

# 国東市新行財政改革プラン

「チェンジ！くにさき」



平成24年3月

大分県 国東市

はじめに	1
1. これまでの取り組みの経過	2
2. 改革の必要性	5
3. 目標・スローガン・めざす姿	6
<目標>	
<スローガン>	
<めざす姿>	
4. 計画期間・指針・進行管理と評価	7
(1) 計画期間	
(2) 具現化するための指針	
(3) 進行管理と評価	
5. 新行財政プランの取り組み	8
(1) トップマネジメント推進のための政策推進	
(2) 現場主義に徹した実効性ある組織機構へ	
(3) 行政のプロをめざす集中化と専門化	
(4) 市民協働体をめざす官民協働の推進と民間活力の導入	
(5) 研修制度の充実と人材育成の推進	
(6) 市民サービスの品質向上をめざす制度づくり	
(7) 財政規律の維持	
<b>&lt;参考資料&gt;</b>	
・資料－1 新行財政改革プランイメージ図	13
・資料－2 旧行財政改革との比較	14

## はじめに

本市は、平成18年3月31日の旧四町合併以来、行財政改革大綱を策定し、平成22年度まで5年間取組んできたところです。

国・地方の財政状況は、依然として極めて厳しい状況にあります。行政需要が質・量ともに増加している中、一般的に財政力が脆弱といわれている小規模市町村においても、基幹的な行政サービスは維持していかなければなりません。市町村合併による特例措置の期限を迎える平成32年度を見据えた不断の改革が、求められています。

平成22年6月22日に閣議決定された「地域主権戦略大綱」において「地域主権改革」の意義は、明治以来の中央集権体質から脱却し、この国の在り方を大きく転換する改革であり、国と地方公共団体の関係を、国が地方に優越する上下の関係から、対等の立場で対話のできる新たなパートナーシップの関係へと根本的に転換し、国民が、地域の住民として、自らの暮らす地域の在り方について考え、主体的に行動し、その行動と選択に責任を負うという住民主体の発想に基づいて、改革を推進していかなければならないとしています。

これまでの行政改革は、定数削減、組織簡素化等の財政的な視点重視の「執行管理型」改革でした。地方分権時代を迎え、主権者の住民を顧客とするサービス業であるという視点から、良質な行政サービスを適切なコストで提供できるよう、職員や住民、地域、民間企業等を貴重なまちの資産として最大限活かす市役所を目指します。

また、与えられた事務を処理する能力だけでなく、前例にとらわれず、市民目線に立ち、自ら行政課題を設定する政策策定力や課題の解決力などの「自治体経営力」のある市役所に改革し、地方自治体が自らの責任で地域社会の実情に応じた独自の施策を展開することが出来るよう取組みたいと考えています。

新たなまちづくりの礎を築くために、市民の皆さまの一層のご協力を賜りますようお願い申し上げます。

平成24年3月

国東市長 三河明史

## 1. これまでの取り組みの経過

平成18年の4町合併後、「国東市行財政改革大綱」、「国東市集中改革プラン」、「国東市緊急行財政改革プラン」を策定し、実施期間を5年間、平成22年度末と定め、目標達成に向け鋭意改革に取り組んできました。

その成果を具体的な数値で把握できるよう、主な数値目標として次のとおり4の目標値を設定し、達成することができました。

### ① 5ヶ年で約3.2億円の歳出削減目標

投票区の統合、幼稚園・小中学校の統合、出張所の見直し等の事務事業の再編、統合により約3億円、指定管理者制度導入、老人福祉施設の民間移譲等により約6千万円、退職勧奨の実施により約1.4億2千万円、特別職・一般職員・議員の給与等の減額・見直しにより約7億4千万円、歳入確保・経費削減により約1.4億2千万円の合計約3.9億5千万円の歳出削減となりました。

#### 【投票区の統合】

市内45箇所の投票区を18箇所に統合・再編し、人件費、広告料、借上げ料を削減しました。

#### 【幼稚園・小中学校の統合】

平成20年度に安岐町内4幼稚園、4小学校を統合し、平成21年度に国東町内4中学校、2小学校を統合し、教育環境を整備しました。

#### 【出張所の見直し】

湊出張所を除く市内5箇所の出張所の開庁日を縮小し、人件費、施設管理費を削減しました。

#### 【指定管理者制度導入】

平成21年度にサイクリングターミナル、マリリンピアむさしの指定管理者制度導入し、人件費、施設管理費を削減しました。

#### 【老人福祉施設の民間移譲】

平成21年度にむさし苑（特養）、松寿園（養護）を民間移譲し、施設管理費を削減しました。

#### 【退職勧奨の実施】

満50歳から満59歳の職員を対象とする退職希望者の募集を行い、90人の退職勧奨をし、人件費を削減しました。

・ 年度別退職勧奨者数

年度	人数
平成18年度	11人
平成19年度	20人
平成20年度	29人
平成21年度	17人
平成22年度	13人

【特別職・一般職員・議員の給与等の減額・見直し】

平成18年10月から特別職報酬、一般職員給料の減額をし、平成19年7月からの議員報酬を減額しました。また、管理職手当率、通勤手当基本額を減額し、人件費を削減しました。

・ 特別職（市長）

期 間	カット率
H18.10.1～H19.6.30	10%
H19.7.1～H22.9.30	15%
H22.10.1～H23.2.28	10%

・ 特別職（副市長、教育長）

期 間	カット率
H18.10.1～H19.6.30	5%
H19.7.1～H22.9.30	10%
H22.10.1～H23.2.28	7%

・ 一般職員

期 間	カット率
H18.10.1～H22.9.30	5%（全職員）
H22.10.1～H23.3.31	3%（6級）、5%（7級、8級）

・ 議 員

期 間	カット率
H19.7.1～H22.3.31	5%
H23.1.1～H23.3.31	5%

② 平成22年度末の基金総額で36億円以上保有目標

一般会計の基金総額は、平成18年度末が約34億9,109万円に対し、平成22年度末は約89億6,437万円となり、総額54億7,328万円の増額となりました。

行財政改革による歳出削減の効果と平成20年度から平成22年度にわたって国から交付された緊急経済対策関連の臨時交付金によるものが大きく、計画以上の積立額が確保されました。

財政調整基金及び減債基金については、合併特例の期限を見越して適正規模の基金残高を継続的に確保する必要があります。

- ③ 平成22年度末の職員数（消防及び病院職員を除く）を452人以下の目標計画的な職員採用に努めるとともに、早期退職制度の活用など定員削減に努めた結果、423人となりました。

※年度別定員管理（退職・採用）状況表 (単位：人)

区分	H17	H18	H19	H20	H21	H22
4月1日時点職員数	530	504	490	460	433	423
当年度末退職数	26	18	31	29	18	17
次年度採用数		4	1	2	8	8

- ④ 経常収支比率を100%以内、起債制限比率を15%以内、実質公債費比率を17%以内に目標

- ・ 経常収支比率は、平成18年度が96.1%⇒平成22年度が88.0%
- ・ 起債制限比率は、平成18年度が14.4%⇒平成22年度が10.9%
- ・ 実質公債費比率は、平成18年度が16.0%⇒平成22年度が15.8%となりました。

経常収支比率が下がった要因としては、特に定員管理による人件費の削減によるものが大きく、その他の比率にも影響した公債費の減額、普通地方交付税の大きな伸びが好転の大きな要因となっています。

## 2. 改革の必要性

平成18年3月31日に4町合併を行ったのち、新市の一体化を図りながらまちづくりを進めてきました。平成18年度に「国東市行財政集中改革プラン」を策定し、平成22年度までの5年間で約39億5千万円の歳出削減となりました。

しかしながら、景気の低迷による厳しい経済状況、昨年発生した東日本大震災からの復興や歴史的な円高など、国内外の動向は不透明で、今後の経済や地方財政への影響は計り難い状況になっています。

国東市の人口は、昭和35年から平成22年までの50年間に58,786人から32,002人に激減し、過疎化が進行しました。この間に、生産年齢人口は半減し、年少人口は19,494人から3,473人に82%もの極端な減少となり、高齢人口は5,227人から11,763人に増え、少子高齢化が進行しています。出生率等により予測すれば、さらなる過疎化、少子高齢化が見込まれます。

### <国東市の将来推計人口>

#### ○国東市の人口

国勢調査							推計人口	
昭和35年	昭和45年	昭和55年	平成2年	平成12年	平成17年	平成22年	平成27年	平成32年
58,786人	46,521人	40,504人	37,771人	35,425人	34,206人	32,002人	29,741人	27,327人

#### ○年少人口（0～14歳）及び割合

国勢調査							推計人口	
昭和35年	昭和45年	昭和55年	平成2年	平成12年	平成17年	平成22年	平成27年	平成32年
19,494人	11,512人	7,493人	6,113人	4,738人	4,084人	3,473人	2,922人	2,580人
33.2%	24.7%	18.5%	16.2%	13.4%	11.9%	10.9%	9.8%	9.4%

#### ○生産年齢人口（15～64歳）及び割合

国勢調査							推計人口	
昭和35年	昭和45年	昭和55年	平成2年	平成12年	平成17年	平成22年	平成27年	平成32年
34,065人	28,961人	25,262人	22,624人	19,432人	18,288人	16,766人	15,309人	13,827人
57.9%	62.3%	62.4%	59.9%	54.9%	53.5%	52.4%	51.5%	50.6%

#### ○高齢人口（65歳以上）及び割合

国勢調査							推計人口	
昭和35年	昭和45年	昭和55年	平成2年	平成12年	平成17年	平成22年	平成27年	平成32年
5,277人	6,048人	7,749人	9,032人	11,251人	11,661人	11,763人	11,512人	10,920人
8.9%	13.0%	19.1%	23.9%	31.8%	34.1%	36.8%	38.7%	40.0%

※推計方法 コーホート要因法：過去の国勢調査から年齢階層それぞれの人口動態をもとに推計

人口減少や人口構造の変化は、税収や地方交付税の減収による財政規模の縮小のみならず、求められる公共サービスの変化にも繋がります。また、公共施設に対する需要の減少(=公共施設過剰)が生じます。

このような状況の中で、従来型の数量的削減を行うほか、市の職員と組織の「質」を高めることも必要です。市民のための仕事とは何か、公共の福祉のための仕事とは何かを考え、職員一人ひとりが目的意識と責任をもって、さらなるチャレンジをすることが求められています。

また、自治体の本来のあり方を見直すとともに、市民やNPO等との協働を推進し、組織全体が経営感覚を持つ組織をつくる必要があります。

### 3. 目標・スローガン・めざす姿

#### <目 標>

市政の最上位計画である総合計画を確実に達成するために、

#### **国東市総合計画「くにさき創造プラン」の実現**

を新行財政改革の目標とします。

#### <スローガン>

#### **「チェンジ！くにさき」**

#### <めざす姿>

本プランに基づき進める行政経営による新たな改革は、今後ますます縮小が見込まれる経営資源（人材と資金）を使って、どのように質の高い行政サービスを提供し、市民の満足度を高めていくかを重視するものです。

**「最小の経費で最大の効果をあげ、市民が求めるサービスを最良の形で提供できるよう、職員や住民、地域、民間企業等を貴重なまちの資産として最大限活かす市役所」**

**「自ら行政課題を設定する政策策定力や課題の解決力などの自治体経営力のある市役所」**

を目指します。



#### 4. 計画期間・指針・進行管理と評価

##### (1) 計画期間

平成23年度から平成26年度の4年間とします。

##### (2) 具現化するための指針

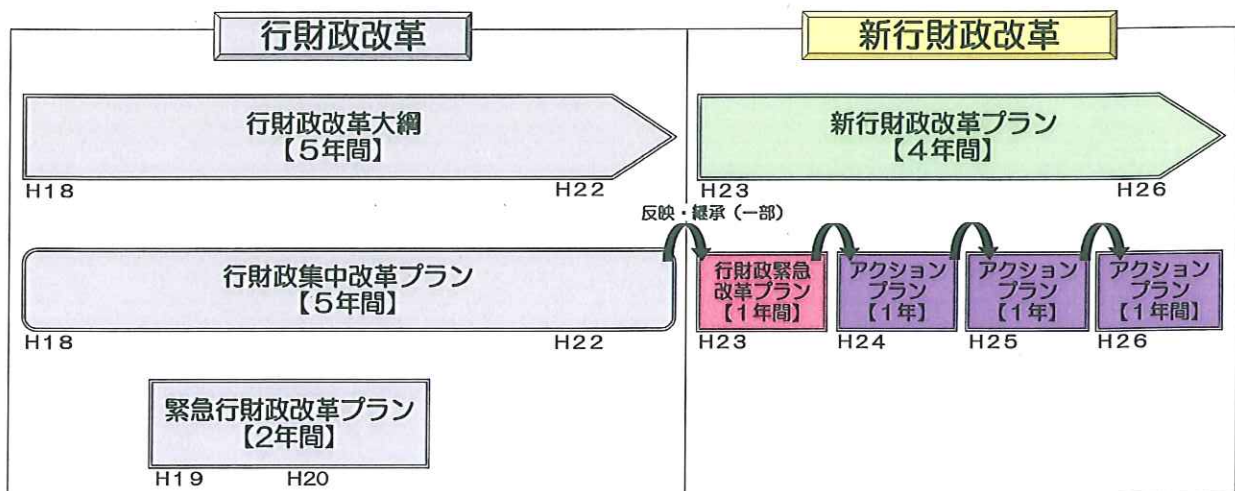
国東市が発足してから5年が経過した現在、地域主権、地域の自主自立を高める動きが加速し、地方公共団体には地域のマネジメントの役割が一層強く求められています。

そこで、地方公共団体における地域マネジメント機能を高めるための方策を考え、経営改革という形で次の指針により具体的方策を進めます。

- ・ トップマネジメントの推進 政策集団 にチェンジします
- ・ 実効性ある組織機構へ 現場主義 にチェンジします
- ・ 業務の集中化と専門化 行政のプロ にチェンジします
- ・ 協働の推進と民間活力の導入 市民協働体 にチェンジします

##### (3) 進行管理と評価

国東市新行財政改革プランを策定、実施するために、「国東市新行財政改革推進本部」を、市民の意見を反映する機関として「国東市新行財政改革推進委員会」を置き、助言及び提言を頂くこととします。なお、本プランに沿って年次毎に取組まれるアクションプランを進行管理し、市民へ公表します。



## 5. 新行財政改革プランの取り組み

### (1) トップマネジメント推進のための政策推進

トップマネジメントとして、政策形成や事業の立案、業務の進め方について、意思決定プロセスの仕組みを見直し、政策決定や事業執行の際に、経営陣への正確な情報伝達や意思決定が行われ、迅速で効果的な施策の実現が図られるよう、組織を活かす仕組みづくりを推進します。

行政経営の根幹をなす制度に関する最高機関として、市長、副市長及び各課長等から成る協議の場を新設します。

### (2) 現場主義に徹した実効性ある組織機構へ

市の果たす役割を市民目線で検証し、組織内資源（職員、予算、施設、時間）と民間資源を効率的、効果的に提供できるよう目的指向型を目指した組織機構の構築に取り組めます。

市民サービスの向上を目指し、総合計画に掲げた政策の着実かつ積極的な推進を図るため条例等の制定に向け取り組めます。また、行政サービスを、一つの窓口で受付けて提供できる「ワンストップサービスの完結型総合窓口体制」を目指します。

### (3) 行政のプロをめざす集中化と専門化

各部局の事務分掌を再度見直し、市民目線に立った業務の集中化、専門化を検討します。

補助事業や技術的な専門性の高い業務を本庁で行うなど移管できる業務を本庁に集約し、総合支所では基本的に現場業務を持たない総合窓口としての役割に特化することを検討します。

### (4) 市民協働体をめざす官民協働の推進と民間活力の導入

「地域主権戦略大綱」における「新しい公共」、いわゆる「補完性の原則」の考

え方を認識し、自助・共助・扶助・公助の役割分担を検証しつつ市民（民間）との連携や県、国との調整を行い市民の満足度向上を目指します。

市民サービスの向上を目的とした民間活力の導入策として、指定管理制度等を利用した民間委託等を検討します。

#### (5) 研修制度の充実と人材育成の推進

行政の最大の資産は人（職員）であることを再認識し、個々の能力を十分発揮できる職場風土の醸成に努めます。

職員研修の充実、県や他の自治体等との人事交流を進めることにより、社会情勢を適切に把握し、市民ニーズや複雑化した様々な行政課題に的確に対応できる職員を育成し、職員の意識改革と資質の向上を図ります。

また、平成20年度策定の人材育成基本方針の見直しを図り、今後の人材育成に活用していきます。

市民に信頼される行政を目指してわかりやすい情報公開や広報公聴機能を充実させ、法令遵守（コンプライアンス）はもとより情報の共有による組織統治（ガバナンス）の確立を行います。

#### (6) 市民サービスの品質向上をめざす制度づくり

職員一人ひとりのアイデアや意見を仕事に生かし、住民サービスのアップと活力ある職場づくりを目指します。

職員が市政に関して積極的な発想、創意工夫をもって政策や施策に提案する「職員提案制度」を構築します。

また、自分の業務を見直し、課題を見つけ、改善していくことを目的とした「業務改善運動」に取り組みます。

(7) 財政規律の維持

将来にわたって継続可能な財政運営の確立を目指して、従来の行財政運営のあり方を見直し、債務残高の抑制と基金残高の確保、延滞債権の回収促進、職員定数の適正化、ファシリティマネジメント※1の構築及び歳入歳出全般において点検を行い、「改めるべきものは改める」との強い意志をもって、分権自治を担える自治体として市民の負託に応えることができるよう財政規律を維持します。

(※1 施設、土地といった財産を経営資産として捉え、経営的な視点から管理運営を行うことにより、総合的・長期的観点からコストと便益の最適化を図りながら、財産を適正に管理・活用していく経営管理手法です。)

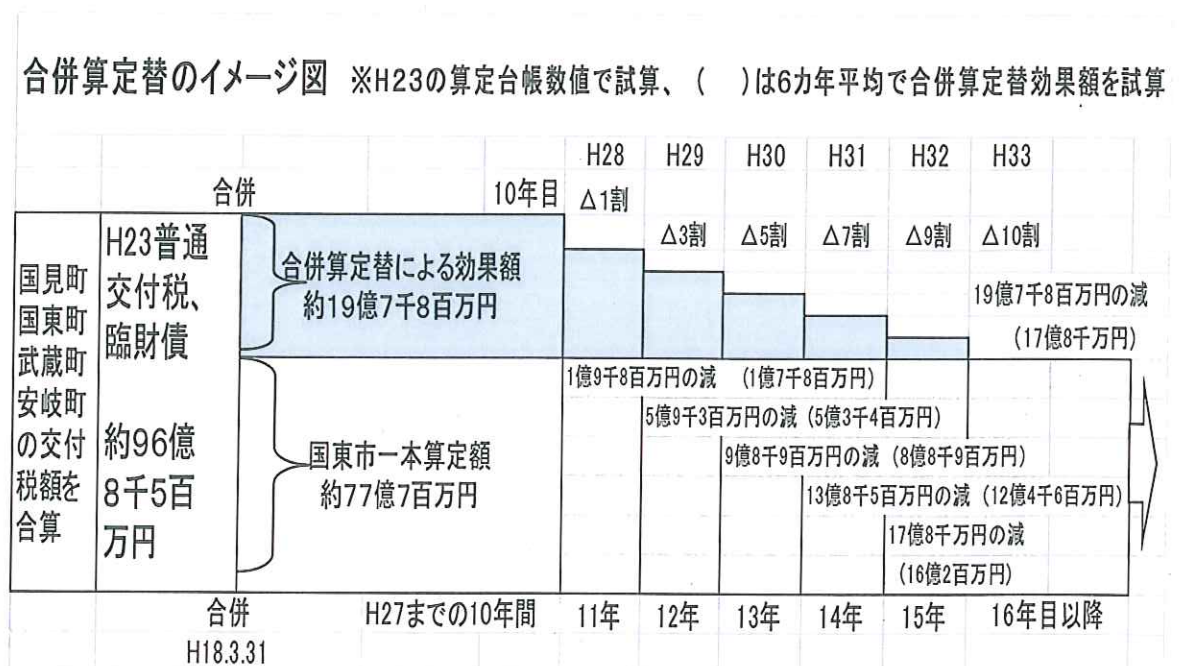
①普通地方交付税の推移

普通交付税（臨時財政対策債を含む）は、合併した平成18年度から平成23年度の6年間の平均で、約18億円の増額支援（合併特例）を毎年受けていますが、この合併特例も平成28年度から32年度までの5年間で逡減し、平成33年度には完全に廃止されます。 <表1参照>

また、地方債のなかでも大変有利な合併特例債※2は、平成27年度に起債期限が到来することから、収支が赤字に転じる見込みの平成30年度までに、類似団体規模の財政構造に変えていく必要があります。 <表2参照>

(※2 合併特例債の起債期限は、平成28年度から5年間延長の方向で国会で継続審議中。)

<表1>



## ②将来推計

平成22年度地方財政状況調査（決算統計）をベースに、国や県の制度が基本的に現状のまま継続するものとして、現時点で予測されている大規模事業も考慮し、中期的な財政収支の試算を行いました。結果、普通交付税の増額支援が7割減額される平成31年度以降赤字に転じる見込みです。 <表2参照>

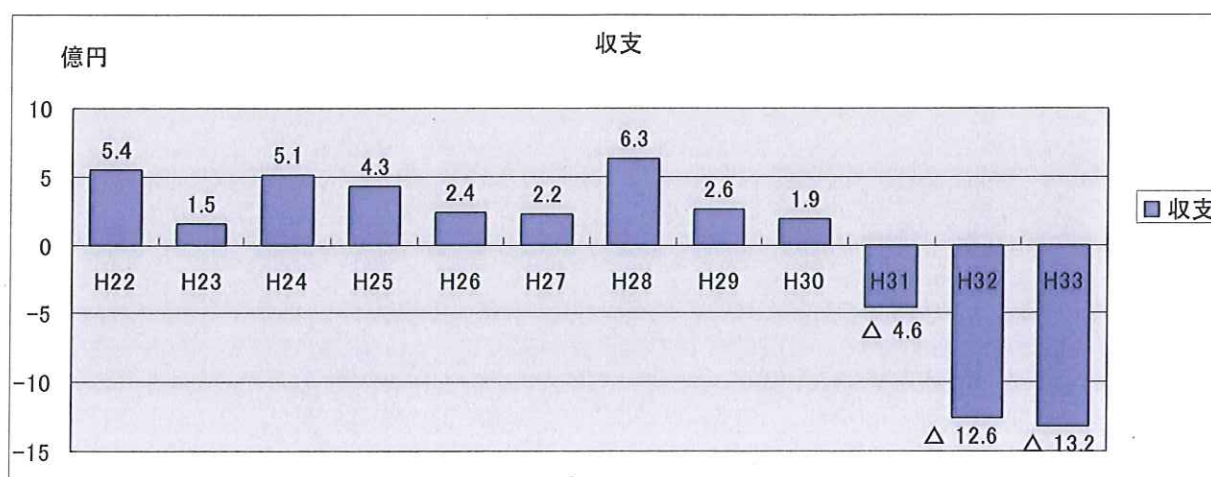
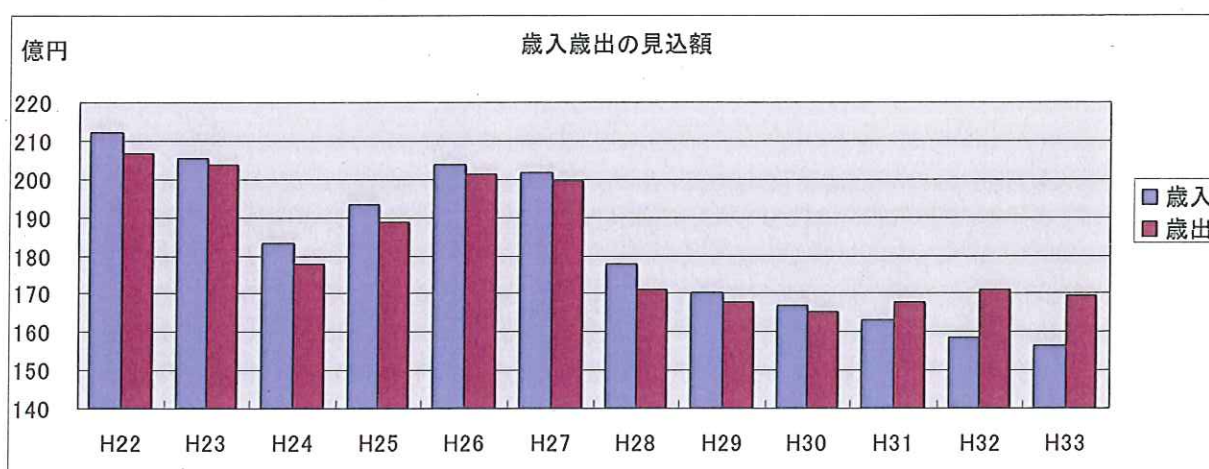
※地方財政は国の制度に大きく左右されるものです。試算は、平成23年11月末時点の各種データを使用して作成したもので、その後明らかになってきた政府の平成24年度地方財政計画等により、各数値においても変動が生じています。また、財政収支の試算は、国の地方財政対策や市独自の行財政改革の取り組みを踏まえた新年度予算、さらに前年度決算の結果等を見ながら、年度ごとに修正を行っていきます。

<表2>

◎歳入歳出の見込額（普通会計）

（単位：億円）

区分	H22	H23	H24	H25	H26	H27	H28	H29	H30	H31	H32	H33
歳入	212.0	205.3	183.0	193	203.7	201.7	177.5	170.2	167.0	163.1	158.6	156.2
歳出	206.6	203.8	177.9	188.7	201.3	199.5	171.2	167.6	165.1	167.7	171.2	169.4
収支	5.4	1.5	5.1	4.3	2.4	2.2	6.3	2.6	1.9	△ 4.6	△ 12.6	△ 13.2



<表3>

◎年度末基金残高（普通会計）

（単位：億円）

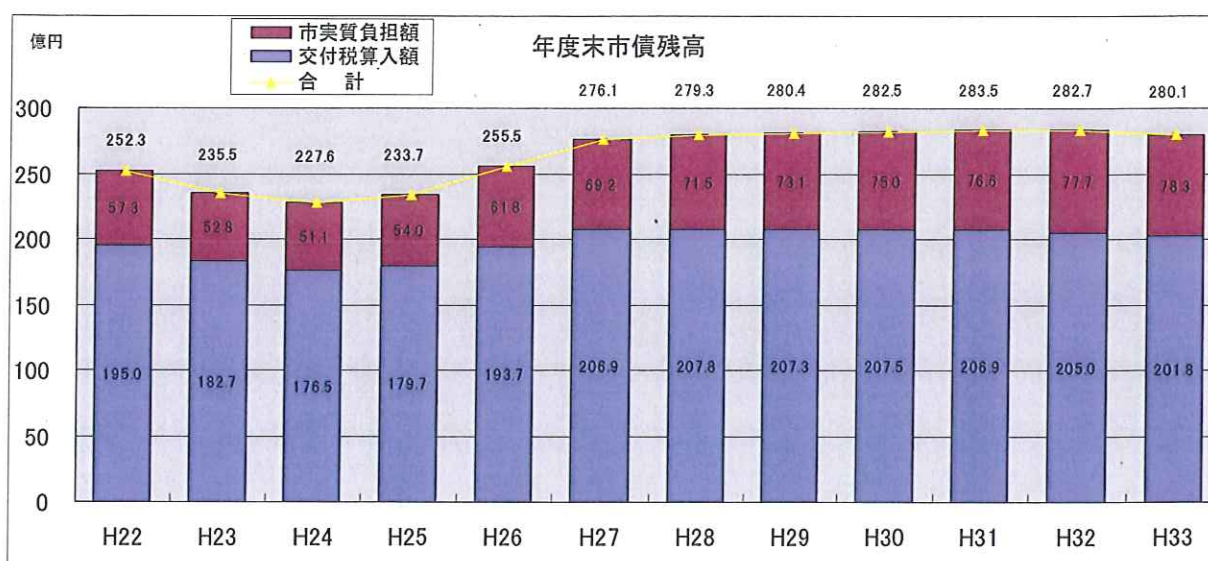
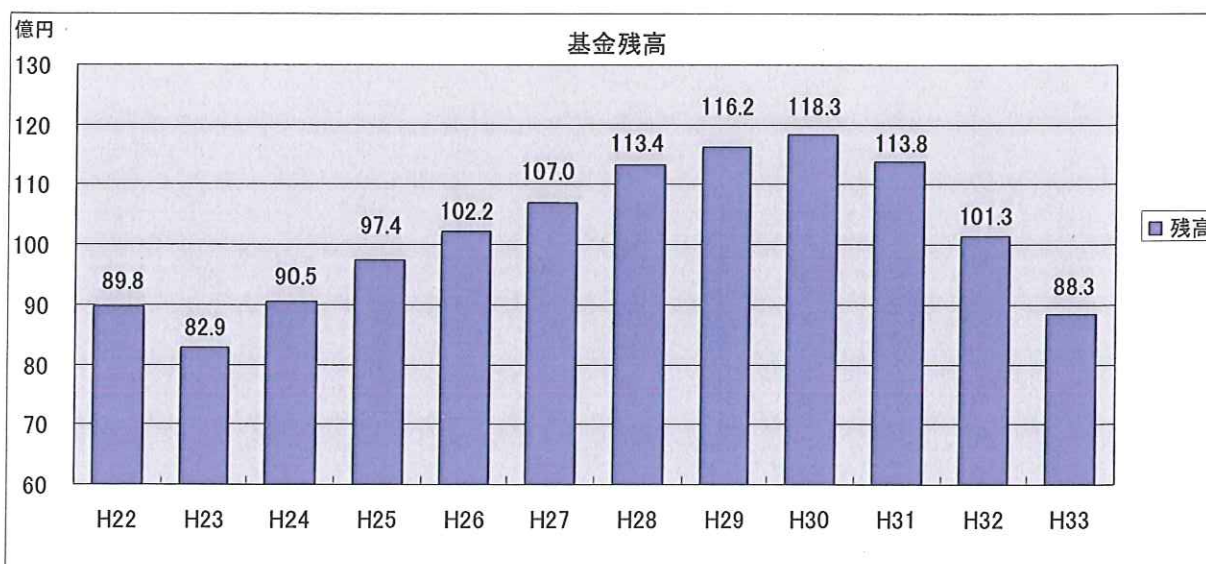
区分	H22	H23	H24	H25	H26	H27	H28	H29	H30	H31	H32	H33
残高	89.8	82.9	90.5	97.4	102.2	107.0	113.4	116.2	118.3	113.8	101.3	88.3
増減	23.9	△ 6.9	7.6	6.9	4.8	4.8	6.4	2.8	2.1	△ 4.5	△ 12.5	△ 13.0

<表4>

◎年度末市債残高（普通会計）

（単位：億円）

区分	H22	H23	H24	H25	H26	H27	H28	H29	H30	H31	H32	H33
残高	252.3	235.5	227.6	233.7	255.5	276.1	279.3	280.4	282.5	283.5	282.7	280.1
増減	△ 12.3	△ 16.8	△ 7.9	6.1	21.8	20.6	3.2	1.1	2.1	1.0	△ 0.8	△ 2.6



# 「チェンジ！くにさき」

—改革プラン—イメージ図

## 国東市行財政改革大綱 (H18.2.22)

行財政集中改革プラン  
緊急行財政改革プラン

不断の改革・改善

# 「チェンジ！くにさき」

—改革プラン—

＜改革の目標＞ (H23~26)

国東市総合計画

「くにさき創造プラン」  
の実現

—緊急改革プラン—

(H23)

組織機構の  
見直し

人材育成の  
取組み

総人件費の  
検討

# 旧行財政改革との比較

## 新行財政改革プラン

### 1. 改革の必要性

- 東日本大震災からの復興、歴史的な円高など経済の不透明さ
- 依然改善されない国と地方の財政状況
- 少子高齢化、地方分権の進展、市民ニーズの複雑化・多様化

不断の改革と改善

### 2. 目標・スローガン・めざす姿

<目標>

国東市総合計画「くにさき創造プラン」の実現

## 旧行財政改革大綱

### 1. 改革の必要性

- 三位一体改革に伴う地方交付税の削減
- 少子高齢化、地方分権の進展、市民ニーズの複雑化・多様化

市民と行政が一丸となった協働による行財政改革

### 2. 目標と基本方針

<目標>

「時代の変化に対応した新しい国東市の形成」



<スローガン>

「チェンジ!くにさき」

<めざす姿>

○最小の経費で最大の効果をあげ、市民が求めるサービスを最良の形で提供できるよう、職員や住民、地域、民間企業等を貴重なまちの資産として最大限活かす市役所

○自ら行政課題を設定する政策策定力や課題の解決力などの「自治体経営力」のある市役所

### 3. 計画期間・指針・進行管理と評価

<期間>

平成23年度から平成26年度までの4年間

<具現化するための指針>

- トップマネジメントの推進 政策集団 にチェンジします
- 実効性ある組織機構へ 現場主義 にチェンジします
- 業務の集中化と専門化 行政のプロにチェンジします
- 協働の推進と民間活力の導入 市民協働体にチェンジします

<基本方針>

- 効率的・効果的な行政運営の推進
- 組織・機構の整備と新たな人事管理制度の構築
- 市民の視点に立った行政サービスの提供
- 市民協働によるまちづくりの推進

### 3. 期間、推進、管理と評価

<期間>

平成18年度から平成22年度までの5年間

<推進>

- PDCAサイクルの定着
- 職員の意識改革
- 集中改革プランの策定及び実施
- 公表と市民参画・協働

#### <進行管理と評価>

- 新行財政改革推進委員会からの助言、提言
- 毎年次のアクションプランを進行管理、市民へ公表

### 4. 具体的方策

#### <トップマネジメント推進のための政策推進>

- ・ トップマネジメント発揮のための協議の場を設定

#### <現場主義に徹した実効性ある組織機構へ>

- ・ 目的指向型を目指した組織機構の構築
- ・ プロジェクトチームの編成
- ・ 「ワンストップサービスの完結型総合窓口体制」の構築
- ・ ネットワーク組織の編成

#### <行政のプロをめざす集中化と専門化>

- ・ 事務分掌を見直し、業務の集中化、専門化を検討

#### <市民協働体をめざす官民協働の推進と民間活力の導入>

- ・ 「補完性の原則」による官民協働の推進
- ・ 民間活力の導入策として指定管理制度による民間委託等

#### <職員研修制度の充実と人材育成の推進>

- ・ 異業種研修（民間企業等）の実施
- ・ 派遣、交流研修の実施（県等）
- ・ 専門研修の実施

#### <管理と評価>

- 行財政改革推進委員会による進行管理
- 事業評価の実施

### 4. 具体的方策

#### <事務事業の再編・整理、廃止・統合>

- ・ 幼稚園・小中学校の統合
- ・ 電子入札制度による見直し

#### <民間委託の推進>

- ・ 老人福祉施設の民間移譲
- ・ 指定管理者制度の導入

#### <定員管理及び給与手当の適正化等>

- ・ 退職勧奨の実施・新規採用職員数の抑制
- ・ 給与等の減額・見直し

#### <第三セクターの見直し>

- ・ 振興公社、農業公社、畜産公社等の統廃合を検討

#### <健全な財政運営>

- ・ 遊休市有財産の売却、有効活用
- ・ 補助金・負担金・交付金の見直し
- ・ 公共工事の見直し
- ・ 公債費の抑制

### ＜市民サービスの品質向上をめざす制度づくり＞

- ・ 職員の政策や施策を提案する制度の構築
- ・ 職員自らが、課題を見つけ、改善する制度の構築

### ＜財政規律の維持＞

- ・ 債務残高の抑制と基金残高の確保
- ・ 延滞債権の回収促進
- ・ 職員定数適正化
- ・ ファシリテイーマネジメントの構築

### ＜職員研修の充実＞

- ・ 人材育成基本方針の策定

### ＜市民との協働＞

- ・ 行財政改革推進委員会の設置
- ・ 市民への公表、パブリックコメントの募集