



平成23年2月17日

磐田市長 渡部 修 様

磐田市行財政改革推進審議会  
会長 伊藤 卓治

新磐田市行財政改革大綱について（答申）

平成22年8月29日、新たな行財政改革大綱の策定に当たり、磐田市長から当行財政改革推進審議会に対し諮問されたことを受け、これまで6カ月という限られた時間のなかで、委員13名が行財政改革への思いと期待を込めて、慎重かつ活発に審議を行った結果、別紙のとおり意見を取りまとめたので答申します。

この答申は、磐田市の行財政改革に向けた取組みの方向性について、市民の目線で率直な意見や提案を集約し、取りまとめたものであります。今回の答申を今後の改革にご活用いただき、例外や聖域を設けず、思い切った改革に積極的に取り組んでいただき、この磐田市が、更に発展することを期待します。

磐田市行財政改革推進審議会委員

芥川 知孝  
芦川 和美  
草地 博昭  
栗山 惠  
白川 悦男  
杉田 友司  
鈴木 廣巳  
高木 昭三  
鳥居 勤  
西野 勝明  
松本 有二  
水谷 眞啓



**新磐田市行財政改革大綱の  
策定に関する答申書**

平成23年2月

磐田市行財政改革推進審議会

## 1 はじめに

磐田市は、市町村合併を『改革を行う最大のチャンス』と捉え、平成 17 年 12 月に平成 22 年 3 月までの 5 年間で推進期間とする「磐田市行財政改革大綱」を策定し、『行政と市民が一体となって思い切った改革に取り組み、新たな都市発展・繁栄のモデルとなるようなまちづくりを進める』ことを目指し、経費の削減や事業の見直しに取り組んできた。

しかしながら、磐田市を取り巻く社会経済情勢は、平成 17 年度当時とは大きく様変わりし、市税収入の大幅な減少や少子高齢化の進展、低炭素社会への移行などにより、磐田市は今、これまでに経験したことのない厳しい環境に置かれている。

また、国においては、地方への権限の移譲をさらに進め、地方の自主性・独自性を尊重する方向へと変わりつつあり、今後、更に、地方自治体は自らの判断と責任の下、創意と工夫により行政を経営していくことが強く求められてくる。

これら直面する多くの課題に即応した、体制の整備や制度の見直しなど、社会経済環境に適合した行財政システムの確立に向け、これまで以上に行財政改革に取り組むことが喫緊の課題であり、磐田市は、今後、市民に一番身近な自治体として、『市民の生活を守る』ことを最優先に考え、『磐田市に住んで良かった、住んでみたい』と実感できるまちづくりに向けて、行政と市民、団体、事業者等が一体となって、更なる改革を進めていくことが必要であると考えます。

## 2 総合計画との関係の明確化

磐田市では、平成 19 年 3 月に、今後のまちづくりの指針となる「磐田市総合計画」を策定している。総合計画は、市の最上位の計画であり、市が展開する施策とこれを実現するための事業は、全て総合計画に掲げた将来像、まちづくりの目標を実現するために実施されるものである。

総合計画において行財政改革は、行財政経営の基礎・土台として総合計画の一翼を担うものとして位置づけられており、行財政改革を検討するにあたっては総合計画を実現するための必須の条件として認識することが必要である。

### 3 基本目標

これまでの行財政改革の取組みは、行政内部における予算や人員の削減・縮小といった減量型の取組みが中心となってきたが、「磐田市に住んで良かった、住んでみたい」と実感できるまちづくりを進めるためには、引き続き、従来の経費削減に向けた取組みを継続しつつ、行政サービスの内容やその水準を高める「質的改革」や産業振興、地域活性化など「将来の地域発展につながる取組み」に重点を移し、市民の満足度を高めていくことが必要である。

また、総合計画の基本理念に掲げる「協働のまちづくりによる自治の実現」を達成するためには、市民が主役となり、行政と市民、団体、事業者等が「**オール磐田**」という意識を持って、それぞれの役割を担って、まちづくりをともに考え、ともに行動し、時には汗をかき、お互いに連携・協力しながら一体となって**磐田市を経営**していくことが重要となる。

以上のことを踏まえ、今後、行財政改革を推進するにあたっては、次に示す事項を基本目標に掲げ、行政と市民、団体、事業者等が**みんなで磐田の力を高めるとともに**、将来にわたって持続可能な行財政システムを構築するための改革に取り組むことを強く要望する。

#### 【基本目標】

**みんなで高めよう 磐田の総合力**  
**（持続可能な行財政システムの構築）**

注)行政サービス：公共サービスのうち行政が主体となって提供するサービス

## 4 指標・目標値の設定

行財政改革を全庁的、全市的に推進するためには、取組全体の成果を反映するものとして、どの程度基本目標が達成されているかを示す、市民に分かりやすい総括的な指標・目標値が必要である。

行財政改革の基本目標として掲げた「磐田の総合力」の向上を評価する指標として、まず、「市民満足度」を設定する。

また、持続可能な行財政システムの構築状況を評価する指標として、「財政指標」と「職員数」を設定して取組みを進めること。

### 指標1 市民満足度

限られた資源を最大限活用し、これまでの「量」の追求から、「質」を重視した行政サービスに転換し、市民満足度の向上を図ることが必要である。

「市民意識調査(平成22年度実施)」では、市政全般に対して「満足している」「やや満足している」割合が24.3%であるが、市民ニーズに的確に対応した行政サービスを推進することにより、50%以上を目標値として設定する。

なお、調査の結果、把握した不満足度の部分については、その内容について検証し、満足度の向上につなげる取組みについて検討すること。

### 指標2 財政指標

今後も厳しい財政状況が見込まれる中、社会経済情勢や市民ニーズの変化に的確に対応していくためには、将来にわたって健全な財政を維持していくことが必要であるため、財政の健全化を判断する指標として、以下の3つの財政指標を設定する。

#### 経常収支比率

経常収支比率は、財政構造の弾力性を判断するための指標であり、その数値が低いほど自由に使えるお金が多く、財政の柔軟性が高いといえる。市の場合、一般的には80%を超えると自由度が少ないという判断の目安がある。今後は扶助費などの増加により90%を超えることが予想されるという現状を踏まえ、平成26年度末時点での経常収支比率の目標値を平成21年度末現在と同様の87%以下と設定する。

#### 起債残高(全会計)

起債残高は、後年度の財政負担の大きさを示すもので、平成21年度末をピークに徐々に減少し、平成26年度末には1,165億円となる見込みである。しかし、安易に起債に頼らず、事業を精査することで借入れを抑え、平成26年度末で1,150億円以下を目標値として設定する。

## 財政調整基金残高

財政調整基金は、急激な税収の落ち込みや災害の発生など、不測の事態に備えて積み立てるもので、平成 21 年度末で約 31 億 8 千万円となっている。積極的に余剰金を積み立てることにより平成 26 年度末時点での財政調整基金残高の目標値を **40 億円**と設定する。

### 指標 3 職員数

簡素で効率的な行政経営を進めるとともに、最小の経費で必要な行政サービスを提供する職員体制にすることを旨として、計画的に職員数を削減し、平成 27 年 4 月 1 日現在の病院・消防職員を除く職員数の目標値を 1,000 人と設定する。

ただし、計画期間の途中であっても状況の変化等に応じて目標値を見直すこと。

#### (指標・目標値の一覧)

| 指標・目標値 |           |                              | (現 状)                        |
|--------|-----------|------------------------------|------------------------------|
| 1      | 市民満足度     | 平成 26 年度調査結果<br>50%以上        | 平成 22 年度調査結果<br>24.3%        |
| 2      | 財政指標      | 平成 26 年度末                    | 平成 21 年度末                    |
|        | 経常収支比率    | 87.0%以下                      | 87.0%                        |
|        | 起債残高(全会計) | 1,150 億円以下                   | 1,348 億円                     |
|        | 財政調整基金残高  | 40 億円                        | 31.8 億円                      |
| 3      | 職員数       | 平成 27 年 4 月 1 日現在<br>1,000 人 | 平成 22 年 4 月 1 日現在<br>1,105 人 |

市民満足度…磐田市市民意識調査(5段階評価)の設問「市政全般について、どの程度満足していますか?」で「1.満足」「2.やや満足」を回答した市民の割合

## 5 改革の柱

行財政改革の「基本目標」を実現するためには、行政と市民、団体、事業者等が一体となって、既成概念にとらわれず、ゼロベースから改革に取り組み、市民ニーズに的確に対応した行政サービスに見直すとともに、将来にわたって健全な財政を維持し、少数精鋭による簡素で効率的な行財政経営に転換することが必要である。

そのため、次の4つを「改革の柱」として設定する。

なお、4つの柱は独立して存在するものではない。それぞれの柱が有機的に連携してこそ、初めて大きな成果が出るものである。行財政改革の取組みを推進するにあたっては、それぞれの柱を相互に連携・関連付けながら進めることが重要である。

### 行政サービスの向上

多種、多様化する市民ニーズに的確に対応するためには、「市民が主役」との認識のもと、現在行われている行政サービスの質を高めることに加え、これまで行政が提供してきた行政サービスを改めて検証し、時代に相応しい行政サービスに見直すことが必要である。

見直しにあたっては、市民ニーズを的確に把握し、限られた資源を効果的・効率的に活用しながら、市民の満足度の高い行政サービスの提供を推進することが重要である。

### 市民力・地域力の向上

限られた資源の中で、多種、多様化する市民ニーズに全て行政が対応することは、困難になってきている。このため、行政が主体となって進められてきた行政経営を見直し、行政と市民、団体、事業者等が共に対等の立場でそれぞれに役割と責任を分かち合いながら、それぞれの知恵や強みを活かしてまちづくりを進める「協働」の取組みが必要である。

そのため、今後の行政経営においては、この「協働」の取組みを更に推進するとともに、市民・地域が一層、力を高める取組みを推進することが重要である。

### 財政力の向上

景気や雇用情勢の悪化による税収の減少や少子高齢化に伴う社会保障経費の増加など、今後も厳しい財政状況が続くことが見込まれる中、市民ニーズに的確に対応し、地方自治体として自立したまちづくりを進めるためには、中長期的な財政見通しの下、歳入歳出の徹底した見直しを行い、新たな歳入の確保、歳入規模に見合った歳出構造への転換等に積極的に取組み、将来においても健全な財政運営の維持を図ることが重要である。

### 組織力・職員力の向上

市民ニーズや新たな行政課題に的確かつ迅速に対応するためには、組織を構成する職員の意識、行動など、行政サービスを提供する職員一人ひとりの資質の向上と意識改革、さらには前例や既成概念にとらわれない、柔軟な発想と行動力が発揮できる、意欲あふれる職場環境づくりが必要である。

また、課題解決に向けて臨機応変に対応できる柔軟な組織体制を確立することが重要である。



## 6 改革の柱ごとの重点項目

4つの「改革の柱」を具現化するために、柱ごとに重点的に取り組む改革項目を次のように設定し、行財政改革を推進されたい。

### 行政サービスの向上

#### 行政サービスの再編

限られた資源の中で、多種、多様化する市民ニーズに全て行政が対応することは、困難になってきていることから、現在、市が行っている事業について「市の行うべき仕事は何か」「市はこの仕事に関わるべきか」という原点に立ち返って、改めて検証することが必要不可欠である。

そのうえで、「あれも、これも」の行政経営ではなく、市民ニーズを的確に把握した上で、市民の視点に立って、「あれか、これか」の選択と集中を図り、行政サービスの向上に努めること。

#### 行政サービスの利便性の向上

市民のライフスタイルの変化やニーズの多様化を踏まえ、市民にとってより便利で分かりやすく、満足度の高い行政サービスとなるように、インターネットなどの情報通信技術を活用し、電子申請・電子届出を拡充するとともに、公共施設の利用時間の延長・開館日の拡大や窓口サービスの充実、相談体制の強化等を推進し、市民が「待ち時間が少なくなった」「手続きが楽になった」「サービスが利用しやすくなった」と実感できるような取組みを推進することが必要である。

ただし、費用対効果については十分検証すること。

#### 民間活力の積極的活用

これまで行政が行ってきた業務についても、民間の参加範囲は大きく広がっている。市民の税金を有効に活用するためには、「これまでどおり行政が直接行うのか、民間事業者等に任せるのか」を改めて検証し、市民への影響等を検討したうえで、「民間にできるものは、民間に」を基本に、民間事業者等の人材・ノウハウを積極的に活用することが必要である。

ただし、民間事業者等に任せきりにするのではなく、「業務が適切に行われているか」「適正なサービスが提供されているか」を常に検証すること。

また、業務の民間委託や指定管理者制度の活用にあたっては、地域経済の活性化や地元での新たな雇用の確保等について配慮するなど、歳入の確保につながるような方策についても検討すること。

## 市民力・地域力の向上

### 市民参画の推進

市民の市政への参画をより一層推進していくためには、市の現状や課題、施策の取組内容等の行政情報を広報紙やホームページなど様々な媒体を活用して、市民に分かりやすく、積極的に情報を提供するとともに、政策立案段階から市民の意見・意向を行政経営に活かしていく仕組みを構築することが必要である。

また、広く市民をパートナーと位置づけ、市民と行政が共に手を携えてまちづくりを進めていくために、市民が行政に対し、意見等を言いやすい環境を整備すること。

### 協働の推進

福祉や環境、防災などの分野においては、既に、自発的な市民や団体等の活動が積極的に行われているが、今後は、更に地域の特性を活かしたまちづくりが必要になってくる。

このため、市民、団体、事業者などが「自分にできること」を考え、それぞれの立場でまちづくりに携わり、お互いを支え合っていくことができるような協働の取組を一層進めていくことが重要である。

また、行政は、市民、自治会、ボランティア、NPO等の活動のコーディネートや市民等が利用しやすい活動拠点の整備を進めるなど協働の取組をサポートすること。

### 地域経済の活性化

厳しい経済・雇用環境の下、市民生活の向上や魅力ある地域づくりを推進するためには、雇用を拡大し、地域経済を活性化していくことが緊急の課題である。

このため、農林水産業も含めた産業振興策の強化や地場産業の育成、新産業づくりの支援など、地域経済の活性化施策を実施すること。

## 財政力の向上

### 歳入確保の強化

歳入の中心となる市税等については、負担の公平性を保つために課税の対象を的確に捉えるとともに、収納率を向上させるため、収納体制の一元化や市民のライフスタイルを踏まえた納付方法の拡充に取り組むなど、徴収対策を強化する必要がある。

なお、特定の人が利用するような行政サービスについては、サービスを利用しない人との公平性を保つため、減免制度のあり方を含めて使用料や手数料の負担の適正化を図ること。

### 積極的な財源確保

財政基盤の強化をするため、新たな企業誘致や地場産業の育成、子育てしやすい環境の整備などに取り組み、雇用の場の創出や定住者の増を図るなど、税収の増加に結びつく施策を推進することが重要である。

また、マスメディアを有効に活用するなど、シティセールスを強化することにより、磐田市の魅力を全国に発信し、観光や交流人口の増加に努めること。

さらに、新たな財源として、広告媒体としての市有財産の有効活用、遊休地等の貸付・売却、寄附金の活用など、積極的に財源確保に取り組むこと。

### 歳出の合理化

職員一人ひとりがコスト意識を持ち、「最小の経費で最大の効果をあげる」ことを念頭に置き、市民ニーズの変化や民間におけるサービス提供の状況等を考慮しながら、徹底した歳出の見直しを行うことが必要である。

また、既存の公共施設については、今後、施設の老朽化等による大規模修繕や建て替えの経費が大きな負担となることから、計画的な修繕等を行うことにより、できる限り施設の長寿命化を図るとともに、役割が終了するなど必要性が低下した施設については統廃合を含め、公共施設の見直しを行うこと。

### 職員数の適正化

地方分権に伴う権限移譲が推進される中、市民ニーズや業務量に合わせた適正な職員配置に努めるとともに、事業及び事務の執行方法の見直しや民間活力の活用等により職員数の適正化を推進することが必要である。

なお、職員数の適正化にあたっては、今後の行政サービスの執行体制・執行方法等を具体的に示した「定員適正化計画」を策定し、将来における職員構成に配慮しながら、職員1,000人体制に向けて、計画的に職員数の適正化を進めること。

## 組織力・職員力の向上

### 効果的・効率的な組織体制

時代の変化や多様化する市民ニーズに的確に対応するためには、これまでの縦割り行政が有する課題を見直し、兼任制度の導入や部局を越えた応援体制の拡充、グループ制の導入、プロジェクトチームの設置など、横断的な連携の強化を図るとともに、スリムで柔軟性、機動性のある体制を整備することが必要である。

また、広域的に処理することが適切な事業については、積極的に他自治体との連携を図ること。

なお、組織機構の見直しにあたっては、市民にとって分かりやすく利用しやすい組織を構築することに留意すべきである。

### 意識改革の推進

時代の変化や市民ニーズに的確に対応していくためには、職員一人ひとりの意識改革が不可欠である。

職員の意識を変えていくためには、「達成感」や「やりがい」といった職員の「ヤル気」を引き出すための動機付けと環境づくりに向けた取り組みが必要である。

また、意識改革を進めるにあたっては、幹部職員の意識と姿勢が、組織全体に与える影響が極めて大きいことから、まずは、幹部職員自らが部下の先頭に立って積極的に業務に取り組む姿勢を示すこと。

### 人材育成の推進

多種・多様化する市民ニーズに的確に応えるため、職員には、政策を形成し制度化する能力や市民とのコミュニケーション能力、新たなことに積極的に挑戦する姿勢などが求められている。

そのため、職員は自己のレベルアップを図るための能力開発に積極的に取り組むとともに、政策研究や時代に適応した研修の受講機会を増やすなど職員研修システムの充実を図ることが必要である。

また、職員の「ヤル気」を向上させ、人材育成を効果的に実施するために、意欲と能力を重視した多様な人材の採用や適性と意欲を尊重した人事配置の実施、仕事の成果を公平かつ公正に評価する人事評価制度の構築等に取り組むこと。

## 7 改革の推進に向けて

行財政改革を着実に推進するためには、行政と市民、団体、事業者等が「オール磐田」という意識を持って、共に改革に臨むことが必要である。

このため、市民に対し、改革の必要性や方向性、具体的な取組内容を明らかにし、可能な限り数値目標を定めた「行財政改革大綱実施計画（以下「実施計画」という。）」を早急に策定されたい。

また、実施計画の目標達成度を客観的に評価できる数値目標やスケジュールを設定し、実施計画の着実な進行管理を確保すべきである。

なお、実施計画については、「計画(Plan) - 実行(Do) - 評価(Check) - 改善(Action)」というサイクルで常に取組み内容を見直し、それぞれの段階において、内容を分かりやすく市民に公表するとともに、行政内部での評価に加え、市民・市議会・磐田市行財政改革推進審議会など外部の客観的な評価・意見を加える手法を検討されたい。

## 8 おわりに

磐田市は、将来の発展に向けて、大きな可能性を有している市であるが、その可能性を現実のものとしていくためには、現状に甘んじることなく改革への努力が必要である。

もちろん、これまでも様々な手法により改革が進められてきており、更なる改革には多大な労力を要することが想定されるが、市民が厳しい環境に置かれている今だからこそ、着実に、そして、できるだけ速やかに改革に取り組むことが重要である。

改革の実施にあたっては、市民の視点に立って、行政サービスや体制等を見直し、市民生活のより一層の充実・向上と市民の皆さんが『磐田市に住んで良かった、住んでみたい』と実感できるまちづくりを進められることを期待するものである。

終わりに、市長には、柔軟な発想と確かな行動力を持って、常にリーダーシップを発揮しながら、職員と一丸となって、改革に取り組み、市長が言われる「ぬくもりのあるまち磐田」の実現を目指して邁進されることを願っている。