

飛騨市第二次行政改革大綱

～ 市民がいつまでも安心して暮らせるまち実現への土台づくり ～

平成 2 2 年 3 月
飛 騨 市

(目 次)

	頁
1 はじめに	1
2 第二次行政改革大綱策定までの経緯	
合併の意義	3
第二次行政改革の背景	
第一次行政改革（合併～平成 19 年度）	3
政策総点検（平成 20 年度）	4
政策総点検から新たな改革の実行へ（平成 21～25 年度）	4
飛騨市の財政が厳しくなる理由とは	
合併特例支援の終焉	6
人口・税収の減少	6
行政の責務として必ず実施しなければならない事業が山積み	6
長期的視点による徹底した市民への情報提供の必要性	7
飛騨市がいま実施しなければならないこと	
政策転換	7
財政の健全化	8
市民の声を改革に活かす ～飛騨市行政改革懇談会～	8
3 第二次行政改革の取組方針	
第二次行政改革の基本的考え方	
第二次行政改革の基本目標・骨子	10
第二次行政改革の期間	10
推進体制	10
具体的な取組方針	
第二次行政改革実践項目体系	12
財政健全化に向けた取組の概要とその影響額	
財政運営の見直し	13
組織・人事制度の見直し	14
事務・事業の見直し	15
市民と行政との協働推進	16

4	第二次行政改革の成果と今後の市政運営		
	第二次行政改革により見込まれる成果		
	単年度収支の推移と基金残高の視点から	...	17
	借金（市債）償還額及び残高の推移の視点から	...	17
	さらなる行政改革の必要性（第三次行政改革へ）	...	18
	今後の市政運営		
	事業のゼロベースからの再構築	...	19
	右肩上がりの時代から右肩下がりの時代へ	...	20
	行政改革の先にあるもの	...	20

1 はじめに

～ 市民がいつまでも安心して暮らせるまちを目指して ～

行政改革には、一般的に事業や補助金の廃止、職員や給与の削減、施設の統廃合など、市民と行政がともに「痛み」を伴います。しかし、私は現在の飛騨市が抱える様々な課題を先送りすることなく、皆さんとともに今年度から厳しい行政改革に挑む決意をいたしました。

なぜなら、この行政改革こそが第二次総合計画に掲げる飛騨市の未来像「市民がいつまでも安心して暮らせるまち」実現のためにはなくてはならない土台づくりであるからです。

世界的経済不況、社会の急激な変化等により、現在、全国の地方自治体の多くが財政難であると言われるなか、それぞれの自治体は財政難を理由に住民サービスを低下させることのないよう、あらゆる行政改革により財政健全化への努力を行っています。

家庭においても、日々収入にあわせて家計をやりくりし、家族全員が幸せに暮らせるような努力を行っています。仮に将来その収入が減少することが予測されれば、現在の生活を維持するため、早い時期に何かを儉約してその時に備えるはずです。

これは市の財政運営においても同じことです。飛騨市も平成 20 年度に実施した「政策総点検」によって今後厳しい財政運営が予測されることが明らかとなりました。

そこで、今年度からの 5 年間で飛騨市の「財政健全化期間」と位置付けると同時に、「財政健全化」を基本目標として、市が実施している事業や市有施設の見直し、職員・市民の意識改革、行政組織のスリム化などを進める第二次行政改革に取り組みます。

第二次行政改革の基本目標を「財政健全化」とした理由は、いま飛騨市の将来像についてどんなに素晴らしい夢を描いても、その基盤に健全な財政運営がなければその実現は不可能であると考えたからです。

まずは行政改革により市政のあらゆる部分の見直しを行うことで市政の根幹とも言える財政の健全化を図り、その土台をしっかりと固めた上で、飛騨市の将来像の実現を目指してまいります。

また、行政改革を通じて、様々な市政の課題と見直し内容等について徹底的な情報公開を行い、これまで同様に市民に開かれた行政となるよう透明性の確保に努めます。

現在、飛騨市は「市民がいつまでも安心して暮らせるまち」実現に向かって一步一步足を進めている最中です。

第二次行政改革により財政の健全化を図り、第二次総合計画を単なる「夢」でなく将来に向けた「実現可能な夢」とすることで、市が抱える重要課題の解決や地域の活性化戦略へとつなげていきます。

平成22年3月 飛騨市長 井上久則

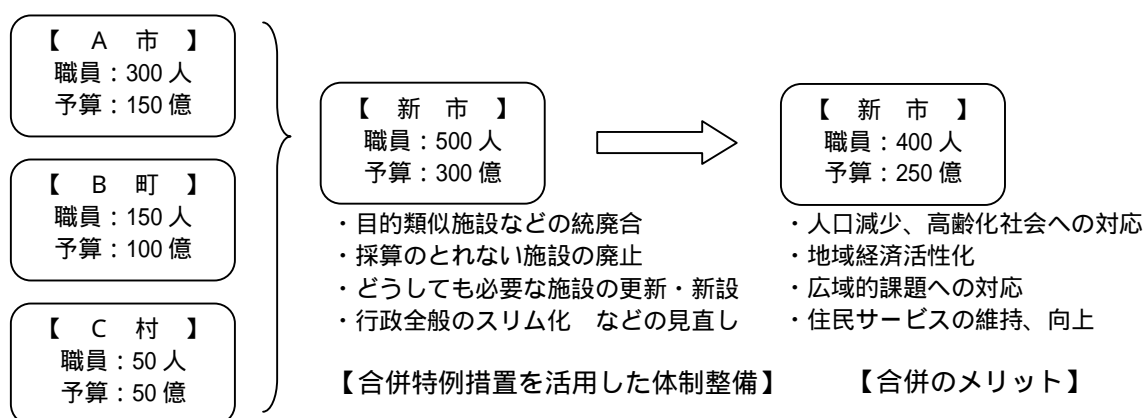
2 第二次行政改革大綱策定までの経緯

合併の意義

合併に伴うメリットの一つとして行財政基盤の強化が挙げられます。普通交付税の合併算定替、特別交付税措置、合併補助金、合併特例債など様々な財政措置（支援）が講じられます。しかし、こうした特例措置にも10年間という期限があるため、合併して新たに誕生した自治体は、期間中に特例措置を活用して旧市町村に存在する同目的・類似施設及び採算のとれない施設の統廃合や、市民にとってどうしても必要な施設の更新、行政組織の見直しなど、合併により面積が広がることで非効率な行政運営とならないよう、簡素で効率的な行政体制に再編成して多様な施策を自主的・自立的に実施する体制整備を行わなければなりません。

一般的には市町村合併をすることで、人口減少・少子高齢化社会への対応や、地域経済活性化・広域的課題への対応が可能と言われていますが、それは単に合併すればよいのではなく、合併と同時に前述の改革を実施して初めて可能となります。（資料1参照）

（資料1）市町村合併のイメージ



第二次行政改革の背景

第一次行政改革（合併～平成19年度）

飛騨市はこれまで、平成16年度から平成19年度までを期間とする第一次行政改革を実施してきました。第一次行政改革は、「飛騨市の速やかな一体化と総合力の発揮」「市民が主役の人にやさしい、わかりやすい仕組みづくり」「自主自立のために、経営感覚を持った挑戦的な市政運営」を目的として実施されましたが、合併直後ということもあり、合併調整項目の着実な実行などにより旧町村間における格差を無くし、飛騨市としての早期一体

化を主眼にしたものであったと言えます。

具体的には、ごみの分別収集方法の統一や市内巡回バスの運行など、市民生活に関わる行政サービスの公平化のほか、定員適正化計画に基づく人員削減、各種事業における民間活力の導入等には一定の成果を上げることができたものの、合併後早急に取り組まなければならなかった目的類似施設の統廃合、採算の取れない施設の廃止、どうしても必要な施設の更新、行政組織のスリム化等については明確な成果が上げられていないのが実態であり、今後の課題となっていました。

政策総点検（平成20年度）

飛騨市は平成20年度に、合併後の市政のあらゆる部分を検証し、第一に財政再検（市の現状を知り、今後の財政を再検討することと、限られた財源を市民のためにどう使うかの再検討）、第二に市民との信頼関係の再構築（事業の課題や今後の方向性などの点検結果を市民に公表し、市民の声に耳を傾ける）、第三に職員の意識改革を目的とした政策総点検を実施しました。

政策総点検により、現在の飛騨市が抱える課題を市民と共有し、その上でいま何を大切にしなければならないのかを市民とともに考えました。

政策総点検から新たな改革の実行へ（平成21～25年度）

政策総点検により、現在の飛騨市が抱える課題と、その解決のために今後速やかに取り組まなければならない事項が明確になりました。

（行政のスリム化の観点から）

飛騨市はこれまで文化施設や観光施設等に積極的な投資を行い施設は充実した反面、維持管理費の増加と採算がとれない観光施設などへの公的資金投入（赤字補てん）も新たに発生しています。また、旧町村から引き継いだ機能・目的が類似する公共施設や、採算のとれない観光施設等の見直しも十分に行われていません。

合併後整備された主な施設

- ・飛騨市文化交流センター
- ・地域交流センター船津座
- ・板倉の宿種蔵
- ・香愛ローズガーデン
- ・障がい者自立支援施設憩いの家
- ・図書館等複合施設
- ・飛騨市美術館 など

（市民生活に必要な施設の整備の観点から）

現在の飛騨市は、本来市の責務として合併後に最優先して対応すべきであった教育施設の整備など市民生活にどうしても必要な施設の整備が未だ残されている状態です。

市の責務として今後整備しなければならない施設

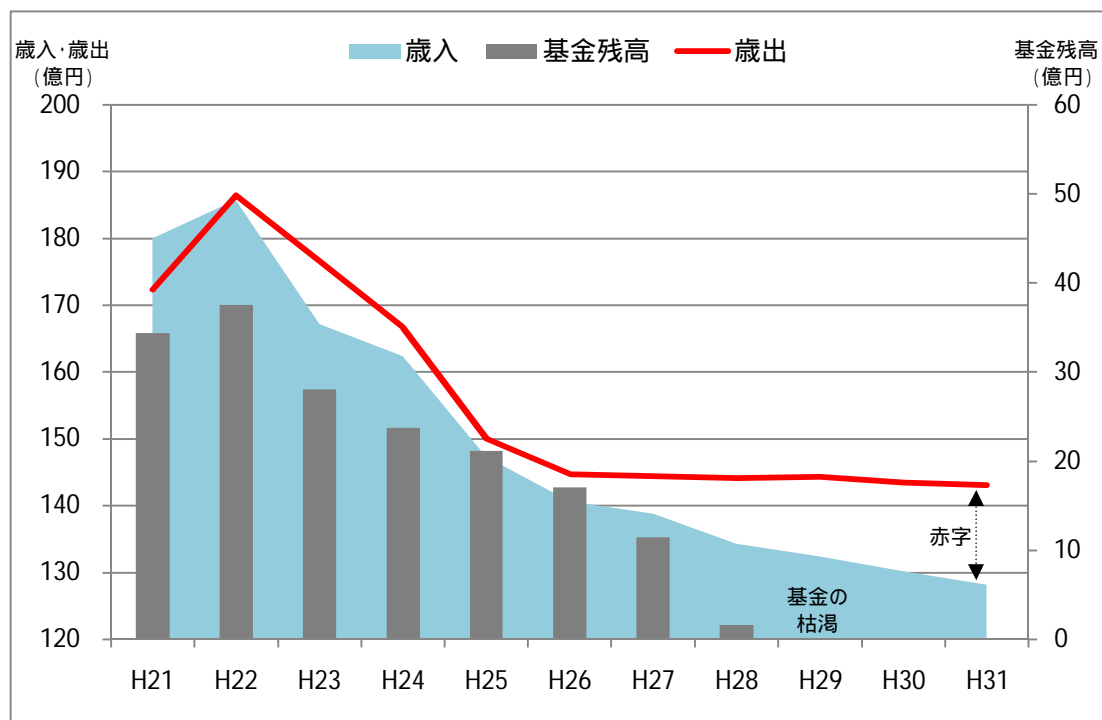
- ・古川小学校改築
- ・古川西小学校耐震補強
- ・宮川中学校耐震補強
- ・古川中学校北舎改築
- ・河合中学校大規模改修
- ・神岡中学校北舎改築及び南舎耐震補強
- ・山之村小中学校耐震補強
- ・鮎ノ瀬、鷹狩保育園改築
- ・河合保育園改築
- ・旭保育園改築
- ・廃棄物処理施設（ごみ焼却施設）
- ・下水道施設、処理施設 など

（財政健全化の観点から）

飛騨市の長期財政見通しによれば、何も改革を行わず、これまでの市政運営を継続すると平成 23 年度から単年度収支が赤字に陥り、平成 29 年度には財政調整基金と減債基金の合計、いわゆる一般家庭でいうところの貯金は底をつく危機的な状況が予測されることが分かりました。（資料 2 参照）

この結果は、このままでは市民の福祉向上のための事業にまで影響を与える可能性があり、そうなれば将来にわたって市民が安心して暮らせる飛騨市の持続が困難となることが予測される非常に厳しいものでした。

（資料 2）飛騨市の長期財政見通し（H22.2 見直し作成）



長期財政見通しによれば、平成 23 年度より単年度収支が赤字に転じ、平成 31 年度にはその赤字額が約 15 億円になると予測されます。

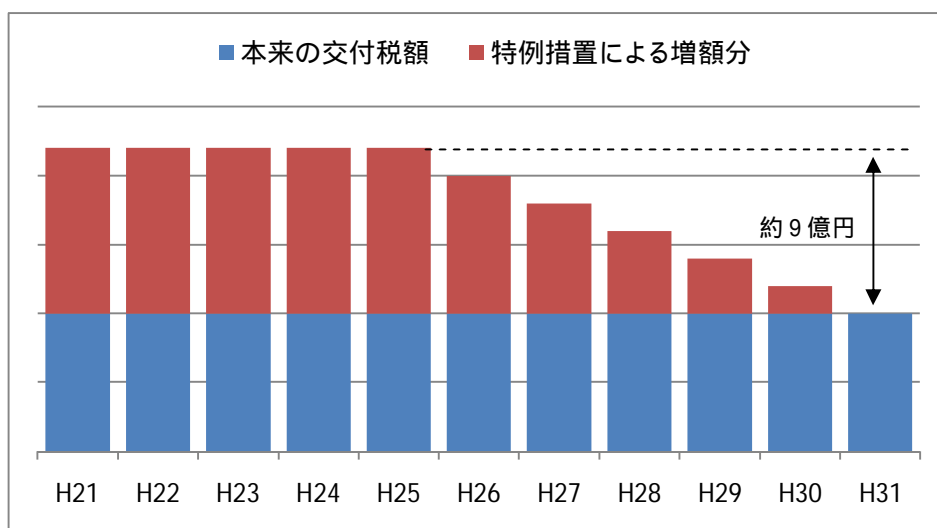
飛騨市の財政が厳しくなる理由とは

長期財政見通しにあるように、飛騨市の財政運営が今後非常に厳しくなると予測されることには明確な理由があります。

合併特例支援の終焉

飛騨市の 10 年間の合併特例期間は平成 25 年度をもって終了し、国からの財政的支援は 5 年間の経過措置を経て完全になくなります。その影響額（歳入減）は、例えば普通交付税の特例だけをとっていても約 9 億円にのぼります。（資料 3 参照）

（資料 3）合併特例の終焉による普通交付税の推移（イメージ）



人口・税収の減少

今後は、日本全体の人口も減少が見込まれる中、飛騨市においても同じように減少することが見込まれます。また、働き盛り人口の減少は税収の減少にもつながります。

行政の責務として必ず実施しなければならない事業が山積み

飛騨市が行政の責務として必ず実施しなければならない「子どもたちが安心して学習できる環境の整備（小中学校改築・保育園整備）」や「市民の安全・安心な生活を支える社会基盤整備（ごみ処理施設・下水道整備）」には、多額の予算を必要とするため、合併特例期間中の支援（財源）を活用して実施しなければならず、先送りすることができません。

長期的視点による徹底した市民への情報公開の必要性

行政改革を円滑に進めるためには、市民の理解と協力が必要不可欠です。しかし、そのためには現在の飛騨市が抱える課題について行政から公平かつ公正、また、徹底した情報公開が必要です。また、飛騨市の財政状況について市民に正しく理解していただくためには、現時点や短期的視点によるものではなく、合併特例の終焉など、この先に訪れる市の財政に影響を与える様々な要因を踏まえて長期的視点により評価しなければなりません。

具体的に言えば、市の財政状況を単年度のみで捉えると、その年だけに生じた特別な収入（寄付金など）によって財政状況は大きく変わります。また、同様に国から特別な支援のある合併特例期間のみを捉えても、市の正確な財政状況は把握できません。（資料4参照）

長期財政見通しは、合併特例後の飛騨市の本来の財政規模を予測し、併せて今後必要なお金を長期的視点で捉えたものであり、その結果、飛騨市の財政的課題といま何をしなければならぬかが見えてきました。

（資料4）飛騨市の財政状況の捉え方

合併特例期間中 （国からの特別な支援を受けている期間）					合併特例は平成25年度で終了 （国からの支援は経過措置を経て完全に終了）					
H21	H22	H23	H24	H25	H26	H27	H28	H29	H30	H31

飛騨市がいま実施しなければならないこと

飛騨市は第二次総合計画の中でその未来像を「市民がいつまでも安心して暮らせるまち」と決めました。飛騨市の様々な課題を解消し、未来像を実現させるためには飛騨市はいま何を行わなければならないのでしょうか。

政策転換

10年後、20年後の将来にわたり、子どもからお年寄りまで、みんなが安心して暮らせる飛騨市を持続させるため、これまで文化・観光施設の新設や、各種イベントなどへ積極的に投資されていた政策を、医療・福祉・教育・環境などの市民生活重視型の政策へと転換する必要があります。

財政の健全化

平成 26 年度以降は合併特例の終了（歳入減）と、保育園や小中学校の改築・耐震補強など、どうしても実施しなければならない大型建設事業を実施するために行った借金の返済（歳出増）が重なる非常に厳しい時期となるため、それまでにみんなが安心して暮らせる飛騨市が持続できるよう、問題を先送りせず歳出構造の見直しなど、市政の改革を行う必要があります。

市民の声を改革に活かす ～飛騨市行政改革懇談会～

飛騨市の課題と今後の方向性を踏まえ、これから実施する改革が行政の視点のみで行われないよう、平成 21 年 7 月に飛騨市行政改革懇談会を設立し、市民の目線から様々なご意見をいただきました。懇談会委員の皆様には、市の改革に対する考え方等について熱心に議論を重ねていただき、平成 21 年 11 月 9 日に答申書を市長に提出されました。

【 行政改革懇談会からの答申（抜粋） 】

（市の課題）

改革を実施しなければ、平成 29 年度には財政調整基金と減債基金の合計、いわゆる一般家庭で言うところの貯金は底をつき、財政破たんへの道を突き進む。

合併後、文化・観光施設への積極投資により施設は増加したが、多額の維持管理経費が生じている。

反面、最も優先して実施しなければならなかった小中学校や保育園の改築・整備が遅れている。

（改革に際し目指すべき方向性）

市が示す方向性のとおり、まずは収支の均衡・早期の財政再建による住民サービスの維持と福祉向上、そして何より子どもからお年寄りまでみんなが安心して暮らせる飛騨市の持続を図るため、市政のあらゆる面においてこれまで経験したことのないような厳しい改革に臨まねばならない。

（事務事業の見直しについて）

急激に変化する時代の流れを的確に反映した見直しがこれまで実施されていない。

事業実施後の点検・評価を常に実施し、事業を改善していく仕組みを取り入れる必要があると同時に、市民のために真摯に事業の改善・効率化への努力を行わなければ、改

革など達しえないことを強く喚起し、職員の意識改革を図ること。

(補助金の整理・合理化について)

補助金受給団体の成果を明らかにし、適正に使用していることを全ての市民に周知することが何より重要であるため、市の補助金に対する考え方の明確化と透明性の確保を図ること。

削減目標を超える補助金改革と補助金に関連する各種イベントについても同時に厳しい見直しを図ること。

(給与等 person 費の見直しについて)

財政再建のため、痛みを伴う改革を市民とともに進めていく上で、事務事業や施設等の見直しをもってしても長期的視点で財政状況が好転する見込みがない場合は、職員の勤労意欲の低下を招かないよう配慮を行いながら、財政状況を見て給与カットなどの緊急的な給与改革もやむを得ない。

(組織・人事制度の見直し)

正職員は減少しているものの、それを補うかたちで臨時職員が増加しており、行政組織のスリム化・効率化が十分に図られていない。

厳正な定員管理により人件費の抑制に取り組むと同時に、事務事業の見直し、組織の見直し等を徹底して実施すること。

(資産の適正管理・市有財産の整理合理化について)

市が示した基本的方向性に基づき、全ての市有施設を対象として市民のために残しておかなければならない施設と整理しなければならない施設を取捨選択し、統廃合などの改革を早期に実施すること。

現在ある施設をこれまでよりも多用途に活用し、経費の抑制と機能の集約による市民の利便性向上を図ることも重要であるため、今後の施設新設は市民にとって真に必要な施設であることはもちろん、活用できる既存施設が他にない場合に限るよう徹底されたい。

指定管理施設の管理運営に要する経費等が市民にとって非常に分かりにくく、適正な情報公開が行われているとは考えられない。指定管理料のみではなく、市が直接支出する大規模修繕費や土地の借上げ料など、管理運営に要する経費を分かりやすく市民に伝えること。

別添資料 ... 行政改革懇談会からの答申書(写)

3 第二次行政改革の取組方針

第二次行政改革の基本的考え方

第二次行政改革の基本目標・骨子

【財政の健全化】

今後実施する第二次行政改革は、政策総点検を基本とする市政の検証から明らかになった様々な課題を踏まえ、市政の根幹とも言える財政の健全化を第一の目標として掲げ、歳入に見合った歳出構造への転換とあらゆる角度から現在の支出を見直すことで、平成25年度には収支の均衡を図るとともに、構造的な財源不足の解消を目指します。

見直しに当たっては、行政、市民、企業等が相互理解の下、ともに負担（痛み）を分かち合いながら第二次総合計画に定める飛騨市の未来像「市民がいつまでも安心して暮らせるまち」実現に向けて健全財政という土台を築きます。

【市民生活重視への政策転換】

今後の改革は、市民生活重視型の市政への転換を基底として、徹底的な情報公開の下で進めます。特に、飛騨市の今後の財政見通し等が政策総点検を実施するまで市民に明らかにされていなかったことを反省し、改革の具体的な内容、時期、理由等については全て「改革実行計画（アクションプラン）」にまとめて市民へ公表します。

第二次行政改革の期間

残された合併特例期間（H21～H25）内に、飛騨市の適正な財政規模に歳出構造を見直し、合併特例による支援が終了する平成26年度以降に備えなければならないこと、また、県の前例のない歳出削減に対応するため、県と歩調を合わせて改革を進める必要があることから、第二次行政改革の期間を平成21年度から平成25年度の5ヵ年とします。

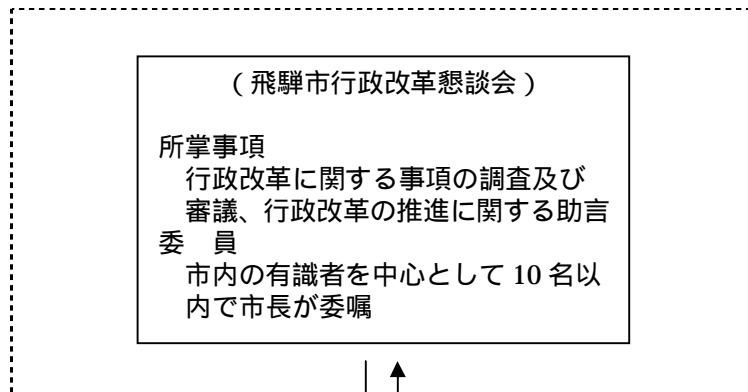
また、同時にこの5ヵ年を『財政健全化期間』と位置付け、毎年進捗状況の管理・検証、必要に応じた見直しを行いながら、合併特例支援が終了する平成26年度以降も持続可能な市政への道筋をつくります。

推進体制

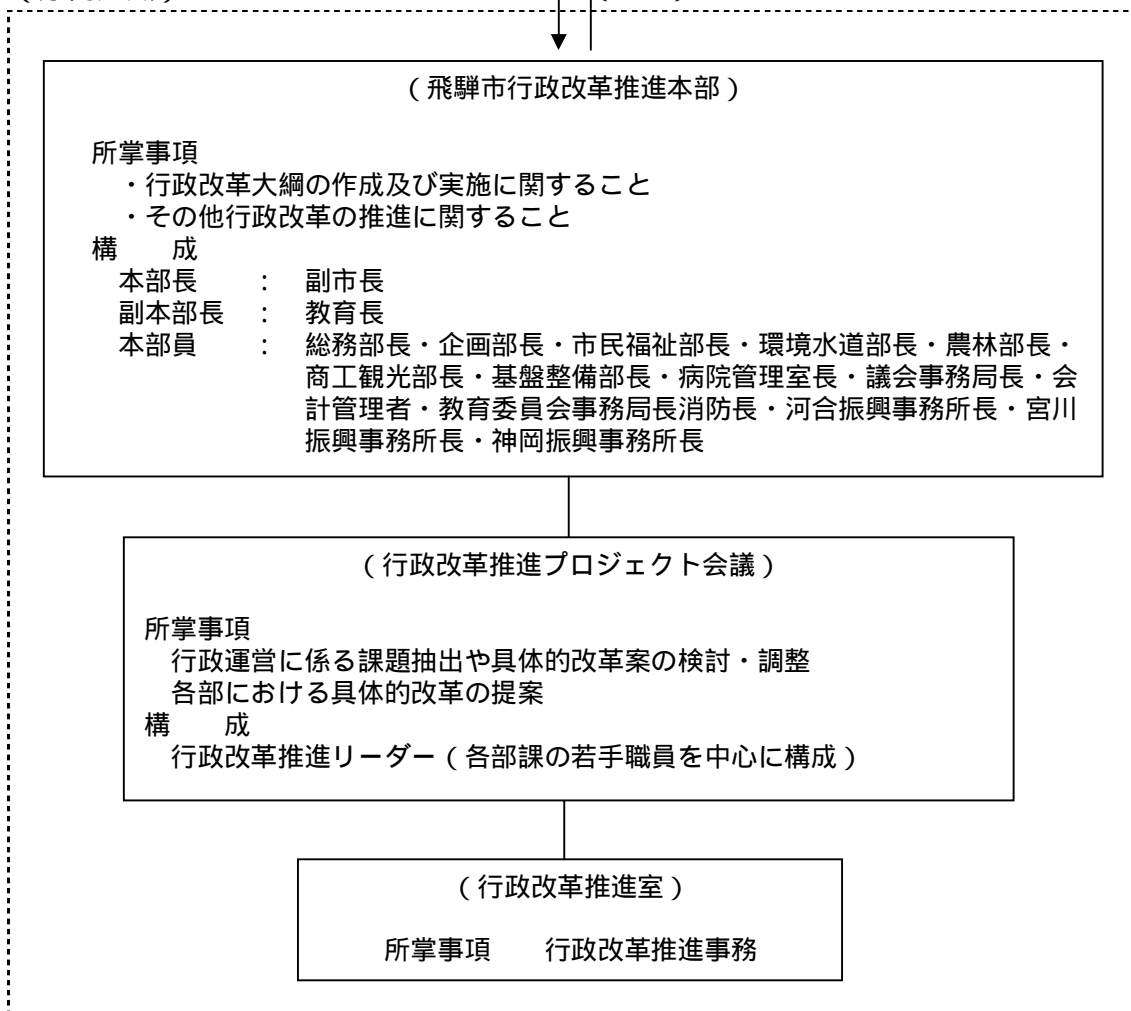
改革の推進に当たっては、飛騨市行政改革推進本部設置要綱に基づき、副市長を本部長、教育長を副本部長とする行政改革推進本部が中心となって全庁的に進めます。（資料5参照）

(資料5) 飛騨市行政改革推進組織図

(外部組織)



(庁内組織)



(行政改革推進室)

(答申) (諮問)

具体的な取組方針

第二次行政改革実践項目体系

第二次行政改革は、「財政健全化」を基本目標として、全122項目の具体的改革を実施します。また、それらの項目は以下の実践項目体系に基づいて実施します。

財政運営の見直し		
資産の適正管理		
1 市有財産（普通財産等）の見直し	...	2 項目
2 市有財産（指定管理施設以外の行政財産）の見直し	...	4 項目
3 市有財産（指定管理施設）の見直し	...	5 項目
4 市有備品の適正管理	...	6 項目
補助金の整理・合理化		
1 市単独補助金の徹底した見直し	...	18 項目
計画的財政運営		
1 長期的財政需要の把握による負担軽減	...	6 項目
2 公営企業の経営健全化	...	2 項目
自主財源の確保		
1 市税収入の確保	...	3 項目
2 新たな財源の確保	...	2 項目
組織・人事制度の見直し		
定員管理の適正化・給与制度の見直しによる総人件費の抑制		
1 定員管理の適正化	...	2 項目
2 給与制度の見直し	...	2 項目
3 組織の見直し	...	2 項目
人事制度の見直し・人材育成の推進		
1 市民ニーズに対応し得る人事管理体制の構築	...	3 項目
2 市民ニーズに対応し得る人材の育成（職員の意識改革）	...	1 項目
事務・事業の見直し		
事業の見直し		
1 コスト削減とサービス維持を基本とした事業の見直し	...	10 項目
2 適正化を基本とした事業の見直し	...	26 項目
3 民間活力の導入	...	7 項目
4 恒常的な見直し検証による事業改善	...	1 項目

事務の見直し

1 事務の見直しによる一般行政経費の削減	...	1 6 項目
----------------------	-----	--------

市民と行政との協働推進

市民との情報共有・役割分担

1 市民との役割分担	...	3 項目
2 市民との情報共有	...	1 項目

財政健全化に向けた取組の概要とその影響額

財政運営の見直し

資産の適正管理（17項目） 改革による影響額目標 27,351千円

残された合併特例期間中の支援を活用して、小中学校及び保育園の整備やごみ焼却施設等の整備を確実に進めながら、今ある市有施設については積極的な効率化・簡素化を図ります。

市有財産のうち、普通財産については今後の必要性を再度精査し有効活用を図るとともに、将来的に市にとって必ずしも必要でない財産については、インターネットなどの多様な手法により積極的な売却・整理を行い、スリム化を図ることで管理経費の抑制と自主財源の確保を目指します。

また、市有財産のうち、指定管理以外の行政財産については、現在の管理運営方法を検証し、市民への影響をできるだけ少なくすることを念頭に効率化を行います。

さらに、指定管理施設については、将来的な大規模修繕に係る財政需要、実質赤字補てん化している管理料など、政策総点検における様々な課題提起、行政改革懇談会における委員指摘等を踏まえ、単なる赤字補てんを目的とした公的支援の取りやめ、指定管理制度に固執しない多様な運営方法の再検討、設置目的の薄れた施設の譲渡・廃止検討、機能重複施設の統廃合などの抜本の見直しを行います。特に、観光施設、地域産業振興施設については見直しにあたり「原則として指定管理料は算定しない」こと、コミュニティ施設については、加えて受益者負担原則の徹底と地元への譲渡等を原則とする方針を定め、その方針に基づいた見直しを実施します。

また、市有備品の適正管理については、市が保有する備品全般の必要性を再検証することはもちろん、公用自動車の小型化・簡素化及び複写機・プリンター機器の適正配置などについては、抜本的な見直しを実施することで経費の抑制を図ります。

補助金の整理合理化（18項目） 改革による影響額目標 82,026 千円

飛騨市が交付する全ての補助金を「制度補助」「団体補助」「イベント補助」「政策補助」「特殊補助」に区分し、そのうち団体補助及びイベント補助については、新たな補助金交付ガイドラインを作成・適用することで、補助対象事業及び経費を今まで以上に精査し、補助金額の適正化を図るとともに、少ない金額でより効果が上がるよう、実効性と効率性の向上を図ります。また、これらの適正化により、団体補助及びイベント補助については平成26年度までに10%の補助金削減を目指します（平成21年度予算ベース）。

制度補助及び政策補助についても、社会情勢の変化等を見極めながら、補助金交付の意義が薄れたもの、目的が達成できたと見込まれるものなどは思い切った見直しを行います。

計画的財政運営（8項目） 改革による影響額目標 25,252 千円

市が行う事業のうち、今後も必ず実施しなければならない橋梁の修繕など、長期的視点で市の財政負担またはそのリスクを伴うものについては、今後の財政需要を把握し、計画的に実施することで全体的な経費の抑制につなげます。

また、経営補てんという形で市の財政を圧迫している病院事業については、病院改革プランの着実な実行による経営の抜本の見直しを行い、水道事業については水道料金の統一による経営基盤の強化を行うことで、その経営安定を図ります。

自主財源の確保（5項目） 改革による影響額目標 10,200 千円

世界経済が低迷する中、新たな財源の確保に対して過度の期待はできないものの、金額の多少に関わらず自主財源の確保のためにあらゆる手法の検討を行います。

また、税収等の確保については現行の手法を見直し、効果的な徴収体制を構築するとともに、新たな目標を設定することで収納率の向上に取り組みます。

組織・人事制度の見直し

定員管理の適正化・給与制度の見直しによる総人件費の抑制（6項目）

改革による影響額目標 333,505 千円

今後の飛騨市は厳しい財政運営が予測されることや、職員人件費が飛騨市歳出の大きな

割合を占めていることなどから、職員の削減と給与の適正化により平成 26 年度までに総人件費の 10%（H20 年度決算ベースで企業会計を除く）削減を目指します。

職員数の適正化については、合併後、定員適正化計画（平成 17 年 3 月策定）に基づき、新規採用者の抑制、早期勧奨退職制度の継続、業務の民間委託などを主な手法として、目標を超える成果を達成してきました。

ただし、今後も人件費抑制のための職員削減をこれまで同様の手法により進めることは、住民サービスの低下を招く恐れもあることから、今後は行政組織の抜本的見直し・スリム化による管理職ポストの削減を主な手法としてその適正化を図ります。具体的には、10 年計画で策定された定員適正化計画の下半期部分を補完する「定員適正化 5 ヶ年計画」を新たに策定し、計画的に職員の削減を進めます。

また、行政改革懇談会答申にもあるように、職員の削減に伴ってそれら職員を補完する形で臨時職員を雇用しており、抜本的な歳出抑制には結びついていないという課題もあることから、職員のみならず臨時職員についても計画的に削減を進めます。

人事制度の見直し・人材育成の推進（4 項目） 改革による影響額目標 千円

改革の中で進められる行政組織のスリム化・管理職ポストの削減は、人件費の抑制にはつながりますが、管理職の業務分掌範囲が広がり、組織の運営にはより有能な人材を必要とします。

このため、人事評価制度及び職員昇任試験制度を導入し、管理職にふさわしい資質を備えた職員を登用します。

また、市民との密接な関係を築き、市民生活本位の市政を実現するため、全職員を対象とした地域密着型職員育成研修を実施し、職員の資質向上を図ります。

事務・事業の見直し

事業の見直し（44 項目） 改革による影響額目標 142,589 千円

限りある予算や職員数の中で、多様な市民ニーズに応え、市民生活本位の市政を実現させるために、現在飛騨市が実施する全ての事業を対象として、必要性、有効性、効率性、実効性などの各観点から見直しを行います。

事業の見直しは、行政サービスの質を大幅に低下させることなくコストを削減するもののほか、コストの増を伴うことなく行政サービスの質の向上が図られるもの、コストには関係しないが公平性や効率性などの観点から手法の適正化が図られるものも対象とします。

また、市内保育園の運営や火葬業務、市道除雪、下水道処理場の管理等については、民間事業所による実施により業務の効率化やコスト削減、サービス向上が図られると見込まれることから、積極的な民間活力の導入を図ります。

事業の見直しについては、平成 20 年度に実施した政策総点検により市民(市民会議委員)から、恒常的な見直し検証の必要性が指摘されたことや、全国の自治体では事業を評価し、改善に活かすシステムの導入が進んでいることから、飛騨市においても行政評価システムを導入し、P D C A サイクルを構築することで、市民への情報公開と市民ニーズに合致した市民本位の事業への改善を図ります。

事務の見直し(16項目) 改革による影響額目標 48,479 千円

直接市民とは関係がないと思われるがちな事務事業について、それらの事業の実施には市民が納税という形で持ち寄ったお金が使われているという公金意識を徹底し、手法の見直しによる効率化などによりコストの削減を図ります。

市民と行政との協働推進

市民との情報共有・役割分担(4項目) 改革による影響額目標 33,000 千円

市が実施する事業等の中で、市民の力を借りることでより効果の上がるもの、または、行政だけの取り組みでは多額のコストをかけない限り十分な効果が得られないと思われる事業については、市民と情報を共有し、市民の力を借りることで、事業の成果向上を図ります。

注:「改革による影響額目標」は、原則として改革による影響額(歳出減・歳入増)を平成 20 年度決算と平成 26 年度予算とを比較して算出したもの。(歳入増についても歳出減として算入)

別添資料 ... 第二次行政改革実行計画(アクションプラン)

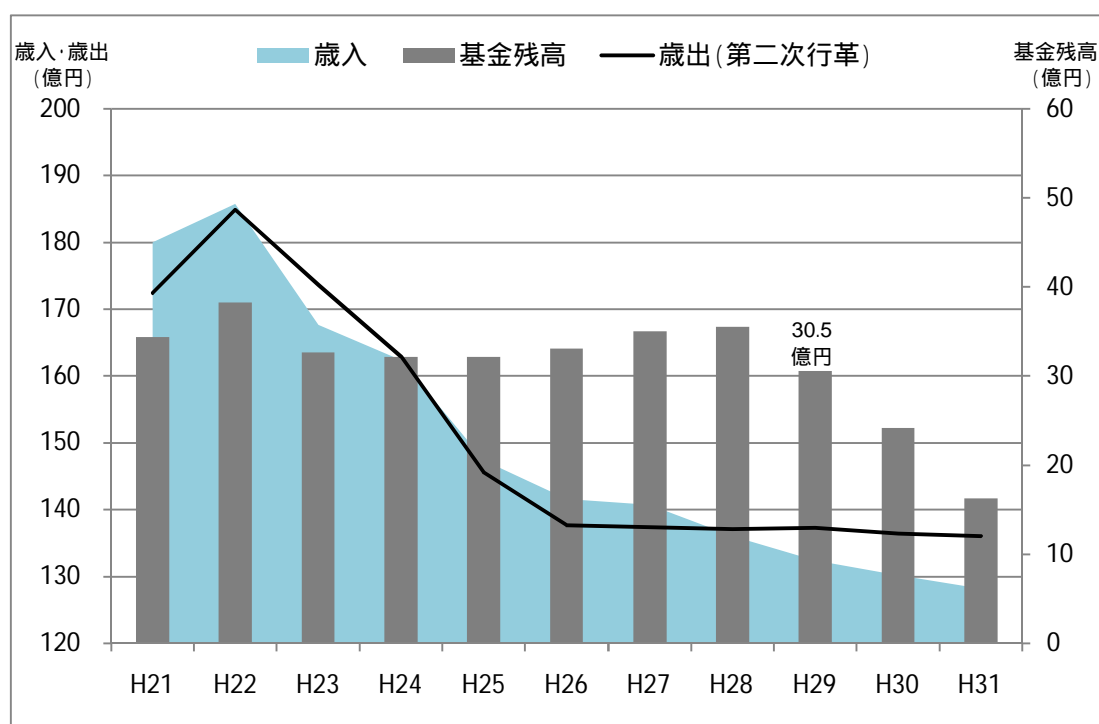
4 第二次行政改革の成果と今後の市政運営

第二次行政改革により見込まれる成果

単年度収支の推移と基金残高の視点から

財政健全化を基本目標とする第二次行政改革の中で計画する見直しを全て計画通りに実施した場合、平成 23 年度及び平成 24 年度に一時的に単年度収支は赤字になるものの、翌年から黒字に好転し平成 27 年度まで継続します。それに伴って、改革前は平成 29 年度で枯渇すると見込まれていた貯金（財政調整基金と減債基金の合計）は、改革により平成 29 年度に 30.5 億円となります。（資料 6 参照）

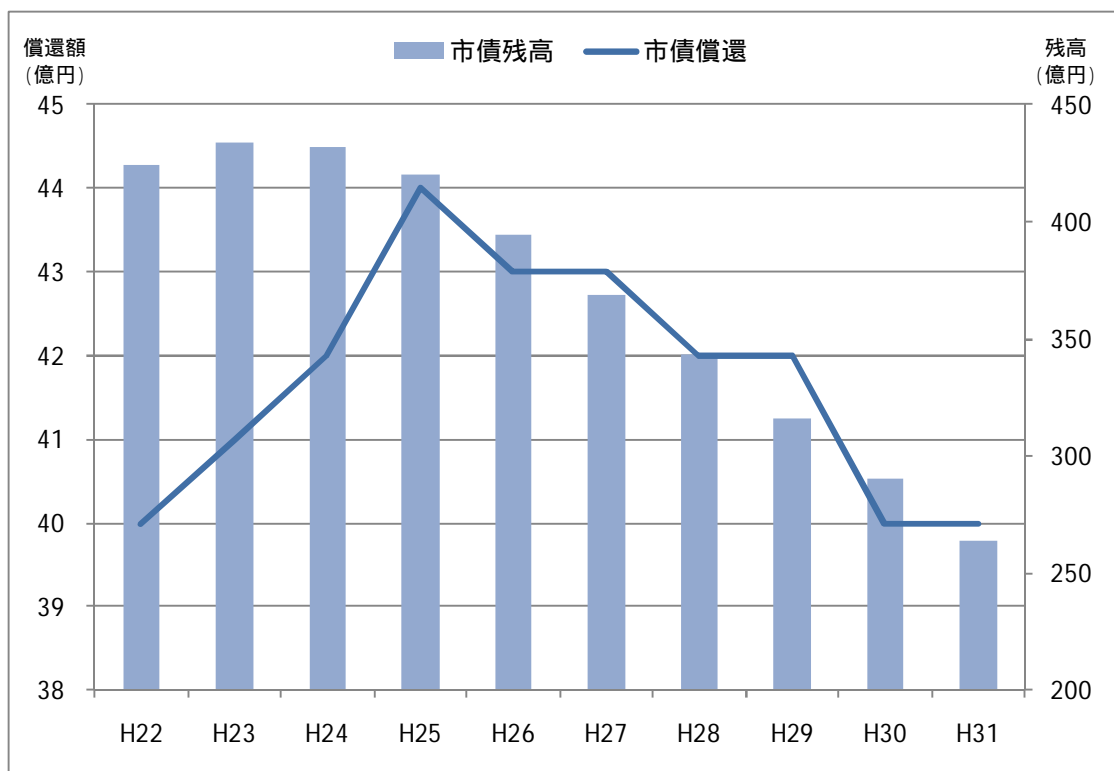
（資料 6）行政改革後の飛騨市の長期財政見通し



借金（市債）償還額及び残高の推移の視点から

市の借金とも言える市債は、小中学校や保育園整備などの大型事業の実施により、平成 23～24 年度をピークに一時的に増加しますが、行政改革の実施と合併特例による支援（経過措置を含む）を最大限活用して優先的に返済を進めます。（資料 7 参照）

(資料7) 飛騨市の市債償還額と残高の推移



しかしながら、資料6のとおり、行政改革の実施と大型事業の終了により予算規模は縮小し、身の丈に合った予算規模となりながらも、平成28年度から単年度収支が再び赤字に転じ、それに伴って貯金も減少していくことが予測されます。

これは、合併特例支援終了後の経過措置期間で交付税が段階的に減額される（平成30年度まで）時期と借金返済のピークの時期が重なることと、低成長期時代と国・県の様々な改革による影響等を受け、税収や補助金などの歳入がさらに減少することが見込まれることに加えて、少子高齢化時代の進展により社会保障費などの歳出が増加することが見込まれることが要因と考えられます。

さらなる行政改革の必要性（第三次行政改革へ）

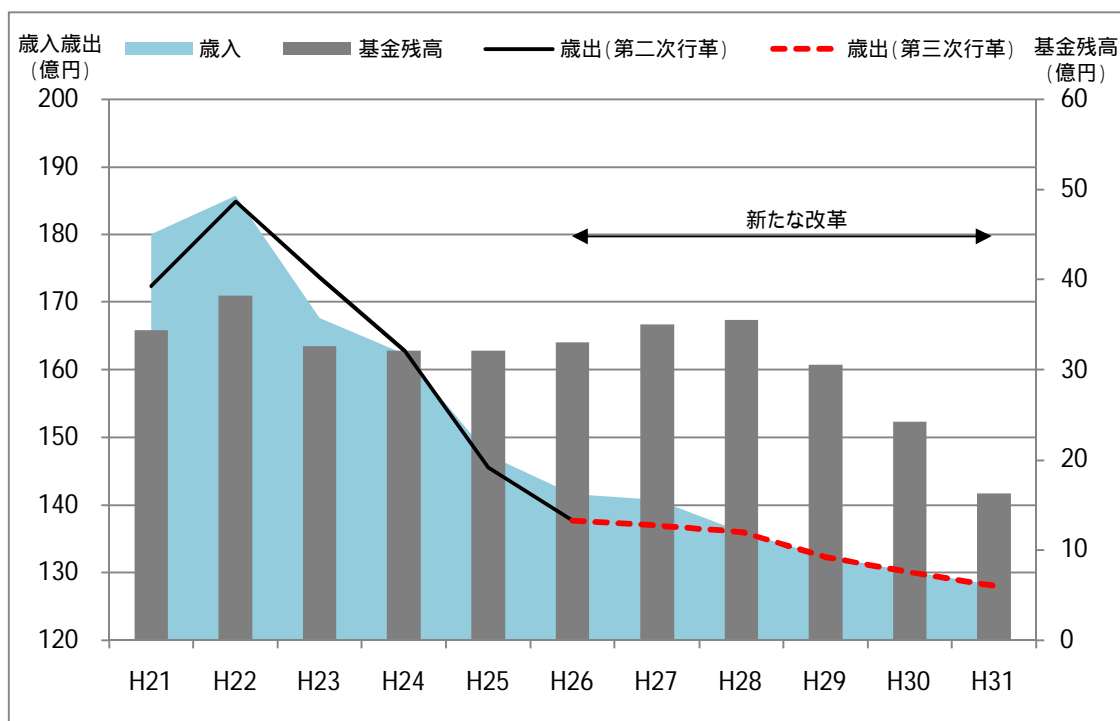
前述のとおり、第二次行政改革を計画通り実施しても、10年20年先の飛騨市の長期展望は決して明るくありません。具体的には、平成28年度以降に単年度収支が再度赤字に陥る見込みであることから、このままでは市の貯金を使って市政運営を行うしかありません。ただし、市の貯金にも限りがあることから、そのような市政運営を長く続かせることは不

可能です。

このような時代を本格的に迎えるにあたって必要なことは、これから実施する第二次行政改革を確実に計画通り実施するとともに、その終了と同時にさらに厳しい改革に新たに取り組まなければならないことです。(資料8参照)

ただし、第二次行政改革後の新たな改革は、新規事業を抑制するなどの一時的な歳出抑制ではなく、市政全般を大きく見直し、場合によっては大胆な民間活力導入やこれまで必要と判断されてきた事業や施設の廃止、経常経費の大幅削減など、構造的に縮小する行政への抜本的改革でなければなりません。

(資料8)さらなる行政改革の必要性



今後の市政運営

事業のゼロベースからの再構築

市は、行政改革により歳出を抑制しますが、単に予算を削減できればよいという考えではなく、改革と同時に予算をかけずに事業を充実させることができないか、代替手法がないか、他事業との連携を図ることができないかなど、先入観にとらわれることなく目的に対して白紙の状態から事業を考え直す契機とします(ゼロベース思考)。

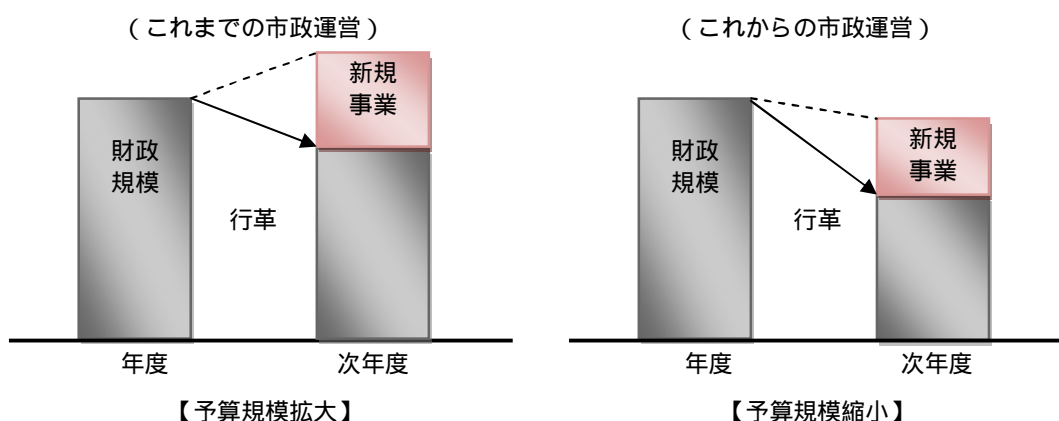
右肩上がりの時代から右肩下がりの時代へ

厳しい社会情勢と財政状況の中、これまでどおりの行政サービスを今後も維持しようとした場合、従来の延長線上の行政改革のみでは、もはや飛騨市の今後予測される財源不足を解消できる状況にはありません。予算編成にしても、前例踏襲や一律カットという削減手法では対応が不可能です。

ただし、こうした状況にあっても、飛騨市が抱える少子高齢化や医療と福祉、雇用の確保、堅実な経済活動などの重要課題は積極的に解決し、地域の活性化に向けた取り組みを実施しなければなりません。

今後は、合併特例支援の終了を機に市全体の財政規模を身の丈に合わせて徐々に縮小しながらも、その中で地域の活性化に向けた取り組みを実施しなければならない厳しい時代に入っていきます。(資料9参照)

(資料9) 今後の市政運営のイメージ



行政改革の先にあるもの

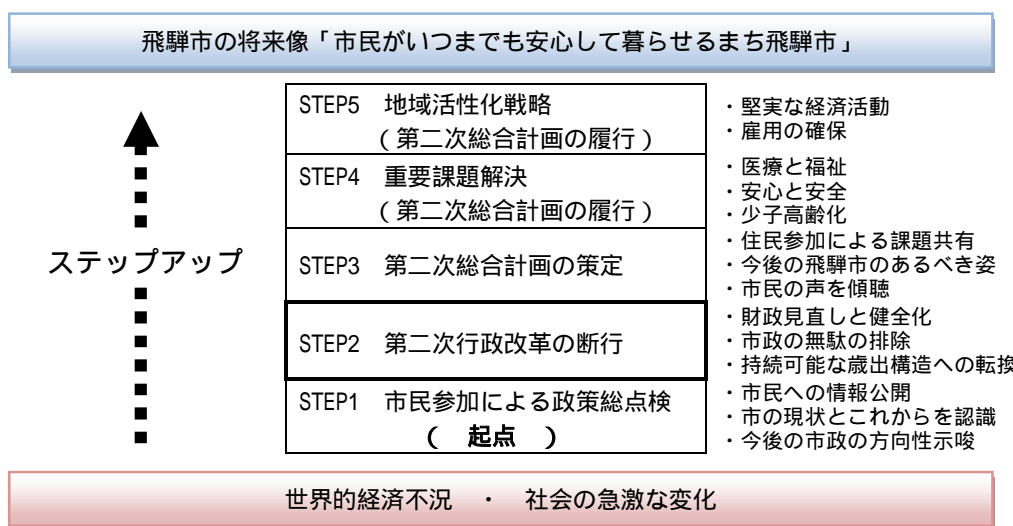
今後の市政運営では、限られた財源の中で市政の構造的な改革により市民本位の持続可能なまちづくりを進め、財源不足を理由に市民サービスが大幅に低下したり、飛騨市の重要課題の解決に遅れが生ずることがないようにしなければならぬと同時に、地域の活性化にも取り組む必要があります。

第二次行政改革は財政健全化を基本目標とするものですが、それが最終的なゴールではありません。財政の健全化を図り、「市民がいつまでも安心して暮らせるまち」を実現することこそがゴールと言えます。

飛騨市は平成20年度に実施した政策総点検を起点として、いまそのゴールに向けたステップを一步一步上っている最中なのです。(資料10参照)

行政改革はあくまでその通過点であることを忘れず、あらゆる改革を確実に実行し、ゴールを目指していきます。

(資料10)「市民がいつまでも安心して暮らせるまち飛騨市」を基本とした市政運営のステップアップ





平成 22 年 3 月作成
飛驒市役所総務部行政改革推進室
0577 - 73 - 7461
(ダイヤル)