森林文化都市
飯能市

飯能市行政改革・財政健全化実施計画

（平成28年度～32年度）

平成28年3月

飯能市

目　次

1　飯能市行政改革・財政健全化実施計画の基本体系 2
（1）　策定の目的 2
（2）　期間と進行管理 2
（3）　行政改革・財政健全化実施計画の重点取組事項 3
2　行政改革実施計画 5
Ⅰ　職員の変革　「新しい“人財”マネジメントによる職員力の向上」 5
1．新たな“人財”マネジメントの推進　【職員課】 6
2．職員の意識改革（変革型職員への転換）【企画調整課・職員課】 7
Ⅱ　組織の変革　「成果志向で戦略的な機動力のある組織づくり」 8
1．戦略的な組織機構の見直し　【企画調整課】 9
2．人材・人員の最適化　【企画調整課・職員課】 10
Ⅲ　行政システムの変革
「新しいマネジメント戦略による行政経営の転換と市民満足度の向上」 11
1．マーケティング思考・戦略・手法の導入　【企画調整課・全庁】 12
2．行政経営をサポートする行政評価と評価による事業見直し　【企画調整課、財政課】 13
3．便利・快適・安心の実現に向けたICTの利活用　【企画調整課、情報戦略課、関係各課】 14
4．公共ファイナンス、PPP/PFIの研究と活用の推進　【全庁】 15
5．市民に喜ばれるサービスの在り方と連携・協働の推進　【全庁】 16
6．庁内連携による総合窓口サービスの提供
【企画調整課・情報戦略課・管財課・窓口サービス関係課】 17
3　財政健全化実施計画 18
Ⅳ　財政運営の変革　「持続可能で将来志向の財政運営への転換」 18
1．政策を実現する財政マネジメントの確立　【財政課、企画調整課】 19
2．財務諸表等の公表　【財政課、管財課】 19
3．ファシリティマネジメント（FM）の推進　【管財課・施設所管課】 20
4．地方債現在高の減少とプライマリーバランスの黒字維持　【財政課】 21
5．コスト意識と業務改善の取組の実践　【財政課・全庁】 21
6．新たな財源獲得策の研究・検討　【財政課・全庁】 22
4　定員適正化計画 23
《参考資料》 27

1 飯能市行政改革･財政健全化実施計画の基本体系

(1) 策定の目的

飯能市行政改革･財政健全化実施計画は、第6次飯能市行政改革大綱に掲げた目標 「～行政改革手法のシフトチェンジ～市民満足度の更なる向上を目指し、成果を求め、職員一人ひとりが“変えること、変わること”を意識し、市役所の総力を発揮し、活力と好循環を提供します」を実現するため、イノベーション[1]や戦略性を重視し、具体的な取組内容と工程、実施期間などを明らかにし、着実に取り組むために策定します。

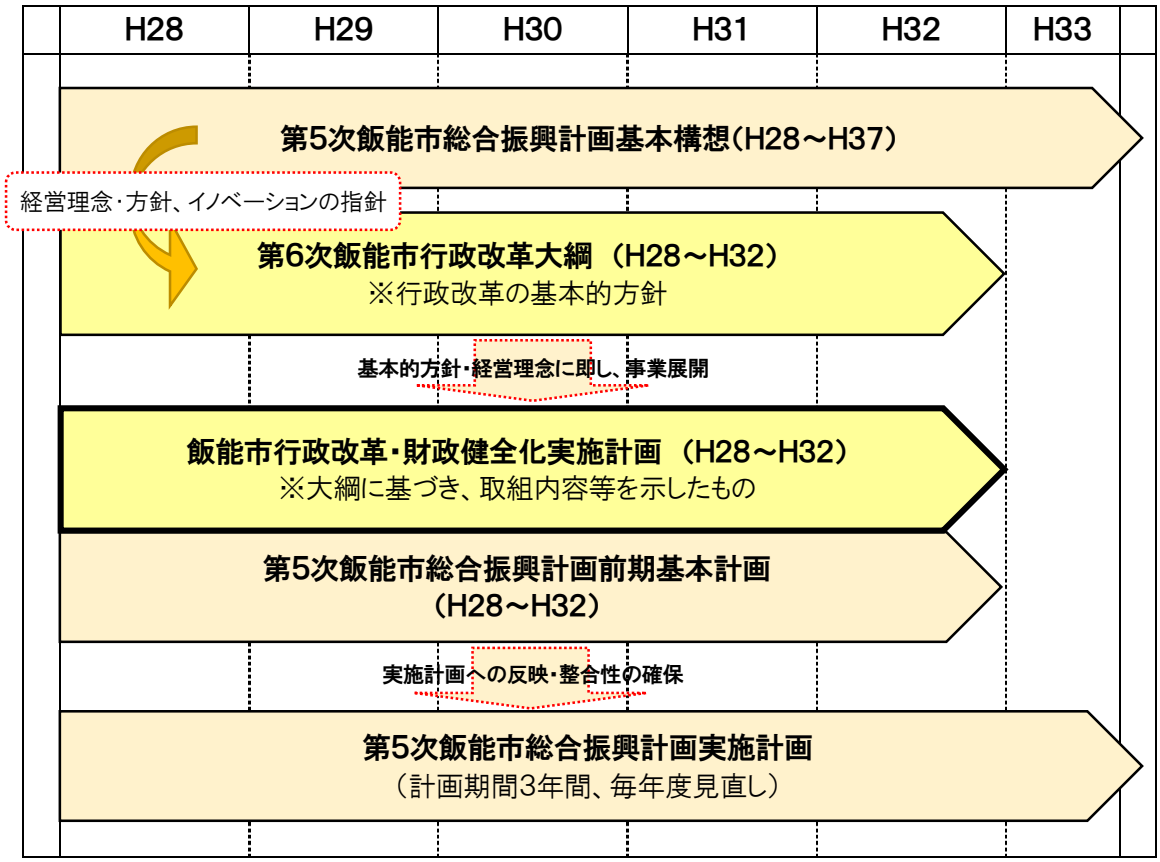
また、取組内容等については、新たに生じる課題などにも対応するように、必要に応じて見直し、追加等を行います。

(2) 期間と進行管理

飯能市行政改革･財政健全化実施計画の期間は、大綱期間である平成28年度から平成32年度までの5年間とします。

また、取組は、新たに生じる課題や今後の進捗状況を踏まえ、柔軟に対応することとし、飯能市総合振興計画実施計画（計画期間3年間、毎年度見直し）との整合性を確保し、事業に反映しつつ進めていくこととします。

◎総合振興計画、行政改革大綱、行政改革･財政健全化実施計画の期間



[1] イノベーション…既存の価値を破壊して新しい価値を創造していくこと。科学的発見や技術的発明を洞察力と融合し発展させ、新たな社会的価値や経済的価値を生み出していく革新。

(3) 行政改革・財政健全化実施計画の重点取組事項

本計画は、第6次行政改革大綱の目標を実現するため、大綱の基本体系・戦略方針に基づき、これまで個別計画であった行政改革実施計画、定員適正化計画、財政健全化計画を統合して策定し、効果の好循環を図りながら、着実に取り組みます。

◎行政改革・財政健全化実施計画の基本体系と重点取組事項

行政改革・財政健全化実施計画

行政改革実施計画

Ⅰ　職員の変革 （新しい“人財”マネジメントによる職員力の向上）	新たな“人財”マネジメントの推進 職員の意識改革（変革型職員への転換）
Ⅱ　組織の変革 （成果志向で戦略的な機動力のある組織づくり）	戦略的な組織機構の見直し 人材・人員の最適化
Ⅲ　行政システムの変革 （新しいマネジメント戦略による行政経営の転換と市民満足度の向上）	マーケティング思考・戦略・手法の導入 行政経営をサポートする行政評価と評価による事業見直し 便利・快適・安心の実現に向けたICTの利活用 公共ファイナンス、PPP/PFIの研究と活用の推進 市民に喜ばれるサービスの在り方と連携・協働の推進 庁内連携による総合窓口サービスの提供

定員適正化計画

財政健全化実施計画

Ⅳ　財政運営の変革 （持続可能で将来志向の財政運営への転換）	政策を実現する財政マネジメントの確立 財務諸表等の公表 ファシリティマネジメント（FM）の推進 地方債現在高の減少とプライマリーバランスの黒字維持 コスト意識と業務改善の取組の実践 新たな財源獲得策の研究・検討

※第6次行政改革大綱において、4つの変革を基本体系として構成しました。行政改革・財政健全化実施計画においても、4つの変革を基本に構成することとし、上記のとおり変革番号を付番しています。

◎行政改革・財政健全化実施計画の取組により目指すもの

そして、効果の好循環による着実な取組により、第6次飯能市行政改革大綱の参考資料に掲載した単純推計の歳入歳出予算収支差額（普通会計[2]ベース）を是正するため、次の目標を掲げ、行政改革・財政健全化実施計画に掲げる重点取組事項を中心に、職員の変革と組織の変革をベースとして、行政経営基盤の最適化と財政運営の健全化を目指します。

[2] 普通会計…本市の場合、一般会計と4つの区画整理特別会計を合算した会計。地方財政統計上、統一的に用いられる会計区分であり、公営事業会計等は含まない。

2 行政改革実施計画

Ⅰ 職員の変革 「新しい“人財“マネジメントによる職員力の向上」

本市の目指す「日本一の市役所」、「飯能から始まる日本の創生」を実現するためには、限りある行政経営資源（ひと、もの、かね、情報、時間）を最大限活用し、第5次総合振興計画、地方版総合戦略を推進し、市民満足度を向上させるとともに、職員一人ひとりが日常的に改善・改革を実施する組織風土を醸成し、時代の要請にいち早く応えられる“人財”を育成することが全ての出発点となります。

このため、経営戦略として、施策・事業の重要度・優先度の検討や選択と集中を働かせ、重点施策に“人財”・人員を効果的に投入し効率化や課題解決を図ると同時に、これまでの蓄積をさらに生かし、モチベーションの向上や、成果行動など民間企業の戦略に学んだ、新たな“人財”マネジメントの推進と“人財”・人員の最適化による職員力強化を推進していきます。

職員の変革
「新しい“人財“マネジメントによる職員力の向上」

- **1. 新たな“人財”マネジメントの推進**
- **2. 職員の意識改革（変革型職員への転換）**

1．新たな“人財”マネジメントの推進【職員課】

人材育成や職場の活性化を計画的に推進するため、「飯能市職員能力開発基本方針」に基づき、人材育成を目的とした人事評価制度を導入しています。

今後は、職員一人ひとりが5年後、10年後の自分の姿を思い描き成長すること（本人の意思によるキャリア形成）と、組織から期待される役割に応えること（組織の意思によるキャリア形成）のバランスを保ちつつ、職員の能力開発・育成と、組織として最大の成果を生み出す仕組み・体制を同時に実現させる新たな“人財”マネジメントを推進します。

この“人財”マネジメントを推進するに当たっては、①職員が今まで培ってきた経験・知識・技術、②業績、③能力・行動、④業務適正、⑤職員が抱く興味・関心、⑥仕事に対するモチベーションを十分に生かせる仕組みとします。

職員の持てる能力を最大限に発揮させるための人づくりの仕組みを体系化し、計画的な人材育成や職場の活性化を推進していく必要性から策定した「飯能市職員能力開発基本方針」を再構築し、ブラッシュアップされた職員が創造力を発揮し、地域の人々に役立つ「人材」から「人財」といわれる職員への転換を目指します。

《取組事項》

①新たな人事評価制度の検討・構築
- ・モチベーションを高める人事評価の実施
- ・キャリアデザイン支援の視点

②能力開発基本方針の再構築

③人材育成の研究・検討
- ・成果行動の検討
- ・個人の知識・ノウハウ等を組織知に育てるナレッジマネジメント[3]を活用した人材育成

④キャリアデザイン支援
- ・研修の実施

	H28年度	H29年度	H30年度	H31年度	H32年度
工程	新たな“人財”マネジメントの推進				
	新たな人事評価制度導入				
	能力開発基本方針再構築				
成果指標	・新たな人事評価制度に対する職員満足度 ⇒「満足（不満ではない）」と感じる職員の割合（%）：目標：全体の90%以上 ・新たな人事評価制度による業績評価の評価結果 ⇒「良好」となる職員の割合（%）：目標：全体の90%以上				

[3] ナレッジマネジメント…知識、経験、ノウハウ、スキル、コツなどを含め、個人・グループが持つ知識などを可視化し、組織の知識等に高め、組織全体で共有し、活用すること。

2. 職員の意識改革（変革型職員への転換）【企画調整課・職員課】

これからは、前例踏襲主義を改め、常に問題意識を持って変革や仕事に立ち向かい、市民の期待に応えていくことが求められます。

職員は、行政のプロフェッショナルであることの使命と責任を自覚し、社会動向と市民ニーズを見極め、長期的ビジョンに基づくダイナミックな改革・改善に取り組み、現状をさらに好転、向上させるために“業務・サービスを変革（イノベーション）”する必要があります。

組織的な取組だけではなく、やる気とアイデアのある個人、任意グループの研究・提案を市民サービスの向上及び効果的かつ効率的な行政経営に生かすことを目的とし、人材育成の視点を取り入れた職員提案制度の仕組みを再構築します。

併せて、職員が先見性やチャレンジ精神を持って業務に臨めるよう、職員が積極的に対話し、知恵やスキル、ノウハウを出し合う場等を整備します。

本市は、まちづくりの目標を市民、事業者、大学、行政等が共有し、それぞれの活動と連携を深め、総力が最大限に発揮できる「オール飯能」の連携体制を構築し、市民満足度の高い、市民力と自立性が光るまちづくりを目指し、今後は全ての職員が、変革意識を持ち、それぞれの個性を生かし、まちづくりに「オール飯能」体制で取り組みます。

《取組事項》

①変革意識の理解・自覚の普及
- ・研修の実施　変革型職員＝創造力・発想力×スキル・実行力
- ・朝礼・ミーティングなどの活用
- ・行政マーケティング視点の普及

②事務効率化に役立つ顧客マネジメント（CRM[4]）の理解と実践

③外部価値観との接触

④アイデアを政策につなげる職員提案制度の再構築
- ・個人、組織提案とテーマ設定型提案
- ・業務改善報告

⑤「オール飯能」スピリッツ[5]の醸成

	H28年度	H29年度	H30年度	H31年度	H32年度
工程	変革意識の理解・普及のための研修の検討・実施				
	職員提案制度の再構築・運用開始				
成果指標	・職員提案数⇒平成32年度までに50件以上 ・職員による勉強会等の開催⇒平成32年度時点で年間10団体以上 ・「職員が変わった」と思う市民の割合（%）（市民アンケート等による）				

[4] CRM…カスタマー・リレーションシップ・マネジメントは、顧客へのサービス履歴だけでなく、意見なども含めたあらゆる接点での情報を統合管理する経営手法のこと。顧客へ最適なサービスを提供し、顧客維持率をあげ長期的な収益を高めようとすること。

[5] 「オール飯能」スピリッツ…活力ある住みよいまちづくりを行うために、市民、民間企業、大学、行政、金融機関などとの協働と連携等に「オール飯能」体制で取り組んでいこうとする精神（スピリッツ）のこと。

Ⅱ　組織の変革 「成果志向で戦略的な機動力のある組織づくり」

喫緊の政策課題や市の持続的活性化に、柔軟かつ迅速に対応し、「最少の経費で最大の効果」が生み出せる、政策実行力のある機能的な組織体制にシフト転換することが必要です。

そのため、組織機能と人材のマッチングに配慮した組織編成や、新たな価値意識の醸成につながる外部人材の登用、プロジェクトチーム（PT）の随時設置など推進エンジンの多様化に取り組みます。

更に効率的な人員配置、計画的な職員採用に資する定員適正化や、業務による直営・民営・委託等の運用形態の最適化、職種に応じた任用形態の最適化などに取り組み、組織の機動力を高め、総合力のある市役所を実現します。

また、業務に応じた適正な人員を確保し、ワーク・ライフ・バランス[6]を実現することにより、職員がベストのパフォーマンスを発揮できる環境の創出に取り組みます。

組織の変革
「成果志向で戦略的な機動力のある組織づくり」

- **1．戦略的な組織機構の見直し**
- **2．人材・人員の最適化**
  - **定員適正化計画**

[6] ワーク・ライフ・バランス…「仕事と生活の調和」のこと。市民一人ひとりがやりがいや充実感を持ちながら働き、仕事上の責任を果たすとともに、家庭や地域生活などにおいても、子育て期、中高年期といった人生の各段階に応じて多様な生き方が選択・実現できること。

1．戦略的な組織機構の見直し【企画調整課】

市民満足度向上を重点目標に置き、部局間や職員間の連携が強化され、効果的な行政サービスが提供できる行政組織への再構築を進めます。また、仕事の成果が効率良く得られるような高い専門性が確保できる戦略的な機構改革を行います。

特命事項や、短期的に結果を求められる新たな施策に取り組むことを目的に、部の下に設ける課の中に特命事項の解決などに特化した課内室を設置することや、部署・役職・年齢の混在した能力・スキルを結集して設置するプロジェクトチーム（PT）を必要に応じて適宜、編成し、組織横断的かつ柔軟に課題等に取り組める体制を強化します。

また、各部に政策調整機能セクションを配備し、部間・部内の連携を強固なものとします。

《取組事項》

①組織横断的マネジメントの強化

・ナレッジマネジメントによる個人・組織の知識資産の縦横活用

②新たな価値意識の醸成につながる外部人材の登用検討

③短期的に課題解決に取り組む課内室の新設

④年齢・職位が混在し能力・スキルを結集させた新たなPTの設置

⑤合意形成過程のスピード化、機能化のための会議体の薄層化の検討

⑥迅速・丁寧な窓口サービス体制の再構築（CRMの活用）

⑦庁内シンクタンク[7]設置の検討と人材マッチング戦略の検討

	H28年度	H29年度	H30年度	H31年度	H32年度
工程	組織横断的マネジメントの強化				
	外部人材の積極的登用				
	課内室の設置				
	PTの編成（随時）				
	窓口サービス体制の見直し				
	重層構造会議の薄層化の検討				
成果指標	平成28年度：第5次総合振興計画スタートに合わせた組織機構 ・平成30年度の新たな総合窓口体制スタートに至る進捗度（%） ・「市役所が効率的になった」と思う市民の割合（%）（市民アンケート等による）				

[7] シンクタンク…様々な分野の専門家を集めた研究機関のこと。政策決定などの課題や経営戦略などについて、調査・分析を行い、問題解決や将来予測などの提言をする頭脳集団。

2. 人材・人員の最適化【企画調整課・職員課】

行政組織の効率化による無駄のない機動力・総力の発揮と市民満足度の向上を目指し、優秀な人材の採用に努め、外部人材の登用についても検討します。

併せて、指定管理者制度、業務のアウトソーシング[8]などによる民間活用の拡大検討、フルタイム再任用職員の導入検討、一般職非常勤職員の月額報酬の原則化、臨時的任用職員の勤務形態の多様化、非常勤特別職職員の役割の見直しなどにより、職員全体の役割分担の最適化を推進します。

また、多様化する市民ニーズに対応し複雑化する職員の業務負担を軽減化・再配分するために事務事業を見直し、個々の職員や組織全体がベストなパフォーマンスを発揮できる体制づくりを推進します。

《取組事項》

①業務分野における最適運営形態の選択による定数・定員適正化

・指定管理者制度、アウトソーシングなど民間力活用と官民連携の強化

・職種・人材タイプの最適な組合せの設計（人材ポートフォリオ[9]）の研究と人材・人員の適材適所

②職務内容と任用雇用形態の多様化

③職種による任用区分・形態の最適化の実施

・職員の採用形態、雇用形態の多様化の検討

⇒効率的で機動力を発揮できる**定員適正化計画**の実施

※行政改革実施計画、財政健全化実施計画に続き、「定員適正化計画」を掲載

	H28年度	H29年度	H30年度	H31年度	H32年度
工程	人材・人員の最適化の研究・検討				
	事務事業の見直しによる適正な人員配置				
	定員適正化計画の運用				
成果指標	・定員適正化計画による職員削減数 ・最適運営形態の設計（人材ポートフォリオ）の進捗度（%）				

[8] アウトソーシング…従来は組織内部で行っていた、もしくは新規に必要な業務を、独立した外部組織からサービスとして購入する契約のこと。外部委託。

[9] 人材ポートフォリオ…事業活動に必要な人材タイプを明確化した上で、組織内の多様な人的資源を分類し、組織目標を実現するために最適な人材タイプの組合せを分析・設計すること。

Ⅲ　行政システムの変革
「新しいマネジメント戦略による行政経営の転換と市民満足度の向上」

効率的・効果的な事務業務の遂行、またニーズや課題に的確に対応し市民満足度の向上を図るため、既存・新規を問わず、事務事業のプロセスや主体、実施形態等について、民間の経営能力を生かしたイノベーションを取り入れることが重要です。このことを踏まえ、マーケティング戦略、BPR[10]手法、ICT[11]利活用、PPP[12]/PFI[13]などのアウトソーシングなどの考え方や手法を取り入れ、市民ニーズとこれまでの業務等とのズレの見直し・解消を図るとともに新たに効果的な事業・サービス提供、利便性の提供など改革・改善を進めます。

また、行政と市民との関係においては、情報共有や相互のコミュニケーションの拡充を図ることなどにより市民参加の機会を創出し、市民参加型の政策形成を推進します。

更に、今後の社会情勢や「新たな公共」の観点を踏まえ、喜ばれる市民サービスの在り方を目指して、官民連携の強化を図るとともに、付加価値の高いサービスを提供するためにアウトソーシングを推進するなど、民間活力・ノウハウを活用していきます。

行政システムの変革
「新しいマネジメント戦略による行政経営の転換と市民満足度の向上」

- **1. マーケティング思考・戦略・手法の導入**
- **2. 行政経営をサポートする行政評価と評価による事業見直し**
- **3. 便利・快適・安心の実現に向けたICTの利活用**
- **4. 公共ファイナンス、PPP/PFIの研究と活用の推進**
- **5. 市民に喜ばれるサービスの在り方と連携・協働の推進**
- **6. 庁内連携による総合窓口サービスの提供**

[10] BPR…ビジネス・プロセス・リエンジニアリングは、企業活動の目標を達成するために、既存の業務内容や業務フロー、組織構造、ビジネスルールを全面的に見直し、再設計すること。

[11] ICT…インフォメーション・アンド・コミュニケーション・テクノロジーは、情報や通信に関連する科学技術の総称。ITとほぼ同義で、ITの概念を更に一歩進め、情報技術に通信コミュニケーションの重要性を加味したもの。

[12] PPP…パブリック・プライベート・パートナーシップは、官民が連携して行政サービスの提供を行う仕組み。行政サービス・事業に、民間事業者が事業の計画段階から参加して、設備は行政が保有したまま、設備投資や運営を民間事業者に任せる民間委託などを含む手法

[13] PFI…プライベート・ファイナンス・イニシアティブは、公共施工等の設計、建設、維持管理、運営に、民間の資金とノウハウを活用し、行政サービスの提供を民間主導で行うことで、効果的かつ効率的な行政サービスの提供を図る考え方。

1．マーケティング思考・戦略・手法の導入 【企画調整課・全庁】

行政におけるマーケティングとは、施策・公共サービスの企画立案、提供だけでなく、市民や対象者等の潜在ニーズを探り出し、社会・市民に発する行政サービスを創造することや、広く多様な価値が好感され、関係者に「満足・充足感」が提供される市場を形成することなどを包括した考え方です。

このマーケティングを行政経営の重要な戦略として認識し、市民ニーズとズレのない、効率的で無駄のない的確な公共サービス提供や市政運営に効果的に活用し市民満足度の向上等を図ります。

《取組事項》

①マーケティング視点による既存事業の見直し

・事業プロセスの見直しにBPR手法を活用

②BPR手法による事業見直しと効果効率の向上

・既存事業等の手段とプロセスの見直し

・スクラップ・アンド・ビルド[14]ではなく身近に（簡単に、小規模に）できる業務改善

②新規事業立案に対するマーケティング視点による検討

③行政マーケティングの庁内普及、研修実施

	H28年度	H29年度	H30年度	H31年度	H32年度
工程	行政マーケティングに関する研修等の実施				
成果指標	・既存事業見直し、新規事業立案などにマーケティング視点を導入した件数 ・研修会の実施 ・能力行動評価において「企画力・革新志向」の評価点で3以上の職員の増加				

[14] スクラップ・アンド・ビルド…老朽化して非効率な工場設備や行政機構を廃棄・廃止して、新しい生産施設・行政機構に置き換えることにより、生産設備・行政機構の集中化、効率化などを実現すること。

2. 行政経営をサポートする行政評価と評価による事業見直し
【企画調整課、財政課】

行政経営には、PDCAサイクル[15]により、事業効果や手法、進捗状況などを適宜チェックしつつ、全体最適化を図り、計画的に取り組んでいくことを前提して、その事業実施の方向・手段の修正や成果の検証を市民目線で行い、事業の適正確保や戦略性を向上させるため、効果的・効率的な行政評価のシステムを確立させ運用することが重要です。

今後は総合振興計画の実施計画と合わせて、翌年度の予算査定に直接リンクする仕組みとしての行政評価システムを構築し、無駄を省いた合理的なPDCAサイクルと推進体制を確立します。

また、市民ニーズ・課題と行政提供のサービスとの乖離やズレがなく的確に市民に提供され、市民満足度の向上に貢献しているかなど、事業の進め方や内容について評価し、公表することで、市民への説明責任を果たし、市民の理解と期待に応えていく体制づくりを進めます。

《取組事項》

①総合振興実施計画、予算査定、決算を包括的に連携させる行政評価・政策評価の研究・検討・導入

②評価対象となる施策・事業、評価レベルの検討、構築

	H28年度	H29年度	H30年度	H31年度	H32年度
工程	導入準備	運用開始			
		適宜、見直し			
		公表			
成果指標	・評価項目中のアウトカム指標[16]の設定度（%） ・行政経営への反映と評価結果の公表による市民満足度（%） （市民アンケート等による） ・事業見直し・廃止となった事業の全体事業数に対する割合（%）				

[15] PDCAサイクル…計画（Plan）−実行（Do）−評価（Check）−改善（Action）の4段階を繰り返すことにより、事務事業や業務を継続的に改善する仕組みのこと。

[16] アウトカム指標…施策・事業の実施により発生する効果・成果（アウトカム）を表す指標のこと。

3. 便利・快適・安心の実現に向けたICTの利活用
【企画調整課、情報戦略課、関係各課】

近年のICT進展は目覚ましく、スマートフォン・タブレット等の普及によって、情報通信の量、形態や利便性に、大きな変革が見られ、行政においてもICTの活用について積極的に検討する必要があります。

また、マイナンバー制度の本格導入に伴い、個人番号カードの活用を通じた今後の行政サービスの在り方についても、検討していくべき時期に来ています。

ICT活用による総合窓口の実現、マイナンバー制度の活用など、行政サービスの向上や業務の合理化・効率化を図ると同時に、飯能市ご当地アプリの機能拡充、まちなかへの公衆無線LANの設置等による情報利便性の向上や防災対策への活用など、市民や観光客が便利・快適・安心を感じていただける活力あるまちへの取組を推進します。

《取組事項》

①ペーパーレス会議の拡充検討

②個人番号カードの活用方法の検討

③まちなかWi-Fiアクセスポイント[17]の整備による行政・地域情報の流通活性化

④デジタルサイネージ[18]による行政広報の拡充

⑤飯能市ご当地アプリの機能拡充

⑥庁内LAN[19]無線化などによる業務環境の整備・効率化

	H28年度	H29年度	H30年度	H31年度	H32年度
工程	ペーパーレス会議拡充検討 → ペーパーレス会議拡充実施				
	個人番号カードの活用方法の検討				
	Wi−Fiアクセスポイントの整備				
	デジタルサイネージなどの情報発信の強化				
	庁内LANの無線化などの業務環境の整備				
成果指標	・情報共有の迅速化・情報発信力の向上が図れたと感じる課（所・館）の数 ・ICTを活用した総合窓口サービスの検討の進捗度（%） ・ICT活用により、「便利・快適・安心なまちになった」と思う市民の割合（%） （市民アンケート等による）				

[17] Wi-Fiアクセスポイント…無線でデータの送受信を行なう通信網で端末間を接続する電波中継機のこと。

[18] デジタルサイネージ…商業施設や駅、店頭、公共空間などで、ネットワークに接続したディスプレイで映像や情報を表示するシステムのこと。電子看板。

[19] LAN…ローカル・エリア・ネットワークは、ケーブルや無線などを使って、同じ建物内のコンピュータや通信機器、プリンタなどを接続し、データをやり取りするネットワークのこと。

4. 公共ファイナンス、PPP/PFIの研究と活用の推進【全庁】

厳しい財政見通しの中で、事業等を行うための限りある財源をどう効率的・効果的に運用していくかを考える上で、資金・財源調達の流れを官民連携にも視野を広げて考える視点や発想の転換（公共ファイナンスの視点）が求められています。

公共施設等の建設、維持管理、運営等を民間の資金・経営能力・技術的能力を活用することにより、自治体が直接実施するより効率的・効果的に公共サービスを提供することができる事業については、柔軟かつ戦略的に考え方を転換し、検討を行います。

現在の業務を性質別に分類し、民間委託が可能な業務や、民間手法により迅速化や効率化が図れる業務を抽出し、費用対効果や事務量軽減効果、市民サービスの向上への効果等が期待できるものについては、民間委託の拡大を図ります。

また、指定管理者制度を導入している公共施設については、更新する際に成果の検証と導入可否を再検討し、新たに導入する公共施設の検討に当たっては、各施設の特性を把握し、導入することで公共施設として最大限の効果が発揮できるかと精査した上で、導入を進めることとします。

なお、効率化により生じた行政資源については、地域への還元を目標に、新しい施策の立案や事業の拡大・充実、更なる変革を生み出すための創造的・戦略的な業務体制へ投入・活用することとします。

《取組事項》

①民間経営能力・ノウハウの活用など新たな官民連携の検討

・公共ファイナンスの考え方の理解と研修

②公共ファイナンス等、PPP利用価値の検討、施設におけるPFI活用の研究

③民間活力活用事業の民間企業からの提案制度の研究

	H28年度	H29年度	H30年度	H31年度	H32年度
工程	全ての業務へ公共ファイナンスの考え方を導入				
	指定管理者制度未導入施設への導入検討				
	総合窓口サービス業務の民間委託化検討				
	民間活力事業提案制度の研究		導入		
	老朽化による更新施設へのPFI導入の研究				
成果指標	・公共ファイナンスについて民間事業者との検討会開催回数 ・公共ファイナンスの活用が可能な事業数・施設数				

5. 市民に喜ばれるサービスの在り方と連携・協働の推進 【全庁】

現在の社会情勢の変動を背景に、自立的な市民団体や民間企業が公益性のあるサービスを提供する状況が見られるなど、公益的需要と供給の在り方や形態が変化、又は拡大する中で、「新たな公共」の概念を踏まえ、喜ばれる市民サービスの在り方を目指して、官民連携の強化や役割の在り方を検討するともに、付加価値の高いサービスを提供するためにアウトソーシングを推進するなど、民間活力・ノウハウの活用を検討します。

広域連携やスケールメリット[20]を生かした共通課題の解決に向けては、近隣自治体も含めた産学官金の連携を更に強固なものとし、地域課題の解決を図るためにまちづくりを推進する多様な組織・団体との連携・協働を強化し、また、地域資源を活用し、地域活性化のための取組を展開します。

また、地域活動については、地域のまちづくり、福祉、交通政策など地域課題の解決に向けた協議の場を創出し、「オール飯能」で地域づくりに取り組むための連携体制を構築するとともに、地域向け補助制度の一元化を検討するなど、総合的な仕組みを構築します。

《取組事項》

①自治体間広域連携の研究（もう一つのPPP[21]の研究）

- 公共施設等の相互利用の拡充検討
- 自治体間・自治体連携ファシリティマネジメント（FM）[22]の研究
- 広域事務組合、事務委託などの研究

②地域課題の解決とまちづくりに取り組む団体への支援拡充

- 地域担当職員制度とまちづくり、健康づくり、地域福祉等のネットワーク化の支援
- 地域活動支援型補助金等の一括交付金化の検討
- 「オール飯能」スピリッツのまちづくりへの展開

③新たな公共、官民連携、協働を踏まえた市民に喜ばれるサービスの在り方の研究

	H28年度	H29年度	H30年度	H31年度	H32年度
工程	もう一つのPPPの研究				
	まちづくりを推進する多様な組織・団体との連携の強化				
	一括交付金化の検討				
成果指標	・NPO団体数⇒平成32年度：30団体 ・ボランティア・市民活動団体数⇒平成32年度：463団体				

[20] スケールメリット…規模を大きくすることによって得られる効果や利益のこと。

[21] もう一つのPPP…官民連携（PPP/パブリック・プライベート・パートナーシップ）に対し、官官連携（PPP/パブリック・パブリック・パートナーシップ）のこと。一部事務組合、広域連合、事務委託などの共同処理制度や公共施設等の相互利用など自治体間で資産・資源を共有化し、行政の効率化やサービス向上・充実を図ること。

[22] ファシリティマネジメント（FM）…企業・団体等が保有・使用する全施設資産及びその利用環境を経営戦略的視点から総合的・統括的に企画、管理、活用する経営活動のこと。単に手法という概念よりも、広く経営的視点に立った総合的な活動としてとらえられる。

6. 庁内連携による総合窓口サービスの提供
【企画調整課・情報戦略課・管財課・窓口サービス関係課】

来庁者の窓口手続きの重複解消や時間短縮など効率的な窓口サービスを提供するため、ICTの活用やBPR手法による業務プロセスの単純化を図り、個別の窓口業務からワンストップ窓口業務へと再編した組織横断的な人的サービス連携による新たな総合窓口機能の構築を検討し、市民の利便性向上に取り組みます。

総合窓口機能の導入に当たっては、組織体制を整備するために組織機構を見直します。

また、併せて窓口での良好なコミュニケーション構築により、苦情や問合せ業務等の削減・解消と市民満足度の向上につなげ、事務の効率性向上を図るとともに、市民の声を市政に生かしていくためのデータ収集と情報共有に役立てることなどを目指す顧客マネジメント(CRM)を進め、職員の接遇力アップ、窓口環境の改善、案内サービスの充実、相談窓口の整理等に向けた取組を進めます。

《取組事項》

①窓口の手続き作業・事務の簡略化、統一化、重複解消などの研究・検討

②ICT活用による総合窓口支援システムの研究、検討

③朝礼等を活用した顧客マネジメント(CRM)の理解度の向上

・窓口での市民との接点から業務を見直し、市民満足度の向上を目指す。

・市民の声を収集・蓄積・共有・活用し、行政施策や事業見直しに生かす。

	H28年度	H29年度	H30年度	H31年度	H32年度
工程	総合窓口導入検討		総合窓口サービス導入		
	収納業務統合化検討		新組織体制導入		
成果指標	・窓口対応が「便利になった、スピードアップした」と思う市民の割合(%) (市民アンケート等による) ・総合窓口機能の導入により削減できた個別窓口業務の数				

3 財政健全化実施計画

Ⅳ 財政運営の変革 「持続可能で将来志向の財政運営への転換」

本市の財政を取り巻く環境は、高齢化の進展や生産年齢人口の減少による税収入の伸び悩み、社会保障費の増加傾向が継続するなど、ますます厳しい状況になることが予想されます。このような中、社会ニーズ・市民ニーズに的確に応え、行政サービスを提供し、好循環を創出していくためには、既存事業の見直しとともに、政策推進を確保する財政運営に転換する必要があります。

地方行財政制度については、地方財政の透明性・予見可能性の向上による財政マネジメントの強化を図るため、各地方公共団体の財政状況が一層比較可能となるよう、統一的基準による地方公会計の整備を促進します。

地方債現在高の減少とプライマリーバランス[23]の黒字維持については、計画的な地方債管理を進め、経費の節減を前提に、費用対効果・緊急度・優先度などを政策的・経営的に判断し、選択と集中による効率的な事業展開を図っていきます。

各会計の経営健全化については、財政健全化法に基づく適切な財務状況の管理に努めます。

財政運営の変革
「持続可能で将来志向の財政運営への転換」

- **1. 政策を実現する財政マネジメントの確立**
- **2. 財務諸表等の公表**
- **3. ファシリティマネジメント(FM)の推進**
- **4. 地方債現在高の減少とプライマリーバランスの黒字維持**
- **5. コスト意識と業務改善の取組の実践**
- **6. 新たな財源獲得策の研究・検討**

[23] プライマリーバランス…公債費以外の歳出が市債以外の歳入で賄われているかを見るもの。プライマリーバランスが赤字の場合は、現役世代が自らの負担を超えた行政サービスを享受し、将来世代に負担を転嫁することになる。

1．政策を実現する財政マネジメントの確立【財政課、企画調整課】

事業効果や進捗状況などを適宜チェックしつつ、全体最適化を図り、政策を計画的に取り組んでいくために、総合振興計画の進行管理とともに、翌年度の予算編成・査定に反映させる行財政マネジメントの仕組みを構築し、効率的で合理的なPDCAサイクルと推進体制を確立します。

また、事業内容の評価や中期的な観点での事業施策を公表することで、説明責任を果たすとともに行財政運営の透明性を確保します。

《取組事項》

①総合振興実施計画、予算査定、決算を包括的に連携させる行政評価・政策評価の研究・検討・導入

	H28年度	H29年度	H30年度	H31年度	H32年度
工程	導入準備	運用開始			
成果指標	・事業進行管理と予算査定がリンクするシステム構築の進捗度（%）				

2．財務諸表等の公表【財政課、管財課】

市民や議会などに対して、情報提供をさらに充実させ、より透明性が高く、分かりやすい財務情報の開示が必要となっています。

今後の地方公会計の整備促進に当たり、統一的な基準により財務書類等を作成することで、①発生主義・複式簿記の導入による減価償却費、退職手当引当金等のコスト情報、資産等のストック情報の「見える化」、②固定資産台帳整備により公共施設等のマネジメントへの活用、③団体間での比較可能性を確保します。

《取組事項》

①財務諸表の作成と分かりやすい公表

・固定資産台帳の整備と更新

②団体間比較による本市の今後の財政マネジメントの方向性の検討

	H28年度	H29年度	H30年度	H31年度	H32年度
工程	台帳整備	統一的な基準による財務諸表等の公表			
成果指標	・財務状況が「比較しやすくなった、分かりやすくなった」と思う市民の割合（%）（市民アンケート等による）				

3. ファシリティマネジメント（FM）の推進【管財課・施設所管課】

本市は、昭和40年代以降に建設した公共施設の更新費用や維持管理費用が大幅に不足する見通しへの対策を図るため、今後の公共施設の在り方の基本方針などを示す「公共施設等総合管理計画」を平成28年度に策定することとしています。

公共施設等総合管理計画の策定に当たっては、全ての公共施設等を対象に、老朽化の状況や利用状況など公共施設等の状況、総人口や年代別人口についての今後の見通し、公共施設等の維持管理・更新等に係る中長期的な経費やこれらの経費に充当可能な財源の見込みなど、現状や課題を客観的に把握・分析し、施設全体の管理に関する基本的な方針を定めるため、全庁的な取組体制を構築し、情報管理・共有しながらファシリティマネジメントを推進・運用します。

なお、計画の策定等に当たっては、地域住民の安心・安全な生活環境や公共サービスの水準の維持と、可能な限りの全体的な施設の維持管理費の縮減、床面積の抑制などを目指し、多角的に今後の施設の在り方と公共サービスの提供などを検討するとともに、保有する公的不動産についても、新たにPRE戦略[24]の観点から検討します。

検討に当たっては、必要なのは「サービスであって施設そのものではない」という戦略的な思考に基づき全ての公共施設を精査し、人口減少によって規模の縮小が可能な施設、機能が類似し集約することが可能な施設、維持管理の徹底により延命化が可能な施設、民間企業や市民団体に運営委託することでコスト縮小が可能な施設などの区分について、市民と行政、民間企業等の施設利用者、管理運営者、維持・建設者、費用負担者などのあらゆる関係者で検討する場を設定し、進めることとします。

《取組事項》

①ファシリティマネジメント（FM）の理解・普及と総合管理計画の策定・運用

	H28年度	H29年度	H30年度	H31年度	H32年度
工程	計画策定	計画運用・推進			
	個別施設管理計画				
	未利用地などの処分・活用				
成果指標	・ファシリティマネジメント（FM）計画の進捗度（%）				

[24] PRE…パブリック・リアル・エステートは、公的不動産について、公共・公益的な目的を踏まえつつ、財政的視点に立って見直しを行い、不動産の保有に係る効率性を最大限向上させ、行政サービスの効率化を図ること。

4. 地方債現在高の減少とプライマリーバランスの黒字維持【財政課】

将来世代に過度な負担を残さないよう、原則、交付税措置があり、財政負担の少ない地方債を選択します。また、貸付利率が有利である資金借入を活用し、支払利息の圧縮対策を積極的に推進します。さらに、減債基金を活用し、地方債の償還を円滑にし、財政の健全な運営を確保します。

プライマリーバランス（基準的財政収支）のマイナス（赤字）は、借金をしなければ必要な事業を行うための資金が賄えていない状況を表しており、今後、借金が雪だるま式に増え将来世代に負担を転嫁することがなく、税収入などの本来の収入で、市民のために使われる事業の資金が賄えるように、プライマリーバランスのプラス（黒字）維持に努めます。

《取組事項》

①原則、交付税措置がある地方債を選択

②借入時入札方式により支払利息を圧縮

③将来負担軽減となる繰上償還の研究

	H28年度	H29年度	H30年度	H31年度	H32年度
工程	将来負担額を見据えた適正な地方債管理				
成果指標	・実質公債費比率：10％以内維持、将来負担比率：埼玉県内市平均未満維持 ・プライマリーバランス（（歳入－市債）－（歳出－公債費））：黒字維持				

5. コスト意識と業務改善の取組の実践【財政課、全庁】

一般会計、特別会計、企業会計を問わず、全会計の財政健全化が求められています。

各特別会計においては、経営健全化プラン等により会計の財政健全化を図るとともに、コスト意識の徹底と更なる業務改善の取組を推進します。

また、下水道事業は、平成31年4月の公営企業法適用に向け準備を進めます。

《取組事項》

①コスト意識の徹底とBPR手法導入等による業務改善

②下水道事業への公営企業法適用準備

	H28年度	H29年度	H30年度	H31年度	H32年度
工程	経営健全化プラン等の運用				
	下水道事業企業会計化の研究・準備				
成果指標	・実質赤字比率、連結実質赤字比率：黒字化堅持				

6. 新たな財源獲得策の研究・検討【財政課・全庁】

市税収入は、自治体財政の根幹をなす財源であることから更なる収納率の向上を目指します。企業誘致に当たっては、将来的な税収増と雇用創出による地域の活性化に寄与することに鑑み、誘致活動について、引き続き推進します。

特別会計の運営に当たっては、独立採算性を基本に効率的な会計運営を推進するとともに、一般会計の運営に当たっても、受益者負担の原則に立ち、使用料・手数料などにおいて、受益と負担のバランスを考慮した適正な料金設定に努めます。

また、引き続き、ふるさと納税制度の活用などを図るとともに、新たな財源確保・獲得策としてサポーター制度の研究・検討を進めます。

《取組事項》

①市税収入等の既存財源の確保のための取組強化

・納付案内センター等の設置による納税促進と納めやすい環境・手法の研究・整備

・債権回収組織の一元化・情報共有化等の検討

②新規財源獲得策の研究・検討・導入

・飯能市版ふるさと納税制度[25]の構築

・ミニ公募債[26]やクラウドファンディング[27]等のサポーター制度の研究

	H28年度	H29年度	H30年度	H31年度	H32年度
工程	既存財源の確保				
	使用料等の受益者負担基準の適正な運用				
	新規財源の研究・導入				
成果指標	・市税収納率：全国平均値以上				

[25] ふるさと納税制度…任意の地方自治体に寄付することにより、寄付した額のほぼ全額が税額控除される日本国内の個人住民税の制度。ただし一定の制限や限度がある。「ふるさと寄附金」とも呼ばれる。今後、法人税にも導入が予定されている。

[26] ミニ公募債…自治体が住民や地域の法人を対象に発行する地方債のこと。正式名称は「住民参加型市場公募債」。

[27] クラウドファンディング…不特定多数の人がインターネット経由等で他の人々や組織に財源の提供や協力などを行うこと。群衆（クラウド）と資金調達（ファンディング）を組み合わせた造語

4 定員適正化計画

(1) 計画対象職員

計画の対象となる職員は、一般職に属する常勤職員とします。

(2) 第4次定員適正化計画の実績と類似団体との比較

① 第4次定員適正化計画の実績

第4次定員適正化計画において設定した目標と実績は表1のとおりです。

第4次定員適正化計画期間においては、指定管理者制度の積極的な活用や新たな分野での民間委託、一般職非常勤職員・臨時職員化を含む多様な勤務形態の活用等の取り組みにより、5年間の定員純減目標であるマイナス11人を上回るマイナス28人の純減を実施しました。

このことにより人件費の削減効果が得られた一方で、物件費の増加をはじめ、個々の職員が所管する事務量の増加、時間外勤務の恒常化や職場間における業務量の不均衡等の課題も発生しています。

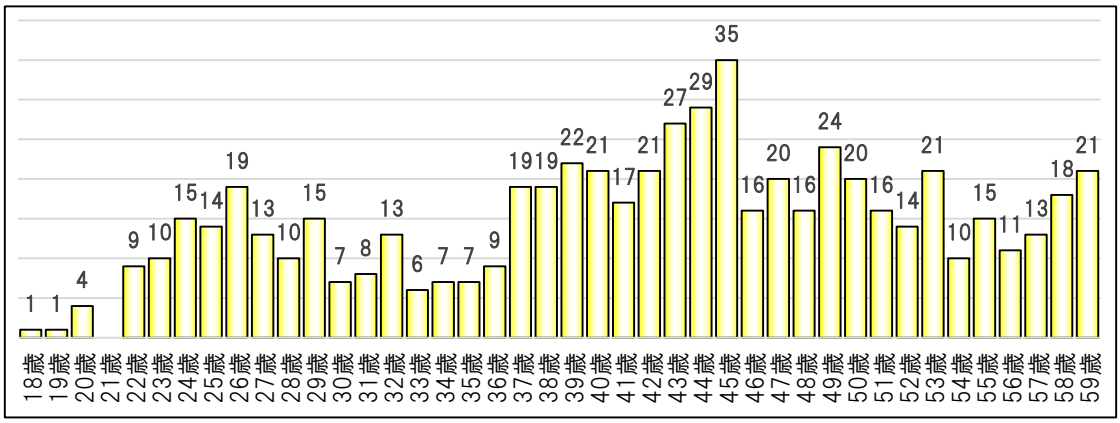
また、図1のとおり職員の年齢層の偏在化が顕著であり、若年層の職員が著しく少ない状況となっています。このような課題を踏まえ、採用条件等の見直しを図り、将来を見据えた計画的な職員採用について実施する必要があります。

表1 第4次定員適正化計画と実績の比較(各年度4月1日現在数) (単位:人)

	22年度	23年度	24年度	25年度	26年度	27年度	目標・実績
計画目標値	645	640	637	643	639	634	▲ 11
条例実定数	645	640	644	630	624	623	▲ 22
実績(実人員)	639	638	637	626	619	611	▲ 28
比較 (実定数-実績)	▲ 6	▲ 2	▲ 7	▲ 4	▲ 5	▲ 12	

※実績(実人数)は、調整人員配置を含んでいません。

図1 平成27年4月1日現在 年齢別職員数 (単位:人)



※上図は、調整人員配置(3人)を含んだ分布図です。ただし、医師60歳以上1人を除いています。

② 類似団体との比較

類似団体との比較は、表2のとおりです。

類似団体とは、市町村の態様を決定する要素のうちで最もその度合いが強く、しかも容易、かつ客観的に把握できる「人口」と「産業構造」により設定された類型により、大都市、特別区、中核市、特例市、都市、町村ごとに団体をグループ分けしたものです。単純値、修正値は、そのグループごとに普通会計部門の職員数の1万人当たりの数値を算出し、指標としたものです。

本市と同じ類似団体（市Ⅱ-1）は198団体で、単純計算した人口1万人当たりの職員数は、類似団体全体の平均が71．79人、本市が67．31人であり、本市は平均を4．48人下回っています。

また、部門別で比較すると、本市の職員数は、総務部門が多く、教育部門が少なくなっています。これは地区行政センター職員と公民館職員の併任による影響であり、普通会計の合計では、類似団体（修正値）を27人下回っています。

なお、埼玉県内で本市と同じ類型に分類される団体は、行田市、東松山市、羽生市、蕨市、志木市、和光市、桶川市、北本市、八潮市、蓮田市、幸手市、鶴ヶ島市、日高市、吉川市、白岡市です。

表2 平成26年4月1日現在調査による定員管理診断表（抜粋）

類型：市Ⅱ－1　住民基本台帳人口：81,266 人（平成26年1月1日現在）　（単位：人）

部門区分	本市の職員数 A	類似団体（単純値）		類似団体（修正値）	
		職員数 B	比較 C(A-B)	職員数 D	比較 E(A-D)
議会	6	7	▲ 1	7	▲ 1
総務	148	125	23	131	17
税務	37	36	1	36	1
民生	138	124	14	134	4
衛生	53	49	4	64	▲ 11
労働	－	1	▲ 1	－	－
農林水産	14	27	▲ 13	27	▲ 13
商工	13	14	▲ 1	14	▲ 1
土木	64	54	10	52	12
一般行政計	473	435	38	465	8
教育	74	95	▲ 21	109	▲ 35
消防	－	54	▲ 54	－	－
普通会計計	547	583	▲ 36	574	▲ 27

※計算結果により単純合計が合致しない場合があります。
※類似団体（単純値）…大・中・小部門別のうち、中部門以上の平均値を算出したもの
※類似団体（修正値）…大・中・小部門別のうち、中・小部門に職員を配置している団体のみを対象に平均値を算出したもの

(3) 計画の基本方針と年度別計画

① 基本方針

第5次定員適正化計画の基本方針は次の3つとします。

1 職員年齢層の偏在化是正に向けて計画的に職員を採用します。
2 各課の所掌事務を精査し、一般職非常勤職員等を含め適正数の職員を配置します。
3 技能労務職等の退職不補充については、これまでどおり継続します。

第5次定員適正化計画期間においては、一般行政職の定年退職者等による減員数については新規採用職員による補充を実施します。採用に当たっては、これまでの採用年齢制限を見直し、職員年齢の偏在化の是正に努めるとともに、新規採用人数の算定は、今後検討するフルタイムの再任用職員の採用人数を加味した人数とすることを検討します。

職員の配置については、効率的・重点的な配置を進めることによる所属間における事務量の偏在化の解消や、個々の職員や組織全体の能力が発揮できる体制づくり、人事評価制度による人材育成を念頭に置き、進めます。

また、以前より実施している技能労務職等の退職不補充の方針については、継続し、減員については、民間委託化、一般職非常勤職員化等を基本に進めることとしますが、技能労務職等のフルタイム再任用制度の導入も検討することとします。

② 年度別計画

今後5年間の定年退職予定者は77人(うち技能労務職等:20人)、新規採用予定者は、新規採用職員数とフルタイム再任用採用職員数との合算数として計画し、5年間で69人とします。なお、フルタイム再任用職員数は条例定数として管理し、短時間再任用採用職員は、条例定数外の管理とすることから計画外とし、純減目標を8人とします。

表3 第5次定員適正化計画年度別職員計画 (単位:人)

	27 年度	28 年度	29 年度	30 年度	31 年度	32 年度	純減目標
採用者数	33	19	18	13	5	14	
計画目標値 (条例実定数=実人員)	623	621	621	621	615	615	▲ 8
退職者数	21	18	13	11	14	11	
技能労務職等 フルタイム再任用 期間満了者数	−	−	−	6	−	4	

※採用者数:当該年度当初採用人数(平成28年度以降は予定人数) 退職者数:当該年度末定年退職予定人数

表4　退職者の内訳

（単位：人）

	27 年度	28 年度	29 年度	30 年度	31 年度	5年合計
一般職（技能労務職除く）	19	12	9	8	9	▲ 57
事務職	17	9	8	6	9	▲ 49
保育士･幼稚園教諭	2	3	1	2	－	▲ 8
技能労務職	2	5	2	3	4	▲ 16
運転手	－	－	1	－	－	▲ 1
用務員	－	2	1	－	2	▲ 5
技能員	1	2	－	1	－	▲ 4
水道技術員	－	－	－	－	－	－
調理員	1	1	－	2	2	▲ 6
医療職（看護師）	－	1	2	－	1	▲ 4
合計	21	18	13	11	14	▲ 77

※退職者数は当該年度末定年退職予定人数

(4)　計画の推進状況の公表

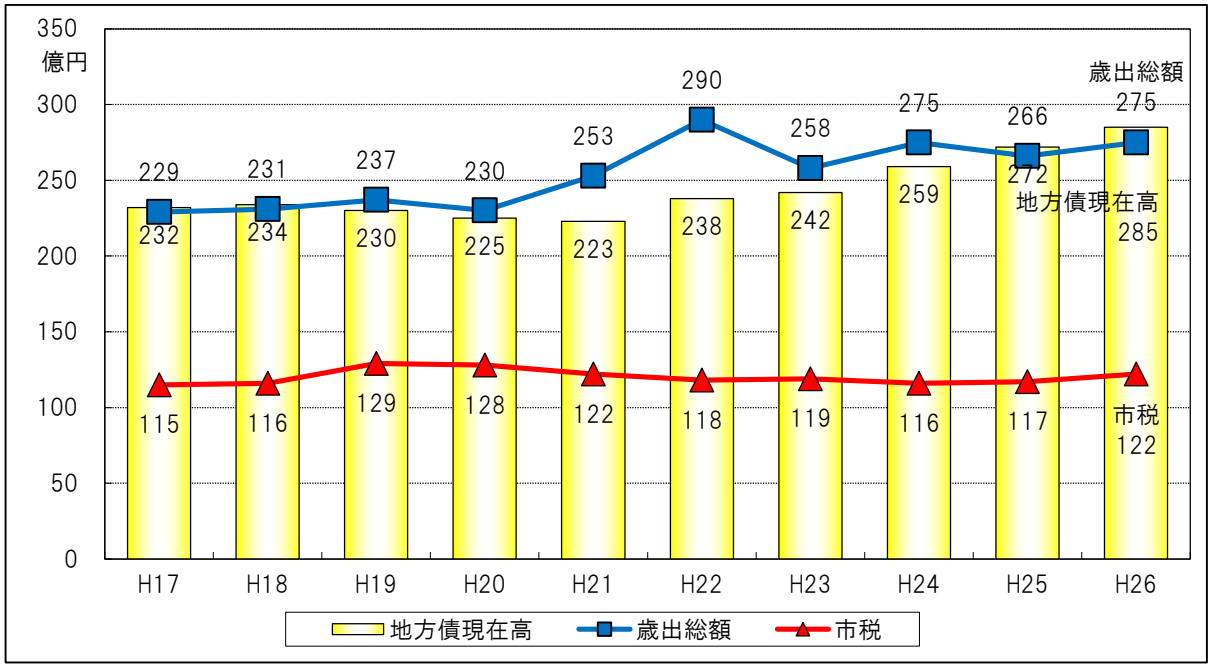
計画の推進状況等については、市広報紙やホームページなどにより、「飯能市人事行政の運営等の状況」として公表することとします。

《参考資料》

資料1　第6次行政改革大綱の基本体系と戦略方針

基本体系	戦略方針
職員の変革 （新しい“人財“マネジメントによる職員力の向上）	・能力、行動、実績、成果を重視した人財育成システムの確立と運用など新たな人財マネジメント手法を構築し、職員力アップを推進します。 ・職員の意識改革と能力開発を目標として、それを確保できる制度、環境、システムを構築します。 ・協働と連携によるまちづくりと業務の円滑な推進を図るため、顧客マネジメントなどを活用し、市民、団体等との良好な関係を確立します。
組織の変革 （成果志向で戦略的な機動力のある組織づくり）	・第5次飯能市総合振興計画の実現を可能とし、市民満足度の高い効果的、効率的な行政サービスを提供できる組織機構へ見直すとともに、組織の使命を確実に実現できるように、成果志向で戦略性を持ち、柔軟かつスピード感を伴った機動力のある変革型組織の確立を目指します。 ・組織構成における年代間の偏在を是正し、円滑な執行体制と協力体制の強化を図るため、効果的、効率的な人員配置を実施するとともに計画的な職員採用を検討します。
行政システムの変革 （新しいマネジメント戦略による行政経営の転換と市民満足度の向上）	・マーケティング戦略思考と手法をあらゆる施策立案・課題解決に導入します。 ・業務・サービスの形成プロセス・提供体制を見直し、効果的・効率的な業務に再構築するため、BPR手法などを取り入れます。 ・業務の過程と時間をスリム化・スマート化し、より効率的な業務環境と市民サービス等の利便性を確保するため、ICT利活用を推進します。 ・新しい行政サービスの考え方、手法として、PPP/PFIなどの民間活力の積極的な活用と研究に取り組みます。
財政運営の変革 （持続可能で将来志向の財政運営への転換）	・「行政改革は事業費を削減するためだけ」ではなく、スリム化によって生じた経営資源の再配分・集中などの再構築が重要であることを認識し、政策優先型の財政マネジメントへの転換を目指します。 ・市民との情報共有による市政の透明化の視点から財務諸表等の公表による財政運営状況の見える化を推進します。 ・PRE戦略などの民間経営能力の活用を研究するとともに、公共施設等総合管理計画によるファシリティマネジメントの運用などにより財政の全体最適化と次世代に負の遺産を継承しないよう努めます。 ・地方債現在高減少と地方債に頼らない財政運営の黒字化維持などにより各会計の経営健全化を継続します。 ・無駄の排除とコスト削減に向けた全庁的な改善的取組を展開し、併せて各種団体、事業運営への補助金制度の在り方などを検討します。 ・持続可能な財政運営のために新たな歳入・財源確保策を検討します。

資料2　歳出総額、地方債現在高及び市税の関係（普通会計ベース）



歳出総額は、過去からの推移を見ると、平成17年度から平成21年度までの5年間の平均値は約236億円でしたが、平成22年度にはピークの約290億円に達しました。その後、平成22年度から平成26年度までの5年間の平均値は約273億円で、この10年間の前半と後半を比較した平均歳出額で約37億円の増加傾向です。

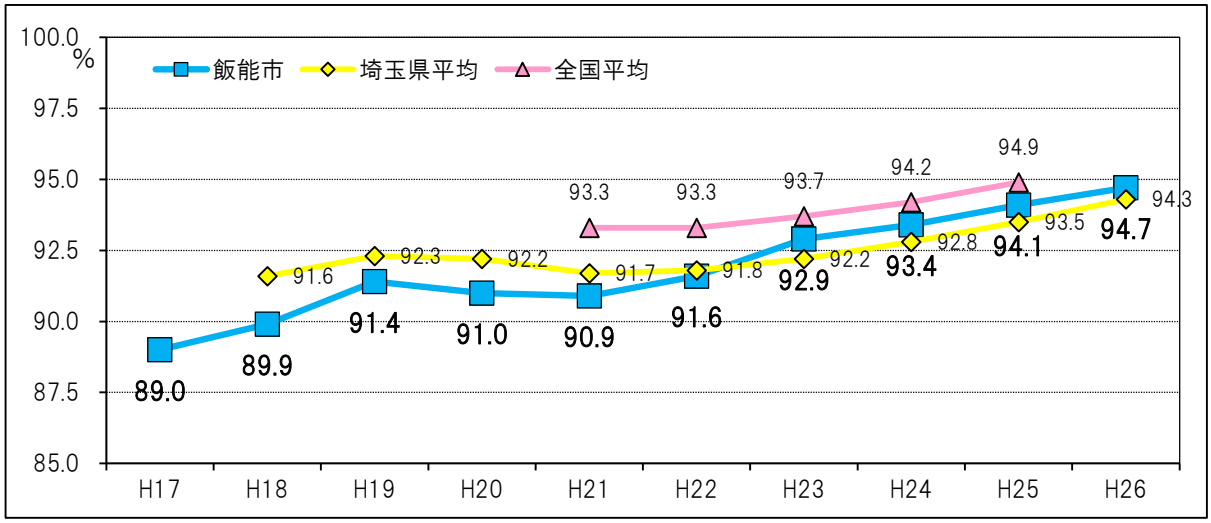
地方債現在高は、平成17年度の約232億円から平成21年度には約223億円と一時減少しましたが、平成26年度にはピークの約285億円に達し、この10年間で約53億円（22．8％）の増加傾向です。

市税は、平成19年度に約129億円とピークを迎えましたが、平成17年度の約115億円から平成21年度の約122億円と約7億円（6．1％）の伸びが、その後の伸びを見ると、平成22年度の約118億円から平成26年度の約122億円と約4億円（3．4％）の微増となっています。

平成25年度、平成26年度では、地方債残高が歳出総額を上回り、平成22年度以降の地方債残高は、市税収入の2倍を超えています。

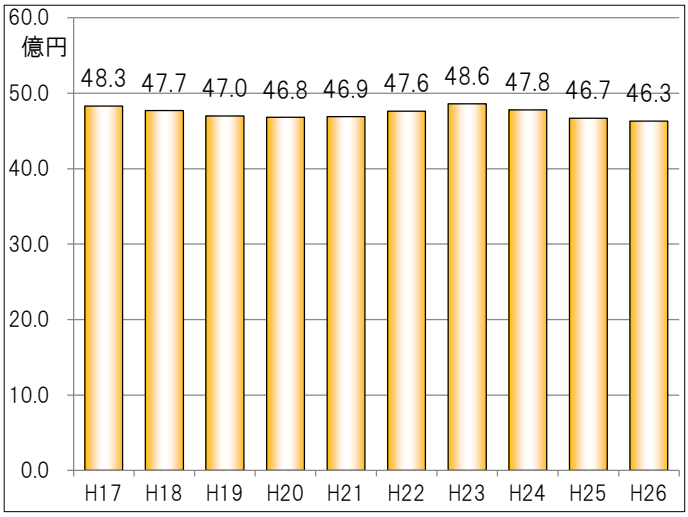
また、市税収納率は、次の資料3のとおりです。

資料3　市税収納率の推移



資料4　性質別歳出決算額の推移（普通会計ベース）

●人件費

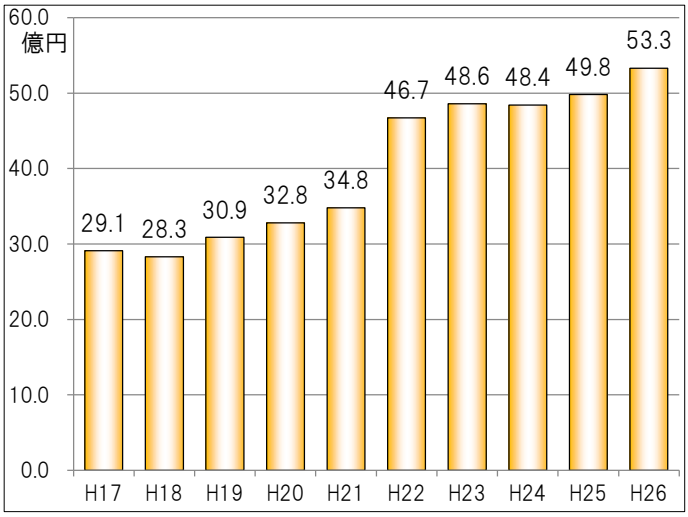


人件費は、職員の給与費のほか、議員や各種審議会委員の報酬等で構成されています。

平成17年1月1日の合併により職員数が増加しましたが、定員適正化計画に基づく職員数の削減や、嘱託職員、臨時職員等の活用、業務のアウトソーシングなどにより人件費の抑制に努めています。

平成17年度は約48億円でしたが、抑制に努め、平成26年度には約46億円と約2億円（△4．2%）減少しました。

●扶助費



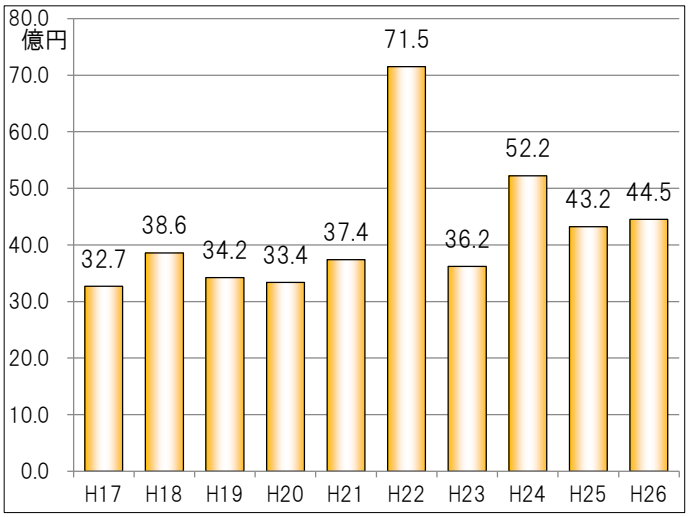
扶助費は、生活保護法、児童福祉法、老人福祉法等に基づき支出しているものと、市が単独で行っているものがあります。

扶助費は、人件費、公債費とともに義務的経費に属し、任意に削減、圧縮できない経費であり、財政構造上からも可能な限り構成比率が低いことが望ましいとされています。

平成22年度からの大幅な増加は、「子ども手当」の導入などが主な理由です。

平成17年度の約29億円から平成26年度の約53億円と、この10年間で約24億円（82．8%）の伸びとなっています。

●普通建設事業費

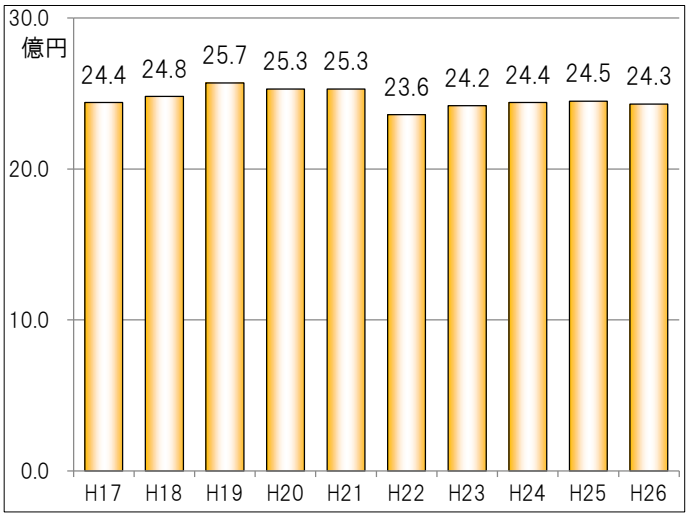


普通建設事業費とは、道路、橋りょう、公園、区画整理、学校等の公用又は公共施設の新増設等の建設事業に要する投資的経費のことです。

平成22年度の大幅な増加は、「山手町用地購入」や「医療介護センター整備」などが主な理由です。

この10年間では約42億円で推移しています。

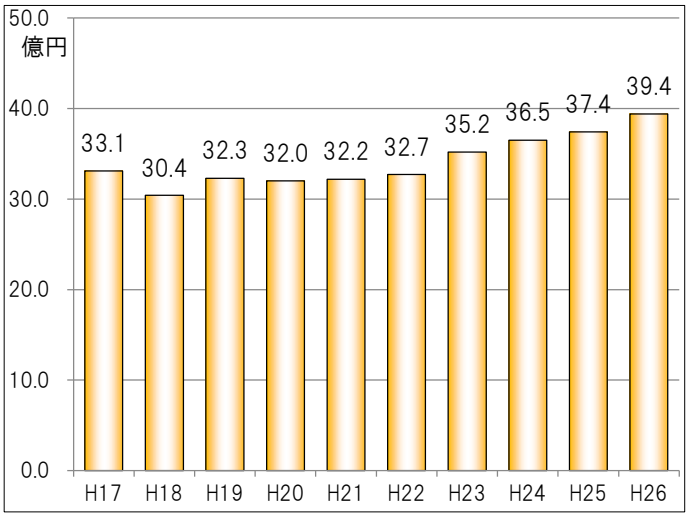
●公債費



公債費は、地方債の元利償還金のほか、一時借入金にかかる利子です。

平成17年度の約24億円から平成19年度にはピークの約26億円に達し、平成26年度には約24億円と、この10年間では約25億円で推移しています。

●物件費

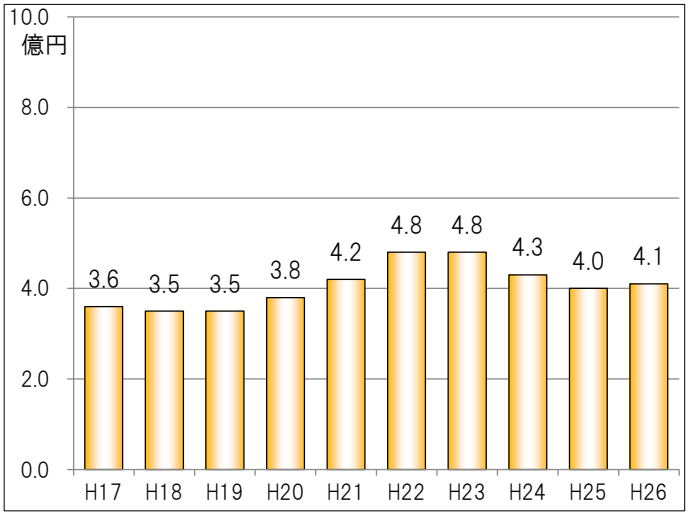


物件費は、賃金、旅費、交際費、需用費、役務費、委託料、使用料及び賃借料、備品購入費、原材料費など、毎年度、継続して支出される経費のことです。

臨時的任用職員の活用や業務の民間委託等を推進してきたため、10年前と比較し、増加傾向にあります。

平成17年度の約33億円から平成18年度には約30億円と一時減少しましたが、平成26年度にはピークの約39億円に達し、この10年間で約6億円（18．2%）の伸びとなっています。

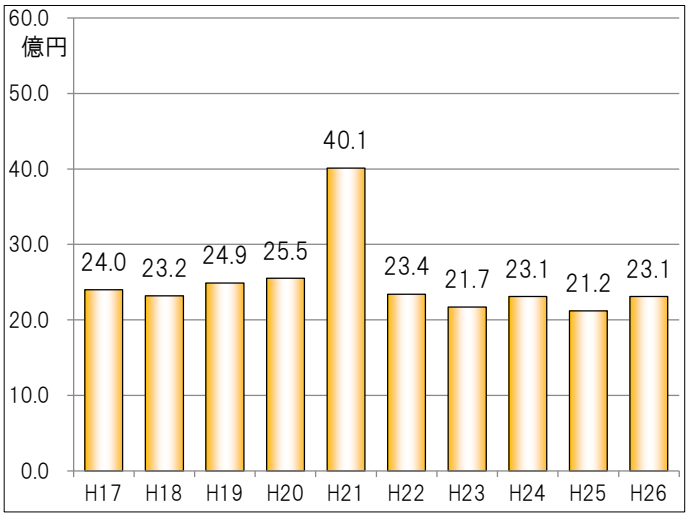
●維持補修費



維持補修費は、市が管理する公共施設等の効用を保全するための経費です。

平成17年度の約4億円から平成22年度にはピークの約5億円に達し、平成26年度には約4億円と、この10年間では約4億円で推移しています。

●補助費等

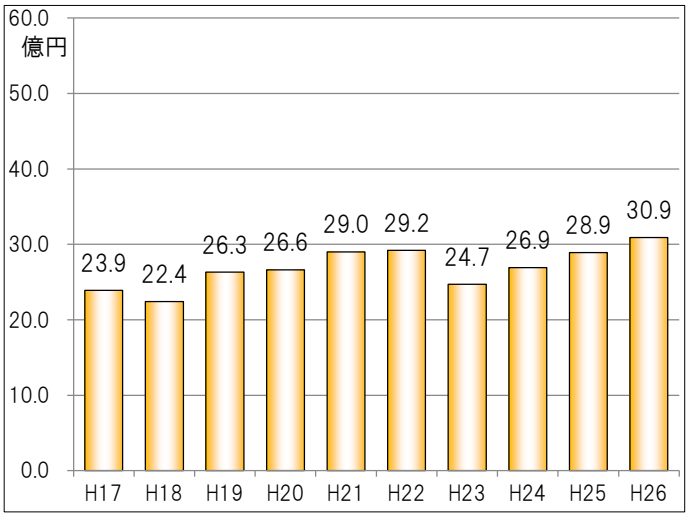


補助費等は、各種団体に対する補助金のほか、一部事務組合に対する負担金等が主なものです。

平成21年度の大幅な増加は、「定額給付金」や「子育て応援特別手当」の給付など国の施策に伴うものが主な理由です。

この10年間では約25億円、直近の5年間では約23億円で推移しています。

●繰出金

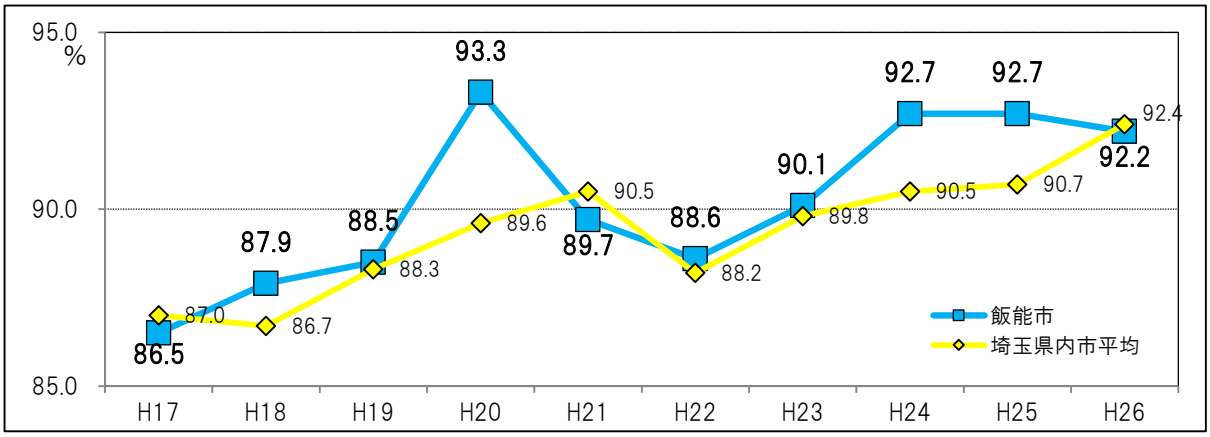


繰出金は、一般会計と特別会計又は特別会計相互間において支出される経費です。ここでは、普通会計で算出しているため、普通会計に属する各土地区画整理特別会計に対する繰出金については、純計するため含んでいません。

下水道をはじめ、国民健康保険、介護保険、後期高齢者医療などの各特別会計に対して支出しています。

平成17年度の約24億円から平成18年度には約22億円と一時減少しましたが、平成21年度にはピークの約29億円に達し、平成26年度には約31億円と、この10年間では約27億円で推移しています。

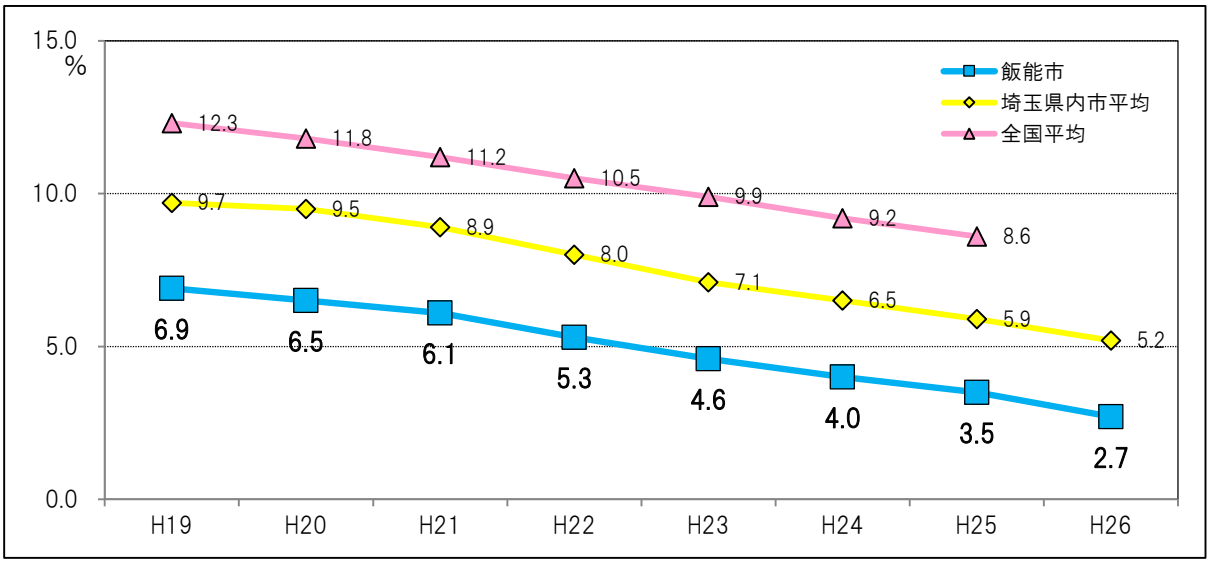
資料5　経常収支比率の推移



【経常収支比率】

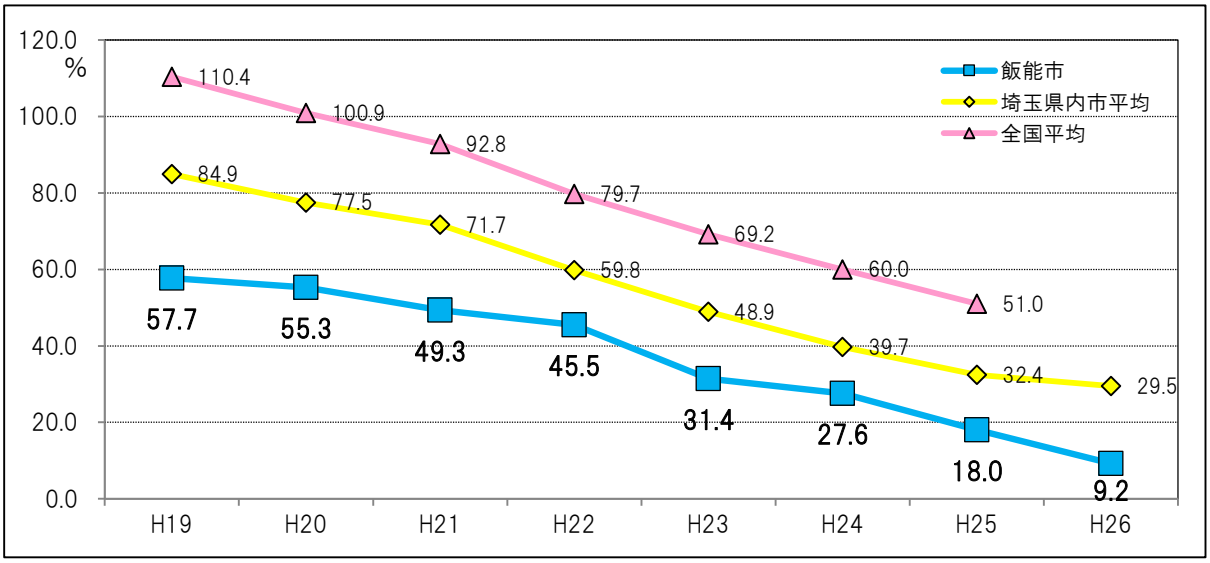
財政構造の弾力性を判断する比率で、人件費、扶助費、公債費などの経常的に支出する経費に対し、市税、地方交付税、地方譲与税などの一般財源、減税補てん債及び臨時財政対策債がどの程度充当されているかを見る指標。経常収支比率が低いほど財政構造に弾力性があると判断できます。

資料6　実質公債費比率の推移



【実質公債費比率】
　地方公共団体の公債費が占める財政負担の度合いを判断するための比率で、過去3年間の平均値で算出します。
　平成18年度から地方債の発行が許可制から協議制に移行されたことにより創設され、18％以上は地方債許可団体へ移行し、25％以上は単独事業の起債が認められなくなります。
　平成26年度決算の飯能市は2.7％で埼玉県内40市中6番目に低い比率でした。

資料7　将来負担比率の推移



【将来負担比率】
　地方公共団体の一般会計等が、将来負担すべき実質的な負債の標準財政規模を基本とした額に対する比率です。
　一般会計等の借入金（地方債）や公営企業、組合、設立法人等に対して将来支払っていく可能性のある負担等の現時点での残高を指標化し、将来、財政を圧迫する可能性の度合いを示す指標。
　平成26年度決算の飯能市は9.2％で埼玉県内40市中6番目に低い比率でした。

飯能市行政改革・財政健全化実施計画

（平成28年度～32年度）

発　　行　平成２８年３月
発行者　飯能市
編　　集　飯能市企画総務部企画調整課
〒357-8501　飯能市大字双柳１番地の１
TEL：042-973-2111　FAX：042-974-0044
HP：http://www.city.hanno.saitama.jp
E-mail：gyokaku@city.hanno.lg.jp