

# 提 言 書

～第2次八千代市行財政改革大綱の策定に向けて～

平成22年9月

八千代市行財政改革推進委員会

## 目次

	頁
はしがき .....	1
1 総論 .....	2
(1) 市民協働のまちおこしと財政の健全化 .....	2
(2) 職場環境の改善 .....	3
(3) 効果的な情報の発信 .....	3
2 各論 .....	5
第1章 効果的な施策の推進 .....	5
第2章 効率的で質の高い執行体制 .....	8
第3章 財政の健全化 .....	11
現行の行財政改革大綱のいずれの取組みにも属さないその他の意見 .....	13
3 八千代市の行財政の現状 .....	14
(1) 職員の定員管理 .....	14
(2) 財政状況 .....	15
(3) 公共施設の状況 .....	17
(4) 行財政改革の取組状況 .....	18
(5) 行財政改革の今後の方向性 .....	22
あとがき .....	27

## はしがき

この提言書は、八千代市の行財政改革の取組みについて、現下の厳しい経済状況を踏まえ、主に、平成23年度から10年間に亘る八千代市第4次総合計画の将来都市像の実現に向け議論された、八千代市行財政改革推進委員会での意見を集約したものである。

八千代市行財政改革推進委員会は、市内在住・在勤の学識経験を有する者、各界を代表する者及び公募による市民の計9名の委員で構成されており、平成21年11月から平成22年7月までの会議等においては、より一層の行財政改革の推進、地方分権・地域主権に対応出来る行政の実現に向け、様々な見地からの意見が述べられた。

委員会における事務局（行財政改革推進課）からの説明は、「ひっ迫した財政状況」「定員適正化等人件費削減の必要性」に多くの時間が割かれた。このことから、市の認識する行財政改革とは、財政立て直しに重点が置かれているものであることは、十分に理解できた。

しかしながら、委員会としては、行財政改革推進の目的の一つが「市民サービスの向上」にあり、「市民にとってより良い行政サービスとは何か」「サービス提供に必要な財源をどのように手当すべきか」といった視点からの、種々の意見を述べてきたところである。

本委員会が、行財政改革の推進、ひいては、八千代市が目指す、住み続けたいと感じるまちづくりに貢献出来るよう、以下について提言し、微力ではあるが今後とも協力してまいりたい。

## 1 総論

八千代市における行財政改革の取組みは、昭和60年代まで遡り、現在に至るまでの間、効果的な施策の推進、効率的で質の高い執行体制、財政の健全化の三つの柱を基本に据えて推進されており、この三つの柱を軸として、社会経済状況の変化に伴う時代的要請に応え、行財政改革を推進すべき事項について、様々な取組みを行っている。

この委員会においては、行財政改革推進の目的の一つには「市民サービスの向上」があり、「市民サービスの向上」を目指すためには「財政の健全化」が不可欠であるという認識に基づき、現在の行財政改革への取組みだけではなく、昨今、話題となっている施設の耐震化や事業仕分けに代表される無駄の排除、行政の透明化・情報の公開等といった視点も交え、議論を行ったところである。

これらの議論の根底には、市の発展や市民サービスの向上に関する費用は、費用対効果を十分に考慮のうえ支出すべきとの考えがあり、無駄な費用の削減は当然に行うが、市の発展には、組織の核となる職員の能力や技能の向上が必須であり、八千代市職員であることに誇りを持って職務に励んでももらいたいこと等、職員に対する期待や激励が含まれている。

今後も本委員会では、市が取り組む行財政改革の推進を、外部の視点から検証していくこととなるが、平成23年度から32年度までを計画の期間として策定される「第2次八千代市行財政改革大綱」の根底に流れる考えとして、市や職員には、以下の三つの視点を常に意識し、業務に取り組んでいただきたい。

### (1) 市民協働のまちおこしと財政の健全化

一つ目の視点は、「市民協働のまちおこしと財政の健全化」である。

魅力のある、長く住み続けたいと思えるまちづくりを行うための行財政改革推進の手段としては、経費削減からの視点だけではなく、歳入の確保を図る視点からの検討を行うことも重要である。

支出の削減を第一義とする行財政改革の取組みに対して、収入の確保・増加の必要性についての意見が出された。これは、景気は着実に持ち直していると言われる現下の経済情勢も、物価の動向については緩やかなデフレ状況にあることから、支出の削減という一方向からの考え方では、より一層の消費の低迷、デフレ状況の進行に陥ることが懸念されるとの考えからである。

健全な財政に向けた取組みの第一歩として、歳入の増加を図るための八千代市ならではの取組みを市民や市内事業者と共に模索し、特色ある地域の創生や活性化、雇用の確保、官から民への考えに沿った民間活力の導入といった取組みにより、地域社会の活性化、市税の増収を目指していただきたい。

八千代市第4次基本構想（案）の「誇りと愛着」「共生と自立」「安心と安全」の三つの基本理念に沿ったまちづくりの推進、将来都市像である「快適な生活環境とやすらぎに満ちた都市 八千代」を実現し、持続可能な行政経営の確立を目指すためにも、歳入の根幹をなす市税収入を確保し、八千代市ならではの独創的な取組みを検討していただきたい。

## (2) 職場環境の改善

二つ目の視点は、「職場環境の改善」である。

行財政改革推進の目的の一つである「市民サービスの向上」のためには、サービス提供の場である市あるいは提供主体である職員に係る「職場環境の改善」という視点は、重要である。

しかしながら、行財政改革の推進にあたり、まず、取り上げられるのは、市民へのサービス提供の主体であり、本来不可欠であるはずの職員の、定員等の削減である。これは、市民サービスに係る経費である人件費が、過大なのではないかという認識から生じる意見であると推測出来る。

本委員会においても、職員に関する様々な議論が行われたが、削減一辺倒の議論には至らなかった。これは、定員管理の適正化による職員の削減が一定程度進められていること、各種手当の見直しに合わせ、支給される手当についてもその割合を減じて支給していること、及び近年の市民対応について一定の良い評価がなされている状況があること等が理由として挙げられる。

引き続き、定員管理の適正化や各種手当の見直し等の取組みを行うとともに、サービス提供の主体である職員が職務に専念でき、資質の向上に取り組めるよう、明るく働きやすい職場環境の構築と市民サービスの質の向上に結び付く職員の育成に努めていただきたい。

## (3) 効果的な情報の発信

三つ目の視点は、「効果的な情報の発信」である。

行財政改革推進の目的の一つである「市民サービスの向上」のためには、市民

が知りたいと思う情報を的確に伝えること、また行政課題の解決に向けての情報の提供という視点から、「効果的な情報の発信」が必要である。

会議においても幾度となく議論のあったところであるが、八千代市は市が行っている取組みを市民に周知することが、下手である。

一例を挙げるならば、エコアクション21の認証を受けたことが挙げられる。エコアクション21とは、環境への取組みに関し環境省が策定したガイドラインであるが、市の率先した環境経営への取組みを市民に周知することは、環境問題に対する啓蒙としての意義が認められる。しかしながら、どれほどの市民が知っているのか甚だ疑問である。市政に関心の高い本委員会の委員においても認証を受けたことは知っている程度の認識であった。これは、広報やちよ、市のウェブサイト、自治会の回覧等といった、既存の広報手段による広報・周知活動の限界を示している。

是非とも、単に情報を流布することに留まらない、効果的な情報の発信、新たな手法による広報を模索していただきたい。これと合わせ、発信した情報を市民が容易に理解出来る、分かりやすい内容で提供するように心がけていただきたい。

## 2 各論

この項目は、委員会において、行財政改革の取組みに関して意見のあったものについて、現行の行財政改革大綱の三つの柱の体系に沿って、意見の内容を示したものである。

### 第1章 効果的な施策の推進

#### 第1節 効果的事業展開

##### 1. 事務事業等の見直し

###### (1) 無駄の削減

事務事業等の見直しを推進するとともに、無駄削減のための不断の努力が必要である。

###### (2) スクラップアンドビルド

新たに債務の負担が生じる事業を実施する際には、後年度負担の増加を考慮し、既存事業の実施の見直し後、事業実施の優先度を見極める「スクラップアンドビルド」の考え方が必要である。

##### 2. 行政評価システムの活用

###### (1) 行政評価の外部評価

行政評価について、現在は内部評価にとどまっているが、外部評価の導入が必要である。外部からの視点で評価することにより、公正な評価結果が得られる。

###### (2) 新たな評価等の手法

目標管理手法の一例として、バランススコアカード<sup>※1</sup>があるが、アメリカのある市ではバランススコアカードの手法を取り入れたことで、治安の改善、まちの美化、高額所得者の居住者が増加し、市が潤うことになったという事例があった。このように異なる評価の視点を取り入れることも有効である。

---

※1 バランススコアカード…「財務の視点」「顧客の視点」「業務プロセスの視点」「学習と成長の視点」という財務、非財務の四つの視点で目標を設定し、その達成度等を管理する目標管理手法

### 3. 公的施設

#### (1) 再配置等の検討

建設から30年を経過した施設の老朽化や耐震補強等に多額の費用が必要となること、また、施設の建設に際し借り入れた市債（市の借金）の返済額の予算額に占める割合が増加していることから、既存施設の活用、施設の利用状況、利用者の意見、事業の必要性等を踏まえて、再配置等の検討をすべきである。

#### (2) 施設の老朽化対策

老朽化の進行している公共施設について、施設の利用率等市民ニーズを把握し、建替えも検討すべきである。予算を削るだけではなく、必要に応じた予算措置をすべきである。

#### (3) 遊休施設

施設設置当初の利用目的にこだわらず、現在の市民ニーズに合った様々な用途を模索すべきである。

## 第2節 地域協働の推進と市民参加

### (1) 効果的な情報の発信

市政に関する情報を効果的に発信することにより、市の現状、あるいは、市の考えていること、やりたいこと等を市民に周知し、行政の場に市民を巻き込むような工夫が必要である。しかしながら、八千代市は、評価出来る施策を行っていても、市民がその施策を知らないという状況がある等、効果的な情報の発信が下手である。他市に先んじて行なっている、他市の記事が新聞に先に掲載され、市民から、八千代市は何もやっていない、やっていたとしても二番煎じであるなどと思われてしまう現状がある。

#### ① 報道機関への情報提供

市政に関する情報を効果的に発信するためには、報道機関に記事を採用されやすいように見出しを工夫するなど、研究が必要である。



## ② 「広報やちよ」について

「広報やちよ」について、以前よりも紙面がカラフルになり、レイアウトもすっきりして読みやすくなったことは評価できる。しかし、生活に密着した貴重な情報源として、市民がどれだけ意識しているか疑問がある。高齢者に比べ現役世代、特に若い世代の関心が低いのではないか。また、市民にとっては、「広報やちよ」よりも地域情報紙の方が、読みやすく、日常生活の参考になると感じているように思われる。

そのため、「広報やちよ」の内容を、市民目線でより分かりやすく、市民にとって興味深いものにしていく工夫が必要である。

## ③ 市ホームページについて

出来る限り多くの市政情報を掲載し、市民が知りたい情報を容易に見つけられるような工夫が必要である。

## ④ 自治会での回覧について

自治会を通じた回覧は、戸建住宅では有効な方法だが、最近の集合住宅では、回覧方式よりも掲示板方式の方が一般的な方法となっている。行政の発想は、旧来の感覚のままであることが多く、社会情勢の変化に応じ、発想を切り替えていく必要がある。

## ⑤ プロジェクトによる検討

効果的な情報の発信方法、また、様々な行政課題を共に考えていくために市民に行政と同じテーブルについてもらう方法等を検討するプロジェクトを立ち上げる必要がある。

## (2) 市民参加

行政への市民参加、的確な市民ニーズの把握という観点から、自治会による市政懇談会の内容も活用すべきである。

## 第3節 民間活力導入の推進

民間で出来ることは民間に任せるという考え方がある一方で、指定管理者制度<sup>\*1</sup>の費用対効果の問題や、他市でのPFI<sup>\*2</sup>事業の失敗例等、民間活力導入に

については、慎重に行う必要がある。

- 
- ※1 指定管理者制度…地方自治法第244条に規定された公の施設について、地方公共団体の指定を受けた法人その他の団体が、その地方公共団体の条例により、指定管理者として公の施設の管理運営を代行すること
  - ※2 PFI…民間の資金、経営能力及び技術的能力を活用して、公共施設等の整備等を行う手法（Private Finance Initiative の略）

## 第2章 効率的で質の高い執行体制

### 第1節 定員管理及び給与の適正化

#### 1. 定員管理の適正化

##### ① 適正な定員管理

組織体は、運営状況が厳しくなると、まず人員、人件費の削減に向かう傾向がある。今後地域主権で国や県から市に対して業務が移譲され、また、市民の増加により業務量が増大していく中で、単純に職員の数減らしていくことは、市民サービスの低下につながる。そのためには、事務量を把握し、市民サービスの質の低下を招かない適正な定員管理を行う必要がある。

##### ② 職員の能力向上による職員数の抑制

市の歳出の4分の1を人件費が占めている状況の中では、適正な定員管理に基づく職員数の抑制は不可欠である。そのためには、最少の人数で最大の効果を得られるよう、職員一人一人の能力を高めていく必要がある。

#### 2. 給与の適正化

##### ① 適正な給与

職員の給与は、単に削減するだけでなく、職務に応じた査定を行い、適正な金額を支払うべきである。

##### ② 特殊勤務手当<sup>※1</sup>

特殊勤務手当が、本来その業務を専門に行うべき職務についている者に、基本給とは別に支給されていることは疑問である。「保育手当」「保健手当」等が資格免許職に対する手当であれば、金額が低過ぎる。不要な手当は削減し、支給すべき手当は厚くする等、メリハリをつけることが必要である。

---

※1 特殊勤務手当…特殊な勤務に従事し、特別の考慮を必要とする場合に、その勤務の特殊性に応じ支給するもの

### ③ 時間外勤務手当

職員数を削減すると、職員一人当たりの業務量は増加し、時間外勤務も増加することとなる。行財政改革による人員削減の中で、自主的に時間外勤務手当の申請を行わないサービス残業が増加し、結果、職員が心身を病んでしまうという状況が全国的に見られるので、業務量に対する適正な人員配置を行うなどの業務管理を適切に実施すべきである。

## 第2節 人材育成の推進

### ① 人事評価制度と能力給制度

現在は、大半の職員が、横並び的に昇給しているとのことであるが、職員に意欲を出させるためには、能力給制度の導入が必要である。明確な基準に基づく人事評価により、評価の高い職員には、上位の区分で昇給を行うなどの措置を行い、また、評価の低い職員には、下位の区分での昇給又は昇給しないなどの措置を行うことが必要である。

### ② 職員の能力開発

#### ア 意識改革

行財政改革の計画は、各職場で計画を実施した結果を精査し、それに基づき計画を見直し、更に実施に取り組むという不断の過程を繰り返し、職員の意識改革や「やる気」に繋げていくことが必要である。

#### イ 明るい職場作り

職員が自己の職務に精通し、自信を持って市民に対応出来ることが大前提ではあるが、同等の職務遂行能力を有していたとしても、職員の接遇態度により、市民サービスの質や市民の満足度は大いに異なる。市民が市役所に来た時に、職員が笑顔できびきびと市民に対応すれば、市民の構えた態度や不安な気持ちも和らぎ、職務の円滑な遂行にも繋がるものである。そのためには、明るい職場の雰囲気也不可欠であり、

生き生きと働けるための職員の待遇にも配慮する必要がある。

## ウ 職員研修

地域主権に伴う業務の増加等に、限られた人員で対応していくためには、職員一人一人の能力を高めていかなければならない。そのためには、絶えず研修等により研鑽を行う必要がある。八千代市でも、実務処理能力のほか、政策形成能力、法務能力、接遇能力等の向上を図るための様々な職場内・職場外研修を実施しているとのことである。しかしながら、自治体における既存の研修では、コスト意識等のシビアな姿勢が育ちにくいところがあり、民間企業への職員の派遣研修を検討すべきである。

## 第3節 市民ニーズへの迅速かつ的確な対応を可能とする組織

### ① 内部統制<sup>※1</sup>

業務遂行に伴い発生が予測されるリスクに着目して業務の進め方を見直し、リスク防止のための業務マニュアルの整備やコンプライアンス（法令遵守）体制も含めた内部統制組織の整備を行うことは、現在、民間企業では不可欠なこととなっている。しかしながら、内部統制組織の整備や維持には多大なコストが必要となるため、市への制度適用は、費用対効果を見極めたうえで、可能なところから順次進めていくべきである。

---

※1 内部統制…業務の有効性及び効率性、財務報告の信頼性、事業活動に関わる法令等の遵守並びに資産の保全の四つの目的が達成されているとの合理的な保証を得るために、業務に組み込まれ、組織内の全ての者によって遂行されるプロセス

### ② 事務の共同処理

#### ア 事務の効率化等

他の市町村との事務の共同処理により、事務処理の効率化・コスト削減の検討を行うことは必要だが、市民サービスの質の低下を招かないことが前提となる。

## イ 道州制との関連

将来的に道州制<sup>※1</sup>の導入の可能性があるのならば、そういった観点からも、広域での他市町村との連携を検討しておく必要がある。

---

※1 道州制…広域自治体として、現在の都道府県に代えて道又は州を置き、地方分権の推進及び地方自治の充実強化を図ろうとする地方行政制度の改革案

## 第3章 財政の健全化

### 第1節 自主性・自立性の高い財政運営の確保

#### 1. 歳入の確保

##### ① 市税収入の確保

市税については、経済状況の影響による課税額の減少が予想されている状況である。

無駄の削減ばかりをうたっていると、デフレスパイラルを誘発し、経済状況の低迷から抜け出すことができない。それよりも、民間で出来ることは民間に任せ、税収を確保し、歳入を増加させるという発想が重要である。また、八千代市の好感度を上げるような施策を考え、土地の利用価値を上げるなど、税収増につなげていく発想も必要である。

##### ② 滞納対策

税収の確保、公平な税の徴収という観点から徹底した滞納対策を行うべきだが、納税義務者が死亡し相続人である納税承継人が県外居住者である場合の現地調査等、徴税費用と徴収税額によっては費用対効果が得られない事例について検討すべきである。

##### ③ その他の財源の確保

###### ア 未使用財産

市の未使用財産の売却等の方法は主に一時的な収入である。未使用財産については、継続的な収入が得られるような利用方法も模索する必要がある。

## イ 使用料及び手数料

使用料や手数料については、受益者負担の原則に留意しつつも、安易な引き上げを行わず、市民の生活や社会情勢、経済情勢等を考慮したうえで、市民目線で適正な負担を検討すべきである。

## 2. 経費の節減合理化等財政の健全化

### ① 債務の将来負担

八千代市の平成20年度決算に基づく健全化判断比率は、全て健全段階となっているが、指標の一つである「将来負担比率」<sup>※1</sup>が前年度から13.1ポイント悪化した90.1%となっている。このことは、市が将来負担すべき負債の割合が上昇していることを示しており、財政の健全化に向け検討すべき点である。

---

※1 将来負担比率…地方公共団体の一般会計等の借入金(地方債)や将来支払っていく可能性のある負担等の現時点での残高を指標化し、将来財政を圧迫する可能性の度合いを示すもの

### ② 市債

平成22年度予算の一般会計歳入では、「市債」<sup>※1</sup>が前年度比30.6%増となっている。これは、市の負債が増加していることを示しており、財政の硬直化の一因となっている。

---

※1 市債…市が歳入の不足を補うために、金銭を借り入れることによって負う債務

## 3. 補助金等の整理合理化

補助金については、特定の団体や個人を対象とするという性質に留意しつつも、安易な削減を行うのではなく、不可欠な事業とそうでない事業等、交付の適正化に向けて検討すべきである。

・ 現行の行財政改革大綱のいずれの取組みにも属さないその他の意見

1. 市の総合計画について

① 八千代市のビジョン（将来都市像）について

八千代市第4次基本構想（案）<sup>※1</sup>に掲げる将来都市像は、「快適な生活環境とやすらぎに満ちた都市 八千代」である。行財政改革の趣旨は、八千代市を将来こうしたいというこのビジョン（将来都市像）を実現させるため、行政の無駄を省き、効率化を図ることである。

---

※1 八千代市第4次基本構想（案）…平成23年度から32年度までの八千代市のまちづくりを進めていくうえでの基本理念と将来目標および施策の大綱を定めた、総合的な行政運営の指針（現在策定作業中）

② 財源の確保

「八千代市第4次基本構想（案）」には、様々な市の目標が掲げられているが、これらを実現するのに必要な財政的な裏付けを確保するための方策を考える必要がある。

2. 行財政改革大綱・推進計画について

① 目標値・達成度について

推進計画の項目の達成度の基準については、可能な限り定量的な目標値を設定することが必要である。

### 3 八千代市の行財政の現状

これからの八千代市の行財政改革を検討するにあたり、判断材料とした市の行財政の現状等についての事務局からの説明は、以下のとおりであった。

#### (1) 職員の定員管理

##### ① 市職員数の状況

平成22年4月1日現在の市職員数は1,326名で、その内訳は、技能労務職員が83名、消防職員が210名、その他事務等職員が1,033名となっている。

##### ② 定員管理の適正化

###### ア 定員適正化計画

市の定員適正化計画は、初めに、平成8年度に策定され、その後、平成16年度に内容が変更され、平成9年4月1日から平成24年4月1日までの間に200名の職員を削減する計画となった。更に、平成17年3月に総務省が示した「地方公共団体における行政改革の推進のための新たな指針の策定について」（「新地方行革指針」）により、国家公務員の定数削減に合わせ、地方公務員も平成17年4月1日から平成22年4月1日までの間に、4.6%を上回る職員数の削減を行うように求められたことから、市においても計画を見直し、現行の平成9年4月1日から平成23年4月1日までの間に200名の職員を削減し、平成23年4月1日時点での職員数を1,332名とする内容の計画となったものである。

この取組みにより、平成22年4月1日現在の市職員数は1,326名となっており、既に削減目標を達成している状況である。

###### イ 定員管理の手法等

市の定員管理に対する基本的な考え方は、最少の職員数で最大の効果を挙げることであり、そのためには、職員の人材開発や意識改革を推進するとともに、目標管理を活用した人事評価システムを構築することが必要となると考えている。

職員削減のための具体的な手法としては、期限付きの事業の終了時には



定員のスクラップを行うことを原則とするサンセット方式，民間委託等の推進，組織・機構の見直し，情報化の推進，臨時的任用職員制度，また，いわゆる「団塊の世代」の大量退職への対応を図るため，定年退職した職員を再任用する方式等があり，これらの手法を必要に応じて組み合わせ，実施している状況である。

### ③ 職員の退職状況

「団塊の世代」の大量退職を含めた近年の職員の退職状況は，平成9年度から21年度までの13年間で731名が退職しており，今後，平成22年度から29年度までの8年間には，毎年40名以上の職員が定年を迎え，454名の職員が退職となり，平成9年度から平成29年度までの21年間で1,185名が退職する予定となっている。

平成22年4月1日現在の市職員数は1,326名であるため，全体の9割近くの職員が，約20年の間で入れ替わることとなる。このことから，市の業務の継続性を確保することが重要な課題であると認識される。

## (2) 財政状況

### ① 平成20年度決算について

#### ア 経常収支比率

##### (ア) 経常収支比率の推移

地方公共団体の財政状況の弾力性あるいは硬直化を表す指標として，「経常収支比率」がある。経常収支比率は，人件費，扶助費，公債費及び物件費といった義務的経費に，市税，地方譲与税及び地方消費税交付金等の一般財源がどの程度充当されているかということを示す比率で表したもので，一般的に80%以上になると財政が弾力性を失いつつあると言われている。市の経常収支比率は，平成8年度の100.5%をピークに，平成12年度に86.1%まで改善をしたが，以後，徐々に硬直化の傾向が表れ，平成19年度には，93.4%，平成20年度には95.5%となっており，新たな事業を実施するための財源が限られているような状況となっている。

## (イ) 経常収支比率上昇の要因

市の経常収支比率上昇の要因として、一つは、昭和40年代から50年代にかけて、人口急増期の行政需要の急速な増加に対応するために大量採用された職員が、平成29年度までの間に定年退職となるような年齢構成となっており、歳出総額における人件費の支出割合を高めていることが挙げられる。また、生活保護費や児童手当といった社会保障関係の経費として計上している扶助費、学校等の施設を建設した際に借り入れた資金の返済に要する経費として計上している公債費、民間事業者へ事業の委託を行った費用等の経費として計上している物件費といった経費が増加していることも、経常収支比率を上昇させ、財政の硬直化を招いている要因であると言える。

これらの要因に加えて、平成20年の金融資本市場の危機を契機とした世界的な景気後退による雇用情勢の悪化等から、市の歳入総額の約7割を占める市税の収入が悪影響を受け、市税徴収率が、平成19年度92%から平成20年度90.8%に下降していることも経常収支比率上昇の要因の一つとして挙げられる。

このように、歳入・歳出それぞれに財政悪化の要因を抱えている状況である。

## イ 公債費負担比率

「八千代市行財政改革大綱第3期推進計画(第2次改訂版～集中改革プラン～年度別計画(平成22年度版)」の「2. 経費の節減合理化等財政の健全化」中、整理番号312-2「公債費の適正管理」では、「平成22年度目標値」として、「公債費負担比率15.0%以下」を掲げている。公債費負担比率とは、市が借り入れた施設建設資金等の返済に要する経費である公債費に充当された、市税や地方譲与税等の一般財源の、一般財源総額に対する割合をいい、その率が高いほど、財政の硬直性が高まっていることを示している。一般的には、財政運営上、15.0%が警戒ライン、20.0%が危険ラインとされているが、市の平成20年度決算における公債費負担比率は15.1%で、財政運営上の警戒ラインを超えている状況となっており、新規事業の実施にあたっては、現役世代のみならず、子どもや孫の世代へ負担を求めることにも配慮し、既存事業の実施を見直す必要がある。

## ② 平成22年度予算について

### ア 歳入予算

平成22年度歳入予算では、16億3,500万円が水道事業会計からの繰入金となっている。一般会計の予算は、景気後退を背景とした市税収入の落ち込みにより、大幅な財源不足が生じており、緊急避難的な財源措置として水道事業会計からの繰入金で対応することとなったものである。これは、利息の生じる借入金であるが、実際の借入れは、国から交付される地方交付税交付金の金額等や実際の財源不足の状況を見て行われることとなる。

このように、事業実施に係る財源措置については、地方債のみならず、他事業からの借り入れを行わざるを得ないような状況であり、総合計画の実現にあたっての大きな課題となっている。

### イ 歳出予算

平成22年度歳出予算では、歳出額が一番多い人件費は、前年度より0.7%減の117億7,712万1千円となっており、歳出総額の23.4%を占めている。また、2番目に多い扶助費は、子ども手当の支給等により、前年度より41.7%増の105億5,785万8千円となっている。

平成22年度の予算編成にあたっては、市財政の硬直化の進行が見られることから、適切な事業選択を行い、事業の優先度や効果を見極め、メリハリのついた予算編成を行っている。「第3次総合計画第4期実施計画附属資料第4期実施計画書事業一覧表（第2次改訂版）」の「八千代市中央図書館等整備構想・計画策定事業」の例をはじめ、特に新規の実施予定事業については、事業の緊急性等の視点をもって再度精査を行った結果、23年度以降に事業の実施が繰り延べられているものがある。

## (3) 公共施設の状況

### ① 京成電鉄沿線地域

市では、昭和40年代から50年代にかけて、人口急増期の行政需要の急速な増加に対応するため、京成電鉄沿線を中心に、多くの公共施設の建設を行っている。京成電鉄沿線に建設された公共施設については、建設からすでに30年以上が経過し、老朽化が進行している状況であるとともに、居住する

市民の年齢構成等も変化していることから、公共施設に求められる用途も変化してきている状況にある。

## ② 東葉高速鉄道沿線地域

平成8年4月には、東葉高速鉄道が開通し、その沿線には、新たな市街地が形成され、新たな公共施設の需要が生じてきている。

市の施設の大部分は昭和の年代に建設されており、築後30年以上を経過しているものが多い。また、震度6程度の大地震に対して、建物に一定程度の損害が生じた場合であっても、倒壊・崩壊には至らず、人命を確保出来る基準とされている、昭和56年からの新耐震設計基準に合致しない施設が多いのが現状である。

## ③ 地域ごとの年齢構成

市を七つの地域に分け、それぞれの地域別の年齢区分人口割合の傾向を見ると、阿蘇地区、睦地区、八千代台地区、勝田台地区といった、京成電鉄沿線に形成された市街地等では、65歳以上の年齢構成が高く、村上地区、ゆりのき台地区を含めた大和田地区、高津・緑が丘地区といった、東葉高速鉄道沿線に新たに形成された市街地等は、14歳以下の年齢構成が高くなっている。このように、地域ごとの年齢構成、需要が異なることから、それぞれの地域の実情に応じた公共施設の転用や改修、建設といった、適切な配置を検討していく必要がある。

## ④ 「公共施設再配置等の方針」

市では、老朽化した公共施設の改修又は耐震補強の必要性及びその費用等、費用対効果を十分に考慮したうえで、場合によっては建替えを行う、あるいは、これまで配置されていなかった地域等に新たに公共施設を建設する場合等の公共施設の適切な配置等について、平成20年2月に「公共施設再配置等の方針」の策定を行っている。

## (4) 行財政改革の取組状況

市の厳しい行財政の状況の改善を図るため、現在、市では行財政改革の推進に向けた取組みを行っている。

## ① 現在までの行財政改革の流れ

### ア 財政非常事態宣言まで

市の行財政改革の取組みは、昭和60年6月に行政改革推進本部を設置したことから開始され、以後、継続して取組みを行っていたが、バブル崩壊後の平成不況の影響から、歳入の中心である市税の伸びが期待できず、また、急速な少子高齢化の進行や環境問題への対応等、行政サービスに対する需要の拡大期にも当たったことで、市の財政状況はひっ迫し、市は、平成9年9月に財政の非常事態を宣言した。

### イ 財政再建の取組み

財政の非常事態宣言を受け、財政再建のため、重点的、かつ速やかに取り組むべき事業として、ごみ指定袋の導入及び粗大ごみ処理の有料化、老人医療費の市単独助成制度の見直し、学校給食業務の民間委託及び臨時職員化の推進等の12の事務事業を指定し、事務事業の見直しを推進したところ、経常収支比率が、平成8年度の100.5%から平成12年度には86.1%まで改善された。

### ウ 「八千代市行財政改革大綱」策定から現在まで

#### (ア) 行財政改革大綱の策定

平成11年3月に、市の行財政改革の基本方針となる「八千代市行財政改革大綱」を策定し、その後、平成17年3月に総務省が示した「地方公共団体における行政改革の推進のための新たな指針」（「新地方行革指針」）、及び平成18年5月に成立した「簡素で効率的な政府を実現するための行政改革の推進に関する法律」等の行政改革推進関連5法の内容を受け、また、八千代市第3次総合計画との整合を図るなどの理由から、大綱の内容を見直し、平成19年11月に、現行の大綱である「八千代市行財政改革大綱（改訂版）」を策定した。

#### (イ) 行財政改革大綱推進計画の策定

行財政改革大綱の方針に基づく個別具体的な行財政改革の取組を

示した行財政改革大綱推進計画の策定・見直しを行っており、現行の推進計画は、平成20年3月に策定した、「八千代市行財政改革大綱第3期推進計画書(第2次改訂版)～集中改革プラン～」となっている。この推進計画については、年度別計画として毎年度内容の見直しを行い、現在に至っている。

## ② 現在の行財政改革の取組み

### ア 「八千代市行財政改革大綱(改訂版)」について

#### (ア) 三つの柱の継続

現行の大綱である「八千代市行財政改革大綱(改訂版)」は、改訂前の大綱の三つの柱である「効果的な施策の推進」「効率的で質の高い執行体制」「財政の健全化」に引き続き取り組むとしている。

#### (イ) 実施すべき項目の取込み

三つの柱を基本に据えながら、総務省が示した「新地方行革指針」、及び行政改革推進関連5法の内容を踏まえ、事務・事業の再編・整理、廃止・統合、民間委託等の推進、定員管理の適正化、手当の総点検をはじめとする給与の適正化、第3セクターの見直し、経費節減等の財政効果等といった実施すべき項目を取り込み、市の行財政改革の推進に関する基本的な考え方を示している。

#### (ウ) 計画期間

計画期間は、八千代市第3次総合計画との整合を図り、平成20年度から22年度までとしている。

### イ 「八千代市行財政改革大綱推進計画第3期推進計画書(第2次改訂版)～集中改革プラン～」について

#### (ア) 計画期間

行財政改革大綱に基づく行財政改革の個別具体的な取組みを示した現行の推進計画である「八千代市行財政改革大綱第3期推進計画書(第2次改訂版)～集中改革プラン～」の計画期間は、「新地方行革

指針」の内容を踏まえ、「集中改革プラン」として平成17年度から22年度までの6年間としている。

#### (イ) 財政効果

6年間の計画期間での行財政改革の実施により、64億4百万円の財政効果が得られることを見込んでいる。

#### (ウ) 内容の見直し及び公表

同推進計画では、事業の進捗状況や社会状況の変化等を的確に捉え、内容の見直しを毎年度行うとともに、取組みの進捗状況を、年度別計画書、取組結果報告書としてそれぞれ取りまとめ、情報公開室や図書館に備え付けるほか、「広報やちよ」や市ホームページで公表している。

#### (エ) 取組項目の内容

同推進計画では、行財政改革の三つの柱に基づき、以下のような取組項目を定めている。

##### ⑦ 効果的な施策の推進

一つ目の柱「効果的な施策の推進」に関連して、事務事業等の見直し、行政評価システムの活用、公的施設、電子自治体の推進、入札・契約制度の改革、地域協働の推進と市民参加、民間委託の推進、民営化の推進、指定管理者制度の活用、PFI手法の活用、市場化テストの活用について、取組項目を定めている。

(例) ・公的施設…学校の適正配置の検討

・地域協働の推進と市民参加…市民活動団体支援制度の導入

・PFI手法の活用…学校給食センター高津調理場の整備手法の検討

##### ⑧ 効率的で質の高い執行体制

二つ目の柱「効率的で質の高い執行体制」に関連して、定員管理の適正化、給与の適正化、人材育成の推進、市民ニーズへの迅速かつ

的確な対応を可能とする組織について、取組項目を定めている。

(例) ・人材育成の推進…職員研修の充実

## ㊦ 財政の健全化

三つ目の柱「財政の健全化」に関連して、歳入の確保、経費の節減合理化等財政の健全化、補助金等の整理合理化、地方公営企業の経営健全化、公益法人等の改革について、取組項目を定めている。

(例) ・歳入の確保…市税徴収率の向上

・経費の節減合理化等財政の健全化…公債費の適正管理、  
債務負担行為の抑制、市債の適正な発行

## (5) 行財政改革の今後の方向性

### ① 国の動向

現政権である民主党政権は、行財政改革に関し、現在の政策・支出を全て見直すこと、公務員制度の抜本改革の実施、地域主権等を掲げている。

#### ア 政策・支出の見直し

政策・支出の見直しに関しては、内閣府に行政刷新会議が設置され、行政全般のあり方を刷新するとともに、国、地方公共団体、民間の役割のあり方を見直すこととされている。また、行政刷新会議において行われる事業仕分けの結果によっては、地方公共団体における行政事務の範囲の見直しがなされることもあり得る。

#### イ 公務員制度の抜本改革

公務員制度の抜本改革の実施に関しては、平成20年に国家公務員制度改革基本法が制定され、人材の育成、能力及び実績に基づく適正な評価等を基本理念に据え、公務員制度の改革を行うこととされている。地方公共団体においても、これまで以上に人材の育成や適正な人事評価を行うことが重要になると考えられる。

#### ウ 地域主権

地域主権に関しては、国から地方へのより一層の権限移譲を進め、市町村



を住民に一番身近な基礎的自治体として位置付ける改革を実施することとされている。地方公共団体においては、より複雑で高度化する行政需要に対応するための体制の整備・拡充が求められる。

## ② 八千代市の方向性

国の施策の動向や市の置かれている状況を踏まえ、現在の行財政改革大綱の三つの柱を継続させながら、具体的には、事業の見直しを市民の視点から行うこと、人材の育成や適切な人事評価を行うこと、施設の老朽化対策をはじめとする多様な行政需要に対応するために財政の健全化に努めること等を実施しながら、更なる行財政改革の推進のために、行財政改革大綱並びに推進計画の見直しを図っていくことが必要である。

## ③ 国や他市の取組み

### ア 事業仕分け

事業仕分けとは、非営利団体である「構想日本」が提唱する行政改革実現のための手法であり、平成21年秋から、国の事務事業に関して実施されており、また、近隣では、習志野市が国に先んじて実施している。その定義は、国や自治体が行なっている事業について、「そもそも」必要かどうか、必要ならばどこがやるのか、官がやるのか民がやるのか、また国がやるのか地方がやるのかということ、外部の視点で、公開の場において、仕分け人と担当職員が議論を行い、最終的に「不要」「民間」「国」「都道府県」「市町村」等に仕分けていく作業である、とされている。

### イ 他市の行財政改革の計画

他市の例では、習志野市において、経済状況の悪化に伴う市税収入の減少により、予算編成が困難な状況となっていることから、平成22年度と23年度の対策に重点をおいた平成22年度から26年度までの「習志野市経営改革プラン」を平成22年3月に策定している。その中で、今後の改革を進める上での課題として、「市民の高齢化」「施設・設備の老朽化」等の八千代市においても課題となっている事柄を挙げており、経営改革の考え方や今後の課題と対策等は、市においても参考となるものである。

また、同プランの財政改革緊急対策の項目の中で、平成26年度までの財政予測が示されており、収支見込みが毎年度マイナスとなっているが、そのマイナスを補うために、経営改革の取組みにより財政効果を生み出す

という内容となっている。

## ウ 内部統制

### (ア) 内部統制とは

内部統制とは、事業の実施には、不適正な業務処理、職員の不祥事件等といった、様々なリスクが発生することから、その対応についても事前にマニュアルを作成することが必要であり、このようなマニュアルの整備と合わせて、民間企業の取締役会、監査役等に相当する組織を地方公共団体内に構築し、法令遵守、事業実施のモニタリング等を行う機関の充実、実施したモニタリング結果を外部評価する監査役の配置等、行政組織の統治機能の充実を図ることが目的となっている。

### (イ) 八千代市への適用

市においても、制度導入による費用対効果を見極めながら、意思決定機関である部長会議や市長部局から独立した監査委員等の既存の組織を活用し、また、事務のIT化に際して整備した事務マニュアル等の内容等を確認しながら、可能なところから取り組んでいくことが必要である。

## エ 事務の共同処理の改革

### (ア) 現在の事務の共同処理制度

地方公共団体では、それぞれの団体において類似の事務を行っており、現在でも、地方自治法上の制度である一部事務組合、広域連合、協議会、機関等の共同設置、及び事務の委託による事務の共同処理は行っている。一例として、市でも、一部事務組合として船橋市、習志野市、鎌ヶ谷市とともに四市複合事務組合を設立し、特別養護老人ホーム三山園、斎場の設置・整備、運営・管理を行っているところである。

### (イ) 事務の共同処理の改革

事務の共同処理の改革については、煩雑である共同処理に要する手続きを簡便化し、また、これまでの共同処理を実施した事務だけではなく、事務が定例的で裁量の余地が小さいもの、規模の拡大による

効率化が可能なもの、専門性が高いもの、一定の規模があることが望ましいもの、広域的に実施することが施策目的の達成に有効だと考えられるもの等についての実施を目指すものである。

今後は、内部統制の整備に関し、外部監査の必要性が高まることから、監査事務の共同処理やその他の事務について、費用対効果を見極めながら検討をしていくことが必要である。

#### ④ 「第2次八千代市行財政改革大綱の策定基本方針」について

平成22年3月、八千代市行財政改革推進本部会議での決定を受け、新たな行財政改革大綱を策定するための基本的な方針となる「第2次八千代市行財政改革大綱の策定基本方針」を策定した。その内容は以下のとおりである。

##### ア 「1. 策定にあたって」

新たな行財政改革大綱は、平成23年度からの市政の基本方針となる「八千代市第4次総合計画」の策定方針等を踏まえつつ策定するものである。

##### イ 「2. 構成」

新たな行財政改革大綱は、行財政改革の基本方針等を定めるものであり、「八千代市第4次総合計画に掲げる施策の推進を支援するために」、従前からの市の行財政改革推進の三つの柱である、効果的な施策の推進、効率的で質の高い執行体制、財政の健全化、に引き続き取り組むものとする。また、個別具体的な取組内容は推進計画として作成する。

##### ウ 「3. 大綱名称及び取組期間」

新たな大綱の名称は、「第2次八千代市行財政改革大綱」とする。また、取組みの期間は、「八千代市第4次総合計画」の計画期間との整合を図り、平成23年度から平成32年度までの10年間とする。

##### エ 「4. 策定方法」

行財政改革推進委員会からの意見を踏まえ、行財政改革推進本部において原案を作成し、広く市民に意見を求めるパブリックコメントを実施したうえで、第2次行財政改革大綱を策定する。

#### ⑤ 八千代市第4次基本構想（案）について

「八千代市第4次基本構想（案）」は、「八千代市第4次総合計画」の中で、市のまちづくりを進めていくうえでの基本理念と将来目標および施策の大綱

を示し、総合的な行政運営の指針とするものである。その目標年度は、平成23年度から32年度までの10年間としている。

市の基本理念は、「誇りと愛着」「共生と自立」「安心と安全」であり、将来都市像は、「快適な生活環境とやすらぎに満ちた都市 八千代」である。また、将来都市像を実現するための基本となる六つの柱として、「健康福祉都市をめざして」「教育文化都市をめざして」「環境共生都市をめざして」「安心安全都市をめざして」「快適生活都市をめざして」「産業活力都市をめざして」を定めている。

## あとがき

全国の市町村や国・県までもが、ひっ迫した財政状況を訴えるなか、恐らく同様の状況にある、わがまち八千代について、委員会では、行財政の現状や行財政改革の取組みの説明を受け、今後、市が行財政改革に取り組むに当たっての委員会としての意見を提言書として、提出させていただくこととなった。

会議においては、支出削減を行財政改革の命題として掲げていた事務局に対して、委員からは、市民サービス満足度の向上を図り、行財政改革大綱の副題でもある「創意くふう」により市の活性化を図って欲しいことが述べられるなど、外部の視点からの意見が多くあった。

委員会としては、引き続き、第2次八千代市行財政改革大綱や個別の取組みを網羅した同大綱の推進計画の策定過程において、外部の視点からの意見を述べるとともに、行財政改革の進捗状況を注意深く見守り、八千代市第4次基本構想（案）がめざすまちづくりに協力してまいりたい。

### 八千代市行財政改革推進委員会

委員長

西川 隆治

副委員長

美保 哲夫

委員

小林 朋恵

委員

諏訪 通法

委員

会田 悦子

委員

上代 修一

委員

中原 菜明

委員

江川 典一

委員

樋口 憲一郎