

行財政集中改革プランの総括報告書及び取組の成果  
(平成19年度～平成23年度)

# 総括報告書

平成24年8月  
飯田市

## 1 はじめに

様々な社会経済環境の変化と厳しい財政状況の中、飯田市では、基本構想基本計画の着実な実行を期するため、平成 19 年度から 23 年度までの 5 年間の期間とする行財政改革の基本方針として「行財政改革大綱」を定め、その実行計画として「行財政集中改革プラン」を作成し、具体的な数値目標を設定して取り組んできました。

行財政改革の推進に当たっては、庁内にて行財政改革推進本部を設置し、定期的に進行状況を確認し、取組全般を推進してきました。又、市民委員による行政改革推進委員会を組織し、議会と併せ、定期的に進行状況を確認し、必要に応じて提言等を求め、適宜、取組に反映してきました。

具体的な取組の進行管理は、行政評価システムによる計画、実行、見直しのサイクルを基本として行ってきましたが、本総括は 5 年間の成果をまとめたものです。

## 2 行財政改革大綱と行財政集中改革プランの改革項目

行財政集中改革プランでは、9 つの改革項目とその項目に関する具体的な取り組み内容を掲げ、その達成に向けた取組を行ってきました。

改革項目	主な改革項目
1 事務事業の再編整理	・事務事業の改革改善
2 民間委託等の推進	・保育園の民営化 ・指定管理者制度の導入 ・施設の運営方針の検討 等
3 定員の適正化	・職員数の削減
4 給与等の適正化	・給与制度改革、手当等の見直し
5 第 3 セクターの見直し	・市の出資比率 25%以上の法人において 2 期連続経常赤字や累積赤字がある場合に経営の改善に関与する
6 経費節減等の財政効果	・一般会計における歳入確保 ・一般会計における経費節減 ・特別会計における歳入確保 ・特別会計における経費節減
7 人材の育成	・人材育成基本方針の見直しと研修の充実 ・人材評価制度の充実
8 その他の取組	・組織機構改革 ・財政運営目標の設定
9 特別会計等の主な取組	・介護保健特別会等の改革改善の取組など

### 3 5年間の取組状況

#### (1) 取組の成果について(総括)

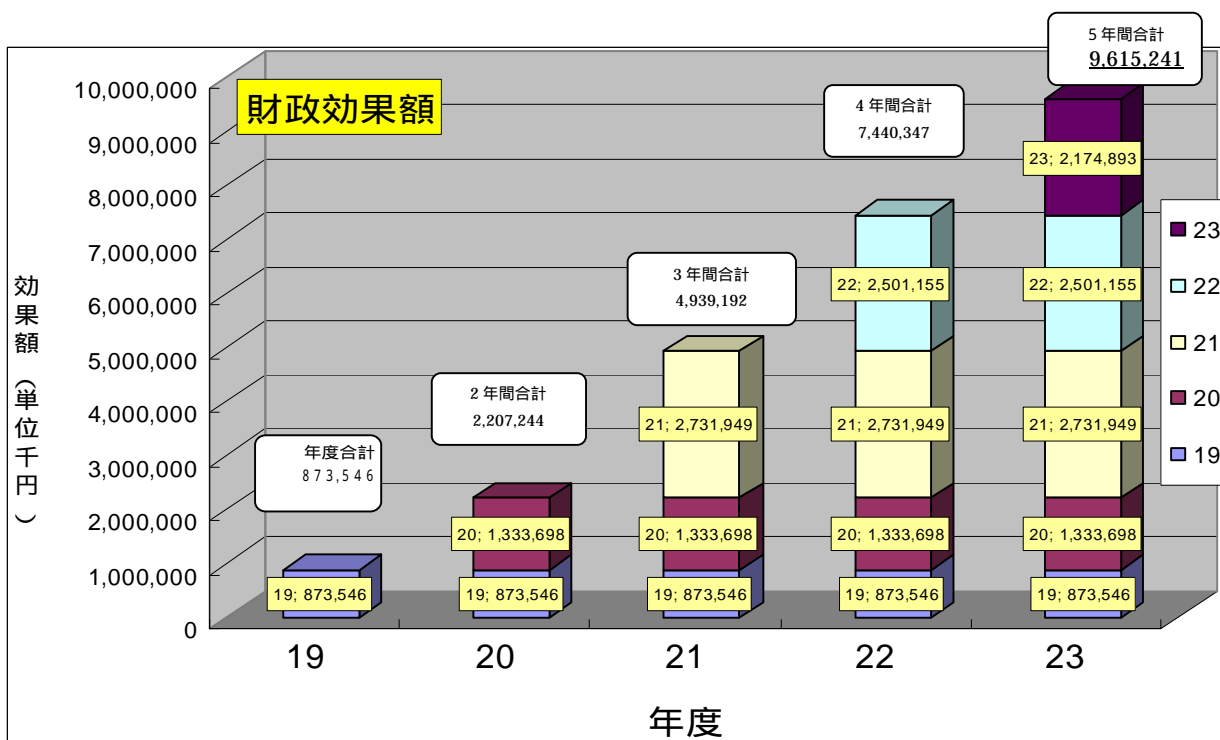
行財政集中改革プランは、平成19年度以降、第5次基本構想基本計画を着実に推進するため、職員定数の削減や給与の抑制、経費節減、市立病院の歳入確保などの全庁を上げて様々な取組を行ってきました。この間、リーマン・ショックによる世界的経済危機や、東日本大震災と原発事故に遭遇するなど先行きが不透明な中での行財政運営を強いられましたが、行財政集中改革プランの多くの改革項目について計画どおり実施することができました。この結果、5年間で約96億円の財政効果額が得られ、この財源により少子高齢化による扶助費の増加などの行政需要に対応してきました。

こうした取組により期間中の財政目標とした「一般会計の歳出規模を400億円程度にする。」、「市債残高を歳出規模(400億円)以内とし、各年度の借入額は償還額以内に抑制する。」、「主要4基金(財政調整基金、減債基金、ふるさと基金、公共施設等整備基金)の残高を30億円程度は確保する。」の3つの目標のうち、地方債残高の減少と主要4基金残高の確保については、目標を上回ることができました。財政健全化法による指標やその他主要財政指標についても問題なく、おおむね健全な財政状況にあるといえます。このことは、厳しい財政状況にあって、行財政改革を推進してきた大きな成果と認識しています。

今後も平成24年3月に策定した「改革プラン」に基づき、行財政改革を一層推し進め、第5次飯田市基本構想後期基本計画におけるリニア時代を見据えたまちづくりのための財源確保に向けて、さらなる改革を推進していきます。

#### (2) 5年間の財政効果額

行財政集中改革プランの取組により、取組を行わない場合と比較して、5年間で約96億円の財政効果額が得られました。



## 5年間の財政効果額（計画と実績）

（単位：千円）

項目	計画	実績
民間委託等の推進	0	295,946
職員給与の適正化（定員・給与）	1,620,000	2,505,836
経費節減等の財政効果（一般会計）	1,093,988	2,149,019
経費節減等の財政効果（特別会計）	3,537,131	4,664,440
合計	6,251,119	9,615,241

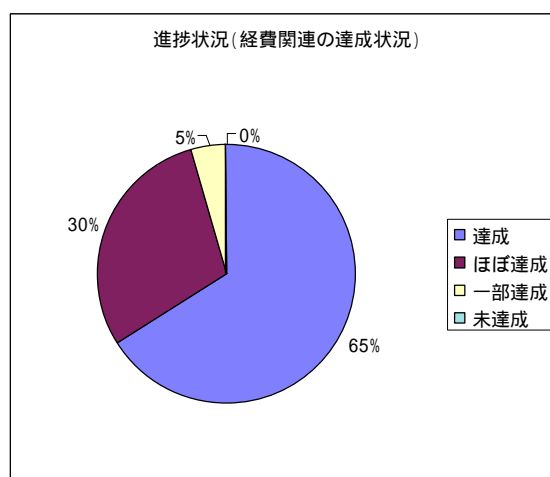
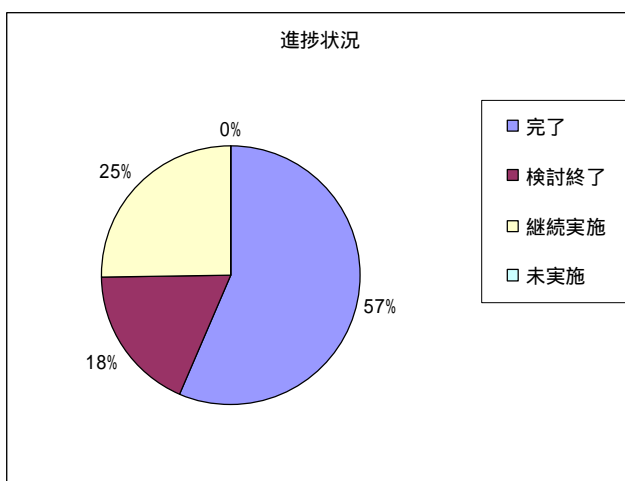
### （3）改革項目の進捗状況

#### 改革項目の進捗状況（総括）

区分	計画に対する達成状況 （民間委託等の推進、定員の適正化、給与等適正化、第3セクターの見直し、人材の育成、その他の取組、特別会計等の主な取組等）	
	件数	割合（％）
完了	49	57
検討終了	16	18
継続実施	22	25
未実施	0	0

#### 経費関連の進捗状況（総括）

区分	計画に対する達成状況 （経費節減等の財政効果〔一般会計〕〔特別会計〕等）	
	件数	割合（％）
達成（計画どおり実施できた。100％）	29	65
ほぼ達成（概ね計画通りに実施できた。75％）	13	30
一部達成（計画の半分程度の実施できた。50％）	2	5
未達成（実施できていない。0％）	0	0



#### 4 5年間の各改革項目の進捗状況

##### (1) 事務事業の再編整理

計 画	<ul style="list-style-type: none"> <li>・毎年度、PDS（計画、実施、見直し）サイクル（行政評価システム）により施策の目標達成に向け、施策配分予算内で事務事業を改革改善します。この改革改善は、事務の民間委託の導入等の方法変更だけでなく、廃止統合も含まれます。なお、平成19年度から市民委員による評価も実施します。（廃止、統合も含む）</li> </ul>
成 果 (達成状況)	<ul style="list-style-type: none"> <li>・事務事業評価の実施により、事業の成果を評価し、サービス内容の改善や業務の効率化を推進してきました。又、まちづくりの課題に対して施策の重点化、事務事業の優先化に取り組み、行政資源の効果的な配分を行ってきましたが、事務事業の廃止統合などのスリム化に向けた改革改善は一部の事務事業にとどまっています。</li> <li>・評価表や評価結果公表は、広報いいだや市公式ウェブサイトなどに掲載し、透明性の高い行政運営に努めてきました。</li> <li>・市議会、基本構想基本計画推進委員会による評価も実施し、提言内容を次年度の施策展開に反映してきました。</li> </ul>

##### 施策・事務事業の数の経過

年 度	19	20	21	22	23
施策数	46	46	46	46	46
事務事業数	830	840	844	855	825
(内 新規)	-	40	48	50	43
(内 完了・統廃合など)	-	30	44	39	73

##### (2) 民間委託等の推進

計 画	<ul style="list-style-type: none"> <li>・民間のノウハウ等が活かせるものについては民間委託等を進めます。個別施設ごとに進行管理を実施し見直しを行います。なお、実施に当たっては、地域、使用者等へ十分に説明を行い、現行のサービス水準が低下することのないよう留意します。また、民間委託等の推進に際しては、その受皿となる団体を育成、支援することを併せて検討するものとします。</li> </ul>
成 果 (達成状況)	<ul style="list-style-type: none"> <li>・137の施設について、民間委託等に向けた検討と推進を行いました。その内、指定管理者制度は新たに9施設、民営化は新たに1施設へ導入し、50施設は検討の結果、現行の方法で管理を継続することとしました。効果効率性の点から8施設は処分等を行いました。残りの69施設は引き続き、実行計画の推進に向けて取り組んでいきます。</li> <li>・過去に指定管理者制度の導入した施設の内、制度導入の目的に馴染まない公の施設（集会施設等）があることから今後、制度の見直しを検討します。</li> </ul>
財政効果額	295,946 千円

## 民間委託等の推進にむけた取組

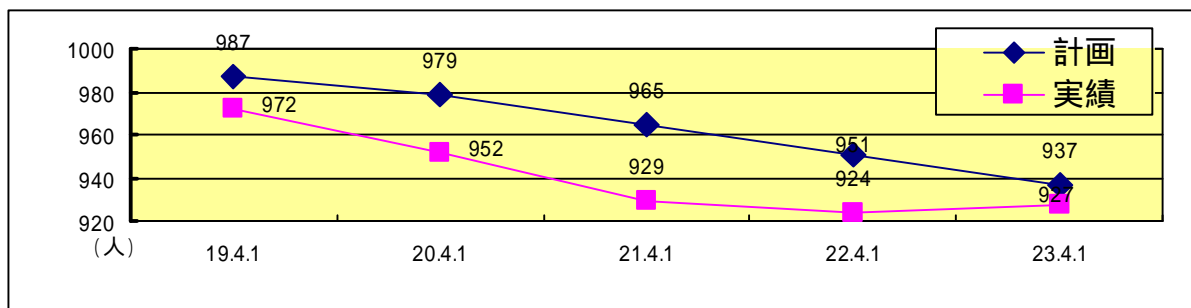
取組実績	施設数	詳細
実行計画どおり完了	18	<p>指定管理制度導入 9施設 大瀬木青少年会館、北田遺跡公園、特別養護老人ホーム飯田荘、特別養護老人ホーム第二飯田荘、黒田人形浄瑠璃伝承館、今田人形の館、飯田子どもの森公園 市立動物園、南信濃民芸等関係施設(遠山郷土館)</p> <p>民営化 1施設 慈光松尾保育園</p> <p>施設処分 8施設 福祉企業センター(上郷本所)、飯田市立病院高松分院、国民健康保険診療所(上久堅)、上郷ショートステイ、在宅介護支援センター(かなえ、上郷、かわじ、飯田市立病院)</p>
実行計画を継続して検討中	69	<p>保育所 20園 + 県幼稚園、地方卸売市場、地域資源総合管理施設天龍峡活性化センター(あざれあ)、大平宿泊訓練施設、かさまつのさと、ふれあいの郷松ぼっくり、児童館(別府、高松)、児童センター(丸山、竜丘、座光寺、山本、県)、条例設置分館 27分館及び県上茶屋多目的集会センター、飯田文化会館、上郷考古博物館、竹田扇之助記念国際系操り人形館、川本喜八郎人形美術館、上郷老人福祉センター、姫宮林間学校など</p>
検討の結果、現行の手法で管理するもの	50	<p>総合運動場等スポーツ施設、図書館分館(16館) 上郷地域休養施設、母子生活支援施設北方寮など</p>
計	137	

### (3) 定員の適正化

計 画 (行財政改革大綱から)	<p>・第5次飯田市定員適正化計画を基本として職員の削減に努めるなか、基本計画で定める重点施策分野や市民との協働を促進する部署等、特に必要な部署には充分配慮して推進します。</p>
成 果 (達成状況)	<p>・第5次定員適正化計画は、平成17年10月1日現在の普通会計部門・公営企業等会計部門を合わせた総職員数1,001人(病院の医療職を除く)を合併から7年半を経過した平成25年4月1日までに合併前職員数(927人)に戻すという長期的な目標を定め、期間最終となる平成22年4月1日の職員数の目標を951人(平成17年10月1日比 50人(5.0%))としました。</p> <p>・平成23年4月1日の職員数は927人であり、計画の目標値より24人多く削減を図り、平成25年4月1日までの長期的目標値と同数にまで到達しています。</p>

項目		H19.4.1	H20.4.1	H21.4.1	H22.4.1	H23.4.1
職員数(人) 基準日(H17.10.1)の 職員数 1,001人 (市立病院医療職を除く)	計画	987	979	965	951	937
	実績	972	952	929	924	927

## 定員の適正化への取組実績



### (4) 給与等の適正化

計 画 (行財政改革大綱から)	<ul style="list-style-type: none"> <li>給与水準については国、県、民間の給与水準との比較によって適正な額とすることを基本とします。</li> <li>特殊勤務手当を始めとした各種手当について継続的に見直しを行うものとします。</li> </ul>
成 果 (達成状況)	<ul style="list-style-type: none"> <li>平成 17 年度の人事院勧告に準拠した新給与制度は 5 年間の運用により一定の定着を見ました。以後恒常的に新給与制度の運用となります。</li> <li>各種手当等については、年末年始出勤手当、自動車運転手当の一部廃止、通勤手当を原則として国準拠に改正、旅費規程の日帰り加算を廃止し、減額しました。又、持家に係る住居手当を廃止しました。他の各種手当等は引き続き不断の見直しを行うこととし、職員団体との協議・検討を進めています。</li> <li>常勤特別職の給料改定及び給料月額 5 パーセント減額改定に加え 5 % の減額措置は、その都度、特別職報酬審議会の意見を踏まえて、引き続き減額措置を継続しています。</li> </ul>

### (5) 第3セクターの見直し

計 画 (行財政改革大綱から)	<p>市が主要な出資者である第3セクターについて、経営状況を常に把握し、課題がある場合には改善を促します。また、特に必要があれば、法人からの出資引揚げ等の抜本的な取組を検討します。</p>
成 果 (達成状況)	<p>経営状況の確認</p> <p>飯田市が出資する第3セクター等の出資法人 24 法人を対象に経営状況を常に把握してきました。その中で、出資比率 25 パーセント以上の出資法人を対象に、2 期連続経常赤字の場合や累積赤字がある場合等に該当する場合には、出資法人の組織の効率化や財務体制の強化のために、経営改善の取組を実施してきました。</p> <p>経営改善の取組対象とした法人 (1 法人)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>法人名 (株)ウッドアンドアース</li> <li>内容 2 期連続経常赤字に基づき、平成 21 年度から経営状況の分析を行い、税理士やコーディネーターによる経営指導や経営改善策として木くずだきボイラー導入による経費の削減を図ったが、厳しい経済情勢から営業継続は困難と判断し、平成 24 年 3 月に事業を終了し、飯伊森林組合を母体とする民間事業者へ事業継承しました。</li> </ul>

## (6) 経費節減等の財政効果

歳入確保及び経費節減

(単位：百万円)

改革改善 項目名	主な取り組み内容	効果額 累計
歳入確保 (一般会計)	市税収納率の向上(987) 遊休資産の売却(149) ふるさと寄附金の確保(21) ほか	1,257
経費節減等 (一般会計)	経常経費等のシーリングによる削減(656) 繰上償還による支払利息の軽減(63) 給与等の抑制(常勤特別職)(18) ほか	892
歳入確保 (特別会計等)	下水道事業特別会計の料金見直し(485) 病院事業会計の医業収益の確保(2,410) 水道事業会計の料金の見直し(275) ほか	3,428
経費節減等 (特別会計等)	下水道事業特別会計の下水道工事コストの削減(229) 下水道事業特別会計の繰上償還による支払利息の軽減(256) 病院事業会計の繰上償還による支払利息の軽減(487) ほか	1,236
計	( )内の数値は個別の効果額 表示単位未満四捨五入	6,813

## (7) 人材の育成

人材育成基本方針の見直しと研修の充実

計 画	職員の人材育成基本方針の見直しを実施。職員資質向上のための職場風土作りや的確な研修を実施します。
成 果 (達成状況)	本格的に到来する地方分権社会を見据え、期待される職員像を明確にするため、平成20年4月に人材育成基本方針を改正しました。 新人材育成基本方針の考え方について、全職員を対象に研修会を実施しました。 組織力の向上と職員の資質向上に向けて見直しを行った職員研修計画に基づき研修を実施しました。 職員一人ひとりのコンプライアンス意識を徹底するために、組織的にチェックできる体制を整え、再発防止のための職員研修を実施しました。

人事評価制度の充実

計 画	人事評価制度の精度・客観性を高める見直しを継続的に行い、人材育成のほか、能力・実績を重視した処遇へ活用していきます。
成 果 (達成状況)	人事評価制度の理解促進のため、職員を対象に評価制度研修会資料等の配布や、評価技術の向上と制度理解の促進に向けた研修を実施した。又、評価に基づく処遇等への反映の拡大を平成20年度に図りました。 評価の公平・公正を高めるため制度の簡略化を行い、平成22年度に人材育成型人事評価に評価の仕組みを改め、職員が制度の理解を高めるため研修会を実施しました。



**( 8 ) その他の取組**

組織機構改革

計 画	<p>第 5 次基本構想基本計画を着実に実行するための組織の在り方、また、行財政改革を推進する観点から、より小さくて機能的・機動的且つ効率的な組織の在り方について検討し、機構改革を実施します。</p> <p>なお、市民からの分かりやすさに留意するとともに、基本構想基本計画の初年度であり内部的にも無用な混乱をさけるために初年度は最小限とし、その後改革の実績を考慮しつつ継続的に検討、実施を行います。</p>
成 果 (達成状況)	<p>多様化する行政課題に的確に対応するため、毎年、小さくて機能的且つ効率的な組織の在り方について検討し、機構改革を実施してきました。</p>

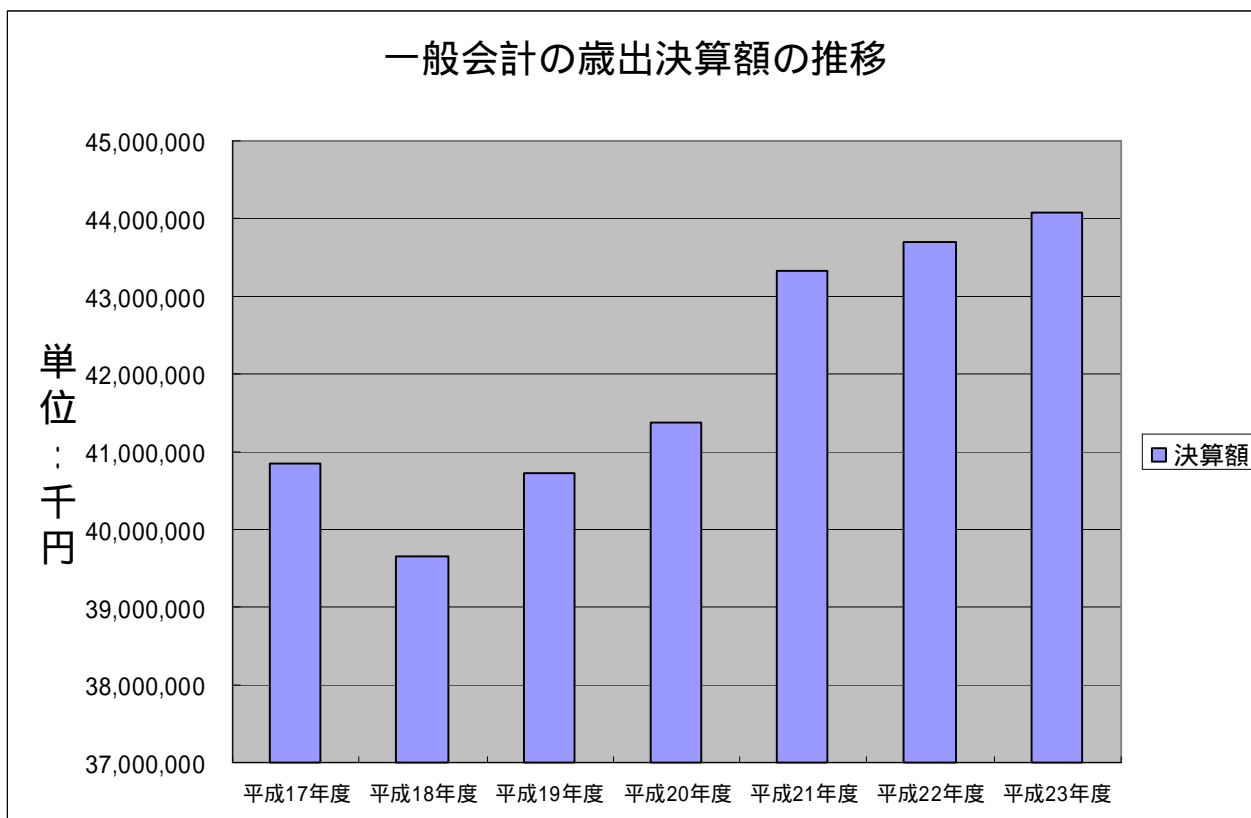
組織機構の改革の経過

区 分	組織改正の主な内容	部	課	係	合計
(平成 19 年 4 月)	9 課 17 係を削減	12	57	244	313
平成 20 年 4 月	2 課 8 係の削減 (飯田荘、第 2 飯田荘の民営化等)	12	55	236	303
平成 21 年 4 月	2 課 3 係の増 (地球温暖化対策課、市立病院施設課の新設等)	12	57	239	308
平成 22 年 4 月	1 部 1 係の削減 (危機管理部を理事者直轄化、松尾保育園の民営化) 1 課 3 係の増 (金融政策室、地域公共交通係、雇用人材誘導係、医療支援係の新設)	11	58	241	310
平成 23 年 4 月	2 課 8 係の削減 (上村・南信濃自治振興センターの縮小等) 1 課 1 係の増(庁舎整備推進室の新設等)	11	57	234	302
平成 24 年 4 月	1 課 3 係の増 (文書法規課、リニア事業調整係、計画調整係、浄水場整備係の新設)	11	58	237	306
比較増減(平成 19 年 4 月と平成 24 年 4 月)		- 1	1	- 7	- 7

## 財政運営目標

計 画	<p>期間中（平成 23 年度まで）の財政運営の目標を設定          一般会計の歳出規模を 400 億円程度にします。          市債残高を歳出規模（400 億円）以内に縮減させる。各年度の借入額は償還額以内に抑制します。          主要 4 基金の残高を 30 億円程度確保します。          * 主要 4 基金 財政調整基金 減債基金 ふるさと基金 公共施設等整備基金</p>
成 果 (達成状況)	<p>一般会計歳出規模は、リーマンショック後の国の経済対策や子ども手当の創設等により、増加傾向にあり目標は達成できませんでした。          一般会計の市債は各年度の借入額を償還額以内に抑えるという方針のもと残高の抑制に努め、一般会計市債残高は平成 19 年度末に対し 12.6 億円を減額することができました。目標の 400 億円を若干上回りましたが、交付税制度の財源不足を補てんする臨時財政対策債を除いた市債残高は着実に減少してきています。          ・臨時財政対策債残高(億円)          H19 末:88.7 H23 末:138.8          ・臨時財政対策債以外市債残高          H19 末:329.4 H23 末:266.7          主要 4 基金残高は期間を通して減少を最小限にとどめ、50 億円以上を確保することができました。</p>

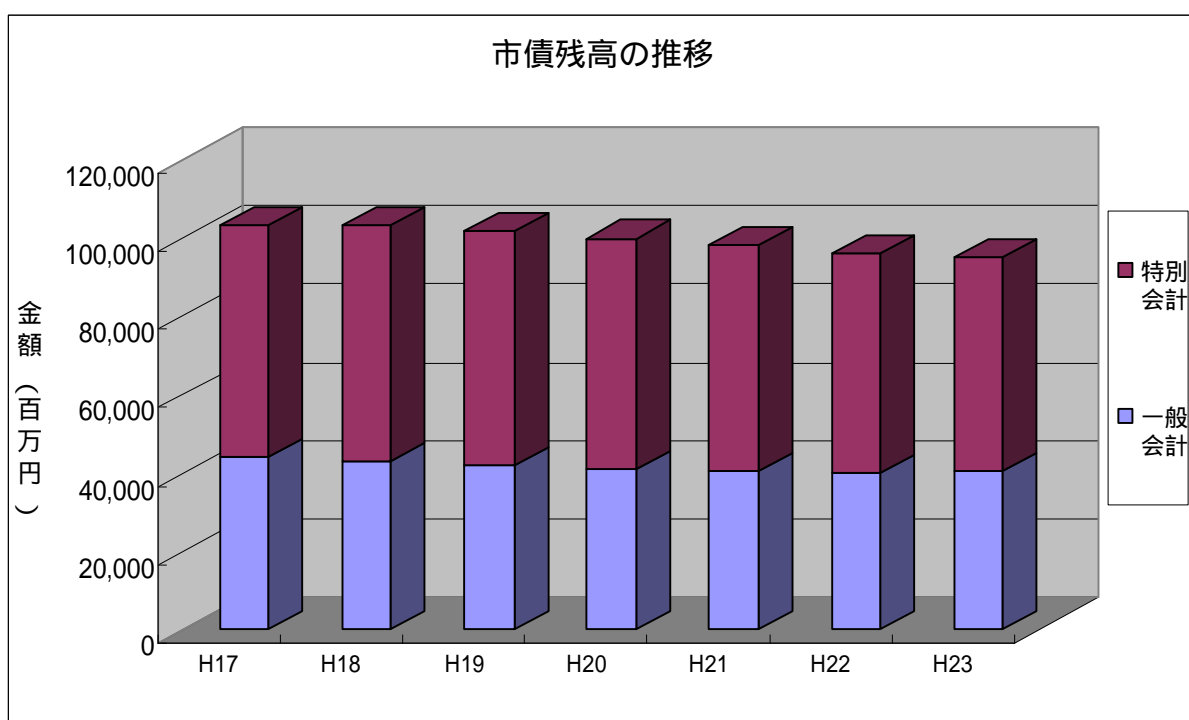
## 一般会計歳出規模の経過



市債残高の歳出規模 市債（借金）残高の推移（単位：百万円）

	H 17	H 18	H 19	H 20	H 21	H 22	H 23
一般会計	43,952	42,769	41,816	40,722	40,202	39,903	40,553
うち臨時財政対策債	7,130	8,130	8,873	9,466	10,484	12,438	13,886
臨時財政対策債を除く計	36,821	34,640	32,943	31,256	29,718	27,465	26,667
特別会計	59,276	60,235	59,597	59,024	57,878	56,042	54,181
うち簡易水道事業	3,632	3,745	3,724	3,745	3,721	3,562	693
うち農業集落排水事業	6,429	6,364	6,276	6,145	下水道へ移管		
うち下水道事業	30,098	31,013	31,721	31,872	37,240	36,148	35,045
うち介護保険事業	11	8	0	0	0	0	0
うち介護老人保健施設	16	13	10	8	5	3	0
うちケーブルテレビ放送事業	0	417	380	361	331	290	249
うち病院事業	11,742	11,328	10,455	10,007	9,869	9,533	9,246
うち水道事業	7,348	7,347	7,031	6,888	6,711	6,506	8,948
計	103,228	103,004	101,413	99,747	98,079	95,945	94,734
対前年度比	4,534	224	1,591	1,666	1,668	2,134	1,211
計（臨時財政対策債を除く）	96,097	94,875	92,540	90,280	87,596	83,507	80,848
対前年度比	2,536	1,222	2,335	2,260	2,684	4,089	2,659

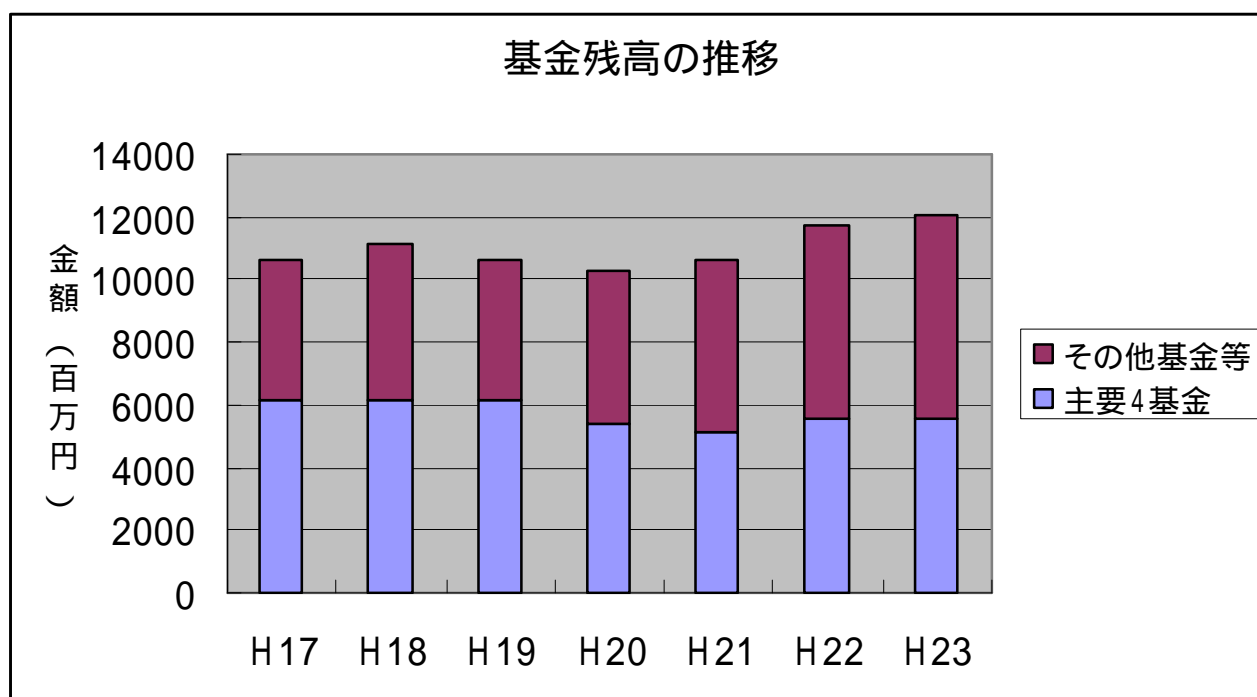
表示単位未満四捨五入。各項目と合計は一致しない場合がある。



主要4基金の残高

(単位:百万円)

	H17	H18	H19	H20	H21	H22	H23
財政調整基金	2,027	2,028	2,035	1,710	1,612	1,963	1,964
減債基金	2,061	2,062	1,966	1,578	1,435	1,448	1,451
ふるさと基金	1,028	1,029	1,031	1,020	1,039	1,040	1,055
公共施設等整備基金	1,071	1,073	1,083	1,091	1,098	1,104	1,106
主要4基金小計	6,187	6,192	6,115	5,400	5,185	5,555	5,576
対前年度比	938	5	77	715	215	370	21
その他特定目的基金	2,500	3,032	2,991	3,394	3,909	4,666	5,007
定額基金	1,911	1,911	1,491	1,492	1,492	1,492	1,492
基金合計	10,598	11,135	10,597	10,285	10,586	11,713	12,075
対前年度比	1,726	537	538	312	301	1,127	362



### ( 9 ) 特別会計等の主な取組

計 画 (行財政改革大綱から)	・ 特別会計に関しては一般会計に準じるものとする。なお、それぞれの会計で、自主経営の意識を高め、一般会計からの繰出金、補助負担金等の節減に努力します。
成 果 (達成状況)	・ 各特別会計の経営健全化に向けて、行財政集中改革プランに掲載された取組計画に基づいた収入増加や経費節減への改革改善に取り組むことができました。

### ( 10 ) 行財政集中改革プランに掲載した個別項目以外の主な取り組み

平成 19 年度に策定した行財政集中改革プランに、新たに 15 項目に取り組む事としました。

主な取組項目	<ul style="list-style-type: none"><li>・ 水田農業推進事業の民間主導による推進</li><li>・ 養育支援家庭訪問員の養成</li><li>・ 松尾つどいの広場の民営化</li><li>・ 障害者サポーターの養成、派遣</li><li>・ 地域包括支援センターへの職員派遣の終了</li><li>・ ムトス飯田市民ファンドの創設</li><li>・ 上村キャンプ場など上村施設の指定管理者制度導入</li><li>・ 経費節減に向けた体育施設管理業務の勤務形態の見直し"</li><li>・ 概要冊子の電子化による冊子作成中止と市公式ウェブサイトへの掲載</li><li>・ 電子メールによる予約本の連絡・督促の制度導入</li><li>・ オフトーク通信放送の廃止</li><li>・ 来庁者に対する総合的窓口サービスの向上</li></ul>
--------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------