

新・琴平町行財政改革大綱

(平成 23 年度～27 年度)



琴 平 町

平成 23 年 6 月

目 次

は じ め に	1
I これまでの取り組み	2
II 更なる行財政改革の必要性	4
III 大綱の基本方針	4
IV 期 間	4
V 課 題	4
1 信 頼 の 回 復	5
2 財 政 の 健 全 化	5
VI 四 つ の 改 革	6
1 運 営 の 改 革	6
2 財 政 の 改 革	7
3 人 の 改 革	8
4 組 織 の 改 革	9
VI 具体的な実行プラン（計画）	10
1 イ メ ー ジ	10
2 策 定	11
3 評 価 と 見 直 し	11
4 公 表	11
5 項 目	11

は じ め に

地方公共団体は、政府が地域主権改革推進の羅針盤とすべく「地域主権戦略大綱」を閣議決定し、基礎自治体への権限移譲等を加速させようとしているなか、基礎的自治体としてより地域の実情に沿った個性あふれる行政運営を主体的に展開していくことが求められています。

その一方で、バブル経済崩壊後の長期にわたる景気低迷や世界金融危機の影響から、国・地方とも財政状況は大変厳しいものとなり、特に、地方においては過疎化・少子高齢化の進行や地域産業の衰退等により、地方公共団体を取り巻く環境は危機的な状況にあり、本町がその例外であり得るものではありません。

そうした状況の中、本町では平成8年度以降、3次に亘り行財政改革大綱を作成していましたが、平成20年度から発覚した一連の不祥事により、行政への信頼は大きく失墜し、誤った過去への清算に止まり、新たな改革への取り組みが頓挫するという「負の連鎖」を生み出してきました。また、平成21年12月期には、常住人口が1万人を下回り、人口減少率の高さから過疎地域指定を受けており、もはや無難な大綱や計画作り、行財政改革を絵に描いた餅に終わらせるようなことは許されない状況です。

この大綱は、新生「琴平町」を公約し、ご信任をいただき一年が経過した今、長として飽くなき改革へ取り組むため、不退転の決意でゼロベースから作成したものであり、第4次琴平町総合計画の基本理念である「住んでよし 訪れてよし ことひら」を実感していただけるよう、私をはじめ職員が一丸となって聖域なき改革に取り組むためのものです。

町民の皆様をはじめ議会並びに関係各位の皆様には、何卒ご協力を賜りますようお願いいたします。

平成 23 年 6 月

琴平町長 小 野 正 人

I これまでの取り組み

本町では、平成8年度から3カ年を旧第1次、以降5カ年単位として、2期に亘り行財政改革大綱を作成し改革に取り組んできておりました。

旧第3次の「琴平町行財政改革大綱」では、平成16年度から20年度までの5年間を計画期間とした「琴平町行財政改革実施計画」を作成し、事務事業や組織機構の見直し、定員管理及び給与の適正化などに取り組んでいたものであります。

旧第3次琴平町行財政改革大綱での主な取り組み内容（平成16年度～20年度の実績）

項 目	内 容	費用効果
人事・給与の改革	○職員数の適正化 (目標 平成22年4月1日で120人)	約89,700千円
	H15. 4. 1 139人(計画前年)	
	H16. 4. 1 138人	
	H17. 4. 1 135人	
	H18. 4. 1 135人	
	H19. 4. 1 132人	
	H20. 4. 1 130人	
	H21. 4. 1 124人	
	<u>H22. 4. 1 115人</u>	
	H23. 4. 1 115人	
	○給与の適正化	約29,245千円
	特殊勤務手当の見直し(H17 ～)	
	税務手当 月額7,000円から2,000円	
	保健師手当 月額5,000円から2,000円	
	ごみ収集手当 日額1,600円・1500円 から日額1,000円	
	管理職手当の見直し(H17 ～)	
	課長級 月13%から8%	
	課長補佐級 月10%から6%	
	主任級 月8%から4%	
	管理職手当の見直し(H19 ～)	
	課長級 月8%から月額33,000円	
	課長補佐級 月6%から月額24,000円	
	主任級 月4%から月額15,000円	

事務事業の見直し	○町税前納報奨金廃止・縮小 民税・固定資産税 前納報奨金 1/100 から 0.5/100 (H18 ～) 民税前納報奨金廃止 (H21 ～) ○出産奨励金廃止 (第3子の出産祝金 30 万円を廃止して乳幼児医療費支給事業の所得制限撤廃及び妊産婦健康診査無料受診券交付枚数の拡充)	約 6,800 千円
歳入の確保	○旧金毘羅大芝居縦覧料の見直し 300 円から 500 円 (H16 ～) ○不燃・可燃指定袋の有料化及び見直し (H17 ～) ○職員駐車場の有料化 一ヶ月 2,000 円 (H17 ～) ○がん検診等実費徴収金の見直し (H17 ～)	約 4,277 千円 約 6,161 千円 約 2,120 千円 約 1,425 千円
歳出の見直し	○各種団体補助金の見直し 10%ずつ 3 年間 30%減額 (H17 ～) 納税貯蓄組合補助金廃止 ○敬老事業の見直し 敬老年金 (年 1 回 70 歳以上 8,000 円) から敬老祝金 (年 1 回 75 歳以上 5 歳刻み 10,000 円) (H17 ～) ○全庁的節約運動の実施 光熱水費・備品消耗品費・旅費・食糧費等の徹底削減・業者委託印刷原則廃止	約 14,536 千円 約 9,117 千円 約 19,872 千円

Ⅱ 更なる行財政改革の必要性

本町の財政状況は、社会問題とされる長期に亘る経済不況や少子・高齢化、人口の減少により税収は減収し、さらには制度改革により地方交付税や補助金等も減少する中で極めて厳しい状態にあります。特に財政的な観点では、歳入の減少に勝るような徹底した歳出の削減が求められています。

しかしながら、住民にとって最も身近な地方公共団体は、地方分権・地域主権による自己決定・自己責任の原則のもと、多様化するニーズに、さらには前段の社会問題への対応をも求められています。

こうした背景のもと「行政」と「その財政」の改革を絶妙なバランスで行い、時代に対応した行政システムを創り作り出すことが不可欠であります。

そのため、これまでの行財政改革の取り組みの検証を行い、今後において取り組む基本方針と期間、課題、四つの改革の柱及び具体的な実行プランを明確にし、新生「琴平町」に向けた行財政改革を可及的速やかに実行するため本大綱を作成するものです。

Ⅲ 大綱の基本方針

「最小の経費で最大の効果を挙げる」という行政の使命には、これでいいという到達点はありません。変化する社会情勢や町民ニーズを的確に捉え、町民本位、成果重視を普遍の原則としながら、町民・企業・行政が持っている様々な資源（人・もの・財源）を最適に組み合わせ、より安心し信頼できる行政システム、将来に負担を残さない財政運営の確立のため本大綱の基本方針を **《町民との協働による効率的で健全な行財政運営の構築》** とします。

Ⅳ 期 間

本大綱に基づく行財政改革の期間は、平成 23 年度から平成 27 年度までの 5 年間としますが、初年度からの 3 ヶ年を集中的に推進する期間とし可能な限り早期に取り組むものとします。

Ⅴ 課 題

課題とは、文字通り解決しなければならない問題であり、次の事項を行財政改革の課題として取り組むものとします。

1 信頼の回復

第4次琴平町総合計画策定時の町民の皆様へのアンケート調査において、健全な財政運営が行われていると思われますかとの問いに対し、回答をいただいた実に70%近くの方が不満又はやや不満とお答えになられています。一方で、行政サービスの向上に対して満足又はやや満足とお答えいただけた方は、10%をわずかに上回るに留まっています。この数値は、「改革が進んでいない」「サービスの向上ができていない」というばかりでなく、本町における行政への信頼感が失われているということを如実に物語っているものであり、こうした町民の皆様の声を謙虚に受け止め、全力で信頼回復に努めていかなければなりません。さらに、まちづくりは、行政の責任ということをお大前提としながらも、町民、民間企業、行政が相互に理解と協力をしながら推進していかなければなりません。このため情報をただ漠然と公開するだけでなく、アカウンタビリティ*を果たしながらわかりやすく公開し、ご意見をお聞きする場を持つことで情報の共有化を図ることが不可欠です。そして、行政と町民の協働による適正な役割、機能及び費用の分担を明確にして、健全なパートナーシップを確実に構築していくことが必要です。

*アカウンタビリティ・・・説明責任・行政等が政策執行等について住民に説明する義務を持つこと。

2 財政の健全化

平成19年度から地方財政健全化法で公表が義務付けられた4指標の本町における数値及び財政調整積立金残高は、次のとおりとなっています。

区 分	早期健全化基準	平成19年度	平成20年度	平成21年度
実質赤字比率	15.0%	—	—	—
連結実質赤字比率	20.0%	—	—	—
実質公債費比率	25.0%	13.8%	14.4%	15.5%
将来負担比率	350.0%	109.1%	143.0%	133.6%
財政調整積立金残高	—	436,169千円	263,037千円	133,160千円

○実質赤字比率については、実質赤字が生じていないので算定されません。

○連結実質赤字比率については、連結実質赤字が生じていないので算定されません。

○早期健全化基準については、国が示したものであり、この基準を超えた比率が算定された場合は、財政健全化計画の策定し国に提出することが義務付けられます。

○財政調整積立金は、一般家庭という貯金のようなもので、各年度において留保した利益をいざという時のために積立
てておくものです。

平成 19 年度から平成 21 年度までの 3 年間では、実質赤字及び連結実質赤字は発生しておらず、実質公債費比率及び将来負担比率ともに国の早期健全化基準を下回っていますが、いずれの数値も上昇しており、普通会計における町債現在高は平成 21 年度決算で 4,812,061 千円と年間予算額を大きく上回り、行政運営の貯金といえる財政調整積立金は、平成 12 年度末で 960,634 千円あったものが、取り崩しを繰り返し平成 21 年度決算では、133,160 千円と底を突いた状態です。

こうしたことを踏まえると、適正で公平な収入の確保と徹底した支出の削減が急務であり、妥協や慣習に流されることなく、ゼロサム社会*に対応し、「あれもこれも」から「あれかこれか」の選択を念頭に、確実かつ効率的な是正策を実行し行政経費の削減と効率化を図らなければなりません。また、経営的な視点から見直しを行い、スリムで効率的な分かりやすく利用しやすい組織や制度への改革が必要です。

* ゼロサム社会・・・経済成長が停止し資源の総量が一定となった社会で何かを新しく選択すれば既存の何かを廃止する
或いは見直すこと。

VI 四つの改革

課題の克服に向け、行政運営、財政、人及び組織のそれぞれ四つの分野で改革を実行して行きます。

1 行政運営の改革

町民参画の機会の確保と拡充、さらに情報の提供や共有についての仕組みを構築し、町民サービスの向上や諸課題への対応が敏速且つ的確に行えるようにします。また、プロセスや決定、成果の検証等を確立し、必要な町民サービスを低下させることなくコストの削減を行い、信頼を得られる行政運営を行います。

- ① 町民の皆様に、より分かりやすくアカウンタビリティ（説明責任）を果たすための仕組みづくりを行います。
- ② 安全なガラス張りの情報提供を進め、重要な会議等は公開を原則としていきます。
- ③ 重要な施策等においては、パブリックコメント*或いはパブリックインボルブメント*の手法による決定や実行を行う仕組みづくりを行います。
- ④ 町民の皆様が参画しやすい仕組みづくりを行い、町民と行政の協働を推進します。
- ⑤ 全ての事務事業をゼロベースから見直し、町民の皆様の満足度の高い真に必要な効果的・効率的な事業展開を行います。
- ⑥ P D C Aサイクル*を確立する等、着実に事業を点検、推進できる仕組みづくりを行います。
- ⑦ 入札制度や契約の在り方の適正化を行います。
- ⑧ サービスをより効果的・効率的に提供するため、公共性・公益性を確保しつつ有効と判断できる外部委託、指定管理者制度*及びP F I 手法*の導入を行います。

*パブリックコメント・・・施策等を公表し町民の皆様からご意見をいただくこと。

*パブリックインボルブメント・・・重要な施策等において計画策定の段階から町民の皆様に参画をしていただくこと。

*P D C Aサイクル・・・P l a n＝計画・D o＝実行・C h e c k＝評価・A c t i o n＝改善の4段階を繰り返すことによって事業を継続的に改善し、円滑且つ適正に実施していく手法のこと。

*指定管理者制度・・・公共施設の管理をボランティア団体等を含む民間事業者に委任する制度のこと。

*P F I 手法・・・公共施設等の建設、維持管理、運営等を民間の資金、経営能力及び技術的能力を活用して行うこと。

2 財政の改革

本町の財政は、長引く経済不況や人口の減少、少子・高齢化等により、一段と厳しさを増しています。公平で適正な賦課と徴収を行うことはもちろんですが、今後は歳入の減少を上回る歳出の削減を一層図らなければ、いわゆる財政再生団体*への転落が回避できなくなるという危機的な事態を生じかねません。

歳入においては、収入増を見込める要素の乏しい中、受益者負担のあり方や税等の徴収方法について公平公正な仕組みを構築し断行していき、歳出においては、最小の経費で最大の効果が得られるよう創意工夫を凝らし財政構造の弾力化を図ります。

＊財政再生団体・・・地方公共団体の財政の健全化に関する法律に規定された地方公共団体のこと。過去の財政再建団体に相当し、企業の倒産に例えられます。

- ① 財政推移予測を行い、健全で計画的な財政運営を行います。
- ② 物品購入費、光熱水費、電話代等、全ての経費を見直し徹底した削減を行います。
- ③ 交付税や国・県の補助金制度の精査を徹底し適正な自主財源負担を行います。
- ④ 将来世代に過度な負担を残さないよう起債（借金）を必要最小限に抑制します。
- ⑤ 公平公正な町税の徴収、受益者負担の適正化を図り、自主財源の確保を行います。
- ⑥ 各種団体等への補助金・負担金等について、責任分野、経費負担及び公平性を検証し、既得権化しているものについては、徹底した見直しを行い、自立できるまでの一定期間に限って支援する方策（サンセット方式*）等、上限や終期の設定を協議・検討し、町民の皆様の理解を得ながら計画的に廃止・縮小します。

＊サンセット方式・・・あらかじめ終期を決めて補助や助成をすること。

3 人の改革

人員の増加を見込めない限られた人数の中で、専門化・多様化する事務事業と多様化する町民ニーズの変化に柔軟かつ的確に対応していくため、個々の職員の意識改革と能力向上を図り人材の育成に努めます。

- ① 法令遵守意識（コンプライアンス）及び町民の皆様の声に耳を傾け好感を持っていただけるよう心がける意識の徹底を図ります。
- ② 従来の固定概念にとらわれることなく、改革への情熱を持ちアイディアの創造力と起案（プレゼンテーション）能力、職務に必要な知識と技能の取得意欲の向上と機会の強化を図ります。

- ③ 社会情勢の変化や制度改正への柔軟な対応力を持ち、(逃げない、媚びない、隠さない) 自己責任に基づいた迅速かつ的確な判断と報告が行える能力開発を目的とした職員研修の充実を図り、受講と復命を義務付けます。
- ④ 職員資質の向上と実績評価による人事配置が行われるよう、公平で適正な人事考課制度の導入を行います。
- ⑤ 職員の意識調査やヒアリングを定期的に実施し、職場の活性化を促進し事務効率の向上を図ります。

4 組織の改革

急速に変化する社会経済情勢と市民ニーズに敏速かつ的確に対応するため、よりスリムで効率的な組織体制を確立しなければなりません。そのため、出先機関等も含めた組織のあり方について見直します。

- ① 縦割りの弊害を除去し、町民の皆様に分かりやすく利用しやすく、不要な経費を生まない組織づくりを行います。
- ② 個々の能力を最大限に活かし、迅速かつ的確に行政課題に立ち向かえ、戦略的且つ弾力的に行動できる組織づくりを行います。
- ③ トップダウンによる施策に限定されることなく、町民や職員の意見やアイディアが活かされる組織づくりを行います。
- ④ 行政経費で高いウエイトを占める人件費の抑制は不可欠です。一方で行政機能の維持や向上を図るためには、有能な人材の計画的な確保が必要です。このため定員適正化計画を作成し、定員管理を適正且つ計画的に行います。
- ⑤ 社会情勢の変化や公務員制度改革の動向を踏まえ、町民の皆様にな得と支持が得られるよう給与の制度・運用・水準を見直し給与管理の適正化を行います。
- ⑥ 男女共同参画のもと、女性の町政参画機会の充実を図り、町職員の人事においても積極的に女性職員の登用を行います。

VII 具体的な実行プラン（計画）

本大綱に基づいた具体的な実行プラン（以下「計画」という。）を作成し、改革を確実に実行していきます。

1 策定イメージ

（1）全体像

全庁一体となった協議により、全ての職員が改革のSWITCH（スイッチ）をONにする（町民の皆様が改革をはじめたと認識していただける）ことを前提に作成します。

S p e e d y （スピーディー）

現代社会に適応したスピード感を持ち、全力で仕事に当たります。

W i l l （ウィル）

未来思考で物事に取り組みます。

I m a g i n e （イマジン）

前例にとらわれない新しい着想で、アイデアを生み出します。

T e a m w o r k （チームワーク）

協力して問題解決に取り組み、高い目標を達成します。

C o m m u n i c a t i o n （コミュニケーション）

百聞は一見に如かず、百見はひとつのふれあいに如かず、机上の空論ではなく、町民の皆様のご意見をお聞きして政策に反映します。

H o s p i t a l i t y （ホスピタリティ）

住む方や訪れる方の気持ちを受け止め、心のこもった接客をします。

.

O p e n （オープン）

情報の公開とわかりやすい説明に努めます。

N o r m a l i z a t i o n （ノーマライゼーション）

互いに尊重し支え合える町づくりに努めます。

2 策 定

計画は、全職員より提出された案を琴平町行財政改革推進本部*（以下「推進本部」という。）において取りまとめると共に、町民の皆様に公表し意見を募集して寄せられたご意見を反映させるものとし、琴平町行財政改革推進委員会*（以下「推進委員会」という。）の答申を受け策定することとします。

*琴平町行財政改革推進本部・・・改革の推進を図るため、組織することが町の要綱に義務付けられた組織

*琴平町行財政改革推進委員会・・・町民の皆様のご意見を改革に反映するため、組織することが町の要綱に義務付けられた委員会

3 評価と見直し

推進本部は、時代の変革や背景・進捗状況等により、計画の評価と見直し（以下「評価等」という。）を行うこととします。

評価等は、推進委員会に諮問することとし、同委員会の答申を受け決定するものとします。

4 公 表

策定された本大綱及び計画、又、計画の見直しを行った場合は、その内容を町民の皆様に公表するものとします。

5 項 目

計画は、それぞれ次の項目に分類し具体的に取り組む内容を小分類に記載したものが取りまとめられたものとします。

大項目 1	行政運営の改革
中項目 1	説 明 責 任
中項目 2	情 報 提 供 等
中項目 3	町民参画と協働の推進
中項目 4	P D C Aサイクルの確立等
中項目 5	事 務 事 業 の 見 直 し
中項目 6	入 札 ・ 契 約 の 見 直 し
中項目 7	指定管理者制度等の導入
中項目 8	そ の 他

大項目 2	財 政 の 改 革
中項目 1	財 政 計 画
中項目 2	経 費 削 減
中項目 3	補 助 制 度 等 有 効 活 用
中項目 4	公 債 費 削 減
中項目 5	徴 収 率 の 向 上
中項目 6	受 益 者 負 担 の 見 直 し
中項目 7	補助金・負担金の削減・縮小
中項目 8	そ の 他

大項目 3	人 の 改 革
中項目 1	意 識 改 革
中項目 2	能 力 開 発
中項目 3	人 事 考 課 制 度
中項目 4	意 識 調 査 等
中項目 5	そ の 他

大項目 4	組 織 の 改 革
中項目 1	組 織 再 編 等
中項目 2	職 員 数 の 適 正 化
中項目 3	給 与 の 適 正 管 理
中項目 4	女 性 の 登 用
中項目 5	そ の 他