 推進方法及び進捗管理

実効ある行政改革を推進するため、目標の達成状況などは、ホームページなどを通じてお知らせします。また、計画期間の中間年において、進捗状況や社会経済情勢の変化に応じ、必要に応じて内容を見直すなど、弾力的に改革に取り組んでいきます。本プランの実施項目以外のものについても、行政改革の趣旨にのっとり随時実施していきます。

なお、進捗状況については、市長を本部長とする「今治市行政改革推進本部」において点検するとともに、本プランの策定にあたり、意見をいただいた各界各層で構成する「今治市行政改革推進審議会」に報告し、指導・助言を受けながら行政改革を推進していきます。

IV 改革への取組（具体的な実施項目）

本プランは、行政改革の実施状況等について他団体と比較可能な形で公表できるよう、また国から示された「新地方行革指針」に対応した重点項目について、より高い水準の目標を掲げながら計画的に行政改革に取り組んでいきます。

1. 定員の適正化

（1）適正化計画策定の目的

本市は、平成17年1月16日、全国に類を見ない12市町村による広域合併を果たしました。

このことにより、本市の職員数は、現状分析の目安とされている「類似団体別職員数の状況」を用いて分析すると、類似団体との比較において超過している部門もあります。

また、定員の適正化の推進において、財政運営の視点からも義務的経費のうちで大きな部分を占める人件費については、給与の適正化を図るとともに、職員数の削減を図り総人件費の縮減に努める必要があります。

そのため、定員の適正化計画の策定に当たっては、多様な任用^{※1}形態の活用、民間委託等の推進、事務事業の統廃合などを実施するとともに、退職者数を考慮し新規に採用する職員数を抑制することを基本的な考えとしています。

（2）職員数の推移

合併した直後の平成17年4月1日には、合併時の定員調整の協議や採用者数抑制等の効果により、前年に比べ95人の削減となり、合併後1年余り経過した平成18年4月1日では、新規採用者の抑制により更に48人削減し、職員数は1,754人となっています。

また、合併後の今治市行政改革大綱に基づき、多様化・複雑化する行政需要に的確に対応する効率的な行政体制を確立するため、平成18年4月1日から平成24年4月1日までの6年間で134人削減する今治市定員適正化計画（第1次）を策定し、定員の適正化に取り組んできました。

その結果、平成21年4月1日の職員数は、1,616人となり、目標より3年早く定員適正化計画の削減目標数を上回る139人の削減を達成しました。

一方、集中改革プランにおける平成17年4月1日から平成22年4月1日までの削減数の目標値は6.7%ですが、平成22年4月1日の削減数は214人となり、平成17年4月1日の職員数と比較して11.9%削減いたしました。

【集中改革プラン（H17.4.1～H22.4.1）における数値目標及び実績】

H17.4.1 職員数(人)	数値目標			増減実績		
	H22.4.1 職員数(人)	対17年 増減数(人)	対17年 増減率(%)	H22.4.1 職員数(人)	対17年 増減数(人)	対17年 増減率(%)
1,802	1,682	△120	△6.7	1,588	△214	△11.9

【部門別職員数の推移 (H17. 4. 1～H22. 4. 1)】

(単位 人)

区 分	H17年	H18年	H19年	H20年	H21年	H22年
一般行政部門	1,243	1,199	1,164	1,121	1,101	1,078
特別行政部門	403	398	387	364	354	351
公営企業等部門	156	157	168	168	161	159
計	1,802	1,754	1,719	1,653	1,616	1,588

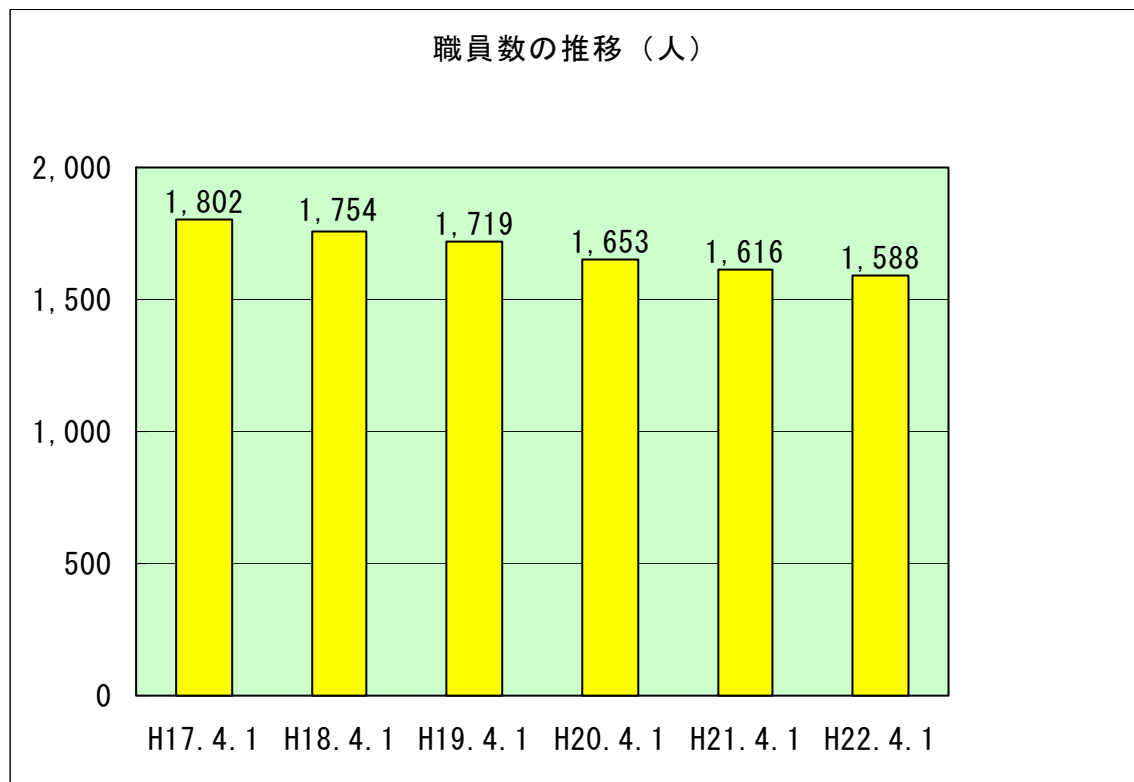
※表中の人数は、毎年4月1日現在の人数です。

※人数には教育長を含みます。

※「一般行政部門」とは、地方公共団体が自主的に定員管理に取り組むことのできる「総務」「税務」「民生」「衛生」「土木」の部門をいいます。

※「特別行政部門」とは、国の法令等に基づく職員の配置基準が定められている「教育」「消防」の部門をいいます。

※「公営企業等部門」とは、水道等の公営企業及び下水道等の特別会計の部門をいいます。



(3) 職員数の状況

① 定年退職者数の状況

平成22年度から平成26年度までの定年退職者数は、合計271人と見込まれています。

【職員数の状況】

(単位 人)

年 度	H22年	H23年	H24年	H25年	H26年	合計
定年退職者数	51	60	51	44	65	271

② 財政状況と人件費

本市においての人件費の状況は、直近の2年間で比較すると、平成20年度に比べ、平成21年度には、約390,441千円を削減したため、人件費率が1.5ポイント減少しています。

【財政状況と人件費】

年 度	歳出総額（千円）	人件費（千円）	人件費率（%）
H20 年度	70,812,597	12,988,329	18.4
H21 年度	74,605,897	12,597,888	16.9

※数値はいずれも普通会計の決算額です。

③ 類似団体との比較

平成21年4月1日の職員数を基にした「類似団体別職員数の状況」で比較すると、民生部門、商工部門、土木部門で超過数が多くなっています。これは、広域合併による地理的な要件などによるものです。

一方、教育部門において下回っているのは、主に小・中学校の用務員の民間委託や、民間法人が多数の幼稚園の運営を行っていることなどによるものです。

【類似団体との比較（部門別）】

（単位 人）

部 門	職員数 (H21.4.1) A	類似団体との比較				
		単純値 B	超過数 A-B	修正値 C	超過数 A-C	
一 般 行 政	議会	10	9	1	9	1
	総務	254	238	16	228	26
	税務	77	75	2	75	2
	民生	322	243	79	259	63
	衛生	142	129	13	117	25
	労働	1	2	△1	2	△1
	農林水産	72	55	17	59	13
	商工	52	26	26	25	27
	土木（建設）	171	147	24	149	22
	小計	1,101	924	177	923	178
特 別 行 政	教育	143	231	△88	218	△75
	消防	211	162	49	189	22
	小計	354	393	△39	407	△53
普通会計 計	1,455	1,317	138	1,330	125	

※「類似団体別職員数の状況」とは、全国の全市町村を人口と産業構造を基準に、市については36のグループに分け、そのグループごとに普通会計部門の職員数の人口1万人当たりの職員数を単純に比較したものです。

※「単純値」とは、同一グループに属する市の人口1万人当たりの職員数を単純に比較したものです。

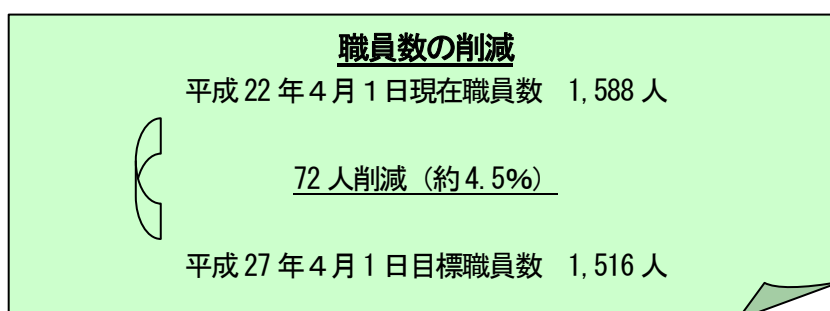
※「修正値」とは、同一グループに属する市のなかで、部門ごとに職員を配置していない市を除外して算出した数値です。

(4) 定員適正化計画の基本的な考え方

定員適正化計画の策定にあたっては、陸地部から島しょ部にまたがる広域な行政区域であるという本市特有の地理的条件や専門職の確保など、特殊な要因も考慮し、今後も引き続いて現況を分析するとともに、依然として厳しい財政運営が続くなか、設定目標数の達成を目指し、多様化する行政需要に効率的に対応できるよう職員数の適正化を図っていきます。

(5) 定員適正化計画の数値目標

平成22年4月1日の職員数1,588人を、平成27年4月1日までの5年間に72人削減することを目標とします。



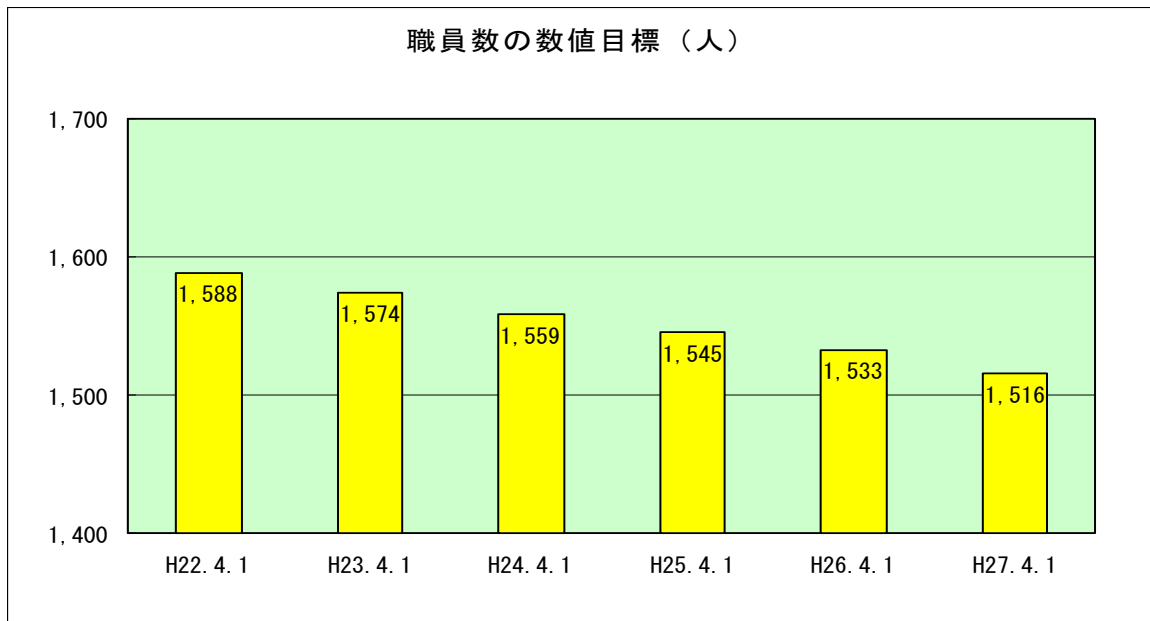
※職員数は、一般職に属する職員数（教育長を含む。）であり、地方公務員の身分を有する休職者・派遣職員などを含み、臨時、非常勤職員を除いています。

【定員適正化計画の年度別数値目標】

（単位 人・％）

区 分		H22	H23	H24	H25	H26	H27	計 (人)	比率 (%)
一般行政 部 門	前年比較	—	△12	△11	△12	△8	△15	△58	△5.4
	職員数	1,078	1,066	1,055	1,043	1,035	1,020		
特別行政 部 門	前年比較	—	△2	△2	△2	△2	△2	△10	△2.8
	職員数	351	349	347	345	343	341		
公営企業等会計 部 門	前年比較	—	—	△2	—	△2	—	△4	△2.5
	職員数	159	159	157	157	155	155		
合 計	前年比較	—	△14	△15	△14	△12	△17	△72	△4.5
	職員数	1,588	1,574	1,559	1,545	1,533	1,516		

※表中の人数は、毎年4月1日時点の人数です。



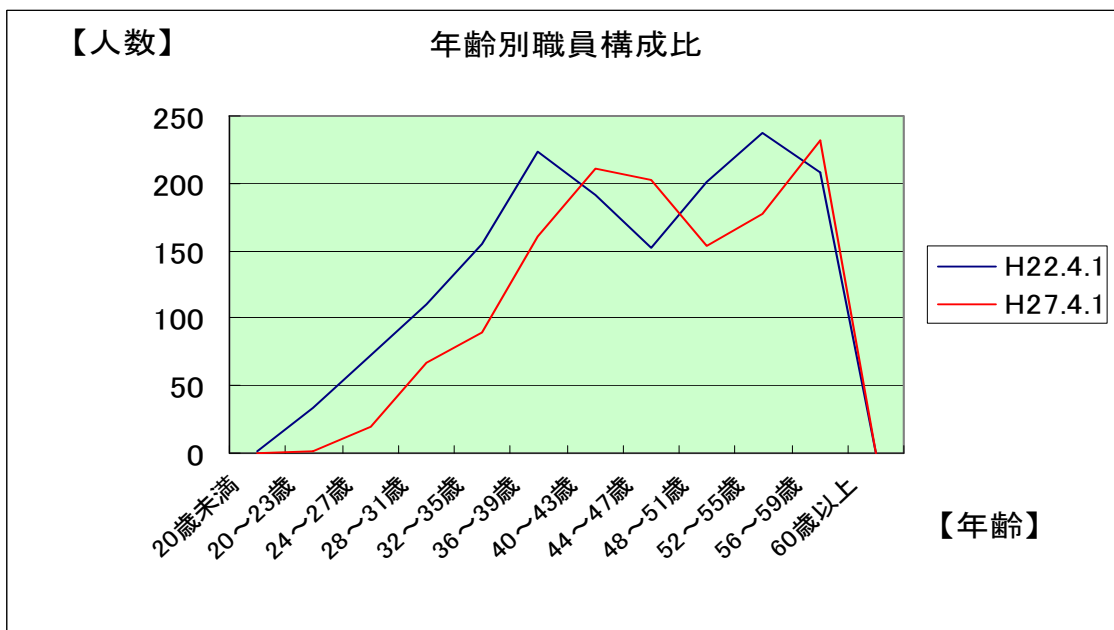
(6) 目標達成に向けての取組

① 職員の能力向上

職員一人ひとりが全体の奉仕者であるという自覚を再認識し、高い使命感と倫理観を保持していくため、「今治市人材育成基本方針」に基づき職員研修を実施し、職員の意識・能力の更なる向上を図りつつ、業務改善や行政サービスの品質向上を継続的に進めるなど、職員の能力向上に取り組みます。

② 職員採用の抑制

職員の年齢構成に配慮しながら、新規採用を抑制することにより、職員数を削減します。また、技能労務職員については、業務の民間委託等を積極的に活用し、新規採用は原則行わないこととします。



③ 事務事業の再編・整理・統合・廃止

行政経営の効率化、健全な行政基盤づくりに向けて、行政評価制度等の活用により、事務事業の再編等の見直しを行っていきます。

これらの取組によって、選択と集中の観点から、行政需要の増大が予想される新しい行政課題や主要な事業を担当する部門へ重点的に職員を配置し、一方、行政需要が減少した部門は削減を行うなど、部門ごとの定員を弾力的に管理します。

④ 組織・機構の見直し

市民の視点から行政サービスを見直し、施設の統廃合等、社会情勢や行政需要の変化等に柔軟に対応できるよう、また、職員一人ひとりの資質向上を図ることにより、市民サービスに対する組織の効率化を進め、市民力と地域力による新しい公共サービスの提供体制にも対応できるような組織・機構の見直しを行います。

⑤ 民間委託等の推進

行政責任の確保及び市民サービスの維持・向上に十分配慮しながら、民間委託等の実施が適当な事務事業については、民間委託や指定管理者制度の導入、PFI手法の活用など、より積極的に推進します。

⑥ 臨時、嘱託職員の活用

専門的な業務などを行う嘱託職員や事務補助業務を担当する臨時職員と正規職員が行う業務との見直しを行うとともに正規職員と嘱託・臨時職員の人員配置の適正化を図っていきます。

2. 給料・手当の適正化

合併後は管理職手当の10%カットを行うなど、給与の適正化に努めてきました。引き続き、国家公務員の給与制度に準拠することを原則とし、県、近隣各市の実態、社会経済情勢及び本市の財政状況を勘案し、より適正な給与制度の確立に向けた取組を推進していきます。

これらのことから、本市では、次の項目について重点的に取り組みます。

(1) 高齢層職員の昇給制度の見直し

55歳以上の高齢層職員の昇給制度については、国の給与構造改革の趣旨にのっとり適正化を図ります。

(2) 特殊勤務手当の見直し

特殊勤務手当については、支給のあり方について総点検を行い、必要性の有無について検証し、市民の理解が得られるよう見直しを図ります。

(3) 時間外勤務時間の削減

時間外勤務については、事務事業の再編等の見直しによる事務の効率化を図り、削減していきます。長時間に及ぶ時間外勤務は、職員の活力の低下を招き、業務遂行等に支障を来すとともに、職員の心身の健康や生活にも影響を及ぼす恐れがあることを考えたうえで、時間外勤務の削減に向けて、更なる勤務体制や事務の見直しを進めていきます。

(4) 技能労務職員の給与の適正化

平成20年1月に策定した「今治市技能労務職員の給与等の見直しに向けた取組方針」の趣旨にのっとり、国における同種の職員の給与を参考とし、民間の同様の職種の従事者との均衡にも留意しながら、常に適正な給与制度のあり方やその運用に努めます。

(5) 能力・実績に基づく人事管理の推進

平成21年4月1日の昇給・昇格から、一般職員を含む全職員に人事考課制度^{※2}を本格導入しましたが、政策立案やサービス向上に対するチャレンジ意欲を更に引き出すことを目的として、平成22年度から「プラス人事考課制度^{※3}」を導入しました。引き続き、職員の人材育成や能力向上に結び付けるため、人事考課制度を適正に実施していきます。

【参 考 資 料】

ラスパイレス指数の推移

本市の給与水準は是正が進み、国家公務員の給与水準を100とした場合の数値であるラスパイレス指数は、平成21年度で93.0となりました。

	H17.4.1	H18.4.1	H19.4.1	H20.4.1	H21.4.1
今治市	90.0	90.3	91.0	92.0	93.0
全国市平均	97.6	97.4	97.9	98.3	98.4
類似団体平均	97.2	98.0	98.4	99.1	99.1
愛媛県	100.0	96.0	97.1	98.0	98.1
松山市	99.9	100.0	99.8	99.8	99.7
新居浜市	101.3	99.8	100.4	101.5	101.6
宇和島市	95.6	93.8	93.9	94.5	95.0
八幡浜市	94.1	95.1	95.6	96.1	96.5
西条市	95.8	95.2	95.7	96.0	96.0
大洲市	91.1	90.5	90.7	91.5	92.1
四国中央市	93.6	93.9	93.9	95.9	97.5
伊予市	94.4	93.7	94.3	95.5	95.8
西予市	89.7	89.6	89.9	90.3	90.7
東温市	90.9	90.6	90.8	91.3	92.1

臨時・嘱託職員等の推移 (1(6)⑥ 臨時、嘱託職員の活用)

(単位 人)

区分	H17.4.1	H18.4.1	H19.4.1	H20.4.1	H21.4.1	H22.4.1
嘱託職員	211	244	250	245	242	231
臨時職員 (長期アルバイト含む)	670	700	687	704	715	705
計	881	944	937	949	957	936

3. 経費節減等の財政効果

本市では、財政基盤の強化に向け、平成17年度に「財政基盤強化に向けた取り組み（財源確保のための具体的方策）」を定めて経費の削減・効率化に努めてきました。

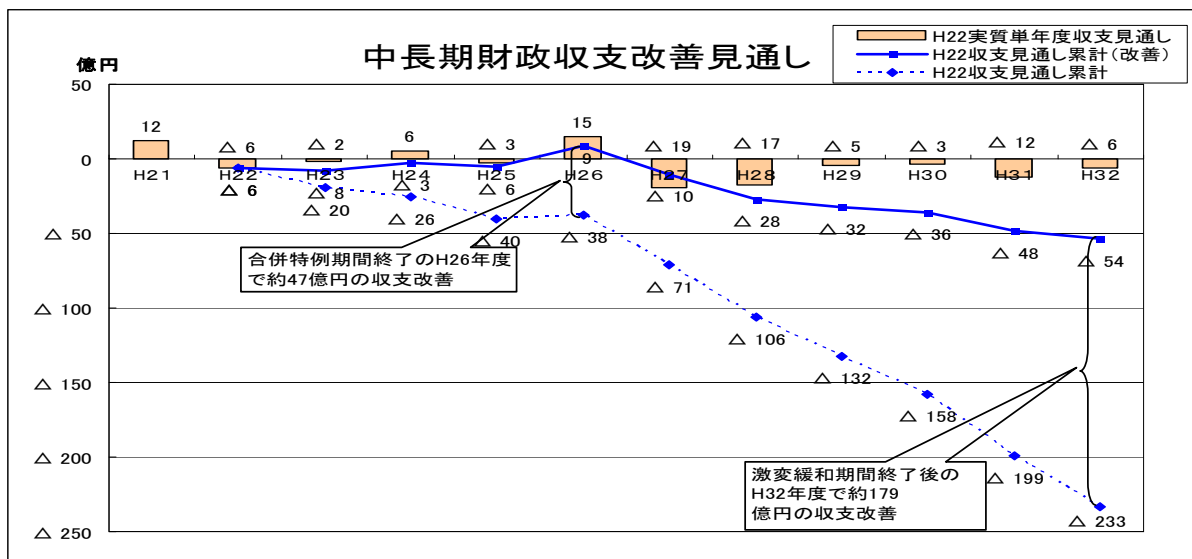
しかしながら、その後、リーマンショック後の世界的な金融危機、また、平成21年秋には、自民党から民主党への政権交代など、世界や国内の経済情勢は大きく変化しています。景気後退による市税収入の落ち込み、抑制することが困難な扶助費や医療費など社会保障費の増大が見込まれることや地方分権改革、一括交付金^{※24}化など国の制度改革に伴い、今後の地方財政を取り巻く環境は大きく変わっていきます。

本市にとって、最大の課題は、合併特例期間終了後の財政運営であります。平成26年度の地方交付税が、平成21年度と同額だとすれば、平成32年度では、約58億円の地方交付税が削減されることが予想されますが、平成22年度から平成26年度までの5年間は、平成27年度から起こる急激な財政状況の悪化に対応できるように準備を進めておかねばならない大切な時期です。合併による財政支援を受けているため、せっぱ詰まった状況ではないけれども、10年後の財政運営を見据えた準備を進めなければならない、そういった状況が、これからの本市の財政運営の課題です。

今後10年間の財政運営は、合併特例期間の終了を境に財政状況が大きく変わっていきます。その主な要因は、大きくは二つのことが考えられます。一つは、合併特例期間中に投資的経費（普通建設事業等）が集中し、公債費等の後年度負担が合併特例期間終了後の財政運営を圧迫すること、そして、二つ目は、合併特例期間終了後、地方交付税等の財政支援がなくなることで、経常的な経費の削減が追いついていかないことが、合併特例期間終了後の財政状況の悪化となって現れるということです。

そこで、中長期財政収支見通しを踏まえ、平成22年度から平成26年度までの5年間で財政基盤強化を図るため、投資的経費の圧縮と経常経費の削減等の具体的な目標数値を定め、その方策を検討します。

今回、定めた目標による削減効果を試算すると、平成26年度では約47億円の収支改善で約9億円の黒字、平成32年度では約179億円の収支改善で約54億円の収支不足となります。合併特例期間終了後、大きな財政状況の変化に対して、経費節減に取り組む一方で、急激な市民サービスの低下を避けるために、約54億円の収支不足は、財政調整基金の取崩し等で対応したいと考えています。



(1) 合併特例期間における投資的経費の圧縮

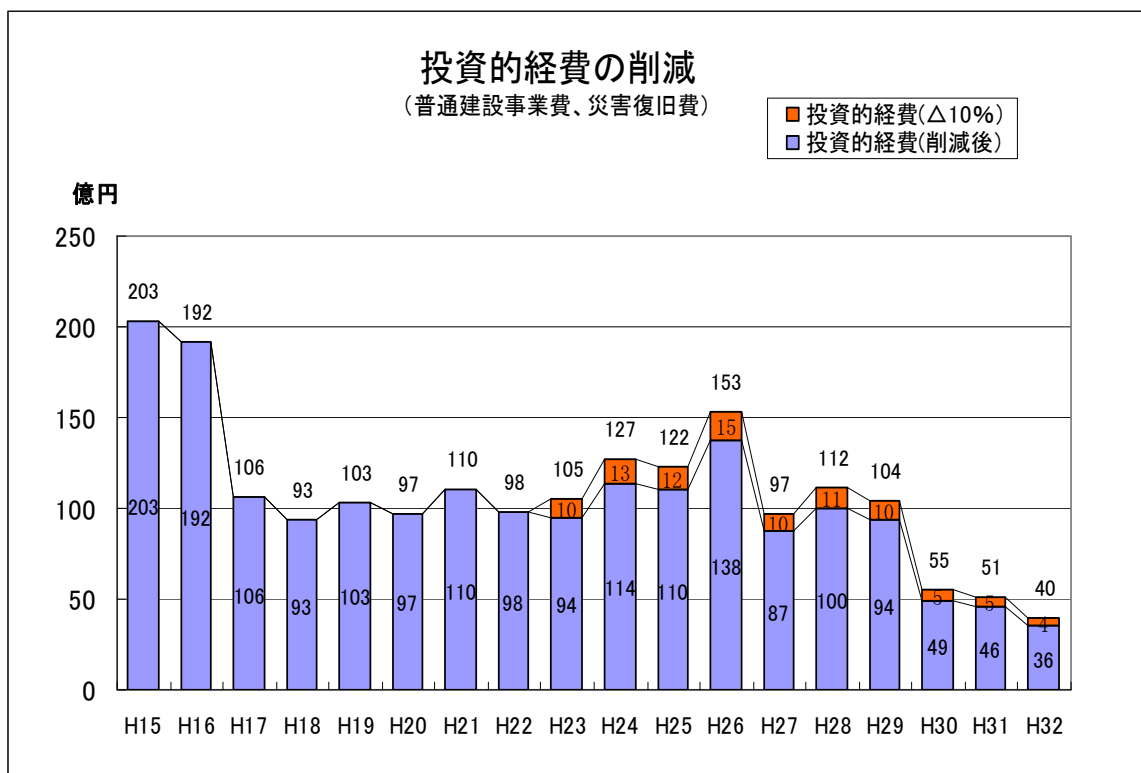
合併特例期間は、通常の市債より財政的に有利な合併特例債を活用して、新市のための基盤整備や施設の老朽化に伴う整備を進めることができます。そして、この期間に実施することで後年度の負担を軽くすることも事実ですが、その負担は公債費（元利償還金）となって後年度の財政負担の増加にもつながります。

今回の財政見通しでは、平成21年度まで約110億円であった投資的経費は、平成26年度まで約120億円から150億円を超えるまで増加することになります。

そのため、合併特例期間中は、「選択と集中」により、合併特例債を活用できる事業を前倒しして実施するとともに、その他の事業については、事業費の縮減等を図り、今後10年間に見込まれる投資的経費を約10%削減し、合併特例期間の投資的経費を140億円以内に抑えていく必要があります。

合併特例期間における投資的経費の圧縮

- 合併特例債等の有利な資金を活用した普通建設事業の実施
- 投資的経費を140億円以内に抑制



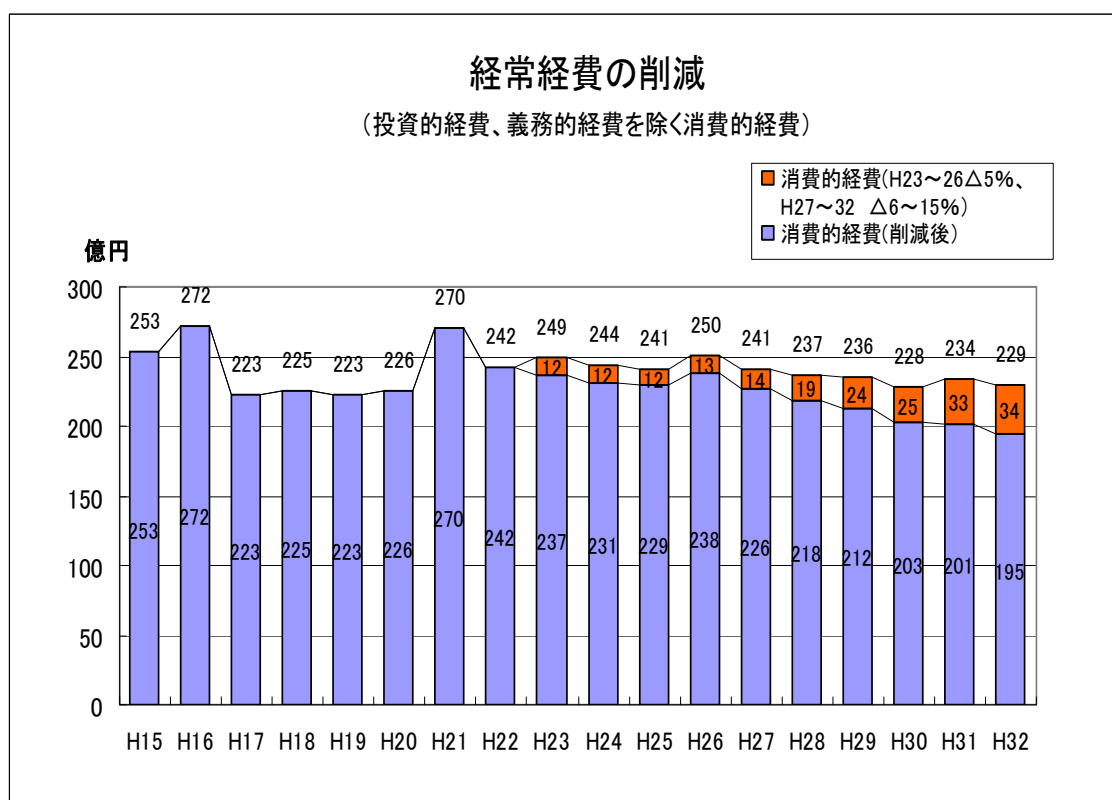
(2) 経常経費(投資的経費、義務的経費を除く消費的経費^{※25})の削減

経常的な経費の削減は、事業や施設の統廃合も含めて中長期的な計画を立てて進めていかなければ、既存の施設、事業、制度を維持・継続することが目的となってしまう、削減することが困難になります。また、直接市民への行政サービスに影響するため、市民の理解を得るためには時間がかかります。

当面、合併特例期間中は、今後見込まれる経費の5%削減を目標とし、その後、それに加えて段階的に10%まで削減を行い、激変緩和期間が終了する平成32年度には、15%削減を目標とした計画を合併特例期間中に作成することにより、市民を含め行政全体で取り組まなければなりません。

経常経費(投資的経費、義務的経費を除く消費的経費)の削減

- 経常経費の5%削減



(3) 市債借入の抑制と基金の確保

合併特例期間中の普通建設事業の増加に伴い、平成22年度から平成24年度までの間は一時的に、市債借入額が市債償還元金を上回りますので、投資的経費にかかる市債借入額が市債償還元金を上回らないようにしなければなりません。

また、公債費の実質的な負担を示す実質公債費比率は、25%を超えると財政健全化法^{※26}による健全化計画の作成や議会での議決が必要となりますが、それ以下でも18%を超えると現在の起債の協議団体から許可団体へ移行することになります。このような起債制限などの実質的な健全化が求められないよう、18%未満に抑制することが必要です。

合併特例期間中は、できる限り決算剰余金を財政調整基金へ積み立て、合併特例期間終了後の財源不足に備えなければなりません。

平成21年度末で約87億円ある財政調整基金残高を、平成26年度までに約100億円の基金残高とするように目指します。

市債借入の抑制と基金の確保

- 市債償還元金を上回らない市債借入（臨時財政対策債を除く。）
- 実質公債費比率を18%未満（単年度でも18%未満にすることを目標）に抑制
- 財政調整基金残高約100億円の確保

(4) 財源の確保

現在の長引くデフレ、円高の中で、景気の低迷が続く経済状況では、一般財源の大幅な増加が望めない情勢にあります。

そのため、自主財源の確保と公平性の観点から、市税等について申告を行わなかったり、所得の一部が漏れていたたりしないように課税客体を適正に把握し、また、徴収率の向上も図らなければなりません。また、使用料・手数料については、受益者負担の適正化を図るため、基本的に3年毎の見直しを行うこととしております。

そして、保有効果を発揮していない遊休市有地については、貸付けや売却を進め、公的資産の流動化を図ることが必要です。

特に、公的資産の売却は、民間での売却と違い、単に資産の売買というだけではなく、売却することで固定資産税や経済活動による税金が見込まれます。塩漬け土地や不要となった公的資産を、そのまま所有することは税金の確保もできず、市にとって、何の経済効果も生みません。これまでの公共施設としての効用、売却による固定資産税等の税金、維持管理費の削減、経済効果等を考えれば、積極的に売却していくことも必要です。

財源の確保

- 市税等の課税客体の把握、徴収率の向上
- 使用料・手数料の基本的3年毎の見直し
- 遊休市有地の貸付けや売却等による公的資産の流動化

(5) その他の取組

投資的経費の圧縮や経常経費の削減、財源の確保等の取組のほか、限られた財源を最大限有効活用し、事務事業の「選択と集中」を行っていく中で、重点的に取り組むべき分野に集中的に投資し、財源の効率的活用を図っていく必要があります。その際、行政と民間との役割分担、受益と負担の適正化、費用対効果等の観点から見直しに努めていかなければなりません。

特に、補助金については、スクラップ・アンド・ビルドを基本として、補助対象内容等の分析を行い、対象事業の状況等により削減・廃止等を行うなど、見直しに一層努めることとし、新規補助金については、内容を精査のうえ、抑制に努めます。

また、内部管理経費については、OA機器等のリース契約や施設の保守等役務の提供を受ける契約等長期継続契約に対応できる制度の構築など、各種事務事業を様々な角度から継続的に見直しを行い、節減に努めます。

さらに、予算編成方式について、経費の削減・合理化による健全化を一層進めるため、各部局に予算に対する自己決定・自己責任を持たせて事務事業の推進を図る新たな手法の導入について検討します。

今後、本プランの実施項目以外のものについても、行政改革の趣旨にのっとり、持続可能な財政運営に向け随時実施していきます。

その他の取組

- 事務事業の「選択と集中」による、財源の効率的活用
- スクラップ・アンド・ビルドを基本とした、補助金制度の見直し
- 事務事業の推進を図るための、新たな予算編成方式の導入

4. 事務事業の再編・整理・統合・廃止

今後、今まで経験をしたことがない少子高齢化等の社会構造の変化や多様な課題を抱えた中で、地域は、自らの暮らす地域のあり方について、地域の住民一人ひとりが責任を持って自ら考え、行動し、選択できる、活気に満ちた地域社会づくりが必要になります。

また、行政側は、民間の経営理念を取り入れるなど、改革を通して行政運営の効率化、健全な財政基盤づくりをしなければなりません。

そのためにも、長引く景気の低迷から脱却が容易でない、厳しい財政状況を踏まえ、中長期的な視野に立って、限られた行政資源（ヒト・モノ・カネ）を行政評価制度等の活用により、その時代にあった効果的で柔軟な対応ができるような行政の仕組みづくりが求められています。

(1) 職員力と市民力・地域力(仕組みづくりにおける視点)

本市においては、職員力の強化により市民サービスに対する組織の効率化を進め、職員の資質の向上を図っていきます。また、多彩な地域資源を持つ各地域では、市民力と地域力による新しい公共サービスの提供体制も検討し、市全体で力を合わせたまちづくりを進めていきます。

(2) 評価制度の活用

その手法として事務事業評価制度を活用し、検証を行い、事務事業の必要性や執行方法を見直し、健全な財政運営へ反映していかなければなりません。

今後は、その評価結果を更に活用し、PDCAサイクル「計画 (Plan)・実行 (Do)・評価 (Check)・改善 (Action)」が円滑に循環される仕組みを構築するとともに、事務事業の再編・整理、廃止・統合について市民の理解を得ながら取り組み、新しい公共サービスの提供が確保できるような環境づくりや行政のスリム化を図っていきます。

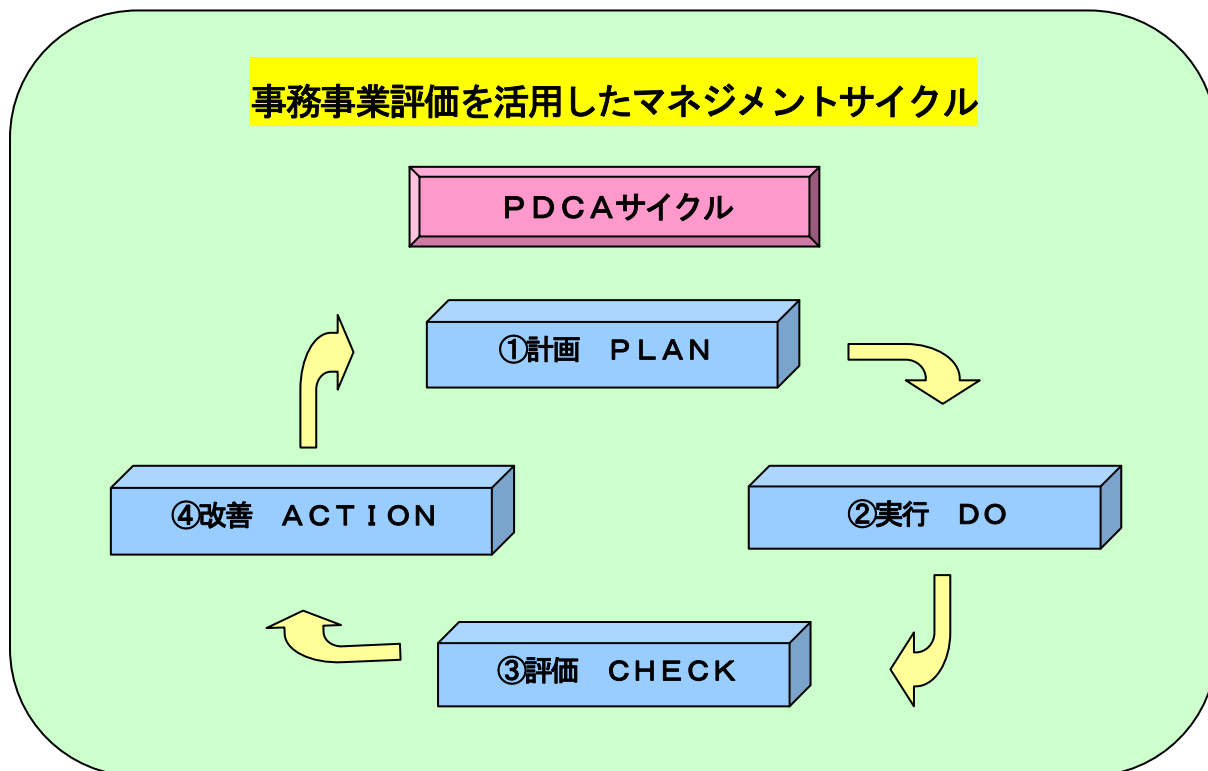
(3) 公の施設のあり方について

公の施設^{※27}においては、12市町村による新設合併で誕生した経緯から、公の施設が800施設を超えており、類似施設も多くあります。

この施設の管理運営において、施設の設置目的や性質また職員配置や管理に要する経費などを総合的に評価したうえで、勘案し、地域住民の理解を得ながら、廃止も視野に入れた整理統合を計画的に進めていく必要があります。

また、公の施設のあり方を見直すにあたり、更に施設の有効活用を図る視点から、新しい公共サービスを提供する主体の活動拠点として利用できるような仕組みも併せて作っていくことも重要です。

しかし、その施設の整備にあたっては、国・県等の財源を得ていることもあるため、平成20年の補助金等により整備された施設の処分制限に対する規制緩和の基準を踏まえたうえで、補助金等の返還も含めて、公の施設のあり方を見直していく必要があります。



5. 民間委託等の推進

民間委託等の推進については、市民サービスの向上、事務の効率化、経費の節減等を目的として取り組んでいきます。

また、公共サービス等の民間委託にあたっては、利用者の理解を得ながら実施するとともに、的確なモニタリング^{※28}を行いながら事業の性質により次の手法を活用し、取り組んでいきます。

(1) 民間委託の推進

民間委託については、市が自ら行う必要がある事務事業を除き、民間により実施することが効果的と認められる事業について、積極的、計画的に民間委託を推進します。また、事業内容に応じて債務負担行為^{※29}による長期継続契約を行いコスト削減にも取り組んでいきます。

更に、民間委託は、新しい公共サービスの提供を確保するうえでは有効な手法です。民間委託の推進にあたっては、事業の特殊性、地域性を考慮し、市民を始めとした地域を構成する各主体との協働を友好的にとらえ、市民力及び地域力を最大限に生かせるよう検討します。

(2) 指定管理者制度の導入

指定管理者制度は、平成15年の地方自治法の改正により創設された制度で、公の施設の管理について、これまで出資法人等に委託先を限定していた管理委託制度が、民間事業者を含む指定管理者による管理代行へと変更されたものです。

この制度は、多様化する市民ニーズに効果的、効率的に対応するため、公の施設の管理に民間の能力を活用しつつ、サービスの向上を図るとともに、経費の節減等を目的としています。

本市では、平成21年度末までに既存の施設（78施設）に、この制度導入をしています。今後、前述の「4. 事務事業の再編・整理・統合・廃止」の項目で示すように公の施設のあり方を見直す中で、既存の直営施設について、施設の設置目的や性質又は、職員配置や管理に要する経費などを勘案のうえ導入の可否を検討し、導入することが望ましい施設については、積極的に導入していきます。

現在、この制度の活用により、既にNPO法人等が新しい公共サービスを提供しています。今後も、この制度の更なる活用によって、市民を始めとした地域を構成する各主体と行政との協働による新しい公共サービスの提供が拡大し、活力に満ちた地域社会を実現するための新しい力が創造されることが期待されます。

そのため、今後設置する施設についても、指定管理者制度による管理と市直営の場合を比較検討し、市民サービスの向上と経費節減など施設利用者の視点で、市民とともに進める行政経営を基本に、この制度の積極的な導入を検討します。

(3) PFI手法の活用

PFI（Private Finance Initiative）とは、公共サービスを市民に提供するための新しい事業方式であり、公共施設等の建設、維持管理、運営等を行うにあたって、民間の資金、経営能力及び技術的能力を活用することにより、効率的で質の高い公共サービスを提供する手法です。

本市においても今後、施設の設置規模、目的、性質、整備費用や管理経費等を勘案し、PFI手法によることで他の手法より効果が得られると想定される施設については、PFI手法の活用を検討します。

6. 第三セクターの見直し

第三セクター^{※0}（地方自治法の規定により監査権のある市の出資率 25%以上の法人）については、行政事務の補完及び、より柔軟な業務の遂行を図るため、事業の目的に応じて財団法人等の公益法人や株式会社を設立し、市の行政施策と連携しながら、公共サービスの提供主体となってきました。

しかし、行政を取り巻く環境の変化や様々な制度改革等により、第三セクターのあり方の見直しも必要になってきています。また、第三セクターが行政と密接な関係を有するという特殊性から、市と同様に、監査機能の充実、情報公開や積極的な情報提供による透明性の確保なども求められています。

これまでの取組については、公の施設の管理運営の受託法人であった、有限会社伊予大島他二つの会社法人（平成 18 年度）と財団法人今治市上浦芸術文化振興会（平成 19 年度）が指定管理者制度の導入に伴い、その役割を見直すことにより解散しました。

（1）見直しの視点

今後は、第三セクター自らが、積極的に改革に取り組み、組織の活性化と効率化を推進し、自立的な経営を確立できるよう、市として適切な指導や支援を行っていく必要があります。

現在、既に各法人の情報については、人件費も含めた詳細な経営状況を本市のホームページで公開しているところですが、引き続き、経営の自立性を図っていきます。

また、職業訓練法人東予情報処理技術振興財団については、見直しの結果、法人の役割を終えたものとして、平成 22 年度末をもって解散する予定となっています。

なお、解散に伴う法人の残余財産については、市に帰属することとなっています。

（2）新たな公益法人改革への取組

特に、本市の第三セクターについては、そのほとんどが公益法人^{※1}（財団法人）であるため、これらの法人については公益法人制度改革^{※2}により、平成 25 年 11 月末までに新たな制度に基づく法人への移行が求められており、役員も含めた機関設計や事業の見直し等抜本的な改革を行ってはいじめて移行の手續が可能となるもので、この機会に法人に対して積極的な指導を行っていきます。

第三セクターの区分

〔50%以上出資法人〕

⇒地方自治法第 243 条の 3 第 2 項の規定により、経営状況を説明する書類を議会へ提出することが義務付けられている法人

〔25%以上出資法人〕

⇒地方自治法第 199 条第 7 項の規定により、監査委員が必要と認めた場合に監査することができる法人

【市出資法人の業務概要等について】

市出資法人一覧表（市の出資率 25%以上の法人）

平成 22 年 3 月 31 日現在

法人名	業務概要	資本金 (基本財産) (千円)	市出資額 (千円)	代表者名
財団法人 今治文化振興会	<ul style="list-style-type: none"> ・ 学術文化に関する作品その他の収集管理並びに一般公開 ・ 学術文化に関する資料の調査研究並びに保存顕彰 ・ 学術文化に関する指導奨励並びに普及 ・ 今治市河野美術館及び今治城の管理運営への協力 ・ その他目的を達成するために必要な事業 	10,000	10,000	理事長 村上 景一
財団法人 河野育英会	<ul style="list-style-type: none"> ・ 優秀で家庭経済困難な学生に対する学資金の貸与 	40,000	40,000	理事長 菅 良二
財団法人 檜垣育英会	<ul style="list-style-type: none"> ・ 優秀で家庭経済困難な学生に対する学資金の貸与（一部給付） 	120,000	100,000	理事長 菅 良二
財団法人 加根又育英会	<ul style="list-style-type: none"> ・ 優秀で家庭経済困難な学生に対する学資金の貸与 	100,000	100,000	理事長 片上修二郎
財団法人 今治勤労福祉事業団	<ul style="list-style-type: none"> ・ 勤労者福祉施設の管理運営 ・ 勤労者福祉施設及びその附帯施設の整備 ・ 勤労者の教養及び文化向上のための事業 ・ その他上記の目的を達成するため必要な事業 	10,000	6,000	理事長 菅 良二
財団法人 今治市多目的温泉保養館管理公社	<ul style="list-style-type: none"> ・ 今治市多目的温泉保養館等の公の施設の管理運営 ・ 前号の事業を適切に行うための調査研究 ・ その他必要な事業 	10,000	10,000	理事長 菅 良二
財団法人 今治地域地場産業振興センター	<ul style="list-style-type: none"> ・ 新商品又は新技術の開発研究及び試作 ・ デザイン又はシステムの開発 ・ 高度技術の開発又は利用に関する研修及び指導 ・ 教育、研修その他人材養成 ・ 景況等に係る調査並びに情報及び資料の収集及び提供 ・ 経営相談及び情報交換 ・ 流通機構の調査研究及び販路開拓 ・ 実演、展示その他消費者への製品普及 ・ 施設の共同利用 ・ 企業の事務改善及び電算化促進についての指導 ・ その他振興センターの目的を達成するために必要な事業 	215,000	149,500	理事長 菅 良二

<p>職業訓練法人 東予情報処理 技術振興財団</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・事業主の委託を受けて当該事業主の雇用する労働者に対する認定職業訓練 ・求職者に対する認定職業訓練 ・今治コンピュータ・カレッジを他の事業主等の行う職業訓練のために使用させること ・職業訓練に関する情報及び資料の提供 ・職業訓練に関する調査及び研究 ・無料の職業紹介事業 ・前各号のほか、職業訓練その他職業能力の開発及び向上に関する必要な業務 	101,000	54,100	<p>理事長 菅 良二</p>
<p>株式会社 IJC</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・情報システムの設計、開発、保守及び運営管理 ・コンピュータソフトウェアの開発及び販売 ・情報処理サービス及び情報通信サービス ・情報処理機器、情報通信機器及び事務用機器の販売、賃貸、リース及び保守 ・前号に掲げた機器の設置接続に伴う電気通信工事 ・前各号に付帯する一切の事業 	40,000	13,818	<p>代表取締役 社長 越智 正</p>
<p>株式会社 大三島ブルーライン</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・船舶による旅客、荷物及び自動車の運送事業 ・前号に付帯関連する一切の事業 	20,000	5,500	<p>代表取締役 赤尾 宣宏</p>

【用語解説】

※1 【新しい公共サービス】（2 ページ）

市民や地域団体、NPO、企業等の地域を構成する各主体と行政がそれぞれの得意な分野で協力しあい、それぞれの主体が公共の分野を担って提供されるサービスをいう。

※2 【合併特例期間】（4 ページ）

合併した自治体に対する財政支援措置を受けられる期間のこと。
今治市の場合は、合併後 10 年間（平成 17 年度から平成 26 年度までの期間）をいう。

※3 【激変緩和期間】（4 ページ）

合併特例期間が終了した後の 5 年間のこと。
今治市の場合は、平成 27 年度から平成 31 年度までの期間をいう。

※4 【地方交付税】（4 ページ）

国が地方公共団体に交付する資金のこと。
国の税収入となっている所得税・法人税・消費税・酒税・たばこ税の一定割合を財源として、地方に配分する。財源の不足分に応じて地方自治体に交付することで、地方自治体間にある財源の不均衡を調整し、国民が受ける基本的な行政サービスが住む場所によって差のないようにするものである。
交付にあたり、国はその使いみちを制限することができない。

※5 【合併算定替】（4 ページ）

合併特例措置による地方交付税の算定方法のこと。
合併後の今治市の状態で算定した地方交付税額が合併前の 12 市町村それぞれ別々に存在するものとみなして算定した交付税額の合算額を下回らないように算定する特例措置をいう。

※6 【合併特例措置】（4 ページ）

市町村合併を推進するための財政支援措置のこと。
例えば、地方交付税の合併算定替、合併特例債等がある。

※7 【臨時財政対策債】（4 ページ）

市債の一種であり、地方交付税の代替財源のこと。
国の地方交付税として交付するべき財源が不足した場合に、地方交付税の交付額を減らして、その代替として、発行が認められた市債であり、その償還に要する費用は後年度の地方交付税で措置される。

※8 【経常収支比率】（8 ページ）

財政構造の弾力性を判断する指標のこと。

地方税、地方交付税等の一般財源収入額のうち、経常的経費に充当された一般財源額の比率で、低いほど財政構造の弾力性が大きく、高いほど財政の硬直化が進み自由度がなくなることを示す。

※9 【三位一体改革】（10 ページ）

地方分権と地方財政の改革案のこと。

①国の補助金の廃止・縮減、②国から地方公共団体への税源移譲、③地方交付税の見直し、という三つを一体的に改革するというもの。

※10 【財政健全化判断比率】（11 ページ）

自治体財政の透明化をはかるための「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」の四つの比率のこと。

数値が基準を超えると、国から健全化計画の策定を求められる「早期健全化団体」や、自主的な財政運営が制限される「財政再生団体」となる。

※11 【実質公債費比率】（11 ページ）

財政健全化判断比率の一つであり、市の収入規模に対する市債の元利償還金等に充当された一般財源の割合のこと。

高くなると新たな市債の発行が制限される。

- ・ 18%を超えると起債に県の許可が必要になる（許可団体）。
- ・ 25%を超えると財政健全化計画の策定が義務づけられる（早期健全化団体）。
- ・ 35%を超えると国が財政再建を管理する（財政再生団体）。

※12 【合併特例債】（12 ページ）

合併後の地域振興や旧地域間の格差是正などの目的のため発行できる市債のこと。

合併年度及びこれに続く10箇年度に限り、新市建設計画に基づく事業のうち、特に必要と認められる事業に対して発行できる。

起債対象事業費の95%に充当でき、元利償還の70%は交付税措置となる。

※13 【財政調整基金】（13 ページ）

年度間の財源の不均衡を調整するために設けられる基金のこと。

取り崩せるのは、①財源不足時の穴埋め、②災害、③緊急に必要なとなった公共事業などやむを得ない場合、④財産取得、⑤地方積の繰上償還、のいずれかに限られる。

※14 **【実質単年度収支】** (15 ページ)

単年度における実質的な収支を把握するための指標のこと。

単年度収支から実質的な黒字要素（財政調整基金積立金、地方債繰上償還額）や赤字要素（財政調整基金取崩し額）を加減したものをいう。

※15 **【一般財源】** (15 ページ)

使途が指定されていない歳入（収入）のこと。

例えば、地方税、地方交付税等がある。

※16 **【課税客体】** (20 ページ)

課税の目的となるべきもの。課税物件も同意義である。

課税客体には、物や行為、事実などがある。

課税客体を何にするかは、個々の租税法によって定められている。

※17 **【スクラップ・アンド・ビルド】** (20 ページ)

機構における誇張抑制の方法の一つである。

組織の新設にあたっては、同等の組織の廃止を条件とすること。また、新たに事業をおこす際に既存事業の見直しを行うことをいう。

※18 **【行政評価制度】** (20 ページ)

行政活動における政策、施策及び事務事業を一定の目的・基準・視点によって客観的に評価し、その結果を改善・改革に結びつけるシステムのこと。

「事務事業評価」は、このうちの一つである。

※19 **【指定管理者制度】** (20 ページ)

多様化する市民ニーズに効果的、効率的に対応するため、公の施設の管理に民間の能力を活用しつつ、サービスの向上を図るとともに、経費の節減等を目的とした制度のこと。

公の施設の管理について、これまで出資法人等に委託先を限定していた管理委託制度が、民間事業者を含む指定管理者による管理代行へと変更されたものをいう。

※20 **【PFI手法】** (20 ページ)

公共サービスを市民に提供するための新しい事業方式のこと。

公共施設等の建設、維持管理、運営等を行うにあたって、民間の資金、経営能力及び技術的能力を活用することにより、効率的で質の高い公共サービスを提供する手法をいう。

※21 **【任用】** (21 ページ)

昇任や人事異動などにより、特定の職員を特定の職につけることをいう。

※22 【人事考課制度】(27 ページ)

職員一人ひとりの能力や勤務実績を公平かつ適正に評価することで、職員の特性を生かし、新しい時代に対応できる人材の育成を図り、職員のやる気を引き出すための人事管理システムのこと。

※23 【プラス人事考課制度】(27 ページ)

「人事考課制度」に政策立案やサービス向上に対するチャレンジ意欲を引き出すことを目的とした加点システムのこと。

※24 【一括交付金】(28 ページ)

国の交付金制度の一つである。

地方の自由裁量を拡大し、実質的な地方の自主財源に転換しようとするもの。

国によるチェックは、事前にするのではなく、事後評価を重視する。

※25 【消費的経費】(30 ページ)

後年度に形を残さない性質の経費のこと。

例えば、人件費や維持修繕費等がある。

※26 【財政健全化法】(31 ページ)

「地方公共団体の財政の健全化に関する法律」

自治体の財政破綻(はたん)を未然に防ぐための法律のこと。

平成 18 年 6 月に北海道夕張市が財政破綻したことが法案づくりを加速させ、平成 19 年に制定された。

自治体本体の収支(普通会計など)だけでなく、「隠れ借金」といわれた病院・水道などの特別会計や第三セクターも含めた財政の健全性を示す指標を新たに設けたのが特徴である。

※27 【公の施設】(33 ページ)

住民の福祉を増進する目的をもってその利用に供するために設ける施設(地方自治法第 244 条第 1 項)をいう。

例えば、市立の体育館、公営住宅、学校等がある。

※28 【モニタリング】(34 ページ)

日常的・継続的な点検をすること。

予め設定しておいた計画や目標、指示について、その進捗状況を随時チェックすることをいう。

※29 【債務負担行為】(34 ページ)

単年度予算に定めた歳出予算額を超えて、翌年度以降の支出分も含めた契約を行う場合など、将来にわたる債務を負担する行為のこと。

※30 【第三セクター】(35 ページ)

官民共同出資による事業体のこと。

※31 【公益法人】(35 ページ)

公益（不特定多数の者の利益）を目的とし、かつ営利を目的としない法人のこと。

社団法人と財団法人とに分けられる。

※32 【公益法人制度改革】(35 ページ)

公益法人制度に関する制度改革のこと。

事前規制の方向から事後の規制へ、また、公益法人になるための具体的な基準を

公表することで透明性を保持し、より市民による市民のための制度への改革をい
う。

今治市集中改革プランの取組については、市民の皆様のご意見をいただきながら進めてまいりますので、このプランに記載された内容に関わらず、率直なご意見をいただければ幸いです。

今治市集中改革プラン

平成 23 年 3 月

【発行】 今治市
〒794-8511
今治市別宮町 1 丁目 4 番地 1

【編集】 今治市総合政策部行政経営課
電話(直通) 0898(36)1518
FAX 0898(32)5211
E-mail gyousei@imabari-city.jp
ホームページアドレス <http://www.islands.ne.jp/imabari/gyousei/index.html>