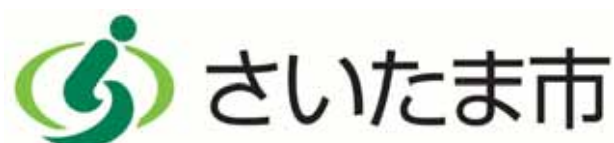


# さいたま市行財政改革推進プラン

## 2010

～市民とともに実践する“しあわせ倍増”に向けた創造的改革～

平成22年（2010年）12月



## さいたま市の“しあわせ倍増”に向けた 創造的改革の実践に向けて



本市は合併後も発展を続け、今や人口 123 万人の大都市となりました。しかしながら、将来的には、本市の人口は、平成 27 年前後でピークを迎え、全国平均と比較すると急速に高齢化が進んでいきます。市税収入の減収が見込まれる一方、医療や福祉などの行政需要が拡大していくことが必至です。

もはや右肩上がりを前提とした、過去の経験則だけに基づく行財政運営では、今後の健全財政の維持は困難と考えます。私は、市民の皆様「1円たりとも税金を無駄にしません」と宣言し、行財政改革の重要性を訴えてまいりました。市民の皆様からお預かりしている貴重な税金の使い方については、前例踏襲主義ではなく、常に検証し、改善していく必要があります。

しあわせを実感できるまちづくりは、単に「切る」だけの改革では達成することはできません。無駄を徹底的に削減した上で、“しあわせ倍増”に向けた先行投資を行う「創るための改革」があわせて必要です。知恵と工夫により、新たな財源を創出したり、少ない予算で大きな効果を生む事業を実施したり、市民や企業の皆様と協働を推進したりするなど、生産性の高い都市経営を実現するための「創造的改革」の実践が重要です。

そこで、平成 21 年度を本市における「行財政改革元年」と位置付け、平成 22 年度予算編成において、一切の聖域を設けず、既存事業を見直し、無駄を排除いたしました。引き続き改革を加速させ、平成 22 年度以降を「創造的変革の年」にするため、「さいたま市行財政改革推進プラン 2010」を策定いたしました。

時代の先を読み、厳しい環境に打ち勝つためには、民間の経営感覚などが重要な鍵になります。本プランの策定に当たっては、「さいたま市行財政改革有識者会議」を設置し、民間専門家の知見も活用しながら、策定を進めてまいりました。

また、本市が行っているすべての事務事業について、「そもそも論」から見直し、徹底的に無駄を排除する「事務事業総点検」を実施いたしました。さらにその中で、市民生活や財政面において著しい影響があり、特に市民意見を参考とすべき事業について、そのあり方や改革の方向性を公開の場で議論する「行財政改革公開審議」を実施しました。無作為で抽出した 1,000 人の方から、参加を希望していただいた、延べ 152 人の市民委員の皆さまに、事業所管部局と行革本部の議論を傍聴していただき、事業の見直しの方向性について評価をいただきました。これらを踏まえて、見直しを行う事業を「改革プログラム事業」として位置づけ、すべての事業について改革の工程を掲載し、その進行を管理していく具体的なアクションプランとしております。

本プランに全庁一丸となって取り組むことにより、職員の意識改革と組織風土の改善を図り、常により良いさいたま市を目指す、挑戦的な組織を築き上げてまいります。

平成 22 年 12 月

さいたま市長 清水 勇人

# 目 次

1	行財政改革の必要性.....	1
	(1) 地方自治体を取り巻く環境の変化.....	1
	(2) 本市の現状と課題.....	2
	(3) さらなる行財政改革の必要性.....	9
2	行財政改革の理念.....	10
3	プランの位置付け等.....	11
	(1) プランの位置付け.....	11
	(2) プランの範囲.....	12
	(3) 計画期間.....	13
4	基本目標と改革のストーリー.....	14
	(1) 3つの基本目標.....	14
	(2) 改革のストーリー.....	15
5	目標指標.....	16
	(1) 目標指標.....	16
	(2) 財政推計と目標指標.....	20
	(3) 定員管理と目標指標.....	24
	(4) 公共施設マネジメントと目標指標.....	25
6	改革プログラム.....	27
	(1) 見える改革 ～市政情報の見える化・新しい公共の推進～.....	28
	(2) 生む改革 ～行財政運営の自律・マネジメント～.....	49
	(3) 人の改革 ～職員の意識改革・組織文化の創造～.....	83
7	プランの進め方.....	92
	(1) 推進体制.....	92
	(2) マネジメント.....	93



## 1 行財政改革の必要性

### (1) 地方自治体を取り巻く環境の変化

#### ① 社会経済情勢の変化

わが国は、平成 17 年（2005 年）に戦後初めて対前年比の人口が減少し、人口減少社会に突入した。一方で、少子高齢化が急速に進展しており、今後、人口減少はさらに進行することが予想される。

また、平成 20 年（2008 年）のリーマンショック以降、わが国は「百年に一度」ともいわれるような未曾有の経済危機に直面しており、景気低迷が続いている。人口減少・少子高齢化は、生産年齢人口<sup>1</sup>の減少をもたらし、経済成長にマイナスの影響を与えるため、中長期的にはさらに厳しい状況が進展することが予想される。

こうした経済情勢を反映して、財政状況も悪化の一途をたどっている。その中で、高齢者の増加等により社会保障費等の財政支出は年々増大することが見込まれる。

#### ② 地方分権・地域主権改革の進展

明治以来の中央集権体質から脱却し、国と地方の関係を上下主従の関係から対等協力の関係に転換し、住民に身近な行政は地域住民が自らの判断と責任において主体的に取り組むことができるようにする地方分権・地域主権改革が進展している。平成 22 年（2010 年）6 月に「地域主権戦略大綱」が閣議決定され、「地域主権改革関連法案」が国会で審議されるとともに、地方自治法の抜本改正の動きもみられるところである。

義務付け・枠付け<sup>2</sup>の見直しと条例制定権の拡大、基礎自治体<sup>3</sup>への権限移譲、国の出先機関の原則廃止、ひも付き補助金の一括交付金化<sup>4</sup>、地方税財源の充実確保、直轄事業負担金<sup>5</sup>の廃止など、基礎自治体を中心とする地方自治体の自治権を大幅に拡大する内容が検討されており、基礎自治体が自己決定・自己責任を果たすための体制を整備することが求められている。

<sup>1</sup> 生産年齢人口：15～64 歳の人口のこと。同様に、0～14 歳の人口を「年少人口」、65 歳以上の人口を「老年人口」という。

<sup>2</sup> 義務付け・枠付け：地方自治体が行う自治事務の中で、国が法令で事務の実施やその方法を縛っていること。

<sup>3</sup> 基礎自治体：住民に最も身近な行政主体のことで、一般に市町村を指す。

<sup>4</sup> ひも付き補助金の一括交付金化：国から地方への補助金について、使途が決まっている「ひも付き補助金」を廃止し、基本的に地方が自由に使える「一括交付金」にすること。

<sup>5</sup> 直轄事業負担金：国が行う道路、河川等に関する事業（直轄事業）について、その費用の一部を地方自治体が負担すること。

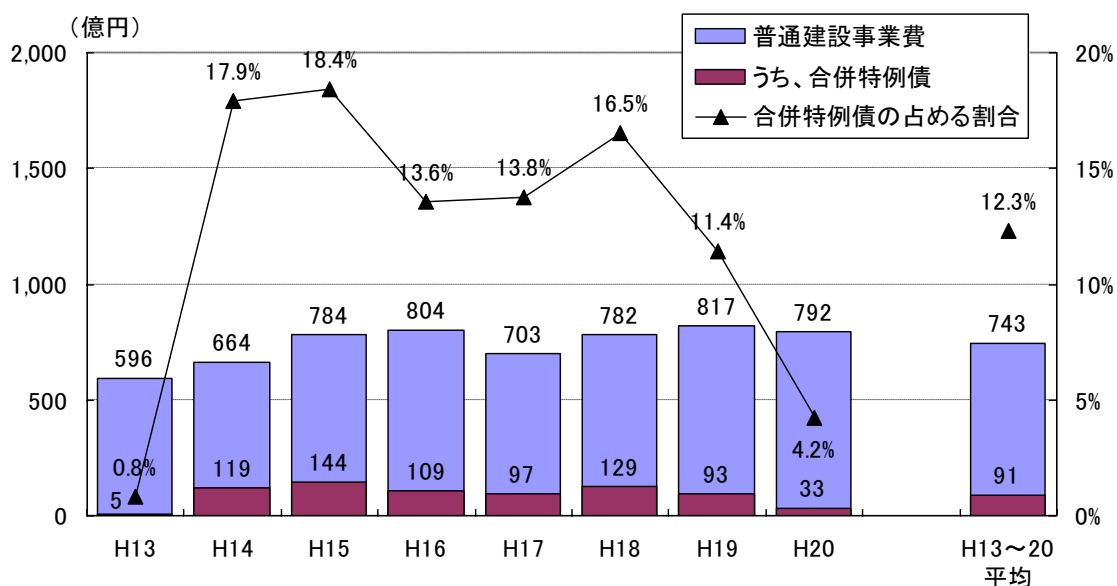
## (2) 本市の現状と課題

### ① 合併・政令指定都市移行に伴う現状と課題

本市は、これまで浦和市、大宮市、与野市の3市合併そして政令指定都市への移行、さらには岩槻市との合併を経て、大都市としての発展を遂げてきた。その間、大都市特例<sup>6</sup>等による新たな財源や権限の活用により、行政サービスの拡充を図ってきたところである。特に合併特例債<sup>7</sup>については、都市基盤整備の財源として活用しており、平成20年度(2008年度)までに約730億円を借入れ、普通建設事業費<sup>8</sup>の財源の12.3%を占めている。

しかし、合併特例債を起債できるのは合併後10か年度までであり、有利な財源措置を活用できる期限は迫りつつある。また、旧市単位で整備された施設をそのまま引継ぎ、合併後も合併特例債を活用して新規施設を整備することなどによる公共施設の重複・過剰感等の課題が顕在化しつつあり、さらなるスケールメリットを発揮する必要性が高まっている。

普通建設事業費及び合併特例債の推移



※ 掲載する図表内の数値については、各項目で四捨五入しているため、合計が一致しない場合がある。  
 (以降の図表についても同様)

<sup>6</sup> 大都市特例：政令指定都市の指定を受けた大都市において、都道府県が処理するとされている事務の全部又は一部を特例として処理することができる制度。

<sup>7</sup> 合併特例債：合併市町村が、まちづくり推進のため市町村建設計画に基づいて行う事業に要する経費の財源として借入れることができる地方債。(合併年度とこれに続く10か年度に限り発行可能)

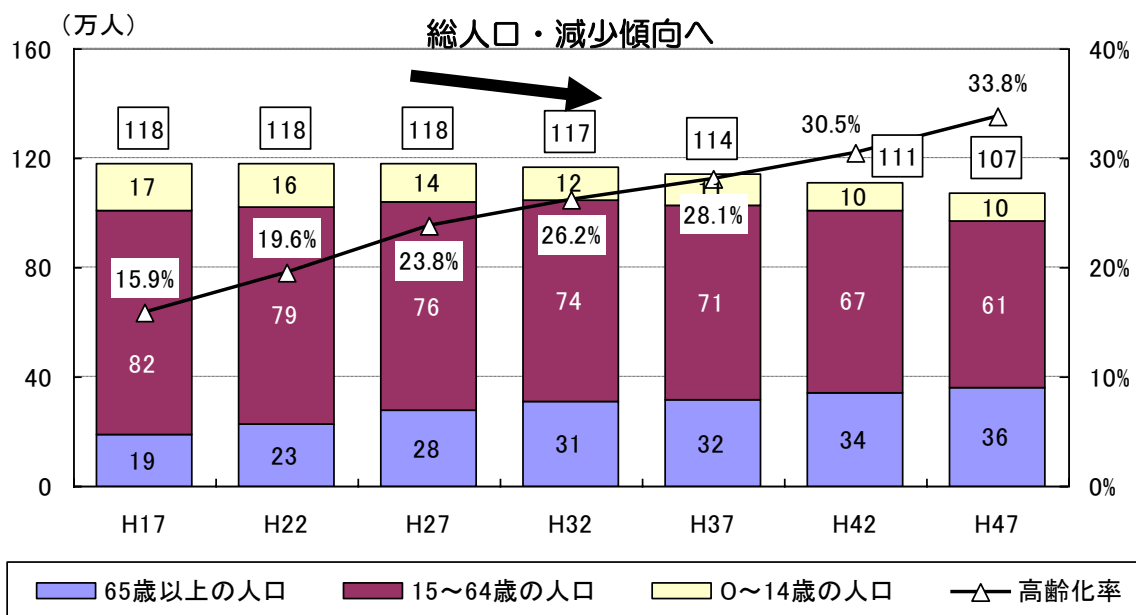
<sup>8</sup> 普通建設事業費：道路、橋りょう、学校をはじめとした公共施設等の新築・改築などの建設事業に要する経費。(工事請負費のほか、資本形成に係る補助金や人件費なども含む。)

## ② 人口面等における現状と課題

本市は、政令指定都市の中でも最も若い年齢構成にあり、総人口も増加傾向にある。しかし、今後は、平成 27 年（2015 年）以降には総人口が減少傾向に転じるとともに、政令指定都市の中でもトップスピードで少子高齢化が進展し、生産年齢人口が減少することが見込まれる。特に、高齢化率<sup>9</sup>の増加が急激であり、高齢者福祉費<sup>10</sup>は今後 25 年で約 1.5 倍に増加する見通しである。

また、こうした「人口の高齢化」に加えて、「施設の高齢化」も進行している。本市の公共施設の多くは 1970 年代から 80 年代にかけて整備されていることから、これらの施設の老朽化に伴い、今後大規模改修や建替えの大きな波が訪れることが予想される。

人口構成の変化と今後の見通し

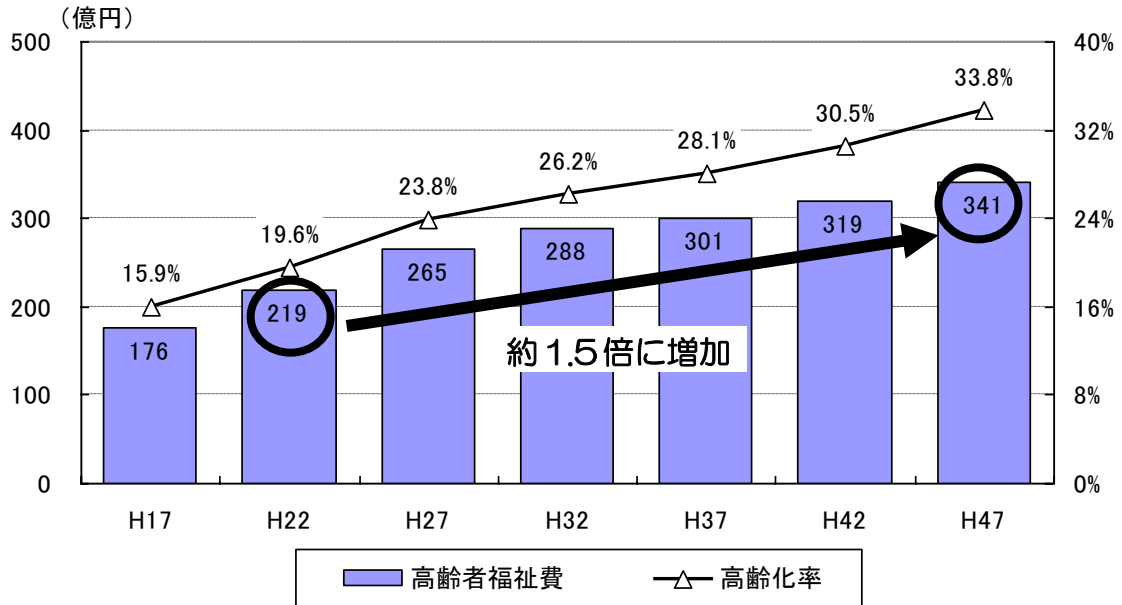


資料) 国勢調査 (H17)、国立社会保障・人口問題研究所による将来推計 (H22~)

<sup>9</sup> 高齢化率：総人口に占める老年人口（65歳以上の人口）の割合のこと。

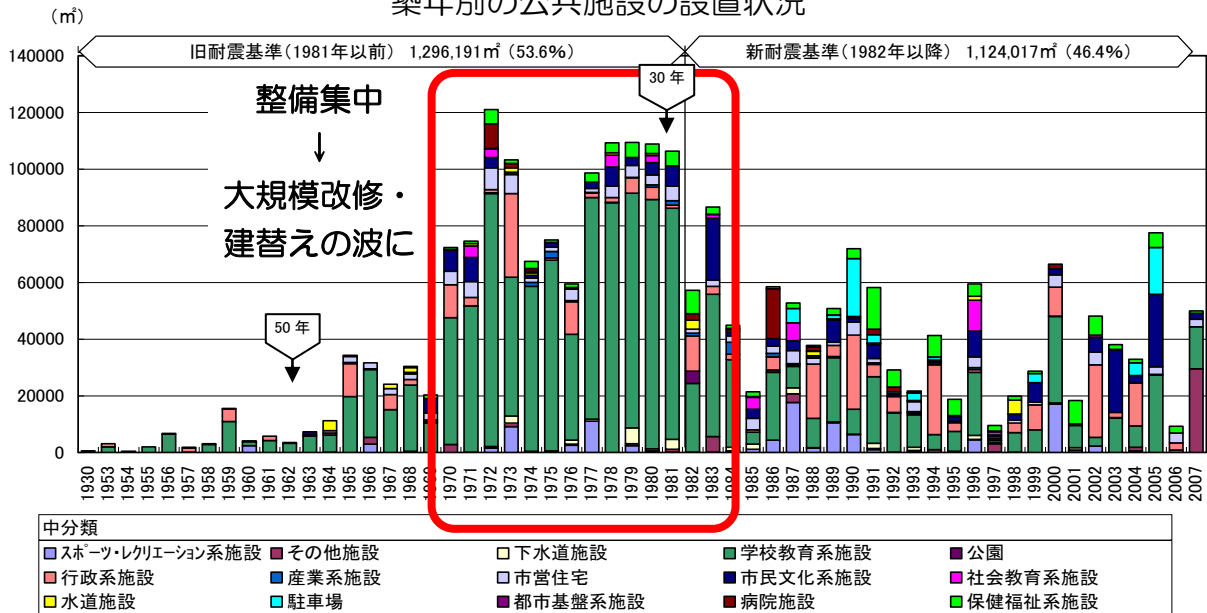
<sup>10</sup> 高齢者福祉費：福祉などに支出される費目である民生費のうち、老人福祉費及び介護保険費を合計したもの。

### 高齢化率と高齢者福祉費の見通し



※ 高齢者福祉費は、高齢者人口（65歳以上人口）に比例するものとして試算

### 築年別の公共施設の設置状況



※ 複合施設については、延床面積及び棟数を1施設に集約している場合がある。  
 また、借上げ及び区分所有施設の延床面積及び棟数は含まれない。

資料) 建設局建築部保全管理課「平成21年2月実施の耐震化調査」



### ③ 財政面における現状と課題

少子高齢化等に伴う行政需要の増大に対応して、歳出は増加傾向にある。特に義務的経費<sup>11</sup>が増加しており、直近の平成 21 年度（2009 年度）から平成 22 年度（2010 年度）にかけては、予算ベースで約 277 億円増加している。

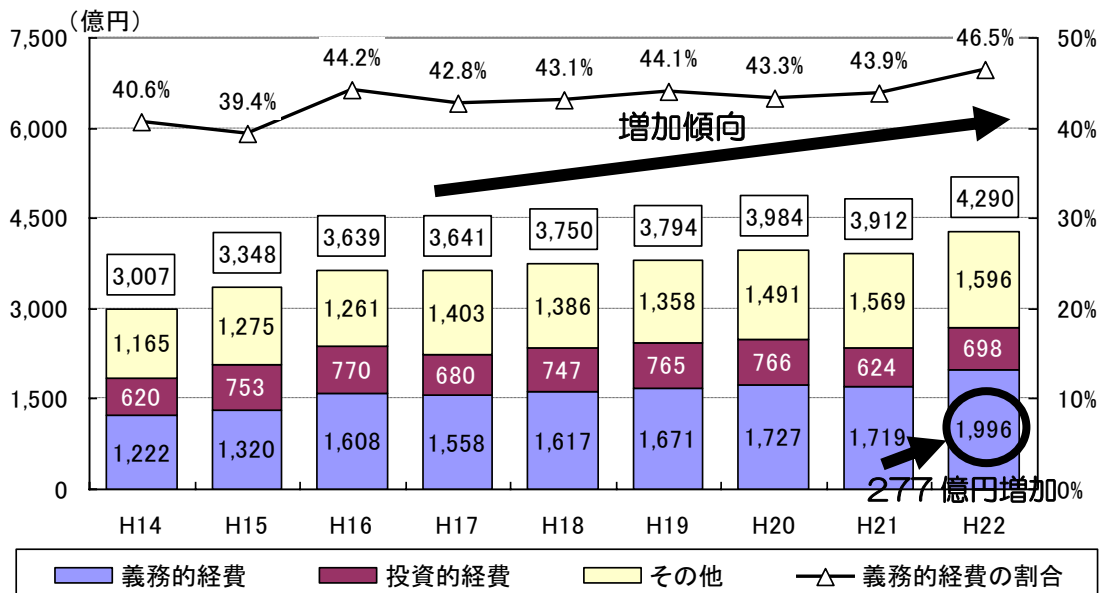
一方で、歳入の大きな割合を占める市税収入については、平成 20 年度以降減少傾向となっており、特に直近の平成 21 年度（2009 年度）から平成 22 年度（2010 年度）にかけては、予算ベースで約 73 億円減少し、歳入に占める市税の割合も5割を下回った。

これらに伴い、地方交付税について、平成 22 年度（2010 年度）には平成 17 年度（2005 年度）以来5年ぶりに交付団体となったところである。

また、市債<sup>12</sup>残高は増加傾向にあり、さらには経常収支比率<sup>13</sup>が右肩上がりで見据えていることから、財政の硬直化が進んでいる状況である。

今後の中期財政収支見通しにおいても市税収入の大幅な増加が見込めないことから、人口減少・少子高齢化による中長期的な将来の社会構造の大転換を見据え、さらなる財政健全維持に努める必要がある。

性質別歳出の推移（～H20：決算額、H21～：当初予算額）



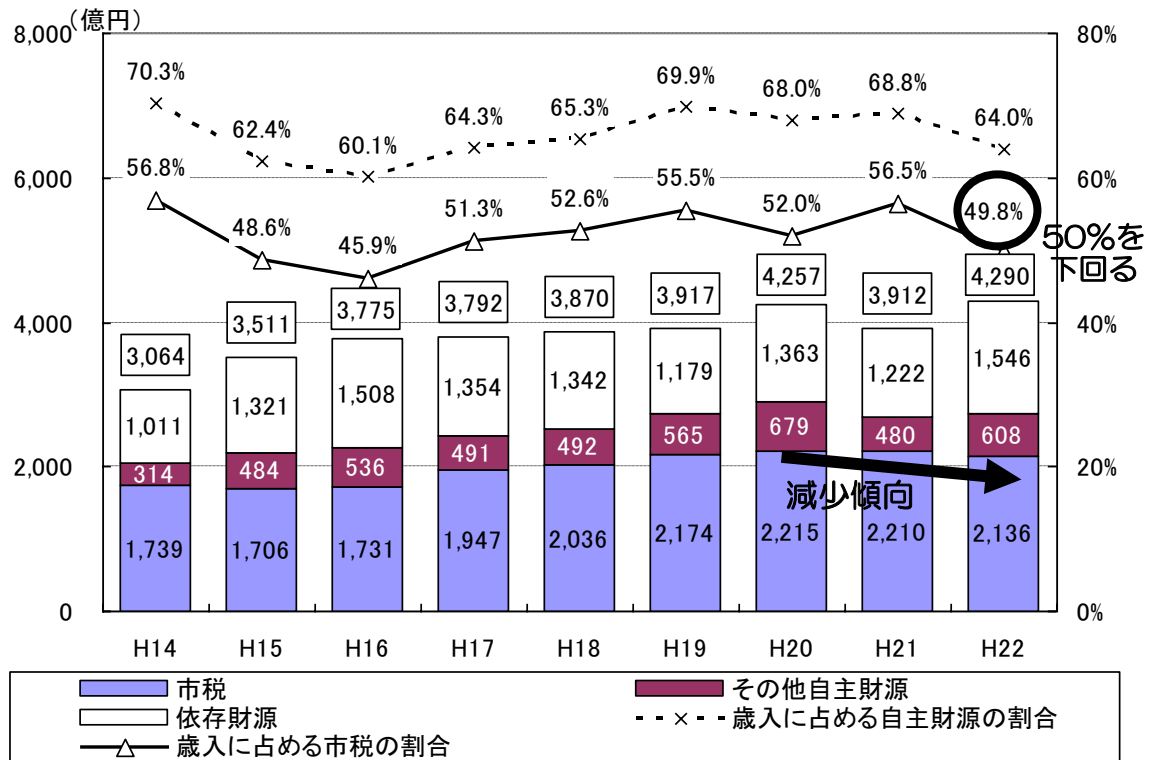
<sup>11</sup> 義務的経費：地方自治体の歳出のうち、その支出が義務付けられ、任意に節減できない経費。（人件費、扶助費（社会保障制度の一環として現金や物品などとして支給される経費）、公債費（市の借金である市債を返済する元利償還金（元金と利子）と一時的な借入れをした際の支払利息に要する経費）の合計）

<sup>12</sup> 市債：地方自治体が建設事業等の財源とするための長期借入金で、償還が一会計年度を超えるもの。

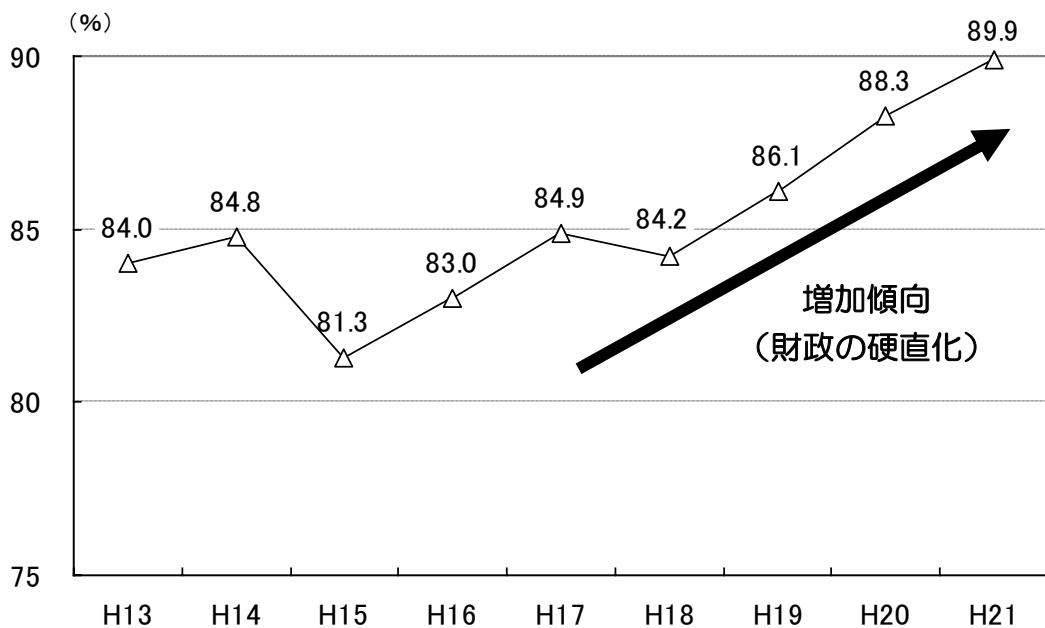
<sup>13</sup> 経常収支比率：人件費等の義務的性格の経常経費に、地方税、地方交付税等の経常一般財源収入が、どの程度充当されているかにより財政構造の弾力性を判断する。数値が低いほど新たな行政需要に弾力的に対応できる。



財源別歳入の推移（～H20：決算額、H21～：当初予算額）

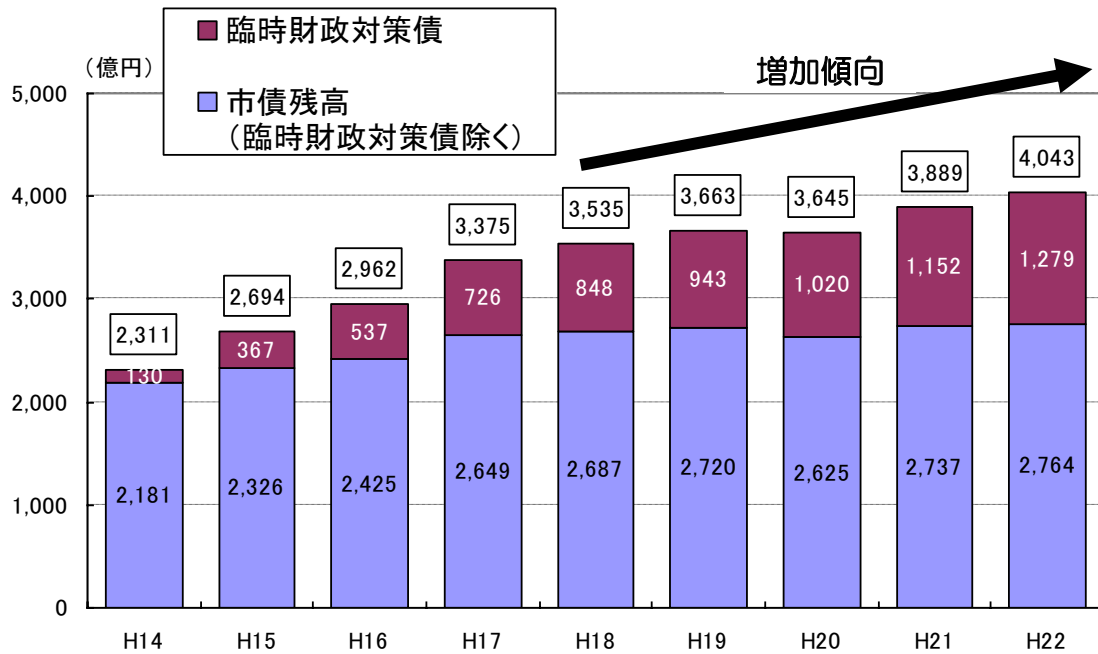


経常収支比率の推移



※ H21年度は速報値。

市債残高（臨時財政対策債<sup>14</sup>の内訳を含む。）の推移



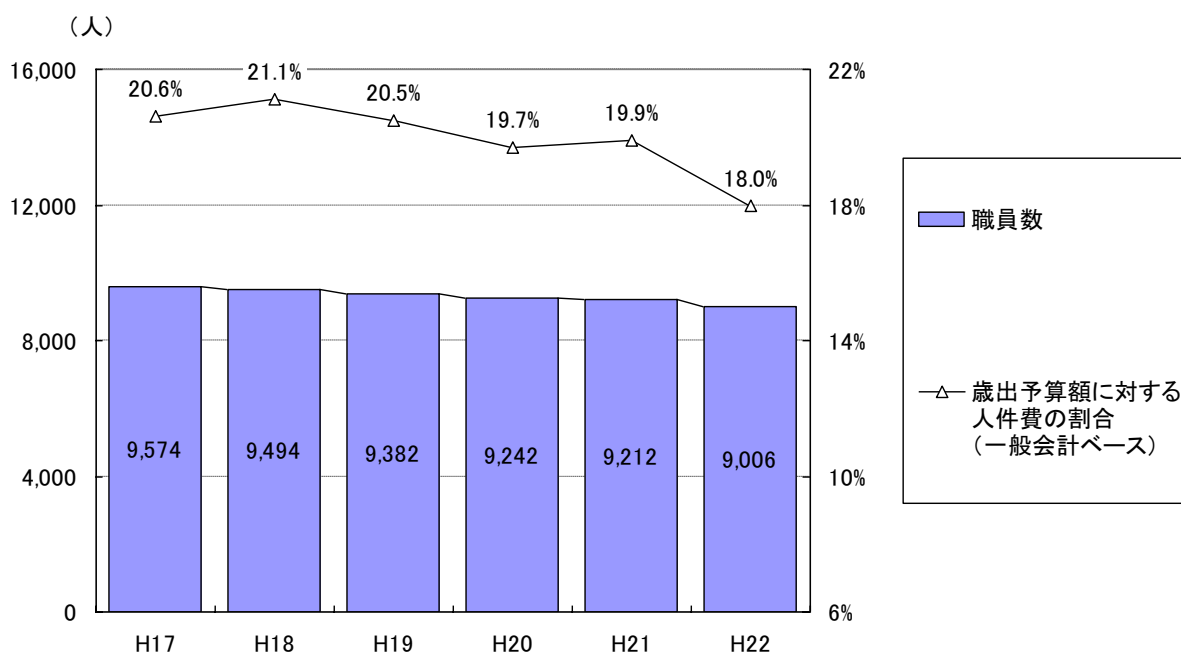
<sup>14</sup> 臨時財政対策債：国の地方財政対策において、地方財源の不足に対処するため、平成 13 年（2001 年）度以降、各地方自治体において発行することとされた市債。この臨時財政対策債の元利償還金相当額については、その全額を後年度において地方交付税の基準財政需要額（普通交付税の算定基礎となるもので、各地方自治体が、合理的かつ妥当な水準における行政を行い、又は施設を維持するための財政需要の額）に算入されることとなっている。

#### ④ 定員管理面における現状と課題

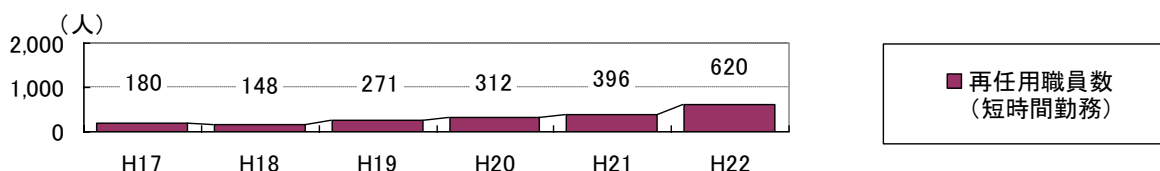
平成 18 年（2006 年）3 月に策定した定員適正化計画において、平成 22 年（2010 年）4 月 1 日に 9,044 人（△530 人、△5.5%）とすることを目標として取組み、その目標を達成した（9,006 人、△568 人、△5.9%）。歳出予算額に対する人件費の割合（一般会計ベース）も、平成 17 年度（2005 年度）の 20.6%から平成 22 年度（2010 年度）の 18.0%へと 2.6 ポイント減少している。

なお、増加傾向にある再任用職員<sup>15</sup>については、これまでも定員管理面において積極的な活用及び効果的な配置に取り組んできたところであるが、今後はさらに簡素で効率的な行政体制の整備に向けて、定員管理に一層配慮しつつ、より効果的な活用を推進していく必要がある。

職員数と歳出予算額に対する人件費の割合の推移



※ 再任用職員数の推移



<sup>15</sup> 再任用職員：年金給付年齢の引き上げに伴う措置として、地方公務員法により定められている制度に基づき、定年退職者等の行政経験・知識等を有効活用するため、従前の勤務実績に基づく選考により、1 年を超えない範囲内で任期を定めて採用する職員。常時勤務を要する職員の通常の勤務時間の 1/2 または 3/4 の短時間勤務となっている。

### (3) さらなる行財政改革の必要性

本市においては、平成 18 年（2006 年）2 月に「さいたま市行政改革推進プラン」を策定し、行政改革に取り組んできたところである。その実績を検証し、改革を実施中の事業については、本プランに引継ぎ、一層の推進を図る。また、目標を達成済みの事業についても、新たな視点でさらに取り組む必要がある事業については、本プランに引継いでいく。

その上で、社会経済情勢の変化や今後の人口減少・急速な少子高齢化による社会構造の大転換に的確に対応するため、次のような新たな視点を加え、さらなる行財政改革を推進することとする。

#### ① 「しあわせ倍増」の実現

将来の人口減少・急速な少子高齢化に備えるとともに、「しあわせ倍増」を実現するため、「さいたま市総合振興計画<sup>16</sup>」と「しあわせ倍増プラン 2009<sup>17</sup>」を着実に実行する体制を整備する。

#### ② 官民協働による「新しい公共<sup>18</sup>」の推進

地域のさまざまな力を結集し、「新しい公共空間」を形成していくことによって、行政自らの役割を重点化していく必要性が高まっている。市民や企業との協働により市政を推進する、「絆<sup>きずな</sup>」による改革の推進体制を確立する。

#### ③ 持続的・発展的な展開

改革の取組を効果的かつ効率的に実施するとともに、持続的・発展的に展開させるため、財政面、組織・人事面と連動させ、改革の実効性を高める。

<sup>16</sup> さいたま市総合振興計画：長期的な展望に基づいて、都市づくりの将来目標を示すとともに、市政を総合的、計画的に運営するために、各行政分野における計画や事業の指針を明らかにするものであり、市政運営の最も基本となる計画。基本構想（目標年次：平成 32 年度（2020 年度））、基本計画（計画期間：平成 16 年度（2004 年度）～平成 25 年度（2013 年度））、実施計画（計画期間：平成 16 年度（2004 年度）～平成 20 年度（2008 年度）、平成 21 年度（2009 年度）～平成 25 年度（2013 年度））の 3 層で構成されている。

<sup>17</sup> しあわせ倍増プラン 2009：平成 21 年（2009 年）11 月策定。5 つの行動宣言、7 つの条例宣言、8 つの分野 74 項目で構成されており、本市が平成 21 年度（2009 年度）からの 4 年間に重点的に取り組むべき施策を盛り込み、市政運営の最優先事項として位置付けている。

<sup>18</sup> 新しい公共：公共的なサービスを「官」だけが担うのではなく、住民団体をはじめ NPO や企業等の地域の多様な主体が多面的に支えあうこと。財政状況が厳しさを増す一方で、人口減少や少子高齢化等により行政需要が多様化・増大しており、これまで行政が主として提供してきた公共サービスも、すべてを行政だけでは担えなくなってきた。そこで、平成 17 年（2005 年）に、地方自治体における行政改革の推進のための新たな指針として、地域のさまざまな力を結集して「新しい公共空間」を形成し、行政自らが担う役割を重点化していく方向性が総務省より示され、地方の行財政改革の柱の一つとなっている。平成 22 年（2010 年）には、政府において「新しい公共」円卓会議が設置され、国家戦略として位置付けられた。



## 2 行財政改革の理念

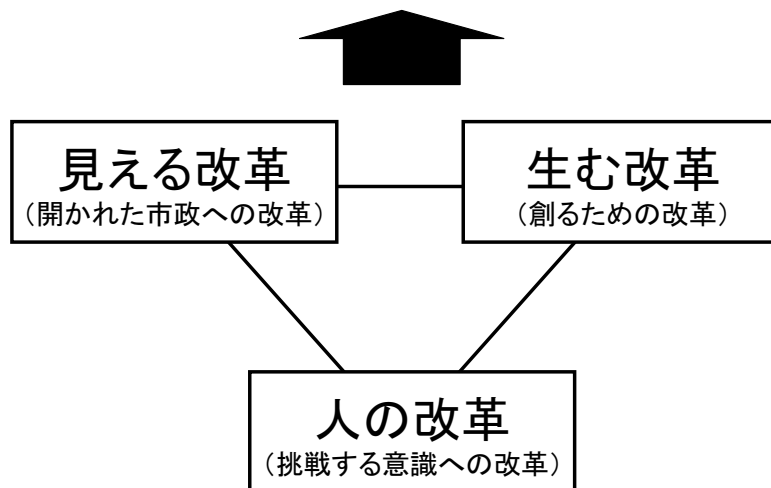
財政規律を維持しつつ、「さいたま市総合振興計画」や「しあわせ倍増プラン2009」に示す本市のあるべき姿に向けて、必要な事業を着実に生み出し、不断に改善を実践し続ける意識を職員に定着させ、これからの急激な変化に即応する市役所にする必要がある。

そのため、「すぐ実践！日本一の行財政改革」をスローガンとし、できることからすぐに実践し、生産性の高い都市経営を推進することによって、「日本一開かれたまち 日本一身近ではやい行政 日本一しあわせを実感できるまち」を実現することを、本市の行財政改革の理念とする。

そのための3つの柱として、「見える改革（開かれた市政への改革）」「生む改革（創るための改革）」「人の改革（挑戦する意識への改革）」を掲げる。

### ～すぐ実践！日本一の行財政改革～

「日本一開かれたまち 日本一身近ではやい行政  
日本一しあわせを実感できるまち」の実現



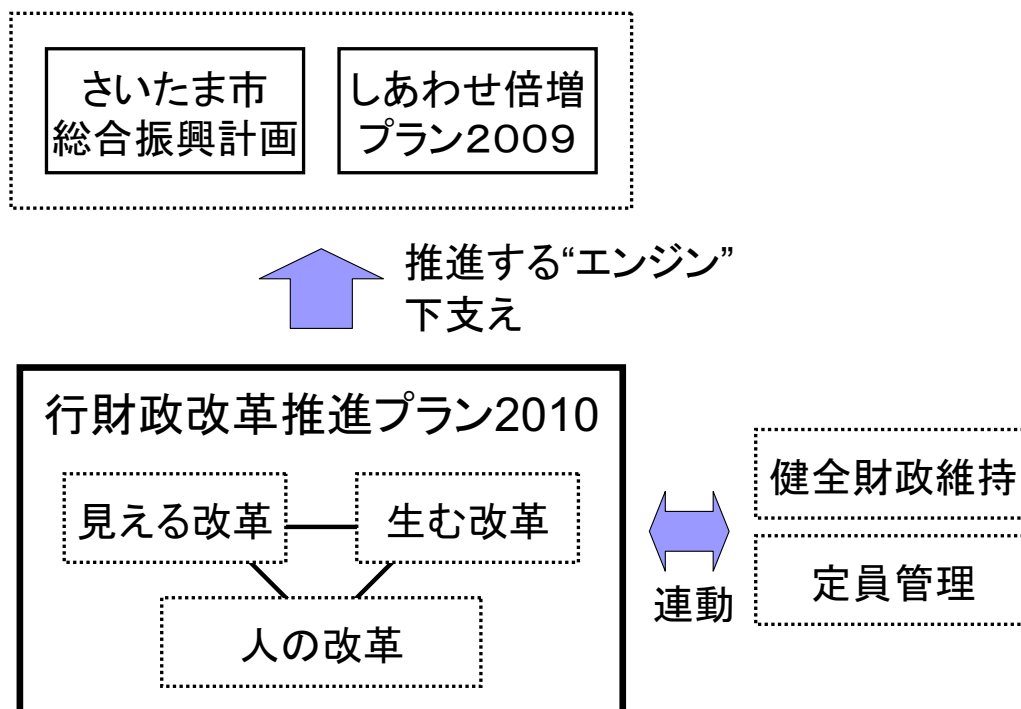


## 3 プランの位置付け等

### (1) プランの位置付け

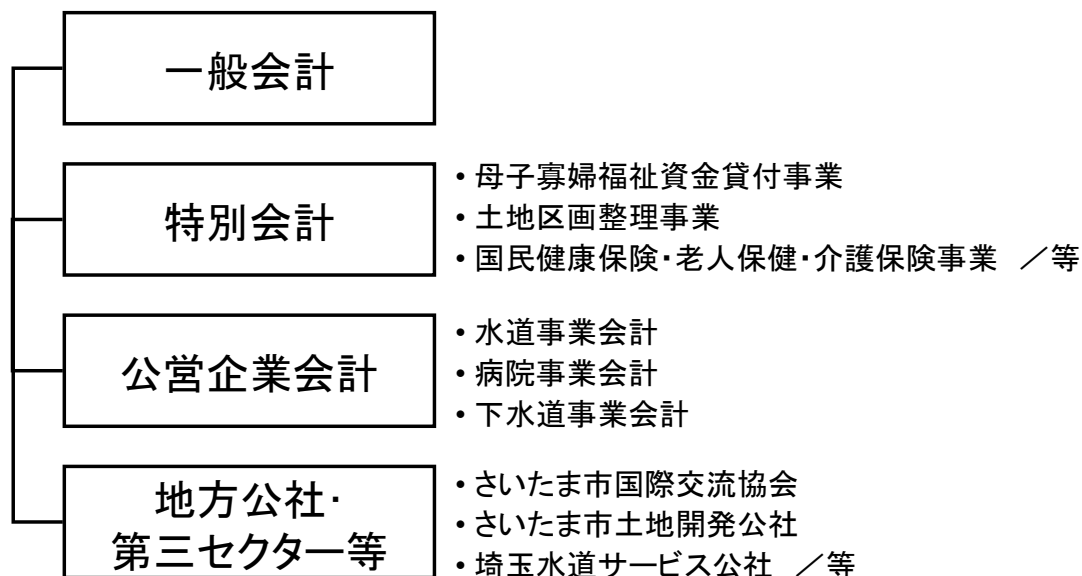
本プランは、本市の上位計画である「さいたま市総合振興計画」及び「しあわせ倍増プラン 2009」を推進する“エンジン”であり、これらを下支えするためのプランと位置付ける。

また、本プランは、健全財政維持及び定員管理と連動させ、財政面、組織・人事面の改革と一体的に推進することにより、実効性を担保するものとする。



## (2) プランの範囲

本市が直接的に関わる一般会計に関する事業だけでなく、特別会計、公営企業会計、地方公社<sup>19</sup>・第三セクター<sup>20</sup>等、繰出金等で間接的に関わる会計を含め、市が関与している会計に関する事業はすべてを本プランの対象とする。



<sup>19</sup> 地方公社：地方自治体が出資する法人のことで、一般に、地方自治体が100%出資する特別法人である地方住宅供給公社、地方道路公社又は土地開発公社のことを指す（地方3公社）。

<sup>20</sup> 第三セクター：地方自治体が出資又は出えんを行っている一般社団法人及び一般財団法人（公益社団法人及び公益財団法人を含む。）並びに会社法法人のこと。地方自治体が損失補償等の財政援助を行っている法人や地方自治体はその経営に実質的に主導的な立場を確保していると認められる法人のことを含む場合もある。

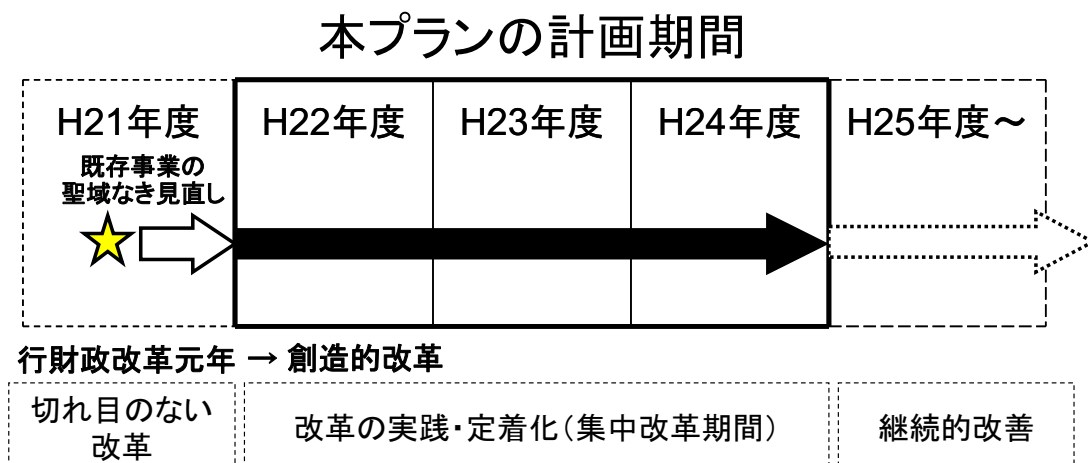


### (3) 計画期間

本プランの計画期間は、平成 22 年度(2010 年度)から平成 24 年度(2012 年度)の3年とする。この3年間を集中改革期間として、集中的に改革を実践し、改革を定着させることとする。

なお、その前年度の平成 21 年度(2009 年度)を「行財政改革元年」と位置付け、一切の聖域を設けず既存事業の見直しを行い、平成 22 年度(2010 年度)当初予算を編成した。それを出発点として、平成 22 年度(2010 年度)には既存の事務事業を総点検し、創造的改革を本格始動することで、「切れ目のない改革」を実現する。

さらに、改革で取り組んだことは当たり前のこととして定着化・常態化させ、平成 25 年度(2013 年度)以降も継続的に改善に取り組んでいくこととする。





## 4 基本目標と改革のストーリー

---

### (1) 3つの基本目標

#### ① 市政情報の見える化・新しい公共の推進 見える改革

市民目線による開かれた市政を実現する。公開すべき情報を整備・発信し、市民と情報共有を行ったうえで、民間活力を徹底活用し、市民や企業と行政との協働によって新しい公共を推進する。

#### ② 行財政運営の自律・マネジメント 生む改革

「1円たりとも税金を無駄にしない」徹底的な無駄の削減を行うとともに、知恵と工夫を凝らして選択と集中を行い、効果的かつ効率的な行財政運営を実現する。さらに庁内分権を進め、自律的なマネジメントを行う。

#### ③ 職員の意識改革・組織文化の創造 人の改革

職員一人ひとりが高い当事者意識を持ち、全員参加で、常により良いさいたま市を目指す「挑戦的な組織」に転換し、日常的に改善・改革を行う組織文化を創造する。

## (2) 改革のストーリー

これらの3つの基本目標は、それぞれが独立した目標として分立するのではなく、互いに連動し、スパイラルアップしながら改革を進化させていくストーリーを描くことで、実効性の高い行財政改革の推進を図る。

すなわち、まずは内向きにならず市民の目線で情報公開を推進し、市民と意識共有を行った上で、民間活力を活用し、市民とともに実践する「見える改革」を出発点とする。

このような市役所及び職員の立ち位置・視点の転換を行った上で、行政としてできることを自ら徹底的に実施し、知恵と工夫によって効果的かつ効率的な取り組みを推進する「生む改革」として展開する。

さらに、こうした取り組みを「やらされ改革」として実施するのではなく、職員一人ひとりが当事者意識を持ち、全員参加で、日常的に改善・改革を行う組織に転換する「人の改革」につなげる。

このような人の改革・組織の転換が、さらなる「見える改革」に結びつき、改革のステージをあげていくような、“しあわせ倍増”のための組織文化の創造に向けた短期集中・現場力推進型の改革を進める。

### 3つの基本目標と改革のストーリー

