

第5次多治見市行政改革大綱

第5次行政改革大綱の策定にあたって

1. 多治見市における行政改革の経緯と考え方

多治見市は、昭和60年度に最初の行政改革大綱を策定しました。この大綱は国の指針に基づき策定しましたが、その後、平成7年度に策定した第2次行政改革大綱では、「行政の改革」は、一過性のものではなく、継続して取り組んでいくべきものという考え方を盛り込み、以後、平成10年に第3次、平成14年に第4次と4年サイクルで継続して大綱を策定し、「行政の改革」を進めてきました。

現在のように本格的な行政改革に取り組む前の多治見市は、支出に占める義務的な費用の割合を示す経常収支比率が県内14市（当時）で最悪となり、平成8年秋には財政緊急事態を宣言するほど厳しい財政状況でした。今日から振り返れば、この宣言は、多治見市の行財政運営や意思決定のしくみを見直すきっかけとなり、その後、積極的に行財政改革を進めてきた結果、平成13年度末にはこの宣言を解除した経験があります。その経験を踏まえ、財政運営に関しては独自の「財政改革指針」を設け、健全な運営に努めてきました。

このように、多治見市は継続的に行政改革に取り組んできましたが、第2次・第3次の行政改革は、地域の実態が明らかに変化してきているにもかかわらず、その変化に対応できないまま過去に積み重ねてきた施策・事業の「量」に焦点をあて、その「量」を減らすということを重点としていたことに特徴がありました。しかし、第4次の行政改革は、「量」を見直すことに加え、行政の「質」に視点を据え、行政の執行スタイルをはじめとした行政の「質」を転換することも大きな柱としてきました。

右肩下がりの状況が時代の基調となってくれば、当然、あれもこれもと施策・事業を膨張させることは困難になってきます。むしろ、現下の多治見市の財政状況、また将来予測を冷静に見通し、限られた財源を有効に使い、多治見市の安定的発展と市民生活の安定・安心に寄与する施策・事業が何であり、何を優先すべきかについて、的確に対応する「目」をもつことが求められています。しかし、こうした「目」は、行政組織の内側からだけでは養われず、地域社会の現状・課題を踏まえつつ、そこに市民の「目」を重ねながら、一つひとつの施策・事業の有効性を点検する作業が重要になってきます。

その意味で、行政の「質」を問い直すということは、多治見市の政策全般のあり方を内と外の視点から見直しながら、その決定のあり方を含め、自治体の運営そのものを問い直すことにつながります。このことは、「地域における民主主義」をいかに実践していくかということと深く関係があります。そして、その実践の前提には、地域の現状や多治見市の実態を示す、行政情報の整理・公開や市民参加のシステム

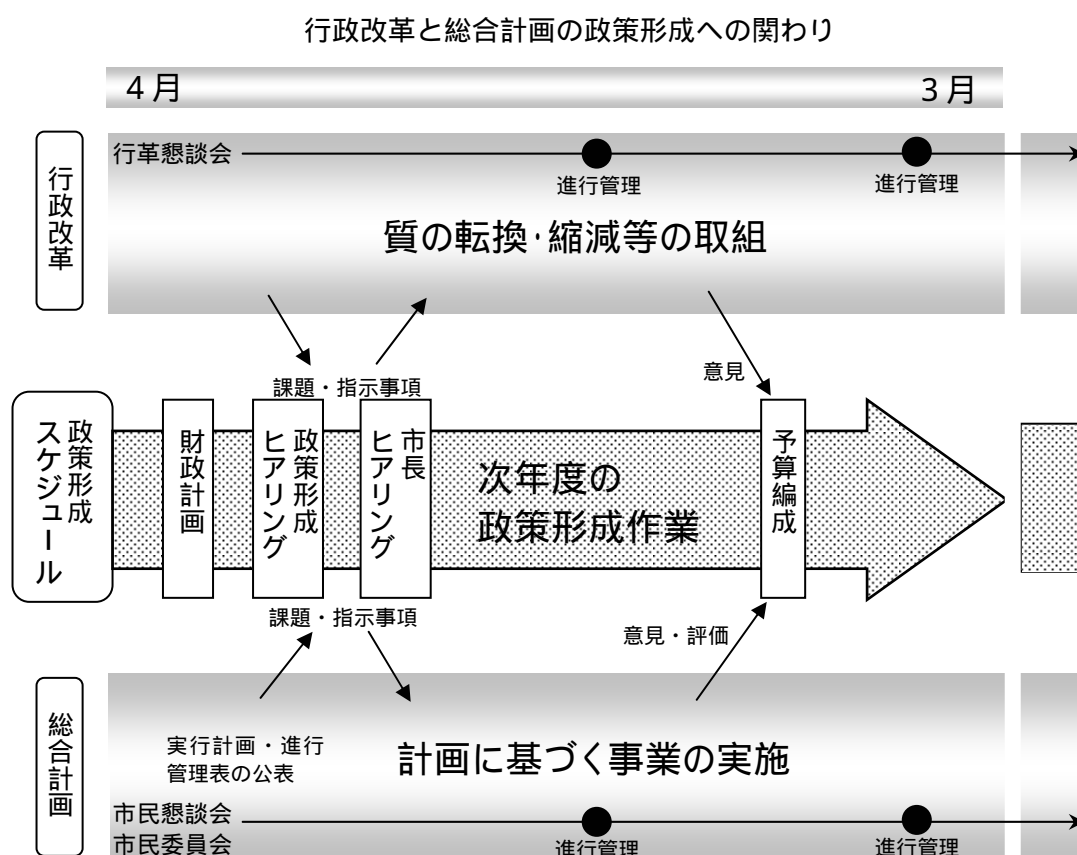
が不可欠になっています。つまり、多治見市が目指す「行政の改革」とは、これらを不変の基本原則として、行政運営を行うよう行政システムのあり方を変革することと言えます。また、情報公開と市民参加は、行政改革だけでなく、総合計画に基づいた計画的な行政を行うためにも欠かせない前提です。

そこで、多治見市では、これらの理念やルール、行政改革や総合計画といった計画を策定し実践していくことなどを将来にわたっても確実に取り組んでいくよう、市政運営の理念とそのルールを定めた「多治見市市政基本条例」を、平成 19 年 1 月から施行しています。こうした一連の取り組みによって、「行政の改革」を揺るぎないものにしようと考えています。

2．政策の実行システムとしての行政改革

先に述べたとおり、多治見市では、平成 8 年の財政緊急事態宣言がきっかけとなり、実効性を持った総合計画を軸として計画的で着実な行政運営に取り組んできました。今後ますます厳しくなる財政状況を考えると、計画的な行政運営は、一層重要となっていると言えます。

この間、総合計画と行政改革を政策実行システムの基本に据えた計画的な行財政運営を行ってきましたが、この 2 つの計画の策定と実行に関しても市民参加で進めています。これら基本となる計画の策定と進行管理を行いながら、毎年度の予算の



編成、政策の実行というサイクルに反映させています。

また、政策の実行にあたっては、職員の果たす役割は極めて大きなものがありますが、人材の育成も大きな課題として位置付けています。行政改革は、総合計画・人材育成基本方針を三位一体として取り組んでこそ可能であり、この3つの柱は、多治見市における市政運営の根幹を成すものです。

3．第4次行政改革の成果

平成14年度に策定した第4次行政改革では、職員定数について平成22年度までの目標値を6年前倒しして削減を達成したほか、経常収支比率においても、平成8年度当時89.8%と県内各市で最下位であったものが、平成16年度は77.8%と県内各市中2位にまで向上し、平成17年度は80.1%となりました。さらに、260項目にわたる個別の実施計画のうち、全体の80.8%について達成してきています。これらの取り組みの結果、多治見市の行財政運営は、全国的に高く評価されています。

また、行政改革と総合計画との連携を継続することで、行政の質的な変革にも取り組んできており、平成18年度には県内で初めて、市政運営の最も基本となるルールを定めた「多治見市市政基本条例」を制定しました。

4．更なる行政改革の必要性

この十数年の自治体を取り巻く状況変化として、市民生活の場である地域の課題は市民に最も身近な政府（基礎自治体）が担い、広域自治体（都道府県）、中央政府は、基礎自治体を補完する役割を担うべきとする「補完性の原理」や、市長を国の機関と位置付け、国の指揮命令に基づいて事務を行うといった機関委任事務の廃止を盛り込んだ「地方分権一括法」が平成12年に施行されたことにより、自治体の自律的な運営が一層求められるようになってきました。

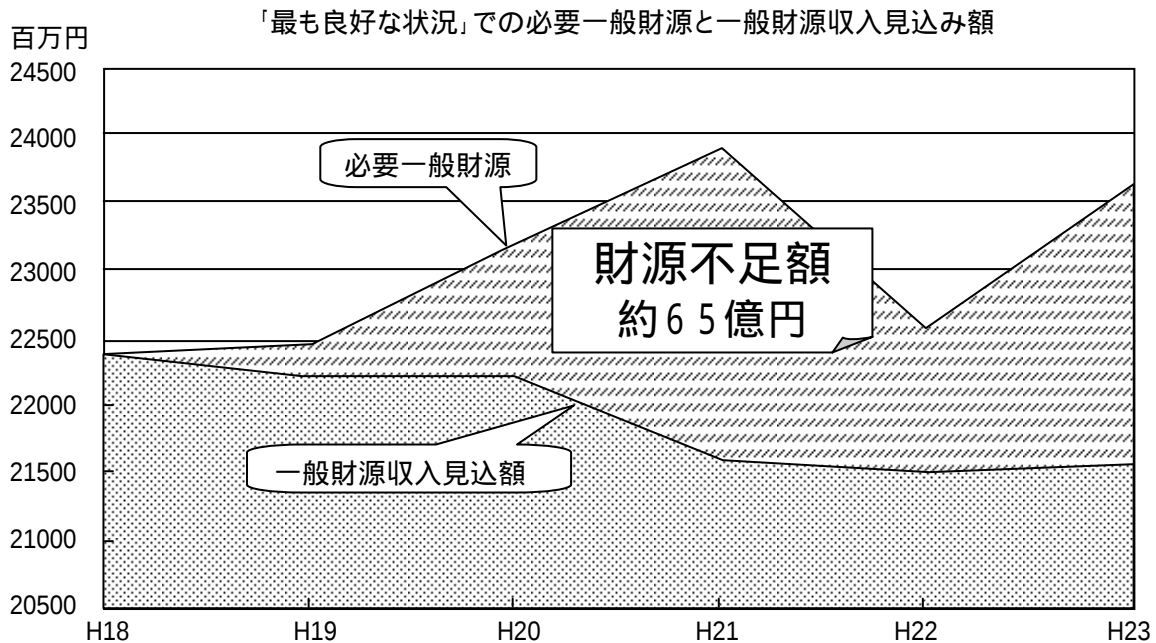
また、地域社会の変化のスピードは全国規模で進行しており、ことに全国的な少子高齢化は、多治見市においても顕在化しています。その影響は、税収の減少、福祉的な費用の増大といった課題を投げかけています。

こうした時代背景を受け、国は平成17年に、国と地方を通じた財政危機に対応するため、全国の自治体に行政改革の取り組みを示す「集中改革プラン」の策定を要請し、公務員の給与制度の見直しや財務状況の公表等を求めています。しかし、行政改革は本来、国の要請を待って取り組むものではなく、ましてや地方分権改革によって、自治体は自立した政府と位置付けられた以上、自らの責任において、行政の改革に取り組むべきと言えます。

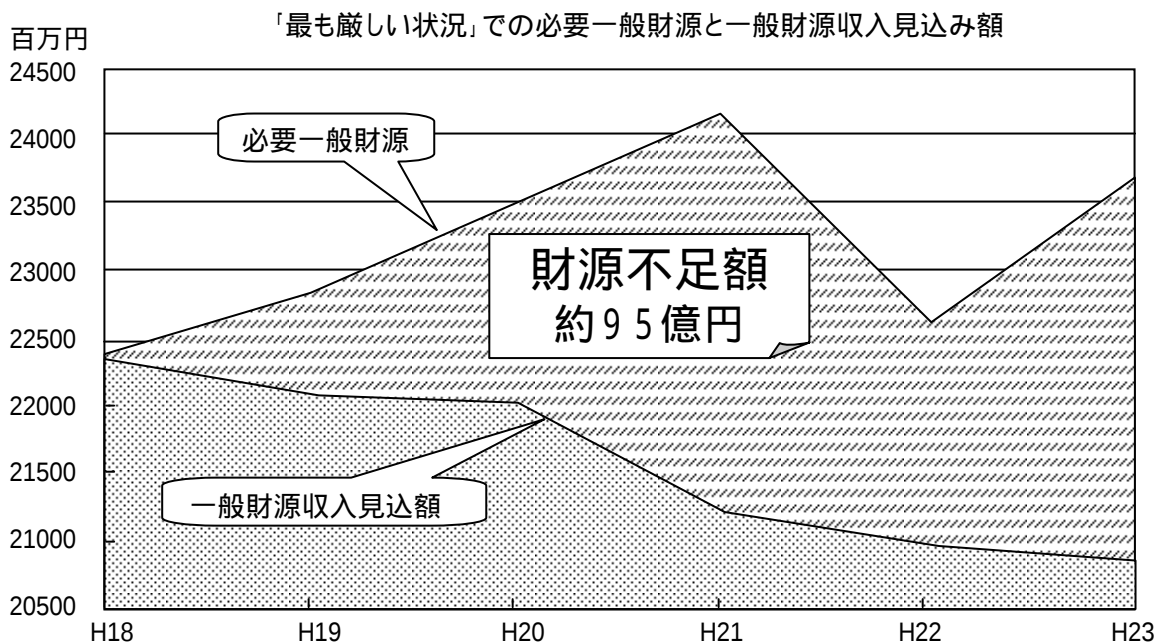
多治見市は、全国の自治体に共通する地方分権の推進や少子高齢化といった課題とあわせ、多治見市独自の課題に十分な注意を払いながら、先に述べた3つの柱を中心に据えて、行政改革に取り組んでいく必要があると認識しています。

5．現在の多治見市が抱える課題

多治見市では、総合計画に掲げた事業を確実に実施していくため、行財政改革を進め、経常収支比率の改善に努めてきました。



「最も良好な状況」とは、景気が好調で税収が最も期待でき、支出の面で福祉関連サービスを受ける対象者が比較的少なく、借金（起債）も少ないなど、市単独の財源からの支出が最も少ないと推計した場合。



「最も厳しい状況」とは、景気が悪化し税収が最も減少するにも関わらず、支出の面で福祉関連サービスの対象者が増加し、起債も増えるなど、市単独の財源からの支出が最も多いと推計した場合。

（中期財政計画 平成18年度策定）

経常収支比率は、自治体の財政力を判断する指標の一つであり、財源のうち、人件費や扶助費、公債費など恒常的に必ず支出しなければならない経費に充当している割合のことを指します。この比率が低いほど自治体独自の政策に予算を充てることができるようになります。しかし、全国の多くの自治体同様、多治見市でも歳入の減少、少子高齢化などによる歳出の増加による財政状況の悪化が見込まれています。多治見市の財政状況は、自主的な財源である「一般財源」が、今後5年間で65億円～95億円不足すると推測しています。これは毎年、一般財源の6%～9%程度が不足することになります。

昨今の厳しい経済状況、国・地方を通じた財政危機によって、今後、一層の自律的な自治体経営が求められてきます。同時に、グローバル化や少子高齢化の進行に伴い、社会経済の構造が大きく変化している中で、今後多治見市においても、地域社会の持続的発展をどのように図っていくかも同様に重要な課題です。

こうした多治見市を取り巻く状況を真剣に見つめるなかで、行政の「量」の見直しとあわせ、「質」の向上に向け、更なる改革を進める必要があります。将来の世代にツケを残さないで、縮小する財政状況に対応していくためには、事業の見直し、縮減は避けられませんが、しかし、この見直し・縮減も、行政活動の見直し、行政の質の向上とつなげることを基本視点として進めていかななくてはなりません。こうした行政改革の結果、市民生活に責任を負う多治見市として、独自の政策や必要な事業を計画的に進めていくことができるようになります。

一方で、多治見市では行政への市民参加が一層進んでおり、これまで行政が行うべきとされていたさまざまな分野で市民が活躍する場面が増えてきています。行政の活動領域を市民や民間企業に開放し、個人・NPO・企業など幅広い「市民」との連携協力によって地域を活性化させることで、「持続可能な地域社会づくり」を目指していく必要があります。

このような多治見市を取り巻く課題を認識し、引き続いて計画的な市政運営に取り組んでいくため、第5次行政改革大綱を策定します。

第5次行政改革大綱

1．基本方針

第5次行政改革では、第4次行政改革で掲げたシンプル、スピード、クオリティに加え、アカウンタビリティ（説明責任）とコンプライアンス（法令順守）の向上に努めるとともに、持続可能な地域社会づくりを進めるために、これからの行政のあり方や責任分担のあり方を追求していきます。

具体的には、施策・事業の見直しや職員の定員適正化を進めるとともに、行政の役割を検討し、事業・業務の市民・民間への開放や市場化テストを含めた委託化な

どを検討していきます。

その際、既に述べたように、事業・業務の見直し・縮減を行政活動の見直し、行政の質の向上とつなげることを基本視点として取り組み、行政の質的な向上を図ります。

また、市政基本条例に掲げた諸制度の確立は、市民自治の確立を図り、市民の信託に応えていくために必要です。このため、情報公開、市民参加、行政手続などの制度を通じ、開かれた行政をより一層推進していくとともに、財政に関する諸情報の公開や予算編成過程と施策選択の透明性の確保を目指していきます。

更に今後、地方分権の一層の進展を図るため、国、県、市町村のあり方について考えていきます。

２．実施項目

第５次行政改革大綱は、次の三つの柱について個別に計画を策定し、進行管理していきます。

- (１) 行政の質の転換
- (２) 施策・事業の縮減
- (３) 職員定数の適正化

３．実施項目の推進方針

(１) 行政の質の転換

行政の質的な転換と向上を図るために、財務体質を強化するとともに、ボランティア・ＮＰＯを含めた市民活動や企業との連携協力の強化、業務の合理化を図っていきます。下表のように取り組むべき項目を４つの領域に整理し、主な計画として市政基本条例の関連条例の制定、財務条例の制定、歳入金収納比率の向上、市の事

	分野	実施事項	内容
	市民自治の確立	市政基本条例の関連条例の制定	市政運営のルールづくり
	財務体質の強化	財務体質の強化、財政に関する諸情報の公開	増収策、経費削減策の策定 歳入金収納比率の向上
		公営企業会計の健全化、出資団体等との関係の見直し	市が出資する団体のあり方の検討
	持続可能な地域社会づくり	市民との連携協力	市が行う業務を市民と連携して実施
		市民・企業との役割分担	民間委託等
	スリム化(業務改善)	定員及び給与の見直し	手当等の見直し
		業務の合理化	市が行う業務の合理化

務事業の委託化等の推進、幼保一元化の検討などを掲げ、全体で 73 の個別計画を策定しました。

また、公共サービスについて民間企業と行政が競い合う市場化テストを必要に応じて導入していきます。市場化テストの導入は、公共サービスの担い手の最適化、公共サービスの質の向上、競争原理の導入といった 3 つの視点からの検討が必要であり、このことは、行政が責任を持って自ら行う事業は何かを絶えず問い直すといった職員の意識改革（経営感覚）を醸成します。

なお、市場化テストでは、業務が行政から民間に移行したとしても、行政の責任が解除されるものではないことに注意しなければなりません。

市場化テストの導入にあたっては、独自のガイドラインに基づいて庁内の検討を行うとともに、市民・民間からの開放の要望もうかがいながら進めていきます。

（２）施策・事業の縮減

各事業の本来あるべき担い手について見直し、現在多治見市が行っている事業について、引き続き市が行うべき事業・業務、個人・企業・NPO など市民と行政が協力して行うべきもの、市民に移管すべきもの、廃止すべきものに分類しました。

ア 法令により市が行うべきとされているもの又は契約等により市による執行が義務付けられているもの

法令などにより市が行わなければならないことと規定されており、市民や企業などが行う余地がないもの

イ ア及びウ～オ以外のもの

- ・原則として市が行う事業であり、ア及びウ～オのいずれにも該当しないもの
- ・指定管理させているもの又は指定管理を行わせる予定のもの

ウ 市が市民や企業と連携協力又は市の代わりに市民や企業が担うもの

市が費用を出す、市と市民とが協力・分担して行うもの

エ 行政以外（市民等）が担うもの

市が市の費用で行うのではなく、市民や市民団体等により行っていくことが望ましいもの

オ 廃止するもの

- ・整理統合により廃止することが可能なもの
- ・事業の実績がないもの

このうちウ～オに区分した事業・業務について、個別計画を策定し、事業・業務の見直しを進めていきます。

ただし、多治見市として〔ア・イ〕と分類した事業・業務であっても、今後の市場化テストへの取組みの中で、市民や企業から開放要望が出されれば、官民競争入札等を行い、より最適な担い手を選定していきます。また、制度上可能なものは必

要に応じて見直しを行っていきます。

(3) 職員定数の適正化

職員定数については 合併によって増加した職員増の平準化、 抜本的な事業・業務の整理、 民間委託等の推進によって適正化を進めていきます。これにより、平成 27 年 4 月までに、平成 17 年 4 月 1 日時点の多治見市と笠原町を併せた職員数 1,099 人を 182 人 (16.6%) 削減し、917 人とします。この結果、普通会計における職員数は、人口 160 人に 1 人となります。これにより^(*) 5 億円以上の人件費の削減が見込めます。

この計画の期間は平成 27 年 4 月 1 日までですが、平成 22 年度には後期の計画について見直しします。

(*)経費面においては委託料等が新たに発生するものの、人件費の削減効果により 5 億円以上の経費削減が見込めるもの

4. 実施期間

第 5 次行政改革の実施期間は、実施項目ごとに次のように定めます。

(1) 行政の質の転換

平成 19 年度から平成 21 年度まで (3 年間)

(2) 施策・事業の縮減

平成 19 年度から平成 23 年度まで (5 年間)

(3) 職員定数の適正化

平成 17 年 4 月 1 日を基準日とし、平成 27 年 4 月 1 日まで (10 年間)

第 5 次行政改革大綱は質の転換を中心的な計画にとらえ、質の転換の終了後、平成 22 年度には新たに、第 6 次の行政改革大綱を策定します。施策・事業の縮減や定員の適正化は計画に沿って実施していきますが、必要に応じて見直すこととします。

5. 大綱の進行管理

質の転換、施策・事業の縮減の実施にあたっては、実施概要について年度ごとの実施計画を策定し進めるとともに、各年度において進捗状況を把握し、行政改革懇談会に報告し意見を求めながら、広く公表していきます。

また、その結果については、翌年度の予算や政策の実行に反映していきます。