

第1章 現状と課題

はじめに、社会経済の変化などから、西尾市を取り巻く状況変化を取り上げ、そこからみえる課題を抽出する。なかでも、危機的な財政状況を具体的に明らかにすることから、新たな自治体のあり方とともに、新たな行財政システムの構築の必要性を明確にする。

1. 社会経済の変化

わが国の経済は、かつての高度成長からバブル崩壊後は一転して低成長に転じ、その後長期にわたり低迷を続けることとなった。

90年代初めまでは、地方の財政は国の財政と比較するとかなり良好な状態にあったが、バブル崩壊後の長引く景気停滞による税収入の低迷に加え、国が政策として実施した減税や景気対策として推進した公共事業の拡大に対して、多くの地方公共団体が地方債の借入れや積立金の取崩しなどによる無理な財政運営を続けたために、90年代後半から地方の財政は急速に悪化していった。

また、わが国は、産業の発展や国際環境の変化の中で、その社会構造を大きく変えてきたが、現在、世界においても例をみないスピードで進行している高齢化と出生率の低下による少子化は、新たな問題をもたらそうとしている。

少子高齢化はそれ自身が問題というわけではないが、人口の減少による活力の低下や労働人口の減少などをもち、とりわけ現役世代に多くを依存している現行の社会保障制度では、高齢化社会において医療や介護などの社会保障の充実が必要となっても、現役世代の負担だけでは十分に対応することができなくなり、負担のあり方や高齢者の能力の活用方法などについて見直しを図らなければ、社会保障費の増大は避けられないものとなる。

なお、このほかにも環境分野における問題など取り組むべき課題は多くあるが、国は非常に厳しい財政状況を背景に、持続可能な地域の経済発展を実現するためには、「国から地方へ」「官から民へ」という構造改革の流れをより強化することが重要だとしており、「三位一体改革」「構造改革特区」「地域再生」といった一連の施策からも窺えるとおり、この先、地方公共団体は「地域としての自立」を一層強く求められるものと考えられる。

2. 危機的な財政状況

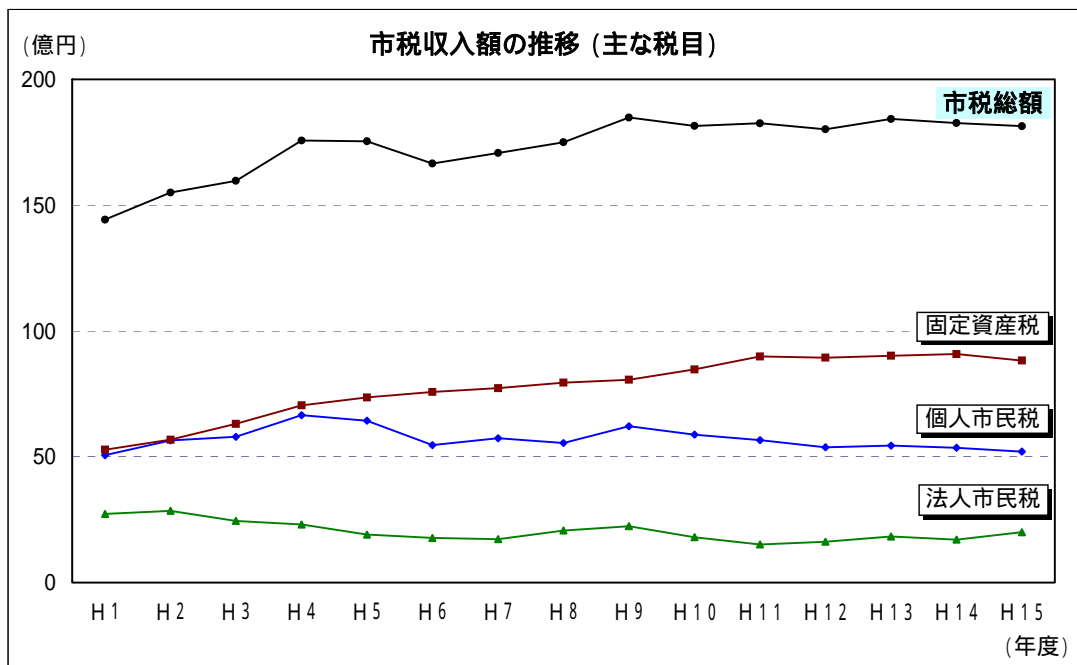
(1) 財政の現状

市税収入額の推移

低迷を続ける市税収入。個人・法人市民税の低迷と固定資産税の頭打ちにより、平成9年度以降はほぼ横這い。

現在、歳入の約6割を占める市税収入は、平成4年度（1992年）までは右肩上がり形で推移してきたが、平成5年度以降は、バブル崩壊による影響や特別減税の実施などにより低迷を続け、平成9年度以降はほぼ横這いといった状況にある。

これは、現在市税収入の約4割を占める個人・法人市民税の低迷と、約5割を占める固定資産税の頭打ちによるものであるが、比較的景気の影響を受けにくいとされる固定資産税でさえ、このような状況であるため、景気の動向が不透明な現状においては、この先の市税収入の伸びについては過大な期待はできない。



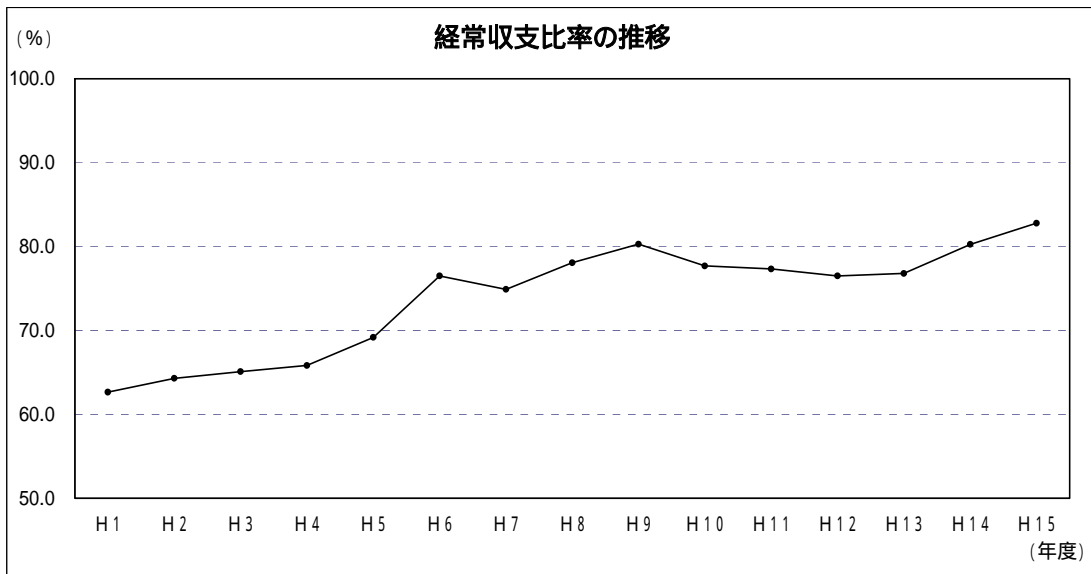
経常収支比率の推移

財政の硬直化が進む。80%を超えると「弾力性を失いつつある」といわれる経常収支比率が、平成15年度で82.8%となる。

地方公共団体の財政運営にあたっては、市税を中心とした「一般財源」の需要と供給の状況を把握することが重要であり、財政の健全性を測る「経常収支比率」を算定する際にもこれを用いる。経常収支比率とは、市税などの毎年定例的に入り用途について制約のない収入(経常一般財源)が、人件費や公債費などの経常的に支出される経費(経常経費)にどの程度充てられているかを表すもので、この比率が低いと「財政構造の弾力性・自由度がある」、逆に高いと「財政の硬直化が進んでいる」といわれる。

本市における経常収支比率(注)は、平成5年度までは60%台にあり、その後平成9年度に一時80%に達したもののおおむね70%台で推移してきたが、平成14年度には80%を超え、平成15年度で82.8%となった。一般的に、経常収支比率が80%を超えると「弾力性を失いつつある」といわれている。

(注)平成13年度決算から経常収支比率の算定方法が改定され、減税補てん債と臨時財政対策債の借入額を経常一般財源に加えて算定することとなった(これにより比率が下がることとなった)。しかし、普通交付税の不交付団体である本市においては、それらの地方債の公債費に対する交付税措置が期待できないことから、ここではそれらを加えない改定前の方法により算定した比率を用いることとした。ちなみに、改定後の算定方法(比率が下がる算定方法)によれば、平成13~15年度の決算数値はいずれも75%程度となる。

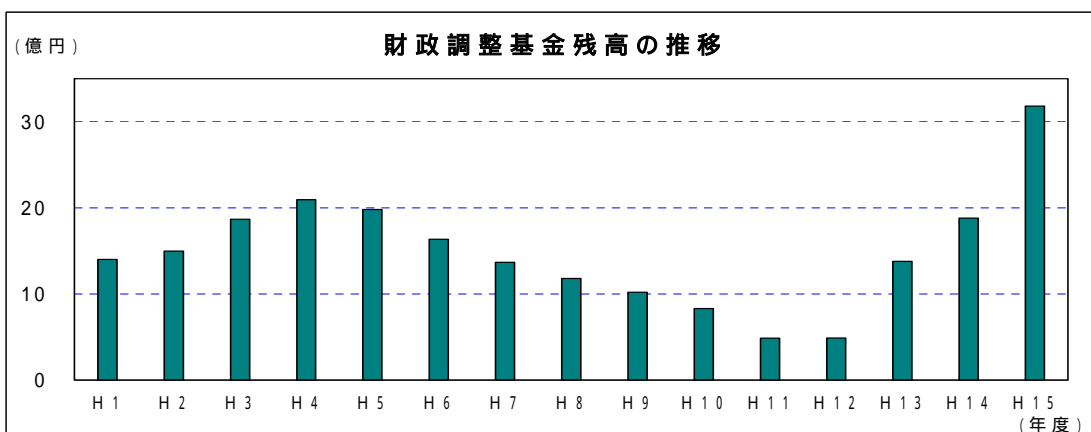


財政調整基金残高の推移

平成 15 年度末の残高は約 32 億円。ただし、地震対策関連事業を実施すると残りは約 19 億円。

「市の貯金」といわれる財政調整基金については、平成 4 年度末には約 20 億円の残高があったが、その後の財政運営で毎年取崩しを行なったために、平成 11 年度末には 5 億円を割る状況となった。しかし、財政調整基金は長期的視野に立った計画的な財政運営には欠かせないものであり、今後見込まれる財源不足に対処するためには少しでも多くの財源を先に送る必要があると考え、平成 13 年度から可能な限り積立てを行なった結果、平成 15 年度末で約 32 億円の残高を確保することができた。ただし、この積立ては、財政状況の非常に苦しい中で行なったものでもあり、臨時財政対策債などの市債(「市の借金」)の借入れにより可能となったともいえる。

なお、約 32 億円の残高のうち、約 13 億円は地震対策関連事業に充てる予定をしているため、それを除くと残りは約 19 億円となる。



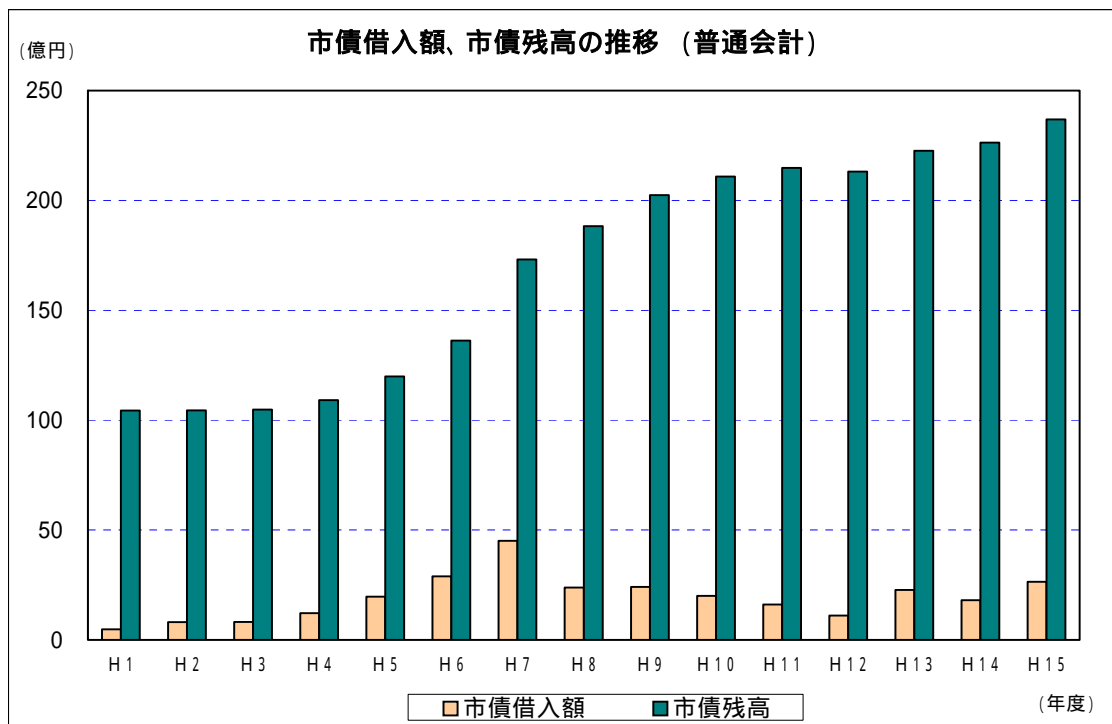
市債借入額、市債残高の推移

増えつづける市債残高。平成 15 年度末の市債残高は、平成元年度末の約 2.3 倍。

「市の借金」といわれる市債については、平成 4・5 年度の総合体育館、平成 5・6 年度の総合福祉センター・看護専門学校、それ以後の公民館・岩瀬文庫などを建設した際の借入れや、特別減税や交付税財源の不足といった国の財政事情などにより創設された減税補てん債（平成 6 年度～）や臨時財政対策債（平成 13 年度～）といったいわゆる赤字地方債の借入れにより、市債残高は年々増加し、平成 15 年度末で 237 億円と、平成元年度末の 104 億円の約 2.3 倍（133 億円の増）となった。

なお、ここでは普通会計における市債の状況を示しているが、特別会計（公共下水道・農業集落排水事業）及び企業会計（病院事業）の市債残高を合わせると、本市全体の市債残高は平成 15 年度末で 437 億円となる。

市債には、財政運営における支出及び収入の年度間調整、世代間の住民負担の公平化といった機能があるが、多額の借入れは、将来長期に渡って公債費として財政を圧迫し続けることになるため、十分に注意しなければならない。



(2) 今後の財政見通しと今後予定している大型建設事業

中期的な財政見通しとして、平成 22 年度までの財政収支について試算を行なった。試算の方法としては、「(1) 経常収支比率の推移」のところで述べた、市税を中心とした「一般財源」の需要と供給から収支差引を導くこととし、具体的には、歳入のうちの「一般財源」が歳出の各経費にどのように充てられ、その結果どれだけの収支が見込めるのかを試算した。

なお、財政収支の試算にあたっては、今後予定されている大型建設事業を切り離しては考えられないため、この間の大型建設事業に必要な一般財源の額を併せて表示した。

今後の財政見通しと今後予定している大型建設事業（一般財源ベース）

（単位：百万円）

区分		H15 決算	H16 決算見込み	H17	H18	H19	H20	H21	H22	
歳入 （一般財源）	市税	18,138	18,233	18,418	18,241	18,351	18,351	18,351	18,351	
	財政調整基金からの繰入金	-	-	660	-	1,250	1,820	450	-	
	減税補てん債・臨時財政対策債 借入額	2,129	1,705	763	1,200	200	200	200	-	
	その他	4,408	4,573	3,756	3,652	3,652	3,652	3,652	3,652	
A		24,675	24,511	23,597	23,093	23,453	24,023	22,653	22,003	
歳出 （充当一般財源）	義務的経費	9,799	9,582	9,857	10,502	10,653	10,705	10,828	11,000	
	投資的経費	2,360	3,318	3,574	2,650	2,828	2,729	1,533	1,533	
	大型建設事業 その他	地震対策関連	-	(330)	(480)	(225)	(259)	(16)	-	-
		新庁舎建設	-	(45)	(129)	(361)	(651)	(915)	-	-
		駅西再開発	(224)	(70)	(863)	(60)	-	-	-	-
		平坂東部土地区画整理	(14)	(30)	(83)	(93)	(171)	(233)	(233)	(233)
		学校施設整備	-	-	(358)	(541)	(317)	(265)	-	-
		公民館建設	(87)	(72)	-	-	-	-	-	-
		その他	(2,035)	(2,771)	(1,661)	(1,370)	(1,430)	(1,300)	(1,300)	(1,300)
	その他	11,402	11,306	10,166	10,122	10,317	10,945	10,687	10,805	
B		23,561	24,206	23,597	23,274	23,798	24,379	23,048	23,338	
収支差引 A - B		1,114	305	0	181	345	356	395	1,335	
【参考】 財政調整基金の年度末残高		3,182	4,183	3,523	3,523	2,273	453	3	3	

3. 地方分権の進展による業務量の増加

平成12年4月の地方分権一括法の施行、また、現在国が進めている「地方でできることは地方へ」という構造改革や「地域再生」などの一連の施策からも、地方分権は今後ますます進展していくものと考えられる。これらの背景には、これまでの国と地方公共団体の関係が、全国一律の行政サービスの提供を可能にした反面、地方公共団体が独自に地域の発展に取り組む意欲を弱め、この先の少子高齢化や地域経済の活性化といった様々な課題に対応するためには「地域が自ら考え行動する」いわゆる「地域としての自立」が必要との国の考えがある。このことから、地方公共団体への権限委譲が今後積極的に行なわれることが予想され、地方公共団体の業務量も確実に増加していくものと思われる。

ただ、権限委譲には、それに見合う財源の移譲が同時に行なわれることが不可欠であるが、国の「三位一体改革」による財源（税源）移譲に対する取組みを見ていてもその見通しはかなり不透明であり、今後の動向に注意する必要がある。

4. 住民ニーズの拡大

近年、社会経済構造の変化により行政に対する住民のニーズは多様化し、かつ、より質の高い行政サービスが求められるようになった。また、生活スタイルや住民意識の変化から、かつては家庭や地域の中で取り組まれてきた課題に対しても行政の関与が求められるなど住民ニーズは拡大を続ける一方であり、加えて今後の少子高齢化の進展などによる新たな住民ニーズを考えると、この先の財政状況下においては、これまでのようなサービスの提供が困難な状況にある。

規制緩和により行政サービスの民間開放が進み、民間による活動領域が拡大しつつある現状において、あらためて行政と民間の役割分担を見直し、行政サービスの

向上や行政の効率化といった視点から、民間で可能な部分については民間に委ね、また効率化などとともに自治意識の醸成といった面から市民ボランティアやNPOなどの協働が可能な部分についてはそれを促進していくことが必要になると考えられる。

5. 行政運営における現状と課題

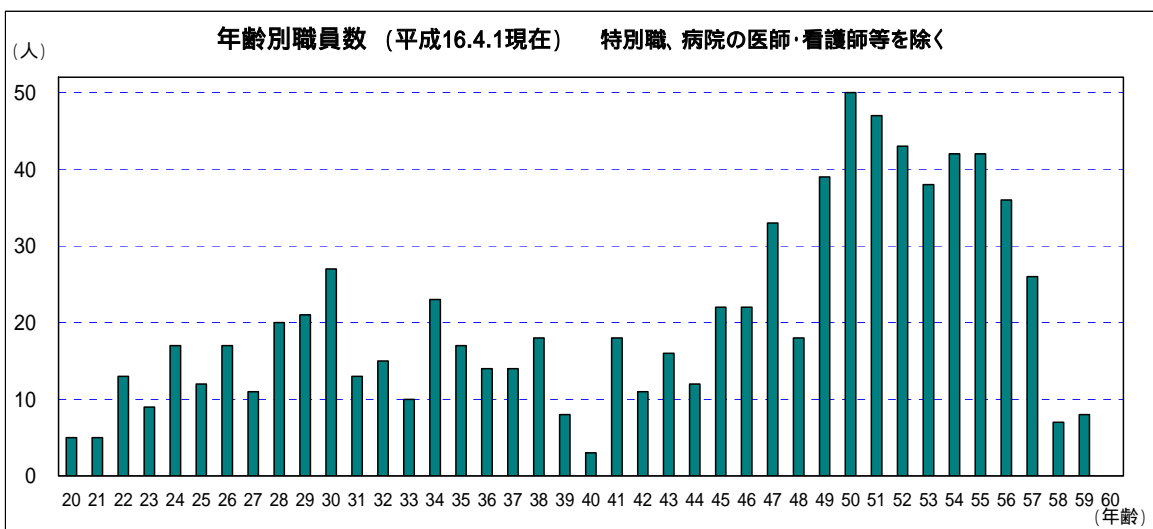
(1) 職員の士気の低下

現在の職員（病院の医師・看護師等を除く）の年齢構成をみると、50歳代の職員が極端に多く、偏った構成になっていることがわかる。これは、かつての高度成長期に行政需要の拡大とともに大量の採用を行ったことによるものであり、また、近年の行政改革の取組みにおいて採用を抑えてきたために若年層の職員は少なくなっている。

このような年齢構成により、高齢層職員は、役職者として組織内を監督する立場にありながら、若年層職員の不足によって実務にも関与しなければならず、以前の役職者のように監督者たる仕事に専念してその責任を全うすることが困難となった。また、若年層職員にとっては、上司ばかりが多く、いつまでも責任ある仕事ができないために向上心を失い、結果として人材が育たないという状況となった。

一方、このような年齢構成は、ポスト不足から管理職への登用年齢を上げることとなったが、それは結果として優秀な能力を持った職員を十分に活用できないという状況をもたらすこととなった。組織が使命を達成する課程においては、部長・課長などその組織のリーダーが果たす役割は大きく、組織が活性化するか否かは、そのリーダーの指導力にかかっているとみえる。しかし、登用年齢の引上げにより、優れたリーダーの育成が困難となり、また、リーダーとして活躍できる期間も以前に比べて短くなってしまった。

以上のような状況が、職場の活性化を妨げ、職員の士気の低下を招く要因となっていると思われるが、今後の厳しい財政状況下において、効率的な行政運営を行うためには、何よりも職員の士気を高め、活気のある組織にすることが不可欠である。そのためには、職員の能力を公平に評価し、処遇する人事システムの確立とバランスのとれた年齢構成を目指した計画的な採用が求められる。



人件費の増大の要因

人数の極端に多い年齢層が高齢化しているために、平均年齢が年々引き上げられ、人件費の増大を招く。仮に、各年齢層の職員数が一定で、給与改定がないものとするれば、人件費は毎年一定額で推移していく。

(2) 各課における意見等

新たに取り組む行財政改革の方策を検討するにあたり、今年度、本市の行政組織内の全課を対象とした事務事業ヒアリングを実施した。このヒアリングにおいては、各課が担当する事務事業のみならず、他課の業務あるいは市全般に対して日頃感じている意見などについて聞き取りをした。

その中では、市の実施計画や予算査定、また市の方針に関するものなど様々な意見が出されたが、一方、現在行なっている事務事業に対する意見については、「毎年同じような内容の事業を同じような方法で行なっている」と感じられたものや、「事業の必要性の低下を感じながらも、相手方（住民や各種団体）との関係から廃止することが困難」といったものがあった。

前者については、行政に対する批判としてしばしば聞かれる「効果や効率（成果やコスト）に対する認識の甘さ」や「問題の先送り（問題を認識しつつも、それに対する改善意欲が希薄）」といったことから生じるものと考えられるが、これについては、昨年度から導入した行政評価制度を効果的に運用することにより、職員各自が事業の目的や成果を十分に考えて事業にあたるよう、職員の意識改革を進めていく必要性を感じた。また後者については、行政側だけでは解決できない問題でもあり、相手方である住民や各種団体の理解が不可欠であるため、相手方の理解が得られるような働きかけしたうえで従来の関係を見直すなどして、解決の糸口を模索していく必要があると感じた。

6.まとめ

本市は、これまでもいち早く行政改革に取り組み、事務事業の見直しや人員削減等を進めてきたが、それでも今後の財政見通しにおいては危機的な状況が見込まれる。また、この先の地方分権の進展による業務量の増加などを考えると、その状況はさらに深刻化するものと予想される。

このような危機的な財政状況は、主に歳入における市税収入の低迷と、歳出における投資的経費以外の経費の増大によるものであるが、これを乗り切るためには、税基盤の強化や収納率の向上などによる歳入確保に努めるとともに、これまで以上の歳出改革により、限られた財源と人的資源をもって効果的・効率的な行政運営を行なうことのできる新たな行財政システムの構築が急務と考えられる。

第2章 行政改革の経緯

「第1章 現状と課題」における問題解決に向けて、これまでも西尾市では行政改革に積極的に取り組んできた。今後さらなる改革を進めるにあたって、これまでの改革を振り返り、その成果と限界を検証する。

1. これまでの取組みの経緯

平成6年11月、市民の代表で組織された「西尾市行政改革懇談会」において、市民、民間の立場から市の行政改革に対する意見、提言をまとめた報告書を策定する。この報告書を最大限尊重して、平成7年3月、国に先立ち西尾市独自の行政改革に取り組むべく「西尾市行政改革大綱」を策定し、この大綱に基づき、第1次実行計画を平成7年度から策定、実行する。その実施状況を踏まえ、さらに行政改革を推進するため、平成11年度から同計画を見直し、目標年度と可能な限り数値目標を定めたより具体的な実行計画として、新たに第2次実行計画を策定して、その実行に努めてきた。

この間、県下初となる地方公共団体のオンブズマン制度を導入して、中立的な第三者機関として、「西尾市行政評価委員会」を設置し、行政改革の進捗について、公平かつ中立的な立場から評価、監視を受けながら、取組みの積極的な公表を行っている。

『西尾市行政改革大綱』の重点措置事項

1. 行政改革の推進に関する監視機能の強化
2. 行財政状況の市民への積極的な公表
3. 許認可等の整理合理化
4. 事務事業の見直し
5. 補助金等の見直し
6. 人事及び勤務条件の適正化
7. 時代に即した組織機構の見直し
8. 外郭団体等の見直し
9. 公共施設の管理運営等
10. 行政サービスの改善
11. 広域行政の一層の推進



【目標】

職員の意識改革を始め、
「実行する行政」
「開かれた行政」
「改革に対応できる行政」
と市民から評価される行政改革

2. 行政改革による成果

これまで本市において断行してきた行政改革について、第1次実行計画と第2次実行計画に分けて、計画の概要とその成果を示す。

(1) 第1次実行計画

行政改革大綱の基本理念に基づき、職員で組織する9つの検討委員会を設置して、改革に向けた第1次実行計画を策定するとともに、その実行に移した。なかでも、ケチケチ作戦と称して、事務事業運営上の無駄を細かく精査し、職員一丸となってその削減に努力をした。

行政改革大綱の項目に従って、その実施内容を改革の視点とともに、まとめることにする。

第1次実行計画における検討委員会

ケチケチ作戦検討委員会 補助金等検討委員会 定員適正化計画・組織機構検討委員会 特殊勤務手当等検討委員会 公共施設の管理運営等検討委員会 現有公共施設の利用検討委員会 民間委託検討委員会 O A化及び個人保護条例等検討委員会 広域行政検討委員会
--

第1次実行計画における実施内容

平成12年3月

行政改革の大綱の項目	実行に当たっての視点	実施内容
1 行政改革等の推進に関する監視機能の強化	市政、主として行政改革に対する市民の意見、提案を申し立てることができる民間の有識者等による組織を設置し、監視機能の充実を図る。	・行政評価委員会による行政改革進捗状況の評価と結果の公表
2 行財政状況の市民への積極的な公表	正確かつ公平であり、分かりやすいこと	・広報にしてお及びホームページにより行財政情報を公表
3 許認可等の整理合理化	透明性、公平性、迅速性	・行政手続の簡素化、迅速化
4 事務事業の見直し（ケチケチ作戦）	職員一人ひとりが小さなことを足元から見直し、ケチケチ運動として展開する。経費の節減、有効利用、集中管理	・旅費、食料費 19,489千円（H6：H10決算比較）
5 補助金等の見直し	終期の決定、不断の見直し、スクラップアンドビルド	・補助金 277,427千円 負担金 555,759千円 交付金 1,968千円 計 280,300千円（H6：H10決算比較）
6 人事及び勤務条件の適正化 (1) 定員適正化計画の策定	定員管理の計画的運営（ローリングプランの実施）サンセット方式 近隣市や類似都市との比較 スクラップアンドビルド	・H8年度からH12年度計画の策定 H11年度からH12年度 計画の見直し実施
(2) 職員研修の充実	職員の資質向上 目標設定による研修運営 政策形成能力、創造的能力の育成	・職員の資質、政策形成能力の向上のため必要な研修を実施
(3) 勸奨退職者制度の充実	勸奨退職者の促進及び人件費の削減	・一定年齢以上の職員の退職を進め、後進育成と人事刷新を図る。（勸奨対象年齢：医師は55歳～64歳、医師以外職員は45歳～59歳）
(4) 特別職及び管理職の手当の引下げ	行政改革の率先垂範	・H7年度から 特別職調整手当 635千円 管理職手当 14,887千円 計 15,522千円 H11年度から 市議、特別職の期末手当引下げ 12,083千円

行政改革の大綱の項目	実行に当たっての視点	実施内容
(5) 特殊勤務手当等の見直し	手当等の趣旨の見直しを含め不合理、不適正なものは是正する 特殊性を欠き一般化している勤務	<ul style="list-style-type: none"> H9年度から 病院除く 9,276千円 病院(事務部) 8,200千円 H11年度から 病院(医療職員) 17,644千円 計 35,120千円
(6) 時間外手当等の見直し	事務の計画的な遂行と定期的な見直し体制の確立	<ul style="list-style-type: none"> ・ 事務事業の見直しを行い、仕事改善を図る。 ・ 個々の仕事分担に拘らない係又は課内の協力体制を図る ・ 補正予算を認めない
7 時代に即応した組織機構の見直し	係は2人以下、課は5人以下の統廃合、部は縦割行政の解消	<ul style="list-style-type: none"> ・ H9年度から 1部3課10系の減 18人 16,827千円
8 外郭団体等の見直し	市民サービスの向上と運営費の削減、設立の目的、業務の見直し	<ul style="list-style-type: none"> ・ 外郭団体等への委託のあり方について、見直しを実施
9 公共施設の管理運営等	多目的利用の推進、現有公共施設の見直し、施設の利用申込に関する情報ネットワーク、ランニングコストの低減化対策	<ul style="list-style-type: none"> ・ 施設の利用申込に関する情報ネットワークの整備を実施 ・ 公共施設の多目的利用の推進
10 行政サービスの改善 (1) 民間委託の実施	民間の技術やノウハウ等で行政サービスを維持しながら経費節減が、より効果的にできるものの委託化 委託目的、効果を明らかにする	<ul style="list-style-type: none"> ・ 小中学校給食業務 H11年度 退職不補充、パート化 168,454千円 3校の試行委託 9,150千円 電算処理業務 H8年度 職員2名減 7,666千円 庁舎ボイラー暖房業務 H10年度 職員1名減 6,817千円 戸籍簿作成タイプライター事務 H9年度 職員1名減 943千円 速記事務 H10年度 職員1名減 4,107千円 中畑母子寮の廃止 H10年度 人件費 3名 27,128千円 事務費 4,389千円 施設費管理費 1,208千円 国県補助金 5,100千円 計 27,625千円 ごみ収集運搬業務委託 H11年度 2t者2台 3,300千円 下水清掃業務 職員3名減 (23,468千円 = 委託)
(2) 高度情報通信技術の活用	人員削減、行政サービスの向上、機器等の全庁的統一、業務内容の見直し、プライバシー保護のための個人情報保護条例の制定	<ul style="list-style-type: none"> ・ O A 化の推進により、市民サービスの向上と経費節減を図る ・ 個人情報保護条例をH12.1.1施行
11 広域行政の一層の推進	一部事務組合、広域連合、協議会、合併のいずれかで対応類似施設の並立を避け、効果的な配置と基準づくり	<ul style="list-style-type: none"> ・ 平成12年度広域連合設立準備事務局を設置、平成13年4月広域連合設立
12 旅費の見直し	経費節減とともに、旅費の適正な支出を図る。	<ul style="list-style-type: none"> ・ 平成10年度旅費検討委員会を設置し、検討結果報告書作成 H11年度実施 日当支給基準見直し 3,336千円
合計	経費削減額	610,739千円

第1次実行計画の経費削減額

あくまでも参考的な数値に過ぎないが、第1次実行計画の改革項目を実施したことによる年間決算額に対する経費削減は、約6億1千万円に達する。

また、OA化の推進、広域連合設立準備など第1次実行計画では経費削減の効果として挙げられなかった項目においても、そこでの研究、検討が第2次実行計画での成果につながった。

(2) 第2次実行計画

平成11年度、12年度で策定した第2次実行計画では、第1次実行計画の計画内容について、平成11年度以降重点的に実施すべき事項と、さらに推進すべき事項について定めて、項目ごとに目標年度と可能な限り数値目標を掲げ、より具体的な実行計画に見直しを行っている。

第2次実行計画における検討委員会

1. 行政組織の見直し	...組織機構検討委員会
2. 定員適正化計画の見直し	...定員適正化検討委員会
3. 事務事業の見直し	...事務事業見直し検討委員会
4. 補助金の見直し	...補助金等検討委員会
5. 公共工事のコスト削減	...公共工事コスト削減検討委員会
6. 市民サービスの向上	...市民サービス検討委員会

第2次実行計画における実施内容とその進捗状況

平成16年10月

重点的に実行すべき項目	実行計画名	進捗状況					計画の主な内容及び完了に至っていない計画の内容
		完了	実施中	実施予定	未定	計	
1 行政組織の見直し	第1号 行政組織の見直しについて H11年8月16日決定	2	1			3	・組織機構の見直し 1部4課削減 ・グループ制の導入 ・職制のあり方 ・保育園の統廃合 (実施中) ・広域行政の推進
2 定員適正化計画の見直し	第8号 定員適正化計画の見直しについて H12年2月21日決定	1				1	・H8年度からH12年度 H11年度 921人(12人減) H12年度 906人(27人減)
	第11号 実効性ある早期勧奨退職者制度の導入について H12年3月21日決定	2	1		1	4	・退職金の加算措置 ・再就職の支援 ・勧奨退職等の受入れの整備(実施中) ・希望降任・昇任制度の導入 ・人事管理システムの再構築(未定)
	第14号 定員適正化計画について H12年8月21日決定		1			1	・H13年度からH17年度 目標年度 17年度 851人(実施中)
3 事務事業の見直し	第3号 事務事業の見直しについて(その1) H11年10月18日決定	8		1		9	・市役所駐車場利用料金の引き上げ(実施予定) ・千人委員会運営事業の廃止 ・広報にしお印刷業者の選定、カラー印刷廃止 ・市民交通傷害保険の廃止 ・敬老金、記念品の節目年齢方式 ・無料人間ドックの本人負担導入

重点的に実行すべき項目	実行計画名	進捗状況					計画の主な内容及び完了に至っていない計画の内容
		完了	実施中	実施予定	未定	計	
	第5号 一課一行革実施計画 H11年11月22日決定	25	2		1	28	<ul style="list-style-type: none"> ・週休日の振替及び半日勤務 ・全庁LANによるグループウェア ・四九朝市組合補助金の削減、廃止 ・ごみ処理の広域的实施（実施中） ・公共施設建設プロジェクトチーム設置事業（未定） ・消防職員の再任用制度の有効活用（実施中）
	第6号 行政改革に関する提案 H11年11月22日決定	3			2	5	<ul style="list-style-type: none"> ・市庁舎の案内場所を玄関真正面に移動（未定） ・道路後退敷地における補償制度の実施（未定）
	第9号 事務事業の見直しについて（その2） H12年2月21日決定	9	4			13	<ul style="list-style-type: none"> ・事務服の貸与（夏用廃止、冬用廃止で検討）（実施中） ・観光行事の市主催事業を見直し、地元主催への切替（実施中） ・文化会館結婚式場の廃止 ・用務員の退職不補充（実施中） ・公用車の集中管理 ・バスの運転業務民間委託（実施中）
	第16号 事務事業の見直しについて（その3） H12年9月4日決定	5	2		1	8	<ul style="list-style-type: none"> ・市税等口座振替に係る領収書の廃止 ・市税前納報奨金の引下げ ・保育所の統廃合、民営化（実施中） ・公害分析業務の民間委託 ・市営住宅駐車場有料化（未定） ・行政評価制度の導入（実施中）
	第18号 一課一行革実施計画（その2） H12年10月16日決定	32	1	1		34	<ul style="list-style-type: none"> ・土地開発公社借入れ入札制度の導入 ・行政情報ネットワーク整備 ・ねたきり老人見舞金支給事業の廃止 ・看護学校授業料の口座振替（実施予定） ・木造市営住宅の取り壊し促進（実施中） ・病院医療事務の全面委託
4 補助金等の見直し	第2号 土地借上料について H11年10月18日決定		1			1	<ul style="list-style-type: none"> ・土地借上げの基本方針の実施と借地料の算式の見直し（実施中）
	第12号 補助金の見直しについて H12年3月21日決定		1			1	<ul style="list-style-type: none"> ・補助金交付期間の終期の設定と、見直し基準による精査、そのほか県補助金に上乘せ補助をしないなど（実施中）
	第17号 委託料の見直しについて H12年9月4日決定		1			1	<ul style="list-style-type: none"> ・委託料について、競争原理の導入により委託契約コストの削減、契約プロセスの効率化、透明性の確保（実施中）
5 公共工事のコスト削減	第7号 公共工事コスト縮減対策に関する行動計画 H11年11月22日決定	1				1	<ul style="list-style-type: none"> ・公共工事コスト縮減に向けた工事の計画 ・設計等の見直し、発注の効率化、工事実施段階での合理化・規制緩和など
	第13号 入札及び契約制度の見直しについて H12年3月21日決定	3			1	4	<ul style="list-style-type: none"> ・制限付き一般競争入札の本格実施 ・予定価格の事前公表の試行 ・低入札価格調査制度の試行 ・入札時VE、契約時VE制度（未定）

重点的に実行すべき項目	実行計画名	進捗状況					計画の主な内容及び完了に至っていない計画の内容
		完了	実施中	実施予定	未定	計	
6 市民サービスの向上	第4号 利用しやすい公共施設の在り方について H11年10月18日決定	4	3	2	1	10	・施設のガイドブック作成（未定） ・文化会館にモデル料金を設定 ・公共施設予約システムの導入（実施予定） ・予約システム導入までの間、利便性の向上（実施中） ・職員の接遇の改善（実施中） ・文化会館イベントの掲示板設置（実施予定）
	第10号 市民サービスの向上について（その1） H12年2月21日決定	6	1		1	8	・市役所1階のローカウンター化 ・来客用ベビーカーの設置 ・地域情報化の推進（実施中） ・申請業務の簡素化 ・市民サービスガイドブックの作成（未定）
	第15号 市民サービスの向上について（その2） H12年8月21日決定	1	1	1		3	・休日、延長保育の充実（実施中） ・事務事業のマニュアル化（実施予定） ・市民ICカード導入の検討委員会設置
	第19号 市民サービスの向上について（その3） H12年11月20日決定	3				3	・庁内案内図の作成 ・たらい回し防止のための電話対応、来客者対応、逆引き事務分掌一覧の作成 ・接遇リーダーの養成、接遇研修
合 計	138件	105	20	5	8	138	

約9割の実行計画を実施

第2次実行計画では、第1号から第19号までの実行計画が定められているが、さらに138項目の計画で構成されている。この計画項目の平成16年10月時点における進捗状況をみると、完了が105件、実施中20件となり、計画に則った取組みが約9割実施されていることとなる。

第2次実行計画のうち進まない計画項目の検証

実施済となった実行計画が大半を占めるなかで、未だに実施予定、未定となっている計画項目が13件、全体の1割ほど存在する。そこで、この計画項目について、これまでの取組状況とその阻害要因を明らかにしたうえで、今後の見込み、計画の見直しなどについて示すことにする。

実行計画名・主な内容	進捗状況 16.10	取組状況及び問題点	今後の見込み	計画内容の見直しなど
第11号 実効性ある早期勧奨退職者制度の導入について H12年3月21日決定				
5 人事管理システムの再構築 ・能力を十分発揮しない職員 の指導強化等 (人事課)	未定	勤務成績率に応じた勤勉手当の支給を課長、部長に対して実施。また、問題となる職員に対して、勤務評定の結果をもとに、昇給延伸を実行する制度を確立するとともに、長期病欠者に対しては、リハビリ出勤期間を設けて、早期の完全復帰へ結び付ける対策を講じている。しかしながら、個々の対策が未だ体系されていない。	労使交渉が絡むことから慎重に進める必要があるが、確実に実施していかなければならない。職員間の健全な競争原理が働くような、目標管理の視点を取り入れた人事考課への見直しと、その結果が給与、処遇に反映させる人事管理システムの再構築を進める。	新たな視点を加え、計画内容を次期計画へ引き継ぐ。

実行計画名・主な内容	進捗状況 16.10	取組状況及び問題点	今後の見込み	計画内容の見直しなど
第3号 事務事業の見直しについて(その1) H11年10月18日決定				
1 市役所職員駐車場 ・ 利用料の適正な額に引き上げ (総務課)	実施予定 H13.1着手	実行計画では、適正な額に引き上げとされているが、H15.2駐車場問題検討委員会の検討結果において、現行の利用料が妥当な金額との結論に達した。(駐車場用地にかかる借地料を駐車場利用者全員(臨時職員除く)で除した額は月額497円となり、現行500円を当分の間継続する。)	新庁舎の完成時など新たな状況変化が生じた時に、再度利用制限と料金を検討する。	一定の方針決定がなされており、次期計画には盛り込まない。
第5号 一課一行革実施計画 H11年11月22日決定				
18 公共施設建設プロジェクトチーム設置事業 (建築課)	未定	複合施設となるような大型施設の建設計画が見当たらない。	これからの社会環境を考えた場合には、複合施設の新規建設もさることながら、現有施設の複合化利用による有効活用を検討する必要がある。そのための組織をつくり、その一環として新規建設プロジェクトチームの設置を検討する。	新たに現有施設の配置統廃合計画を検討する。次期計画には盛り込まない。
第6号 行政改革に関する職員提案 H11年11月22日決定				
3 案内の場所の変更 ・ 案内の場所を玄関の真正面に移動する (総務課)	未定	現庁舎において実施することは物理的に難しく、仮に整備するとすると多大な経費が必要となる。	新庁舎建設のなかで検討する。	次期計画としては、盛り込まない。
4 道路後退敷地における補償制度の実施 ・ 建築基準法による道路化する私有地部分の補償制度を創設 (建築課)	未定	道路化される私有地の分筆費用や、寄付の方法など関係各課との調整において多くの問題点が顕在化し、どこまで補償すべきか調整が難航している。	他市で制度化している事例もあるので、それらを参考にして、西尾市としての方針を決定する。	市と住民との費用分担のあり方が問われることから、住民の理解と協力が必要となる。建築課を事務局とした検討委員会を設置して、補償制度の有効性を再度検討したうえで、決定する。次期計画には、盛り込まない。
第16号 事務事業の見直しについて(その3) H12年9月4日決定				
27 市営住宅駐車場の有料化 ・ 市営住宅駐車場の使用料を徴収 (建築課)	未定	新たに駐車料金の徴収・滞納業務にあわせた管理業務が発生するとともに、住宅料金との均衡から料金制定が難しい。現在住居人で管理する委員会のメリットがなくなる。また、駐車スペースが足りないなど検討項目が多い。建替え時に変更したいが、建設時期も未定。	住宅の次期建替え時に条例改正を検討する。また建替え以前の対応策として、財源確保の一方で管理負担増を伴うことから、適切かつ妥当な管理体制を建築課において引き続き検討する。	受益と負担の見直しのなかでその必要性を再度協議する必要があるが、より良い管理方法を建築課において検討する。次期計画には、盛り込まない。
第18号 一課一行革実施計画(その2) H12年10月16日決定				
13 授業料納入方法の変更 ・ 直接納入の授業料を口座振替に変更 (看護専門学校)	実施予定 H16.10着手	財務会計システムとの連動に問題があり、指定金融機関との協議を必要とする。税収納の電算開発を待って、開発を進める。	システム開発の経費など費用対効果を考慮する必要があるが、他団体の状況を参考に口座振替に向けた検討を行う。	看護専門学校において進める。次期計画には、盛り込まない。

実行計画名・主な内容	進捗状況 16.10	取組状況及び問題点	今後の見込み	計画内容の見直しなど
第13号 入札及び契約制度の見直しについて H12年3月21日決定				
4 入札時VE、契約時VE制度については、公共工事コスト縮減推進部会で継続的に研究 (財政課)	未定	制度の運用に対しては、職員の高度な知識に基づく責任が要求され、その受け皿となる体制づくりが必要。	技術提案について、審査体制の確立や審査の公平性など、引き続き検討が必要。	財政課を中心にして、引き続き研究するものとし、次期計画には、盛り込まない。
第4号 利用しやすい公共施設の在り方について H11年10月18日決定				
1 施設のPR (1)ガイドブックの作成 (情報課)	未定	手続き、申込などは変更等が発生するため、総合的なガイドブックを作成すると無駄が生じる。インターネットの活用も視野に入れ、総合的なガイドブックの作成を再度検討する必要あり。	第10号の市民サービスガイドブックに包括される内容で、重複して作成する必要はない。	この計画は削除。第10号で検討する。
4 予約申込 (1)公共施設予約システムの導入 (情報課)	実施予定 H16.4着手	現在、県下で共同開発をしている。	平成18年度から順次稼働予定。	同計画は達成できるものとする。
その他 イ文化会館等へイベントの掲示板の設置を検討 (文化振興課)	実施予定 H16.10着手	当初、電光掲示板の設置を考えていたため、多額な費用が必要となり実施の目途がたたなかった。	3階改修に伴う表示改修工事とあわせて、文化事業ポスター掲示場の設置を予定する。	同計画は達成できるものとする。
第10号 市民サービスの向上について(その1) H12年2月21日決定				
8 市民サービスガイドブックの作成 ・ 市政情報、公共施設案内、申請手続き等を掲載したガイドブックを作成する (情報課)	未定	市政情報、申請書などは内容変更が多く、総合ガイドブックとして印刷すると修正、訂正が発生する。長期の使用は難しい。	インターネットの活用も視野に入れ、総合的なガイドブックの作成について、再度検討する必要あり。	インターネット等を活用して、ガイドブックに変わる情報提供を検討するとともに、インターネットの活用が難しい市民に向けたサービス提供のあり方を検討する。身近な場所で各種行政に対するサービス情報の提供を検討する。次期計画では新たな視点で市民サービスの向上を図る。
第15号 市民サービスの向上について(その2) H12年8月21日決定				
10 ISO9001について(事務事業のマニュアル化) ・ ISO9001の取得は見送る ・ 各課において事務事業のマニュアル化を進める (企画課)	実施予定 H16.9着手	これまでも各課において、部分的にマニュアルを作成しているが、担当者の意識の違いから継続的な運用がなされていない事例が見受けられる。マニュアル作成には、膨大な事務量を伴うことから、一過性に終わらないよう、ISO認証に換わる仕組みづくりが必要となる。	マニュアルは事務事業を構成する業務単位に作成するものとし、事務事業との位置付けを整理したうえで、業務にかかるマニュアルを作成し、行政評価にあたっての改革改善を検討するツールとしたい。試行的に企画課で実施し、その検証を行いながら、対象範囲を広げていきたい。	アウトソーシングを進めるためにも、マニュアル作成は、避けて通れない。今後、行革を進める柱として積極的に取り組むものとし、次期計画に引き継ぐものとする。

新たな視点を加えて今後の改革項目に引き継ぐ

計画実行に向けた取組を進めてきたが、様々な阻害要因によって、これまで実施されずにいる。そこで、上記のとおり、各計画項目を次期計画に引き継ぐものと、各担当課において行うべきものに分類する。担当課において行うとしたものは、専門的な内容の計画であり、実施方法を再検討したうえで、責任をもって実行等に移

すものとする。また、次期計画に引き継ぐとしたものは、計画内容に新たな視点を加えて、今後の改革項目に盛り込むものとする。

第2次実行計画の経費節減額

ア．年間決算額に対する経費節減額

平成16年10月現在

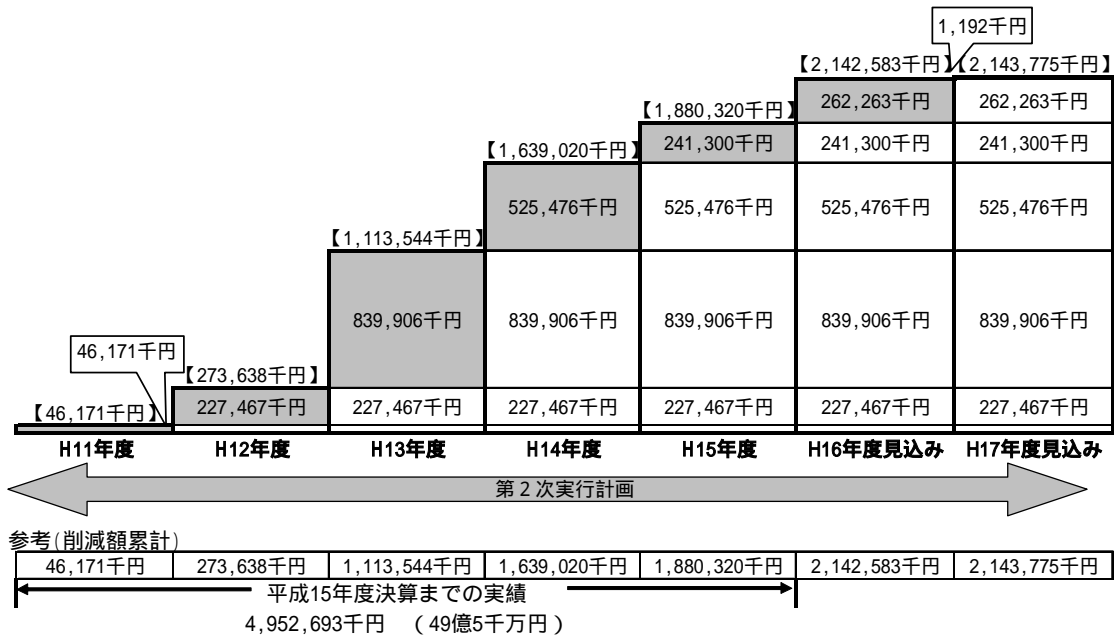
重点的に実行すべき項目	実行計画名	経費節減（見込み）額							
		H11年度 千円	H12年度 千円	H13年度 千円	H14年度 千円	H15年度 千円	H16年度 千円	H17年度 千円	合計 千円
1 行政組織の見直し	第1号 行政組織の見直しについて		-25,287	-79,292					-104,579
2 定員適正化計画の見直し	第8号 定員適正化計画の見直しについて	-37,120	-118,864						-155,984
	第11号 実効性ある早期勤奨退職者制度の導入について			-72,000	-144,000	-126,000	-162,000		-504,000
	第14号 定員適正化計画について			-259,455	-190,164	-95,316	-57,768		-602,703
3 事務事業の見直し	第3号 事務事業の見直しについて（その1）	-6,646	-26,206	-7,016					-39,868
	第5号 一課一行革実施計画	-2,405	-5,588	3,887	-1,201	-3,748	-500	-500	-10,055
	第6号 行政改革に関する提案								
	第9号 事務事業の見直しについて（その2）		-3,052	-8,042	-3,343	-437	-22,054	-692	-37,620
	第16号 事務事業の見直しについて（その3）		-1,462	-33,400	-2,987	-13			-37,862
	第18号 一課一行革実施計画（その2）		-4,721	-38,025	-17,790				-60,536
4 補助金等の見直し	第2号 土地借上料について		-22,837	-12,453	-4,007	-15,278	-300		-54,875
	第12号 補助金の見直しについて			-12,459	-22,145		-15,356		-49,960
	第17号 委託料の見直しについて			-4,213	-1,425	-508	-4,285		-10,431
5 公共工事のコスト削減	第7号 公共工事コスト削減対策に関する行動計画		-19,450	-317,438	-138,414				-475,302
	第13号 入札及び契約制度の見直しについて								
6 市民サービスの向上	第4号 利用しやすい公共施設の在り方について								
	第10号 市民サービスの向上について（その1）								
	第15号 市民サービスの向上について（その2）								
	第19号 市民サービスの向上について（その3）								
合計	138件	-46,171	-227,467	-839,906	-525,476	-241,300	-262,263	-1,192	-2,143,775

経費節減には人件費改革

平成 11 年度から経費削減の効果が現れ、毎年新たな取組みを進めた結果、平成 17 年度では年間決算額に対する経費削減額は、21 億 4 千万円になるものと見込まれる。なかでも、定員適正化計画の見直しによる削減効果が大きく、12 億 6 千万円にものぼり、削減額全体の約 6 割にあたる。事務事業の見直しについては、全庁的に一課一行革を実施するなど細かな事務事業の見直しを通して、様々な取組みを行ってきたが、経費節減効果からみると、全体の 1 割にも満たないことになる。

イ．経費節減の推移と経年累計額

第 2 次実行計画の経費削減効果について、平成 11 年度から平成 17 年度見込みまでの各年度の推移を図にまとめて示すと次のとおり。



平成 15 年度までに 49 億 5 千万円の経費削減を実施

平成 11 年度から平成 15 年度決算までの実績を基にした経費削減額の経年累計額は、理論上の年間経費削減額をもとに単純集計すると 49 億 5 千万円になるものと考えられる。

これに加え、第 1 次実行計画においても、すでに年間 610,739 千円の削減策を講じており、平成 11 年度から 15 年度までの 5 年間の累計は、別に 30 億 5 千万円あることになる。

3. これまでの行政改革の限界

主な計画項目をもとに、具体的内容の検証を行う。

(1) 定員適正化計画

民間委託等を進めると同時に、組織機構の見直し、早期勧奨退職者制度の導入などの取組みによって、職員数は着実に減少している。

部門	年度	職員数 (4月1日現在)									対前年増減数							(人)
		10	11	12	13	14	15	16	17	11	12	13	14	15	16	17	17対10	
教育長		1	1	1	1	1	1	1	1									
事務職・公害技師		329	332	320	300	292	292	292	292	3	12	20	8				37	
土木・建築・電気技師		79	79	78	80	81	80	81	81		1	2	1	1	1		2	
保育士・寮母・幼稚園教諭		199	199	202	195	184	177	178	178		3	7	11	7	1		21	
用務員		24	24	24	24	22	20	17	16				2	2	3	1	8	
調理員		83	79	77	74	68	65	61	59	4	2	3	6	3	4	2	24	
清掃員		44	43	41	38	37	37	36	35	1	2	3	1		1	1	9	
看護学校教員・看護師		18	15	16	16	16	15	15	15	3	1			1			3	
保健師		11	11	12	10	11	11	11	11		1	2	1					
整備士・運転手		8	8	8	8	8	7	6	6					1	1		2	
ホームヘルパー		1	1	1	1	1	1	1	1									
体育指導員		3	3	3	2	2	3	2	2			1		1	1		1	
司書・学芸員		8	8	8	8	8	8	8	8									
獣医師・栄養士		4	4	4	4	4	4	4	4									
学校教諭		4	4	4	4	4	4	3	3						1		1	
交通指導員・病院技師		2	2	1							1	1					2	
消防職		108	108	105	105	105	106	107	107		3			1	1		1	
計 (A)		926	921	905	870	844	831	823	819	5	16	35	26	13	8	4	107	
累計										5	21	56	82	95	103	107		
適正化計画 (B)		926	921	905	889	883	875	863	851									
差(A)-(B)					19	39	44	40	32									

平成17年度は予定人数

三役と病院の診療部看護部、広域派遣、再任用職員は除き、公益法人派遣は含む。

今後の人員削減

行政内容の多様化、高度化に加え、地方分権による権限委譲などから、市行政が担うべき業務が拡大傾向にあるにも拘わらず、事務職、技師などの職員削減を断行してきた。事務職、技師が行う事務内容は、公権力の行使、政策形成に密接に関係することと同時に、知識の継続が求められることから、民間委託等への切り換えは非常に難しい。しかしながら、今後さらなる人員削減を行うためには、仕事の進め方、やり方を根本から整理する必要がある。その上で、業務委託、派遣職員、臨時職員の活用への可能性を研究しなければならない。

(2) 民間委託等の状況

第1次実行計画、第2次実行計画で挙がる委託業務は次のとおり。

	業務名	実施状況
実績	電算処理業務	H8年度委託
	戸籍簿作成タイプライター事務	H9年度委託
	庁舎ボイラー業務	H10年度委託
	母子寮の廃止（H10年度廃止）	H10年度廃止
	速記事務	H10年度委託
	ごみ収集運搬業務	H11.7から2台委託 H12.7から2台追加委託 H15.7から2台追加委託 （計6台）
	小中学校給食業務	H12.1から3校委託 H14年度3校追加 H16年度4校追加 （計10校）
	公害対策事業	H13.4から全面委託（分析・測量業務）
	老人ホーム給食業務	H14.5から委託
	公共施設のし尿収集業務	H16.4から委託
予定	自動車整備業務	H16.4から整備士廃止（全面民間対応）
	保育園の民営化	H17.4から2園、H18.4から2園、H19.4から2園を委託
	養護老人ホームの管理運営	H18.4から移管予定（H17年度末で喜樂荘は廃止予定）
	白ばら学園のバス運転業務	H18.4以降（運転手再任用により）

現業部門を中心に委託化が進む

民間委託等は平成8年度に実施した電算処理業務に始まり、保育園民営化計画など今後予定されているものを含めれば上記のとおりとなる。この他、職員不補充で対応している学校用務員業務を含めて、現業部門における委託化等が進んでいる。

今後の民間委託等を推進する上では、現業部門の次期委託化計画の策定と事務部門における委託化への研究が必要となる。

(3) 事務事業の見直し

事務事業の見直しについては、職員提案や一課一行革など、様々な角度から事業を点検し、実行計画として掲げてきた。しかし、この取組みは一過性に終わることなく、事務事業を行う担当課において、常に主体性をもって行うべきことであり、そのための環境整備を確立する必要がある。そこでは、その成果を全庁的に共有化できる目に見える仕組みにすることが望まれる。

また、職員提案では、その取組みを広く賞賛し、励みになるよう職員意識改革に向けた方策として今後も積極的に実施する必要がある。

(4) 補助金等の見直し

土地借上げについては、地主の協力が不可欠であるが故に、早急な対応には向かず、既存分は長期的に地道な取組みが必要となる。また、補助金の見直しについての基本方針は普遍的なものとするが、ただし委託的な補助金への対応、公的団体事務局に対する職員の関与を止めることは非常に難しい課題が残る。市民や団体の育成が不可欠であり、すぐにその成果は表れない。自立を促す長期的な施策展開が必要である。

(5) 公共工事のコスト削減

入札時 VE、契約 VE 制度については、責任の所在が一番の問題となる。新しい工法の採用は、実績がなければ評価できず、公共工事においては慎重な判断が求められる。リスク回避への対応を検討する必要がある。

(6) 市民サービスの向上

・ 公共施設のあり方

公共施設の管理については、法規制の緩和や、指定管理者制度の創設など、これまでの計画策定時にはなかった新たな動きが見られることから、今後はさらに民間の活用に向けて柔軟な対応を図る必要がある。

4. これからの行政改革

西尾市の行政改革は、第 1 次実行計画の策定を始めた平成 7 年度から 10 年近く、不断の決意をもって取り組んできた。しかしながら、経常収支比率の悪化にみられるとおり、市行政が予想を上回る社会環境の変化に対応しきれなくなっている。

また一方で、これまでの行政改革では、予算や職員定数のカットと組織の削減などから財政的な改善は進むものの、役所の顧客であるはずの市民のサービスや、将来の戦略・ビジョンへの配慮が不十分な状態になり、それが市民やまちづくりを犠牲にして果たされたものであるなら本末転倒であるとの指摘もある。

そこで、ある経営アドバイザーの次のような意見があるので参考としたい。

これまでの行革では、「何を削るか」、あるいは「何を削られるか」であった。そこでの原則は「スクラップ・アンド・ビルド」で、とにかくスクラップすることがもてはやされた。

しかし、その手法では、質的変革は起こさずに、量的縮小で緊急避難的のしぎに過ぎない。これは、右肩上がりの時こそふさわしかった。全体に右肩上がりであるからこそ、強くスクラップを意識して、無駄を削ることに注力する。そうしないと惰性で無用な部分を引きずってしまう。

ところが、縮小予算が毎年続き、人口の減少、少子高齢化、財政危機によって、スクラップなどと叫ばなくても、圧倒的な右肩下がり構造が長く続くことなる。この時代だからこそ、ビルドする能力が求められる。既存の枠組みから離れて、本音で何をすべきか、課題解決のための政策やシステムをデザインする能力が求められる。ビルドを考えるように仕向けなければ、施策、事業の質的転換やシステムの構造改革は起きない。

ではなぜ、「スクラップから入ると駄目か」では、公共施策のあり方を問うこと、成果を問い直し、構造そのものを右肩下がりであった形につくりかえることは、ビルドの発想でなければ成し遂げることは出来ないからである。

歳出の一律的なカットが続けば、全体の施策が劣化するおそれがあり、資金と人材の無駄が拡大する可能性が高い。ビルドの発想が重要になる。

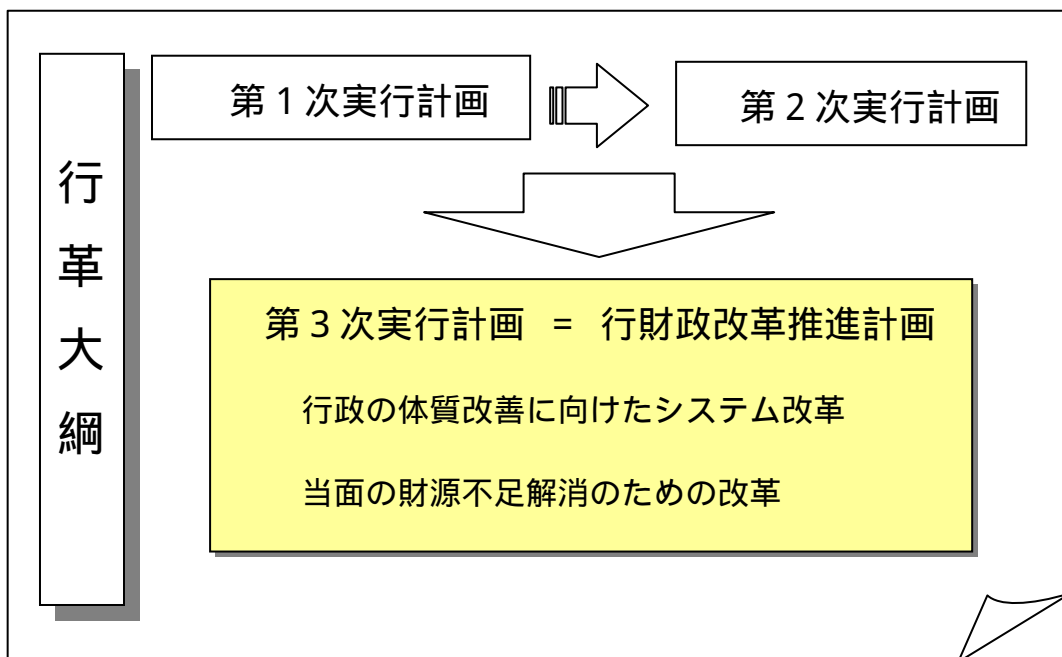
そのためには、庁内の行政改革だけでは限界がある。公民の役割分担を見直し、

地域のことは地域の人が担う、地域内分権という思想が根付くことが欠かせない。したがって、このようなシステム改革の構築はすぐにできるものではなく、長期的な視点で抜本的な自治体改革を粘り強く進める必要がある。

またこれに加えて、財政悪化への対策を早急に講じなければならないという命題を抱えており、これも同時に進めなければならない。長期的な戦略とともに、大胆な財政改革を進めることが不可避の状況下にあると言える。

第2次実行計画の取扱いと今後の計画の位置付け

第2次実行計画は、第1次実行計画を見直して新たな実行計画として策定された。同様に、第3次実行計画も第2次実行計画の内容を検証したうえで、新たな計画として見直しを行いながら引き継ぐものとし、第2次実行計画は終止符を打つものとする。



第3章 目指す将来像

現状と課題の認識に基づき、これまでの改革を検証した上で、課題の抜本的解決に向けてさらなる取組みが必要になる。ここでは、改革することによって実現しようとする行財政システムの姿を提示する。

改革には、ビジョン（目指す姿）が必要である。西尾市の目指す姿を明らかにするとともに、それを実現させるための行政経営のビジョンを定義するものとする。

1. 西尾市総合計画の実現

総合計画は西尾市の将来ビジョンを明らかにして、市政運営にあたっての指針となるものである。今あるビジョンは、平成8年度を計画初年度とし、平成17年度を目標年度とする第5次総合計画に次のとおり示している。

都市像

『ひと、まち、自然、文化が煌めく快適交流都市』

基本構想〔施策の大綱〕

人と自然がともに生きるまちづくり

- ・ ゆとりとうるおいのあるまち
- ・ きれいで清潔なまち
- ・ 安心して住めるまち
- ・ 環境にやさしい消費生活

創造性豊かな人づくり

- ・ 生涯学習の推進
- ・ 市民文化の創造
- ・ 国際交流

笑顔があふれるまちづくり

- ・ 人にやさしいまち
- ・ 健康づくりと医療

快適で機能的なまちづくり

- ・ まちの基盤整備
- ・ 便利で快適なまち

明日をめざす産業のまちづくり

- ・ 活力ある産業
- ・ 働きやすい環境

みんなで作る個性あるまちづくり

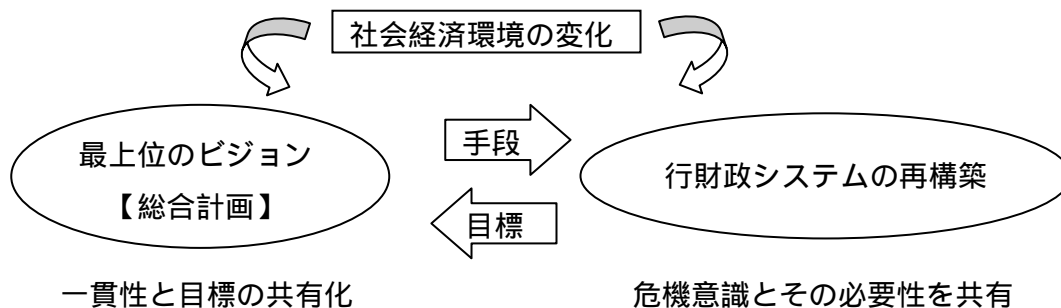
- ・ 市民参加の市政
- ・ 適正な行財政運営
- ・ 広域行政

さらに基本計画において、具体的な施策を体系化している。しかしながら、その内容は、「努める」「進める」「推進していく」との表現にとどまり、どこまでの水準を目標にするかについては言及していない。それ故、目標とする都市像のイメージがわからない、あるいは重点すべき施策がわからないなど、総花的で西尾市として

の顔が見えないとの批判もある。

行政運営を行うなかで、抽象的な目標では、事業の企画・立案、実行するときに、総合計画を意識しながら進めることが少なくなる。

現在、次期総合計画の策定中であるが、これらの反省に立って総合計画を編集するとともに、そこに掲げる目標に対して、着実に実現するための行財政システムの再構築が必要であり、その道筋を明確にしなければならない。



2. 行財政システムの再構築

行財政システムの再構築が求められる背景となる、社会経済環境の変化を整理すると、財政制約の高まり 公共サービスに対するニーズの多様化 説明責任の要請の高まりを挙げることができる。これらを総括すると、市の役割は「育成と保護」から「自立と競争の支援」へとシフトさせ、行政サービスの提供に当たっては「供給者側の論理」から「顧客の論理」へと変革することが求められているものといえる。加えて、行政における生産性の向上は言うまでもない条件となる。

(1) 顧客志向

「市民は市役所のお客様」との意識の徹底を図る。

納税者であり行政サービスの利用者である市民を顧客と考え、顧客満足度を最大化するような仕事のやり方を目指す。そのためには、市民ニーズを的確に把握し、行政サービスの改善を図ることや、積極的な情報提供を行い顧客としての市民に対して説明責任を果たすことが重要になる。

(2) 市民との協働

分権型社会において、地域住民の自治への参画が促され、行政サービスは地域住民の自主的な選択に基づく個性的なものになるといわれる。

多種多様な市民要望を限りある財源ですべて実現することはできない。市民自治における自己責任、自己決定が求められる。それ故、市行政と市民がともに西尾市を支え、まちづくりを行うという姿勢のもと、「協働」をさらに推進させて行かなければならない。

「依存」から「自立」

協働を進めるための前提には、他力依存の風潮から自主自立の姿勢へと変わる必要がある。

財政窮迫のなかで地域振興を考えた場合、市民の自立の志向に支えられてこそ約束される。財政の実情に市民の理解を深め、地域支援の環境を創ることが地域の発展に欠かせない。

「補完性の原理」の徹底

市民ができること、地域ができることは積極的に委ねて、それ以外のことについて行政が責任を持つ。行政においては、行政サービスを直接提供するという役割から転換し、まちづくりにおける専門化集団として、市民、NPO、事業者などと協働する際の演出者、調整進行役としての機能を充実させる。そのために、市民参加の手法をさらに工夫して促し、市民とともに政策形成プロセスの共有を図っていく。

補完性の原理

個人でできないことを家族が、家族できないことを地域が、地域でできないことを市が、市でできないことを県が、県でできないことを国がとの考え方。

地方分権、権限委譲において、基礎自治体として市民生活に密着した市町村でできるものは、できるだけ市町村に事務権限を委譲すべきとの観点から、盛んに用いられている。

(3) 成果志向

限られた経営資源（ヒト、モノ、カネ）を有効に活用するため、同じ資源を投入するならより効果の高いものに、さらに同じ効果を達成するならより効率的な方法によって実施しようとする発想を行政運営に徹底させる。

行政活動について、市民の視点から常に成果を検証することで、コスト意識を醸成するとともに、サービスの絶え間ない改善、改革を志向する行政運営を目指す。

汗水流して働けば市民は評価してくれる。職員が持っているこの考えは大きな誤解である。市民ニーズに沿わない仕事あるいは、成果がでない仕事をいくら一生懸命に行っても、それは税金の無駄使いであり、市民には迷惑なのである。

情報の活用

経営資源のうち、情報には限界がない。この行政資源としての情報の活用によって、自治体の企画立案能力を高め、行政サービスの質を向上させる。

手続き主義から成果主義

行政の意思決定（政策形成、事業の立案、業務の進め方など）の基準を従来型の「手続き主義」から「成果主義」に置き換えることが必要となる。

職員が日常業務に追われて、煩雑で余裕がないと感じていると前向きな姿勢が生まれにくい。前例を踏襲して、仕事の範囲や処理パターンを職員自身の判断で決め、手段であるはずの業務が目的化してしまい、それに拘っていないだろうか。組織の雰囲気現状維持という自己中心的で惰性的な感覚が存在すると、行政の停滞に陥ると言われる。市民のために何ができ、何をなすべきかという使命や意義を再認識したうえで、業務内容を成果主義に基づき大胆に見直す。そのためには、過去への拘りを払拭することが必要である。

「お役所仕事」とやゆされるような硬直的な対応から、「何のために」をしっかりと把握することで、状況に合わせた柔軟な対応を取ることが可能になる。

(4) 権限委譲（責任と権限の一致）

組織内の権限委譲

市の重要な方針決定に伴うトップマネジメントは、行政の縦割りを克服する上で、さらにその重要性が増すが、一方で事業部門への有効な権限委譲を行い、実質的な裁量を拡大されることが必要とされる。限られたヒト、モノ、カネを効果的に活用するためには、市民ニーズ等を直接把握することができ、事業内容を熟知するセクションにおいて、その使命と責任で意思決定できるようなシステムを確立する。その際、目標を達成するための手段は柔軟性を確保する。

ある学者によれば、現場への権限委譲を重視する背景には、次のような人間洞察があると言われる。

人間洞察

- ・人は大きな権限と責任を同時に与えられる時に発奮する。
- ・人は自分で創意工夫し、失敗を繰り返しながら成長する。
- ・人はチャレンジをすることで自らの適性や限界を悟る

地域内分権

「地域でできることは、地域でやってもらう」との考えのもと、市から地域社会への地域内分権を進めるために、人、拠点、資金を地域に投入して、行政と地域が共に公共サービスを担うことを目指す。

(5) 競争原理

行政のあらゆる分野に極力、競争原理を導入することが求められる。このとき、これまでの行政において在りがちであった結果平等の考え方を見直し、機会平等の確保に配慮していかなければならない。

サービスの提供主体

サービスの提供者は、直接市が行う必要はない。同じサービス水準であれば、より効率的なサービス主体を選ぶべきである。行政が行うサービス内容を定義、明確化させることで、最も効率的な公共サービスを提供できる担い手を選択する。

組織内の競争原理

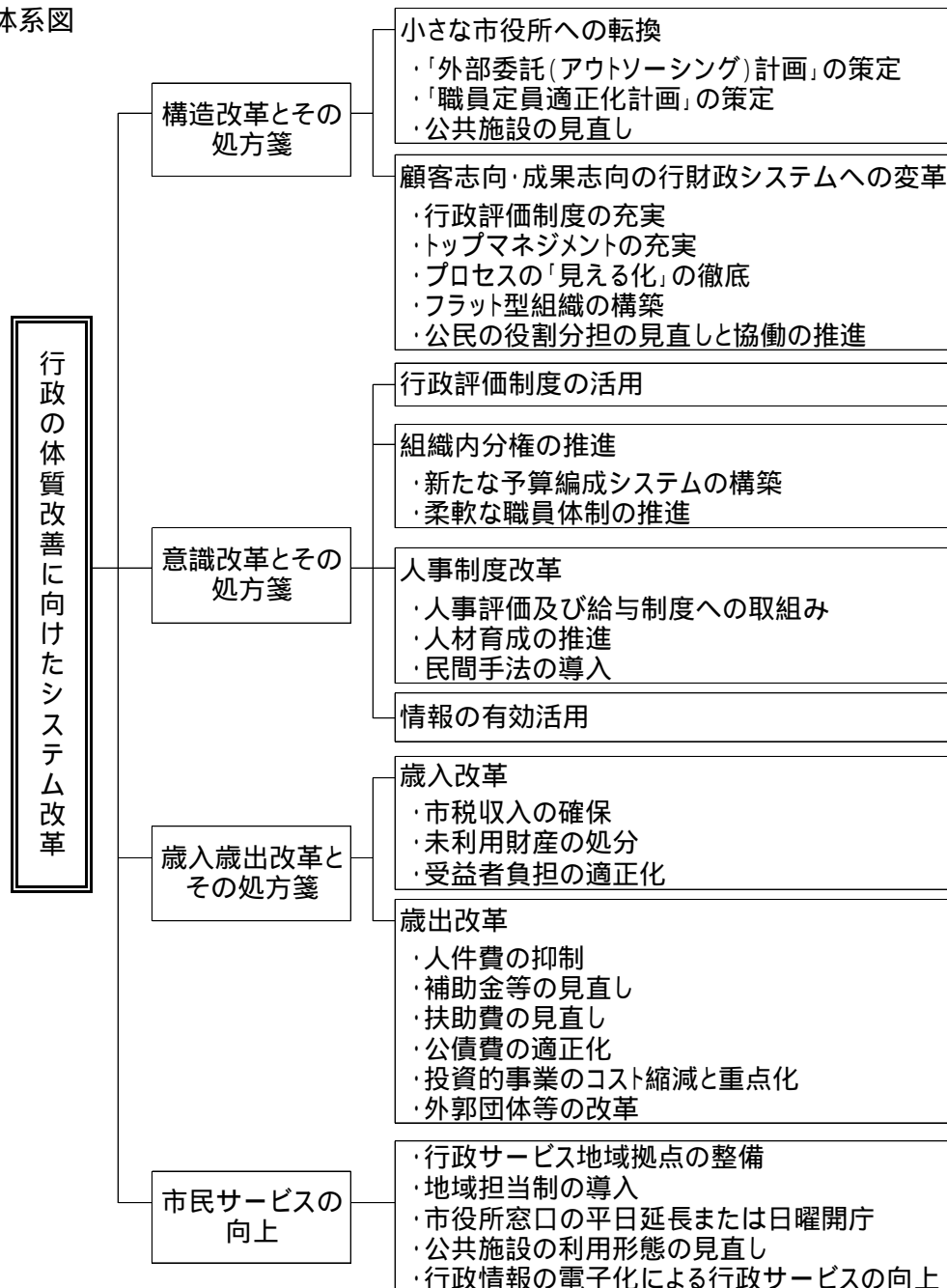
人材という何よりも貴重な資源を生かすことが、これからの行政で最も重要になる。改革を実行するのは、すべては人であり、市の行方は職員に託されていると言っても過言ではない。これまでの横並び重視、事なかれ主義が、その活用を阻害してはいないだろうか。これからは、組織、職員間で健全な競争が大いに促されるようなシステムに改めていく。

第4章 行政の体質改善に向けたシステム改革

前章で改革によって本市が目指す姿（ビジョン）を示したが、その実現のための具体的な取組みとして、何をなすべきかを方向性ととも示すことにする。

西尾市行財政改革推進計画（第3次実行計画）での改革の取組みは、「行政の体質改善に向けたシステム改革」と「当面の財源不足解消のための改革」の2つの柱で構成する。ここでは、本市行政の体質改善を図り、持続可能な行財政システムを構築するための「行政の体質改善に向けたシステム改革」について、改革の方向性を「構造改革」、「意識改革」、「歳入歳出改革」、「市民サービスの向上」の4つの視点を定めて、それぞれの改革を推進させるための処方箋を整理する。なお、行財政改革推進計画の期間は平成17年度から平成21年度までの5年間とする。

体系図



1. 構造改革とその処方箋

右肩上がり時代の利益調整型行政システム（大きな市役所）を低成長時代の協働型総合行政経営システム（小さな市役所）に変革し、限られた経営資源を効率的に運用・配分して、最大の成果をあげられるようにするためには、既存組織の整理、再構築など、様々な側面からの構造改革を行わなければならない。

(1) 小さな市役所への転換

中長期的には、既存の行政組織のスリム化を一層図り、少数精鋭の柔軟で機動的な組織に変えていくことが不可欠である。

「外部委託（アウトソーシング）計画」の策定

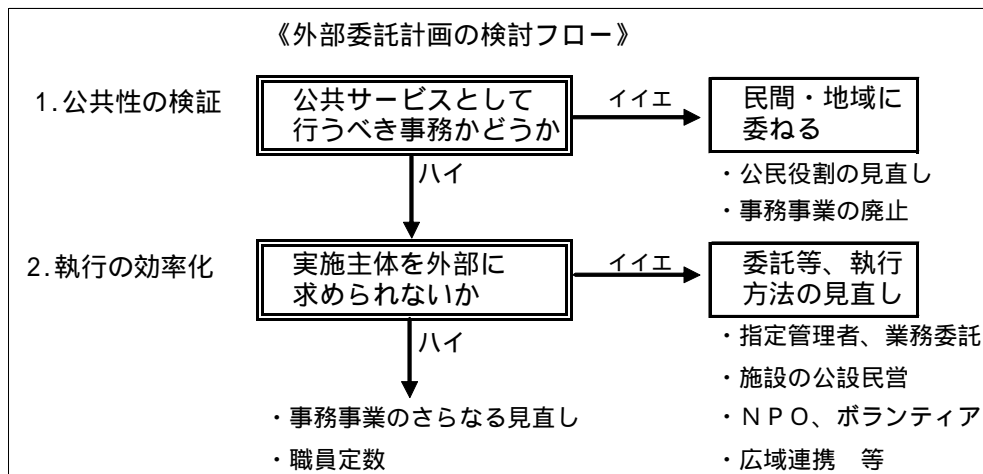
本市は、これまでの改革においても先進的に外部委託化を図ってきたが、今後10年間に職員の半数近くの370人程（病院診療部・看護部、広域派遣、再任用職員は除き、公益法人派遣は含む。）が定年退職となる。この機会を新たな時代に即した組織変革への好機と捉え、事業実施の軽量化や行政の守備範囲の見直しを計画的に進めるため、外部委託（アウトソーシング）計画を策定する。

なお、外部委託の検討にあたっては、PFI手法や指定管理者制度を有効に活用するものとする。

策定にあたっての考え方

市民サービスの維持・向上が図られ、公共性、公平性および効率性を確保し、「民間でできるものは、民間に委ねる」ことを基本とする。

「市の職員が直接執行しなければならない事務」をおおむね「公権力の行使に関すること」と「政策形成に関すること」の2つとし、それ以外のすべての事務（業務）を検討対象とする。



これまで進めてきた定型的業務や専門的知識・技術を要する業務等の外部委託に加えて、下記に掲げる新たな視点も加え積極的に取り組む。

- ・ 共通、類似業務の外部委託（複数の組織をまたがる共通性・類似性の高い業務についてスケールメリットを発揮させる外部委託）
- ・ 包括的な外部委託（事務事業の企画から管理運営までの一連のプロセスを一括して行う外部委託）
- ・ 新たな公共の担い手であるNPOへの外部委託

主な検討項目

外部委託等

小中学校の給食調理業務、ごみ収集運搬業務、保育園の給食調理業務、図書館における窓口業務等、各課業務（事務）で定型的業務 など

民営化

保育園、老人ホーム など

「職員定員適正化計画」の策定

定員適正化計画は、効率的な行政運営を推進するために人件費を抑制する手法として必要不可欠なものであり、段階的に職員数の削減を図る、新たな職員定員適正化計画を策定する。

なお、本計画により「構造改革」を推進し、「歳出改革」につなげていく。

策定にあたっての考え方

外部委託計画による業務運営手法、体制の見直しや事務事業の廃止・縮小・統合を検討し、必要最小限の人員を確保する。

今後の事業計画等を勘案し、退職者補充の可否および補充数、補充手法（再任用制度の効率的運用等）の選択を行う。

学校等の給食業務の調理員、ごみ収集業務の職員、学校等の用務員については、退職不補充とする。

現在の職員年齢構成に偏りが見られることから、その平準化及び適正な職員数の確保を図るため、中・長期的な視点に立ち、将来の西尾市を支える人材を計画的に採用する。

公共施設の見直し

施設の有効活用を図るため、当該施設の利用実態、類似施設の有無などを的確に把握し、必要に応じ施設形態・事業内容の変更や統廃合を検討する。

例) 類似施設の統廃合の検討

勤労青少年ホーム（S43.4 開設） 働く婦人の家（S46.5 開設） 勤労会館（S59.4 開設）

(2) 顧客志向・成果志向の行財政システムへの変革

行政サービスを計画や予算の執行など政策の実行状況ではなく、市民を消費者または株主と見立てて、民間企業が顧客満足や株主の満足という観点から経営管理を行うのと同じように、行政サービスの成果を評価して業務改善を行い市民の視点に立った成果志向へ転換する。すなわち、ニュー・パブリック・マネジメント（NPM）による行政経営に取り組む。

行政評価制度の充実

限られた経営資源の中で、顧客志向・成果志向をやり遂げるためのツール（手段・道具）として行政評価制度がある。行政評価制度は、行政活動の成果や効率性を数値化等して執行の結果を検証・評価し、改善するという作業を恒常的に行うもので、PLAN（計画）、DO（実施）、CHECK（検証・評価）、ACTION（改善）のマネジメントサイクルを確立させるものである。

行政評価制度をより有効に機能させるため、現在の「事務事業評価」に「施策評価」を含めた行政評価システムの全体像を構築し、総合計画、予算と連携した新たな行財政システムの構築を図る。

持続可能な行財政システムにおいては、行政評価制度への取組みが重要となることから、ここで行政評価制度の目的と今後の取組みについて示す。

1 行政評価制度導入の目的

成果志向の行政運営

限られた資源(ヒト・モノ・カネ)の中で、行政サービスの向上を図るため、施策や事務事業についての検証・評価を行い、改革・改善を行う成果志向の(効果的・効率的な)行政運営を目指す。

行政の説明責任

評価結果の公表により行政の説明責任の確保を図る。

2 今後の取組み

新たな行財政システムの構築

行政評価をより有効に機能させるため、現在の「事務事業評価」に「施策評価」を含めた行政評価システムの全体像を構築し、総合計画、予算と連携した新たな行財政システムの構築を図る。

評価結果を市民・議会・行政が、今後のまちづくりについて議論・判断するための共通材料として認識を図る。

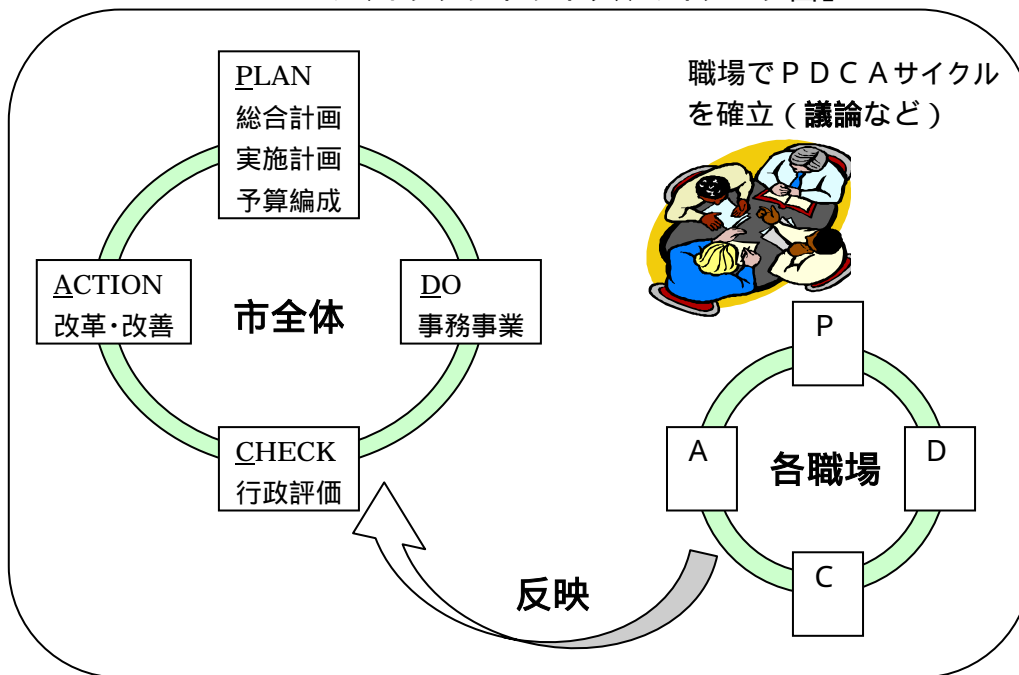
評価そのものが目的ではないので、評価にかかる手間と経費はできるだけ簡素化を図る。

3 P D C A のマネジメントサイクル

行政サービスの改善ポイントは、その執行にあたっている職員が最も熟知していることから、評価は評価表の作成担当者が単に机上で行うのではなく、当該事業に関する業務・活動実施における問題点、改善について、職場内で議論等を実施することが重要である。このような取組みを行うことにより、P D C A のマネジメントサイクルが有効に機能する。

P D C A のマネジメントサイクルは、各職場の各事業、若しくはそれを構成する各作業で実行されるとともに、市役所全体においても実行されなければならない。(【次頁の『イメージ図』参照】)

『P D C Aのマネジメントサイクルのイメージ図』



トップマネジメントの充実

成果志向に基づく顧客満足度を高めるためには、縦割りや意思決定の遅さと言ったこれまでの欠点を克服し、行政内部の意思決定を透明かつ迅速に行うシステムの構築を図る。

庁議の活用

庁議は、「最高意思決定のための協議を有する機関」として位置付けられている。縦割りや意思決定の遅さと言ったこれまでの欠点を克服するために、この庁議を活用するとともに、「トップダウン」と「ボトムアップ」の織り成す場とし、トップマネジメントの充実を図る。

活用には、庁議の定例化や審議項目など、現行規定の見直しを図る。

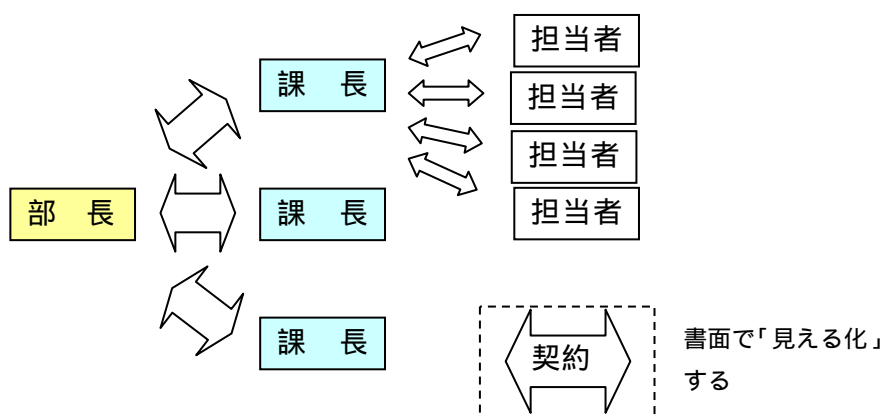
プロセスの「見える化」の徹底

行政では、これまで行政運営における結果の事後報告（文書整理など）には優れているが、その過程（プロセス）は「不透明さ」と「曖昧さ」が残る。そのため、行政課題に対する取組み内容（方法、期間）は、担当する職員によって大きく変わってしまい、責任の所在が不明確になるとともに、迅速に対応されないなどの問題が生じる。この情報の密閉が職員の甘えの構造にもつながっている。これらを「見える化」することで、行政の体質改善を図る。

ア．組織の契約制度の導入

年度当初に組織（各課）の年間目標を書面上で明らかにし、部長との契約（約束）を行う。

年度当初、組織（各課）がその年度にどんな取組みを行っていくかを部長との間で約束を交わす。その過程では、組織内で課長と各担当者が年間の組織目標について協議することになる。その範囲は、行政評価の対象となる事務事業に加え、事業化するまでの準備、懸案事項への対処、将来に備える研究事項など多岐にわたるものとなるが、これらの目標設定を文書化して明らかにする。また途中、その目標に基づく進捗状況と成果を確認する。この「見える化」を行うことによって、上司との約束が明確化され、責任の所在が明らかになることから甘えの構造を排除して、旧態を変える体質改善を図る。また、この契約制度は職員個々の目標管理制度への活用にもつながる。



イ．業務のマニュアル化

事務事業を構成する業務の内容をマニュアル化し、業務手順書として整える。これまで特定の職員の経験と知識に委ねられていた業務の進行管理を他の職員との共有化を図る。業務の透明性を図ることで、行政サービスの水準の向上と、業務の合理化、改革改善につなげる。

フラット型組織の構築

「構造改革」を成し遂げるための一つの柱としての「成果志向」を実現するためには、市民に直接、接する職場の活性化が不可欠であり、柔軟で風通しの良い職場を構築する必要がある。

ア．グループ制の推進

年齢構成の高齢化とともに、職員数は減少しており、少数精鋭が求められるなか、平成13年度から順次グループ制の導入をしてきた。グループ制の導入により、複数の主査を中心に責任を細分化させて意思決定の段階を減らすことによる事務の迅速化を図るとともに、業務の繁閑によって、各グループ間において職員を有効に活用し、機動的・弾力的な業務体制を構築するため、グループ制の導入を全庁的に拡充する。

係制とグループ制の特徴

【 係 制 】	【グループ制】
<p>原則として、人員数、人員配置は人事課が指定する。</p> <p>各係の所管業務が、行政組織規則で定められている。</p> <p>年間を通して、一定の人員で同じ範囲内の仕事を行うように組織されている。</p> <p>係間で応援体制を整えたり、他係に事業を任せても、規則上の担当係長においては責任が残る（決裁上など）。一方協力者側にとっても人の仕事との意識は拭えない。</p> <p>複数の係に関係するような新たな業務が発生した場合でも、いずれかの係の仕事に位置付ける。</p> <p>係長は係内の所管業務すべてを掌握する。係は、課内に垣根をつくるために存在する。</p> <p>組織上からみれば、課長補佐は単独で事業を持つことはない。その事業は必ず担当係長の範疇の仕事になる。（課内の仕事は、係単位で割り振りされており、その責任は係長にくる）</p>	<p>課内のグループの設定や人員数、グループ内の配置は課長権限で行う。</p> <p>行政組織規則は課単位に規定されているため、係制とは違い、職員をみて仕事を割り当てることができる。</p> <p>グループの設定は自由だが、大きく括って主に人事管理面のグループとし、事業スタッフとは別に考えた方が機動的になる。（任意）</p> <p>グループ、事業スタッフは固定的な組織ではなく、年度内でも柔軟に変更が可能。</p> <p>課長補佐にも事業が所管できる。係長が廃止され、同等な主査として責任が分散される。</p> <p>新たな業務が発生した場合でも、職員の状況をみながら担当を決めることができる。</p> <p>事業の特性を判断して決裁の迅速化が可能になる。（組織のフラット化が可能）</p>

公民の役割分担の見直しと協働の推進

地方分権の推進により、国と地方の役割分担が進められています。市においては、市が担う役割を見直しながら、市民・事業者等との協働を図って、より効果・効率的な市民サービスが提供できるよう努める。

ア．市民参画の推進

市民への積極的な情報提供

今後の市民サービスの提供にあたっては、市民の理解なくしては進めることはできない。そのため、市民へ市の情報を積極的に提供し、市民参加や市民への理解／協力／協働による姿勢の推進を図る。

パブリックコメントの制度化

政策形成過程の情報の透明化など開かれた市政を実現させるため、パブリックコメントの活用と制度化を図る。

「パブリックコメント制度」とは、事前に案を公表して、氏名、団体名を明記した市民等の意見を募集し、提出された意見を取り入れながら成案化するための手続きを定めたもの。

審議会等への公募市民の参加拡大

審議会等へ市民の多様な意見を反映させるため、委員の公募を行い、市民の市政運営への参加を図る。

イ．NPOとの協働の推進

NPOとの協働における具体的支援を検討する。なお、ここでの「NPO」は広義なもので、地域の自治会、ボランティア団体等を含めていう。

ウ．アドプト制度の導入

市民自治を推進し、コミュニティを活性化することを目的とした、市民が主体となった新しい協働によるまちづくり制度として、アドプト制度の導入を検討する。

「アドプト制度」とは、市に代わって市民や地元企業が身近な公共空間（道路、河川、公園など）を自分たちの養子とみなして利活用し、地域に良好な環境をつくり出す制度で、具体的な活動として、草花などによる緑化や除草、清掃などを主体的に行うもの。ボランティアをする住民や企業と行政が互いに助け合いながら、地域をきれいにするといった「協働」の新たな取り組み。

2. 意識改革とその処方箋

職員一人ひとりが今回の改革の趣旨を理解して意識改革を成し遂げなければ、自治体改革は達成できない。社会経済状況の変化に対応し得る持続可能な行財政システムの構築を図るためにも、常に自己啓発に努め、改革に進んで取り組む士気の高い職員に支えられた行政組織を目指すことにより、「ムダ、ムラ、ムリ」をなくし、前例踏襲主義などで表現されている行政体質の改善を図る。

(1) 行政評価制度の活用

成果志向の行政経営を行うためには、自分で考え、行動できる職員が多くなければならない。そして、既存事業の執行を漫然と行うのではなく、PDCAのマネジメントサイクルに即した業務遂行により職員の意識改革のツールとして、行政評価制度を活用する。

(2) 組織内分権の推進

多種多様化する市民ニーズに、より早く対応するため、市民に近い現場への権限移譲（組織内分権）を推進する。現場職員による迅速な状況判断と自己決定・自己責任が求められるが、現場職員における意思とやる気が直接行政に反映されることになり、職員の意識改革につながる。

新たな予算編成システムの構築

限られた経営資源を有効に活用して高い成果を実現していくためには、施策や事業の選択を各部局の自主性と責任に基づいた見直しが可能となるような施策別枠配分などの予算編成システムを検討する。

柔軟な職員体制の推進

所属長の責任と権限において、新たな行政課題への対応や、限られた人材と予算を効果的に活用するため、グループ制のメリットである柔軟かつ機動的な職員体制、配置を積極的に進める。

(3) 人事制度改革

人事評価及び給与制度への取組み

横並びの年功序列的な公務員制度の中で、これまでの人事制度を見直し、職員
の能力と業績を公平・公正に評価し、給与処遇を含む人事管理に適切に反映させ、
やる気を引き出す人事評価及び給与制度について検討する。

人材育成の推進

質の高い行政サービスを効率的に提供するため、計画的な研修により能力開発
を推進し優れた人材を育成する。特に組織の活性化においては、そのリーダーが
果たす役割が大きく、その指導力が求められることから管理能力の育成を図る。

< 取組事項 >

- ・ 管理職の管理能力の育成研修
- ・ 「整理、整頓、清掃、清潔、躰（しつけ）」の5S運動
- ・ 職場診断アンケート

民間手法の導入

人材育成の方策等の検討にあたっては、民間の優れた手法を取り入れる。

(4) 情報の有効活用

国、他自治体から発信される様々な情報や、地域内情報、内部行政情報を整理、
分析することが、行政運営における問題解決への糸口となり、問題発見の糧とな
る。構造改革特区や地域再生など新たな動きに対して、迅速に対応できる職員と
組織をつくり、これから本格化する地域間競争に立ち向かう。

官庁速報、機関誌情報等の収集・整理の徹底

現場の生きた地域情報の共有化

3. 歳入歳出改革とその処方箋

本質的には構造改革に包含されるべきであるが、現状のままでは今後の財政運営
が危機的な状況に直面していくと予測されるため、財政の健全化に向けた歳入歳出
改革には特に重点を置いて取り組まなければならない。

(1) 歳入改革

財政の健全化に向けては、歳出の削減だけでなく歳入の確保も図る。

市税収入の確保

ア．税基盤の強化

税基盤を強固なものにしていくには、企業誘致など税収入を高める方策を総
合的な施策をもって積極的に進める必要がある。そのため、企業進出を容易に
する環境整備を図る。

イ．市税収納率の向上

市民に不公平感や不満を感じさせないよう、市税の収納率の更なる向上を図
るため、その数値目標を定め、滞納額の削減に取り組む。

未利用財産の処分

市の財産として有効活用を図ることができない土地などを処分し、管理経費の
削減、民間での有効活用による売却収入と税収の増に取り組む。

受益者負担の適正化

厳しい財政状況のもと、ますます多様化・高度化する市民のニーズに応じていくためには、サービスの提供においても「受益者負担の原則」に従って、市民負担の公平性を確保する必要がある。このため、無料の施設やサービスを含め、受益者負担について、市民の理解と協力のもとにその適正化に努める。

1 受益と負担の考え方

特定の者が特定のサービスを利用する場合は、そのサービスを利用する者と利用しない者との負担の公平性を確保するために、サービスを利用する者が応分の負担をするというものが「受益者負担の原則」である。

しかし、これまでは、ともすればサービスを利用する者にのみ配慮し、利用しない者への配慮が行き届かない面がなかったとは言えない。

今後は、市民一般を対象としたサービスを除いては、「受益者負担の原則」に従ったサービスの提供により、市民負担の公平性を最大限に確保する。

2 今後の取組み

施設やサービスの提供に要する費用を公表し、市民とコスト意識の共有化に努める。

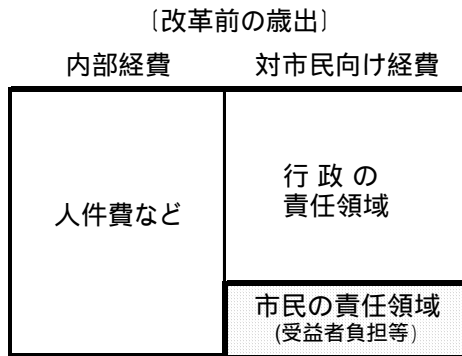
料金算定の考え方や見直し周期などの基準を明確化する。

(2) 歳出改革

歳出の削減については、これまでの行革においても多大な成果を出してきたが、今後においても一層の削減を図る必要がある。また、限られた財源を如何にして行政サービスの向上につなげるかが求められてきている。そこで、今後の歳出改革の取組みの基本的な考え方を示す。

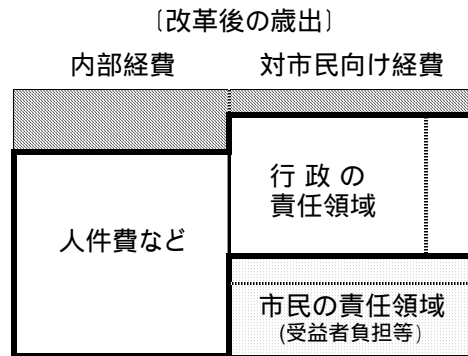
歳出改革のイメージ図

(図1)



□ 白抜き: 市の負担
□ 点線部: 市民負担経費

(図2)



▨ 斜線部: 削減すべき経費

図1は、改革前の歳出を表わしている。左側が内部経費、右側が対市民向け経費で、現在の本市の歳出規模となっているが、今後は内部経費、対市民向け経費ともに増大する傾向にあり、現状のままでは歳入に見合った歳出の編成ができなくなる。

図2は、改革後の歳出を表わしている。今後の改革領域を3つに分け、効果が期待される改革処方箋を実施することにより、適正な規模（図2の白抜きの部分）まで歳出をスリム化する。

内部経費の削減（ の部分）

外部委託（アウトソーシング）計画、職員定員適正化計画により、適正規模の人員体制まで組織を縮小するなど内部経費の削減を行い、行政のスリム化を図る。

対市民向け経費の削減（ の部分）

公民の役割と協働の推進

「民間でできるものは民間に委ね、地域でできるものは地域に委ねる」ことに基づき、市が行うべき役割を明確にしつつ、市民・事業者との協働を図り、より効果・効率的な市民サービスが提供できるよう努める。また、行政評価制度の精度を高めることにより、緊急性や妥当性などを十分検証し、それらが乏しい事業は休止や廃止をしていく。受益者負担の適正化

行政サービスのうち、特定の者が利便を得るもの等については、今後も順次、適正な使用料・手数料等を徴収していく。

行政の責任領域の再編（ の部分）

行政評価制度により、恒常的にスクラップ・アンド・ビルドに心掛け、歳出が必要以上に拡大しないようにするとともに、市民サービスの向上に努める。

人件費の抑制

ア．職員数の削減

これまでも削減に努めてきたが、歳出に占める割合が多い人件費を可能な限り抑えることが、今後の行財政改革を進めるうえで、大きな課題となっている。

今後も、可能な限り職員数の削減や勧奨退職の推進などに努めていくことにより、人件費の抑制を図る。

職員数の削減にあたっては、新たに策定する職員定員適正化計画に基づいて進める。

イ．職員の勤務時間の弾力的運用

市民サービスの向上を図るうえで、業務の特殊性から通常の勤務時間に加え、夜間・休日勤務等が求められる職場については、職員の超過勤務の抑制と健康管理を目的とした勤務時間の弾力的な運用を推進する。

補助金等の見直し

補助金等については、これまでも可能な限り整理合理化に取り組んできた。しかし、一度交付すると固定化や既得権化しがちであるため、補助金本来の意義、

役割、必要性等について再度検証するとともに、新設の補助金等を設ける場合には終期を設定するなど、第2次実行計画を継承して補助金総額の抑制に努める。

また、市民の視点を反映させ、公平性・透明性を一層高めた補助金制度とするため、団体運営費補助金などの交付審査にあたっては、有識者らによる第三者審査会の設置などを検討する。

扶助費の見直し

国の社会保障制度改革による福祉動向を踏まえ、国県制度の基準を上回る「上乘せ」などのサービス及び市単独で支給している扶助費を見直す。

公債費の適正化

市債の借入れについては、世代間の公平性に配慮しながら、今後も可能な限り借入額を抑制するとともに、公債費の平準化に努める。

投資的事業のコスト縮減と重点化

ア．投資的事業のコスト縮減

公共工事のコスト縮減については、第2次実行計画で策定した「西尾市における公共工事コスト縮減対策に関する行動計画」に基づき縮減を図ってきた。

しかしながら、厳しい財政事情の下で、引き続き社会資本整備を着実に進めていくことが要請されていること、また、これまで実施してきたコスト縮減施策の定着を図ることや新たなコスト縮減施策を進めていくことが重要な課題となっている。

そこで、国などの新行動計画を踏まえ、本市においても新たな行動計画を策定する。

イ．投資的事業の重点化

今後の投資的事業に、これまでのような財源を割り振ることは、ますます厳しい状況下になるものと予測されるため、道路整備など市民要望の強いものや老朽施設の補修などについては、財源配分に優先順位を付けて計画的に進める。

施設の維持管理にあたっては、今後の財政状況から、老朽化していく施設を新たに建替えることや既存施設で一斉に改築、改修する必要が生じても思うように対応することができなくなることから、建物の長寿命化、コストの縮減、計画的・効率的な予算の執行を図る必要がある。そのため、施設の改修などを計画的に行なうシステムづくりを検討する。

外郭団体等の改革

本市において抜本的な行財政改革に取り組んでいる現在、市と密接な関係を持つ外郭団体等においても、組織のスリム化や効率化など、積極的な改革に取り組み、健全な経営基盤を構築することが求められている。このような取組みを通じて、外郭団体等の「構造改革」を推進し、本市の「歳出改革」につなげる。

なお、ここでいう外郭団体等とは、本市が設立に主体的に関与し、補助金の交付や市職員の派遣など、財政的・人的関与を行っている団体とし、具体的には次の4団体とする。

西尾幡豆広域連合	社団法人西尾市シルバー人材センター
社会福祉法人西尾市社会福祉協議会	西尾市都市施設管理協会

1 改革にあたっての考え方

行政の守備範囲の見直しという観点からは、外郭団体等の改革も必要であるため、社会経済情勢の変化による事業の見直しがなされているか、経営環境が厳しくなる中で効率的な経営努力がなされているか、などを検証するとともに、外郭団体等に対する市の関与のあり方も見直す。

2 改革の取組み

西尾幡豆広域連合

西尾市など構成団体においては、職員数の削減など行政行革が進められているなか、広域連合としても同様な取組みに努めなければならない。そのため、今後の連合の定員管理、行革の推進などに対して、構成団体（1市3町）の意向が反映されるシステムづくりに取り組む。

社団法人西尾市シルバー人材センター

高齢者の雇用の安定等に関する法律に基づき、臨時的・短期的・軽易な就業機会の確保に努めつつ、「自主・自立、協働・共助」を理念に自主運営体制が実践されている。高齢者をめぐる環境が大きく変化している現在、自主財源の確保や内部経費の削減に努め、さらなる健全経営・自立運営に取り組むことにより、市からの人的、資金的支援の軽減を図る。

社会福祉法人西尾市社会福祉協議会

地域における社会福祉事業や市民福祉活動活性化の中核団体として、地域福祉の推進に寄与している。本来、地域住民に密着した福祉活動の連携・支援・推進が目的であるが、市の総合福祉センター管理運営事業など受託事業者として行政の補完的・代替的役割を果たしている。また、介護保険制度の発足以降、事業者としての独立経営が問われている面もある。そこで、サービスを向上させるとともに、内部経費等の削減に努め、市の人的、資金的負担の軽減を図る。

西尾市都市施設管理協会

本市等の設置する公共施設の設置目的を効果的に達成するため、施設の管理運営及びこれに附帯する事業を行い、効率的な運営に寄与している。しかし、近年、指定管理者制度等の創設により、都市施設管理協会を取り巻く環境が大きく変化しているため、今後の都市施設管理協会の運営については、流動的な要因があるものの、施設の管理運営にあたっては一層の効率化とサービスの向上を図る。

4. 市民サービスの向上

行政改革は削減だけではなく、市民サービスの向上も図られなければ改革とは言えないことから、市民サービスの向上に取り組む。

行政サービス地域拠点の整備

公民館等の公共施設の有効活用を図るとともに、地域からの行政要望の申し出や相談の受付など行政サービスの向上を図ることにより、市民の身近なところでの行政サービスの拡充と利用しやすい施設づくりに取り組む。

地域担当制の導入

地域（町内会長）からの市役所への要望・相談等の窓口の一つとして、新たに地域担当職員を配置する。地域とのコミュニケーションの充実を図るなかで、職員が地域の実態、課題等を認識し、地域に根ざした行政サービスの実現を目指す。

市役所窓口の平日延長または日曜開庁

市民の利便性を向上させるため、利用の多い市役所窓口の平日の開設時間の延長または日曜日の半日開庁について検討する。

公共施設の利用形態の見直し

市民にとって利用しやすい施設を目指し、利用時間の延長や使用料・休館日などについて見直しを行う。

行政情報の電子化による行政サービスの向上

市民サービスの向上を図るため、行政情報の電子化とその総合的な利用に積極的に取り組む。

- ・ 公共施設予約システムの導入
- ・ 電子入札システムの導入

第5章 当面の財源不足解消のための改革

当面の恒常的に見込まれる財源不足解消のため、今後5年間を目途に数値目標を掲げ、歳入の確保と歳出の削減によりその解消を目指す。

財源不足解消のための目標額は、臨時財政対策債などの赤字地方債の借入れや財政調整基金からの繰入による財源補てんを行なわない場合に平成22年度に見込まれる財源不足額1,335百万円とする。

財源不足解消のための数値目標： 1,335百万円

次表に掲げる数値目標に沿って、財源不足の解消を目指す。

(単位：百万円)

区分	主な取組み	目標額
市税	現年課税分収納率 98.9 %以上の確保	129
	税基盤の強化	-
その他の収入	受益者負担の適正化 多様な収入確保	130
歳入増加目標額計 (A)		259
人件費	定員の適正化による職員数の削減	229
物件費・補助費等	事務事業の見直し (内部管理経費の削減、補助金等の見直しなど)	75
投資的経費	投資的事業のコスト縮減	-
歳出削減目標額計 (B)		304
収支改善目標額計 (A) + (B)		563

財源不足解消のための数値目標1,335百万円と収支改善目標額計563百万円との差772百万円については、今後の増収への取組みや新たな予算編成システムの構築による予算配分の重点化などにより、その不足額の解消を図る。

1. 歳入の確保に向けた主な取組み

(1) 市税収入の確保 (目標額 129百万円)

市税収納率の向上

市税の現年課税分に対する収納率98.9%以上の確保を目指す。

主な検討項目

徴収体制及び訪問徴収の強化等滞納整理の促進 月末の土曜及び日曜日の午前中に特別納税相談を実施 口座振替の推進 コンビニエンスストアでの納付方法の導入 法的措置の執行強化
--

税基盤の強化

税収入を高める方策として、企業誘致を迅速かつ積極的に進めるための体制強化を図る。

(2) 受益者負担の適正化 (目標額 130百万円)

主な検討項目

各種使用料等の見直し

保育所保育料、看護専門学校授業料、幼稚園使用料、市税関係諸証明手数料、各公共施設使用料、各種講座の受講料、公共下水道使用料(公共下水道事業特別会計)など

無料の施設・サービスの検証

青年の家、働く婦人の家、勤労青少年ホーム、室場農政センター、三和農村環境改善センターなど

家庭ごみ処理の有料化

ごみの減量化の推進とともに、ごみ処理の有料化の必要性を市民への理解を図る。

(3) 多様な収入の確保

多様な収入の確保に向け、様々な可能性を追求し、その実施を検討する。

市が発行する印刷物等を活用した収入の確保など

(4) 市税以外の未収金対策

市税収納率の向上への取組みと同様に、市税以外の未収金の徴収強化を図る。

2. 歳出の削減に向けた主な取組み

(1) 人件費の抑制 (目標額 229百万円)

新たな定員適正化計画を策定し、職員数の削減を図る。

目標職員数 平成22年度 786人 (H16.4.1現在 829人)

職員数は、病院診療部・看護部、広域連合派遣を除き、公益法人派遣を含む。

職員数の削減による人件費の削減額 345百万円

職員数の削減に伴う外部委託等の額 -116

目標額

229百万円

(2) 事務事業の見直し (目標額 75百万円)

内部管理経費の削減

市民サービスに直接結びつかない事務費や施設の維持管理経費等については、経費節減の様々な取組みを行い、一層の削減を図る。

主な検討項目

出張旅費日当の見直し

日当の減額、私用車・公用車使用時の日当の廃止

事務服の貸与の廃止

委託料の抑制

各種委託業務の内容、回数などを検証し、可能な範囲での縮減を図る。

補助金等の見直し

主な検討項目

各種団体の補助金等

全庁的に再点検し、補助金総額の抑制に努める。

市税の前納報奨金制度の廃止など

経営資源の効果的活用

主な検討項目

事務事業評価、施策評価を有効に機能させ、経営資源の効率化を図る。

施策評価の構築により、施策目的に対する事業の貢献度、執行効率を踏まえた優先度判断や重点化を行い、事務事業の見直しを進めて経費縮減を図る。

施策別枠配分などの予算編成システムの構築

(3) 投資的事業のコスト縮減

コストの縮減を一層図り、投資的效果の確保に努める。

第6章 推進体制

行財政改革推進計画（以下「推進計画」という）を迅速かつ着実に進めるために推進体制を整える。

1. 進行管理

市長を本部長とする西尾市行政改革推進本部において、毎年度、推進計画の進捗状況等を確認する。また、推進計画に掲げた各項目について点検を行い、必要があれば是正措置等を講じる。なお、行政を取り巻く環境や財政状況等に変化が生じた場合は、推進計画について所要の見直しを行う。

2. 西尾市行政評価委員会による評価

推進計画の進捗状況等について、毎年度、西尾市行政評価委員会の評価を受ける。なお、同委員会は、市政の公正性及び信頼性を高め、もって開かれた市政の一層の進展を図るため設置された「監視、調査、公表」機能を持った中立的第三者機関である。

3. 進捗状況等の公表

推進計画の進捗状況等については、市のホームページ等で適宜公表するとともに、あらゆる機会を捉えて情報提供に努める。