
洲本市集中改革プラン

平成19年2月

洲本市

目次

第1章 集中改革プランの位置づけ	1
第2章 改革の方向性	2
I. 事務・事業の再編・整理等の推進（民間委託等の推進を含む）	2
II. 定員管理の適正化	16
III. 給与の適正化	22
IV. 地方公営企業、その他の特別会計及び第三セクター等の見直し	27
V. 歳入増加策	33
第3章 改革実行による財政効果の試算	38

第1章：集中改革プランの位置づけ

平成16年12月24日に閣議決定された「今後の行政改革の方針」を踏まえ、平成17年3月29日付で総務省より「地方公共団体における行政改革の推進のための新たな指針」（以下「新地方行革指針」という。）が示されました。この新地方行革指針では、「洲本市行政改革大綱」に基づき、①事務事業の再編・整理、廃止・統合、②民間委託等の推進、③定員管理の適正化、④手当の総点検をはじめとする給与の適正化、⑤第三セクターの見直し、⑥経費節減等の財政効果、の6事項を中心に、概ね平成21年度までの具体的な取組みを住民に分かりやすく明示した計画である「集中改革プラン」を平成17年度中^{*}に公表することが求められています。さらに、平成18年8月には「地方公共団体における行政改革の更なる推進のための指針」（以下「地方行革新指針」という。）が示され、更なる行政改革の推進が求められるところとなっています。

この集中改革プランは「洲本市行財政改革大綱」の実施計画として位置づけ、新地方行革指針と地方行革新指針を踏まえ、今後本市が取り組むべき事項を、（Ⅰ）事務・事業の再編・整理等の推進（民間委託等の推進を含む）、（Ⅱ）定員管理の適正化、（Ⅲ）給与の適正化、（Ⅳ）地方公営企業、その他の特別会計及び第三セクター等の見直し、（Ⅴ）歳入増加策の5つの項目に整理したものです。

※本市の場合は平成18年度中

1. 推進期間

集中改革プランの推進期間は、平成18年度から平成22年度までの5か年とし、適切な進捗管理を行い、着実な実施を図るものとします。

2. 改革の目標

「経営型行財政システムへの転換」

- ・ 厳しい財政環境下にあって、拡大する多様な市民ニーズに的確に対応するため、財政の健全性を追求します。
- ・ 費用対効果を意識し、質の高い行政サービスを低コストで実現する経営感覚を高め、簡素で効率的な行財政運営システムの確立を図ります。

3. 進捗管理

集中改革プランの実施にあたっては、すべての職員が一丸となって積極的に取り組むとともに、庁内に設置された「行政改革推進本部」において、実施状況や目標達成度を毎年度検証し、改革内容等を見直すことにより、本プランの実効性の確保を図ります。

第2章：改革の方向性

I. 事務・事業の再編・整理等の推進（民間委託等の推進を含む）

1. 事務事業の再編・整理等の目標

市税収入が激減し、弾力性を失った現在の本市の財政状況においては、物件費、補助費等はもちろんのこと義務的経費（人件費、扶助費、公債費）についても大幅な削減が避けられない状況になっています。また、財政規模に比して過剰な施設を有することによる将来的な維持管理費の増加も懸念されるところです。

このような状況に対応していくため、行政評価システム¹導入等により事業棚卸を実施し、合併特例期間終了後の本来の姿を見据えて、すべての事務事業について、継続、廃止、拡充、縮小、外部委託の可能性について評価し、事務事業の再編・整理を進めます。その結果、28.2億円（平成21年度までで、20.4億円）の経費削減を図ります。

2. 現状と課題

本市は、現在、行政評価システムを導入していないため、平成18年度においては簡易な調査として、各事業担当課に対して改革改善に関する提案を求めるなど、事務・事業の再編・整理等に向けた取り組みを行いました。

この調査によると、現状においては、次のような事項について見直しの方向性が挙げられています。

¹行政が行う施策や事業を「市民にとっての効果は何か」「当初期待したとおりの成果はあがっているか」という視点から客観的に評価・検証を行うもので、より効果的・効率的な市政、市民にわかりやすい市政の運営をめざすものです。また、Plan-Do-Check-ActionというマネジメントサイクルのCheck-Actionに相当するもので、実施した事業を客観的に評価し、その結果を翌年に活かしていく手段という言い方もできます。行政評価により明らかになった課題を迅速に次の計画等に反映していくことは、市民本位の市政や市民の立場に立った市政に変えていくという行政改革の手段の一つと考えられます。

【見直しを予定している主な事項】

(単位：千円)

見直し事項	見直し内容	H18 削減額	H19 削減額	H20 削減額	H21 削減額	H22 削減額
職員手当の削減	人件費削減	44,125	44,125	44,125	44,125	44,125
電算処理開発費	システムの一部廃止	0	8,100	8,400	9,000	9,000
委員報酬	委員定数削減	0	2,175	2,175	2,175	2,175
土地取得特会繰出金	繰出金の削減	0	0	12,486	23,865	38,233
由良交流センター特 会繰出金	繰出金の削減	0	6,000	6,000	6,000	6,000
一部事務組合負担金	負担割合の見直し	35,493	35,493	35,493	35,493	35,493
ねずみ駆除剤配布	事業の廃止	0	1,330	1,330	1,330	1,330
一部事務組合負担金	ごみ分別減量化によ る負担金削減	0	10,000	10,000	10,000	10,000
し尿処理費	薬品購入費 20%削減	860	1,720	2,580	3,440	4,300
光熱水費	光熱水費 5%削減	1,200	1,200	1,200	1,200	1,200
例規集追録印刷費	電子化による印刷部 数削減	1,360	1,360	1,360	1,360	1,360
庁舎清掃業務委託料	委託業務の廃止	5,110	5,110	5,110	5,110	5,110
市民会館管理運営	閉館	0	16,911	16,911	16,911	16,911
市税前納報奨金	制度の廃止	0	0	14,000	14,000	14,000
納税組合等報奨金	制度の廃止	0	0	10,220	10,220	10,220
その他(単年度の削減額が百万円未満のもの)		800	17,146	16,950	17,450	16,950
合 計		88,948	150,670	188,340	201,679	216,407

しかし、以上の項目を実施したとしても、平成 22 年度までの累計で約 8.5 億円の削減効果
しかなく(平成 21 年度までの累計で約 6.3 億円)、民間委託や指定管理者制度の導入等の外部
委託化を進めることによって、一層の効率化を図る必要があります。

施設については、社会指標分析、職員配置分析、費用対効果分析を行った結果、以下に掲げ
る項目について、次のような課題が見つかりました。

●施設全体

市民一人当たり資産や負債を他の自治体と比較したのが以下の表です。

平成17年度市民一人当たりバランスシート			(単位：千円)	(単位：百万円)
	洲本市	他団体平均 (*1)	差異	差異×洲本市 人口(*2)
有形固定資産	2,019	1,658	361	18,571
投資等	170	171	△ 1	△ 51
流動資産	49	76	△ 27	△ 1,389
資産合計	2,238	1,905	333	17,131
市債	877	646	231	11,884
退職給与引当金	84	83	1	51
その他負債	0	8	△ 8	△ 412
負債合計	961	737	224	11,523

*1 比較対象団体のうち総務省方式バランスシートを作成している6団体と比較しています。

(相生市、赤穂市、淡路市、小野市、西脇市、南あわじ市)

*2 「差異×洲本市人口」は、洲本市の市民一人当たり金額と他団体の市民一人当たり金額の平均値との
差額に洲本市の住基人口(平成17年3月31日現在：51,444人)を乗じて計算しています。

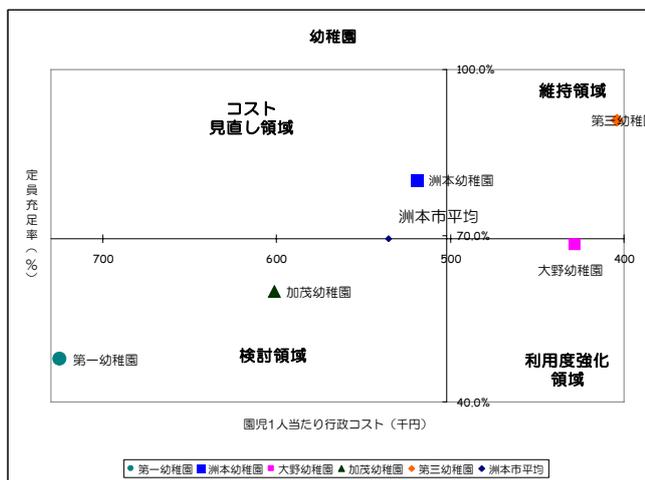
資産額が多く市民一人当たり資産額が他団体¹の平均よりも33万3千円多くなっています（資産規模は171億31百万円多い）。なかでも、総務費、衛生費、教育費関係の資産が多くなっています。また、資産形成の財源を市債でまかなっているため、市債額が多額になっています。

●幼稚園

本市は5つの幼稚園を運営していますが、いずれの幼稚園も充足率が100%を下回っています。特に大野幼稚園はここ3年間で園児数が30名以上減少しています。

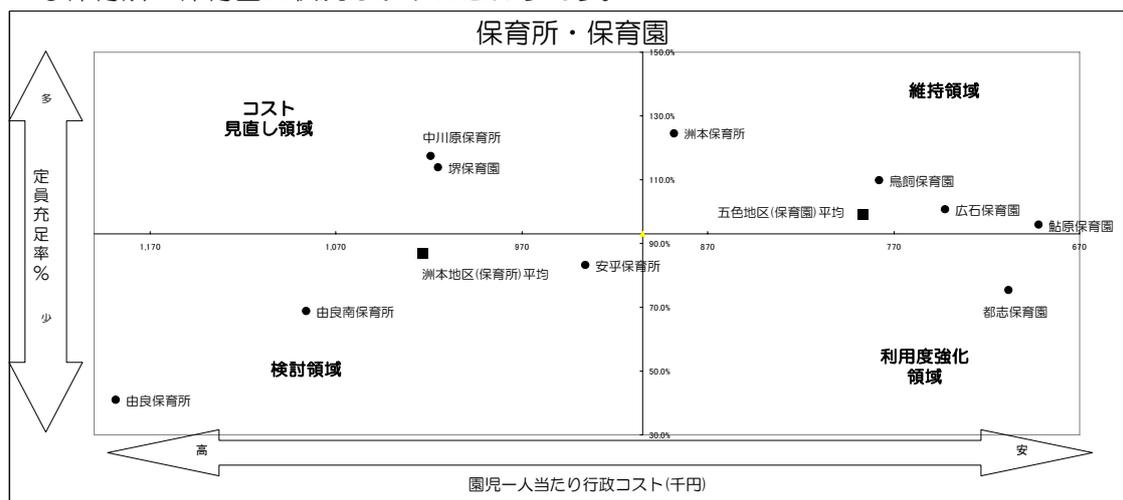
また、第一幼稚園、加茂幼稚園については、5園平均が535千円であるのに対し、それぞれ725千円、

601千円と園児一人当たり行政コスト²が多くなっており、施設の運営方法について見直しが必要となっています。



●保育所・保育園

本市は、洲本地域に5保育所、五色地域に5保育園の保育施設を有しています。具体的な保育所・保育園の状況は以下のとおりです。



上記のうち、由良保育所、由良南保育所の定員充足率は、10施設平均94%に対し、そ

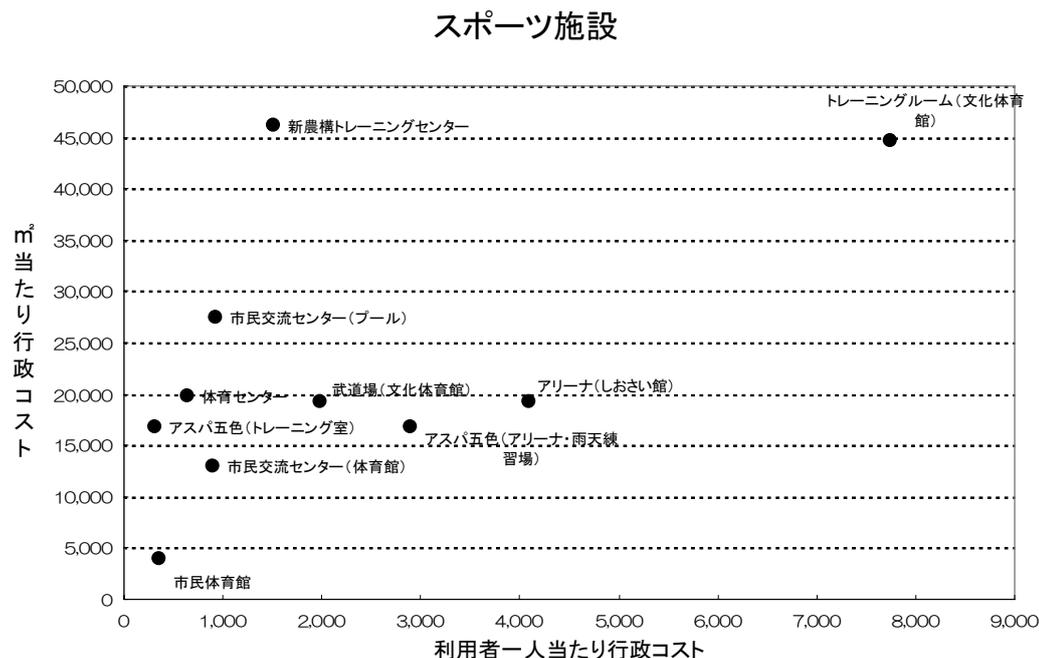
¹他団体は「相生市、赤穂市、淡路市、小野市、西脇市、南あわじ市」の6市です。

²行政コストとは、行政サービスを提供するに伴って発生した費用のことであり、人件費、委託費などの現金支出に関するコストのほか、施設を利用することによる発生する減価償却費も含まれています。

それぞれ41%、69%と低く、また、10施設平均園児1人当たり行政コストが905千円であるのに対し、それぞれ1,188千円、1,086千円と多くのコストがかかっています。両保育所は近隣であるため統合の検討が必要となっています。

●スポーツ施設

本市は人口規模が同じ程度のお他団体と比べてスポーツ施設が多くなっています。以下は主なスポーツ施設について、行政コストを比較したグラフです。

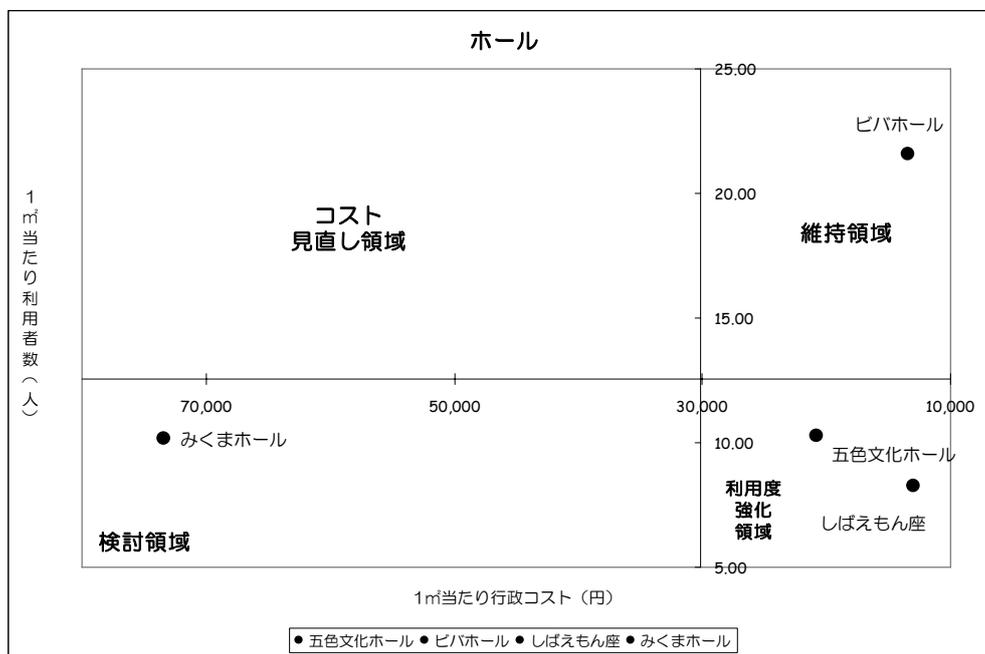


全施設平均の利用者一人当たり行政コストが2,134円であるのに対し、トレーニングルーム(文化体育館)は7,740円かかっており、コスト効率が悪くなっています。また、1㎡当たり行政コストでは、全施設平均の行政コストが22,739円だったのに対し、新農構トレーニングセンターのコストは46,228円かかっています。体育館については、体育センターの老朽化が進んでおり、維持更新の費用が増大することが予想されます。

●ホール

本市は以下のホールを保有しています。

- ・五色文化ホール
- ・ビバホール
- ・しばえもん座
- ・みくまホール



本市が有する4施設平均の1㎡当り行政コストと1㎡当り利用者数は、それぞれ30,139円、12.6人となっています。このうち、みくまホールの行政コストと利用者数は、それぞれ73,385円、10.1人となっており、他の施設に比べて効率が悪くなっています。代替可能な他施設と競合関係にあるため、施設の統廃合も検討する必要があります。

●会議室

委託費の内容を精査して、清掃業務など共通的な委託費については無駄が生じていないか検討する必要があります。

3. 目標達成のための方策

行政評価システムの導入により、事務・事業の有効性、効率性等を加味した再編・整理等を進め、行政能力の向上を図ります。また、徹底した内部管理経費の見直しを行い、「最小の経営資源で最大の効果」をあげられる行政組織への転換を進めるとともに、市と民間の役割分担のあり方を見直し、指定管理者制度やPFI¹手法の積極的活用を図ります。

¹ 公共施設の設計、建設、維持管理、施設の運営を民間資金やそのノウハウを活用し整備する手法のこと。公共団体は契約期間内に平準化してその費用を支払います。

4. 主要方策

上記方策実現のため、特に以下のような改革項目を実施します。

I-1	行政評価システムの導入					
所管課	総務課、財政課、企画課					
実施方針	政策、施策及び事務事業について、行政活動の目的を明らかにするため、成果指標等を用いて妥当性、有効性及び効率性を評価します。また、これを予算編成と総合基本計画の適正執行に反映させることにより、成果重視の経営型行財政システムへの転換を図ります。手順としては、まず事務事業評価を導入後、施策・政策評価へとステップアップを図ります。					
期待効果	妥当性評価による事務事業の再編整理、有効性評価による市民サービスの向上、効率性評価による費用の削減が図られ、効率的で質の高い行政運営が実現します。また、評価の過程を通して市民に対する説明責任と行政の透明性が確保されます。					
実施項目	H18	H19	H20	H21	H22	H23以降
事務事業評価の導入	検討	方針決定	試行	実施	継続	→
施策・政策評価の導入				試行	実施	継続
予算編成手法の改革		検討	方針決定	試行	実施	継続
予算編成との連携				試行	一部実施	実施
総合基本計画との連携		検討	試行	実施	継続	→

I-2	予算編成手法の改革					
所管課	財政課					
実施方針	これまでの個別事業査定方式から各部に配当された予算枠の範囲内において、行政評価との連携を図りつつ、各部が自らの裁量によって予算を調整する枠配分方式への転換を図ります。					
期待効果	予算編成から執行の過程において、各部の裁量が活かされ、効率的な予算執行が可能になります。					
実施項目	H18	H19	H20	H21	H22	H23以降
予算編成方針の決定		検討	方針決定			
枠配分予算編成方式の実施				試行	実施	継続

I-3 負担金・補助金等の見直し	
所管課	財政課
実施方針	<p>負担金・補助金等については、下記の視点に立って、徹底的に見直しを行い、総額を抑制します。</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 担当課において事業の公平性・公益性・必要性・金額の妥当性等について精査し、補助目的が達成された事業・社会情勢等により事業効果が薄れた事業等は廃止する。 2. 政策的に必要と判断され、新設する補助金は設置時に要綱等で補助期間の終期を定める。また、既設補助金については見直し時に終期を定める。(サンセット方式) 3. 会員等の自己負担のない団体は、会費の徴収を促す。 4. 補助金の使途の透明化を図るため、運営費補助から事業費補助への切替を進める。 5. 補助金執行の適正化・効率化を図るため、監査委員による監査体制を強化する。
期待効果	補助金の適正化と経費削減が図られます。
実施項目	H18 H19 H20 H21 H22 H23以降
補助金廃止の検討	検討 随時実施 → → → →
補助金の終期設定	検討 随時実施 → → → →
事業費補助への切替	検討 随時実施 → → → →
監査体制の強化	検討 実施 継続 → → →

I-4 市債発行の抑制	
所管課	財政課
実施方針	市債の発行にあたっては、借入限度額を当該年度に償還する元利償還金の7割以内とし、市債残高を削減します。
期待効果	恒常的に「償還額>借入額」となることによって、市債残高が減少し、財政運営の健全化が図られます。
実施項目	H18 H19 H20 H21 H22 H23以降
中長期財政推計の実施	検討 実施 随時見直 → → →
市債発行の抑制	検討 実施 継続 → → →

I-5	電子決裁・文書管理システムの構築					
所管課	総務課、情報政策課					
実施方針	総合行政ネットワーク（L GWAN）を利用した電子文書交換システムの運用や庁内における電子文書の取扱い、電子決裁について検討を進めます。					
期待効果	市の意思決定が迅速化し、情報公開請求に対しての文書検索が容易になります。また、ペーパーレス化が進むことによって紙の総量削減が図られ、慢性的な倉庫容量の不足が解決するなど、効率的な文書管理が可能になります。					
実施項目	H18	H19	H20	H21	H22	H23以降
例規集（紙ベース）の廃止		検討	方針決定			
電子文書管理システムの構築	検討	→	方針決定			
電子決裁システムの構築	検討	→	方針決定			

I-6	共用物品の購入・管理の一元化					
所管課	会計課、管財課					
実施方針	コピー用紙、ファイル、トナー、筆記具等の物品を新たに共用物品とし、これらの購入に係る入札制度の導入と管理の一元化を図ります。					
期待効果	在庫品の有効活用とともに経費削減が図られるため、業務効率が向上します。					
実施項目	H18	H19	H20	H21	H22	H23以降
諸物品の量的調査	検討	実施				
入札対象物品の検討	検討	決定				
管理手法、管理場所の検討	検討	決定				
共用物品の購入・管理の一元化	検討	一部実施	実施	随時見直	→	→

I-7	公用車の削減と一元管理					
所管課	管財課					
実施方針	公用車（全 217 台うち 22 台がリース車両）について、その維持管理経費を削減するとともに、効率的な公用車管理を実現するため、保有台数を削減し、リース方式による共用システムの構築を図ります。また、公用車への廃食油再生燃料（BDF）の使用についても検討を進めます。					
期待効果	公用車の適正化が図られると同時に、合理的な公用車管理が実現し、維持管理経費の削減が可能になります。					
実施項目	H18	H19	H20	H21	H22	H23以降
公用車の現状把握	検討	実施				
削減目標の設定	検討	→	方針決定	実施		
効率的な公用車管理の検討	検討	→	方針決定	実施		
公用車へのBDF使用	検討	→	→	方針決定	実施	継続

I-8	電算システムにかかる経費縮減					
所管課	電算室					
実施方針	各電算システムについて、開発・保守のあり方、費用、積算方法等について、内部の審査会における点検を強化するとともに、外部の専門家による点検の導入についても検討を進めます。また、スケールメリットを生かすため、電算の広域処理の可能性について、関係団体との協議を進めます。					
期待効果	電算システムにかかるコスト縮減が図られます。					
実施項目	H18	H19	H20	H21	H22	H23以降
事業棚卸	検討	実施				
内部審査会による点検強化	検討	実施				
外部専門家による点検	検討	→	方針決定	実施		
広域処理の可能性協議	検討	実施	実施	方針決定		

I-9	光熱水費、電話料の見直し					
所管課	総務課					
実施方針	光熱水費については、冷暖房等の使用を抑制するとともに、料金プランの見直しの節減策を講じることによって、5%の削減(平成17年度対比)を目標とします。また、電話料についても不揃いだった割引制度を統一することによって、通話料の30%削減を目標とし、その達成に努めます。					
期待効果	内部管理経費が節減され、限られた一般財源の有効活用が可能になります。					
実施項目	H18	H19	H20	H21	H22	H23以降
電気料金の料金プラン変更	実施	随時見直	→	→	→	→
冷暖房等の使用抑制	実施	継続	→	→	→	→
通話割引制度の統一	実施	随時見直	→	→	→	→

I-10	入札・契約制度の改革					
所管課	管財課					
実施方針	公共工事の受発注手続の透明性を高め、公正な競争を促進するため、国の「公共工事コスト縮減対策に関する新行動指針」や他団体の対応状況を踏まえながら、電子入札制度のほか、競争性の向上のための新たな入札制度について検討を進めます。					
期待効果	入札関連業務の効率化と入札の透明性を高めることができます。					
実施項目	H18	H19	H20	H21	H22	H23以降
入札制度のあり方検討	検討	方針決定				
新たな入札制度の導入	検討	方針決定	一部運用	運用	随時見直	→

I-11	市政の公正確保と透明性向上					
所管課	総務課、広報広聴課、情報政策課					
実施方針	法的にも倫理的にも市民の期待に応える組織であるためには、行政の透明性を一層高め、市民への説明責任を十分果たす必要があります。このため、迅速で適切な情報公開を一層推進し、内部通報制度を含めた市の法令遵守（コンプライアンス）体制を充実します。					
期待効果	市政への市民の参画を促し、分権型社会にふさわしい市政を推進することができます。					
実施項目	H18	H19	H20	H21	H22	H23以降
ホームページの充実	検討	実施				
パブリックコメント制度の導入	検討	要綱制定	実施	継続	→	→
行政手続条例の改正	検討	実施				
公益通報者保護方針の策定	検討	実施				
法令遵守推進体制の構築	検討	実施				

I-12	監査制度の充実					
所管課	監査委員会					
実施方針	市民の信頼を高めるため、常勤監査委員を設置し監査制度の充実を図るとともに、監査委員制度を補完し、監査機能に専門性・独立性を持たせるために、外部監査制度導入を検討します。					
期待効果	不断の監査が可能となり、チェック機能が拡充されるとともに、公認会計士、弁護士などの資格を有する者が監査を行うことにより、より専門的な監査が実現し、住民監視（ガバナンス）の強化が図られます。					
実施項目	H18	H19	H20	H21	H22	H23以降
常勤監査委員の設置	検討	実施				
外部監査制度の導入検討	検討	→	方針決定	実施	継続	→
外部監査に関する条例制定	検討	→	制定			

I-13	アウトソーシング（外部委託）推進計画の策定						
所管課	総務課、企画課、財政課						
実施方針	内部管理や定型的業務を含めた事務事業全般にわたり、既に民間委託された事業を精査するとともに、新たな民間委託の可能性を検証します。また、他団体との事務の共同実施、委託期間の複数年度化による経費節減の可能性の検証など総合的なアウトソーシングの指針・計画を策定します。						
期待効果	質の高い行政サービスをより安価に市民に提供することができます。						
	実施項目	H18	H19	H20	H21	H22	H23以降
	事務事業の総点検	検討	実施				
	委託可能事業の選定		検討	実施			
	方針の決定		検討	実施			
	推進計画の策定		検討	実施			

I-14	指定管理者制度の活用											
所管課	総務課、施設所管課											
実施方針	<p>指定管理者制度への移行が済んでいない施設については、次の方針に基づいて管理体制の見直しを行います。また、指定管理者選定委員会の機能を充実し、制度移行を促します。</p> <p>◎既移行済施設 → 3年後を目途に公募型への移行を進める</p> <p>◎直営施設 → 施設の役割、人員配置及び財政面を勘案した上で、指定管理者制度への移行に向けた検討を進める</p> <p>【現在検討中の施設】</p> <table border="1" data-bbox="411 1473 1337 1585"> <tr> <td>エトワール生石</td> <td>炬口漁港・駐車場</td> </tr> <tr> <td>デイサービスセンター</td> <td>五色台運動公園</td> </tr> <tr> <td>特別養護老人ホーム</td> <td>総合福祉会館</td> </tr> </table> <p>◎新設する施設 → 原則として指定管理者制度を適用する</p>						エトワール生石	炬口漁港・駐車場	デイサービスセンター	五色台運動公園	特別養護老人ホーム	総合福祉会館
エトワール生石	炬口漁港・駐車場											
デイサービスセンター	五色台運動公園											
特別養護老人ホーム	総合福祉会館											
期待効果	民間の能力を活用しつつ、住民サービスの向上を図るとともに、経費の節減等を図ることができます。											
	実施項目	H18	H19	H20	H21	H22	H23以降					
	選定委員会の機能充実	実施										
	施設ごとの検討	随時実施	→	→	→	→	→					
	指定管理者の公募	随時実施	→	→	→	→	→					

I-15	P F I 導入可能性の検討					
所管課	企画課					
実施方針	民間の事業機会を創出し、洲本市の活性化に資するとともに、中心市街地を始めとする公共的施設を整備する手法のひとつとして、P F I 導入を推進します。					
期待効果	事業費の削減や民間の経営能力及び技術的能力を活かした低廉・良質な公共サービスの提供が期待されます					
実施項目	H18	H19	H20	H21	H22	H23以降
P F I 導入指針の策定	検討	→	実施			
指針の運用				開始		
導入可能性調査の実施		随時実施	→	→	→	→

I-16	公共施設の抜本的見直し					
所管課	財政課					
実施方針	他団体と比較した結果、スポーツ施設、貸館施設、ホール等の施設数に過剰感があります。公共施設については、市民の利便性向上に努めることはもちろんですが、管理運営の適正化（受益者負担金の適正化、外部委託の推進、指定管理者制度の活用等）についても検討を進めます。また、耐用年数が到来する施設については、その存廃を含めた抜本的見直し（施設の廃止・転用、売払、統廃合等）を行います。					
期待効果	最適な施設配置が実現し市民の利便性が向上するとともに、施設の管理運営経費が節減されます。					
実施項目	H18	H19	H20	H21	H22	H23以降
施設の洗い出し	実施					
管理運営状況の把握		実施				
管理運営の適正化			随時実施	→	→	→
抜本的見直し			随時実施	→	→	→

I-17	幼稚園・保育所の見直し					
所管課	教育委員会・福祉課・企画管理課					
実施方針	多様化する保育需要への対応、限られた財源や人材の効率的・効果的な活用、少子化の進展等を踏まえ、施設の統廃合、指定管理者制度への移行、民営化等施設のあり方について検討します。また、国の指針に基づき、幼稚園・保育所の一体運営についても検討を進めます。					
期待効果	施設運営の効率化が図られ、保育需要に対応したより質の高い保育サービスを提供することが可能になります。					
実施項目	H18	H19	H20	H21	H22	H23以降
幼稚園・保育所のあり方検討	検討	→	方針決定	実施	継続	→
幼保一元化の検討	検討	→	方針決定	実施	継続	→

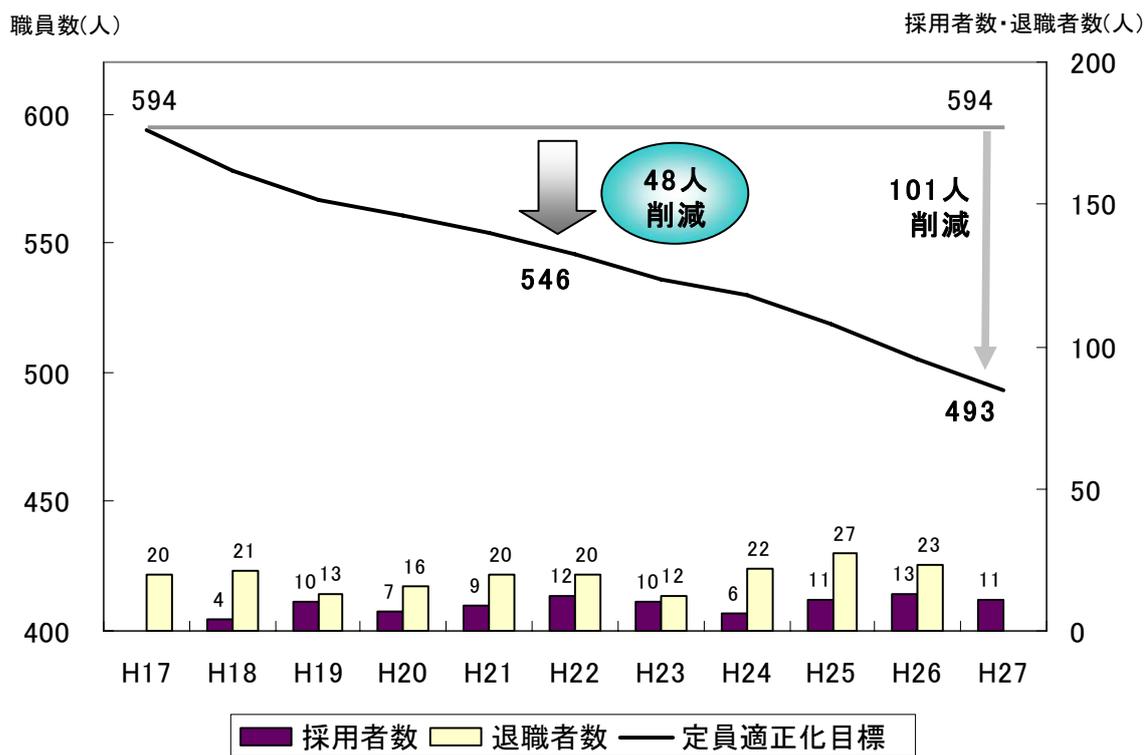
I-18	市民会館の閉館					
所管課	総務課					
実施方針	市民会館会議室は、洲本市文化体育館、市民交流センター及び情報交流センターの会議室と競合関係にあり、今後の利用度上昇が見込めない状況にあります。また、効率性の面からも問題を抱えており、平成18年度をもって閉館します。					
期待効果	管理経費の削減と他目的への施設の転用が図られます。					
実施項目	H18	H19	H20	H21	H22	H23以降
市民会館の閉館	検討	実施				

II. 定員管理の適正化

1. 定員管理適正化の目標

現在の財政環境下では、事務事業や補助金の縮小、受益者負担の適正化などに加え、職員数を減らして人件費を削減しなければなりません。このため、民間委託等の推進も含んだ事務・事業の再編・統合等を総合的に実施することにより、市の職員数を平成 17 年 4 月 1 日現在の 594 人（臨時職員等除く）から平成 22 年 4 月 1 日の時点で 546 人以下に削減（△8%以上）することを目標とします。

さらに10年後の平成 27 年 4 月 1 日の時点では、退職者の補充抑制や施設の統廃合、組織の見直しなどにより、493 人以下（101 人、△17%以上の削減）に削減することを目標とします。



以上の定員適正化により、4 億円（平成 21 年度までで、3.4 億円）の歳出抑制を図ります。

2. 現状と課題

「市民1万人当たりの各部門職員数」について、近隣市平均（南あわじ市、小野市、赤穂市、淡路市、西脇市、相生市、篠山市の7市）との乖離状況（偏差）を示したものが図1です。ここで、乖離状況（偏差）とは、職員の配置状況のバラつき状況を見るものであり、職員の実数比較ではありません。

この分析によると、農林水産や国保・介護について過剰感が見られるものの、近隣市と比較しても遜色ない状況となっています。

しかし、比較対象としての南あわじ市、淡路市は本市と同じ合併自治体であり、近隣市と同程度の水準に甘んじる訳にはいきません。

そこで、本市においては、合併を行っていない自治体の水準まで職員数を圧縮しようと考えていることから、同程度の人口規模である非合併自治体3市（小野市、赤穂市、相生市）を比較対象団体として設定し、図2のような分析を行いました。

これによると、教育部門を除く全ての部門において、非合併自治体と比べて職員の配置割合が大きい状況となっています。

なお、教育部門が非合併自治体と比べて少なく表示されている理由としては、赤穂市の教育部門に対する人員配置が異常に大きいためです（市民1万人当たりの教育部門の職員数が本市では16.3人であるのに対し、赤穂市は26人）。

農林水産部門については、地域特性として、農業関連事業に職員を重点的に配置しているところがありますが、合併に伴う行政サービスの激変を避け、合併前の事務事業の継続性を確保するため、本庁舎だけでなく、五色庁舎にも税務部門、民生部門、衛生部門、国保・介護部門に職員を重点的に配置したためと考えら

図1【近隣市との部門別職員配置乖離状況】

（乖離度合（偏差）：無単位）

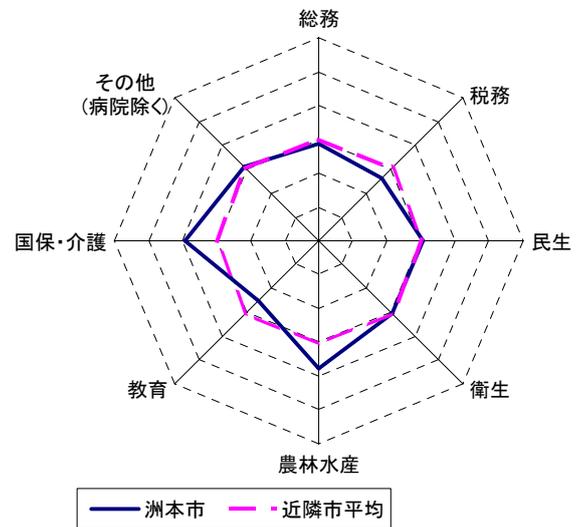
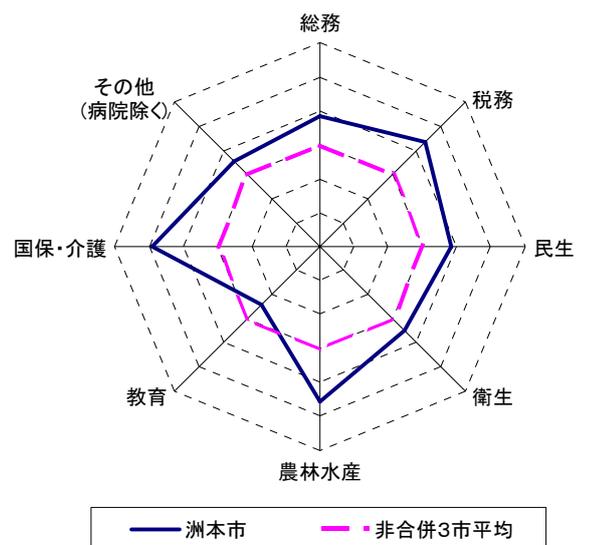


図2【非合併自治体との部門別職員配置乖離状況】

（乖離度合（偏差）：無単位）



れます。

今後、庁舎機能及び役割を見直すことで、合併自治体が陥りがちな部門間職員配置の不整合を是正していくことが課題となっています。

3. 目標達成のための方策

定員適正化計画に基づき総職員数を削減する一方で、「行政サービス水準の維持」と「新たな行政需要への対応」のふたつの観点から、人材の育成と多様な雇用形態による人材の活用を推進します。また、市民ニーズを柔軟に受け止めながら、機構改革に取り組み、「最小の経営資源で最大の効果」を挙げることができるよう、適切な職員配置を実現します。

4. 主要方策

上記方策実現のため、特に以下のような改革項目を実施します。

Ⅱ-1	多様な人材の確保と活用					
所管課	総務課					
実施方針	今後 10 年間に亘る団塊の世代の退職を受け、再任用制度の充実を図るほか、専門的な行政課題や一定期間に終了する業務に対応するため、豊富な知識を身につけた民間企業等経験者の採用や任期付職員採用制度の導入について検討を進めるとともに、職員の適性を見極めながら人材活用を進めます。					
期待効果	日々発生する新たな行政課題に的確に対応できるようになるとともに、効率的行政運営が可能になります。					
実施項目	H18	H19	H20	H21	H22	H23以降
再任用制度の充実	検討	→	実施	継続	→	→
人材活用の推進		実施	継続	→	→	→
任期付職員採用制度の導入			検討	実施	継続	→
民間企業等経験者の採用			検討	実施	継続	→

Ⅱ-2 人材育成基本方針の策定	
所管課	総務課
実施方針	長期的かつ総合的な視点で、新たな発想と政策課題に挑戦する意欲や高い専門性を持った職員の育成を図るため、地方公務員法に基づき、人材育成の目的、方策を明確にした人材育成基本方針を策定します。
期待効果	職員の政策形成能力や行政遂行能力が高まり、定数削減下にあっても、質の高い行政運営が可能になります。
実施項目	H18 H19 H20 H21 H22 H23以降
人材育成基本方針の策定	検討 → 策定
職員研修の充実	検討 実施 継続 → → →

Ⅱ-3 ワンストップサービスの実現	
所管課	総務課
実施方針	行政組織の改編を通じて、市民にとって分かりやすく、移動が少ない総合窓口（ワンストップサービス）の実現をめざします。
期待効果	複数の業務をひとつの窓口で対応できるようになり、市民の利便性が向上します。
実施項目	H18 H19 H20 H21 H22 H23以降
事務改善検討委員会の設置	検討 設置
他団体の事例研究	実施
導入方針の決定	検討 方針決定
ワンストップサービスの導入	実施 継続 →

Ⅱ-4	グループ制の導入					
所管課	総務課					
実施方針	簡素で効率的な行政組織を実現するため、係制を廃し業務のまとまりを単位として事務事業を執行するグループ制の導入を検討します。					
期待効果	組織がフラット化することによって、意思決定が迅速になり業務が円滑に執行されます。また、職員の行政能力が向上します。					
実施項目	H18	H19	H20	H21	H22	H23以降
先進地の調査・研究	検討	実施				
業務量調査の実施		実施				
制度の検討		検討	→	方針決定		
グループ編成方針の決定			検討	決定		
関係例規の整備			検討	実施		
グループ制の導入					試行	実施

Ⅱ-5	簡素で効率的な行政組織への改編					
所管課	総務課					
実施方針	最少の経費でより満足度の高い行政サービスを提供するために、「簡素で効率的」「分かりやすい」「政策形成、施策実現可能」という視点に立って行政組織の改編を進めます。					
期待効果	限られた人員の効率的活用が図られるとともに、職員の能力が効果的に発揮できるようになり、多様な行政需要に的確に対応することができます。					
実施項目	H18	H19	H20	H21	H22	H23以降
組織の改編	検討	実施	随時実施	→	→	→

Ⅱ-6	庁舎機能・役割の見直し					
所管課	総務課					
実施方針	定員削減が進む環境下において、現在の行政サービス水準を維持・拡大するために、本庁舎と五色庁舎の機能と役割について見直しを進めます。					
期待効果	庁舎機能・役割を見直すことで、組織・事務の効率化が進み職員配置の適正化が図られます。					
実施項目	H18	H19	H20	H21	H22	H23以降
庁舎機能・役割の見直し	検討	実施				

Ⅲ. 給与の適正化

1. 給与適正化の目標

本市においては、これまでも給料月額を引き下げ、市長をはじめとする特別職報酬の削減等を実施するとともに、定員適正化による人件費の削減を図ってきましたが、財政健全化のためには十分とはいえません。そこで、国家公務員の給与制度を参考に給与制度改革を行うことにより、さらに約 8.7 億円（平成 21 年度までで、7.1 億円）の人件費削減を図ります。

2. 現状と課題

本市においては、人事評価制度が確立されておらず、年功的な処遇制度が運用されてきました。また、職務の最高等級に部長職と課長職が混在しており、求められる能力と職位（給料）が適切に対応していません。これらが人件費増の要因となっていることから、能力や勤務成績を重視した処遇の実現や人材育成を促進するために、公正かつ客観的な人事評価制度の構築に取り組む必要があります。

3. 目標達成のための方策

年功的な処遇を改め、職務と責任、勤務成績等に応じた等級格付けを導入し、公正かつ客観的な人事評価制度の構築を図ります。また、国・県等の支給基準を上回っている諸手当についてはこれを早急に見直すとともに、勤務時間に柔軟性を持たせることによって時間外勤務手当を節減する方策についても検討し、給与水準の適正化を進めます。

4. 主要方策

上記方策実現のため、特に以下のような改革項目を実施します。

Ⅲ-1	人事評価制度の構築					
所管課	総務課					
実施方針	ジョブローテーションモデル ¹ 、複線型人事管理 ² 、自己申告 ³ 等の諸制度を設け、公平性、客観性、透明性を重視した新たな人事評価制度を構築します。評価に際しては、360度評価 ⁴ を取り入れるなど評価の不均衡を回避する手段を講じます。					
期待効果	評価結果を昇格・昇給等に反映させることにより、公平で公正な処遇が実現し、組織の活性化が図られます。					
実施項目	H18	H19	H20	H21	H22	H23以降
人事評価制度の構築	検討	試行	実施	随時見直	→	→
昇給昇格、期末手当への反映	検討	試行	管理職実施	実施		
特別昇給制度の運用	検討	試行	管理職実施	実施		

Ⅲ-2	勤勉手当の見直し					
所管課	総務課					
実施方針	勤勉手当の支給方法を見直し、人事評価制度の結果を反映させます。					
期待効果	評価結果を反映させることにより、公平で構成な処遇が実現します。その結果、職員のやる気を引き出すとともに、組織の活性化が図られます。					
実施項目	H18	H19	H20	H21	H22	H23以降
勤勉手当の見直し	検討	試行	管理職実施	実施		

¹ ジョブローテーションモデルとは、採用から10年程度の間には人材育成の観点から定期的な人事異動を行い、異なる複数の部門（窓口、事業、管理部門等）を経験させ、幅広い職務の経験、知識を持つバランスのとれた職員を育成するとともに、その能力と適正を見極め、その後の適正な配置を可能にする制度のことです。

² 複線型人事管理制度とは、幅広い職務経験、知識を有するゼネラリストと専門分野について豊富な知識や技術を有するスペシャリストの双方を養成し、それぞれの適性や能力に応じ、必要な部署にバランスよく配置する人事管理制度のことです。

³ 自己申告制度とは、職員一人ひとりの意欲を引き出し、その能力を有効に活用するため、職員本人に異動希望や自己の特性、業績、職場での人間関係等について申告させる人事管理制度のことです。

⁴ 360度評価とは、多面評価と呼ばれ、一人の職員を直属上司だけでなく、同僚、部下などが評価・観察するものです。さまざまな立場からの評価によって、評価自体の客観性、公平性、納得性を確保したり、本人に自分の強みや弱点を気づかせることで、業績・サービスの向上に役立てる趣旨から活用されています。

Ⅲ-3	昇格・昇給制度の見直し					
所管課	総務課					
実施方針	人事評価制度を導入し、人事評価の結果を加味した昇格・昇給制度に改めます。また、国に準じて58歳昇給停止から55歳昇給抑制へ改めます。					
期待効果	評価結果を昇格・昇給等に反映させることにより、公平で公正な処遇が実現し、組織の活性化と人件費の適正化が図られます。					
実施項目	H18	H19	H20	H21	H22	H23以降
昇格方法の変更	検討	→	管理職実施	実施		
昇給方法の変更	検討	→	管理職実施	実施		
昇給停止の変更	検討	→	実施			

Ⅲ-4	給与水準の見直し					
所管課	総務課					
実施方針	国や兵庫県等の制度を参考に、市民の納得と支持が得られる給与制度・運用・水準の適正化を進めます。					
期待効果	人件費の適正化と財政支出を抑制が図られます。					
実施項目	H18	H19	H20	H21	H22	H23以降
労使協議の継続	継続	→	→	→		
初任給基準の是正		検討	実施			
医師の特殊勤務手当の是正		検討	実施			
技能労務職給料表の導入		検討	→	実施		
管理職手当の適正化	検討	実施				

Ⅲ-5	職務と等級の対応関係の見直し					
所管課	総務課					
実施方針	国家公務員基準との較差、職位と給料表の格付けの不一致を是正するため、級別職務基準表を見直します。					
期待効果	職務の複雑・困難等、職責に応じた等級格付けがなされることで、人件費の適正化と組織の活性化が図られます。					
実施項目	H18	H19	H20	H21	H22	H23以降
労使協議の継続	継続	→	→	→		
級別職務基準表の見直し		検討	→	実施		

Ⅲ-6	フレックス制の導入検討					
所管課	総務課					
実施方針	財政的・人的制約のなかで、行政サービスの質を向上させるために、フレックス制（時差通勤制度）の導入について、検討を進めます。					
期待効果	多様化する行政需要に効果的に対応できるようになるとともに、業務効率の改善が図られ、時間外勤務手当の削減につながります。					
実施項目	H18	H19	H20	H21	H22	H23以降
制度の検討	検討	→	方針決定			
方針に基づく制度導入			実施	随時見直	→	→

Ⅲ-7	日当の見直し					
所管課	総務課					
実施方針	日当の支給について、国や他団体の状況を勘案し、適正水準に改めます。					
期待効果	日当の適正化と財政支出の抑制が図られます。					
実施項目	H18	H19	H20	H21	H22	H23以降
日当の見直し	検討	→	実施			

IV. 地方公営企業、その他の特別会計及び第三セクター等の見直し

1. 地方公営企業、その他の特別会計及び第三セクター等見直しの目標

地方公営企業、その他の特別会計については、定員管理・給与の適正化、事務事業の外部委託化を推進します。また、経営の健全化を図るため、独立採算の原則に立ち返り、受益者が負担する使用料等で賄うべき経費と税（一般会計からの繰出金）により賄うべき経費との区分を明確にし、繰出金に依存しない体質への転換を図ります。

第三セクター等については、設立の趣旨を検証し、事業継続の可否を含めた事業の再編を図る一方で、事業のさらなる活性化と効率化を進め、市の関与を必要としない自立した経営が可能となるよう、第三セクター等への指導を強化します。

以上により、約 4.4 億円（平成 21 年度までで、4.1 億円）の削減を図ります。

2. 現状と課題

地方公営企業や第三セクター等においては、経費の削減や組織の見直し、独立採算制の確保など、様々な経営健全化策を実施してきましたが、今後もサービス水準を維持向上させていくためには、これまで以上に危機意識を持ち、より一層の経営改善を図っていかねばなりません。とりわけ、第三セクターにおいては、「第三セクターに関する指針」（平成 15 年 12 月自治財政局長通知）が示され、その役割（あり方）を改めて見直すことを強く求められています。また、本市が加入する一部事務組合においても、行政合併によって構成団体変化しており、事務の効率化の観点からの再編・統合について議論する必要があります。

以下では個々の地方公営企業及び第三セクター等について記載します。

●地方公営企業（水道事業）

赤字額、売上高経常利益率¹は改善傾向にありますが、4 期連続経常損失となっています。赤字額が改善している主要因は、人件費と支払利息の減少です。人件費の更なる減少は今後の人員削減の実施状況にかかっています。一方、支払利息は、企業債残高が減少傾向にあり、今後も大規模投資の予定がなければ、減少傾向は続くと見込まれます。今後も人口

¹ 「経常利益÷売上高」で表され、売上高を基準にした経常利益算出の効率性を示す値のこと。高いほど良いとされています。

減少や節水定着による料金収入の減少という厳しい経営環境が続きますが、経常利益を捻出できるように収益改善を行う必要があります。

●その他の特別会計（国民健康保険事業・介護保険事業など）

今後の景気動向や高齢化の進展度合い、各種制度改正などの影響を受けることが予想されるため、これらの環境変化に弾力的に対応できる体制を整えておく必要があります。

●(株)淡路島テレビジョン

売上高のほとんどは洲本市からの収入（番組制作委託、施設管理）となっています。売上高経常利益率は、4.8～8.7%で推移しており、現在のところ財務の安定性に目立った問題は認められませんが、事業収入の硬直性に課題があります。

●(株)クリーンエネルギー五色

利益を生み出す状態ではなく、また、修繕費が多くかかっているため修繕計画を綿密に立てた上で、将来の事業収支を算定する必要があります。

●(株)淡路開発事業団

人件費、燃料費、地代家賃などの経費がかさみ利益が出る状態ではありません。継続的にどの程度赤字補填が受けられるかを勘案して、事業継続の可否を判断する必要があります。

●(株)淡路島第一次産業振興公社

販売費及び一般管理費の減少により、債務超過額は減少していますが、財務安定性に不安要素があります。

●(財)五色ふるさと振興公社

平成 17 年度から指定管理者制度を導入し、人件費、消耗品費などで赤字幅が縮小したものの、営業損失となっており、更なる経営努力が必要となっています。

●(財)洲本市青少年健全育成協会

売上高は増加していますが、人件費の硬直性が見られ（職員 1 人当たり約 8 百万円）、また、財務安全性にも不安要素があります。

●一部事務組合

事務の効率化の観点から、一部事務組合の整理・統合を進める必要があります。

本市が加入する一部事務組合は、次のとおりです。

- ・淡路広域行政事務組合
- ・淡路広域消防事務組合
- ・淡路広域水道企業団
- ・洲本市・南あわじ市衛生事務組合

- ・洲本市・南あわじ市山林事務組合
- ・南あわじ市・洲本市小中学校組合
- ・淡路市・洲本市広域事務組合
- ・兵庫県市町村退職手当組合

3. 目標達成のための方策

(1) 水道事業（地方公営企業）

水道事業については、組織の簡素化、業務の委託、収納率の向上など効率的な事業運営に努めてまいりました。しかし、人口減少や少子高齢化、節水意識の向上などにより給水収益は伸び悩み、その一方で、施設整備に伴う減価償却費や維持管理経費が増加するなど、水道事業の経営環境は極めて厳しいものになっています。

このため、経営改革の取組みとして、妥当性、有効性、効率性の三つの観点から事業を評価し、その結果を踏まえて民間への委託を更に進めるとともに、職員配置の適正化を進めることで一層の効率化を図ります。また、スケールメリットを生かすことのできる水道事業の全島一元化に向けた取組みを積極的に進めます。

(2) その他の特別会計

本プランに掲げる各種方策を実施し、受益者負担の原則に立ち返って税等の収入確保に努めるとともに、外部委託等を含めた事業の効率化を進め、繰出金に依存することのない強い財務体質への転換を図ります。

(3) 第三セクター

市が資本金、基本金その他これらに準ずるものの25%以上を出資している法人（関与法人）のうち、今後の経営改善が見込めないと考えられる法人について、そのあり方を見直します。見直しにあたっては、「第三セクターに関する指針」（平成15年12月12付け総務省自治財政局長通知）を踏まえ、監査体制を強化するとともに、積極的な情報公開に努めるなど、法人への指導監督を強化します。

(4) 一部事務組合

各組合と組合の構成団体間において、事務・事業の再編・整理の推進、定員適正化、給与の適正化等、組合運営の効率化について協議を進め、負担金の節減を図ります。また、淡路島内の一部事務組合を統合し、複合型の一部事務組合へと再編する機運も高まっていることから、一部事務組合の再編・統合についても協議を進めます。

4. 主要方策

上記方策実現のため、特に以下のような改革項目を実施します。

Ⅳ-1	水道事業の経営健全化					
所管課	水道事業所					
実施方針	市町合併に伴う事業統合を期に、水道事業の一元管理、各施設の効率化、老朽化対策に資するため、中期経営計画を策定し計画的な経営を行います。その一方で、過年度未処理欠損金が多額に上っており、健全な経営を引き続き維持するためには、更に外部委託を進めるとともに、適正な職員配置を実現し、経費の節減に努めます。それでもなお財源不足が生じる場合は、料金改定も視野に検討しながら、安定的な供給体制の維持に努めます。					
期待効果	事業の目標が明確になり、計画的な事業運営が達成されることにより、経営の効率化、健全化が図られます。					
実施項目	H18	H19	H20	H21	H22	H23以降
中期経営計画の策定	実施	随時見直	→	→	→	→
事務・事業の再編整理等	検討	→	実施	随時見直	→	→
民間委託等の推進	一部実施	随時見直	→	→	→	→
定員の適正化	検討	→	実施	随時見直	→	→
給与の適正化	実施	随時見直	→	→	→	→
水道事業の全島一元化	検討	→	→	→	実施	

Ⅳ-2	国民健康保険事業の経営健全化					
所管課	健康増進課					
実施方針	国保特別会計の累積赤字を解消した上で、未納税額の収納率改善と洲本地域と五色地域で不均一となっている課税状況の見直しを進めます。また、直営診療所の統合についても検討を進めます。					
期待効果	国民健康保険事業の経営が安定に向かい、一般会計からの繰出金が縮減されます。					
実施項目	H18	H19	H20	H21	H22	H23以降
収納率向上対策の実施	検討	実施	継続	→	→	→
不均一課税の解消	検討	方針決定	実施			
診療所の統合	検討	→	方針決定			

IV-3	由良交流センター（エトワール生石）の経営健全化					
所管課	農政課					
実施方針	総支出に占める料金収入の割合が低く、基準外繰入金に依存している現状を踏まえ、固定経費の縮減、外部委託の活用、閑散時の休館など経営健全化のための諸施策を着実に実行するとともに、廃止も含めた運営のあり方を検討します。					
期待効果	由良交流センターの経営が安定に向かい、一般会計からの繰出金が縮減されます。					
実施項目	H18	H19	H20	H21	H22	H23以降
経営健全化策の実施	検討	実施	随時見直	→	→	→
運営のあり方検討	検討	→	方針決定			

IV-4	第三セクター等の抜本的見直し																																											
所管課	財政課																																											
実施方針	<p>市の出資割合が高い下記の法人について、その設立趣旨や運営状況をもとに、今後の役割を検討し、法人への補助金の抑制はもとより、その統廃合や市の関与のあり方等について検討を進めます。また、行革推進法の趣旨を踏まえ、職員数、職員の給与に関する情報及び決算等の情報公開を進めます。</p> <p style="text-align: right;">平成 18 年 4 月 1 日現在</p> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th rowspan="2">法人名</th> <th colspan="2">出資額（千円）</th> <th rowspan="2">出資割合</th> </tr> <tr> <th>総額</th> <th>市出資額</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>(株) 淡路島第一次産業振興公社</td> <td>100,000</td> <td>55,000</td> <td>55.0%</td> </tr> <tr> <td>(株) 淡路島テレビジョン</td> <td>30,000</td> <td>13,500</td> <td>45.0%</td> </tr> <tr> <td>(株) 淡路開発事業団</td> <td>496,000</td> <td>421,000</td> <td>84.9%</td> </tr> <tr> <td>(株) クリーンエネルギー五色</td> <td>10,000</td> <td>5,100</td> <td>51.0%</td> </tr> <tr> <td>淡路島土地開発公社</td> <td>20,000</td> <td>9,200</td> <td>46.0%</td> </tr> <tr> <td>洲本市土地開発公社</td> <td>20,000</td> <td>20,000</td> <td>100.0%</td> </tr> <tr> <td>(財) 五色ふるさと振興公社</td> <td>406,500</td> <td>402,500</td> <td>99.0%</td> </tr> <tr> <td>(財) 洲本市青少年健全育成協会</td> <td>5,000 千円</td> <td>1,000 千円</td> <td>20.0%</td> </tr> </tbody> </table>						法人名	出資額（千円）		出資割合	総額	市出資額	(株) 淡路島第一次産業振興公社	100,000	55,000	55.0%	(株) 淡路島テレビジョン	30,000	13,500	45.0%	(株) 淡路開発事業団	496,000	421,000	84.9%	(株) クリーンエネルギー五色	10,000	5,100	51.0%	淡路島土地開発公社	20,000	9,200	46.0%	洲本市土地開発公社	20,000	20,000	100.0%	(財) 五色ふるさと振興公社	406,500	402,500	99.0%	(財) 洲本市青少年健全育成協会	5,000 千円	1,000 千円	20.0%
法人名	出資額（千円）		出資割合																																									
	総額	市出資額																																										
(株) 淡路島第一次産業振興公社	100,000	55,000	55.0%																																									
(株) 淡路島テレビジョン	30,000	13,500	45.0%																																									
(株) 淡路開発事業団	496,000	421,000	84.9%																																									
(株) クリーンエネルギー五色	10,000	5,100	51.0%																																									
淡路島土地開発公社	20,000	9,200	46.0%																																									
洲本市土地開発公社	20,000	20,000	100.0%																																									
(財) 五色ふるさと振興公社	406,500	402,500	99.0%																																									
(財) 洲本市青少年健全育成協会	5,000 千円	1,000 千円	20.0%																																									
期待効果	法人の財務体質が改善・強化され、市の補助金や委託料に依存することがなくなります。また、情報開示が進むことで、住民監視（ガバナンス）の強化が図られます。																																											
実施項目	H18	H19	H20	H21	H22	H23以降																																						
法人への指導強化・徹底	検討	実施	継続	→	→	→																																						
法人への補助金の抑制	検討	実施	継続	→	→	→																																						
随意契約の適正化	検討	実施	継続	→	→	→																																						
総務省様式例に基づく情報公開	検討	実施	継続	→	→	→																																						

IV-5	一部事務組合の統合推進					
所管課	企画課					
実施方針	<p>本市が加入する次の一部事務組合の行政環境は、行政合併による構成団体の変化もあって、設立時とは大きく異なってきています。今後は、事務の効率化を一層求めていく一方で、これら一部事務組合の再編・統合化を図ります。</p> <ul style="list-style-type: none"> ・淡路広域行政事務組合 ・淡路広域消防事務組合 ・淡路広域水道企業団 ・洲本市・南あわじ市衛生事務組合 ・洲本市・南あわじ市山林事務組合 ・南あわじ市・洲本市小中学校組合 ・淡路市・洲本市広域事務組合 ・兵庫県市町村退職手当組合 					
期待効果	一部事務組合業務の効率化が図られるとともに、市の負担が軽減されます。					
実施項目	H18	H19	H20	H21	H22	H23以降
一部事務組合のあり方検討	検討	→	方針決定			
方針に基づく改革の断行				実施	継続	→

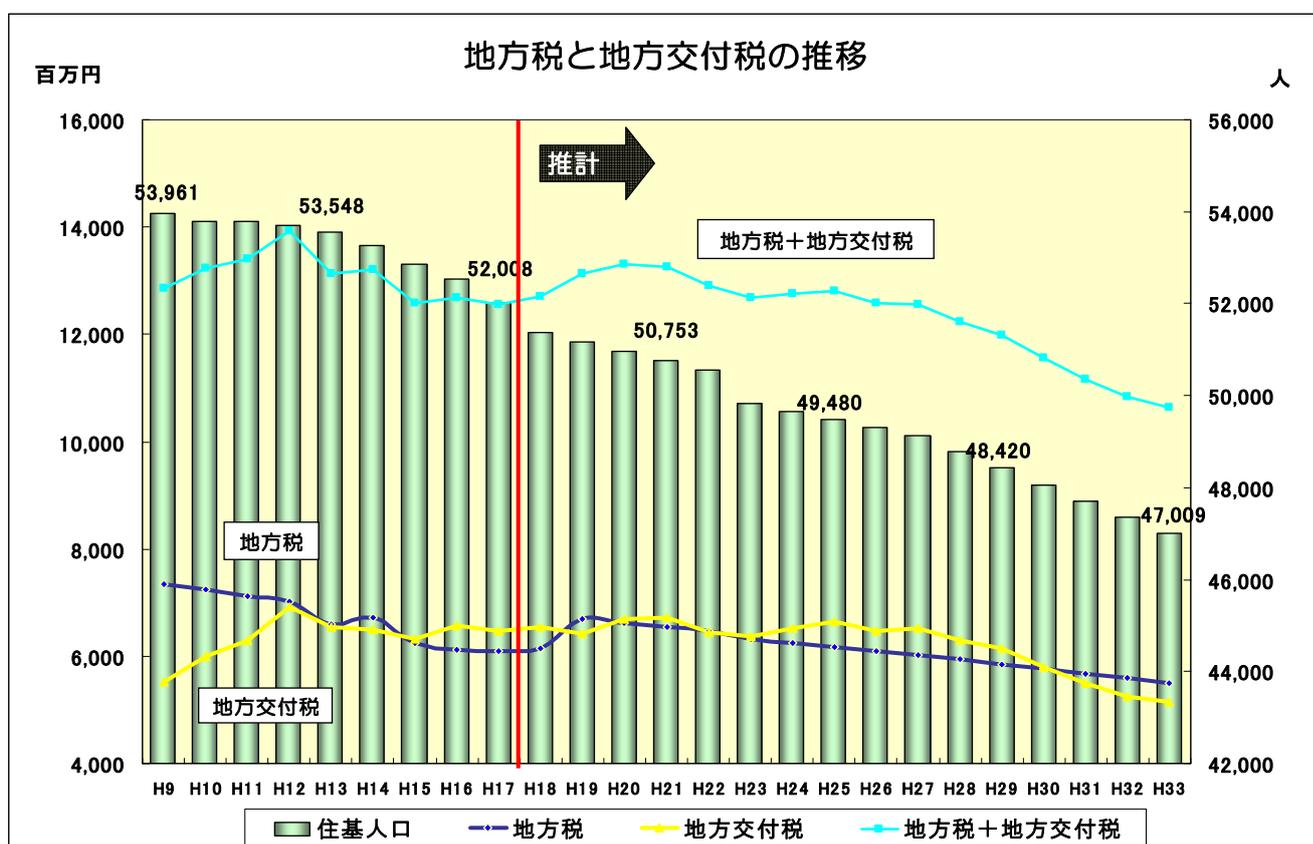
IV-6	一部事務組合負担金の見直し					
所管課	企画課					
実施方針	均等割33%、人口割67%を基本としている負担割合を、合理的な算定基準に見直します。					
期待効果	新しい算定基準を導入することにより、負担の公平性が確保されるとともに、一部事務組合の効率化が図られます。					
実施項目	H18	H19	H20	H21	H22	H23以降
算定基準の見直し	内部検討	外部協議	方針決定	実施		

V. 歳入増加策

1. 歳入増加策の目標

安定的に自主財源を確保するため、極端に悪化した徴収率の向上を図るとともに、使用料・手数料等の受益者負担の見直し、市有財産の有効活用、広告料収入の確保、企業誘致などによる新たな自主財源の確保にも積極的に取り組んでいくことにより、10.7億円（平成21年度までで、9.8億円）の歳入増加を図ります。

2. 現状と課題



過去の国勢調査時における人口構成

	平成7年国調		平成12年国調		平成17年国調	
	人口	構成割合	人口	構成割合	人口	構成割合
0-14歳	8,454	16.0%	7,632	14.6%	6,923	13.8%
15-64歳	33,268	63.0%	32,227	61.7%	30,240	60.4%
65歳以上	11,117	21.0%	12,389	23.7%	12,867	25.7%
総数	52,839	100.0%	52,248	100.0%	50,030	100.0%

地方税と地方交付税

本市の財政状況は、歳入の根幹である地方税収入が年々減収し、ピークだった平成9年度の税収額（73億4千万円）と平成17年度の税収額（約60億9千万円）を比較すると、約12億5千万円もの減収となっています。これは長引く景気低迷の影響だけでなく、収納率の極端な悪化によることにも起因しています。その一方で減収になった市税収入を補うように、地方交付税に依存する傾向を強めてきました。しかしながら、「三位一体の改革」が進むにつれて、この地方交付税さえも大幅に削減されていく傾向にあります。そのうえ、地方交付税の算定方法の変更が予定されており、少子高齢化の進展による生産年齢人口の逡減と相まって、今後の財政環境は市政始まって以来の厳しい状況に置かれるものと予想されます。

使用料・手数料

本市は数多くの公共施設を有していますが、人件費を含む施設運営経費合計に占める受益者負担金の割合（受益者負担割合）がまちまちになっているのが現状です。このため、負担の公平性の観点から、施設の受益者負担の方針を決定し、早急に使用料・手数料を見直す必要が生じています。

3. 目標達成のための方策

財政健全化を果たすため、何よりも優先して税収確保の取組みを進めなくてはなりません。課税客体の完全な把握と公平な賦課、納税に関する指導と相談業務の実施、徴収体制の強化と目標値の設定等、課税・徴収両面から税収確保に向けた取組みを進めるとともに、法的措置等による徴収対策の一層の強化に努め、未収債権対策を推進します。

また、負担の公平性の観点から、未納使用料の徴収対策を進めるとともに、コスト計算に基づいた使用料・手数料等の見直しを行います。さらに、未利用市有財産の貸付・売却、広告料収入の確保など、税外収入確保策を進めるほか、積極的な企業誘致を行うことにより、法人市民税の増加や雇用による個人市民税の増加を図ります。

4. 主要方策

上記方策実現のため、特に以下のような改革項目を実施します。

V-1	市税等の収納率向上対策の推進					
所管課	税務課					
実施方針	税負担の公平性の観点から、納税指導や相談を充実するとともに、夜間や休日の電話催告の強化、管理職を含めた徴収業務支援体制の強化などにより、未納者への早期対応を促します。					
期待効果	安定的な自主財源の確保と税負担の公平性を確保することができます。					
実施項目	H18	H19	H20	H21	H22	H23以降
納付方法の拡大検討	検討	方針決定	実施	継続	→	→
徴収体制の整備	検討	実施	継続	→	→	→
滞納整理業務の推進		検討	実施	継続	→	→
滞納者への行政サービス制限検討		検討	→	方針決定		

V-2	住宅使用料、保育料等の収納対策の取組み強化					
所管課	都市計画課、企画管理課、福祉課					
実施方針	住宅使用料、保育料等は、所得に応じた応能負担であることを踏まえ、職員による督促、個別面談や家庭訪問による督促及び電話督促等により収納対策を強化します。					
期待効果	自主財源の確保と負担の公平性を確保することができます。					
実施項目	H18	H19	H20	H21	H22	H23以降
収納対策の取組み強化	検討	実施	継続	→	→	→

V-3	使用料及び手数料の見直し					
所管課	財政課、施設所管課					
実施方針	<p>負担の公平性の観点から、公共施設の管理コストや利用実態等を検証し、受益と負担の均衡がとれた適正な使用料への改定を行います。受益者負担割合*が20%を超えることを目標とします。</p> <p style="text-align: center;">※（受益者負担金÷人件費を含む支出額合計×100）</p> <p>主な施設：スポーツ施設、ホール、会議室など</p>					
期待効果	受益者負担の公平性と自主財源が確保できます。					
実施項目	H18	H19	H20	H21	H22	H23以降
各種使用料の改定	検討	随時実施	→	→	→	→
各種手数料の改定	検討	随時実施	→	→	→	→

V-4	企業誘致の促進					
所管課	商工観光課、企画課					
実施方針	企業誘致による雇用の確保や宅地の有効利用などを通じて、人口の増加や産業の活性化、「元気な洲本」づくりを図り、市税等の増収を図ります。					
期待効果	生産年齢人口の増加による税収増が見込まれます。					
実施項目	H18	H19	H20	H21	H22	H23以降
企業誘致方針の策定		検討	実施			
方針に基づく誘致策の実施				実施	継続	→

V-5	広告料収入の確保					
所管課	情報政策課、広報広聴課、市民課、会計課、総務課					
実施方針	自主財源を確保するために、市の印刷物や公共施設への有料広告の掲載基準を策定し、収入増加を図ります。					
期待効果	新しい自主財源が確保されるとともに、広告媒体として、市の印刷物の魅力が高まります。					
実施項目	H18	H19	H20	H21	H22	H23以降
掲載基準の策定	検討	→	実施			
窓口封筒への広告掲載	検討	→	実施	継続	→	→
市封筒への広告掲載	検討	→	実施	継続	→	→
市HPへのバナー広告掲載	検討	→	実施	継続	→	→
公共物等への広告掲載		検討	→	実施	継続	→

V-6	未利用地の売り払い促進					
所管課	管財課、企画課					
実施方針	未利用地のうち、行政財産としての利用可能性の低いものについて、売却や貸付を進めます。また、施設の統廃合によって生じた余剰施設についても売却や貸付を進めます。					
期待効果	行政財産の有効利用が図られると同時に、管理経費が縮減されます。さらに自主財源も確保されます。					
実施項目	H18	H19	H20	H21	H22	H23以降
未利用地の調査・整理	実施					
処分方針の決定	検討	実施				
未利用地等の活用・処分の推進		随時実施	→	→	→	→

第3章：改革実行による財政効果の試算

1. 現状と課題

新市発足後初となる本市の平成 17 年度普通会計決算において、財政構造の弾力性を示す経常収支比率が 93.4%となり、投資的経費に充当する財源の余裕がない硬直的な財政状況に陥っていることがわかりました。この要因は、合併に伴い保有資産（公共施設等）が類似団体と比べて過剰になっているために、資産の維持管理に係る物件費が嵩んでいることや人件費、公債費などの義務的経費が多いことにあります。また、老朽化した資産も多く、今後これらの行政財産が次々と更新期を迎えることから、その財源を手当することも急務となっています。また、過剰な資産形成のために地方債残高が膨らんでいるという課題があります。

財務指標	洲本市（H17）	他団体平均値 ¹
人口 1 人当たり有形固定資産額 ²	2,019 千円	1,658 千円
人口 1 人当たり地方債残高	877 千円	646 千円
社会資本の将来世代負担比率 ³	43.5%	37.4%

このような状況から、第2章に掲げた主要方策を着実に実施することで早期に財政健全化を達成し、中長期的に持続可能な財政基盤を確立する必要があります。

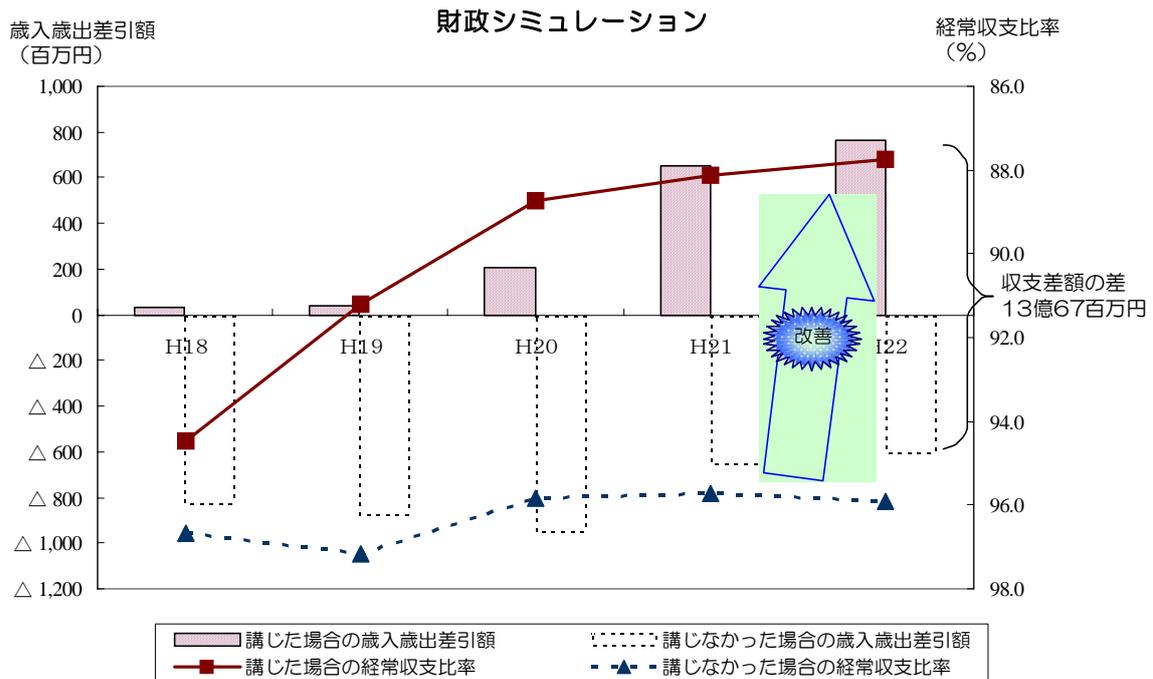
2. 改革実行による財政効果及び財政目標

本プランにしたがって、財政健全化策を講じない場合と講じた場合とを比較した財政収支見込は次のとおりです。なお、詳細については、後述の「財政効果シミュレーション」をご覧ください。

¹他団体平均値は 6 市（相生市、赤穂市、淡路市、小野市、西脇市、南あわじ市）の平均値です。

²有形固定資産額とは、道路、河川などのインフラ資産のほか、小中学校、幼稚園、ごみ施設、庁舎など市が所有している財産のことです。

³社会資本の将来世代負担比率とは、地方債残高÷有形固定資産額で求められ、有形固定資産のうち借金（地方債）によって形成されている比率で、この比率が高いほど、将来世代の負担分が多いといえます。



ア. 現状のまま

本年度以降、何ら対策を講じない場合、平成22年度までの5年間の収支不足は累計で39億円に達する見込みです。さらに、経常収支比率が95.9%になり、財政再建団体へ転落することも懸念されます。財政再建団体になると、国の指導監督下に置かれ、使用料・手数料をはじめとする市民負担が増加するとともに、投資的事業が計画的に実施できなくなるなど、行政サービスが著しく低下することが予想されます。

イ. 改革実行による財政健全化

そこで、本年度以降において本プランに掲げる各種方策を実施するとともに、平成22年度以降も中長期的に大幅な行政サービスの低下を招くことなく持続可能な財政運営を確保するため、以下の目標を設定しました。

平成22年度までに経常収支比率を88%以下にします。

また、上記以外にも以下の項目について達成します。

- 基礎的財政収支（プライマリーバランス）の黒字化¹を維持します。
- 平成22年度に人口1人当たり地方債残高を800千円とします。
- 平成22年度に社会資本の将来世代負担比率を38%とします。

¹ 「市債を除く歳入>公債費（元利償還金・公債諸費）を除く歳出」となることであり、行政サービスを借金に頼らない範囲で実施している状態をいいます。家計で例えると、生活費などの出費を借金せずにまかなえる状態を指します。

財政効果シミュレーション

この財政効果シミュレーションは、コーホート要因法によって人口推計値を求め、合併特例による財政支援を加味して作成しました。また、歳入・歳出各科目について以下の条件を設定しています。

【歳入】

科 目	前提条件
地方税	平成17年度決算額をもとに、将来推計人口値等に乗じて算出しています。
地方交付税	合併による財政支援策を見込むほか、合併算定替特例の算定方法によります。
国・県支出金	平年ベースの補助金に投資的経費にかかる補助金を見込んでいます。
地方債	合併特例債をはじめ、事業に充当する地方債を推計しています。
その他	平成17年度決算額をもとに算出しています。

【歳出】

科 目	前提条件
人件費	退職者の補充を抑制して算定しています。
扶助費	児童福祉費のほか、高齢化の進展にともなって増加すると見込まれる高齢者福祉費等の増加額を見込んでいます。
公債費	平成18年度以降に発行を予定している地方債の償還期間、利率、償還方法を事業毎に設定し、元利償還金を試算しています。
普通建設事業費	新市建設計画に基づく事業のほか、本プラン策定時点で把握可能な建設事業を年度ごとに計上しています。
物件費	現在有する施設、新たに整備される施設の管理経費等を年度ごとに算出しています。
補助費等	過去の実績等を踏まえ、人口推計を反映して試算しています。
積立金	歳計剰余金を財政調整基金に積み立てています。
繰出金	特別会計への繰出金を計上しています。
その他	施設の維持補修費と投資・出資及び貸付金を計上しています。

現状のまま財政運営を行うと次ように、平成22年度には経常収支比率¹が95.9%となります。

¹財政構造の弾力性を判断するための指標で、税など毎年度経常的に収入される一般財源を、人件費や扶助費、公債費などの毎年度経常的に支出する経費にどれくらい充当しているかをみるものです。この比率が高くなる程、公共施設の整備など投資的な経費に充当する財源の余裕が少なくなり、財政運営が厳しくなります。

(単位：百万円)

項目	H18	H19	H20	H21	H22
地方税	6,150	6,703	6,675	6,657	6,639
地方交付税	6,557	6,427	6,694	6,723	6,445
国県支出金	4,093	3,589	3,575	3,458	2,997
地方債	3,716	5,554	2,669	2,269	973
その他の収入	4,224	4,238	3,483	3,282	3,257
歳入合計	24,740	26,511	23,096	22,389	20,311
人件費	4,382	4,370	4,304	4,245	4,144
扶助費	2,205	2,206	2,199	2,193	2,186
公債費	4,173	4,366	4,639	4,778	4,700
普通建設事業費	5,511	6,965	3,851	3,131	1,343
物件費	3,042	3,155	3,016	2,923	2,923
補助費等	2,951	2,975	2,738	2,522	2,362
積立金	155	81			
繰出金	2,656	2,773	2,812	2,762	2,768
その他	489	490	489	488	489
歳出合計	25,564	27,381	24,048	23,042	20,915
歳入歳出差引額	△ 824	△ 870	△ 952	△ 653	△ 604

経常一般財源	13,635	13,748	13,985	13,893	13,593
経常経費充当一般財源	13,183	13,358	13,402	13,296	13,038

経常収支比率	96.7	97.2	95.8	95.7	95.9
--------	------	------	------	------	------

①市債を除く歳入	21,024	20,957	20,427	20,120	19,338
②公債費を除く歳出	21,391	23,015	19,409	18,264	16,215
① - ②	△ 367	△ 2,058	1,018	1,856	3,123

なお、現時点で把握可能な削減額は以下のとおりです。

(単位：百万円)

改革分類	H17	H18	H19	H20	H21	H22	H17~ H21計	H18~ H22計
人件費の削減	△ 34	△ 44	△ 44	△ 44	△ 44	△ 44	△ 211	△ 221
物件費の削減	△ 6	△ 4	△ 54	△ 79	△ 81	△ 82	△ 225	△ 301
補助費等の見直し		△ 40	△ 46	△ 46	△ 46	△ 46	△ 178	△ 224
繰出金の見直し			△ 6	△ 19	△ 30	△ 45	△ 56	△ 100
①歳出額合計	△ 40	△ 89	△ 151	△ 188	△ 202	△ 216	△ 669	△ 846
②歳入増加策	△ 18	△ 550	△ 6	△ 31	△ 31	△ 23	△ 637	△ 641
①②計	△ 58	△ 639	△ 157	△ 219	△ 233	△ 239	△ 1,306	△ 1,487

(注) 歳入増加策は歳出削減と同意のためマイナス表記。

上記の削減額を反映すると次のようになります。

(単位：百万円)

項目	H18	H19	H20	H21	H22
地方税	6,150	6,703	6,675	6,657	6,639
地方交付税	6,557	6,427	6,694	6,723	6,445
国県支出金	4,093	3,589	3,575	3,458	2,997
地方債	3,716	5,554	2,669	2,269	973
その他の収入	4,774	4,244	3,514	3,313	3,280
歳入合計	25,290	26,517	23,127	22,420	20,334
人件費	4,338	4,326	4,260	4,201	4,100
扶助費	2,205	2,206	2,199	2,193	2,186
公債費	4,173	4,366	4,639	4,778	4,700
普通建設事業費	5,511	6,965	3,851	3,131	1,343
物件費	3,038	3,101	2,937	2,842	2,841
補助費等	2,911	2,929	2,692	2,476	2,316
積立金	155	81			
繰出金	2,656	2,767	2,793	2,732	2,723
その他	489	490	489	488	489
歳出合計	25,475	27,230	23,860	22,840	20,699
歳入歳出差引額	△ 185	△ 713	△ 733	△ 420	△ 365

経常一般財源	13,635	13,754	14,016	13,924	13,616
経常経費充当一般財源	13,094	13,207	13,214	13,094	12,822

経常収支比率	96.0	96.0	94.3	94.0	94.2
--------	------	------	------	------	------

しかし、現時点で把握可能な削減額を達成できたとしてもなお、財源不足が解消されることはなく、経常収支比率も平成 22 年度で 94.2%までしか改善しません。目標（88%）を達成するには、第 2 章で示した主要方策を確実に実施する必要があります。以下にその削減額をまとめました。

(単位：百万円)

改革分類	H18	H19	H20	H21	H22	計
人件費の削減	△ 131	△ 248	△ 212	△ 221	△ 229	△ 1,040
物件費の削減		△ 280	△ 300	△ 320	△ 340	△ 1,240
補助費等の見直し		△ 60	△ 190	△ 210	△ 230	△ 690
歳入増加策	△ 85	△ 85	△ 85	△ 85	△ 85	△ 425
投資的経費の抑制	△ 1	△ 82	△ 150	△ 237	△ 244	△ 714
合計	△ 216	△ 754	△ 937	△ 1,073	△ 1,128	△ 4,109

(注) 歳入増加策は歳出削減と同意のためマイナス表記。

このように大幅な歳出削減もしくは歳入増加を図らなければ、平成 22 年度の経常収支比率 88%以下を達成することはできません。そして血のにじむ思いをして行財政改革に取り組み、上

記の目標が達成できれば以下のような状態になります。

(単位：百万円)

項目	H18	H19	H20	H21	H22
地方税	6,215	6,768	6,740	6,722	6,704
地方交付税	6,557	6,427	6,694	6,723	6,445
国県支出金	4,093	3,589	3,575	3,458	2,997
地方債	3,716	5,554	2,669	2,269	973
その他の収入	4,794	4,264	3,534	3,333	3,300
歳入合計	25,375	26,602	23,212	22,505	20,419
人件費	4,207	4,078	4,048	3,980	3,871
扶助費	2,205	2,206	2,199	2,193	2,186
公債費	4,173	4,366	4,639	4,778	4,700
普通建設事業費	5,510	6,883	3,701	2,894	1,099
物件費	3,038	2,821	2,637	2,522	2,501
補助費等	2,911	2,869	2,502	2,266	2,086
積立金	155	81			
繰出金	2,656	2,767	2,793	2,732	2,723
その他	489	490	489	488	489
歳出合計	25,344	26,561	23,007	21,852	19,655
歳入歳出差引額	31	41	205	653	763
経常一般財源	13,720	13,839	14,101	14,009	13,701
経常経費充当一般財源	12,963	12,620	12,512	12,343	12,023
経常収支比率	94.5	91.2	88.7	88.1	87.8
①市債を除く歳入	21,659	21,048	20,543	20,236	19,446
②公債費を除く歳出	21,171	22,195	18,368	17,074	14,955
① - ②	488	△ 1,147	2,175	3,162	4,490