

行財政構造改革6年間の総括 - 元気なまち盛岡を目指して -

盛岡市は、平成16年度から21年度まで6年間にわたり、行財政構造改革に取り組みました。
危機的な財政状況の建直しと、自治・協働を柱とした新たなまちづくりの仕組みづくりを重点的に行いました。
これまでの改革の成果と今後の見通しについて、お知らせします。

はじめに ー市民の皆さまへー

このたび、平成16年度から6年間にわたり取り組んできた行財政構造改革の成果について取りまとめました。

私は平成15年9月に市長に就任しましたが、当時の市の財政状況は、平成バブル崩壊後の長引く景気の低迷による税収の落ち込みや、国の三位一体改革による地方交付税の減少などにより、それまでの財政運営を続けていけば、数年で財政再建団体に転落する恐れもあるという危機的状況にありました。

このようなことから平成16年3月に第一次の、19年3月にはそれに次ぐ第二次の「盛岡市行財政構造改革の方針及び実施計画」を策定し改革に集中的に取り組みました。

市の財政状況が逼迫しているなか厳しい歳出削減を余儀なくされ、公共事業費では40%、その他の事務事業費では15%の大幅な削減を行うとともに、職員定数や給与の削減等を行いました。公共事業費等の削減により、事業が当初の計画どおり進捗しなかったことや市民の皆さまのニーズに必ずしも十分応えられない面があったなど、各方面に様々な改革の影響がありました。

しかし、一方において、行政評価システムを整備し、財政状況が厳しい中においても限りある資源をまちづくりに有効かつ効率的に活用するとともに、指定管理者制度を導入し公共部門の民間開放を積極的に進めたことや外部監査制度を導入するなど、新たな行財政運営の仕組みもつくりました。

このような改革の取組みにより、経常収支比率など財政の健全度を示す一部の指標が依然として厳しい水準

にあるものの、この間一度も赤字を出さずに財政運営を行い、危機的な財政状況を克服することができました。また、総務省の平成21年度地方行政改革事例集に「行政評価システムの改善」と「指定管理者連絡会議」の2事例が選定されるなど、外部からも評価を得たところではあります。これも、ひとえに市民の皆さまのご理解とご支援によるものと存じております。

市は本年3月、これまでの改革の取組みを引き継ぎつつ、市民や町内会・自治会、NPO、企業など多様な主体がまちづくりに参画する仕組みづくりを内容とする「盛岡市自治体経営の指針及び実施計画」を策定しました。総合計画の将来像である「人々が集まり・人にやさしい・世界に通ずる元気なまち盛岡」の実現に向け、市民の皆さまとともにこれからの自治体経営のあり方を考えるうえで、この冊子が参考となれば幸いです。

盛岡市長 谷藤 松明

目次

行財政構造改革の取組みと成果

- | | |
|------------------------|---|
| (1) 危機的な財政状況の建直し | 2 |
| (2) 時代の変化に対応できる組織体制の構築 | 4 |
| (3) 新たな行財政運営の仕組みの整備 | 5 |
| (4) 協働によるまちづくりの推進 | 7 |

今後に向けて	8
--------	---

行財政構造改革の取組みと成果

(1) 危機的な財政状況の建直し

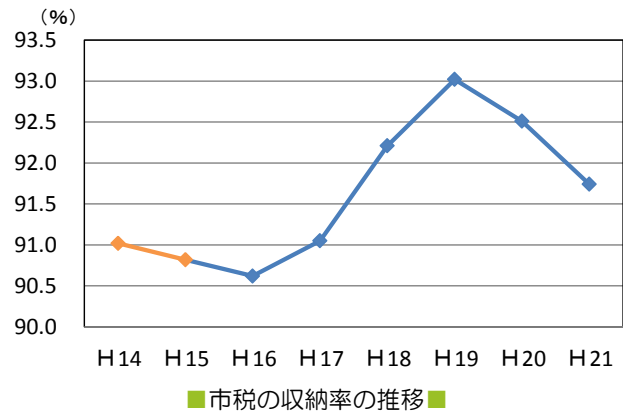
市税等の収納率の向上

市税をはじめとした市の歳入を増加させるため、税の徴収を担当する職員を増員し、徴収業務や滞納整理の体制を強化しました。またインターネット公売や一般公売により差押財産の換価を積極的に行いました。

税の納付をより便利に行っていただくために、休日及び夜間に税の納付について相談できる窓口を開設したり、口座振替の申し込み手続きを簡単にするなどの取組みも行いました。

市税の収納率は平成2年度の96.9%をピークに減少が続いていましたが、こうした取組みによって平成17年度から少しずつ上昇に転じ、市税等の口座振替利用率

も35%を上回っています。



未利用市有地の売却、出資の引揚げ

市で保有しているものの利用の予定がない土地(未利用市有地)や区画整理の保留地について、広報・宣伝活動の強化や予定価格の公表等により積極的に売却に取り組み、収入の確保を目指しました。

近年、急激な景気の悪化により土地取引市場の動向も厳しさを増したこともあり、予定通り売却を進めることはできませんでしたが、6年間でおよそ56億円の売却益を

上げることができました。

出資の引き揚げは、出資の目的を達成したと認められた8つの法人から、目標を上回る約6億2000万円の出資を引き揚げ、市の歳入としました。

未利用市有地の売却実績	55億6177万円
出資の引き揚げの実績	6億1990万円

職員給与の見直し

歳出の削減の取組みの一環として、職員の給与の見直しを行いました。市職員の給料表を国や県の給料表と同一とするともに、昇給・昇格運用を見直したりしました。

この結果、国家公務員の給料総額を100とした場合の市の給与水準は、平成15年度の103.0から18年度には95.9まで低下し、この分の人件費が抑制されました。

6年間の財政状況

市が行財政構造改革に取り組む前の年である平成15年度から、改革の取組みの最終年度である21年度までの歳入、歳出、市債(借入金)残高及び主要三基金(貯金)残高の動きを右のページの下に示しました。

歳入、歳出の金額は、景気の低迷や国の経済対策などの影響もあり年度毎に変動していますが、行財政構造改革の取組みの成果により、各年度で赤字を出さないよう財政運営を行うことができました。

市債残高(臨時財政対策債を除く)は、21年度までに約266億円縮減させることができました。

主要三基金(財政調整基金、公共施設整備基金、減債基金)残高は、21年度までに約24億円増加させることができました。

行財政構造改革の取組みと成果

(1) 危機的な財政状況の建直し

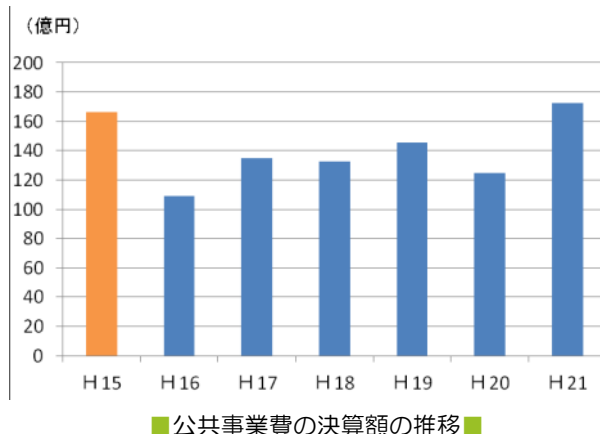
公共事業費の削減

財源不足の回避と公共事業に過度に依存しない市政運営を行うため、公共事業費の削減に取り組みました。

第一次行財政構造改革では、計画期間の3年間の公共事業費の当初予算額を、平成15年度の決算見込み額に対して40%(約71億円)削減することを目標とし、この目標をおおむね達成しました。

第二次行財政構造改革では、18年度の公共事業費の決算額の水準を維持することを目標としました。この方針に沿って事業の圧縮に取り組んだものの、総合計画や新市建設計画などに基づく大規模施設整備事業の実施時期が重なったことから、目標を達成することができず、19年度は目標に対して約10%、21年度は目標に対して約30%、公共事業費が増加しました。

今後は、行政評価システムによる事業の評価を活用し、限られた経営資源を適切に配分しながら、必要な公共事業について着実に実施できるようにしていきたいと考えています。



事務事業費の削減

公共事業費や義務的経費を除く一般事業では、行政評価システムを活用して事業の総点検を行いました。時代の変化に伴いすでに効果が薄くなっている事務事業や、非効率な経費について洗い出しを進めました。こうした事業を廃止したり、事業の効率化を行ったりすることで経費を削減しました。また、補助金・負担金についても必要な見直しを進めました。

第一次行財政構造改革では、計画期間3年間の事務事業費の当初予算額を、平成15年度の決算見込み額に対して15%削減することを目標とし、この目標をおおむね達成しました。

第二次行財政構造改革では、18年度の一般事業費の決算額の水準を維持することを目標としました。こちらも目標をおおむね達成することができました。

(単位:円 千万円以下を四捨五入)

	15年度	16年度	17年度	18年度	19年度	20年度	21年度
歳入	1025億	952億	989億	1028億	984億	954億	1083億
歳出	1014億	939億	975億	1001億	970億	945億	1071億
市債残高(※)	1351億	1291億	1245億	1228億	1187億	1137億	1085億
主要三基金残高	26億	27億	39億	21億	36億	49億	50億

※市債残高は臨時財政対策債を除いた額

行財政構造改革の取組みと成果

(2) 時代の変化に対応できる組織体制の構築

職員定数・組織の見直し

厳しい財政状況や行政需要の変化などを踏まえ、簡素で効率的な組織で業務を実施できる体制を整えるために、職員定数と組織の見直しを行いました。

事務事業の見直しや市業務の民間開放の推進により市が自ら実施する業務の量を減らした結果、平成20年度に中核市に移行したために増員が必要となった人数を除いて、6年間で市職員全体のおよそ1割にあたる212人の職員を削減しました。

また、職員を削減するなかでも新たな行政課題や市民ニーズに対応できるよう、企画部、産業部を廃止し商工観光部、農林部を設置するなど組織見直しを行いました。また、中核市への移行に伴い保健所を設置しました。

組織の見直しの一環として組織のフラット化やグループ制の導入にも取り組みました。現在までに13の課等でこうしたフラット化・グループ制を導入しています。

「人を活かす人事システム」の構築

社会経済情勢の変化に対応できる職員の人材育成や能力開発を進めるための仕組みとして、「人を活かす人事システム」を構築しました。

このシステムは、職員が自律的・主体的に仕事に取り組むことを支援するもので、次の3つの視点から人材育成や能力開発を進めることにしています。

1. 限りある財源や人的資源の中で組織のパフォーマンスを向上させていくため、多様な能力を持つ人材の確保や職員の能力・資質を踏まえた「適材適所の人員配置の実現」
2. 職員一人ひとりのニーズに応じた「効果的な能力

開発」

3. 上司と部下のコミュニケーションを通じて、仕事の目標を明確にし、仕事を通じた能力開発を進める「職場の活性化」

■人を活かす人事システムの取組内容■

1. 人材の確保
2. キャリアプラン作成支援
3. 人事評価
4. 職員の能力・資質に応じた研修
5. 人事異動の仕組み
6. 業務遂行支援制度

「10Cサークル」の研究提言

従来の職制とは別の視点から、市の業務の改善と品質向上を進めるために、職員有志による自主研究グループ「10Cサークル」を

発足させ、研究活動を行いました。

メンバーは、それぞれが所属する部署や職階の視点にとらわれず、広く市の



■10Cサークル■

仕事全体を見渡してテーマを決め、研究活動に取り組みました。研究成果のうち人事評価に関するものや補助金の評価に関するものは、実際に市の仕事の中で活用されました。

また、職場の活性化を目的とした職場のキャッチコピーコンテストが「10Cサークル」の主催で実施され、各部署で作成したキャッチコピーが職場に掲示されたり名刺や署名に使われるなど、各職場の活性化や意識改革に活用されました。

行財政構造改革の取組みと成果

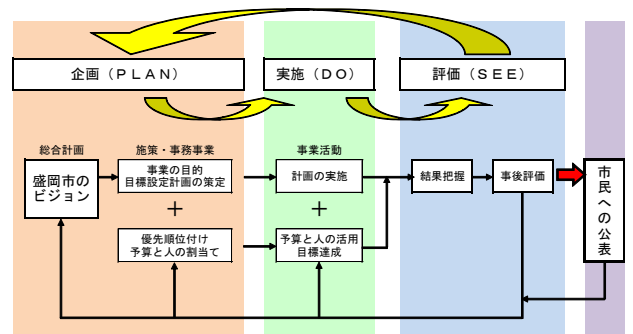
(3) 新たな行財政運営の仕組みの整備

行政評価システムの導入

これまでの市政運営は、計画(Plan)と実施(Do)が繰り返されていて、市の仕事の実績を把握・評価して今後の仕事に生かすという取組みは、体系的には行われてきませんでした。こうした仕事の仕組みを見直すために次のような目的で導入したのが行政評価システムです。

1. 施策評価を実施し、その結果を市民に公表することにより、本市のまちづくりの現状と課題を市民にわかりやすく伝えます。
2. 財政状況が厳しい中、限りある資源(税金等の収入、人材、もの)をまちづくり課題の優先順位に沿って有効かつ効率的に使うことにより、より一層の効果を発揮できるようにします。

3. 毎年市が行っている仕事を継続的に評価することにより改革改善を行うとともに、振り返りと改革改善を常に繰り返すことによって職員の政策形成能力を高め、より高い市政の運営ができるようになります。



■ 行政評価システムの概念図 ■

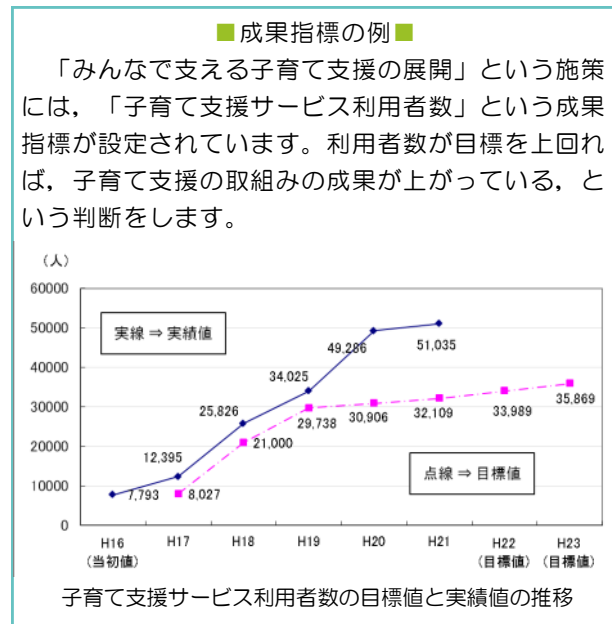
行政評価システムと総合計画・予算編成の連動

市の総合計画では、「まちづくりの課題」である41の施策すべてに成果指標を設定し、各分野のまちづくりの課題がどの程度解決されているか、まちづくりがどのくらい進んでいるかを測定しています。

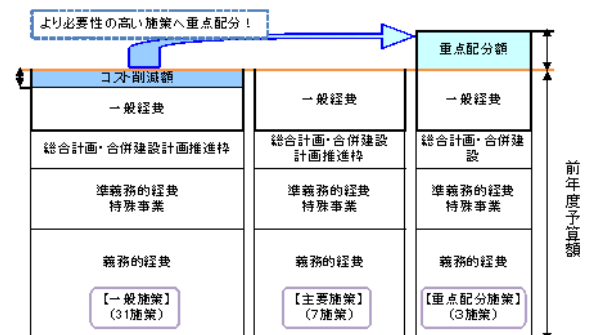
「どれだけ予算を使ったか」ではなく「どれだけ課題が解決されたか(成果が上がったか)」で総合計画の達成度を測っています。

また、予算編成では、行政評価システムによって測定、分析された各施策の成果や課題をもとに、41の施策を「予算重点配分施策」、「主要施策」、「一般施策」の3つの分類に区分します。そして、「予算重点配分施策」について重点的に課題の解決を進めることとし、財源を他の施策よりも多く配分することにしています。

昨年度までのまちづくりの実績を踏まえて次年度に集中的に投資する分野を決めるこの「施策別予算配分方式」によって、財源が限られた中でも効果的なまちづくりを進めていくことができるようにしています。



この測定値の増減について原因を分析するのが行政評価システムの主要な機能の一つです。分析結果は、次年度以降の総合計画の進行管理に活用されます。



■ 施策別予算配分のイメージ ■

行財政構造改革の取組みと成果

(3) 新たな行財政運営の仕組みの整備

指定管理者制度の導入

公共施設の管理運営の新たな仕組みとして、指定管理者制度を導入しました。

指定管理者制度は、平成15年の地方自治法改正に伴って全国で導入されたものです。それまで特定の団体しか行うことができなかった公共施設の管理が、民間事業者でも可能となりました。公共施設の管理運営に民間事業者のノウハウや創意工夫が活かされることにより、サービスの質の向上とコストの削減を同時に達成することが目的とされています。

市でも、指定管理者制度の導入のために必要な仕組みの整備を行い、18年4月から本格導入に踏み切りました。現在は、市内の215の公共施設が指定管理者制度によって管理運営されています。また、民間事業者の参入状況としては、NPO法人で5団体が、民間企業で5社が指定管理者となっています。

この制度が導入されたことによって、それまでの管理運営方法の改善や新たな事業の実施などを通じ、利用

者の増加や利用者満足度の向上などの成果が上がっています。

市の公共施設は老朽化が著しいことや指定管理者の交代による雇用の引き継ぎのあり方など、制度を取り巻く環境には課題もありますが、今後も市と指定管理者が協力しながら、公共施設のサービスの質を向上させる取り組みを進めていきたいと考えています。



多くの施設が指定管理者制度により運営されています
(写真は盛岡市先人記念館)

包括外部監査制度の導入

包括外部監査は、公認会計士や弁護士などの資格を持ち、専門性と独立性を兼ね備えた外部監査人が、市の業務の内容を監査する仕組みのことです。外部監査人が自ら監査するテーマを選び、業務が規則や基準等に沿って行われているか、費用対効果は十分といえるか、などの視点から監査を行います。全国では都道府県、政令指定都市、中核市で導入が義務付けられていますが、市では中核市になる前の平成16年度から、この制度を導入しています。

市では、外部監査人として公認会計士の資格を持つ方に監査をお願いしています。これまでに、市の収入や債権の管理、施設管理などの業務や、病院事業や水道事業、市の外郭団体の業務など11のテーマについて監査を実施していただきました。

監査を受けたテーマに関係する部署では、監査結果にどのように対応していくのか、その方針と具体策を措

置計画として取りまとめ、この計画に沿って業務を進めています。

この外部監査の導入により、市の業務に対するチェック機能をより充実させ、市民の皆様の市政に対する信頼の確保や、法令遵守の徹底を目指しています。



市二役に監査結果を報告する
外部監査人（右から二人目）

行財政構造改革の取組みと成果

(4) 協働によるまちづくりの推進

まちづくりへの市民参画の機会の拡大

市民、NPO、企業などの皆さまとの協働を積極的にすすめていくため、まちづくりへの参画の機会の拡大を進めました。

○ パブリック・コメント制度の整備

市が策定する基本的な計画や事業を立案するさいには、原案を公表し市民の皆さんから意見をうかがう機会を必ず設けることとし、平成16年にパブリック・コメント制度を設けました。年間平均10件前後の計画や方針について、この制度によって皆さまからご意見をいただき、可能なものは計画や方針に反映させました。

■ パブリック・コメントのテーマ（例） ■

実施テーマ	いただいた意見の数
もりおか交通戦略の策定及び将来道路網計画の検証結果について	129件
盛岡市歴史文化施設整備基本計画（案）について	59件
盛岡市次世代育成支援後期行動計画素案について	25件
（仮称）盛岡市自治体経営の指針及び実施計画案について	27件

○ ワークショップの開催

市では、地域福祉、防災、公園整備、施設整備など、各分野でのワークショップを行っています。平成21年度では市全体で延べ85回、1000人以上の方に参加をいただきました。



■ ワークショップの様子 ■

■ ワークショップのテーマ（例） ■

- ◇ 地域福祉ワークショップ
- ◇ 公園整備ワークショップ
- ◇ 中央公園ドッグランワークショップ
- ◇ 地域と行政の関係を考えるワークショップ
- ◇ 評価からはじめるまちづくり など

○ NPOとの協働の推進

まちづくりへの市民参画の機会を広げていくうえで、特にNPOの活動が重要となっていることを踏まえ、「NPOとの協働を進めるためのガイドライン」を策定したり、NPOと市が協働でモデル事業を行う仕組みをつくるなど、NPOとの協働を進めるための取組みを行いました。

市業務の民間開放の推進

市内における雇用の創出や、新たな事業の機会を通じた地域経済の活性化を進めるため、市が直接実施する業務のやり方を見直し、「民間でできることは民間に委ねる」ことを原則として、市業務の民間開放を進めました。

市が実施していた業務を民間事業者に開放するさいには、市と民間事業者の役割分担やそれぞれが負うべき責任のあり方、それまでと同等もしくはそれ以上の質のサービスを市民の皆さんに提供できるか、効率的に業務を実施できるか、といったポイントに沿って慎重に検討を行いました。こうした検討の結果、「もりおか暮らしの便利

帳発行業務」や「保育所管理運営業務」などについて、民間委託等の手法により民間事業者が業務を担っています。

また、市が実施している業務について民間事業者から「私たちならこのようなノウハウを使ってもっと質のいいサービスを提供できる」という提案を受けつける機会も設けました。この機会に出された提案は前述の視点に沿って検討が行われました。その結果、「もりおか老人大学（講座）開催事業」や「市立病院医療未収金回収事務」など、提案された通りの効果が見込めると判断されたものについて、実際に業務の民間開放が行われています。

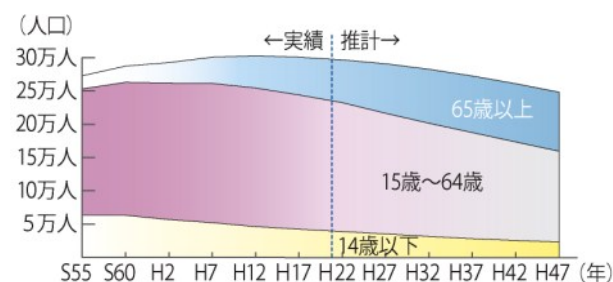
今後に向けて - 改革から未来の構築へ -

6年間の行財政構造改革では、市政の各分野にわたる様々な改革、改善の取り組みを行いました。市民の皆さまにとっても各方面で痛みを伴う中身でありましたが、こうした改革により危機的財政状況を克服し、これからの時代の変化に備えた市政運営の仕組みを整備できたことは、6年間の改革の大きな成果であると考えています。

こうした改革の成果を土台として、将来にわたって市民生活の質を着実に維持・向上させていくために、市は今後の市政運営の指針として、「盛岡市自治体経営の指針及び実施計画」を策定しました。

盛岡市自治体経営の指針及び実施計画

今後、市においては少子高齢・人口減少が続いていくものと見込まれます。特に現役世代の減少は税収の減少と、高齢者の増加による公共サービスの需要増を同時にもたらすこととなります。



依然として市の財政は厳しい状況にありますし、一方、自治体が自らの責任と権利のもとでまちづくりを行うことを可能とする地方分権の動きが進んでいます。

環境がこのように変化していく中であって、将来にわたって市民生活の質を維持・向上させていくための仕組みが今求められています。

「盛岡市自治体経営の指針及び実施計画」は、そのようなまちづくりの仕組みとして、市民、町内会・自治会、

NPO、企業と行政のそれぞれが、お互いの強みやこれまでの取り組みを活かしながら相互に連携していくこととするものです。

行政はそのコーディネート役を担い、また、基礎的な公共サービスを責任を持つ

て提供できる強固な行財政基盤を構築していくこととし、以下のような取り組みを進めていくことにしています。



■ 「自治体経営の指針及び実施計画」の取組項目 ■

1. 協働のまちづくりの推進
2. 行政評価を活用した経営システムの確立
3. 公正で透明性の高い経営の推進
4. 健全な財政運営の推進
5. 組織のマネジメントの推進
6. 公共施設アセットマネジメントの推進

行財政構造改革の取組みと成果について、詳しくは市のホームページをご覧ください。
<http://www.city.morioka.iwate.jp/17gyoukaku/gyoukaku/gyouzaisei/index.html>



盛岡市市長公室行政経営課

〒020-8530

岩手県盛岡市内丸12番2号

電話: 019(651)4111 内線2650～2653

FAX: 019(622)6211

電子メール: keiei@city.morioka.iwate.jp