

新行財政改革実行プランの総括

平成22年11月

1 概説

平成16年度までの「行政改革大綱実施計画」においては、全国や近隣自治体と均衡を保つことを重視した行財政運営であったため、財政状況は非常に厳しい状況に置かれていた。

このため、それまでの考え方を根本的に改め、平成17年度から平成21年度までの5か年で、市民満足度を高め、都市間競争をリードする基盤を構築するために「新行財政改革実行プラン」(以下「実行プラン」という。)を策定し、徹底した行財政改革を実施してきた。

この実行プランは、行政自らが取り組むべき項目を定めるもので、各課の行財政改革に取り組む決意表明として、全庁的な参加を目指し、各課の自主的・自立的な改革への取り組みを企図したものである。

また、この実行プランの年度ごとの取り組みについては、各課が半期に一度、それまでの実施状況を振り返るとともに次期の課題、目標、対策を整理し、行財政改革実施本部(以下「実施本部」という。)において報告を行い、実施本部は、改革に必要な協議を経て、担当課に対して迅速な指示を行うといった評価とともに、改革を達成したもののや新たに取り組みが必要となったもの、社会情勢の変化によって削除が適当なものなど、改革項目の加除についても適宜実施した。

更に、内部の評価に留まらず、行財政改革審議会に各年度の実施状況について報告し、市民及び学識経験者といった立場から幅広い視点で、行財政改革の方向の助言、提案について諮問し、行政内部で行った評価に対する意見とともに答申を受けた。

これら行政内部の主体的な取り組みと行財政改革審議会からの外部的な視点からの意見を合わせて、多面的、総合的に取り組んできたところである。

2 改革期間

平成17年度から平成21年度までの5か年

3 達成状況 (平成22年3月末時点)

これまで実行プランで推進してきた89項目の取り組みのうち、100%(平成21年度までの実施目標が達成できたもの)が66項目、75%(平成21年度までの実施目標が達成できているものの、改善の余地があるもの)が19項目、50%(平成21年度までの実施目標に対し、着手段階にあるもの)が2項目、25%(平成21年度までの実施目標に対し、検討・準備段階であるもの)が0項目、途中で廃止となったもの(*)が2項目となった。

* 「土地取得特別会計の改善」は、平成18年度に首都圏新都市鉄道用地取得事業に係る地方債の償還金の終了に伴い、同特別会計を廃止。

* 「消防の広域化」は、広域化対象5市協議において、「広域化が望ましい段階ではない」という方針で一致したため、平成21年12月をもって項目を廃止。

改 革 方 針	改革 項目数	実施目標に対する達成度				廃止
		100%	75%	50%	25%	
方針1 市民の力を活かします ～市民と行政の協働の推進、情報公開と透明性の確保～	13	10	3			
方針2 財政の健全化を目指します ～分かりやすい財政情報の提供、健全で計画的な財政運営及び財政悪化防止策の強化～	28 (23)	17 (3)	9 (2)	1 (1)		1
方針3 行政運営の効率性を高めます ～事務事業の見直し、公共施設等の有効活用～	9	7	2			
方針4 市民に役立つ職員を育てます ～人材育成、人事・給与制度の見直し～	16	14	1	1		
方針5 スリムな組織を目指します ～組織改革・定員管理の適正化～	10	8	1			1
方針6 サービスを向上させます ～窓口サービスの向上・情報化の推進～	13	10	3			
合 計	89 (84)	66	19	2	0	2
達成度別の割合(%)	100	74.2	21.3	2.2	0	2.2

改革項目数は89項目だが、担当課が重複するため合計では84項目となる。

表中()内数値は、担当課重複分を差し引いた項目数。

4 実行プラン総括(重点実施目標ごとの主な取り組み事項)

実行プランは、「効率的で市民満足度の高い行財政運営」の実現に近づけるために、行政改革と財政改革に係る8つの重点実施目標を設定している。主な取り組み事項は次のとおりである。

重点実施目標1 行政評価システムを中心としたマネジメントの充実

行政評価システムは、平成16年度における総合計画下期5か年計画の策定から、導入を進めており、今後のマネジメントは、この行政評価システムの機能を最大限に活用し、総合計画と予算が整合したマネジメントを充実させます。



【主な取り組み事項】

- ・行政評価制度における施策の外部評価の実施(平成18年度～平成21年度)
- ・行政評価システムを活用した事業の見直し(平成17年度～平成21年度)
- ・行政評価の結果を寄り具体的な成果とするため、外部の有識者等による「事務事業の廃止・見直し等の検討会議」を実施(平成21年度)
- ・平成22年度からスタートする後期基本計画の36施策毎に成果指標と目標値を設定(平成21年度)

重点実施目標 2 市民参画の実践

実行プランの中で、市民参画を柱と位置づけ、流山市自治基本条例の策定や、市民・NPOとの協働を推進することにより、市民の英知を最大限に活かせる仕組みを充実させます。



【主な取り組み事項】

- ・自治基本条例の制定（平成20年度）
- ・市民活動推進センターの設置（平成18年度）
- ・市民公益法人支援制度の導入・拡充（平成18年度）
- ・アウトソーシング計画の策定（第1次：平成18年度、第2次：平成19年度）
- ・アウトソーシングの推進（平成19年度に行政提案型12事業、平成20年度に市民提案型6事業を実施）

重点実施目標 3 スリムでフラットな組織の構築

実行プランの中で段階的に総合計画の体系に沿ったスリムな組織機構の構築に取り組みます。



【主な取り組み事項】

- ・段階的に総合計画の体系に沿ったスリムな組織機構を目指し、組織改編を実施
- ・少人数の課や係の統廃合を実施

重点実施目標 4 庁内分権の推進

実行プランの中で、段階的に人事・予算・組織に関する権限を委譲し、部局長や管理職の自治体経営に参画する自覚と責任を醸成するため、庁内分権を推進します。



【主な取り組み事項】

- ・施策別枠配当方式を導入、施策主管部課長が事務事業の優先度評価を行い、予算に反映（平成16年度～平成21年度）
- ・各部局長及び課長が、マネジメントツールとして「各部局長の仕事と目標」（平成19年度～）及び「課長の仕事」（平成20年度～）を策定・公表

重点実施目標 5 歳入の増加

市税徴収率を維持向上させるとともに、つくばエクスプレス沿線整備事業を着実に推進することにより、人口等の増加・企業の誘致を図り、税収入の増加に結びつけ歳入を増加させます。



【主な取り組み事項】

- ・ 安定的な税収の確保（文書催告を中心に自主納付体制の促進、情報収集・滞納処分強化）（平成17年度～平成21年度）
- ・ 企業誘致の促進として「マーケティング課」の活動（平成16年度設置）
- ・ 流山市企業誘致市民サポーターの設置（平成17年度）
- ・ 流山市企業立地の促進に関する条例及び同施行規則の施行（平成18年度）
- ・ 住民誘致の促進として「シティセールス推進室」の設置（平成21年度）
- ・ 歳入・歳出の両面から財政基盤の強化に向けた一体的な取り組みを進めるために「財政部」の設置（平成22年4月）
- ・ 企業誘致及び進出企業等との調整に関する一元窓口として「誘致推進課」の設置（平成22年4月）
- ・ 市税等の自主納付の促進と徴収体制の強化を図るために「債権回収対策室」の設置（平成22年4月）

重点実施目標6 歳出の削減

市民サービスを維持向上させるために、人件費をはじめとした経常経費など歳出の削減に努めます。

- (1) 「定員適正化計画」に基づき、平成17年4月1日の職員総数1,104人を、140人削減し、平成22年4月1日には964人とします。
- (2) 職員削減と諸手当の見直しで、平成22年度の人件費総額を平成17年度の人件費総額に対し17%削減を目指します。
- (3) 行政評価システムの優先度評価等を活用し、事務事業の統廃合を積極的に行い、歳入規模に見合った事務事業を選択し、経常経費の削減に努めます。



【主な取り組み事項】

・ 職員数の抑制

平成17年4月1日職員数	1,104人	
平成21年4月1日職員数	1,045人	59人減(-5.3%)

・ 人件費の削減効果額

各種手当の見直し、退職者負補充、特別職・管理職手当削減、調整手当から地域手当への改正等

平成17年度	約3億7,300万円	
平成18年度	約7億7,800万円	
平成19年度	約5億3,000万円	
平成20年度	約6億3,800万円	
平成21年度	約5億9,600万円	約29億1,500万円

・ 事務事業の見直しによる削減額

一般競争入札制度の拡大、設計・工法・使用の見直し、事務処理の改善等

平成17年度	約2億5,000万円	
平成18年度	約3億800万円	
平成19年度	約7億5,200万円	
平成20年度	約7,200万円	
平成21年度	約1億2,500万円	約15億700万円

重点実施目標 7 地方債の厳選

平成17年度からの5年間は、つくばエクスプレス沿線開発を重点的に進めなければならない最も重要な時期にあり、地方債への依存も高まることが想定されます。そこで、つくばエクスプレス沿線整備事業以外の地方債の発行は、市民満足度を高めるための事業に厳選します。また、平成17年度からの5年間（総合計画下期5か年）の地方債発行総額（一般会計）は、総合計画上期5か年計画（平成12年度から16年度）における地方債発行総額に対し、10%削減を目指します。



【主な取り組み事項】

- ・地方債の発行にあたっては、地方交付税措置されるものを優先
- ・毎年度可能な限り、償還元金以内の地方債発行
対上期 43.6%の削減

地方債発行総額の推移

総合計画 上期5か年分

年 度	地方債発行額（千円）
平成12年度	914,500
平成13年度	3,972,200
平成14年度	6,630,888
平成15年度	5,538,400
平成16年度	6,805,600
総 額	23,861,588



総合計画 下期5か年分

年 度	地方債発行額（千円）
平成17年度	2,913,900
平成18年度	2,227,700
平成19年度	2,708,400
平成20年度	2,507,800
平成21年度	3,096,900
総 額	13,454,700

対上期で10,406,888千円の抑制（43.6%の削減）

重点実施目標 8 経常収支比率・公債費負担比率の抑制

（1）経常収支比率

経常収支比率は、厳しい経済環境や急速な高齢化の進展などにより、近年は80%を大きく越え90%に近い水準で推移しています。今後も、高齢化は、より急激な速度で進行し、これに伴い扶助費の大幅な増加が見込まれることから、経常収支比率は、ますます高い水準に移行すると予想されますが、「歳入の増加」「歳出の削減」などを推進することにより、その抑制に極力努めます。

（2）公債費負担比率

公債費負担比率は、つくばエクスプレス沿線整備事業や一般廃棄物処理施設整備事業等による地方債の発行に伴い上昇傾向にありました。今後も、つくばエクスプレス沿線整備事業をはじめとした事業は、魅力あるまちづくりを行ううえで欠かせないものですが、世代間負担の公平化という公債費のもつ有効性を配慮しつつ「地方債の厳選」を推進することなどにより、15%未満に抑制するよう努めます。

**【主な取り組み事項】**

- ・行政評価システムを活用した全事務事業の見直し
- ・入札等契約制度の改善（一般競争入札制度の拡大、入札監視委員会の設置）
- ・人件費・物件費の抑制
- ・地方債発行の抑制

経常収支比率の推移

平成17年度	平成18年度	平成19年度	平成20年度	平成21年度
87.3%	88.1%	90.3%	89.3%	89.6%

公債費負担比率の推移

平成17年度	平成18年度	平成19年度	平成20年度	平成21年度
11.3%	12.0%	11.2%	10.4%	13.2%

5 実行プラン総括（改革方針別）

方針1 市民の力を活かします

～市民と行政の協働の推進、情報公開と透明性の確保～

ねらい

- ・市民と行政の連携による互いの英知や努力を結集していくための仕組みづくりを進める。
- ・市民と行政の連携を強化し、互いの役割分担と連携・協働のルールを確立を進める。
- ・市民と行政が正しい情報を共有し、市政の公正性と透明性を図る。

改革項目ごとの取り組み**・「市長への手紙」のデータベース化 【秘書広報課】**

平成17年度以降の「市長への手紙」について分野別に整理し、平成18年度から市ホームページにおいて公開し、以後四半期ごとに公表している。

・「自治基本条例」の制定 【企画政策課】

市民協議会が発足し、対話集会の開催、パブリックコメントの実施により市民の意見を取り入れ、議会承認を経て平成21年度から施行している。

・パブリックコメント制度の導入 【企画政策課】

平成18年度に「パブリックコメント手続実施要綱」を制定し、各課で実施開始

し、実施予定案件の事前公表も実施している。

・審議会等委員の公募枠の拡大 【行政改革推進課】

法令に抵触しない範囲で公募委員枠を設けるよう設置条例の改正について要請し、毎年「審議会等の委員の選任等に関する指針」の徹底について周知することにより、委員選任にあたっての公募が定着化している。

・NPO等とのガイドラインの策定及び協働の促進 【コミュニティ課】

平成17年度にガイドラインとして「市民と行政の協働まちづくりのための指針」を策定し、平成18年度に市民活動推進センターを開設するとともに、「市民活動団体公益事業補助金制度」を設け、現在は「協働まちづくりフォーラム」といったイベントや講座などの定期的開催が定着化している。

・「市民活動推進センター」の設置 【コミュニティ課】

平成18年度に市民活動の推進拠点として、流山セントラルパーク駅前に「市民活動推進センター」をオープンした。

・市民活動の支援 【コミュニティ課】

市民活動の活性化を図るため、ホームページを活用した情報発信やフォーラムやイベント、市民活動パワーアップ講座、意見交換会の開催により、ネットワーク機能の向上に努めている。

・市民公益活動支援制度の導入 【コミュニティ課】

公益性の高い事業を行なう団体に対しての「市民活動団体公益事業補助金制度」を平成18年度からスタートし、毎年10事業前後を認定し、助成を行い、先駆的で創造的な公益活動を促進している。

・市民ボランティアとの連携 【コミュニティ課】

幅広い市民活動への促進を目的に、社会福祉協議会が継続的に実施しているボランティア養成講座（年1～4回開催）や市が行う協働まちづくりフォーラム（年2回前後開催）、教育委員会との情報交換を実施している。

・タウンミーティングの拡充 【秘書広報課】

平成17年度から、次年度予算や今後の施策展開などへの反映を目的にフリー方式、地区ごとにテーマを絞ったタウンミーティングを実施している。

・外部評価制度の実施 【行政改革推進課】

平成18年度から、総合計画の重点施策を中心に行財政改革審議会による外部評価を実施し、最終的な評価結果に反映させている。

・議会や審議会等傍聴等制度の充実 【行政改革推進課】

平成17年度から、個人情報保護等によって公開できないものを除いて、全ての審議会は「審議会等の会議の公開に関する指針」に則り会議を公開し、会議録の公表を行っている。

・情報公開制度の見直し 【総務課】

情報公開開示請求の電子申請については、「流山市行政手続等における情報通信の技術の利用に関する条例」に基づき、平成20年度から実施している。また、文書管理システムについては、引き続き、費用対効果を十分に見極めた上、その導入を検討する。

ねらいに対する評価と課題

- ・「自分たちのまちの課題は自分たちで解決する」という市民自治によるまちづくりを進めるための「自治基本条例」が制定されたこと自体が市民と行政の協働の礎が築けた証であり、また、策定のプロセスにおいても、パブリックインボルブメント、パブリックコメント、タウンミーティング、審議会が活発に行われ、市民の英知や力を結集する仕組みづくりができたと認識している。
- ・市民活動推進センターといったハード面の整備、各種フォーラムやイベント並びに活動支援制度といったソフト面の整備により、市民活動の活性化及び協働についての成果が表れたところであり、今後も活発な市民活動が持続するためにも継続してソフトの充実、並びに協働に参加する市民が増加するための情報発信に努めることが重要と考える。
- ・タウンミーティングへの参加者が固定化、減少化の傾向にあるので、周知の徹底を図るほか、設定テーマを開催地区ごとに特化した内容にするなど工夫を図っていくことが課題と考える。

方針2 財政の健全化を目指します

～分かりやすい財政情報の提供、健全で計画的な財政運営及び財政悪化防止策の強化～

ねらい

- ・市民にとって分かりやすい財政状況の開示を図る。
- ・景気の変動に左右されない歳入、歳出の均衡を図る。
- ・特別会計について、独立採算性の観点の定着を図る。
- ・水道企業会計について、企業として経営の効率化の推進を図る。

改革項目ごとの取り組み

- ・分かりやすい財政情報の提供 【財政調整課】

平成17年度から広報紙及び市ホームページで、「財政の現状と見通し」について市民に親しみやすい内容に心がけて情報提供に努めている。

・財政健全化に関する4つの指標の作成・開示 【財政調整課】

平成20年度から広報紙及び市ホームページで、新たな財政健全化法による4指標から得られる情報提供を実施している。

・財務4表の作成・開示 【財政調整課】

(行政コスト計算書の作成・開示、財政悪化防止策の強化)

平成20年度決算分から新たな会計制度(基準モデル)に基づく財務諸表を作成し、連結版の4財務諸表を議会、市民に公表している。

・財務指標の改善 【財政調整課】

3社以上からの見積書の徴収、一般競争入札制度の拡大、予算残額の補正減処理により経費の節減を図るとともに、地方債発行の抑制に努めている。また、指定管理者制度や事業のアウトソーシングにより人件費の削減に努めている。

・受益者負担の見直し 【企画政策課】

公共施設利用者アンケート、パブリックコメントを実施したうえで、平成19年度に「公共施設の使用料設定に当たっての基本方針」、「有料化ガイドライン」を作成し、文化会館駐車場の有料化を皮切りに公共施設使用料適正化に努めている。

・企業誘致の促進 【商工課】

平成18年度に「企業立地の促進に関する条例」を制定・施行し、「企業立地促進奨励金」「雇用奨励金」「環境配慮型設備設置費助成金」等の優遇措置を整備し、市ホームページによる制度周知のほか、毎年20社程度の企業訪問等を継続的に実施している。(平成22年4月から誘致推進課で所掌する)

・市税収納率の向上 【税制課】

文書催告や電話催告による自主納付の強化、滞納処分の実施により収納率の向上に努めている。

・市営住宅使用料の徴収対策 【建築住宅課】

毎月の督促・催告、3か月以上滞納入居者に対する電話催告と臨戸訪問の実施により徴収強化に努めている。

・保育所運営費負担金(保育料)の徴収対策 【保育課】

督促・催告書の送付、児童送迎時間における滞納保護者との直接面接の実施により、未納保育料の納入促進に努めている。

・市有財産や市発行物等を活用した広告収入の確保 【マーケティング課】

「流山市広告掲出要綱」が施行（平成21年度）され、おおたかの森自由通路に屋外広告掲出を実施し、広告料収入を確保している。

・収納機関の拡大の検証 【行政改革推進課】

収納代行事業者の選考と基幹系システムの変更を実施し、平成22年度からコンビニエンスストアでの市税等の納付をスタートさせた。

・人件費の抑制 【人材育成課】

各種手当の見直し、給与構造改革に基づく給与表の改正、55歳昇給抑制、退職時特別昇給制度廃止などにより人件費の抑制に努めている。

・公用自動車のリース化・小型化の推進 【財産活用課】

平成17年度以降、老朽化に伴う新規車両の導入にあたっては、半数以上をリース車両、軽自動車としている。

・物件費の抑制 【財政調整課】

委託事業の仕様書見直し、一般競争入札制度の拡大、臨時職員の適正配置の強化により物件費の抑制に努めている。

・地方債発行の抑制（公債費の抑制） 【財政調整課】

平成17年度からの5年間の地方債発行総額は、平成12年度から平成16年度までの発行総額に対し10%削減を目標とし、地方債の発行にあたっては、償還元金以内の地方債発行に努めたことにより、43.6%の削減となった。

・負担金・分担金の見直し 【財政調整課】

各種団体や協議会並びに県への負担金・分担金が適切に支出されているか判断するため、予算編成において示達事項に特別に加え、検討を指示している。

・補助金の見直し 【財政調整課】

新規及び増額となる全ての補助金について補助金等審議会に諮問し、答申を得てから予算化している。

・各種基金の見直し 【財政調整課】

基金の適正な運用に留意し、各種基金の効率的な運用を行っている。

・土地取得特別会計の改善 【財政調整課】

首都圏新都市鉄道用地取得事業に係る地方債の償還金の終了に伴い、平成18年

度で特別会計を廃止した。

・西平井・鱒ヶ崎土地区画整理事業特別会計の改善 【西平井・鱒ヶ崎地区区画整理事務所】

土地区画整理事業の事業施行期間については、地盤改良工事の増加や家屋移転対応等に時間を要したため、平成20年度末から平成28年度末まで延伸するとともに、当面の事業資金となる借入金額等の変更を行った。事業資金となる保留地処分については、世界的な経済不況等により厳しい状況にあるが、近隣商業地や住宅地の保留地処分を促進し、資金確保に努めている。また、鱒ヶ崎地区の事業計画変更については、地元地権者の理解を得ながら費用対効果を含めた土地利用計画の見直しを進めている。

・国民健康保険特別会計の改善 【国保年金課】

弁明書の要求、納付相談、滞納整理等の実施により収納率向上に努めるとともに、栄養指導、ヘルスアップ事業等の予防事業の実施により、医療費抑制に努めている。

・介護保険特別会計の改善 【介護支援課】

要介護認定の適正化について、国における要介護認定制度の見直しに伴い、要介護認定調査の実施及び介護認定審査会における審査判定の偏り防止を目的に、平準化を目指した研修を介護認定調査従事者及び介護認定審査会委員を対象に実施している。

・老人保健特別会計の改善 【高齢者生きがい推進課】

レセプトの縦覧点検及び資格点検の実施により、過誤分診療報酬の回収に努めるとともに、保健師による重複受診者、頻回受診者に対する訪問指導、健康づくりのリーフレット配付などの予防事業の実施により、医療費抑制に努めた。(老人保健制度が平成20年度で廃止)

・後期高齢者医療特別会計 【高齢者生きがい推進課】

制度内容、保険料の軽減、納付方法などについて広報紙に掲載し、啓発に努めている。生活習慣病等の早期発見と健康保持増進のため健康診査を実施の上、保健師による訪問指導等を行い医療費の適正化に努めている。

・公共下水道特別会計の改善 【下水道業務課】

「下水道事業受益者負担に関する条例」に基づく負担区及び単位負担金額について下水道事業運営審議会に諮問し、適正な設定に努めている。

・水道事業会計の健全化 【経營業務課】

浄水場の包括的民間委託を実施し、施設の効率的運用を行っている。

・土地開発公社の健全化 【財産活用課】

先行取得事業として、用地取得や建物補償等において土地開発公社への委託により事業の円滑化を図っている。

・流山・相馬ふるさと振興公社の健全化 【コミュニティ課】

経営診断結果を基に相馬ユートピアの廃止を平成19年第4回定例会で決定し、平成20年3月末日をもって公社を解散した。

ねらいに対する評価と課題

- ・公会計制度導入に合わせて財務4表の作成と開示を行い、市民に対し本市の財政状況と今後の見通しについて広報紙等により公表を行うなど、透明性の向上に努めることができた。引き続き本市の財政状況を市民にわかりやすく定期的に公表を行っていくためにも「財政白書」の公表が重要と認識している。
- ・市税、保険料、各種使用料の収納強化と納付者の利便性向上に向けて、部局を超えた検討会議を重ね、「コンビニ収納」の導入、「債権回収対策室」の設置といった具体的な体制を整えることができたので、今後は、拡大された納付機会についての市民への周知や効率的な徴収活動の推進が大きな課題となる。
- ・各特別会計、水道事業会計においては、今後もそれぞれの受益者、被保険者、利用者へ適切なサービス、給付、供給を行うと同時に公平な負担を求め、健全な運営を図っていく必要がある。

方針3 行政運営の効率性を高めます

～事務事業の見直し、公共施設等の有効活用～

ねらい

- ・新たな社会経済情勢の変化や多様化する市民ニーズに的確に対応するために、事業の検証を図る。
- ・積極的なアウトソーシングの推進や事務事業の見直しを行い、効率性や市民満足度の向上を図る。
- ・公共施設は、必要性、利用目的、運営方法、コストなどの側面から見直しを行い、有効活用を図る。

改革項目ごとの取り組み

・行政評価システムを活用した全事務事業の見直し 【行政改革推進課】

施策・個別施策管理シートを用いて各施策の1次評価、外部評価、2次評価を行い、評価結果を優先度評価会議で活用し、実施計画や予算に反映させている。平

成 21 年度から「事務事業の廃止・見直し等検討会議」を実施し、予算編成の参考資料として活用している。

・入札等契約制度の改善 【財産活用課】

一般競争入札対象設計金額を段階的に引き下げた。平成 17 年度にそれまで対象金額を「1 億円以上」としていたものを「5,000 万円以上」に、平成 18 年度は、「3,000 万円以上」に、平成 19 年度は「1,000 万円以上」に、そして平成 20 年度からは「130 万円を超えるもの」とし、透明性と競争性の確保に努めている。

・電子入札制度の導入 【財産活用課】

県の電子調達システムを活用した電子入札制度を導入し、入札事務の効率化、入札参加事業者の拡大による競争化、入札の透明性・公正性の確保に努めている。

・アウトソーシングの推進 【行政改革推進課】

行政提案事業による事業者の募集、市民提案への応募案件の採択により、これまで 30 以上の事業についてアウトソーシングが行われている。

・市有財産の有効活用 【財産活用課】

私有財産における将来の活用の可能性について検証を行い、随時市有財産の売却と貸付を実施している。

	売却面積	貸付面積
平成 17 年度	1,674.98 m ²	11,372.07 m ²
平成 18 年度	4,663.20 m ²	12,792.66 m ²
平成 19 年度	924.09 m ²	16,463.06 m ²
平成 20 年度	937.65 m ²	10,644.37 m ²
平成 21 年度	551.58 m ²	9,548.23 m ²

・公共施設等の有効活用 【企画政策課】

公共施設の管理運営を指定管理者制度により、人件費と維持管理費の削減に努めている。小山小学校・十太夫福祉会館の工事は P F I 方式で実施し、建設費と維持管理費の削減に努めた。

・公共施設における指定管理者制度の導入 【企画政策課】

公共施設の管理運営を指定管理者制度により、人件費と維持管理費の削減に努めている。また、モニタリング制度に基づく検証を実施し、市民サービス向上に努めている。

・相馬ユートピアの管理運営の見直し 【コミュニティ課】

経営診断結果を基に相馬ユートピアの廃止を平成19年第4回定例会で決定した。

・市立幼稚園の見直し 【学校教育課】

市立幼稚園協議会の答申を踏まえて、東幼稚園は平成18年度末をもって廃園、流山幼稚園は平成22年末をもって廃園するなど、統廃合に向けて見直しに努めている。

ねらいに対する評価と課題

- ・P D C Aに基づく行政評価を実施し事業の改善に努めてきたが、今後は社会情勢の変化に対応できるよう事業の実施についての適切でスピーディーな見極めが必要となるので、「事務事業の廃止・見直し等の検討会議」を継続し、事業の存続、廃止、見直し、民間委託等についての判断に対し、外部有識者や市民の視点を取入れる仕組みの充実化が重要である。
- ・公共施設の運営にあたって指定管理者制度を導入するなど、市民サービス向上に向けた取り組みに努めており引き続き継続するが、各施設とも老朽化が進行していることもあり、今後の施設の建設や建替え等にあたっては、P F I方式等によることも視野に入れて対応する必要がある。

方針4 市民に役立つ職員を育てます

～人材育成、人事・給与制度の見直し～

ねらい

- ・職員一人ひとりが、自ら考え行動する体質改革。
- ・コスト意識、スピード意識、改革意識を高めるための育成。
- ・年功序列型の給与体系を脱し、業務実績を重視した人事・給与制度の確立。

改革項目ごとの取り組み

・人材の確保と育成（人材育成と職員の意識改革） 【人材育成課】

採用試験については、共通試験の採用、民間人を含めた採用委員会の設置により公平性・透明性の向上に努めた。また、経歴管理の有効活用とジョブローテーションによる能力向上を図る人事異動・人材育成に努めている。

・職員研修制度の充実 【人材育成課】

自主研修、派遣研修、委託研修ともに毎年前年同等以上の実績を継続しており、特に自主研修においては、助成割合を増やすことで活性化を図っている。

・研修成果等発表の場の提供 【人材育成課】

研修課題研究事業のレポートについては、職員自らによるグループウェアでの公

表が定着している。自治大学校派遣研修の成果報告についても、グループウェアで公表するとともに、庁議での発表の場を設けている。

・人事評価の実施 【人材育成課】

平成18年度から、課長相当職以上を対象に人事評価を実施し、勤勉手当に反映している。また、隔年で新任課長を対象に人事評価制度研修も実施している。

・管理職昇任制度の導入 【人材育成課】

平成19年度から、課長昇任にあたっては、管理職研修を実施した後に論文記述式の評価、面接評価を判断材料としている。

・スペシャリスト職員の育成と複線型人事制度の導入 【人材育成課】

高度な専門知識と経験を必要とする業務に対応できるスペシャリストを養成するために、人事異動の中で配慮している。

・希望降格制度の導入 【人材育成課】

平成17年度から職員や家庭の事情等により、その職責を果たすことが困難となった6級以上の職員を対象とする「希望降格制度」を導入した。

・勤務体制の見直し 【人材育成課】

図書館、保育所、おおたかの森出張所については、市民の利便性向上を目的として、施設の目的に即した利用時間や開館日の拡充を行っている。このため、勤務時間の割り振り変更を実施している。

・各種手当の見直し 【人材育成課】

平成17年度以降随時、住居手当、調整手当、特殊勤務手当について削減を行った。また、平成18年度末をもって日帰り旅費手当を廃止した。

・高齢層職員の昇給停止 【人材育成課】

平成19年度に、55歳昇給抑制を実施した。

・退職時特昇制度の見直し 【人材育成課】

平成19年度に、退職時特別昇給制度を廃止した。

・職員福利厚生事業の見直し 【人材育成課】

平成17年度に職員互助会事業補助金を休止した。また、メタボリック対策、メンタルヘルスケアなど時勢に対応した職員の保健衛生の充実を図っている。

・職員数の抑制 【行政改革推進課】

消防隊の増隊、福祉部門の増強等、下期5か年計画の重点プロジェクトである「安心安全のまちづくり」「健康・いきいきまちづくり」に対応したことにより、定員適正化計画との乖離が生じたが、今後は、将来人口推計、後期基本計画、職員の年齢構成を踏まえた新たな定員適正化計画（平成22年3月策定）に基づき職員数の抑制に努めていく。

・臨時職員等の活用 【人材育成課】

平成17年度から臨時職員等の配置に際しては、効率的な事務処理を目的に、配置要望の精査に努めている。

・嘱託職員の活用 【人材育成課】

平成20年度から嘱託職員を配置している。更に希望勤務機関等調査を実施し、希望を踏まえての異動も実施している。

・実務経験者の採用 【人材育成課】

平成17年度から専門知識を有する民間人を任期付職員として任用し、現在もその任用を継続している。（マーケティング課長ほか2職）また、平成20年度からは、民間実務経験者の採用を推進するために、土木技師の採用年齢の上限を35歳に引き上げた。

ねらいに対する評価と課題

- ・各種研修の実施により、個々の職員のコスト意識、スピード意識といった改革意識の向上が図られたが、今後は、限られた職員数で効率的に各事業を推進するために組織レベルでの意識向上を備えるための対応を進める必要がある。
- ・課長相当職に対して勤勉手当に反映される人事評価制度や課長級昇任制度を導入するなど、業務実績を重視した人事・給与制度を構築した。
- ・人事にかかる諸制度の一斉見直しとともに、各種昇給制度の廃止、各種手当や福利厚生事業の見直し、職員数の抑制により、副次的に人件費の抑制につながった。

方針5 スリムな組織を目指します

～組織改革・定員管理の適正化～

ねらい

- ・限られた財源のなか、最小の人員で高度化・多様化する行政需要に対して最大の効果をあげる仕組みを整備する。
- ・「公務員でなければ対応できない分野」「協働のできる分野」「市民が担う分野」を明確にし、市民によるサポートや民間活力の導入による職員数の適正化と適正配置を図る。

改革項目ごとの取り組み

・総合計画の施策体系に沿った組織の編成【行政改革推進課】

「子どもの未来を育むまちづくり」「安心安全のまちづくり」など、前期基本計画下期5か年計画で位置づけた重点課題への取り組みとして、「子ども家庭部」「子ども家庭課」「安心安全課」など、組織の再編を実施した。

・庁内分権の推進【行政改革推進課】

「部局長の仕事と目標」や「課長の仕事」の作成により、職員の政策形成能力やマネジメント能力の向上を図った。

・柔軟でスリムな組織体制の整備【行政改革推進課】

総合計画の施策体系に沿った組織の構築と事務事業を簡素かつ効率的に執行するための組織の構築を念頭に組織編成を行ってきた。

・部局を超えた課題に対するプロジェクトチームの設置【行政改革推進課】

社会情勢等により部局を超えた新たな課題が発生した場合は、迅速に解決するために政策調整会議を随時開催し、必要に応じてプロジェクトを編成して対応する体制が整えられている。

・消防の広域化【消防総務課】

消防力の強化による住民サービスの向上や、消防に関する行財政運営の効率化と基盤の強化に向けて、広域化対象5市による新たな広域消防機関の構築について検討を進めたが、「広域化が望ましい段階ではない」という意見で一致した。

・債権回収対策室の設置【行政改革推進課】

回収困難な市税及び市税以外の未収債権の収納を扱う「債権回収対策室」の設置に向けて、先進市視察、組織部会及び政策調整会議の開催を経て、平成22年4月1日からの設置に至った。

・審議会等の整理統廃合【行政改革推進課】

審議会等の設置目的、開催状況を精査し、役割が終了した審議会等の廃止や類似分野の審議会等の統廃合を行い、スリムな審議会運営の体制づくりに努めた。

・政策課題検討グループの設置【行政改革推進課】

毎年、若手・中堅職員によるプロジェクトチームを発足し、政策課題の検討活動を通じて、人材育成や職員の柔軟性向上を図っている。

・職員提案制度の充実【行政改革推進課】

平成20年度に「職員提案制度実施要領」を改正し、簡易提案審査委員会を発足させ、提案のスピーディーな実現化に向けてのシステムを構築するとともに、グループウェアによる提案応募機能の導入、過去の提案の電子閲覧化などの充実化を図った。

・定員管理の適正化 【行政改革推進課】

消防隊の増隊、福祉部門の増強等、下期5か年計画の重点プロジェクトである「安心安全のまちづくり」「健康・いきいきまちづくり」に対応したことにより、定員適正化計画との乖離が生じたが、今後は、将来人口推計、後期基本計画、職員の年齢構成を踏まえた新たな定員適正化計画（平成22年3月策定）に基づき職員数の抑制に努めていく。

ねらいに対する評価と課題

- ・消防隊の増隊、福祉部門の増強などにより、現行の定員適正化計画では、全体として計画数との間で乖離が生じた。平成22年3月、後期基本計画や将来人口推計と現在の職員の年齢構成を踏まえた新たな定員適正化計画を策定した。
- ・新たな定員適正化計画を推進するためにも、事務事業の廃止・見直し等の検討会議の結果を参考に、事業の廃止、協働の推進、民間委託の整理を行い、スリムな組織編成に努めていく必要がある。
- ・債権回収対策室の設置など、各部局でかかえる特殊なスキルを必要とする案件に対しては、今後も集約化した組織を編成するなどして業務の効率的な実施を進める必要がある。

方針6 サービスを向上させます

～窓口サービスの向上・情報化の推進～

ねらい

- ・利用する市民の視点に立ち、利便性や質の高いサービスの提供を図る。
- ・情報通信技術等の活用により、庁内業務の効率化を図るとともに、市民生活に必要で役立つ迅速な情報提供を図る。

改革項目ごとの取り組み

・土日祝祭日、夜間における特設窓口の開設 【企画政策課】

生涯学習施設や社会福祉施設に加え、おたかの森出張所については、平成19年度から、勤務時間の割り振り変更により、施設の目的に即した利用時間や開館日の拡充を行い、市民の利便性向上に努めている。

・出張所等におけるサービス機能の充実 【市民課】

出張所の統廃合による設置場所の変更を行うとともに、全出張所において平成17年度から税証明の発行サービス、平成20年度から国民健康保険高額療養費の支給申請手続きを、また、おたかの森出張所においては、平成19年度から税収納を開始するなど、取り扱い業務の拡大に努めている。

・転入者相談機能の充実 【行政改革推進課】

転出入総合窓口については、設置スペースの確保、設備の導入、スタッフの確保といった多くの課題があるため、平成21年度までのプランでは設置しないこととなったが、平成20年度のプロジェクトチームの研究内容を受けて、市民課窓口において「転出入者用チェックシート」を作成し、転出入者に配布することで利便性向上に努めている。

・接遇向上や市民の声を活かす仕組みの導入 【行政改革推進課】

従来 of 接遇研修の実施に加え、平成18年度からは、「窓口サービスアンケート」を実施し、市民の生の声を窓口業務に活かし、サービスの向上に努めている。

・業務マニュアルの充実 【行政改革推進課】

係長相当職を対象に業務マニュアルの策定方法及び管理に関する「職務マニュアル研修」を実施し、円滑な業務執行に努めているほか、「庁内会議の効率化マニュアル」の周知を行い、効率的な会議の進行を図っている。

・市民の視点に立った庁舎レイアウトの見直し 【行政改革推進課、財産活用課】

市民の利用頻度が高い窓口においては、取り扱い業務についての掲出を行うほか、情報公開コーナーと総務課、消費生活センターとコミュニティ課を隣接するなど、利用者に分かりやすい表示とレイアウトに努めた。

・受付業務の充実 【秘書広報課】

ロビーにおける立ち案内を実施するなど、来庁者が迷うことのないよう積極的な受付案内に努めている。

・ホームページの多機能化 【行政改革推進課】

「Q & A コーナー」の設置、「図書館の蔵書検索・貸出サービス」へのリンク付け、電子メールによる「パブリックコメント意見募集」の実施のほか、「電子申請・届出サービス」など、市ホームページから提供可能な各種サービスの拡充に努めた。

・流山市情報化推進計画の推進 【行政改革推進課】

個人情報保護とセキュリティ対策に万全を期するために、ITによる行政サービスの高度化や利便性の向上を計画的・総合的に推進している。なお、計画の推進にあたっては、地域活性化・経済危機対策臨時交付金等を効率的に活用した。

・施設予約システムの見直し 【行政改革推進課】

施設の料金体系の変更、利用料の減免等の変更に合わせたシステム修正を随時行った。また、平成22年度のシステムのリニューアルに向けて、市民の利便性向上のために利用者アンケートを実施し、仕様書に反映させた。

・窓口事務の電子化及び電子申請の推進 【行政改革推進課】

千葉県電子自治体運営協議会に参加して実施に向けての作業を行うとともに、条例の整備を進め、平成20年度から電子申請サービスを開始した。(平成21年度末時点で57種の手続きが可能)

・図書館情報の電子化 【図書・博物館】

千葉県立図書館の蔵書検索が市内図書館で行えるように横断検索への接続を行ったことに加え、インターネットによる本市図書館の蔵書検索、貸し出し予約のサービスを開始した。また、江戸川大学、東洋学園大学の各図書館と相互協力協定を締結することで、それぞれの図書利用者の利便性向上に努めた。

・情報セキュリティ対策の拡充 【行政改革推進課】

本市ネットワークへの侵入テストを伴うセキュリティ外部監査を実施し、外部監査での指摘事項については、情報セキュリティポリシー及び各種要領の見直しに反映させた。また、職員(臨時職員を含む)を対象に情報セキュリティ研修を実施している。

ねらいに対する評価と課題

- ・限られた財源、人員をもって多様化する市民ニーズに対応するために、休日や夜間における窓口開設、サービスの拡充について段階的に努めてきた。今後も利用者に対するアンケートを実施してサービスの改善に努める。
- ・行政情報の提供、施設の利用や図書の予約などの分野で着実に電子サービス化を進めてきたが、今後更に情報通信技術の発展と普及が進むため、各種サービスの電子化の拡充とともに、関係機関のサービスとの連携により、市民サービスの向上に努める必要がある。

6 削減効果額について

平成17年度	削減額 約6億2,300万円	
	<p>事務事業費の削減額 約2億5,000万円</p> <p>主な内訳</p> <p>競争入札の導入等による経費削減</p> <ul style="list-style-type: none"> ・公害測定機器の更新契約 ・クリーンセンター施設管理事業 <p>設計の見直し、仕様の見直しによる経費削減</p> <ul style="list-style-type: none"> ・市役所庁舎管理業務の見直し 事務事業の見直し ・ごみ焼却炉の運転方法の改善や工夫 ・し尿処理施設修繕箇所の再精査 	<p>人件費の削減額 約3億7,300万円</p> <p>主な内訳</p> <ul style="list-style-type: none"> ・退職者不補充 ・特別職・管理職手当削減
平成18年度	削減額 約10億8,600万円	
	<p>事務事業費の削減額 約3億800万円</p> <p>主な内訳</p> <p>競争入札の導入等による経費削減</p> <ul style="list-style-type: none"> ・全庁LAN機器の更新契約 ・リサイクル館運転等業務委託 ・消防車両の購入契約 <p>設計の見直し、仕様の見直し</p> <ul style="list-style-type: none"> ・学童保育事業の警備業務を単年度契約から長期契約に変更 事務事業の見直し ・利根運河植栽事業を市民参加で実施 ・窓口封筒の作成を市内企業の協力で実施 ・ホームページにおいてバナー広告を実施 	<p>人件費の削減額 約7億7,800万円</p> <p>主な内訳</p> <ul style="list-style-type: none"> ・退職者不補充 ・調整手当から地域手当への改正 ・定年年齢見直し ・特別職・管理職手当削減
平成19年度	削減額 約12億8,200万円	
	<p>事務事業費の削減額 約7億5,200万円</p> <p>主な内訳</p> <p>競争入札の導入等による経費削減</p> <ul style="list-style-type: none"> ・小山小学校建設等にPFI事業を導入 ・ごみ収集業務委託を競争入札に変更 ・旧焼却場解体工事にて競争入札を採用 <p>設計の見直し、仕様の見直し</p> <ul style="list-style-type: none"> ・基幹系システムのダウンサイジング化 ・つばさ学園送迎バス運転業務において再任用職員の活用 ・農道の表層打替工事における工法の見直し 事務事業の見直し ・ごみの燃焼効率向上の工夫による燃料費の削減 ・市道補修工事において各工区の現場状況を再精査し、対象区間を削減 ・東幼稚園廃園により運営経費を削減 	<p>人件費の削減額 約5億3,000万円</p> <p>主な内訳</p> <ul style="list-style-type: none"> ・退職者の不補充 ・定年年齢の見直し（技労職） ・給与構造改革に伴う給与表の切替え ・特殊勤務手当の一部廃止

平成20年度	削減額 約7億1,000万円	
	<p>事務事業費の削減額 約7,200万円</p> <p>主な内訳</p> <ul style="list-style-type: none"> 競争入札の導入等による経費削減 固定資産（土地家屋）評価基礎調査業務において、競争入札を実施 基本計画・実施計画進行管理事業において総合評価競争入札を実施 県知事選挙事業において競争入札を採用 設計の見直し、仕様の見直し 高齢者総合計画策定業務委託の仕様見直し 土のう作成業務委託において既存の土のうを活用 事務事業の見直し 資源物の減量に応じて経費の削減 市民農園の運営を移行し経費を削減 ごみへの意識向上等による回収経費の削減 	<p>人件費の削減額 約6億3,800万円</p> <p>主な内訳</p> <ul style="list-style-type: none"> 退職者の不補充 定年年齢の見直し（技労職） 給与構造改革に伴う給与表の切替え
平成21年度	削減額 約7億2,100万円	
	<p>事務事業費の削減額 約1億2,500万円</p> <p>主な内訳</p> <ul style="list-style-type: none"> 競争入札の導入等による経費削減 男女共同参画社会づくり啓発業務委託において公募型プロポーザル競争入札を実施 ポスター掲示場作成設置撤去業務委託において競争入札を採用 文書廃棄処理業務委託において競争入札を採用 設計の見直し、仕様の見直し 全庁LAN用パソコン購入の仕様見直し 庁舎管理業務委託の仕様、委託期間の見直し 土砂の受け入れ及び処分の見直し 事務事業の見直し 光熱水費の経費の節減 資料の集約化、印刷部数の精査による経費の節減 車両等の不具合を早期発見による、経費の削減 	<p>人件費の削減額 約5億9,600万円</p> <p>主な内訳</p> <ul style="list-style-type: none"> 退職者の不補充 定年年齢の見直し（技労職） 給与構造改革に伴う給与表の切替え
5年間の合計	削減額 約44億2,200万円	
	<p>事務事業費の削減額 約15億700万円</p>	<p>人件費の削減額 約29億1,500万円</p>

7 行財政改革審議会からの意見（平成22年1月27日答申より）

（1）全体的な評価

「新行財政改革実行プラン」における各改革項目については、平成17年から平成21年までの5年間で、概ね着実に実践されており、事務事業の改善や人件費等の削減、その他種々の行財政改革が重ねられ、平成21年度において、ほとんどの項目で75%以上の改善が見られたことに関してその実施経過、結果ともに高く評価したい。

事務事業費や人件費の削減効果額については、単に削減額だけでなく、その削減できた額をどの分野に有効的に充当できたかが重要である。削減の裏には、アウトソーシング費用、物件費等の増加があるので、トータルコストの検証結果を記載されたい。

「都市間競争に勝つ」ことが、流山市の目標と理解しているが、改革目標に対する進捗状況の数字では、流山市の努力が他の都市と比較して優れているかどうかという相対的な優位性が理解できない。達成率が100%、75%であっても他市と比較して劣っていれば、高い達成率は意味がなく、たとえ50%であっても他市に優っていれば十分となるので、目標設定については工夫と評価方法について明確にする必要があった。

全国的には、とかく行財政改革というと事業コストの削減に傾注しがちであるが、本市の改革の中には、自治基本条例の制定やパブリックコメント制度の導入といった市民の行政参加の拡充も含まれていたことについて高く評価したい。

（2）進捗管理・公表

それぞれの改革項目の進捗管理については、帳票を設けて各項目の進捗状況と削減効果額も半年に一度、具体的な数字が記載され、成果の「見える化」表現に努めており、市民にも理解しやすい説明となっていた。

達成した項目については、単純にプランから削除するのではなく、「達成した項目」として職員の達成感に結びつく工夫が必要だったと考える。また、未達成の項目については、取り組み内容の反省をするだけでなく、項目自体の設定の的確性の検証を行なう必要があったと考える。

（3）職員の意識改革・影響

行政改革にあたっては、職員の意識改革が最も肝心であるが、職員数及び人件費の削減、組織改革、休日・夜間の開庁など勤務環境の著しい変革にも拘わらず、「市民に役立つ職員」に向かって職員の意識が前向きに変化していることがうかがえる。

その一方で「改革疲れ」という現象も無視できない。行財政改革は市役所職員が主体となって行われるので、際限なくこれを続けていけば、いずれ改革

疲れの現象が発生し、改革が「オザナリ」になることが懸念される。現行の5年間の改革プランは実施期間と成果を評価して終了と考えてもよいのではないか。ただし、改革に終わりはないのは明らかなので、今後は総花的にならず、的を絞った取り組みが好ましいと考える。

8 今後の行財政改革について

(1) 改革への取り組みに対する留意点等

本市の財政状況は、これまで早い時期から行財政改革の取り組みを行ってきたこともあり、県内、全国的にも比較的健全な位置にあるが、今後の税収見通しや財政計画を誤れば、すぐにでも財政難に陥る恐れもある。

このため、市民サービス向上のために事業や施策を進めていくにあたっては、流動的な社会情勢に対応したスピードと柔軟性が求められるので、主に以下のような経営的感覚をもって改革に取り組む必要がある。

事業の実施にあたっては、恩恵を受ける市民の数や割合等勘案するなど費用対効果を常に意識する。

既存の事業や施策の優先順位を明確化するとともに、事業の廃止、縮減の見極めが可能となるよう、「事業仕分け」的手法を導入する。

中長期的な財政の健全性を全職員が理解できるような体制を確立する。

都市間競争は、特定分野で競うことにこだわることなく、市の立地、人口動向、財政の見通しを見据えて、流山市の特色・長所を磨き上げることに重視する。

人件費の削減にあたっては、職員の処遇の不满とストレスの増大、労働強化による健康被害、行政サービスの低下に陥らないよう留意する。

改革への取り組みについて市民からの提案を募る機会を設ける。

(2) 職員の意識改革等について

「改革疲れ」を回避するために、改革に取り組む職員が達成感を実感できるよう、部局に対する評価や担当者個人に対する評価をどのようにするかといった評価基準も明確にする必要がある。

今後は、それぞれの課、職員全体が自発的に改革に取り組めるような仕組みづくりと意識改革を図る。