

佐世保市行財政改革 アクションプラン

～「市民とともに歩み、変革し続ける行政」を目指して～

平成 21 年 6 月
佐 世 保 市

《目 次》

第1章 プランの策定にあたって

1. 行財政改革の経緯・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・P 1
2. さらなる取り巻く環境の変化
 - (1)「第6次佐世保市総合計画」の着実な推進・・・・・・・・P 1
 - (2)厳しくなる財政状況・・・・・・・・・・・・・・・・P 1
 - (3)市町合併の進展・・・・・・・・・・・・・・・・P 2

第2章 プランの内容について

1. 基本的事項
 - (1)位置づけ・・・・・・・・・・・・・・・・P 3
 - (2)構 成・・・・・・・・・・・・・・・・P 3
 - (3)計画期間・・・・・・・・・・・・・・・・P 4
2. 基本フレーム
 - (1)定員管理の目標・・・・・・・・P 5
 - (2)財政見通し・・・・・・・・P 6
3. 重点的な取組み
 - (1)行政活動の再構築(事務事業の整理合理化と執行の適正化)・・・・P10
 - (2)行政体制の整備(庁内執行体制の適正化)・・・・・・・・P18
 - (3)財政の健全化(持続可能な財政運営)・・・・・・・・P29
 - (4)パートナーシップの構築(市民協働の推進)・・・・・・・・P39

第3章 プランの推進について

1. 行政経営の展開・・・・・・・・・・・・・・・・P42
2. 推進体制・・・・・・・・・・・・・・・・P42

第1章 プランの策定にあたって

1. 行財政改革の経緯

本市では第1次〔昭和56～60年〕、第2次〔昭和61～63年〕行財政改革及びそれ以降平成8年までの毎年の事務事業の見直しや外部委託化等を通して、職員定数584人を減員（純減）し、また、第3次行財政改革〔平成9～13年〕により職員定数98名を減員（純減）、その後の主体的な取組みや合併等に伴う効率化により職員定数21名の減員（純減）を行ってきました。

さらに、平成17年3月に示された国の新地方行革指針（地方公共団体における行政改革の推進のための新たな指針）を受けて、行財政改革の推進に向けた基本的な展開方向及び具体的な取組み等を示す「佐世保市行財政改革基本指針及び実施計画（集中改革プラン対応版）〔平成17～21年度〕」を策定し、人口減少・少子高齢社会の到来を背景とした社会的構造の変化や、国と地方との新たな関係づくりにおける地方分権の進展など、取り巻く環境が大きく変化する中であって柔軟かつ適切に対応していくため、現在、新たな行財政改革を進めています。

2. さらなる取り巻く環境の変化

(1)「第6次佐世保市総合計画」の着実な推進

平成20年3月に、本市の行財政運営に関する計画の最上位に位置し、各種の分野別計画の基本となる計画として位置づけられる「第6次佐世保市総合計画」〔基本構想：平成20～29年度、基本計画：平成20～24年度〕（以下「総合計画」という。）が策定されました。総合計画では、まちづくりの将来像「ひと・まち育む“キラっ都”佐世保」の実現を下支えする行政の役割について、行政像「市民とともに歩み、変革し続ける行政」という形で明確にしています。

今後は、この行政像の考え方に基つき、人、物、金、情報等のあらゆる面で、経営の視点をもった行財政運営を進めていくことが求められています。

(2)厳しくなる財政状況

本市の財政状況に関しては、地方税をはじめとする自主財源が乏しく、地方交付税、国・県支出金への依存度が高いため財政力は脆弱といえます。一方で、近年、地方分権一括法の施行により、地方自治体は自己決定・自己責任による行財政運営が求められています。

このような状況の中、本市は本格的な人口減少・少子高齢社会の到来を受け、地方税収は減少し、社会保障費は増加することから、歳出入の格差拡大が予想されます。

今後は、地方財政制度の改革など、取り巻く環境が変化していく中で、より厳しい財政運営が懸念されることから、さらなる歳出抑制の徹底や財源の最適配分等を図り、財政の健全性を維持していく必要があります。

(3) 市町合併の進展

本市は、平成の大合併という地方行政における大きな変革の中で、平成 17 年 4 月 1 日に旧吉井町、旧世知原町、平成 18 年 3 月 31 日に旧宇久町、旧小佐々町と合併し、新市としてのスタートを切りましたが、その後さらに、平成 22 年 3 月 31 日には「市町村の合併の特例等に関する法律（合併新法）」のもとで、江迎町、鹿町町と合併することになっています。

合併の効果として、住民の利便性の向上、広域的な視点でのまちづくりの展開、行財政の効率化等が挙げられます。今後は、これらのスケールメリットを踏まえ、「まちづくり計画(新市建設計画・新市基本計画)」の円滑な推進を通じ、合併に伴う財政面での支援策等を活用しながら、ひとつの行政体として、住民のニーズや利便性に考慮したうえで、効率的かつ効果的な行政運営を実現するための体制整備が求められています。

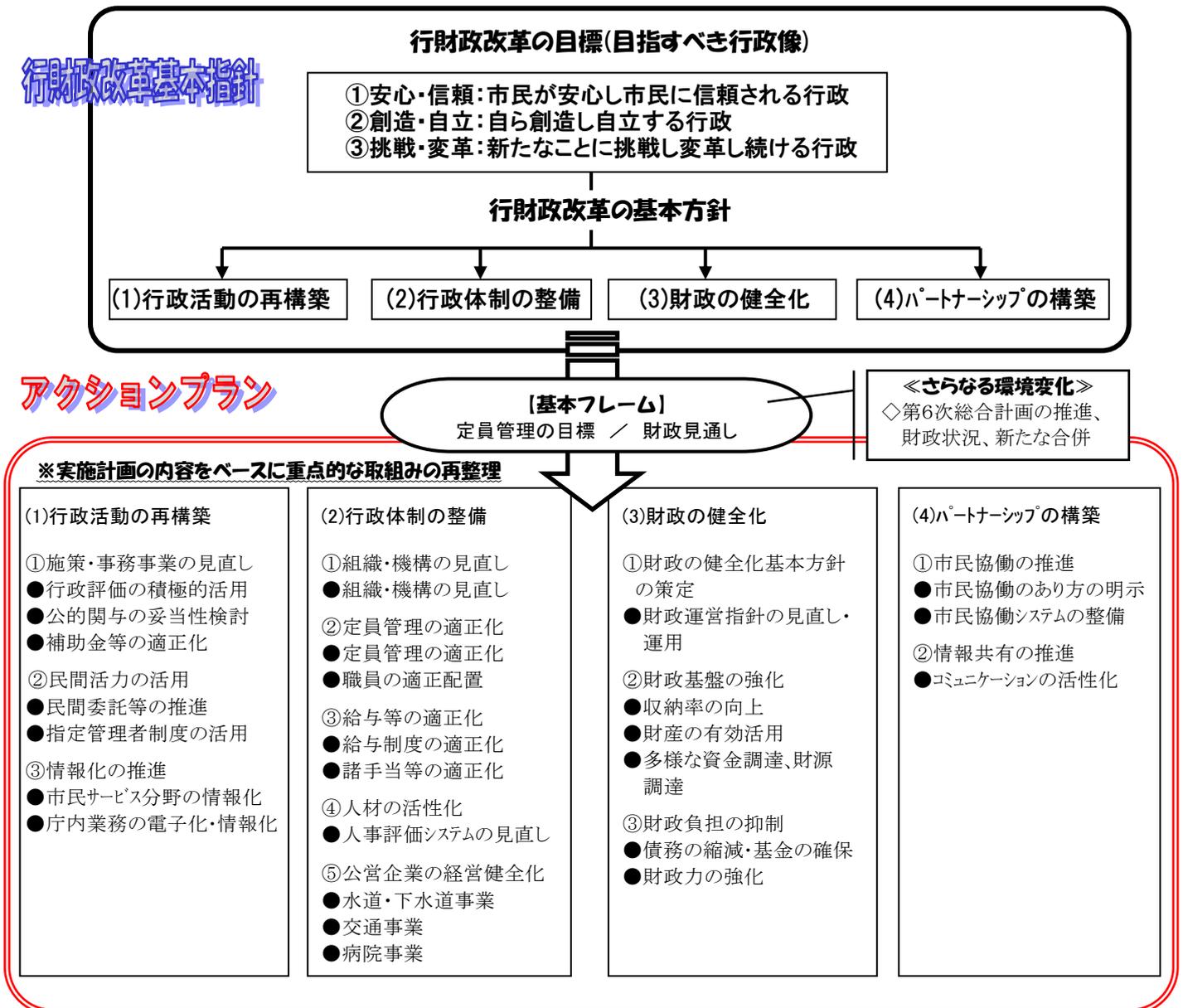
第2章 プランの内容について

1. 基本的事項

(1) 位置づけ

本プランは、「佐世保市行財政改革基本指針及び実施計画(集中改革プラン対応版)」〔平成17～21年度〕で示されている行財政改革の推進に向けた基本的な展開方向及び具体的な取組み等をベースとしながら、昨今の急激な環境変化への対応、関連する各種取組みの進捗状況等を考慮したうえで、改めて、市としての基本フレーム(定員管理の目標、財政見通し)を設定するとともに、その実現に資する新たな取組みの要素や、引き続き重点的に取り組む個別項目等を整理しており、これからの行財政改革における市の実行計画(アクションプラン)として位置づけます。

(2) 構成



本プランは、3章立てで構成しており、まず第1章では、プランの策定にあたっての背景・必要性を記載しています。

続いて、第2章では、基本的事項、基本フレーム、重点的な取組みに項目を分けて、プランの具体的な内容を明らかにし、最後の第3章においてプランの推進に関する記載で結んでいます。

なお、第2章の重点的な取組みに係る記載方法に関しては、下記のとおり整理しています。

《重点的な取組みに関する見方について》 **記載例**

具体的な取り組み項目と内容	所管部局(課)					
<p>【電子自治体の構築(便利な市役所づくり)】</p> <p>○市民にとっても職員にとっても便利だと実感できる電子自治体(便利な市役所)の構築に向けた取り組みについて、計画的な推進を図ります。</p> <p>[平成19年度～]</p> <ul style="list-style-type: none"> ・地域情報化基本計画(平成12年度～21年度)における事業推進、事務改善(市民の声や窓口手続きのデータベース構築など) <p>[平成21年度～]</p> <ul style="list-style-type: none"> ・新電子自治体推進計画(仮称)の策定及び推進 	<p>総務部 (情報政策課)</p> <p>全庁共通</p> <p>◇各部局の政策課を通じての実働</p>					
<p>◆具体的な取り組み内容(個別項目)を記載。</p>	<p>◆取り組みを所管する主な部署を記載。</p>					
	19年度	20年度	21年度	22年度	23年度	24年度～
<ul style="list-style-type: none"> ・地域情報化基本計画における事業推進・事務改善 ・新電子自治体推進計画(仮称)の策定及び推進 						
<p>◆取り組み内容(個別項目)の年次計画を記載。</p> <p>※実線・・・既に実施または実施の方針が決定している場合、また、これらのことを踏まえ、継続して実施していく場合</p> <p>※点線・・・既に実施している関連の取組みの検証や実施に向けた方針決定を踏まえ、今後実施が予定されている場合</p>						

(3) 計画期間

本プランの推進は、その位置づけを踏まえ、改めて示す基本フレーム(定員管理の目標、財政見通し)の設定条件に合わせる形で、平成19年度を起点とし、計画期間は平成19年度～23年度の5年間とします。

2. 基本フレーム

(1) 定員管理の目標

本プランでは、定員管理の適正化を図るため、「佐世保市行財政改革基本指針及び実施計画(集中改革プラン対応版)」〔平成 17～21 年度〕の削減目標 169 人と連動させる形で、引き続き、行政の果たすべき役割(公的関与)の変化や退職者の状況も見ながら、起点となる平成 19 年度から 5 年間で 250 人以上の定数削減を目指します。

	19年度	20年度	21年度	22年度	23年度	計
定員管理に係る 削減目標及び実績	△18	△7	(△110)	(△71)	(△44)	(△250)

※()は削減目標〔見込み値〕

【定員管理に係る削減目標の設定】

本市の行財政運営に関する計画の最上位に位置し、各種の分野別計画の基本となる計画として位置づけられる「第6次佐世保市総合計画」〔平成 20 年 3 月策定〕において、[政策:経営の視点による行政運営]に係る定員管理の適正化の目標として、平成 19 年度から 5 年間で 250 人以上の定数削減を目指すこととしております。

参 考 「佐世保市行財政改革基本指針及び実施計画(集中改革プラン対応版)定員管理に係る目標設定

「佐世保市行財政改革基本指針及び実施計画(集中改革プラン対応版)」では、計画期間である平成 17～21 年度の 5 年間で、5%以上の定数削減の実現を目指すこととしており、169 人(約 5.1%)以上の定数削減を目標値として設定しています。

(2) 財政見通し

本プランでは、策定年次となる平成 21 年度から、最終年次(平成 23 年度)の取組みの実績が反映される平成 24 年度までの 4 年間の財政見通しについて、定員管理の目標等を加味しながら試算を行い、次のとおりプランの基礎条件として設定しています。

※「財政見通し」とは、地方公共団体の基礎的収支である普通会計の収支見込みで、今後の収支不足の解消や持続可能な財政運営を図るために、今後の改革・改善すべき額を推計するための将来予測です。

このため、「財政見通し」では、今後の改革・改善を除いた見込みとなっています。

なお、9 ページには、今後の改革・改善見込み額を織り込んだ「財政計画」を掲載しています。

【見通しの概要】

この財政見通しは、原則として平成 21 年度予算を基礎に、人口推計、経済成長など一定の仮定に基づいて算定し、江迎町・鹿町町との合併後の町三役、議員等の人件費減や一定の繰越金も織り込み、平成 21 年度から平成 24 年度までの普通会計(※1)の 4 年間の試算を行ったものです。

その結果、歳入一般財源の減少に加え、社会保障関係経費の自然増などにより財政需要の縮減は進まず、4 年間の収支不足は、約 31 億 2 千万円となっています。

主な指標・数値としては、市債残高が平成 21 年度から平成 23 年度まで 1,280 億円前後で推移したあと、臨時財政対策債の影響などから平成 24 年度に 1,300 億円程度になる見込みであり、実質公債費比率は、14%前半で推移する見込みです。

また、財政調整 2 基金(※2)は、佐世保地域広域市町村圏組合の精算に伴う積立など約 20 億円の臨時的積立があるため、現段階での平成 21 年度末の基金残高は、約 69 億 4 千万円に増加しています。

しかしながら、中・長期の財政見通し(合併まちづくり計画)においては、平成 29 年度までの間に、社会保障費の増加などにより収支不足幅の拡大が見込まれており、これに今後取り組むべき公共施設の耐震改修や新たな地域活性化策などの要素を加えると収支差はさらに拡大し、基金が枯渇する状態に陥ります。

したがって、持続可能な財政運営を行っていくためには、アクションプランに基づく行財政改革の断行はもとより、実施事業の厳選と実施時期の調整が避けられない状況にあります。加えて、事業実施にあたっては、①コスト縮減方策の探求、②有利な財源の確保、③公債費やランニングコストなど将来負担を熟慮したうえでのサービス規模の最適化など、今後の本市を取り巻く社会経済状況の変化や本市の財政状況に応じて、大胆な調整が必要となるものと思われます。

(※1) 普通会計

一般会計、特別会計などは個々の地方公共団体ごとに対象とする範囲が異なっているため、財政比較などのために統計上統一的に用いられる会計区分であり、本市の場合、以下を合計したものが普通会計です。

- ・一般会計(収益的な港湾事業を除く。)、住宅事業特別会計、災害共済事業特別会計
(火災共済事業のみ)、佐世保市等地域交通体系整備事業特別会計、土地取得事業特別会計

(※2) 財政調整 2 基金

- ・減債基金：地方債の償還を計画的に行うための基金
- ・財政調整基金：年度間の財源の不均衡を調整するための基金

◇財政見通し（平成21年度から24年度）

（単位：百万円、％）

区 分	平成21年度	平成22年度		平成23年度		平成24年度		
	見込額	見込額	増減率	見込額	増減率	見込額	増減率	
歳入	市 税	28,100	28,900	2.8	28,900	0.0	28,900	0.0
	地方交付税	22,180	25,761	16.1	24,771	△ 3.8	24,606	△ 0.7
	臨財債(※1)を含む	25,350	29,226	15.3	28,210	△ 3.5	28,020	△ 0.7
	国・県支出金	20,329	23,393	15.1	25,560	9.3	24,299	△ 4.9
	市 債	8,845	10,883	23.0	13,321	22.4	13,224	△ 0.7
	臨財債を除く	5,675	7,418	30.7	9,883	33.2	9,811	△ 0.7
	そ の 他	18,968	15,723	△ 17.1	16,235	3.3	16,054	△ 1.1
	歳入計 A	98,422	104,660	6.3	108,787	3.9	107,083	△ 1.6
歳出	義務的経費							
	人件費	17,961	18,704	4.1	18,704	0.0	18,704	0.0
	扶助費	20,476	21,937	7.1	22,595	3.0	23,273	3.0
	公債費	12,742	14,262	11.9	14,387	0.9	14,017	△ 2.6
	うち元金	10,532	11,874	12.7	12,022	1.2	11,609	△ 3.4
	小 計	51,179	54,903	7.3	55,686	1.4	55,994	0.6
	投資的経費							
	うち普通建設	14,634	18,489	26.3	21,911	18.5	19,037	△ 13.1
	内 補 助	5,650	8,844	56.5	8,759	△ 1.0	9,731	11.1
	内 単 独	8,984	9,645	7.4	13,152	36.4	9,306	△ 29.2
	小 計	14,714	18,589	26.3	22,011	18.4	19,136	△ 13.1
そ の 他	36,126	34,492	△ 4.5	34,419	△ 0.2	35,666	3.6	
歳出計 B	102,019	107,984	5.8	112,116	3.8	110,796	△ 1.2	
差 引 C:A-B	△ 3,597	△ 3,324	—	△ 3,329	—	△ 3,713	—	

繰入金 D	3,400	0		0		0	
繰越金 E	2,947	2,500		2,500		2,500	
積立金(基金への積戻し)F	3,000	0		0		0	
収支不足額C+D+E-F	△ 250	△ 824		△ 829		△ 1,213	

2基金年度末現在高(※2)	6,935	6,660		5,831		4,618	
---------------	-------	-------	--	-------	--	-------	--

表示単位未満を四捨五入しているため、合計が合わないことがある。

4年間(21～24年度)の収支不足額 △ 3,116 百万円

(※1) 臨財債（臨時財政対策債）とは、地方交付税の代替として、特別に発行を許可された地方債で、用途の制限のない一般財源として取り扱われるもの。

(※2) 2基金年度末残高とは、資金不足額を減債基金、財政調整基金の取り崩しで対応した場合の残高。

21年度末残高には、合併準備に係る取り崩し額 739百万円、広域市町村圏組合清算等による積立額 1,987百万円、及び22年度末残高には、江迎町・鹿町町の基金引継額 550百万円を含んでいる。

【収支不足額の解消のための年次目標】

財政見通しでは、現状のままで推移すると、今後4年間（平成21年度～平成24年度）に約31億2千万円の収支不足額が見込まれますので、収支不足額の解消のための年次目標を設定し、その達成に向けて、歳入の確保及び歳出の削減に資する取組みを重点的かつ計画的に実施します。

◇収支不足額の解消のための年次目標（一般財源ベース）

（単位：百万円）

区分	主な取組み項目	21年度	22年度	23年度	24年度	21～24計 ()分を除く
歳入確保	○収納率の向上 ○収入未済額の削減 ○有料広告の拡充 など	—	62	124	185	371
	合計 A	—	62	124	185	371
歳出削減	○定員管理の適正化 ○特殊勤務手当の見直し など	予算折込済 (29)	192	245	264	701
	○行政評価の積極的活用 ○公的関与の妥当性検討 ○補助金等の適正化 ○公営企業の財政健全化 ○財源の調整 など	—	340	680	1,020	2,040
	合計 B	—	532	925	1,284	2,741
収支改善額計 C : A+B		—	594	1,049	1,469	3,112
収支不足額 D		250	824	829	1,213	3,116
差引 C-D		△250	△230	220	256	△4

◇財政計画（平成21年度から24年度）

(単位:百万円、%)

区 分	平成21年度		平成22年度		平成23年度		平成24年度	
	見込額	見込額	増減率	見込額	増減率	見込額	増減率	
歳入	市 税	28,100	28,962	3.1	29,024	0.2	29,085	0.2
	うち収納率の向上		62		124		185	
	地方交付税	22,180	25,761	16.1	24,771	△ 3.8	24,606	△ 0.7
	臨財債を含む	25,350	29,226	15.3	28,210	△ 3.5	28,020	△ 0.7
	国・県支出金	20,329	23,393	15.1	25,560	9.3	24,299	△ 4.9
	市 債	8,845	10,883	23.0	13,321	22.4	13,224	△ 0.7
	臨財債を除く	5,675	7,418	30.7	9,883	33.2	9,811	△ 0.7
	そ の 他	18,968	15,723	△ 17.1	16,235	3.3	16,054	△ 1.1
	歳入計 A	98,422	104,722	6.4	108,911	4.0	107,268	△ 1.5
歳出	人件費	17,961	18,269	1.7	18,158	△ 0.6	18,109	△ 0.3
	うち人員見直し等		△ 435		△ 546		△ 595	
	扶助費	20,476	21,937	7.1	22,595	3.0	23,273	3.0
	公債費	12,742	14,262	11.9	14,387	0.9	14,017	△ 2.6
	うち元金	10,532	11,874	12.7	12,022	1.2	11,609	△ 3.4
	小 計	51,179	54,903	7.3	55,686	1.4	55,994	0.6
	投資的経費	14,634	18,489	26.3	21,911	18.5	19,037	△ 13.1
	うち普通建設	14,634	18,489	26.3	21,911	18.5	19,037	△ 13.1
	内 補助	5,650	8,844	56.5	8,759	△ 1.0	9,731	11.1
	内 単 独	8,984	9,645	7.4	13,152	36.4	9,306	△ 29.2
	小 計	14,714	18,589	26.3	22,011	18.4	19,136	△ 13.1
	そ の 他	36,126	34,492	△ 4.5	34,419	△ 0.2	35,666	3.6
	人員見直しに伴う経費増		243		301		331	
	人件費以外の歳出削減		△ 340		△ 680		△ 1,020	
歳出計 B	102,019	107,452	5.3	111,191	3.5	109,512	△ 1.5	
差 引 C:A-B	△ 3,597	△ 2,730	-	△ 2,280	-	△ 2,244	-	

繰入金 D	3,400	0		0		0	
繰越金 E	2,947	2,500		2,500		2,500	
積立金(基金への積戻し)F	3,000	0		0		0	
収支不足額C+D+E-F	△ 250	△ 230		220		256	

2基金年度末現在高	6,935	7,254		7,474		7,730	
-----------	-------	-------	--	-------	--	-------	--

表示単位未満を四捨五入しているため、合計が合わないことがある。

4年間(21～24年度)の収支不足額 △ 4 百万円

(主な指標・数値)

市債残高	119,542	127,527		128,826		130,441	
------	---------	---------	--	---------	--	---------	--

プライマリーバランス(※1) (実質方式)	1,686	991		△ 1,299		△ 1,615	
--------------------------	-------	-----	--	---------	--	---------	--

実質公債費比率	14.5	14.2		14.2		14.2	
---------	------	------	--	------	--	------	--

(※1) 用語解説はP35を参照されたい。

3. 重点的な取り組み

(1) 行政活動の再構築(事務事業の整理合理化と執行の適正化)

① 施策・事務事業の見直し

● 行政評価の積極的活用

各部局におけるPDS（CA）マネジメントサイクルの中で、自主的・主体的に施策・事務事業、行政サービスに関する評価を毎年度実施することで、施策・事務事業、行政サービスの改革・改善を図るとともに、計画立案や予算編成、市民への説明責任の根拠等として活用を図ります。

また、公共事業等大規模プロジェクト評価や市民による行政評価等を導入することにより、経営管理機能としての強化を図り、行政評価を活用した行政経営を実践します。

具体的な取り組み項目と内容	所管部局(課)
<p>【行政評価の活用・継続的な事務改善】</p> <p>○各部局において評価結果を計画立案や予算編成へ生かすなど、行政評価を施策・事務事業の改革・改善ツールとして活用するとともに、評価結果をわかりやすく市民に公表・説明し、継続的な事務改善に取り組みます。</p> <p>[平成21年度～]</p> <ul style="list-style-type: none"> 行政評価推進室の廃止（企画部政策経営課に業務移管）、各部局による自主的・主体的な行政評価の実施 行政サービス(窓口サービス、施設利用サービス)評価の導入・運用 市民による行政評価の導入・運用 公共事業等大規模プロジェクト評価の導入・運用 	<p>企画部 (政策経営課)</p> <p>全庁共通</p> <p>◇各部局の政策課を通じての実働</p>

	19年度	20年度	21年度	22年度	23年度	24年度～
行政サービス評価、市民による行政評価、公共事業等大規模プロジェクト評価の導入・運用						

● 公的関与の妥当性の検討

公的関与の妥当性の観点から施策・事務事業の見直しを行います。これまでの施策・事務事業は、公的関与の基準〔佐世保市の施策・事務事業における公的関与のあり方についての基準（平成18年3月策定）〕に基づく検証を継続します。また、新たに取り組む施策・事務事業についても、公的関与の妥当性を明確にします。

具体的な取り組み項目と内容	所管部局(課)
<p>【公的関与の視点による事務事業の継続的検証】</p> <p>○公的関与の妥当性の検討は、公的関与の基準に基づき、『公共性の基準』（その事務事業に公共性が認められるか）、『行政関与の基準』（その事務事業に市が関与すべきか）、『実施主体の基準』（市がその事務事業の実施主体になることは妥当か）のもとで、全事務事業の総点検を行います。</p> <p>[平成19年度～]</p> <p>・事務事業の総点検の実施 (行政評価の積極的活用、民間委託等の推進及び検証、指定管理者制度の活用及び検証、補助金等の適正化、公共サービス改革法(※1)の活用研究、及びこれらを通じた事務事業の総点検に関する統一的な手法・手順の確立)</p>	<p>行財政改革推進局 企画部 (政策経営課) 全庁共通 ◇各部局の政策課を通じての実働</p> <p>(※1)公共サービス改革法 競争の導入による公共サービスの改革に関する法律 (公共サービスの担い手を役所と民間の競争入札で決める市場化テスト)</p>

	19年度	20年度	21年度	22年度	23年度	24年度～
・事務事業の総点検の実施						

●補助金等の適正化

補助金等については、公的関与の妥当性のほか、費用対効果、経費負担のあり方等について検証し、その適正化を図ります。その中で、終期の設定やPDSサイクルに則った見直し等を行います。

また、既存の行政サービスのほか、新規の行政サービスについても、受益者が特定される場合は、適切な受益者負担を設定するとともに、減免措置については、公平性の観点から真に必要なものに限定し、減率等の見直しを行います。

なお、これらの結果については、報告書等を通じ、市民等への説明責任を果たします。

具体的な取り組み項目と内容	所管部局(課)
<p>【補助金・負担金・交付金の見直し】</p> <p>○事務事業の手段としての補助金等の支出を、行政評価、公的関与の基準から検証し、財政負担の適正化や見直しを行います。</p> <p>[平成19年度～]</p> <ul style="list-style-type: none"> 行政評価の活用、公的関与の基準による見直し <p>[平成21年度]</p> <ul style="list-style-type: none"> 補助基準の改訂、補助率・負担率ガイドラインの策定 補助金の重点見直し 	<p>財務部 (財政課) 全庁共通 ◇各部局の政策課を通じての実働</p>
<p>【受益者負担の見直し】</p> <p>○適正な受益者負担を求める観点から、使用料・手数料等については、そのコストに見合った見直しを行います。なお、受益者負担の見直しには、当該サービスに係るコストのうち対価として料金に反映させるべき範囲を、サービスの性格をもとに類型化するなど、客観的な料金設定の基準づくりに取り組みます。</p> <p>[平成19年度～]</p> <ul style="list-style-type: none"> 受益者負担の見直し <p>[平成23年度]</p> <ul style="list-style-type: none"> 受益者負担ガイドラインの策定 使用料の重点見直し 	<p>財務部 (財政課) (財産管理課) 全庁共通 ◇各部局の政策課を通じての実働</p>
<p>【減免措置等の見直し】</p> <p>○現在の減免措置等を実施しているものについても、減免基準を明確にして、その必要性や減免率等について見直しを行います。</p> <p>[平成19年度～]</p> <ul style="list-style-type: none"> 減免措置等の見直し <p>[平成22年度]</p> <ul style="list-style-type: none"> 減免基準の改訂 行政財産の使用許可、普通財産の貸付の重点見直し(減免等を含む) 	<p>財務部 (財政課) (財産管理課) 全庁共通 ◇各部局の政策課を通じての実働</p>

	19年度	20年度	21年度	22年度	23年度	24年度～
・行政評価の活用、公的関与の基準による見直し	→					
・補助基準の改訂、補助率・負担率ガイドラインの策定			→			
・補助金の重点見直し			→	→		
・受益者負担の見直し	→					
・受益者負担ガイドラインの策定					→	
・使用料の重点見直し					→	→
・減免措置等の見直し	→					
・減免基準の改訂				→		
・行政財産の使用許可、普通財産の貸付の重点見直し(減免等を含む)				→	→	

②民間活力の活用

●民間委託等の推進

「民間にできるものは民間に委ねる」ことを基本に、行政コストの削減、サービスの質的向上、地域の雇用拡大などの観点から、民間活力を活用できる事務事業については民間委託等を推進します。また、各部局における庶務的業務の集約化や定型的業務等の庁内業務についても、実態把握・検証を行いながら、可能なものは外部化を推進します。

なお、民間委託等の推進にあたっては、ICT（情報通信技術）等を活用した事務の分離や集約化、他団体との共同実施など様々な手法による委託の可能性を検討します。

具体的な取り組み項目と内容	所管部局(課)
<p>【行政業務の市場開放の推進】</p> <p>○職員が直接携わっている業務の中で、民間に任せることが可能なものについて、</p> <ul style="list-style-type: none"> ・民間に任せても行政サービスが保障され、低下しないもの ・民間に任せた方が行政コストの削減が期待できるもの <p>などは、従来の枠にとらわれることなく、民間事業者や市民・地域等への開放を前提に検討し、民間委託等を推進します。</p> <p>[平成19年度～]</p> <ul style="list-style-type: none"> ・行政評価の活用、公的関与の基準による見直し (庶務的業務、定型的業務、施設の管理・運営業務など) 	<p>全庁共通</p> <p>◇各部局の政策課を通じての実働</p>

	19年度	20年度	21年度	22年度	23年度	24年度～
・行政評価の活用、公的関与の基準による見直し						

●指定管理者制度の活用

公の施設の管理については、民間事業者に委ねる指定管理者制度の活用を図ります。現在直営で管理しているすべての公の施設についても、管理のあり方に関する検証を行い、民間事業者が管理できるものは、指定管理者制度の活用を図ります。なお、地域経済の活性化を図るため、地域の事業者が指定管理者になることに留意します。

具体的な取り組み項目と内容	所管部局(課)
<p>【指定管理者制度導入の検討】</p> <p>○現在直営で管理している公の施設については、</p> <ul style="list-style-type: none"> ・民間のノウハウを導入することによって、新たな行政サービスが期待できるか。 ・一元的に管理運営することによって、施設の効率的な運営管理が期待できるか。 ・施設管理に要する行政コストの削減が期待できるか。 <p>など、指定管理者制度を導入するにあたり、利用者の立場で十分な検討を行います。</p> <p>[平成19年度～]</p> <ul style="list-style-type: none"> ・市営住宅、吉井地区及び世知原地区体育施設など約100施設についての重点的な検討 	<p>全庁共通 (公の施設担当部署)</p> <p>◇各部局の政策課を通じての実働</p>
<p>【指定管理者制度導入済み施設の検証】</p> <p>○指定管理者制度導入済みの施設についても、制度導入後の管理実績の評価を行い、見直しが必要なものは随時改善を行います。</p> <p>[平成21年度～]</p> <ul style="list-style-type: none"> ・統一的なモニタリング制度の確立及び運用(検証評価への活用) 	<p>行財政改革推進局 全庁共通 (公の施設担当部署)</p> <p>◇各部局の政策課を通じての実働</p>

	19年度	20年度	21年度	22年度	23年度	24年度～
・指定管理者制度導入の重点的な検討						
・統一的なモニタリング制度の確立及び運用(検証評価への活用)						

③情報化の推進

●行政サービスの情報化

経営の視点による行政運営を推進するため、行政サービスの情報化については、近年のICT（情報通信技術）の進展や市民ニーズの変化を踏まえ、電子申請など市民が必要とする行政サービスを必要な時に必要な場所で享受できる情報システムの検討・導入を進めます。情報システムの導入にあたっては、費用対効果及び情報セキュリティを重視しつつ、効率的かつ利便性の高い情報化の実現を図ります。

具体的な取り組み項目と内容	所管部局(課)
<p>【電子自治体の構築(便利な市役所づくり)】</p> <p>○市民にとっても職員にとっても便利だと実感できる電子自治体(便利な市役所)の構築に向けた取り組みについて、計画的な推進を図ります。</p> <p>[平成19年度～]</p> <ul style="list-style-type: none"> ・地域情報化基本計画(平成12年度～21年度)における事業推進、事務改善(市民の声や窓口手続きのデータベース構築など) <p>[平成21年度～]</p> <ul style="list-style-type: none"> ・新電子自治体推進計画(仮称)の策定及び推進 	<p>総務部 (情報政策課)</p> <p>全庁共通</p> <p>◇各部局の政策課を通じての実働</p>

	19年度	20年度	21年度	22年度	23年度	24年度～
<ul style="list-style-type: none"> ・地域情報化基本計画における事業推進・事務改善 						
<ul style="list-style-type: none"> ・新電子自治体推進計画(仮称)の策定及び推進 						

● 庁内業務の電子化・情報化

全庁的な情報共有により効率的な執行体制の整備を目指します。そのため、個人情報保護並びに情報セキュリティに配慮しつつ、文書管理や庶務事務など庁内業務の電子化・情報化を推進し、迅速な業務執行を図ります。このような業務の標準化を進めながら、業務・システム全体の最適化を目指し、ICT（情報通信技術）を活用した業務プロセスの再構築を図ります。

具体的な取り組み項目と内容	所管部局(課)
<p>【庁内情報システムの最適化・運用体制の整備】</p> <p>○情報システム最適化指針及び情報セキュリティポリシーのもと、情報システムの計画的な導入・運用を行い、行政事務の高度化、効率化を図ります。</p> <p>[平成19年度～]</p> <ul style="list-style-type: none"> ・情報システム最適化指針に基づく情報システムの導入・運用 ・適切な情報セキュリティ対策の実施 	<p>総務部 (情報政策課)</p> <p>全庁共通</p> <p>◇各部局の政策課を通じての実働</p>
<p>【ICT（情報通信技術）を活用した業務プロセスの再構築】</p> <p>○情報システムの全体最適化による標準化(共通機能の統合化)を推進することにより、業務プロセス・システムの一体的な改善を図ります。</p> <p>[平成22年度～]</p> <ul style="list-style-type: none"> ・情報システムの全体最適化による標準化(共通機能の統合化) 	<p>総務部 (情報政策課)</p> <p>行財政改革推進局</p> <p>全庁共通</p> <p>◇各部局の政策課を通じての実働</p>

	19年度	20年度	21年度	22年度	23年度	24年度～
<p>・情報システム最適化指針に基づく情報システムの導入・運用</p> <p>・適切な情報セキュリティ対策の実施</p>						
<p>・情報システムの全体最適化による標準化(共通機能の統合化)</p>						

(2) 行政体制の整備(庁内執行体制の適正化)

①組織・機構の見直し

●組織・機構の見直し

組織・機構については、簡素かつ効率的、機動的かつ柔軟であり、自ら企画立案・実施・評価を行う政策目的に対応した体制の確立を図ります。そのため、市民ニーズへの迅速な対応やスピーディな意思決定の観点から、意思決定過程の簡素化や職員の責任と権限の明確化などを行います。

具体的な取り組み項目と内容	所管部局(課)
<p>【既存の組織・機構の見直し】</p> <p>○行政を取り巻く環境の変化や時代の要請による新たな政策課題(様々な面での危機管理、国際戦略、自治体間の政策連携等)について、機動的かつ柔軟に対応するために、随時、組織・機構の見直しを行います。</p> <p>[平成19年度～]</p> <ul style="list-style-type: none"> ・「第6次佐世保市総合計画」に対応し、「市民が主役の質の高い行政サービスの実施」「市民の汗の結晶である税金を生かす行政システムの確立」を基本的な考え方とした組織・機構の見直しの検討・実施 ※平成20年度・・・政策目標・目的の実現に向け、「部」の枠を越えた新たな組織としての「局」の設置、政策・施策の関連性の高い「観光商工部」と「農林水産部」の統合による「農水商工部」の新設等。 ※平成21年度・・・中央保健福祉センターの供用開始に合わせ、行政経営と行政管理に係る組織の再編と所掌事務の整理を行うとともに、まち整備に係る組織の再編と所掌事務の整理等の実施。 ・職員の資質向上とともに組織の柔軟性・機動性を高めるための組織運営の手法である「フラット化、グループ制」の導入 ※平成20年度・・・「フラット化」一部試行・検証 ※平成21年度・・・「フラット化」試行継続・検証、「グループ制」一部試行・検証 ・新たな合併も視野に入れた行政センター及び支所の組織・機構の見直し (各地域における行政サービスの提供のあり方、効率的な機能分担や公共的施設の適正配置・整備の考え方等の整理検討) 	<p>行財政改革推進局 全庁共通 ◇各部局の政策課を通じての実働</p> <p>企画部 市民生活部 全庁共通 ◇各部局の政策課を通じての実働</p>

	19年度	20年度	21年度	22年度	23年度	24年度～
・「第6次佐世保市総合計画」に対応した組織・機構の見直しの検討・実施						
・「フラット化、グループ制」の導入						
・行政センター及び支所の組織・機構の見直し						

②定員管理の適正化

●定員管理の適正化

社会経済状況の変化や公的関与の状況、地方財政計画での定員削減方針(年1%ずつ見直し)を踏まえながら、施策・事務事業の内容及び手法を改めて見直し、職員の退職不補充などを通じて定員管理の適正化を図ります。

本プランでは、「佐世保市行財政改革基本指針及び実施計画(集中改革プラン対応版)」〔平成17～21年度〕の削減目標169人と連動させる形で、起点となる平成19年度から5年間で250人以上の定数削減を目指します。

なお、その内訳としては、企業会計を除く市長部局等の定員管理の目標を83人以上、企業会計の定員管理の目標を167人以上と見込んでいます。

【新たな定員適正化計画】

		19年度	20年度	21年度	22年度	23年度	計
市長部局等	削減目標 及び実績	△8	△7	(△50)	(△12)	(△6)	(△83)
企業会計 合計	削減目標 及び実績	△10	0	(△60)	(△59)	(△38)	(△167)
総計	削減目標 及び実績	△18	△7	(△110)	(△71)	(△44)	(△250)

※()は削減目標〔見込み値〕

参考 「佐世保市行財政改革基本指針及び実施計画(集中改革プラン対応版)定員管理の目標(見直し)及び実績

		17年度	18年度	19年度	20年度	21年度	計
市長部局等	削減目標	△87	△24	△29	△17	△33	△190
	実績	△87	△10	△8	△7	(△50)	(△162)
	目標・実績の差	0	14	21	10	(△17)	(28)
企業会計 合計	削減目標	17	53	△16	△9	△24	21
	実績	17	68	△10	0	(△60)	(15)
	目標・実績の差	0	15	6	9	(△36)	(△6)
総計	削減目標	△70	29	△45	△26	△57	△169
	実績	△70	58	△18	△7	(△110)	(△147)
	目標・実績の差	0	29	27	19	(△53)	(22)

※()は見込み値

●職員の適正配置

社会経済状況の変化に応じた職員の適正配置については、重点分野(政策課題)に対応したメリハリのついた人的配置を行うとともに、繁忙期の人的支援など柔軟な体制づくりを行います。

また、市町合併に伴う職員の配置については、同一・類似の事務事業の統合、事務の集約化などにより、適切な対応を図ります。

具体的な取り組み項目と内容	所管部局(課)
<p>【公務能率向上のための職員配置】</p> <p>○職員個々の適性或キャリア形成を重視した職員配置により、公務能率を向上させるための体制づくりを行います。また、再任用任期の段階的引上げや職種、年齢、男女構成など職員体制の変革に即応した体制づくりを行います。</p> <p>[平成19年度～]</p> <ul style="list-style-type: none"> ・適性・キャリア形成を重視した人事異動 ・業務繁忙期の機動的な応援体制づくり ・緊急重要課題等に即応できる体制づくり ・再任用職員の効果的な配置体制づくり ・早期希望退職制度の運用 ・育児休業等の取得しやすい体制づくり 	<p>総務部 (職員課) 行財政改革推進局 全庁共通</p>
<p>【市町合併に伴う職員の適正配置】</p> <p>○市町合併に伴う組織・機構の見直しに併せて、同一・類似の事務事業の統合、事務の集約化などにより、行政事務の効率化を図るとともに、合併町職員の任用・配置を行います。</p> <p>[平成22年3月・4月]</p> <ul style="list-style-type: none"> ・江迎町・鹿町町職員の任用・配置 	<p>総務部 (職員課) 行財政改革推進局 全庁共通</p>

	19年度	20年度	21年度	22年度	23年度	24年度～
○公務能率向上のための職員配置(適性・キャリア形成を重視した人事異動など)						
○江迎町・鹿町町職員の任用・配置						

③給与等の適正化

●給与制度の適正化

職員の給与については、民間企業の実態を踏まえた国家公務員の制度及び水準、さらには他の地方自治体との均衡を図りながら、本市を取り巻く諸情勢や職員の士気等を勘案しつつ、市民の理解と支持が得られるよう適正化を図ります。

具体的な取り組み項目と内容	所管部局(課)
<p>【給与水準の適正化】</p> <p>○民間企業の実態とそれに基づく人事院勧告の内容を反映した国家公務員の制度及び水準、他の地方自治体との均衡を図りながら、給与水準の適正化に取り組みます。</p> <p>[平成19年度～]</p> <ul style="list-style-type: none"> ・勤務実績に応じた昇給制度の検討・導入 	<p>総務部 (職員課)</p>

	19年度	20年度	21年度	22年度	23年度	24年度～
・勤務実績に応じた昇給制度の検討・導入						

●諸手当等の適正化

諸手当については、概ね国家公務員の制度に準拠していますが、制度の趣旨に合致しないものについては、今後見直しについて検討します。また、職員に対する福利厚生事業についても検証を行います。

具体的な取り組み項目と内容	所管部局(課)
<p>【職員手当等の検証・適正化】</p> <p>○社会経済情勢の変化や国、他都市の状況などを踏まえ、総合的な検証を行い、その制度の趣旨に合致しなくなっているものは、見直しを行います。</p> <p>[平成19年度～]</p> <ul style="list-style-type: none"> ・職員手当等の見直し 期末及び勤勉手当、退職手当など国の制度に準じた見直しを引き続き行います。 ・特殊勤務手当の検証・見直し 制度の趣旨、本市の現状に即した支給水準に合致しなくなっているものは、見直しを行います。 <p>※平成20年度・・・有毒ガス作業手当、溶接作業手当、消毒作業手当、運転手当の廃止</p>	<p>総務部 (職員課)</p>

	19年度	20年度	21年度	22年度	23年度	24年度～
・職員手当等の見直し	→					
・特殊勤務手当の検証・見直し	→					

④人材の活性化

●人事評価システムの見直し

現在の勤務評定は人物評価が中心となっており、今後目標の達成度等、実績評価などを加えて総合的な人事評価を行い、組織活性化に取り組みます。また、人を育てる人事評価を目指し、評価基準の明確化や公正で開かれた評価を行うため、評価マニュアルの確立、評価者訓練の徹底、評価基準の公開及び育成面談制度等を検討します。

具体的な取り組み項目と内容	所管部局(課)
<p>【新たな勤務評定制度の検討・導入】</p> <p>○国家公務員、他都市の先進事例等を参考にしながら、実績評価等を取り入れ、勤務実績に応じた昇給制度、人材育成に活用できるような勤務評定システム(人事評価システム)の検討を行い、導入を図ります。</p> <p>[平成19年度～]</p> <p>・人事評価システムの検討・導入</p>	<p>総務部 (職員課)</p>

	19年度	20年度	21年度	22年度	23年度	24年度～
・人事評価システムの 検討・導入						
	<p>〔 検討・一部制度試行 〕</p>			<p>〔 試行から本格実施へ 〕</p>		

⑤公営企業の経営健全化

公営企業については、事業の必要性、事業主体や事業方法の妥当性に関する検討を行い、一層の効率的・効果的な経営に向けて経営の健全化を行います。そのため、中期経営計画の策定、業績評価の実施、積極的な情報公開に取り組みます。また、経営状況等を踏まえながら、企業職員の給与の適正化を図るとともに、定員管理についても事務事業の見直し、民間委託等の推進により適正化を図ります。そのほか、経費の負担の原則に則り、一般会計が負担すべきものと受益者負担とすべきものとの区分を再整理し、企業会計への繰出金の見直しを行います。

●水道・下水道事業

水道・下水道事業の経営については、その特殊性や必要性等の観点から、市民の理解を深めるため、積極的な情報公開を行います。また、公営企業としての経済性を発揮した事業運営に努めるために、中期経営計画を策定し、業績評価を実施するとともに、「佐世保市上下水道ビジョン」(平成 19 年度策定)に基づき、水道・下水道事業の経営健全化に取り組みます。

具体的な取り組み項目と内容	所管部局(課)
<p>【水道・下水道事業の経営健全化】</p> <p>○経営基盤の強化 〔平成 19 年度～〕</p> <ul style="list-style-type: none"> ・給与制度の適正化（給与水準の見直し等）、経費節減策の推進（事務事業の見直し）、収納率の向上（料金徴収の強化） <p>○経営体制の整備 〔平成 19 年度～〕</p> <ul style="list-style-type: none"> ・定員管理の適正化（事業者責任の明確化のもとに徹底した民活の促進など）、事業の効率的な運用が行える組織の再構築、時代のニーズに即応した職員意識の涵養 <p>※平成 21 年度・・・効率的な組織体制を構築する観点から、経営的理念の確立と上下水道事業を一体的に推進する体制とするため、組織を経営管理部と事業部の 2 部にするとともに、組織内の連携強化と機能的で効率的なものとするため、グループ制を導入（係制の廃止）。</p> <p>水道事業</p> <p>○健全な事業運営を目指すため、経営的理念に基づく業務の効率化を促進し、事務事業の改善を実施します。 〔平成 19 年度～〕</p> <ul style="list-style-type: none"> ・新たな水源の確保、施設の整理統合・施設管理の効率化（北部浄水場の統合、有収率向上のための配水施設の再構築等）、投資規模の適正化（老朽施設の計画的更新等） 	<p>水道局</p>

※平成 20 年度～21 年度・・・上下水道ビジョンに基づき設置した「佐世保市上下水道事業経営検討委員会」にて、水道事業の健全化について審議。

下水道事業

○経営の現状と課題を把握し、収支目標設定を行い、投資規模の適正化に努めます。

[平成 19 年度～]

- ・投資規模の適正化（下水処理区域の計画的な拡大など）

	19年度	20年度	21年度	22年度	23年度	24年度～
・給与制度の適正化、 経費節減策の推進、 収納率の向上	→					
・定員管理の適正化、 事業の効率的な運用 が行える組織の再構 築、時代のニーズに即 応した職員意識の涵養	→					
水道事業 ・新たな水源の確保、 施設の整理統合及び 施設管理の効率化、投 資規模の適正化	→					
下水道事業 ・投資規模の適正化	→					

●交通事業

交通事業については、乗合バス利用者の減少、規制緩和に伴う競争の激化など、厳しい経営環境下にあるものの、市民の重要な移動手段であることから、中期経営計画の策定、業績評価の実施など能率的・効率的な事業経営に努め、健全経営化に取り組み、事業の存続を目指します。

具体的な取り組み項目と内容	所管部局(課)
<p>【交通事業の経営健全化】</p> <p>○平成 18 年 6 月に公表した「交通事業改善計画」に基づき、「平成 20 年度までに単年度黒字の達成と将来の赤字転落の防止」及び「累積赤字は発生させない」という方針のもと、事業の改革改善に取り組んできています。また、「中期改善計画」（平成 21～25 年度）として、引き続き、事業全般にわたる抜本的な効率化に取り組めます。</p> <p>○経営基盤の強化 [平成 19 年度～]</p> <ul style="list-style-type: none"> ・給与制度の適正化（給与水準の見直し等）、資産の有効活用、営業活動の強化、事業規模の見直し（お客様の利用実態に即したダイヤ編成及び適正事業規模の検討・実施）、新商品の開発、経費節減の推進（事務事業の見直し） <p>○経営体制の再構築 [平成 19 年度～]</p> <ul style="list-style-type: none"> ・定員管理の適正化（嘱託化の推進）、 [平成 21 年度～] ・運行管理の受委託の検討・実施 	<p>交通局</p>

	19 年度	20 年度	21 年度	22 年度	23 年度	24 年度～
<ul style="list-style-type: none"> ・給与制度の適正化、資産の有効活用、営業活動の強化、事業規模の見直し、新商品の開発、経費節減策の推進 						
<ul style="list-style-type: none"> ・定員管理の適正化 						
<ul style="list-style-type: none"> ・運行管理の受委託の検討・実施 						

●病院事業

病院事業については、地域医療計画の方向性である「地域完結型医療」の中で、急性期医療を担える病院づくりと自治体病院としての使命である不採算医療（へき地、救急、感染症等）の確保に努め、市民の健康保持に必要な医療サービスの提供を図ります。

また、公営企業(平成 19 年度から地方公営企業法の全部適用の導入)として、経営責任の明確化と自律性の拡大による効率的かつ効果的な運営体制を確立します。

さらに、総合病院改革プランに基づき、業績評価の実施などにより事業運営の見直し検討を行い、病院経営の健全化に取り組むとともに、佐世保地域医療圏における各医療機関の再編・ネットワークへの適切な対応を図ります。

具体的な取り組み項目と内容	所管部局(課)
<p>【病院事業の経営健全化】</p> <p>○医療サービスの充実及び経営基盤の強化 [平成 19 年度～]</p> <ul style="list-style-type: none"> ・給与制度の適正化(給与水準の見直し等)、経費節減策の推進(業務委託の拡大、契約事務の適正化等)、資産の有効活用、看護体制の充実(看護師配置基準の見直し)、地域医療支援病院(※1)の認定取得、不採算部門の見直しの検討・実施、事業規模の見直し(適正病床数の検討)、新規の施設基準の取得(新生児入院医療管理加算、医師事務作業補助加算) <p>○経営体制の再構築 [平成 19 年度]</p> <ul style="list-style-type: none"> ・地方公営企業法全部適用の導入 [平成 19 年度～] ・組織・機構の見直し 	<p>総合病院</p> <p>(※1)地域医療支援病院 地域における医療の確保のために必要な支援をする病院。ベッド数が 200 床以上で、24 時間体制の救急医療の実施、開放型病床を設置していること等々が取得の要件</p>

	19年度	20年度	21年度	22年度	23年度	24年度～
<ul style="list-style-type: none"> ・医療サービスの充実及び経営基盤の強化(給与制度の適正化、経費節減策の推進等) 	→					
<ul style="list-style-type: none"> ・地方公営企業法全部適用の導入 	→					
<ul style="list-style-type: none"> ・組織・機構の見直し 	→					

(3) 財政の健全化(持続可能な財政運営)

① 財政の健全化基本方針の策定

● 財政運営指針の見直し・運用

財政の構造改革には市役所内部の改革はもちろんのこと、市民の理解と協力が不可欠です。危機的な財政事情を改善するためには、財政改革が緊急かつ重大な課題であることを全市民が共有することが必要です。

今後の財政運営における基本的な考え方や具体的な改革方策を示した財政運営指針については、平成18年10月に策定したところですが、市町合併や経済状況の悪化など財政を取り巻く環境も大きく変化してきており、また、公会計制度の改革や新たな財政健全化指標の設定など、実務面での見直しの動きも見られることから、財政運営指針の見直しを行い、今後も長期的な視点に立った着実な財政健全化の実現を図ります。

具体的な取り組み項目と内容	所管部局(課)
<p>【財政運営指針の見直し・運用】</p> <p>○ 財政運営指針については、現指針を基本としながら、大型事業の一時的な増加や経済対策のような機動的な財政出動等も考慮しつつ、中長期的には着実な財政健全化が実現できる目標を設定するとともに、新たな指標の財政健全化比率等も織り込んだものに見直します。</p> <p>中期財政計画については、毎年度ローリングを行い、財政の将来見通しや改革の進捗を明らかにします。</p> <p>また、これを広く、わかりやすく内外へ公表することにより、財政改革が緊急かつ重大な課題であることを市民、行政の共通認識とし、実行にあたっては、説明責任を果たしつつ進めていきます。</p>	<p>財務部 (財政課) 全庁共通 ◇各部局の政策課を通じての実働</p>

	19年度	20年度	21年度	22年度	23年度	24年度～
・ 財政運営指針の見直し・運用			→ 〔見直し〕	→ 〔運用〕	→	→
・ 中期財政計画の策定・運用	→	→	→	→	→	→

②財政基盤の強化

●収納率の向上

市税や使用料などについては、歳入の確保のみならず負担の公平性の観点からも、より一層の収納率の向上が求められています。そこで、収納率の目標を設定し、滞納の解消に向けて戦略的に収納率の向上を進めます。

また、税収以外の使用料、手数料、財産貸付収入などについても、収入未済額の削減と公平性の確保に積極的に取り組みます。

具体的な取り組み項目と内容	所管部局(課)
<p>【市税収納率の向上】</p> <p>○税負担の公平性・公正を保つため、積極的な滞納処分の執行による滞納整理などを行い、収納率の向上に取り組みます。</p> <p>[平成19年度～]</p> <ul style="list-style-type: none"> ・滞納整理システムの導入、動産差押によるインターネット公売の実施、納税しやすい環境の整備(コンビニエンスストアでの収納窓口拡大等) <p>[平成21年度～]</p> <ul style="list-style-type: none"> ・「長崎県地方税回収機構」(平成21年4月新設)への参加(職員派遣)による滞納整理の推進 	<p>財務部 (納税課)</p>
<p>【税外収入の債権管理の適正化】</p> <p>○税収以外の使用料、手数料、財産貸付収入などについても、債権の統一的な処理基準を策定するとともに、債権回収マニュアルの作成や、庁内の連携を強化することにより、収入未済額の削減と公平性の確保に積極的に取り組みます。</p> <p>また、債権回収の基本理念や最終的に回収不能となった債権の取扱い基準を定めた債権管理条例の制定を進め、庁内債権の一元的管理体制のあり方についても検討していきます。</p> <p>[平成19年度～]</p> <ul style="list-style-type: none"> ・税外収入の収入未済額の削減 <p>[平成21年度～]</p> <ul style="list-style-type: none"> ・債権処理基準の策定・債権回収マニュアルの作成及び運用 <p>[平成22年度～]</p> <ul style="list-style-type: none"> ・債権管理条例の制定及び運用 <p>[平成22年度～]</p> <ul style="list-style-type: none"> ・債権の一元的管理体制の検討 	<p>財務部 (財政課)</p> <p>「庁内債権管理検討委員会」</p> <p>全庁共通</p> <p>◇各部局の政策課を通じての実働</p>

	19年度	20年度	21年度	22年度	23年度	24年度～
<ul style="list-style-type: none"> ・インターネット公売の実施、納税しやすい環境の整備 ・「長崎県地方税回収機構」(平成21年4月新設)への参加(職員派遣)による滞納整理の推進 						
<ul style="list-style-type: none"> ・税外収入の収入未済額の削減 ・債権処理基準の策定・債権回収マニュアルの作成及び運用 ・債権管理条例の制定及び運用 ・債権の一元的管理体制の検討 						

●財産の有効活用

財産の利活用については、市民共有の財産との認識のもとに積極的な管理運用により財源の確保を進めます。

また、資産活用の具体的な方針を策定するうえで、市町合併に伴い増加した公的・公共的施設の機能分担、再編、適正配置など、そのあり方について検討を行います。

財産の処分においては、売却収入はできる限り基金へ積み立て、年度間の財源調整に充てます。また、公金については、「佐世保市公金管理方針」により、安全確実な方法を最優先し、その範囲内でより有利で効率的な管理・運用を行います。

具体的な取り組み項目と内容	所管部局(課)
<p>【財産の処分・運用】</p> <p>○遊休財産については、積極的な管理運用及び適正な処分を行うことにより収入の確保を図るとともに、その流動化を促進することによって税源の涵養を図ります。利用方針が未決定なものや、処分までに時間を要することが見込まれるものなどについては、期限付き賃貸など有効活用の観点から検討を行い、収入の確保を図ります。</p> <p>また、公有財産の効率的な運用を図るため、PRE(Public Real Estate:公的不動産の合理的所有・利用)戦略の研究など、その具体的方策について検討を行います。</p> <p>[平成21年度～]</p> <ul style="list-style-type: none"> ・財産の総点検 <p>[平成22年度～]</p> <ul style="list-style-type: none"> ・財産処分・運用計画の策定及び推進、財産処分・運用業務の民間活力の活用 ・財産の一元的管理体制の検討 <p>※上記の取り組みに関しては、公共施設の資産マネジメントの観点から、各地域における行政サービスの提供のあり方、効率的な機能分担や公共的施設の適正配置・整備の考え方等に留意しながら進めます。</p> <p>【公金管理の最適化】</p> <p>○「佐世保市公金管理方針」により、安全確実な方法を最優先し、その範囲内でより有利で効率的な管理・運用を行うとともに、公金管理の最適化に向けた研究を行います。</p> <p>[平成21年度～]</p> <ul style="list-style-type: none"> ・公金管理の最適化に向けた研究 	<p>財務部 (財産管理課・財政課)</p> <p>企画部 (政策経営課)</p> <p>会計管理室</p> <p>全庁共通</p> <p>◇各部局の政策課を通じての実働</p>

	19年度	20年度	21年度	22年度	23年度	24年度～
・財産の総点検			→	→	→	→
・財産処分・運用計画 の策定・推進			→	→	→	→
・財産処分・運用業務 の民間活力の活用			→	→	→	→
・財産の一元的管理体 制の検討			→	→	→	→
・公金管理の最適化に 向けた研究			→	→	→	→

●多様な資金調達、財源調達

有料広告システム、国・県や公益団体等による助成など新しい財源調達手法については、できることから順次実施します。

また、市民参加による市場公募債の発行など有利かつ多様な資金調達方法を研究し、実行に移します。

具体的な取り組み項目と内容	所管部局(課)
<p>【新たな財源調達】</p> <p>○自主財源の確保策として、広報紙及びホームページにおいて有料広告を導入し、その他の媒体についても段階的、全庁的に展開し、新たな財源調達に取り組みます。</p> <p>[平成19年度～]</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 広告事業実施要綱に基づく有料広告の導入（広報紙、ホームページ）、有料広告媒体の拡大 	<p>総務部 (秘書課、情報政策課)</p> <p>財務部 (財産管理課)</p> <p>全庁共通</p> <p>◇各部局の政策課を通じての実働</p>
<p>【多様な資金調達】</p> <p>○資金調達手段の多様化を図るとともに、住民の行政への参加意識の高揚を図るため、公募債（※1）の発行に取り組みます。</p> <p>その際、市場公募債発行の意図や将来の経営（行財政運営）見通しについて市場関係者や市民の理解を得るため、IR活動（※2）にも併せて取り組みます。</p> <p>今後、資金調達環境も悪化が見込まれることから、他の自治体との共同発行についても研究して行きます。</p> <p>[平成19年度～]</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ IR活動、公募債の発行 	<p>財務部 (財政課)</p> <p>(※1) 公募債 住民参加型市場公募債で、地方自治体が使途を明らかにして公募する債権</p> <p>(※2) IR活動 企業等の投資家向けの広報活動</p>

	19年度	20年度	21年度	22年度	23年度	24年度～
・有料広告の導入(広報紙、ホームページ)、有料広告媒体の拡大						
・IR活動、公募債の発行						

③財政負担の抑制

●債務の縮減・基金の確保

市債については残高を累増させないことが肝要であることから、実質的プライマリーバランスの黒字化を目指し、純負担額を減少させることを目標とします。一方、財源調整2基金(減債基金、財政調整基金)については一定の残高を確保し、前年度の剰余金は、できる限り一般財源基金に積み立てることとします。

また、特定目的基金については、将来見通しを含め活用状況の検証を行い、規模の適正化を図ります。

具体的な取り組み項目と内容	所管部局(課)
<p>【起債制限比率(実質公債費比率)による適正管理】</p> <p>○起債制限比率(※1)14%、実質公債費比率(※2)18%を超えないことを目標に行財政運営を行います。</p> <p>(※1)起債制限比率 公債費から地方交付税で措置される公債費を差し引いた値を、標準財政規模から地方交付税で措置される公債費を差し引いた値で割った数値の過去3ヵ年の平均値。14%超から公債費負担適正化計画の策定が必要となり、20%を超えると一部の市債の発行が制限され、30%を超えると市債の発行ができなくなる。</p> <p>(※2)実質公債費比率 総務省が平成18年度から導入した地方債の許可制限に係る指標。地方債を発行するには、市町村は都道府県の許可が必要だったが、平成18年度からは許可がなくても発行できる協議制度に移行。これまでの起債制限比率を見直し、従来考慮されていなかった上下水道など公営企業の支払う元利償還金への一般会計からの繰入金なども算定に加えることで、連結決算の考え方が導入された。この比率が18%以上になると今後の財政運営の計画を立て、許可を得る必要がある。25%以上になると一部の地方債が発行できなくなる。</p>	<p>財務部 (財政課)</p>
<p>【プライマリーバランス(※3)の黒字】</p> <p>○中・長期的には、実質方式(元金償還額を控除)での黒字の達成を目標とした行財政運営を行います。</p> <p>(※3)プライマリーバランス 財政の基礎的収支。一般的には、市債などの借金を除いた歳入と過去の借金の元利払いを除く歳出を比較するもの。歳出が多ければ赤字となり、歳入が多ければ黒字となる。黒字であれば、行政サービスが借金に頼らない範囲で賄われていることを示す。 本市においては、中・長期的なスパンにおける市債残高の逡減を目指し、市債発行額を元金償還額の範囲内に抑えることを目標とする。</p>	<p>財務部 (財政課)</p>
<p>【単年度の実質的収支の均衡の実現】</p> <p>○予算編成において、財源補てんとしての繰入金を前年度の歳計剰余金の範囲内とすることにより、実質的な収支均衡を実現します。</p>	<p>財務部 (財政課)</p>

<p>【基金の確保】</p> <p>○収支の均衡によって財源調整2基金の残高を維持します。</p> <p>特定目的基金については、事業計画の策定、適正規模の検討を進め、所要額への整理を図ります。</p>	<p>財務部 (財政課)</p> <p>全庁共通 (基金の所管部署)</p> <p>◇各部局の政策課を通じての実働</p>
--	---

(単位：百万円)

	19年度	20年度	21年度	22年度	23年度	24年度	目 標
起債制限比率 (実質公債費比率)	11.0% (14.0%)	(決算見込) 11.2% (14.4%)	(予 算) 11.3% (14.5%)	11.2% (14.2%)	11.3% (14.2%)	11.4% (14.2%)	14%以下 (18%以下)
プライマリー バランス	1,725	(決算見込) 901	(予 算) 1,686	991	△1,299	△1,615	中長期的には 黒字を目標
単年度の実質的 収支の均衡の実現	△61	(決算見込) △10	△250	△230	220	256	収支均衡

●財政力の強化

人件費、扶助費、公債費などの義務的経費を抑制する一方で、地域の振興、税源の涵養などにより歳入の強化を図り、経常収支比率の低下により、財政の柔軟性を高め、環境の変化への対応力(財政力)の強化を進めます。

具体的な取り組み項目と内容	所管部局(課)
<p>【事務事業の継続的改革改善】</p> <p>○財源配分型予算編成による事務事業の継続的改革改善に取り組み、行政サービスを低下させることなく財政の柔軟性を高め、財政力の強化を図ります。</p> <p>また、各部局が編成した枠配分予算についても、効率的な予算措置、事業効果を高め、行政評価や予算の適正な執行等の観点からの確認・調整等を行います。</p> <p>[平成19年度～]</p> <ul style="list-style-type: none"> ・財源配分型予算編成 (※1) <p>[平成21年度～]</p> <ul style="list-style-type: none"> ・執行状況調査等の実施 <p>(※1) 財源配分型予算編成 住民に最も近い事業の主管部局毎に一般財源を配分し、主管部局が行政評価などの活用により、コストの縮減と成果の向上を常に意識して、その権限と責任によって行う予算編成の手法。</p>	<p>財務部 (財政課) 全庁共通 ◇各部局の政策課を通じての実働</p>
<p>【生活関連経費等の確保と行政評価や経営方針に基づく効率的な財源配分】</p> <p>○市民生活を守るため、社会保障や生活関連経費、施設の維持補修等については、一定額を確保し、財源が縮減傾向にある中でも良質な行政サービスの提供に努めます。</p> <p>また、市民ニーズに対応したまちづくりをより効果的に推進するため、行政評価により明らかになった特に優先度の高い重要施策について、総合計画実施計画や経営方針に沿って、効率的な財源配分を行います。</p> <p>[平成19年度～]</p> <ul style="list-style-type: none"> ・政策推進枠(特別枠)の設定 <p>[平成19年度～]</p> <ul style="list-style-type: none"> ・経営方針に基づく財源の効率的配分 	<p>財務部 (財政課) 企画部 (政策経営課) 全庁共通 ◇各部局の政策課を通じての実働</p>

	19年度	20年度	21年度	22年度	23年度	24年度～
・財源配分型予算編成	→					
・執行状況調査等の実施			→			
・経営方針に基づく財源の効率的な財源配分	→					

(4) パートナーシップの構築(市民協働の推進)

① 市民協働の推進

● 市民協働のあり方の明示

市民協働推進指針を受けて、市民協働のあり方を明らかにするとともに、市民協働推進計画(平成 20～24 年度)に基づき、市民協働によるまちづくりの実現に向けた具体的な取り組みを計画的に進めます。また、その法的根拠として市民協働推進条例(仮称)の制定についてその必要性の是非を含めて検討します。

具体的な取り組み項目と内容	所管部局(課)
<p>【市民協働推進計画の推進】</p> <p>○市民協働推進計画(平成 20～24 年度)に基づき、市民協働を推進するための具体的方策について、計画的に取り組みます。</p> <p>[平成 20 年度～]</p> <ul style="list-style-type: none"> 市民協働推進計画の推進 <p>(推進体制の整備、市民協働推進条例(仮称)の制定是非の検討等)</p>	<p>市民生活部 (市民協働推進室)</p> <p>全庁共通</p> <p>◇各部局の政策課を通じての実働</p>
<p>【地域協働の研究・推進】</p> <p>○地域のニーズに対応するとともに、簡素で効率的な行政を実現する観点から、人と人がつながり合う身近な「地域コミュニティ」を地域のまちづくりにおける 1 つの基本単位として考慮しつつ、行政と地域が協働してまちづくりを進める「地域協働(※1)」に関するあり方の研究を行い、その結果を踏まえ具体的方策の展開を図ります。</p> <p>[平成 19 年度～]</p> <ul style="list-style-type: none"> 地域協働のあり方の研究及び方策の展開 <p>(※1) 地域協働</p> <p>一定の地域を前提として、そこに存在する住民をはじめ、地域内の住民が参画している多様な団体などが、当該地域が必要とする公共的サービスの提供を行政等と協力して行う状態。</p>	<p>市民生活部 (市民生活課)</p> <p>(市民協働推進室)</p> <p>企画部 (地域政策課)</p>

	19 年度	20 年度	21 年度	22 年度	23 年度	24 年度～
・市民協働推進計画の推進		→				
・地域協働のあり方の研究及び方策の展開	→			→		

●市民協働システムの整備

市民協働推進計画に基づき、共生、参加、平等を市民協働の基本理念として、市民や行政職員への意識啓発を行うとともに、市民公益活動への必要な支援を行うなど、様々な主体による自主的なまちづくりを促進するためのシステムを整備します。

具体的な取り組み項目と内容	所管部局(課)
<p>【市民公益活動の支援】</p> <p>○市民協働推進計画に基づいた市民公益活動の支援として、市民公益活動団体（NPO法人やボランティア団体等）の自立化に向けた支援を行います。</p> <p>[平成19年度～]</p> <ul style="list-style-type: none"> 市民公益活動団体自立化支援事業の展開 <p>[平成21年度～]</p> <ul style="list-style-type: none"> 市民と行政とが協働でまちづくりに取り組むための「提案型公募事業」の段階的な展開 	<p>市民生活部 (市民協働推進室)</p> <p>全庁共通</p> <p>◇各部局の政策課を通じての実働</p>

	19年度	20年度	21年度	22年度	23年度	24年度～
・市民公益活動団自立化支援事業の展開	→					
・提案型公募事業の段階的な展開			→ モデル事業	→ 試行 (募集・選定)	→ 試行 (事業実施)	→ 検証 本格実施

②情報共有の推進

●コミュニケーションの活性化

多様な市民ニーズを的確に把握するとともに、政策立案において市民の声を反映するため、意見等を寄せることができる場・機会を充実するとともに、意見等を市政に反映する仕組みづくりを推進するなど、市民と行政とのコミュニケーションの活性化を図ります。

具体的な取り組み項目と内容	所管部局(課)
<p>【政策立案等への市民の声の反映】</p> <p>○多様な市民ニーズの的確な把握と市の政策立案、各種計画等の策定において、対話型の市民会議、市民意識アンケート調査、パブリックコメント、ワークショップ等の手法を取り入れます。</p> <p>○市民の意見について、各施策・事業の展開や行政サービスの改善等に反映させる仕組みづくりを推進します。</p> <p>[平成19年度～]</p> <ul style="list-style-type: none"> ・「佐世保市総合計画を考える市民会議」及び「ひと・まち育む元気プラン市民会議」の運営 ・市民意識アンケート調査の実施 ・パブリックコメントやワークショップ等の手法の活用 <p>[平成21年度～]</p> <ul style="list-style-type: none"> ・広聴担当職員の配置等による体制の充実 	<p>企画部 (政策経営課)</p> <p>総務部 (秘書課)</p> <p>全庁共通</p> <p>◇各部局の政策課を通じての実働</p>
<p>【合併地域住民の意見反映の仕組み】</p> <p>○合併地域の住民の声を集約し、市政に反映させるために、地区協議会・地域審議会の効果的な運営を行います。</p> <p>[平成19年度～]</p> <ul style="list-style-type: none"> ・合併地域における地区協議会・地域審議会の運営 	<p>企画部 (地域政策課)</p>

	19年度	20年度	21年度	22年度	23年度	24年度～
・市民会議の運営、市民意識アンケート調査等の手法の活用	→					
・広聴担当職員の配置等による体制の充実			→	→		
・合併地域における地区協議会・地域審議会の運営	→					
	旧4町 (地区協議会)			江迎・鹿町 (地域審議会)		

第3章 プランの推進について

1. 行政経営の展開

今後は、本プランが目指す行政像「市民とともに歩み、変革し続ける行政」の考え方に基づき、人、物、金、情報等のあらゆる面で、経営の視点をもった行財政運営、いわゆる行政経営の展開を図っていきます。

また、その原動力は市職員であることから、行政評価システム等の手法や仕組みを通じて、市職員が従来の仕事のやり方を見直し、自らの仕事の意味を確認し、課題を見つけ、実践活動（改革・改善）につなげていくという「市役所の体質改革」に継続して取り組むことにより、本プランの効果的な推進を図ります。

2. 推進体制

「佐世保市行財政改革推進本部」を中心とした推進体制のもと、各部局の政策課が先導役となり、各部署における役割に応じた実働をもって、全庁的な取り組みの展開を図ります。

また、「行財政改革特別委員会」（佐世保市議会）や「佐世保市行政改革懇話会」（外部の任意機関）を通じ、議会や市民等から幅広く意見を聞きながら、本プランの進行管理を行うとともに、その進捗状況については報告書等により市民に広く公表します。

【推進体制】

