

# 行 財 政 改 革 プ ラ ン

## 素案

平成24年10月

総務企画局・財政局

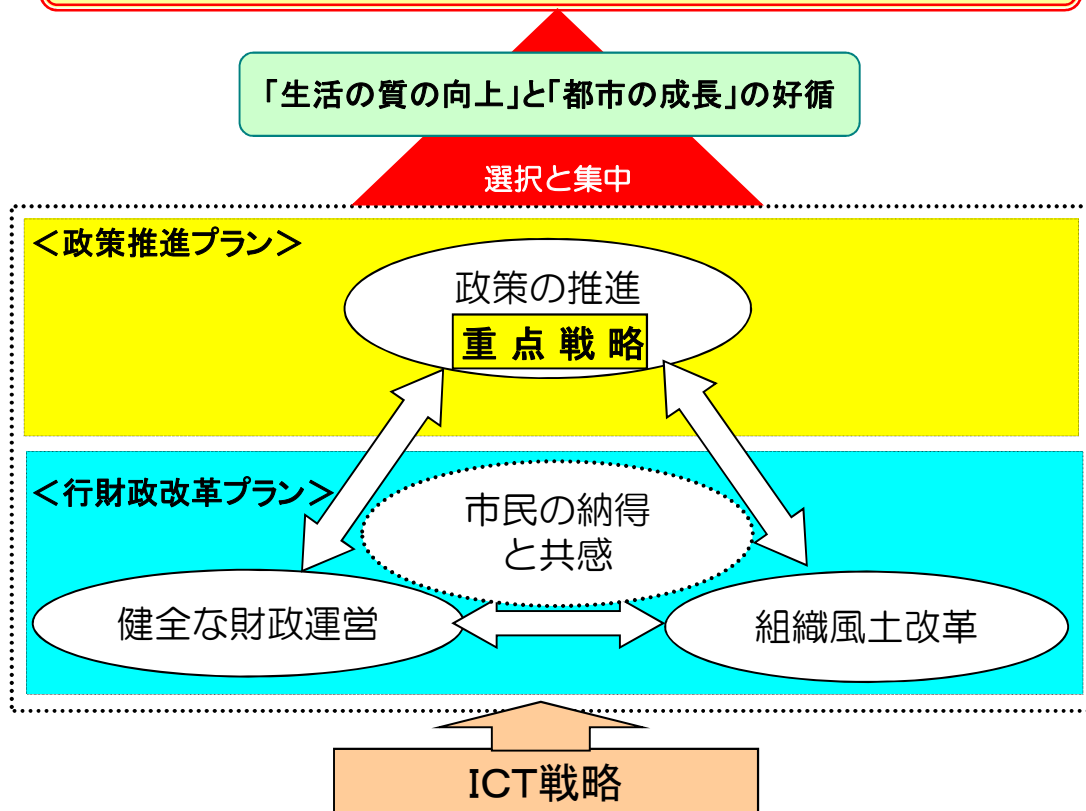
### ■プラン素案について

- 本プラン素案では、行政運営のしくみや手法の見直し、財政健全化など、今後4年間に取り組む行財政改革の基本的な方向性を示しています。
- 今後は、プランの数値目標・財源不足の解消方策などについて整理するとともに、具体的な事業や、その内容等について「改革実行計画」の検討を進め、平成24年度末頃に原案として公表します。
- その後、パブリック・コメントを実施し、幅広く市民の皆様のご意見をいただきながら、プランを策定してまいります。

## 【はじめに】

- 我が国では、本格的な人口減少社会の到来、長引く景気の低迷、都市間競争の激化など、社会経済情勢が大きく変化しています。
- 福岡市においては、将来人口は当面増加していくことが予想されているものの、少子高齢化の進展などにより人口構造は大きく変化し、働き手・担い手は減少し、逆に高齢者など支えられる世代が増加していきます。これを財政運営の面から捉えると、市税収入等の一般財源の大幅な伸びが期待できない一方で、社会保障関係費は着実に増嵩していくことになり、加えて、公共施設等の大量更新期の到来に伴う財政需要の増大など、市政運営を取り巻く環境は厳しさを増していくものと見込まれています。
- このような状況においても、「住みやすいまち」と評価される福岡市の魅力や活力を維持し、将来にわたり発展させていくためには、市民生活の質を高め、そのことが人と投資を呼び込むことにより、都市の成長と税収の増加を図り、さらに生活の質が高まるという好循環をつくっていくことが必要です。
- これを実現していくためには、選択と集中により市民生活や将来の成長にとって真に必要な施策・事業への重点化を図りながら、徹底した行財政改革によって必要な財源を確保し、効率的で筋肉質な市役所に生まれ変わることが求められています。
- このため、今後4年間に重点的に取り組む施策や事業を示す「政策推進プラン」、行政運営のしくみや手法の見直し、財政健全化の取り組みを示す「行財政改革プラン」を策定し、相互の連動により、将来にわたり持続可能な市政運営に取り組み、市民の納得と共感を得ながら、「人と環境と都市の調和がとれたアジアのリーダー都市・福岡」の実現をめざします。

### 人と環境と都市の調和がとれたアジアのリーダー都市・福岡



## 1 行財政改革プラン策定の趣旨

- 平成7年の「地方分権推進法」の施行以降、近年における「地域主権改革」に至るまで、「市民のための行政」という視点から、住民に最も身近な基礎自治体が自立的に行政運営にあたることが不可避となっています。
- 福岡市は、かつて社会資本整備を集中的に行った結果、市民生活の向上に寄与する多くの資産が形成された反面、今日、多額の市債残高を抱えることになり、財政の硬直化の一因となっています。このような状況の中で、少子高齢化がいよいよ本格化するとともに、社会資本の老朽化による大量更新期を迎えることとなります。
- もはや、既存事業の予算額を一律削減して対処するような見直しでは対応困難となりつつあり、このままでは都市の活力は失われ、職員の意欲も減退する負のスパイラルに陥ってしまいます。
- そのため、量的改革だけでなく質的改革を推進し、スクラップ・アンド・ビルドではなく「ビルド・アンド・スクラップ」の精神で、福岡市の成長戦略を実現するために必要な財源を確保するとともに、社会経済情勢や市民ニーズに的確かつ迅速に対応するために、これまでの行政運営の仕組みや発想、手法を抜本的に見直します。
- また、職員一人ひとりが部分最適の思考から脱却し、組織として全体最適が図れるようなガバナンス改革を行います。
- これらを通じ、自治体運営の観点からも九州のリーディングシティとなるよう、自立分権型の行財政改革に取り組みます。

## 2 計画期間と推進体制

### ○計画期間

2013(H25)年度から2016(H28)年度までの4年間

### ○推進体制

- ・市長・副市長のトップマネジメントのもと、各局区長がリーダーとなり、各局区が自律的に推進する。
- ・具体的な取組み内容を定めた改革実行計画に基づいて、実施状況をフォローアップし、毎年公表するとともに、随時、改革実行計画の見直しを行う。

## 3 行財政改革の現状と課題

### (1)近年の取組みと評価

- 他都市に先駆けた民間活用
- 組織の統廃合、外郭団体の着実な削減
- 政令指定都市中、人口あたり最少の職員数、人件費比率(H23.4.1現在)
- DNA運動、プロポーザル運動、出前講座、自治協議会制度、指定管理者制度  
職員表彰「改善改革部門」、NPO共働事業提案制度、行政評価(事業仕分け)などの実施
- 市債依存度12%以下への抑制(H17～)、プライマリーバランスの黒字堅持(H12～)
- 局予算制度の導入(H17)、H18から区に拡大
- 年間の市債発行額を段階的に抑制(H6:1,349億円→H23:776億円)

## (2) 今後に向けた課題

### ① 厳しい財政見通し

市税収入等の一般財源の大幅な伸びは期待できないなか、今後、社会保障関係費や、公共施設等の老朽化に対応するための維持保全・長寿命化のための経費は増加が続くため、このままでは重要事業の推進や新たな課題への対応のために使える財源が大幅に減少する見込です。

そのため、徹底した見直しを行い、財源の確保に取り組むことで、「生活の質の向上」と「都市の成長」の実現を図ることが必要です。

- **大きな伸びが見込めない一般財源**
  - ・市税はGDPの伸びを前提に微増するも地方交付税等は微減
- **伸び続ける社会保障関係費**
  - ア 医療や介護保険への公費負担の増加(繰出金)
    - ・今後、老年人口は引き続き増加し、特に75歳以上(後期高齢者)の人口は今後10年間で約1.5倍に
    - ・これに伴い、後期高齢者医療や介護保険事業への公費負担も増加
  - イ 経済的支援など福祉サービスに必要な公費負担の増加(扶助費)
    - ・近年、生活保護世帯、保育所入所児童、障がい者(児)福祉サービスの利用者が増加
    - ・この傾向が続けば、福祉サービスに必要な公費負担は大きく増加
- **公共施設等の維持管理経費の増加(アセットマネジメント経費)**
  - ・高度経済成長期や政令市移行期にかけて大量に整備した公共施設等の老朽化が進行
  - ・今後、公共施設等の維持保全・長寿命化にかかる経費は大きく増加
- **退職者の増加によりピークを迎える人件費**
  - ・政令市昇格前後に大量採用した世代の定年退職が平成25年度にピーク
  - ・退職手当を含む人件費は平成26年度にピーク
- **高止まりを続ける公債費**
  - ・過去に発行した市債償還が続くため、1,000億円程度で高止まり

### ② 質的な改革の必要性

これまでの職員削減の結果、組織力の低下が懸念される一方で、厳しい財政状況を踏まえつつ、社会経済情勢や市民ニーズに的確かつ迅速に対応するため、組織力の最大化を目指す改革が必要となっています。

また、限りある経営資源をより効果的・効率的に活用するために、より一層、下記のような課題を解消する「質的な改革」に取り組む必要があります。

- 市民に必要な情報の確実な伝達
- 区役所での待ち時間の短縮、混雑解消／より身近な場所での利便性向上
- 行政手続のオンライン化に係る費用に対する利用率の向上
- 市職員の共働への意識向上
- 市としての経営理念や方針、政策分野ごとの課題認識の一致
- 局区長の権限や裁量の拡充
- 予算編成(財源の配分)などに活用される行政評価制度
- 業務改善の取組みに対する幹部職員の関与
- 職務に必要な専門能力の向上／仕事に対するモチベーションの向上／人事に対する納得性の向上／チームワークの向上／管理監督者のマネジメント力の向上／女性職員の活躍促進
- 市の方針や幹部職員の考えの浸透／職員のモラルのさらなる向上

## 4 具体的な取組み

### 【1】市民の納得と共感

#### (基本的な方針)

市政に関する情報を、課題も含め、多様な手法で分かりやすく、かつ効果的に発信するとともに、市民の声を真摯に受け止め、双方向のコミュニケーションによる対話を重ねる。そのうえで、市民の視点に立ち、ICTを活用しながら、手続きの利便性を改善・向上するとともに、社会構造の変化に対応した地域との共働、NPOとの共働によるまちづくりを推進する。

#### (主な具体的な取組み)

##### ①市民との情報受発信と対話の推進

- 市民とのコミュニケーション手法・媒体の多様化への対応
  - ・市政だより多メディア化の検討 など
- 重要な施策における意思決定過程の透明性の拡充と、市民との対話の場の設置
  - ・重要施策の方針決定を行う会議の結果内容の積極的な情報提供
  - ・市民との対話の場の積極的な設置 など
- 市の方針や取組みに加え、市政運営上の課題についての積極的な提供
  - ・財政状況の分かりやすい情報提供 など
- 市民からの提案や意見などへの迅速な対応
  - ・職員の広聴マインド向上のための研修実施 など

##### ②行政手続きの利便性向上

- 区役所での待ち時間の短縮や手続きの簡素化等の窓口機能向上による利便性の向上
  - ・待ち時間の短縮や手続きの簡素化、集約化・委託化の推進
  - ・接遇の向上、施設環境の改善 など
- ICTの活用による行政サービスへのアクセス向上
  - ・導入効果の高い手続のオンライン化推進
  - ・オンライン化済み手続の利用率向上
  - ・個人情報に留意した、コンビニエンスストアの活用など窓口以外でのサービス提供の充実 など

##### ③市民との共働

- 社会構造の変化に応じた地域コミュニティ支援
  - ・高齢化社会の進展などに応じた支援の仕組みづくり など
- 事業の各段階における、多様な主体との共働促進
  - ・共働事業提案制度の推進 など
- 市職員の共働への理解と意識の向上及び連携強化
  - ・様々な現場での活動等を通じた、職員の育成の充実 など
- 市民の市政への関心向上のための取組み
  - ・企業の地域活動を促進する仕組みづくり など

## 【2】事務事業の効率化・スリム化と健全な財政運営

(基本的な方針)

民間で担えるものは民間で行うことを徹底するなど、行政が行う業務の範囲を明確化するとともに、コスト意識を徹底し、目的達成や、費用対効果の観点から事務事業の再構築を行う。

また、財源不足を解消し、重要事業の推進や新たな課題への対応に必要な財源を確保するとともに、高い水準にある市債残高を縮減し世代間の公平を図り、今後の高齢化や公共施設等の老朽化にも対応できる持続可能な財政構造を構築する。

(主な具体的な取組み)

### ①行政運営の効率化

#### ○人件費の抑制及び組織のスリム化

- ・施設の民営化、職員配置の見直し、技能労務職関係業務の見直し(退職不補充)
- ・退職手当の支給水準の見直し、持ち家にかかる住居手当の見直し など

#### ○外郭団体の見直し

- ・事業の必要性・外郭団体で事業を行うことの妥当性を視点とした見直し  
土地開発公社のあり方の見直し など

#### ○補助金の見直し

- ・情報公開、公募化、終期設定等に関するガイドラインの策定
- ・協会、組合など関係者団体運営補助金の見直し、施設運営にかかる補助金の見直し など

#### ○企業会計・特別会計における見直し

- ・保険料収納率の向上(国保、後期高齢者医療、介護保険)、基準外繰出の見直し など

### ②行政サービスの見直し

#### ○個人給付の見直し、受益者負担の見直し、減免制度の見直し

- ・真に必要とされるサービスの確実な実施に向け、より事業効果が低いものについての徹底した選択と集中 (高齢者福祉、障がい福祉、子育て支援施策 など)
- ・使用料の適正化、自己負担の見直し など

### ③公共施設等の見直し

#### ○施設の維持管理コストの縮減

- ・民間活力の導入(指定管理者制度の活用など)、高額な家賃物件からの移転 など

#### ○公共施設等の老朽化に向けた適切な対応

- ・既存施設の有効活用とアセットマネジメントの実施
- ・大量更新期に向けた計画的な対応 など

#### ○施設の必要性・あり方の見直し

- ・施設の管理運営費や維持保全、更新に伴う負担が重くなるなか、真に必要な施設サービスを安全かつ安定的に提供していくため保有施設の総量を減量
- ・社会環境の変化により役割を終えた施設の見直しや、事業手法としてのあり方の見直し

### ④投資の選択と集中

- 限られた資源を優先的に配分すべき「重点事業」の「政策推進プラン」による厳選と予算編成との連動

### ⑤財源の積極的な確保

- 税源の涵養、市税などの収入(納)率の向上、課税自主権等の検討

- 市有財産の有効活用等による税外収入の確保、国・県との財政負担及び財源の適正化

### ⑥市債残高の縮減、市債発行の抑制

- 中長期的な市債残高の縮減に向けた発行抑制目標の設定

## 【3】組織風土改革

### (基本的な方針)

トップマネジメントのもと、局区の自律経営が発揮されるよう、ガバナンス改革を行うとともに、職員間のコミュニケーションを活発にし、職員の力を組織の力として最大限に発揮する。

職員一人ひとりの仕事に対する意欲を向上させ、職員の力を高め、引き出すとともに、法令遵守や公務員倫理の確立・徹底を図り、不祥事が発生しない組織づくりを行う。

### (主な具体的な取組み)

#### ①ガバナンス改革

P6 参考「ガバナンス改革 イメージ図」参照

- 市長・副市長が局区長と議論できるシステムの構築と経営理念の確立
  - ・市長・副市長・全局区長による「幹部職員トップ会議」の設置 など
- トップマネジメントシステムの確立
  - ・市長・副市長・局長・区長の責任分担の明確化
  - ・行政評価の再構築とトップマネジメントによるPDCAサイクルの確立
  - ・市長・副市長を補佐する「自律経営補佐組織」の設置
  - ・外部からの視点の確保 など
- 予算・人員の権限移譲による局区の自律経営の推進
  - ・局区枠予算の充実、組織編成権限の移譲と新たな編成手法の導入、人事権の一部移譲
  - ・局区長の補佐体制の充実
  - ・「政策別事業本部」や「施策別推進プロジェクトチーム」の設置などによる全体最適化 など
- 業務改善運動、職員提案への市長・副市長をはじめ、職員一人ひとりの主体的な関与
  - ・改善事例発表会の実施
  - ・職員提案制度の全庁的推進 など
- 効果的なICT(情報通信技術)活用のためのBPR(業務プロセス改革)の推進

P7 「ICT戦略(案)」参照

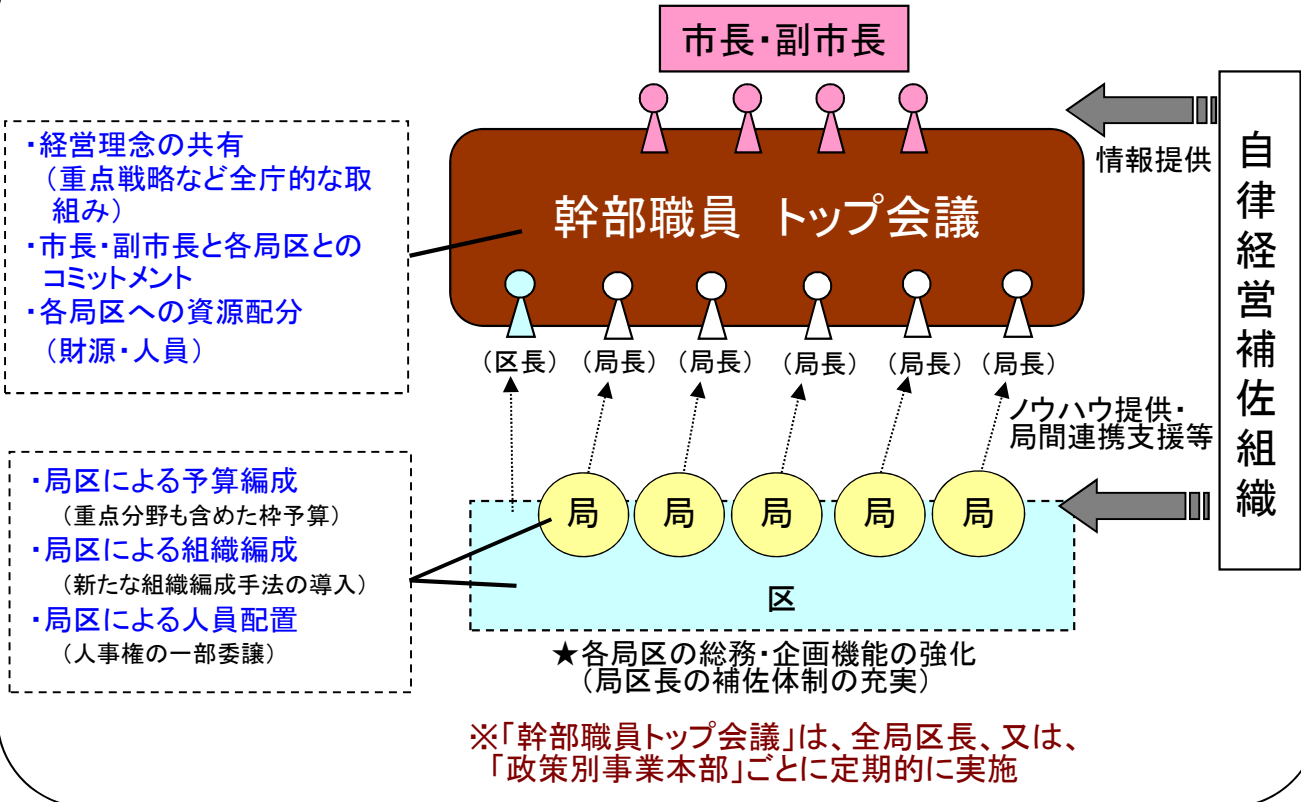
#### ②人材育成・活性化

- 職員一人ひとりが、自らのキャリアを考え、主体的に自分の強みとなる能力を伸ばす仕組みの構築
  - ・キャリア・デベロップメント・プログラム(CDP)の全職員を対象とした本格実施
  - ・ベテラン職員が培ってきた知識や技術をスムーズに継承できる仕組みづくり など
- 自らの成長が実感できる職場づくり、お互いを高め合う職場づくり
  - ・管理監督者のマネジメント支援を強化する研修体系の見直し など
- 女性職員のチャレンジ支援や仕事と家庭の両立支援の取組みなどによる女性職員の活躍推進
  - ・育児休業からのスムーズな職場復帰など、特に育児期への支援策の充実 など
- 職員のやる気をもめる評価制度及び職務と責任に応じた給与制度の構築
  - ・多面評価の導入
  - ・勤勉手当への成績率導入拡充
  - ・給料表の構造の見直し など

#### ③コンプライアンスの推進

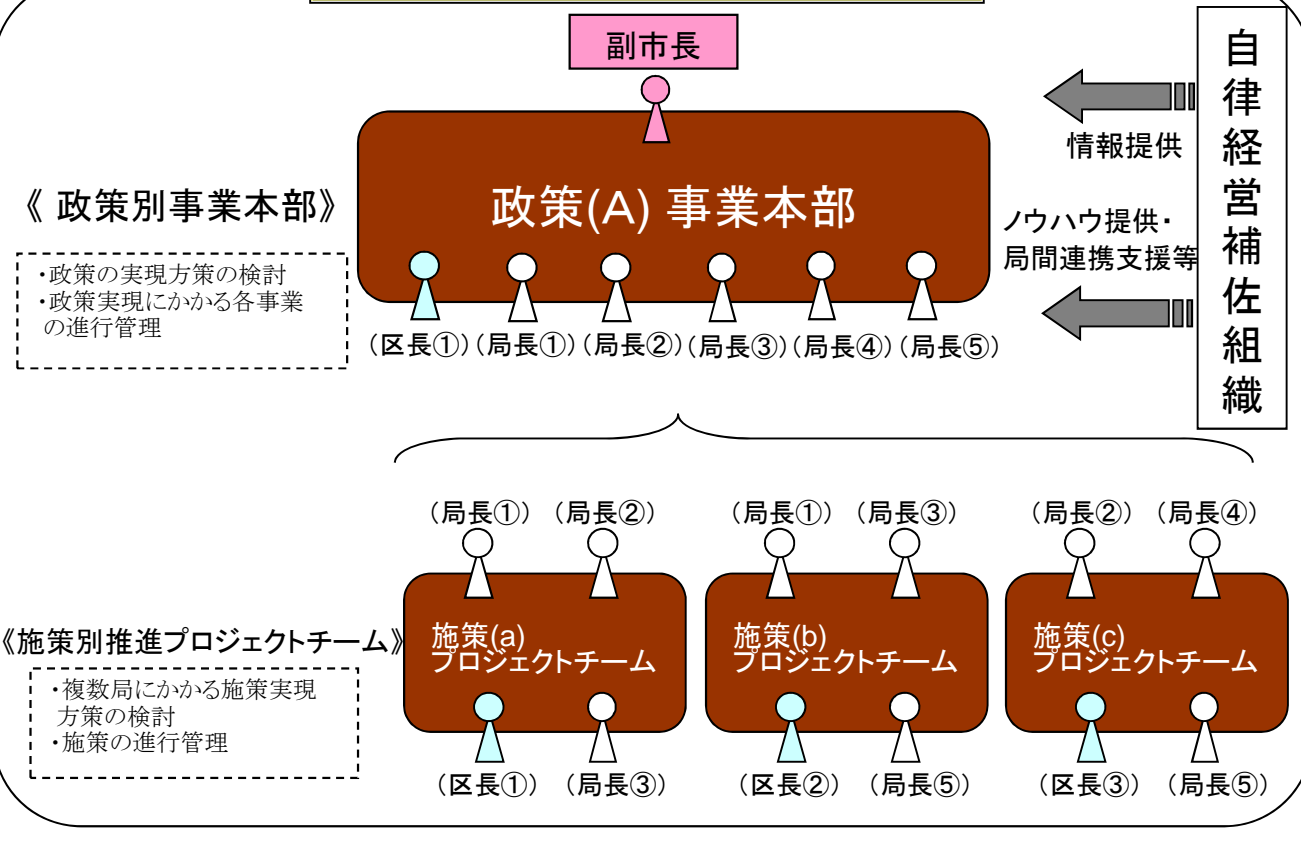
- 不祥事防止対策に係る推進体制の充実
  - ・コンプライアンス推進員に対する定期的な研修 など
- 「飲酒運転等不祥事再発防止アクションプラン」の推進
  - ・各局区による自主的な取組みの推進 など
- 管理監督者に対する研修の充実などによる組織マネジメント力の強化
  - ・管理監督者のマネジメント支援を強化する研修体系の見直し(再掲) など
- 法令を駆使する職務執行体制の構築
  - ・法曹有資格者の活用 など

幹部職員トップ会議 イメージ図



トップダウン ↓ ↑ ボトムアップ

進行管理 イメージ図





◎ICT戦略に係る基本的考え方(案)

①将来のICTの普及を踏まえた業務プロセス改革の推進

○将来のICTの普及を踏まえ、自立分権型行財政改革の目的に資するように、業務フローの一本化等、業務・システムの集約や標準化を進めるなど、業務プロセス改革を進める。

②基幹系情報システムの刷新と共通基盤システムの整備

○業務プロセス改革を踏まえ、業務効率化・高度化を図り、運用コスト・将来の導入コストを抑制するため、システム検証及び費用対効果等に基づき、基幹系情報システムについて必要な刷新を行うとともに、共通基盤の整備に取り組む。

③CIO制度の導入によるICTガバナンスの確立

○フレキシブルかつ適正なシステム環境の維持、運用コストの抑制などを図るため、ICTに係る最適な資源配分などの権限を有するCIO制度を導入する。

※上記の項目については、システムライフサイクルや投資効果を十分に考慮しながら、将来的な経費節減も念頭に実施することが必要

※ICTにかかる具体的な取組み内容については、情報化推進プラン策定の中で検討(3月末に原案)

【参考】ICT推進体系のイメージ

