

# 財政再建推進計画

財政再建団体への転落を阻止するためにー

平成15年10月

加 西 市

## はじめに

本市の財政状況は、地方税収入の落ち込みや借入金残高の増加により将来の負担が膨らむなど、大変厳しい状況が続いております。特に、平成16年度から始まる下水道事業の起債償還の本格化により、財政再建団体への転落が危惧される状況にあります。

ご承知のように、財政の硬直化、悪化は、ある日突然に現出したわけではありません。長年にわたって山積みする課題の解決のために、その都度最善と判断した事業の一つひとつが積み重なって、現在の状況になったものであります。

それだけに、財政再建を一朝一夕に実現することは困難であり、本計画の期間中の改善実行だけでは不十分であります。さらに、市財政の外的要因ともなる景気の好・不況、国の交付税、補助金等の改革によっても影響をまともに受けることになります。

そこで、いかなる状況の変化に遭遇しても、安定的に市民サービスを提供し続けていくためには、ただ単に財政指標の改善を図るだけでなく、長期的な視野に立って財政の構造改革を成し遂げなければなりません。

このため、今後10年間の収支見通しを立案する中で、まず平成15年度から平成19年度までの前期5年間の取り組みを示した再建計画としております。何よりもまず人件費等を含めた事務事業費の見直し、削減と歳入増を図る内部努力の徹底を図るものであります。

この計画を実施するに当たり、市民の皆様方にも応分の負担やご協力をお願いすることになりますが、「財政再建団体への転落」による過大な市民負担や市民サービスの低下は何としても避けなければならず、将来にわたって安心して暮らせる「まちづくり」を進めるためには、早急に取組む必要があります。

何卒市民の皆様のご理解とご協力を願いいたします。

平成15年10月

加西市長 柏原正之

## 目 次

財政再建の目的	-----	1
財政再建計画の期間と位置付け	-----	1
財政の現状と今後の見通し	-----	2
1 財政の現状	-----	2
(1) 収支の状況	-----	2
(2) 歳入の状況	-----	2
(3) 歳出の状況	-----	4
(4) 基金と市債残高	-----	5
(5) 財政構造	-----	6
(6) 行政サービス水準	-----	7
(7) データ表	-----	8
(8) 用語等の説明	-----	9
2 今日の財政危機を招いた要因	-----	11
3 今後の収支見通し	-----	14
(1) 主な歳入歳出の前提条件	-----	14
(2) 試算結果	-----	15
財政再建の執行方針	-----	16
1 人件費の抑制	-----	16
2 事務事業のゼロベースでの再構築	-----	18
3 施設の統廃合	-----	20
4 歳入の確保	-----	20
5 投資的事業の抑制	-----	21
6 公債費の抑制	-----	21
7 行政経営システムの確立	-----	22
8 公営企業の経営健全化	-----	22
9 財政再建団体への転落の阻止	-----	23
(1) 財政再建団体になれば	-----	23
(2) 収支改善の目標	-----	24

改革改善項目	-----	2 6
1 人件費の削減	-----	2 6
2 事務事業のゼロベースでの再構築	-----	2 6
( 1 ) 給付、助成及び補助の見直し	-----	2 7
( 2 ) 民間委託の推進	-----	3 2
( 3 ) その他事務事業の見直し	-----	3 3
3 歳入の確保	-----	3 5
4 施設の統廃合等	-----	3 6
5 投資的事業の抑制	-----	3 6
6 公債費抑制計画	-----	3 7
7 行政システムの確立	-----	3 8
8 公営企業の経営健全化	-----	3 9
( 1 ) 下水道事業	-----	3 9
( 2 ) 病院事業	-----	4 0
再建の推進にあたって	-----	4 1
1 改革の主体的取組み	-----	4 1
2 改革意識の高揚と推進	-----	4 1
3 市民への説明と透明性の確保	-----	4 1
職員の意識改革	-----	4 2
1 職員としての役割の再認識	-----	4 2
2 職員の意識改革の方向	-----	4 3
3 市民の期待に応えるための実践	-----	4 3
4 職員一人ひとりの財政再建の当事者としての認識	-----	4 4
資料	-----	4 5
1 普通会計の10年間の収支見通し	-----	4 5
2 下水道事業会計の10年間の収支見通し	-----	4 6
3 病院事業会計の10年間の収支見通し	-----	4 7
市民から寄せられた提案・意見	-----	4 8

## 財政再建の目的

平成 16 年度から始まる下水道事業債償還の本格化による財政再建団体への転落を阻止し、公債費負担の軽減と内部努力による財政立て直しをする。財政構造の改革により、社会経済情勢の変化に対して、適切に対応できる財務体質を確立し、市民サービス水準の安定的確保を図る。

- 1 財政再建団体への転落を阻止する
- 2 収支均衡と財政構造改革
- 3 市民サービス水準の安定的な確保

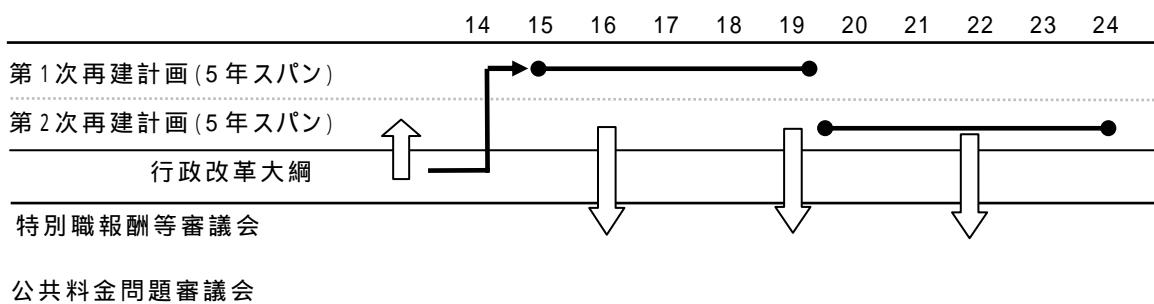
## 財政再建計画の期間と位置付け

### 財政再建計画の期間

平成 15 年度を起点に、10 年後に到来する全会計の公債費の償還ピークを見据え 10 年間の計画とし、前期 5 年を第 1 次、後期 5 年を第 2 次の再建計画と位置づけ取り組みを行う。

### 財政再建計画の位置付け

加西市の行財政改革における最重要計画であり、唯一の基本指針として位置付ける。この計画に先立って作成された行革大綱等、行革案の実施については、本再建計画と整合を図り、行財政改革に関する業務の集約と文書、手順等システムの一本化によって、効率的な再建実施を行うものとする。



# 財政の現状と今後の見通し

## 1 財政の現状

### ( 1 ) 収支の状況

本市の財政状況は、財政力指数が示すとおり約4割を地方交付税に依存する脆弱な状況である。近年、国の「下水道整備5ヶ年計画」や兵庫県の「2004年生活排水99%大作戦」に基づき下水道事業を積極的に推進し、加えて市の活性化と都市基盤整備の強化を図るため、市街地再開発事業に集中的に取組んできた。

特に、下水道事業については、制度的に多額の交付税措置が期待出来、国を挙げての景気浮揚施策の一環として、事業の前倒しなど強力に推進してきた。

この結果、今後において、起債の償還が財政を圧迫する見込となり、景気低迷による市税収入の落込みや交付税改革による交付税の減収見込等と相まって、平成15年度以降に大きな課題を残すことになった。

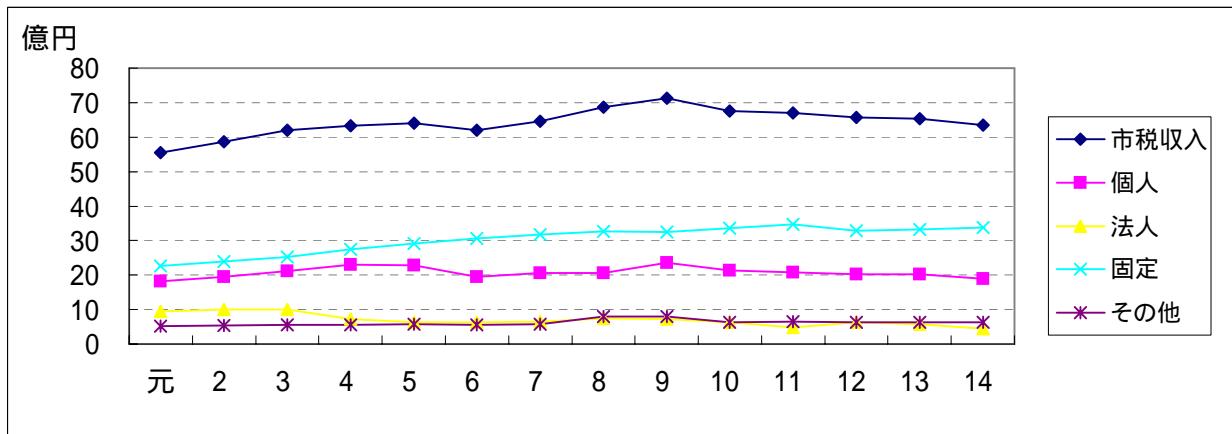
右肩上がりの経済成長が終焉した今日、歳入の太宗をなす市税収入の増加は望めず、地方交付税もますます厳しくなると予期される情勢を考え合わせれば、下水道事業に係る公債費が今後倍増し、それに伴う繰出金の倍増と扶助費等の義務的経費が確実に增高する中では、収支不足の規模は、さらに拡大することが必至の状況にあり、このままでは、財政再建団体への転落が現実のものとなるなど、財政状況は、かつてない危機的な状況にある。

### ( 2 ) 岁入の状況

収支不足を生じる要因を歳入面からみると、次のグラフに示すとおり、市税収入が、平成9年度をピークに落ち込んで行き、平成15年度の予算見込では、58億円台と長年続いた60億円台を割る見込みとなった。

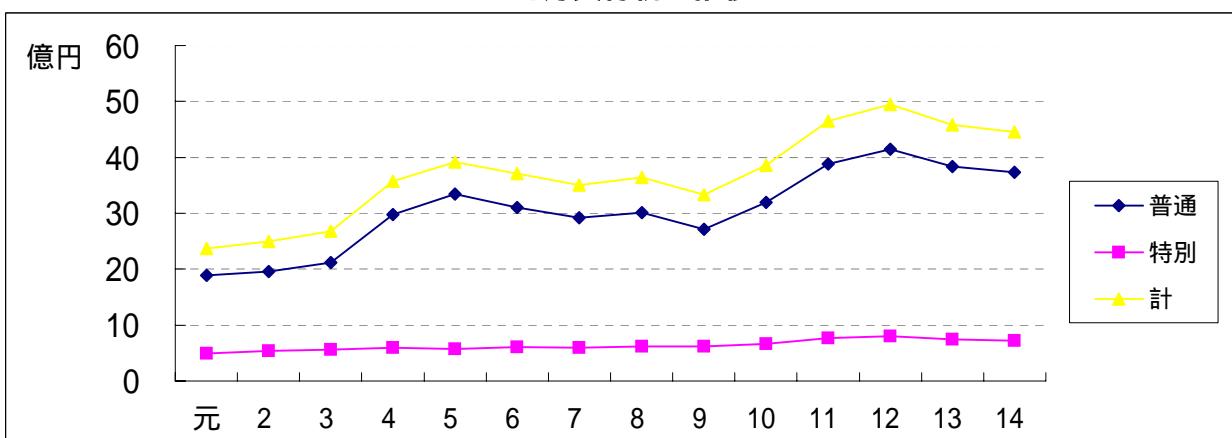
地方交付税においても、所得税等の交付税原資の落込みによる財源不足から赤字地方債への振替等交付税改革により、平成12年度をピークに年々減少するとともに、赤字地方債への振替も平成13年度は2.4億円、平成14年度は5.0億円、平成15年度は9.7億円が見込まれるなど後年度交付税措置が約束されているとはいえ、その償還がますます圧迫する状況になると見込まれる。

### 市税収入の推移



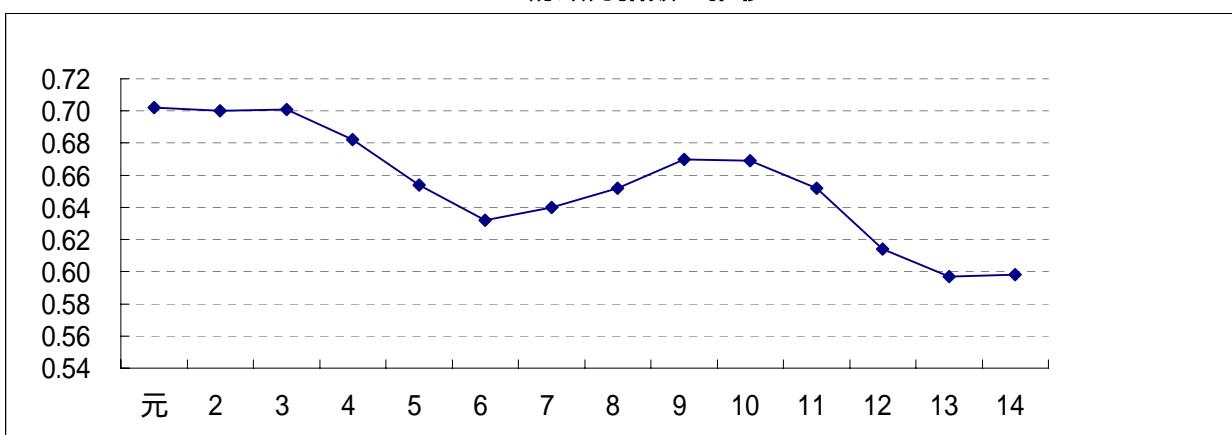
(P 8 データ表参照)

### 地方交付税の推移



(P 8 データ表参照)

### 財政力指数の推移

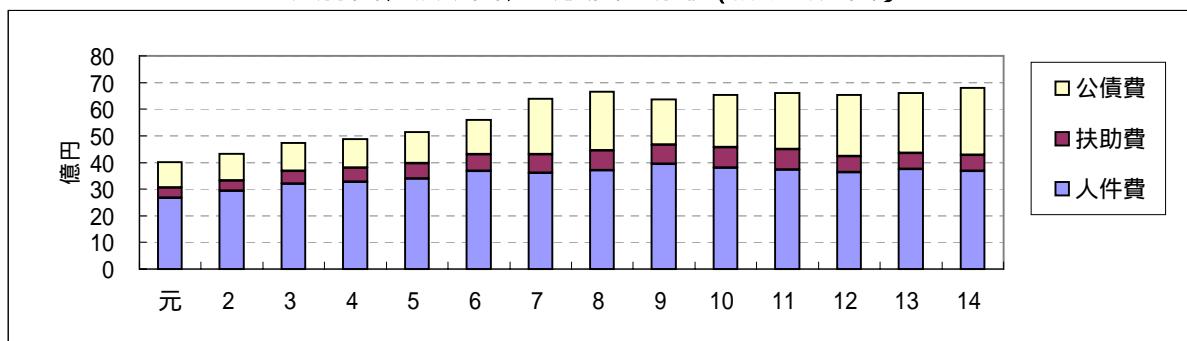


(P 8 データ表参照)

### ( 3 ) 歳出の状況

歳出の主な項目についてみると、人件費は給与水準の見直し等によりほぼ横ばい状況にあるが、扶助費については、平成12年度の介護保険制度の導入により一時的に減少したものの、最近は増加傾向にあり、生活保護世帯数の増等によりますます増加するものと予想される。また公債費もこれまでの緊急経済対策などに多くの建設事業債を活用したため、增高傾向にある。こうした義務的経費の推移は、次のとおりであるが、その合計額は確実に増加している。

人件費、扶助費、公債費の推移(義務的経費)

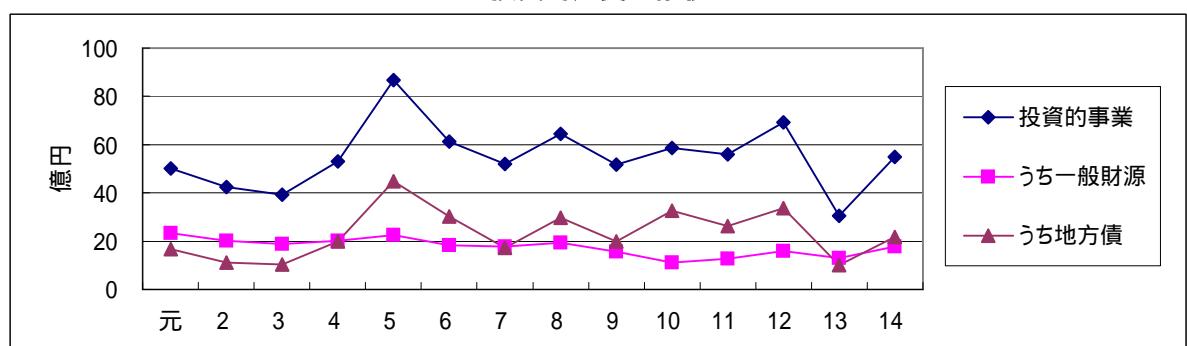


( P 8 データ表参照)

投資的経費の推移は、次に示すとおりである。都市基盤整備の遅れから多大に投資し、近隣に追いつくことを目標に事業推進してきたが、平成5年度以降、それまで一般財源を超えない範囲で抑制されていた地方債は大きく伸び、建設事業に対する起債依存は年々高まった。

近年の厳しい財政状況から事業の重点化を図っているが、平成14年度は市街地再開発事業の完成を目指した集中投資により急増している。今後はバブル期に立案された計画についても既に施設が完成するなど、ひとまず終止符を打った現状を踏まえ、まちづくりに必要最低限の投資に抑えしていく。

投資的経費の推移



備考 平成12年度までは、コミプラ事業を含む。

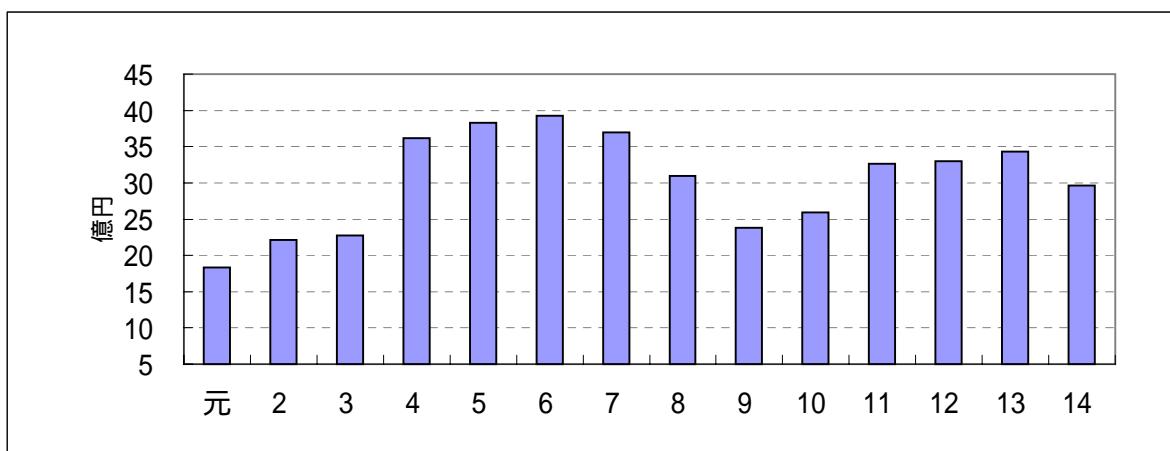
( P 8 データ表参照)

#### ( 4 ) 基金と市債残高

近年市税が減少する一方で、義務的経費が増高する中、行財政改革の取組みに加え、重点事業以外の投資的経費を抑制するとともに、市債の発行や基金の取崩などの財源措置を講じることにより各年度の収支均衡を図ってきた。次に示すとおり基金残高は未だ 30 億円前後を保っているが、今後の収支見込から大幅な取崩しが見込まれ、底をつくことが容易に予想されるなど財政対応力の低下が危惧される。

一方、市債残高もコミプラ事業の企業会計への移行により見かけ上近年減少しているように見えるが、赤字地方債が平成 15 年度に 10 億円程度見込まれるなど、ますます増高し、後年度の公債費負担増をもたらし、今後の財政運営の圧迫要因となってきている。

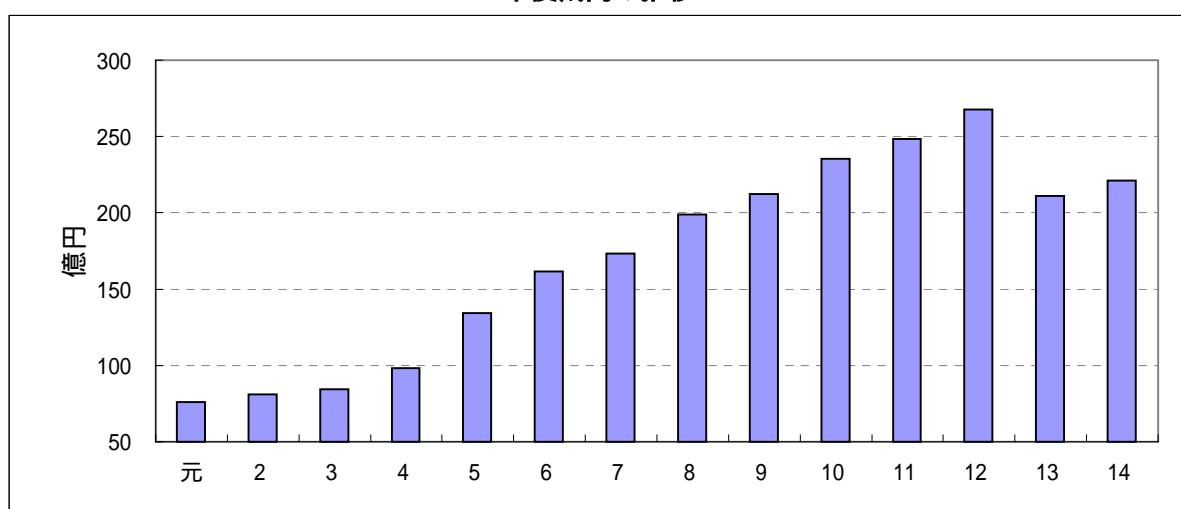
**基金残高の推移**



備 考 財政調整基金、減債基金、ふるさと創生基金、鉄道経営対策事業基金、地域福祉基金、文化スポーツ振興基金、人材育成基金、国営加古川西部土地改良事業償還基金の合計

( P 8 データ表参照)

**市債残高の推移**

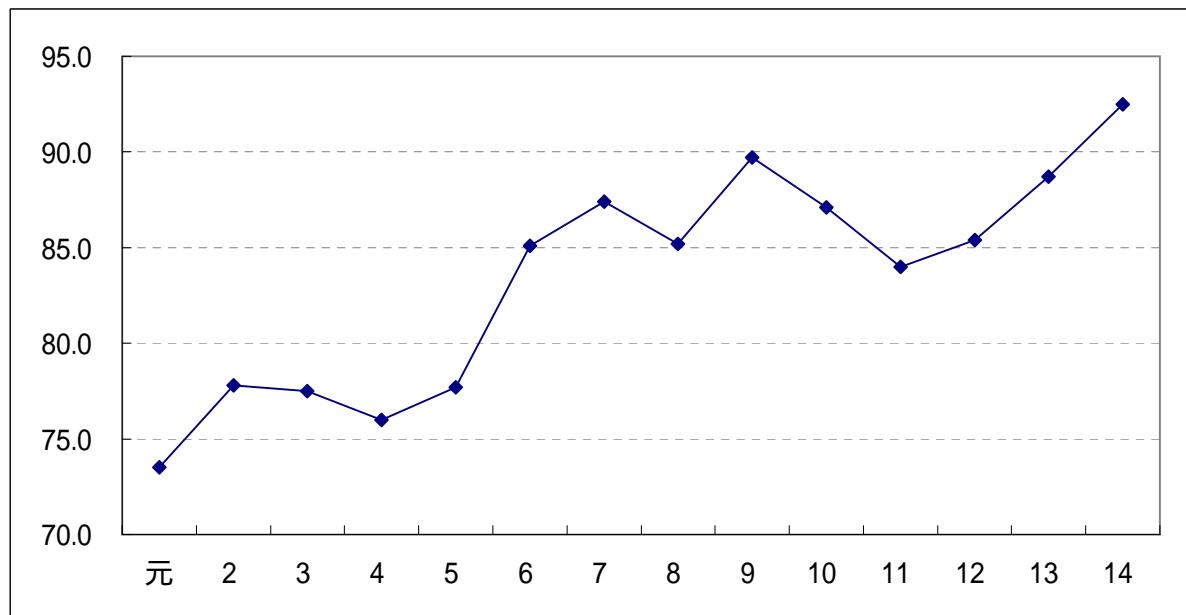


( P 8 データ表参照)

## ( 5 ) 財政構造

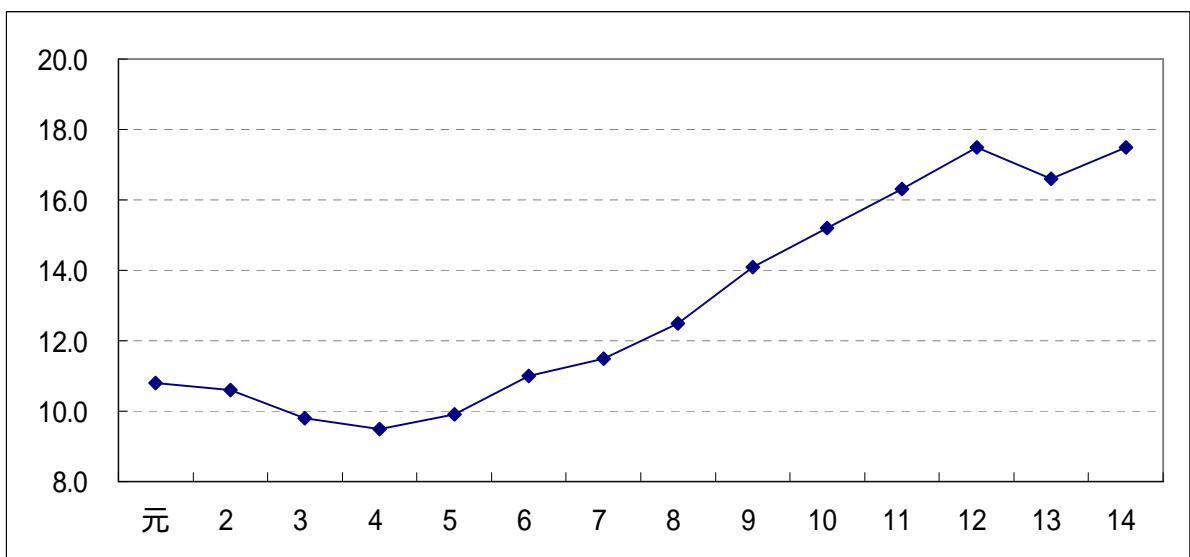
財政構造の弾力性を経常収支比率で検証すると、近年増加の一途をたどり、市税等の経常一般財源で、人件費や扶助費などの経常経費に大半が支出され、政策的経費に回す余裕がなくなっている状況がうかがえる。公債費比率も増加傾向にあり、後年度負担の増加が顕在化してきている。

経常収支比率の推移



( P 8 データ表参照)

公債費比率の推移



( P 8 データ表参照)

## ( 6 ) 行政サービス水準

公共施設の設置状況から行政サービス水準をみてみると、次表のとおり保育所、幼稚園等が近隣市を上回った状況にある。公共施設の設置状況は、人口をはじめ、市域面積などの地理的条件を考慮する必要があるため一概に比較はできないものであるが、施設数の増は、職員数や維持管理費の増につながり、財政構造の硬直化の一因となっている。

**公共施設等設置及び整備状況**

	本市	近隣 3 市平均	比較
道路舗装率 ( % )	78.2	87.9	9.7
公営住宅数	450.0	522.0	72.0
公営住宅比率 ( 戸数 / 世帯数 × 100 )	2.9	3.4	0.5
保育所数 ( 公立 )	10.0	1.0	9.0
保育所数 ( 私立 )	5.0	10.3	5.3
保育所施設充足率 ( 公私立 )	132.7	89.8	42.9
幼稚園数 ( 公立 )	11.0	7.3	3.7
幼稚園数 ( 私立 )	1.0	0.3	0.7
幼稚園施設充足率 ( 公私立 )	58.5	44.8	13.7
小学校数	11.0	9.3	1.7
小学校児童1人あたり校舎面積 ( m <sup>2</sup> )	13.9	11.5	2.4
中学校数	4.0	4.7	0.7
中学校生徒1人あたり校舎面積 ( m <sup>2</sup> )	14.5	12.3	2.2
体育施設 ( 人口1万人あたり箇所数 )	0.8	1.8	1.0

備考 平成 12 年度公共施設状況調査による

( 7 ) データ表

主な歳入の推移

(単位 百万円)

	H元	H2	H3	H4	H5	H6	H7	H8	H9	H10	H11	H12	H13	H14
<b>市税収入</b>	<b>5,552</b>	<b>5,859</b>	<b>6,202</b>	<b>6,336</b>	<b>6,405</b>	<b>6,202</b>	<b>6,465</b>	<b>6,874</b>	<b>7,135</b>	<b>6,753</b>	<b>6,698</b>	<b>6,573</b>	<b>6,537</b>	<b>6,347</b>
うち個人市民税	1,828	1,940	2,110	2,295	2,277	1,956	2,069	2,069	2,364	2,143	2,087	2,026	2,021	1,887
うち法人市民税	945	995	1,002	726	638	639	648	738	733	626	483	630	567	444
うち固定資産税	2,261	2,386	2,532	2,750	2,914	3,057	3,181	3,276	3,248	3,356	3,477	3,279	3,317	3,384
その他の市税	518	538	558	565	576	550	567	791	790	628	651	638	632	632
<b>地方交付税</b>	<b>2,374</b>	<b>2,496</b>	<b>2,675</b>	<b>3,571</b>	<b>3,912</b>	<b>3,705</b>	<b>3,508</b>	<b>3,636</b>	<b>3,334</b>	<b>3,857</b>	<b>4,645</b>	<b>4,941</b>	<b>4,575</b>	<b>4,453</b>
うち普通交付税	1,884	1,956	2,114	2,978	3,339	3,102	2,917	3,016	2,711	3,190	3,882	4,140	3,835	3,734
うち特別交付税	490	540	561	593	573	603	591	620	623	667	763	801	740	719
<b>地方譲与税</b>	<b>346</b>	<b>376</b>	<b>376</b>	<b>400</b>	<b>435</b>	<b>440</b>	<b>452</b>	<b>461</b>	<b>286</b>	<b>207</b>	<b>216</b>	<b>217</b>	<b>224</b>	<b>225</b>
<b>各種地方交付金</b>	<b>437</b>	<b>591</b>	<b>595</b>	<b>554</b>	<b>559</b>	<b>639</b>	<b>589</b>	<b>552</b>	<b>598</b>	<b>954</b>	<b>1,075</b>	<b>1,295</b>	<b>1,289</b>	<b>1,004</b>

主な歳出の推移

(単位 百万円)

	H元	H2	H3	H4	H5	H6	H7	H8	H9	H10	H11	H12	H13	H14
<b>人件費</b>	2,669	2,922	3,201	3,270	3,382	3,668	3,602	3,702	3,940	3,804	3,712	3,635	3,740	3,670
<b>扶助費</b>	382	388	478	522	588	636	702	742	720	771	790	587	610	610
<b>公債費</b>	969	1,005	1,047	1,095	1,172	1,282	2,081	2,202	1,696	1,949	2,107	2,303	2,253	2,518
<b>投資的事業</b>	5,003	4,253	3,925	5,314	8,680	6,135	5,202	6,436	5,177	5,854	5,604	6,936	3,063	5,490
うち一般財源	2,345	2,004	1,872	2,028	2,255	1,817	1,786	1,942	1,567	1,103	1,263	1,592	1,300	1,774
うち地方債	1,681	1,110	1,031	1,977	4,474	3,037	1,722	2,977	1,998	3,259	2,635	3,363	1,013	2,181

主な財政指標の推移

(単位 百万円、%)

	H元	H2	H3	H4	H5	H6	H7	H8	H9	H10	H11	H12	H13	H14
<b>基金残高</b>	1,833	2,213	2,278	3,613	3,829	3,925	3,697	3,092	2,385	2,590	3,267	3,300	3,429	2,962
<b>市債残高</b>	7,619	8,095	8,449	9,844	13,427	16,137	17,333	19,884	21,222	23,539	24,840	26,770	21,118	22,109
うち減税補てん債等 一般財源市債	—	—	—	—	—	399	796	1,277	1,585	1,844	1,870	1,894	2,142	2,628
<b>財政力指數</b>	0.702	0.700	0.701	0.682	0.654	0.632	0.640	0.652	0.670	0.669	0.652	0.614	0.597	0.598
<b>起債制限比率</b>	10.2	10.1	9.4	8.9	8.6	8.8	9.1	9.6	10.1	10.7	11.2	11.6	11.4	11.3
<b>公債費比率</b>	10.8	10.6	9.8	9.5	9.9	11.0	11.5	12.5	14.1	15.2	16.3	17.5	16.6	17.5
<b>経常収支比率</b>	73.5	77.8	77.5	76.0	77.7	85.1	87.4	85.2	89.7	87.1	84.0	85.4	88.7	92.5
						81.9	84.2	81.6	87.0	84.7	83.4	84.9	86.3	88.0

備考 1 経常収支比率の上段は、減税補てん債及び臨時財政対策債を除いた数値である。

2 基金残高は、財政調整基金、減債基金、ふるさと創生基金、文化・スポーツ振興基金、地域福祉基金  
人材育成基金、国営加古川西部土地改良事業費償還基金、鉄道経営対策事業基金の残高である。

## (8)用語等の説明

### 【財政分析関係】

#### 経常収支比率

経常一般財源が経常的経費にどの程度使用されたか(地方公共団体の財政構造の弾力性をする指標であり、市町村の場合は、おおむね75%以下が適正な水準とされる)。

$$\text{経常収支比率} = \frac{\text{経常経費充当一般財源}(A - B)}{\text{経常一般財源総額}(C)} \times 100(%)$$

歳 入	経常特定財源 B	経常一般財源 C	臨時特定財源	臨時一般財源
経常余剰 財源				
歳 出	経常的経費 A			
臨時の経費				

経常収支比率が低いということは 経常余剰財源が多い  
臨時の経費に充当可能な財源が多い  
財政構造に弾力性がある

#### 起債制限比率(地方債許可制限比率)

個別の地方公共団体の具体的な公債費負担の状況を知り、公債費増大の歯止め措置としてを超えた場合には一定の事業に係る地方債の発行が制限される。

$$\text{起債制限比率} = \frac{A - (B + C + E)}{D - (C + E) + F} \times 100(%) \text{の過去3ヶ年平均}$$

A: 当該年度の元利償還金

B: 元利償還金に充てられた特定財源

C: 普通交付税の算定において災害復旧費等として基準財政需要額に算入された公債費

D: 標準財政規模

E: 普通交付税の算定において事業費補正により基準財政需要額に算入された公債費

F: 臨時財政対策債発行可能額

#### 公債費比率

起債制限比率と同様に公債費負担の状況を知るための指標であり、上記起債制限比率の算Eを除いたもの。最近は起債制限比率を用いて財政分析を行うことが多い。

## 【用語】

### 標準財政規模

地方公共団体の標準的な状態で通常収入されるであろう経常的一般財源の規模をいい、下記の算式で求められる。

標準財政規模 = (基準財政収入額 - 地方譲与税 - 交通安全対策特別交付金)

$$\times \frac{100}{75} + \text{地方譲与税} + \text{交通安全対策特別交付金} + \text{普通交付税額}$$

基準財政収入額：各税目について、地方税法で定められた標準税率で計算した結果得られる標準的な税収入額  $\times 75\%$  + 地方譲与税 + 交通安全対策特別交付金

### 財政力指数

地方公共団体の財政力を示す指標。地方交付税法により算定した基準財政収入額を基準財政需要額で除した数値の過去3か年間の平均値で、1に近くあるいは1を超えるほど財源に余裕があるとされる。

### 地方財政計画

地方経費の総額を概定し、これを充足すべし地方収入の種類、程度の概略を示すとともに、両者を比較し、その結果算定される地方財源不足額について、地方財政制度の改正等による補てん方法を明らかにして、地方財政の均衡保持の見通しを得るための計画。

#### 地方財政計画の役割

- ・地方財源の保障
- ・地方団体の毎年度の財政運営の指標
- ・国の施策と地方財政との整合性

### 義務的経費

地方団体の歳出経費をその性質で分けてみたときに、義務的で非弾力的性格の強い経費のこと、一般的に「人件費」「扶助費」「公債費」のことをいう。義務的経費が増加していくと、任意に経費の削減等ができなくなり財政構造の硬直化をまねくおそれがあるので注意が必要である。

## 2 今日の財政危機を招いた要因

今日の財政危機の要因について総括すれば、 社会経済環境の変化 財政構造の硬直化 財政運営の 3 点に大きく集約される。

### ( 1 ) 社会経済環境の大きな変化

今日の財政危機を招いた要因として、まず社会経済環境の大きな変化が挙げられる。このことは、多くの地方公共団体が程度の差こそあれ、厳しい財政運営を迫られている現状から明らかである。

昭和の時代は、2度の石油ショックによる経済不況もあったが、日本経済は幾多の不況も乗り越え、一貫して右肩上がりの成長を続けてきた。しかし、平成に入ってからはバブル経済の崩壊を境に低・マイナス成長に陥り、平均して成長率が1%台になるなど、社会経済環境は大きく様変わりした。

こうした近年の経済環境の大きな変化は、歳入の根幹となる市税収入や各種交付金等の落込みをもたらし、また、近年の国の補助負担金、地方交付税改革等により、先行きの不透明さが増幅するとともに、今後においても增收が見込めない事態に陥り、財政力の弱い本市の財政は深刻な危機を迎える結果となった。

近年の行財政を取り巻く社会経済環境は、景気変動の波はあっても、基本的には成長過程を辿ってきたこれまでの経験則では測れない、まさしく大変革期を迎えている。

とりわけ本市の場合は、下水道事業を重点的に取組み、国の数次の景気対策施策による事業の追加、前倒しにより、多額の市債発行とその後の公債費負担を大きくしたことは言うまでも無い。

### ( 2 ) 硬直化した歳出構造

財政再建団体への転落も危惧される深刻な収支のアンバランスを招いた根源的な要因は、本市が抱えてきた財政構造そのものにある。

昭和42年に発足した当時県下で一番後発で広範な市域を有する本市は、高度経済成長のもと、市民のニーズと当時の不十分な社会保障制度や社会基盤を補完するため、他都市に追いつき、追い越せと福祉・医療・教育・上下水道などの分野において、本市独自の個人給付事業や、公共施設の設置などの施策を展開し、行政水準を高めてきた。これに伴って歳出額も昭和55年度88億円であったものが、平成2年度156億円、平成12年度には232億円と急激に

膨張した。

このことは、一方で、維持管理経費など固定的な歳出と公債費負担を増大させ、財政構造を硬直的なものにした。地方債現在高で見ると、昭和55年度には63億円であったものが、平成2年度には81億円、平成12年度には267億円と急増している。

また、福祉施策の指標である扶助費は、昭和55年度には9億円であったものが、平成2年度には11億円、平成12年度には15億円と、維持管理経費の指標である物件費は、昭和55年度には8億円であったものが、平成2年度には14億円、平成12年度には21億円と増加し、今後もますます増加傾向にある。

これまで、不況による市税等の低迷に見舞われるたびに、肥大化、硬直化した本市財政はたちまち財政危機に陥り、経費削減、職員の採用停止などの行政改革に取り組んできた。

こうした取組は、一定の成果を挙げ、当面の危機を克服してきたが、その後の景気回復による収支改善もあり、根本的な構造改善には結果として至っていない。

例えば職員は嘱託化・委託化などによって削減しても、施設そのものは存続される中で物件費に振り変わるなど、基本的な行政サービスの枠組み・水準は、その後の数次に及ぶ行革努力にもかかわらず、人口の減少や社会経済の変化のなかにあって維持されたままであった。

このような中、バブル経済崩壊以降の景気低迷の長期化により、多額の収支不足を招くこととなるが、現下のデフレ経済の一層の進行による市税収入の落込みが、この間の全庁挙げての行財政改善の取組効果を吸収するかたちとなり、危機的状況は改善されず、今後の公債費負担の増加を見据えると、抜本的な改革が必要となっている。

すなわち、長年の行財政運営の結果として形作られた、景気の変動に柔軟に対応できない硬直化した財政構造は、数次に及ぶ行財政改革の取組の努力にも関わらず抜本的な構造改善に至らず、バブル経済崩壊以降の長期の景気低迷のなかで顕在化し、財政状況を極度に悪化させたと言える。

### （3）当面の収支改善重視の財政運営

財政運営面から財政危機の要因についてみてみると、まず、財政収支の見通しにおける実態との乖離が挙げられる。

本市の財政規模は、これまで経済成長に伴い、概ね、拡大基調を辿ってきているが、近年、下水道事業の進展と国の景気対策施策等の政策誘導も相まって、ここ5年間でも市全体の歳出規模が平成10年度400億円台から平成14年度には500億円台に膨れ上がって来ている。

財政収支見通しは、厳しい経済情勢の現実を前にしつつも、基本的には国の経済見通しを基調とし、国の数次に及ぶ経済対策の取組により、いずれ緩やかであっても回復力・ブを辿るとの過去の景気循環に対する期待が入り混じった見込みがあったことは否めない。このことが、見通しにくいちがいを生じ、結果として抜本的な対策を遅らせることとなった。

その背景として、それまでの長年の景気循環の経験則のなかで、システム面でも意識面でも定着していた、右肩上がりの経済成長を前提とした行財政運営が、中・長期的スパンの収支見通しにおいても、完全に払拭しきっていたとは言いがたい。

次に、直面する収支不足を前にして、当面の収支均衡への取組を重視したものとならざるをえず、種々対症療法を講じてきたが、抜本的な構造改善に資する対策が十分でなかった面もある。

このような財政運営が、深刻な景気低迷の継続と相まって、危機的状況を持続させ、さらには増幅させる結果となった。

以上述べてきたように、今日の財政危機は、長年の行財政運営の歴史の中で、様々な要因が複雑に絡み合って生じたものである。その問題点は早くから認識され、数々の対策を講じてきたものの、結果として改善に至らなかった事実については真摯に受け止めなければならない。

今後は、これまでの経験や教訓を糧として、真に柔軟で安定した行財政運営を築くことが何にもまして重要なことであり、そのためにも、大胆な行政経営改革を進めていく必要がある。

### 3 今後の収支見通し

平成14年度決算及び平成15年度一般会計予算（一般財源ベース）を基礎として、現行制度等を基本に一定の前提条件のもとに、平成24年度までの収支見通しを推計した。

なお、投資的事業については、厳しい財政状況を踏まえ、施設の維持及び行政活動等に最低限必要と見込まれる一般財源で8億円以下の投資とし、公債費についても投資の抑制及び公債費抑制計画に基づいた市債の借入を前提として積算している。

#### （1）主な歳入歳出の前提条件

##### ア 嶽 入（平成15年度予算をベースに直近の歳入見込みを加味）

a 市税収入 平成15年度予算をベースに以後の伸率を0%とした。ただし、既定の平成17年度税制改正分は考慮している。

b 地方交付税 普通交付税の経常部分は、伸率0%、投資部分の一般部分は3%、事業費補正部分は、積上げにより算出した。

特別交付税は、平成15年度は7.5%、平成16年度以降は対前年比3%で算出した。ただし、普通交付税の臨時財政対策債制度が今後も継続するものとしている。

c 地方譲与税等 市税と同様

e その他 臨時財政対策債（据置）、減税補てん債（市税と連動）、その他経常的な収入を計上

##### イ 嶽 出（平成14年度決算をベースに算出）

a 人件費 昇給1.6%、ベア0.0%、退職手当負担金の増、職員の退職、新規採用に伴う効果を考慮し算出した。

b 扶助費 1.5%伸びで算出

c 公債費 既発行分の償還額に、公債費抑制計画に基づく発行予定の市債5億円を加算。

d 投資的経費 8億円を上限とした。

e その他 物件費、維持補修費は据置。繰出金は医療等の伸びを考慮し、特別会計へは伸率3%で算出。一般的補助費等は据置。企業会計補助金は各会計の収支見通しにより基準内繰出を原則に算出。ただし、下水道事業については不良債務の解消と平成17年度の高資本対策措置を睨んだ料金改定を前提として算出。

## (2) 試算結果

(単位 百万円)

		H14	H15	H16	H17	H18	H19	H20	H21	H22	H23	H24	計(15~24)
歳入	市税	6,347	5,880	5,880	5,925	5,925	5,925	5,925	5,925	5,925	5,925	5,925	59,160
	地方交付税	4,453	4,410	4,575	4,655	4,735	4,847	4,897	4,905	4,940	4,962	4,905	47,831
	譲与税 交付金	1,229	1,170	1,170	1,170	1,170	1,170	1,170	1,170	1,170	1,170	1,170	11,700
	その他	1,415	1,130	1,130	1,130	1,130	1,130	1,130	1,130	1,130	1,130	1,130	11,300
	計	13,444	12,590	12,755	12,880	12,960	13,072	13,122	13,130	13,165	13,187	13,130	129,991
歳出	人件費	3,670	3,703	3,731	3,906	4,006	4,026	4,006	4,050	3,998	3,937	3,907	39,270
	扶助費	610	620	628	638	647	657	667	677	687	697	708	6,626
	公債費	2,518	2,389	2,381	2,437	2,462	2,562	2,487	2,281	2,152	2,026	1,918	23,095
	物件費	1,857	2,005	2,005	2,005	2,005	2,005	2,005	2,005	2,005	2,005	2,005	20,050
	投資的経費	1,438	830	800	800	800	800	800	800	800	800	800	8,030
	下水道事業繰出	1,076	963	1,361	1,671	1,771	1,892	1,951	1,973	2,048	2,110	2,304	18,044
	病院事業繰出	486	534	546	582	564	552	545	525	525	525	525	5,423
	その他	1,690	1,901	1,896	1,890	1,895	1,901	1,906	1,911	1,917	1,904	1,901	19,022
	計	13,345	12,945	13,348	13,929	14,150	14,395	14,367	14,222	14,132	14,004	14,068	139,560
差引収支		99	355	593	1,049	1,190	1,323	1,245	1,092	967	817	938	-
累積収支		99	256	849	1,898	3,088	4,411	5,656	6,748	7,715	8,532	9,470	-

# 財政再建の執行方針

財政再建期間（平成15年度～24年度）における重点取組項目と方向性を次のとおり定める。

## 1 人件費の抑制

地方公共団体は、その事務処理にあたっては、住民の福祉の増進に努めるとともに、最小の経費で最大の効果を挙げるようにしなければならないとされている。

また、少子高齢化の進展や住民の価値観の多様化等社会情勢が大きく変化する中で、簡素で効率的な行政体制を維持しつつ、地域住民の多様なニーズに的確に対応していくことが求められている。

そこで、財政再建期間中の10年間において、団塊の世代の大量退職者、職員の年齢構成の平準化等に配慮しながら定員の適正化を図るとともに、事務事業の見直し、縮小、施設の統廃合、民間委託等を平行して進めていくことにより、一定の行政サービスの水準は維持しつつ、職員数の削減を見込み、人件費の削減・抑制に努める。

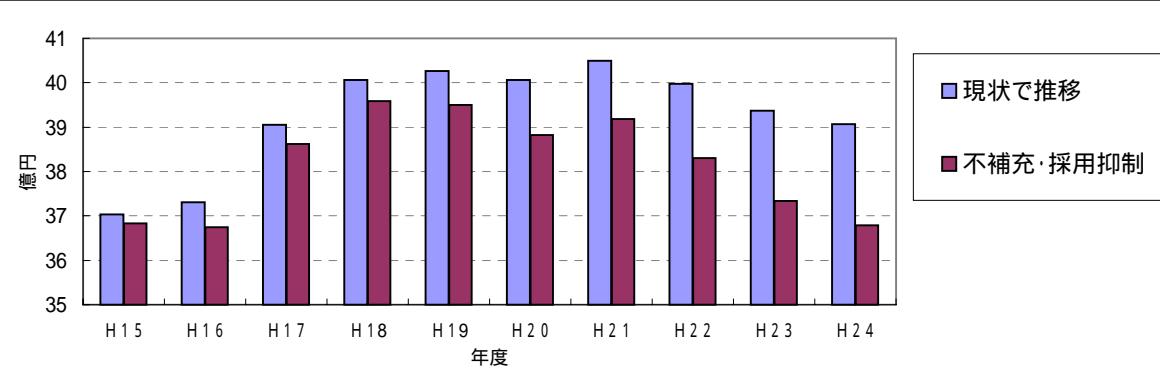
### 【重点取組項目】

- （1）新規職員の採用抑制及び職員数が他の世代より多い「団塊の世代」の退職による新陳代謝効果により、職員数を削減する。
- （2）給与・勤務条件等の見直しを行う。
- （3）事務の必要性、処理方法を根本的に見直し、職員の超過勤務を縮減する。

### 【給与費・職員数の動向】

#### 給与費の今後の動向

人件費のうち給与費については、今後何の対策も講じることなく現状のまま推移していくと、下記のとおりとなる。そこで平成15年度以降は、退職者の新規採用による補充を抑制し、人件費の削減に努める。



### 退職・採用見込数の内訳

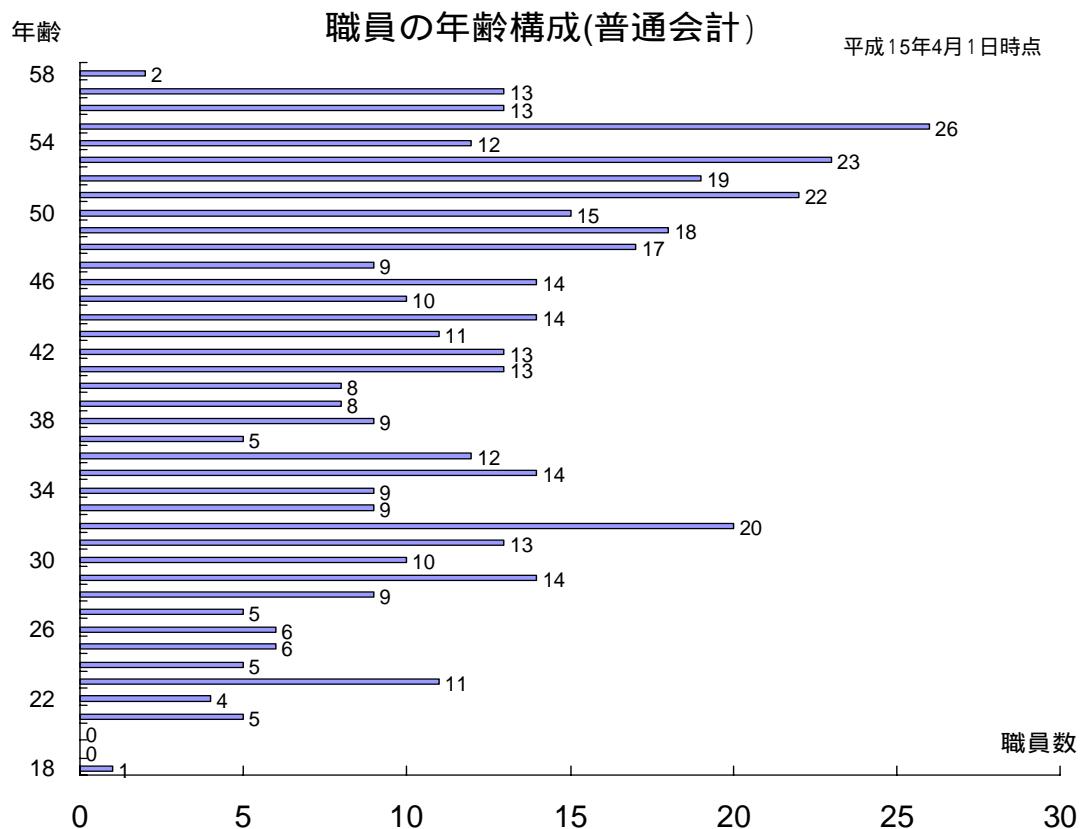
	H 1 5	H 1 6	H 1 7	H 1 8	H 1 9	計(5年間)
退職予定者(60歳)	18	19	1	7	17	62
採用者	13	10	4	6	10	43
差引	5	9	3	1	7	19
累計	5	14	11	12	19	

### 不足人員の対応

公務員は地方公務員法という枠の中で任用されているため、退職者を補充しないことで人員を削減している。再建期間中においては今後10年間に174人の退職者が見込まれるが、採用を抑制することによって、57人の人員削減が見込める。

これにより、不足人員が発生することになるが、施設の統合、民間委託等を平行して進めていくとともに組織機構をスリム化することによって、一定の行政サービスの水準を維持し、新たな市民ニーズにも対応を図っていく。

### 職員の年齢構成(普通会計)



## 2 事務事業をゼロベースで再構築する。

事務事業については、常に見直しを行ってきており、社会経済情勢の変化に伴い市民ニーズが複雑多様化する中で、市が担うべき役割を明確にし、必要な行政サービスの提供に重点的に取組む必要がある。

限られた財源の中で、真にサービスを必要としている人に必要なサービスの提供ができるよう、全ての事務事業について、原点に返り、費用対効果を検証しながら、市民ニーズに適合した施策構築を行う。

### 【重点取組項目】

- (1)国・県の基準を上回る施策、市単独個人給付事業、各種補助金等は、その必要性を精査し、構築を行う。
- (2)一律給付的な事業は、所得などの尺度で再評価する。
- (3)民間において提供されているサービス、代行できる業務は、公的関与の必要性、市場原理の視点から見直し、民間移管・委託を進め、効率化を図る。
- (4)国、県の補助金の有無に関わらず、市の経営再建の取組を優先するため、既定事業の休止、計画の変更等の見直しを行う。
- (5)これまでの経過等を踏まえ、効果の上がらないもの、実績を伴わないもの、一定の役割を終えたものに関しては、原則廃止、凍結の方向で検討を行う。

### 【福祉施策の方向】

本市の人口は、平成22年に5万人を割り込むと見込まれており、年代別人口構成では、さらに少子・高齢化の進展が明らかとなっている。各種福祉サービスは、社会的に不利な立場にある人を主な対象として国・県の補助制度を基本に高度経済成長のもと、サービスの拡大や質の充実を図ってきた。国における社会保障制度改革が進められるなか、今後の福祉施策についてはサービスの質や量の充実とともに、将来のニーズや社会状況の変化にも対応できるよう、柔軟性のある効率的で効果的な施策の構築とその推進が求められている。

しかし、低経済成長社会への本格的移行とライフスタイルの変化に伴う福祉ニーズの多様化と高度化を考えると、従来の福祉サービスを継続することは自ずから限界となることが明らかであり、既存サービスを含め再構築することが課題となっている。

区分		11年	12年	13年	14年	15年
福祉の状況	身体障害者手帳所持者数 (各年3月31日現在)	1,832	1,858	1,912	1,968	2,012
	療育手帳所持者数(知的障害) (各年3月31日現在)	159	165	173	184	197
	高齢者人口(65歳以上) (各年3月31日現在)	9,951	10,192	10,483	10,676	10,924
	乳幼児人口(0~5歳) (各年3月31日現在)	2,997	2,972	2,894	2,815	2,800
	被保護人員の状況 (各年3月31日現在)	110	118	118	123	113

個人のレベルにおいても、福祉サービスの利用方法がこれまでの措置制度から契約制度へと転換され、利用者負担についても、無料又は低額負担から有料又は応能応益負担へと変化するなど、一人ひとりの自立意識を基本として、利用者としての権利と自らの選択責任が問われる時代となっている。この仕組みは行政のみならず、市民や地域、事業者など社会の構成員がそれぞれの役割を担い、責任を果たしていくなければならない。こうした考え方を基本として、これまで実施してきた施策を見直し、対象者支援の優先範囲を選択し財源を集中するなど、抜本的な事業の再構築を行う。

### 基本指針

国の定める基準を原則とする「生活の基本をささえる事業」および「日常の基本生活に必要な事業」については最優先を確保する。

市が単独で実施している「市独自の付加的な高次元のサービス」については、これまでの所得再配分的な現金給付施策からサービスの給付施策へと切り替える。

地域社会が主体となる「要支援者を支えるシステムの構築」への転換を図り、社会参加や地域における在宅サービス、自立支援サービスを中心にメニューの充実を図る。

核家族化、女性の社会進出、就労形態の変化に対応するため、必要な時に利用できる保育サービスシステムを構築し、身近なところでいつでも相談できる体制づくりや情報提供を行う。

保育園・学童保育事業については、新たな施策の展開を踏まえ、より効率的な運営とサービスの拡大を図るとともに、次世代の負担等も視野にいれ、公平性の観点から、保護者に適正な負担を求めていく。

福祉は無料が当たり前、娯楽の提供こそが福祉という考えを廃し、少子高齢化の進展と介護保険や障害者支援制度に伴う新たなニーズに対応するため、利用者の選択に適うサービスの提供に重点を置いて財源配分するとともに、受益と負担の適正化について市民に広く理解を求めていく。

市民生活を支える立場にある行政ではあるが、全てを行政だけで担うには自ずから限界があることから、行政と市民あるいは地域団体が連携をとりあって対象者を支えていくシステムをより拡大していく。

### 3 施設の統廃合を図る。

各種公共施設について、費用対効果を検証し、利用が少ない施設、利用者の偏在が大きい施設について、今後のあり方を検討するとともに、職員数や維持管理費の増による財政構造の硬直化の一因となっている保育所、幼稚園等の施設についても統廃合、民間委託を進めていく。

#### 【重点取組項目】

- (1) 今後の人口構成を視野に入れた各校区の教育・福祉施設をはじめ、市内における全ての施設を対象に公共施設のあり方を検討し、幼稚園の創設も含め統廃合を進める。
- (2) 新築、増改築を予定する、あるいは老朽化等その他の理由により改修を必要とする施設については、将来にわたっての必要性を十分に審議し、存廃を判断する。
- (3) 民間や他の団体等と競合する施設の廃止や運営形態の見直しを行う。
- (4) その他公共施設全般にわたって、今日及び将来的視点から必要性等を精査する。

### 4 歳入の確保を図る。

財政の健全性を確保するためには、歳出の削減とともに歳入を確保しなければならない。市税、住宅使用料その他の公共料金を含めて収納率の向上を図るとともに、受益者負担の適正化などあらゆる収入確保について取り組みを強化する。

#### 【重点取組項目】

- (1) 市税等の滞納整理に向けた全庁的な取組の強化と条件整備を図り、税収等の確保・拡大を図る。
- (2) 使用料及び手数料の適正化を図る。
- (3) 市有地の売却を促進し、未使用地の有効利用を促進する。
- (4) 受益者負担の原則を貫き、減免規定等の総合的な見直しを図る。
- (5) 市税の課税客体の悉皆調査を実施し、税収の確保を図る。

## 5 投資的事業の抑制

将来の発展と魅力あるまちづくりを進めるためには、中長期的視点に立った取り組みを進めることは、税源の涵養や都市計画の観点からも欠かせないものとなっている。

しかしながら、現下の厳しい財政状況を踏まえ、再建期間中は投資的事業全般にわたり事業の休止や見直し、重点化、延伸などにより事業の圧縮を行うとともに抑制基調で進めていく。

#### 【重点取組項目】

- (1) 一般財源ベースで8億円以下を基準とし、事業実施計画を定める。
- (2) 既定の事業においても、国、県の補助金の有無に関わらず、休止、計画の変更等の見直しを行う。

## 6 公債費の抑制

今日の財政圧迫の要因となっている公債費について、公債費抑制計画を定め、これに基づいて起債残高の減額を推し進め財政構造の改善を図っていく。

#### 【重点取組項目】

- (1) 新規借入を抑制し、プライマリーバランスの確保に努める。
- (2) 公債費抑制計画に基づき、起債残高の減額に努める。
- (3) 上記計画に定めた目標数値を遵守する。
- (4) 高利な起債の借換要望を行う。

## 7 行政経営システムの確立

現在の厳しい財政状況を克服し、健全な財政を維持していくためには、最小の経費で最大の効果を得ることを基本に全ての事業において、費用対効果の検証を行い効率化を図るとともに、市民の理解と協力を得て行政運営を図る必要がある。

このため、政策評価システムの導入、行政情報の提供、政策形成段階からの市民参加など新たな行政経営システムを構築していく。

### 【重点取組項目】

- (1) ニュー・パブリック・マネジメントの考え方に基づく行政経営システムを確立する。
- (2) 事務事業評価を推進し、その分析結果に基づき事務事業の見直しを行うとともに、職員の意識改革及び市民への説明責任の向上を図る。
- (3) 事前評価や第三者委員会の導入を検討するなど事務事業評価を含めた行政評価システムを確立し、まちの魅力と価値を高める各種施策を戦略的に展開できる体制・制度づくりの取組を進める。

## 8 公営企業の経営健全化

公営企業の経営健全化は、地方公営企業法の本旨に則り、自助努力によることを原則とするが、不良債務の発生(財政再建企業への転落)が危惧される次の2企業については、市全体の問題と捉え、内部努力と適切な財政援助により不良債務の発生を阻止し、経営の健全化を図る。

### (1) 下水道事業

水洗化率の向上、不明水の削減、維持管理費の効率化、使用料の適正化を図り経営基盤の強化を図る。特に、使用料は、普通交付税における高資本対策措置が得られることを最低条件として適正化を図る。

### (2) 病院事業

管理経費の削減、診療報酬改定を睨んだ入院中心医療への転換を図り、経営基盤の強化を図る。

## 9 財政再建団体への転落を阻止するために

### (1) 財政再建団体になれば

今後の本市の収支見通しは、先にみたように平成15年度以降投資的経費を行政活動の維持に最低限必要と見込まれる状況まで抑制し、また、公債費も抑制しても、平成19年度末には、約44億円の累積収支不足を抱え、下水道事業関連の起債の償還がピークとなる平成24年度には、約95億円にも及ぶ累積収支不足が見込まれることとなる。

地方公共団体においては、赤字額が一定規模(標準財政規模の20% = 財政再建ライン)を超えると建設地方債の発行を制限され、道路整備、学校建設や福祉施設整備などの社会資本の整備に必要な事業が事実上できなくなる。このため、国の管理下で「財政再建団体」として財政再建を行っていくことになる。

本市の場合、財政再建ラインは約22億円(平成15年度ベース)であることから、現有基金約29億円を全て取崩しても平成20年度にはこのラインを超え、平成21年度には財政再建団体に陥ることとなる。

財政再建団体は、企業で言えば、会社更生法の適用を受けることに相当するものであるが、総務大臣の指定を受け財政再建団体になった場合、国の指導監督の下、財政再建計画を策定し、歳入・歳出の両面にわたって厳しい見直しが求められる。

具体的にどの事業がどの程度の水準で見直しを求められるかについては、赤字幅などによって大きく異なるが、歳入においては、国基準又は類似都市・近隣都市における最高の料率と同程度での徴収・負担が求められるほか、歳出においては、単独事業の最低額での支出や投資的事業の抑制が厳しく求められる。

即ち、現時点の収支不足を勘案すると、歳入面では、保育料などの使用料、各種手数料などを、近隣市や類似都市の中で最高額を徴する都市、或いは国基準にそれぞれ合わせる必要があることから、市民に対して著しい負担増が求められることが想定できる。

また、歳出面では、市独自で実施している教育、福祉、産業振興などに係る事業が近隣市や類似都市の中で最低水準の都市と同程度になるよう、それぞれ引下げや廃止の方向で見直しされるほか、将来に向けた都市基盤の整備や学校、福祉施設、道路など市民生活に欠くことのできない施設設備の改修・整備についても計画的に実施することができなくなるなど、市民サービスの著しい低下が予想される。

また当然のことながら、毎年の予算は再建計画の範囲内で編成することを求められ、再建計画の変更を伴うような補正予算の編成にあたっても、その都度国・県の同意が必要となる。

このように本市の地方自治体としての自主性・自立性を放棄するだけではなく、市民への過大な負担や市民サービスの著しい低下を招く財政再建団体への転落だけは、何としてでも避けなければならない。

## (2) 収支改善の目標

当面、財政再建団体への転落阻止を最優先課題としつつ、実行ある構造改善の取組みを進めるとともに、計画最終年次（平成24年度）において、累積収支不足額を解消する。

### ア 収支見通し（投資的事業の抑制、公債費の抑制を前提条件としたもの）

(単位 百万円)

	平成15年度	平成16年度	平成17年度	平成18年度	平成19年度	計
歳 入	12,590	12,755	12,880	12,960	13,072	64,257
歳 出	12,945	13,348	13,929	14,150	14,395	68,767
差 引	355	593	1,049	1,190	1,323	4,510
累積収支	256	849	1,898	3,088	4,411	—

### イ 改革改善予定額

執行方針別の平成15年度以降の改革改善の取組みによる年次的改善予定額を次のとおりとし、計画的に改善に取組むものとする。

(単位 百万円)

改善項目	平成15年度	平成16年度	平成17年度	平成18年度	平成19年度	計
人件費の抑制	79	192	183	190	219	863
給付、助成、補助の見直し	17	57	59	61	62	256
民間委託の推進	0	0	0	0	0	0
施設の統廃合等	0	0	57	69	70	196
財源の確保	58	58	131	274	169	690
その他の事務事業の見直し	84	146	181	152	161	724
効果額計	238	453	611	746	681	2,729

#### ウ 改善後の収支見込

(単位 百万円)

	平成15年度	平成16年度	平成17年度	平成18年度	平成19年度	計
歳 入	12,648	12,813	13,011	13,234	13,241	64,947
歳 出	12,765	12,953	13,449	13,678	13,883	66,728
差 引	117	140	438	444	642	1,781
累積収支	18	158	596	1,040	1,682	—

#### エ 不足額の対処について

改善後の収支見込では、未だ17億円の累積収支不足が生じ、後期再建計画期間に送ることになるが、改善効果額が引継ぎ、また、期間あたりの効果額が増加するものが多数あることから、後期期間での累積収支不足額を解消する計画とし、この目標達成に全力を傾注するものとする。

## 改革改善項目

### 1 人件費の削減

#### 【 方 針 】

職員数の削減

超過勤務手当の削減

各種手当の見直し

昇給制度の見直し

(単位 千円)

NO	事 業 名	改革改善の方向、理由等	実施 年度	効果額(一般財源ベース)	
				15年度	5年間 計
1	人件費の削減	職員数、超過勤務手当、各種手当、昇給制度等を見直し削減を図る。	15 ・ 16	78,928	862,939
計				78,928	862,939

### 2 事務事業のゼロベースでの再構築

#### 【 方 針 】

国・県の基準を上回る施策、個人給付事業、各種補助金について、近隣市の状況等を踏

まえ精査し、再構築する。

一律給付的な事業は、所得等の尺度で再構築する。

民間委託を推進し、効率化を図る。

市の財政再建を図るため、徹底的な内部経費の削減を図る。

( 1 ) 給付、助成及び補助の見直し

(単位 千円)

NO	事 業 名	改革改善の方向、理由等	実施 年度	効果額(一般財源ベース)	
				15年度	5年間 計
2	トリムファミリー記念品 支給事業	事業の廃止により廃止する。	15	25	125
3	自治賞・連合自治会長 表彰受賞記念品支給事業	経費削減のため廃止する。	15	35	175
4	行政事務委託料	経費削減のため削減する。ただし、特別 職報酬審議会との調整を図る。	16	-	9,800
5	加西市都市親善友好協会 補助金	経費削減のため10%削減する。	15	40	200
6	集会所設置事業補助金 (新築、改築)	経費削減のため10%削減する。	15	900	4,500
7	掲示板設置費補助金	経費削減のため廃止する。	16	-	280
8	コミュニティバス事業	利用者が少ない路線について 廃止を図る。	16	-	8,000
9	納税組合補助金	プライバシー意識の高揚、解散の兆し等 を踏まえ、口座振替を推奨する。	15	1,000	15,000
10	遺族会委託料	経費削減のため10%削減する。	15	103	515
11	軍恩連盟委託料	経費削減のため10%削減する。	15	2	10
12	戦傷病者の会委託料	経費削減のため10%削減する。	15	3	15
13	ボランティア協会委託	経費削減のため10%削減する。	15	200	1,000
14	民生委員協議会委託料	15年度10%削減、16年度から近隣市の状 況を踏まえ単価を12,000円から10,000円 に引き下げる。(県連委託の費用弁償的 な性格のため)	15 · 16	139	1,067
15	手をつなぐ育成会委託料	15年度10%削減、16年度から希望の旅実 施分を削減する。(善防園、養護学校で実 施しているため)	15 · 16	15	235
16	障害者福祉協会委託料	15年度10%削減、16年度から身障地域交 流事業と統合を図る。	15 · 16	133	1,345
17	差別をなくそう大会記念品 支給事業	経費削減のため10%削減する。	15	5	25
18	人権啓発促進委託料	15年度10%削減、16年度から人権啓発推 進員を各町1名に減員する	15 · 16	114	3,258
19	人権教育協議会委託料	経費削減のため10%削減する。	15	30	150

(単位 千円)

NO	事業名	改革改善の方向、理由等	実施年度	効果額(一般財源ベース)	
				15年度	5年間 計
20	交流促進委託料	経費削減のため10%削減する。	15	300	1,500
21	保育まつり委託	経費削減のため10%削減する。	15	10	50
22	婦人共励会委託料	経費削減のため10%削減する。	15	3	15
23	保健衛生事業委託 (健康づくり事業)	15年度10%削減、16年度から廃止し、自主的な事業実施に移行する。	15 16	145	4,305
24	保護司会補助金	経費削減のため10%削減する。	15	4	20
25	ボランティア活動推進費補助	経費削減のため10%削減する。	15	185	925
26	心配ごと相談事業補助	助成事業を委託事業に変更し、補助率の有利な事業に変換する。	15	396	1,980
27	社会福祉協議会補助	経費削減のため10%削減する。	16	-	16,000
28	老人研修会委託	15年度10%削減、16年度から補助事業で研修会を実施するため廃止する。	15 16	29	1,189
29	人生いきいき住宅助成事業	身体状況に応じた適正な改修が出来るよう補助率の有利な特別型に一元化する。	16	-	6,340
30	長寿祝い金支給事業	市民養老金支給事業を実施しているため、最高齢祝い金を2万円から1万円に、100歳以上を最高齢者のみに移行、記念品支給は廃止する。	15 16	20	360
31	私立保育所運営費補助	経費削減のため10%削減する。	15	239	1,195
32	保育所連盟負担金	経費削減のため10%削減する。	15	12	60
33	いづみ会負担金	経費削減のため10%削減する。	15	6	30
34	福祉医療助成	市単の助成である3級の助成を縮小(所得制限の導入)する。	16	-	58,000
35	入院生活福祉給付金 支給事業	身障3級等の助成を縮小(所得制限の導入)する	16	-	2,560
36	ねたきり老人福祉年金 給付事業	オムツ給付事業の開始等、他の施策の充実により廃止する。	16	-	5,700
37	交通安全ポスター応募 記念品支給事業	小中学生の夏季課題に対する参加賞のため廃止し、優秀3賞のみの支給とする。	15	90	450
38	高齢者交通安全教室	参加記念品である反射材、反射テープ配布を廃止する。	15	150	750
39	防犯協会委託料	経費削減のため10%削減する。	15	293	1,573
40	暴力団追放促進協議会 委託料	15年度10%削減、16年度から臨時的事業に移行する。	15 16	45	1,845

(単位 千円)

NO	事業名	改革改善の方向、理由等	実施年度	効果額(一般財源ベース)	
				15年度	5年間計
41	保健衛生事業委託料	15年度10%削減、16年度から廃止し、自主的な事業実施に移行する。	15 · 16	108	4,440
42	交通安全用品購入補助金	15年度10%削減、16年度から廃止する。	15 · 16	68	2,824
43	ダンプカー協会加西支部活動補助金	経費削減のため10%削減する。	15	9	45
44	交通安全協会補助金	経費削減のため10%削減する。	15	56	280
45	生活モニター事業	県のモニターが廃止されたため廃止する。	15	66	330
46	くらしと生活を守る会補助金	15年度10%削減、16年度から連合婦人会組織との統合により減額する。	15 · 16	27	1,107
47	下水溝整備事業補助金	下水事業の進展により生活排水対策事業を廃止する。	15	110	550
48	地元協力費	事業の意義を踏まえ、縮小する。	16	-	4,000
49	ターミナル設置補助金	ゴミ減量化補助への事業転換を図るため、補助率を引き下げる。	15	33	633
50	資源集団回収補助金	古紙相場を踏まえ逆有償2円を1円に減額する。	15	2,450	12,250
51	有害鳥獣駆除委託料	公平性を期すため、地元負担を導入する。	15	85	425
52	田園景観整備委託	経費削減のため10%削減する。	15	125	625
53	特産物形成推進委託	16年度からの生産調整制度改正により廃止する。	16	-	320
54	林道畠線、緑化資材置場清掃事業	経費削減のため20%削減する。	16	-	128
55	景気対策業務委託料	経費削減のため10%削減する。	15	130	650
56	産業フェア開催委託料	経費削減のため10%削減する。	15	25	125
57	花いっぽい事業委託	経費削減のため10%削減する。	15	60	300
58	労働者福祉協議会補助金	経費削減のため10%削減する。	16	-	240
59	勤労者住宅資金融資保証料負担金	近隣市の状況を踏まえ廃止する。	16	-	2,000
60	職域親善ソフトボール大会補助	参加が減少している状況を踏まえ廃止する。	16	-	200
61	農地利用集積促進助成金	対象者を認定農業者に限定し、期間を5年間とする。	15	84	3,420

(単位 千円)

NO	事業名	改革改善の方向、理由等	実施年度	効果額(一般財源ベース)	
				15年度	5年間計
62	廃プラ処理補助	15年度10%削減、時限事業のため16年度で廃止する。	15 16	12	292
63	特產品開発補助金	15年度10%削減、16年度から廃止。 (5年間の期限設定)	15 16	52	1,627
64	農業団体育成事業補助金	15年度10%削減、16年度から事業効果を踏まえ縮小する。(ぶどう、集落営農のみとし、他の9団体は廃止)	15 16	100	2,968
65	水稻損害防止事業補助金	補助期間を3年間とする。	18	-	840
66	農業集落共同利用施設整備事業	経費削減のため10%削減する。	15	720	3,600
67	畜産共進会報償費	ブランド牛肉生産拡大対策事業補助金と重複しているため廃止する。	15	25	125
68	転作推進委員、確認補助員謝礼	転作に対する区長としての業務縮小により区長推進指導員謝礼を縮小する。	16	-	3,396
69	転作作物種子更新費補助金	経営確立助成廃止のため種子補助を40%削減する。	16	-	3,748
70	市単独土地改良事業補助金	補助金総額に上限を設ける。	15	2,700	13,500
71	商工会議所補助金	経費削減のため10%削減する。	15	350	1,750
72	加西織協同組合補助金	経費削減のため10%削減する。	15	9	45
73	北播磨地場産業開発機構補助金	14年度臨時の支出分を削減する。	15	250	1,250
74	若者交流対策事業補助金	15年度10%削減、16年度から市内で実施し縮小を図る。	15 16	50	650
75	商業振興補助金	経費削減のため10%削減する。	15	75	375
76	観光事業委託料	経費削減のため10%削減する。	15	1,027	5,135
77	各種イベント協賛金	トリム駅伝の廃止により縮小する。	15	20	100
78	まつり助成事業	経費削減のため10%削減する。	15	123	615
79	ふるさと振興事業補助	事業効果を踏まえ廃止する。	16	-	8,000
80	まちづくり協議会補助	経費削減のため10%削減する。	15	70	350
81	花と緑の協会補助	経費削減のため10%削減する。	15	12	60
82	社会教育推進委員活動委託料	15年度10%削減、16年度から推進員が各町の役員として定着している現状を踏まえ廃止する。	15 16	111	4,575

(単位 千円)

NO	事業名	改革改善の方向、理由等	実施年度	効果額(一般財源ベース)	
				15年度	5年間 計
83	かさいっ子きょうだいづくり・かさいキッズふれあい事業	地域コミュニティ構築のため、打ち切りとなる県事業であるきょうだいづくり事業と統合した形で推進する。	15 ・ 16	1,420	3,140
84	青年活動活性化事業 (えんどれす泥んば)	15年度10%削減、16年度から一部助成金を減額する。	15 ・ 16	32	404
85	文化活動推進委託料 (文化祭運営経費)	経費削減のため10%削減する。	15	36	180
86	補導センター表彰記念品支給事業	他市の状況を踏まえ廃止する。	15	42	210
87	スポーツ少年団育成委託料	経費削減のため10%削減する。	15	80	400
88	体育指導員活動委託料	経費削減のため10%削減する。	15	34	170
89	体育活動推進委託料	経費削減のため10%削減する。	15	16	80
90	市学校保健会補助金	経費削減のため10%削減する。	15	7	35
91	私立幼稚園運営補助金	経費削減のため10%削減する。	15	35	175
92	校区ふれあい活性化事業補助金	経費削減のため10%削減する。	15	20	100
93	館外教室 78教室補助(報償費)	自主運営へ移行するため、16年度半減、17年度廃止する。	15 ・ 16	-	2,730
94	青少年補導委員連絡協議会補助金	経費削減のため10%削減する。	15	17	85
95	地区青少年育成会補助金	経費削減のため10%削減する。	15	30	150
96	青少年団体連絡協議会補助金	経費削減のため10%削減する。	15	25	125
97	子ども会育成連絡協議会補助金	経費削減のため10%削減する。	15	23	115
98	加西市連合PTA補助金	経費削減のため10%削減する。	15	13	65
99	青年連絡会えんどれす補助金	経費削減のため10%削減する。	15	12	60
100	加西市連合婦人会補助金	経費削減のため10%削減する。	15	36	180
101	文化財保存会補助金	経費削減のため10%削減する。	15	19	95
102	古法華石仏管理補助金	経費削減のため10%削減する。	15	54	270

(単位 千円)

NO	事業名	改革改善の方向、理由等	実施年度	効果額(一般財源ベース)	
				15年度	5年間 計
103	無形文化財伝承活動補助金	経費削減のため10%削減する。	15	16	80
104	各種展示会賞賜金	盾レリーフ等贈呈を廃止する。	16	-	966
105	文化連盟補助金	経費削減のため10%削減する。	15	58	290
106	体育協会補助金	経費削減のため10%削減する。	15	174	870
107	トリムファミリー駅伝大会補助金	事業廃止により廃止する。	15	90	450
108	郡市区対抗駅伝競走大会補助金	経費削減のため10%削減する。	15	210	1,050
109	消防団機材管理委託料	経費削減のため10%削減する。	15	447	2,235
110	消防団表彰事業	表彰筒、レプリカ等を廃止する。	16	-	262
111	自主防災資機材補助金	15年度10%削減、16年度から資機材補助の総額を50%削減する。	15 16	120	1,720
112	防火協会補助金	経費削減のため10%削減する。	15	2	10
113	消防団運営補助金	経費削減のため10%削減する。	15	48	240
114	選挙啓発ポスター賞品支給事業	小中学生の夏季課題に対する参加賞のため廃止する。	15	125	625
計				17,054	256,007

## (2) 民間委託の推進

(単位 千円)

NO	事業名	改革改善の方向、理由等	実施年度	効果額(一般財源ベース)	
				15年度	5年間 計
115	リサイクルセンター処理業務	全面民間委託を検討する。	-	-	-
116	収集業務の委託推進	15年度中に効率的な収集体制と民間委託比率の見直しを図る。	-	-	-
117	給食業務	業務の経済性、効率性の観点から民間委託を視野に入れ平成15年度中に検討する。	-	-	-
計				-	-

( 3 ) その他事務事業の見直し

(単位 千円)

NO	事 業 名	改革改善の方向、理由等	実施 年度	効果額(一般財源ベース)	
				15年度	5年間 計
118	嘱託職員賃金の削減	賃金見直しにより減額する。	15	4,900	24,500
119	臨時職員の削減	アルバイト職員を削減する。	15	9,000	45,000
120	土地借上げ料 (庁舎、福祉会館、保育所、公民館、加西球場、衛生センター等)	地価情勢、公用地取得単価、必要性を踏まえ、適正化に努める。	契約 更新時	-	3,906
121	都市施設公社の経費節減	運営経費見直しにより削減を図る。	17	-	3,000
122	消防団員定数の見直し	第4次行革大綱の実施 (104名削減を図る。)	17	406	10,195
123	市議会議員選挙、市長選挙	時間外手当、人員の抑制により経費削減を図る。	15	1,792	5,376
124	交際費	15年度10%削減、16年度以降行政委員会等の交際費を廃止する。	15	375	2,575
125	公用車(特別)の削減	市長車、助役車、院長車について、効果的な運用により1台削減する。	15	326	1,304
126	郵送料の削減	口座振替領収書送付を廃止する。	15	2,400	12,000
127	在勤地内旅費の見直し	在勤地内旅費を削減する。	16	-	4,800
128	官舎借上げ料	人事交流の縮小により廃止する。	16	-	6,496
129	名刺補助	廃止	15	200	1,000
130	市政モニターの検討	タウンミーティングの充実、市民参画推進事業等により廃止する。	15	78	390
131	ランドマークのライトアップ	経費削減のため中止する。	16	-	1,040
132	地球儀のライトアップ	経費削減のため点灯時間等検討する。	16	-	240
133	学術調査委託	市内悉皆調査の進捗により削減する。	15	4,000	61,000
134	加西市史	発行部数を削減する。	15	1,000	5,000
135	庁舎管理業務	清掃業務を縮小する。	16	-	2,848
136	いきいき事業	公民館活動と重複しているため、福祉会館内のいきいき事業を廃止する。	15	480	2,400
137	予防接種	結核予防法の改正により小中学生のBCG等廃止する。	15	2,030	10,150
138	かしの木学園健診	市の検診体制の充実により廃止する。	15	2,080	10,400
139	町ぐるみ健診	皮膚がん検診を廃止する。	15	310	1,550

(単位 千円)

NO	事 業 名	改革改善の方向、理由等	実施 年度	効果額(一般財源ベース)	
				15年度	5年間 計
140	収集車乗車人員の削減	2名に削減する。	16	-	65,524
141	さわやかキャンペーン	事業効果を踏まえ廃止する。	15	45	225
142	観光・国際親善使節	近隣市の状況を踏まえ廃止する。	16	-	2,200
143	人材バンクの早期設立	養成から人材バンク活用事業への展開を図るため、ボランティア養成講座を廃止する。	15	60	300
144	パソコン研修委託料	養成研修を実施し、自前で実施する。	17	-	306
145	教科等研究委託料(小学校)	経費削減のため10%削減する。	15	36	180
146	校外活動派遣費	経費削減のため10%削減する。	15	200	1,000
147	各種研究会負担金(小学校)	経費削減のため10%削減する。	15	8	40
148	各種研究会負担金(中学校)	経費削減のため10%削減する。	15	4	20
149	教科等研究委託料	経費削減のため10%削減する。	15	22	110
150	パソコン講師委託料	目的達成(初心者)により廃止する。	16	-	4,800
151	女性セミナー	15年度10%削減、16年度以降段階的縮小する。	15	14	184
152	家庭教育講座	経費削減のため10%削減する。	15	22	110
153	花の美術大賞展	東京展を廃止する。(展示会場を3から2に)	16	-	5,400
154	衛生センター宿日直業務委託	中央制御室計装盤等設置により廃止する。	17	-	6,735
155	消防清掃調理アルバイト	夕食調理、清掃アルバイトを廃止する。	16	-	4,908
156	救命士講習会	講習会テキスト配布を廃止する。	15	80	400
157	各種委員退任記念品 (教委、監査、公平)	経費削減のため廃止する。	15	63	315
158	農業委員会だより	隔年に発行する。	15	-	376
159	旅費の削減	全国大会等の参加廃止	15	2,479	12,395
160	経常経費の削減	5%削減する。	15	21,041	105,205
161	経常経費の削減	枠配分予算等の実施によりさらに5%削減する。	16	-	84,164
162～ 244	その他徹底した内部経費 の削減	制服の廃止、業務委託の見直し、負担金 の廃止等 (83項目)	15	30,363	214,194
計				83,814	724,261

### 3 歳入の確保を図る

#### 【 方 針 】

市税・使用料・手数料滞納額の縮減

市有地の売却及び有効利用

受益者負担の適正化

(単位 千円)

NO	事 業 名	改革改善の方向、理由等	実施年度	効果額(一般財源ベース)	
				15年度	5年間 計
245	収納率の向上	滞納整理の強化、徴収の強化等により、収納率を1ポイント向上させる。	15	58,000	290,000
246	徴収事務	徴収強化週間における夜間徴収の強化と時間外勤務手当の抑制のためフレックスタイム制を導入する。	16	-	2,160
247	受益者負担の適正化	公共料金について受益者負担の適正化を図る。	17	-	111,000
248	市有地の有効利用	消防署跡地等の遊休資産を売却する。	16	-	105,000
249	保育料、入園料の適正化	現行国基準の80%相当を90%に引き上げ、適正化を図る。	17	-	108,000
250	ごみ処理	ごみ排出量に応じた受益者負担の導入のため、シール制を指定袋制に移行する。	18	-	69,600
251	ごみ無料券の印刷	指定袋制移行まで継続	18	-	4,500
計				58,000	690,260

#### 4 施設の統廃合等を図る。

##### 【方針】

人口構成を視野に入れた施設の統廃合  
民間施設等と競合する施設の廃止、運営の見直し  
将来的な視点からの精査

(単位 千円)

NO	事業名	改革改善の方向、理由等	実施年度	効果額(一般財源ベース)	
				15年度	5年間 計
252	保育所	経費削減及び少子化を踏まえ施設を統合する。	17	-	171,600
253	幼稚園	経費削減及び少子化を踏まえ施設を統合する。	18	-	24,800
254	市営駐車場の検討	施設の改善及び運用について検討する。	17	-	-
255	ごみ処理	広域化を進める。	-	-	-
計				-	196,400

#### 5 投資的事業の抑制

##### 【方針】

将来の発展と魅力あるまちづくりを進めるには、一定の投資は必要であるが、市街地再開発事業等の重点懸案事業がほぼ完了した現状を踏まえ、最低限必要と見込まれる「一般財源で8億円以下」を基準に事業5ヶ年計画を立て、投資的事業を抑制する。

(単位 千円)

NO	事業名	改革改善の方向、理由等	実施年度	効果額(一般財源ベース)	
				15年度	5年間 計
256	投資的事業の中期実施計画	一般財源8億円以下で計画書を策定する。	15	-	-
計				-	-

## 6 公債費抑制計画

新規借入の抑制を行い、15年度以降の一般会計の市債残高を確実に減少させる。

臨時財政対策債を平成15年度ベースで継続すると仮定し、毎年の元金償還が平均20億円で推移した場合、建設事業に充当できる市債の発行限度額は臨時財政対策債と減税補てん債を差引いた9億円が限度となる。ただし、下水道整備の完了時期までは今後も市債総額で借入が膨らむ中、一般会計の負債解消をより一層進め、下水道債の元利償還額増高に対応する必要があるため、平成16年度以降、一般会計の建設事業に充てる市債発行額を5億円以下に見込む。それに伴い、平成20年度末においては市債残高を190億円台に縮減する目標数値を設定する。

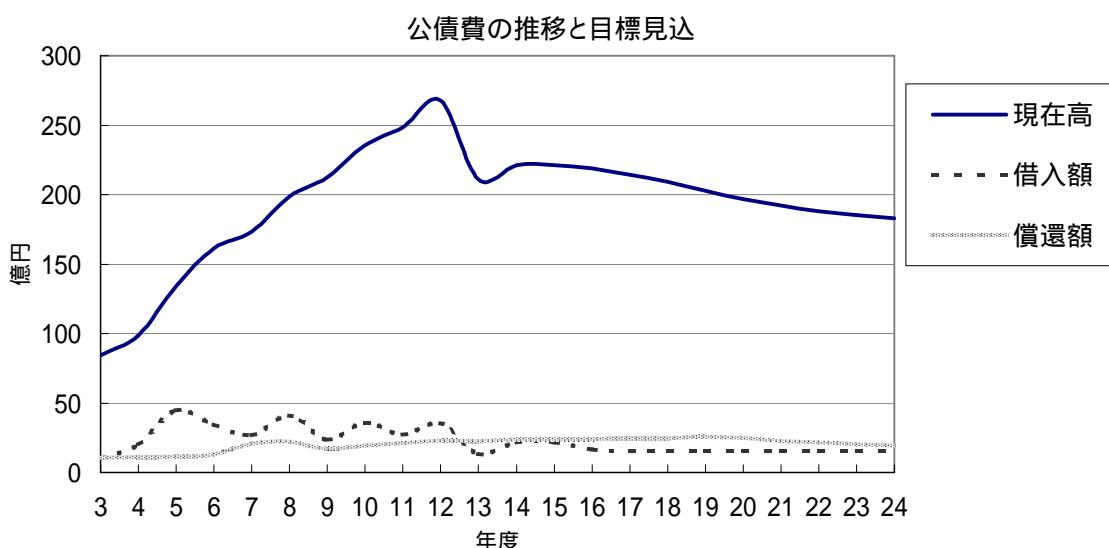
	15	16	17	18	19	(単位 百万円)
現在の償還見込 A						
元金	2,148	1,897	1,946	1,939	1,931	9,861
利子	558	515	435	382	331	2,221
計	2,706	2,412	2,381	2,321	2,262	12,082
15年以降の借入見込 B	2,180	1,649	1,541	1,541	1,541	8,452
うち臨時財政対策債	966	966	966	966	966	4,830
うち減税補てん債	71	75	75	75	75	371
Bにかかる償還見込 C						
元金	0	0	57	115	249	421
利子	0	39	69	96	121	325
計	0	39	126	211	370	746
公債費充当する特財 D	317	70	70	70	70	597
償還見込 A+C-D						
元金	1,831	1,827	1,933	1,984	2,110	10,282
利子	558	554	504	478	452	2,546
計	2,389	2,381	2,437	2,462	2,562	12,828
年度末市債現在高	22,141	21,893	21,431	20,918	20,279	

### 【一般会計公債費抑制計画の目標数値の設定】

各年度末の現在高を前年度末現在高以下に抑制する。

平成20年度末の市債現在高を200億円以下に削減する。

各年度の建設事業に充当する市債発行については5億円を上限とする。



## 7 行政経営システムの確立

### 【 方 針 】

ニュー・パブリック・マネジメントの考え方に基づく行政経営システムを確立する。

事務事業評価の推進による事務事業の見直し等を図る。

行政評価システムを確立する。

(単位 千円)

NO	事 業 名	改革改善の方向、理由等	実施 年度	効果額(一般財源ベース)	
				15年度	5年間 計
257	事務事業評価の推進	事務事業評価を推進し、その分析結果に基づき事務事業の見直しを行うとともに、職員の意識改革及び市民への説明責任の向上を図る。	15	-	-
258	行政評価システムの確立	事前評価や第三者委員会の導入を検討するなど事務事業評価も含めた行政評価システムを確立する。	16	-	-
259	パブリックコメントの実施	行政の透明性の向上、情報の共有化を推進し、行政への市民参加の促進を図るため、行政計画等の立案過程において、目的、趣旨等を公表し、広く市民から意見を求める。	15	-	-
260	市民参画の推進	NPOやボランティアの育成を図り、協働によるまちづくりを推進する。	15	-	-
261	電子自治体の推進	行政運営の一層の簡素化、効率化、統合化を図りながら、電子化に呼応したシステムの構築に取組む。	15	-	-
計				-	-

## 8 公営企業の経営健全化

### (1) 下水道事業

#### 【方針】

水洗化率の向上、不明水の削減、維持管理経費の効率化、使用料の適正化により経営基盤を強化するが、特に経営健全化に最大の効果が生じる使用料の適正化は、高資本対策措置を念頭に実施する。（平成17年度、平成20年度それぞれ20%改定）

#### 繰出金見込

(単位 百万円)

	H15	H16	H17	H18	H19	計
基準内繰出額	963	1,311	1,621	1,721	1,842	7,458
基準外繰出額(不良債務解消分)	0	50	50	50	50	200
計	963	1,361	1,671	1,771	1,892	7,658

備考 平成24年度末での不良債務解消を図るために計画的に繰出を予定している。

#### 改善後の収支見通し（詳細 資料編P46）

##### (収益的収支)

(単位 百万円)

	H15	H16	H17	H18	H19	計
経常収益	1,272	1,569	1,955	1,989	2,140	8,925
経常費用	1,978	2,094	2,150	2,197	2,216	10,635
経常損益	706	525	195	208	76	1,710

##### (資本的収支)

(単位 百万円)

	H15	H16	H17	H18	H19	計
総収入	5,255	2,858	2,820	2,241	2,445	15,619
総支出	5,957	3,480	3,607	3,028	3,306	19,378
差引	702	622	787	787	861	3,759

#### 料金改定効果試算表

(単位 百万円)

	H15	H16	H17	H18	H19	H20	H21	H22	計
現行での使用料収入見込 A	494	544	591	631	664	690	709	724	5,047
現行での高資本対策措置額 B	306	382	540	589	633	666	694	748	4,558
普通交付税措置額(45%) C	138	172	243	265	285	300	312	337	2,051
計 D	938	1,098	1,374	1,485	1,582	1,656	1,715	1,809	11,656
17年度・20年度20%改定した場合の使用料収入見込 E	494	544	710	759	799	995	1,020	1,043	6,364
17年度・20年度20%改定した場合の高資本対策措置額 F	306	382	540	589	704	756	798	917	4,992
普通交付税措置額(45%) G	138	172	243	265	317	340	359	413	2,246
計 H	938	1,098	1,493	1,613	1,820	2,091	2,177	2,373	13,602
経営強化額 E+F-A-B	0	0	119	128	206	395	415	488	1,751
普通交付税措置額の増加 G-C	0	0	0	0	32	41	47	76	195

備考 高資本対策措置は、前々年度決算に基づき措置される。

## (2) 病院事業

### 【方針】

管理経費の削減、入院中心医療への転換により、診療報酬改定に対応した  
経営基盤強化を図る。

#### 繰出金見込

(単位 百万円)

	H15	H16	H17	H18	H19	計
基準内繰出額	534	546	582	564	552	2,778
基準外繰出額(不良債務解消分)	0	0	0	0	0	0
計	534	546	582	564	552	2,778

備考 不良債務の発生が見込まれないため、基準外繰出は予定していない。

#### 改善後の収支見通し (詳細 資料編P47)

##### (収益的収支)

(単位 百万円)

	H15	H16	H17	H18	H19	計
経常収益	5,755	6,190	6,142	6,094	6,060	30,241
経常費用	6,020	6,284	6,300	6,317	6,329	31,250
経常損益	265	94	158	223	269	1,009

##### (資本的収支)

(単位 百万円)

	H15	H16	H17	H18	H19	計
総収入	2,259	193	233	218	209	3,112
総支出	2,379	263	323	301	287	3,553
差引	120	70	90	83	78	441

## 再建の推進にあたって

### 1 改革の主体的取組と実施手順

改革項目の抽出と実践は、事業所管部局の主体的な改革改善行動を基本とする。各部局においては財政再建計画実施手順書に基づき改善目標及び目標を達成するための手段、日程、責任を明示した文書記録を作成し、改善実施に努める。

各年の効果額を測定記録、計画数値と実施数値との比較分析、決算評価等をまとめることにより、この計画の継続的改善を進める。

### 2 改革意識の高揚と推進

職員からの改革に係る提案については、所管組織にとらわれることなく幅広く受け入れ、効果が見込まれる提案については積極的に施策化するなど、職員の改革意欲の高揚に努めるとともに、全庁的な改革運動を展開していく。

また、改善項目については、適正な進行管理に努めるとともに、収支見通しの時点修正に応じ、次年度以降の改善項目について所要の調整を図ることとする。特に、施設の統廃合をはじめ現時点での未調整課題の解決を図りながら、実効性のある取組をめざす。

### 3 市民への説明と透明性の確保

財政再建計画は、市民に公表・提案することによって説明責任を果たすとともに、市民全体のコンセンサスを得るために広く市民の意見を聞き、行政の透明性と信頼の確保に努める。

市広報やホームページをはじめ、関係者や関係団体等への説明会を開催し、積極的な情報提供に努めるとともに、広く市民等からの意見を受け、提出された意見等と市としての意見を公表する中で、次年度予算案に反映し、取組を具体化していく。

また、こうした取組を進めるにあたっては、政策形成段階から市民との情報の共有化を促進し、市民意見を把握、反映できる仕組を確立する。

## 職員の意識改革

市が厳しい財政状況に直面している今、職員に求められていることは、市民の視点に立って、市民から認められるような付加価値の高い行政サービスを提供できる職員になり、それらの職員が結集することにより、「最少の経費で最大の効果を挙げる」ことのできる行政組織を作りあげていくことである。

そのためには、まずは市が率先して内部の改革を行うことが必要であり、職員一人ひとりが市の状況を直視し、積極的かつ自発的な変革意識を持って、この危機に臨まなくてはならない。

### 1 職員としての役割の再認識

#### (1) 職員の存在意義

職員の存在意義は、住民福祉向上のため、全力で公務に励むことである。

市は、市民の要望に基づき、市民のために、市民の税金を使ってサービスを提供している。

公務員の最も重要な役割である「市民への適切なサービス、すなわち、市民満足の提供」を常に念頭に置いて、全力で公務に励むことができるようとするため、地方公務員法においても、職員の身分保障を規定し、行政の継続性と安定性を確保することを期待している。

今日、民間企業では、我が国の経済状況を背景に、その規模の大小にかかわらず、社員のリストラや経営の圧縮、さらには合併・吸収、倒産などの厳しい状況が続いている。そのような状況のもとでは、「市役所はつぶれない」、「公務員は安泰である」という意識を払拭していかなければならない。

#### (2) 自治体間競争の招来

これまでにない財政危機の一方で、平成12年4月から地方分権がスタートした。

地方分権の進展は、自治体間競争を招来すると言われている。各自治体は、自らの責任において、独自の政策を実行することが可能となった反面、その結果については、より厳しい評価にさらされることになる。これまで、「市民は、役所を選ぶことができない。」と言われてきたが、これからは、納税者が行政サービスの良し悪しによって、納税先を選択する時代が到来しても不思議ではない。

市民（納税者）の支持のもと、自治体は、自らの生残りをかけて自治体間競争に臨み、職員は、市民に選ばれる行政サービスを提供していかなければならないという意識を強く持つ必要がある。

## 2 職員の意識改革の方向

職員が市民の期待に応えるには、どのような意識を持って職務に当たればよいのだろうか。

地方自治法は、自治体がその事務を行うに当たっての責務を次のように規定している。

「地方公共団体は、その事務を処理するに当っては、住民の福祉の増進に努めるとともに、最小の経費で最大の効果を挙げるようしなければならない。」

（地方自治法第2条第14項）

この趣旨を踏まえれば、次のような意識を持ち、今後も、より一層の厳しさと自覚を持って、公務に励む必要がある。

市民のニーズを的確に把握し、常に満足度の高い行政サービスを提供すること。  
ムリ、ムダ、ムラのない効率的な行政運営を心掛け、最小の経費で最大の効果を得ること。

## 3 市民の期待に応えるための実践

市民満足度を高めるために効率的な行政運営を実践するには、それぞれの職員が、常に次に掲げることを意識して職務を遂行する必要がある。

真摯に市民の声を聴き、常に市民の立場に立ってものを考える。  
市民要望を真に理解し、市政や地域の状況について広範な関心を持ち、多様な市民ニーズを把握し、的確な対応を行う。  
「市役所は、市内最大のサービス産業」という意識で市民に接し、質の高い市民サービスを提供する。  
「入るを量って、出るを制す」という姿勢や、納税者の立場に立ってものを考えることを心掛け、常にコスト意識を持って職務を遂行する。  
「時間は、コストである」ことを認識し、「課題の先送りをしない」こと。  
常に危機意識を持って職務遂行に当たり、地方分権の進展に伴う自治体間競争に打勝つ。

#### 4 職員一人ひとりの財政再建の当事者としての認識

以上、述べたとおり、財政再建の基盤づくりは、職員の意識の変革、すなわち「市民感覚」や「経営感覚」を身に付けていくことからスタートしていく。

自治体は、常に市民の視点に立った行政運営を志向しなくてはならない。その意味では、自治体における行財政改革は、永遠の課題である。組織を支えるのは、職員一人ひとりである。職員こそが、行財政運営の最大の資源なのである。市民ニーズに的確に応え、いかに効率的な行政運営を行うかは、職員の公務への取組み方次第であると言ってよい。

今、財政は危機的な状況にある。しかし、この危機を嘆いているだけでは何の解決にもならない。この危機を、行政改革、体質改善、さらには行政のプロとしての自己改革を進めるための千載一遇のチャンスであると前向きに捉えることが大切である。職員一人ひとりが、足元を見据え、改革に一丸となって取り組んでこそ、市民の理解が得られ、財政再建が実現する。

## 資料

### 1 普通会計収支見通し(改善後)

(単位 百万円)

		H14	H15	H16	H17	H18	H19	H20	H21	H22	H23	H24	計(15~24)
歳入	市税	6,347	5,880	5,880	5,925	5,925	5,925	5,925	5,925	5,925	5,925	5,925	59,160
	地方交付税	4,453	4,410	4,575	4,655	4,735	4,847	4,897	4,905	4,940	4,962	4,905	47,831
	譲与税・交付金	1,229	1,170	1,170	1,170	1,170	1,170	1,170	1,170	1,170	1,170	1,170	11,700
	その他	1,415	1,130	1,130	1,130	1,130	1,130	1,130	1,130	1,130	1,130	1,130	11,300
	計	13,444	12,590	12,755	12,880	12,960	13,072	13,122	13,130	13,165	13,187	13,130	129,991
歳出	人件費	3,670	3,703	3,731	3,906	4,006	4,026	4,006	4,050	3,998	3,937	3,907	39,270
	扶助費	610	620	628	638	647	657	667	677	687	697	708	6,626
	公債費	2,518	2,389	2,381	2,437	2,462	2,562	2,487	2,281	2,152	2,026	1,918	23,095
	物件費	1,857	2,005	2,005	2,005	2,005	2,005	2,005	2,005	2,005	2,005	2,005	20,050
	投資的経費	1,438	830	800	800	800	800	800	800	800	800	800	8,030
	下水道事業繰出	1,076	963	1,361	1,671	1,771	1,892	1,951	1,973	2,048	2,110	2,304	18,044
	病院事業繰出	486	534	546	582	564	552	545	525	525	525	525	5,423
	その他	1,690	1,901	1,896	1,890	1,895	1,901	1,906	1,911	1,917	1,904	1,901	19,022
	計	13,345	12,945	13,348	13,929	14,150	14,395	14,367	14,222	14,132	14,004	14,068	139,560
	差引収支	99	355	593	1,049	1,190	1,323	1,245	1,092	967	817	938	-
	行革改善額	0	238	453	611	746	681	729	737	773	809	833	6,610
	差引収支	99	117	140	438	444	642	516	355	194	8	105	
	累積収支	99	18	158	596	1,040	1,682	2,198	2,553	2,747	2,755	2,860	

累積不足額は、基金の取崩し等で補てんする。

## 2 下水道事業会計の収支見通し（改善後）

(単位 百万円)

	H14	H15	H16	H17	H18	H19	H20	H21	H22	H23	H24
収益的収支	使用料	355	494	544	710	759	799	995	1,020	1,043	1,059
	他会計補助金	759	703	959	1,203	1,192	1,302	1,349	1,379	1,476	1,550
	その他	151	75	66	42	38	39	40	0	0	0
	総収益	1,265	1,272	1,569	1,955	1,989	2,140	2,384	2,399	2,519	2,609
	維持管理費	314	476	396	402	408	414	421	426	433	440
	減価償却費	642	712	866	912	961	988	1,013	1,041	1,069	1,069
	地方債償還利息	775	783	823	827	819	805	799	775	734	689
	その他(一借利息)	3	7	9	9	9	9	9	9	9	9
	総費用	1,734	1,978	2,094	2,150	2,197	2,216	2,242	2,251	2,245	2,207
資本的収支	差引	469	706	525	195	208	76	142	148	274	402
	地方債	3,372	3,662	1,798	1,658	1,218	1,363	726	171	161	26
	国庫補助金	1,046	1,149	474	506	284	332	156	78	177	29
	他会計補助金	317	260	402	468	579	590	602	594	572	560
	受益者負担金	277	184	184	188	160	160	160	100	50	50
	総収入	5,012	5,255	2,858	2,820	2,241	2,445	1,644	943	960	665
	建設改良費	4,778	5,095	2,297	2,225	1,531	1,725	865	239	371	73
	地方債償還金	570	721	1,065	1,288	1,428	1,501	1,610	1,731	1,775	1,834
	その他	150	141	118	94	69	80	63	18	27	30
	総支出	5,498	5,957	3,480	3,607	3,028	3,306	2,538	1,988	2,173	1,934
備考	差引	486	702	622	787	787	861	894	1,045	1,213	1,269
	不良債務	65	597	837	894	918	860	592	448	318	116
											19

備考 1. 不良債務 = 流動負債 - 流動資産

2. 平成17年度及び平成20年度に使用料を20%改定を前提としている。

3. 平成16年度から各年50百万円の不良債務解消補てんを実施。

### 3 病院事業会計の収支見通し(改善後)

(単位 百万円)

		H14	H15	H16	H17	H18	H19	H20	H21	H22	H23	H24
収益的収支	医業収益	5,450	5,457	5,888	5,844	5,799	5,768	5,776	5,794	5,812	5,841	5,849
	うち他会計負担金	101	143	143	143	143	143	143	143	143	143	143
	医業外収益	315	298	302	298	295	292	289	285	281	276	271
	うち他会計負担金	196	189	193	189	186	183	180	176	172	167	162
	うち他会計補助金	79	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70
	経常収益(計)	5,765	5,755	6,190	6,142	6,094	6,060	6,065	6,079	6,093	6,117	6,120
	医業費用	5,680	5,867	6,040	6,062	6,084	6,102	6,115	6,079	6,069	6,084	6,101
	うち減価償却費	140	159	308	307	303	296	283	221	185	174	164
	医業外費用	211	153	244	238	233	227	208	155	149	142	135
	うち企業債利息	64	76	118	113	108	104	99	93	87	80	73
資本的収支	経常費用(計)	5,891	6,020	6,284	6,300	6,317	6,329	6,323	6,234	6,218	6,226	6,236
	差引	126	265	94	158	223	269	258	155	125	109	116
	企業債	1,466	1,940	53	53	53	53	53	53	53	53	53
	他会計出資金	111	132	140	180	165	156	152	136	140	145	150
	その他	0	187	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	収入計	1,577	2,259	193	233	218	209	205	189	193	198	203
	建設改良費	1,495	2,193	53	53	53	53	53	53	53	53	53
	企業債償還金	166	183	210	270	248	234	228	204	211	217	225
	その他	0	3	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	支出計	1,661	2,379	263	323	301	287	281	257	264	270	278
	差引	84	120	70	90	83	78	76	68	71	72	75
	不 良 債 務	277	67	269	385	439	443	433	426	409	396	363

備考 不良債務 = 流動負債 - 流動資産

## 市民から寄せられた提案・意見

財政再建推進計画に反映させるべく、平成15年8月11日の加西市行財政改革調査検討委員会への諮問を皮切りに、市ホームページ（9月1日）広報かさい（9月号）等で広く市民に提案・意見を求めた。ここに、その概要を報告する。

寄せられた提案総数 10件

内訳 ・手紙 7件 ・ファックス 2件 ・Eメール 1件

提案項目数 34件

寄せられた提案・意見内容を分析・分類した結果は、以下のとおりである。

### 1 人件費の抑制

- ・ 人件費の削減について、民間に比べ甘い。民間なら目標を半減とする。民間が実施しているテクニック（部課係の統合による役職の半減、余剰人員の活用）を参考に、自然減による職員の削減に留まらず、外部委託事業の自前処理等で人件費を減らすべきである。
- ・ 職員、市幹部の給料、ボーナスをカットする。（3% 10年間）
- ・ 職員、市幹部のリストラの実施（10%から30%）
- ・ 特殊勤務手当を全廃すべきである。仕事を遂行するのに当然すべきものである。市民サービスの低下等市民に負担を強いるのであれば、廃止するのが当然である。
- ・ 根本に本当のメスが入っていない。各項目は可とするが、一番大事なことは職員を700人体制で運営することにつきる。（原則、嘱託、アルバイトは採用しないで）幅広い分野に対応できる職員の養成、組織の統合等により実施すべきである。
- ・ 職員数を10年間で57人の削減する計画であるが、民間企業に比べ甘すぎる。もっと削減すべき。
- ・ 職制を部長、課長、課長補佐、係長のみとし、次長、室長、主幹、参事等のポストを

廃止し、統廃合を含め組織機構のスリム化を図るべきである。また、年功序列や横並び昇格、数合わせ的な女性の登用をせず、実力本位での昇格、登用をすすめられたい。

- ・ 人件費の歳出に占める割合が高い。民間会社と比べれば、職員数は、1/3～1/2程度よいのでは。トヨタ方式による仕事の調査、分析、問題点の抽出、改善策と、これを繰り返すことによって職員を削減すべきである。

職員数の削減については、事務事業の見直し、民間委託、施設の統廃合、組織機構のスリム化等の中でさらなる削減を検討していく予定です。なお、57名の削減計画は、全職員数807名に対する削減ではなく、市立加西病院（307名）及び平成20年を目指して事業実施中の上下水道等（53名）の職員を除く447名に対する削減計画（12.8%）であることのご理解をお願いします。

また、給料、各種手当については順次見直しを進めてきたところであり、今後も人事院勧告の完全実施による削減をはじめ、必要性等を検討し、削減を図っていく所存であります。

## 2 事務事業の改善

- ・ 県庁への出張は全員北条鉄道を利用し、二酸化炭素問題や公用車の削減に繋がる。
- ・ 超過勤務の完全廃止、庁舎の清掃業務を全職員で実施、経常経費5%削減を10%削減、職員の駐車場経費の負担、議長車を廃止しタクシー利用に変更等の改善を実施すべきである。
- ・ 借地料について、大半が先祖伝来か町共有のものであろうから、もっと安くならないのか。
- ・ 納税組合制度を一日も早く解消し、無駄な支出（報償金制度）は廃止すべきである。
- ・ 丸山公園の地球儀について、電気代が多く掛かっているならメンツを捨てて止めるべきではないか。
- ・ 図書館について、本を借りるのに多少時間がかかるてもいいので、職員数を減らしてはどうか。ビデオ、CDの無料貸し出しは、民間を圧迫しているのではないか。雑誌

も選別し部数を減らしてはどうか。( ファッション誌等一部のマニアしか読まない雑誌が多数ある。本屋の売上にも影響を与える。)

提案をいただいた項目について更に検討し、実施可能なものは平成 16 年度から取り入れます。なお、経常経費削減については、平成 15 年度に 5% 削減、平成 16 年度にはさらに 5% 削減を予定しておりますのでご理解をお願いします。

### 3 歳入の確保

- ・ 収入（税収）を増やすため、様々な方策を講じるべきである。（人が集まる方策、新しいビジネスの創造等）
- ・ 収入は維持確保、支出は削減と当たり前のところで終わっている。支出は人件費等市民サービスが低下しない程度に削減し、例えば、クリーンエネルギーの売却等による収入増などもっと儲けることを考えるべきである。
- ・ 滞納者には、徹底した処置を取るべきで、温情は裏切り行為になる。
- ・ 観光事業で新たな税源を生み出してはどうか。観光農園（栗園、竹林園、柿園、ひまわり園等）、桜の名所づくり、文化財の活用等によって。
- ・ 徴収方法を全市民が口座振替するよう全力を傾注すべきである。

新たな增收施策については、市を活性化する施策と併せ今後の市政運営の中で具体化していく予定です。また、税の徴収については、計画の実現に不断の努力を積み重ねる所存あります。

### 4 公営企業の健全化

- ・ 病院の大半が赤字であるが、もっと合理化を進めるべきである。仮にも予約診療で 30 分～1 時間も待たせることのないよう、待ち時間 5 分以内を合言葉に合理化を進めれば自ずと利益が生じる。

- ・ 下水道料金の値上げに関して、十分な説明が必要である。
- ・ 病院事業への一般会計からの繰出が近隣市に比べ少ない。近隣市並に出し設備を充実すべきである。

公営企業については、公営企業法に則り独立採算制が原則となっています。この趣旨からも不断の経営合理化を行い、十分な説明と理解を得て料金水準の適正化等を図っていかなければならないと考えております。また、法において、独立採算の原則から除外して一般会計(税)で負担すべき経費が定められていますので、病院等各公営企業には、法基準に従って繰出しを実施しております。

## 5 職員の意識改革

- ・ 市民負担を強いる前に市職員自らが範を示すべきである。
- ・ 職員の意識改革について、職員一丸となって計画推進しようとする雰囲気が伝わらない。計画の目標値が達成できない時は、その未達成額を職員全員で負担するぐらいでなければ駄目だ。
- ・ 年度ごと達成目標を定め、先送りしないよう実行することが何よりも大切である。

行財政改革を遂行する上で、一番大切なことは実行者である職員の意識改革であり、市民の皆さんに協力をお願いするためには、まず職員が率先垂範すべきであると認識しております。計画にも掲げてありますようにあらゆる機会を通じて職員の意識改革に努めてまいる所存であります。

## 6 その他

- ・ 加古川線の電化は無駄である。北条鉄道は実施してはいけない。
- ・ 駅前開発が大きな影響をもたらしている。もっと早くから手が打てなかつたか。
- ・ トヨタ方式を参考に、議員定数、職員数、上下水道、病院、アスティア加西、観光協

会、北条鉄道、納税組合等様々な問題点の原因、真因を追求し、市民負担に解決を求めるのではなく問題を解決願いたい。

- ・ 計画期間を 10 年間とするなかで、北条鉄道、駅前開発、アスティア加西の問題提起がなされていない。
- ・ 財政再建団体になったときの一般市民への影響が具体的に記載されていない。
- ・ 再建団体に陥って全てをゼロから出発し、小さい、風通しのよい行政にするのも一計である。
- ・ 計画案では、まだ不足が生じている。累積収支がプラスになるような計画にすべきである。
- ・ 市の財政状況や思い切った改善項目が公表されて、加西市の財政を本当に守る立場で取組んでいかなければいけないと感じた。

様々な提案・意見が寄せられましたが、提案については、この計画を毎年検証し、見直しを図っていく過程で取り入れていく予定であり、また、意見、職員への不満・批判については、市民による市政への行政評価の一環として真摯に受け止め、今後に活かしていかなければならぬと考えております。

なお、今回寄せられた提案・意見、加西市行財政改革調査検討委員会での審議過程での意見等も含め、冊子にまとめ、全職員が熟知し、職務の遂行に活用する所存であります。

加西市行財政改革調査検討委員会答申書

平成15年8月11日付で市民代表15名からなる加西市行財政改革調査検討委員会に加西市財政再建推進計画について諮問し、次のとおり答申を受けた。

(答申書)

平成15年10月9日

加西市長 柏原正之様

加西市行財政改革調査検討委員会  
委員長 植田茂夫

加西市財政再建推進計画について(答申)

平成15年8月11日付諮問第5号で諮問のあった標記のことについては、慎重に審議した結果、つぎのとおり答申します。

昭和42年に市制を施行し、当時県下で一番後発で且つ広範な市域を有していた加西市は、高度経済成長のもと、市税収入が年々上昇する財政状況の中で、市民ニーズと、当時の不十分な社会保障制度や社会基盤を充実させるため、他都市に追いつき、追い越せと、福祉・医療・教育・上下水道などの分野において、本市独自の個人給付事業や公共施設の設置などの施策を展開されて来た。しかし、長引く景気の低迷から大幅な税収の減や、国の交付税・補助負担金改革等の外的要因と、事業推進に伴う多額の市債発行による公債費負担の増大から今日の財政危機を招いたことは、予測し難い社会経済情勢の変化とは言え、財政運営に課題を残す結果となった。そこで、市民にこの事態と状況を説明し協力を得るとともに、下記事項を十分尊重され、財政健全化のため万全を期されるよう要望します。

記

- 1 危機的財政状況を招來した今、まず市職員が自覚と職責を再認識し改革姿勢を市民に示すことが重要であり、市民サービスの低下を極力招かないよう、より一層経費節減のため、事務事業の効率化や合理化に努めるとともに、人件費、職員数の削減をはじめ職員の資質の向上を図るなど、内部努力に一丸となって取り組まれたい。
- 2 補助金の見直しにあたっては、一律削減ではなく、団体の活動や事業内容を十分精査

し、加西市の特色を失すことのないようメリハリのある見直しを検討されたい。

- 3 行政推進の効率化と競合性による経費節減面からも、事務事業の民営化は不可欠であり、年次、効果額等の目標を設定し、積極的に推進すべき事項であるが、市の使命と役割について十分留意されたい。
- 4 今後の市政の推進にあたっては、すべてを市が担うのではなく、ボランティアの経験や能力を活かすなどの市民参画により、市民にも応分の負担と協力を求めていくよう啓発に努められたい。
- 5 財政再建には市民の協力が不可欠であり、市民や関係団体への十分な説明を行い、理解と協力が得られるよう努力するとともに、計画の実施状況については、毎年進捗状況と財政状況を市民に公表し、意見聴取等の検証をする機会を設けられたい。