

将来にわたり安定し、充実した
自治体経営を支える改革

宗像市行財政改革大綱

2004年(平成16年)12月24日

宗 像 市

行財政改革の推進にあたって

景気の停滞や少子・高齢化の進展による社会保障費の増加などによって、国・地方をあわせた債務残高は平成16年度末には約740兆円になる見込みであり、国・地方の財政状況は年々悪化する一方です。

地方分権が進展するなか、国の三位一体改革による税源委譲は地方交付税や国庫補助金の削減を補う期待はできなくなっており、市の財源を市民税のほか地方交付税などに依存している宗像市においても例外ではありません。

本市は、これまで2次にわたる行政改革の取り組みにより、民間委託やOA化、職員の削減等に取り組み事務事業や組織・機構の簡素・合理化を行い、行政効率が良いまちとして市民や他の自治体から高い評価を得ています。

しかしながら、本市の長期財政見通しではこれまでどおりの行財政運営を続けた場合、近い将来において家庭における貯金にあたる財政調整基金がなくなり、最悪の場合には財政再建団体への転落も危ぶまれる状態です。

このため、本年3月25日に市民3名を含む10名で構成される行財政改革推進委員会に行財政改革のための諮問を行った後、熱心な審議を経て12月20日にスリムで効率的な自治体を目指す「効果的・効率的な行財政の運営」と、市民・コミュニティを行政パートナーとして協働していく「市民・コミュニティ協働による行政の運営」を2本の柱とした行財政改革大綱について答申をいただきました。

本市では、この答申を真摯に受け止め、委員会の意思を最大限に尊重して、17年度を初年度とする5箇年間の「宗像市行財政改革大綱」を策定しました。

現在、17年度にスタートとする合併後の宗像市のまちづくりの基本となる総合計画を策定しており、その実現を確かなものとする基盤づくりのために、この大綱に基づき行財政改革を不退転の決意を持って断行してまいります。

平成16年12月24日

宗像市長 原田 慎太郎

目 次

I	これからの新しい宗像市のまちづくり	1
II	改革の必要性	2
III	改革の基本理念	
IV	改革の基本方針	
	（一）効果的・効率的な行財政運営の推進	
	（二）市民・コミュニティ協働による行政運営の推進	
V	改革の具体的事項	3
	（一）効果的・効率的な行財政運営の推進	
	1 財政基盤の強化	
	（1）歳入の確保と強化	
	ア 市税等の収入確保	
	イ 受益者負担の適正化の検討	
	ウ 新たな財源の検討	
	（2）歳出の削減	4
	ア 負担金、補助金、委託料等の見直し	
	イ 歳出削減への取り組み	5
	ウ 公営企業の経営健全化	
	2 効果的・効率的な行政経営	
	（1）新たな行政サービス	
	ア 行政サービスの向上	6
	イ 市民ニーズに応じた行政サービスの提供	
	（2）行政システムの改革	
	ア 行政評価の定着	7
	イ 事務事業評価における業務委託及び民営化の推進	
	ウ 公共施設の効率的活用	
	エ 広域行政の推進	
	オ 機構改革	
	（3）事務事業に応じた定員管理の適正化	
	ア 人事管理の見直し	8
	イ 議員定数の見直し	
	（4）人材育成の強化	
	ア 人材育成計画の推進	
	イ 職場環境の改善	
	ウ 市民志向型意識の向上	
	（5）業績連動型の人事考課システムの見直し	

ア	人事考課の見直し	
イ	人事制度への反映	9
(6)	人件費の見直し	
ア	給与・手当等の適正化	
イ	報酬・賃金の適正化	
(二)	市民・コミュニティ協働による行政運営の推進	
1	市民参画・協働	
(1)	情報の提供と共有	10
ア	行政情報の提供と公表	
(2)	市民参画	
ア	市民参画条例（仮称）の制定	
イ	政策や計画策定過程での市民意見の反映	
(3)	コミュニティとの協働	
ア	コミュニティづくりの推進	11
イ	コミュニティとの協働	
(4)	NPOとの協働	
ア	NPOの育成・支援	
VI	改革の推進	
(一)	大綱の期間	12
(二)	大綱の推進	
1	職員の意識改革	
2	職員の資質向上	
3	市民への公開と市民参画・協働による改革	
4	アクションプランの策定及び実施	
5	ゼロベースからの事務事業見直し	
(三)	改革の進行管理と評価	
1	行財政改革推進本部による進行管理	
2	市民等による評価	13
ア	行財政改革推進委員会による評価	
イ	外部評価委員会（仮称）等による評価	
【参考資料】	・宗像市行財政改革諮問書	14
	・宗像市行財政改革推進委員会委員名簿	15
	・宗像市行財政改革大綱答申文	16
	・宗像市行財政改革大綱策定経過	17
	・宗像市行財政改革推進委員会規則	18
	・宗像市行財政改革推進本部設置要綱	19

I これからの新しい宗像市のまちづくり

新・宗像市は福岡県内の市町村合併第1号として、平成15年4月に誕生した自治体です。合併によって、海・山・川の豊かな自然環境や太古からの歴史遺産に恵まれた、学術・文化がいきづく快適なまちになりました。

これからの新しい宗像市は、これらの貴重な財産を活かし、安全で住みよいまちづくりを行っていくとともに、市民からの負託を受けた原点にたつて市民主体のまちづくりを進めていきます。

そこで、推進の基盤となる行財政運営方針として、透明で健全な自立性のある行財政を目指します。

そのためには、一つは業務を効率的に行う市役所、つまり「小さな市役所」とすることが必要であり、もう一つは市民と行政が自治の原点に帰り、市民が行うこと、行政が行うこと、市民と行政が連携し協力して行うことを明確にし、それぞれが役割を分担、あるいはお互いにパートナーとして行政を運営していく「協働」を進めていくことが必要です。

今後、宗像市は、「市民参画」や「行財政改革」に積極的に取り組みながら、総合的・計画的に新しいまちづくりを推進していきます。

II 改革の必要性

自治体を取り巻く社会環境は少子化・高齢化・情報化・国際化・価値観の多様化など急激な変化を続けており、市民ニーズは、複雑化・高度化・多様化しています。

さらに、市町村合併は「究極の行財政改革」とも言われていますが、合併による効果が表れてくるのは数年先のこととなり、短期的には職員数や組織の肥大化、市域の拡大による市民サービスの維持、合併による公共施設の重複などの行政課題が生じます。

一方、経済情勢はわずかに明るさが見られるようになりましたが、市の主要な財源である市税の増収は当面見込めず、もう一方の柱である地方交付税についても国の財政状況が厳しく、毎年大幅に削減されていく見通しです。また、三位一体の改革による税源移譲についても、国庫補助負担金の削減を補うだけの期待はできません。

長期財政見通しでは、市の財政状況は年々厳しさを増し、従来どおりの行政運営を続けた場合、平成18年度から財源不足が発生し、その補てんのために

財政調整基金を取り崩すことになり、近い将来にはその基金が枯渇する可能性があるという、非常に厳しい財政状況に陥ることになります。

このため市では、すべての事務事業において行財政改革を早急に推進し、行政のスリム化を図り、安定した健全財政運営と質の高い新たな行政サービスを実現していかなくてはなりません。

Ⅲ 改革の基本理念

地方分権が進む中、財政の持続的な安定を図り、質の高い市民サービスを提供していくために、新たな地域間競争に生き残る改革を目指して、『将来にわたり安定し、充実した自治体経営を支える改革』を基本理念とします。

Ⅳ 改革の基本方針

この行財政改革大綱では、次の基本方針に基づき改革を推進していきます。

(一) 効果的・効率的な行財政運営の推進

地方分権の進展により、市は「自己決定、自己責任」の原則により行政を経営していくことが求められています。しかしながら、市の財政状況は年々厳しさを増しており、危機的な状況に陥る可能性すらあります。

このため、今後の事業の実施にあたっては、「経済性、効率性、有効性」(※注1)の観点から、必要性や費用対効果を検討し評価するとともに、より効率的に事業を実施するようコスト削減に努め、効果が少ない事業については抜本的に見直しをしていかなければなりません。また、市が保有している財源、施設、財産、人材等を経営資源としてとらえ、最大限に活用し、質の高い行政サービスを提供していかなければなりません。

(※注1 経済性：最小のコストで適正な量及び質の資源を獲得すること。たとえば、必要以上に高額な設備の購入は経済性に反する。

効率性：一定の成果を最小の支出で獲得すること。また、一定の支出から最大の成果を生み出すこと。たとえば、必要以上に物品を使用することは効率的ではない。

有効性：一定の支出により期待される成果の達成度合。たとえば、利用者の少ない文化会館は有効性があるとはいえない。)

(二) 市民・コミュニティ協働による行政運営の推進

財政悪化、少子・高齢化の急激な進展など行政を取り巻く環境は大きく変化し、さらに人と人とのつながりが希薄になっている中で、これまでの行政サービスの水準を行政だけで維持していくことは、困難な状況になってきています。

これからは、行政は積極的に情報の共有を図り、説明責任を果たすとともに、市民も自らのまちづくりは自分たちで話し合っただけで決め、自分たちでやれることは自分たちでやっていくという住民自治の原点に戻り、市民参加・市民参画を進め、市民、行政がそれぞれの役割に応じて協働によりまちづくりを推進していかなければなりません。

市ではコミュニティ構想のもと、コミュニティ運営協議会の構築やコミュニティ・センターの整備を進めており、コミュニティ運営協議会を中心とした協働を推進していきます。

V 改革の具体的事項

(一) 効果的・効率的な行財政運営の推進

1 財政基盤の強化

行政サービスを向上させていくためには、財源不足を発生させない安定した財政運営が必要になります。このため、その基本である「収入」を増やし、「支出」を減らし、財政基盤の強化を図っていきます。

(1) 歳入の確保と強化

自主財源である市税、使用料や手数料等の確保に努めるとともに、使用料等受益者負担の適正化の検討を進めます。また、新たな財源の研究を行っていきます。

ア 市税等の収入確保

- ① 市税、国民健康保険税、市営住宅使用料等について、適正賦課の推進、滞納対策の強化、口座振替の推進等により、収納率の向上を図る。

イ 受益者負担の適正化の検討

- ① 経費の徹底した削減を前提として、住民負担の公平確保及び、

受益者負担の適正化の観点から、使用料、手数料の見直しを検討する。

ウ 新たな財源の検討

- ① 住民参加型ミニ市場公募債の発行等、資金調達手法の多様化を検討する。
- ② 基金等資金運用については、安全性はもちろん、収益性や換金性を確保する。
- ③ 環境への影響が少ない企業の誘致、産業振興等による地域経済の活性化を図り、税財源を確保する。
- ④ 住みやすい、安全・安心のまちづくりを進め、定住化の促進を図り、税財源を確保する。
- ⑤ 新税の導入を研究する。

(2) 歳出の削減

市民、各種団体、外郭団体等を対象とした補助金等を毎年度支出していますが、すでに補助金の目的を終えたもの、効果が少ないものや既得権化しているもの等について、徹底した見直しを行います。

部ごとの配分予算による予算編成や事務事業評価により、職員のコスト意識をさらに醸成するとともに、事務事業の見直しを積極的に行い、効率化と重点化による経費削減を図ります。

また、指定管理者制度（※注2）の活用、公共事業の見直し、未利用市有地の有効活用の検討や処分により維持管理等の経費削減を進めていきます。

（※注2 指定管理者制度：地方自治法に基づく「公の施設」の管理に関し、営利企業やNPO法人（特定非営利活動法人）、公益法人など議会の議決を経て指定される「指定管理者」に管理を委託する制度）

ア 負担金、補助金、委託料等の見直し

- ① 各種団体、外郭団体、一部事務組合等への補助金、負担金、交付金については、行財政改革推進委員会の補助金等見直し部会からの提言を尊重し、見直しを行う。
- ② 全ての委託料の見直しを行う。

見直しに当たっては、委託先の長期固定化や業務の独占などが生じることがないように透明性と競争性をもった手続きをとること、

定期的に業務内容の見直しを実施するシステムを確立すること、人件費・物件費・間接費の算定において民間の効率性を反映したものとするなど、算定の適正化と厳格化に取り組むことに留意する。また、委託内容の情報開示を進める。

イ 歳出削減への取り組み

- ① 公共事業の見直しやコスト削減を図る。
- ② 配分型予算編成により歳出の効率化と経費の削減を行う。
- ③ 市債発行額を抑制するなど、市債管理の適正化を図る。
- ④ 透明性、公平性が確保された上で、指定管理者による公共施設の管理運営を進め、経費を削減する。
- ⑤ 透明性、競争性、公平性を確保した入札制度への改革を進め、経費を削減する。
- ⑥ 未利用市有地について有効活用を検討し、活用できないものは処分することにより経費を削減する。
- ⑦ 公営企業会計等繰出金の適正化により経費を削減する。
- ⑧ 一部事務組合（水道企業団、清掃施設組合等）の統廃合を進め経費を削減する。
- ⑨ 公共施設のランニングコストを削減する。
- ⑩ イベントの見直しによる経費削減を図る。
- ⑪ 内部事務管理経費を削減する。
- ⑫ その他諸経費を削減する。

ウ 公営企業の経営健全化

- ① 水道事業等の公営企業の経営健全化を図る。

2 効果的・効率的な行政経営

合併により市域の拡大とともに人口が増加し、各種公共施設も増えました。また、合併とともに新たな行政課題や行政ニーズも生まれています。これらを的確に処理していくために、従来の行政運営から、民間の手法を取り入れ、「経済性、効率性、有効性」を追求していく行政経営（マネジメント）へ移行し、効果的・効率的な行政経営を推進します。

（1）新たな行政サービス

地域イントラネットの整備やインターネットなどIT（情報技術）

化の推進により、市民への行政情報の提供をさらに進めます。

また、住民基本台帳ネットワークを活用した行政サービスの向上やコミュニティ・センターでの身近で効率的な行政サービスの提供を進めます。

ア 行政サービスの向上

- ① IT化推進により行政サービスの向上を図る。
- ② コミュニティ・センターや窓口での行政サービスの向上を図る。
- ③ 夜間窓口等の必要性や実施方法を検討する。

イ 市民ニーズに応じた行政サービスの提供

- ① 市民ニーズを把握するため、市民満足度等の市民意識調査を定期的実施する。
- ② 市民モニター制度の充実を図る。

(2) 行政システムの改革

政策・施策・事務事業の評価を行う行政評価システムについては、評価の定着と精度の向上を図り、効率的な行財政運営を進めます。

これまで積極的に進めてきた業務の民間委託では、今後も行政が直接運営する必要がない事業や委託すると事業コストの削減が見込まれる事業等について、民間事業者だけでなくコミュニティ運営協議会やNPO（NPO法人、市民活動団体、ボランティア団体）も対象に、新たな業務委託や移譲を進めます。

市内の行政施設で、合併したことにより目的や事業が重複したり、行政効率がよくない施設は、効率的な行政サービスの観点から、統廃合等による配置の見直しを進めます。また、施設管理についても指定管理者制度による管理を積極的に活用することにより、効率化を図っていきます。

旧宗像市と旧玄海町、宗像市と大島村の合併に続く近隣自治体との合併推進や、宗像市郡内の合併により構成団体が大きく変わった一部事務組合の再編等、広域的な行政の推進を行い、市民の利便性向上や負担額の軽減等、行政の効率化を図ります。

合併により拡大した市の組織機構については、スリム化を図り自立的で柔軟な組織・機構の構築と、市民・コミュニティとの協働を推進するための体制の整備を進めます。

ア 行政評価の定着

- ① 行政評価による事業の見直しを行う。
- ② 行政評価による施策・政策の評価を行う。

イ 事務事業評価における業務委託及び民営化の推進

- ① 学校給食の調理等、業務の見直しにより、委託化を進める。
- ② 市立幼稚園の民営化を進める。

ウ 公共施設の効率的活用

- ① 合併に伴い目的等が重複した施設を廃止する等見直しを行う。
- ② 小・中学校の統廃合等も視野に入れた施設の有効的な活用を図る。
- ③ 指定管理者制度を活用する等により、施設管理の効率化を図る。

エ 広域行政の推進

- ① 市町村合併を推進する。
- ② 一部事務組合の統廃合と効率化を推進する。
- ③ 近隣自治体施設との相互利用を進める。

オ 機構改革

- ① 総合計画を実現するための組織・機構へ再編する。
- ② 市民・コミュニティとの協働を推進できる組織づくりを行う。
- ③ 宗像ユリックス及び正助ふるさと村の管理・運営について、抜本的な見直しを行う。
- ④ 時代に即応したコンパクトな機構の再編を図る。
- ⑤ 行政事務の迅速化、効率化を図るため、決裁権限の見直しを行う。
- ⑥ 各種審議会等の設置の目的や必要性について見直しを行い、統廃合を進める。

(3) 事務事業に応じた定員管理の適正化

合併に伴い増加した職員数については、新規採用の抑制等により、合併前の旧宗像市の水準を当面の目標に、計画的に削減を進めます。
また、協働の推進や臨時職員等のさらなる活用により、職員数の削

減に努めます。

さらに、議員定数についても見直しを図ります。

ア 人事管理の見直し

- ① 新たな定員削減計画を策定し実施する。
- ② 再任用職員、嘱託職員、臨時職員等の効率的な活用を図る。
- ③ 計画的な職員採用を実施する。

イ 議員定数の見直し

- ① 議員定数の見直しを図る。

(4) 人材育成の強化

合併後に策定された人材育成計画に基づいて、計画的に職員の育成、能力開発を行っていきます。職員の自主的、自発的な能力開発や研修を積極的に推進していきます。

ア 人材育成計画の推進

- ① 人材育成計画に基いた職員育成を行う。
- ② 職員の自己研修を支援する。

イ 職場環境の改善

- ① 職員が積極的に研修等資質向上に取り組める職場環境の改善を行う。

ウ 市民志向型意識の向上

- ① 職員一人ひとりが、市民が主役であるという意識（市民志向型意識）をさらに持つように職員意識の向上を図る。

(5) 業績連動型の人事考課システムの見直し

現在、目標管理型の人事考課システムを導入していますが、さらに業績連動型の人事考課システムへの改善、見直しを行い、公平性或客観性を高め、職員の士気高揚につながる考課を目指します。

ア 人事考課の見直し

- ① 職員の意識向上につながる考課を実施する。

- ② 人事考課制度を定着させ、さらに改善を図る。
- ③ より明確な目標を設定し、業務管理を実施する。
- ④ 職員の資質向上を図り、業務を推進する。

イ 人事制度への反映

- ① 業績が昇格・給与等へ反映する人事制度を構築する。

(6) 人件費の見直し

職員の給与は、国や他自治体の状況を参考に定めてきました。現在、国では公務員制度改革の議論が行われており、そのことも視野に入れながら、給与制度の見直しを行います。

ア 給与・手当等の適正化

- ① 能力等級制の導入を含む給与制度の見直しを図る。
- ② 手当や旅費についての支給基準の見直しにより、縮減を図る。

イ 報酬・賃金の適正化

- ① 特別職等の報酬や賃金を見直し、縮減を図る。

(二) 市民・コミュニティ協働による行政運営の推進

1 市民参画・協働

これからのまちづくりを進めていくためには、行政のみならず、市民、コミュニティ運営協議会、NPO、企業などがそれぞれの役割を分担し、役割を果たしながら、公共の課題を発見・共有し、ともに解決していくことが求められます。

このため、行政は情報の共有を進めていくとともに、計画・実施・評価のそれぞれの段階で、市民が主体的に参加できる制度づくりと市民参画を推進できる環境整備を積極的に行っていきます。

また、市民と行政との関係においては、それぞれが役割を認識し、尊重しながら、協働によるまちづくりを進めていきます。今まで行政が行ってきた行政サービスについても、コミュニティ運営協議会やNPO等と行政とが協働して行うことにより、より市民サービスの向上につながるものや、経費の削減ができるものについては、それらの団体との協働により、ともにまちづくりを進めていきます。その際、市民活動団体の特色が生かせるように十分な協議や研修を実施するとともに、協働によ

るまちづくりを進めるためのコミュニティ運営協議会の自立支援やNPOへの育成支援等を積極的に行っていきます。

(1) 情報の提供と共有

行政が持つまちづくりの情報ははじめ各種の情報等について、広報紙等の活字だけでなく、ホームページや地域イントラネットの活用、コミュニティ・センターでの提供等、多様な場所、媒体を活用し、市民への提供を進めていきます。

また、宗像市情報公開条例に基づいた情報の公開や各種審議会の公開、議事録の公表、行政評価の評価結果の公表等も積極的に進め、行政の説明責任を果たしていきます。

ア 行政情報の提供と公表

- ① 市民に対し積極的に行政情報を提供する。
- ② 市民に対しわかりやすい予算・決算や財政見通しを公表する。
- ③ 政策、施策、事務事業における説明責任を果たす。

(2) 市民参画

市民参画条例（仮称）を制定し、市の基本方針を定める条例の制定・改廃、各種計画の策定等は計画段階から審議会の設置や市民意見提出手続（パブリック・コメント手続）、ワークショップ等の手続を経て、市民の意見を条例案や計画に反映するように進めていきます。

ア 市民参画条例（仮称）の制定

- ① 市民参画条例を制定する。

イ 政策や計画策定過程での市民意見の反映

- ① 市民参画条例に基づき、市民の意見を政策や計画に反映させる。

(3) コミュニティとの協働

市内全域でコミュニティ運営協議会の構築と活性化、コミュニティ・センターの整備を進めていきます。併せて地域づくりのサポートを行い、コミュニティの自立を促進していきます。

また、協働及び各地区が行うまちづくりを推進するため、市がコミュニティへ実施している各種事業の委託や補助金の集約交付を進める

ことにより、市の権限の一部をコミュニティ運営協議会へ移譲していきます。

ア コミュニティづくりの推進

- ① コミュニティ・センターの整備については、可能な限り既存施設の有効利用を図り、併せてコミュニティ運営協議会については、自立促進を図る。
- ② コミュニティ自らが費用効果分析に基づいた事業計画策定と検証を行うための支援をする。
- ③ コミュニティ施策の検証を行う。
- ④ 市民ニーズの把握、事業の選択、支援等コミュニティづくりの推進のためのソフト事業を活用する。
- ⑤ コミュニティ構想について職員の共通理解を深めるとともに、市民の理解を得るために啓発や広報活動を実施する。

イ コミュニティとの協働

- ① コミュニティ運営協議会と行政との役割分担を明確にする。
- ② 役割分担によりコミュニティへ権限移譲を行うとともに、協働で事業を推進する。
- ③ 行政のスリム化につながる地域分権を推進する。

(4) NPOとの協働

NPOの育成と活動に対する支援を行っていくとともに、パートナーとして協働で事業を進めます。

ア NPOの育成・支援

- ① 公益的な活動を行うNPOを育成し、助成する。
- ② NPOと協働で事業を推進する。

VI 改革の推進

地方分権が進展している中、「自己決定、自己責任」に基づく行財政の運営に努め、計画的に改革を進めるために進行管理を行います。

さらに、市民による改革に対する評価を行うとともに、毎年進捗状況を

公表します。

(一) 大綱の期間

この行財政改革大綱の計画期間は、平成17年度から21年度までの5年間とします。

(二) 大綱の推進

この大綱を強力に推進していくため、次の事項に取り組みます。

1 職員の意識改革

職員が常に改革意識を持ち、積極的に改革に取り組んで行くように、行政評価、人事考課、職員研修などを意識改革の手法として活用する。

2 職員の資質向上

できる限り少ない職員で、効果的で効率的な行政経営を行っていくために、職員研修などを積極的に取り入れ、職員の資質の向上を図る。

3 市民への公開と市民参画・協働による改革

行財政改革の取り組みを市民に公開し、市民参画・協働による改革を行う。

4 アクションプランの策定及び実施

具体的な実施方法として、各部署において、何を、いつまでに、どうするといった、アクションプランを策定し、可能な限り数値化を図り、計画的に実施していく。

5 ゼロベースからの事務事業見直し

事務事業のすべてについて、廃止できないかといった視点で、ゼロベースからの見直しを行い、行財政のスリム化を図る。

(三) 改革の進行管理と評価

1 行財政改革推進本部による進行管理

市役所内部における大綱の具体的な実施体制として、行財政改革推進本部が中心的な役割を持ち、進行管理を行う。

2 市民等による評価

ア 行財政改革推進委員会による評価

- ① 行財政改革推進委員会を開催し、アクションプランの評価を行う。

イ 外部評価委員会（仮称）等による評価

- ① 市民を交えた外部評価委員会等を設置し、行政評価を行う。