

第4次行政改革大綱の総括

1. 概要

第4次行政改革においては、4つの基本目標及び9つの実施事項推進方針に基づく108の実施項目を掲げ、この下に実施計画を定めている。第4次行政改革は平成14年度に策定し、実施期間は平成15年度から平成17年度末までの足掛け4年間、全庁的に取り組んできた。260の実施計画のうち、210の実施計画は期間内に終了し、改革を実現した。達成度は80.8%となった。

	平成 15	平成 16 上	平成 16 下	平成 17
終了したもの	7.7%	16.2%	36.5%	80.8%
予定通りに進んでいるもの (終了、終了)	82.4%	42.3%	46.5%	-
遅れているもの(B、B) (終了しなかったもの)	9.9%	41.5%	17.0%	19.2%
合計	100%	100%	100%	100%

2. 基本目標に対する達成度

(1) 自治体基本条例の制定

【目標】自治体基本条例を制定します。

【結果】平成17年9月議会に自治体基本条例案を上程した。9月議会、12月議会に継続審議となっている。

平成15年10月30日に市民の自主的な集まりである自治体基本条例市民研究会が発足。計34回の会合を重ね、平成17年2月10日に条例要綱案(条例のあらまし)が市長に提案された。その後、地区懇談会での説明及びパブリックコメントにより幅広く市民の意見を伺って立案。平成17年第5回(9月)市議会定例会に、関連条例と併せて上程した。なお、平成17年第6回(12月)市議会定例会にも関連条例を提案した。

【9月議会提案、9月・12月議会にて継続審議】

「多治見市自治体基本条例」

「多治見市市民参加条例」

「多治見市市民投票条例」

「多治見市長のサービスの宣誓に関する条例」

「職員のサービスの宣誓に関する条例の一部を改正する条例」

【12月議会提案、12月議会にて継続審議】

「多治見市市政に関する権利侵害の申立て及び公益通報に関する条例」

【9月議会提案、原案可決】

「多治見市情報公開条例の一部を改正する条例」

(2) 職員定数

【目標】平成17年度末までに1,038人、平成22年度末までに983人

【結果】969人(平成17年4月1日現在)

1,082人(平成18年1月23日の合併時)

職員定数については、平成 17 年 4 月 1 日現在で 969 人となった。第 4 次行政改革に着手した平成 14 年(1,072 人)と比べ、103 人削減したことになる。また職員定数がピークであった平成 10 年度(1,157 人)と比較すると 188 人、16.2%減となった。969 人は、平成 17 年度の目標値 1,038 人(平成 10 年度比 10.2%減)はもちろんのこと、平成 22 年度の目標値 983 人(平成 10 年度比 15%減)をも、6 年前倒しで達成した。

予想以上のペースで職員定数の削減が進んだのは、図書館の委託拡大、養護老人ホーム「多容荘」など公の施設の管理の指定管理者への移行、市民課窓口と地区事務所の嘱託化、市民病院の病床減少による看護職の削減などによる結果である。さらにこれと並行して退職者の補充を嘱託職員、日日雇用職員化するなどし、職員定数の削減を図った。

しかし、平成 18 年 1 月に隣接する笠原町と合併したため、職員数は 1,082 人となった。職員定数計画を策定した当初とは、人口推計、財政推計など多治見市の枠組みが変わっているため、目標値と単純に比較することはできない。今後、速やかに新たな定員適正化計画を策定し、改めて定員削減を進めていくこととしたい。

(3) 経常収支比率

【目標】83%以下を維持します。

【結果】

年度	経常収支比率
H13	78.0%
H14	80.6%
H15	82.7%
H16	77.8%

4 次行革の期間中、目標値である 83%以下を維持した。

平成 13 年度から 15 年度にかけて、歳入では経済状況の悪化に伴い税収、地方交付税が減少する一方、歳出では福祉経費等の増加により、目標値内を維持していたものの、年々数値は悪化していた。しかし平成 16 年度の数値は大きく好転した。理由は、財政改革指針に基づき、起債発行額に上限を設けるなど起債管理を行った結果、公債費が前年に比べ 5 億 7 千万円減少したこと。また(必ずしも好ましいことではないが)、臨時財政対策債の借入を前年より 5 億 3 千万円増やしたことにより、経常収支比率は好転した。

平成 17 年度以降については、経済状況に明るい兆しは見えるものの、少子高齢化の進展に伴い、福祉経費は依然として増加し、国の財政悪化による地方交付税の減少が見込まれるなど、地方公共団体にとって厳しい状況には変わりない。

多治見市では、笠原町と合併した後の新たな財政改革指針に基づき、より一層計画的な財政運営を行い、今後も目標値 83%以下を維持するよう努力していく。

(4) 歳入金収納率

【目標】

市税・・・・・・・・・・・・・・・・現年度収納率 98.2% 過年度収納率 23%

国民健康保険料・・現年度収納率 97% 過年度収納率 15%

【結果】

(単位: 額は千円、率は%)

市税				
年度	H14	H15	H16	H17 (2月末現在) 旧多治見市単 独分
現年度収納額	12,814,627	12,196,89	12,181,345	10,686,786
現年度収納率	97.6	97.7	97.8	85.3 (H18年2月: 85.8)
過年度収納額	168,233	175,317	199,512	239,571
過年度収納率	17.4	16.8	19.1	22.8 (H18年2月: 15.7)
国民健康保険料				
現年度収納額	2,947,590	2,764,253	2,773,885	2,371,958
現年度収納率	94.7	94.6	94.1	79.3 (H16年2月: 78.9)
過年度収納額	67,273	67,603	67,277	81,882
過年度収納率	14.1	12.9	11.8	14.2 (H16年2月: 9.35)
実施収納率と収納額				
収納額	595,436	603,536	631,904	666,949
実質収納率	33.7	32.2	33.4	50.2

実質収納率：破産等により資産がなく、事実上徴収できない人からの滞納額を除き、徴収可能な額のうち、徴収できた率。市税、国保のほか、市営住宅の使用料、上下水道使用料、下水受益者負担金、し尿処理手数料を含む。

4次行革期間中（平成17年度の結果がまだ出ていないが）は、歳入金収納率につい

て、市税、国保とも現年度分、過年度分いずれも目標値を達成できなかった。期間中は経済状況が悪く、最近では一部景気回復している向きもあるが、依然として中小企業などにとっては厳しい状況が続き、滞納者が増加していることが最大の要因。

しかし、平成 17 年度は前年度に比べ、改善の傾向が見られる。平成 18 年 2 月までの状況では市税の現年度徴収率が前年同月よりも劣る（ ）ものの、それ以外はすべて前年同月を上回っている。特に過年度分は市税、国保とも、収納額、収納率いずれも 2 月の段階ですでに平成 16 年度末までの収納額、率を上回っている。過年度収納額はここ数年で最も高い収納額となり、過年度分の徴収を中心に力を入れてきた成果が現れてきた。

前納報奨金制度を廃止したため、前納者が減ったことによるもの。3 月末では前年度以上の収納率になると見込まれる。

4 次行革中に実施した収納対策は、

- (1) 平成 16 年 9 月から収納対策監を採用し、大口滞納者（ ） 悪質滞納者（ ）への対策を強化。滞納者ごとのきめこまやかな対策を立て、担当課と連絡を密にし、徴収を実施
- (2) 大口滞納者、悪質滞納者に対し、差押の実施や分納誓約の取り付け、交付要求、欠損処理を行い、処理困難な案件の対策を実施。分納誓約の履行状況をチェックし、不履行者には差押を行うなど厳しく対応。
- (3) 売掛金、生命保険、預金の差押など換価性の高い滞納処分にシフト
- (4) 収納対策監による収納職員への研修、指導
- (5) 滞納者基本情報（破産、免責、競売等） 大口滞納者リスト、分納者リストの情報を収納各課で共有し、連携して徴収対策を実施
- (6) 滞納者に滞納処分を行う旨の意思表示を行い、誠意のない者には速やかに滞納処分を実施

するなどし、滞納額の徴収に力を入れている。

歳入金収納率は財政収入の確保はもとより、負担の公平性の観点からも重要である。市民の理解を得るためにも、またモラルハザードをひきおこさせないためにも、引き続き厳しい取り組みが必要である。

大口滞納者：市税とその他 1 科目以上で一定額（国保 20 万円、水道 10 万円、住宅 20 万円、し尿 5 万円）以上の滞納がある者。

悪質滞納者：支払い能力を有するにもかかわらず、滞納している者

3. 実施項目推進方針についての総括

推進方針	総 数 (件)	終 了 (件)	比 率 (%)
1 組織・定数・給与の改革			
1 - 1 組織改革	12	11	91.7
1 - 2 定数・人材の適正配置	13	9	69.2
1 - 3 人件費構造の見直し	9	9	100
小計	34	29	85.3
2 財政改革			
2 - 1 財政管理手法	99	80	80.8
2 - 2 歳入の確保	11	11	100
2 - 3 歳出の抑制	12	12	100
小計	122	103	84.4
3 事務事業の見直し			
3 - 1 公共性の視点に立った事務事業の見直し(スクラップ)	16	15	93.8
3 - 2 委託・協働(アウトソーシング)	21	16	76.2
3 - 3 事務の効率化	67	47	70.1
小計	104	78	75.0
合計	260	210	80.8

実施計画(個別課題)ごとの実施結果は資料4-2を参照

(1) 組織改革

<終了した主なもの>

笠原町との合併に先立ち、平成18年1月1日付けで合併後の新市にふさわしい組織とするため、機構改革を実施した。機構改革により、子ども支援課、政策開発室、危機管理監を設置した。生涯学習の分野を文化と人権の課に統合し、生涯学習課を廃止するとともに、農政の分野を緑地の視点でとらえ、都市計画部に移管するなどし、小規模課・類似課の統合を図り、市民からみて分かりやすい部課の再編ができた。

人事異動のあり方を見直し、各部長に部内の6級以下の職員の配置権を付与したほか、予算編成では各部に枠配分を行い、各部の権限において予算編成等を実施する体制とし、庁内での権限委譲を進めた。

<終了できなかったもの(1件のみ)>

教育総務課と学校教育課の統合は実施しなかった。平成18年1月の機構改革で行った生涯学習課の廃止により、生涯学習課が所管していたスポーツ部門が教育総務課に移管され、規模が拡大し、学校教育課を統合すると組織が大きくなりすぎてしまうため。

(2) 定数・人材の適正配置

< 終了した主なもの >

第 4 次行政改革期間中には職員数が 103 人（合併前）と急速に減少した。これは軽易な業務は日日雇用化する、市民課窓口や地区事務所の事務を嘱託化するなど適正な人員配置を行い、行政の効率化を図った結果である。

また専門性を必要とする業務においては嘱託職員、再任用職員を採用し、人材の有効活用を図った。このほか、部下が上司を評価する制度を新設し、緊張感のある職場環境を実現した。

< 終了できなかった主なもの >

ワークシェアリングのあり方を検討し、「育児休業の形態の弾力化（短時間勤務）」を構造改革特区第 5 次提案（平成 16 年 6 月）にて申請したが、総務省より特区としての対応は不可とされた。

事務事業ごとにかかっている人件費コストを把握したが、適正な規模を算出し、予算編成や人員配置の基礎とするまでには、検討が進んでいない。

(3) 人件費構造の見直し

< 終了した主なもの >

人事・給与の処遇において、成績主義を強化し、努力が反映される制度に改めた。具体的には（ ）勤務評定での成績上位者（ 8 % ）には勤勉手当を + 10 %、下位者（ 4 % ）には - 10 % とする。（ ）成績降格に合わせて昇給延伸の基準を定める。（ ）グループリーダーに管理職手当 1.5 % を支給する～などの制度を実施した。

技能労務職に対する給料表の採用、役職加算の一部廃止、管理職手当率の見直しなど第 3 次行革から引き継いだ課題を解決した。

< 終了できなかったもの >

なし

(4) 財政管理手法

< 終了した主なもの >

各部課において財政面での中期計画を作成し、計画的な事務事業の取捨選択が行えるようになった。またほとんどの施設については、施設台帳、財産台帳の整備を進め、借入金や減価償却についての情報を管理すると同時に、バランスシート、行政コスト計算書を作成し、施設ごとに経営感覚を持てるようにした。

平成 18 年 4 月から公の施設（ 19 施設：児童館、児童センター、学習館と図書館、各公民館、各体育館はそれぞれ 1 施設としてカウント）において指定管理者制度を導入することとし、職員の配置を廃止し、外郭団体に対する人件費交付金の廃止を進め、外郭団体の自立化を図った。

長期的な財政負担である退職金については平成 32 年度までの退職手当支出見込み額を試算し、今後の積立計画を決定した。

< 終了できなかった主なもの >

電子投票に代わる投票方式の検討、市民病院の整備方針の決定、下水道事業の公営企業会計への移行に向けての計画策定などは課題が多く、4 次行革期間中に終了できなかった。

(5) 歳入の確保

< 終了した主なもの >

新たな財源の確保策として老人保健事業、予防接種事業について費用の一部自己負担制度を導入した。

多治見市では4年に1度、使用料の見直しを行っている。平成16年度に検討を行い、平成17年4月から見直しを実施した。この結果、平成17年度当初予算ベースでは168,083千円の増収見込みとなり、歳入の確保を図った。

収納率については、収納対策監を採用し、大口滞納者、悪質滞納者への対策を強化するなど、収納率向上に努めている。

< 終了できなかったもの >

なし

(6) 歳出の抑制

< 終了した主なもの >

庁舎、学習館、産業文化センター、市民病院などの施設管理に入札を導入し、入札前に比べ、40,630千円のコストを削減することができた。また、平成18年度から指定管理者制度を導入するため、現状コストに比べ、平成18年度単年度では184,713千円、期間内（施設によって契約期間が3～5年と異なる）の総額は437,162千円の削減が見込まれている。

< 終了できなかったもの >

なし

(7) 公共性の視点に立った事務事業の見直し

< 終了した主なもの >

福祉分野での補助金の見直し（民間福祉施設従事者共済会負担金、身体障害者健康審査事業費、在宅重度心身障害者自動車燃料費助成事業、ひとり親家庭等児童入学祝い金事業の廃止）を行い、総合的な学習の時間の講師謝礼を廃止した。また、市之倉体育館、市民プールといった老朽化した施設の廃止を決め、修繕コストの削減を図った。

< 終了しなかったもの（1件のみ） >

各種補助金の見直しについて、既存の補助金については公開審査制度で行えるものを検討したが、合併により旧笠原町の補助金も検討する必要性が生じたため、終了できなかった。5次行革では公開審査制度の導入を検討する。

(8) 委託・協働

< 終了した主なもの >

外部委託については、税務事務処理を日雇雇用化し、心身障害者小規模授産所「優が丘」の社会福祉協議会への譲渡、図書館、多容荘の委託拡大、公の施設の指定管理者制度への移行を実施した。市民との協働では、観光ボランティアガイド組織の設立や地域へ材料支給（メダカの学校整備構想事業）による地域活動支援を実施する体制を整えた。

< 終了できなかった主なもの >

国保賦課業務の嘱託化、米飯給食及び洗浄業務の委託化は4次行革期間内に実施することができず、課題として残った。

(9) 事務の効率化

< 終了できた主なもの >

電子入札システム及び文書管理システムの導入、2市1町情報システム共同運用システムのアウトソーシングなど業務改善につながる手法の導入を行った。

< 終了できなかった主なもの >

ISO9001や行政評価の導入については、結論がでなかった。業務の標準化を行い、均質なサービスを提供するための手法の検討や事務事業を取捨選択する際の根拠となる行政評価については5次行革に引き継いで検討する必要がある。

また施設廃止については市民への説明不足が原因で予定通りに進まなかった。

4. 経費削減・増収効果

4次行革に掲げられた項目による経費削減効果（各年とも前年度に比した削減額）は下記の通り。4次行革に掲げた実施計画による削減額は8億3042万2千円となり、指定管理者制度移行による経費削減額（平成18年度単年度分）1億8471万3000円を加えると10億1513万5000円の削減となる。

	H15 年度	H16 年度	H17 年度	H18 年度	合計
削減額 (単位 : 千 円)	30,114	162,137	316,057	322,114 + 184,713 (1)	830,422 (1,015,135) (2)

(実施計画ごと、年度ごとの削減額は資料4 - 1 参照)

1 指定管理者制度移行による経費削減額

2 指定管理者制度移行による経費削減額を加えた場合

5. 事務事業縮減計画の状況

平成16年度に今後5年間の財政推計を立て、歳入歳出のバランスを把握した上で、財源不足に陥らないために事務事業の縮減計画を策定した。この計画では平成21年度までに46億円削減する目標を立て、平成17年度から縮減に取り組んでいる。

平成17年度単年度の平成16年度比削減額(当初予算ベース)は5億9115万4千円、平成18年度単年度の平成16年度比削減額(概算予算ベース)は1億5256万3千円。平成17年度に削減額が縮小したのは、笠原町との合併で人口が増加するなどし、経費増となったもの(約3億2,000万円)があるほか、平成18年度の縮減計画では、指定管理者制度に移行する施設については、縮減計画からはずして計算したため。笠原町との合併により、予算の枠組み、人口、今後の財政推計が大きく変わり、これまでの縮減計画がそのまま当てはめられない状況となっている。このため、5次行革の中で、平成18年度に改めて事務事業の縮減計画を策定し、平成19年度から取り組む予定である。

6. 意見書の指摘事項への対応

行政改革懇談会では、懇談会で出された意見をまとめ、会長から市長に「意見書」として提出していただいている。意見書はこれまで、平成15年度に実施した内容に対する意見書（平成16年8月17日提出）、平成16年上期に実施した内容に対する意見書（平成17年1月13日提出）、平成16年下期に実施した内容に対する意見書（平成17年7月15日提出）の3回、出されている。

これまでの意見書では、3次行革からの課題（技能労務職の給料表の採用、4級役職加算の廃止）が達成できたこと、人員削減計画について、平成17年4月現在で目標を6年前倒しで達成したこと、手当の廃止など職員にとって痛みを伴う改革を進めたこと、財政推計を行い、縮減計画を策定するなど歳入不足に真剣に対応している姿勢、収納率の向上について、収納技術が向上し、悪質滞納者の整理が進んでいる点については、評価をいただいた。

この上で次のような指摘を受けた。指摘事項と市の対応は次の通り。

指摘事項〔（）内は指摘時期〕	対応	結果
各実施計画のスピードアップ（H15年、H16年上）	4次行革実施の初年度は、3市1町の合併議論があり、検討が遅れたため予定通りに進まなかったが、最終年度には達成率8割となり、概ね改革は達成できたと言える。	終了
収納率の向上（H15年、H16年上、H16年下）	市民税、国保とも目標値には達成していないが、滞納者を大口滞納者、悪質滞納者に分類し、対策を立てて整理を行った。また収納対策監の採用により、収納職員の意識と収納技術の向上を図り、厳しい経済環境の中で、収納率の向上が図られている。	終了
新たな入札制度の導入。一般競争入札の増加。（H15）	電子入札を平成17年度から本格導入したほか、平成16年度には事後審査型制限一般競争入札、小額工事の制限競争入札制度を導入し、業者が入札に参加しやすくなる制度を取り入れている。	終了
	金額以外の項目を点数化し、入札に取り入れる方法については、国などの先進事例の研究を行っている段階。	5次行革で検討する
事務事業の見直しと適正な人員配置による残業の削減（H15）	職員定数を削減する中で、軽易な事務については日日雇用職員化を図るほか、恒常的に残業のある部署で日日雇用職員を採用する、部ごとの残業時間を配分するノー残業デーを設けるグループ内、課内での協業を進める～などにより、残業時間の減少に努	終了

	めている。 一人あたりの1カ月の平均残業時間は 3.4～3.7 時間と、決して多くはない。 これまでの実績 <table><tr><td>年度</td><td>H14</td><td>H15</td><td>H16</td></tr><tr><td>残 業 時 間 (h)</td><td>47,177</td><td>43,091</td><td>43,504</td></tr><tr><td>1 人あたりの1ヶ月の 平均 残 業 時間</td><td>3.7 時間</td><td>3.4 時間</td><td>3.6 時間</td></tr></table>	年度	H14	H15	H16	残 業 時 間 (h)	47,177	43,091	43,504	1 人あたりの1ヶ月の 平均 残 業 時間	3.7 時間	3.4 時間	3.6 時間	
年度	H14	H15	H16											
残 業 時 間 (h)	47,177	43,091	43,504											
1 人あたりの1ヶ月の 平均 残 業 時間	3.7 時間	3.4 時間	3.6 時間											
厳しい財政状況、縮減計画が必要となっている状況についての市民への説明 (H16 下)	市民プールは予定通り進んだが、京町児童館などのように市民への説明が不足し、予定通りに廃止できない施設がある。5次行革を策定するにあたっては、市民に対し、分かりやすい言葉で多治見市の財政状況や事務事業縮減の必要性についてこれまで以上に理解を求めていく必要がある。	5 次行革では策定過程において、議会への説明、地域への説明を行い、市民の意見を反映させることとする。												
経費削減効果が出やすい個別の課題に積極的に取り組むこと (H16 上)	先進自治体の事例を研究し、媒体、料金設定について検討を行っており、3月までに検討結果をまとめる予定。	終了												
広告の掲載基準の検討 単位コストの算出	安土桃山陶磁の里、勤労青少年ホームでは単位コストの算出、指標の設定ができなかったが、市民活動交流支援センター、文化会館、地区事務所、産業文化センター、南姫農業研修センター、陶磁器意匠研究所、土岐川観察館、豊岡駐車場、下水道事業、総合体育館等では単位コストを算出し、使用料の見直しの資料としたほか、指定管理者制度移行の際の仕様書作成の参考とした。	安土桃山陶磁の里、勤労青少年ホームは 5 次行革の中で施設廃止に向けて検討する。												

幼保一元化	保育料の差、入所決定時期の違い、障害児に対する職員の配置基準等の問題があり、調整に時間がかかるため、結論が出なかった。進捗率は 30% 程度。	5 次行革で引き続き検討を行っていく。
福祉バスの有料化	福祉バス(総合福祉センター利用者の送迎用バス)は誰もが利用できるコミュニティバスに衣替えし、有料化した。	終了
季節、曜日、時間帯 よっての 料金の検討	市民活動交流支援センター、三の倉市民の里、陶磁器意匠研究所、学習館、総合体育館、競技場・運動広場・球場で検討を行ったが、季節、曜日、時間によって利用率に大きく差がある施設がなかったため、季節、曜日、時間によって料金を変更することは結果としてなかったが、講座の開講時間を拡大(陶磁器意匠研究所)、料金体系を時間単位に変更(総合体育館)、料金体系を室単位とした(三の倉市民の里)など、使いやすい料金体系とし、歳入増につながる改革を行うきっかけとした。	終了
合併後の財政推計、職員定数計画の策定 (H16 年下)	今後、速やかに策定し、5 次行革策定の基礎とする計画である。	5 次行革で計画を策定する。

7. 第5次行政改革大綱に引き継ぐ課題

事務事業ごとのコストを算出する(工数管理)。

自治体基本条例の制定。

- (1) 各種補助金について公開審査制度を導入する。
- (2) 幼保一元化に向けての検討。
- (3) 京町児童館の廃止。
- (4) 窓口事務の委託化。
- (5) 産業文化センターの直営部分のテナントの使用料体系を検討する。
- (6) 公営企業会計化に向けて下水道会計の健全化。
- (7) 教員住宅の廃止。
- (8) 調理場の米飯業務、洗浄業務の委託化。定員適正化計画を踏まえ、委託の時期を検討する。
- (9) 勤労青少年ホーム、安土桃山陶磁の里の施設廃止の検討。
- (10) トータルコストを意識した施設等の設計基準の検討。

以上