
五泉市

集中改革プラン

2007年度～2011年度
(平成19年度)～(平成23年度)

平成19年3月

五泉市



はじめに

国・地方を通じた厳しい財政状況の中で、今後の我が国は、地方公共団体が中心となって住民の負担と選択に基づき、各々の地域にふさわしい公共サービスを提供する分権型社会システムに転換していく必要があるとされています。また、少子高齢化による人口減少社会が到来し、住民ニーズも量的充足から質的充足を基調に、多様化・個性化する傾向にあり、情報化や国際化、地方分権の推進や三位一体改革など、地方自治体を取り巻く社会経済状況は大きく変貌しています。

こうした状況の中、平成17年3月29日に総務省は「地方公共団体における行政改革の推進のための新たな指針」を示しました。

本市は、平成18年1月に、五泉市、村松町が合併して新しく誕生しました。従来、各々の市町でも、行政改革に取り組んでまいりましたが、合併を機に、より一層、社会経済状況の変化に機敏かつ的確に対応し、これまで以上に行政能力の向上を図るために、行政改革に積極的に取り組むことが不可避な状況となっています。

今回、今後の行政改革の方向性について、総務省指針に基づき簡素で、効率的な体制の構築に向け、その具体的目標と手法を平成23年度までの行動計画として「五泉市集中改革プラン」を策定しました。

目次

第1章 集中改革プランの位置づけ	1
第2章 改革の方向性	3
I. 事務事業の再編・整理等の推進（民間委託等の推進を含む）	3
II. 定員管理の適正化	10
III. 給与の適正化	14
IV. 地方公営企業、その他の特別会計等の見直し.....	17
V. 歳入増加策	22
第3章 改革実行による財政効果	26

第1章：集中改革プランの位置づけ

地方分権が進み、自治体の果たす役割や責任はますます重くなっています。行政運営においても、厳しい財政状況の中、少子高齢化への対応や、安全で住みよい生活環境の確保などを推進していくことが求められています。

本市においては、市財政の健全化を進めながら、最小の経費で最大の効果をあげるために行財政全般にわたって総点検を行い、明確な方針のもとに市の事務事業や組織を見直す行政改革が必要となっています。

行財政改革大綱は、充実した公共サービスの実現を目指すための、行政改革に取り組む基本的な方向を示します。その具体的な方策となる実施計画として、集中改革プランを取りまとめ、職員が一体となって取り組むものとしします。

1. 推進期間

五泉市集中改革プランの推進期間は、平成19年度から平成23年度までの5年間とし、適切な進行管理を行い、着実な実施を図るものとしします。

2. 改革の目標

1市1町の合併という経緯から、類似団体と比較して、市民一人当たり人件費の金額が大きい中で、合併特例（主として地方交付税の特例措置）のなくなる10年後を見据え、中長期的に持続可能な行財政運営を達成していくため、「平成23年度に基礎的財政収支（プライマリーバランス）の黒字化を達成する行財政基盤の確立」を改革の目標としします。

そのためには、平成23年度までの累計で約41億円の財政収支の改善が必要となるため、以下の財政収支の改善に取り組みます。

- I. 事務事業の再編・整理等の推進（民間委託等の推進を含む）
- II. 定員管理の適正化
- III. 給与の適正化
- IV. 地方公営企業その他の特別会計等の見直し
- V. 歳入増加策

さらに、平成19年度中に策定予定である《第1次総合計画》との連携を図り、適切な改革を実施し、効率的、効果的な行政運営を目指します。

3. 進行管理

《第1次総合計画》に基づく実施計画における事務事業が、計画どおり進行するよう管理体制を確立していきます。

広報やホームページにより情報公開を積極的に行いながら、本市財政の透明性をさらに高めることを目指します。

進行管理体制としては、本市行政改革推進本部（本部長を市長とし課長級職員で構成）において毎年度、進捗状況を確認し、本プランの実効性の確保を図ります。

第2章：改革の方向性

I. 事務事業の再編・整理等の推進（民間委託等の推進を含む）

1. 事務事業の再編・整理等の目標

市税収入や地方交付税の減少等の要因により、本市の財政は厳しい状況にあるため、義務的経費（人件費、扶助費、公債費）はもちろんのこと、補助費等についても大幅な削減が避けられない状況になっています。また、合併により、人口・財政規模に比して過剰な施設を有することになり、将来的な維持管理費の増加も懸念されるところです。

このような状況に対応していくため、行政評価システムの導入等により事業棚卸を実施し、合併特例期間終了後の本来の姿を見据えて、すべての事務事業について、継続、廃止、拡充、縮小、外部委託の可能性について評価し、事務事業の再編・整理を進めます。

その結果、約19億円の経費削減を図ります。

2. 現状と課題

本市においては、現在、行政評価システムの導入推進を行っているものの、一部の事務事業についてのみ試行的な評価を行っている段階にあるため、各事業担当課に対して改革改善に関する提案を求めるなど、事務事業の再編・整理等に向けた取り組みを行いました。

この提案によると、現状においては、以下のような事項について見直しの方向性が挙げられています。

【見直しを予定している主な事項】

合併効果分

単位：百万円　　《参考》

所管	見直し事項	見直し内容	H18当初予算額	H19削減額	H23まで累計額	H21まで累計額
議会事務局	議員報酬等	議員報酬、期末手当、費用弁償	181	9	127	68
農業委員会事務局	委員報酬等	委員報酬、費用弁償	18	3	10	6
各課	その他経費	共通経費の削減	15	1	8	5
合 計			214	13	145	79

（注1）「21までの累計」は、総務省指針によるH17～H21年度までの削減額の積み上げ額です。また、累計額は、年度別積み上げ額のため、内容によっては各年度間で同額とならない場合があります。

主な事業見直し分

単位：百万円 <<参考>>

所管	見直し事項	見直し内容	H18当初予算額	H19削減額	H23まで累計額	H21まで累計額
総務課	内部管理経費の見直し	複写機契約の見直し	5	2	10	6
企画政策課	内部管理経費の見直し	情報系保守等契約の見直し	4	1	5	3
	内部管理経費の見直し	情報系システム等契約の見直し	25	13	64	38
上下水道局	施設等維持費の見直し	簡水維持管理委託費の見直し	16	7	33	20
各課	その他の事務事業の整理合理化	各種事務事業の抜本的見直しによる削減（14件）	54	4	23	14
合 計			104	27	135	81

しかし、以上の項目を実施したとしても、平成23年度までの累計で約2.8億円の削減効果しかなく（平成21年度までの累計で約1.6億円）、民間委託や指定管理者制度の導入等の外部委託化を進めることによって、一層の効率化を図る必要があります。

施設については、社会指標分析、職員配置分析、費用対効果分析等を行った結果、特に、さくらんど温泉、馬下保養センター、老人福祉センター翠泉園、村松老人福祉センター、戸倉保育園、市営野球場について、利用者数の低迷・減少やコスト効率が低いという結果が出ました。

例えば、馬下保養センターについては、利用者1人当たりコストが1,364円もかかっているため、経費削減策を検討するとともに、現行の利用料金の見直しが必要と考えられます。また、保育園については、1園を除き定員割れの状況が続いており、保育料などを除いた市の一般財源の負担は年間8億7千万円にも上っています。この一般財源の負担を軽減するためには、人件費をはじめとした経費の縮減も必要ですが、一定水準以上の保育環境を維持していくためには、園児数が少なく運営コストが相対的に高い保育園（例：戸倉保育園）の統廃合を検討する必要があります。

3. 目標達成のための方策

行政評価システムの導入により、事務・事業の有効性、効率性等を加味した再編・整理等に努め、行政能力の向上を図るとともに、内部管理経費の見直しに努め、間接経費の抑制を図ることで、最小の経費で最大の効果をあげる行政運営に努めます。

また、施設については、市と民間の役割分担のあり方を見直し、指定管理者制度の積極的活用を図るとともに、現状分析結果を踏まえ、新市のまちづくり全体の観点から、総合計画の策

定に合わせ、施設の配置・規模や機能分担、管理運営方法、直営で実施する場合の職員数、使用料の設定水準等、抜本的な見直しを検討していきます。

4. 主要方策

上記方策実現のため、特に以下のような改革項目を実施します。

I - 1	財政面を考慮した総合計画の策定					
所管課	企画政策課					
実施方針	総合計画の策定においては、政策、施策、単位施策のレベルで「有効性」の観点での成果指標を設け、財政シミュレーションに基づき財政面を考慮した実効性のある計画とします。					
期待効果	総合計画の進行管理が図られ、予算編成にも反映されます。					
実施項目	H19	H20	H21	H22	H23	H24以降
総合計画の策定	実施					
行政評価による進行管理		実施	⇒	⇒	⇒	⇒

I - 2	行政評価システム導入による事務事業の徹底した見直し					
所管課	全課					
実施方針	事務事業評価及び施策評価の導入を行うとともに、予算編成への活用や総合計画・実施計画の進行管理を図ります。 また、事務事業評価、施策評価の導入により、職員のコスト意識の高揚を図り、庁用事務費やその他一般行政経費について、常に点検を行い、削減に向けた不断の取り組みを行います。					
期待効果	事業実施にあたり、行政関与のあり方等の観点から、予算編成との連携により、「事務事業の再編整理」、「行政の説明責任や透明性の確保」、「総合計画の進行管理」、「次年度の重点施策の立案」等への活用が図られます。 また、行政評価システムの実施により、事務事業の再編・整理等が図られるとともに、経常経費の削減が図られ、必要性・効果性の高い事業への財源投入や、新規行政課題への対応が図られます。					
実施項目	H19	H20	H21	H22	H23	H24以降
行政評価システム導入の研究	研究	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒
行政評価システムの実施	試行	実施	⇒	⇒	⇒	⇒

I-3	補助金・負担金の見直し						
所管課	財政課 企画政策課						
実施方針	補助期間の設定などにより、補助金・負担金の全般的な見直しを図ります。						
期待効果	市民団体等の主体性と自立意識が向上されることにより、市民との協働のまちづくりが図られます。 H20年度（35百万円）、H21年度（35百万円）、H22年度（35百万円）、H23年度（35百万円） 5年間の合計 140百万円						
実施項目	H19	H20	H21	H22	H23	H24以降	
運営費補助金の見直し	実施	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒	
負担金の見直し	検討	実施	⇒	⇒	⇒	⇒	
補助金の期間設定	検討	団体説明	実施	⇒	⇒	⇒	

I-4	補助団体の統合						
所管課	財政課 企画政策課						
実施方針	合併協定書において、公共的団体等の取扱いについて、「統合するように働きかける。」とし、また、各種団体への補助金及び交付金等の取扱いについては、「同一または同種の補助金等については、統合する方向で調整する。」こととなっています。 共通の目的を持った団体等については、組織の統合を働きかけていきます。						
期待効果	団体運営基盤の強化及び事務の効率化が図られるとともに運営補助金の見直しにより、経常経費の削減が図られます。						
実施項目	H19	H20	H21	H22	H23	H24以降	
補助団体の統合の検討	実施	団体説明	統合	⇒	⇒	⇒	

I-5	入札制度の見直し						
所管課	総務課 財政課						
実施方針	庁舎等管理委託業務及び物品の調達について、指名競争入札の導入を図るとともに、公共工事の発注についても更に入札手法の多様化を検討し、入札における透明性・公共性の確保を図ります。						
期待効果	入札における透明性・公平性の確保とともに、経常経費の削減が図られます。						
実施項目	H19	H20	H21	H22	H23	H24以降	
庁舎等管理委託業務及び物品の入札制度の見直し	実施	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒	
公共工事の入札制度の見直し	実施	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒	

I-6	指定管理者制度導入の推進						
所管課	施設所管課 財政課						
実施方針	公の施設に関する分析調査を行い、指定管理者制度に移行することが適切と判断された施設については、公募を原則として、積極的に制度導入の推進を図ります。						
期待効果	民間事業者等の能力活用により、競争原理が働き、更なるサービスの向上が期待できるとともに、施設管理・運営経費の削減が図られます。						
実施項目	H19	H20	H21	H22	H23	H24以降	
指定管理者制度の推進	検討	公募	実施	⇒	⇒	⇒	

I-7	施設の全般的な見直し						
所管課	企画政策課						
実施方針	本市のまちづくり全体の観点から、公の施設に関する分析調査を行い、管理運営のあり方（指定管理者・民営化など）や施設の大規模改修、建替えに併せた適正配置などを総合的に検討します。						
期待効果	適切な施設利用・配置が図られるとともに、施設管理・運営経費の削減と市民サービスの向上が図られます。						
実施項目	H19	H20	H21	H22	H23	H24以降	
施設配置の見直し	検討	実施	⇒	⇒	⇒	⇒	

I-8	内部事務の見直し						
所管課	企画政策課 総務課						
実施方針	<p>内部事務（文書管理、庶務事務等）について、業務プロセスレベルで効率的な執行を検討し、適正な人員配置や施設の保守管理などの見直しを図ります。</p> <p>市役所を訪れなくても、インターネットを活用した情報提供、電子申請等が利用できる電子窓口の設置に向けた研究を行います。</p> <p>財政健全化に向けた改革改善案については、常に意見を吸い上げ検討する職員提案制度を導入します。</p>						
期待効果	<p>全課にわたる内部事務の見直しにより、経常経費の削減が図られます。</p> <p>ITの活用により市民の利便性の向上が図られます。</p> <p>職員提案制度の活用により、職員一人ひとりが財政健全化を目指した節約意識を持つことに繋がります。</p>						
実施項目	H19	H20	H21	H22	H23	H24以降	
IT化の検討研究試行	検討・研究	試行	⇒	⇒	⇒	⇒	
職員提案制度の導入	実施	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒	

I-9	徴収業務委託可能性の検討					
所管課	税務課					
実施方針	税の徴収業務については、専門的知識が必要なことから、徴収業務の委託について、可能かどうかの検討をしていきます。					
期待効果	専門家による徴収業務を実施することで、収納率の向上と、運営コストの抑制が図られます。					
実施項目	H19	H20	H21	H22	H23	H24以降
委託可能性の検討	検討	方針決定	⇒	⇒	⇒	⇒

I-10	給食調理業務等の委託の検討					
所管課	学校教育課 こども課					
実施方針	民間で行うことが可能で効率的なものは民間で行うことを基本に、給食調理業務、用務員業務については、計画的な業務委託について検討していきます。					
期待効果	民間委託を推進することで、民間ノウハウを活用し、行政のスリム化、運営コストの抑制が図られます。					
実施項目	H19	H20	H21	H22	H23	H24以降
委託推進計画	検討	策定	実施	⇒	⇒	⇒

I-11	電算委託経費の適正化					
所管課	企画政策課					
実施方針	電算システムの委託料について、外部の専門家の活用により電算委託経費の適正価格を理解し、委託料の見直しを図ります。					
期待効果	電算委託料の精査により、経費の削減が図られます。					
実施項目	H19	H20	H21	H22	H23	H24以降
電算委託経費の調査	実施					
外部専門家の活用		随時実施	⇒	⇒	⇒	⇒

I-12	業務の民間委託等の推進					
所管課	企画政策課					
実施方針	<p>行政が行っていた事業についての見直しを行い、「アウトソーシング推進指針」の策定により、民間で行うことが可能で効果的なものについては、職員数と業務のバランスにも配慮しながら、積極的に民営化、民間委託の検討を進めていきます。</p> <p>また、委託内容やその方法について見直しを進めていきます。</p>					
期待効果	<p>業務の民間委託の推進により、行政運営の経費削減、行政資源の有効活用が行われ住民サービスの向上が図られます。</p> <p>委託内容等の見直しにより、委託料の削減が図られます。</p>					
実施項目	H19	H20	H21	H22	H23	H24以降
外部委託指針策定	調査	策定				
外部委託の推進			実施	⇒	⇒	⇒

I-13	保育園の効率的運営の推進					
所管課	こども課					
実施方針	<p>増加する保育需要と多様化する保育ニーズへの対応のための調査、検討を行い、効率的に運営するために「保育園運営基本計画」を策定します。保育サービスの拡充、施設の統合及び民間委託等について検討します。</p>					
期待効果	<p>施設の統合や拠点方式、民間活力の導入により、行政運営の経費削減や効率化が図られます。</p>					
実施項目	H19	H20	H21	H22	H23	H24以降
保育園運営基本計画	検討・策定	実施	⇒	⇒	⇒	⇒

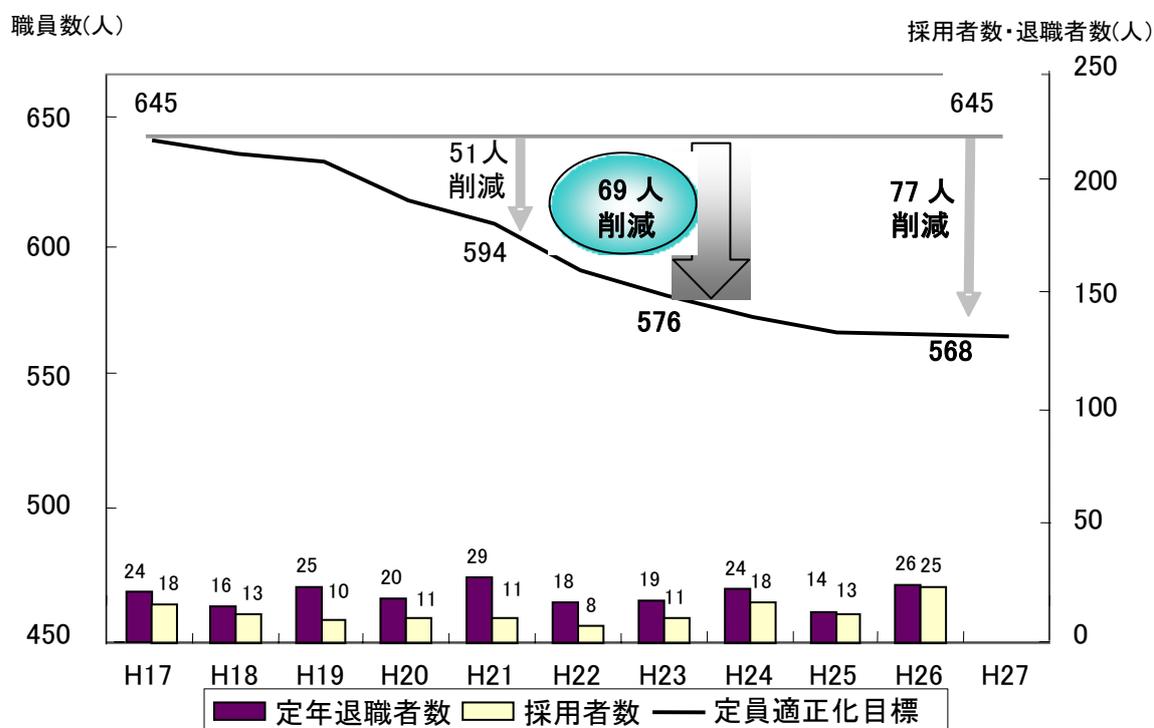
I-14	一般廃棄物処理の有料化の検討					
所管課	環境保全課					
実施方針	<p>国の方針では「市町村は、一般廃棄物の排出抑制や再生利用の推進、排出量に応じた負担の公平化及び住民の意識改革を進めるため、一般廃棄物処理の有料化の推進を図るべきである。」となっていることから、可燃ごみ、不燃ごみ、プラごみ、生ごみの市指定袋等の有料化の検討を行います。</p>					
期待効果	<p>市民のごみ減量化に対する意識が高まり、環境保全に効果が表れます。</p> <p>H21年度（50百万円）、H22年度（50百万円）、H23年度（50百万円）3年間の合計 150百万円</p>					
実施項目	H19	H20	H21	H22	H23	H24以降
指定ごみ袋等の有料化	検討	試行	実施	⇒	⇒	⇒

II. 定員管理の適正化

1. 定員管理適正化の目標

民間委託等の推進も含んだ事務事業の再編・統合等を総合的に実施することにより、市の職員数を平成17年4月1日現在の645人から平成24年4月1日の時点で576人以下に削減（平成22年4月1日の時点で594人以下）することを目標とします。

さらに10年後の平成27年4月1日の時点では、退職者の補充抑制や施設の統廃合、組織の見直しなどにより、568人以下に削減することを目標とします。



※「採用者数」とは次年度の採用者の数のことを示す。

以上の定員適正化により、約4億円の経費節減を図ります。

2. 現状と課題

「市民1万人当たりの各部門職員数」について、類似市平均（十日町市、見附市、燕市、糸魚川市、阿賀野市の5市）との乖離状況（偏差）を示したものが図1です。この図における乖離状況（偏差）とは、職員の配置状況のバラつき状況を見るものであり、職員の実数比較ではありません。

この分析によると、総務部門や衛生部門が類似市と比較して過小となっている一方で、民生、教育、税務、国保の各部門は類似市と比較して過大となっています。

過小な部門の理由としては、総務部門は市民窓口の人員が少ないことに加え、定員適正化に向けて総務部門から卒先して人員削減に努めているためです。

そして、衛生部門については他市よりも外部委託を推進しているためであると考えられます。

また、過大な部門の理由としては、民生部門は合併に伴い、類似市より保育園の数が多くなり、それに伴って保育士の人員が過大となったためです。

そして、教育部門については、政策的な要因があるものの、学校の用務員、調理員が多いため、今後、職員の退職に伴い、外部委託の推進による人員削減が課題となっています。また、税務、国保部門については、徴収・賦課に係る人員が多いため、収納率向上のため充実させる必要がありますが、これも教育部門と同様、外部委託の推進による民間活力を活用した人員削減が課題といえます。

さらに、本市においては、合併を行っていない自治体を職員数圧縮の最終目標としようと考えていることから、合併を行っておらず、類似市の中で職員数の削減が進んでいると見られる見附市を比較対象団体として設定し、本市の本庁組織のみの「市民1万人当たりの各部門職員数」について、図2のような分析を行いました。

図1 【類似市との部門別職員配置乖離状況】
(乖離度合(偏差): 無単位)

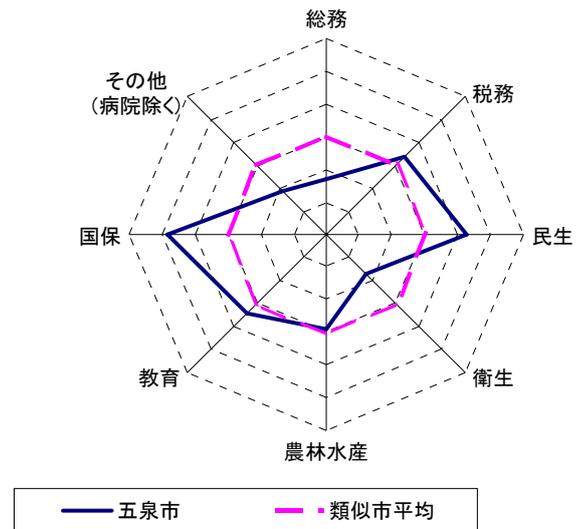
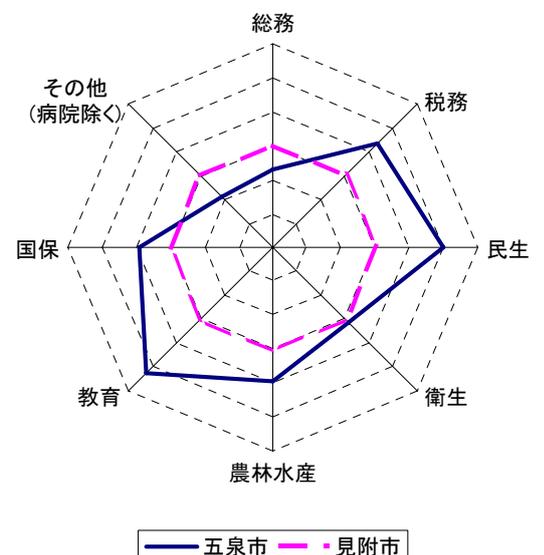


図2 【見附市との部門別職員配置乖離状況】
(乖離度合(偏差): 無単位)



これによると、上記で類似市と比較して過大と見られた、民生、教育、税務、国保の各部門の職員配置割合の大きさが更に際立つ結果となっています。

とりわけ、民生部門、教育部門の職員の配置割合が大きい状況は、上記で述べたとおり、保育園や学校等の施設数過剰に起因した職員数増加が主要因と考えられます。

このように、施設のあり方の見直しに伴う職員数削減を図るとともに、支所部門の職員数を除いた状態でも職員数過大と考えられることから、今後、本庁、支所機能の見直し・再編（課等の削減）を行っていくことで、合併自治体が陥りがちな部門間職員配置の不整合を是正していくことが課題であると考えます。

3. 目標達成のための方策

事務事業の再編・整理等を徹底し、総事務量の減量化に努めることで定員の削減を図るとともに、「最小の経営資源で最大の効果」をあげるため、機構改革も視野に入れた、市民ニーズの変化を柔軟に反映した職員の適正配置を図っていきます。

また、職員の役割分担を見直すことで、臨時職員・非常勤嘱託職員の積極的活用に努め、人件費総額の抑制に努めます。

4. 主要方策

上記方策実現のため、特に以下のような改革項目を実施します。

Ⅱ-1	組織・機構改革					
所管課	総務課 企画政策課					
実施方針	多様化・専門化する行政需要に迅速に対応するため、従来の縦割りによる行政を改め横の連携をさらに強化し、業務の効率化・意思決定の迅速化を図ります。また、合併による効果を反映させるとともに、事務事業の動向、行政需要に即応した組織機構の見直し・再編を行います。					
期待効果	組織機構の見直し・再編（課等の削減）を行うことにより、住民の多様なニーズに即応した住民サービスが提供できます。また、意思決定の迅速化、責任の明確化、管理職の削減が図られます。					
実施項目	H19	H20	H21	H22	H23	H24以降
本庁・支所の業務の見直し	検討	実施	⇒	⇒	⇒	⇒
本庁・支所組織の再編、見直し	検討	実施	⇒	⇒	⇒	⇒

Ⅱ-2	本庁・支所業務体制の見直し						
所管課	総務課						
実施方針	複雑・多様化する行政需要に効果的かつ柔軟に対応する組織体制を確立するため、本庁・支所の業務体制の見直しを行い、職員数の適正化に努めます。						
期待効果	本庁・支所業務体制の見直しを行うことにより、意思決定の迅速化、責任の明確化を図り住民ニーズに即応したサービスの提供を行います。また、職員及び管理職の削減が図られます。						
実施項目	H19	H20	H21	H22	H23	H24以降	
本庁・支所業務の見直し	検討	実施	⇒	⇒	⇒	⇒	

Ⅲ. 給与の適正化

1. 給与適正化の目標

財政健全化のためには、定員管理の適正化による人件費の抑制と併せ、国に準じた給与構造改革の取り組みを進め経費の削減に努めていく必要があります。

そこで、国に準じた給与制度改革を行うことにより、さらに約2億円の人件費削減を図ります。

2. 現状と課題

本市の給与制度は、国家公務員の給与制度に準拠することを基本として、毎年行われる人事院勧告に基づき、給料表の改定、退職時特別昇給の廃止、退職手当の支給率の改定など職員の給与水準の見直しを行い、給与の適正化に努めてきました。また、平成18年1月1日の合併を契機に特殊勤務手当、特別昇給などの見直しを行い定員管理の適正化と併せて人件費の抑制に努めてきました。

国においては、職員の職務遂行能力や勤務実績を的確に把握し、評価して人材育成、任用、人事配置、給与処遇などに活用する制度づくりが進められています。本市においては、人事考課制度の研究・試行を行っています。

今後は、年功的な処遇を改め、職員の勤務実績、能力等の勤務成績を一定の評価基準・方法により評価する人事考課制度の構築を図り、人材育成や給与処遇などに反映させることが課題です。

3. 目標達成のための方策

職員の士気を確保しつつ、発揮した能力や勤務成績を適正に評価し、評価に応じた処遇の実現や人材育成を促進するため、公正かつ客観的な人事考課制度の構築を図ります。また、その評価結果を勤勉手当・昇給・昇格等各種処遇の決定に活用することによって適切な人件費水準とします。

本市においては、平成18年4月に「人事行政の運営等の状況の公表に関する条例」を制定し、定員や給与の状況を毎年、広報やホームページで公表することとしています。

4. 主要方策

上記方策実現のため、特に以下のような改革項目を実施します。

Ⅲ-1	人事考課制度の構築					
所管課	総務課					
実施方針	年功的な処遇を改め、職員の勤務実績、能力等を一定の評価基準で評価する人材育成型の人事考課制度の構築を図ります。また、将来的には処遇（勤勉手当・昇給等）に反映させます。					
期待効果	職員の資質向上と志気の高揚を図り、公務能率の向上が見込まれます。また、評価結果を昇給・昇格等各種処遇に反映させることにより、公平で公正な処遇を行うことが可能となり組織の活性化が図られます。					
実施項目	H19	H20	H21	H22	H23	H24以降
人材育成基本方針の策定	実施	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒
人事考課制度の構築	試行	⇒	実施	⇒	⇒	⇒
昇給及び昇格等に反映	検討	⇒	⇒	実施	⇒	⇒

Ⅲ-2	給与水準の見直し					
所管課	総務課					
実施方針	人事院勧告、県内のラスパイレス指数を基準に、適正な給与水準の維持に努めます。級別職務分類表の格付けについて見直しを行い、人事評価による昇格制度への移行を図ります。					
期待効果	国家公務員の人事院勧告を準拠することで、人件費の適正化が図られます。					
実施項目	H19	H20	H21	H22	H23	H24以降
人事院勧告による給与改定	実施	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒
級別職務分類表の格付けの見直し		検討	⇒	実施	⇒	⇒
人事評価による昇格制度の運用			検討	実施	⇒	⇒

Ⅲ-3	特殊勤務手当の見直し					
所管課	総務課					
実施方針	特殊勤務手当については、合併時に見直しを行いました。勤務が著しく危険、不快、不健康又は困難な勤務に対しての調整的手当であることから、特殊な業務に従事した場合のみを残し、仕事として恒常的な業務についての項目は廃止します。					
期待効果	経費の削減とともに、手当に関する煩雑な事務の軽減に繋がります。					
実施項目	H19	H20	H21	H22	H23	H24以降
特殊勤務手当の見直し	検討	実施	⇒	⇒	⇒	⇒

Ⅲ-4	勧奨退職制度の見直し					
所管課	総務課					
実施方針	人事管理の適正化、公務能率の確保等を図りつつ、早期退職特例措置の見直し等により、勧奨退職者の拡大を図ります。					
期待効果	職員の新陳代謝を促進し、一層の人事の刷新が図られるとともに、将来にわたる財政運営の効率化が図られます。					
実施項目	H19	H20	H21	H22	H23	H24以降
勧奨退職制度の見直し	検討	実施	⇒	⇒	⇒	⇒

IV. 地方公営企業、その他の特別会計等の見直し

1. 地方公営企業等見直しの目標

地方公営企業、その他の特別会計については、健全経営を図るため、独立採算の原則に立ち返り、受益者が負担する使用料等で賄うべき経費と税（一般会計からの繰出金）により賄うべき経費との区分を明確にし、定員管理・給与の適正化、アウトソーシングの検討、受益者負担の適正化などを進めることにより、事業運営のさらなる改善に取り組みます。

これらにより、約 3 億円の収支改善を図ります。

2. 現状と課題

これまで、地方公営企業（水道・下水道など）やその他の特別会計においては、それぞれの立場で経費の削減や組織の見直し、独立採算の確保などに努めてきました。

しかし、今回の市町合併により、市民サービスの水準を維持向上させていくためには、より広域的な観点、中長期的な視点から事業や経営の見直しを行う必要があります。

本プランは、将来の本市の財政状況を念頭に置きながら改革改善を行うことを目標としており、これは一般会計にとどまるものではなく、公営企業やその他の特別会計においても、これまで以上に危機意識を持ち、より一層の経営改善を図っていかねばなりません。

（1）地方公営企業

水道事業については、現在のところ健全経営は図られていると考えられますが、少子高齢化による人口の減少や節水意識の浸透などを反映した水需要の減少傾向による収入の減少、また、多額の費用を必要とする老朽化した施設の更新、危機管理対策や合併による料金体系の不均一が課題となっています。

簡易水道事業については、その規模が小さいこともあり、料金収入 2,800 万円（平成 17 年度決算額、以下同様）に対し、借金残高は 2 億円と多く、一般会計からの多額の援助を受けて運営されています。

下水道事業については、普及率が 51% と低いこともあり、料金収入 3 億 8,500 万円に対し、借金残高は 178 億円と多額に上り、一般会計からの基準を超えた部分（7 億円）も含め多額の援助を受けて運営されています。

平成 11 年から事業が開始された工業団地の造成事業については、売却可能な用地が、1 ha

分が残っています。そのため、借金と利息の返済について、一般会計からの援助に頼らざるを得なくなっています。

(2) その他の特別会計

国民健康保険事業及び介護保険事業については、保険税（保険料）の収納率が低迷しています。また、今後の景気動向や高齢化の進展度合い、各種制度改正などにより、一般会計の負担の増加や基金のさらなる取崩しも予想されるため、これらの環境変化に弾力的に対応できる体制を整えておく必要があります。

(3) 一部事務組合

本市は、五泉地域衛生施設組合、新潟県中東福祉事務組合、さくら福祉保健事務組合にそれぞれ加入しており、必要な経費を負担しています。これらの組合は、し尿処理・ごみ処理、更生園・桜花寮・愛松園・南部郷厚生病院の運営を行っています。本市は今後も加入継続の予定ですが、一部事務組合方式を採用している理由は、「共同処理による事務の効率化」にありますので、本プラン策定を機に、改めてこの利点が充分発揮されているかどうかを検証する必要がありますと考えます。

3. 目標達成のための方策

(1) 地方公営企業

水道事業・簡易水道事業については、市民に対する水供給事業として一体的に捉え、管理運営の共通化・効率化を図るとともに、水道料金の均一化を目指します。また、老朽化した施設の整備・更新を行い、的確な将来の需要予測をもとに、既存施設の必要性や施設の規模等を再検討し、長期的な改良計画を策定のうえ、随時見直しを行いつつ計画的に実施します。さらに、実質的に水道事業が負担すべきと考えられる職員の退職手当については、必要額を一般会計、水道事業会計が、それぞれ応分の負担により適正化を図ります。

下水道事業については、受益と負担の不均衡が生じていること、借金の返済をはじめ将来負担が非常に大きいことから、人件費の抑制を図るとともに、使用料の見直しを検討します。

工業団地造成事業については、引き続き用地の売却先を募集するとともに、積極的に企業誘致を行うことにより早期売却を図ります。

(2) その他の特別会計

さらなる歳出削減による事業運営の効率化を図るとともに、収納率の改善策を講じるなどのより一層の歳入確保にも努めます。

(3) 一部事務組合

本市をはじめ組合の構成市町が集中改革プラン等に基づく行政改革を推進していく中で、各組合の構成市町で組合運営の効率化等について協議し、これらの組合に対しても同様の改革を求めることにより、組合負担金の抑制を図ることとします。

4. 主要方策

上記方策実現のため、特に以下のような改革項目を実施します。

IV-1	水道事業経営の健全化					
所管課	上下水道局					
実施方針	<p>水道料金については、合併協議により「当分の間、現行のとおりとする。」こととなっていますが、企業経営の経済性・計画性を発揮するため、水道事業計画を見直すとともに、統一した適正な水道料金に見直します。</p> <p>また、経済性の高い企業経営を推進するとともに、公共の福祉を増進するため、指定管理者制度や民間委託等の民間的経営手法の導入を検討します。</p>					
期待効果	水道事業の安定的・計画的な経営が図られるとともに、経常経費の削減が図られます。					
実施項目	H19	H20	H21	H22	H23	H24以降
水道料金の見直し	検討	⇒	実施	⇒	⇒	⇒
民間的経営手法の検討	検討	⇒	方針決定	⇒	⇒	⇒

IV-2	下水道事業経営の健全化					
所管課	上下水道局					
実施方針	<p>現行水準の下水道使用料では、経常経費を賄うことができない状況となっています。</p> <p>下水道事業経営の経済性・計画性を発揮するため、公共下水道事業計画を見直すとともに、適正な使用料の見直しを図ります。</p>					
期待効果	下水道事業の安定的・計画的な経営が図られるとともに、自主財源の確保が図られます。					
実施項目	H19	H20	H21	H22	H23	H24以降
下水道使用料の見直し	検討	⇒	実施	⇒	⇒	⇒

Ⅳ-3	簡易水道事業経営の健全化					
所管課	上下水道局					
実施方針	<p>現行水準の水道料金では、簡易水道事業・小規模水道事業ともに経常経費を賄うことができない状況となっています。</p> <p>今後、簡易水道事業及び小規模水道事業の経営を考慮すると、将来に向け上水道区域への統合を視野に入れた経営計画を策定するとともに、適正な使用料の見直しを行い、経営の健全化に努めます。</p>					
期待効果	事業統合することにより、経常経費の縮減や安定給水が図られます。					
実施項目	H19	H20	H21	H22	H23	H24以降
使用料の見直し	検討	⇒	実施	⇒	⇒	⇒

Ⅳ-4	特別会計の収納率の向上					
所管課	税務課 市民課 高齢福祉課					
実施方針	<p>負担の公平性確保の観点から収納の確保対策について目標数値を設定して、収納率の向上を図ります。</p> <p>現年度課税分については、口座振替制度の推進・継続やコンビニ収納制度の導入等により、前年度対比0.3ポイントの向上を目指します。</p> <p>低迷している滞納繰越分については、新規滞納発生の防止を図るとともに、未納額の早期解消等により、事業の健全化に努めます。</p>					
期待効果	自主財源の確保とともに、負担の公平性確保が図られます。					
実施項目	H19	H20	H21	H22	H23	H24以降
課税客体の適正な把握	検討	実施	⇒	⇒	⇒	⇒
コンビニ収納制度の導入	検討	実施	⇒	⇒	⇒	⇒
滞納整理体制の強化（民間委託）	検討	実施	⇒	⇒	⇒	⇒

IV-5	一部事務組合の改革					
所管課	企画政策課					
実施方針	<p>組合の管理運営に関する分析調査を行い、組合構成市町との協議を進め、指定管理者制度や民間委託等の民間的経営手法の導入により組合運営の効率化を目指します。</p> <p>特に、各事務組合管理部門の一元化を図り、事務の効率化と職員数の削減を進めます。</p> <p>なお、組合構成市町との調整を行い、事務部門の統合について検討します。</p>					
期待効果	組合運営の効率化により、市町村負担金の削減が図られます。					
実施項目	H19	H20	H21	H22	H23	H24以降
民間的経営手法の導入	検討	実施	⇒	⇒	⇒	⇒
一部事務組合事務部門の統合	検討	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒

V. 歳入増加策

1. 歳入増加策の目標

分権時代に対応した「持続可能な自治体経営」を実現するため、税等の収納率の向上を図るとともに、使用料等の受益者負担の見直し、市有財産の有効活用、企業誘致の推進及び新たな財源の確保に取り組むことにより、約8億円の歳入増加を図ります。

2. 現状と課題

三位一体改革により、税源移譲や税制改正による個人市民税の増額はあるものの、不動産価格の低迷による固定資産税の減少、地方交付税の抑制方針及び合併支援措置の終了に伴う減額などが予想されることから、新たな財源等による一般財源の確保が課題となっています。

3. 目標達成のための方策

歳入の根幹をなす市税収入の増加を図るため、課税客体の正確な把握と公平な賦課・収納に努めるとともに、数値目標の設定、コンビ二収納制度の導入や滞納整理体制の強化等により、収納率の向上を目指します。

また、コスト分析を実施し、「行政評価制度」の活用により、減免措置を含めた使用料等の見直しを行うとともに、普通財産の積極的な売却・貸付など、市有財産の有効活用を図ります。

さらに、積極的な企業誘致の推進により、市民税や固定資産税の増加を図るとともに、広報紙等の広告料収入など、新たな財源の確保に努めます。

4. 主要方策

上記方策実現のため、特に以下のような改革項目を実施します。

V-1	市税等の収納率の向上						
所管課	税務課						
実施方針	<p>市税の課税客体の適正な把握に努めるとともに、税負担の公平性の観点から市税収納の確保対策について目標数値を設定して、滞納整理など徴収対策の徹底により、収納率の向上を図ります。</p> <p>市税の現年度課税分については、口座振替制度の推進継続やコンビニ収納制度の導入等、前年度対比 0.3 ポイントの向上を目指します。</p> <p>低迷している滞納繰越分については、新規滞納発生の防止を図るとともに、滞納整理体制の強化、県税務職員の派遣や民間業者の活用による専門的処理及び特別収納対策などの実施により、滞納整理の一層の推進を図ります。(実施にあたっては、保育料等を含め検討します。)</p>						
期待効果	<p>自主財源の確保とともに、税負担の公平性が図られます。</p> <p>H19 年度 (18 百万円)、H20 年度 (35 百万円)、H21 年度 (52 百万円)、H22 年度 (68 百万円)、H23 年度 (85 百万円)</p> <p>5 年間の合計 258 百万円</p>						
実施項目	H19	H20	H21	H22	H23	H24 以降	
課税客体の適正な把握	検討	実施	⇒	⇒	⇒	⇒	
コンビニ収納制度の導入	検討	実施	⇒	⇒	⇒	⇒	
滞納整理体制の強化(民間委託)	検討	実施	⇒	⇒	⇒	⇒	

V-2	受益者負担の見直し						
所管課	施設所管課						
実施方針	<p>公の施設に関する分析調査を行い、受益者負担のあり方について総合的に検討するとともに、「行政評価制度」の活用により、負担の見直しを図ります。</p>						
期待効果	<p>受益者負担の公平性の確保とともに、自主財源の確保が図られます。</p> <p>H21 年度 (117 百万円)、H22 年度 (117 百万円)、H23 年度 (117 百万円)</p> <p>3 年間の合計 351 百万円</p>						
実施項目	H19	H20	H21	H22	H23	H24 以降	
受益者負担の見直し	検討	条例改正	実施	⇒	⇒	⇒	

V-3	市有財産の有効活用					
所管課	市有財産所管課					
実施方針	<p>普通財産について、積極的な売却を進めるとともに、貸付料の見直しを図ります。</p> <p>行政財産について、その用途又は目的を妨げない限度において、有償貸付を進めます。</p>					
期待効果	<p>資産効率の向上とともに、自主財源の確保が図られます。</p> <p>H19年度（1百万円）、H20年度（2百万円）、H21年度（22百万円）、H22年度（22百万円）、H23年度（22百万円）</p> <p>5年間の合計 69百万円</p>					
実施項目	H19	H20	H21	H22	H23	H24以降
売却の推進と貸付料の見直し	実施	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒
職員駐車場使用料の見直し	検討	実施	⇒	⇒	⇒	⇒
行政財産の有償貸付の推進	検討	実施	⇒	⇒	⇒	⇒

V-4	企業誘致の推進					
所管課	商工観光課					
実施方針	<p>村松第二工業団地の売却可能面積は 10,890 m²あります。</p> <p>公害のない産業を選び、企業誘致に向けて積極的に働きかけを行います。</p>					
期待効果	雇用の創出と市民税及び固定資産税の増収が図られます。					
実施項目	H19	H20	H21	H22	H23	H24以降
PR手法の検討	検討	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒
誘致活動の実施	実施	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒

V-5	新たな財源の確保					
所管課	総務課、企画政策課					
実施方針	<p>広報「ごせん」や市ホームページなどに企業広告を掲載することにより、新たに広告料収入の確保を図ります。</p> <p>また、プロジェクトチームをつくり、法定外目的税等の導入を検討します。</p>					
期待効果	<p>新たな広告料収入により、自主財源の確保が図られます。</p> <p>H19年度（10百万円）、H20年度（38百万円）、H21年度（8百万円）、H22年度（13百万円）、H23年度（5百万円）</p> <p>5年間の合計 74百万円</p>					
実施項目	H19	H20	H21	H22	H23	H24以降
広報紙等への有料広告掲載	実施	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒
水道事業会計からの退職手当の一般会計への繰入	実施	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒
法定外目的税等の導入	検討	⇒	説明	⇒	実施	⇒

第3章：改革実行による財政効果

1. 現状と課題

(1) 五泉市財政の現状

旧市町時代も含めた最近5年間は、大型投資が控えられる一方、過去に積み立てていた基金の取り崩しが進み、市税の未納額も増加しています。その反面、減税補てん債や臨時財政対策債などの赤字地方債の発行はあるものの、借金残高はほぼ横ばいであり、将来負担の過度の増加は回避されています。

また、退職者補充の抑制等により退職手当を除いた人件費を抑制し、合併による特需を除けば、物品購入費や委託料などの削減も行ってきました。さらに、昨今の低金利の影響から、借金に係る利子の負担も軽減されています。その一方、少子高齢化や景気低迷に伴い助成金などの扶助費と、国民健康保険や介護保険などの特別会計への繰出金は増加傾向にあります。

バランスシート（貸借対照表）に基づく近隣自治体比較では、住民一人当たり資産総額はもとより、社会資本形成を表す有形固定資産、特定目的基金、財政調整基金や減債基金などの金額はいずれも小さく、これからの世代が使うことのできる財産が相対的に少なくなっています。一方で、これからの世代の負担を表す地方債などの負債総額は中程度です。

行政コスト計算書に基づく近隣自治体比較では、住民一人当たりコストの水準は中程度ですが、例年の人件費の金額は大きく、物件費の金額は小さいことから、直営で行っている事業の割合が他自治体に比べて高いということが分かりました。

住民一人当たりバランスシート

(単位:千円)

	五泉市		3市平均	
	金額	構成比	金額	構成比
有形固定資産	933	93.3%	1,004	90.2%
投資等	29	2.9%	62	5.6%
流動資産	38	3.8%	47	4.2%
資産合計	1,000	100.0%	1,113	100.0%
市債	374	37.4%	353	31.8%
退職給与引当金	95	9.5%	77	6.9%
負債合計	470	47.0%	431	38.7%
正味資産	530	53.0%	682	61.3%
負債・正味資産合計	1,000	100.0%	1,113	100.0%

バランスシートは近隣3市（見附市、新発田市、燕市）と比較した。なお、いずれも本市は平成17年度の数値、他市は平成16年度の公表数値を用いた。

住民一人当たり行政コスト（性質別）

(単位:千円)

	五泉市		3市平均	
	金額	構成比	金額	構成比
1 人件費	76	26.4%	61	21.4%
退職給与引当金繰入等	10	3.6%	8	2.9%
小計	86	30.0%	70	24.3%
2 物件費	42	14.4%	45	15.5%
維持補修費	5	1.8%	6	2.1%
減価償却費	38	13.3%	43	15.1%
小計	85	29.5%	94	32.7%
3 扶助費	28	9.6%	37	13.0%
補助費等	23	8.0%	28	9.7%
繰出金	44	15.4%	37	13.0%
普通建設事業費	11	3.9%	3	1.0%
小計	106	36.9%	106	36.8%
4 公債利子	8	2.9%	8	2.9%
不納欠損額	1	0.2%	1	0.3%
災害復旧事業費他	1	0.2%	9	3.0%
小計	10	3.6%	18	6.2%
行政コスト合計	288	100.0%	287	100.0%

(2) 五泉市財政の課題

現在の市が置かれた状況をもとに、集中改革プラン期間内の財政シミュレーションを行ったところ、何ら改革を実施しない場合、総額で約 44 億円の財源不足が生じることが見込まれ、経常収支比率は平成 17 年度の 89.5%から平成 23 年度には 99.3%に上昇することが見込まれます。

そのため、抜本的な改革を行わなければ、合併特例による国の財政援助や基金の活用を考慮したとしても、計画期間中には財政再建団体に転落する可能性があります。

この財源不足は、財政調整基金や退職手当基金などの基金で埋め合わせることはできないため、第 2 章で掲げた改革項目を着実に推進していくことが必要です。特に、平成 21 年度以降は、毎年 12 億円を超える財源不足が見込まれることから、中長期的に持続可能な財政運営を行っていくためには、平成 20 年 9 月までに改革の道筋を立てておかなければなりません。

2. 改革実行による財政効果

(1) 改革目標

本プランにおいては、上記の現状と課題を踏まえ、将来負担の増加を可能な限り抑制し、中長期的に持続可能な財政運営を行っていくため、国が「平成 23 年度において国と地方のプライマリーバランス（基礎的財政収支）の黒字化」を目指していることに対応する形で、

平成 23 年度以降の継続的なプライマリーバランスの黒字化を改革目標とします。

また、この改革目標を達成するとともに、10 年後に合併特例による支援がなくなることも見据え、平成 24 年度以降の持続可能な財政運営のため、

- 平成 23 年度における財政調整基金残高を標準財政規模の 5%（約 6 億円）以上とする
- 地域振興基金に係る地方債発行額を除き、計画期間中の各年度の地方債残高を旧五泉市と旧村松町を合算した過去の最大残高（232 億円）以下とすることも合わせて制約条件として設定します。

なお、本プランにしたがって改革の進行管理を行っていきませんが、国の政策等により、財政収入が予測から大幅に変動する可能性があります。

そこで、財政収入に変動が生じた場合の基本的な対応策を次のとおりとします。

① 収入が想定より増額となった場合

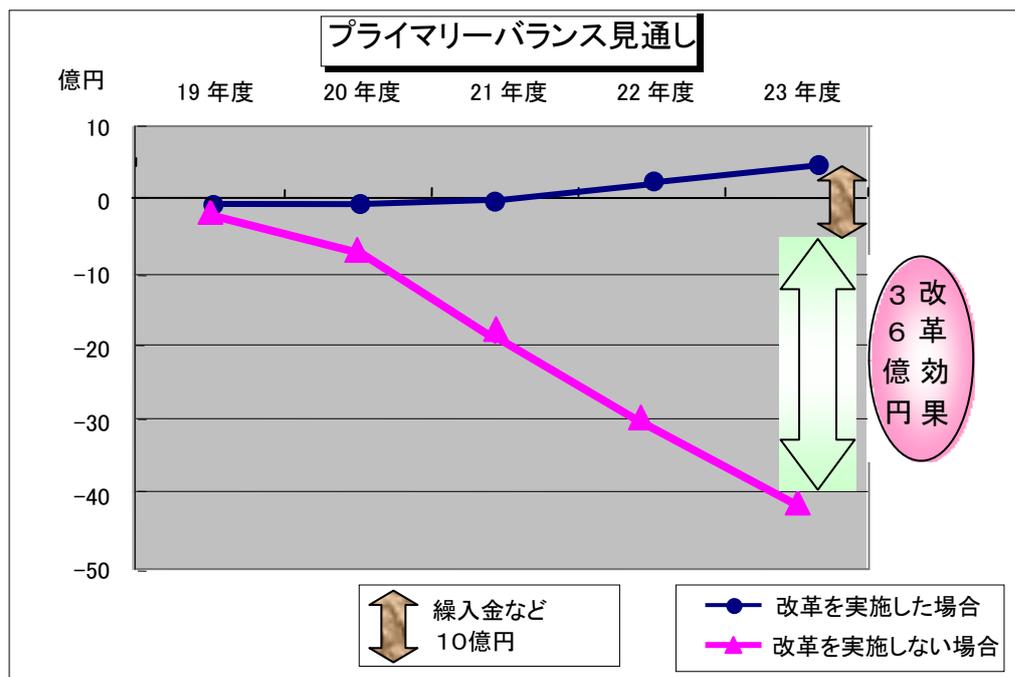
安易に歳出を増やすのではなく、(a)通常の投資的経費の財源としての起債を抑制し、将来負担の軽減を図る、(b)施設の更新投資、退職手当の支給に備え、特定目的基金への積立を行う、こととします。

② 収入が想定より減額となった場合

①の(b)で積み立てた基金を有効活用し、それでも不足する場合には、一部補助制度の一時凍結や一般職員を含めた人件費の臨時的削減などを検討し、直ちに歳出の縮小を図ることとします。

(2) 財政効果

目標達成を目指して改革を実施した場合と実施しなかった場合のプライマリーバランスの見通し（平成 19 年度以降累計）は次のとおりです。



平成 19 年度以降、何ら改革を実施しない場合、平成 23 年度までの 5 年間のプライマリーバランスの赤字は合計で約 41 億円、財源不足は約 44 億円にも達します。また、合併特例のなくなる平成 27 年度までの 9 年間ではさらにプライマリーバランスの赤字、収支不足が膨らむ見込みです。

そこで、平成 19 年度以降に本プランに掲げる各種対策を講じるとともに、平成 24 年度以降も中長期的に大幅な行政サービスの低下を招くことなく、持続可能な財政運営を確保するため、(1)に掲げた改革目標の達成を目指します。