

# 行財政改革推進方針

— 持続可能なまちづくりに向けて —

平成25年11月

野 洲 市

## < 目 次 >

|                                       |   |
|---------------------------------------|---|
| 1. はじめに                               | 1 |
| 2. 野洲市財政の現状と課題                        | 1 |
| 3. 持続可能なまちづくりに向けての取組み方針               | 3 |
| (1) 事務事業のあり方見直し                       | 3 |
| ①事務事業あり方の現状と課題                        | 3 |
| ②事務事業の見直し                             | 3 |
| ③事務事業の効率化に向けた検討課題                     | 4 |
| (2) 組織の見直し                            | 4 |
| ①組織の現状と課題                             | 4 |
| ②時限的な事業の完了による組織の見直し                   | 5 |
| ③重複・類似事業の整理による組織見直し                   | 5 |
| ④職階による役割分担や責任の所在が明確化できる<br>組織機構の仕組み検証 | 5 |
| ⑤職員の定数管理の仕組み検証                        | 5 |
| (3) 公共施設のあり方見直し                       | 6 |
| ①市内公共施設の現状と課題                         | 6 |
| ②機能が重複する施設のあり方についての検討                 | 6 |
| ③公共施設の計画的な維持管理                        | 7 |
| 4. 主な市有財産未利用地                         | 7 |
| 5. 検討対象事業のコストや効果見込みの検証                | 8 |
| 6. まとめ                                | 9 |
| 7. 今後の進め方・スケジュール                      | 9 |

## 1. はじめに

平成16年10月に旧中主町と旧野洲町が合併して誕生した野洲市では、その後合併特例債や普通地方交付税の合併特例算定などの財政支援を受けながら、合併後のまちづくりを積極的に展開してきました。

しかし、一方では旧態依然とした財務体質や過去に行った無理と無駄な投資のツケが徐々に市政に悪影響を及ぼし、加えてリーマンショックに端を発する法人市民税収の激減などにより、急激に市の財政状況が悪化していきました。そのため、平成22年度から2ヶ年に渡って財政健全化集中改革プランを実施し、たちまちの危機を脱したものの、残された課題も多く抜本的な体質改善にまでは至りませんでした。

合併後職員数については一定の削減が進んだものの、機能が重複する施設やサービスの整理などといった部分での合併による効果が十分に活かせないまま、平成26年度には合併から満10年を迎えることとなります。福祉や教育分野などでの行政需要が増加し続ける中で、普通地方交付税の合併特例算定が、平成27年度からは一本算定への移行によって段階的に縮減されていくことになるため、野洲市本来の身の丈に合ったサービスのあり方についての検証が急務となっています。

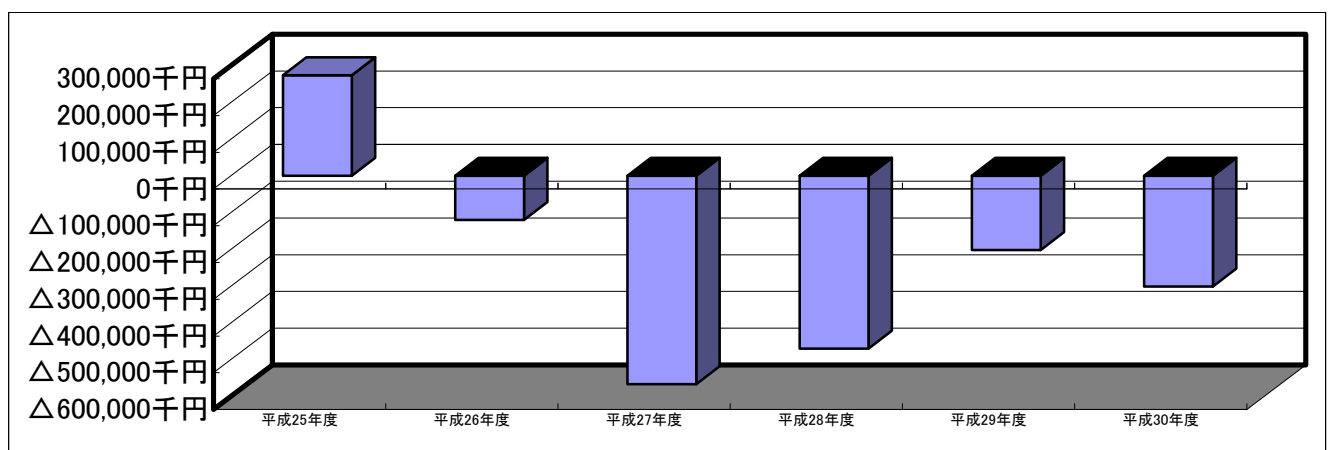
厳しい財政状況が予測される中で、これからも市民により良いサービスを安定的かつ持続的に提供していくためには、職員や市民の意識改革はもとより、仕事の進め方や事務事業のあり方の見直しといった行政改革の視点と、中期財政見通しを踏まえた収支改善などの財政改革の視点から、透明性・公平性・公正性を確保しながら行財政体質の改善を図っていきます。

そのため、中期財政見通しをもとに改善すべき目標を設定し、「事務事業の見直し」「組織の見直し」「公共施設のあり方見直し」といった観点から、“出来ること”と“検証すべきこと”に集約して取組みを進めます。

## 2. 野洲市財政の現状と課題

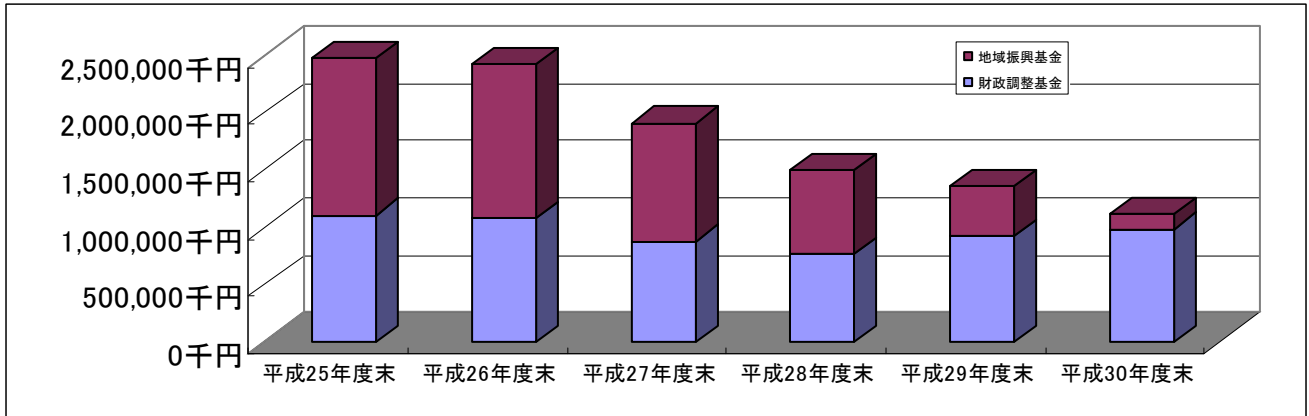
### ○平成25年度中期財政見通し歳入歳出見込額

|     | 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       |
|-----|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| 歳入額 | 22,253,908千円 | 18,756,900千円 | 20,229,600千円 | 17,496,900千円 | 17,239,800千円 | 16,985,500千円 |
| 歳出額 | 21,980,463千円 | 18,877,000千円 | 20,796,900千円 | 17,967,800千円 | 17,442,200千円 | 17,287,000千円 |
| 差引額 | 273,445千円    | △120,100千円   | △567,300千円   | △470,900千円   | △202,400千円   | △301,500千円   |



○財政調整基金と地域振興基金の残高推計（各年度の不足額に基金を充当するとした場合）

|        | 平成25年度末     | 平成26年度末     | 平成27年度末     | 平成28年度末     | 平成29年度末     | 平成30年度末     |
|--------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| 財政調整基金 | 1,101,087千円 | 1,080,987千円 | 873,687千円   | 762,787千円   | 920,387千円   | 978,887千円   |
| 地域振興基金 | 1,371,600千円 | 1,331,600千円 | 1,031,600千円 | 731,600千円   | 431,600千円   | 131,600千円   |
| 計      | 2,472,687千円 | 2,412,587千円 | 1,905,287千円 | 1,494,387千円 | 1,351,987千円 | 1,110,487千円 |



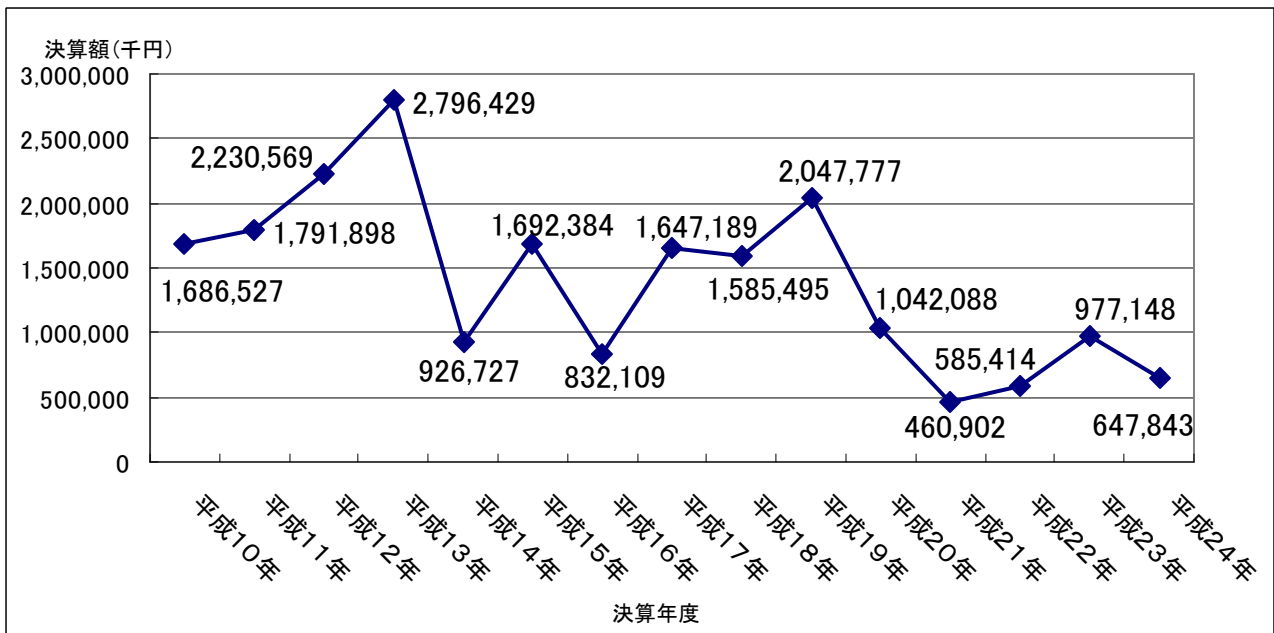
平成 25 年 11 月時点の平成 26 年度以降 5 ヶ年の中期財政見通しでは、新クリーンセンターの整備が本格化する平成 27 年度と平成 28 年度を除いて、概ね 2 億円～3 億円の財源不足が生じるものと予測されます。

一時的に突出する不足額については、基金の取り崩しや不要財産の処分といった臨時的な対応で平準化するとしても、恒常的な財源不足を基金で補う構造からは脱却を図るべきで、根本的な財務体質の改善には 3 億円程度の収支改善が必要と考えられます。

3 億円の収支改善が達成できれば、平成 30 年度までの財政見通しにおける財源不足を一定解消しつつ、将来的には基金への戻し入れも可能になると考えられます。

なお、財政調整基金の適正額については、一般的に標準財政規模の 5～15 パーセントと言われていることや、過去の法人市民税の増減幅などを基準に判断すると、20 億円程度であると考えられます。

<過去の法人市民税収額の推移>



### 3. 持続可能なまちづくりに向けての取組み方針

行財政改革推進に向けた課題を整理するため、平成25年6月以降に全事務事業を対象とした予算たな卸しによるヒアリングを実施しています。その結果も踏まえて即時性のある取組みについては速やかに実行に移していくとともに、公平性や公正性の観点から今後見直しに向けた検証が必要な事務事業については検討課題として整理を進めます。

#### (1) 事務事業のあり方見直し

##### ①事務事業のあり方の現状と課題

仕事の進め方や事務事業のあり方の現状については、昔ながらの感覚にとらわれて無理や無駄をしている事案が多々見受けられます。

そのため、まずは仕事の進め方に対する職員の意識改革を進め、事務事業のあり方については、その目的や有効性を再確認しながら、時代や状況に合わせて無駄のない効率的な取組みへと見直しを図っていかなければなりません。

##### ②事務事業の見直し

###### ○継続的な事務事業の課題確認

予算たな卸し等による事務事業に対するヒアリングを継続的に実施することで、その必要性や効果と課題などを常に共有し、職員の意識改革と事務事業全体の見直しを促進します。

###### ○民間施設整備に係る借入金元利償還金補助の適正化

民間施設整備に係る借入金元利償還金に対する補助金については、他の民間施設整備にかかる補助制度との公平性の観点から適正化を図っていきます。

###### ○新病院整備に向けた取組みの検討

市による新病院の整備を進め、現行の民間医療機関への貸付や支援等のあり方を見直すとともに、病院事業に係る地方交付税措置や独立採算による公営企業会計導入といったルールに基づく健全な公立病院経営を実現することで、市内に中核的医療拠点を維持し続けるための経費を適正化します。

###### ○こどもの家の持続ある運営に向けた保育料の適正化

こどもの家の持続ある運営に向けて、公平性・公正性の観点から行政と保護者の費用負担割合を本来のルールに基づいて適正化します。

###### ○廃棄物処理施設の効率的な運営とプラスチックゴミ処理のあり方見直し

新クリーンセンターの整備に伴い、現在再資源化しているプラスチックゴミの処理方式を、焼却して熱回収する低コストで効率的な処理方式へと見直します。

###### ○人権施策の充実と同和行政の速やかな終結

人権施策全体の充実を図る中で、第二次同和对策基本計画に基づいて同和行政の速やかな終結をめざし、必要な事業は一般施策化します。

### ③事務事業の効率化に向けた検討課題

#### ○庁内意思決定システムの改善

庁内意思決定の過程や迅速性について、市民への透明性を保ちつつ、組織内で速やかに判断の積み上げや情報の共有が行えるように庁内意思決定システムのあり方を検証します。

#### ○各種団体への運営補助や事業委託等のあり方検証

市民ニーズが多様化する中で、各種活動団体へ拠出している運営補助金や委託している事業等のあり方について、社会背景に応じた市民と行政の役割分担のあり方も含めて適正化に向けた検証を進めます。

#### ○使用料や手数料の定期的な見直し検証

市が徴収する使用料や手数料などの公共料金について、社会情勢等に応じた公平・公正な負担となるよう定期的な見直しのルールを検討します。

#### ○公共施設の計画的な更新

市内公共施設は、これまで計画的な維持修繕を実施してこなかったことから、今後集中して大規模改修や更新の時期を迎えることが想定されるため、計画的な施設の維持管理や施設そのもののあり方について検証を進めます。

#### ○市民活動支援における行政の役割検証

まちづくりにおける市民ニーズが多様化し、市民自らが様々な形でまちづくりに参画する機会が増加している状況を鑑み、行政に求められる役割や活動支援について検証を進めます。

#### ○コミュニティバスの計画的な車両更新等

市民にとって最も身近な交通手段であるべきコミュニティバスの持続ある運営を進めるため、車両の更新計画を策定するなど維持管理コストの平準化に向けた中長期の運営計画の検証を進めます。

#### ○文書事務の改善

文書事務のあり方はもとより、事務処理後の文書整理や保管、情報公開のあり方などについて、庁内ルールを再構築するとともに徹底していく必要があります。

併せて文書整理に伴って排出されるファイル等についても、全庁的に効果的な再利用が促進されるような仕組みを検証します。

## (2) 組織の見直し

### ①組織の現状と課題

本市では、合併後一定の人員削減は進んだものの、これまで旧町で取り残されてきた課題の解決に時限的な取組みが必要であったことや、類似するサービスの見直しが進んでいないことなどから、組織内の人員構成にはひずみが生じています。合併による組織の拡大は、基盤強化に繋がる一方で、結果として高コスト体質に陥ることや意思決定に時間がかかるなどの課題も生じることから、組織上の無駄を見直し最小の経

費で最大の効果を発揮できるようスリム化していくことが必要になります。

## ②時限的な事業の完了による組織の見直し

### <時限的な業務の一覧>

| 業務の内容                | 所管する所属      | 配置人員<br>(兼務配属・<br>臨時職員除く) | 備 考             |
|----------------------|-------------|---------------------------|-----------------|
| クリーンセンターの整備          | クリーンセンター整備室 | 2人                        |                 |
| 教育施設等の整備             | 施設整備室       | 4人                        | 公共施設の管理体制の検証が必要 |
| 篠原駅整備事業              | 企画調整課付      | 1人                        |                 |
| 行財政改革推進              | 行財政改革推進室    | 2人                        |                 |
| こども園整備業務             | こども課        | 2人                        | こども園整備に係る加配人員数  |
| 総合行政システム(電算システム)の再構築 | 情報システム課     | 2人                        | システム改修に伴う加配人員数  |

施設の整備や計画の策定などの時限的な事業については、目的の達成時に組織と人員を見直し適正化を図っていきます。

## ③重複・類似事業の整理による組織見直し

### <重複類似業務の一覧>

| 業務の内容            | 所管する所属     | 配置人員<br>(兼務配属・<br>臨時職員除く) | 主な見直しの論点   |
|------------------|------------|---------------------------|--|
| 人権施策全般           | 人権施策推進課    | 4人                        | ・人権施策全体の充実に向けて事業のあり方を見直し中で、組織・人員を再編していくことが可能ではないか                                      |
|                  | 人権センター     | 2人                        |  |
|                  | 人権教育課      | 3人                        |  |
|                  | 市民交流センター   | 4人                        | ・第二次同和対策基本計画に基づいて同和施策の見直しを進める際に、福祉施策や就労支援等の業務については、拡充を図った一般施策へと整理統合することで業務の効率化が可能ではないか |
|                  | 野洲地域総合センター | 9人                        |  |
|                  | 商工観光課      | 8人                        |  |
|                  | 市民生活相談課    | 5人                        |  |
| 市民活動の支援、協働の促進等   | 協働推進課      | 4人                        | ・支援センターの協働推進課への統合や社会福祉協議会のボランティアセンター事業への置き換えなどが検討できないか                                 |
|                  | 市民活動支援センター | 2人                        |  |
| 各種届出の受理、証明書等の交付等 | 市民課        | 9人                        | ・市民サービスセンターの利用状況を検証しつつ、将来的に業務の縮小や廃止を提案できないか  |
|                  | 市民サービスセンター | 4人                        |  |

市が提供するサービスの中で重複あるいは類似している業務を整理統合することで効率化できれば、サービスの質を維持しつつ組織と人員の適正化を図れます。サービスのあり方等については市民意見も反映しながら検討していきます。

#### ④職階による役割分担や責任の所在が明確化できる組織機構の仕組み検証

市民ニーズの多様化により所属が細分化される中で責任の所在が曖昧になっており、職階に応じた役割や責任の所在が明確になるとともに迅速な意思決定が可能な組織機構のあり方についての検証を進めます。

<具体的な取組み例>

- 少人数課の再編と各担当における責任者の明確化
- 組織のフラット化による簡潔明瞭な意思決定システムの構築 等

#### ⑤職員の定数管理の仕組み検証

年金制度の見直しに伴う再任用制度の導入を見据えて、定員適正化計画に沿って再任用職員を含んだ職員の定数管理に向けた検討を進めます。

### (3) 公共施設のあり方見直し

#### ①市内公共施設の現状と課題

本市では、合併により結果的に機能が重複する公共施設が複数存在しています。合併によるスケールメリットには施設の集約も想定されていることから、今後施設が提供するサービスも含めて5万人規模の本市に適した施設のあり方を慎重に判断していく必要があります。

なお、現在国においては、地方の公共施設長寿命化への取組みに対する国庫費用負担についての検討が進められており、その状況等も踏まえながら対応していきます。

#### ②機能が重複する公共施設のあり方についての検証

耐用年数と老朽化の状況や施設の利用状況などを鑑みつつ、機能の整理統合や今後施設を持ち続ける必要があるのかどうかなどについて検証をしていきます。参考までに、現時点で機能が重複している施設を抽出すると次表のとおりになります。

<機能が重複している公共施設一覧>

| 施設名          | 主な論点  |
|--------------|---|
| 野洲文化ホール      | ・本市の文化振興のあり方と併せて本来必要な施設像の検証が必要  |
| 文化小劇場        |   |
| さざなみホール      |   |
| 総合体育館        | ・平成36年の滋賀国体に向けた総合体育館のあり方について整理が必要<br>・体育センターとB&G体育館については、更新時期を踏まえたあり方の検証が必要 |
| 野洲市体育センター    |   |
| B&G海洋センター体育館 |   |
| なかよし交流館      |   |
| 温水プール        | ・温水プールに期待される機能について検証が必要<br>・温水プールはクリーンセンターの余熱利用施設構想の進展に留意しつつ状況によっては機能の調整が必要 |
| B&G海洋センタープール |   |



### ③公共施設の計画的な維持管理

施設に不具合が出てから改修をするのではなく、耐用年数や施設の状況に応じて計画的に維持管理を行えるよう、施設の状況管理を一元的に行っていく必要があります。

また、大規模な改修が必要な施設については、持ち続けることの可否も含めて判断するために、施設の適切なマネジメントシステムの構築に向けて検討を進めます。

一方で、道路や河川といった都市基盤施設についても、長寿命化計画のように長期的な視点で毎年計画的に維持管理が行えるような仕組みを検証します。

#### <具体的な取組み例>

- 統一様式による公共施設台帳の整備と一元管理
- 施設マネジメント計画の策定
- 道路や河川の維持管理計画の整理 等

## 4. 主な市有財産未利用地

(単位:千円)

| 所在地              | 地籍        | 売却見込み価格<br>(参考価格) | 備考                      |
|------------------|-----------|-------------------|-------------------------|
| 行畑二丁目110番14      | 133.14㎡   | 14,379千円          |                         |
| 小篠原473番地14 他1筆   | 517.00㎡   | 30,000千円          |                         |
| 富波甲983番5         | 376.00㎡   | 24,000千円          |                         |
| 妙光寺415番地2 他1筆    | 1,784.57㎡ | 34,670千円          | 市街化調整区域                 |
| 西河原三丁目2406番地 他1筆 | 978.49㎡   | 53,034千円          | 旧中主商工会館及び消防団詰所          |
| 西河原2419番地 他1筆    | 825.74㎡   | 37,571千円          | 旧東消防署分署<br>建物、防火水槽の除去必要 |
| 上屋1635番地1        | 723.00㎡   | 35,000千円          |                         |
| 上屋1627           | 1,930.00㎡ | 85,692千円          | 旧野洲給食センター               |
| 上屋官有地            | 2,000.00㎡ | 88,800千円          | 旧町営住宅                   |
| 合計               |           | 403,146千円         |                         |

市有財産の適正な管理を進める中でその必要性を見極め、状況に応じて処分を進めます。

## 5. 検討対象事業のコストや効果見込みの検証

これまで具体的な取組みに向けた提案をしてきましたが、それぞれの事業にかかるコストや取組みにより期待できる効果などについて、確定値ではないものの参考値として可能な範囲で以下に示すと共に、今後も検証を進める中で提示していきます。

### <検討対象事業のコスト>

(単位:千円)

| 検討事項                           | 事業費<br>(平成25年度当初予算) | 備考                          |
|--------------------------------|---------------------|-----------------------------|
| 民間施設整備に係る借入金元利償還金補助のあり方について    | 107,741千円           | 民間保育所整備補助金、特別養護老人ホーム施設整備補助金 |
| こどもの家の持続ある運営について               | 328,030千円           | 学童保育所運営費                    |
| プラスチックごみ処理のあり方と処理施設の効率的な運営について | 33,136千円            | 再資源化施設運営費                   |
| 人権施策の充実と同和行政の廃止について            | 22,179千円            | 市民交流センター・総合センター事業費等         |
| 市民活動支援における行政の役割について            | 3,602千円             | 市民活動支援センター運営費               |
| コミュニティバスの計画的な車両更新等について         | 35,252千円            | コミュニティバス運行費                 |

### <事務事業の見直しによる効果見込額>

(単位:千円)

| 項目                     | 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    |
|------------------------|----------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| 民間施設整備に係る借入金元利償還補助の見直し | △4,084千円 | △23,473千円 | △22,508千円 | △22,187千円 | △21,860千円 |
| 子どもの家保育料適正化効果          |          | △11,217千円 | △12,579千円 | △13,714千円 | △13,714千円 |
| プラスチックゴミ処理費の削減         |          |           | △21,000千円 | △42,000千円 | △42,000千円 |
| 合計                     | △4,084千円 | △34,690千円 | △56,087千円 | △77,901千円 | △77,574千円 |

### <組織の見直しによる効果見込額>

(単位:千円)

| 項目                     | 平成30年度の<br>最大効果見込額 |
|------------------------|--------------------|
| 時限的な業務の終了により想定される効果見込額 | △63,000千円          |
| 類似業務の整理により想定される効果見込額   | △62,100千円          |
| 合計                     | △125,100千円         |

※効率化に向けた組織の見直し等によって見込まれる想定効果額です

※人件費を正規職員7,000千円/年、嘱託職員2,300千円/年、再任用職員3,800千円で試算した場合

組織の見直しに当たっては、事務事業の効率化を進めると共に、組織全体の状況を勘案して慎重に判断します。

<機能が重複している公共施設に係る維持管理経費等のコスト>

(単位:千円)

| 施設名          | 想定される<br>年間維持管理費<br>(人件費含む) | 年間事業費    | 備考                                      |
|--------------|-----------------------------|----------|---|
| 野洲文化ホール      | 63,054千円                    | 11,622千円 | 管理費と事業費は野洲文化ホールと文化小劇場で合算                |
| 文化小劇場        |                             |          |   |
| さざなみホール      | 29,740千円                    | 4,573千円  |   |
| 総合体育館        | 70,279千円                    | 6,892千円  | 管理費は総合体育館と温水プールで合算されているので、実績額に応じて按分     |
| 野洲市体育センター    | 5,128千円                     | —        |   |
| B&G海洋センター体育館 | 14,214千円                    | 612千円    | 管理費は体育館、プール、市民グラウンドで合算されているので、実績額に応じて按分 |
| なかよし交流館      | 11,561千円                    | —        | 管理費は指定管理委託料等                            |
| 温水プール        | 46,979千円                    | 32,860千円 | 管理費は総合体育館と温水プールで合算されているので、実績額に応じて按分     |
| B&G海洋センタープール | 11,757千円                    | 612千円    | 管理費は体育館、プール、市民グラウンドで合算されているので、実績額に応じて按分 |

※施設維持管理費と事業費は基本的に平成25年度当初予算ベースの数値(複数施設で合算されている場合は按分)

※年間人件費は正規職員@7,000千円/年、嘱託職員2,300千円/年、再任用職員3,800千円/年で試算

## 6. まとめ

行財政改革の推進は事業や施設を廃止することが目的ではなく、本市の規模に応じたサービスのあり方を検証する中でそれぞれの見直しを図り、結果として事業費等の適正化を進めていくものです。

持続可能なまちづくりに向けて、限られた財源の中で市民の安全と安心を確保し、必要なサービスを適正な規模で提供するとともに、未来に展望のある施策に取り組むために、以上のとおり行財政改革を推進していきます。

## 7. 今後の進め方・スケジュール

仕事の進め方や事務事業の見直しなどについては、継続的に課題解決への進捗状況や新たな課題整理などの確認をしていくと共に、方向性が確認でき即時性のある課題については速やかに実行に移していきます。

一方、市民に直接影響を及ぼすサービスのあり方見直しなどの提案については、今後市民懇談会などでの議論を通じて判断をし、平成26年8月頃を目途に推進計画として取りまとめをしていきます。

ここでは平成30年度までの見通しに基づいて提案を行いましたが、行財政改革は更に長い取り組みが必要になることから、今後制度改正など社会経済情勢の変化なども勘案しながら、適宜見直しや新たな提案を継続して行っていくこととします。

<行財政改革推進スケジュール>

