

# 米子市行財政改革大綱（案）

## 第 1 策定の趣旨

本市は、平成 17 年 3 月 31 日に旧米子市と旧淀江町とが新設合併し、誕生しました。

今後、本市は、合併に当たり定めた「新市まちづくり計画」や新たに策定する「総合計画」に基づくまちづくりを進めていかなければなりません。本市の財政状況は、合併のスケールメリットによる一定の財政効果が期待できるものの、今後、生産年齢人口の減少等による市税収入の低迷、生活保護費をはじめとする扶助費や過去の建設事業に際して借り入れた市債等の償還金である公債費などの歳出増加、また、財源調整のための基金の枯渇など、ますます厳しい財政状況が続くものと見込まれます。

また、国・地方を通じた巨額の債務問題がある中で、高齢社会を背景とする社会保障経費が更に拡大しつつあり、国家財政も極めて厳しい状況にあることから、地方交付税や補助金等の国から地方へまわる資金の流れは今後も一層縮小されるものと考えられ、市財政は、中長期にわたって、極めて厳しい環境下におかれるものと想定されます。

この危機的な財政状況の中で、市民に必要な公共サービスを維持しながら、財政の健全性とまちづくりの両立を図っていくためには、従来の行財政運営を根本から問い直し、真に自立した地方自治体として、責任ある行財政運営に転換していかなければなりません。

そのためには、事務事業の徹底した効率化を進め、限られた行財政資源を真に必要な分野に重点的に配分するとともに、地域・市民等との協働により地域課題を解決する、新たな行財政システムの創造が必要となっています。

本市は、この大綱の策定に先立ち、既に平成 17 年 6 月に策定した「米子市財政健全化プラン」において、非「成長・拡大」の時代認識（今後の財政運営が、もはや右肩あがりの成長や拡大を前提にはできないこと）を明らかにしてきましたが、国においても、地方に対し、分権型社会システム（厳しい財政状況の中で、市民の負担と選択に基づいて、どのように、この地域にふさわしい公共サービスを提供していくのかという仕組み）への転換や新しい公共空間（もはや行政が多様な住民ニーズのすべてには対応できない状況の中で、自治会、ボランティア団体、NPO、民間事業者など地域における様々な公共サービスの担い手とともに、地域全体の公共サービスを維持し豊かにしていく新しい地域像）の形成を提唱しています。

これらのことから、本市は、まず、肥大した事業計画や執行体制の縮小と徹底した事業執行の効率化を推進しながら、市民の負担と選択に基づく行政サービスへの転換に向け、より一層透明で、質の高い、説明責任を明確にした行財政運営を図らなければなりません。

そして、地域のさまざまな力を結集しながら、より多くのニーズや地域課題に対応することができるような体制づくりを進める中で、市民と連携しながら、まちづくりの目標達成に邁進

していかなければなりません。

本市は、将来にわたって財政の健全性とまちづくりの両立を図っていくことのできる新たな行財政システムの創造に向け、行財政改革に徹底して取り組むものとし、この大綱を策定するものとします。

## 第 2 改革の目標

新たな行財政システムの創造に向け、改革の目標を次のとおり掲げます。

### 1 非「成長・拡大」の時代に即したスリムで効率的な市役所の実現

本市は、これまでの行財政運営のあり方をさまざまな角度から見直しして、自立した行財政運営への転換を進めていかなければなりません。

この改革の第 1 の目標は、過去や現在の事業構想や計画、事業内容、事務執行体制等を見直し、スリムで効率的な米子市役所へ生まれ変わることです。

官民の役割分担を明確にして、市民にとって真に必要な事業へ財源配分を重点化し、さらに民の力の活用等による徹底した効率化を進めます。

### 2 透明で持続可能な行財政基盤の確立

将来に過大な負担を残さずに、限りある行財政資源を有効に活用していくためには、行政サービスの利用者だけでなく、市民全体の立場にたって、市民が納得する行財政運営を進めなければなりません。

改革の第 2 の目標は、地方分権時代にふさわしい、透明性が高く、持続可能な行財政基盤を確立することです。

行財政情報の積極的な提供により、市民との認識の共有化を進め、限られた行財政の枠組みの中で、受益と負担のあり方や市民の意向をふまえた選択型の行財政運営を進めます。

### 3 市民・民間事業者との役割分担と協働によるまちづくり

地域、NPO、ボランティア団体等、市民の自由な意思による社会貢献活動が進展していく中で、もはや、公共的サービスは行政だけが担うものではないという時代が到来しています。

改革の第 3 の目標は、行政と市民との役割分担に基づいた協働によるまちづくりです。

市民や民間事業者との適切な役割分担を明確にしつつ、地域のさまざまな力を結集して、地域課題への対応を進めます。

### 第3 主要課題

改革の目標を達成していくため、解決すべき課題を次のとおり掲げます。

#### 1 事務事業の見直しによる新時代の新たな行政サービスの提供

改革の目標を達成し、新時代の新たな行政サービスの提供を推進していくためには、まず、事務事業の徹底した見直しによって、事務事業を適切な規模・内容に転換していくことが必要です。

そのためには、行政評価制度や内部チェック体制の充実を図りながら、過去の事業計画の見直しや官民の役割分担の見直し等による事務事業の縮小廃止及び民間移管・民間委託、指定管理者制度の活用等を通じて事業執行の効率化を進めていく必要があります。

また、定員管理の適正化や組織機構改革によってスリムで効率的な組織体制の確立に努めるとともに、外郭団体の統廃合を進めなければなりません。

#### 2 財政の構造改革

自立した地方自治体として責任ある行財政運営を確保していくためには、財政構造の側面から徹底した見直しを行い、持続可能な行財政基盤の確立を図る必要があります。

歳出面では、いわゆる義務的経費である人件費や公債費等の適正化・抑制をはじめ、借地料を含めた施設等の維持管理費の抑制、補助金等の効果や公平性等の観点からの検討と見直し、投資的事業の抑制など、歳出全体の縮減を進めていく必要があります。

歳入面では、市税等の収入確保対策や新たな自主財源の確保、使用料手数料の見直しなど、負担の公平性や受益者負担のあり方を意識した改革を進める必要があります。

また、特別会計や公社保有土地の整理など、連結決算ベースでの財政健全化を促進しなければなりません。

#### 3 職員の意識改革

改革の目標を達成していくためには、「お役所仕事」と揶揄される体質や前例踏襲主義、横並び主義、事なかれ主義の風土を払拭し、コスト意識と納税者の目線で業務を改革し、目標や成果に向かって努力する組織風土に変革していく必要があります。

職員一人ひとりが市政の抱える課題や、事務事業の目標・成果を明確に認識して、自らの能力を生かしながら、職務を通じて市民と市政にどのように貢献できるのかを改めて問い直し、自らの能力を高め、組織目標の達成に努力しなければなりません。

そのためには、新たな人事評価システムの構築や人材育成基本方針の策定を通じて期待される職員像を明確化し、職員の自主的な努力や仕事を通じての職場研修等による能力開発と人材

育成を推進するとともに、適切な人事管理を通じて、組織全体の活性化を図っていく必要があります。

#### 4 行政の透明性の向上と市民との連携

市民の負担と選択に基づく自立した行財政運営を行い、市民と行政が互いにパートナーとして多様化・複雑高度化するニーズに対応していくためには、行財政情報の積極的な提供による市民の理解と協力が不可欠です。

パブリックコメント制度をはじめとする市民参画の仕組みを活用し、行財政運営の説明責任の質的向上を図る必要があります。

また、公益的な市民活動の支援や市民との協働の体制を作っていくことが、これからの市政に求められています。

## 第4 具体的施策

主要課題を解決していくため、具体的には、次に掲げる施策を推進します。

### 1 行政評価制度等による監視機能の充実

事務事業の効率化や重点化等の改革を進めるためには、改革のもととなる監視機能を充実していかなければなりません。

改革・改善の出発点として、行政評価制度の市民の意見を反映させる仕組みへの改善・充実に取り組むとともに、行政監査や指定管理者の監査に十分に対応することができるよう内部チェック体制の充実を図ります。

### 2 事務事業の抜本的見直しと民間移管

#### (1) 事務事業の縮小・廃止

事務事業の見直しに当たっては、非「成長・拡大」の時代に即した行財政運営への転換や官民の役割分担に留意しながら検討を進めます。

過大な事業計画の見直し、時代やニーズの変化によって不要・不急となった事業の廃止や休止の検討、これまで実施してきた国・県基準を上回るサービス等の必要性・妥当性の再検討、官民の役割分担や民の力の利用に着目した事業の見直しなど、様々な角度から事業計画や事業内容を再検証し、事務事業の縮小・廃止を推進します。

#### (2) 事務事業の民間移管

これまで市が直営で行ってきた行政サービスでも、時代の変化によって、民間事業者やNPOと競合しているものもありますが、国の規制緩和などにより民間事業者等の公共サービスへの参入機会が拡大しています。

サービスと費用の両面から、事務事業のあり方を見直し、民間移管に係る推進計画を策定し、事務事業の民間移管を推進します。

#### (3) 既存施設の見直し

既存施設については、目的、機能、利用実態を精査し、必要な対策を検討する必要があります。

合併によるスケールメリットの確保の観点も含めて、目的の重複する施設の廃止や利用実態にあわせた改善、有効利用の方法等を検討し、見直しを推進します。

### 3 事務事業の民間委託

本来、市の実施すべき事務事業でも、その一部を民間に委ね、効果的かつ効率的に業務を行わせることができる分野は、市の仕事の中に多数あります。

現在の業務や組織の形態に安住することなく、改めて市民にとっての利益は何かを問い直し、必要な民間委託を進めていく必要があります。

サービス水準と費用対効果、定員管理や機構改革等との関連など、総合的な見地から検討を行いながら、民間委託に係る推進計画を策定し、事務事業の民間委託を推進します。

#### 4 定員管理及び組織機構改革

##### (1) 定員適正化

民間移管・民間委託の推進、合併によるスケールメリットの確保などの観点から定員適正化計画を策定し、定員の適正化を推進します。

##### (2) スリムで柔軟な組織体制の確立

市民ニーズへの迅速な対応、スピーディーな意思決定、喫緊の課題への対応など、組織全体の能力が十分に発揮することができるようなスリムで柔軟な組織体制の確立を図ります。

また、各種審議会、委員会等の統廃合を推進します。

#### 5 外郭団体の改革

##### (1) 外郭団体の経営改革の促進

従来、市の公の施設の管理を中心に経営を行ってきた外郭団体は、指定管理者制度の導入により、民間事業者と対等の立場に置かれ、市場競争の中での経営感覚を持つことが一層求められています。

市は、これまでも外郭団体の経営感覚を醸成する立場から役職員の公募化やプロパー職員の育成・登用の促進に努めてきましたが、今後もその徹底を図るとともに、外郭団体が行っている自主事業の経営改革を促進します。

##### (2) 外郭団体の統廃合

指定管理者制度に基づく指定管理者の選定結果などを踏まえ、市と外郭団体が共同で今後の外郭団体のあり方を検討し、外郭団体の統廃合を推進します。

#### 6 指定管理者制度の適切な活用

これまで外郭団体に委託してきた公の施設の管理については、直営による管理が必要なものを除き指定管理者制度を導入します。

また、直営の公の施設についても、指定管理者制度の適用の可否を適切に判断し、可能なも

のから順次活用を図ります。

## 7 電子市役所の推進

電子化の推進は、事務処理の迅速化・省力化や情報と認識の共有化に大きく役立ってきました。

今後も、市民サービスの向上や内部管理の効率化を図るため、電子入札システム、電子申請システム、電子決裁システム、GIS(地図情報土地評価システム)などを構築・導入することにより、電子市役所の推進を図ります。

## 8 人件費の適正化等

### (1) 給与の適正化

給与体系の年功重視型から成績重視型への転換、職務職階制度の厳格な運用、特殊勤務手当の見直しを行うなど、給与の適正化を進めます。

### (2) 人件費等の削減のその他の方策

職員の給与の適正化に加え、人件費の削減を図るための方策として、特別職の報酬の見直し、時間外勤務管理の徹底を図るとともに、職員互助会負担金の見直しを進めます。

### (3) 人件費負担の平準化

退職者数の変動による財政運営への影響を軽減するため、職員退職手当基金を適正な額まで計画的に積み立て、人件費負担の平準化を図ります。

## 9 公債費等の管理

### (1) プライマリーバランスの適正化と地方債残高の削減

市税等自主財源を中心とした適切な行財政規模への転換を進めていくためには、将来世代に過大な借金のツケをまわすことのないよう留意しなければなりません。

プライマリーバランスの黒字化を継続するとともに、大規模投資事業等による新たな借り入れを抑制して地方債残高の削減に努めます。

### (2) 一時借入金利子の低減

本市は、短期的な資金の流れにおいて支出が先行し、金融機関からの恒常的な一時借入れが必要となり、高額の子負担が生じています。

特定目的基金の繰替運用や有利な借入先確保のための入札方法の検討、資金管理の徹底等により、一時借入金利子の低減に努めます。



### (3) ミニ市場公募債の発行

市政推進のために必要な財源調達を図り、併せて市政への市民の関心を高めるため、ミニ市場公募債を発行します。

## 10 施設等の維持管理コストを意識した財政運営

財政の健全性や安定性を図るためには、新たな大規模投資事業を原則として凍結するなど、投資的事業から維持管理への重点化が必要となっています。

多額の市税や将来世代の負担を前提とする大規模プロジェクト事業については、市民への説明責任を確保するため、事前に、目的や規模、費用対効果、ランニングコストの算出と効率化などを検討し公表します。

また、公共工事の執行に当たっては、コスト縮減型の設計や入札契約制度の改革などを通じて、公共工事全体のコスト構造改革と品質確保を図るとともに、施設の維持管理コストを意識した財政運営を推進します。

## 11 借地料の見直し

借地料については、地価の下落など民間取引の状況を踏まえて、徹底した減額交渉を継続します。

また、市庁舎等借地関係の上に公共施設があるものについては、公共施設の移転、廃止も含めた借地料の総合的な検討を行います。

## 12 負担金、補助金の見直し

### (1) 法令外負担金、補助金の整理と補助制度改革

市民の負担と選択による行政を推進するためには、特定の相手方に長期間にわたって補助金等を支出し続けることが適当でない場合もあります。

補助金等の支出の根拠、必要性、非補助団体との公平性、目的達成度、費用対効果、手段の妥当性など様々な観点から精査し、整理合理化を図ります。

また、補助制度の終期の設定や、客観的な必要性の判断に基づく提案型補助金制度の導入など、補助制度の抜本的な改革を推進します。

### (2) 一部事務組合負担金の抑制

一部事務組合による広域行政の展開は、市の将来構想や西部圏域発展のためにも必要なことですが、市政同様に、監視機能の充実、事務事業の必要性の検証や効率化などの行財政改革への取組が求められています。

一部事務組合に対し、歳出の圧縮を図る行財政改革への取組を要請し、負担金の抑制を促進します。

### 13 税・料等収納対策と自主財源の確保

#### (1) 徴収率の向上

国からの資金の流れが減少し、自立した地方自治体への転換が求められている今、市税や使用料、手数料は、市政の運営にとってますます重要な財源となっています。

徴収体制の強化を図り、悪質な滞納者に対しては強い姿勢で臨むとともに、目標徴収率を設定し徴収率の向上を図ります。

#### (2) 自主財源の確保

様々な媒体を通じた広告料収入、遊休地等の市の資産の売却・貸付など新たな自主財源の積極的な確保に努めます。

#### (3) 滞納者に対する行政サービス制限

負担の公平と市税等の完納を促進するため、必要な範囲において、滞納者に対し、行政サービスの一部の制限を進めます。

### 14 受益者負担の見直し

#### (1) 既存の使用料・手数料の見直し

使用料や手数料は行政サービスの対価の一部として、その利用者に負担を求めるものですが、その原価を使用料や手数料で賄えない部分は、サービスを直接利用しない市民を含む市民全体の負担となっており、適正な金額設定が求められています。

引き続き、事務事業の効率化による行政サービスの原価の縮減に努めるとともに、必要なものについては、原価を再検証しつつ、適正な受益者負担の観点から見直しを検討します。

#### (2) 行政サービス等における受益と負担の見直し

受益と負担の適正化や市民負担の公平性という観点から、行政サービスの負担のあり方を見直し、家庭ごみの処理費、老人憩いの家の入浴サービス、各種印刷物等の有料化や各種教室の教材費等の実費負担化を図ります。

### 15 連結債務への対応

#### (1) 特別会計の財務内容の検証

財政の健全性を確保するためには、一般会計、特別会計だけでなく土地開発公社等関係団

体を含めた債務の解消について分析し、対策を講じていく必要があります。

赤字の特別会計や収支の不安定な特別会計については、徹底した経営分析により抜本的な経営改善策を検討・実施するとともに、特別会計全体を対象に、一般会計からの繰出金のあり方や公営企業化、特別会計の廃止などを総合的に検討します。

## (2) 特別会計保有土地等の売却促進対策

崎津アミューズメント用地、流通業務団地等の特別会計保有土地及び土地開発公社等の保有する公共事業先行取得用地の残地など、特別会計や公社の保有土地については、金融機関からの多額の借入金によって土地の保有を継続しており、このまま売却が進まなければ、金利負担の上昇やさらなる地価の下落によって、簿価との差額部分を最終的に一般会計が負担せざるを得ない状況にあります。

最終的な損失の軽減、解消を図るため、用途の多様化や借地制度の活用促進、販売促進対策の強化に努めます。

また、土地開発公社の経営健全化にむけた計画を策定します。

## (3) 連結決算バランスシートの作成

市全体の財政状況を明確にするため、連結決算バランスシートを作成し、公表します。

# 16 組織の活性化と職員の能力開発

## (1) 組織の活性化

組織全体の能力を向上させるためには、課・係など職場全体が一丸となって、事務事業の遂行や改善について、目標設定から成果の評価・改善方策の検討に至るまで、様々な角度から議論していく風土を定着させる必要があります。

また、市全体の課題認識の伝達や各課でかかえる諸問題を解決していくためにも職場内のミーティングを盛んにしていく必要があります。

各課で自らテーマや手法を選択して企画・立案・実行する職場活性化運動を推進します。

## (2) 能力開発・人材育成の推進

期待される職員像やそれに向けての道筋を考えることは、個々の職員が自らの将来ビジョンを創造し、より一層自らの能力を活かして市政と市民に貢献していくための自主的な努力を生む契機となるものです。

人材育成についての基本方針を定めた人材育成基本方針を策定し、職員の能力向上や人材育成の推進を図ります。

また、仕事を通じての職場研修や派遣・出向を通じた職員の資質・能力の向上と人材育成

を推進します。

### (3) 人事管理の見直し

人事管理の目的は、適材適所の人員配置や能力・成績を重視した職員の処遇などを通じて、職員の意欲を引き出し、組織全体の能力を向上させることにあります。

能力・成果重視型の新たな人事評価システムを構築するとともに、人事評価や職員の自己申告を踏まえた適材適所の配置や処遇など人事管理の改革を進めます。

また、市の人事管理の透明性を向上させるため、職員の任免状況、勤務状況などの人事行政の運営状況を公表します。

## 17 予算編成システムの改革

### (1) 庁内分権化の推進

予算編成は、市役所での予算案作成や市議会での審議を通じて、限りある財源を有効にいかしながら、市民の負担と選択による行政サービスを決定していく重要な過程です。

市の各部署が、従来の慣例や先入観にとらわれることなく、客観的な必要性や施策の優先順位をとらえ直し、また、個々の事務事業のコスト縮減努力を反映させたいうで、限られた財源の中での予算配分を検討し、市民に対する説明責任を果たしていく必要があります。

各部署に予算枠を配分する枠配分方式等により、各部署で予算編成作業や事務事業の選択、精査などを主体性と責任をもって進める庁内分権化を推進します。

### (2) 予算編成過程の公開と財務情報の積極的提供

予算編成の透明性を向上させるため、予算要求、編成、査定等の予算編成過程の情報を公開します。

また、市の財政状況や行財政改革の推進状況について、類似団体等との比較などわかりやすい指標によって情報提供することで、市民との情報と認識の共有化に努めます。

## 18 行政情報の提供の強化と市民参画の推進

### (1) 積極的な情報提供による市民との行政情報の共有化

市民参画の推進や市民との連携による市政目標の実現のためには、市民との行政情報の共有化が必要です。

行財政の情報を市民に分かりやすい形で積極的に提供し、行政情報の共有化を推進します。

### (2) 市民参画のしくみづくりとその活用

市民参画推進指針に沿った計画的な市民参画を推進するため、市民参画推進計画を策定し、

全庁的な取組を進めるとともに、パブリックコメントの制度化や審議会・委員会等の委員の公募制の推進など市民参画のしくみづくりを進めます。

また、行政に対する市民の意見・提案の検討や反映に努めるとともに、市民の市政への参画意欲を高めます。

### (3) 市民活動の支援と協働の推進

地域の主体的なまちづくりを推進していくため、自治組織のあり方について検討するとともに、公益的な市民活動の活性化を図るための公募型補助金を創設し、自治組織、NPO、ボランティア団体等との協働の取り組みを推進します。

## 5 実施期間等

### 1 実施期間

この大綱に基づく行財政改革の実施期間は、平成 17 年度から平成 21 年度までの 5 年間とし、当初の 3 年間で集中的な取組期間とします。

### 2 実施計画の策定

この行財政改革を計画的に実施するため、別に実施計画を策定します。

なお、実施計画は、具体的な目標や効果をできるだけ数値化した内容とします。

### 3 進行管理と推進体制

この行財政改革は、「米子市行政改革推進本部」の総合的調整と進行管理の下に、全庁的な取組として推進するものとし、推進に当たっては、その状況を、随時、「米子市行政改革推進委員会」に報告し、意見を求めるとともに、市議会との連携を密にし、市民、関係団体等の理解と協力を得るよう努めます。

## 注釈

### NPO ( P 1 , P 3 , P 6 , P 13 )

非営利活動を行う非政府、民間の組織で、通常 民間非営利組織と呼ばれています。株式会社や営利企業とは違い、収入から費用を差し引いた利益を関係者に分配せず更なる活動の費用にします。

### パブリックコメント制度 ( P 5、 P 13 )

行政が、重要なあるいは基本的な政策の立案等を行うにあたり、政策等の趣旨、原案を公表して、広く市民から意見や情報を求め、提出された意見等に対する行政の考え方を取りまとめ、提出された意見等と併せて公表するしくみのことです。

### スケールメリット ( P 1、 P 6、 P 7 )

規模を大きくすることによって、得られる利益。合併によるスケールメリットとしては、市・町の合併によって、事務事業が統合・整理され、施設や定員に一定の余力が生じ、歳出の削減や、より多くのサービス提供の機会が生まれるといった点が考えられます。

### プロパー職員 ( P 7 )

プロパーとは「本来の」という意味の英語で、外郭団体のプロパー職員といえば、市から派遣・出向した職員ではない、外郭団体本来の固有の職員という意味になります。

### プライマリーバランス ( P 8 )

プライマリーは「本来の・基礎的」という意味の英語で、プライマリーバランスを直訳すれば「本来の均衡」という意味になり、財政上は「基礎的収支」ともいわれます。

一般会計の単年度の収支には、建設事業等のための新たな借入である地方債収入や過去に借り入れた地方債の年次的な償還金といった、長期的な視野でかんがえなければならない要素が入り込んでいます。そこで、これら地方債の借入と償還の要素を除外した収支の均衡を考えるのがプライマリーバランスです。