

新経営戦略プログラム

～ 概要版 ～

平成23年 3 月
三 条 市

目 次

第1章 経営戦略プログラムの総括

- 1 経営戦略プログラムが果たした役割・・・・・・・・・・ 3
- 2 経営戦略プログラム後の三条市の状況
 - (内的環境の状況)・・・・・・・・・・ 4
 - (外的環境の状況)・・・・・・・・・・ 7
 - (何も対策を講じない場合の財政シミュレーション)・・・・・・・・・・ 8
- 3 更なる改革に必要な視点・・・・・・・・・・ 9

第2章 更なる改革の展開～硬直的体質の打破～

- 1 あるべき三条市役所の姿と「新経営戦略プログラム」の目的・位置付け・・・・・・・・・・ 10
- 2 目標の設定
 - (三条市経営理念)・・・・・・・・・・ 11
 - (あるべき三条市の指標)・・・・・・・・・・ 12

第3章 目標達成のための14の方策

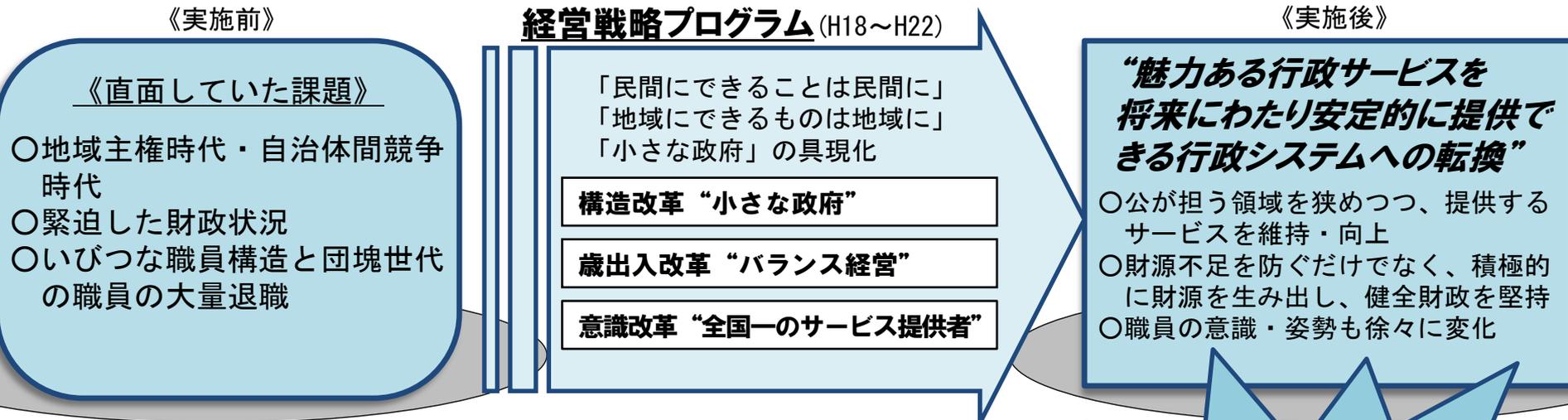
- ◎ 具体的な方策の考え方・・・・・・・・・・ 14
- 1 変化に柔軟な少数精鋭による行政のプロ集団の構築・・・・・・・・・・ 15
 - 1-1 「職員」の在り方の再設定
 - 1-2 定員適正化計画の策定・実施
 - 1-3 人材育成基本計画の見直し・実施
- 2 コンパクトで柔軟な組織基盤の構築・・・・・・・・・・ 17
 - 2-1 組織基盤を構成する各要素の強化
 - 2-2 「業務の改善・効率化の取組」の推進
 - 2-3 組織機構の見直し
 - 2-4 業務の繁閑に柔軟に対応するための組織体制の構築
 - 2-5 目標管理制度の見直し

- 3 行政サービスの最適化・・・・・・・・・・ 18
 - 3-1 行政サービス再整理計画の策定・実施
 - 3-2 公共施設のマネジメント
- 4 財政の柔軟性の確保・・・・・・・・・・ 19
 - 4-1 税収及び税負担の公平性の確保
 - 4-2 受益者負担の適正化
 - 4-3 補助金等の整理合理化
 - 4-4 公債費負担の適正化
- ◎ 新経営戦略プログラムに基づく対策を講じた場合の財政シミュレーション・・・・・・・・・・ 20

第1章 経営戦略プログラムの総括

1 経営戦略プログラムが果たした役割

- 行政サービスを向上させつつ、「小さな政府(身の丈に合った政府)」に向かって着実に改革を推進し、健全財政を堅持
- 新たな行政需要へも対応するなど、財政の健全化と政策の積極的展開という一見相反する要請に対的確に対応できる行政執行を実現
- 市民満足度の向上を第一とする意識、成果主義、市民への説明責任を重視する姿勢など、自治体経営にとって必要な土壌を確実に醸成



《経営戦略プログラムの取組結果》		H17年度	実績 (H22年度末見込み)	計画期間目標	あるべき姿
○財政指標	経常収支比率	92.1%	91.2%	90%以内	85.0%以内
	うち人件費	35.7%	30.3%	31%以内	30.0%以内
	実質公債費比率	18.5%	16.1%	18.0%未満	16.0%未満
	財政調整基金残高	42.2億円	44.7億円	22億円以上	10億円以上
○定員管理指標 (各年度4/1現在)	1,154人	1,016人	1,044人	730人程度	
○事務事業再整理指標	民営化	—	7業務	6業務	30業務
	業務委託	—	8業務	11業務	290業務
	嘱託員化・臨時職員化	—	12業務	40業務	495業務
	廃止	—	1業務	—	1業務
○施設運営管理指標	指定管理者制度導入	1施設	47施設	65施設	77施設
	民営化	—	8施設	8施設	18施設
	廃止	—	8施設	7施設	7施設
○サービス関連指標	職員の接客態度	68.6%	76.5%	90%	100%
	用件の処理時間	76.5%	84.0%	95%	100%
	職員の対応	63.4%	73.6%	90%	100%
	窓口開設時間	59.8%	75.0%	90%	100%

取組の累積効果額
(※H21年度末現在)

約48億円

※経常収支比率及び実質公債費比率の数値は、平成17年度算定方式により算出した数値

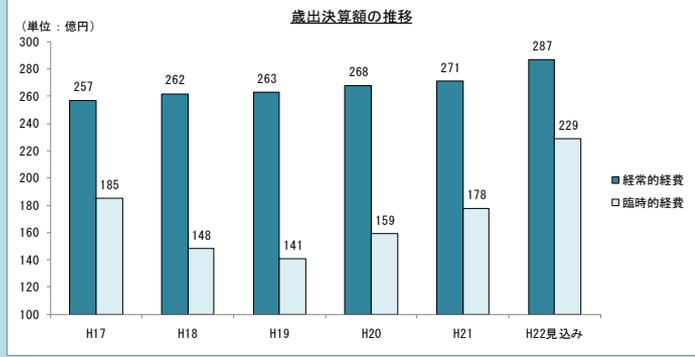
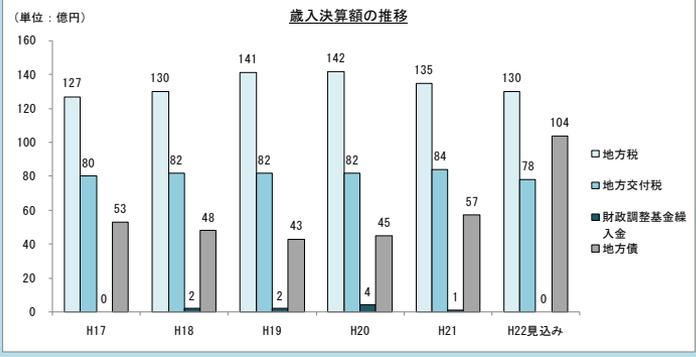
第1章 経営戦略プログラムの総括

2 経営戦略プログラム後の三条市の状況（内的環境の状況）

【厳しさを増す財政運営】

●三条市の財政の現状

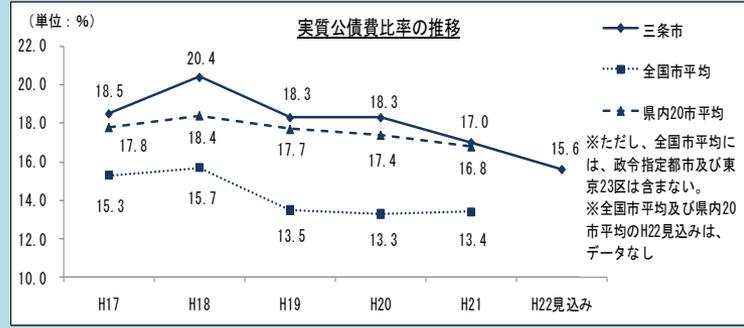
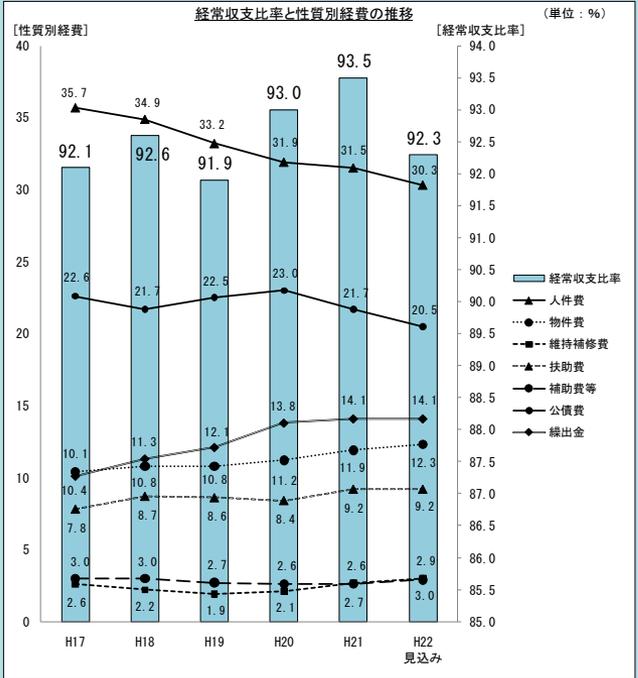
○歳入歳出決算額の推移



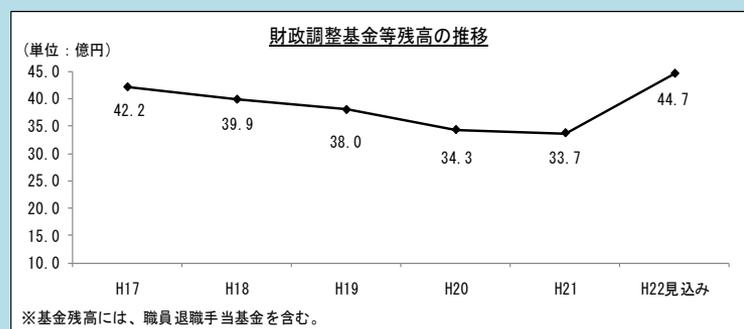
《歳入》
 地方税：地域経済低迷による低調
 H20年世界同時不況による打撃
 地方債：新市建設計画登載事業の推進に伴い市債残高も増加

《歳出》
 経常的経費：超高齢社会による扶助費や繰出金等の社会保障関係費の増高
 臨時的経費：災害復旧事業、新市建設計画登載事業、世界同時不況に対応した経済対策などにより増高

○主要財政指標の推移



《経常収支比率》
 人件費は抑制されてきたが、社会保障関係費の増高が経常収支比率を押し上げており、超高齢社会への対応、合併特例債元利償還金の高原状態により、同比率の抑制は困難



《実質公債費比率》
 確実に改善してきたが、借入れピークを迎える合併特例債元利償還金の影響を考慮しながら、適正な管理が必要

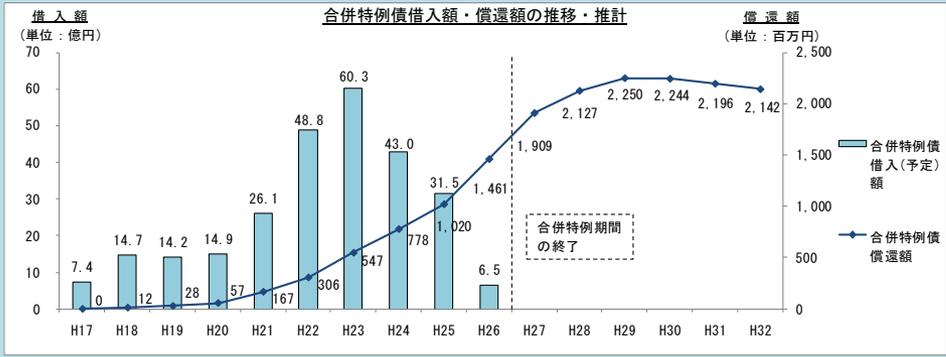
《財政調整基金残高》
 H22年度末残高見込み 約44.7億円
 ⇒適正な基金規模(約10億円以上)を大きく上回る額
 しかし、今後・・・
 ⇒団塊世代職員の定年退職による退職手当の措置の必要
 ⇒経常的経費の増高

第1章 経営戦略プログラムの総括

2 経営戦略プログラム後の三条市の状況（内的環境の状況）

【厳しさを増す財政運営】

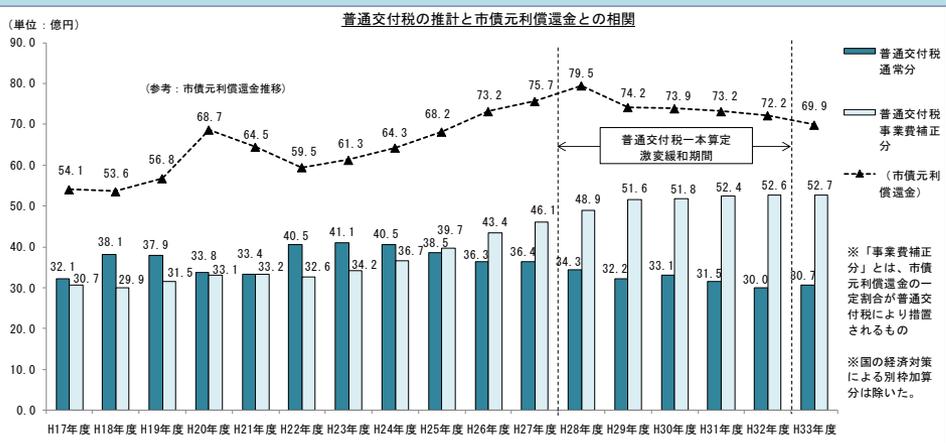
●今後の財政課題



○合併特例措置終了の影響

《合併特例借元利償還の高原状態》

・合併特例借元利償還金は、平成28年度以降20億円ベースで高原状態



《普通交付税の一本算定》

合併特例措置により旧3市町村ベースで算定した額の合計額を基本に算定されるが、平成28年度以降、新三条市ベースの基礎数値等を基本とした算定へと一本化

・市勢を示す各数値により算定される通常分は、現状と比較しても約10億円の減少

・交付税総額は大きな変動はないが、市債元利償還金の一部への充当額として算出される事業費補正分が増加するのみ



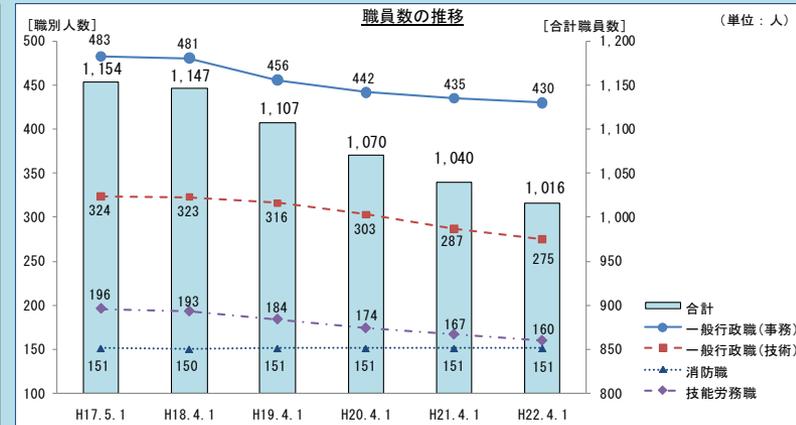
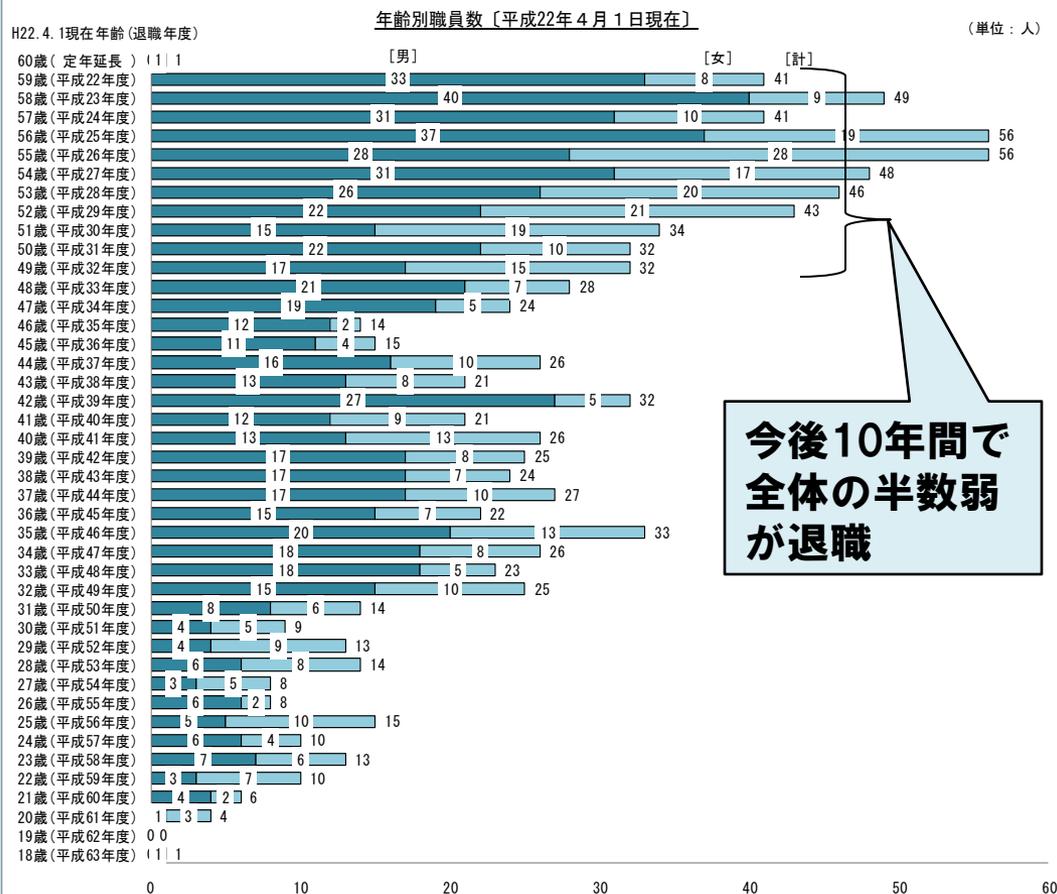
○団塊世代の定年退職の影響（退職金の推移）

・今後、ピーク時で約13億円の退職金の措置が必要
 ・平成22年度以降、その一部を退職手当債の活用や退職手当基金の取崩しにより対応
 ⇒退職手当の支出が財政運営に大きく影響

第1章 経営戦略プログラムの総括

2 経営戦略プログラム後の三条市の状況（内的環境の状況）

【定年退職者数の高原状態】

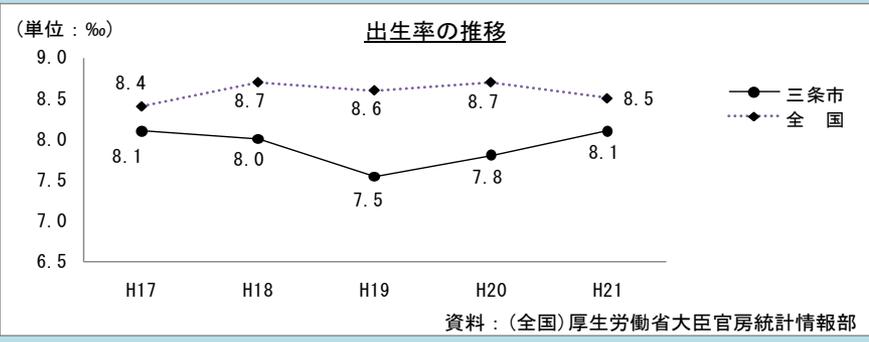
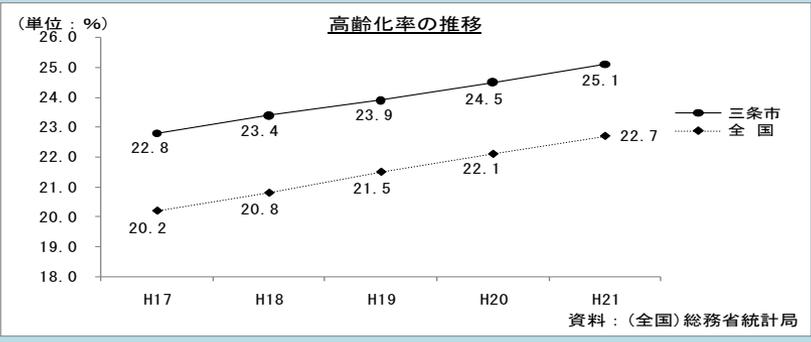


- 職員全体の年齢構成は依然としていびつな状態
年齢階層別では…
49歳から59歳まで⇒全体の半数弱
20歳代以下⇒全体の10%程度
- 今後、毎年40人から50人が退職
年齢構成のバランスを図りつつ、少数による効率的な運営が可能な仕組みを構築する必要

第1章 経営戦略プログラムの総括

2 経営戦略プログラム後の三条市の状況（外的環境の状況）

●人口減少社会と超高齢社会の到来



○高齢化率 三条市：**25.1%** ⇔ 全国平均：22.7%
 ○出生率 三条市：**8.1‰** ⇔ 全国平均：8.5‰



超高齢社会の到来による社会保障関係費の増高
少子化に伴う労働人口の減少

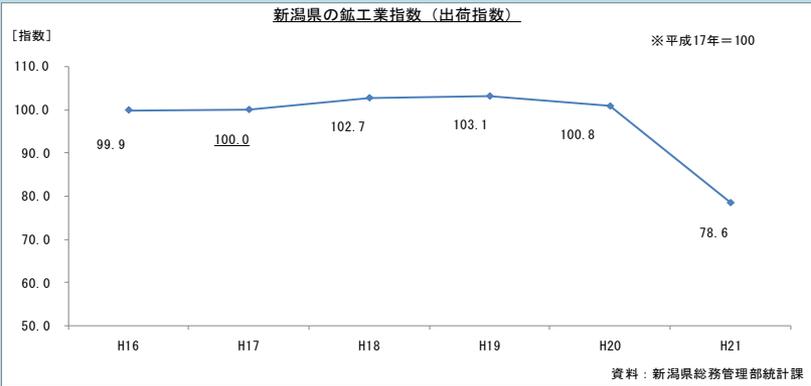
●地域主権の本格化

地域主権改革 ⇒ **“住民に身近な行政は、地方公共団体が自主的かつ総合的に担う。”**
 ※ 地域主権戦略大綱（平成22年6月）において、義務付け・枠付けの見直し308項目、権限移譲59項目、地域自主戦略交付金（仮称）の創設などについて明記

●世界同時不況の地域経済への打撃



「失われた20年」といわれる長引く経済の低迷
（加えて、平成20年の世界同時不況）



中小・零細の製造業が多数を占める当地域の経済に大きな打撃
製造品出荷額の減少など経済活動の減退
企業の操業短縮や雇用調整

第1章 経営戦略プログラムの総括

2 経営戦略プログラム後の三条市の状況（何も対策を講じない場合の財政シミュレーション）

【何も対策を講じない場合の財政シミュレーション】

(単位：百万円)

区 分	年 度	平成 23 年度		平成 24 年度		平成 25 年度		平成 26 年度		平成 27 年度		平成 28 年度		平成 29 年度		平成 30 年度		平成 31 年度		平成 32 年度	
				伸率		伸率															
歳 入	市税	12,761	12,828	0.5	12,995	1.3	13,171	1.4	13,075	△0.7	13,274	1.5	13,344	0.5	13,137	△1.6	13,206	0.5	13,278	0.5	
	地方交付税	8,944	8,781	△1.8	8,871	1.0	8,739	△1.5	8,991	2.9	9,059	0.8	9,173	1.3	9,239	0.7	9,146	△1.0	9,018	△1.4	
	地方譲与税等	1,732	1,732	0.0	1,732	0.0	1,732	0.0	1,732	0.0	1,732	0.0	1,732	0.0	1,732	0.0	1,732	0.0	1,732	0.0	
	国・県支出金	10,352	8,298	△19.8	7,676	△7.5	6,616	△13.8	5,923	△10.5	5,868	△0.9	5,888	0.3	5,971	1.4	6,076	1.8	6,125	0.8	
	市債	11,548	9,696	△16.0	8,547	△11.9	5,213	△39.0	4,151	△20.4	3,665	△11.7	2,920	△20.3	2,839	△2.8	2,791	△1.7	2,710	△2.9	
	その他の歳入	10,476	9,307	△11.2	8,903	△4.3	8,541	△4.1	8,522	△0.2	8,535	0.2	8,214	△3.8	7,372	△10.3	7,163	△2.8	6,975	△2.6	
	職員退職手当基金繰入金								302	皆増	605	100.3	610	0.8							
歳入合計	55,813	50,642	△9.3	48,724	△3.8	44,012	△9.7	42,394	△3.7	42,133	△0.6	41,271	△2.0	40,290	△2.4	40,114	△0.4	39,838	△0.7		
歳 出	義務的経費	21,282	21,451	0.8	22,147	3.2	22,592	2.0	22,545	△0.2	22,822	1.2	22,124	△3.1	21,831	△1.3	21,685	△0.7	21,616	△0.3	
	人件費	8,360	8,097	△3.1	8,260	2.0	8,067	△2.3	7,617	△5.6	7,397	△2.9	7,110	△3.9	6,732	△5.3	6,526	△3.1	6,429	△1.5	
	退職手当(普通退職含む)	1,052	1,073	2.0	1,380	28.6	1,427	3.4	1,215	△14.9	1,192	△1.9	1,120	△6.0	908	△18.9	837	△7.8	861	2.9	
	退職手当を除く正職員人件費	6,405	6,211	△3.0	6,039	△2.8	5,805	△3.9	5,562	△4.2	5,366	△3.5	5,172	△3.6	4,991	△3.5	4,853	△2.8	4,728	△2.6	
	その他人件費	903	813	△10.0	841	3.4	835	△0.7	840	0.6	839	△0.1	818	△2.5	833	1.8	836	0.4	841	0.6	
	扶助費	6,788	6,923	2.0	7,062	2.0	7,206	2.0	7,355	2.1	7,471	1.6	7,590	1.6	7,712	1.6	7,837	1.6	7,964	1.6	
	公債費	6,134	6,431	4.8	6,825	6.1	7,319	7.2	7,574	3.5	7,954	5.0	7,424	△6.7	7,387	△0.5	7,322	△0.9	7,223	△1.4	
	投資的経費	13,963	10,230	△26.7	8,201	△19.8	3,397	△58.6	2,154	△36.6	1,662	△22.8	1,549	△6.8	1,543	△0.4	1,538	△0.3	1,536	△0.1	
	その他の経費	20,044	19,020	△5.1	18,713	△1.6	18,479	△1.3	18,248	△1.3	18,116	△0.7	18,227	0.6	18,184	△0.2	18,155	△0.2	18,104	△0.3	
	物件費	5,027	4,886	△2.8	4,939	1.1	4,988	1.0	5,006	0.4	5,066	1.2	5,189	2.4	5,255	1.3	5,287	0.6	5,332	0.9	
	補助費等	1,619	1,519	△6.2	1,472	△3.1	1,479	0.5	1,431	△3.2	1,417	△1.0	1,389	△2.0	1,393	0.3	1,334	△4.2	1,325	△0.7	
	繰出金	4,158	4,208	1.2	4,289	1.9	4,341	1.2	4,444	2.4	4,547	2.3	4,702	3.4	4,791	1.9	4,900	2.3	4,967	1.4	
	その他	9,240	8,407	△9.0	8,013	△4.7	7,671	△4.3	7,367	△4.0	7,086	△3.8	6,947	△2.0	6,745	△2.9	6,634	△1.6	6,480	△2.3	
	歳出合計	55,289	50,701	△8.3	49,061	△3.2	44,468	△9.4	42,947	△3.4	42,600	△0.8	41,900	△1.6	41,558	△0.8	41,378	△0.4	41,256	△0.3	

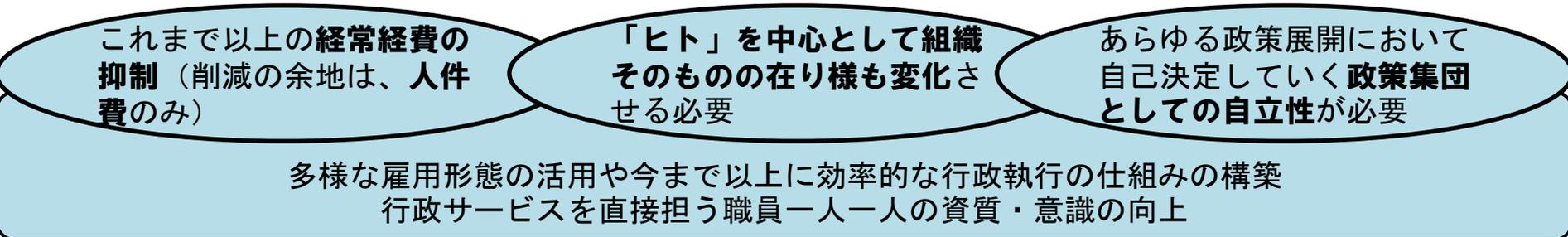
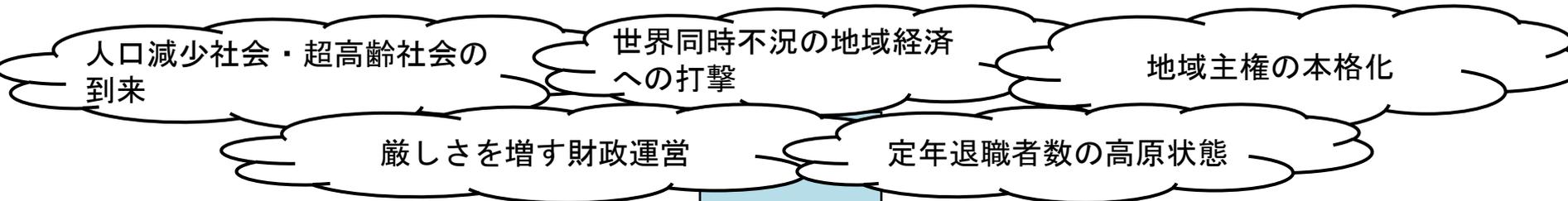
(単位：百万円)

区 分	年 度	平成 23 年度	平成 24 年度	平成 25 年度	平成 26 年度	平成 27 年度	平成 28 年度	平成 29 年度	平成 30 年度	平成 31 年度	平成 32 年度
財源不足額(歳入-歳出)		524	△59	△337	△456	△553	△467	△629	△1,268	△1,264	△1,418
基金取崩充当額(財源不足への対応)			59	337	456	553	467	629	978	0	0
基金残高(※)		4,996	4,937	4,599	4,144	3,288	2,217	978	0	0	0
財政赤字									△290	△1,554	△2,972

※ 基金残高：財政調整基金残高及び職員退職手当基金残高

H24年度から財源不足、H32年度には
29億7,200万円の財政赤字!!

第1章 経営戦略プログラムの総括
3 更なる改革に必要な視点



《必要な視点は、これまでの改革から変わるものではない。市民満足度の最大化を目指し、改めて強く意識》

【3Cの視点】

市民と共に歩む市役所

(collaborate)

- 市民の自助・共助意識を醸成しつつ、市民の選択をより質の高い政策立案につなげるよう行政もより資質を向上
- 市民の貴重な税金を活用することへの緊張感を常に保ちながら、市民と共に地域を経営

変化する市役所

(change)

- 市民満足度の最大化を実現するために、これまでの硬直的な体質を打破し、即座に市民のニーズに合わせていける柔軟な行政執行へと転換

創造する市役所

(create)

- 市民と市役所との役割分担や責任領域を明確化し、互いを良質な三条市を創造していくパートナーと位置付け
- 行政は、地域を経営していく戦略本部であるという意識を持ち、市役所全体が高いレベルで積極果敢に政策展開

第2章 更なる改革の展開 ～硬直的体質の打破～

1 あるべき三条市役所の姿と「新経営戦略プログラム」の目的・位置付け

【新経営戦略プログラム】

～次代にわたる市民に過度な負担をかけず
質の高い行政サービスを提供し続けられる行政システムへの転換を目的とした
本市の行政内部の改革の道筋を示すもの～

《経営資源の「ヒト」「モノ」の在り方を変えていくことで、「カネ」を捻出》

【これまでの行政の在り様と
現在取り巻く環境は・・・】

地域主権改革の進展

多様化する市民ニーズ
変化する社会的要請

行政の規模は、高度経済成長時代からの社会的
要請への対応の積み重ねにより **過剰**

行政の質は、築き上げられた慣習や文化から、
様々な環境の変化に対し **硬直的**

財政の硬直化
合併特例措置の終了

団塊世代の定年退職

【10年後、20年後の三条市を見据え
あるべき市役所の姿は・・・】

職員は

少数精鋭のプロフェッショナル

正職員と多様な雇用形態との

責任・役割の分化

市民に過度な負担をかけない

コンパクトな行政

変化する市民ニーズ、社会的要請に対し

柔軟に対応し得る行政

第2章 更なる改革の展開 ～硬直的体質の打破～

2 目標の設定（三条市経営理念）

経営戦略プログラムにおいて、「税金」として預かった市民の大切な“カネ”を最大限に活用しサービスとして還元するためには、客観的な現状認識の下に将来を予測し、規模を定めた上で行政を切り盛りしていく“経営”へと早期に転換する」という意識の下、市自らの果たすべき使命として経営理念を定め、職員全員が同じ方向に向かうよう努めてきた。

その考え方は変わるものではないが、本市の置かれている状況に応じて経営理念を再設定する必要がある。

【経営理念の背景】

- 地域主権時代・自治体間競争時代においては、自治体は市民ニーズを敏感に捉え、市民本位のより良質なサービスを提供することで、市民を始めとした方々に次代にわたり本市を選んでいただく必要がある。
- 常に市民に向かい合い、共にまちづくりを進める中で、自己の仕事のすべてを市民満足度の向上につなげていくとともに、自ら変化しつつ、あるべき三条市の姿に向けて本市の行政経営をマネジメントしていかなければならない。
- 常に全職員が目指す方向を一つにしていくことはもちろん、自ら果たすべき役割・責任を強く認識すること、加えて、自ら考え、判断し、行動する（成果を出す）ことが絶対的な必要条件であり、全職員がそれぞれの立場において行政のプロフェッショナルとしての立ち位置を確立しなければならない。

三条市経営理念

- 一、**「選ばれて次代まで住み継がれるまち」を目指します。**
- 一、**まちづくりの主体である市民と協働で三条市の価値を創造し続けます。**
- 一、**一人一人が行政のプロフェッショナルとして主体的に行動します。**

第2章 更なる改革の展開 ～硬直的体質の打破～

2 目標の設定（あるべき三条市の指標）

● 財政指標

経常収支比率 （うち人件費分）	あるべき財政目標 85.0%以内 (20.0%以内) 計画期間目標 94.0%以内 (23.0%以内)	○引き続き、あるべき財政目標は「85.0%以内」 さらに、社会保障関係等、行政サービス水準を維持・向上させていくためにも、物件費などの抑制とともに、人件費の財政目標を「20.0%以内」と設定 ○経営戦略プログラムの計画期間目標「90%以内」は未達成である上、今後の想定においても上昇傾向。このため、計画期間目標は、上昇を最小限にとどめ「94.0%以内」と設定
実質公債費比率	あるべき財政指標 14.0%以内 計画期間目標 14.5%以内	○今後の推計では、 <u>実質公債費比率は低減していくことを見込んでいる</u> 。しかし、平成20年度決算による類似団体の同比率の平均値は、14.4%であることから、引き続き改善を図るべく、あるべき実質公債費比率の水準を「14.0%以内」、計画期間目標を「14.5%」と設定
財政調整基金残高	あるべき財政指標 12億円以上 計画期間目標 45億円以上	○財政調整基金残高は、 <u>標準財政規模に対し5%程度が望ましいとされている</u> ことから、あるべき財政目標を「12億円以上」と設定 ○計画期間内における水準は、 <u>合併特例措置の終了による普通交付税通常分の低減に備え、計画期間後の財政調整機能に支障を来たさないよう現状の水準を維持することとし、「45億円以上」を確保する</u> 。

● 定員管理指標

	(あるべき定員管理目標)	(計画期間定員管理目標)	
総職員数	1,230人程度	1,260人	<u>正職員が担うべき業務の基準を設定し、それ以外の業務については「期限付任用職員」などの活用を図っていく。</u> この正職員が担うべき業務の基準に基づき検証した必要な正職員数などから、「1,230人程度」をあるべき定員管理の総枠の目標として設定 また、安定的な行政サービスの提供のためには、正職員の各年代の年齢構成が平準化されていることが望ましいため、20歳代から50歳代までの各年代で概ね140人程度と設定
正職員	550人程度	850人	
期限付任用職員	520人程度	243人	
嘱託員	30人程度	34人	
パートタイム職員	130人程度	133人	

※ 「総職員数」には、育児休業等代替雇用、短期間の繁忙に対応するための臨時的な雇用などは含まない。

第2章 更なる改革の展開 ～硬直的体質の打破～

2 目標の設定（あるべき三条市の指標）

●事務事業の再整理関連指標（計画期間目標）

見直しする事業	18事業	そもそも行政が実施すべきなのか(行政関与妥当性)、市民から求められているのか(ニーズ度)、目的を果たすために現在の質・量が妥当であるか(妥当性)、受益者負担は適正か(受益者負担)、より経済的・効率的・効果的な実施主体か(主体性)、といった視点から「行政サービス診断」を実施 全889事業から法定事業や内部管理事業等を除く421事業について検証し、廃止や民営化・事業委託等を実施すべき事業を整理
民営化を推進する事業	11事業	
事業委託を推進する事業	7事業	
廃止する事業	10事業	

※ 「あるべき事務事業の再整理目標」は設けない。

●公の施設の再整理関連指標（計画期間目標）

指定管理者制度を導入する施設	5施設	公の施設の建築年数等の建物状況、利用対象者等の運営状況、将来コストを含む管理運営コスト、利用率等の利用状況等を可視化した「公共施設のコスト計算書」を作成し、住民ニーズ、受益者負担のあり方、施設の耐久性等から、施設の存続及び管理運営方法等を検証 調査対象とした公の施設のうち、地区等の集会所として活用されている施設については地域等の要望に応じて建物を無償譲渡することを検討していくほか、所期の目的を達成した施設の廃止、効率的・効果的な管理運営体制に向けた施設機能の統合、指定管理者制度の導入、使用料等の見直しなどの必要性について整理し改善方針を設定
移設する施設	2施設	
機能を統合する施設	3施設	
廃止する施設	2施設	
使用料の見直しを行う施設	38施設	

※ 「あるべき公の施設の再整理目標」は設けない。

※ 地域等の要望に応じて、指定管理者制度を導入する、又は、無償譲渡を可能とする施設は、目標設定の対象から除いた。

●サービス関連指標 「良い」・「満足」と感じる市民の割合

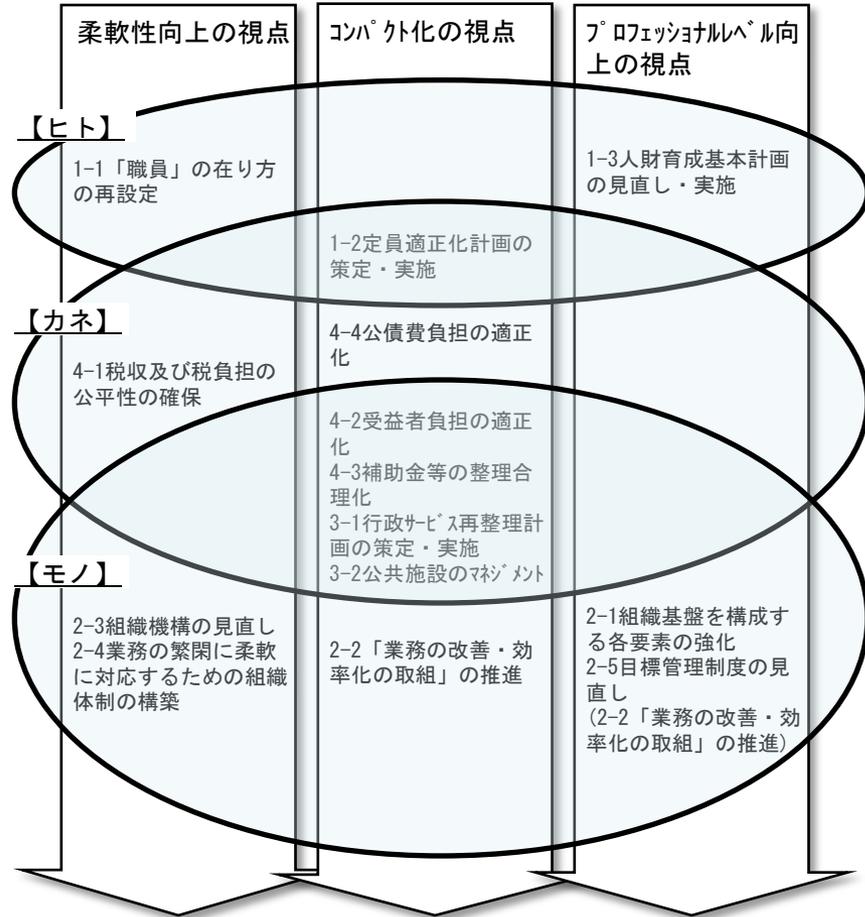
	(あるべきサービス関連目標)	(計画期間サービス関連目標)	
職員の接客態度	100%	90%	あるべきサービス関連指標の目標は、その究極である満足度100%と設定。また、これまでの計画期間目標が、未達成であることから、引き続き、計画期間目標として設定
用件の処理時間	100%	95%	
職員の対応	100%	90%	
窓口開設時間	100%	90%	

第3章 目標達成のための14の方策

◎ 具体的な方策の考え方

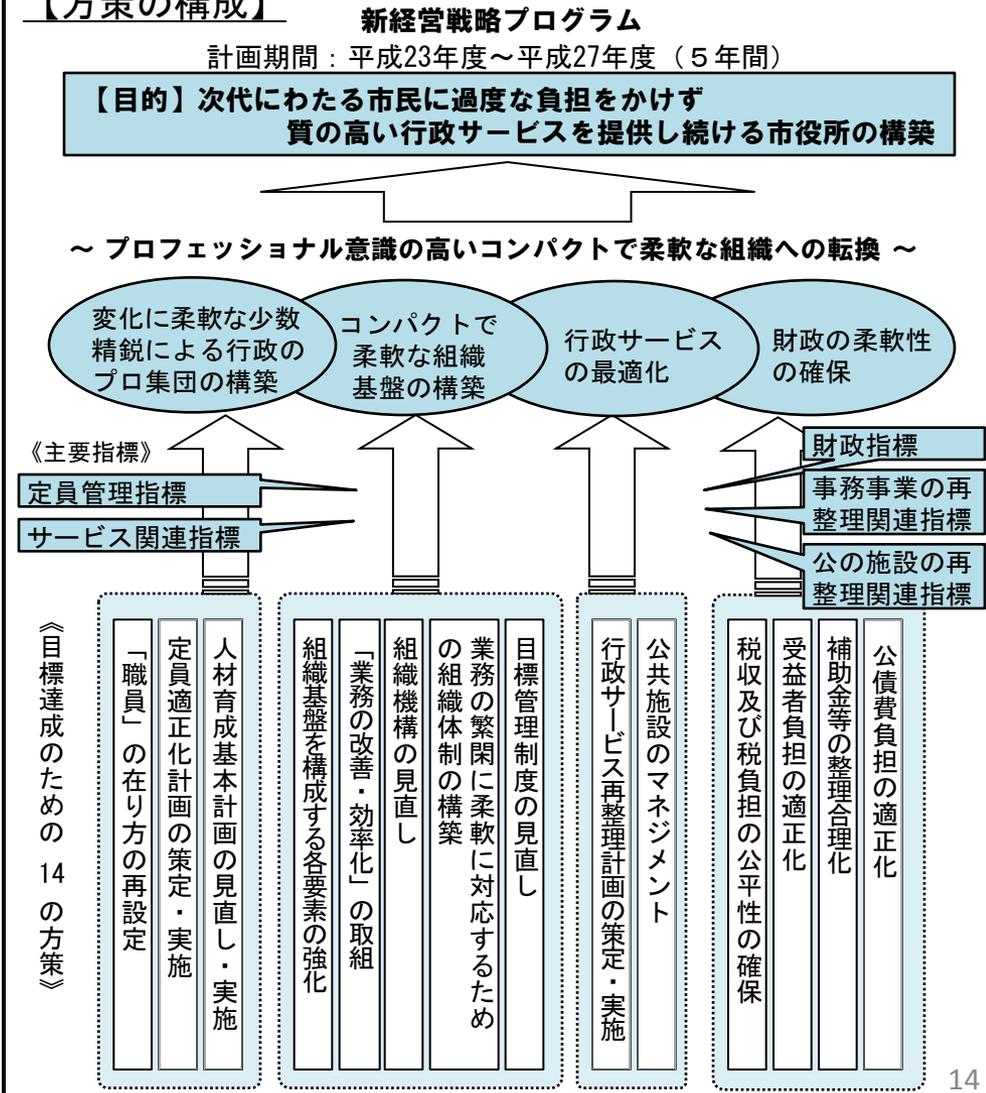
プロフェッショナル意識の高い、コンパクトで柔軟なあるべき三条市役所を実現するため、それぞれの視点を通じて「ヒト」「カネ」「モノ」の経営資源に対し、次の改革の取組を実施する。

【具体的な方策の考え方】



次代にわたる市民に過度な負担をかけず
質の高い行政サービスを提供し続ける市役所の構築

【方策の構成】



第3章 目標達成のための14の方策

1 変化に柔軟な少数精鋭による行政のプロ集団の構築

政策形成など行政の中核となる業務については正職員が担い、行政サービスの直接的な提供を担う業務については多様な雇用形態を活用するなど、責任・役割を分化させ、「ヒト」の在り方そのものを再設定するとともに、その在り方の変化を視野に入れた職員の資質・意識の向上を図る人材育成体系を確立・運用していくことで、変化に柔軟な行政のプロ集団を構築する。

1-1 「職員」の在り方の再設定

【正職員の役割】

職種	担うべき業務
一般事務職	①付与された権限の範囲で行う市の意思決定 ②各行政分野の基本計画の策定 ③新規事業の企画、制度の創設 ④全体を俯瞰した上での判断が求められる業務 ⑤全庁的に行う指導・監査等 ⑥法令等により正職員が従事しなければならない業務
土木技術職・建築技術職等	上記①から⑥のほか、測量等の基礎調査を除いた設計業務、工事の施工監理及び検査
保育士職	上記①から⑤に準じ、保育計画の立案、臨時保育士の指導及び保育指導計画の作成
保健師職	上記①から⑥のほか、個人対象の継続的な保健指導等
技能労務職	Ⅲ類期限付任用職員(後述)の指導等(当分の間)
その他の職種	一般事務職と同様

《責任・役割の分化》

1-2 定員適正化計画の策定・実施

- 計画期間目標 1,260人(あるべき定員管理目標1,230人)
- ・正職員 850人(550人)
 - ・期限付任用職員243人(520人)
 - ・その他 167人(160人)

【多様な雇用形態の活用】

職種	担うべき業務
期限付任用職員	次の業務のうち、正職員が担う業務以外の業務を担う職種
Ⅰ類	主に一般事務職の業務
Ⅱ類	保育士職の業務
Ⅲ類	技能労務職の業務
Ⅳ類	従来の嘱託員の業務のうち、専門的知識等を要しない簡易な業務
嘱託員	職務遂行にあたり、高度な資格や経験を要する職種

1-3 人材育成基本計画の見直し・実施

【必要なスキル見える化(スキルマップの作成・活用)】

職員のとるべき行動(目標)を設定し、必要な能力・意識・技術・知識を明らかにした人材育成の設計図(※次ページ参照)

【OJTを中心とした人材育成体系の構築】

- 職場の上司・先輩による具体的な仕事を通じた業務処理能力・力量の育成
- 例月政策会議の実施
- 庶務経験制度の実施 等

- ・階層別研修→各職位等に必要な基本的知識の習得
- ・専門研修→担当業務などに関する専門的知識の習得
- ・自己啓発支援→通信教育・資格取得に対する助成
- ・待遇マニュアルの徹底 等

第3章 目標達成のための14の方策

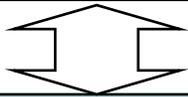
2 コンパクトで柔軟な組織基盤の構築

組織そのものの経験知を見える化し維持していくことは、組織運営において基本的かつ最も重要な根幹部分である。これを適正かつ確実に実施し、組織そのもののプロフェッショナルレベルを高め、コンパクトで柔軟な行政システムの基盤を確かなものにしていく。

また、これまで進めてきた行政の組織や仕組みの改革の取組について、引き続き実施し、所期の導入趣旨を確実に定着させるとともに、取組の質を一層高めていく。

2-1 組織基盤を構成する各要素の強化

- 意思決定を始めすべての事務執行の基本となる文書管理について、効率的で分かりやすいルールを再構築し、組織としての体系的な管理を推進
- 行政のプロとしての事務執行に必要な不可欠な知識・ルールを習得させる「庶務経験制度」などの取組を引き続き実施
- 職員が所属を越え組織横断的な連携を増進しつつ政策提案を行う「例月政策会議」を引き続き実施



2-2 「業務の改善・効率化の取組」の推進

- 引き続き、「業務の改善・効率化の取組」を全庁的に広げていくとともに、既に実施した課等についても取組効果の検証・評価を通じ必要なアフターフォローを行いながら、社会の変化に合わせて進化し続けられる現場力の高い組織を構築

2-3 組織機構の見直し

- 「業務の改善・効率化の取組」等により各課の果たすべき役割や効果的な事務執行体制について検証を行い、必要に応じて組織機構を見直す

2-4 業務の繁閑に柔軟に対応するための組織体制の構築

- 閑散期にある課等から繁忙期にある課等へ職員を派遣させるなど、部外を含めた柔軟な体制を構築し繁閑を平準化

2-5 目標管理制度の見直し

- 市長指示事項に掲げる目標の共有と目標達成のための事業等の進捗管理だけでなく、総合計画や重点政策をより計画的かつ幅広く具現化していくため手法を見直す

(必要に応じ、各仕組みの運用の見直しはもちろん、新たな取組も検討)

第3章 目標達成のための14の方策

3 行政サービスの最適化

より効率的かつ効果的な施策展開に加え、真に行政が担うべきことを厳選し時宜に適ったサービスへの経営資源の捻出を図るため、市が実施している行政サービスの手段である事務事業及び公の施設について、担うべき主体やニーズ、費用対効果などを検証し最適化を図る。

3-1 行政サービス再整理計画の策定・実施

○行政サービス再整理計画の策定・実施

「行政サービス再整理計画」を策定し、事業の民営化、事業委託、廃止及び現状維持など計画的に事務事業の見直しを行う。

【民営化する事務事業】……《11事業》

- ・各種教養講座開催事業 [H24]
- ・安心生活創造事業 [H24]
- ・地域ポータルサイト管理事業 [H24]
- ・生産者交流事業 [H24]
- ・観光行事運営事業(ガイド養成講座) [H24] など

【事業委託する事務事業】…《7事業》

- ・漢字文化振興事業 [H23]
- ・交通安全教育事業 [H25]
- ・グリーンスポーツセンター活動事業 [H23]
- ・田んぼダム推進事業 [H24]
- ・学校給食共同調理場運営事業 [H24. H26. H27] など

【廃止する事務事業】……《10事業》

- ・くらしのガイドブック作成事業 [H23]
- ・生ごみ処理機設置事業 [H24]
- ・温泉保養施設助成事業 [H23]
- ・青少年海外派遣事業 [H24]
- ・農業体験事業 [H24] など

3-2 公共施設のマネジメント

○公共施設のコスト計算書の作成・活用

個々の施設に関するコスト情報等を定量的に把握し数値化した「公共施設のコスト計算書」を毎年度作成・公表するとともに、指定管理者制度の導入効果など施設の管理運営体制の在り方等について検証し、必要な見直しを行う。

○公の施設運営計画の策定・実施

「公の施設運営計画」を策定し、施設の廃止や移設、管理運営方法等の計画的な見直しを行う。

【指定管理者制度を導入する施設】…《5施設》

諸橋博士漢学の里、グリーンスポーツセンター、栄体育館、大面体育館、栄野球場 [H23]

※その他、井栗公民館、本成寺公民館、大崎公民館などについて、地域等の要望に応じて実施

【移設する施設】……《2施設》

男女共同参画センター、勤労福祉会館 [H26]

【機能統合する施設】……《3施設》

四日町交流センター、福多老人の家、八木鼻荘を学校施設へ機能統合[学校施設の整備にあわせて実施]

【地域等の要望に応じて建物を無償譲渡することを可能とする施設】……《8施設》

島田会館、中央公民館上林分館、井栗公民館旭分館など

【廃止する施設】……《2施設》

栄青少年研修センター、農産物加工施設

第3章 目標達成のための14の方策

4 財政の柔軟性の確保

経営資源である「ヒト」の在り方の再設定や、組織・行政サービスなどの「モノ」の最適化・効率化などを財源の確保につなげていくことはもちろん、経常収支比率の増高による財政の硬直化をできる限り抑制すべく、**税収の確保等の取組や受益者負担の適正化などを併せて実施し、引き続き、健全な財政運営を堅持する。**

4-1 税収及び税負担の公平性の確保

【目標】

- 現年課税分：0.05%ずつの増加を維持
(H27年度→98.40%以上)
(H32年度→98.65%以上)
- 滞納繰越分：調定額の15%程度
(毎年1.5億円以上)

【収納率向上のための具体的方策】

- 徴収体制のグループ化（高額滞納担当とその他担当）
- 新潟県地方税徴収機構への派遣
- 債権管理条例の制定検討等

【地場産業の振興】

- 税源涵養のため、地域経済の成長に資する各種取組を戦略的に展開

4-2 受益者負担の適正化

【事務事業の受益者負担】

- 特定の個人又は集団が受益となる事業や、特定分野の個人的趣味や教養に属する事業などを対象とし、受益者負担を検討

【公の施設の使用料】

- 利用者制限の有無などに応じて受益者負担割合を設定し、より公平かつ適正な料金体系に見直し
- 減額・免除基準の見直し
(関係団体等を交えた検討委員会を設置し必要な見直しを実施)

4-3 補助金等の整理合理化

- 行政サービス診断の結果、継続することとなった補助金・負担金の額の妥当性について、補助金等整理合理化に関する指針に基づき、公益性、目標達成度・費用対効果などの視点により検証し、更なる見直しを実施

4-4 公債費負担の適正化

- 合併特例債の元利償還金等により公債費は、今後も増高していくことが想定されることから、公債費負担の適正化の取組を継続的に推進
- 財政運営の弾力性を確保するため、引き続き、「公債費負担適正化計画」を定め、計画的に公債費負担の適正化を推進

第3章 目標達成のための14の方策

◎ 新経営戦略プログラムに基づく対策を講じた場合の財政シミュレーション

【本プログラムに基づく対策を講じた場合の財政シミュレーション】

(単位：百万円)

区分	年度	平成23年度		平成24年度		平成25年度		平成26年度		平成27年度		平成28年度		平成29年度		平成30年度		平成31年度		平成32年度	
		金額	伸率																		
歳入	市税	12,767	0.6	12,841	0.6	13,015	1.4	13,198	1.4	13,109	△0.7	13,314	1.6	13,391	0.6	13,190	△1.5	13,266	0.6	13,345	0.6
	地方交付税	8,916	△2.3	8,707	△2.3	8,760	0.6	8,626	△1.5	8,878	2.9	8,946	0.8	9,060	1.3	9,126	0.7	9,033	△1.0	8,905	△1.4
	地方譲与税等	1,732	0.0	1,732	0.0	1,732	0.0	1,732	0.0	1,732	0.0	1,732	0.0	1,732	0.0	1,732	0.0	1,732	0.0	1,732	0.0
	国・県支出金	10,377	△19.4	8,365	△19.4	7,797	△6.8	6,741	△13.5	6,050	△10.3	5,997	△0.9	6,020	0.4	6,106	1.4	6,215	1.8	6,267	0.8
	市債	11,548	△16.0	9,696	△16.0	8,547	△11.9	5,213	△39.0	4,151	△20.4	3,665	△11.7	2,920	△20.3	2,839	△2.8	2,791	△1.7	2,710	△2.9
	その他の歳入	10,467	△11.2	9,297	△11.2	8,893	△4.3	8,531	△4.1	8,511	△0.2	8,525	0.2	8,203	△3.8	7,361	△10.3	7,151	△2.9	6,963	△2.6
	職員退職手当基金繰入金									302	皆増	605	100.3	610	0.8						
歳入合計		55,807	△9.3	50,638	△9.3	48,744	△3.7	44,041	△9.6	42,431	△3.7	42,179	△0.6	41,326	△2.0	40,354	△2.4	40,188	△0.4	39,922	△0.7
歳出	義務的経費	21,551	0.5	21,661	0.5	22,339	3.1	22,628	1.3	22,524	△0.5	22,743	1.0	22,039	△3.1	21,702	△1.5	21,537	△0.8	21,458	△0.4
	人件費	8,553	△4.8	8,139	△4.8	8,195	0.7	7,843	△4.3	7,330	△6.5	7,046	△3.9	6,747	△4.2	6,320	△6.3	6,088	△3.7	5,973	△1.9
	退職手当(普通退職含む)	1,052	2.0	1,073	2.0	1,380	28.6	1,404	1.7	1,202	△14.4	1,179	△1.9	1,107	△6.1	882	△20.3	811	△8.0	834	2.8
	退職手当を除く正職員人件費	6,344	△4.2	6,077	△4.2	5,835	△4.0	5,476	△6.2	5,106	△6.8	4,798	△6.0	4,480	△6.6	4,194	△6.4	3,981	△5.1	3,803	△4.5
	その他人件費	1,157	△14.5	989	△14.5	980	△0.9	963	△1.7	1,022	6.1	1,069	4.6	1,160	8.5	1,244	7.2	1,296	4.2	1,336	3.1
	扶助費	6,864	3.3	7,091	3.3	7,319	3.2	7,466	2.0	7,620	2.1	7,743	1.6	7,868	1.6	7,995	1.6	8,127	1.7	8,262	1.7
	公債費	6,134	4.8	6,431	4.8	6,825	6.1	7,319	7.2	7,574	3.5	7,954	5.0	7,424	△6.7	7,387	△0.5	7,322	△0.9	7,223	△1.4
	投資的経費	13,962	△26.8	10,225	△26.8	8,195	△19.9	3,391	△58.6	2,148	△36.7	1,656	△22.9	1,543	△6.8	1,537	△0.4	1,532	△0.3	1,530	△0.1
	その他の経費	19,677	△5.1	18,665	△5.1	18,360	△1.6	18,133	△1.2	17,940	△1.1	17,818	△0.7	17,941	0.7	17,907	△0.2	17,885	△0.1	17,837	△0.3
	物件費	4,663	△2.7	4,537	△2.7	4,592	1.2	4,650	1.3	4,709	1.3	4,779	1.5	4,915	2.8	4,989	1.5	5,028	0.8	5,077	1.0
	補助費等	1,618	△6.4	1,515	△6.4	1,469	△3.0	1,475	0.4	1,424	△3.5	1,410	△1.0	1,382	△2.0	1,386	0.3	1,327	△4.3	1,318	△0.7
	繰出金	4,158	1.2	4,208	1.2	4,288	1.9	4,340	1.2	4,443	2.4	4,546	2.3	4,701	3.4	4,790	1.9	4,899	2.3	4,966	1.4
	その他	9,238	△9.0	8,405	△9.0	8,011	△4.7	7,668	△4.3	7,364	△4.0	7,083	△3.8	6,943	△2.0	6,742	△2.9	6,631	△1.6	6,476	△2.3
	歳出合計		55,190	△8.4	50,551	△8.4	48,894	△3.3	44,152	△9.7	42,612	△3.5	42,217	△0.9	41,523	△1.6	41,146	△0.9	40,954	△0.5	40,825

財源不足額(歳入-歳出)	617	87	△150	△111	△181	△38	△197	△792	△766	△903
基金取崩充当額(財源不足への対応)			150	111	181	38	197	792	766	903
基金残高	5,088	5,175	5,024	4,913	4,429	3,787	2,981	2,190	1,424	522
財政赤字										

※基金残高：財政調整基金及び職員退職手当基金残高

財政赤字の解消

【何も対策を講じない場合の財政シミュレーション】

(単位：百万円)

区分	年度	平成23年度	平成24年度	平成25年度	平成26年度	平成27年度	平成28年度	平成29年度	平成30年度	平成31年度	平成32年度
財源不足額(歳入-歳出)		524	△59	△337	△456	△553	△467	△629	△1,268	△1,264	△1,418
基金取崩充当額(財源不足への対応)			59	337	456	553	467	629	978	0	0
基金残高		4,996	4,937	4,599	4,144	3,288	2,217	978	0	0	0
財政赤字									△290	△1,554	△2,972