

# 目次

<b>序章 調査研究の概要</b> .....	<b>1</b>
1. 調査研究の背景と目的.....	3
2. 調査研究の進め方.....	4
3. 調査研究体制.....	5
4. 研究会開催経過.....	5
<b>第1章 財政健全化の取組からの考察と示唆</b> .....	<b>9</b>
<b>第I節 分析から得られた示唆</b> .....	<b>11</b>
1. 収入増加策について.....	12
2. 支出縮減・合理化策について.....	13
3. 財政健全化への取組に伴う負担感及び達成感について.....	17
<b>第II節 財政健全化に向けた取組状況の分析</b> .....	<b>18</b>
1. 収入増加策にみられる特徴.....	18
2. 支出縮減・合理化策にみられる特徴.....	21
3. 負担感・達成感にみられる特徴.....	27
<b>第2章 財政健全化の収入増加・支出抑制等の取り組みに関するアンケート</b> .....	<b>29</b>
1. 実施概要.....	31
2. 分析の視点.....	33
3. 集計・分析結果.....	34
<b>第3章 先進自治体の事例調査</b> .....	<b>81</b>
1. 神奈川県三浦市.....	83
2. 大阪府柏原市.....	92
3. 香川県三豊市.....	99
4. 福島県会津坂下町.....	105

<b>資料編</b> .....	<b>113</b>
1. アンケート調査票.....	115
2. アンケート調査単純集計結果.....	127
3. アンケート調査クロス集計結果.....	143
4. アンケート調査自由意見.....	167
<b>委員レポート</b> .....	<b>205</b>
<b>研究会名簿</b> .....	<b>211</b>

## 序章 調査研究の概要

## 1. 調査研究の背景と目的

平成 12 年 4 月の地方分権一括法の施行以来、行財政運営における地方公共団体（以下、自治体という。）の裁量権は大きく拡大された一方で、その役割を果たしていくために、徹底した行財政改革に取り組みつつ、地方分権を推進し、自主性を高めながら住民ニーズに応じていかなければならない等、行財政運営を取巻く環境は極めて厳しい状況にある。

この間、平成の大合併を経て平成 16 年 5 月に全国 3,100 団体あった市町村数は、平成 22 年 3 月末で 1,727 団体となり、また、平成 19 年 6 月に「地方公共団体の財政の健全化に関する法律」が公布され、この法律に基づく財政健全化計画等を策定し、多くの自治体において、財政健全化に向けた創意工夫がなされているところである。

自治体における財政健全化に向けた取組の方向としては、①歳入について増加を図る、②歳出について縮減・合理化を図る、という 2 つの考え方がある。

本研究会では平成 16 年度以降、指定管理者制度の導入（平成 16 年度、平成 19 年度）、民間委託の展開（平成 17 年度、平成 18 年度）、公共施設の有効利用（平成 20 年度）、各種収入増加策（平成 21 年度）等を取り上げ、それら方策に伴う課題等を提示してきた。

このような研究を踏まえ、様々な規模、組織、財政状況、合併事情等を抱える自治体が全国にある中で、“自らの課題”に対してどのような方策を優先すべきか、また、各方策をいかに組み合わせ、財政健全化全体からみた最適化を図るか等の観点から検討も必要と考えられる。

このような背景を踏まえ、本年度の調査研究においては、歳出抑制策、歳入増加策の基本計画である「財政健全化計画等」の策定状況をはじめとする、各種方策への取組実態を網羅的に分析し、より有効な方策とはどのようなものか、より達成感を獲得するためには何をすればよいか、また、これまでの取組において何が足りなかったか、あるいは軌道修正すべきことはないか、といった観点から参考としていただける調査研究を実施するとともに、市町村類型ごとに整理し、同じ規模の団体が財政健全化にむけて取組んでいる方策、課題等を提示することで、行財政運営全体から見た財政健全化の参考に資することを目的とする。

### 【平成 22 年度 自治体マネジメント研究会の検討テーマ】

#### —財政健全化計画等における収入増加・支出抑制等の取組—

## 2. 調査研究の進め方

---

### (1) アンケートの実施

#### ① 市町村アンケート内容の検討

##### ■アンケート内容

- (ア) 財政健全化計画等の進行管理のしくみの実態・導入方策等
- (イ) 目的別、性質別にみた主な収入増加・支出抑制策
  - 総務費 — 人件費、物件費、補助費等、その他
  - 民生費 — 人件費、物件費、扶助費、補助費等、その他
  - 土木費 — 人件費、物件費、維持補修費、補助費等、普通建設事業費  
その他
  - 教育費 — 人件費、物件費、補助費等、普通建設事業費、その他
  - その他

#### ② アンケート集計・分析

- 収入増加策、支出抑制・節減策のそれぞれの手法の導入状況について、傾向を把握した。
- 市町村の属性（類似団体、規模、都道府県等）をクロス軸として、その状況の違いによる収入増加策、支出抑制・節減策の手法選択状況の傾向を把握した。
- 財政健全化計画等の進行管理のしくみの実態・導入方策等に基づいて、その状況の違いによる収入増加策、支出抑制・節減策の手法選択状況の傾向を把握した。

### (2) 先進自治体の事例調査の実施

- 市町村アンケート実態調査を踏まえ、注目すべき傾向をもつ自治体を抽出し、ヒアリングを実施し、ケーススタディとしてとりまとめた。

### (3) とりまとめ

- アンケート分析、報告書とりまとめに向けた視点抽出のための先進自治体ヒアリングを実施した。
- ヒアリング結果及び研究会における議論（分析）の結果を報告書としてとりまとめ、全国 1,750 自治体に公表する。
- 報告書のとりまとめにあたっては、各自治体が同じ属性の自治体における取組状況と自らの自治体の比較や今後の取組の改善策の検討がしやすいよう工夫した編集とした。

### 3. 調査研究体制

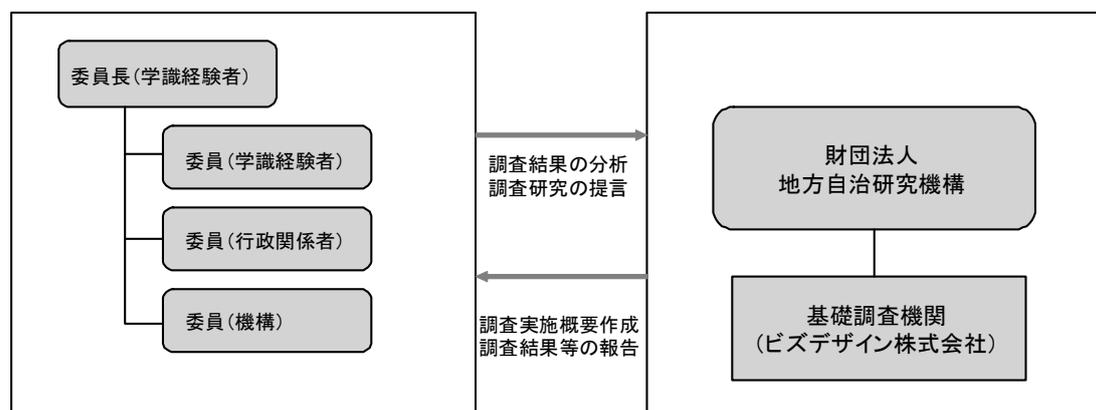
#### (1) 実施主体

本調査研究は、(財)地方自治研究機構の自主研究事業として実施した。

#### (2) 実施体制

- 学識者、行政関係者等で組織する「調査研究委員会」を設置し、調査結果の分析及び調査研究結果について協議を行った。
- 調査研究委員会の委員は、学識経験者、行政関係者等で構成し、3回の研究会を開催した。
- 地方自治研究機構（調査研究部）及び、基礎調査機関（ビズデザイン株式会社）で構成する事務局を設置し、委員会での審議に必要な資料収集、調査研究の具体的な方法について検討を行った。

図表 1 調査研究の実施体制



### 4. 研究会開催経過

本調査研究は、平成 22 年度事業として実施し、年度内に 3 回の研究会を開催した。研究会の開催日程及び検討内容は以下の通りであった。

#### 第 1 回研究会（平成 22 年 8 月 5 日（木）開催）

- 自治体委員からの事例紹介・・・横須賀市 竹内 委員、滝沢村 中道 委員
- 平成 22 年度研究企画案について

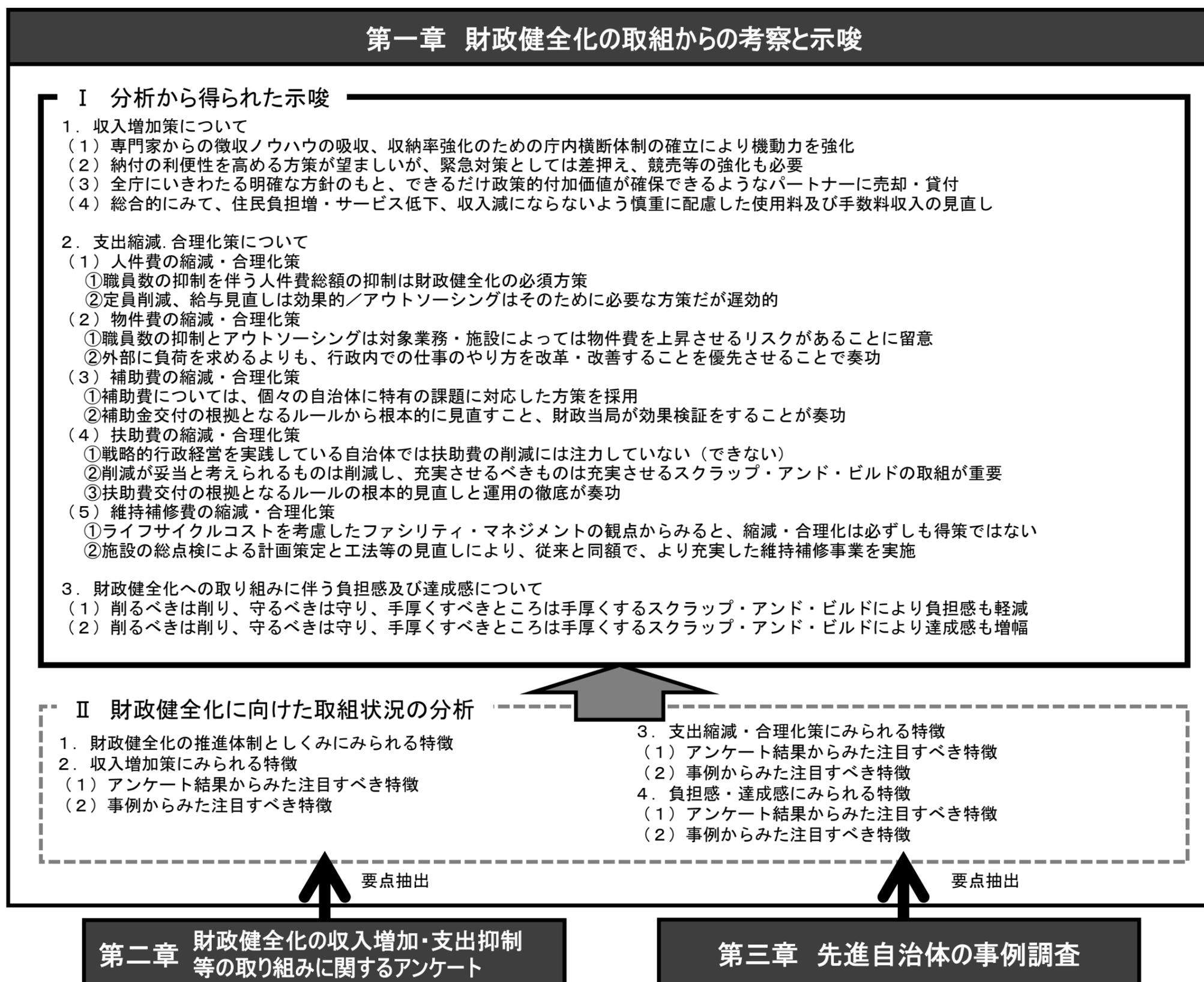
#### 第 2 回研究会（平成 22 年 11 月 25 日（木）開催）

- 調査中間報告

#### 第 3 回研究会（平成 23 年 2 月 24 日（木）開催）

- 報告書案の検討

図表 2 本報告書の構成と研究成果概要



## **第1章 財政健全化の取組からの考察と示唆**

## 第I節 分析から得られた示唆

本調査研究では、全国1,750自治体（1,727市町村及び23特別区）を対象とした「財政健全化の収入増加・支出抑制等の取組に関するアンケート」及びアンケート結果に基づき選定した4つの先進自治体に対するヒアリングに基づく事例調査を基礎情報として、財政健全化という大目標の達成に向けた効果的な収入増加策及び支出縮減・合理化策の展開方法を分析した結果、さまざまな示唆を得ることができた。これら示唆を本節（第I節）にとりまとめた。

また、これらの示唆を提供するもととなった分析結果は次節（第II節）に提示した。全国の自治体における財政健全化の取組の実態を示すものとして参考となるであろう。

なお、以下において「戦略的行政経営の立場からみれば・・・」あるいは「戦略的行政経営を実践している自治体では・・・」といった表現があるが、これは財政健全化への取組を、組織的かつ計画的に展開しながら、先進的な手法を積極的に導入しているとみられる自治体のことを意味している。

## 1. 収入増加策について

### (1) 専門家からの徴収ノウハウの吸収、収納率強化のための庁内横断体制の確立により機動力を強化

戦略的行政経営の立場からみれば、「税務一般職員の増員」が望ましいと考えられる。

しかし、逼迫する財政状況下で人件費削減の取組と並行する中では、嘱託職員、臨時職員による体制強化も選択肢となる。

さらに、職員の増加をしない場合でも、税務職員OBの活用や、都道府県や他自治体から専門性の高い専任スタッフを受け入れたり、派遣研修に出したりすることによって徴収ノウハウの吸収に努めることが有効な手法となるであろう。

また、収納率向上対策本部といった体制を整え、庁内連携、情報の共有化を図ることで機動力を強化するという方法も有効とみられる。

### (2) 納付の利便性を高める方策が望ましいが、緊急対策としては差押え、競売等の強化も必要

戦略的行政経営の立場からみれば、コンビニ収納や土日開庁など納付に来る住民の利便性を高める方策を採用することが理想的な方策のようである。

しかしながら、現状における収納率が思わしくない状況である場合には直面する収納強化を図る必要がある。不動産・動産の差押え、競売等の強化によって庁内の引き締めを図るとともに、住民等に対して毅然とした姿勢を示すことも必要であろう。なお、競売等に当たってはインターネットがうまく活用されている。

### (3) 全庁にいきわたる明確な方針のもと、できるだけ政策的付加価値が確保できるようなパートナーに売却・貸付

遊休資産の売却はもはや当然実施すべき方策のひとつであると言えよう。但し、町村部においてはその実現性に課題が多いであろうことを慎重に考慮する方がよいと思われる。

遊休資産売却、財産の貸付にあたっては、第一に、すべての遊休資産を対象として庁内における審議のうえ計画を策定し、基本方針を明確にしたうえで全庁を挙げて取り組むこと、第二に、単なる収入確保に終始するのではなく、政策的付加価値が確保できるような売却・貸付先を見つけ出すことが望ましいこと、の2点が重要であると言えよう。

#### (4) 総合的にみて、住民負担増・サービス低下、収入減にならないよう慎重に配慮した使用料及び手数料収入の見直し

戦略的行政経営の立場からみれば、行政内部コストの縮減努力をせずして、住民負担となる使用料、手数料の値上げをすることは望ましくないものと考えられているようである。

しかしながら、一般論としては、応能応益性を慎重に考慮したうえでの使用料、手数料の値上げは、受益と負担の公平性を確保するうえでも必要な手段であると言える。その際、経済的弱者に対する減免や助成等を同時に講じることで住民サービスの低下にならないよう創意工夫することも有効であろう。

また、個々の施設・サービスについて応益性、応能性を慎重に検討し、一律ではなく個別にメリハリのある見直しをし、結果として収入減とならないよう考慮することも必要であろう。

## 2. 支出縮減・合理化策について

### (1) 人件費の縮減・合理化策

#### ① 職員数の抑制を伴う人件費総額の抑制は財政健全化の必須方策

圧倒的多数の自治体が、職員数の抑制を伴う人件費総額の抑制に注力しており、戦略性の高い積極的な取組をしている自治体においてその傾向がより高いことから、この取組は財政健全化の必須方策であると言えよう。

ただし、すでに削減を先行させてきた自治体においては、行政サービスの水準維持に支障をきたさないよう、限界点を見極めることも新たな課題となるであろう。

また、より積極的な自治体においては、職員給与の見直しにも取り組み、住民からの高い評価を得ていることも参考にしたい。

#### ② 定員削減、給与見直しは効果的／アウトソーシングはそのために必要な方策だが遅効的

大多数の自治体が定員の削減に取り組んでいるが、戦略的行政経営を実践しているとみられる自治体ではさらに給与の見直しを積極的に進め、かつ奏功している。

業務量を削減せずに定員を削減するのは一人当たりの業務負荷を増やすことになるため、一定割合で業務量を減らすことはその前提として必須となる。このため、アウトソーシングによる業務量削減が奏功したとする自治体も少なくない。

ただし、アウトソーシングによる人件費縮減効果は、当該業務に従事していた職員が退職し、さらに不補充をすることによってはじめて表れるものであり、即時的に効果を

確認することはできない。そういう意味では、大量退職者が生じる時期にこそ奏功しやすい手法であったということが言えよう。

大量退職が一段落しつつある今日以降、アウトソーシングによる人件費の縮減は難しくなってくるとも考えられる。

このように、アウトソーシングについては、人件費削減効果が表れるまでに時間を要するという認識をもつべきであろう。

## (2) 物件費の縮減・合理化策

### ① 職員数の抑制とアウトソーシングは対象業務・施設によっては物件費を上昇させるリスクがあることに留意

戦略的行政経営を実践する自治体ではアウトソーシングについて積極的な傾向があるが、これが委託料の上昇をもたらし、その結果、物件費総額を抑制していない（できない）とする傾向が若干強く出ている可能性がある。

職員数の抑制も、臨時的任用職員の増加による賃金の上昇が物件費を上昇させるリスクをはらんでいることがうかがえる。

職員数抑制、アウトソーシング、臨時的任用職員の任用等を個々に進めれば、リスクだけが顕在化してしまいかねない。したがって、これら方策の全体を把握したうえでの判断が必要であり、そのためには、財政健全化を専任し指揮命令権をもつ担当部署があることが望まれる。

### ② 外部に負荷を求めるよりも、行政内での仕事のやり方を改革・改善することを優先させることで奏功

戦略的行政経営を実践する自治体では、調達方法、業者選定方法、委託単価の見直しといった方法、つまり委託先業者等の外部に負荷を求める方策よりも、行政内での仕事のやり方を改革・改善することを優先させることで物件費の縮減に功を奏している。

特に、アウトソーシングとICTの活用が有効策とされていることは注目に値する。

### (3) 補助費の縮減・合理化策

#### ① 補助費については、個々の自治体に特有の課題に対応した方策を採用

他の費用とは異なり、財政健全化への組織性、先進性、計画性によるタイプによる傾向が把握しがたい。

補助費の縮減・合理化については、個々の自治体に特有の課題に対応して判断するしかないと考えらるべきであろう。

#### ② 補助金交付の根拠となるルールから根本的に見直すこと、財政当局が効果検証をすることが奏功

戦略的行政経営を実践する自治体では、補助金交付の根拠となるルール（条例、要綱、規程等）の見直しが奏功したとする傾向が強い。

また、財政健全化担当課による補助効果の検証が奏功したとする傾向も強い。

ルール（条例、要綱、規程等）の見直しを、第三者を入れた機関で審議している事例もある。

こうしたことから、補助金の見直しについては、交付先とのしがらみをもつ傾向が強い担当部署ではなく、行革や財政当局が主導力を発揮しながら、交付の根拠となっているルールから根本的に見直すのが有効であるということが言えよう。

### (4) 扶助費の縮減・合理化策

#### ① 戦略的行政経営を実践している自治体では扶助費の削減には注力していない（できない）

戦略的行政経営を実践する自治体では、住民福祉に直結する扶助費の削減については消極的であろうことがうかがえる。実際に、扶助費はむしろ増加傾向にあり、縮減・合理化には注力していない（注力できない）という傾向が強い。

#### ② 削減が妥当と考えられるものは削減し、充実させるべきものは充実させるスクラップ・アンド・ビルドの取組が重要

全国の自治体の中には、事務事業評価を行うことにより、現時点においては趣旨・目的を喪失したと考えられる扶助費事業は削減しつつ、ニーズの高まりに対してより充実すべき事業は充実または新設するスクラップ・アンド・ビルドの取組が進められていることも参考にしたい。

### ③ 扶助費交付の根拠となるルールの根本的見直しと運用の徹底が奏功

扶助費の縮減・合理化に取り組む傾向が全体として弱いものの、見直しが必要となる場合には、補助金交付の根拠となるルール（条例、要綱、規程等）の見直しと運用にあたってのルールの厳守徹底が奏功したとする傾向が、戦略的行政経営を実践する自治体において強く表れていることは特筆すべきであろう。

## （５） 維持補修費の縮減・合理化策

### ① ライフサイクルコストを考慮したファシリティ・マネジメントの観点からみると、縮減・合理化は必ずしも得策ではない

戦略的行政経営を実践する自治体では、建替えや新築ではなくリニューアルによる更新によってライフサイクルコストを抑制するために維持補修費が増加する傾向がある、または老朽化のため抑制できないといった実態があり、むやみに縮減することはしていない（できていない）。

また、より一歩進んだ対応方向として、施設の廃止（取り壊し）・譲渡・売却といった抜本的方策を講じる必要性を指摘した自治体もあった。

短期的、単視眼的ではない戦略的ファシリティ・マネジメントの意識をもつことの重要性がうかがえる。

### ② 施設の総点検による計画策定と工法等の見直しにより、従来と同額で、より充実した維持補修事業を実施

戦略的行政経営を実践している自治体では、工法等の見直しによる維持補修費単価の縮減が奏功したとし、維持補修費そのものは縮減しなかったとしている自治体が目立っている。このことは、従来以上に充実した維持補修ができていていることを示している。

また、全施設の損耗状況や修繕に係る緊急度を精査したうえで年次計画を策定して維持補修にあたっているということも報告されている。

このように、維持補修費については単なる削減ではなく、付加価値を生み出す取組がなされていることは注目に値する。

### 3. 財政健全化への取組に伴う負担感及び達成感について

#### (1) 削るべきは削り、守るべきは守り、手厚くすべきところは手厚くするスクラップ・アンド・ビルドにより負担感も軽減

税務一般職員の増員、納付・納入場所の拡大や時間延長、遊休地の売却、アウトソーシングや職員給与の見直しといった大掛かりな取組を率先して取り組む戦略的行政経営を実践している自治体では、市民や議会の理解を得るための説明や質疑応答という外部対応の方により負担感が強い傾向が見受けられる。

一方、歳入増加策についてはともかく、歳出の縮減・合理化策としては、職員や各事業部局が不満を感じかねない方策を採用しているにもかかわらず、庁内調整に苦慮したとする傾向が平均なみであることは意外である。

しかし、これらの自治体では上記のような縮減策をとると同時にICT導入による業務改善や扶助費を削減しない姿勢、ライフサイクルコストを意識した維持補修費のコントロールなど、むやみなコスト削減ではなく文字通りスクラップ・アンド・ビルドを実践していることが、庁内の不満を増幅させない効果をもたらしているものとみることができよう。

#### (2) 削るべきは削り、守るべきは守り、手厚くすべきところは手厚くするスクラップ・アンド・ビルドにより達成感も増幅

戦略的行政経営を実践している自治体では、市民や議会などの外部からの評価の獲得、財政健全化への庁内気運の高まりという内部からの評価の両方を達成感として実感できている。

明確な組織と中期的方針をもって削減すべきところは大胆に削減し、投資や計画性のある経費の使い方については手厚く対応するというスクラップ・アンド・ビルドが評価されたものとみてよいであろう。

## 第Ⅱ節 財政健全化に向けた取組状況の分析

### 1. 収入増加策にみられる特徴

---

#### (1) アンケート結果からみた注目すべき特徴

第2章で提示する「財政健全化の収入増加・支出抑制等の取り組みに関するアンケート」の結果から、収入増加策にみられる注目すべき特徴を抽出した。

なお、本調査研究においては、推進体制や先進的取組に関する設問への回答を4つのタイプ（「先進的手法重視タイプ」、「計画重視タイプ」、「取組途上タイプ」、「戦略的積極タイプ」）に分類し、分析を行っている。（詳細は、第2章参照）

- 全体の約7割が、税務職員体制について何らかの人員増加策をとっており、スタンダードな手法であるということがうかがえる。
- 但し、「戦略的積極タイプ」では一般職の増員、「先進的手法重視タイプ」では嘱託職員の増員により徴収体制の強化に取り組む傾向が強いといった手法の違いがある。
- 一般職員の増加をしていない場合でも、税務職員OBの活用や都道府県税務事務所との連携による共同収納体制、庁内における横断的な徴税委員会の設置による困難事例の対応などによって徴収体制を強化している自治体が目立つ。
- 地方税の徴収増加策としては、差押え・競売（インターネット競売の利用等）等の強化が最も多いという全体的傾向に対して、「戦略的積極タイプ」では、土日開庁やコンビニ収納の導入等、納付に来る住民の利便性を高める方策を採用した自治体が平均に対して特に多い傾向がある。
- 遊休地の売払いによる財産収入には過半数の自治体に取り組んでいるが、都市部に偏っている。また、特に「戦略的積極タイプ」と「先進的手法重視タイプ」において積極的な傾向がみられる。
- 使用料、手数料の増加策については、受益者負担の適正化の観点から約6割に取り組んでいるが、市民の負担増となるため実施していないとする自治体も目立つ。

## (2) 事例からみた注目すべき特徴

第3章で提示する「先進自治体の事例調査」の結果及びアンケート結果に示されたこれら先進自治体の回答結果から、収入増加策にみられる注目すべき特徴を抽出した。

### ① 職員数削減の取組の中にあっても税務一般職員を増員

- 税務職員を合併時の20人体制から35人体制とした。(香川県三豊市)

### ② 職員数削減の取組の中にあっては税務一般職の増員は難しいため臨時職員で強化

- 近年職員数削減や給与の見直しを積極的に進め、その割合を徐々に低下させている中で一般職員の増員はしにくいという実情があるため臨時職員で体制強化を図っている。(神奈川県三浦市)

### ③ 専門家からの徴収ノウハウの吸収

- 大阪府より税専任スタッフを受け入れた(平成18年度、19年度の2年間)。個別事例に応じた具体的な事務処理方法等を効率的に体得でき、事業の推進を図るうえで効果があった。(大阪府柏原市)
- 市職員を県税事務所(滞納整理)に実地研修(3ヶ月)として派遣し、徴収における法律やノウハウ等専門的知識を習得させた。これにより、徴収率の向上や市民の納税意識の変革につながっている。(香川県三豊市)

### ④ 庁内横断体制の確立

- 情報共有を妨げがちな担当部署ごとの徴税体制を改善するため、収納率向上対策本部を設置し、副市長を筆頭とする収納対策連絡会を定期的で開催し、各担当部署の連携を図ることによって効率的な収納を図っている。なお、税務一般職員の増員はしていない。(福島県会津坂下町)

### ⑤ 収納率向上の緊急対策としての差押え、競売等の強化

- 収納率は、町税98.31%、国民健康保険税95.70%と決して低くないため、これまでは差押え・競売等には注力していなかった。(福島県会津坂下町)
- 平成19年度から、不動産については神奈川県と合同で公売を実施。動産についてはインターネットを活用して公売を実施した。(神奈川県三浦市)
- 動産についても、インターネット公売を積極的に活用していく。(福島県会津坂下町)

⑥ 全庁にいきわたる遊休資産売却に関する明確な方針の確立

- 教育施設の適正配置による統廃合により今後未利用財産が増加する見込みがある。可能な限り貸付、売却を進めていく。(福島県会津坂下町)
- 未利用地等については処分方針を制定し積極的な処分を進めている。(神奈川県三浦市)
- 7町合併により誕生した当市は多くの普通財産を保有している。このうち、今後使用する予定がないと見込まれる土地、家屋については、庁内組織の審議を経たうえで、競売に付し売却することにより貴重な自主財源を生み出している。(香川県三豊市)
- 市有地を徐々に売却しつつあるが、まだ大量の施設が残っている。現在、これらを整理中であり、最終的な政治判断が必要な段階まで来ている。(香川県三豊市)

⑦ 単なる収入増の取組に終始しない政策的付加価値の確保

- NPO法人に町有地を有償貸付している。(福島県会津坂下町)

⑧ 総合的にみて、住民負担増・サービス低下、収入源にならないよう慎重に配慮した使用料、手数料の見直し

- 使用料の増額改定は公平性、受益者負担の原則に立った取組によるものであり、今まで未徴収だった施設について増額改定することはサービスの低下ということにはならないと考える。(福島県会津坂下町)
- 温泉施設の使用料の増額改定を行ったが、別施策で高齢者に対し助成制度を行っている。(福島県会津坂下町)
- 住民票の写し・印鑑証明等について1件あたり150円から300円に改定した。(大阪府柏原市)
- 各種施設使用料については、行革大綱等に基づき策定した「集中改革プラン」において掲げられているところであるが、旧7町によりバラつきがあるままで未だに統一されていない。合意形成に時間が掛かっており、合併後5年を経過しようとしているが、ようやく見直しに着手しつつある。(香川県三豊市)
- 現状より使用料収入が減少することのないよう使用料の見直しを考えている。(香川県三豊市)

## 2. 支出縮減・合理化策にみられる特徴

### (1) アンケート結果からみた注目すべき特徴

第2章で提示する「財政健全化の収入増加・支出抑制等の取り組みに関するアンケート」の結果から、支出縮減・合理化策にみられる注目すべき特徴を抽出した。

#### ① 人件費の縮減・合理化策について

- ほぼすべての自治体が、職員数の抑制を伴う人件費総額の抑制に注力しており、「集中改革プラン」の策定・公表にあたって削減数値目標を掲げている自治体が目立つ。
- 人件費の縮減・合理化策として最も功を奏した手法として約8割の自治体が定員の合理化を挙げている一方で、4分の1の自治体がアウトソーシングによる直營業務量の削減を挙げている。特に、「戦略的積極タイプ」及び「先進的手法重視タイプ」にその傾向が強い。
- また、「戦略的積極タイプ」では、職員給与の見直しが特に功を奏しているという傾向が相対的に強い。

#### ② 物件費の縮減・合理化策について

- 全体の8割強の自治体が、事務事業の見直しを行い、物件費総額を縮減させることに注力している。
- 功を奏した手法としては、「戦略的積極タイプ」と「先進的手法重視タイプ」ではアウトソーシングが比較的多く挙げられている。
- 但し、アウトソーシングにより人件費が削減される一方で委託料が増加し、物件費の削減が進まないことを指摘した自治体も目立つ。
- 財政健全化の取組に遅れが目立つ「取組途上タイプ」では、調達方法・業者選定方法や委託単価の見直しが功を奏したとする傾向が強く出ているが、「戦略的積極タイプ」ではむしろその傾向が弱い。調達方法・業者選定方法や委託単価の見直しは、民間の事業者等に負荷を転嫁する側面をもつ手法であり、「戦略的積極タイプ」に多いアウトソーシングは、民間の活力を活かす手法であるという点が特徴であると言えよう。

#### ③ 補助費の縮減・合理化策について

- 全体の約4分の3の自治体が補助費総額の抑制に注力しているが、残る4分の1は注力していない。内訳としては約2割が一律削減、約5割が個別縮減である。これらの状況をタイプ別にみたが、明確な傾向を把握しがたい。
- 奏功手法に関しては全体の約6割が担当課による補助効果の検証、約4割が担当課による補助先との個別交渉を挙げ、いずれも補助交付事務の担当課主導による

手法となっているが、「戦略的積極タイプ」だけを取り上げてみると財政健全化担当課による補助効果の検証を挙げる傾向が相対的に強い。

- 補助交付事務の担当課主導ではない見直し手法の具体例として、見直し統一基準（公益性・妥当性・効果効率性）の設定、市民代表など外部委員による「行政改革推進委員会」の提言に基づく見直しなどが挙げられている。
- また、全体では約4割が奏功手法として挙げた「個々の条例、補助要綱の見直し、適正運用の徹底」については、「戦略的積極タイプ」に全体平均より強い傾向があり、根本ルールの見直しに重要性を示している。

#### ④ 扶助費の縮減・合理化策について

- 扶助費の縮減・合理化策については全体の3割強が何らかの削減手法に注力しているが、残る7割弱は総額抑制をしていないか、あるいはその他の対応を回答している。
- その対応状況を具体的にみると、抑制に努めてはいるもの、需要の増大傾向は避けられず、安易に縮減・合理化することはできないとの指摘が多数である。
- 「戦略的積極タイプ」と「先進的手法重視タイプ」では扶助額総額の抑制に注力した傾向が相対的に弱い。財政健全化の中にあっても住民福祉に直結する扶助費の削減については消極的であろうことがうかがえる。
- 奏功手法としては、全体の7割強が担当課による給付効果の検証を挙げる一方、4割弱が個々の条例、給付要綱の見直し、運用の徹底を挙げている。この傾向は、「戦略的積極タイプ」で特に強い。

#### ⑤ 維持補修費の縮減・合理化策について

- 全体の7割弱が維持補修費の総額抑制に注力しているが、注力した手法にはばらつきがある。残る3割強は総額抑制に注力していないか、あるいはその他の対応を回答している。
- その対応状況を具体的にみると、新規の建替え等を抑制し、維持補修によって施設の更新、延命利用を図っているため、維持補修費は増加傾向になるといった指摘が目立つ。
- 「戦略的積極タイプ」では、維持補修費総額を抑制することなく配分額を見直すことに注力したとする傾向が相対的に強い。具体的な対応状況をみても、建替えや新築ではなくリニューアルによる更新によってライフサイクルコストを抑制するために維持補修費が増加する傾向がある、または、老朽化のため抑制できないといった内容が目立つ。
- 奏功手法としては、全体の5割強の自治体が、耐用（耐久）年数を過ぎた施設等を職員努力によって延命させていることを挙げ、4割強の自治体が工法等の見直しによる維持補修費単価の縮減を挙げている。その他、大規模修繕を必要とする施設を廃止または休止するという自治体もみられた。

- 「戦略的積極タイプ」では、工法等の見直しによる維持補修費単価の縮減が奏功したとしているが、同タイプが維持補修費総額の縮減に対してあまり強い傾向を示していないことを勘案すると、単価の縮減によって従来以上の事業を実施することができている可能性がある。

## (2) 事例からみた注目すべき特徴

第3章で提示する「先進自治体の事例調査」の結果及びアンケート結果に示されたこれら先進自治体の回答結果から、支出縮減・合理化策にみられる注目すべき特徴を抽出した。

### ① 人件費の縮減・合理化策について

#### (ア) 平成21年前後までの5カ年程度の期間中に、退職者不補充による1割程度の職員数削減を実現

- 会津坂下町行財政対策委員会で決定された職員定員適正化計画をもとに平成17年度当初には200人であった職員数を平成21年度当初には182人まで減らしている。約1割の削減である。(福島県会津坂下町)
- 平成22年度以降に多数の退職者が見込まれ、行政サービスの低下が懸念されており、新たな職員定員適正化計画の策定が急務となっている。(福島県会津坂下町)
- 平成17年度当初には680人であった一般職職員を、平成22年度当初には562人まで減らしている。5年間に118人、約17%の削減である。(神奈川県三浦市)
- 7町合併で同規模の自治体よりも職員数が多いため、平成18年度から5カ年計画で退職者不補充策を講じてきた。(香川県三豊市)

#### (イ) 職員の給与等の削減にも積極的に取り組み、市民から高い評価

- 給与等にも手をつけなければ、予算編成が出来ないという状況を皆で共有し、職員他、議員定数及び報酬まで見直しが行われている。(福島県会津坂下町)
- 平成17年度から19年度にかけて初任給の1号級引き下げ。(大阪府柏原市)
- 行政改革大綱の付属として、「総人経費削減に関する方針」を庁内内部組織の行政改革推進本部会と外部組織である行政改革推進委員会で決定し、それに基づき削減を進めている。合併を契機とした職員数を含めた人件費削減は、市民からの高い評価を受けている。(香川県三豊市)

(ウ) 行政サービスを低下させてまで職員数削減をすることは得策ではない

- 退職者不補充方針に従い、幼稚園、保育園においても臨時職員で対応していたが、さすがに限度があり、1年前倒しで平成22年からは新規採用を実施した。現在の行政サービスレベルを維持するためにはこれ以上の人員削減は無理がある。(香川県三豊市)

(エ) アウトソーシングは中長期的効果が期待できる有効策だが即効性はない

- 平成15年度に策定した「行政革命戦略5つの宣言」に基づき、市のすべての業務を対象とした「市場化可能性調査」を実施した結果、受託したい事業者が存在した業務をアウトソーシングする方針をもって取り組んだ。(神奈川県三浦市)
- 学校給食及び学校校務員、市立病院における調理室等の業務委託をはじめ、庁議において審議のうえアウトソーシングを決定、導入した。(神奈川県三浦市)
- すべての公の施設を対象として指定管理者制度に移行するという方針を庁議決定し、実践している。(神奈川県三浦市)
- アウトソーシングによる人件費縮減効果は、当該業務に従事していた職員が退職し、さらに不補充をすることによって表れるものと、任用替等により職員を不補充とすることにより表れるものがあり、前者のケースでは即時的に効果を確認することはできない。(神奈川県三浦市)
- アウトソーシングに取り組んでいるが、まだ効果が表れていない。(福島県会津坂下町)

② 物件費の縮減・合理化策について

(ア) アウトソーシングは中長期的効果が期待できるが、物件費を上昇させるリスクがあることを認識したうえでトータルコストを慎重に検討

- アウトソーシングを導入すれば、これまで職員が実施してきた事業を外部委託することになるため、人件費が削減され物件費が増えることになる。このため、まずは事務事業の検証を行い、事業全体に要する経費がアウトソーシング前を上回らないようにした、トータルコストをコントロールする問題意識をもっている。(大阪府柏原市)
- 物件費における委託料や賃金以外の要素については予算編成における枠配分、査定精査等により一定の削減効果がみられるが、それ以上に職員数の減からくる事務の外部委託や保育所、幼稚園職員の退職者補充を臨時職員で対応することから、委託料や賃金の増加が著しく、保育所、幼稚園及び小中学校の適正配置(統廃合)が完了するまでは物件費を縮減することは難しい。(香川県三豊市)

- 順次指定管理者制度への移行、業務委託によるアウトソーシングを進めているが、その多くは多額の委託料を必要としない小規模施設であるとみられ、このことがその管理に必要とされてきた職員の人件費の縮減をもたらしている。(神奈川県三浦市)
- 指定管理者制度の導入や長期継続契約の手法等により経費の抑制を図る。委託契約額については、前年度より少しでも低くなるよう、各担当課に努力を促している。(大阪府柏原市)

#### (イ) アウトソーシングを契機として、政策的付加価値を向上

- 保育園、幼稚園の取り扱いが懸案となっている。平成20年度に三豊市就学前教育・保育検討委員会の答申を受け、子ども園の導入を含めて統廃合を検討している。(香川県三豊市)
- 物件費の縮減がある程度進んでいるため、今後はアウトソーシングも単にコストカットという側面ではなく、同じ金額でもより質の高いサービスを行うという意識で事業を行っていく。(福島県会津坂下町)

### ③ 補助費の縮減・合理化策について

#### (ア) 全庁挙げたしがらみのない主導體制で、補助金交付の根拠となるルールから根本的に見直し

- 行政改革大綱の付属として、「補助金の整理合理化優遇措置の見直しに関する指針」を庁内内部組織の行政改革推進本部会と外部組織である行政改革推進委員会で決定し、プログラムレビュー（行政の役割の再定義）とゼロベースでの見直し・削減を進めている。(香川県三豊市)
- 補助金を交付する「規程」の適正性・公平性について第三者機関を入れて審議し、平成22年度末において18年度比30%削減を目標に掲げ取り組んでいる。(香川県三豊市)
- 事務事業評価により職員に事業本来の目的、意義を再確認させることが、要綱等に見直しにつながっている。(福島県会津坂下町)
- 合併前から各地域において実施されているまつりの補助金に対しても見直しを進めている段階にある。(香川県三豊市)

### ④ 扶助費の縮減・合理化策について

#### (ア) 住民福祉をトータルで捉えた選択と集中により、むやみなサービス低下を招かない工夫

- 町の施策方針として福祉制度の充実を掲げており、児童医療費は中学3年生まで無料、保育料の無料化などを実施している。その一方で、長寿祝い金、福祉手当等は廃止しており、事業の選択と集中を実践している。(福

島県会津坂下町)

- ▶ 事務事業評価を行うことにより個々の事業の必要性を再確認し、スクラップ・アンド・ビルドによるサービスの質の向上を目指すという考え方が条例、要綱の見直しにつながっている。(福島県会津坂下町)
- ▶ 市独自の見舞金や給付金についての効果をゼロベースで検証し、平成 17 年に要綱廃止や市条例の改正を実施。ただし、一方的に廃止、減額をするのではなく、真に求められているニーズの把握に努め、その他施策を充実させるなどの努力をして扶助費削減に努めている。(大阪府柏原市)

#### (イ) 補助金交付の根拠となるルールから根本的に見直し

- ▶ 事務事業評価を行うことにより個々の事業の必要性を再確認し、スクラップ・アンド・ビルドによるサービスの質の向上を目指すという考え方が条例、要綱の見直しにつながっている。(福島県会津坂下町)【再掲】

#### (ウ) 福祉需要が高まる中では、扶助費のむやみな削減は困難

- ▶ 扶助費については、他自治体同様、年々伸びている状況である。特に生活保護費の伸びが大きく、また、高齢化比率が高い方にあるので、医療費関係の伸びが市の財政を圧迫している状況である。(神奈川県三浦市)
- ▶ 国保会計(平成 21 年度:7 億円)と病院会計(平成 21 年度:7 億円)への繰り出し金が財政運営に与える影響が大きい。国保会計は制度との関係もあり、なかなか削減が進まない。(神奈川県三浦市)
- ▶ 市独自の施策について、見舞い金や福祉金について減額や廃止を実施する等の扶助費削減に努めている。しかし、社会情勢により社会保障経費の伸びが大きく、その額も大きいのが現状であり、扶助費全体の縮減・合理化は難しい。(大阪府柏原市)

### ⑤ 維持補修費の縮減・合理化策について

#### (ア) 優先順位を決めた計画を策定したうえで、早期修繕、施設の廃止・譲渡・売却等も含む取組を実施

- ▶ 全施設の損耗状況や修繕の緊急度を精査したうえで計画を策定し、施設修繕の優先順位づけと早期修繕による施設延命を図っている。(福島県会津坂下町)
- ▶ 7 町合併により同じ目的の施設が重複している。いずれも経年により老朽化が進み維持補修費は肥大化しているのが現状である。このため、施設の一覧表を作成し、施設の廃止(取り壊し)・譲渡・売却の方針を検討していく段階である。(香川県三豊市)

### (イ) 軽微な維持補修については職員による対応

- 財政課の個別査定により、緊急性等を精査して総額を抑制している。軽微な維持補修については、緊急的に各担当課職員が修理する等の努力をしている。(大阪府柏原市)

## 3. 負担感・達成感にみられる特徴

---

### (1) アンケート結果からみた注目すべき特徴

各自治体において収入増加の取組に伴う負担感と支出縮減・合理化の取組に伴う負担感は同じである傾向がある。

- 全体の傾向をみると、収入増加策の場合では、市民や議会の理解を得るための説明や質疑応答に負担を感じている自治体が多いが、積極的なタイプの自治体において特に負担感が強いわけではなく、むしろ消極的なタイプにおいてより強く感じられている様子がうかがえる。
- 支出縮減・合理化策の場合では、事務所管課等との合意形成など庁内調整に負担を感じている自治体が5割強ある。
- アウトソーシングや職員給与の見直し等に取り組んでいる「戦略的積極タイプ」において、市民や議会の理解を得るための説明や質疑応答に特に苦慮する傾向が強いことは容易に理解できるが、庁内調整に苦慮したとする傾向は平均並みであることはやや意外である。
- このことの原因としては、このタイプの自治体がICT導入による業務改善や扶助費をむやみに削減しない姿勢、ライフサイクルコストを意識した維持補修費のコントロールなど、アウトソーシングや職員給与の見直しに合わせて、文字通りスクラップ・アンド・ビルドを実践しているということが影響しているのではないかと考えられる。
- 収入増加策の取組における達成感、個々の取組効果が決算数値に表れたことに最も多く感じられているが、「戦略的積極タイプ」では、市民や議会から評価されたこと、財政健全化への庁内気運が高まったことを挙げた自治体が相対的に多い。この傾向は支出縮減・合理化の取組における達成感でも同じである。

## (2) 事例からみた注目すべき特徴

第3章で提示する「先進自治体の事例調査」の結果及びアンケート結果に示されたこれら先進自治体の回答結果から、負担感・達成感にみられる注目すべき特徴を抽出した。

### ① 負担感を軽減し、達成感を増幅するための職員の意識改革に注力

- 市民や議会など対外的なコンセンサスを得るためには、「地域にでて、一緒に汗をかく必要がある。」を基本に現在、職員の意識改革に注力している。(福島県会津坂下町)
- 事務事業評価に対し、どうしてもやらされ感がある職員もおり、その意識改革が課題である。行革担当部署が各部署に飛び込んでいき、意識改革に奮闘している。(福島県会津坂下町)

### ② 改革の持続力を保つため、改革そのものをリフレッシュ

- 職員の意識向上策のひとつとして、職員提案制度で最も優秀だった提案については、翌年度に必ず事業化している。(福島県会津坂下町)
- 庁内気運の高まりはあるが、取組がマンネリ化しつつあり、今後の効果的な進め方が課題になっている。(香川県三豊市)

## **第2章 財政健全化の収入増加・支出抑制等の 取り組みに関するアンケート**

## 1. 実施概要

---

### (1) 目的・趣旨

国内の全自治体を対象として、財政健全化への取組として、収入増加策、支出抑制・節減策のそれぞれの手法の導入状況について、傾向を把握する。

市町村の属性（類似団体、規模、都道府県等）をクロス軸として、その状況の違いによる収入増加策、支出抑制・縮減策の手法選択状況の傾向を把握する。

### (2) アンケート対象

全国 1,750 団体（市町村・特別区）

### (3) アンケートの設問構成（設問数 34）

- I 財政健全化の取り組みについて
  - 1. 財政健全化の推進組織について
  - 2. 財政健全化の取り組み方法について
  - 3. 毎年度の予算編成のしくみについて
  
- II 収入増加策の具体的取り組み内容
  - 1. 地方税の徴収増加策について
  - 2. 財産収入の増加策について
  - 3. 使用料、手数料収入の増加策について
  - 4. その他の収入の増加策について
  - 5. 収入増加策の課題について
  
- III 支出縮減・合理化策の具体的取り組み内容
  - 1. 人件費について
  - 2. 物件費について
  - 3. 補助費等について
  - 4. 扶助費について
  - 5. 維持補修費について
  - 6. 支出の縮減・合理化に向けた課題について

### (4) アンケート実施概要

#### ① 発送先

全国 1,750 団体（市町村・特別区）行財政改革担当部局

② 実施時期

平成 22 年 10 月

③ 発送・回収結果

発送数：1,750 件

回収数：900 件

有効回答率：51.4%

④ 回収状況（都道府県ブロック別及び類似団体別の内訳）

回収数 900 件の都道府県ブロック別及び類似団体別の内訳は以下の通りである。

回収における内訳と実際の自治体数の内訳（母数）とを比較して、出現率を算出したところ、回収率から大きく乖離する値はみられないことが確認できた。

図表 3 都道府県ブロック別の回収数

都道府県ブロック	回収数	母 数	出現率 (%)
北海道・東北	226	407	55.5
関 東	188	346	54.3
北 陸	39	81	48.1
中 部	135	240	56.3
関 西	88	198	44.4
中 国	53	109	48.6
四 国	46	95	48.4
九州・沖縄	125	274	45.6
計	900	1,750	51.4

図表 4 類似団体別の回収数

類似団体	回収数	母 数	出現率 (%)
町村Ⅰ	108	225	48.0
町村Ⅱ	111	241	46.1
町村Ⅲ	88	152	57.9
町村Ⅳ	58	131	44.3
町村Ⅴ	89	193	46.1
都市Ⅰ	133	254	52.4
都市Ⅱ	151	264	57.2
都市Ⅲ	62	109	56.9
都市Ⅳ	29	58	50.0
大都市	71	123	57.7
計	900	1,750	51.4

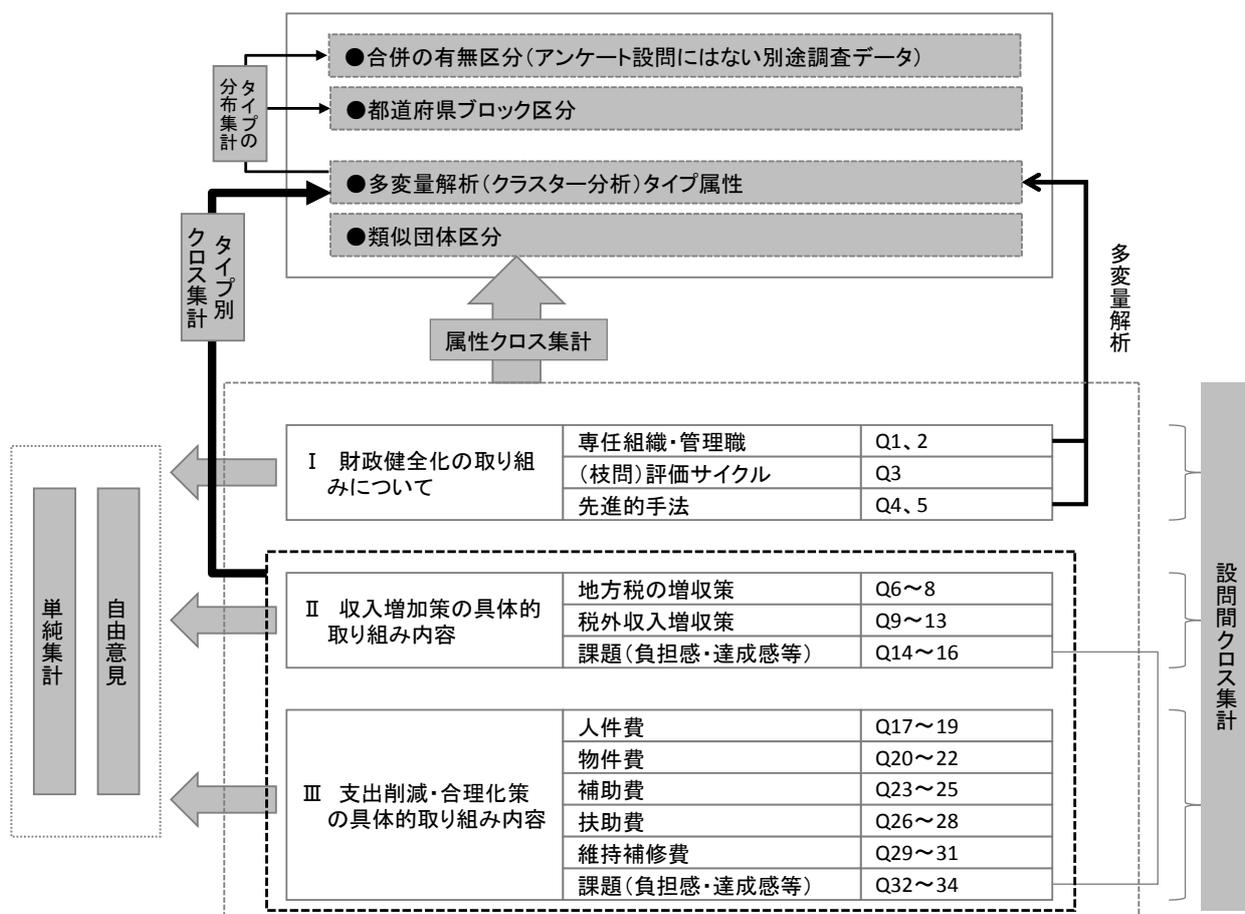
## 2. 分析の視点

### (1) アンケート分析の視点

アンケート分析は、「図表 5 アンケート分析の視点」の通り進めた。

- 単純集計結果と自由意見により、特に全体的傾向であるとみられる状況を明らかにする。
- 類似団体別クロス集計により、単純集計で明らかにされた傾向について、都市・町村あるいは自治体規模の違いによる傾向を明らかにする。
- 必要に応じて、設問間のクロス集計を行うことにより、単純集計で明らかにされた傾向について、傾向の背景を明らかにする。
- 財政健全化への取組姿勢に着目し、タイプ分類を施し、タイプ別クロス集計を行うことにより、取組姿勢と取組傾向との関係を分析する。
- 合併の有無によるクロス集計を補足的に行うことにより、合併と財政健全化の取組状況との関係を分析する。

図表 5 アンケート分析の視点



### 3. 集計・分析結果

#### (1) 取組の体制としくみ

##### ① 推進組織体制

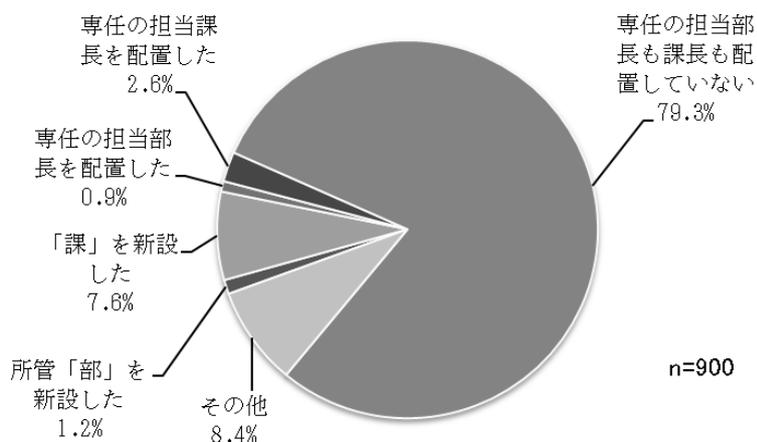
財政健全化の推進組織については、「従前からある担当部・課が所管しており、専任の担当部課長もいない」(79.3%)が最も多い。特に小規模自治体においてその傾向が強い。

また、自由意見の内容からは「平成16～18年度まで専任担当部が存在し、平成19年度には担当部を廃止し、専任担当者のみを配置。平成20年度以降は兼任担当者で対応」などの回答があり、調査対象期間(平成16～20年)の5年間で、複数回組織改編をしている自治体が目立つ。

図表 6 推進組織体制について (S A)

回 答	n	%
所管「部」を新設した	11	1.2
所管「課」を新設した	68	7.6
専任の担当部長を配置した	8	0.9
専任の担当課長を配置した	23	2.6
専任の担当部長も課長も配置していない	714	79.3
その他	76	8.4
不明	0	
全体	900	100.0

図表 7 推進組織体制について (グラフ)



図表 8 推進組織体制について（類似団体別）

(単位：%)	合計 (回答件数)	「部」を新設した	「課」を新設した	専任の担当部長を 配置した	専任の担当課長を 配置した	専任の担当部長も 課長も配置していない	その他
全体	900	1.2	7.6	0.9	2.6	79.3	8.4
町村Ⅰ	108	0.0	1.9	0.0	0.0	94.4	3.7
町村Ⅱ	111	0.0	1.8	0.0	2.7	89.2	6.3
町村Ⅲ	88	0.0	5.7	1.1	3.4	85.2	4.5
町村Ⅳ	58	0.0	5.2	0.0	1.7	84.5	8.6
町村Ⅴ	89	1.1	10.1	0.0	3.4	80.9	4.5
都市Ⅰ	133	0.8	7.5	0.0	0.8	78.9	12.0
都市Ⅱ	151	2.6	11.9	2.6	2.0	66.9	13.9
都市Ⅲ	62	1.6	4.8	3.2	4.8	75.8	9.7
都市Ⅳ	29	0.0	20.7	0.0	6.9	65.5	6.9
大都市	71	5.6	14.1	1.4	5.6	63.4	9.9

※平均より5ポイント以上大きい箇所を白抜き文字、小さい箇所を灰色で表示。

## ② 取組基準

財政健全化の取組基準については、「中期的な計画・指針等を策定し、進捗管理をしている」が最も多く（59.3%）、「中期的な計画・指針等を策定せず、予算編成時に進捗管理をしている」が34.9%となっている。

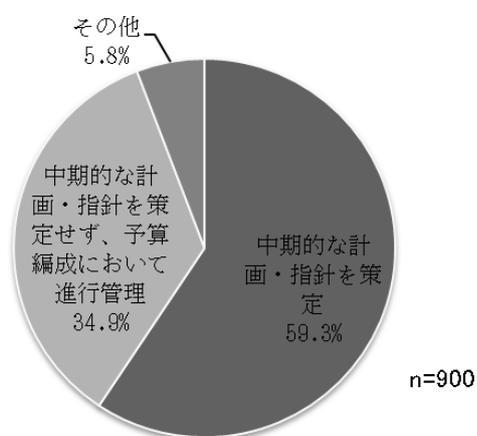
類似団体別にみると特に町村と都市で、傾向が大きく分かれる。

また、自由意見の内容をみると「平成17～21年度の5カ年を推進期間とした「行財政改革プラン」を策定。平成20年度に改革プランを補足・修正する「行財政改革方針」（推進期間：平成20～24年度）を策定」などの回答があり、5年間での計画策定が目立つ。また、「公的資金補償金免除繰上償還に係る財政健全化計画を策定」などの回答もあり、国の制度に合わせて策定していることがうかがわれる。

図表 9 取組基準について (SA)

回 答	n	%
中期的な計画・指針を策定	534	59.3
中期的な計画・指針を策定せず、予算編成において進行管理	314	34.9
その他	52	5.8
不明	0	
全体	900	100.0

図表 10 取組基準について (グラフ)



図表 11 取組基準について (類似団体別)

(単位:%)	合 計 (回答件数)	中期的な計画・指針 を策定	管理 予算編成において進行	その他
全 体	900	59.3	34.9	5.8
町村 I	108	40.7	56.5	2.8
町村 II	111	49.5	45.0	5.4
町村 III	88	59.1	38.6	2.3
町村 IV	58	55.2	39.7	5.2
町村 V	89	47.2	50.6	2.2
都市 I	133	62.4	28.6	9.0
都市 II	151	75.5	19.9	4.6
都市 III	62	69.4	24.2	6.5
都市 IV	29	62.1	20.7	17.2
大都市	71	71.8	16.9	11.3

※平均より 5 ポイント以上大きい箇所を白抜き文字、小さい箇所を灰色で表示。

### ③ 取組の評価

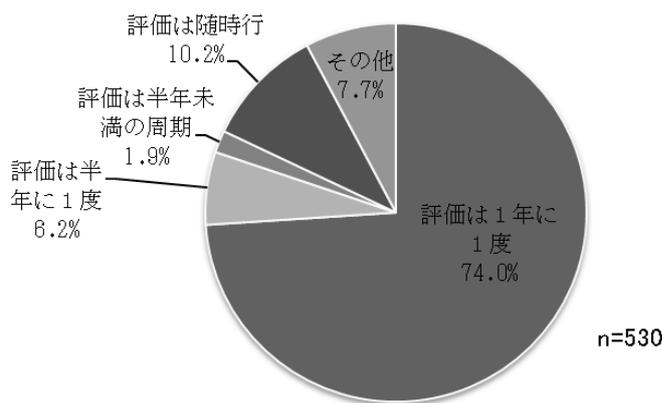
財政健全化の取組の評価については、「1年に一度だけ評価を反映した見直しを行っている」(74.0%)が圧倒的に多い。

また、自由意見の内容をみると「行財政改革実施計画の進捗管理は年2回程度。市民有識者で構成される諮問機関及び市議会特別委員会への報告を実施している」などの回答があり、計画の評価・見直しの多くは、庁内で行われているが、稀に外部からの評価を受けている自治体もある。

図表 12 取組の評価 (SA)

回 答	n	%
評価は1年に1度	392	74.0
評価は半年に1度	33	6.2
評価は半年未満の周期	10	1.9
評価は随時行	54	10.2
その他	41	7.7
不明	4	
非該当	366	
全体	530	100.0

図表 13 取組の評価 (グラフ)



#### ④ 予算編成のしくみ 包括予算制度の導入

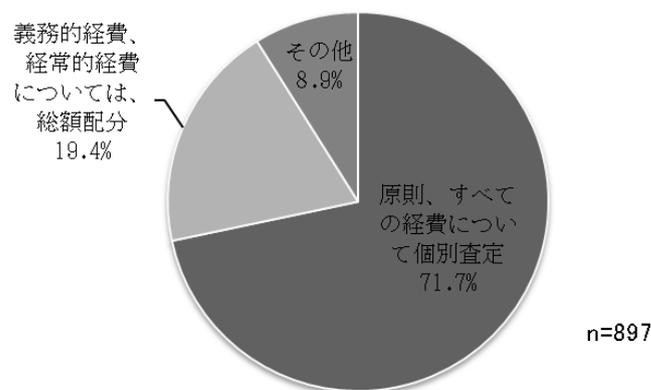
包括予算制度の導入については、「すべての経費について予算要求ベースで財政担当課による個別査定を受けている」が 71.7%となっており、「義務的経費、経常的経費については、総額配分される」との回答は 19.4%に留まる。

また、自由意見の内容には「長期総合計画に掲載されている施策ごとに行政評価を実施。行政評価の結果も踏まえ、施策別に枠配分されるしくみ」などの回答があり、総合計画や行政評価とリンクさせて予算編成を行っている自治体もある。

図表 14 予算編成のしくみ 包括予算制度の導入（S A）

回 答	n	%
原則、すべての経費について個別査定	643	71.7
義務的経費、経常的経費については、総額配分	174	19.4
その他	80	8.9
不明	3	
全体	897	100.0

図表 15 予算編成のしくみ 包括予算制度の導入（グラフ）



⑤ 予算編成のしくみ インセンティブシステムの導入

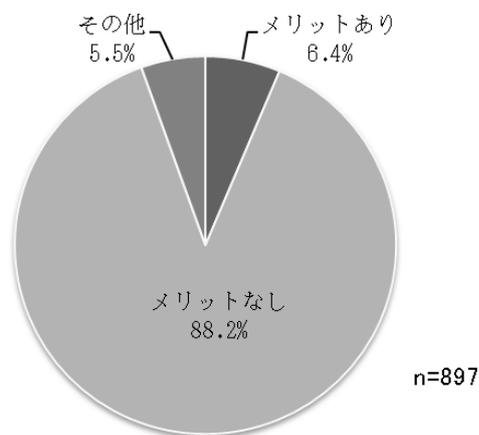
インセンティブシステムの導入については、「予算要求を縮減した場合に次年度予算編成においてのメリットはない」が 88.2%となっており、「メリットを享受できるしくみがある」との回答は 6.4%に留まる。

「その他」の自由意見の内容には「過去に実施したが、成果があがらなかったため廃止」などの回答があり、過去に導入実績はあるが、現在は廃止している自治体が目立った。また、「予算要求の縮減ではなく、予算執行における経費節減に対し付与」などの回答もあり、予算執行における経費節減に対してメリットを付与する自治体も複数ある。

図表 16 予算編成のしくみ インセンティブシステムの導入 (SA)

回 答	n	%
メリットあり	57	6.4
メリットなし	791	88.2
その他	49	5.5
不明	3	
全体	897	100.0

図表 17 予算編成のしくみ インセンティブシステムの導入 (グラフ)



## (2) タイプ別分類

### ① タイプ別分類の方法

アンケート調査項目のうち、自治体における財政健全化の推進体制や主な先進的なしくみへの取組状況を尋ねた下記4つの設問に対する回答パターンを、多変量解析（クラスター分析）によりタイプ別分類した。なお、タイプ別サンプル数のバランスを考慮し分類数は便宜上4つとした。

- Q1：行革専任の組織設置または管理職配置の有無
- Q2：行革の計画性の有無
- Q4：新しい手法導入の試みの有無（包括予算制度）
- Q5：新しい手法導入の試みの有無（メリットシステム）

なお、Q3（PDCAサイクルの状況）は、Q2の枝問であり回答者が限定されるため除外している。

### ② タイプ別分類の結果

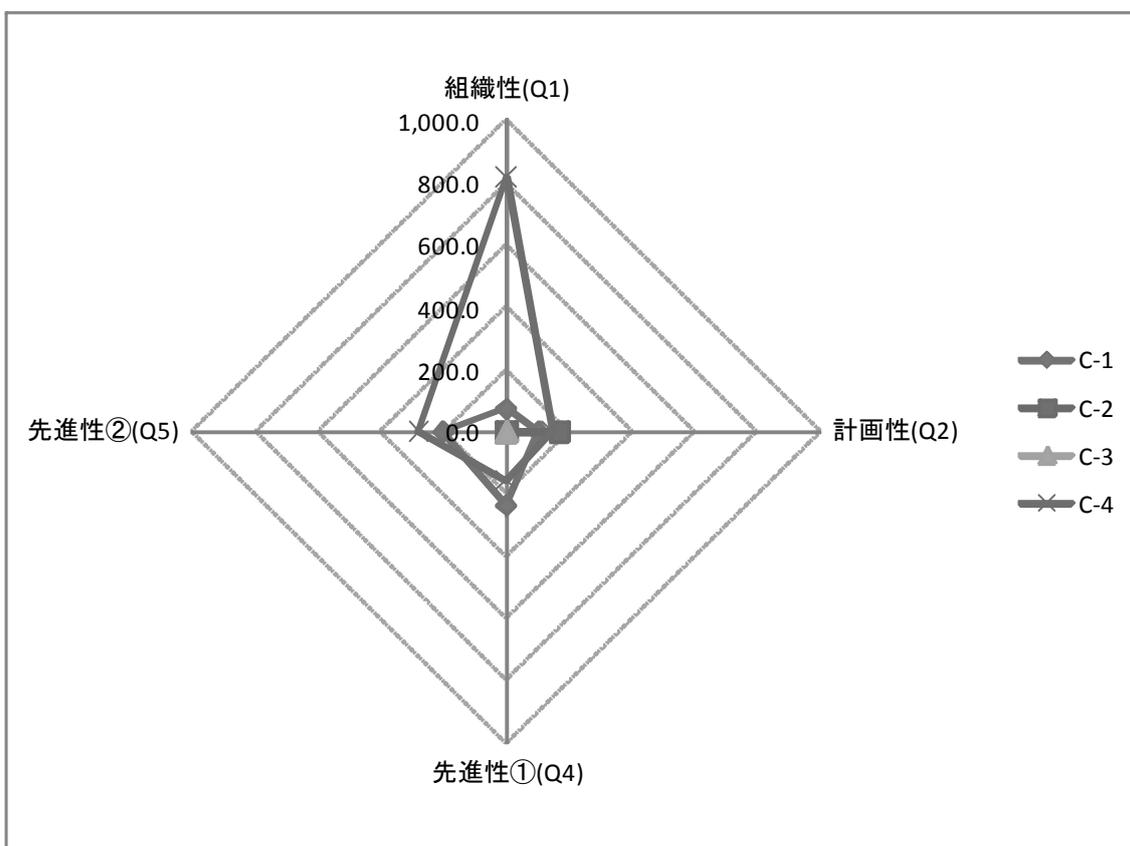
Q1を「組織性」、Q2を「計画性」、Q4及びQ5を「先進性①」、「先進性②」と捉え、それぞれのクラスターにおける構成比と全体平均（単純集計）の構成比の比率（弾性値）を数値化した（図表18及び図表19）。

- 組織性においては、C-4が他タイプに対して抜きんでており、C-1も全体平均を上回っている。C-2及びC-3では専任組織体制をとっていない。
- 計画性においては、C-2が他タイプを大きく上回っており、次いでC-4が高い数値を示している。C-1は全体平均なみ、C-3は中期的計画を策定していない。
- 先進性①（包括予算制度の導入）においては、C-1が他タイプを大きく上回っており、次いでC-4が高い値を示している。C-2及びC-3では包括予算制度を導入していない。
- 先進性②（インセンティブシステム）においては、C-4が最も高く、C-1とともに全体平均の2倍以上の数値を示している。C-2及びC-3ではインセンティブシステムを導入していない。

図表 18 4つのタイプの弾性値

	組織性 (Q1)	計画性 (Q2)	先進性① (Q4)	先進性② (Q5)
C-1	75.3	104.0	237.1	203.0
C-2	0.0	168.5	0.0	0.0
C-3	0.0	0.0	0.0	0.0
C-4	818.2	147.1	156.7	278.5

図表 19 4つのタイプの弾性値レーダーチャート



### ③ 各タイプにおける財政健全化の推進体制及び先進的手法の導入状況

C-1 から C-4 の各タイプにおける財政健全化の推進体制及び先進的手法の導入状況に関する回答結果をより詳細にみる。

#### (ア) 組織性

「組織性」とは、財政健全化を推進する専任の部または課を設置しているか、あるいは既存組織にあっても担当部長または担当課長を配置しているかのいずれかの対応をしている状況を意味する。

- C-1 は、「部」「課」といった専任組織は設置しておらず、担当部長・課長といった専任管理職の配置をしている自治体もわずかであり、7割弱が組織的体制をとっていないとしている。一方で、「その他」の自由意見の内容をみると、組織体制をとっているという記入が目立つ。したがって、3割程度が専任の組織体制をとっているとみることができよう。
- C-4 は、すべての自治体が「部」あるいは「課」の専任組織を設置している。
- C-2 及び C-3 は、「部」「課」といった専任組織も、担当部長・課長といった専任管理職の配置も全くしていない。

図表 20 4つのタイプと問1（行革専任の組織設置または管理職配置の有無）のクロス集計表

(単位：%)	合計	「部」を新設した	「課」を新設した	専任の担当部長を配置した	専任の担当課長を配置した	専任の担当部長も課長も配置していない	その他
C-1	326	0.0	0.0	2.5	6.7	67.8	23.0
C-2	262	0.0	0.0	0.0	0.0	100.0	0.0
C-3	227	0.0	0.0	0.0	0.0	100.0	0.0
C-4	79	13.9	86.1	0.0	0.0	0.0	0.0

※平均よりも3ポイント以上大きい箇所を白抜き文字、小さい箇所を灰色で表示。

(イ) 計画性

「計画性」とは、財政健全化の取組指針となる中期的計画の策定状況を意味する。

- C-1は、中期的計画・指針の策定は平均並みにしているが、策定していない場合に予算編成において進行管理しているとする割合が極めて低く、「その他」の傾向が強い。「その他」における自由意見の内容をみると「複数年次にわたる計画を策定しているが進行管理が不十分である」、「集中改革プランは策定している」、「財政推計（財政フレーム）は策定している」、などの内容が多い。したがって、中期的計画に類する計画を策定しているがうまく機能していない、あるいは中期的計画に相当する計画は策定していないものとみてよいであろう。
- C-2は、全ての自治体で中期的な計画・指針を策定しており、C-4は9割弱が策定している。
- C-3は、中期的な計画・指針を策定している自治体が皆無である。

図表 21 4つのタイプと問2（行革の計画性の有無）のクロス集計表

(単位：%)	合 計	中 期 的 な 計 画 ・ 指 針 を 策 定	中 期 的 な 計 画 ・ 指 針 を 策 定 し て お い て 進 行 管 理 編 成 に お い て 予 算 編 成 を 進 行 し て お い る	そ の 他
C-1	326	61.7	24.2	14.1
C-2	262	100.0	0.0	0.0
C-3	227	0.0	100.0	0.0
C-4	79	87.3	6.3	6.3

※平均よりも3ポイント以上大きい箇所を白抜き文字、小さい箇所を灰色で表示。

(ウ) 先進性

「先進性」とは、財政健全化に関する先進的な手法であると考えられる包括予算制度及びインセンティブシステムの導入状況を意味する。

「先進性①」として取り上げた包括予算制度とは、自治体における予算編成において、予算総額を設定したうえで部局ごとに一定額の配分を行い、その範囲内において予算編成を部局にゆだねるしくみのことである。配分した予算については原則として財政当局による査定を実施しないことが多い。総額を抑制しつつ、各施策担当部局における自律的な予算精査を促すしくみとして有効と考えられている。

- C-1及びC-4は、包括予算制度を導入している割合が相対的に多い傾向が強い。C-1では「その他」の回答が多いため、その内容を確認すると、しくみの細かな違いこそあるものの、概ね総額配分方式と呼べる制度を採用しているものとみられる。
- C-2及びC-3には、包括予算制度を導入したところが皆無であり、全ての事務事業を財政担当が個別査定する予算編成である。

図表 22 4つのタイプと問4（新しい制度導入の試みの有無（包括予算制度））のクロス集計表

(単位：%)	合計	原則、すべて の経費 について 個別 査定	義務的経費、 經常 的経費 について は、 総額 配分	その他
C-1	326	32.5	46.0	21.5
C-2	262	100.0	0.0	0.0
C-3	227	100.0	0.0	0.0
C-4	79	58.2	30.4	11.4

※平均よりも3ポイント以上大きい箇所を白抜き、小さい箇所を灰色で表示。

「先進性②」として取り上げたインセンティブシステムとは、自治体における予算編成において、前年度に比べて予算要求額を縮減した場合に次年度予算において増額配分を予定するというメリットを約束するしくみである。無駄を排除しつつ、必要な費用の増額を可能にすることから、スクラップ・アンド・ビルドを促すしくみとして有効と考えられている。

- C-1及びC-4は、新たな手法であるインセンティブシステム（メリットシステム）を導入している割合が相対的に多い。
- C-1では「その他」の回答が多いため、その内容を確認すると、しくみの細かな違いこそあるものの、インセンティブシステム（メリットシステム）を導入している、または過去に導入したがうまく機能せず廃止したという回答が多くみられ、採用の実績があるということがわかる。
- C-2及びC-3には、インセンティブシステム（メリットシステム）を導入したところが皆無である。

図表 23 4つのタイプと問5（新しい制度導入の試みの有無  
（メリットシステム））のクロス集計表

(単位：%)	合 計	メ リ ッ ト あ り	メ リ ッ ト な し	そ の 他
C-1	326	12.9	73.6	13.5
C-2	262	0.0	100.0	0.0
C-3	227	0.0	100.0	0.0
C-4	79	17.7	75.9	6.3

※平均よりも3ポイント以上大きい箇所を白抜き、小さい箇所を灰色で表示。

以上のクロス集計の結果から、次のようなことが言えよう。

- C-1は、「組織性」についてはC-4には及ばないものの相対的にみれば整備が進んでいる自治体のタイプであるとみることができる。また「計画性」については、明確な展望をもって中期的計画・指針等を策定するには及んでいない傾向が強いタイプであるとみることができる。一方で、「先進性」についてはC-4タイプと同等程度に積極的であると言える。
- C-2は、「組織性」、「先進性」についてはほとんど整備・導入が進んでいない自治体のタイプであるとみることができる。但し、「計画性」についてはすべての自治体が中期的計画・指針を策定しているという点に特徴がみられる。
- C-3は、「組織性」、「計画性」、「先進性」のいずれにも特徴がみられない自治体のタイプである。財政健全化への取組を模索中であり、いまだ取組途上といったところであろう。
- C-4は、「組織性」において他のタイプに対して抜きん出しており、「計画性」、「先進性」についてはC-1またはC-2をやや上回る策定・導入状況にあるという点に特徴のある自治体のタイプである。

以上の特徴を踏まえ、C-1を「先進的手法重視タイプ」、C-2を「計画重視タイプ」、C-3を「取組途上タイプ」、C-4を「戦略的積極タイプ」と称して、以下の分析を進めることとする。

図表 24 4つのタイプの特徴

	C-1	C-2	C-3	C-4
組織・管理職	あまり整備が進んでいない。	皆無	皆無	組織・人事体制を整備している。
中期的計画	策定が進んでいない、または機能していない。	すべて策定	皆無	策定傾向強い
包括予算制度	導入傾向強い	すべて個別査定	すべて個別査定	導入傾向強い
メリットシステム	現在導入、または過去に導入経験あり	皆無	皆無	導入傾向強い
	↓	↓	↓	↓
	<b>先進的手法重視 タイプ 36.5%</b>	<b>計画重視タイプ 29.3%</b>	<b>取組途上タイプ 25.4%</b>	<b>戦略的積極タイプ 8.8%</b>

タイプ	件数	構成比
先進的手法重視タイプ	326	36.5%
計画重視タイプ	262	29.3%
取組途上タイプ	227	25.4%
戦略的積極タイプ	79	8.8%
合計	894	100.0%

※900件のサンプル中6件はタイプ分析の対象から除外された。

④ 各タイプの属性分布

(ア) 類似団体分布

各タイプの類似団体別構成比は下表の通りである。

- ▶ 「先進的手法重視タイプ」には「都市Ⅱ」以上の規模都市が集中している。
- ▶ 「計画重視タイプ」には、比較的規模の大きい町村が多い。
- ▶ 「取組途上タイプ」には比較的規模の小さな町村が多い。但し、最も大規模な町村である「町村Ⅴ」も多く含まれている。
- ▶ 「戦略的積極タイプ」には、大都市が多く含まれていることがわかる。「都市Ⅱ」も含まれる。

以上のことから、都市部ほど、計画的かつ組織的な戦略的対応をしようとする姿勢が強く、町村部ほど行財政のしくみそのものは見直さず、個別の手法によって取組を展開し、特に規模の小さな町村にはいまだ取組途上の自治体が多いということがうかがえる。

図表 25 タイプ別類似団体（構成比）

(単位：%)	合計	町村Ⅰ	町村Ⅱ	町村Ⅲ	町村Ⅳ	町村Ⅴ	都市Ⅰ	都市Ⅱ	都市Ⅲ	都市Ⅳ	大都市
先進的手法重視タイプ	326	4.6	8.3	5.5	4.3	6.1	16.0	22.7	12.0	6.4	14.1
計画重視タイプ	262	13.7	15.6	13.4	8.8	8.4	16.8	16.0	3.4	0.4	3.4
取組途上タイプ	227	23.8	17.2	12.8	7.5	16.3	11.0	5.7	4.4	0.4	0.9
戦略的積極タイプ	79	2.5	2.5	6.3	3.8	12.7	13.9	27.8	5.1	7.6	17.7

※「大都市」とは、政令市、中核市、特例市、特別区のことである。

※平均よりも3ポイント以上大きい箇所を白抜き、小さい箇所を灰色で表示。

図表 26 タイプ別類似団体（実数）

	合計	町村Ⅰ	町村Ⅱ	町村Ⅲ	町村Ⅳ	町村Ⅴ	都市Ⅰ	都市Ⅱ	都市Ⅲ	都市Ⅳ	大都市
全国市区町村数(母数)	1750	225	241	152	131	193	254	264	109	58	123
アンケート回答数	900	108	111	88	58	89	133	151	62	29	71
出現率 (%)	51.4	48.0	46.1	57.9	44.3	46.1	52.4	57.2	56.9	50.0	57.7
先進的手法重視タイプ	326	15	27	18	14	20	52	74	39	21	46
計画重視タイプ	262	36	41	35	23	22	44	42	9	1	9
取組途上タイプ	227	54	39	29	17	37	25	13	10	1	2
戦略的積極タイプ	79	2	2	5	3	10	11	22	4	6	14
合計	894	107	109	87	57	89	132	151	62	29	71

図表 27 類似団体別各タイプ分類（構成比）

類似団体	母数	アンケート 回答数	出現率 (%)	先進的 手法重視 タイプ	計画重視 タイプ	取組途上 タイプ	戦略的 積極 タイプ	合計
町村Ⅰ	225	108	48.0	14.0	33.6	50.5	1.9	100.0
町村Ⅱ	241	111	46.1	24.8	37.6	35.8	1.8	100.0
町村Ⅲ	152	88	57.9	20.7	40.2	33.3	5.7	100.0
町村Ⅳ	131	58	44.3	24.6	40.4	29.8	5.3	100.0
町村Ⅴ	193	89	46.1	22.5	24.7	41.6	11.2	100.0
都市Ⅰ	254	133	52.4	39.4	33.3	18.9	8.3	100.0
都市Ⅱ	264	151	57.2	49.0	27.8	8.6	14.6	100.0
都市Ⅲ	109	62	56.9	62.9	14.5	16.1	6.5	100.0
都市Ⅳ	58	29	50.0	72.4	3.4	3.4	20.7	100.0
大都市	123	71	57.7	64.8	12.7	2.8	19.7	100.0
計	1750	900	51.4	36.5	29.3	25.4	8.8	100.0

※各類型の1位は白抜き、2位は灰色で表示。太字は「戦略的積極タイプ」の構成比が10%以上のもの。

### （イ） 都道府県ブロック分布

各タイプの都道府県ブロック構成比は下表（図表 28～図表 30）の通りである。

- 「先進的手法重視タイプ」には、都道府県ブロック分布の強い特徴はないが、「関東」の自治体が比較的多く含まれ、「北海道・東北」の自治体は少ないという傾向がうかがえる。
- 「計画重視タイプ」には、「北海道・東北」の自治体が多く含まれ、「九州・沖縄」の自治体も比較的多い一方で、「関東」の自治体は少ない。
- 「取組途上タイプ」には、「中部」の自治体が多く含まれ、「関西」の自治体が少ない。
- 「戦略的積極タイプ」には、「関西」及び「中国」の自治体が多く含まれ、「北海道・東北」の自治体が比較的多い一方で、「中部」の自治体が少ない。

以上のことから、戦略的に財政健全化に取り組もうとする意欲をもつ自治体が相対的に多く分布しているのは、「関東」、「関西」、「中国」であり、行財政の抜本的見直しがあまり進んでいない自治体が相対的に多いのは「北海道・東北」、「九州・沖縄」、「中部」であるということがうかがえる。

図表 28 タイプ別都道府県ブロック（構成比）

(単位：%)	合計	・ 北海道 東北	関東	北陸	中部	関西	中国	四国	・ 九州 沖縄
先進的手法重視タイプ	326	21.5	25.2	4.9	14.7	12.6	5.8	4.0	11.3
計画重視タイプ	262	30.5	13.7	3.1	13.0	8.8	5.3	7.3	18.3
取組途上タイプ	227	25.1	23.3	4.4	20.7	4.4	4.8	4.4	12.8
戦略的積極タイプ	79	20.3	21.5	6.3	6.3	17.7	11.4	3.8	12.7

※平均よりも5ポイント以上大きい箇所を白抜き、小さい箇所を灰色で表示。

図表 29 タイプ別都道府県ブロック（実数）

	合計	・ 北海道 東北	関東	北陸	中部	関西	中国	四国	・ 九州 沖縄
全国市区町村数（母数）	1750	407	346	81	240	198	109	95	274
アンケート回収数	900	226	188	39	135	88	53	46	125
出現率（%）	51.4	55.5	54.3	48.1	56.3	44.4	48.6	48.4	45.6
先進的手法重視タイプ	326	70	82	16	48	41	19	13	37
計画重視タイプ	262	80	36	8	34	23	14	19	48
取組途上タイプ	227	57	53	10	47	10	11	10	29
戦略的積極タイプ	79	16	17	5	5	14	9	3	10
合計	894	223	188	39	134	88	53	45	124

図表 30 都道府県ブロック別各タイプ分類（構成比）

都道府県 ブロック	母数	アンケート 回答数	出現率 (%)	先進的 手法重視 タイプ	計画重視 タイプ	取組途上 タイプ	戦略的 積極 タイプ	合計
北海道・東北	407	226	55.5	31.4	35.9	25.6	7.2	100.0
関東	346	188	54.3	43.6	19.1	28.2	9.0	100.0
北陸	81	39	48.1	41.0	20.5	25.6	12.8	100.0
中部	240	135	56.3	35.8	25.4	35.1	3.7	100.0
関西	198	88	44.4	46.6	26.1	11.4	15.9	100.0
中国	109	53	48.6	35.8	26.4	20.8	17.0	100.0
四国	95	46	48.4	28.9	42.2	22.2	6.7	100.0
九州・沖縄	274	125	45.6	29.8	38.7	23.4	8.1	100.0
計	1750	900	51.4	36.5	29.3	25.4	8.8	100.0

※各ブロックの1位は白抜き、2位は灰色で表示。太字は「戦略的積極タイプ」の構成比が10%以上のもの。

### (ウ) 合併自治体の分布

各タイプの平成 15 年 1 月 1 日～平成 19 年 12 月 31 日に合併した自治体（以下「合併後自治体」と称する）の構成比は下表の通りである。上記期間を指定しているのは、本アンケートでは平成 16 年度から平成 20 年度の取組実態を調査しているため、平成 16 年度よりも数年前の合併であれば取組が一段落ついている可能性があること、平成 20 年以降の合併であれば平成 20 年度には取組が着手されていない可能性がある、といったことを考慮した結果である。

なお、合併後の自治体は、アンケート回答サンプルのうち 34.6%に相当する自治体であった。

- ▶ 「戦略的積極タイプ」の構成比をみると、「合併後自治体」が「その他自治体」の約 2 倍である。
- ▶ 「先進的手法重視タイプ」の構成比をみると、やはり「合併後自治体」が「その他自治体」の約 1.3 倍である。
- ▶ 「取組途上タイプ」の構成比をみると、「その他の自治体」が「合併後自治体」の約 2.2 倍である。

以上のことから、合併を契機として財政健全化の取組が促された可能性が大いにありうることがうかがえる。

図表 31 合併自治体（構成比）

単位：%

合併有無	アンケート回答数	先進的手法重視タイプ	計画重視タイプ	取組途上タイプ	戦略的積極タイプ
合併後自治体	100.0	42.8	30.2	14.1	12.9
その他自治体	100.0	32.8	28.5	31.1	6.6
合計	100.0	36.2	29.1	25.2	8.8

図表 32 合併自治体（実数）

合併有無	アンケート回答数	先進的手法重視タイプ	計画重視タイプ	取組途上タイプ	戦略的積極タイプ
合併後自治体	311	133	94	44	40
その他自治体	589	193	168	183	39
合計	900	326	262	227	79

### (3) 収入増加策

#### ① 地方税の徴収増加策 税務職員について

地方税の徴収増加策（税務職員）については、「その他」と回答しているものも合わせて、約7割の自治体が何らかの人的配置を行っている。

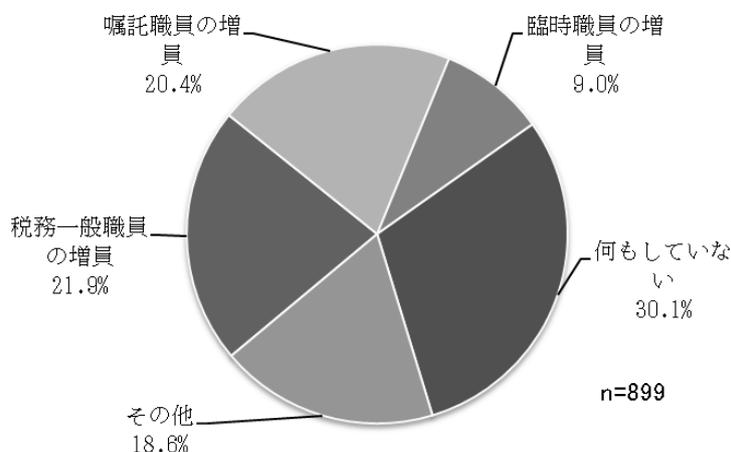
タイプ別分類では「取組途上タイプ」に、「何もしていない」とする自治体の傾向が強い。「戦略的積極タイプ」では、一般職の増員という永続的・組織的対応を図っている自治体が多いのに対し、「先進的手法重視タイプ」では嘱託職員の増員という臨時的な対応が多い点が注目される。

また、全般的に自由意見の内容をみると「収納推進専門官（県税事務所OB2名）を設置し、徴収率の強化を図った」などの回答があり、税務職員OBの活用や都道府県税務事務所との連携が目立つ。

図表 33 地方税の徴収増加策 税務職員について（SA）

回 答	n	%
税務一般職員の増員	197	21.9
嘱託職員の増員	183	20.4
臨時職員の増員	81	9.0
何もしていない	271	30.1
その他	167	18.6
不明	1	
全体	899	100.0

図表 34 地方税の徴収増加策 税務職員について（グラフ）



図表 35 タイプ別税務職員等に関する対応状況

(単位：%)	合計	税務一般職員 の増員	嘱託職員 の増員	臨時職員 の増員	何も していない	その他
先進的手法重視タイプ	326	19.9	25.8	9.8	25.2	19.3
計画重視タイプ	262	21.4	19.5	8.8	32.1	17.9
取組途上タイプ	227	23.8	12.8	7.9	41.0	14.5
戦略的積極タイプ	79	27.8	22.8	8.9	13.9	26.6

※平均よりも3ポイント以上大きい箇所を白抜き、小さい箇所を灰色で表示。

## ② 地方税の徴収増加策 組織等について

地方税の徴収増加策（組織等）については、「差押え・競売（インターネット競売の利用等）等を強化した」（34.4%）が最も多い。

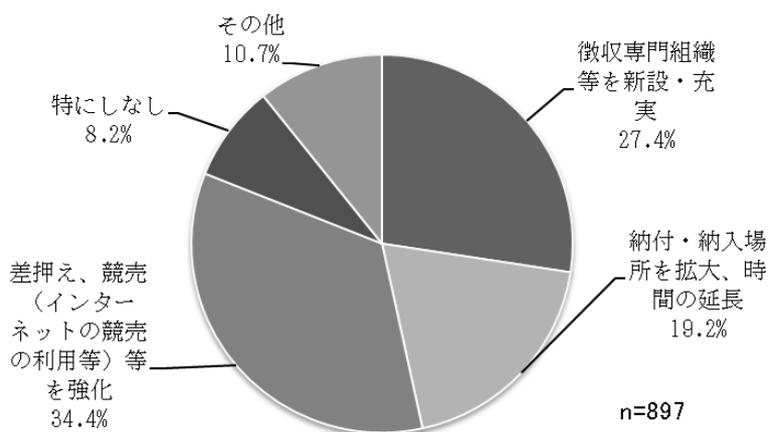
タイプ別分類をみると「戦略的積極タイプ」では、納付に来る住民の利便性を高める方策を採用した自治体が特に多い一方で、差押え、競売等の採用割合は平均より低い。

また、全般的に自由意見の内容をみると「県との共同収納対策を実施するとともに庁内に徴収対策会議を設置した」などの回答があり、広域的な税徴収機構の設立が複数の都道府県で見当たるとともにまた管理職による徴税委員会等を設置することで、困難事例の対応をしている自治体が目立つ。

図表 36 地方税の徴収増加策 組織等について（SA）

回答	n	%
徴収専門組織等を新設・充実	246	27.4
納付・納入場所を拡大、時間の延長	172	19.2
差押え、競売（インターネットの競売の利用等）等を強化	309	34.4
特にしなし	74	8.2
その他	96	10.7
不明	3	
全体	897	100.0

図表 37 地方税の徴収増加策 組織等について (グラフ)



図表 38 タイプ別地方税の徴収増加策 組織等について

(単位：%)	合計	徴収専門組織等を新設・充実	納付・納入場所を拡大、時間の延長	差押え、競売(インターネットの競売の利用等)等を強化	特になし	その他
先進的手法重視タイプ	326	30.1	18.4	34.4	5.5	11.7
計画重視タイプ	262	26.7	19.8	36.3	7.3	9.5
取組途上タイプ	227	23.8	14.5	33.9	15.9	11.0
戦略的積極タイプ	79	29.1	34.2	27.8	1.3	7.6

※平均よりも3ポイント以上大きい箇所を白抜き、小さい箇所を灰色で表示。

### ③ 財産収入の増加策

財産収入の増加策については、「遊休地の売払い収入」(53.2%)が最も多い。

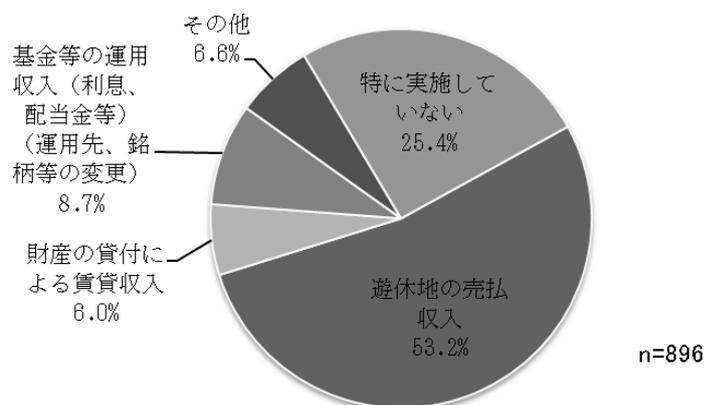
類似団体別にみると町村と都市の傾向が大きく分かれる。町村には、売払いに掛けられるような値段のつく土地が少ないものと推察される。

また、タイプ別にみると「戦略的積極タイプ」と「先進的手法重視タイプ」では、遊休地売却収入が特に多い点が注目される。いずれも、新しい手法を率先して採用するタイプであることが浮き彫りとなっている。

図表 39 財産収入の増加策 (S A)

回 答	n	%
遊休地の売払収入	477	53.2
財産の貸付による賃貸収入	54	6.0
基金等の運用収入(利息、配当金等)(運用先、銘柄等の変更)	78	8.7
その他	59	6.6
特に実施していない	228	25.4
不明	4	
全体	896	100.0

図表 40 財産収入の増加策 (グラフ)



図表 41 財産収入の増加策について（類似団体別）

(単位：%)	合計	遊休地の売払収入	財産の貸付による 賃貸収入	基金等の運用収入	その他	特に実施していない
全体	896	53.2	6.0	8.7	6.6	25.4
町村Ⅰ	107	21.5	3.7	10.3	15.0	49.5
町村Ⅱ	111	35.1	11.7	5.4	7.2	40.5
町村Ⅲ	88	42.0	10.2	14.8	1.1	31.8
町村Ⅳ	58	41.4	5.2	5.2	5.2	43.1
町村Ⅴ	89	47.2	4.5	12.4	4.5	31.5
都市Ⅰ	133	69.9	5.3	9.0	5.3	10.5
都市Ⅱ	149	69.1	2.7	8.7	5.4	14.1
都市Ⅲ	62	67.7	4.8	6.5	11.3	9.7
都市Ⅳ	29	89.7	3.4	0.0	3.4	3.4
大都市	70	68.6	8.6	7.1	5.7	10.0

※平均より5ポイント以上大きい箇所を白抜き文字、小さい箇所を灰色で表示。

図表 42 タイプ別財産収入の増加策

(単位：%)	合計	遊休地の売払収入	財産の貸付による 賃貸収入	基金等の運用収入	その他	特に実施していない
先進的手法重視タイプ	326	62.9	6.1	5.5	6.4	18.1
計画重視タイプ	262	53.4	6.9	6.9	7.6	25.2
取組途上タイプ	227	29.5	4.8	15.0	6.6	43.6
戦略的積極タイプ	79	74.7	6.3	10.1	3.8	5.1

※平均よりも3ポイント以上大きい箇所を白抜き、小さい箇所を灰色で表示。

#### ④ 使用料、手数料の増加策

使用料、手数料の増加策については、「施設等の使用料」（49.4％）が最も多い。

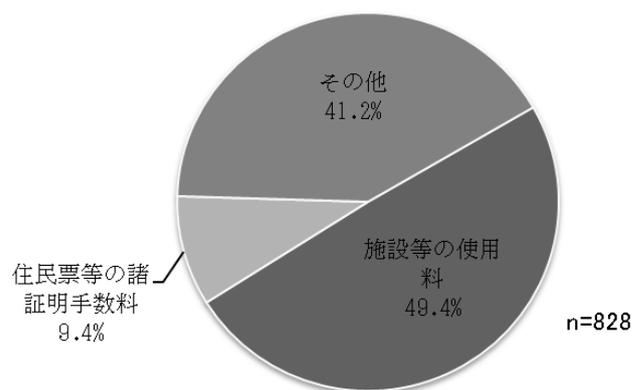
タイプ別にみると新しい手法を好む傾向が強い「先進的手法重視タイプ」では使用料をターゲットにしている傾向が弱く、「計画重視タイプ」では、使用料をターゲットとしている傾向が強い。使用料の値上げは旧来型の手法であるとみられている可能性がある。

また、回答の多かった「その他」の自由意見の内容をみると「市民の負担増となるため、増収策は実施していない」や「増加策というよりは、社会情勢や他市町村との均衡に配慮した料金の適正化を目指している」などの回答があり、料金の見直しの際には、受益者負担がひとつのキーワードとなっているが、市民の負担増となるため使用料、手数料の増加には慎重な姿勢がうかがわれる。

図表 43 使用料、手数料の増加策（S A）

回 答	n	%
施設等の使用料	409	49.4
住民票等の諸証明手数料	78	9.4
その他	341	41.2
不明	72	
全体	828	100.0

図表 44 使用料、手数料の増加策（グラフ）



図表 45 タイプ別使用料、手数料の増加策

(単位：%)	合計	施設等の使用料	住民票等の諸証明手数料	その他
先進的手法重視タイプ	326	41.7	8.3	43.3
計画重視タイプ	262	53.1	11.1	26.0
取組途上タイプ	227	41.4	6.6	44.5
戦略的積極タイプ	79	48.1	8.9	35.4

※平均よりも3ポイント以上大きい箇所を白抜き、小さい箇所を灰色で表示。

### ⑤ 収入増加策の取組における負担感

収入増加策の取組における負担感については、「市民や議会の理解を得るための説明や質疑応答」(45.3%)が最も多い。

また、タイプ別にみると「先進的手法重視タイプ」には特段の特徴がない。新しいことを率先して実施しているタイプであるにもかかわらず、内部的、外部的調整に苦慮していないのは、試行錯誤をしながら慎重な取組方をしていることによるものであろうと考えられる。

歳入に関しては施設使用料の見直しの他、特に注目すべき取組傾向はなかった「計画重視タイプ」では、市民や議会の理解を得るための説明や質疑応答に負担を感じる傾向が強く、事務所管課等との合意形成など庁内調整についてはそれほどでもなかった。当然の傾向であるとうなずける。

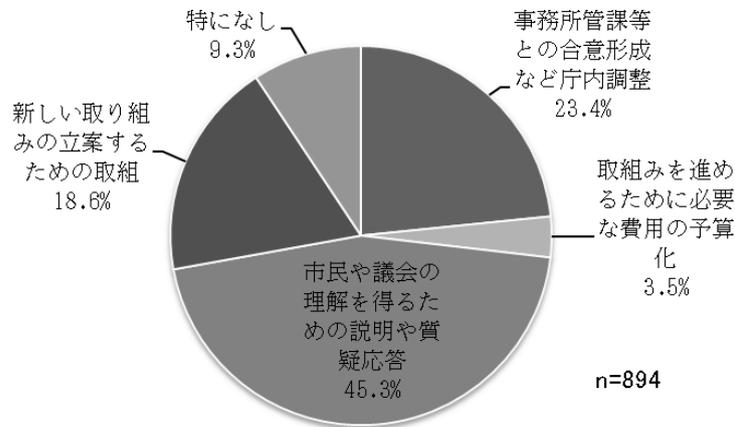
歳入に関しては基金等の運用収入に取り組んだとする他は特に何もしていないとする回答傾向が強かった「取組途上タイプ」では、新しい取組の立案することが負担であるとする傾向が強い。同タイプの特性である新しい取組をしていないという点と符合している。その一方で、市民や議会の理解を得るための説明や質疑応答についてはさほどでもないようである。これについても、新しい取組をしなければ、さほど対外的説明に苦慮することもないことから納得できる結果である。

「戦略的積極タイプ」では、事務所管課等との合意形成など庁内調整という内部対応と、市民や議会の理解を得るための説明や質疑応答という外部対応の両方に負担感があるという傾向が強い。税務一般職員の増員、納付・納入場所の拡大や時間延長、遊休地の売却といった大掛かりな取組を率先して取り組む傾向が強いタイプであるだけに十分うなずける結果である。

図表 46 収入増加策の取組における負担感（S A）

回 答	n	%
事務所管課等との合意形成など庁内調整	209	23.4
取組みを進めるために必要な費用の予算化	31	3.5
市民や議会の理解を得るための説明や質疑応答	405	45.3
新しい取り組みの立案するための取組	166	18.6
特になし	83	9.3
不明	6	
全体	894	100.0

図表 47 収入増加策の取組における負担感（グラフ）



図表 48 タイプ別歳入増加への取組に伴う負担感について

(単位：%)	合計	事務所管課等との合意形成など庁内調整	取組みを進めるために必要な費用の予算化	市民や議会の理解を得るための説明や質疑応答	新しい取り組みの立案	特になし
先進的手法重視タイプ	326	23.3	2.1	47.9	19.3	7.1
計画重視タイプ	262	19.1	5.3	50.4	15.6	8.4
取組途上タイプ	227	26.0	4.4	33.0	22.5	13.7
戦略的積極タイプ	79	29.1	0.0	50.6	12.7	6.3

※平均よりも3ポイント以上大きい箇所を白抜き、小さい箇所を灰色で表示。

### ⑥ 収入増加策の取組における達成感

収入増加策の取組における達成感については、「個々の取り組み効果が決算数値に表れたこと」(43.6%)が最も多い。

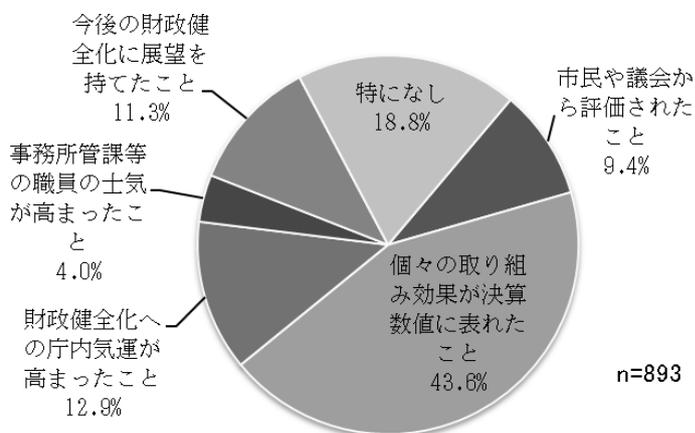
また、タイプ別にみると「先進的手法重視タイプ」、「計画重視タイプ」では特段の特徴は見当たらない。「取組途上タイプ」では、個々の取組効果が決算数値に表れたこと、財政健全化への庁内気運が高まったことを挙げた自治体が少ない傾向がみられるが、同タイプは特段新しい取組をしていないという点から納得がいく傾向である。

「戦略的積極タイプ」では、市民や議会から評価されたこと、財政健全化への庁内気運が高まったことを挙げた自治体が平均よりも多い。税務一般職員の増員、納付・納入場所の拡大や時間延長、遊休地の売却といった大掛かりな取組を率先して取り組んできたことが評価されたものとみられる。

図表 49 収入増加策の取組における達成感 (S A)

回 答	n	%
市民や議会から評価されたこと	84	9.4
個々の取り組み効果が決算数値に表れたこと	389	43.6
財政健全化への庁内気運が高まったこと	115	12.9
事務所管課等の職員の士気が高まったこと	36	4.0
今後の財政健全化に展望を持てたこと	101	11.3
特になし	168	18.8
不明	7	
全体	893	100.0

図表 50 収入増加策の取り組みにおける達成感 (グラフ)



図表 51 タイプ別歳入増加への取組における達成感について

(単位：%)	合計	市民や議会から評価されたこと	個々の取り組み効果が決算数値に表れたこと	財政健全化への庁内気運が高まったこと	事務所管課等の職員の士気が高まったこと	今後の財政健全化に展望を持たれたこと	特になし
先進的手法重視タイプ	326	9.8	44.8	13.8	4.3	11.3	15.3
計画重視タイプ	262	8.8	43.9	13.7	4.6	11.8	16.4
取組途上タイプ	227	7.9	40.1	8.8	2.2	11.5	28.2
戦略的積極タイプ	79	12.7	45.6	17.7	5.1	6.3	12.7

※平均よりも3ポイント以上大きい箇所を白抜き、小さい箇所を灰色で表示。

#### (4) 支出縮減・合理化策

##### ① 人件費の縮減・合理化策のうち注力した方策

人件費の縮減・合理化策として最も注力した方策については、「職員数の抑制を伴う人件費総額の抑制」(95.5%)が圧倒的に多い。

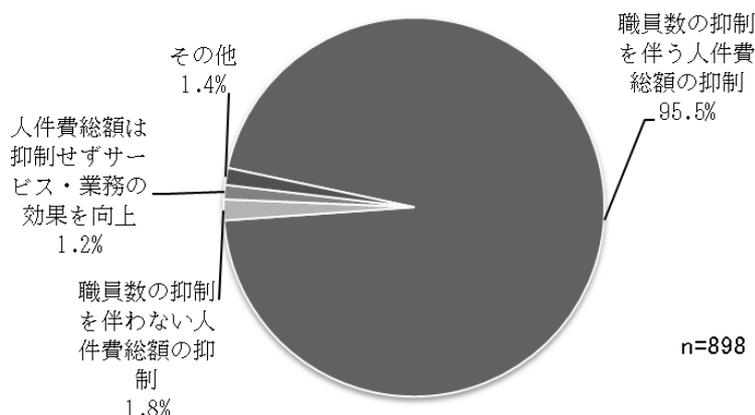
自由意見の内容に「集中改革プランでは、平成22年4月までに職員数を約2割削減することとした」などの回答があり、集中改革プランによって、職員数の削減目標を掲げている自治体が目立つ。

また、タイプ別にみると各タイプの中で特徴をみせているのは「戦略的積極タイプ」のみであり、職員数の抑制を伴う人件費総額の抑制に注力する傾向が比較的強い。同タイプの積極性の強さを示しているものとみることができよう。

図表 52 人件費の縮減・合理化策のうち注力した方策 (S A)

回 答	n	%
職員数の抑制を伴う人件費総額の抑制	858	95.5
職員数の抑制を伴わない人件費総額の抑制	16	1.8
人件費総額は抑制せずサービス・業務の効果を向上	11	1.2
その他	13	1.4
不明	2	
全体	898	100.0

図表 53 人件費の縮減・合理化策のうち注力した方策（グラフ）



図表 54 タイプ別人件費の縮減・合理化策について注力した方策

(単位：%)	合計	職員数の抑制を伴う人件費総額の抑制	職員数の抑制を伴わない人件費総額の抑制	人件費総額は抑制せずサービス・業務の効果を向上	その他
先進的手法重視タイプ	326	95.7	0.9	1.2	2.1
計画重視タイプ	262	96.2	1.1	0.8	1.9
取組途上タイプ	227	92.5	4.0	2.2	0.4
戦略的積極タイプ	79	98.7	1.3	0.0	0.0

※平均よりも3ポイント以上大きい箇所を白抜き、小さい箇所を灰色で表示。

## ② 人件費の縮減・合理化策として功を奏した手法

人件費の縮減・合理化策として最も功を奏した手法については、「定員の合理化」（80.4%）が圧倒的に多い。その他の手法としては、「職員給与の見直し」、「事務のアウトソーシングによる直營業務量の削減」、「管理職手当等、諸手当の見直し」が、それぞれ2～3割選択されている。

自由意見の内容に「定員の削減は行政コストの縮減に直結することと、現業部門の民間委託の推進による経済効果があった」などの回答があり、人員削減とアウトソーシングに関する回答が目立つ。

また、タイプ別にみると「先進的手法重視タイプ」及び「戦略的積極タイプ」では、アウトソーシングが奏功したとする傾向が強い。

「戦略的積極タイプ」では職員給与の見直しが特に功を奏しているという傾向があり、アウトソーシングとあいまって、公務員のあり方、官民分担のあり方といった観点からの抜本の見直しが積極的に進められている様子がうかがえる。

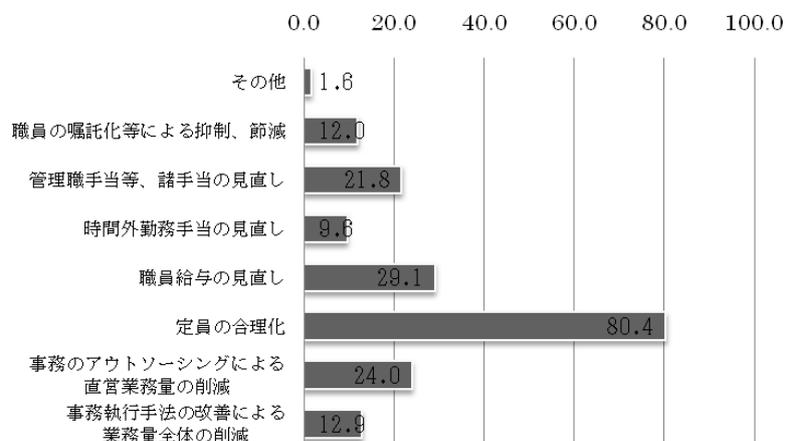
「計画重視タイプ」と「取組途上タイプ」に共通しているのは、アウトソーシングが奏功していない傾向が強いということである。これらのタイプの特性を踏まえると、アウトソーシングの取組それ自体に積極的に取り組んではないことによるものであらうと推察される。

「取組途上タイプ」は同タイプの特性どおり、アウトソーシングや職員給与の見直しがあまり進んでいないことに加えて、時間外、管理職を含む諸手当の見直しが奏功していることから、業務の抜本の見直しをすることなく、削減しやすいところから削減するという旧来の手法が採用される傾向が強いことを示している。

図表 55 人件費の縮減・合理化策のうち奏功した手法（MA）

回 答	n	%
事務執行手法の改善による業務量全体の削減	114	12.9
事務のアウトソーシングによる直営業務量の削減	212	24.0
定員の合理化	709	80.4
職員給与の見直し	257	29.1
時間外勤務手当の見直し	85	9.6
管理職手当等、諸手当の見直し	192	21.8
職員の嘱託化等による抑制、節減	106	12.0
その他	14	1.6
不明	18	
全体	882	100.0

図表 56 人件費の縮減・合理化策のうち奏功した手法（グラフ）



図表 57 タイプ別人件費の縮減・合理化策について奏功した手法

(単位：%)	合計	事務執行手法の改善による業務量全体の削減	事務のアウトソーシングによる直営業務量の削減	定員の合理化	職員給与の見直し	時間外勤務手当の見直し	管理職手当等、諸手当の見直し	職員の嘱託化等による抑制、節減	その他
先進的手法重視タイプ	326	11.7	29.4	77.3	30.4	7.4	17.5	14.7	1.5
計画重視タイプ	262	13.0	20.2	81.3	29.8	10.3	21.4	9.5	2.3
取組途上タイプ	227	13.2	17.2	77.1	22.5	13.7	27.3	11.0	1.3
戦略的積極タイプ	79	13.9	29.1	79.7	36.7	3.8	19.0	10.1	0.0

※平均よりも3ポイント以上大きい箇所を白抜き、小さい箇所を灰色で表示。

### ③ 物件費の縮減・合理化策の中で注力した方策

物件費の縮減・合理化策として最も注力した方策については、「事務事業の見直しを行い、物件費総額を縮減」(82.9%)が圧倒的に多い。

自由意見の内容に「物件費は民間委託を推進すると、人件費の振替で増える」などの回答があり、物件費のみを捉えた場合にはそれほど削減が進んでいないと推察される。

また、タイプ別にみると「計画重視タイプ」では、事務事業の見直しにより物件費総額を縮減するというところに注力する傾向が強い。

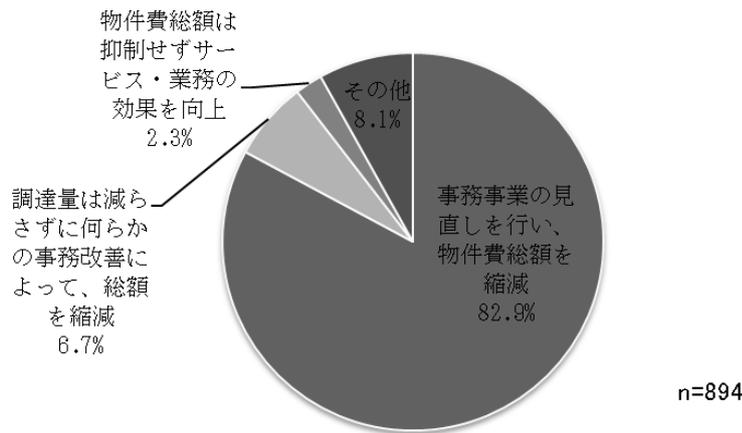
「取組途上タイプ」では、調達量を減らすことなく事務改善によって総額を縮減するというところに注力する傾向が強い。

「戦略的積極タイプ」では、調達量を減らすことなく事務改善によって総額を縮減するというところに注力する傾向がむしろ弱く、物件費総額は抑制せずサービス・業務の効果を向上するというところに注力する傾向がわずかながら強い。

図表 58 物件費の縮減・合理化策のうち注力した方策 (S A)

回 答	n	%
事務事業の見直しを行い、物件費総額を縮減	741	82.9
調達量は減らさずに何らかの事務改善によって、総額を縮減	60	6.7
物件費総額は抑制せずサービス・業務の効果を向上	21	2.3
その他	72	8.1
不明	6	
全体	894	100.0

図表 59 物件費の縮減・合理化策のうち注力した方策（グラフ）



図表 60 タイプ別物件費の縮減・合理化策について注力した方策

(単位：%)	合計	事務事業の見直しを行い、物件費総額を縮減	調達量は減らさずに何らかの事務改善によって、総額を縮減	物件費総額は抑制せずサービス・業務の効果を向上	その他
先進的手法重視タイプ	326	81.6	5.8	2.1	10.1
計画重視タイプ	262	90.1	3.8	1.5	3.8
取組途上タイプ	227	74.0	12.8	3.1	9.3
戦略的積極タイプ	79	83.5	2.5	3.8	8.9

※平均よりも3ポイント以上大きい箇所を白抜き、小さい箇所を灰色で表示。

#### ④ 物件費の縮減・合理化策として功を奏した手法

物件費の縮減・合理化策として最も奏功した手法については、「事務執行手法の見直し」(67.3%)が最も多く、次いで、「調達方法・業者選定方法の見直し」(37.3%)が多い。

自由意見の内容に「指定管理者制度の導入による施設委託料の見直し」や「公用車一元管理、保育所統合」などの回答があり、指定管理者制度の利用や施設の合理化を進めている自治体が目立った。

また、タイプ別にみると「先進的手法重視タイプ」ではアウトソーシングが功を奏したとする傾向が強く出ている。一方、ICT化による効果は大きくないという傾向が出ている。新しい手法を好む同タイプにおいてICTの導入による奏功が少ない傾向があるということには意外性があるが、ICTの導入は大規模な投資を必要とするため、積極的には進めにくいのであろう。

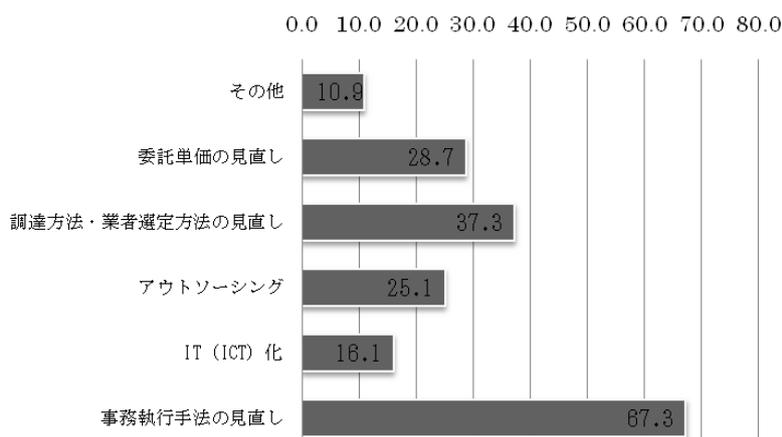
「取組途上タイプ」では、調達方法・業者選定方法や委託単価の見直しが功を奏したとする傾向が強く出ている。自らの業務のやり方を変えるという方策が優先されていないところに、同タイプの特徴が色濃く表れている。

「戦略的積極タイプ」では「先進的手法重視タイプ」と同様に、アウトソーシングが奏功したとする傾向が強いことに加えて、ICT化による効果が認められるとする自治体も多い。逆に、委託単価の見直しが奏功したとする傾向がきわめて弱い。こうしたことから、目先のコスト削減よりも自らの業務のやり方を変えることを優先する戦略的姿勢がうかがえる。

図表 61 物件費の縮減・合理化策のうち奏功した手法（MA）

回 答	n	%
事務執行手法の見直し	590	67.3
IT（ICT）化	141	16.1
アウトソーシング	220	25.1
調達方法・業者選定方法の見直し	327	37.3
委託単価の見直し	252	28.7
その他	96	10.9
不明	23	
全体	877	100.0

図表 62 物件費の縮減・合理化策のうち奏功した手法（グラフ）



図表 63 タイプ別物件費の縮減・合理化策について奏功した手法

(単位：%)	合計	事務執行手法の見直し	JT (JCT) 化	アウトソーシング	調達方法・業者選定方法の見直し	委託単価の見直し	その他
先進的手法重視タイプ	326	67.2	12.6	29.8	33.4	27.6	12.9
計画重視タイプ	262	68.3	16.4	22.9	37.0	28.6	9.9
取組途上タイプ	227	59.5	16.3	15.9	41.0	33.0	7.5
戦略的積極タイプ	79	68.4	20.3	30.4	34.2	15.2	13.9

※平均よりも3ポイント以上大きい箇所を白抜き、小さい箇所を灰色で表示。

### ⑤ 補助費の縮減・合理化策のうち注力した方策

補助費の縮減・合理化策として最も注力した方策については、「個々の補助事業の必要性を精査のうえ補助対象先はほとんど変えず、個々の補助額を縮減のうえ補助費総額を抑制した」(51.1%)が最も多く、全体の約4分の3の自治体が補助費総額の抑制に注力しているが、残り4分の1は注力していない。

自由意見の内容に「補助内容の精査、金額の見直しを進めるため、統一基準(公益性・妥当性・効果効率性)に基づき見直しを図った。見直しにあたっては、市民代表による『行政改革推進委員会』で最終評価を行っている」などの回答があり、支出基準の策定や審議会等の設置に関する回答が目立った。

また、タイプ別にみると「先進的手法重視タイプ」は、個々の補助額を縮減することによって総額を抑制するという方策にはあまり注力していないということがうかがえる。他の方策についても平均なみであり、「その他」が多い他は特段の特徴が見受けられない。

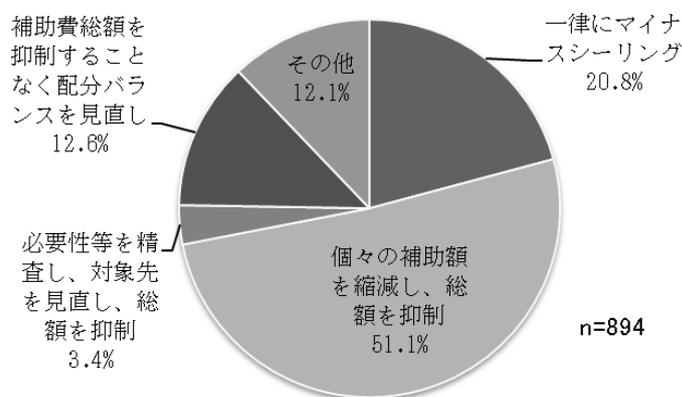
「取組途上タイプ」では、個々の補助額を縮減することによって総額を抑制するという方策、または補助総額を抑制せずに配分を見直すということに注力する傾向が強い。

「戦略的積極タイプ」では「取組途上タイプ」と同じく個々の補助額を縮減することによって総額を抑制するという方策に注力する傾向が強いが、補助対象先の見直しや総額を抑制しない配分の見直しについては、あまり注力していないという傾向が出ている。

図表 64 補助費の縮減・合理化策のうち注力した方策（S A）

回 答	n	%
一律にマイナスシーリング	186	20.8
個々の補助額を縮減し、総額を抑制	457	51.1
必要性等を精査し、対象先を見直し、総額を抑制	30	3.4
補助費総額を抑制することなく配分バランスを見直し	113	12.6
その他	108	12.1
不明	6	
全体	894	100.0

図表 65 物件費の縮減・合理化策のうち奏功した手法（グラフ）



図表 66 タイプ別補助費等の縮減・合理化策について注力した方策

(単位：%)	合計	一律にマイナスシーリング	個々の補助額を縮減し、総額を抑制	必要性等を精査し、対象先を見直し、総額を抑制	補助費総額を抑制することなく配分バランスを見直し	その他
先進的手法重視タイプ	326	22.7	42.6	4.3	13.2	16.6
計画重視タイプ	262	20.6	53.4	4.6	10.3	10.7
取組途上タイプ	227	18.1	56.4	1.3	16.7	6.6
戦略的積極タイプ	79	21.5	59.5	0.0	5.1	12.7

※平均よりも3ポイント以上大きい箇所を白抜き、小さい箇所を灰色で表示。

## ⑥ 補助費の縮減・合理化策として功を奏した手法

本設問では、第一にルール自体の見直しの重要性、第二に交付先とのしがらみのない財政健全化担当課による検証や交渉の重要性を仮説としている。

補助費の縮減・合理化策として最も奏功した手法については、「担当課による補助効果の検証」(60.5%)が最も多く、次いで、「担当課による補助先との個別交渉」(41.4%)、「個々の条例、補助要綱の見直し、適正運用の徹底」(40.1%)が多い。

自由意見の内容に「外部委員による補助金検討会を設置し、委員会の提言に基づく補助金の見直し」などの回答があり、庁内や外部の委員会等による見直しを進めている自治体が目立った。

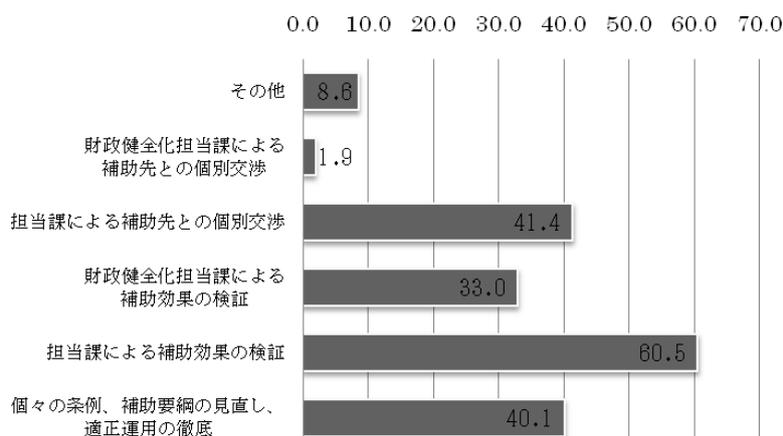
また、タイプ別にみると「計画重視タイプ」及び「取組途上タイプ」はいずれも担当課による補助効果の検証が功を奏したとする傾向が強い。また、「取組途上タイプ」では補助交付の根拠となる条例や要綱の見直しが奏功したとする傾向が弱い。財政健全化のための組織・人事体制や中期的計画の未整備または形式的なものにとどまっているとみられる同タイプの特性を示しているともみることができよう。

「戦略的積極タイプ」補助金交付の根拠となるルールの見直しが奏功したとする傾向が強い。また、財政健全化担当課による補助効果の検証が奏功したとする傾向が強い。仮説としていた2つのポイントのいずれも同タイプにおいて強い傾向が示される結果となった。

図表 67 補助費の縮減・合理化策のうち奏功した手法 (MA)

回 答	n	%
個々の条例、補助要綱の見直し、適正運用の徹底	352	40.1
担当課による補助効果の検証	531	60.5
財政健全化担当課による補助効果の検証	289	33.0
担当課による補助先との個別交渉	363	41.4
財政健全化担当課による補助先との個別交渉	17	1.9
その他	75	8.6
不明	23	
全体	877	100.0

図表 68 補助費の縮減・合理化策のうち奏功した手法（グラフ）



図表 69 タイプ別補助費等の縮減・合理化策について奏功した手法

(単位：%)	合計	運用の徹底	個々の条例、補助要綱の見直し、適正	担当課による補助効果の検証	財政健全化担当課による補助効果の検証	担当課による補助先との個別交渉	財政健全化担当課による補助先との個別交渉	その他
		徹底	適正	検証	検証	交渉	交渉	
先進的手法重視タイプ	326	40.8	54.9	31.6	42.0	2.1	9.2	
計画重視タイプ	262	38.9	63.7	31.7	40.1	1.1	8.0	
取組途上タイプ	227	34.8	63.4	29.5	40.5	2.2	6.6	
戦略的積極タイプ	79	44.3	46.8	45.6	35.4	2.5	10.1	

※平均よりも3ポイント以上大きい箇所を白抜き、小さい箇所を灰色で表示。

### ⑦ 扶助費の縮減・合理化策のうち注力した方策

扶助費の縮減・合理化策として最も注力した方策については、「総額を抑制することなく個々の補助事業の必要性を精査のうえ、その配分額のバランスを見直して縮減・合理化した」(34.4%)が最も多く、約7割は総額抑制をしていないか、その他の対応を回答している。逆に何らかの抑制を選択しているのは約3割に留まる。

「その他」の自由意見の内容をみると「市民の高齢化や経済情勢悪化による生活保護費の増加等により、住民ニーズが増大している分野であり、必要性を精査したうえで抑制に努めている」などの回答があり、福祉に直結する扶助費に関しては、安易に縮減・合理化できないとの回答が多数あった。

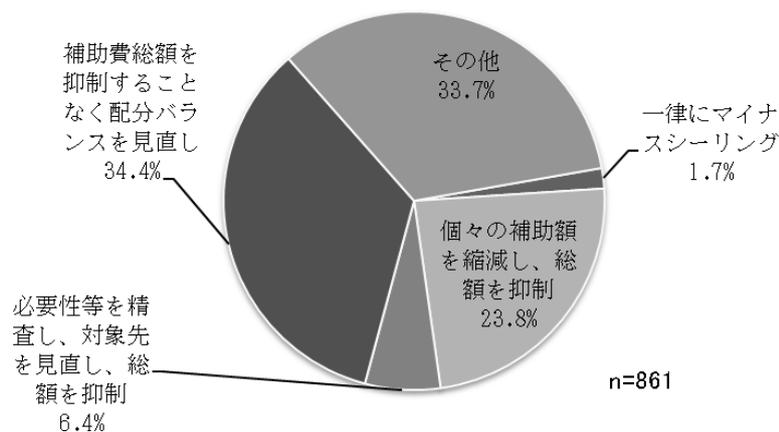
また、タイプ別にみると「先進的手法重視タイプ」と「戦略的積極タイプ」は個々の補助額を縮減し、総額を抑制することに注力したという傾向が弱いという点で共通している。これらのタイプでは、財政健全化の中にあっても住民福祉に直結する補助費の削減については消極的であろうことがうかがえる。

上記2タイプのような傾向がある一方で、「計画重視タイプ」及び「取組途上タイプ」では、個々の補助額を縮減し、総額を抑制することに注力したという傾向が平均よりもかなり強く出ている。特に、「取組途上タイプ」では、自らの創意工夫によるコスト削減よりも、直営事業費ではない削減しやすい経費から削減するという傾向がうかがえたが、ここでも同様の傾向が示されたものとみることができよう。

図表 70 補助費の縮減・合理化策のうち注力した方策（S A）

回 答	n	%
一律にマイナスシーリング	15	1.7
個々の補助額を縮減し、総額を抑制	205	23.8
必要性等を精査し、対象先を見直し、総額を抑制	55	6.4
補助費総額を抑制することなく配分バランスを見直し	296	34.4
その他	290	33.7
不明	39	
全体	861	100.0

図表 71 補助費の縮減・合理化策のうち注力した方策（グラフ）



図表 72 タイプ別扶助費の縮減・合理化策について注力した方策

(単位：%)	合計	一律にマイナスシ リング	個々の扶助額を縮減 し、総額を抑制	総額を抑制 対象先を見直し、 必要性等を精査し、	扶助費総額を抑制 することなく配分 バランスを見直し	その他
先進的手法重視タイプ	326	2.5	16.9	4.6	34.7	38.0
計画重視タイプ	262	0.8	30.2	6.9	33.2	24.8
取組途上タイプ	227	1.3	26.0	7.5	31.3	28.2
戦略的積極タイプ	79	2.5	13.9	6.3	31.6	41.8

※平均よりも3ポイント以上大きい箇所を白抜き、小さい箇所を灰色で表示。

### ⑧ 扶助費の縮減・合理化策として功を奏した手法

扶助費の縮減・合理化策として最も奏功した手法については、「担当課による給付効果の検証」(72.7%)が最も多く、次いで、「個々の条例、給付要綱の見直し、運用の徹底」(38.9%)が多かった。

自由意見の内容に「少子高齢化が進んでいる現下の状況では扶助費の増加は避けられないところである」などの回答があり、扶助費に関しては積極的に取り組んでいない自治体が目立った。

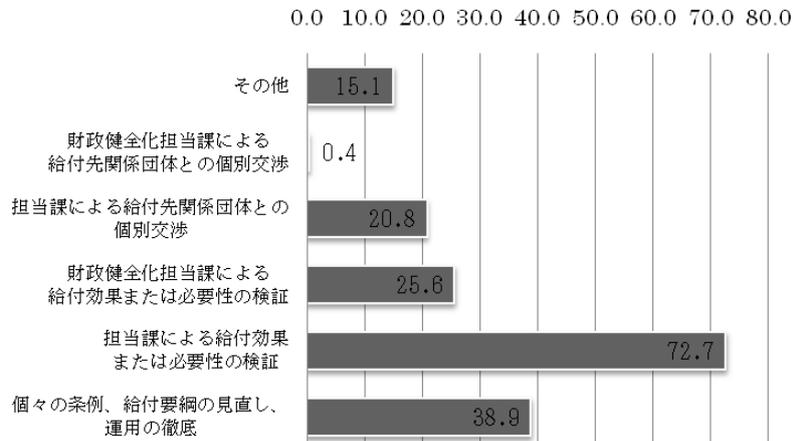
また、タイプ別にみると「計画重視タイプ」では、担当課及び財政健全化担当課による効果や必要性の検証が功を奏したとする傾向が特に強い。個々の扶助額の縮減により総額を抑制するために、こうした取組に特に注力した結果なのであろう。ここにも、同タイプの姿勢、自らの創意工夫によるコスト削減よりも、直営事業費ではない削減しやすい経費から削減するという傾向が顕著に表れたものとみることができよう。

「戦略的積極タイプ」では、補助金の場合と同じように基本ルールの見直しが奏功したとする傾向が特に強く、担当課による効果または必要性の検証が奏功したとする傾向は特に弱い。補助金の場合との違いは、財政健全化担当課による効果または必要性の検証の傾向が強く出ていないということである。住民福祉に直結する扶助費の削減に積極的でないという特徴がここにも表れている。

図表 73 扶助費の縮減・合理化策のうち奏功した手法（MA）

回 答	n	%
個々の条例、給付要綱の見直し、運用の徹底	276	38.9
担当課による給付効果または必要性の検証	516	72.7
財政健全化担当課による給付効果または必要性の検証	182	25.6
担当課による給付先関係団体との個別交渉	148	20.8
財政健全化担当課による給付先関係団体との個別交渉	3	0.4
その他	107	15.1
不明	190	
全体	710	100.0

図表 74 扶助費の縮減・合理化策のうち奏功した手法（グラフ）



図表 75 タイプ別扶助費の縮減・合理化策について奏功した手法

(単位：%)	合計	徹底 網々の 見直し、 給付の要	検 証 効果 または 必要 性の 給付 の	財 政 健 全 化 担 当 課 に よ る 給 付 効 果 ま た は 必 要 性 の 検 証	財 政 健 全 化 担 当 課 に よ る 給 付 先 関 係 団 体 と の 個 別 交 渉	財 政 健 全 化 担 当 課 に よ る 給 付 先 関 係 団 体 と の 個 別 交 渉	そ の 他
先進的手法重視タイプ	326	29.8	55.8	17.8	17.2	0.6	14.4
計画重視タイプ	262	31.3	62.2	23.3	17.9	0.0	6.1
取組途上タイプ	227	30.0	58.1	19.8	15.4	0.0	13.7
戦略的積極タイプ	79	34.2	46.8	22.8	12.7	1.3	15.2

※平均よりも3ポイント以上大きい箇所を白抜き、小さい箇所を灰色で表示。

## ⑨ 維持補修費の縮減・合理化策のうち注力した方策

維持補修費の縮減・合理化策として最も注力した方策については、「個々の維持補修事業の緊急性等を精査のうえ対象先はほとんど変えず、個々の維持補修額を縮減のうえ維持補修費額を抑制した」(30.7%)が最も多い。全体的にみると約7割が総額抑制を行っているが、その方策は分かれている。

また、自由意見の内容をみると「新規の建替え等を抑制し、維持補修し施設のライフサイクルコストを延ばす取組から、維持補修費については増加傾向になる」などの回答があり、新規投資を抑制していることから維持補修費の縮減・合理化は難しいとするとの回答が目立った。

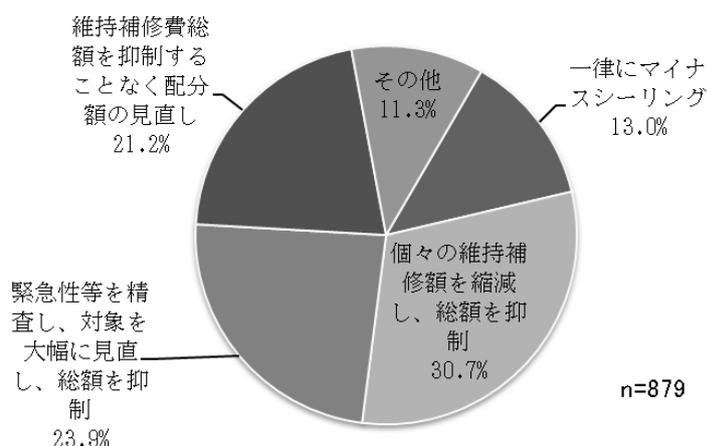
タイプ別にみると「先進的手法重視タイプ」では、一律のマイナスシーリングに注力したとする傾向が特に強い。「計画重視タイプ」では、緊急性等を精査して対象を大幅に見直し、総額を抑制することに注力したとする傾向が特に強い。「取組途上タイプ」では、個々の維持補修額を縮減し、総額を抑制することに注力したとする傾向が特に強い。上記3タイプはいずれも費用縮減に注力しているが、「戦略的積極タイプ」だけは傾向が異なる。

「戦略的積極タイプ」では、維持補修費総額を抑制することなく配分額を見直すことに注力したとする傾向が特に強い。また、特に多かった「その他」をみると、建替えや新築ではなくリニューアルによる更新によってライフサイクルコストを抑制するために維持補修費が増加する傾向がある、老朽化のため抑制できないといった内容が目立っている。単に費用を削減するのではなく、ライフサイクルコストを考慮して増額やむなしとの判断をしているという点は、同タイプの戦略性を示している。

図表 76 維持補修費の縮減・合理化策のうち注力した方策（SA）

回 答	n	%
一律にマイナスシーリング	114	13.0
個々の維持補修額を縮減し、総額を抑制	270	30.7
緊急性等を精査し、対象を大幅に見直し、総額を抑制	210	23.9
維持補修費総額を抑制することなく配分額の見直し	186	21.2
その他	99	11.3
不明	21	
全体	879	100.0

図表 77 維持補修費の縮減・合理化策のうち注力した方策（グラフ）



図表 78 タイプ別維持補修費の縮減・合理化策について注力した方策

(単位：%)	合計	一律にマイナスシーリング	個々の維持補修額を縮減し、総額を抑制	緊急性等を精査し、対象を大幅に見直し、総額を抑制	維持補修費総額を抑制することなく配分額の見直し	その他
先進的手法重視タイプ	326	18.4	25.5	22.4	17.5	13.5
計画重視タイプ	262	11.8	31.3	27.5	22.5	6.1
取組途上タイプ	227	6.2	36.1	21.6	22.5	10.1
戦略的積極タイプ	79	11.4	26.6	16.5	24.1	19.0

※平均よりも3ポイント以上大きい箇所を白抜き、小さい箇所を灰色で表示。

## ⑩ 維持補修費の縮減・合理化策として功を奏した手法

維持補修費の縮減・合理化策として最も奏功した手法については、「耐用（耐久）年数を過ぎた施設等に関する延命措置の職員努力」（52.9%）が最も多く、次いで、「工法等の見直しによる維持補修費単価の縮減」（43.8%）が多かった。

「その他」の自由意見の内容に「大規模修繕の必要な施設の廃止・休止」などの回答があり、施設の廃止等を行う自治体が目に付いた。

また、タイプ別にみると「計画重視タイプ」では、外部発注していた維持補修事業の直営化、材料供給による地域住民による道普請など住民協働の導入、利用者への理解を求める説明の徹底の3項目について奏功したとする傾向が強く、他の費用とは違って明らかに積極的である。歳出に占める維持補修費の構成比が過大で、その縮減が最優先だ

ったのではないかと推察される（比較的規模の大きな町村／北海道・東北及び九州・沖縄ブロックに多く分布するタイプ）。

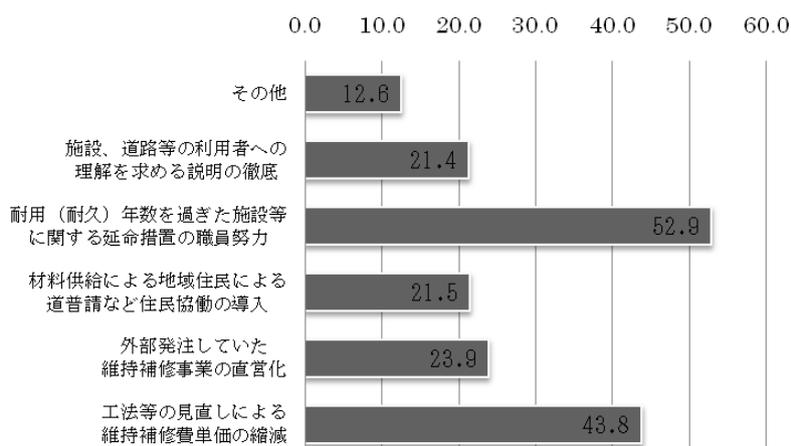
「取組途上タイプ」では、住民協働の導入が奏功したとする傾向が弱い。住民協働は言わば新しい取組であるため、同タイプにはまだなじみにくいのであろう。

「戦略的積極タイプ」では、工法等の見直しによる維持補修費単価の縮減が奏功したとする傾向が特に強い。維持補修費そのものは縮減しなかったとしていたことから、この手法により従来以上の事業を実施することができている自治体が一定程度あることがうかがえる。単なる削減ではなく、付加価値を生み出す財政再建策として注目に値する。

図表 79 維持補修費の縮減・合理化策のうち奏功した手法（MA）

回 答	n	%
工法等の見直しによる維持補修費単価の縮減	359	43.8
外部発注していた維持補修事業の直営化	196	23.9
材料供給による地域住民による道普請など住民協働の導入	176	21.5
耐用（耐久）年数を過ぎた施設等に関する延命措置の職員努力	433	52.9
施設、道路等の利用者への理解を求める説明の徹底	175	21.4
その他	103	12.6
不明	81	
全体	819	100.0

図表 80 維持補修費の縮減・合理化策のうち奏功した手法（グラフ）



図表 81 タイプ別維持補修費の縮減・合理化策について奏功した手法

(単位：%)	合計	工法等の見直しによる維持補修費単価の縮減	外部発注していた維持補修事業の直営化	住民協働の導入	住民による道普請など	材料供給による地域	延命措置の職員努力	過ぎた施設等に関する	耐用（耐久）年数	の徹底	施設、道路等の利用者への理解を求める説明	その他
先進的手法重視タイプ	326	39.3	19.6	17.5	50.0	15.3	14.4					
計画重視タイプ	262	36.6	27.1	27.9	45.8	24.4	7.3					
取組途上タイプ	227	42.7	20.3	16.3	49.8	18.9	9.3					
戦略的積極タイプ	79	46.8	17.7	8.9	44.3	20.3	19.0					

※平均よりも3ポイント以上大きい箇所を白抜き、小さい箇所を灰色で表示。

### ⑪ 支出縮減・合理化策の取組における負担感

支出縮減・合理化策の取組における負担感については、「事務所管課等との合意形成など庁内調整」(53.3%)が最も多い。

また、設問間クロス集計をみると「収入増加策の取り組みにおける負担感」と「支出縮減・合理化の取り組みにおける負担感」において、自治体ごとに同じ内容に負担を感じている傾向が強いことがわかる。

タイプ別にみると「先進的手法重視タイプ」には、歳入の場合と同様に特段の特徴がない。やはり、同タイプが試行錯誤をしながら慎重な取組方をしていることによるものであろうと考えられる。

「計画重視タイプ」では、歳入の場合は外部関係に苦慮していたが、歳出に関しては事務所管課等との合意形成など庁内調整という内部関係に苦慮している傾向が強い。

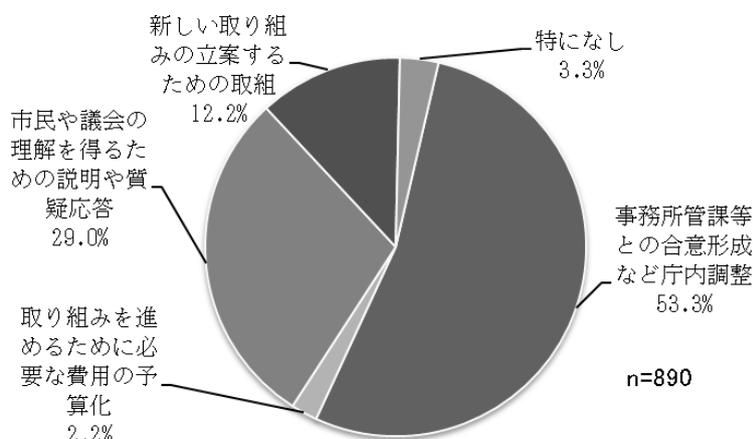
「取組途上タイプ」では、歳入の場合と同様に新しい取組の立案するための取組をあげる傾向が強い。

アウトソーシングや職員給与の見直し等に取り組んでいる「戦略的積極タイプ」では、市民や議会の理解を得るための説明や質疑応答に特に苦慮する傾向が強いことがうかがえるが、意外にも庁内調整に苦慮したとする傾向が平均なみである。同タイプが特に強かった傾向をふりかえると、上記のような大胆なコストカットを断行しつつも、一方ではICT導入による業務改善や扶助費をむやみに削減しない姿勢、ライフサイクルコストを意識した維持補修費のコントロールなど、むやみなコスト削減ではなく文字通りスクラップ・アンド・ビルドを実践していることが強く影響しているものと考えられる。

図表 82 支出縮減・合理化策の取組における負担感

回 答	n	%
事務所管課等との合意形成など庁内調整	474	53.3
取り組みを進めるために必要な費用の予算化	20	2.2
市民や議会の理解を得るための説明や質疑応答	258	29.0
新しい取り組みの立案するための取組	109	12.2
特になし	29	3.3
不明	10	
全体	890	100.0

図表 83 支出縮減・合理化策の取組における負担感（グラフ）



図表 84 設問間クロス 収入増加策×支出縮減・合理化策の取組における負担感

(単位：%)	合 計	収入増加策							
		調整 合意 形成 など 庁内	事務 所管 課等 との	予算 化	取り 組み を進 める ため に必 要な 費用 の	質 疑 応 答	得 るた めの 説明 や	市 民や 議会 の理 解を	立 案す るた めの 取組
全体	890	53.3	2.2	29.0	12.2	3.3			
事務所管課等との合意形成など庁内調整	206	75.2	1.9	16.0	5.8	1.0			
取り組みを進めるために必要な費用の予算化	31	67.7	16.1	6.5	3.2	6.5			
市民や議会の理解を得るための説明や質疑応答	403	42.4	1.7	46.7	7.7	1.5			
新しい取り組みの立案するための取組	165	47.9	1.2	13.3	35.2	2.4			
特になし	81	55.6	2.5	14.8	8.6	18.5			

※平均より5ポイント以上大きい箇所を白抜き文字、小さい箇所を灰色で表示。

図表 85 タイプ別歳出縮減への取組に伴う負担感について

(単位：%)	合計	調整 合意形成 など庁内	事務所 管課等との	取り組みを進める ために必要な費用の 予算化	市民や議会の理解を 得るための説明や 質疑応答	新しい取り組みの 立案するための取組	特になし
先進的手法重視タイプ	326	51.8	1.8	31.6	10.4	3.7	
計画重視タイプ	262	56.1	3.1	27.1	8.4	3.4	
取組途上タイプ	227	49.8	2.6	25.1	18.9	2.6	
戦略的積極タイプ	79	53.2	0.0	32.9	10.1	2.5	

※平均よりも3ポイント以上大きい箇所を白抜き、小さい箇所を灰色で表示。

## ⑫ 支出縮減・合理化策の取組における達成感

支出縮減・合理化策の取組における達成感については、「個々の取組み効果が決算数値に表れたこと」(45.7%)が最も多い。

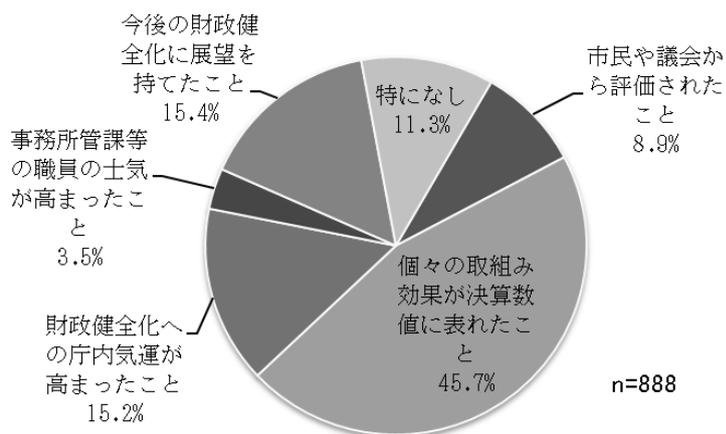
タイプ別にみると「取組途上タイプ」では、財政健全化への庁内気運が高まったことを挙げた自治体が少ない傾向がみられるが、同タイプは内部の改善を進めることなく、職員手当を削減することや補助費、扶助費、物件費等についても外部に負荷を求めるような方向性を優先してきていることから、庁内気運の高まりがみられないことはやむを得ないことにみえる。

「戦略的積極タイプ」では、市民や議会から評価されたことを効果として挙げた自治体が特に多いという傾向がある。戦略的に取り組んでいる結果が、外部にも伝わり評価されている表れだと推察する。

図表 86 支出縮減・合理化策の取組における達成感

回 答	n	%
市民や議会から評価されたこと	79	8.9
個々の取組み効果が決算数値に表れたこと	406	45.7
財政健全化への庁内気運が高まったこと	135	15.2
事務所管課等の職員の士気が高まったこと	31	3.5
今後の財政健全化に展望を持てたこと	137	15.4
特になし	100	11.3
不明	12	
全体	888	100.0

図表 87 支出縮減・合理化策の取組における達成感（グラフ）



図表 88 タイプ別歳出縮減への取組による達成感

(単位：%)	合計	市民や議会から評価されたこと	個々の取組み効果が決算数値に表れたこと	財政健全化への庁内気運が高まったこと	事務所管課等の職員の士気が高まったこと	今後の財政健全化に展望を持てたこと	特になし
先進的手法重視タイプ	326	8.3	44.8	16.6	3.4	13.5	12.3
計画重視タイプ	262	6.5	46.2	16.4	3.8	17.9	7.6
取組途上タイプ	227	10.1	45.4	10.1	3.5	14.5	15.0
戦略的積極タイプ	79	12.7	44.3	17.7	2.5	15.2	6.3

※平均よりも3ポイント以上大きい箇所を白抜き、小さい箇所を灰色で表示。

## 第3章 先進自治体の事例調査

## 先進自治体の事例調査報告

団体名	神奈川県 三浦市			
人口規模	48,348人、17,876世帯（平成22年国勢調査速報値）			
財政規模	単位：千円			
	年度	歳入	歳出	実質収支
	平成20年度	18,113,238	17,050,501	153,167
	平成19年度	17,278,529	16,998,239	89,515
	平成18年度	17,210,988	16,811,647	345,878
報告書による市町村類型	都市Ⅰ			
クラスター分析類型	先進的手法重視タイプ			

## 1 三浦市の地勢

三浦市は、神奈川県南東部の三浦半島最南端に位置する市である。三方を海に囲まれ、西は相模湾、東は東京湾、南は太平洋に面し、南端部には城ヶ島が位置している。三浦丘陵のなだらかな起伏がみどりで覆われ、市内の約4割は畑作地である。

市内の主たる産業が漁業・農業であることから、横須賀市や京浜地区等、市外への通勤通学者も多く、昼間人口（15歳未満の通学者を含む）比率は83.0%

（平成17年国勢調査）である。また、居住人口は平成6年を境に減少に転じ、平成22年国勢調査結果速報値（平成22年10月1日現在）では5万人を下回っており、神奈川県内の市では南足柄市に次いで2番目に人口が少ない。

市内にある三崎漁港は遠洋漁業の拠点であり、日本有数のマグロ水揚げ港として有名であるが、三崎魚市場でのマグロ類の取扱量は、昭和40年代と比べ10分の3程度にまで減少している。しかし、三崎魚市場は取扱量50,743トン、取扱金額408億720万円（平成17年）と規模が大きい。また、農業はダイコン、キャベツ、スイカなどが有名で、首都圏への生鮮野菜の供給地となっている。



## 2 財政健全化に取り組む背景

## (1) 近年の財政状況、現況

三浦市は神奈川県下では突出して経常収支比率が高く、財政力指数は低い状況にある。人件費については、マグロ漁業が盛んで、財政的にも余裕があった時代から市の事業

として取り組んでいる市場事業、病院事業や水道事業に係る職員の関係で職員数自体は多いが、人員削減や給料の見直し等を行ない、人件費は年々下がっている傾向にはある。

歳入については、農業、漁業関係（第一次産業）が多いため、税収は各年度で波がある。また、市内に大きな法人もないため、法人市民税も期待できるほどではない。その結果、かなり地方交付税に頼っているところが大きい。

そういう背景もあり、近年の財政運営はかなり堅実なものとなっている。大きな投資もせず、地方債についても、一般的な普通建設に係る起債を控えたりしている。しかし、もともと、財源がないため、退職手当に関する起債や臨時財政対策債などは限度額まで発行している状況である。

公債費の中では、下水道事業に関するもののウエイトが高く、今後も整備事業の予定はあるが、財源的には難しい状況にある。

扶助費については、他自治体同様、年々伸びている状況である。特に生活保護費の伸びが大きく、また、高齢化比率が高いので、医療費関係の伸びが市の財政を圧迫している状況である。

それにも関連するが、国保会計（平成 21 年度：約 7 億円）と病院会計（平成 21 年度：約 7 億円）への繰出金が財政運営に与える影響が大きい。国保会計は制度との関係もあり、なかなか削減が進まないが、病院会計については、平成 23 年度以降は基準外の繰り出しはしない方針を打ち出している。医師の確保、給与見直し等の経営健全化策を講じているが、進捗状況次第では、指定管理者制度を含めた運営の方法の見直しが必要となる可能性もあるようである。

## （２） 土地開発公社の解散

財政健全化を進めなければならない大きな要因のひとつが土地開発公社の解散である。

土地開発公社の保有土地には、市の依頼で先行取得した事業用地及び事業用地取得のための代替地である一号土地と、市の要請で造成した下水道用地及び販売地である二号土地の 2 種類がある。二号土地は、水産加工団地の形成のために大規模な造成を行ったものであるが、様々な事情が重なり、現在までまったく売却できていない状況にある。

また、継続して支払っている漁港整備にかかる負担金が毎年度 4 億円ずつ増加し、ここ数年は金利だけで年間 2～3 億円の償還をしていた状況にあり、債務額が雪だるま式に増え続け、80 億円を超えていた。その結果、このままでは債務保証を行っている三浦市の財政も危ぶまれる状況となるため、「第三セクター等改革推進債」を活用し、金融機関に対して債務を弁済し、平成 22 年 9 月 30 日をもって土地開発公社を解散した。

総額 100 億円を超える地方債を 30 年かけて市が償還していくようになるが、（年間 4～7 億円の額を償還予定。）市が債務者となったことで、公社が借りるより金利が抑えられること、突然の債務保証実行のリスクを避け、計画的に予算を組んで償還することで、確実に債務を減らしていけることとなるので財政面では市にとっての効果はかなり大きい。

## （３） 水道事業の取組

政令指定都市の横浜市、川崎市、中核市の横須賀市を除く神奈川県内の市町村のほとんどは県営水道の供給を受けている。しかし、三浦市は単独の市営水道により上水道を

供給している。三浦半島地域を見れば、横須賀市を除き、三浦市以外の鎌倉市、逗子市、葉山町は全て県営水道の供給区域となっており、公平性確保の視点で、具体的な県営水道統合に向けた検討協議は必要であることなどを県に要望した。その結果平成20～21年度に三浦市水道事業に関する検討会を県と三浦市で設置し、検討を行った。しかし、県営水道統合は実現しておらず、県との協議を行っている状況である。

#### (4) 三浦市の予算編成方法

上記財政課題を踏まえ、三浦市では、予算編成をする際に、事業の性質により、「義務的経費」、「その他経常的経費」、「実施計画事業」の3区分に分類をしている。

「実施計画事業」とは、総合計画を推進するための事業で、予算編成時に政策経営課が評価をしており、予算計上されたものについて、業績目標を設定し、進行管理を行っている。

平成16年度予算編成時より、「その他経常的経費」については部門(局相当)別に枠配当が実施されている。

図表 89 予算編成区分

コードA	コードB
1 義務的経費	1 公債費
	2 扶助費(国県補助事業及び法等の定めにより市の裁量が及ばない事業)
	3 人件費(その他経常的経費の報酬を除く)
	4 賃金のうちの産休・育休補充分
	5 継続費・債務負担行為・長期継続契約に係る年度割額
	6 選挙費
	7 統計調査費
	8 繰出基準に基づく他会計繰出金
	9 特別会計における保険給付費・拠出金
2 その他経常的経費	1 施設の維持管理費
	2 施設改良以外の施設維持補修費
	3 市有財産の維持管理経費
	4 補助金のうちの経常的なもの※
	5 非常勤特別職の報酬(選挙にかかるもの以外で日額、回数で額を定めるもの)
	6 広域行政経費のうち経常的なもの
	7 関係機関、団体への負担金のうち経常的なもの
	8 交付金のうちの経常的なもの
3 実施計画事業費	9 上記以外の経常的経費
	0 上記以外のもの

### 3 財政健全化への取組

三浦市の行財政改革は平成11年度に「第三次行財政改革」に沿って主に事務処理システムの改革、組織の見直し、人事管理の見直し等を行ってきた。

平成15年9月に「第三次行財政改革」に掲げた項目に「経営の論理」を視点として盛り込んだ抜本の見直しを行い、「行政革命戦略5つの宣言」を策定、新たな行財政改革の大綱として位置づけ、同時に「集中改革プラン」としても位置付けている。

#### (1) 「管理の論理」から「経営の論理」へ

この戦略の中で、「行政改革」とは行政管理手法の改善を指し、「行政革命」とは行政の組織文化、行動原理、思考原理を抜本的に改革するものと位置付けており、行政の仕事の進め方について今までの「管理の論理」から「経営の論理」へ変更していかねばならないとしている。

##### ① 執行主義、形式主義、横並び主義から成果主義、改革志向、個性重視

- 成果よりも過程、経過の正当性を重視した「金太郎飴」的な地方行政から、地域ニーズを把握し、あらかじめ定めた目標の達成(成果)を重視する地方行政へと変換することで、特色ある地域がつくられる。

② ばらまき主義、公共独占から戦略志向、市場志向

- 市民のあらゆる要望を満たすために、必要性や緊急性を十分に吟味しない対症療法的な税の投入を改め、費用対効果を追求した税の投入をすることで、行政サービスの明確化をするとともに、常に市場システムの活用を視野に入れた行政運営を行う。

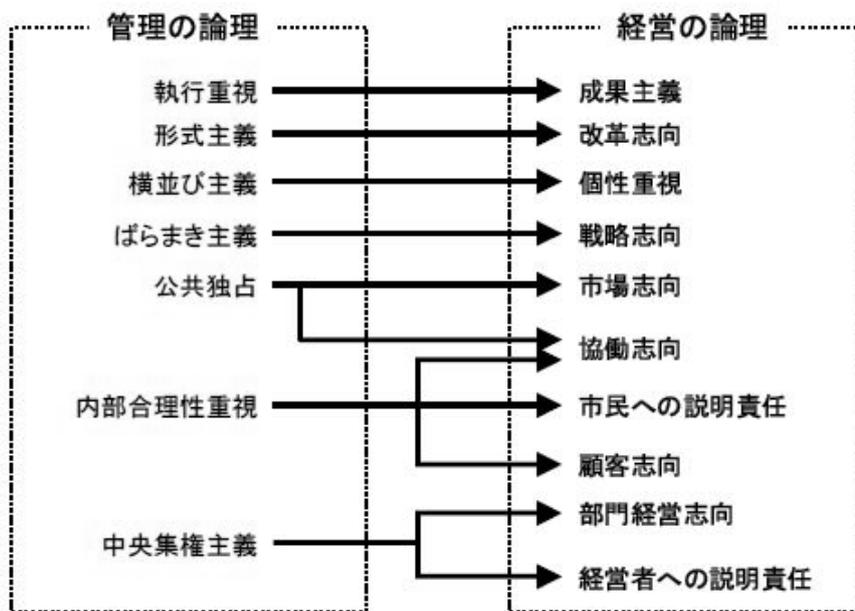
③ 内部合理性重視から協働志向、納税者への説明責任、顧客志向

- 市民への説明よりも行政内部への説明を重視する行政特有の閉鎖的文化から行政サービス向上のために市民への説明を積極的に行っていく。また、公共の担い手は行政だけではないという認識を持ち、あらゆる民間団体との連携を図っていく。

④ 中央集権主義から部門経営志向（庁内分権）、経営者への説明責任（内部説明責任）

- 今までの中央集権的な組織体制や、現場の裁量権が少なくあまり個人の創意工夫を必要としない仕事のやり方から現場重視の考え方に切り替え、責任ある仕事と業績報告の徹底をする。

図表 90 管理の倫理から経営の倫理へイメージ

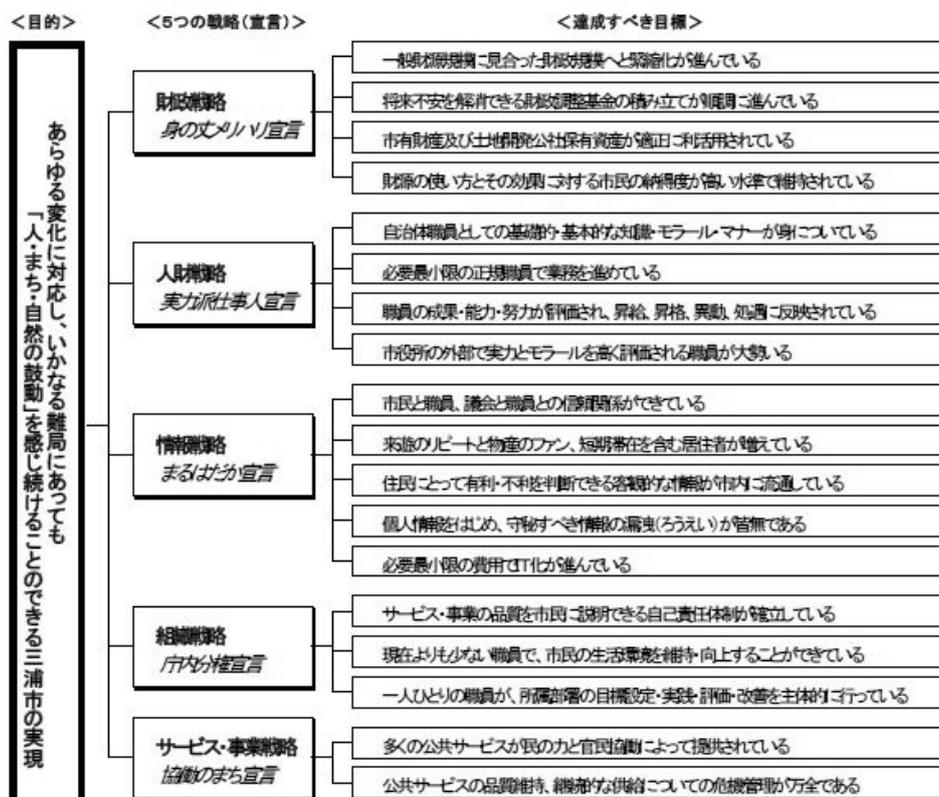


## (2) 5つの宣言（戦略）

上記のような視点（発想の転換）を踏まえ、市としての今後の姿勢を「財政」、「人財」、「情報」、「組織」、「サービス・事業」の5つテーマに分類し、宣言という形で公表している。

- ① 身の丈メリハリ宣言 ～脱・アレもコレも（財政戦略）
  - 将来への備えや戦略的な投資のことも考え、メリハリ（優先順位）ある事業選択を行うことで財政規模の縮小を行い身の丈に合わせる。
- ② 実力派仕事人宣言 ～脱・年功序列人事（人財戦略）
  - 年功序列人事をやめ、実力に応じた人事制度への変更。
- ③ まるはだか宣言 ～脱・閉鎖的ムラ社会（情報戦略）
  - 市の信用性を高めるため、「求められれば公開する」姿勢ではなく、積極的な情報発信を行う。
- ④ 庁内分権宣言 ～脱・あなた任せ体質（組織戦略）
  - 自らが権限と責任を買って出る管理職が政策執行を主導する分権型、事業部門中心の組織体制作りの実施。
- ⑤ 協働のまち宣言 ～脱・官製まちづくり（サービス・事業戦略）
  - 住民と一体となって担うものであるというまちづくりの原点に立ち返り、行政と市民（民間）の役割分担の明確化。

図表 91 5つの宣言と達成すべき目標体系



### (3) 推進体制

上記 5 つの宣言（目標）を達成するための様々な取組を経営管理部門が行うものと各政策部門（事業執行各課）が行うものの 2 つに分類し、責任を明確化している。

計画書には各取組ともいつまでにどのようなステップで取り組むかがきちんと明記されており、政策経営課が主となり、進行管理を行っている。見直しは 1 年サイクルで行なわれ、毎年度、業績目標と実績の公表をしている。

図表 92 行政革命の取り組みの分類とそれぞれの責任分担

	経営管理部門	各政策部門 (行政管理部の一部を含む)
取り組みの分類	システム実現の実行計画	戦略の実行計画
評価のレベル	(注12) <b>インプット</b> 一部、アウトカム目標設定	(注13) <b>アウトプット</b> (注14) <b>アウトカム</b>
戦略テーマごとの役割分担	財政戦略 人財戦略 情報戦略 組織戦略 サービス・事業戦略	財政戦略 人財戦略 情報戦略 組織戦略 サービス・事業戦略

### (4) これまでの取組状況

平成 11 年度～平成 15 年度	第三次行財政改革
<p>「三浦市行財政改革取組方針」に基づき、事務処理システムの改革、組織機構の見直し、人事管理の見直し、歳入の確保、歳出の削減を大きな柱として実施。</p> <p>【主な実施事項】</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ホームヘルパー業務の全面委託</li> <li>・期末、勤勉手当の削減</li> <li>・旅費日当の見直し</li> <li>・乳児保育園の廃園</li> <li>・特殊勤務手当の見直し</li> <li>・職員数の削減</li> </ul>	
平成 15 年度～平成 18 年度	行政革命戦略 5 つの宣言
<p>平成 15 年 9 月に「第三次行財政改革」に掲げた項目に「経営の論理」の視点を盛り込んだ見直しを実施。第 4 次総合計画で掲げた「創造力」、「機動力」、「経営力」の 3 つの力と「開かれた市役所」、「広域連携する市役所」という 2 つのしくみを持つ市役所へ生まれ変わるために「財政」、「人財」、「情報」、「組織」、「サービス・事業」の 5 つの経営資源ごとに目標を掲げる。</p> <p>【主な実施事項】</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・総額管理、部門編成型の予算編成システムの導入</li> <li>・人事考課制度の試行</li> <li>・政策目的体系に即した機構改革</li> <li>・情報セキュリティポリシーの策定及び研修の実施</li> <li>・指定管理者制度の導入</li> </ul>	
平成 18 年度	行政革命戦略 5 つの宣言改訂第 1 版（平成 18 年度版）
<p>上記取組を実践してきたが、順調に目標が達成できているとは言い難い状況があり、行政革命をさらに推進していくため、平成 18 年 7 月に「行政革命戦略 5 つの宣言」の改訂を行う。</p> <p>【主な実施事項】</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・アウトソーシングの手法、受け手となる事業者の存在等を調査する市場化可能性調査の実施</li> <li>・三浦市人材育成・活用基本プランの策定</li> <li>・行政評価の試行</li> <li>・職員数の削減 680 人（H17）→659 人（H19） ※計画値 673 人に対して 14 人の減員</li> <li>・市民対話集会「みうらトーク&amp;トーク」の実施</li> </ul> <p>老人福祉保健センターへの指定管理者制度導入を決定</p>	

平成 19 年度	行政革命戦略 5 つの宣言改訂第 1 版（平成 19 年度版）
平成 19 年 6 月に平成 18 年度版の計画に基づく取組状況を総括して改訂を行う。	
<p>【主な実施事項】</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・管理職員（部長級・課長級）を対象に人事考課制度を本格実施</li> <li>・職員数の削減 629 人（H20） ※計画値 661 人に対して 32 人の減員</li> <li>・行政職における主任から主査への昇任資格試験の実施</li> <li>・行政評価の本格実施</li> <li>・老人福祉保健センターへの指定管理者制度導入</li> <li>・市立病院給食業務委託契約締結</li> <li>・学校給食共同調理場業務及び学校校務員業務について平成 21 年度から民間活力を導入することの決定</li> </ul>	
平成 20 年度	行政革命戦略 5 つの宣言改訂第 1 版（平成 20 年度版）
平成 20 年 4 月に、平成 19 年度版の計画に基づく取組状況を総括して改訂を行う。	
<p>【主な実施事項】</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・職員数の削減 603 人（H21） ※計画値 651 人に対して 48 人の減員</li> <li>・学校給食共同調理場業務及び学校校務員業務について業務委託契約締結</li> <li>・ごみ処理業務について平成 22 年 4 月からごみ処理業務を一部委託化する方針を決定</li> <li>・平成 22 年度より体育館、総合体育館、水泳プール、スポーツ公園、飯盛調整池公園の管理を一体として指定管理者制度を導入していくことを決定</li> </ul>	
平成 21 年度	行政革命戦略 5 つの宣言改訂第 2 版（平成 21 年度版）
平成 21 年 3 月に、平成 20 年度版の計画に基づく取組状況を総括して改訂を行い、「行政革命戦略 5 つの宣言改訂第 2 版(平成 21 年度版)」を策定。	
<p>【主な実施事項】</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・スポーツ施設 5 施設（体育館・総合体育館・水泳プール・スポーツ公園・飯盛調整池公園）の平成 22 年度から 4 年間の指定管理者の決定</li> <li>・市立病院の平成 22 年 4 月からの地方公営企業法の全部適用への移行、医療職職員の給与改訂の準備の完了</li> </ul>	
平成 22 年度	行政革命戦略 5 つの宣言改訂第 2 版（平成 22 年度版）
平成 22 年 3 月に、平成 21 年度版の計画に基づく取組状況を総括して改訂を行う。	
<p>【主な新規取組事項】</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・市議会と一般職員による施策意見交換会</li> <li>・給与体系の見直し</li> <li>・職員意識調査</li> <li>・税外未収債権の徴収体制の強化による徴収率の維持及び向上</li> </ul>	

## 4 財政健全化の成果及び現状

行政革命戦略5つの宣言に取り組む事で、財政数字上にも効果が現れているが、それ以上に効果をあげているのが、職員の行財政改革に対する意識面での効果である。意識の変化から生まれた市内の代表的な取組（成果）を以下にまとめる。

### （1）財源対策検討委員会の設置

土地開発公社の解散に伴い、さらに厳しい財政状況になることから、平成22年度から副市長を委員長とし、主に政策会議メンバー（部長級以上）を中心とした財源対策検討委員会を設置している。

この財源対策検討委員会では、主に歳出抑制、歳入増加の方策を検討するが、大きな特徴は政策判断が必要な大きな問題を取扱うのではなく、身近にある実行できそうな方策を委員（部長級）が提案し、それを委員全員で検討する。また、委員（部長級）は自分が所属する部局の案件を提案するだけでなく、他の部局の案件も提案できるということにある。こうすることで、管理職級の全員で市を運営しているという責任感が生まれ（市の運営者としての意識変化）、また、部下との問題意識共有、意見の吸上げ等を行うことで、市全体としての一体感が醸成されている。

この財源対策検討委員会が出た提案（成果）は、翌年度の予算編成に反映させるしくみとなっている。

### （2）職員提案制度の発展

一般職員から政策や事務改善に関する意見の吸上げについては、職員提案制度が以前からあったが、提案件数が少ないとともに、その結果が業務にあまり反映されていないなど、上手く活用されていなかった。

その課題を解決すべく、今年度から、職員提案担当の政策経営課と研修担当の人事課が協働し、各部で出前式職員提案研修を実施している。各部で10名程度を1グループとし、参加者が市として課題と考えている事案を30分～1時間程度自由な発想で意見を出してもらい、その意見を取りまとめ、職員提案として市政に反映させていくしくみづくりを行うなど、制度自体の改善を行った。

### （3）予算編成への変化

平成16年度より、経常的経費（施設管理維持費、経常的な負担金・補助金等）は枠配分となった。

それまでの予算編成では、各課とも青天井で予算計上してきたが、年数を重ねるごとに各部門とも枠の範囲以内で編成するようになってきている。これがひとつの効果であるといえる。また、職員の中では、今まで予算編成事務に直接関与していない職員の中にも「一般財源」の身の丈にあった予算編成の重要性という意識が浸透してきている。

## 5 今後の方針

長引く景気低迷による市税の減収、地方交付税の減少が予測される中、土地開発公社の解散による地方債償還もあり、財政状況はさらに逼迫した状況にある。今後もさらに、「行政革命戦略5つの宣言」及び「三浦市土地開発公社解散プラン」を基本に、前例や慣例にとられないことなく、すべての事業について、事業コストの縮減、優先順位を踏まえた事業選択を徹底するとともに、廃止や休止を含む思い切った見直しを検討するほか、厳しい財政状況の中で、人口増加を目指した戦略的投資を行なうために、職員一人ひとりが今まで以上の危機意識をもち、財政のさらなる健全化に向けて取り組んでいく。

## 先進自治体の事例調査報告

団 体 名	大阪府 柏原市			
人 口 規 模	74,840 人、29,723 世帯（平成 22 年国勢調査速報値）			
財 政 規 模	単位：千円			
	年度	歳入	歳出	実質収支
	平成 20 年度	22,467,782	22,096,605	5,816
	平成 19 年度	24,118,967	24,023,071	35,564
	平成 18 年度	22,376,537	22,284,623	1,384
報告書による市町村類型	都市Ⅱ			
クラスター分析類型	先進的手法重視タイプ			

### 1 柏原市の地勢

柏原市は、大阪平野の南東部、大阪府と奈良県との府県境に位置している。奈良盆地の諸流を集めた大和川が、金剛・生駒山地を横断して大阪平野に流れ出る付近に、その街並みを形成した。

市域の3分の2を山が占め、中央部を大和川が流れており、大阪の都心からわずか 20km ほどの距離にありながら緑の山々と美しい溪谷、豊かな川の流れなど、多彩な自然環境を備えた、とても暮らしやすい市となっている。

山麓にはブドウ畑が多く、夏から秋にかけてはブドウ狩りが盛んに行われている。また、このブドウからできたワインは、柏原地ワインとして知られている。昔は河内木綿が有名で、最近までゆかた生地の生産が行われており全国シェアの約 25% を占めていたが、現在は減少している。

昭和 14 年には柏原町、堅上村、堅下村との合併、昭和 31 年には柏原町、国分町との合併が実現し、昭和 33 年には待望の市制が施行された。現在は「緑と水にやすらぎ 心ふれあう 魅力あるまち」を目標に、各種施策を積極的に推進している。



### 2 財政健全化に取り組む背景

#### (1) 平成 16 年度までの取組と財政状況

柏原市では、平成 9 年度に『行政改革大綱』を策定、平成 15 年度までの間、第 1 次・第 2 次の行政改革実施計画を推進し、事務事業の見直しや効率化、経費の節減、歳入の

確保に努めていた。しかし、人口減少・少子高齢化・長引く景気低迷等の影響を受け、歳入の根幹である市税収入は平成10年度以降年々減少し、平成16年度ではピーク時(平成9年度)と比較すると約18億3千万円もの減収という状況になっていった。

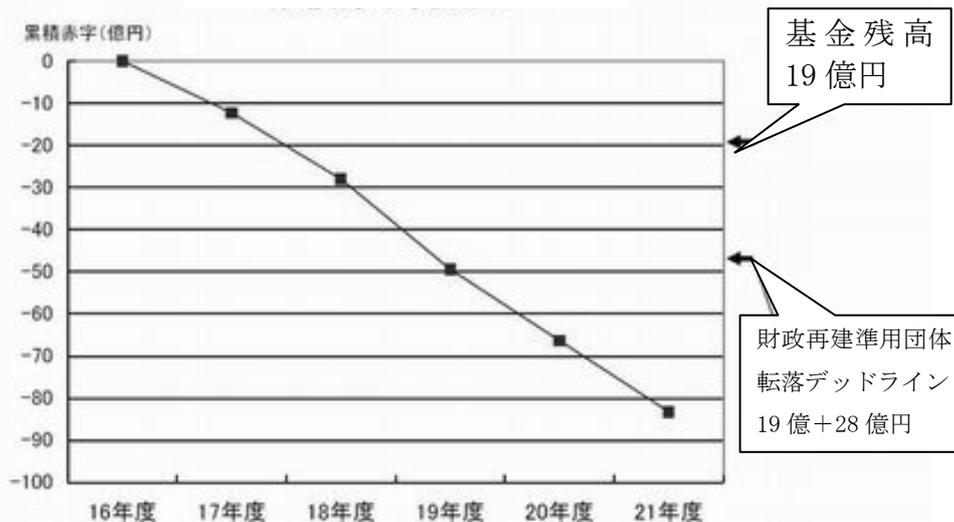
平成16年度普通会計決算は約7億2千万円の基金を取り崩して、なんとか形式収支・実質収支ともに黒字決算を維持したが、実質単年度収支は平成13年度以降依然として4年連続赤字となっており、大変厳しい財政運営を強いられていた。

## (2) 財政再建準用団体への転落の危機

平成17年度～21年度の収支見通しは約64億円の不足(基金19億円を投入しない場合は約83億円不足)となっており、平成19年度決算をもって財政再建準用団体への転落が危惧される状況であった。

財政再建準用団体への転落回避と、分権型社会に対応した持続的・自立的な行財政基盤の形成を目指して3つのスローガン「大きなサービス、小さな経費」「予算は余算、余らせて資産を残す」「市役所が変われば、市が変わる」を基本とした『柏原市新行財政計画』(実施期間：平成17年度から平成21年度の5か年)を策定するに至るのである。

図表 93 累積赤字見込み



## 3 財政健全化への取組

### (1) 推進体制

平成17年度に市長公室に行財政改革推進本部を設置し、専任の担当理事(部長級)を配置した。なお、担当理事には大阪府から職員を受け入れている。外部から職員を受け入れ、新しい視点を設けることで、これまで柏原市内部の職員だけではなかなか推し進められなかったことについて実施できたこともあり、行財政改革を進めるうえでの大きなエンジンの役割を担っているといえる。

平成17年8月に行政評価システム導入についての指針を策定し、平成17年度から事

務事業評価（内部評価）を本格導入した。

平成 18 年度には事務事業の上位目的である施策を評価する施策評価を導入。客観性と透明性を確保するとともに、簡素で効果的な行政運営の推進について外部の意見を求めるため、公募市民等からなる柏原市行政評価委員会を設置した。学識経験者の委員と公募による市民委員とで構成される行政評価委員会は比較的多いが、柏原市の場合は平成 18 年度当初、公募委員 10 名全員が市民委員であったという点が特徴的である。

評価を重ねることにより、市と市民委員との相互理解が進み、市職員も市民目線に立った考え方をするようになってきたこと等から、市による内部評価と行政評価委員会による外部評価とのギャップも少なくなりつつある。

## （２） 柏原市新行財政計画の４つの目標

平成 17 年度に策定した『柏原市新行財政計画』では「大きなサービス、小さな経費」「予算は余算、余らせて資産を残す」「市役所が変われば、市が変わる」の３つの改革の視点で、以下の４つの目標を掲げて財政の健全化に取り組むこととした。

- ① 行財政改革取組目標額：平成 17 年度から平成 21 年度の 5 か年の累計で 69 億円
- ② 実質収支黒字の維持
- ③ 経常収支比率 95%以下
- ④ 公債費比率 11%以下

## （３） 188 項目の取組と、進捗状況の公開

上記 4 つの目標を達成するため、事務・事業の再編・整理、廃止・統合、定員管理及び給与の適正化、適正な財源確保と効率的・計画的な行財政運営等 188 項目の取組について、事務事業評価や施策評価を受けて改革、改善しながら推し進めてきた。大阪府から税専任スタッフを受け入れての徴税強化、ゼロベースでの補助金の見直し、アウトソーシングを進める際の委託単価の見直し等、市全体で取り組んでいる。また、それら具体的な取組項目の進捗状況について、毎年取りまとめたものを市ホームページに公開している。

# 4 財政健全化の成果及び現状

## （１） 取組効果額は約 75 億円

柏原市新行財政計画では、平成 21 年度までの 5 年間の累計取組額 69 億円を目標値として設定していたが、平成 21 年度決算確定前の見込み額では取組効果額は約 75 億円となった。中でも事務・事業の再編・整理、廃止・統合において約 23 億 3 千万円、職員の定員管理及び給与の適正化等で約 11 億 7 千万円、適正な財源確保と効率的・計画的な行財政運営で約 38 億円と大きな成果となった。

図表 94 柏原市新行財政計画の取り組み効果額

新行財政計画の効果額（公営企業会計・特別会計除く）	計画	実績						
		H17	H18	H19	H20	H21	5ヵ年	
(1) 事務・事業の再編・整理、廃止・統合	2,189	314	461	513	526	514	2,328	
(2) 一部事務組合事業の見直し	(6)で算定	(6)で算定						
(3) 行政の担うべき役割の重点化	66	0	24	37	32	33	126	
(4) 簡素で効率的な組織・機構の見直し	75	12	13	12	13	13	63	
(5) 定員管理及び給与の適正化等	969	97	111	171	291	500	1,170	
(6) 適正な財源確保と効率的・計画的な行財政運営	3,598	269	690	748	1,028	1,062	3,797	
(7) 適正な人事管理と人材育成の推進	5	1	1	1	1	1	5	
(8) 現場発の改善	-14	-1	-2	-1	-2	-3	-9	
(9) 行政評価制度の導入	0	0	0	0	0	0	0	
(10) 公正の確保と透明性の向上	0	0	0	0	0	0	0	
(11) 説明責任の確保	0	0	0	0	0	0	0	
その他	0	0	2	2	2	2	8	
合計	公営企業会計(101番から143番)及び、特別会計(27番・44番・95番・100番)を除く	6,888	692	1,300	1,483	1,891	2,122	7,488
新規追加項目	公営企業会計(101番から143番)及び、特別会計(27番・44番・95番・100番)を除く	5						

※詳細は『柏原市新行財政計画』の具体的な取組項目の進捗状況(柏原市ホームページに掲載)をご覧ください。

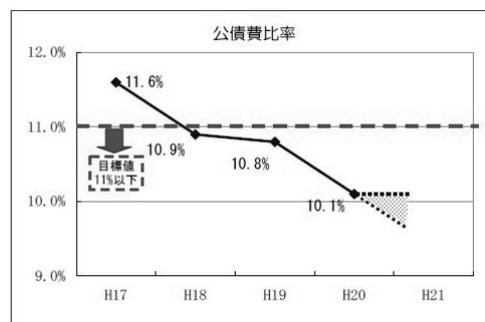
柏原市新行財政計画の効果額

## (2) 実質収支黒字の維持・公債費比率の低下

実質収支の黒字を維持するという目標についても、出来る限り基金の取り崩しを抑えながら平成20年度まで実質収支の黒字を維持することが出来ている。平成21年度予算では「基金を取り崩さない予算」を達成しており、収支均衡が図れる見通しとなった。

また、公債費比率の推移を見てみると、目標値を11%以下と設定していたが、平成18年度に目標を達成し、その後も減少傾向にある。

図表 95 公債比率の推移



## (3) 経常収支比率について

長引く不況や少子高齢化の進展で「生活保護費等の扶助費」や「介護保険事業会計への繰出金」が増加傾向にある中、三位一体改革以降の普通交付税の減や、世界的不況に伴う市税収入の大幅な減少により、経常経費の削減効果額が経常的な一般財源の収入の大幅な減少に相殺されることになった。このため「経常収支比率95%以下」という目標の達成が危ぶまれたが、人件費や物件費の効率化に努めてきた結果、最終的には目標を達成することができた。

#### (4) 職員の意識改革

柏原市では、「かしわらチョイ革運動」と呼ばれる取組が行われている。これは、「経費が節約できる」「スムーズに仕事ができる」「市民に喜ばれる」という視点から、個々の職場で既に行われている日常の改善活動である。ゴーヤを育てて緑のカーテンをすることで光熱費削減に繋がった事例や、一方通行が多い場所や駐車上のスペースがないような所へ臨戸訪問する際は、公用車ではなく自転車で移動することで燃料費の節減をした事例等が挙げられる。

また、その工夫やアイデアを他の職場にも広げることを目的とした「チョイ革ダービー」と呼ばれる発表会を開催している。「チョイ革ダービー」には市長や市議会議長が審査員になっており、最優秀賞に選出された事例は全国改善改革事例発表大会にも参加している。こうした取組が続けられており、職員の行革に対する意識の変化というものも、とても大きな成果である。

#### (5) 行政革新度の向上

平成 20 年に日本経済新聞社が実施した「第 6 回行政サービス調査」における行政革新度調査で、柏原市は全国 806 市区中 75 位という順位であった。行政革新度調査とは、透明度、効率化・活性度、市民参加度、利便性の 4 つの側面から行政運営を比較した調査であり、75 位というのは大阪府で 5 番目に高い順位である。注目すべきは、平成 16 年に行われた同調査では 600 位であり、4 年間で飛躍的に順位を上げたということである。これも平成 17 年度から全市を挙げて、市民と協働しながら行財政改革に取り組んできた成果の表れである。

## 5 今後の方針

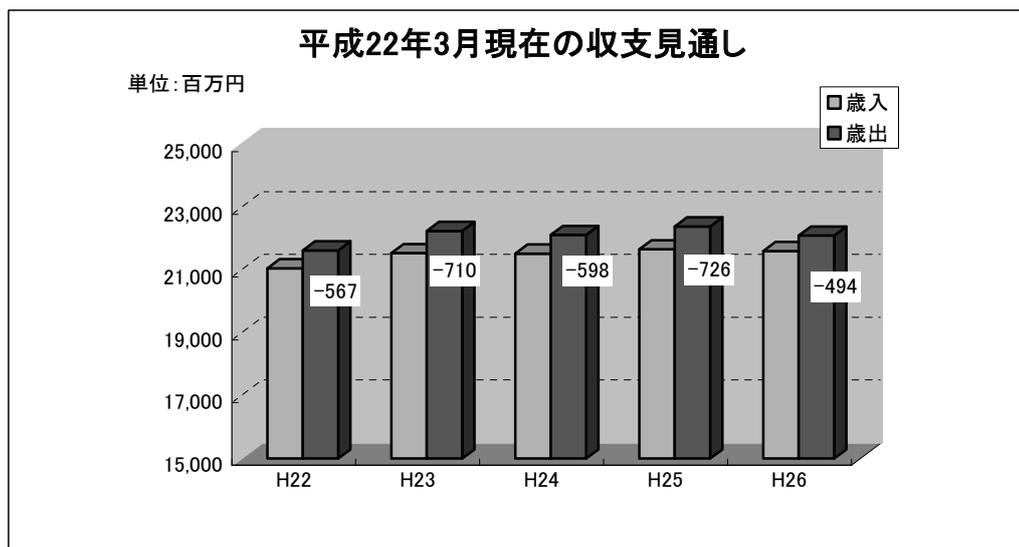
### (1) 新たな課題

柏原市新行財政計画の策定以降、全市を挙げて行革推進に取り組んできたことで成果を挙げることが出来た。

しかし、地方分権の推進により権限移譲で行政責任が増す一方で、世界的不況等の経済状況の急激な変化に伴って必要な財源の確保が難しいなど、柏原市においても依然として厳しい状況は続いている。

具体的には、平成 22 年度から平成 26 年度の収支見通しの不足額約 31 億円という状況、新たな財政指標「健全化 4 指標」の改善の必要性や社会保障費の増加といった新たな課題が生じている。

図表 96 財政収支見通し



収支見通し	[百万円]				
	H22	H23	H24	H25	H26
歳入	21,066	21,547	21,533	21,672	21,615
歳出	21,633	22,257	22,131	22,398	22,109
収支(歳入-歳出)	-567	-710	-598	-726	-494
収支(累計)	-567	-1,277	-1,875	-2,601	-3,095

## (2) 柏原市行財政健全化戦略の策定 ～『市民幸福度の高い市政』をめざして～

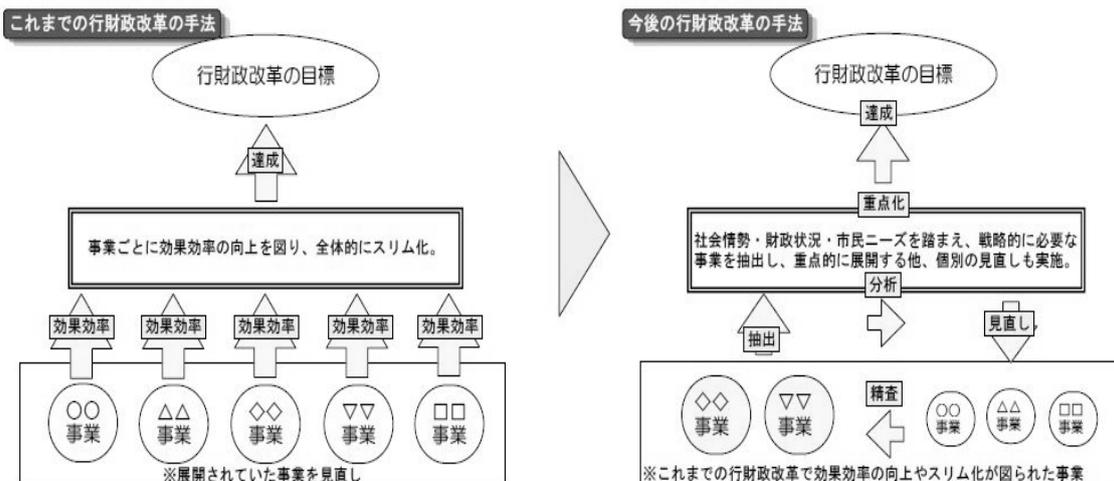
上記課題の早期解決に向けて、これまでの改革の方向性を継承しつつ、取組方法のバージョンアップを図るために平成22年度に柏原市財政健全化戦略を策定している。

『市民幸福度の高い市政をめざして』を大スローガンとしており、今年度は、荒川区のGAH（Gross Arakawa Happiness：荒川区民総幸福度、通称：ガー）に関する調査を参考に市民の意識調査を行っている。幸福度については、算出基準にも多くの議論があるが、柏原市が行う行政サービスを48項目に分類して幸せな生活を送るための重要度等について意見を聞き、これからのまちづくりや行政サービスの向上を図ることとしている。

## (3) 重点的・戦略的な行財政運営を実現する予算編成の実施

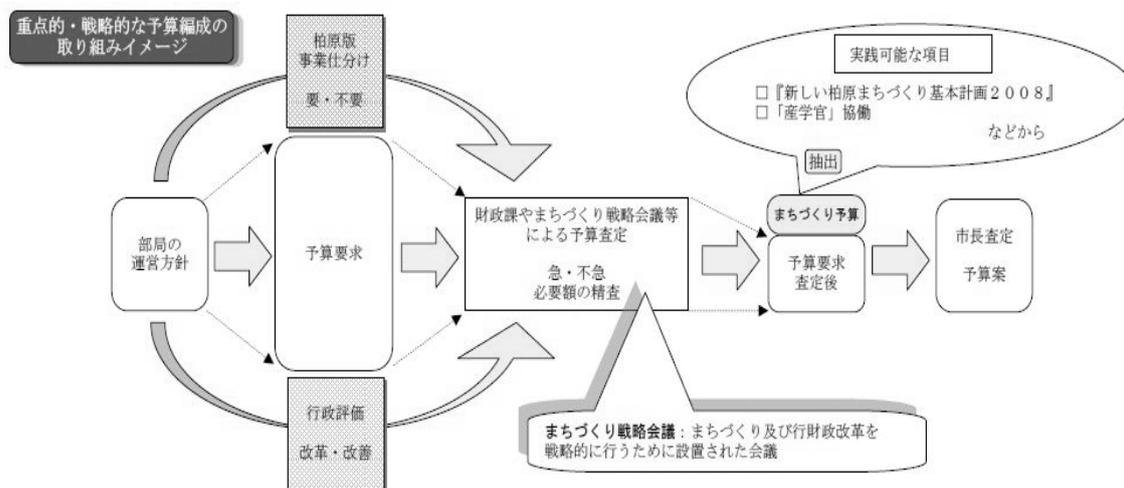
『柏原市新行財政計画』では、一つ一つの取組の効果効率を向上させる、いわゆる「全体的なスリム化」で改革を進めてきた。今後は、柏原市行財政健全化戦略に基づいて「行政評価結果」などを踏まえ、全体的なスリム化に「有効性」「必要性」「緊急性」などの観点を取り入れた“重点的”“戦略的”な予算編成に取り組む方針である。

図表 97 今後の行政改革の手法



また、平成 21 年 12 月にまちづくり及び行財政改革を戦略的に行うために「まちづくり戦略会議」が設置された。今後は予算要求に対して財政課やまちづくり戦略会議等による査定を経て、まちづくり計画や産学官の協働といった観点も踏まえたものとした上で、NPOをはじめとする「公共サービスの新しい担い手」たちと連携してまちづくり基本計画を具体化することを目指している。

図表 98 重点的・戦略的な予算編成の取組イメージ



※グラフ等データ提供は柏原市より。

## 先進自治体の事例調査報告

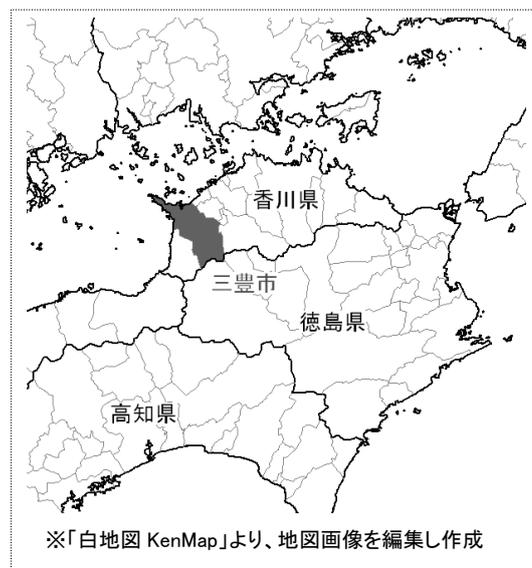
団体名	香川県 三豊市			
人口規模	68,532人、22,834世帯（平成22年国勢調査速報値）			
財政規模	単位：千円			
	年度	歳入	歳出	実質収支
	平成20年度	27,257,544	26,354,015	402,438
	平成19年度	27,596,406	26,511,076	556,464
	平成18年度	28,319,088	27,192,928	832,196
報告書による市町村類型	都市Ⅱ			
クラスター分析類型	戦略的積極タイプ			

## 1 三豊市の地勢

香川県の西部に位置する三豊市は、平成18年1月に、高瀬町、山本町、三野町、豊中町、詫間町、仁尾町、財田町の7町が合併して誕生した都市である。

人口68,532人、面積222.66km<sup>2</sup>で、人口は高松市、丸亀市について3番目、面積は高松市について2番目の都市となっている。

瀬戸内式気候に属し、温暖な気候に恵まれ、農水産業を中心に商業や工業もバランスよく発展しているが、近年は、農水産業従事者の高齢化や担い手不足の深刻化に加え、若い世代の人口流出が続いている。



## 2 財政健全化に取り組む背景

## (1) 旧町時代からの財源不足、行政のスリム化の必要性

平成18年1月に、ほぼ同じ人口規模（人口5千～1万6千人）の7町が合併し、新たに三豊市が誕生した。

合併によって、従来の行政区を越えた広域的なまちづくりを可能とした一方で、三豊市においては、旧町時代から慢性的な財源不足にあり、職員数や組織・機構の肥大化、市域の拡大による行政サービスの維持、公共施設の重複など、新たな課題が生じることとなった。

## (2) 合併後の財政状況

旧7町の財政状況をそのまま継承した平成17年度の決算では、経常収支比率が93.9%と著しく硬直化しており、累積債務は約308億円で、その利子が年間6億円となっていた。平成18年度の予算において、財政調整基金等から24億円を繰り入れたが、全基金の残高は50億円、うち財政調整基金は18億円で、平成21年度には財政調整基金が底をつく状況にあった。

合併後(平成18年度)の一般会計は284億円であったが、合併に伴う財政支援措置が今後縮小されることを考慮すると、財政規模は230億円程度に縮小する必要がある。

一時的な事業の抑制だけでは財源不足を緩和することは難しくなっており、合併を機に、効果的効率的な行政システムを構築するため、長期的、計画的な行政改革が進められることとなった。

## 3 財政健全化への取組

三豊市における財政健全化の取組のポイントとして、専任の組織を立ち上げ集中的に取り組んだこと、また、外部の学識者等による推進委員会を設置し客観的な立場からの評価を取り入れたことが挙げられるだろう。外部からの評価を受けながら大綱等を策定し、厳しいながらも強力に財政健全化を推し進めているとのことである。

### (1) 推進組織の設置

行政改革を着実に進めるため、平成18年4月に政策部内に行政改革推進室(職員3名)を新たに設置(平成20年度に連携強化を図るため財政課と統合(専任職員1名、兼任職員3名)。平成21年度に財政行革課に名称を変更)。同時に、市長を本部長、副市長を副本部長とし、各部長をメンバーとする行政改革推進本部会を設置している。

また、行政改革に対する諮問機関として、平成18年6月に学識者(大学教授や会社役員)、公共的団体(PTA連絡協議会や自治会連合会など)の代表者、公募市民の計12名からなる行政改革推進委員会を設置している。

推進体制の確立後は、より実効性のある行財政改革とするため、委員会からの提言を受けながら、行財政改革の基盤となる大綱等の策定などを行い、取組を進めている。

### (2) 大綱、指針の策定

平成18年6月に委員会設置後、12回に及ぶ委員会を開催し、本部会で作成した素案を基に審議を重ね、平成19年3月に「行政改革大綱」を策定した。また、付属の3指針とされる、①中長期的な財政運営における指針である「中期財政計画」、②職員の数、職員の給与・退職金支給額、これらの適正化に要する期間などの相関関係を調整し、最も適した総人件費削減のための具体的対策である「総人件費削減に関する方針」、③補助金等をゼロベースで見直し、よりの確で効果的なものとするための「補助金等の整理合理化・優遇措置の見直しに関する指針」を策定するに至った。

### (3) 「行財政改革推進プラン」の策定、進行管理の徹底

大綱及び3指針の策定と同時に、これらを基に具体的で実現可能な取組内容、期待される効果・目標数値及び実施年度を示した「行財政改革推進プラン」も策定している。このプランでは、行政改革のポイントとして、以下の点を挙げている。

- ① 財政の健全化
- ② 総人件費の削減
- ③ スリムな行政運営体制
- ④ 協働システムの構築
- ⑤ 情報公開等の推進
- ⑥ 職員の意識改革
- ⑦ 議会改革の推進

この推進プランは、職員から“行革の種”と題してアイデア・提案を募集したものが基となっているものである。当初は、とにかく何でもいから自分たちにできること、また、取り組まなければならないことを考えようと、庁内で各自の業務に限らず広く意見を募集し、集まった意見を庁内掲示板で公開することでさらに多くの意見を集め、最終的には137の、行政改革推進のための項目となった。

その内容は、ミस्पプリントの裏紙利用や退庁時にはパソコンのコンセントを抜くなどの身の回りの小さなことから、保育所の民営化や合併後も調整を持ち越していた旧町間での水道料金のバラツキの見直しなど、幅広いものとなっている。

推進プランの策定にあたっては、委員会で審議を重ね答申を受けた後、パブリックコメントを実施。委員会の評価、提言を尊重し、市民と連携、協力しながら効果のある計画を推進している。

また、この推進プランの進捗管理を着実なものとするために「進行管理マニュアル」を策定しており、「推進プラン進行管理表」を用いて、定期的な検証を行っている。プラン実施項目の進行状況や組織の改正等を考慮し、状況変化に対応した計画の見直しも行っている。

図表 99 進行管理マニュアル

三豊市行財政改革推進プラン「進行管理マニュアル」	
(目的)	この進行管理マニュアルは、三豊市行財政改革推進プランの取組内容や目標数値・実施年度等を的確に把握し、執行上の問題がある場合には、それを明らかにし、計画通りの進捗を図るための適切な対策管理を行うことにより、三豊市行財政改革推進プランの効率的な執行を確保することを目的とする。
(用語)	この進行管理マニュアルにおける用語の意義は、次のとおりとする。
(1) 実施項目	三豊市行財政改革推進プラン（以下「推進プラン」という。）における具体的方策をいう。
(2) 事務担当者	実施項目、主な取組内容について、実務的な担当者という。
(3) 管理責任者	所管課長とし、課内総ての実施項目についての全般的な進行責任者をいう。
(進行管理)	推進プラン実施項目の進行管理については、推進プラン進行管理表（別紙）において、定期的に執行状況の検証を行うものとする。なお、執行状況の進行管理は、次のとおりとする。
(1) 事務担当者は、毎週末、推進プランの実施項目について、執行状況、課題点を管理責任者に報告するものとする。	
(2) 管理責任者は、毎月末、推進プランの執行状況を、所管部長に報告するものとする。また、部長は、実施項目の執行又は管理にあたって、執行不能、著しい遅延があるときは、速やかに必要な是正措置を講ずるものとする。	
(3) 各部長は、推進プランの進捗状況について、4半期ごとに三豊市行政改革推進本部に報告するものとし、問題点の状況把握に努め、必要に応じ推進プランの計画内容の見直しを行うものとする。	
(4) 事務担当者および管理責任者は、常に行財政改革推進のため、積極的に事務事業の見直しを行うとともに、事業の執行、または管理に必要な推進プランを策定し、所管部長に提出する。また、各部長は追加された推進プランについては、速やかに三豊市行政改革推進本部に報告し、意見を求めるものとする。	
(報告)	推進プランの実施項目の成果・進捗状況については、半期ごとに行政改革推進委員会に報告するものとし、必要に応じ推進委員より助言を求める。
(評価の基準)	推進プラン進行管理表に基づき、実施項目別に進捗状況の評価を行うものとする。評価にあたっては、次のとおり区分する。
(1) 進んでいる (◎)	計画より前倒しで進められているもの。
(2) 計画どおり (○)	計画内容が計画どおりに進められているもの。
(3) 遅れている (△)	計画より進捗が遅れているもの。
(4) 未着手である (×)	計画に着手出来ていないもの又は著しく進捗が遅れているもの。
(評価の公表)	推進プラン実施項目の進捗状況の評価については、公表するものとし、公表の時期・内容は、次のとおりとする。
(1) 三豊市職員には、三豊市行政改革推進本部に報告された推進プランの進捗状況および評価結果を公表する。	
(2) 市民には、推進プランの実施項目別の進捗状況の評価結果について、毎年度終了後、速やかに三豊市HPにおいて公表する。	

推進プランの執行状況の進行管理については、

- ① 実務担当者は、毎週末、推進プランの項目について執行状況、問題点を管理責任者に報告する。
- ↓
- ② 管理責任者は、毎月末、推進プランの執行状況を所管部長に報告する。また、所管部長は、執行・管理にあたって、執行不能や著しい遅延があるときには速やかに是正措置を講ずる。
- ↓
- ③ 所管部長は、四半期ごと推進プランの進捗状況を本部会へ報告する。問題点の状況把握を行い、計画内容の見直しを行う。
- ↓
- ④ 本部会は、半期ごとに推進プランの成果・進捗状況を委員会へ報告する。委員会は、実施項目別に進捗状況の評価に対する助言を行う。

とされており、推進プランの実施項目について、着実な進行管理とともに、積極的な事業の見直しを促している。

また、各項目の進捗状況とその評価結果は、所管課だけでなく全庁的に公開され、互いに刺激し合える環境をつくっている。

なお、執行状況の四半期ごとの本部会への報告については、「推進プラン進行管理表」によることが義務づけられているが、その他の報告については業務の負担とならないよう、実質的な報告を重視し、形にはこだわらないものとしている。

図表 100 推進プラン進行管理表 庁内で公開している

三豊市行財政改革推進プラン（集中改革プラン）進行管理表														
No.	プランと同じCNO	実施項目	行財政改革推進プランと同じ実施項目を記入する				管理責任者 ※10 課長名を必ず記入する				事務担当者 ※10 担当者名を必ず記入する			
			4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月	1月	2月	3月
1	行財政改革推進プランと同じ取組内容を記入する	※2	※7	※7	※7	※7	※8	※8	※8	※8	※8	※8	※8	※8
2	22年度計画に対する到達度(◎、○、△、×)を記入。(△、×)の場合は、その内容及び部長・課長間の協議結果を記入してください。	※12	※7	※7	※7	※7	※7	※7	※7	※7	※7	※7	※7	

22年度計画に対する総合評価(◎、○、△、×)を記入。

22年度計画に対する到達度(◎、○、△、×)を記入。(△、×)の場合は、その内容及び部長・課長間の協議結果を記入してください。

22年度目標達成度を点数表示。  
 5 101%以上 (予定以上)  
 4 90%以上 (予定どおり)  
 3 60%以上～90%未満 (ほぼ予定どおり)  
 2 30%以上～60%未満 (予定をかなり下回る)  
 1 0%以上～30%未満 (未着手、著しく下回る)

## 4 財政健全化の成果及び現状

全庁を挙げて取り組んできた行財政改革の成果について、以下にまとめてみる。

### (1) 財政規模の縮小化

「中期財政計画」では、具体的目標として平成 18 年度から 10 年間で財政規模を 230 億円に縮小する（平成 18 年度当初予算額は 263 億円）ことを掲げている。平成 21 年度の一般会計予算は 259 億円に縮小している。しかし、子ども手当の創設に伴う扶助費の増大や、委託料・賃金など物件費の増加等により、平成 22 年度の一般会計予算は 268 億円となっている。

### (2) 地方債残高の減額

地方債残高は、平成 21 年度末には 274 億円となっており、平成 17 年度と比較すると 32 億 8 千万円減少している。また、財政調整基金は、平成 21 年度末で 56 億円を積み上げている。

### (3) 職員数削減と人件費の推移

職員数削減については、平成 18 年度から 22 年度の 5 カ年計画で退職者不補充とし、人件費の削減に努めている。合併時の職員総数は 942 人であったが、平成 22 年 4 月現在で 788 人へと削減している（約 2 割の減）。しかし、不補充に応じて、幼稚園や保育所においても臨時職員を補充する等の対応をしてきたが限界が生じ、1 年前倒しで平成 22 年度から新規採用を行っている。

総人件費は、平成 18 年度は 69 億 7 千万円であったが、定員適正化、給与制度の見直し等を行った結果、平成 21 年度には 60 億 8 千万円と、約 9 億円減少している。

### (4) 補助金総額の推移

補助金については、補助金を交付する「規程」の適正性・公平性について第三者機関を入れて審議し、平成 22 年度末において平成 18 年度比 30%削減を目標に掲げ取り組んでいる。平成 18 年度予算計上した補助金総額は 11 億 1 千万円であったが、平成 21 年度にはそのうち約 3 億円を削減している。

### (5) 現状と課題

合併後 5 年間続けてきた行政改革は、取りかかりやすいものから取り組んできたが職員の中でもマンネリ化してきており、また、対応が難しいものが残っている。

旧 7 町で行っていた事務事業や制度の違いのすり合わせについて合併協議会で調整作業を行ってきたが、相当数の調整事項が合併後に持ち越されており、各種施設の使用料等、旧 7 町間で未だにバラつきがあり解決できていないものもある。今後は、事業の抜本的な見直しを行う段階に入っている。

### (1) 行政改革の更なる推進

合併したことにより、合併特例債の起債も可能ではあるが、将来負担を減らすため、プライマリーバランスについて元金ベースで黒字を堅持することにも注力し、同時進行で、行政改革も進めてきた。合併後5年間、全庁を挙げて行政改革に取り組んできた結果、前述したように一定の成果を挙げることが出来ている。

しかし、長引く不景気などの厳しい社会情勢や、財政規模の縮小が困難な状況や、地方債残高の減少割合が鈍化傾向にあるなど、依然として行政改革に取り組む必要がある。

具体的には、職員数の削減は継続して、退職者の3分の1補充を予定していること、公共施設の統廃合については支所における課の統廃合が終わったため、今後は次の段階における支所の統廃合についての検討などがある。保育所・幼稚園・小学校の統廃合についても、市民や子どもたちにとって何が一番良いのかということを検討しながら進めていくこととしている。

平成18年度から平成22年度の5か年を計画期間としてきた「総人件費削減に関する方針」「補助金等の整理合理化・優遇措置の見直しに関する指針」については、効果を数値化し、委員会と協議しながら今後の行政改革につなげていく。

### (2) 成果を重視した行政運営を目指して

平成21年度から事務事業評価制度を導入しており、行政外部の専門家や市民の視点での客観性を持った評価を行うため外部評価委員会を設置している。成果を基に事務事業の評価を行い、さらなる行政改革の推進を図っていく。

### (3) 市民と協働して進める行政改革

これまで行政改革を進めてきた中で、とりわけ厳しい助言、提言を投げかける外部委員の存在が大きなエンジンの役割を担ってきたといえる。また、行政改革の進捗状況等を随時ホームページで公開することで職員の意識改革にもつながっている。今後も行政改革について、適正性、公平性、透明性の向上を図りながら市民と協働して推進する方針である。

## 先進自治体の事例調査報告

団体名	福島県 会津坂下町			
人口規模	17,362人、5,377世帯（平成22年国勢調査速報値）			
財政規模	単位：千円			
	年度	歳入	歳出	実質収支
	平成20年度	6,634,990	6,296,936	210,244
	平成19年度	7,164,436	6,934,959	228,277
	平成18年度	7,338,624	7,053,302	278,233
報告書による市町村類型	町村IV			
クラスター分析類型	戦略的積極タイプ			

## 1 会津坂下町の地勢

福島県会津坂下町は、会津盆地の西部、会津主要市町村である会津若松市、喜多方市、会津美里町、柳津町へそれぞれ12kmに位置する。日本海型気候の影響を受け、盆地特有の寒暖の差があり、積雪も1mを越える豪雪地域で、季節感豊かな町である。

東部を阿賀川、西部を只見川が流れ、町の東部平坦地は豊かな水資源に恵まれた肥沃な土地を形成しており、会津盆地穀倉地帯の一部として、コシヒカリの銘柄米の産地である。

史跡「亀ヶ森・鎮守森古墳」を始めとする、多くの古墳や古来より仏教文化が盛栄したことから、仏像・寺院が点在しており、桜（馬肉）の刺身、油揚げ、むきクルミ、身不知柿等の特産品は全国的にも有名である。



## 2 会津坂下町の財政健全化への取組背景

## (1) 合併協議破談による自立の道

会津坂下町では、平成8年に「会津坂下町行財政改革大綱」、平成10年に「第2次会津坂下町行財政改革大綱」を策定し、財政健全化に取り組んできたが、長引く不況により町税は落ち込み、また、国からの地方交付税も年々減少し、慢性的な財政難に陥っていた。そのような状況下、近隣5町村（会津坂下町、柳津町、三島町、金山町、昭和村）での合併協議が平成16年8月に破談となり、自立の道を歩むことを余儀なくされた。

## (2) 財政調整基金が福島県内一少ない自治体

長引く不況の他、少子・高齢化による扶助費の増大、国民健康保険や介護保険等の特別会計に対する繰出金の増加、地方分権等による新たな行政需要等により、財政硬直化は進み、平成 15 年度決算における経常収支比率が 81.5%、公債費比率が 12.9%であった。

図表 101 経常収支比率と公債費率の年度推移

	11 年度	12 年度	13 年度	14 年度	15 年度
経常収支比率	77.1%	76.7%	77.4%	80.7%	81.5%
公債費比率	13.3%	11.9%	12.1%	12.8%	12.9%

また、会津坂下町の財政規模は年間約 70 億円程度であるが、平成 12 年度からの予算編成においては歳出と歳入の乖離が大きく、財政調整基金を取り崩しながら収支の均衡を図ってきたが、火災による施設建替え等の臨時支出もあり、平成 17 年度末の財政調整基金の積立基金残高が 8,506 千円となり、福島県内一財政調整基金が少ない自治体となってしまった。

## 3 財政健全化の取組内容

上記背景から財政健全化に取り組まざるを得ない状況となった会津坂下町は、平成 16 年 10 月に財政財務部行政経営推進班（班は課に相当）を新設し、平成 17 年 3 月に策定された「会津坂下町行財政改革プランーはな咲くばんげ経営改革プラン 2005」を推進していくこととした。

この計画は平成 17 年度から平成 21 年度までの 5 ヶ年計画とし、自立的な行財政システムを確立し、町民との協働による地域づくりを推進することを目的としている。

### (1) 徹底した人件費の削減

会津坂下町行財政改革プランに取り組む前から職員数の削減や特別職の給与の減額など取り組んできたが、予算編成ができない程の逼迫した財政状況から、人件費削減について更なる削減を行った。

#### ① 職員定数の削減

- 定年退職後の職員不補充や早期退職勧奨を実施しながら、職員定員適正化計画に基づく職員定数を 1 割削減（平成 17 年度当初 200 人→182 人）した。

#### ② 特別職報酬等の削減

- 町長、副町長及び教育長の報酬は、経営改革プラン実施前から給与月額 5% を削減してきたが、平成 17 年以降は 10% の削減を目標とし、取組を実施した。平成 18 年度以降については、町長は給与及び期末手当を 20～30% の削減、副町長及び教育長は給与及び期末手当を 10～15% の削減を行っている。

### ③ 一般職給与の削減

- 一般職の給与についても期末勤勉手当から1年間で約5%の削減、管理職手当の50%削減、日当の見直しによる旅費の削減等を行い、平成20年度からは地域給の運用を開始した。

### ④ 議会の支出削減

- 財政が厳しい状況下、議員も自ら行動を起こしている。行財政改革検討特別委員会を設置し、議会内の改革プランを策定し、議員報酬の10%削減、費用弁償の廃止、平成20年度より議会定数を20名から16名に削減を行っている。

## (2) 行政評価委員会による事務事業評価

平成17年度より、職員のコスト意識醸成、成果重視、町民の需要が高い行政サービスの選択等の観点から行政(事務事業)評価を実施しているが、その評価内容については、学識者と公募で選ばれた市民からなる行政評価委員会で評価することとしている。特筆すべきは、評価の中でその事業を行うための正規職員の人件費も含めた形で評価するしくみとなっており、それを踏まえた形で行政評価委員会が評価している。

## (3) アウトソーシングによる行政サービスの付加価値化

公共施設の効率的な管理運営を図るために指定管理者制度を導入しているが、特筆すべき点は、アウトソーシングによる人件費削減を主としておらず、同じ経費でより質の高い行政サービスを行うことに主眼をおいている。

例えば、学校給食センターの調理・搬送業務であるが、会津坂下町では、保育所(学校給食ではなく所単独で提供)、小学校、中学校で学校給食を行っているが、町直営から民間へ業務委託することで、今までと同様の経費で町立幼稚園にも給食を提供するようにした。これは、単に同様の経費でサービスの充実を図っただけではなく、給食を提供したことにより、幼稚園通園対象年齢となる保育所児が幼稚園へと同様のサービスが受けられる(保育所と幼稚園の運営一体化による保育所の受入定数確保)ようになり、結果、待機児童対策、父母の就労支援対策事業にも波及している。

## (4) 施設修繕計画の一元化

限られた予算を有効活用するために、各施設の修繕については、管財・財政担当部署が町内全施設を回り、修繕箇所を確認、評価、順位付けを行い、市施設全体の修繕計画を策定した。小規模修繕を早期に行うことで、大規模改修による費用増大を防いでいる。また、町が管理している108の橋についても「会津坂下町橋梁長寿命化事業」で修繕計画を策定し、早期修繕による架け替えにかかるコストを大幅に低減する努力を行っている。

## (5) 収納率向上対策本部の設置

町の収納体制は各担当部署で行っているため、対象者の情報共有が出来ておらず、複数の部署がそれぞれ同じ対象者に収納に行くということがあり、町民へ不信感を与えることもあった。その為、副町長を筆頭とする収納率向上対策本部の開催、また各税等を所管する係長クラスで構成した収納対策委員会を定期的を開催し、各担当部署が情報共有し、連携を図ったことで、収納体制の効率化が図れた。

## 4 財政健全化の成果及び現状

### (1) 5年間で約12億円の効果

プランを実行しなかった場合と比較し、歳入面では、未利用財産の売却や貸付、滞納整理、広告料収入、ふるさと納税等で 5,719 千円、歳出面では人件費の抑制で 716,417 千円、指定管理者制度導入等による委託料の抑制による 196,981 千円等、5年間で 1,196,728 千円の効果がもたらされ、当初見込んだ効果額 (935,967 千円) と比較すると 127.9%の達成率となっている。【図表 105、図表 106 の通り】また、福島県内一少ないと言われた財政調整基金についても平成 21 年度末には 55,906 千円まで回復している。

図表 102 積立基金等の推移

単位：千円

		17年度末	18年度末	19年度末	20年度末	21年度末
積立基金残高		50,942	64,238	69,349	72,622	144,086
内 訳	財政調整基金	8,506	14,911	15,071	16,665	55,906
	減債基金	78	78	78	78	78
	他特定目的基金	42,358	49,249	54,200	55,879	88,102

### (2) 事業の選択と集中

会津坂下町の重点施策として、福祉の充実を掲げており、中学生まで医療費の無料化、保育料の無料化などを実施している。その一方で、長寿祝い金、福祉手当の廃止、検診の自己負担額変更等、プランの着実な推進及び事務事業評価による事業の必要性を精査することで、事業の選択と集中を実現させている。

### (3) 職員提案の施策実現化による職員意識の向上

行財政改革プランの内容ではないが、会津坂下町の職員提案制度は特筆すべき点がある。それは、優秀な提案については、必ず施策として実現することである。

職員提案制度は①行政の振興、②行政の改善、能率化、③その他の行政効果の向上を目的に年に1回行われている。その評価は、町長を筆頭とした幹部級職員で行い、優秀提案については、トップダウンで翌年度に事業化するしくみとなっている。平成22年度からは、職員全員が投票を行い、優秀提案を決めるしくみとしており、町長の強いリー

ダーシップが職員のモチベーション向上等、職員全体で町政への参画している意識の醸成を担っている。

## 5 今後の方針

行政改革は人件費を削る事ではなく、事務事業等の整理・統廃合で限られた財源を有効活用し、行政サービスの質の維持、向上を図ることと町長は話す。

行政改革プランの着実な推進により、危機的状況から脱却できそうな兆しが見えるが、財政の硬直化が進み、今後数年は公債費負担が10億円程度と過重な状況が続くことが予測されている。これまで以上に行政サービスの質を維持しながら、財政健全化の取組を推進することが求められる。

図表 103 経常収支比率と公債費率の年度推移

	17年度	18年度	19年度	20年度	21年度
経常収支比率	90.4%	89.6%	94.9%	95.7%	91.8%
公債費比率	17.0%	21.4%	21.3%	20.5%	19.2%
将来負担比率	—	—	234.7%	219.5%	180.9%

図表 104 義務的経費・繰出金・地方債現在残高の推移

単位：千円

	17年度末	18年度末	19年度末	20年度末	21年度末	
義務的経費	2,764,573	2,693,075	2,725,601	2,749,964	2,794,104	
内 訳	人件費	1,454,521	1,423,500	1,409,278	1,433,832	1,424,939
	扶助費	351,656	338,342	365,270	355,827	394,609
	公債費	936,100	963,759	959,774	960,305	974,556
繰出金	717,919	677,324	720,547	733,763	757,122	
地方債現在高	8,942,780	8,919,506	9,005,667	8,604,795	8,305,795	

そのため、会津坂下町では行政改革プランに変わる「会津坂下町行政経営改革プラン」を平成22年7月に策定し、以下の7つの柱を基本に6ヵ年計画で取組を推進して行く。

### ① 歳入の確保

- 国・県支出金のみならず利用可能な交付金を把握し、積極的に活用する。
- 自主財源確保の重要性から、各会計が連携して滞納処分等を強化し、町税収入の確保。
- 使用料、手数料の受益者負担の公平性を図る。
- 町有財産の売却を含めた有効活用や住民参加型市場公募債等新たな財源確保の検討。

- ② 人事制度改革
  - 長期的な計画から、採用計画の見直し及び組織機構の見直し。
  - 人事評価制度を導入し、人材育成の推進。
- ③ 事務事業の再編・整理、統廃合
  - 行政サービスの質を維持しながら、経常的な物件費の縮減。
  - 事務事業評価の徹底。
  - 新規建設事業等については外部評価による内容、経費の見直しの推進。
- ④ 民間委託の推進
  - 指定管理者制度による委託施設及び事業者募集範囲の拡大
  - 外郭団体の自主事業拡大による経営体質改善の推進。
- ⑤ 公共施設の適正配置・管理
  - 施設の必要性や目的を踏まえた形で存廃や活用方法の検討。
  - 年次計画に沿った改修を行い、施設の延命化の徹底。
- ⑥ 財政健全化の推進
  - 財政シミュレーションを随時実施し、中長期計画への反映
  - 町民へ財政状況の公表
- ⑦ 議会における取組
  - 行財政改革検討委員会を設置し、議会内改革の推進。

図表 105 会津坂下町行政改革プラン取り組み一覧表

		行政改革プランの取り組み			
		H17 取り組み	H18 取り組み	H19 取り組み	H20 取り組み
収入の確保	これまでの取り組み	H21 取り組み			
	H13年度に町収納率向上対策本部設置	【継続実施】			
	未利用財産の有効活用	【継続実施】			
	各税・各使用料について、差押等の滞納処分まで実施し収納率向上を図る	【継続実施】			
確保	町所有の固定資産(土地)について、買付や未利用地を処分し有効活用を図る	【継続実施】			
	新たな財源確保を検討する(新たな財源(広告料等)を確保する)	【継続実施】			
	全庁的な使用料・手数料等を精査する(使用料・手数料等の適正化と歳入の確保を図る)	【継続実施】			
	使用料・手数料等を精査する(使用料・手数料等の適正化と歳入の確保を図るため継続して検討【継続実施】)	【継続実施】			
補助費等	3年毎に補助金の全面見直しを実施	<p>変更審議の原則、公平性による収入の確保を図る</p> <p>H18~(後診一部有料化)</p> <p>家康コミ有料化継続検討</p>	<p>使用料・手数料の一部改正</p> <p>特定後診に移行後も一部有料化(継続実施)</p> <p>家康コミ有料化継続実施【家康コミ有料化継続検討】</p>	<p>ふるさと納税制度開始、広告料収入</p> <p>補助金の見直し(5~10%)</p> <p>補助金削減</p>	<p>【継続実施】</p> <p>【継続実施】</p> <p>【継続実施】</p>
	福祉制度の改正に伴う見直し	<p>補助金(単独・補助)を全面見直しする</p> <p>補助金(単独・補助)を全面見直しする</p> <p>重篤心身障害者介護手当、在宅わたり老人介護手当の対象者を非課税世帯に限定する</p>	<p>補助金の見直し(10%減)</p> <p>重篤心身障害者介護手当及び在宅わたり老人介護手当の廃止</p>	<p>補助金の見直し(5~10%)</p> <p>重篤心身障害者介護手当及び在宅わたり老人介護手当の廃止</p>	<p>【継続実施】</p> <p>【継続実施】</p>
	H14年度より四役の報酬5%削減実施	町長、助役、収入役及び教育長の報酬を10%削減する	町長(報酬及び期末手当を30%削減)、副町長、教育長(報酬及び期末手当を15%削減)	町長(報酬及び期末手当を30%削減)、副町長、教育長(報酬及び期末手当を15%削減)	21年10月以降、町長(報酬及び期末手当を20%削減)、副町長、教育長(報酬及び期末手当を10%削減)
	H14年度より管理職手当10%削減実施	職員の前末手当を5%削減する	職員の前末手当を5%削減する	職員の前末手当を5%削減する	職員の前末手当を5%削減する
人員削減	職員定数210人を適正化計画により削減	非常勤特別職委員定数の10%削減を検討する	非常勤特別職委員定数の10%削減を検討する	3委員会で定数の削減を実施【継続実施】	3委員会で定数の削減を実施【継続実施】
	町職員報酬・費用弁償・定数見直し	年度当初職員200人(17年3月31日3人退職、4月1日1人採用)	年度当初職員190人(18年3月31日3人退職、4月1日採用なし)	年度当初職員185人(19年3月31日3人退職、4月1日採用なし)	年度当初職員182人(20年3月31日3人退職、4月1日採用なし)
	その他(旅費・時間外手当の削減)	職員報酬を一律5%削減、費用弁償の廃止	職員報酬を一律5%削減、費用弁償の廃止	職員報酬を一律5%削減、費用弁償の廃止	職員報酬を一律5%削減、費用弁償の廃止
	臨時職員の雇用見直し	日帰り日当全面廃止・常泊日当1/2減額・時間外手当超額減額・請手当	日帰り日当全面廃止・常泊日当1/2減額・時間外手当超額減額・請手当	日帰り日当全面廃止・常泊日当1/2減額・時間外手当超額減額・請手当	日帰り日当全面廃止・常泊日当1/2減額・時間外手当超額減額・請手当
委託料等	公の施設の管理運営の見直し	指定管理者制度の創設及び検討を【H17.10】	指定管理者制度を導入した施設(12施設) モニタリングの実施	指定管理者制度(保育士等)が全体の9割(幼保の児童数が削減する)【継続実施】	指定管理者制度(利用資金制度導入)
	事務事業の改善(委託の廃止)	外郭団体委託料5%削減及び個人事業の一元化を検討する	外郭団体委託料14%削減	外郭団体委託料14%削減	外郭団体委託料14%削減
	組織機構の見直し実施	スキーム・経営廃止を検討する	一般利用休止(教育団体除く)	一般利用休止(教育団体除く)	スキーム・経営廃止を検討する
	事務事業の重点配分	随時、組織機構の見直しを検討・実施する	随時、組織機構の見直しを検討・実施する	随時、組織機構の見直しを検討・実施する	随時、組織機構の見直しを検討・実施する
その他	H15年度より教育施設適正配置等審議会を設置し審議	教育施設適正配置計画にに基づき実施する	教育施設適正配置(8名公募等)、評価結果公表	教育施設適正配置(第2次統合)検討委員会を設置し、施設の配置について検討	教育施設配置の決定、地区説明会、保護者説明会を開催
	H15年度より教育施設適正配置等審議会を設置し審議	一般競争入札(制限付)の導入や予定価格の公表で投資的経費の抑制を図る	一般競争入札(制限付)の導入や予定価格の公表で投資的経費の抑制を図る	一般競争入札(制限付)の導入や予定価格の公表で投資的経費の抑制を図る	一般競争入札(制限付)の導入や予定価格の公表で投資的経費の抑制を図る
	広域行政の可能性検討と推進	広域行政を推進する	広域行政を推進する	広域行政を推進する	広域行政を推進する
	広域行政の可能性検討と推進	広域行政を推進する	広域行政を推進する	広域行政を推進する	広域行政を推進する

図表 106 会津坂下町行財政改革プラン削減効果一覧表

		行財政改革プラン 取り組み内容	H17年度の 効果額(千円)	H18年度の 効果額(千円)	H19年度の 効果額(千円)	H20年度の 効果額(千円)	H21年度の 効果額(千円)
歳入の確保	歳入確保	町税等の収納率向上	2,697	6,092	1,632	3,769	2,793
		未利用財産の有効活用	1,992	11,981	2,121	4,299	6,438
		新たな財源の確保			270	2,222	1,367
歳入の確保	使用料手数料など	使用料・手数料等の適正化					
		検診の有料化 家庭ゴミの有料化		1,800	1,764	2,952	2,960
歳入の確保	補助費等	補助金等の見直し		△ 23,412	△ 23,412	△ 23,412	△ 32,381
		扶助費等の見直し	△ 9,600	△ 9,600	△ 9,600	△ 9,600	△ 11,790
歳入の削減	人件費等	特別職報酬等の抑制	△ 4,239	△ 16,167	△ 5,858	△ 6,705	△ 2,252
		一般職給与の抑制	△ 16,427	△ 52,298	△ 52,298	△ 49,813	△ 298
		管理職手当の抑制	△ 747	△ 4,173	△ 4,173	△ 3,964	△ 4,951
		各種委員報酬等の抑制	△ 5,420	△ 5,420	△ 5,420	△ 5,420	△ 5,420
		委員定数の見直し		△ 1,150	△ 1,150	△ 1,150	△ 1,150
		職員定員管理	△ 26,325	△ 55,736	△ 44,523	△ 55,215	△ 45,720
		議会議員報酬等の抑制	△ 4,079	△ 6,816	△ 6,816	△ 20,422	△ 20,936
		旅費・時間外手当等の抑制	△ 12,849	△ 16,372	△ 17,904	△ 17,970	△ 17,326
		臨時職員の削減	△ 3,808	△ 20,310	△ 21,580	△ 22,849	△ 22,798
歳入の削減	委託料等	指定管理者制度の導入					
		外郭団体経営体質改革	△ 7,840	△ 33,578	△ 33,578	△ 33,578	△ 20,116
		町営スキー場経営廃止(中止)	△ 577	△ 5,938	△ 6,605	△ 6,605	△ 6,605
		委託料の改善		△ 8,297	△ 8,297	△ 8,297	△ 7,594
その他	その他	組織機構の見直し		秘書広報広域行政班が部署替え	生活部・産業部・教育委員会の班見直し	組織機構見直しに係る研究会を設置し、検討結果を報告	政財部・建設部の班見直し
		行政(事務事業)評価の導入					
		教育施設適正配置					
		入札制度の見直し	△ 9,746	△ 8,514	△ 60,860	△ 4,090	0
		広域行政の推進					
		効果額合計(単位:千円)	106,346	287,654	307,861	282,332	212,895

# 資 料 編

# アンケート調査票

## 財政健全化の収入増加・支出抑制等の取り組みに関するアンケート

自治体名（都道府県）	
自治体名（市区町村）	
市区町村コード	
市町村類型	
※決算統計に用いた類型	
部署名	
記入者名	
メールアドレス	
電話番号 記入例：03-1234-1234	

### 【回答の前提】

本アンケートでいう「財政健全化」とは、各自治体における財政健全化のために取り組んでいる行財政改革等の取り組み全般を指すものであり、単なる経費削減を意味するものではありません。

取り組みについては、平成16～20年度までの5カ年間について回答して下さい。

経費については、国・都道府県支出金等の特定財源を除く、市町村の経費について回答して下さい。

## I 財政健全化の取り組みについて

### 1. 財政健全化の推進組織について

- Q1 担当部署の設置状況について、以下の中から最もあてはまるものを一つ選んでください。
- [1] 財政健全化を推進するための所管「部」を新設した
  - [2] 財政健全化を推進するための「課」を新設した
  - [3] 従前からある企画または財政等の担当部・課等が所管しているが、専任の担当部長を配置した
  - [4] 従前からある企画または財政等の担当部・課等が所管しているが、専任の担当課長を配置した
  - [5] 従前からある企画または財政等の担当部・課等が所管しており、専任の担当部長も課長も配置していない
  - [6] その他（具体的に自由記入）

回答		←こちらから選択
記述欄		

### 2. 財政健全化の取り組み方法について

- Q2 取り組みの基準について、以下の中から最もあてはまるものを一つ選んでください。
- [1] 各年度の健全化目標を示した中期的な計画・指針等を策定し、それに基づいて進捗状況を管理、確認している →Q3へ
  - [2] 中期的な計画・指針等は策定せず、毎年度の予算編成において進捗状況を管理、確認している →Q4へ
  - [3] その他（具体的に自由記入） →Q4へ

回答		←こちらから選択
記述欄		

- Q3 Q2で、[1]を選択した回答者にお伺いします。  
 取り組み状況の評価と反映状況について、以下の中から最もあてはまるものを一つ選んでください。
- [1] 評価は1年に1度だけ行い、評価を反映した見直しを行っている
  - [2] 評価は半年に1度行い、評価を反映した見直しを行っている
  - [3] 評価は半年未満の周期で行い、評価を反映した見直しを行っている
  - [4] 評価は随時行い、評価を反映した見直しを行っている
  - [5] その他（具体的に自由記入）

回答		←こちらから選択
記述欄		

### 3. 毎年度の予算編成のしくみについて

- Q4 予算編成のしくみー包括予算制度の導入状況について、以下の中から最もあてはまるものを一つ選んでください。
- [1] 原則としてすべての経費について各課予算要求ベースで財政担当課等による個別査定を受けるしくみ
  - [2] 政策的経費については各課予算要求ベースで財政担当課等による個別査定を受けるしくみだが、その他の経費（義務的経費、経常的経費）については部門ごとにあらかじめ総額が配分されるしくみ
  - [3] その他（具体的に自由記入）

回答		←こちらから選択
記述欄		

- Q5 予算編成のしくみーインセンティブシステムの導入状況について、以下の中から最もあてはまるものを一つ選んでください。
- [1] 予算要求を縮減した場合に次年度予算編成においてメリットを享受できるしくみがある
  - [2] 予算要求を縮減した場合に次年度予算編成においてメリットを享受できるしくみはない
  - [3] その他（具体的に自由記入）

回答		←こちらから選択
記述欄		

## II 収入増加策の具体的取り組み内容

### 1. 地方税の徴収増加策について

- Q6 税務職員（嘱託・アルバイト等を含む）等についてどのようなことを実施しましたか。以下の中から最もあてはまるものを一つ選んでください。
- [1] 税務一般職員を増員した
  - [2] 嘱託職員を増員した(0B等)
  - [3] 臨時職員を増員した
  - [4] 何もしていない
  - [5] その他（具体的に自由記入）

回答		←こちらから選択
記述欄		

Q7 地方税の徴収増加策として、組織等についてどのようなことを実施しましたか。以下の中から最もあてはまるものを一つ選んでください。

- [1] 徴収専門組織等を新設・充実した →Q9へ
- [2] 納付・納入場所を拡大、時間の延長をした →Q8へ
- [3] 差押え、競売（インターネットの競売の利用等）等を強化した（実施した） →Q9へ
- [4] 特別なことはしていない。 →Q9へ
- [5] その他（具体的に自由記入） →Q9へ

回答	<input type="text"/>	←こちらから選択
記述欄	<input type="text"/>	

Q8 Q7で、[2]を選択した回答者にお伺いします。  
納付納入場所の拡大、時間の延長では、具体的にどのようなことを実施しましたか。以下の中から最もあてはまるものを一つ選んでください。

- [1] コンビニ納付・納入制度の導入
- [2] 窓口時間の延長
- [3] 休日窓口の開庁
- [4] その他（具体的に自由記入）

回答	<input type="text"/>	←こちらから選択
記述欄	<input type="text"/>	

## 2. 財産収入の増加策について

Q9 どのような財産収入の増収策を図りましたか。以下の中から最もあてはまるものを一つ選んでください。

- [1] 遊休地の売払収入 →Q10へ
- [2] 財産の貸付による賃貸収入 →Q10へ
- [3] 基金等の運用収入（利息、配当金等）（運用先、銘柄等の変更） →Q10へ
- [4] その他 →Q10へ
- [5] 特に実施していない →Q11へ

回答	<input type="text"/>	←こちらから選択
記述欄	<input type="text"/>	

Q10 当該財産収入について、どのような手法で増収策を図りましたか。（具体的に自由記入）

記述欄	<input type="text"/>
-----	----------------------

## 3. 使用料、手数料収入の増加策について

Q11 どのような使用料及び手数料収入の増収策を図りましたか。以下の中から最もあてはまるものを一つ選んでください。

- [1] 施設等の使用料
- [2] 住民票等の諸証明手数料
- [3] その他（具体的に自由記入）

回答	<input type="text"/>	←こちらから選択
記述欄	<input type="text"/>	

Q12 当該使用料及び手数料収入について、どのような増収策（手法）を図りましたか。（具体的に自由記入）

記述欄	
-----	--

#### 4. その他の収入の増加策について

Q13 その他の収入で増収策を図ったものはありますか。主なものを一つを記入してください。（具体的に自由記入）

記述欄	
-----	--

#### 5. 収入増加策の課題について

Q14 収入増加策の取り組みにおいて負担感の大きいものはどれですか。回答者の認識に近いものを一つ選んでください。

- [1] 事務所管課等との合意形成など庁内調整
- [2] 取組みを進めるために必要な費用の予算化
- [3] 市民や議会の理解を得るための説明や質疑応答
- [4] 新しい取り組みの立案するための取組
- [5] 特になし

回答		←こちらから選択
----	--	----------

Q15 収入増加策の取り組みにおいて達成感の大きいものはどれですか。回答者の認識に近いものを一つ選んでください。

- [1] 市民や議会から評価されたこと
- [2] 個々の取り組み効果が決算数値に表れたこと
- [3] 財政健全化への庁内気運が高まったこと
- [4] 事務所管課等の職員の士気が高まったこと
- [5] 今後の財政健全化に展望を持てたこと
- [6] 特になし

回答		←こちらから選択
----	--	----------

Q16 収入増加に取り組むうえでの課題はありますか。（具体的に自由記入）

記述欄	
-----	--

### Ⅲ 支出縮減・合理化策の具体的取り組み内容

#### 1. 人件費について

Q17 人件費の縮減・合理化策として最も注力したのは以下のうちどれですか。回答者の認識に近いものを一つ選んでください。

- [1] 職員数の抑制を伴う人件費総額の抑制
- [2] 職員数の抑制を伴わない人件費総額の抑制
- [3] 人件費総額は抑制せずサービス・業務の効果を向上
- [4] その他（具体的に自由記入）

回答		←こちらから選択
----	--	----------

記述欄	
-----	--

- Q18 人件費の縮減・合理化策として目的別にみて、どの部門での健全化が効果がありましたか。抑制・節減額が最も大きかった取り組みについて、総務費、民生費、土木費ごとに各部門から一つずつ選択してください。また、それぞれの部門において、功を奏した手段について、それぞれ2つずつ選択して下さい。

部門		手法	
総務費	[1] 総務管理費	[1] 事務執行手法の改善による業務量全体の削減	
	[2] 徴税费	[2] 事務のアウトソーシングによる直營業務量の削減	
	[3] 戸籍・住基台帳費	[3] 定員の合理化	
	[4] その他	[4] 職員給与の見直し	
民生費	[1] 社会福祉費	[5] 時間外勤務手当の見直し	
	[2] 老人福祉費	[6] 管理職手当等、諸手当の見直し	
	[3] 児童福祉費	[7] 職員の嘱託化等による抑制、節減	
	[4] 生活保護費	[8] その他（具体的に自由記入）	
土木費	[1] 土木管理費	総務費 部門回答 <input type="text"/> ←こちらから選択	
	[2] 道路橋りょう費	総務費 手法回答 <input type="text"/> ←こちらから選択	
	[3] 河川費	記述欄 <input type="text"/>	
	[4] 港湾費	民生費 部門回答 <input type="text"/> ←こちらから選択	
	[5] 都市計画費	民生費 手法回答 <input type="text"/> ←こちらから選択	
	[6] 住宅費	記述欄 <input type="text"/>	
		土木費 部門回答 <input type="text"/> ←こちらから選択	
		土木費 手法回答 <input type="text"/> ←こちらから選択	
		記述欄 <input type="text"/>	

- Q19 人件費の縮減・合理化策として庁内全体からみた場合、功を奏したのは以下のどの手法ですか。回答者の認識に近いものを2つ選んでください。

- [1] 事務執行手法の改善による業務量全体の削減
- [2] 事務のアウトソーシングによる直營業務量の削減
- [3] 定員の合理化
- [4] 職員給与の見直し
- [5] 時間外勤務手当の見直し
- [6] 管理職手当等、諸手当の見直し
- [7] 職員の嘱託化等による抑制、節減
- [8] その他（具体的に自由記入）

回答	<input type="text"/>	<input type="text"/>	←こちらから選択
記述欄	<input type="text"/>		

## 2. 物件費について

- Q20 物件費の縮減・合理化策として最も注力したのは以下のうちどれですか。回答者の認識に近いものを一つ選んでください。

- [1] 事務事業の見直しを行い、物件費総額を縮減
- [2] 調達量は減らさずに何らかの事務改善によって物件費総額を縮減
- [3] 物件費総額は抑制せずサービス・業務の効果を向上（具体的に自由記入）
- [4] その他（具体的に自由記入）

回答	<input type="text"/>	←こちらから選択
記述欄	<input type="text"/>	

Q21 物件費の縮減・合理化策として目的別にみて、どの部門での健全化が効果がありましたか。抑制・節減額が最も大きかった取り組みについて、総務費、民生費、土木費ごとにそれぞれ一つずつ選択してください。また、それぞれの部門において、功を奏した手段について、それぞれ2つずつ選択して下さい。

	部門	手法
総務費	[1] 総務管理費	[1] 事務執行手法の見直し
	[2] 徴税费	[2] IT (ICT) 化
	[3] 戸籍・住基台帳費	[3] アウトソーシング
	[4] その他	[4] 調達方法・業者選定方法の見直し
民生費	[1] 社会福祉費	[5] 委託単価の見直し
	[2] 老人福祉費	[6] その他（具体的に自由記入）
	[3] 児童福祉費	
	[4] 生活保護費	
土木費	[1] 土木管理費	総務費 部門回答 <input type="text"/> ←こちらから選択
	[2] 道路橋りょう費	総務費 手法回答 <input type="text"/> ←こちらから選択
	[3] 河川費	記述欄 <input type="text"/>
	[4] 港湾費	民生費 部門回答 <input type="text"/> ←こちらから選択
	[5] 都市計画費	民生費 手法回答 <input type="text"/> ←こちらから選択
	[6] 住宅費	記述欄 <input type="text"/>
		土木費 部門回答 <input type="text"/> ←こちらから選択
		土木費 手法回答 <input type="text"/> ←こちらから選択
		記述欄 <input type="text"/>

Q22 物件費の縮減・合理化策として庁内全体からみた場合、功を奏したのは以下のどの手法ですか。回答者の認識に近いものを2つ選んでください。

- [1] 事務執行手法の見直し
- [2] IT (ICT) 化
- [3] アウトソーシング
- [4] 調達方法・業者選定方法の見直し
- [5] 委託単価の見直し
- [6] その他（具体的に自由記入）

回答	<input type="text"/>	<input type="text"/> ←こちらから選択
記述欄	<input type="text"/>	

### 3. 補助費について

Q23 補助費等の縮減・合理化策として最も注力したのは以下のうちどれですか。回答者の認識に近いものを一つ選んでください。

- [1] 補助先にかかわらず一律にマイナスシーリングで削減し、補助費総額を抑制した →Q25 へ
- [2] 個々の補助事業の必要性等を精査のうえ補助対象先はほとんど変えず、個々の補助額を縮減のうえ補助費総額を抑制した →Q25 へ
- [3] 個々の補助事業の必要性等を精査のうえ補助対象先を大幅に見直し、継続した補助先への補助額はほとんど変えずに補助費総額を抑制した →Q24 へ
- [4] 補助費総額を抑制することなく個々の補助事業の必要性等を精査のうえ、その配分額バランスを見直して縮減・合理化した →Q25 へ
- [5] その他（具体的に自由記入） →Q25 へ

回答	<input type="text"/>	<input type="text"/> ←こちらから選択
記述欄	<input type="text"/>	

Q24 Q23で、[3]を選択した回答者にお伺いします。  
補助費等の縮減・合理化策として目的別にて、どの部門での健全化が効果がありましたか。抑制・節減額が最も大きかった取組みについて、総務費、民生費、土木費ごとにそれぞれ一つずつ選択してください。また、それぞれの部門において、功を奏した手段について、それぞれ2つずつ選択して下さい。

部門		手法		
総務費	[1] 総務管理費	[1] 個々の条例、補助要綱の見直し、適正運用の徹底		
	[2] 徴税费	[2] 担当課による補助効果の検証		
	[3] 戸籍・住基台帳費	[3] 財政健全化担当課による補助効果の検証		
	[4] その他	[4] 担当課による補助先との個別交渉		
民生費	[1] 社会福祉費	[5] 財政健全化担当課による補助先との個別交渉		
	[2] 老人福祉費	[6] その他（具体的に自由記入）		
	[3] 児童福祉費			
	[4] 生活保護費			
土木費	[1] 土木管理費	総務費 部門回答	<input type="text"/>	←こちらから選択
	[2] 道路橋りょう費	総務費 手法回答	<input type="text"/>	←こちらから選択
	[3] 河川費	記述欄	<input type="text"/>	
	[4] 港湾費	民生費 部門回答	<input type="text"/>	←こちらから選択
	[5] 都市計画費	民生費 手法回答	<input type="text"/>	←こちらから選択
	[6] 住宅費	記述欄	<input type="text"/>	
		土木費 部門回答	<input type="text"/>	←こちらから選択
		土木費 手法回答	<input type="text"/>	←こちらから選択
		記述欄	<input type="text"/>	

Q25 補助費等の縮減・合理化策として庁内全体からみた場合、功を奏したのは以下のどの手法ですか。回答者の認識に近いものを2つ選んでください。

- [1] 個々の条例、補助要綱の見直し、適正運用の徹底
- [2] 担当課による補助効果の検証
- [3] 財政健全化担当課による補助効果の検証
- [4] 担当課による補助先との個別交渉
- [5] 財政健全化担当課による補助先との個別交渉
- [6] その他（具体的に自由記入）

回答	<input type="text"/>	<input type="text"/>	←こちらから選択
記述欄	<input type="text"/>		

#### 4. 扶助費について

Q26 扶助費の縮減・合理化策として最も注力したのは以下のうちどれですか。回答者の認識に近いものを一つ選んでください。

- [1] 給付先にかかわらず一律にマイナスシーリングで削減し、扶助費総額を抑制した
- [2] 個々の扶助事業の必要性等を精査のうえ給付対象先はほとんど変えず、個々の給付額を削減のうえ扶助費総額を抑制した
- [3] 個々の扶助事業の必要性等を精査のうえ給付対象先を大幅に見直し、継続した給付先への扶助額はほとんど変えずに扶助費総額を抑制した
- [4] 扶助費総額を抑制することなく個々の補助事業の必要性等を精査のうえ、その配分額バランスを見直して縮減・合理化した
- [5] その他（具体的に自由記入）

回答	<input type="text"/>	←こちらから選択
記述欄	<input type="text"/>	

Q27 扶助費の縮減・合理化策として目的別にみて、どの部門での健全化が効果がありましたか。抑制・節減額が最も大きかった取組みについて、民生費の中から一つ選択してください。

部門	
民生費	[1] 社会福祉費
	[2] 老人福祉費
	[3] 児童福祉費
	[4] 生活保護費

民生費回答  ←こちらから選択

Q28 扶助費の縮減・合理化策として、功を奏したのは以下のどの手法ですか。回答者の認識に近いものを2つ選んでください。

- [1] 個々の条例、給付要綱の見直し、運用の徹底
- [2] 担当課による給付効果または必要性の検証
- [3] 財政健全化担当課による給付効果または必要性の検証
- [4] 担当課による給付先関係団体との個別交渉
- [5] 財政健全化担当課による給付先関係団体との個別交渉
- [6] その他（具体的に自由記入）

回答	<input type="text"/>	<input type="text"/>	←こちらから選択
記述欄	<input style="width: 100%; height: 30px;" type="text"/>		

## 5. 維持補修費について

Q29 維持補修費の縮減・合理化策として最も注力したのは以下のうちどれですか。回答者の認識に近いものを一つ選んでください。

- [1] 維持補修の対象にかかわらず一律にマイナスシーリングで削減し、維持補修費総額を抑制した
- [2] 個々の維持補修事業の緊急性等を精査のうえ対象はほとんど変えず、個々の維持補修額を縮減のうえ維持補修費総額を抑制した
- [3] 個々の維持補修事業の緊急性等を精査のうえ対象を大幅に見直し、対象とした維持補修額には必要額を配分したうえで維持補修費総額を抑制した
- [4] 維持補修費総額を抑制することなく個々の維持補修事業の必要性等を精査のうえ、その配分額バランスを見直して縮減・合理化した
- [5] その他（具体的に自由記入）

回答	<input type="text"/>	←こちらから選択
記述欄	<input style="width: 100%; height: 30px;" type="text"/>	

Q30 維持補修費の縮減・合理化策として目的別にみて、どの部門での健全化が効果がありましたか。抑制・節減額が最も大きかった取組みについて、土木費の中から一つ選択してください。

部門	
土木費	[1] 土木管理費
	[2] 道路橋りょう費
	[3] 河川費
	[4] 港湾費
	[5] 都市計画費
	[6] 住宅費

土木費回答  ←こちらから選択

Q31 維持補修費の縮減・合理化策として、功を奏したのは以下のどの手法ですか。回答者の認識に近いものを2つ選んでください

- [1] 工法等の見直しによる維持補修費単価の縮減
- [2] 外部発注していた維持補修事業の直営化
- [3] 材料供給による地域住民による道普請など住民協働の導入
- [4] 耐用（耐久）年数を過ぎた施設等に関する延命措置の職員努力
- [5] 施設、道路等の利用者への理解を求める説明の徹底
- [6] その他（具体的に自由記入）

回答			←こちらから選択
記述欄			

## 6. 支出の縮減・合理化に向けた課題について

Q32 支出縮減・合理化策への取り組みにおいて負担感の大きいものはどれですか。回答者の認識に近いものを一つ選んでください。

- [1] 事務所管課等との合意形成など庁内調整
- [2] 取り組みを進めるために必要な費用の予算化
- [3] 市民や議会の理解を得るための説明や質疑応答
- [4] 新しい取り組みの立案するための取組
- [5] 特になし

回答		←こちらから選択
----	--	----------

Q33 支出縮減・合理化策への取り組みにおいて達成感の大きいものはどれですか。回答者の認識に近いものを一つ選んでください。

- [1] 市民や議会から評価されたこと
- [2] 個々の取組み効果が決算数値に表れたこと
- [3] 財政健全化への庁内気運が高まったこと
- [4] 事務所管課等の職員の士気が高まったこと
- [5] 今後の財政健全化に展望を持てたこと
- [6] 特になし

回答		←こちらから選択
----	--	----------

Q34 支出縮減・合理化に取り組むうえでの課題はありますか。（具体的に自由記入）

記述欄	
-----	--

質問は、以上です。ご回答ありがとうございました。

## アンケート調査単純集計結果

## 市町村類型

No.	カテゴリー名	n	%
1	町村Ⅰ	108	12.0
2	町村Ⅱ	111	12.3
3	町村Ⅲ	88	9.8
4	町村Ⅳ	58	6.4
5	町村Ⅴ	89	9.9
6	都市Ⅰ	133	14.8
7	都市Ⅱ	151	16.8
8	都市Ⅲ	62	6.9
9	都市Ⅳ	29	3.2
10	大都市（政令市、中核市、特例市、特別区）	71	7.9
	不明	0	
	全体	900	100.0

団体類型は平成20年度時点での類型を採用している。

## 【問1】担当部署の設置状況について

No.	カテゴリー名	n	%
1	所管「部」を新設した	11	1.2
2	「課」を新設した	68	7.6
3	専任の担当部長を配置した	8	0.9
4	専任の担当課長を配置した	23	2.6
5	専任の担当部長も課長も配置していない	714	79.3
6	その他	76	8.4
	不明	0	
	全体	900	100.0

財政健全化の推進組織については、8割弱の自治体が、「従前からある担当部・課が所管しており、専任の担当部課長もいない」と回答。

## 【問2】取り組みの基準について

No.	カテゴリー名	n	%
1	中期的な計画・指針を策定	534	59.3
2	中期的な計画・指針を策定せず、予算編成において進行管理	314	34.9
3	その他	52	5.8
	不明	0	
	全体	900	100.0

健全化の取り組みについては、「中期的な計画・指針等を策定し、進捗管理をしている」が、6割弱の回答。「中期的な計画・指針等を策定せず、予算編成時に進捗管理をしている」が、4割弱の回答。

## 【問3】取り組み状況の評価と反映状況について（問2で[1]を選択したもののみ回答）

No.	カテゴリー名	n	%
1	評価は1年に1度	392	74.0
2	評価は半年に1度	33	6.2
3	評価は半年未満の周期	10	1.9
4	評価は随時行	54	10.2
5	その他	41	7.7
	不明	4	
	非該当	366	
	全体	530	100.0

健全化の取り組みについては、7割強の自治体が、「1年に一度だけ評価を反映した見直しを行っている」と回答。

【問4】 予算編成のしくみ-包括予算制度の導入状況について

No.	カテゴリー名	n	%
1	原則、すべての経費について個別査定	643	71.7
2	義務的に経費、経常的経費については、総額配分	174	19.4
3	その他	80	8.9
	不明	3	
	全体	897	100.0

予算編成のしくみについては、7割強の自治体が、「すべての経費について予算要求ベースで財政担当課による個別査定を受けている」と回答。

【問5】 予算編成のしくみ-インセンティブシステムの導入状況について

No.	カテゴリー名	n	%
1	メリットあり	57	6.4
2	メリットなし	791	88.2
3	その他	49	5.5
	不明	3	
	全体	897	100.0

予算編成のインセンティブシステムについては、9割弱の自治体が、「予算要求を縮減した場合に次年度予算編成においてのメリットはない」と回答。

【問6】 税務職員（嘱託・アルバイト等を含む）等について

No.	カテゴリー名	n	%
1	税務一般職員の増員	197	21.9
2	嘱託職員の増員	183	20.4
3	臨時職員の増員	81	9.0
4	何もしていない	271	30.1
5	その他	167	18.6
	不明	1	
	全体	899	100.0

地方税の徴収増加については、3割強の自治体が「何もしていない」と回答。また2割強の自治体が「税務一般職員を増加した」、「嘱託職員を増員した」と回答。

【問7】 地方税の徴収増加策として、組織等について実施したこと

No.	カテゴリー名	n	%
1	徴収専門組織等を新設・充実	246	27.4
2	納付・納入場所を拡大、時間の延長	172	19.2
3	差押え、競売（インターネットの競売の利用等）等を強化	309	34.4
4	特にしなし	74	8.2
5	その他	96	10.7
	不明	3	
	全体	897	100.0

地方税の徴収増加については、3割強の「自治体が、差押え、競売等を強化」しており、3割弱自治体が、「徴収専門組織を新設・充実」している。また「納付・納入場所の拡大、時間の延長した」自治体は2割弱ある。

## 【問 8】 納付納入場所の拡大、時間の延長での具体例（問 7 で[2]を選択したもののみ回答）

No.	カテゴリー名	n	%
1	コンビニ納付・納入制度の導入	93	54.1
2	窓口時間の延長	34	19.8
3	休日窓口の開庁	34	19.8
4	その他	11	6.4
	不明	0	
	非該当	728	
	全体	172	100.0

納付・納入場所の拡大、時間の延長した内容としては、5割強の自治体が「コンビニ納付・納入制度の導入」と回答。

## 【問 9】 どのような財産収入の増加策を図ったか

No.	カテゴリー名	n	%
1	遊休地の売払収入	477	53.2
2	財産の貸付による賃貸収入	54	6.0
3	基金等の運用収入（利息、配当金等）（運用先、銘柄等の変更）	78	8.7
4	その他	59	6.6
5	特に実施していない	228	25.4
	不明	4	
	全体	896	100.0

財産収入の増加策については、5割強の自治体が、「遊休地の売払い」を回答。

## 【問 1 1】 どのような使用料及び手数料収入の増加策を図ったか

No.	カテゴリー名	n	%
1	施設等の使用料	409	49.4
2	住民票等の諸証明手数料	78	9.4
3	その他	341	41.2
	不明	72	
	全体	828	100.0

使用料、手数料収入の増加策については、5割弱の自治体が、「施設等の使用料」、4割強の自治体が「その他」と回答。

## 【問 1 4】 収入増加策の取り組みにおいて負担感の大きいもの

No.	カテゴリー名	n	%
1	事務所管課等との合意形成など庁内調整	209	23.4
2	取組みを進めるために必要な費用の予算化	31	3.5
3	市民や議会の理解を得るための説明や質疑応答	405	45.3
4	新しい取り組みの立案するための取組	166	18.6
5	特になし	83	9.3
	不明	6	
	全体	894	100.0

収入増加策の課題としては、4割強の自治体が、「市民や議会の理解を得るための説明や質疑応答」と回答。また2割強の「自治体が事務所管課との合意形成など庁内調整」と回答している。

【問15】収入増加策の取り組みにおいて達成感の大きいもの

No.	カテゴリー名	n	%
1	市民や議会から評価されたこと	84	9.4
2	個々の取り組み効果が決算数値に表れたこと	389	43.6
3	財政健全化への庁内気運が高まったこと	115	12.9
4	事務所管課等の職員の士気が高まったこと	36	4.0
5	今後の財政健全化に展望を持てたこと	101	11.3
6	特になし	168	18.8
	不明	7	
	全体	893	100.0

収入増加策の取り組みにおいて達成感の大きいものは、4割強の自治体が、「個々の取り組み効果が決算数値に表れたこと」と回答。また2割弱の自治体が、「特になし」と回答。

【問17】人件費の縮減・合理化策として最も注力したもの

No.	カテゴリー名	n	%
1	職員数の抑制を伴う人件費総額の抑制	858	95.5
2	職員数の抑制を伴わない人件費総額の抑制	16	1.8
3	人件費総額は抑制せずサービス・業務の効果を向上	11	1.2
4	その他	13	1.4
	不明	2	
	全体	898	100.0

人件費の縮減・合理化策として最も注力したのは、9割強の自治体が、「職員数の抑制を伴う人件費総額の抑制」と回答。

【問18】人件費の縮減・合理化策として、総務費のうち目的別に部門で効果が大きいもの

No.	カテゴリー名	n	%
1	総務管理費	652	79.5
2	徴税費	55	6.7
3	戸籍・住基台帳費	78	9.5
4	その他	35	4.3
	不明	80	
	全体	820	100.0

総務費の人件費の縮減・合理化策として、部門については8割弱の自治体が、「総務管理費」と回答。

【問18】人件費の縮減・合理化策として、総務費のうち目的別に部門で効果が大きいもの

No.	カテゴリー名	n	%
1	事務執行手法の改善による業務量全体の削減	148	17.5
2	事務のアウトソーシングによる直営業務量の削減	95	11.3
3	定員の合理化	632	74.9
4	職員給与の見直し	229	27.1
5	時間外勤務手当の見直し	102	12.1
6	管理職手当等、諸手当の見直し	190	22.5
7	職員の嘱託化等による抑制、節減	155	18.4
8	その他（具体的に自由記入）	42	5.0
	不明	56	
	全体	844	100.0

総務費の人件費の縮減・合理化策として、手法については7割強の自治体が、「定員の見直し」と回答。（複数回答）

累計 (n)	累計 (%)
1593	188.7

## 【問18】人件費の縮減・合理化策として、民生費のうち目的別に部門で効果が大きいもの

No.	カテゴリー名	n	%
1	社会福祉費	353	45.7
2	老人福祉費	100	13.0
3	児童福祉費	310	40.2
4	生活保護費	9	1.2
	不明	128	
	全体	772	100.0

民生費の人件費の縮減・合理化策として、部門については、4割強の自治体が「社会福祉費」または、「児童福祉費」と回答。

## 【問18】人件費の縮減・合理化策として、民生費のうち功を奏した手法

No.	カテゴリー名	n	%
1	事務執行手法の改善による業務量全体の削減	516	63.4
2	事務のアウトソーシングによる直営業務量の削減	74	9.1
3	定員の合理化	182	22.4
4	職員給与の見直し	209	25.7
5	時間外勤務手当の見直し	69	8.5
6	管理職手当等、諸手当の見直し	149	18.3
7	職員の嘱託化等による抑制、節減	175	21.5
8	その他（具体的に自由記入）	39	4.8
	不明	86	
	全体	814	100.0

民生費の人件費の縮減・合理化策として、手法については6割強の自治体が、「事務執行手法の改善により業務量全体の削減」と回答。また、3割弱の自治体が「職員給与の見直し」と回答。（複数回答）

累計 (n)	累計 (%)
1413	173.6

## 【問18】人件費の縮減・合理化策として、土木費のうち目的別に部門で効果が大きいもの

No.	カテゴリー名	n	%
1	土木管理費	477	62.4
2	道路橋りょう費	163	21.3
3	河川費	6	0.8
4	港湾費	3	0.4
5	都市計画費	86	11.3
6	住宅費	29	3.8
	不明	136	
	全体	764	100.0

土木費の縮減・合理化策として、部門については6割強の自治体が、「土木管理費」と回答。

【問18】人件費の縮減・合理化策として、土木費のうち功を奏した手法

No.	カテゴリー名	n	%
1	事務執行手法の改善による業務量全体の削減	167	21.0
2	事務のアウトソーシングによる直営業務量の削減	121	15.2
3	定員の合理化	580	73.0
4	職員給与の見直し	197	24.8
5	時間外勤務手当の見直し	94	11.8
6	管理職手当等、諸手当の見直し	153	19.2
7	職員の嘱託化等による抑制、節減	127	16.0
8	その他（具体的に自由記入）	36	4.5
	不明	105	
	全体	795	100.0

土木費の縮減・合理化策として、手法については7割強の自治体が、「定員の合理化」と回答。（複数回答）

累計（n）	累計（%）
1475	185.5

【問19】人件費の縮減・合理化策として庁内全体からみた場合、功を奏した手法

No.	カテゴリー名	n	%
1	事務執行手法の改善による業務量全体の削減	114	12.9
2	事務のアウトソーシングによる直営業務量の削減	212	24.0
3	定員の合理化	709	80.4
4	職員給与の見直し	257	29.1
5	時間外勤務手当の見直し	85	9.6
6	管理職手当等、諸手当の見直し	192	21.8
7	職員の嘱託化等による抑制、節減	106	12.0
8	その他	14	1.6
	不明	18	
	全体	882	100.0

人件費の縮減・合理化策として、庁内全体からみた場合に功を奏したのは、8割の自治体が、「定員の合理化」と回答。また、3割弱の自治体が「職員給与の見直し」を回答。（複数回答）

累計（n）	累計（%）
1689	191.5

【問20】物件費の縮減・合理化策として最も注力したもの

No.	カテゴリー名	n	%
1	事務事業の見直しを行い、物件費総額を縮減	741	82.9
2	調達量は減らさずに何らかの事務改善によって、総額を縮減	60	6.7
3	物件費総額は抑制せずサービス・業務の効果を向上	21	2.3
4	その他	72	8.1
	不明	6	
	全体	894	100.0

物件費の縮減・合理化策として最も注力したのは、8割強の自治体が、「事務事業の見直しを行い、物件費総額を縮減」と回答。

## 【問 2 1】 物件費の縮減・合理化策として、総務費のうち目的別に部門で効果が大きいもの

No.	カテゴリー名	n	%
1	総務管理費	657	84.7
2	徴税費	50	6.4
3	戸籍・住基台帳費	39	5.0
4	その他	30	3.9
	不明	124	
	全体	776	100.0

物件費の縮減・合理化策として総務費の中で効果が大きかったのは、8割強の自治体が、「総務管理費」と回答。

## 【問 2 1】 物件費の縮減・合理化策として、総務費のうち功を奏した手法

No.	カテゴリー名	n	%
1	事務執行手法の見直し	545	68.2
2	IT (ICT) 化	171	21.4
3	アウトソーシング	132	16.5
4	調達方法・業者選定方法の見直し	300	37.5
5	委託単価の見直し	231	28.9
6	その他 (具体的に自由記入)	74	9.3
	不明	101	
	全体	799	100.0

物件費の縮減・合理化策として総務費の中で効果が大きかった手法は、7割強の自治体が、「事務執行手法の見直し」と回答。また、4割弱の自治体が、「調達方法・業者選定方法の見直し」と回答。(複数回答)

累計 (n)	累計 (%)
1453	181.9

## 【問 2 1】 物件費の縮減・合理化策として、民生費のうち目的別に部門で効果が大きいもの

No.	カテゴリー名	n	%
1	社会福祉費	405	55.4
2	老人福祉費	174	23.8
3	児童福祉費	147	20.1
4	生活保護費	5	0.7
	不明	169	
	全体	731	100.0

物件費の縮減・合理化策として民生費の中で効果が大きかった部門は、5割強の自治体が、「社会福祉費」と回答。また、2割強の自治体が、「老人福祉費」と回答。

## 【問 2 1】 物件費の縮減・合理化策として、民生費のうち功を奏した手法

No.	カテゴリー名	n	%
1	事務執行手法の見直し	530	69.6
2	IT (ICT) 化	97	12.7
3	アウトソーシング	189	24.8
4	調達方法・業者選定方法の見直し	264	34.7
5	委託単価の見直し	208	27.3
6	その他 (具体的に自由記入)	88	11.6
	不明	139	
	全体	761	100.0

物件費の縮減・合理化策として民生費の中で効果が大きかった手法は、7割弱の自治体が、「事務執行手法の見直し」と回答。また、3割強の自治体が、「調達方法・業者選定方法の見直し」と回答。(複数回答)

累計 (n)	累計 (%)
1376	180.8

【問 2 1】物件費の縮減・合理化策として、土木費のうち目的別に部門で効果が大きいもの

No.	カテゴリー名	n	%
1	土木管理費	371	50.2
2	道路橋りょう費	244	33.0
3	河川費	11	1.5
4	港湾費	7	0.9
5	都市計画費	80	10.8
6	住宅費	26	3.5
	不明	161	
	全体	739	100.0

物件費の縮減・合理化策として土木費の中で効果が大きかった部門は、5割強の自治体が、「土木管理費」と回答。また、3割強の自治体が、「道路橋りょう費」と回答。

【問 2 1】物件費の縮減・合理化策として、土木費のうち功を奏した手法

No.	カテゴリー名	n	%
1	事務執行手法の見直し	532	69.5
2	IT (ICT) 化	98	12.8
3	アウトソーシング	121	15.8
4	調達方法・業者選定方法の見直し	323	42.2
5	委託単価の見直し	236	30.8
6	その他（具体的に自由記入）	76	9.9
	不明	135	
	全体	765	100.0

物件費の縮減・合理化策として土木費の中で効果が大きかった手法は、7割弱の自治体が、「事務執行手法の見直し」と回答。また、4割強の自治体が、「調達方法・業者選定方法の見直し」と回答。（複数回答）

累計 (n)	累計 (%)
1386	181.2

【問 2 2】物件費の縮減・合理化策として庁内全体から見た場合、功を奏した手法

No.	カテゴリー名	n	%
1	事務執行手法の見直し	590	67.3
2	IT (ICT) 化	141	16.1
3	アウトソーシング	220	25.1
4	調達方法・業者選定方法の見直し	327	37.3
5	委託単価の見直し	252	28.7
6	その他	96	10.9
	不明	23	
	全体	877	100.0

物件費の縮減・合理化策として、庁内全体から見た場合に功を奏したのは、7割弱の自治体が、「事務執行手法の見直し」と回答。また、4割弱の自治体が「調達方法・業者選定方法の見直し」を回答。（複数回答）

累計 (n)	累計 (%)
1626	185.4

## 【問23】補助費等の縮減・合理化策として最も注力したもの

No.	カテゴリー名	n	%
1	一律にマイナスシーリング	186	20.8
2	個々の補助額を縮減し、総額を抑制	457	51.1
3	必要性等を精査し、対象先を見直し、総額を抑制	30	3.4
4	補助費総額を抑制することなく配分バランスを見直し	113	12.6
5	その他	108	12.1
	不明	6	
	全体	894	100.0

補助費の縮減・合理化策として最も注力したのは、5割強の自治体が、「個々の補助事業の必要性を精査のうえ補助対象先はほとんど変えず、個々の補助額を縮減のうえ補助費総額を抑制した」と回答。

【問24】補助費の縮減・合理化策として、総務費のうち目的別に部門で効果が大きいもの  
(問23で[3]を選択したもののみ回答)

No.	カテゴリー名	n	%
1	総務管理費	23	85.2
2	徴税費	1	3.7
3	戸籍・住基台帳費	0	0.0
4	その他	3	11.1
	不明	3	
	非該当	870	
	全体	27	100.0

補助費の縮減・合理化策として総務費の中で効果が大きかった部門は、9割弱の自治体が、「総務管理費」と回答。

## 【問24】補助費の縮減・合理化策として、総務費のうち功を奏した手法 (問23で[3]を選択したもののみ回答)

No.	カテゴリー名	n	%
1	個々の条例、補助要綱の見直し、適正運用の徹底	14	50.0
2	担当課による補助効果の検証	15	53.6
3	財政健全化担当課による補助効果の検証	9	32.1
4	担当課による補助先との個別交渉	15	53.6
5	財政健全化担当課による補助先との個別交渉	0	0.0
6	その他 (具体的に自由記入)	0	0.0
	不明	2	
	非該当	870	
	全体	28	100.0

補助費の縮減・合理化策として総務費の中で効果が大きかった手法は、「個々の条例、補助要綱の見直し、適正運用の徹底」と「担当課による補助効果の検証」と、「担当課による補助先との個別交渉」の3つが、ともに5割の回答。(複数回答)

累計 (n)	累計 (%)
53	189.3

【問 2 4】補助費の縮減・合理化策として、民生費のうち目的別に部門で効果が大きいもの  
(問 23 で[3]を選択したもののみ回答)

No.	カテゴリー名	n	%
1	社会福祉費	16	61.5
2	老人福祉費	7	26.9
3	児童福祉費	3	11.5
4	生活保護費	0	0.0
	不明	4	
	非該当	870	
	全体	26	100.0

補助費の縮減・合理化策として民生費の中で効果が大きかった部門は、6割強の自治体が、「社会福祉費」と回答。

【問 2 4】補助費の縮減・合理化策として、民生費のうち功を奏した手法 (問 23 で[3]を選択したもののみ回答)

No.	カテゴリー名	n	%
1	個々の条例、補助要綱の見直し、適正運用の徹底	14	51.9
2	担当課による補助効果の検証	13	48.1
3	財政健全化担当課による補助効果の検証	10	37.0
4	担当課による補助先との個別交渉	13	48.1
5	財政健全化担当課による補助先との個別交渉	0	0.0
6	その他(具体的に自由記入)	1	3.7
	不明	3	
	非該当	870	
	全体	27	100.0

補助費の縮減・合理化策として民生費の中で効果が大きかった手法は、「個々の条例、補助要綱の見直し、適正運用の徹底」が、5割の回答があり、「担当課による補助効果の検証」と、「担当課による補助先との個別交渉」の2つがともに4割強の回答。(複数回答)

累計 (n)	累計 (%)
51	188.9

【問 2 4】補助費の縮減・合理化策として、土木費のうち目的別に部門で効果が大きいもの  
(問 23 で[3]を選択したもののみ回答)

No.	カテゴリー名	n	%
1	土木管理費	15	60.0
2	道路橋りょう費	4	16.0
3	河川費	0	0.0
4	港湾費	1	4.0
5	都市計画費	2	8.0
6	住宅費	3	12.0
	不明	5	
	非該当	870	
	全体	25	100.0

補助費の縮減・合理化策として土木費の中で効果が大きかった部門は、6割の自治体が、「土木管理費」と回答。

## 【問24】補助費の縮減・合理化策として、土木費のうち功を奏した手法（問23で[3]を選択したもののみ回答）

No.	カテゴリー名	n	%
1	個々の条例、補助要綱の見直し、適正運用の徹底	12	46.2
2	担当課による補助効果の検証	15	57.7
3	財政健全化担当課による補助効果の検証	7	26.9
4	担当課による補助先との個別交渉	12	46.2
5	財政健全化担当課による補助先との個別交渉	2	7.7
6	その他（具体的に自由記入）	1	3.8
	不明	4	
	非該当	870	
	全体	26	100.0

補助費の縮減・合理化策として民生費の中で効果が大きかった手法は、「担当課による補助効果の検証」が6割弱の回答があり、「個々の条例、補助要綱の見直し、適正運用の徹底」と「担当課による補助先との個別交渉」が5割弱の回答。（複数回答）

累計（n）	累計（%）
49	188.5

## 【問25】補助費等の縮減・合理化策として庁内全体から見た場合、功を奏した手法

No.	カテゴリー名	n	%
1	個々の条例、補助要綱の見直し、適正運用の徹底	352	40.1
2	担当課による補助効果の検証	531	60.5
3	財政健全化担当課による補助効果の検証	289	33.0
4	担当課による補助先との個別交渉	363	41.4
5	財政健全化担当課による補助先との個別交渉	17	1.9
6	その他	75	8.6
	不明	23	
	全体	877	100.0

補助費の縮減・合理化策として、庁内全体から見た場合に功を奏したのは、6割の自治体が、「担当課による補助効果の検証」と回答。また、4割の自治体が「担当課による補助先との個別交渉」、「個々の条例、補助要綱の見直し、適正運用の徹底」と回答。（複数回答）

累計（n）	累計（%）
1627	185.5

## 【問26】扶助費の縮減・合理化策として最も注力したもの

No.	カテゴリー名	n	%
1	一律にマイナスシーリング	15	1.7
2	個々の補助額を縮減し、総額を抑制	205	23.8
3	必要性等を精査し、対象先を見直し、総額を抑制	55	6.4
4	補助費総額を抑制することなく配分バランスを見直し	296	34.4
5	その他	290	33.7
	不明	39	
	全体	861	100.0

扶助費の縮減・合理化策として最も注力したのは、「総額を抑制することなく個々の補助事業の必要性を精査のうえ、その配分額のバランスを見直して縮減・合理化した」と「その他」を3割強の自治体が、回答。

【問27】 扶助費の縮減・合理化策として目的別に見て、抑制・節減額が最も大きかった取り組みについて

No.	カテゴリー名	n	%
1	社会福祉費	270	44.3
2	老人福祉費	230	37.7
3	児童福祉費	81	13.3
4	生活保護費	29	4.8
	不明	290	
	全体	610	100.0

扶助費の縮減・合理化策として効果が大きかった部門は、4割強の自治体が、「社会福祉費」と回答。また、4割弱の自治体が、「老人福祉費」と回答。

【問28】 扶助費の縮減・合理化策として功を奏した手法

No.	カテゴリー名	n	%
1	個々の条例、給付要綱の見直し、運用の徹底	276	38.9
2	担当課による給付効果または必要性の検証	516	72.7
3	財政健全化担当課による給付効果または必要性の検証	182	25.6
4	担当課による給付先関係団体との個別交渉	148	20.8
5	財政健全化担当課による給付先関係団体との個別交渉	3	0.4
6	その他（具体的に自由記入）	107	15.1
	不明	190	
	全体	710	100.0

扶助費の縮減・合理化策として功を奏したのは、7割強の自治体が、「担当課による補助効果の検証」と回答。また、4割弱の自治体が「個々の条例、給付要綱の見直し、運用の徹底」と回答。（複数回答）

累計（n）	累計（%）
1232	173.5

【問29】 維持補修費の縮減・合理化策として最も注力したもの

No.	カテゴリー名	n	%
1	一律にマイナスシーリング	114	13.0
2	個々の維持補修額を縮減し、総額を抑制	270	30.7
3	緊急性等を精査し、対象を大幅に見直し、総額を抑制	210	23.9
4	維持補修費総額を抑制することなく配分額の見直し	186	21.2
5	その他	99	11.3
	不明	21	
	全体	879	100.0

維持補修費の縮減・合理化策として最も注力したのは、3割の自治体が、「個々の維持補修事業の緊急性等を精査のうえ対象先はほとんど変えず、個々の維持補修額を縮減のうえ維持補修費額を抑制した」と回答。また、2割強の自治体が「個々の維持補修事業の緊急性等を精査のうえ対象を大幅に見直し、維持補修費総額を抑制した」と「維持補修費総額を抑制することなく個々の維持補修事業の必要性等を精査のうえ、その配分額バランスを見直して縮減・合理化した」の2つと回答。

## 【問30】維持補修費の縮減・合理化策として目的別に見て、抑制・節減額が最も大きかった取り組みについて

No.	カテゴリー名	n	%
1	土木管理費	151	19.7
2	道路橋りょう費	499	65.2
3	河川費	9	1.2
4	港湾費	2	0.3
5	都市計画費	39	5.1
6	住宅費	65	8.5
	不明	135	
	全体	765	100.0

維持補修費の縮減・合理化策として効果が大きかった部門は、6割強の自治体が、「道路橋りょう費」と回答。

## 【問31】維持補修費の縮減・合理化策として、功を奏した手法

No.	カテゴリー名	n	%
1	工法等の見直しによる維持補修費単価の縮減	359	43.8
2	外部発注していた維持補修事業の直営化	196	23.9
3	材料供給による地域住民による道普請など住民協働の導入	176	21.5
4	耐用（耐久）年数を過ぎた施設等に関する延命措置の職員努力	433	52.9
5	施設、道路等の利用者への理解を求める説明の徹底	175	21.4
6	その他	103	12.6
	不明	81	
	全体	819	100.0

維持補修費の縮減・合理化策として、功を奏したのは、5割強の自治体が、「耐用（耐久）年数を過ぎた施設等に関する延命措置の職員努力」と回答。また、4割強の自治体が、「工法等の見直しによる維持補修費単価の縮減」と回答。（複数回答）

累計（n）	累計（%）
1442	176.1

## 【問32】支出縮減・合理化策への取り組みにおいて負担感の大きいもの

No.	カテゴリー名	n	%
1	事務所管課等との合意形成など庁内調整	474	53.3
2	取り組みを進めるために必要な費用の予算化	20	2.2
3	市民や議会の理解を得るための説明や質疑応答	258	29.0
4	新しい取り組みの立案するための取組	109	12.2
5	特になし	29	3.3
	不明	10	
	全体	890	100.0

支出縮減・合理化策への取り組みにおいて負担感の大きいものは、5割強の自治体が、「事務所管課等との合意形成など庁内調整」と回答。また、3割弱の自治体が、「市民や議会の理解を得るための説明や質疑応答」と回答。

【問33】支出縮減・合理化策への取り組みにおいて達成感の大きいもの

No.	カテゴリー名	n	%
1	市民や議会から評価されたこと	79	8.9
2	個々の取り組み効果が決算数値に表れたこと	406	45.7
3	財政健全化への庁内気運が高まったこと	135	15.2
4	事務所管課等の職員の士気が高まったこと	31	3.5
5	今後の財政健全化に展望を持てたこと	137	15.4
6	特になし	100	11.3
	不明	12	
	全体	888	100.0

支出縮減・合理化策への取り組みにおいて達成感の大きいものは、5 割弱の自治体が、「個々の取り組み効果が決算数値に表れたこと」と回答。

## アンケート調査クロス集計結果

## 【問1】担当部署の設置状況について

【構成比】

単位%

	(回答件数) 合計	「部」 を新設した	「課」 を新設した	専任の 担当部長を 配置した	専任の 担当課長を 配置した	専任の 担当部長も 課長も 配置して いない	その他		
全体	900	1.2	7.6	0.9	2.6	79.3	8.4		
町村Ⅰ	108	0.0	1.9	0.0	0.0	94.4	3.7		
町村Ⅱ	111	0.0	1.8	0.0	2.7	89.2	6.3		
町村Ⅲ	88	0.0	5.7	1.1	3.4	85.2	4.5		
町村Ⅳ	58	0.0	5.2	0.0	1.7	84.5	8.6		
町村Ⅴ	89	1.1	10.1	0.0	3.4	80.9	4.5		
都市Ⅰ	133	0.8	7.5	0.0	0.8	78.9	12.0		
都市Ⅱ	151	2.6	11.9	2.6	2.0	66.9	13.9		
都市Ⅲ	62	1.6	4.8	3.2	4.8	75.8	9.7		
都市Ⅳ	29	0.0	20.7	0.0	6.9	65.5	6.9		
大都市	71	5.6	14.1	1.4	5.6	63.4	9.9		

\*構成比の差が全体平均より5ポイント以上高い場合は白抜き文字、低い場合は薄い色の塗りつぶし。

## 【問2】取り組みの基準について

【構成比】

単位%

	(回答件数) 合計	策定 中期的な計画・指針を	管理 予算編成において進行	その他					
全体	900	59.3	34.9	5.8					
町村Ⅰ	108	40.7	56.5	2.8					
町村Ⅱ	111	49.5	45.0	5.4					
町村Ⅲ	88	59.1	38.6	2.3					
町村Ⅳ	58	55.2	39.7	5.2					
町村Ⅴ	89	47.2	50.6	2.2					
都市Ⅰ	133	62.4	28.6	9.0					
都市Ⅱ	151	75.5	19.9	4.6					
都市Ⅲ	62	69.4	24.2	6.5					
都市Ⅳ	29	62.1	20.7	17.2					
大都市	71	71.8	16.9	11.3					

\*構成比の差が全体平均より5ポイント以上高い場合は白抜き文字、低い場合は薄い色の塗りつぶし。

【問3】 取り組み状況の評価と反映状況について（問2で[1]を選択のみ回答）

【構成比】

単位%

	(回答件数) 合計	評価は1年に1度	評価は半年に1度	評価は半年未満の周期	評価は随時行	その他			
全体	530	73.7	6.1	1.9	10.2	8.0			
町村Ⅰ	43	81.4	2.3	0.0	9.3	7.0			
町村Ⅱ	55	70.9	0.0	0.0	20.0	9.1			
町村Ⅲ	52	75.0	3.8	1.9	13.5	5.8			
町村Ⅳ	31	67.7	9.7	0.0	9.7	12.9			
町村Ⅴ	41	82.9	2.4	0.0	12.2	2.4			
都市Ⅰ	83	74.7	8.4	3.6	8.4	4.8			
都市Ⅱ	114	70.2	9.6	3.5	8.8	7.9			
都市Ⅲ	42	64.3	9.5	2.4	7.1	16.7			
都市Ⅳ	18	77.8	11.1	5.6	0.0	5.6			
大都市	51	80.4	3.9	0.0	7.8	7.8			

\*構成比の差が全体平均より5ポイント以上高い場合は白抜き文字、低い場合は薄い色の塗りつぶし。

【問4】 予算編成のしくみ一包括予算制度の導入状況について

【構成比】

単位%

	(回答件数) 合計	原則、すべての経費について個別査定	義務的に経費、経常的経費については、総額配分	その他					
全体	897	71.7	19.4	8.9					
町村Ⅰ	108	94.4	4.6	0.9					
町村Ⅱ	110	85.5	7.3	7.3					
町村Ⅲ	88	89.8	9.1	1.1					
町村Ⅳ	57	89.5	8.8	1.8					
町村Ⅴ	89	82.0	13.5	4.5					
都市Ⅰ	132	68.9	24.2	6.8					
都市Ⅱ	151	58.9	27.8	13.2					
都市Ⅲ	62	50.0	32.3	17.7					
都市Ⅳ	29	27.6	48.3	24.1					
大都市	71	35.2	39.4	25.4					

\*構成比の差が全体平均より5ポイント以上高い場合は白抜き文字、低い場合は薄い色の塗りつぶし。

## 【問5】 予算編成のしくみ-インセンティブシステムの導入状況について

【構成比】

単位%

	(回答件数) 合計	メリットあり	メリットなし	その他					
全体	897	6.4	88.2	5.5					
町村Ⅰ	107	0.9	95.3	3.7					
町村Ⅱ	110	0.9	97.3	1.8					
町村Ⅲ	87	2.3	94.3	3.4					
町村Ⅳ	58	3.4	94.8	1.7					
町村Ⅴ	89	3.4	95.5	1.1					
都市Ⅰ	133	3.8	90.2	6.0					
都市Ⅱ	151	9.9	84.8	5.3					
都市Ⅲ	62	11.3	80.6	8.1					
都市Ⅳ	29	20.7	65.5	13.8					
大都市	71	21.1	60.6	18.3					

\*構成比の差が全体平均より5ポイント以上高い場合は白抜き文字、低い場合は薄い色の塗りつぶし。

## 【問6】 税務職員（嘱託・アルバイト等を含む）等について

【構成比】

単位%

	(回答件数) 合計	税務一般職員の増員	嘱託職員の増員	臨時職員の増員	何もしていない	その他			
全体	899	21.9	20.4	9.0	30.1	18.6			
町村Ⅰ	108	6.5	4.6	0.0	72.2	16.7			
町村Ⅱ	111	17.1	9.9	8.1	42.3	22.5			
町村Ⅲ	88	21.6	14.8	13.6	33.0	17.0			
町村Ⅳ	58	34.5	15.5	17.2	19.0	13.8			
町村Ⅴ	89	37.1	25.8	9.0	16.9	11.2			
都市Ⅰ	133	26.3	23.3	6.0	27.1	17.3			
都市Ⅱ	150	28.0	24.7	9.3	16.7	21.3			
都市Ⅲ	62	11.3	32.3	17.7	24.2	14.5			
都市Ⅳ	29	17.2	24.1	6.9	17.2	34.5			
大都市	71	14.1	38.0	9.9	14.1	23.9			

\*構成比の差が全体平均より5ポイント以上高い場合は白抜き文字、低い場合は薄い色の塗りつぶし。

【問7】地方税の徴収増加策として、組織等について実施したこと

【構成比】

単位%

	(回答件数) 合計	充実 徴収専門組織等を新設・	納付・納入場所を拡大、 時間の延長	差押え、 競売等を強化	特になし	その他			
全体	897	27.4	19.2	34.4	8.2	10.7			
町村Ⅰ	106	17.0	8.5	19.8	33.0	21.7			
町村Ⅱ	111	20.7	12.6	36.9	11.7	18.0			
町村Ⅲ	87	25.3	17.2	41.4	5.7	10.3			
町村Ⅳ	58	27.6	12.1	44.8	5.2	10.3			
町村Ⅴ	89	40.4	15.7	32.6	3.4	7.9			
都市Ⅰ	133	33.8	12.8	37.6	5.3	10.5			
都市Ⅱ	151	35.1	24.5	33.8	3.3	3.3			
都市Ⅲ	62	21.0	38.7	37.1	1.6	1.6			
都市Ⅳ	29	17.2	27.6	44.8	6.9	3.4			
大都市	71	21.1	38.0	26.8	0.0	14.1			

\*構成比の差が全体平均より5ポイント以上高い場合は白抜き文字、低い場合は薄い色の塗りつぶし。

【問8】納付納入場所の拡大、時間延長の具体的例（問7で[2]を選択のみ回答）

【構成比】

単位%

	(回答件数) 合計	コンビニ納付・納入制 の導入	窓口時間の延長	休日窓口の開庁	その他				
全体	172	52.9	19.6	19.1	8.3				
町村Ⅰ	9	22.2	22.2	22.2	33.3				
町村Ⅱ	14	28.6	42.9	28.6	0.0				
町村Ⅲ	15	46.7	13.3	33.3	6.7				
町村Ⅳ	7	71.4	14.3	14.3	0.0				
町村Ⅴ	14	50.0	14.3	28.6	7.1				
都市Ⅰ	17	41.2	41.2	5.9	11.8				
都市Ⅱ	37	54.1	21.6	18.9	5.4				
都市Ⅲ	24	58.3	12.5	25.0	4.2				
都市Ⅳ	8	50.0	0.0	50.0	0.0				
大都市	27	85.2	11.1	0.0	3.7				

\*構成比の差が全体平均より5ポイント以上高い場合は白抜き文字、低い場合は薄い色の塗りつぶし。

【問9】 どのような財産収入の増加策を図ったか

【構成比】

単位%

	(回答件数) 合計	遊休地の売払収入	賃貸収入 財産の貸付による	基金等の運用収入	その他	特に実施していない			
全体	896	53.2	6.0	8.7	6.6	25.4			
町村Ⅰ	107	21.5	3.7	10.3	15.0	49.5			
町村Ⅱ	111	35.1	11.7	5.4	7.2	40.5			
町村Ⅲ	88	42.0	10.2	14.8	1.1	31.8			
町村Ⅳ	58	41.4	5.2	5.2	5.2	43.1			
町村Ⅴ	89	47.2	4.5	12.4	4.5	31.5			
都市Ⅰ	133	69.9	5.3	9.0	5.3	10.5			
都市Ⅱ	149	69.1	2.7	8.7	5.4	14.1			
都市Ⅲ	62	67.7	4.8	6.5	11.3	9.7			
都市Ⅳ	29	89.7	3.4	0.0	3.4	3.4			
大都市	70	68.6	8.6	7.1	5.7	10.0			

\*構成比の差が全体平均より5ポイント以上高い場合は白抜き文字、低い場合は薄い色の塗りつぶし。

【問11】 どのような使用料及び手数料収入の増加策を図ったか

【構成比】

単位%

	(回答件数) 合計	施設等の使用料	手数料 住民票等の諸証明	その他					
全体	828	49.4	9.4	41.2					
町村Ⅰ	93	50.5	11.8	37.6					
町村Ⅱ	102	47.1	14.7	38.2					
町村Ⅲ	81	43.2	14.8	42.0					
町村Ⅳ	53	56.6	9.4	34.0					
町村Ⅴ	75	58.7	8.0	33.3					
都市Ⅰ	126	52.4	6.3	41.3					
都市Ⅱ	141	44.7	9.2	46.1					
都市Ⅲ	58	43.1	6.9	50.0					
都市Ⅳ	29	51.7	6.9	41.4					
大都市	70	51.4	2.9	45.7					

\*構成比の差が全体平均より5ポイント以上高い場合は白抜き文字、低い場合は薄い色の塗りつぶし。

【問14】収入増加策の取り組みにおいて負担感の大きいもの

【構成比】

単位%

	(回答件数) 合計	事務所管課等との合意 形成など庁内調整	取組みを進めるために 必要な費用の予算化	市民や議会の理解を得る ための説明や質疑応答	新しい取り組みの立案 するための取組	特になし			
全体	894	23.4	3.5	45.3	18.6	9.3			
町村Ⅰ	108	13.0	6.5	37.0	24.1	19.4			
町村Ⅱ	111	19.8	1.8	50.5	15.3	12.6			
町村Ⅲ	86	20.9	2.3	39.5	24.4	12.8			
町村Ⅳ	57	28.1	0.0	59.6	7.0	5.3			
町村Ⅴ	87	25.3	4.6	36.8	23.0	10.3			
都市Ⅰ	133	22.6	3.8	48.9	18.8	6.0			
都市Ⅱ	151	27.8	3.3	49.0	15.2	4.6			
都市Ⅲ	62	30.6	3.2	50.0	14.5	1.6			
都市Ⅳ	28	35.7	3.6	39.3	10.7	10.7			
大都市	71	22.5	4.2	39.4	25.4	8.5			

\*構成比の差が全体平均より5ポイント以上高い場合は白抜き文字、低い場合は薄い色の塗りつぶし。

【問15】収入増加策の取り組みにおいて達成感の大きいもの

【構成比】

単位%

	(回答件数) 合計	市民や議会から評価 されたこと	個々の取り組み効果が 決算数値に表れたこと	財政健全化への庁内気運 が高まったこと	事務所管課等の職員の 士気が高まったこと	今後の財政健全化に展望 を持てたこと	特になし		
全体	893	9.4	43.6	12.9	4.0	11.3	18.8		
町村Ⅰ	107	9.3	32.7	13.1	0.9	13.1	30.8		
町村Ⅱ	110	7.3	34.5	11.8	4.5	16.4	25.5		
町村Ⅲ	86	9.3	34.9	15.1	9.3	11.6	19.8		
町村Ⅳ	57	8.8	47.4	17.5	1.8	5.3	19.3		
町村Ⅴ	88	6.8	45.5	9.1	3.4	14.8	20.5		
都市Ⅰ	133	6.8	48.9	15.0	3.8	11.3	14.3		
都市Ⅱ	151	7.3	49.0	12.6	6.6	9.3	15.2		
都市Ⅲ	62	11.3	56.5	8.1	3.2	9.7	11.3		
都市Ⅳ	29	10.3	41.4	17.2	0.0	13.8	17.2		
大都市	70	24.3	47.1	11.4	1.4	5.7	10.0		

\*構成比の差が全体平均より5ポイント以上高い場合は白抜き文字、低い場合は薄い色の塗りつぶし。

## 【問17】人件費の縮減・合理化政策として最も注力したもの

【構成比】

単位%

	(回答件数) 合計	職員数の抑制を伴う 人件費総額の抑制	職員数の抑制を伴わない 人件費総額の抑制	人件費総額は抑制せず サービズ・業務の効果 を向上	その他				
全体	898	95.5	1.8	1.2	1.4				
町村Ⅰ	108	88.0	5.6	5.6	0.9				
町村Ⅱ	111	98.2	0.0	1.8	0.0				
町村Ⅲ	87	96.6	2.3	0.0	1.1				
町村Ⅳ	58	93.1	5.2	1.7	0.0				
町村Ⅴ	88	92.0	3.4	1.1	3.4				
都市Ⅰ	133	98.5	0.8	0.0	0.8				
都市Ⅱ	151	98.7	0.7	0.0	0.7				
都市Ⅲ	62	93.5	0.0	1.6	4.8				
都市Ⅳ	29	100.0	0.0	0.0	0.0				
大都市	71	95.8	0.0	0.0	4.2				

\*構成比の差が全体平均より5ポイント以上高い場合は白抜き文字、低い場合は薄い色の塗りつぶし。

## 【問18】人件費の縮減・合理化策として、総務費のうち目的別に部門で効果大

【構成比】

単位%

	(回答件数) 合計	総務管理費	徴税費	戸籍・住基台帳費	その他				
全体	820	79.5	6.7	9.5	4.3				
町村Ⅰ	102	88.2	2.0	3.9	5.9				
町村Ⅱ	100	85.0	5.0	4.0	6.0				
町村Ⅲ	83	88.0	3.6	4.8	3.6				
町村Ⅳ	57	84.2	7.0	5.3	3.5				
町村Ⅴ	76	88.2	3.9	7.9	0.0				
都市Ⅰ	125	80.8	5.6	9.6	4.0				
都市Ⅱ	137	78.1	6.6	11.7	3.6				
都市Ⅲ	52	57.7	17.3	21.2	3.8				
都市Ⅳ	28	60.7	17.9	14.3	7.1				
大都市	60	56.7	13.3	23.3	6.7				

\*構成比の差が全体平均より5ポイント以上高い場合は白抜き文字、低い場合は薄い色の塗りつぶし。

【問18】人件費の縮減・合理化策として、総務費のうち功を奏した手法

【構成比】

単位%

	(回答件数) 合計	事務執行手法の改善による業務量全体の削減	事務のアウトソーシングによる直営業務量の削減	定員の合理化	職員給与の見直し	時間外勤務手当の見直し	管理職手当等、諸手当の見直し	職員の嘱託化等による抑制、節減	その他
全体	844	17.5	11.3	74.9	27.1	12.1	22.5	18.4	5.0
町村Ⅰ	104	18.3	2.9	69.2	25.0	15.4	36.5	14.4	2.9
町村Ⅱ	104	14.4	4.8	68.3	28.8	18.3	23.1	13.5	9.6
町村Ⅲ	84	16.7	10.7	76.2	25.0	11.9	25.0	11.9	7.1
町村Ⅳ	57	15.8	7.0	68.4	38.6	21.1	15.8	17.5	7.0
町村Ⅴ	78	17.9	11.5	83.3	24.4	12.8	21.8	23.1	0.0
都市Ⅰ	129	22.5	7.8	79.8	20.9	12.4	21.7	18.6	6.2
都市Ⅱ	143	15.4	16.1	79.0	23.8	9.1	20.3	20.3	4.9
都市Ⅲ	54	16.7	20.4	79.6	38.9	5.6	13.0	20.4	3.7
都市Ⅳ	28	17.9	21.4	78.6	35.7	7.1	17.9	14.3	0.0
大都市	63	19.0	23.8	63.5	30.2	1.6	19.0	31.7	3.2

\*構成比の差が全体平均より5ポイント以上高い場合は白抜き文字、低い場合は薄い色の塗りつぶし。

【問18】人件費の縮減・合理化策として、民生費のうち目的別に部門で効果大

【構成比】

単位%

	(回答件数) 合計	社会福祉費	老人福祉費	児童福祉費	生活保護費				
全体	772	45.7	13.0	40.2	1.2				
町村Ⅰ	93	60.2	10.8	29.0	0.0				
町村Ⅱ	90	58.9	14.4	25.6	1.1				
町村Ⅲ	77	46.8	14.3	39.0	0.0				
町村Ⅳ	57	50.9	8.8	40.4	0.0				
町村Ⅴ	73	53.4	11.0	35.6	0.0				
都市Ⅰ	116	42.2	10.3	44.8	2.6				
都市Ⅱ	127	37.0	14.2	48.8	0.0				
都市Ⅲ	52	34.6	17.3	44.2	3.8				
都市Ⅳ	27	25.9	18.5	48.1	7.4				
大都市	60	31.7	15.0	51.7	1.7				

\*構成比の差が全体平均より5ポイント以上高い場合は白抜き文字、低い場合は薄い色の塗りつぶし。

## 【問18】人件費の縮減・合理化策として、民生費のうち功を奏した手法

【構成比】

単位%

	(回答件数) 合計	事務執行手法の改善による業務量全体の削減	アウトソーシングによる直営業務量の削減	定員の合理化	職員給与の見直し	時間外勤務手当の見直し	管理職手当等、諸手当の見直し	職員の嘱託化等による抑制、節減	その他
全体	814	63.4	9.1	22.4	25.7	8.5	18.3	21.5	4.8
町村Ⅰ	99	59.6	10.1	23.2	23.2	10.1	28.3	15.2	1.0
町村Ⅱ	95	65.3	8.4	10.5	33.7	13.7	13.7	21.1	5.3
町村Ⅲ	81	66.7	3.7	14.8	25.9	9.9	17.3	23.5	3.7
町村Ⅳ	57	61.4	14.0	17.5	24.6	15.8	12.3	22.8	8.8
町村Ⅴ	74	68.9	6.8	25.7	27.0	12.2	14.9	21.6	1.4
都市Ⅰ	125	67.2	8.0	17.6	20.8	8.8	19.2	23.2	8.8
都市Ⅱ	137	65.0	8.0	23.4	22.6	3.6	19.7	24.1	5.1
都市Ⅲ	53	56.6	11.3	39.6	30.2	5.7	18.9	15.1	3.8
都市Ⅳ	27	55.6	11.1	33.3	33.3	0.0	11.1	29.6	7.4
大都市	66	56.1	15.2	36.4	25.8	1.5	18.2	21.2	3.0

\*構成比の差が全体平均より5ポイント以上高い場合は白抜き文字、低い場合は薄い色の塗りつぶし。

## 【問18】人件費の縮減・合理化策として、土木費のうち目的別に部門で効果大

【構成比】

単位%

	(回答件数) 合計	土木管理費	道路橋りょう費	河川費	港湾費	都市計画費	住宅費		
全体	764	62.4	21.3	0.8	0.4	11.3	3.8		
町村Ⅰ	91	80.2	17.6	0.0	0.0	0.0	2.2		
町村Ⅱ	89	75.3	19.1	0.0	0.0	1.1	4.5		
町村Ⅲ	79	63.3	31.6	1.3	0.0	2.5	1.3		
町村Ⅳ	56	66.1	21.4	0.0	0.0	8.9	3.6		
町村Ⅴ	74	63.5	21.6	0.0	0.0	12.2	2.7		
都市Ⅰ	116	64.7	23.3	0.0	0.9	8.6	2.6		
都市Ⅱ	124	52.4	15.3	1.6	0.0	26.6	4.0		
都市Ⅲ	50	54.0	22.0	0.0	2.0	16.0	6.0		
都市Ⅳ	27	40.7	29.6	3.7	0.0	18.5	7.4		
大都市	58	43.1	20.7	3.4	1.7	22.4	8.6		

\*構成比の差が全体平均より5ポイント以上高い場合は白抜き文字、低い場合は薄い色の塗りつぶし。

【問18】人件費の縮減・合理化策として、土木費のうち功を奏した手法

【構成比】

単位%

	合計 (回答件数)	事務執行手法の改善による業務量全体の削減	事務のアウトソーシングによる直営業務量の削減	定員の合理化	職員給与の見直し	時間外勤務手当の見直し	管理職手当等、諸手当の見直し	職員の嘱託化等による抑制、節減	その他
全体	795	21.0	15.2	73.0	24.8	11.8	19.2	16.0	4.5
町村Ⅰ	94	19.1	10.6	67.0	18.1	20.2	31.9	13.8	2.1
町村Ⅱ	92	15.2	12.0	67.4	29.3	14.1	20.7	15.2	6.5
町村Ⅲ	80	21.3	16.3	75.0	18.8	13.8	21.3	10.0	1.3
町村Ⅳ	57	15.8	7.0	66.7	33.3	24.6	12.3	24.6	5.3
町村Ⅴ	75	26.7	10.7	80.0	22.7	13.3	17.3	12.0	1.3
都市Ⅰ	122	23.8	17.2	71.3	18.9	11.5	18.9	19.7	8.2
都市Ⅱ	131	19.8	15.3	79.4	21.4	7.6	18.3	16.8	6.1
都市Ⅲ	52	23.1	17.3	78.8	40.4	5.8	11.5	9.6	5.8
都市Ⅳ	28	32.1	17.9	85.7	32.1	0.0	14.3	7.1	3.6
大都市	64	20.3	31.3	64.1	32.8	0.0	15.6	25.0	1.6

\*構成比の差が全体平均より5ポイント以上高い場合は白抜き文字、低い場合は薄い色の塗りつぶし。

【問19】人件費の縮減・合理化策として庁内全体からみた場合、功を奏した手法

【構成比】

単位%

	合計 (回答件数)	事務執行手法の改善による業務量全体の削減	事務のアウトソーシングによる直営業務量の削減	定員の合理化	職員給与の見直し	時間外勤務手当の見直し	管理職手当等、諸手当の見直し	職員の嘱託化等による抑制、節減	その他
全体	882	12.9	24.0	80.4	29.1	9.6	21.8	12.0	1.6
町村Ⅰ	107	16.8	13.1	72.9	27.1	17.8	31.8	10.3	0.0
町村Ⅱ	108	10.2	13.9	80.6	36.1	11.1	22.2	6.5	1.9
町村Ⅲ	84	20.2	20.2	78.6	28.6	11.9	26.2	6.0	1.2
町村Ⅳ	58	15.5	12.1	82.8	37.9	17.2	12.1	8.6	1.7
町村Ⅴ	86	14.0	19.8	87.2	23.3	9.3	23.3	15.1	0.0
都市Ⅰ	130	12.3	28.5	82.3	20.0	8.5	23.8	14.6	4.6
都市Ⅱ	149	11.4	30.2	83.9	23.5	8.1	19.5	14.8	1.3
都市Ⅲ	62	8.1	32.3	80.6	37.1	3.2	19.4	8.1	3.2
都市Ⅳ	29	10.3	37.9	82.8	41.4	0.0	17.2	10.3	0.0
大都市	69	8.7	42.0	71.0	39.1	1.4	11.6	23.2	0.0

\*構成比の差が全体平均より5ポイント以上高い場合は白抜き文字、低い場合は薄い色の塗りつぶし。

## 【問20】物件費の縮減・合理化策として最も注力したものの

【構成比】

単位%

	(回答件数) 合計	物件費総額を縮減 事務事業の見直しを行い、 物件費総額を縮減	総額を縮減 かの事務改善によって、 調達は減らさず何ら 向上	物件費総額は抑制せず サービス・業務の効果を 向上	その他				
全体	894	82.9	6.7	2.3	8.1				
町村Ⅰ	107	86.9	7.5	3.7	1.9				
町村Ⅱ	110	86.4	6.4	1.8	5.5				
町村Ⅲ	87	79.3	9.2	1.1	10.3				
町村Ⅳ	58	84.5	10.3	0.0	5.2				
町村Ⅴ	88	86.4	8.0	0.0	5.7				
都市Ⅰ	133	85.0	6.8	1.5	6.8				
都市Ⅱ	149	83.2	6.7	3.4	6.7				
都市Ⅲ	62	75.8	1.6	3.2	19.4				
都市Ⅳ	29	69.0	3.4	3.4	24.1				
大都市	71	77.5	4.2	5.6	12.7				

\*構成比の差が全体平均より5ポイント以上高い場合は白抜き文字、低い場合は薄い色の塗りつぶし。

## 【問21】物件費の縮減・合理化策として、総務費のうち目的別に部門で効果大

【構成比】

単位%

	(回答件数) 合計	総務管理費	徴税費	戸籍・住基台帳費	その他				
全体	776	84.7	6.4	5.0	3.9				
町村Ⅰ	99	93.9	3.0	0.0	3.0				
町村Ⅱ	99	90.9	2.0	4.0	3.0				
町村Ⅲ	79	88.6	5.1	2.5	3.8				
町村Ⅳ	56	98.2	1.8	0.0	0.0				
町村Ⅴ	74	78.4	9.5	8.1	4.1				
都市Ⅰ	118	79.7	9.3	5.1	5.9				
都市Ⅱ	125	85.6	6.4	5.6	2.4				
都市Ⅲ	46	73.9	6.5	6.5	13.0				
都市Ⅳ	22	54.5	22.7	22.7	0.0				
大都市	58	75.9	10.3	10.3	3.4				

\*構成比の差が全体平均より5ポイント以上高い場合は白抜き文字、低い場合は薄い色の塗りつぶし。

【問 2 1】物件費の縮減・合理化策として、総務費のうち功を奏した手法

【構成比】

単位%

	(回答件数) 合計	事務執行手法の見直し	IT (ICT) 化	アウトソーシング	調達方法・業者選定方法の見直し	委託単価の見直し	その他		
全体	799	68.2	21.4	16.5	37.5	28.9	9.3		
町村Ⅰ	102	60.8	26.5	10.8	41.2	35.3	5.9		
町村Ⅱ	100	63.0	24.0	13.0	35.0	39.0	9.0		
町村Ⅲ	80	63.8	21.3	10.0	47.5	37.5	7.5		
町村Ⅳ	56	69.6	19.6	12.5	42.9	37.5	5.4		
町村Ⅴ	75	73.3	21.3	14.7	37.3	26.7	5.3		
都市Ⅰ	121	74.4	23.1	13.2	29.8	24.8	12.4		
都市Ⅱ	132	72.0	19.7	18.2	39.4	25.0	9.8		
都市Ⅲ	48	72.9	12.5	25.0	35.4	10.4	16.7		
都市Ⅳ	23	65.2	21.7	39.1	30.4	17.4	17.4		
大都市	62	64.5	17.7	33.9	33.9	21.0	9.7		

\*構成比の差が全体平均より5ポイント以上高い場合は白抜き文字、低い場合は薄い色の塗りつぶし。

【問 2 1】物件費の縮減・合理化策として、民生費のうち目的別に部門で効果大

【構成比】

単位%

	(回答件数) 合計	社会福祉費	老人福祉費	児童福祉費	生活保護費				
全体	731	55.4	23.8	20.1	0.7				
町村Ⅰ	92	66.3	20.7	13.0	0.0				
町村Ⅱ	90	68.9	15.6	15.6	0.0				
町村Ⅲ	76	69.7	15.8	14.5	0.0				
町村Ⅳ	54	57.4	14.8	27.8	0.0				
町村Ⅴ	68	51.5	23.5	25.0	0.0				
都市Ⅰ	111	51.4	24.3	24.3	0.0				
都市Ⅱ	114	47.4	25.4	27.2	0.0				
都市Ⅲ	44	43.2	36.4	13.6	6.8				
都市Ⅳ	23	26.1	56.5	17.4	0.0				
大都市	59	45.8	33.9	16.9	3.4				

\*構成比の差が全体平均より5ポイント以上高い場合は白抜き文字、低い場合は薄い色の塗りつぶし。

## 【問 2 1】物件費の縮減・合理化策として、民生費のうち功を奏した手法

【構成比】

単位%

	(回答件数) 合計	事務執行手法の見直し	IT (ICT) 化	アウトソーシング	調達方法・業者選定方法の見直し	委託単価の見直し	その他		
全 体	761	69.6	12.7	24.8	34.7	27.3	11.6		
町村Ⅰ	95	63.2	16.8	23.2	41.1	32.6	6.3		
町村Ⅱ	92	68.5	13.0	16.3	35.9	37.0	9.8		
町村Ⅲ	77	72.7	10.4	15.6	46.8	32.5	9.1		
町村Ⅳ	55	63.6	18.2	20.0	40.0	34.5	9.1		
町村Ⅴ	69	78.3	8.7	17.4	40.6	27.5	4.3		
都市Ⅰ	116	73.3	12.9	27.6	23.3	23.3	17.2		
都市Ⅱ	124	72.6	12.9	23.4	33.1	25.8	12.9		
都市Ⅲ	46	69.6	4.3	45.7	26.1	13.0	19.6		
都市Ⅳ	24	70.8	16.7	41.7	25.0	12.5	20.8		
大都市	63	60.3	12.7	39.7	31.7	19.0	12.7		

\*構成比の差が全体平均より5ポイント以上高い場合は白抜き文字、低い場合は薄い色の塗りつぶし。

## 【問 2 1】物件費の縮減・合理化策として、土木費のうち目的別に部門で効果大

【構成比】

単位%

	(回答件数) 合計	土木管理費	道路橋りょう費	河川費	港湾費	都市計画費	住宅費		
全 体	739	50.2	33.0	1.5	0.9	10.8	3.5		
町村Ⅰ	93	63.4	31.2	0.0	0.0	1.1	4.3		
町村Ⅱ	91	49.5	40.7	2.2	1.1	3.3	3.3		
町村Ⅲ	78	50.0	44.9	0.0	0.0	2.6	2.6		
町村Ⅳ	54	51.9	38.9	1.9	0.0	5.6	1.9		
町村Ⅴ	73	41.1	39.7	0.0	1.4	16.4	1.4		
都市Ⅰ	112	55.4	29.5	0.0	0.0	11.6	3.6		
都市Ⅱ	115	50.4	22.6	3.5	1.7	17.4	4.3		
都市Ⅲ	46	32.6	28.3	0.0	4.3	30.4	4.3		
都市Ⅳ	21	33.3	28.6	9.5	4.8	19.0	4.8		
大都市	56	50.0	26.8	3.6	0.0	14.3	5.4		

\*構成比の差が全体平均より5ポイント以上高い場合は白抜き文字、低い場合は薄い色の塗りつぶし。

【問 2 1】物件費の縮減・合理化策として、土木費のうち功を奏した手法

【構成比】

単位%

	(回答件数) 合計	事務執行手法の見直し	IT (ICT) 化	アウトソーシング	調達方法・業者選定方法の見直し	委託単価の見直し	その他		
全体	765	69.5	12.8	15.8	42.2	30.8	9.9		
町村Ⅰ	95	60.0	16.8	15.8	46.3	37.9	8.4		
町村Ⅱ	93	62.4	14.0	17.2	40.9	37.6	9.7		
町村Ⅲ	79	70.9	11.4	12.7	48.1	35.4	7.6		
町村Ⅳ	56	60.7	21.4	8.9	51.8	39.3	5.4		
町村Ⅴ	74	75.7	5.4	9.5	47.3	29.7	4.1		
都市Ⅰ	115	70.4	17.4	13.0	35.7	30.4	13.0		
都市Ⅱ	123	77.2	13.0	13.8	39.8	24.4	12.2		
都市Ⅲ	48	75.0	4.2	22.9	39.6	16.7	16.7		
都市Ⅳ	22	68.2	4.5	36.4	40.9	22.7	18.2		
大都市	60	73.3	8.3	28.3	35.0	25.0	8.3		

\*構成比の差が全体平均より5ポイント以上高い場合は白抜き文字、低い場合は薄い色の塗りつぶし。

【問 2 2】物件費の縮減・合理化策として庁内全体から見た場合、功を奏した手法

【構成比】

単位%

	(回答件数) 合計	事務執行手法の見直し	IT (ICT) 化	アウトソーシング	調達方法・業者選定方法の見直し	委託単価の見直し	その他		
全体	877	67.3	16.1	25.1	37.3	28.7	10.9		
町村Ⅰ	105	61.0	21.9	16.2	42.9	35.2	6.7		
町村Ⅱ	108	63.0	17.6	19.4	34.3	38.0	13.0		
町村Ⅲ	84	65.5	15.5	13.1	46.4	34.5	10.7		
町村Ⅳ	58	67.2	17.2	13.8	39.7	43.1	8.6		
町村Ⅴ	86	67.4	16.3	19.8	46.5	27.9	3.5		
都市Ⅰ	130	73.8	16.2	26.2	31.5	29.2	11.5		
都市Ⅱ	145	69.0	13.8	27.6	35.2	25.5	13.1		
都市Ⅲ	62	75.8	11.3	37.1	32.3	12.9	11.3		
都市Ⅳ	28	71.4	14.3	46.4	28.6	14.3	21.4		
大都市	71	60.6	14.1	50.7	32.4	12.7	15.5		

\*構成比の差が全体平均より5ポイント以上高い場合は白抜き文字、低い場合は薄い色の塗りつぶし。

## 【問23】補助費等の縮減・合理化策として最も注力したもの

【構成比】

単位%

	(回答件数) 合計	一律にマイナスシリー ング	個々の補助額を縮減し、 総額を抑制	必要性等を精査し、対象 先を見直し、総額を抑制	補助費総額を抑制する ことなく配分バランス を見直し	その他			
全体	894	20.8	51.1	3.4	12.6	12.1			
町村Ⅰ	108	22.2	51.9	1.9	16.7	7.4			
町村Ⅱ	110	22.7	50.0	6.4	12.7	8.2			
町村Ⅲ	87	23.0	57.5	3.4	6.9	9.2			
町村Ⅳ	58	20.7	67.2	1.7	5.2	5.2			
町村Ⅴ	87	24.1	47.1	2.3	11.5	14.9			
都市Ⅰ	133	16.5	53.4	2.3	15.8	12.0			
都市Ⅱ	151	23.2	51.0	4.6	12.6	8.6			
都市Ⅲ	62	19.4	40.3	6.5	11.3	22.6			
都市Ⅳ	29	17.2	51.7	0.0	0.0	31.0			
大都市	69	14.5	40.6	1.4	21.7	21.7			

\*構成比の差が全体平均より5ポイント以上高い場合は白抜き文字、低い場合は薄い色の塗りつぶし。

## 【問24】補助費の縮減・合理化策として、総務費のうち目的別に部門で効果大

【構成比】

単位%

	(回答件数) 合計	総務管理費	徴税費	戸籍・住基台帳費	その他				
全体	27	85.2	3.7	0.0	11.1				
町村Ⅰ	2	100.0	0.0	0.0	0.0				
町村Ⅱ	7	71.4	0.0	0.0	28.6				
町村Ⅲ	2	100.0	0.0	0.0	0.0				
町村Ⅳ	1	100.0	0.0	0.0	0.0				
町村Ⅴ	2	100.0	0.0	0.0	0.0				
都市Ⅰ	3	100.0	0.0	0.0	0.0				
都市Ⅱ	6	100.0	0.0	0.0	0.0				
都市Ⅲ	4	50.0	25.0	0.0	25.0				
都市Ⅳ	0	0.0	0.0	0.0	0.0				
大都市	0	0.0	0.0	0.0	0.0				

\*構成比の差が全体平均より5ポイント以上高い場合は白抜き文字、低い場合は薄い色の塗りつぶし。

【問 2 4】補助費の縮減・合理化策として、総務費のうち功を奏した手法

【構成比】

単位%

	(回答件数) 合計	個々の条例、補助要綱の見直し、適正運用の徹底	検証 担当課による補助効果の	財政健全化担当課による 補助効果の検証	個別交渉 担当課による補助先との	財政健全化担当課による 補助先との個別交渉	その他		
全 体	28	50.0	53.6	32.1	53.6	0.0	0.0		
町村Ⅰ	2	0.0	100.0	50.0	50.0	0.0	0.0		
町村Ⅱ	7	42.9	57.1	28.6	57.1	0.0	0.0		
町村Ⅲ	2	100.0	50.0	50.0	0.0	0.0	0.0		
町村Ⅳ	1	100.0	100.0	0.0	0.0	0.0	0.0		
町村Ⅴ	2	50.0	50.0	50.0	50.0	0.0	0.0		
都市Ⅰ	3	66.7	33.3	33.3	66.7	0.0	0.0		
都市Ⅱ	6	66.7	33.3	16.7	66.7	0.0	0.0		
都市Ⅲ	4	25.0	50.0	50.0	50.0	0.0	0.0		
都市Ⅳ	0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0		
大都市	1	0.0	100.0	0.0	100.0	0.0	0.0		

\*構成比の差が全体平均より5ポイント以上高い場合は白抜き文字、低い場合は薄い色の塗りつぶし。

【問 2 4】補助費の縮減・合理化策として、民生費のうち目的別に部門で効果大

【構成比】

単位%

	(回答件数) 合計	社会福祉費	老人福祉費	児童福祉費	生活保護費				
全 体	26	61.5	26.9	11.5	0.0				
町村Ⅰ	1	100.0	0.0	0.0	0.0				
町村Ⅱ	7	57.1	42.9	0.0	0.0				
町村Ⅲ	2	100.0	0.0	0.0	0.0				
町村Ⅳ	1	100.0	0.0	0.0	0.0				
町村Ⅴ	2	100.0	0.0	0.0	0.0				
都市Ⅰ	3	33.3	33.3	33.3	0.0				
都市Ⅱ	6	50.0	33.3	16.7	0.0				
都市Ⅲ	4	50.0	25.0	25.0	0.0				
都市Ⅳ	0	0.0	0.0	0.0	0.0				
大都市	0	0.0	0.0	0.0	0.0				

\*構成比の差が全体平均より5ポイント以上高い場合は白抜き文字、低い場合は薄い色の塗りつぶし。

## 【問 2 4】補助費の縮減・合理化策として、民生費のうち功を奏した手法

【構成比】

単位%

	(回答件数) 合計	個々の条例、補助要綱の見直し、適正運用の徹底	検証 担当課による補助効果の	財政健全化担当課による 補助効果の検証	個別交渉 担当課による補助先との	財政健全化担当課による 補助先との個別交渉	その他		
全 体	27	51.9	48.1	37.0	48.1	0.0	3.7		
町村Ⅰ	1	0.0	100.0	100.0	0.0	0.0	0.0		
町村Ⅱ	7	42.9	57.1	28.6	57.1	0.0	14.3		
町村Ⅲ	2	100.0	50.0	50.0	0.0	0.0	0.0		
町村Ⅳ	1	100.0	100.0	0.0	0.0	0.0	0.0		
町村Ⅴ	2	50.0	50.0	50.0	50.0	0.0	0.0		
都市Ⅰ	3	66.7	33.3	33.3	66.7	0.0	0.0		
都市Ⅱ	6	66.7	16.7	33.3	50.0	0.0	0.0		
都市Ⅲ	4	25.0	50.0	50.0	50.0	0.0	0.0		
都市Ⅳ	0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0		
大都市	1	0.0	100.0	0.0	100.0	0.0	0.0		

\*構成比の差が全体平均より5ポイント以上高い場合は白抜き文字、低い場合は薄い色の塗りつぶし。

## 【問 2 4】補助費の縮減・合理化策として、土木費のうち目的別に部門で効果大

【構成比】

単位%

	(回答件数) 合計	土木管理費	道路橋りょう費	河川費	港湾費	都市計画費	住宅費		
全 体	25	60.0	16.0	0.0	4.0	8.0	12.0		
町村Ⅰ	1	0.0	100.0	0.0	0.0	0.0	0.0		
町村Ⅱ	6	66.7	0.0	0.0	16.7	0.0	16.7		
町村Ⅲ	2	100.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0		
町村Ⅳ	1	0.0	100.0	0.0	0.0	0.0	0.0		
町村Ⅴ	2	100.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0		
都市Ⅰ	3	66.7	33.3	0.0	0.0	0.0	0.0		
都市Ⅱ	6	66.7	0.0	0.0	0.0	16.7	16.7		
都市Ⅲ	4	25.0	25.0	0.0	0.0	25.0	25.0		
都市Ⅳ	0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0		
大都市	0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0		

\*構成比の差が全体平均より5ポイント以上高い場合は白抜き文字、低い場合は薄い色の塗りつぶし。

【問24】補助費の縮減・合理化策として、土木費のうち功を奏した手法

【構成比】

単位%

	(回答件数) 合計	個々の条例、補助要綱の見直し、適正運用の徹底	検証 担当課による補助効果の	財政健全化担当課による 補助効果の検証	個別交渉 担当課による補助先との	財政健全化担当課による 補助先との個別交渉	その他		
全体	26	46.2	57.7	26.9	46.2	7.7	3.8		
町村Ⅰ	1	0.0	100.0	100.0	0.0	0.0	0.0		
町村Ⅱ	6	33.3	50.0	16.7	66.7	0.0	16.7		
町村Ⅲ	2	100.0	50.0	50.0	0.0	0.0	0.0		
町村Ⅳ	1	100.0	100.0	0.0	0.0	0.0	0.0		
町村Ⅴ	2	50.0	100.0	0.0	50.0	0.0	0.0		
都市Ⅰ	3	66.7	33.3	33.3	66.7	0.0	0.0		
都市Ⅱ	6	50.0	50.0	16.7	33.3	33.3	0.0		
都市Ⅲ	4	25.0	50.0	50.0	50.0	0.0	0.0		
都市Ⅳ	0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0		
大都市	1	0.0	100.0	0.0	100.0	0.0	0.0		

\*構成比の差が全体平均より5ポイント以上高い場合は白抜き文字、低い場合は薄い色の塗りつぶし。

【問25】補助費等の縮減・合理化策として庁内全体から見た場合、功を奏した手法

【構成比】

単位%

	(回答件数) 合計	個々の条例、補助要綱の見直し、適正運用の徹底	検証 担当課による補助効果の	財政健全化担当課による 補助効果の検証	個別交渉 担当課による補助先との	財政健全化担当課による 補助先との個別交渉	その他		
全体	877	40.1	60.5	33.0	41.4	1.9	8.6		
町村Ⅰ	106	34.9	70.8	22.6	45.3	1.9	4.7		
町村Ⅱ	108	32.4	69.4	23.1	50.0	0.9	8.3		
町村Ⅲ	87	39.1	57.5	44.8	32.2	1.1	9.2		
町村Ⅳ	56	39.3	62.5	32.1	46.4	5.4	3.6		
町村Ⅴ	83	41.0	59.0	30.1	48.2	1.2	6.0		
都市Ⅰ	132	42.4	59.8	36.4	40.2	1.5	7.6		
都市Ⅱ	147	50.3	49.0	36.7	36.1	3.4	10.9		
都市Ⅲ	62	41.9	54.8	37.1	33.9	0.0	12.9		
都市Ⅳ	28	32.1	75.0	17.9	42.9	0.0	17.9		
大都市	68	36.8	60.3	41.2	41.2	2.9	10.3		

\*構成比の差が全体平均より5ポイント以上高い場合は白抜き文字、低い場合は薄い色の塗りつぶし。

## 【問26】 扶助費の縮減・合理化策として最も注力したものの

【構成比】

単位%

	(回答件数) 合計	一律にマイナスシリー ング	個々の補助額を縮減し、 総額を抑制	必要性等を精査し、対象 先を見直し、総額を抑制	補助費総額を抑制する ことなく配分バランス を見直し	その他			
全体	861	1.7	23.8	6.4	34.4	33.7			
町村Ⅰ	104	1.9	29.8	2.9	29.8	35.6			
町村Ⅱ	104	1.9	23.1	10.6	37.5	26.9			
町村Ⅲ	83	0.0	32.5	4.8	36.1	26.5			
町村Ⅳ	57	0.0	28.1	8.8	38.6	24.6			
町村Ⅴ	82	0.0	26.8	8.5	29.3	35.4			
都市Ⅰ	131	1.5	22.1	3.1	38.2	35.1			
都市Ⅱ	144	3.5	17.4	6.3	36.8	36.1			
都市Ⅲ	58	3.4	17.2	13.8	25.9	39.7			
都市Ⅳ	29	6.9	34.5	3.4	20.7	34.5			
大都市	69	0.0	15.9	4.3	37.7	42.0			

\*構成比の差が全体平均より5ポイント以上高い場合は白抜き文字、低い場合は薄い色の塗りつぶし。

## 【問27】 扶助費の縮減・合理化策として、抑制・節減額が最も大きかった取り組み

【構成比】

単位%

	(回答件数) 合計	社会福祉費	老人福祉費	児童福祉費	生活保護費				
全体	610	44.3	37.7	13.3	4.8				
町村Ⅰ	64	59.4	31.3	6.3	3.1				
町村Ⅱ	77	49.4	39.0	10.4	1.3				
町村Ⅲ	65	50.8	35.4	13.8	0.0				
町村Ⅳ	45	55.6	22.2	22.2	0.0				
町村Ⅴ	57	43.9	40.4	15.8	0.0				
都市Ⅰ	90	31.1	33.3	20.0	15.6				
都市Ⅱ	95	44.2	44.2	9.5	2.1				
都市Ⅲ	40	32.5	50.0	7.5	10.0				
都市Ⅳ	24	25.0	37.5	16.7	20.8				
大都市	53	41.5	43.4	13.2	1.9				

\*構成比の差が全体平均より5ポイント以上高い場合は白抜き文字、低い場合は薄い色の塗りつぶし。

【問28】 扶助費の縮減・合理化策として功を奏した手法

【構成比】

単位%

	(回答件数) 合計	個々の条例、給付要綱の見直し、運用の徹底	担当課による給付効果または必要性の検証	財政健全化担当課による給付効果、必要性の検証	担当課による給付先関係団体との個別交渉	財政健全化担当課による給付先団体との個別交渉	その他		
全体	710	38.9	72.7	25.6	20.8	0.4	15.1		
町村Ⅰ	80	33.8	71.3	20.0	27.5	0.0	18.8		
町村Ⅱ	89	34.8	73.0	20.2	25.8	0.0	15.7		
町村Ⅲ	71	38.0	78.9	35.2	18.3	0.0	8.5		
町村Ⅳ	50	32.0	70.0	32.0	24.0	0.0	18.0		
町村Ⅴ	62	48.4	85.5	22.6	17.7	1.6	8.1		
都市Ⅰ	111	36.0	73.0	27.9	17.1	0.0	16.2		
都市Ⅱ	114	45.6	60.5	21.9	20.2	1.8	18.4		
都市Ⅲ	47	34.0	78.7	29.8	19.1	0.0	12.8		
都市Ⅳ	27	40.7	63.0	11.1	22.2	0.0	25.9		
大都市	59	44.1	78.0	33.9	16.9	0.0	10.2		

\*構成比の差が全体平均より5ポイント以上高い場合は白抜き文字、低い場合は薄い色の塗りつぶし。

【問29】 維持補修費の縮減・合理化策として最も注力したもの

【構成比】

単位%

	(回答件数) 合計	一律にマイナスシリング	個々の維持補修額を縮減し、総額を抑制	緊急性等を精査し、対象を大幅に見直し、総額を抑制	補助費総額を抑制することなく配分額の見直し	その他		
全体	879	13.0	30.7	23.9	21.2	11.3		
町村Ⅰ	106	4.7	36.8	22.6	26.4	9.4		
町村Ⅱ	107	10.3	34.6	25.2	21.5	8.4		
町村Ⅲ	85	11.8	35.3	27.1	18.8	7.1		
町村Ⅳ	58	15.5	25.9	39.7	13.8	5.2		
町村Ⅴ	85	8.2	28.2	28.2	24.7	10.6		
都市Ⅰ	132	18.9	32.6	22.0	15.9	10.6		
都市Ⅱ	146	18.5	31.5	17.1	19.2	13.7		
都市Ⅲ	61	9.8	31.1	21.3	21.3	16.4		
都市Ⅳ	29	17.2	24.1	17.2	31.0	10.3		
大都市	70	12.9	14.3	24.3	27.1	21.4		

\*構成比の差が全体平均より5ポイント以上高い場合は白抜き文字、低い場合は薄い色の塗りつぶし。

## 【問30】維持補修費の縮減・合理化策として、抑制・節減額が最も大きかった取り組み

【構成比】

単位%

	(回答件数) 合計	土木管理費	道路橋りょう費	河川費	港湾費	都市計画費	住宅費		
全体	765	19.7	65.2	1.2	0.3	5.1	8.5		
町村Ⅰ	92	23.9	62.0	0.0	0.0	0.0	14.1		
町村Ⅱ	97	13.4	75.3	0.0	0.0	1.0	10.3		
町村Ⅲ	80	17.5	73.8	0.0	0.0	1.3	7.5		
町村Ⅳ	52	25.0	67.3	0.0	0.0	0.0	7.7		
町村Ⅴ	73	27.4	65.8	1.4	0.0	4.1	1.4		
都市Ⅰ	120	20.8	58.3	2.5	0.8	5.8	11.7		
都市Ⅱ	120	21.7	59.2	1.7	0.8	8.3	8.3		
都市Ⅲ	48	8.3	70.8	4.2	0.0	16.7	0.0		
都市Ⅳ	24	16.7	62.5	4.2	0.0	12.5	4.2		
大都市	59	16.9	62.7	0.0	0.0	10.2	10.2		

\*構成比の差が全体平均より5ポイント以上高い場合は白抜き文字、低い場合は薄い色の塗りつぶし。

## 【問31】維持補修費の縮減・合理化策として、功を奏した手法

【構成比】

単位%

	(回答件数) 合計	工法等の見直しによる 維持補修費単価の縮減	外部発注していた維持 補修事業の直営化	外部発注していた維持 補修事業の直営化	働の導入	材料供給による地域住民 による道普請など住民協 働の導入	努力	耐用年数を過ぎた施設等 に関する延命措置の職員 努力	の徹底	施設、道路等の利用者 への理解を求める説明	その他		
全体	819	43.8	23.9	21.5	52.9	21.4	12.6						
町村Ⅰ	99	42.4	23.2	24.2	42.4	30.3	9.1						
町村Ⅱ	104	34.6	41.3	33.7	46.2	15.4	8.7						
町村Ⅲ	82	32.9	37.8	28.0	42.7	24.4	9.8						
町村Ⅳ	56	48.2	23.2	32.1	41.1	30.4	10.7						
町村Ⅴ	74	40.5	25.7	18.9	54.1	31.1	5.4						
都市Ⅰ	125	46.4	22.4	27.2	57.6	12.8	12.0						
都市Ⅱ	134	50.0	20.9	13.4	57.5	20.9	15.7						
都市Ⅲ	53	39.6	13.2	5.7	62.3	26.4	17.0						
都市Ⅳ	27	37.0	7.4	14.8	70.4	22.2	18.5						
大都市	65	63.1	3.1	4.6	67.7	7.7	26.2						

\*構成比の差が全体平均より5ポイント以上高い場合は白抜き文字、低い場合は薄い色の塗りつぶし。

【問32】支出縮減・合理化策への取り組みにおいて負担感の大きいもの

【構成比】

単位%

	(回答件数) 合計	事務所管課等との合意 形成など庁内調整	取り組みを進めるために 必要な費用の予算化	市民や議会の理解を得る ための説明や質疑応答	新しい取り組みの立案 するための取組	特になし			
全体	890	53.3	2.2	29.0	12.2	3.3			
町村Ⅰ	107	40.2	5.6	27.1	21.5	5.6			
町村Ⅱ	109	42.2	1.8	34.9	15.6	5.5			
町村Ⅲ	86	55.8	2.3	30.2	10.5	1.2			
町村Ⅳ	57	56.1	1.8	28.1	12.3	1.8			
町村Ⅴ	88	56.8	2.3	30.7	6.8	3.4			
都市Ⅰ	133	54.9	3.0	23.3	14.3	4.5			
都市Ⅱ	150	62.0	0.7	30.0	6.0	1.3			
都市Ⅲ	60	55.0	0.0	35.0	8.3	1.7			
都市Ⅳ	29	51.7	3.4	27.6	13.8	3.4			
大都市	71	57.7	1.4	23.9	14.1	2.8			

\*構成比の差が全体平均より5ポイント以上高い場合は白抜き文字、低い場合は薄い色の塗りつぶし。

【問33】支出縮減・合理化策への取り組みにおいて達成感の大きいもの

【構成比】

単位%

	(回答件数) 合計	市民や議会から評価され たこと	個々の取組み効果が決算 数値に表れたこと	財政健全化への庁内気運 が高まったこと	事務所管課等の職員の 士気が高まったこと	今後の財政健全化に展望 を持てたこと	特になし		
全体	888	8.9	45.7	15.2	3.5	15.4	11.3		
町村Ⅰ	108	5.6	39.8	16.7	2.8	21.3	13.9		
町村Ⅱ	108	8.3	39.8	11.1	6.5	21.3	13.0		
町村Ⅲ	85	10.6	37.6	17.6	5.9	15.3	12.9		
町村Ⅳ	58	10.3	50.0	19.0	1.7	8.6	10.3		
町村Ⅴ	88	4.5	52.3	17.0	2.3	12.5	11.4		
都市Ⅰ	133	6.0	53.4	16.5	2.3	15.8	6.0		
都市Ⅱ	150	10.0	47.3	15.3	3.3	14.0	10.0		
都市Ⅲ	59	8.5	52.5	6.8	3.4	16.9	11.9		
都市Ⅳ	29	10.3	34.5	17.2	0.0	10.3	27.6		
大都市	70	20.0	42.9	14.3	4.3	10.0	8.6		

\*構成比の差が全体平均より5ポイント以上高い場合は白抜き文字、低い場合は薄い色の塗りつぶし。

## アンケート調査自由意見

## I 財政健全化の取り組みについて

### 1 財政健全化の推進組織体制について

#### 【Q1】推進組織と管理職設置の有無

調査期間（平成16～20年）の5年間で、行革担当部署について数回組織再編を実施している自治体が目立つ。

市区町村 類型	都道府県	Q1の主な自由意見の内容
町村Ⅰ	北海道	市長を本部長とし行財政改革推進実施本部を立ち上げている。
町村Ⅰ	福岡県	一定時期、専門部署ができたが、現在は係のみである。
町村Ⅱ	鳥取県	自立改革推進本部（本部長：副町長）を設置し、総務課に自立改革推進室長を配置した。
町村Ⅲ	北海道	平成17年に臨時室として行財政改革推進室を設置。一年間で解消の後、平成20年度に再度行財政改革推進室を設置し、平成21年度をもって解消。その後の行財政改革等については企画調整係が所管。専任の担当者は配置していない。
町村Ⅳ	宮城県	平成17年度当初に行政改革推進室を新設、平成19年度に総務課内（行政改革推進班として）に組織再編し、現在に至る。
町村Ⅳ	山形県	平成16～18年度まで専任担当部が存在し、平成19年度には担当部を廃止し、専任担当者のみを配置。平成20年度以降は兼任担当者で対応。
都市Ⅰ	新潟県	行政改革推進課を平成17年度に新設したが、組織再編で平成21年度に総務課に編入し解散した。
都市Ⅰ	青森県	政策部門と財政部門を一つの部に統合するとともに、総務課内の行政管理室（行政改革など）を中心に行政経営課を設置。
都市Ⅰ	三重県	平成19年度より財政健全化を総合的に進めることが出来るよう、企画課、財政課、行政改革推進室を統合し、企画財政課とした。
都市Ⅰ	広島県	事業評価を予算に反映させるために企画と財政部門を統合し同一課とした。
都市Ⅰ	長崎県	財政運営と行革推進を統合し課を設置した。
都市Ⅰ	山形県	平成17年1月に総合政策課（現経営企画課）の中に行財政改革推進室を設置し、専任職員を配置した（平成18年度以降兼任となり、平成21年度末で室を廃止）。
都市Ⅱ	香川県	平成18年4月1日付け、政策部内に行政改革推進室を設置。 平成20年4月1日付け、行政改革推進室を廃止し、財政課に統合。 平成21年4月1日付け、財政課を財政行革課に改名。
都市Ⅱ	千葉県	従前は行財政改革推進のための室（課相当）を設け、専任の室長を配置していたが、人事担当課と統合した（再度分離し専任の課長を配置している）。
都市Ⅱ	千葉県	平成17年度に「行財政改革推進課」を新設。平成19年度に財政部門と統合して「行革財政課」とする。
都市Ⅱ	兵庫県	平成17年4月、財政再建に向けて、職員定数の削減を図りながら限られた要員で多様化する市民ニーズに対応できるよう、既存の「企画課」と「行政改革推進室」を統合し、「行政経営課」を新設した。
都市Ⅲ	千葉県	平成20年度より企画政策課と財政課を統合して企画財政課とし、企画部門と財政部門が連携しながら財政健全化を目指すこととなった。
都市Ⅲ	広島県	平成18年度に、将来に渡って持続可能な行政経営システム改革を推進するため、従来の部を再編成し「分権政策部」を設置するとともに、「経営推進課」を新設しました。また、平成20年度には、内部のシステム改革をより強力に推進するため、経営推進課から「行政経営改革担当」に再整備しました。

## 2 財政健全化の取り組み方法について

### 【Q2】計画策定の有無

計画を策定している自治体は、5カ年で計画している自治体が目立つ。

市区町村 類型	都道府県	Q2の主な自由意見の内容
町村Ⅰ	北海道	行政改革推進計画、総合計画（単独運営計画）を策定し取り組んだ。
町村Ⅱ	北海道	公債費負担適正化計画・集中改革プラン等を進捗させることにより、財政健全化についても押し進めている。
町村Ⅱ	福島県	県の策定要領に基づき「市町村財政計画」を作成し、中期的な財政見通しをもって財政運営にあたっている。
町村Ⅲ	鹿児島県	「公的資金補償金免除繰上償還に係る財政健全化計画」策定（平成19年）
町村Ⅲ	長野県	公的資金補償金免除繰上償還に係る財政健全化計画や実施計画、財政見通し（シミュレーション）は策定しているが、予算編成において進捗状況を管理、確認しているまでには至っていない。
町村Ⅳ	宮城県	①健全財政の推進、②住民サービスの向上、③住民参画行政の推進、④行政システムの改革、⑤職員の意識改革による効率的行政の推進、以上5つの柱で構成する「第4次行政改革大綱」及び277項目からなる具体の「行革実施計画」に基づき進捗状況を管理、確認を行った。
都市Ⅰ	新潟県	中期計画として「財政計画（5カ年）」を策定し計画に基づいて取組みを推進していますが、取組状況の評価と反映については制度として確立していません。
都市Ⅱ	千葉県	平成17～21年度の5カ年を推進期間とした「行財政改革プラン」を策定。平成20年度に改革プランを補足・修正する「行財政改革方針」（推進期間：平成20～24年度）を策定。
都市Ⅱ	和歌山県	平成18年度に集中改革プラン（5カ年計画）を策定し、現在、進捗状況を管理しつつ、平成23年度以降の取り組みについて、新たな計画を策定中である。
都市Ⅱ	北海道	中期的な収支計画を策定し毎年度の予算編成後ローリング実施。収支不足に対して①時代に即応した制度になっているか、②公平・公正さが保たれているか、③受益と負担のあり方が適当か、④最少の経費で最大の効果が期待できるか、を視点とした健全化対策メニューを実施。
都市Ⅲ	大阪府	平成17年度に集中改革プランを策定し、平成20年に平成25年度までの「緊急プラン（素案）」作成している。
都市Ⅳ	福島県	毎年度当初予算編成後、「中期財政収支見直し」を作成
都市Ⅳ	青森県	今後5年間の財政運営計画である中期財政計画を策定している。この計画は、今後の予算編成や中期的財政運営の指針を示すものであり、毎年、最新の財政事情を踏まえて見直し、財政の効率化に努め、行政改革大綱による改革の推進などと併せて、健全な行財政運営を維持していくものである。
都市Ⅳ	千葉県	国より厳しい独自のプライマリーバランスを担保して財政の健全化を図っている。
都市Ⅳ	山口県	各年度の健全化目標を示した中期的な計画を策定し、毎年度の予算編成において進捗状況を管理確認している。
大都市	埼玉県	実質公債費比率を示した中長期財政計画を策定している。
大都市	静岡県	公的資金補償金免除繰上償還に係る財政健全化計画を策定
大都市	大阪府	行財政改革実施計画の取組として、①経常収支比率の改善、②公債費負担比率の抑制、③物件費の抑制、④土地開発公社の保有残高の抑制 を掲げている。
大都市	大阪府	計画的で健全な財政運営を進めていくため、平成19年3月に平成19年度から28年度を計画期間とした「長期財政の見直し」を策定した。その後は、社会経済情勢の変化に応じて見通しのローリングを行っていくこととしている。

## 【Q3】計画の評価・見直し

計画の評価・見直しを行っているところは、ほとんどが庁内であり、外部からの評価を受けるのは稀である。

市区町村 類 型	都道府県	Q3の主な自由意見の内容
町村Ⅰ	秋田県	平成16年度から26年度までを計画期間とした「まちづくり（自立）計画」について、20年3月に見直しを行った。
町村Ⅱ	鳥取県	2年に1度評価を行い、評価を反映した見直しを行っている。
町村Ⅲ	北海道	計画に基づいた行政運営に努めているが、国の経済対策による臨時交付金を活用した事業の実施等もあり、計画とは差異が生じている。
町村Ⅲ	神奈川県	平成16年度から平成20年度までの「財政再建プラン」を定め、8つの財政指標を用いて、毎年度達成度を検証した。その結果を踏まえ平成22年度から平成26年度までの「財政健全化プラン」を策定し6つの目標を設定した。
町村Ⅳ	宮城県	庁内組織の行革幹事会、行革本部会議や町民の方で構成する行革推進委員会に年度ごとの進捗状況の報告を行った。
町村Ⅳ	福島県	予算編成において評価等を行い、その後評価を反映した中期的な財政計画を毎年ローリング形式で作成している。
町村Ⅴ	埼玉県	行政評価を試行で実施したため、予算等への反映は行っていない。
都市Ⅰ	福島県	実績確認は毎年行うが、評価及び計画の見直しは3年に一度行うこととしている。（平成19年1月に合併し、平成20年3月に計画を策定。合併2年目の平成20年度内に計画の見直しを行っている。）
都市Ⅱ	千葉県	プランで想定する財政推計を目標に毎年度予算編成を行い、決算額とプラン目標値との比較により、最終目標の収支均衡までの改革状況の把握に努めている。 また、平成20年度にプランを補足する「行財政改革方針」を策定し、プランと現状の財政状況との乖離に対し軌道修正している。
都市Ⅱ	岐阜県	年に1回財政に関する経営白書を発刊し、内部組織の行財政改革推進本部と、市民委員で構成される行財政改革審議会に進行管理報告を行っている。
都市Ⅱ	島根県	行財政改革実施計画の進捗管理は年2回程度。市民有識者で構成される諮問機関及び市議会特別委員会への報告を実施している。
都市Ⅱ	香川県	進捗状況の報告は毎月行い、これを四半期ごとに行革本部会（市長以下各部長で構成）へ報告、上下半期ごとに行革推進委員会へ報告し評価を受け各所管課へフィードバックするとともにホームページにおいて市民に公開している。
都市Ⅱ	福岡県	担当課からの進捗状況の報告については部長級以上で組織する推進本部、市民で組織する推進委員会にて年1回評価を行っている。
都市Ⅲ	広島県	平成19年度に策定した「中期財政運営方針」の達成状況は毎年度の決算時に行い、その状況などをもとに次年度の予算編成作業を行っています。
大都市	静岡県	中期財政計画策定に合わせて、政策・事業評価シートを導入し、年度毎の評価を行っているが、中期財政計画の見直しは行っていない。
大都市	長崎県	財政構造改革プランで定めた数値目標の達成状況を検証する中で、予算等へ反映することとしている。

### 3 毎年度の予算編成のしくみについて

#### 【Q4】包括予算制度導入の有無

一部の自治体では、総合計画やマニフェスト、行政評価とリンクさせて予算編成を行っている。

市区町村 類型	都道府県	Q4の主な自由意見の内容
町村Ⅰ	北海道	政策的経費については、総合計画実施計画（ローリング）により行っている。
町村Ⅱ	北海道	政策的経費については、長期総合計画のローリング査定で具体的な事業内容を決定し、その上で予算要求し個別査定を再度受ける。義務的経費については、予算要求ベースで個別査定を受ける。経常的経費は、包括予算を取り入れ、施策別に一般財源を枠配分する仕組みとしている。
町村Ⅱ	岩手県	原則としてすべての経費についてあらかじめ総額が配分され、各課において可能な限り配分額に収まるよう予算要求を行う。その後、各課予算要求ベースで財政担当課による個別査定を受ける。
町村Ⅱ	福島県	政策的経費については、「総合計画・実施計画」により調整し、その他の経費は財政担当課が審査を行っている。
町村Ⅲ	宮城県	政策的な新規事業については、政策委員会において、協議。
町村Ⅲ	岡山県	新たに取り組む事業については経営会議による事前審査を行う。
町村Ⅴ	福岡県	施策別枠配分予算編成。
町村Ⅴ	長崎県	各学校の予算等については、枠配分されるしくみを採用している。
都市Ⅰ	山形県	重点政策経費は、経営企画課を通して市長査定を受け、その後財政担当課による個別査定を受ける。その他の経費は、歳入一般財源総額－重点政策経費－義務的経費＝政策的経費に充てられる一般財源額として各部門に配分する。
都市Ⅰ	新潟県	政策的経費及びその他の経費について所属部署ごとにあらかじめ一般財源枠（起債含む）を配分し、枠外要求について個別査定を行う。
都市Ⅰ	富山県	総合計画に基づき予算要求を行い、各課の査定を行うしくみ。
都市Ⅰ	京都府	総合振興計画実施計画を基に、政策的経費も含めあらかじめ総額を配分する仕組み。
都市Ⅱ	福島県	行政評価による施策別枠配分方式を採用。義務的経費、投資的経費、繰出金などについては、枠外として配分。
都市Ⅱ	愛知県	総合計画、マニフェストに基づく主要な事業分とその他の事業分に分けて、一般財源を配分。
都市Ⅲ	東京都	長期総合計画に掲載されている施策ごとに行政評価を実施。行政評価の結果も踏まえ、施策別に枠配分されるしくみ。
大都市	東京都	中期財政フレームに基づく予算規模や、義務的経費、経常的経費、投資的経費、政策的経費の経費区分の内容・規模などを踏まえながら、案件ごとの査定を行っている。
大都市	東京都	人件費の大半と投資的経費、政策的経費、特別会計繰出金などは個別査定を実施している。包括予算は全体の50%程度の状況である。
大都市	静岡県	①一般配分経費（経常経費）、②事業配分経費（政策的経費）、③特定経費（主に義務的経費）の3区分に分類し、①・②の区分については、部局配分としている。
大都市	愛知県	枠配分を平成23年予算編成より廃止。
大都市	大阪府	人件費・扶助費を除いた経常経費について部門ごとに総額が配分される仕組み。
大都市	大阪府	基本的に1方式（個別査定）を採用しているが、部局ごとに経費の「見直し額」の目標額を配分し、各部の創意工夫による既存事業のスクラップ（見直し）を図る仕組みとしている。

## 【Q5】インセンティブシステム導入の有無

過去にインセンティブシステムを導入していたが、廃止している自治体も多い。

市区町村 類型	都道府県	Q5の主な自由意見の内容
町村Ⅱ	岩手県	過去に導入した経過があるが現在は実施していない。
都市Ⅰ	茨城県	平成23年度予算執行過程において生み出した縮減額がある場合に次年度予算編成においてメリットを享受できるしくみがある。
都市Ⅰ	長野県	経常経費で削減した経費を事業費に配分する方式をとっています。
都市Ⅰ	兵庫県	インセンティブを導入した予算編成を行ったことがあるが過去にあるが廃止した。
都市Ⅰ	福岡県	執行段階で、業務改善や執行方法の工夫などにより経費を節減できた場合に削減額の一部について次年度予算編成でメリットを享受できるしくみがある。
都市Ⅰ	沖縄県	前年度の予算執行段階において、各部門の創意工夫により財政健全化に寄与した場合、その効果に応じてメリットを享受できるしくみ
都市Ⅱ	福島県	枠配分された金額内でビルド&スクラップを実施し、効果的・効率的な事業を展開する。削減できた経費については、施策内で自由に流用できる。
都市Ⅱ	千葉県	決算として歳入においては増収、歳出においては節減に努めた結果により発生した予算残額については、予算編成の配分額にその2分の1の額を付与する
都市Ⅱ	愛知県	前年度決算において広告収入がある場合に、次年度予算編成においてメリットを享受できるしくみがある。
都市Ⅱ	兵庫県	平成19年度及び平成20年度予算において、インセンティブ予算を実施した。予算編成において、自らの創意工夫などにより、経費の効率化、歳入の確保等に成果が認められた場合に、その改善額等を用いて、過去からの課題の解決や今後の志向性をもった事業に充てていただくことになる。
都市Ⅱ	岡山県	平成16～18年、インセンティブシステム有り。
都市Ⅱ	山口県	予算要求を縮減した場合に当年度予算編成においてメリットを享受できる仕組みがある。
都市Ⅲ	栃木県	事務事業評価をおこない、評価を予算編成に活用している。
都市Ⅲ	大阪府	施設運営に係る光熱水費節減に関して施設独自の取組みや先進的なアイデアで節減に積極的に取り組むなどで、施設運営における財政健全化の効果が認められる場合、その効果額の一定割合を翌年度予算に配分する仕組み。
都市Ⅲ	大分県	過去実施したが、成果があらなかったため廃止。
都市Ⅳ	千葉県	インセンティブを試みたが、結果としてインセンティブを付与したものはない。
都市Ⅳ	大阪府	経常経費（枠内予算）を縮減することにより、政策的事業の経費（枠外予算）を予算化できる仕組みとしている。
都市Ⅳ	沖縄県	制度はあるが活用されていない。（メリットが少ない。）
大都市	北海道	平成20年度からインセンティブ予算制度を導入。（予算要求の縮減ではなく、予算執行における経費節減に対し付与。）
大都市	茨城県	予算要求の縮減に加え、前年度決算及び当年度執行の縮減についてもインセンティブを導入している。
大都市	和歌山県	使い切り予算を排除するため、予算執行方法の見直し等により経費を縮減した場合に、次年度予算編成においてメリットを享受できる。
大都市	山口県	決算（見込）において創意工夫により増収、もしくは経費削減を図った場合、予算編成において一定経費の追加配分を実施
大都市	福岡県	平成21年度予算編成から「業務効率化推進予算」を制度化した。制度の内容としては、将来のランニングコスト縮減や収入増などの財政効果が得られる取組に必要な初期費用を、その効果額の範囲内で予算措置するもので、担当部局は効果額と予算措置額の差分局枠として活用できるというもの。

## II 収入増加策の具体的取り組み内容

### 1 地方税の徴収増加策について

#### 【Q6】地方税の徴収増加策 税務職員について

都道府県税務事務所との連携や税務職員OBの活用が目立つ。

市区町村 類型	都道府県	Q6の主な自由意見の内容
町村Ⅰ	北海道	税及び使用料等の滞納情報の共有や徴収事務の連携を図るため、庁内に担当者からなる収納対策会議を設置。また、税の滞納整理の事務の一部を周辺町村からなる広域連合に事務委託。
町村Ⅰ	北海道	収納対策本部を設置し、個別徴収の実施。電話催促。北海道との共同催促書の発送。実態、預貯金、携帯電話調査。差押予告書の発送。滞納者納税相談。滞納処分強化。
町村Ⅰ	北海道	管理職による町税等滞納整理対策本部を常設。
町村Ⅰ	北海道	グループ制の導入。
町村Ⅰ	奈良県	県の個人住民税滞納整理室の連携支援により徴収強化を行っている。
町村Ⅰ	高知県	納税相談員を配置。
町村Ⅱ	栃木県	県に派遣し共同徴収。
町村Ⅱ	千葉県	税務収納職員の勤務形態にシフト制（時間差出勤）を導入し、休日夜間を問わず効率良く徴収事務ができる体制をとった。
町村Ⅱ	長野県	県と地方税等の徴収事務の共同化を検討した。
町村Ⅱ	三重県	広域的な税徴収機構を設立・加入。
町村Ⅱ	島根県	県と町の税務職員の相互兼任を行い、徴収強化に努めている。
町村Ⅲ	北海道	町税をはじめ使用料等の収納向上と滞納額縮減を図るため、庁内関係部局で組織する「町税等収納向上対策会議」を設置して情報収集、共同徴収、悪質滞納者のサービス制限などを実施し、徴収の強化を図る。
町村Ⅲ	岩手県	行財政改革が進められている中での税務職員の増員は厳しいが、平成18年に組織された岩手県地方税特別滞納整理機構との連携により、実質的には増員と同様の効果が得られ、主に差押え等による徴収増につながっている。
町村Ⅲ	宮城県	税務署OBを嘱託職員に迎え、徴収対策推進室を設けた。
町村Ⅳ	福島県	収納率向上対策本部の設置により職員を増員せず、庁内連携、情報の共有化を図り収納対策を実施している。
町村Ⅴ	長崎県	収納推進専門官（県税事務所OB2名）を設置し、徴収率の強化を図った。
都市Ⅰ	秋田県	秋田県税務課と連携を取り、県職員（2名）を本市に派遣（週1回）いただき、日常業務を通じて、徴収増加策に関わる手法、ノウハウの習得につとめた。
都市Ⅰ	広島県	過去に税務署OBの嘱託職員を採用し徴収等のノウハウを得る取り組みを行ったが、現在は県との連携・交流により職員の能力向上に取り組んでいる。
都市Ⅱ	北海道	国・道の徴収職員OBを嘱託職員とし採用した。
都市Ⅱ	滋賀県	県と連携して徴収を行う。（県職員の派遣）
都市Ⅱ	京都府	京都府と以前から滞納者について文書による情報交換を行い、府と重複する滞納者について取り組んでいたが、平成19年に府と市の職員に相互の税業務に併任辞令を発令し共同徴収を実施する。7,431万円徴収実施。
都市Ⅱ	兵庫県	県の個人住民税等整理回収チームの派遣受け入れによる共同徴収を実施。
都市Ⅲ	東京都	平成15年度から国税庁OBの納税指導員を雇用し滞納整理を推進した。
都市Ⅳ	北海道	広域による滞納整理組織の設置
都市Ⅳ	大阪府	大阪府との共同徴収の実施。市に対し、一定期間、大阪府の徴税職員1名の派遣を受け、共同徴収を行う取組みを行っている。
大都市	神奈川県	平成18年度に人材育成の方針・基準である「人材育成ビジョン（税務職域版）」を策定し、専門的な能力・知識を必要とする税務職員の人材育成を計画的に進めているほか、平成16年度から、市税滞納整理職員の意欲向上等を目的として、「市税滞納整理事務職員表彰」を行っている。

## 【Q7】地方税の徴収増加策 組織等について

広域的な税徴収機構の設立が複数の都道府県で見当たる。また管理職による徴税委員会等を設置し、困難事例の対応をしている自治体もある。

市区町村 類型	都道府県	Q7の主な自由意見の内容
町村Ⅰ	北海道	広域地方税滞納整理機構による徴収業務の強化、及び同機構に職員を1名派遣。
町村Ⅰ	長野県	県との共同収納対策の実施、庁内に徴収対策会議を設置。
町村Ⅰ	愛媛県	平成17年度より収納推進班を新設し、町税等の滞納整理を強化した。 平成22年度当初より、前年度まで町民課内に組織されていた税務部門を税務収納課として課の再編を実施し、税務部門の強化を図った。
町村Ⅱ	鳥取県	管理職により徴収チームを設置し困難事例にあたらせる。
町村Ⅱ	鳥取県	県税と市町村税を共に滞納している者への納税交渉を、県と市町村で共同実施することにより、それぞれの事務の重複を解消し、効果的に滞納整理を行うよう鳥取県地方税滞納整理機構を設置した。
町村Ⅲ	青森県	管理職による税等徴収事務研究会を組織し、滞納整理に応援している。
町村Ⅳ	三重県	税務課、住民課（国保税）、福祉課（介護保険）の3課で合同徴収を実施した
町村Ⅴ	愛知県	県と委託契約を締結し、町県民税について、県税職員による直接徴収を実施し、徴収増加を図った。
町村Ⅴ	長崎県	副町長を委員長とする徴収事務検討委員会を設置し、税務部門だけでなく、保育料や介護保険料などを徴収する他部門と連携を強化し、徴収事務の効率化に取り組んだ。
都市Ⅰ	新潟県	平成21年度より県と県内市町村が連携し、税の滞納額の圧縮と徴収技術の向上を目的とした「新潟県地方税徴収機構」を設置し徴収増加に取り組んでいます。
都市Ⅰ	佐賀県	県全体で徴収機構を組織し、連携して徴収率向上を目指している。
都市Ⅱ	栃木県	平成22年度インターネット（ヤフー官公庁オークション）での競売の実施（内容：土地2筆）
都市Ⅱ	岐阜県	法律で与えられている権限を最大限に行使し、徴収＝差押という姿勢で臨み、非効率な従来の臨戸徴収は廃止した。合併して市域が広域化し案件数も大幅に増加した中で効率的に滞納額を減らすためには差押を軸とした徴収は必須である。
都市Ⅱ	愛媛県	平成18年に愛媛地方税滞納整理機構（一部事務組合）に徴収委託を行っている。 インターネット競売の導入検討中。
都市Ⅲ	鹿児島県	課税から徴収までの連携を行うため総務部に「税務対策総括監」を設置した。（平成19～21年） 税の滞納処分を強化し、徴収中心であった収納対策室を廃止して、差し押さえや競売を行える環境の整備を図り、より専門的知識を持った職員により収納第3グループを設置。（平成20年）
都市Ⅳ	沖縄県	電話催告業務の外部委託

【Q8】地方税の徴収増加策 納付納入場所等について

夜間、休日の窓口延長、コンビニ納付が目立つ。一部、クレジットカードやペイジーによる電子納付を実施している自治体もある。

市区町村 類型	都道府県	Q8主な自由意見の内容
町村Ⅰ	東京都	試行として実施したが利用が無いため半年で中止。
町村Ⅰ	山口県	窓口時間の延長、休日窓口の開庁の両方を実施。
町村Ⅱ	北海道	時間外、休日などに臨戸徴収の実施。
町村Ⅱ	長野県	平成22年度より、コンビニ収納を導入。
町村Ⅲ	三重県	コンビニ収納（平成16年）、クレジットカードによる収納（平成19年）。
町村Ⅴ	愛知県	夜間窓口を開設した。
都市Ⅰ	神奈川県	土曜日・日曜日にも納付できる体制とするため、土曜日・日曜日に開所しているサービスセンターで取り扱いを開始した。
都市Ⅰ	静岡県	国保税口座未加入者への口座振替加入促進ダイレクトメールを送付。 夜間、日曜催告の実施。
都市Ⅰ	兵庫県	休日窓口の開庁と、出張納税相談を時期を定めて実施している。
都市Ⅱ	京都府	時間外納付窓口の設置（常設）、夜間納付相談窓口の設置（毎月末2日間）。
都市Ⅱ	大阪府	平成20年度から毎月第4土曜日に電話納付相談窓口を開設。
都市Ⅱ	徳島県	臨時戸別徴収や夜間訪問徴収を実施。
都市Ⅲ	茨城県	毎週木曜日の窓口業務を午後7時まで延長した。（市民課、医療保険課、こども課、収税課、会計課）。 また、毎月1回、日曜日の午前中に収税課の窓口を開庁した。
都市Ⅲ	千葉県	毎月、最終の日曜日に休日窓口の開庁を行っている。
都市Ⅲ	三重県	平成22年4月から、コンビニ納付・納入を開始し、納税環境の充実を図る。
都市Ⅳ	千葉県	平日夜間と日曜日に納付や相談窓口を開設（本庁のみ）。平日（月～金）午後8時まで、日曜日午前8時30分～午後5時15分まで。
都市Ⅳ	東京都	日曜開庁を行い納付できるようにしました。
都市Ⅳ	神奈川県	休日・夜間（午後5時15分～午後8時）の市税納付相談・納付窓口の開設。
大都市	宮城県	コンビニ納付のほか、平成22年度から個人市民税（普通徴収）、固定資産税について、ペイジーによる電子納付も開始した。
大都市	東京都	総合窓口課にて月～金19時まで、土曜17時まで税の納付を扱う。
大都市	東京都	毎週水曜日午後7時までの窓口時間の延長。 第2、第4日曜日の午前中に休日窓口の開庁。
大都市	岐阜県	軽自動車税については平成20年度より市・県民税（普通徴収）、固定資産税・都市計画税については平成21年度よりコンビニ収納を導入。（但し、コンビニ納付利用可能期間は各期納期限まで）
大都市	静岡県	平成19年度から軽自動車税、平成20年度から市・県民税のコンビニ収納を導入した。
大都市	兵庫県	徴収強化期間を設定し、休日・夜間の納付窓口を開設した。
大都市	岡山県	平成22年度から軽自動車税のコンビニエンスストアで収納を実施した。

## 2 財産収入の増加策について

## 【Q9】財産収入の増加策

遊休地の売払いを実施している自治体が多数あり。

市区町村 類型	都道府県	Q9主な自由意見の内容
町村Ⅰ	北海道	遊休地の利活用策を検討し、公共施設の統廃合による跡地等については必要に応じて売払いを行っている。
町村Ⅱ	熊本県	町営住宅の払い下げ
町村Ⅱ	高知県	公用車の公売。
町村Ⅲ	兵庫県	未利用町有地の売払い。法定外公共物（里道・水路）の払い下げ。
町村Ⅴ	三重県	不要備品の売却をインターネットオークションにかけ財産収入を図った。
都市Ⅱ	埼玉県	インターネットオークションによる庁用車などの売払い。
都市Ⅱ	島根県	「遊休財産の売却」、「財産の貸付」、「基金等の国債運用、大口定期化」等に取り組み、財産収入の増加を図っている。
都市Ⅲ	東京都	特定公共物等の売り払いの推進。
都市Ⅳ	東京都	「土地の売却を積極的にすすめるもの」「土地の有効活用を求めるもの」「事務処理の見直しを求めるもの」に分類し、分類ごとに対応するとともに進捗管理を行い公表しています。
大都市	新潟県	売払いを指向する土地のリストアップを行い、売却が見込まれる物件から、物件情報の整理、測量や不動産鑑定など土地の商品化を行い、売却を進めた。
大都市	福岡県	差押不動産やゴルフ会員権のインターネット公売を行った。
大都市	大阪府	市有地の売却、有料広告の掲載。

【Q10】財産収入増加策における具体的手法

各自治体は、資産と資源の洗い出しを行い、工夫をしながら有効活用を図っている。

市区町村 類型	都道府県	Q10の主な自由意見の内容
町村Ⅰ	北海道	特産品の製造販売等。
町村Ⅰ	秋田県	伐期に達した村有林の収入間伐により自主財源の確保を図る。
町村Ⅰ	高知県	町有林間伐による収入。
町村Ⅱ	北海道	廃止となった第3セクター鉄道のレール及び枕木の販売（約1.4億）。
町村Ⅱ	北海道	職員減少に伴う職員住宅並びに学校統廃合による余剰教職員住宅を地域賃貸住宅として町民及び町外転入者に広く貸付を行う。
町村Ⅱ	岩手県	土地、建物等については売却対象財産を精査し、チラシ、HP等で周知を行っているほか、保有株式の売却を行った。
町村Ⅱ	山形県	学校跡地を土地開発公社に売却した。
町村Ⅱ	福島県	廃校した小学校分校の校舎及び教員住宅を用途廃止し、一般に貸し付けた。
町村Ⅱ	福島県	駐車場としての貸付。
町村Ⅱ	埼玉県	映画撮影による閉校校舎の貸出しなど。
町村Ⅱ	熊本県	企業立地係を新設。
町村Ⅱ	鹿児島県	県税課への職員割愛配置し、臨時職員1名を収納対策室に配置した。
町村Ⅲ	山形県	国の交付金事業を活用したエコ住宅のモデル建築用地として提供を図った。
町村Ⅲ	群馬県	全庁プロジェクトとして収入3部会の村有地販売部会の設置。
町村Ⅲ	長野県	定期預金（1～2年）で運用していたものを、中期国債（5年物）に変更した。（平成18年）
町村Ⅲ	岐阜県	長期定期預金・国債などで運用することにより、運用益を増加させた。
町村Ⅲ	島根県	企業への誘致活動。
町村Ⅳ	沖縄県	定額給付金の申請書と一緒に人材育成基金への寄附を依頼する文書を支給対象者へ送付。
町村Ⅴ	茨城県	農地の公売の実施。
町村Ⅴ	三重県	手法については、町のホームページやインターネットを利用して一般募集を行った。
町村Ⅴ	長崎県	担当部署を新設した。
都市Ⅰ	北海道	観光関連施設をはじめ廃止した公共施設や市有地等の可処分資産は、積極的に処分したほか、庁舎の空きスペースを貸し付けるなど、市有財産の有効活用を図った。
都市Ⅰ	富山県	「公有財産利活用連絡会」の開催。
都市Ⅱ	青森県	街づくり株式会社の株売却。
都市Ⅱ	福岡県	合併により廃止された旧庁舎への企業誘致。
都市Ⅲ	茨城県	未利用地の売却、自動販売機設置手数料の見直し。
大都市	北海道	収入の確保と同時に管理業務の軽減を図る。
大都市	北海道	宅地・建物取引を業としている法人に市有地売払いの斡旋と購入希望者の紹介を依頼したり、土地の売却や貸付方法、法規制や他都市事例調査などについて専門的な知識を有するコンサルタントと顧問契約を結び、アドバイスを受けるなどの取り組みを行った。
大都市	埼玉県	（社）宅地建物取引業協会と媒介協定締結。
大都市	東京都	小中学校の統廃合による空き校舎を学校法人に貸し付けて仮校舎として利用させている。出張所の跡地を社会福祉法人に貸し付けて高齢者施設の用地としている。利用目的が決まっていない旧庁舎を撮影用に貸し出している。

## 3 使用料、手数料収入の増加策について

## 【Q11】使用料、手数料の増加策

使用料、手数料見直しの際には、受益者負担がひとつのキーワードとなっている。また定期的に見直しを行っている自治体も見受けられる。

市区町村 類型	都道府県	Q11の主な自由意見の内容
町村V	沖縄県	公の施設の一部において、町内外区分の使用料を設定して施設の稼働率を上げた。
都市II	兵庫県	3年に一度、全ての使用料や手数料に関して各課調査を実施し、近隣市との均衡を図りながら改定を実施している。
都市II	兵庫県	コストに見合う料金設定の検討。
都市III	茨城県	手数料は証明発行に係るコスト計算を行い、3年毎に見直すこととした。
都市III	千葉県	平成20年度に受益者負担のみなおし方針の策定に着手。
都市IV	東京都	受益者負担の見直しとして「負担金」「使用料」「手数料」のほか、講習会参加費や健康診査、予防接種など自己負担があるものについて方針を定め見直しを行っている。新年度予算査定の中で審議予定。
都市IV	大阪府	本年度に策定中の再生プランに基づき、平成23年度より、施設等の使用料の減免の取り扱いの見直し、また施設使用料、各種証明等の手数料の適正化を行う予定である。
大都市	東京都	増収を目的とするものではないが、3年毎の見直しを行っている。
大都市	神奈川県	施設等の使用料について検討するための庁内プロジェクトの立上げ。
大都市	愛媛県	定期的に全般的な検証を実施し、受益と負担の適正化を図り、適切な利用額を設定している。

## 【Q12】使用料、手数料増加策の具体的手法

観光を軸に増収策を図る自治体が見受けられる。

市区町村 類型	都道府県	Q12の主な自由意見の内容
町村I	東京都	観光資料館建設。
町村I	長野県	温泉施設の使用料及び入浴料、水道料の値上げ。
町村I	愛知県	観光リフトの使用料収入の増。平成19年からスキー場周辺に芝桜を植栽。新たな観光地として集客が向上し、リフト利用者が増加。
町村I	奈良県	温泉等入浴施設の設備、接客等を充実させ、利用者の増加を図っている。
町村I	鹿児島県	観光客等について、アフリカの民族楽器体験スクールの利用者増を図った。
町村II	鹿児島県	施設の使用料条例の制定等により、時間単位での細かな取り決めを行った。
町村III	山形県	温室ハウスを農家に使用してもらうことにより、その使用料の増収を図った。
町村III	大分県	新規観光施設開設により、使用料の増が図られた。
町村IV	長野県	企画展を随時企画し、入館者の活性化を図った。
町村IV	沖縄県	施設案内人の研修、ボランティアの育成。
町村V	茨城県	施設のグレードアップ。
都市I	北海道	各施設の維持管理費の30%を賄うに足りる額を徴収することを目標に使用料等を見直し。
都市I	山梨県	隣接自治体と連携した自動交付機の導入。
都市I	愛媛県	幼稚園使用料を歳出の16%を基準として算出した金額を、検討委員会にて協議した。
都市I	大分県	郵便局による証明書の発行。
都市II	北海道	受益と負担のあり方、コスト算定方法・減免基準等の統一基準を作成し全面的な見直しを実施した。
都市II	北海道	算定経費と算定方法を見直すとともに、受益者負担の原則に基づき、施設の有料化や減額・免除の見直しを実施した。
都市II	奈良県	原価計算の積算数値及び近隣市町村の当該使用料の金額を参考。
都市II	熊本県	利用形態の見直し（時間帯（午前、午後、夜間）から1時間当たりに変更、空調費使用料の設定など）。また、施設使用料減免率の見直し。
都市III	岐阜県	施設使用料については、維持管理費に占める使用料収入の割合が一定の値以上となるように、料金を算定。
大都市	栃木県	利用率の悪い施設については、使用料金を軽減し、利用者増及び増収を図った。

#### 4 その他の収入の増加策について

##### 【Q13】その他の収入増加策

多くの自治体が、市の広報紙やホームページ等への広告を実施している。ふるさと納税推進に取り組む自治体も多く見られる。

市区町村 類型	都道府県	Q13の主な自由意見の内容
町村Ⅰ	北海道	当町の温泉施設に、新たに入浴税を徴収することとした。
町村Ⅰ	北海道	森林づくり寄付条例を制定(森林整備の財源として)。
町村Ⅰ	北海道	国や道の補助金制度の活用、地方債制度(過疎対策事業債等)の活用。
町村Ⅰ	北海道	国庫支出金の再確認。
町村Ⅰ	北海道	ふるさと寄付条例の制定。
町村Ⅰ	山梨県	国・県補助金の積極的確保を推進した。
町村Ⅰ	熊本県	町有林の計画伐採による木竹等売払収入。
町村Ⅱ	岩手県	企業誘致による固定資産税の増加。
町村Ⅱ	福島県	交付税措置のある地方債を中心に借入れしている。
町村Ⅱ	滋賀県	職員駐車場の利用料を徴収している。
町村Ⅱ	徳島県	すじ青海苔の養殖販売収入。
町村Ⅱ	高知県	立木等財産売払収入。
町村Ⅱ	長崎県	役割が終わった出資団体の解散による出資金の返還。
町村Ⅲ	宮城県	ボートピア(競艇場外舟券売り場)集客支援に伴う環境整備交付金の増収。
町村Ⅳ	岩手県	ふるさと納税について、応援サイトやインセンティブ(記念品)を設けて発信し、自治体関係者以外からも寄付をいただいている。
町村Ⅳ	滋賀県	職員から通勤車両の駐車料金を徴収する。
町村Ⅳ	鳥取県	職員駐車場の有料化を実施した。
町村Ⅴ	福岡県	産業団地等への企業誘致を推進し、税収の増を図った。
都市Ⅰ	北海道	合併市町村補助金の有効活用など。
都市Ⅰ	岩手県	岩手青森県境産業廃棄物処理委託金。
都市Ⅰ	岐阜県	企業誘致の実施。
都市Ⅰ	岐阜県	マイカー通勤の職員について駐車場料金を徴収。
都市Ⅰ	高知県	太陽光発電の売電による収入。
都市Ⅰ	長崎県	競艇場場外発売所設置による売り上げ収入。
都市Ⅱ	青森県	医療センターの給与計算業務についてシステムの改修を行い、給与計算業務の受託により、自主財源の確保に取り組んだ。
都市Ⅱ	岩手県	平成18~20年度までの間、課税客体の適正把握を行うため資産調査室を設置した。
都市Ⅱ	埼玉県	企業誘致専門部署を設置し、立地企業に対する優遇措置を通じて積極的に企業誘致に努め、市税確保を図っている。
都市Ⅱ	東京都	公共施設に勤務する職員の通勤用自動車の駐車に係る駐車料の徴収。
都市Ⅱ	愛知県	民間鉄道業者とタイアップし、観光宣伝を実施。城登閣者の増員による登閣料の増収を図った。
都市Ⅱ	京都府	景観条例の制定と景観計画の策定における交付金の確保。
都市Ⅱ	兵庫県	太陽光発電の余剰電力の売却。
都市Ⅱ	山口県	公的資金補償金免除繰上償還の活用による公債費の削減。
都市Ⅱ	福岡県	自主財源確保検討委員会を設置し、自主財源確保に向けた取り組みについて庁内で検討を行い、事業化までこぎつけた。(市HPでのバナー広告募集、まちづくり自販機の設置など)
大都市	群馬県	地域住宅交付金等の活用。
大都市	東京都	庁舎駐車場を閉庁時間も開放するとともに有料化を図った。

## 5 収入増加策における課題について

## 【Q16】収入増加策の課題

収入増加策の多くは、住民への負担が増大するため理解を得るのが難しいという意見が多数あり。また小規模な自治体では、それほど効果が見込めないといった意見も多い。

市区町村 類型	都道府県	Q16の主な自由意見の内容
町村Ⅰ	北海道	無料から有料や値上げを行うと利用者が減った。
町村Ⅰ	北海道	小規模自治体であるため課税客体が脆弱であり、収入の増加策に限界がある。
町村Ⅰ	北海道	小規模な自治体であることから想像以上の効果が見込めない。
町村Ⅰ	北海道	収入増に繋がる資金源が少ないため、増収施策は使用料や手数料等、町民の負担増となるものが殆どであるため、一定の増加以後の増収を見込むことが出来ない。
町村Ⅰ	徳島県	小さな自治体では、費用対効果を考慮すると、これといった収入増に結びつく施策が展開がしにくい。
町村Ⅰ	鹿児島県	住民に対する分かりやすい財政情報の開示。
町村Ⅰ	沖縄県	職員の意識の共有、住民・議会の理解。
町村Ⅲ	福島県	個別の努力が評価される仕組みがない。
町村Ⅲ	三重県	政治判断。
町村Ⅲ	滋賀県	住民負担の増加に伴う住民の合意。
町村Ⅳ	岩手県	少子高齢化が進み、企業も少ない小さな町では収入増の要素が少ない。収入増加に向けた新たな取り組み、独自の施策を展開していくことが必要。
町村Ⅳ	福島県	人口の減少や高齢化や住民負担の公平性確保と受益者負担の適正化。
町村Ⅴ	愛知県	職員意識のさらなる向上。
町村Ⅴ	愛知県	取り組もうとする職場員の創意工夫や職場の風土形成。
町村Ⅴ	佐賀県	住民及び議会とのコンセンサス。
都市Ⅰ	高知県	職員のコストに対する意識が低い。
都市Ⅰ	長崎県	現在、インセンティブ制度導入を検討中である。
都市Ⅲ	東京都	いまだに根強い、自治体が収入を得ることへの偏見。
都市Ⅲ	神奈川県	小さい規模の自治体においては、資産も小規模となるため広告事業などにおいてその活用が難しい。
都市Ⅲ	大阪府	市長の意志決定。
都市Ⅲ	兵庫県	今後、人口増による税収増は見込めないことから、滞納整理をいかに強化していくかが課題である。
大都市	長野県	使用料、手数料について、サービスを類型化したうえで、受益者負担割合の基準を作成し、コスト計算の結果を基準に当てはめる方法で見直しを進めているが、市民の負担増に繋がる見直しは景気低迷の影響もありタイミングが難しい。
大都市	静岡県	利害関係者との調整。
大都市	滋賀県	職員の意識改革。
大都市	長崎県	市税の増収対策が思うように進まない。

### Ⅲ 支出縮減・合理化策の具体的取り組み内容

#### 1 人件費について

##### 【Q17】人件費の縮減・合理化策において注力した方策

集中改革プランによって、職員数の削減を掲げている自治体が多い。中長期的な計画（展望）に基づく事務の合理化が課題である。

市区町村 類型	都道府県	Q17の主な自由意見の内容
町村Ⅰ	北海道	人口の減少に伴いコンパクトな行政運営実現のため、職員数の抑制を行うことは住民の理解が得られやすい。
町村Ⅱ	静岡県	集中改革プランでは平成22年4月までに職員数を約2割削減することとした。
町村Ⅲ	宮城県	職員退職者不補充を実施。給与の適正化を実施。
町村Ⅲ	福島県	正職員の退職補充をせず、安易に嘱託雇用等に振り返ることで人件費の抑制をしてきた。短期的なメリットは大きいですが、中長期の展望がないため、今後のサービス継続に不安がある。
町村Ⅳ	福島県	集中改革プランにおいて削減目標を設定。 目標：平成17年4月1日職員数149名→平成22年4月1日116名、△33名・△22.1% 実績：平成22年4月1日職員数119名：△30名・△20.1%
町村Ⅴ	北海道	職員給与独自削減の実施。
町村Ⅴ	宮城県	人件費の縮減・合理化策は図っていない。
町村Ⅴ	長崎県	特に実施していない。
町村Ⅴ	長崎県	事務量の増加はスクラップ・アンド・ビルドの徹底等による配置転換で対処し、定数は現状維持。また、時間外勤務については縮減。
都市Ⅰ	青森県	本来の意味での事務の合理化が図られ、職員数が減となるのであればいいが、職員数の減を前提としているため、事務の減量化が追いついていない。
都市Ⅰ	滋賀県	定員適正化計画を策定して、計画的な定員管理に努めています。
都市Ⅰ	和歌山県	退職者の不補充による職員数の減が人件費の減少に寄与している。
都市Ⅰ	島根県	類似団体の平均となるよう職員数を縮減している。
都市Ⅰ	広島県	平成17年4月1日職員数513名→平成22年4月1日職員数450名 (△63人、12.3%削減)
都市Ⅱ	岩手県	集中改革プランに基づく削減目標は前倒しで達成済。現在は、平成22～24年度までの3ヶ年、独自給与削減を実施中。
都市Ⅱ	東京都	定員管理適正化計画により計画的な適正化を図り、職員数の削減を行っている。
都市Ⅱ	福井県	合併により一定の職員数の削減が図れた。
都市Ⅱ	岐阜県	本市の住民1,000人あたりの普通会計職員数は、全国の市の中でもかなり少ない状況であるが、人（人件費含む）を単体で捉えるのではなく、行政経営そのものを見直し、より一層効率的にすることで、経営資源として適正配置、適正人数とすることが重要である。さらなる、縮減を図る余地はあると考える。
都市Ⅱ	和歌山県	定員適正化計画を策定し、数値目標を掲げて取り組んでいるが、大量退職と新規採用において調整に最も注力するところである。
大都市	大阪府	少数精鋭を基本に、職員の能力向上とアウトソーシング等により定数の抑制に努めるとともに、各種手当等についても国基準に準拠している。
大都市	岡山県	定員適正化計画に基づき5年で400人の削減を行った。

## 【Q18－総務費】人件費のうち総務費について

人件費に係る総務費については、目的（部門）別に把握していない自治体が多数あり。組織の見直しと業務委託化が見受けられる。

市区町村 類型	都道府県	Q18－総務費の主な自由意見の内容
町村Ⅱ	福島県	大課制による柔軟な人員配置。
町村Ⅲ	宮城県	横断的な連携（縦割り行政体質の脱却）の強化を通じた業務シェア。
町村Ⅲ	徳島県	行政組織の合理化（課の統合等）。
町村Ⅳ	鳥取県	総合支所方式より分庁方式に組織の見直しを行なった。
町村Ⅳ	鳥取県	機構改革による課の統廃合を実施。（平成18～19年）。
町村Ⅴ	長崎県	民間からのSE派遣人員を増やし、外部委託の範囲を拡大。
都市Ⅰ	長崎県	各総合支所に権限を与えていたものを、本庁一本化による人員削減。
都市Ⅱ	宮城県	窓口業務の業務委託化。
都市Ⅱ	滋賀県	市民課の窓口業務に人材派遣を活用、その後直営（臨時職員対応）。
都市Ⅳ	青森県	電話交換業務の委託化、公用車運転業務の減車、嘱託化。
大都市	宮城県	行政サービスセンター廃止、給与構造改革。

## 【Q18－民生費】人件費のうち民生費について

人件費に係る民生費については、目的（部門）別に把握していない自治体が多数あり。その他保育所の統合、民営化の回答が多数あり。

市区町村 類型	都道府県	Q18－民生費の主な自由意見の内容
町村Ⅲ	福島県	包括支援センターを業務委託により運営。
町村Ⅲ	群馬県	社会福祉協議会との連携。
町村Ⅲ	福岡県	4園あった町立保育所を2園に削減。
町村Ⅳ	青森県	敬老年金支給の廃止。
町村Ⅳ	福島県	保育施設等の統廃合。
町村Ⅳ	鳥取県	各支所の福祉担当職員の配置を廃止した。
町村Ⅴ	秋田県	組織の統廃合。
町村Ⅴ	山形県	児童館の再編統合及び民営化など。
町村Ⅴ	兵庫県	機構改革。
町村Ⅴ	長崎県	介護保険課職員の一部嘱託職員化による抑制、削減。
都市Ⅰ	北海道	老人関連施設の指定管理者制度の導入。
都市Ⅰ	青森県	保育所民営化、児童館の指定管理者制度導入。
都市Ⅰ	青森県	保育所の統廃合及び民営化。
都市Ⅰ	新潟県	施設の統廃合。
都市Ⅰ	山梨県	抑制はできていない。
都市Ⅰ	福岡県	民営化、指定管理者制度の導入。
都市Ⅰ	佐賀県	養護老人ホームの民間譲渡。
都市Ⅰ	長崎県	保育所の民間移譲。
都市Ⅰ	長崎県	各総合支所に権限を与えていたものを、本庁一本化による人員削減。
都市Ⅰ	鹿児島県	退職勧奨。
都市Ⅱ	埼玉県	年齢構成の変化（若返り）。
都市Ⅱ	東京都	定員管理及び介護保険事業会計への人件費の組替え。
都市Ⅱ	愛知県	保育園長を管理職に位置づけ、マネジメント意識を向上させた。
都市Ⅱ	滋賀県	民生費については扶助費等の増加により職員は増加。
都市Ⅱ	和歌山県	幼保一元化によるこども園に指定管理者制度を導入。
大都市	岐阜県	事務執行改善やアウトソーシングの結果、残った業務を嘱託化するなど、複合的な手法があることから、2つを選択することは不可能と考えます。

【Q18-土木費】人件費のうち土木費について

人件費に係る土木費については、目的（部門）別に把握していない自治体が多数あり。その他事業量の抑揚に伴う人員減や一部委託の回答も見受けられる。

市区町村 類型	都道府県	Q18-土木費の主な自由意見の内容
町村Ⅰ	奈良県	給与の事業費支弁等。
町村Ⅱ	北海道	道路・橋梁の長寿命化を図った。
町村Ⅱ	福島県	大課制による柔軟な人員配置。
町村Ⅱ	長野県	下水道建設事業の縮小に伴う課統合により、職員定数の合理化。
町村Ⅲ	山形県	除雪事業の民間委託。
町村Ⅲ	群馬県	国土調査の外部委託。
町村Ⅲ	高知県	市町村合併により機構改革を行い、部門を統一。
町村Ⅲ	福岡県	課の統合2課→1課。
町村Ⅴ	愛知県	工事の削減により、人件費も削減。
町村Ⅴ	兵庫県	機構改革。
町村Ⅴ	山口県	人事異動による職員の若返り。
町村Ⅴ	長崎県	町道の維持補修・清掃業務を全て外部委託。
都市Ⅰ	静岡県	市内都市公園の指定管理者制度の導入。
都市Ⅰ	滋賀県	特に変化なし。
都市Ⅰ	高知県	職員新陳代謝。
都市Ⅰ	長崎県	維持管理に一定の人員を要するため、節減できてない。
都市Ⅱ	愛知県	事務量減に伴い職員を削減した。
都市Ⅱ	滋賀県	建設事業抑制により人員を削減した。
都市Ⅲ	愛媛県	区画整理事業などの減。
都市Ⅲ	福岡県	部門についての効果は不明。
都市Ⅲ	大分県	機構改革等による課の体制と配置人員の見直し。
都市Ⅳ	青森県	都市計画道路の見直し、都市公園の整備見直し。
都市Ⅳ	埼玉県	組織見直しによる事務の統合。
大都市	長野県	支所業務の統廃合による縮減や事務の民間委託。

## 【Q19】人件費の縮減・合理化策において奏功した手法

外部委託、機構改革、合併による効果を挙げる自治体が多数あり。給与カットよりも人員数の削減が効果として大きいとの回答あり。

市区町村 類型	都道府県	Q19の主な自由意見の内容
町村Ⅰ	北海道	定員の削減は行政コストの縮減に直結することと、現業部門の民間委託の推進による経済効果があった。
町村Ⅱ	北海道	平成17年4月1日の260人から平成22年4月1日に232人へ職員の削減。 職員給与は平成17年に一律5%減、平成18年に一律4%減、平成19年に地域給の導入検討、人事評価システムの導入検討。
町村Ⅱ	北海道	退職者の不補充等により人員の削減を行い人件費の縮減を図った。
町村Ⅱ	長野県	社会福祉施設の管理運営を外部委託。
町村Ⅱ	長野県	教育委員会給食センター職員の正規職員から臨時職員化。 また、一部事務組合電算処理業務ソフトウェアの買い取り、アウトソーシングによる直営業務量の削減と定員の合理化。
町村Ⅱ	熊本県	役場機構改革により、課の統廃合や退職者不補充により定員の合理化を推進した。
町村Ⅲ	山形県	関係団体の事務局体制の見直し。
町村Ⅲ	福岡県	課の統廃合。(町長部局8→6、教育委員会2→1)
町村Ⅲ	宮崎県	公立保育園の民間移管や休日の時間外勤務を代休処理させるなど。
町村Ⅳ	福島県	町村合併による職員数の減。
町村Ⅳ	鳥取県	総合支所方式より分庁方式に組織の見直しを行なった。
町村Ⅳ	鳥取県	機構改革による課の統廃合を実施(平成18～19年)
町村Ⅴ	長野県	「行政経営計画」を策定し、行政改革の具体的な目標をたて、実施。成果は、行政経営委員会で評価。
町村Ⅴ	福岡県	退職勧奨の実施。
町村Ⅴ	長崎県	民間からの派遣社員及び嘱託職員の増加による人件費の縮減。
都市Ⅰ	北海道	給与の独自削減を実施した。
都市Ⅰ	和歌山県	退職者の不補充による職員数の減が人件費の減少に寄与している。 部長級、課長級の給料カットを行い、また人事院勧告による期末勤勉手当の減もあった。
都市Ⅰ	広島県	職員(特別職、一般職、議員)の給与等独自の削減。
都市Ⅰ	高知県	給料表の見直し、給料、諸手当の削減。
都市Ⅰ	鹿児島県	退職勧奨。
都市Ⅱ	岩手県	公の施設の指定管理制度導入により、人件費の縮減・合理化が進んだ一方、物件費は増嵩することとなった。
都市Ⅱ	埼玉県	合併による組織及び事務事業の統廃合や縮小。
都市Ⅱ	京都府	定員を管理し、退職者数並の新規採用を行わないことは、人件費削減には効果が大きいと考えます。
都市Ⅱ	大阪府	指定管理者制度導入や保育所の民営化。
都市Ⅱ	香川県	退職者不補充(臨時職員等で対応)により職員数を削減してきたが、事業淘汰による業務量の削減は全く出来ておらず、逆に権限委譲により増えており、その結果が委託料や賃金等物件費の肥大化に現れてきている。「功を奏した」と言いきれない手法ではないと思う。
都市Ⅲ	茨城県	退職者数に比べて、新規採用者数を控えた。
都市Ⅲ	千葉県	定員の合理化・職員給与の見直しとともに、事業の民間委託を推進した。
都市Ⅲ	神奈川県	給与構造改革による給与体系の見直し。
都市Ⅲ	大分県	定員適正化計画に基づき定員管理に取り組み、職員数の削減を図った。また、給与水準、各種手当等の見直しにより人件費の縮減を図った。
大都市	滋賀県	指定管理者制度の積極的な導入。

## 2 物件費について

### 【Q20】物件費の縮減・合理化策において注力した方策

マイナスシーリングによる一律の削減との回答が多数あり。アウトソーシング（外部委託）により増加していると回答する自治体も多数あり。

市区町村 類型	都道府県	Q20の主な自由意見の内容
町村Ⅱ	栃木県	物件費は民間委託を推進すると、人件費の振替で増える。
町村Ⅱ	長野県	物件費の抑制は大きな課題だが、過疎地域故の施設整備（自治体による高速情報通信網の整備等）により増加傾向にある。
町村Ⅱ	長野県	OA機器の一括リースなど、契約方法の改善により多少の抑制が図れた。
町村Ⅲ	青森県	指定管理者制度導入による、住民サービスの向上及び経費の節減。
町村Ⅲ	山形県	事務事業見直しの外部評価。
町村Ⅲ	福島県	事務費を総務課で集中管理することで、無駄を省いた。
町村Ⅲ	岡山県	消耗品の一括購入。
町村Ⅲ	福岡県	施設管理委託の一元化、長期化による委託料の縮減。
町村Ⅳ	兵庫県	経常的物件費は、事務事業の見直しを行い、抑制を行ったが、一方で臨時的物件費で、バス運行委託、保育所認定こども園の開設に伴う経費、臨時職員での業務対応などにより全体では増となった。
町村Ⅴ	岩手県	人員削減分をアウトソーシングにより物件費は横ばいまたは微増。
町村Ⅴ	愛知県	決算に基づく不用額の精査。
町村Ⅴ	福岡県	中期財政計画に基づき一律にマイナスシーリングで削減。
町村Ⅴ	福岡県	事務事業評価制度を導入し、見直しを行った。
都市Ⅰ	島根県	行政評価の結果を基に縮減を図っている。
都市Ⅰ	広島県	平成18年度から行政評価を施行導入。コストを意識した事務事業の執行に努力。
都市Ⅱ	北海道	経常経費の一律シーリング。
都市Ⅱ	岩手県	アウトソーシングや業務の電算化により物件費は増加。
都市Ⅱ	兵庫県	指定管理者制度の導入や業務委託により、職員数を減少させているため、物件費については増加傾向となっている。
都市Ⅱ	徳島県	業務のIT化を推進することにより、物件費は増加したが、定員の合理化が促進された。
都市Ⅱ	香川県	物件費中、委託料や賃金以外の要素については予算編成における枠配分、査定精査等により一定の削減効果が見られるが、それ以上に職員数の減からくる事務の外部委託や保育所、幼稚園職員の退職者補充を臨時職員で対応することから、委託料や賃金の増加が著しい。
都市Ⅲ	岩手県	合併によるスケールメリットを生かし歳出経費の合理化・効率化に努めることを目的として、予算編成段階で経常的物件費の要求枠設定を行い、事業手法の見直し等を行っている。
都市Ⅲ	茨城県	同種の契約を集約するなど、契約方法の見直し。また、電算経費の見直し。
都市Ⅲ	三重県	市町村合併により増加した施設の統廃合の遅れと指定管理者制度導入による委託料の増などにより物件費総額の大幅な縮減はできていない状況である。
都市Ⅲ	鹿児島県	賃金及び経常的な物件費（光熱水費、機械警備委託）の削減、指定管理者制度導入による委託料の節減。
都市Ⅳ	埼玉県	職員の削減に伴う委託費やパート賃金等が増加したため物件費総額は減少していないが、人員や人件費の削減の効果が高いため市全体としてはサービス向上となった。
都市Ⅳ	千葉県	枠配分方式による各部門によるスクラップ・アンド・ビルドの徹底。
都市Ⅳ	東京都	職員の縮減を図っているため、どうしても委託料が増えてしまう状況である。
都市Ⅳ	三重県	指定管理者制度の導入やアウトソーシングの実施により物件費は増加している。
大都市	東京都	施設運営管理において指定管理者制度の導入や民営化により縮減を図る一方、学校給食や図書館窓口業務を直営から委託化を行ったため、物件費の総額としては増加している。
大都市	大阪府	部局ごとに経費の「見直し額」の目標額を配分し、各部の創意工夫による既存事業のスクラップ（見直し）を図る仕組みとしている。

## 【Q21－総務費】物件費のうち総務費について

物件費に係る総務費については、目的（部門）別では、取り組みは変わらないとの回答が多数あり。マイナスシーリングによる一律削減と枠配分の回答が多数あり。電算システム関連についての回答も見受けられる。

市区町村 類型	都道府県	Q21－総務費の主な自由意見の内容
町村Ⅱ	長野県	電算処理システム構築の外部委託。
町村Ⅱ	鳥取県	共同購入による一括管理。
町村Ⅱ	高知県	合併による効果。
町村Ⅱ	佐賀県	OA機器の延長リース、費用弁償廃止、旅費の見直し。
町村Ⅲ	群馬県	電算会社との交渉。
町村Ⅲ	神奈川県	指定管理者制度の導入と安易な委託の見直し（直営）。
町村Ⅲ	高知県	戸籍システムの導入。
町村Ⅲ	鹿児島県	10%のマイナスシーリング。
町村Ⅳ	北海道	マイナスシーリングによる削減。
町村Ⅳ	京都府	事務事業の再編・整理、廃止・統合。
町村Ⅴ	山形県	電話交換業務等を職員が実施。また、旅費等の見直し。
都市Ⅰ	北海道	広域連合による電算事務の共同処理。
都市Ⅰ	三重県	予算編成時の経常経費の枠配分により総額の抑制を図った。
都市Ⅰ	滋賀県	庁舎清掃業務についての見直し。事務機器等リース契約の見直し。
都市Ⅰ	島根県	枠配分予算。
都市Ⅰ	長崎県	マイナスシーリングによる事務事業の見直し。
都市Ⅱ	宮城県	バス運行方法の見直し、広報誌入札方式。
都市Ⅱ	群馬県	長期継続契約やプロポーザル方式による入札制度の活用。
都市Ⅱ	埼玉県	保守業務等の一括契約の導入。
都市Ⅱ	東京都	窓口業務委託。
都市Ⅱ	東京都	機器リース期間の長期化及び囑託化による人件費への組替え。
都市Ⅱ	石川県	平成17年度の市町村合併に伴う、類似経費の縮減。
都市Ⅱ	和歌山県	市民会館の指定管理者制度導入。
都市Ⅱ	島根県	広報事務費の見直し。（月2回→月1回）
都市Ⅲ	岩手県	予算要求枠を一律マイナスシーリングで削減し適正化につとめた。
都市Ⅲ	愛知県	システム、備品の再リースによる更新時期の延伸。
都市Ⅳ	青森県	戸籍業務の電算化。
大都市	東京都	区民施設の管理運営を直営（委託）から指定管理者へ移行。

【Q21-民生費】 物件費のうち民生費について

物件費に係る民生費については、目的（部門）別では、取り組みは変わらないとの回答が多数あり。マイナスシーリングによる一律削減と枠配分の回答が多数あり。その他保育所等の施設の統廃合や委託・民営化の回答が多数あり。

市区町村 類型	都道府県	Q21-民生費の主な自由意見の内容
町村Ⅰ	北海道	施設の民間委託による事務コストの削減。
町村Ⅰ	京都府	デイサービス業務の休止。
町村Ⅰ	福岡県	事務等の簡素化。
町村Ⅱ	北海道	通園バス廃止。
町村Ⅱ	長野県	保育所の統廃合。
町村Ⅲ	群馬県	電算会社との交渉。
町村Ⅲ	神奈川県	指定管理者制度の導入と安易な委託の見直し（直営）。
町村Ⅲ	静岡県	保育所の統合による経費の削減。
町村Ⅳ	鳥取県	介護保険特別会計へ移行したため。
町村Ⅴ	岐阜県	町立保育所の民営化。
都市Ⅰ	北海道	市立保育所の指定管理者制度による委託。
都市Ⅰ	山形県	保育園・児童館の統廃合。
都市Ⅰ	新潟県	予算編成時のシーリング。
都市Ⅰ	岐阜県	保育園、幼稚園、中学校の統廃合。
都市Ⅱ	宮城県	市立保育所の民設民営化。
都市Ⅱ	福島県	民営化など。
都市Ⅱ	群馬県	福祉サービス対象が増加し、物件費の削減が図れていない。
都市Ⅱ	東京都	児童館の指定管理者制度への移行。
都市Ⅱ	石川県	老人保健制度廃止に伴う老人保健医療事務費の削減。
都市Ⅱ	和歌山県	幼保一元化施設の整備による保育所・幼稚園の統合。
都市Ⅱ	島根県	養護老人ホームの特養転換。
都市Ⅲ	岩手県	予算要求枠を一律マイナスシーリングで削減し適正化につとめた。
都市Ⅲ	新潟県	枠配分による歳出総額の削減。
都市Ⅳ	北海道	老人ホーム民間移譲。
都市Ⅳ	青森県	指定管理者制度を活用した施設管理の公募。
大都市	埼玉県	委託内容の見直し。
大都市	千葉県	事業の廃止。
大都市	東京都	新規開設保育所を指定管理者で運営。
大都市	神奈川県	物件費は主に総額配分の為マイナスシーリングにより減している。
大都市	静岡県	事務事業の再編・整理。

## 【Q21-土木費】物件費のうち土木費について

物件費に係る土木費については、目的（部門）別では、取り組みは変わらないとの回答が多数あり。マイナスシーリングによる一律削減と枠配分の回答が多数あり。その他事業量の抑制などの回答あり。

市区町村 類型	都道府県	Q21-土木費の主な自由意見の内容
町村Ⅰ	北海道	公共事業の抑制。
町村Ⅰ	北海道	業務の民間委託推進による行政コスト削減。
町村Ⅰ	和歌山県	プロポーザル方式を採用。
町村Ⅱ	佐賀県	OA機器の延長リース、費用弁償廃止、旅費の見直し。
町村Ⅱ	沖縄県	公共事業を減らした。
町村Ⅲ	千葉県	事業の見直しによる廃止や縮小、費用弁償の廃止。
町村Ⅲ	長野県	事業量の抑制による委託費等の減。
町村Ⅲ	高知県	市町村合併により機構改革を行い、部門を統一。
町村Ⅲ	福岡県	入札制度の見直し。
町村Ⅳ	東京都	事業量の調整強化。
町村Ⅴ	山形県	公共工事の抑制に伴う調査設計費等の縮減（「見直し」ではない）。
町村Ⅴ	埼玉県	事業の重点化。
都市Ⅰ	青森県	事業量の抑制。
都市Ⅰ	岩手県	経常経費削減率を設定し総額抑制に努めた。
都市Ⅰ	山形県	委託契約の内容の見直し。
都市Ⅰ	三重県	予算編成時の経常経費の枠配分により総額の抑制を図った。
都市Ⅱ	岩手県	施設の廃止。
都市Ⅱ	千葉県	地方債の活用。
都市Ⅱ	千葉県	事業費の縮減。
都市Ⅱ	東京都	道路管理システム導入。
都市Ⅱ	石川県	都市公園維持管理費の削減等。
都市Ⅱ	愛知県	公園等の維持管理にアダプトプログラムを活用した。
都市Ⅱ	滋賀県	委託事業の直営化。
都市Ⅱ	大阪府	事業の優先順位の整理。
都市Ⅱ	和歌山県	駅駐輪場の指定管理者制度導入（公募）。
都市Ⅱ	島根県	地籍調査事業 旅費、需用費及び委託料の見直し。
都市Ⅲ	愛知県	システム、備品の再リースによる更新時期の延伸。
都市Ⅲ	鹿児島県	予算の縮減に伴う執行減。
都市Ⅳ	青森県	単独費の縮減。

【Q22】物件費の縮減・合理化策において奏功した手法

マイナスシーリングによる一律削減と枠配分の回答が多数あり。その他民間委託などの回答もあり。

市区町村 類型	都道府県	Q22の主な自由意見の内容
町村Ⅰ	北海道	職員の意識改革による事務コストの削減と、業務や施設運営を民間に委託する効果は大きい。
町村Ⅰ	北海道	指定管理者制度の導入。
町村Ⅰ	京都府	温度設定による庁舎電力量の抑制。庁舎の清掃業務を直接職員が実施。古紙の使用促進。
町村Ⅰ	高知県	単独事業の物件費について前年度比5%カット。
町村Ⅱ	北海道	光熱水費、燃料費等の使用量、使用方法の見直し、指定管理の導入。
町村Ⅱ	佐賀県	老人福祉センター及び物産館に指定管理者を導入、OA機器の延長リース、費用弁償廃止、旅費の見直し。
町村Ⅲ	千葉県	事業の見直しによる廃止や縮小、費用弁償の廃止、一括契約による削減等。
町村Ⅲ	長野県	実施事業量の抑制。建設改良事業は継続事業の完了まで新規事業への着手を原則凍結。
町村Ⅴ	埼玉県	公用車一元管理、保育所統合。
町村Ⅴ	岐阜県	指定管理者制度の導入、施設定期点検委託業務の見直し。
町村Ⅴ	岐阜県	マイナスシーリングによる、全物件費の見直し。
町村Ⅴ	長崎県	施設管理委託の一本化。
都市Ⅰ	北海道	指定管理者制度による委託。
都市Ⅰ	青森県	あらゆる委託業務の見直しを図るとともに、建設事業の抑制を図った。
都市Ⅰ	岩手県	経常経費削減率を設定し総額抑制に努めた。
都市Ⅰ	秋田県	配分枠による編成になじまないものを除き、部単位による一般財源ベースでの予算計上とする枠配分方式。
都市Ⅰ	新潟県	各課での安易な1者随契のないよう、当面の間の運用として財政部門合議を実施している。
都市Ⅰ	三重県	アウトソーシングにより合理化を図るとともに、予算編成時の経常経費の枠配分により総額の抑制を図った。
都市Ⅰ	長崎県	施設の民間移譲や指定管理の推進。また、施設の統合や廃止等、合理化の推進。
都市Ⅱ	福島県	行政関与の妥当性から、市が実施すべきものと市民、事業所が実施するものを総合計画に記載した。
都市Ⅱ	京都府	随意契約から入札に切り替え、指定管理者制度の導入による施設委託料の見直し。
都市Ⅲ	岩手県	予算要求枠を一律マイナスシーリングで削減し適正化につとめた。
都市Ⅲ	神奈川県	入札制度の改善による競争原理の反映。
都市Ⅲ	三重県	市町村合併による施設の増加に伴い物件費の縮減は課題となっているため、現在も施設の統廃合などの見直しを検討しているところである。
都市Ⅳ	千葉県	委託料について、予算のマイナスシーリングを行い、調達方法や仕様の見直しを促した。
大都市	神奈川県	物件費は主に総額配分を実施の為マイナスシーリングにより減している。

## 3 補助費等について

## 【Q23】補助費の縮減・合理化策において注力した方策

支出基準の策定や委員会や審査会の設置などの回答が多数あり。

市区町村 類型	都道府県	Q23の主な自由意見の内容
町村Ⅱ	山形県	3年間の周期（終期）を設定し、ゼロベースからの見直しを行った。
町村Ⅲ	北海道	ゼロベースからの補助金の再検討を実施。
町村Ⅲ	岡山県	事務事業評価を行い、削減。
町村Ⅳ	福島県	統一基準による公益性や必要性の評価を行った。
町村Ⅴ	千葉県	町民による補助金審議会の設置及び審査により縮減。
町村Ⅴ	長野県	補助金・負担金の適正化に向けた交付基準を定めたことにより、「補助金・負担金見直し調書」の提出を義務づけた。
町村Ⅴ	長野県	現在、行政経営委員会で補助金の見直しを実施中。平成23年予算に反映。
町村Ⅴ	岐阜県	協働型町民活動促進事業補助金交付制度の創設。
都市Ⅰ	北海道	補助対象先および補助金額ともに見直し、縮減を図った。（ゼロベースからの再協議）
都市Ⅰ	山形県	初年度は市単独補助金を一律マイナスシーリングとし、その後は補助金交付基準・見直し基準を作成して、個々の補助事業の必要性等を精査し補助費総額を抑制した。
都市Ⅰ	神奈川県	補助内容の精査、金額の見直しを進めるため、統一基準（公益性・妥当性・効果効率性）に基づき見直しを図った。見直しに当たっては、市民代表による『行政改革推進委員会』で最終評価を行っている。
都市Ⅰ	広島県	平成19年度から平成21年度までの3年間、補助金整理合理化プランに基づき取り組みを実施。
都市Ⅱ	北海道	補助金の見直しを行い、「奨励」に分類される補助金は自立に向けた具体策を確立した上で、平成16～18年までに廃止した。
都市Ⅱ	岩手県	平成21年度に実施した見直しにおいては一律マイナスシーリングとしたが、平成22年度行っている見直しにおいては、個々の補助先の事業内容、決算内容の確認とともに、行政関与度を4象限分析したうえで合理化を進めている。
都市Ⅱ	茨城県	補助金等審議会を設置。答申を受け、一部、補助対象先、補助額の見直しを行い、補助費総額を抑制した。
都市Ⅱ	長崎県	市単独補助について、類似する団体毎に交付するものについては組織の合併統合を推進し総額の縮減を図った。
都市Ⅲ	北海道	補助金見直しは既に実施済みのため、事務事業評価に基づいた精査を行った
都市Ⅲ	茨城県	ゼロベースでの見直しを基本とし、事業全体で、補助の必要性や補助額の見直しを行い、補助の総額を抑えた。
都市Ⅲ	栃木県	補助金審査会を設け、補助事業の必要性を市民の代表（5名）に審査してもらう。（審査会の実施は平成21～23年度）
都市Ⅲ	東京都	既実施補助事業については、見直し基準を設け、精査し、常に整理合理化を進めた。また、新規補助事業については、3年間を目途に終期を設定する等、既得権化しないよう留意した。
都市Ⅲ	愛媛県	全ての補助金について、ゼロからの見直しを実施。 補助金公募制に移行し、補助金上限枠を設定。
都市Ⅲ	鹿児島県	事業費補助及び運営費補助の行政評価による見直し。
都市Ⅳ	東京都	補助金等は包括外部監査での意見指摘についての改善取り組みを推進する。
都市Ⅳ	愛知県	統廃合を含め、他の施策への変更、段階的な削減及び適正な補助率の検討を図った。
都市Ⅳ	宮崎県	枠配分予算編成による各部局の主体的判断による事業選択。
大都市	埼玉県	補助金等審査委員会による審議等を通じて、補助金抑制に努めている。
大都市	東京都	補助金見直しのガイドラインを作成し、毎年、個々の補助金の見直しを行っている。
大都市	静岡県	同一同種団体に対する補助制度の統一、地域限定補助金の統合補助金化など。

【Q24－総務費】補助費のうち総務費について  
問23で[3]を選択した回答者のみ。

市区町村 類 型	都道府県	Q24－総務費の主な自由意見の内容
町村V	岐阜県	マイナスシーリングによる補助費の見直し
都市I	青森県	補助基準の見直しを図るとともに、担当課が事業説明をした。
都市II	山形県	団体運営補助金の一律削減
都市II	千葉県	行政改革担当課（補助金等評価委員会）による補助効果の検証
都市IV	東京都	包括外部監査で補助金等について意見指摘があり改善中

【Q24－民生費】補助費のうち民生費について  
問23で[3]を選択した回答者のみ。

市区町村 類 型	都道府県	Q24－民生費の主な自由意見の内容
町村II	鳥取県	通院費の助成など単町実施のものをやめた。
町村V	岐阜県	イベントの見直し、補助金の見直し。
町村V	岐阜県	マイナスシーリングによる補助費の見直し。
都市II	山形県	団体運営補助金の一律削減。
都市II	千葉県	行政改革担当課（補助金等評価委員会）による補助効果の検証。
都市IV	東京都	包括外部監査で補助金等について意見指摘があり改善中。

【Q24－土木費】補助費のうち土木費について  
問23で[3]を選択した回答者のみ。

市区町村 類 型	都道府県	Q24－土木費の主な自由意見の内容
町村II	北海道	火災保険料の見直し。
町村II	福島県	町営住宅の戸数減による共済掛金の減。
町村V	岐阜県	マイナスシーリングによる補助費の見直し。
都市II	山形県	団体運営補助金の一律削減。
都市II	千葉県	行政改革担当課（補助金等評価委員会）による補助効果の検証。
都市IV	東京都	包括外部監査で補助金等について意見指摘があり改善中。

【Q25】補助費の縮減・合理化策において奏功した手法  
 庁内や外部の委員会による評価、見直しの回答が多数あり。

市区町村 類型	都道府県	Q25の主な自由意見の内容
町村Ⅰ	北海道	担当部局による検証で、補助内容、積算根拠などが明確になったことと、補助先へ個別交渉を行ったことで、担当業務における補助金の適正なあり方についての認識がされた。
町村Ⅰ	沖縄県	行政改革委員会の中で、補助金等の各団体の補助金を3%~10%毎年継続的に削減。
町村Ⅱ	北海道	庁内に補助金等検討委員会を設置し、補助効果の検証等を行った。
町村Ⅲ	岡山県	事務事業評価による削減。
町村Ⅲ	福岡県	外部委員による補助金検討委員会を設置し、委員会の提言に基づく補助金の見直し。
町村Ⅳ	山梨県	補助金審査委員会を設置し、個別に補助金を審査。
町村Ⅴ	岐阜県	協働型町民活動促進事業補助金交付制度の創設。
都市Ⅰ	新潟県	庁外の第三者を含めた補助金見直し委員会による提言内容。
都市Ⅰ	新潟県	行政改革実施計画に基づき、補助金検討委員会を組織し、一定額以上の補助金の効果等を一斉に検証した。
都市Ⅰ	島根県	補助要綱の適用期間を原則3年を限度とし、都度延長も含め必要性を検討している。
都市Ⅰ	福岡県	補助金検討委員会を設置し、団体運営費補助金について個別ヒアリングを行った。
都市Ⅱ	岩手県	財政健全化担当課と事業担当課とのヒアリングを実施し、補助事業が全庁的に統一的な取扱いとなるよう補助効果の検証を行った。
都市Ⅱ	島根県	外部有識者、市民等による評価委員会を設置し、外部の視点から補助金個々の内容や必要性を精査した。
都市Ⅱ	香川県	補助金を交付する「規程」の適正性・公平性を第三者機関を入れて審議し、平成22年度末において平成18年度比30%削減を目標に掲げ取り組んでいる。
都市Ⅱ	福岡県	行財政改革推進委員会にて3年に1回程度、補助金の必要性などの議論を行っている。
都市Ⅱ	熊本県	職員によるプロジェクトチームを結成し、全項目について個別検証を行った。
都市Ⅲ	茨城県	ゼロベースを基本とし、補助金検討委員会を設置し全補助事業に対する見直しを実施した。
都市Ⅲ	東京都	既実施補助事業については、見直し基準を設け、精査し、常に整理合理化を進めた。また、新規補助事業については、3年間を目途に終期を設定する等、既得権化しないよう留意した。
都市Ⅲ	愛媛県	補助金公募制度の導入。
都市Ⅳ	青森県	補助対象経費の設定、事務事業評価による補助費等の個別の見直し。
都市Ⅳ	埼玉県	行財政改革の検討組織（行財政改革推進本部）による補助効果等の検証。
都市Ⅳ	東京都	包括外部監査での指摘・意見。
都市Ⅳ	東京都	行政評価の一環として、補助金事業を対象に事業仕分け的手法を用いた事業再点検を行った。
大都市	北海道	毎年補助金評価を実施。（4年に1度は外部評価有り。）
大都市	埼玉県	補助金等審査委員会による審査。
大都市	埼玉県	終期設定（サンセット方式）による補助金等の見直し。
大都市	東京都	外郭団体の統合などによる補助金の見直し。
大都市	岡山県	補助金検討委員会（庁内組織）を設置し、全庁的な検証を実施。

#### 4 扶助費について

##### 【Q26】扶助費の縮減・合理化策において注力した方策

社会的ニーズや生活保護費の増加で、縮減・抑制できないとの回答が多数あり。

市区町村 類型	都道府県	Q26の主な自由意見の内容
町村Ⅰ	北海道	扶助費についてはその必要性を十分議論した上で、総体予算の中でも優先的に予算措置している。
町村Ⅱ	熊本県	医療費扶助について、疾病予防啓発活動を行い医療費縮減に努めた。
町村Ⅲ	北海道	個々の事業の必要性を精査のうえ廃止、縮減し、扶助費総額を抑制している。
町村Ⅳ	福島県	毎年度の当初予算及び補正予算編成時点において抑制を図っている。
都市Ⅰ	兵庫県	所要額を確保したほか、少子化対策として新たな取り組みを行った。
都市Ⅱ	岩手県	法律に基づく扶助費は適正な見込みに基づく予算措置を行うこととし、政策的に任意に実施している扶助費については、予算編成過程における政策的経費の部への枠配分の中で調整している。
都市Ⅱ	福島県	扶助費については増加傾向ではあるが、行政評価による事務事業の見直しを行った。
都市Ⅱ	石川県	扶助費については、法律に基づいて支出するものが大部分であり義務的経費でもあることから、予算編成時においても削減困難な経費として取り扱っているが、予算要求にあたっては必要額を精査した上での要求を求めている。
都市Ⅱ	奈良県	扶助費については、枠配分方式の中で市単独事業費の削減をおこなったが、全般的に増加傾向にある。
都市Ⅱ	長崎県	扶助費については、シーリングを設定していないが、給付の実態を精査し縮減を図った。
都市Ⅲ	千葉県	行財政改革の取り組みとしてではなく、毎年度の予算査定において、扶助費の適正化を図っている。
都市Ⅲ	石川県	事業に対しマイナスシーリングを行い、扶助費にとらわれずに全体で削減
都市Ⅲ	福岡県	予算編成の段階で個々の事業を精査し、適正なものとなるように務めている。
都市Ⅳ	千葉県	補助金と同様に、必要性や効果などの検証を行い、適正運用に努めた。
都市Ⅳ	東京都	8月概算要求で扶助費の増加の原単位（生活保護者数など）について審査を行い妥当性のある要求であるかチェックをしている。
都市Ⅳ	東京都	保護世帯の自立化促進施策に取り組むことで、扶助費の抑制に努めた。
大都市	埼玉県	市民の高齢化や経済情勢悪化による生活保護費の増加等により、住民ニーズが増大している分野であり、必要性を精査したうえで抑制に努めている。
大都市	福井県	個々の事業の必要性等を精査の上、コストの縮減と行政サービスの維持・向上のバランスを図りながら、総額の抑制に努めた。
大都市	長野県	制度の基準や運用について適切であるか等、当初予算編成時に査定することで、無制限な増額とならないよう努めている。
大都市	大阪府	扶助費総額を抑制せず、個々の扶助事業の必要性を精査している。

##### 【Q28】扶助費の縮減・合理化策において奏功した手法

扶助費に関しては、国の事業が多く、自治体での単独事業はほぼない等、同様の回答が多数あり。

市区町村 類型	都道府県	Q28の主な自由意見の内容
町村Ⅱ	熊本県	担当課による啓発活動。
町村Ⅳ	福島県	担当課による保険事業等の予防事業強化による減。
都市Ⅰ	秋田県	景気の落ち込みや高齢者の増により、生活保護費については年々増加する一方であるが、担当課による個別面談や適正な指導など各種施策により扶助費の抑制を図っている。
都市Ⅰ	三重県	少子高齢化が進んでいる現下の状況では扶助費の増加は避けられないところである。保健事業、介護予防事業を推進し、抑制に努めた。
都市Ⅱ	北海道	全庁的に健全化対策メニューとして合意を得て、議会・市民に対し説明実施。
都市Ⅳ	埼玉県	行財政改革の検討組織（行財政改革推進本部）による補助効果等の検証。
都市Ⅳ	東京都	保護世帯の自立化促進施策への取り組み。
大都市	栃木県	自立支援策の強化。

## 5 維持補修費について

【Q29】維持補修費の縮減・合理化策において注力した方策  
施設等の老朽化により維持補修費は増額しているとの回答が多数あり。

市区町村 類型	都道府県	Q29の主な自由意見の内容
町村Ⅰ	北海道	今までは小規模改修を多年度にわたり実施していたが、大規模改修を単年度で行い、財源として過疎対策事業債などを活用するようになった。
町村Ⅰ	北海道	公共施設が全体的に老朽化してきている現状があり、維持補修費の総額を維持しながら、計画的な維持補修に努めている。
町村Ⅱ	長野県	平成20年度の経済危機対策臨時交付金を活用して、箱物施設の補修を行い、当面の維持補修費の削減を図る施策を実施しました。
町村Ⅱ	長野県	改良費を抑制し、維持補修費への必要額を配分して合理化した。
町村Ⅱ	長野県	予算総額に見合うよう、優先順位により事業化を行うようにしている。 国の施策に一番左右される分野である。(臨時交付金充当事業など)
町村Ⅱ	鳥取県	庁舎や道路など壊れたら自分で直した。だから必要なのは材料費だけになった。
町村Ⅳ	東京都	方向性としては必要なものを精査して、配分額のバランスを見直しているが、老朽施設等も多く、総額は増減している
町村Ⅴ	北海道	道路維持補修・道路清掃等について直営と委託により実施しているが、効率化を図るため道路維持担当職員の不補充を実施した。
都市Ⅰ	北海道	各種公共施設や公営住宅等の維持補修費は必要最小限とするほか、住民の利用が少ない公共施設を休廃止することにより維持補修費総額を抑制した。
都市Ⅰ	青森県	維持補修の緊急性を前提にしながらも、補助事業での対応も検討しながら、極力、一般財源の支出を抑制した。
都市Ⅰ	茨城県	維持補修費に対し予算配分額を決定した。
都市Ⅱ	岩手県	施設の老朽化が進んでいることから、緊急性等を考慮し計画的な補修を行っているが、維持補修費は増加している。
都市Ⅱ	岩手県	施設維持に係る経費については、前年度同額を基本に、予算編成過程において経営資源配分を行っているが、大規模修繕に係る投資的経費については各部への政策的経費の配分枠の中で対応することとしている。ライフサイクルコストの最適化として中長期的に考えた場合、現行方法には問題が多いと考える。
都市Ⅱ	宮城県	ファシリティ・マネジメントの導入により担当課を設置し、全庁的取り組みとして施設の管理計画を策定している。これにより、財政担当と協議のうえ計画的な大規模改造等を実施している。
都市Ⅱ	東京都	ストックマネジメント計画により緊急性・優先度の高いものから対応している
都市Ⅱ	東京都	必要な維持補修を精査して実施している。縮減・合理化策については検討未実施。
都市Ⅱ	愛知県	幹線道路修繕計画等に基づき、計画的補修、長寿命化を図った。
都市Ⅱ	滋賀県	大規模修繕の必要な施設の廃止・休止して維持補修費総額を抑制した。
都市Ⅱ	兵庫県	新規の建替え等を抑制し、維持補修し施設のライフサイクルコストを延ばす取組から、維持補修費については増加傾向になる。
都市Ⅱ	和歌山県	緊急性が高いものを優先的に枠配分の中で実施している(道路等)。
都市Ⅱ	山口県	昨今の経済情勢・市税の減少等により投資的経費に多額の投資が難しいため、施設の長寿命化を図り、投資的経費の抑制を図る上では多少の維持補修費の増加はやむなしと考える。
都市Ⅱ	香川県	多くの施設を抱えており、いずれも経年により老朽化が進み維持補修費は肥大化しているのが現状である。維持補修費を削減するためには、施設の廃止(取り壊し)・譲渡・売却といった手段が必要である。
都市Ⅲ	栃木県	事業内容を精査しているが、老朽化している施設が多数あるため、維持補修費は上昇傾向にある。
都市Ⅲ	栃木県	実施計画に計上される大規模修繕を除き、原則枠配分された予算の範囲内で対応している。
都市Ⅳ	埼玉県	個々の維持補修事業の必要性を精査の上、維持補修額及び対象先の両面から見直しを行った。
都市Ⅳ	東京都	施設の保全計画や道路・橋梁保全計画を作成して計画的に維持保全ができるようにしている。

市区町村 類 型	都道府県	Q29の主な自由意見の内容
大都市	千葉県	公園管理業務について、業者委託から町会・自治会委託へ変更
大都市	長野県	経常的な経費は、シーリングにより抑制し、臨時的な経費は1件査定を基本とし抑制に努めているが、施設の更新から維持管理に時代によって変わってきていることから総額は漸増傾向となっている。
大都市	大阪府	道路の維持補修については、舗装後、数十年経過した道路が多く過渡期を迎えており、舗装に関する市民要望が多くなっている。それらに対応するためには毎年一定の経費は必要である。道路築造事業費を削減するなど、土木費全体でバランスを取っている。

【Q31】維持補修費の縮減・合理化策において奏功した手法

枠配分やマイナスシーリングなどの回答が多数あり。また、施設の廃止や休止、職員が直接維持補修を行うなどの回答が見受けられる。

市区町村 類 型	都道府県	Q31の主な自由意見の内容
町村Ⅱ	鳥取県	職員が土木作業が上手になった。
町村Ⅲ	福島県	施設の新設整備を抑制（現有施設の耐用年数を延ばす）すれば、維持補修費を抑制するのは不可能。新設か補修かの費用比較をしたうえで、当町では補修を実施しており、維持補修費単独の縮減を考えるのはナンセンス。
町村Ⅲ	和歌山県	職員が直接補修、修繕の先延ばし。
町村Ⅲ	島根県	老朽施設の使用停止。
町村Ⅳ	東京都	方向として管理強化（施設）。
町村Ⅳ	和歌山県	補修が必要な箇所について、早期発見、早期補修を心掛け補修費用の節減に取り組んでいる。
町村Ⅴ	北海道	道路維持担当職員不補充による人件費の削減。
都市Ⅰ	北海道	住民の利用が少ない公共施設の休廃止。
都市Ⅰ	青森県	補助事業の活用による一般財源の抑制。
都市Ⅰ	岐阜県	建設課職員による軽微な修繕の実施。 不良箇所の早期発見を促進するため、市職員による通報システム。
都市Ⅱ	千葉県	不要施設の廃止。
都市Ⅱ	千葉県	老朽化した施設の廃止（取り壊し）。
都市Ⅱ	埼玉県	実施可能な維持補修については、直営で行う。
都市Ⅱ	滋賀県	大規模修繕の必要な施設の廃止・休止。
都市Ⅱ	徳島県	大規模補修に対する国庫補助金等の活用。
大都市	青森県	除排雪経費について、契約方法の変更。
大都市	新潟県	建設残土の有効利用促進。
大都市	大阪府	主要な道路の維持補修について、既存の機能を復元する補修から、排水性などの高機能な舗装をすることにより国庫補助事業として実施している。

## 6 支出の縮減・合理化における課題について

## 【Q34】支出の縮減・合理化の課題

①住民や議会への説明と理解、②職員の意識改革、③事業そのものの抜本的な見直し、の大きく3種類に大別される。

市区町村 類型	都道府県	Q34の主な自由意見の内容
町村Ⅰ	北海道	支出の縮減や合理化は、先ず、庁内的な合意形成と、人件費をはじめとする内部事務経費の削減を行った上で行うことが先決であり、それらを住民が十分に理解してから、住民サービスに関する取り組みを求めていくべきである。
町村Ⅰ	北海道	平成10年度から実施している行政改革による支出の縮減・合理化により、出来るものにはほとんど手を付けてきた。今後これまで以上の縮減・合理化を行う必要があるとすれば、新たな施策の方向性に手詰まり感がある。
町村Ⅰ	北海道	補助費などの削減については、対象となる団体・個人の理解を得ること。
町村Ⅰ	北海道	毎年、支出縮減・合理化を進めてきており、事業廃止等の大胆な見直しを行わなければ、これまで以上の効果は見込めない。
町村Ⅰ	北海道	地域住民との協働体制づくり。
町村Ⅰ	北海道	職員定員の合理化を図ったうえで各種支出削減に取り組んだが、職員数の急激な減少により対応に限界が生じた部分もあった。
町村Ⅰ	北海道	人件費の抑制をはじめ目標が達成されたもの、結果、限界に近いところまできており、新たな縮減、合理化策が提案できていない。
町村Ⅰ	北海道	人件費の節減のための職員の採用抑制が、定員管理上から職員の年齢構成で弊害が生じている。支出抑制の結果、公共施設等の維持補修経費の節約が、逆に補修経費の高騰をまねいている。
町村Ⅰ	北海道	人件費を抑えることが、もっとも効果があるが、職員数を極限まで減らせば、急病や事故、自己都合退職の予期しない定数減が発生した場合、仕事をカバーできる余裕度が少ない。
町村Ⅰ	青森県	地域住民の理解。
町村Ⅰ	秋田県	支出縮減に向けた取り組みを進めているものの、事業量に対する正規職員の適正配置や、施設の老朽化に伴う維持補修費の増加などから、大きな効果を見込むことができない状況になりつつあると考えられる。
町村Ⅰ	福島県	シーリングなどの現状を省みない削減手法による行政サービスの低下が懸念される。
町村Ⅰ	東京都	財政指標等使い、歳出削減に対する職員への説明を行っても、なかなか理解されない。
町村Ⅰ	長野県	支出縮減・合理化に取り組むことは住民サービスの低下につながる側面があり、住民や議会の理解を得るのが困難である。
町村Ⅰ	京都府	これまで支出の縮減・合理化を進めてきたので、いかに継続し、また新たな合理化に取り組むかが検討課題である。
町村Ⅰ	和歌山県	支出縮減・合理化と必要事業との兼ね合いが難しい。
町村Ⅰ	高知県	支出縮減において住民負担を増加させない。
町村Ⅰ	熊本県	支出削減には人件費カットが一番効果があるが、職員を減らしすぎても事務量に負担がかかり、行政サービスの低下につながる。いかにしてサービス低下を招かないようにコストを縮減できるかが難しい。
町村Ⅰ	沖縄県	職員が一体となり支出削減の共通認識を保たなければならない。また、地域住民に対しても協力してもらおうのが今後の課題である。
町村Ⅱ	北海道	経常経費の削減額における各担当課との調整。
町村Ⅱ	北海道	財政健全化に対する町内の合意形成と町民の理解を得るための手法。
町村Ⅱ	岩手県	課題というか実情を記入するとすれば、当村では支出縮減に関しては平成16年度から鋭意取り組んできたところであり、かなりの犠牲も伴う実績を残していたので、今頃になって前年度対比での削減率を出せといわれても大した数字にならないのは自明のことである。
町村Ⅱ	福島県	財政難の折、支出縮減・合理化はしなくてはならないが、最低限の支出については必要なものであり、現状としては取り組みが困難なものが多い。
町村Ⅱ	福島県	協働のまちづくりを目標とし、地域及び各種団体への各事業のアプローチを行っているが、理解と協力体制が得られない状況にある。
町村Ⅱ	栃木県	営利企業なら歳出削減とあわせて財源確保の売上増を取り組むことができるが、行政の場合、歳入確保は資産売却など一時的な対応に過ぎず、どうしても合理化は歳出削減に向かうことになる。しかし、歳出削減も一定のレベルに達しており、過度の削減はサービス・機能の低下を招く。現在限界値でなかるうか。

市区町村 類型	都道府県	Q34の主な自由意見の内容
町村Ⅱ	千葉県	従来の行政主導から住民協働へ移行するための住民の理解を得ること。
町村Ⅱ	長野県	財政力に乏しい小規模な自治体でありながら（だからこそ）、住民サービスの低下に結びつくような支出縮減・合理化施策が実行できず、問題解決の先送りが続いている状況。
町村Ⅱ	鳥取県	縮減の一方、重点を置く部門の精査。
町村Ⅱ	鳥取県	思いつくことは手当たり次第やったので、最近ネタ枯れ気味である。
町村Ⅱ	高知県	住民の理解。
町村Ⅱ	高知県	事業所管課との合意形成など庁内調整が難しい。
町村Ⅱ	熊本県	市民や議会の理解を得ること。
町村Ⅱ	鹿児島県	一島一町であり、支出縮減・合理化等は、町民の生活を守るうえで、難しい。
町村Ⅲ	北海道	各部署、各団体間へ縮減理由を説明し、その内容と公平性について十分な理解を得ること。
町村Ⅲ	青森県	事業の重要度、緊急度、事業効果の検討等及び節減意識の向上
町村Ⅲ	青森県	住民の行政依存意識の改革
町村Ⅲ	宮城県	一般会計に係る支出縮減を強化したところで、不採算地区に係る病院事業会計はじめ、国保会計、後期高齢者医療会計や介護保険会計といった医療・給付会計、さらにライフラインを維持運営する上下水道事業特別会計への繰出金を抑制する手立てがない。
町村Ⅲ	神奈川県	財政主管課では支出縮減という意識があっても事業主管課においては、サービスの充実を目指す必要もあり、主管課による自主的な予算の削減に期待するだけでなく、優先順位を付けて強制的に予算を削減するなどの方法をとることを検討する必要がある。
町村Ⅲ	富山県	地域にとって真に必要な事業の選択順位。
町村Ⅲ	長野県	利用者・受益者・交付対象者への説明と納得を得るまでの交渉
町村Ⅲ	兵庫県	庁内全職員が共通認識として縮減・合理化の必要性を理解し、足並みのそろった取組みになること。
町村Ⅲ	兵庫県	住民等の理解。
町村Ⅲ	島根県	定員適正化計画を策定し、人件費の削減に取り組んでいるが、制度や事務事業が専門化するとともに、住民への説明責任等も益々重要となっている。また、これまで考えられなかった訴訟等への対応もあり、合理化は進みにくい状況となっている。
町村Ⅲ	福岡県	定員の合理化による退職者不補充が続き、職員の年代構成に歪みが生じている。今後、民間職務経験者の採用等の実施により適正化を図る。
町村Ⅲ	鹿児島県	連結赤字解消において、国民健康保険事業等の公営事業（企業会計含む）への赤字補てん繰出金が増大し、通常の予算運営も困難になっている。
町村Ⅳ	岩手県	経年劣化による施設の維持補修費の増嵩、高齢化の進展に伴う扶助費、国保等特会への繰出金は増嵩しており、住民サービス提供を縮減することがないように事務事業及び支出内容を吟味しているが、削減の余地が年々小さくなっているように思う。
町村Ⅳ	宮城県	今後は従来の削減型の行政改革に加え、事業執行に際して必要性・効率性・有効性等の観点及びコスト意識・成果重視意識の定着と事務事業の取捨選択を行う判断材料として有効な「行政評価制度」を軸とした行財政改革に取り組むことで課題を解決できると考える。
町村Ⅳ	宮城県	行政への依存度が高い地域であるため住民の意識改革が必要。
町村Ⅳ	秋田県	経常的支出は、事務改善等でほぼ限界に近いものになっていると理解しております。投資的経費は地域雇用を担っている業者もあり、削減を前提に発注を抑えることは幾多の課題をクリアする必要があると思われます。
町村Ⅳ	山形県	庁内調整を更に進めることが必要。
町村Ⅳ	福島県	初期の目的を達成したと思われる補助金の廃止等、事務事業の統合やスクラップが必要と考えるが、議会や住民の理解が得られない。 全庁的取り組みとしての統率が必要であるが、各課や職員間に温度差がある。
町村Ⅳ	福島県	合併前の旧町村が広大な面積を有していたことによる職員数の増大や観光施設や福祉施設、社会教育施設が数多く点在しており、今後老朽化に伴う維持管理経費の増大や予想され、施設の統合・廃止等を行っていかなくてはならない。
町村Ⅳ	福島県	物件費の縮減はある程度達成しているため、今後は町政課題の優先度に応じた事務事業の再編整理統廃合が不可欠である。
町村Ⅳ	茨城県	事業の取捨選択をする場合の、議会や住民の理解・協力。

市区町村 類型	都道府県	Q34の主な自由意見の内容
町村Ⅳ	群馬県	近年回復の兆しがあるが、三位一体の改革により地方財政が悪化したため、支出削減や合理化への取組みをより一層強化してきたが、削減や合理化にも限界がある。また、市町村は住民に直接関わる自治体なので、ほとんどの予算が住民生活と密接しているため、削減が困難なものが多い。
町村Ⅳ	千葉県	住民、議会、首長の理解。
町村Ⅳ	兵庫県	直接市民と接する事務所管課等の合意形成と市民の理解が必要。
町村Ⅳ	兵庫県	支出削減のため、職員、議会、住民一体となった意識の統一。
町村Ⅳ	和歌山県	単に削減するだけでなく、住民サービスが低下しないよう実施方法などを工夫し、費用対効果を高める必要がある。
町村Ⅴ	青森県	首長、議会の理解と決断。
町村Ⅴ	岩手県	国や都道府県の方針の定まらない事業設計が、支出削減・合理化の障害になりつつある。
町村Ⅴ	山形県	現在の町民サービスを維持するにも、年々増加する扶助費などにより財政的に余裕がない現状である。当町では数年後には大規模な公共事業を予定していることから、その財源確保に向け支出削減・見直しは避けては通れないが、どのような部門・分野を重視し、また篩い分けするかが課題である。
町村Ⅴ	千葉県	取り組み期間においては、かなりの支出削減が図られたが、事務事業の抜本的な見直し（統廃合）が必要であり、それに伴う組織のスリム化が進んでいない。
町村Ⅴ	神奈川県	扶助費等を始めとする増大する義務的経費への対応。削減した場合の議会・住民の理解を得ること。
町村Ⅴ	兵庫県	全国的に減収傾向にあるが、各担当課では現在実施している事業に固執するため、現予算ありきで予算要求等を行う傾向にある。今後、歳入が右肩下がり状況にある中、事務事業廃止等による財源配分を行わなければならないが、行政評価など自己点検制度を活かしきれず事業の廃止に踏み切れていない。
町村Ⅴ	福岡県	枠配分などにより歳出を抑制したため、必要な新規事業へ取組む姿勢が出難しく、また、支出削減・合理化への継続した取組みが疎かになる部分がある。
町村Ⅴ	福岡県	庁内の抵抗。議会、住民の理解。
都市Ⅰ	青森県	これまで実施してきた支出削減、合理化は、市民の理解があれば協力なしにできるものが多かった。これからは市民の協力や協働意識の中で実施する必要がある。
都市Ⅰ	岩手県	行政評価制度等の結果を踏まえ、客観的な視点による一層の選択と集中を推進するための意識の高揚を図ることが重要であると考えています。
都市Ⅰ	岩手県	財政健全化に向けて、人件費抑制・シーリングなどを実施し効果も挙がり庁内の理解も深まってきている。しかし、従前の削減方法も限界に近づきつつあり、新たな手法を検討する時期にある。
都市Ⅰ	福島県	人件費削減のために職員数が減っている中、新たな行政需要が増えていくため、行政評価を行いながら事業の精査を行っていく必要がある。
都市Ⅰ	千葉県	当市は、合併団体ですが、将来の合併支援措置終了に伴う財源の削減見込額が、非常に大きく、日々人員削減による人件費の圧縮、事務改善等による経費削減等に取り組んでいるところであるが、今後はさらに事業廃止等に取り組まざるを得ず、住民サービスに直結する支出削減が避けられない状況であること。
都市Ⅰ	新潟県	市民感情としては、支出削減しサービス低下を招く前に、職員給料のカットが前提という気運が強い。
都市Ⅰ	新潟県	多様化する住民ニーズに応えるためには外部委託化程度で、ましてや増強する事業があっても廃止・削減できる事務事業が皆無の状況である。
都市Ⅰ	新潟県	職員個々の意識の向上が課題です。行政評価制度等を職員の意識の向上のために有効活用し、個々の意識の向上の先に支出削減を結びつける必要があります。
都市Ⅰ	新潟県	支出削減・合理化が叫ばれて久しく、その余地がまだあるだろうが、経常経費については限界に近い感がある。 人（人口も職員数も）が減り、ニーズが多様化し、事務が高度化する傾向に、マンパワーで乗り切れるものとそうでないものがある。人が磨り減らない支出削減・合理化がどういったものか考え続ける必要がある。

市区町村 類型	都道府県	Q34の主な自由意見の内容
都市Ⅰ	富山県	市民サービスに影響が生じるものに、今後踏み込めるか。
都市Ⅰ	富山県	合併に併せて、さまざまな事務事業一元化を図ったところであり、支出削減や合理化策が合併後のサービス低下感や不平感につながらないよう説明責任を果たす必要がある。
都市Ⅰ	山梨県	住民や議会の理解。
都市Ⅰ	長野県	支出削減は当然ながら直接的・間接的に市民サービスの低下につながることはやむを得ないが、市民・議会・担当職員も含めコンセンサスをどう得ていくのが推進するためには必要と考えます。
都市Ⅰ	岐阜県	住民サービスの低下を招くことなく支出削減に取り組む必要があるため、そのバランスをどう保つかが課題である。
都市Ⅰ	三重県	平成17～21年度に進めた集中改革プランにより、庁内レベルでの支出削減・合理化については一定の成果があった。 今後はサービス水準を維持しながら合理化を図るために協働による事業展開を進める必要がある。
都市Ⅰ	兵庫県	市が縮減や合理化に取り組めるのは単独事業が中心となる。単独事業については十分精査を行い抑制・見直しを行っているが、特に県の実施する福祉関連事業で市の随伴を伴うものが出てくると、歳出抑制効果を奪われる。しかも、県事業は期限を設けて廃止されるので市民直結の市窓口は負担が出てくる。
都市Ⅰ	兵庫県	職員の意識改革。
都市Ⅰ	和歌山県	支出削減・合理化に対する庁内の一体感の醸成がなかなか難しい。
都市Ⅰ	島根県	市民・議会に対する合意形成。
都市Ⅰ	岡山県	集中と選択、首長の方針、住民の理解と協力。
都市Ⅰ	岡山県	支出削減・合理化を研究すべく庁内組織が脆弱であること。
都市Ⅰ	岡山県	支出の縮減・合理化については、行政サービスの低下につながる可能性もあるため、住民の理解を得るために、行政サービスのレベルを保つとともに、縮減に当たっては、一定のルールに基づいた取組とする必要がある。
都市Ⅰ	広島県	抜本的な支出削減に取り組むことはサービスの見直しを行うことであり、サービスの見直しには慎重な対応が必要なため時間と労力がかかること。
都市Ⅰ	広島県	年を追うごとに手詰まり感あり。今後においては、極めて重要な案件（学校や保育所等の少子化による適正配置（統廃合）の取り組みや、民間活力の活用に向けた取り組みなど）に着手する段階にきている。
都市Ⅰ	高知県	支出削減による市民サービス低下の有無
都市Ⅰ	長崎県	アウトソーシングを推進するが、メリットが無い施設も多くあり、受け手がいない。支出削減等へ取組まなければならないという意識が、市民、職員ともに低いように感じられる。
都市Ⅰ	長崎県	支出削減・合理化と住民サービスの維持・向上のバランス保持。
都市Ⅰ	熊本県	支出削減・合理化が市民サービスの低下につながらないようにしなければならない。
都市Ⅰ	鹿児島県	支出削減については、限界に近い状態であり、今後どのような取り組みができるのか更に掘り下げた模索が必要と思われる。
都市Ⅰ	沖縄県	職員の減に反比例する行政事務の増により、庁内調整が困難となり行政改革がスムーズに行かないことによる。
都市Ⅱ	北海道	市民サービスの質を維持すること。
都市Ⅱ	北海道	事務事業見直しによる削減効果はあるものの、高齢社会の進展等により社会保障関係経費が大幅に増加しており、さらなる歳出削減を見いだす必要がある。
都市Ⅱ	宮城県	市民への説明責任。
都市Ⅱ	福島県	長年継続して行っている事務事業の廃止がなかなか進まない。市民の反響が考えられるため、説明責任を果たさなければならない。
都市Ⅱ	茨城県	行政内部経費（人件費削減等）にとどまらず、行政サービス全般を対象に改革の推進。
都市Ⅱ	群馬県	今後いっそう進む少子高齢化社会に対応するため、施設の存続・統廃合等などへの取り組みや都市基盤の再構築（コンパクトシティ）などが課題と考えます。特に、公共施設の老朽化が進み、改修に要する費用が増大することが見込まれ、今後の支出削減・合理化を図るうえでの課題である。

市区町村 類型	都道府県	Q34の主な自由意見の内容
都市Ⅱ	千葉県	合併の影響により、公共施設が多い状況であり、経常的な経費の割合が高いという課題がある。行政改革の取組項目として、公共施設の統廃合を推進していきたい状況であるが、地域住民の理解がなかなか得られず、実現は難しい状況にある。
都市Ⅱ	千葉県	課題・項目を掲げた行革的な取組において、事務所管部門に実施を任せる方式には限界がある。経費削減・合理化で大きな成果をあげるには、行革を所管する部門に一定の権限が付与され、強力なリーダーシップのもとで実行する必要があると考える。
都市Ⅱ	東京都	できる限り市民生活に影響を与えずに支出の縮減を図ること。
都市Ⅱ	東京都	平成21年度予算編成から、それまでの1件査定から枠配当予算とし、予算編成段階から経常的経費の縮減に努めた。前年度予算の踏襲ではなく、全面的な見直しを図ることが今後の課題である。
都市Ⅱ	福井県	市民サービスの低下を招かないよう配慮すること。
都市Ⅱ	長野県	維持補修費等の縮減については、合理化によるものではなく先延ばしによるものが大きいいため、施設の運営や今後生じる財政負担が危惧される。
都市Ⅱ	岐阜県	これまでの減量型行革ではなく、行政経営の変革をもたらす行革へと職員の意識を変えること。
都市Ⅱ	愛知県	財政当局と事業担当課との調整及び、事業担当課と事業対象者との調整。
都市Ⅱ	愛知県	住民や議会の理解並びに説明責任。
都市Ⅱ	愛知県	住民の理解を深めるための説明手法。
都市Ⅱ	滋賀県	人口増加が続いており、行政需要の増が支出縮減効果を上回ってしまう。
都市Ⅱ	滋賀県	合併のスケールメリットを生かすためにも公共施設のあり方について適正な配置や効率的な運営、維持管理の方法などを見直すことが急務となっているが、市民や議会の理解を得るのが難しい状況にある。
都市Ⅱ	滋賀県	財政状況が厳しい状態が続き、早い時期から削減に取り組んできたため、小手先だけの縮減では対応出来ない状況にある。削減ばかりでは、職員の士気が高まらないことは課題である。
都市Ⅱ	京都府	縮減・合理化を行う時の代替案の検討。
都市Ⅱ	大阪府	市歳入の根幹である市税収入をはじめとした歳入が減少傾向であるため、歳出縮減・合理化のスピードと歳入減少のスピードに乖離が出る可能性があり、その辺の対策をどうするか課題である。
都市Ⅱ	大阪府	国・府等の政策の見直し。
都市Ⅱ	大阪府	既存事業の廃止（スクラップ・アンド・ビルドの徹底）が困難。
都市Ⅱ	兵庫県	負担等の増加（職員・住民）への説明等。
都市Ⅱ	兵庫県	合併以降、事業の見直し・コストカットを続けており、市の意識全体が縮小傾向であるため、職員全体の新規事業を企画する能力が縮小しつつある。
都市Ⅱ	和歌山県	住民サービスの低下に繋がらないように配慮すること。 人件費の削減（給与カット、定数削減等）に対する職員のモチベーションの維持。
都市Ⅱ	福岡県	縮減ありきではなく、長期的視野に立ったコスト管理。
都市Ⅱ	福岡県	市民サービスの水準を保ちながら、支出の削減・合理化を進めていくよう努めていく。
都市Ⅱ	福岡県	支出削減・合理化などによる経費削減を進める必要がある一方で、質の高い市民サービスの提供が求められており、経費を削減を進めながら、多様化する市民ニーズにいかに対応していくか、事務事業の取捨選択をしていく必要がある。
都市Ⅱ	福岡県	市民や議会、職員の理解。
都市Ⅱ	佐賀県	事務事業の評価を通して事業の精査や予算査定段階で事務的経費の見直しにより、経費の削減を行っているものの、一定の行政サービスを維持するためには削減が難しい。
都市Ⅱ	熊本県	職員定数、給料、補助金などの様々な支出削減を行った結果、財政的な効果を得ることが出来たものの、これらの取り組みでは削減効果が飽和状態になりつつある。支出削減については継続して取組む必要があるものの、これ以上の効果を得るためには、本市における将来的な行政サービスのあり方を抜本的に見直す必要がある。
都市Ⅱ	熊本県	市民や議会の理解。
都市Ⅱ	鹿児島県	職員数削減等の支出縮減を実施しながらの、市民サービスの維持・向上策について。アウトソーシングや公民連携が重要となる。

市区町村 類型	都道府県	Q34の主な自由意見の内容
都市Ⅲ	北海道	縮減による市民への影響度について、職員と市民(議会)の考え方に差が生じることが多々ある。
都市Ⅲ	茨城県	事務事業評価、施策評価の連動による、ゼロベースでの見直し。
都市Ⅲ	千葉県	市民サービスを極力低下させないための方策。
都市Ⅲ	神奈川県	全体的に社会保障費(扶助費)が増加傾向にあり、個別に縮減や合理化に努めても、予算全体としては結局増となってしまう。
都市Ⅲ	岐阜県	今後、少子高齢化が進むことや、昨今の経済状況下を鑑みると、これ以上の収入増加は望めないことから、支出の抑制がこれまで以上に必要となっているが、直接サービスの低下に繋がる部分については現実的に削減することが困難。 市民・議会を交えた広い理解が必要。
都市Ⅲ	静岡県	人員削減が進んでいる中で、事務事業は増加しており、行政と民間の役割分担を明確にした上で、行政サービスの選択と集中についての意思統一形成が必須。
都市Ⅲ	三重県	合併により増加した施設等の見直しを行い、物件費や維持補修費の縮減を図る必要がある。また、合併特例措置がなくなるまでに建設事業等を縮減し、収入に応じた予算編成を行う必要がある。
都市Ⅲ	大阪府	本市は、平成18年度に6年ぶりに赤字財政から脱却した。それ以降、黒字財政を継続していることから、議員から積極財政への転換を求める声が挙がったり、職員の意識も低下したりと、財政健全化を進めるうえで、厳しい環境になりつつある。
都市Ⅲ	兵庫県	人員や財源が削減される中、市民サービスの維持、向上をいかに図っていくか、職員個々の創意工夫のもと施策の選択と集中を推し進めていかねばならない。
都市Ⅲ	奈良県	人件費の削減を図っている一方で、扶助費については、高齢化が進む中自然増となっていることから、削減することは困難であり、また大きな税収の増加は見込めないことから、市民サービスに質を維持することが非常に難しくなっている。
都市Ⅲ	奈良県	限界に来ている。市民サービスの低下は避けられない。
都市Ⅲ	広島県	縮減・合理化することへの市民への説明と市民の理解。
都市Ⅲ	山口県	大幅な見直しを行おうとする場合の、議会や地元等との調整。
都市Ⅲ	福岡県	市民との公助、共助、自助の合意形成。
都市Ⅲ	鹿児島県	少子高齢化に伴う社会保障関係経費の自然増や耐用年数を超えた社会基盤施設の維持更新経費が増加するなかにおいて、いかに他の経費において縮減を図っていくか、これまで以上の事務事業の見直しが必要となる。
都市Ⅳ	茨城県	市民や議会の理解を得ること。
都市Ⅳ	埼玉県	支出の縮減や合理化については、総じて総論では賛成、各論では反対となる傾向にあり、利害関係などの調整が課題である。また、市民や市民団体との協働の担い手の育成も課題である。
都市Ⅳ	埼玉県	合理化は常に進めなくてはならないが、支出削減は市民サービスに影響するため、合意形成が難しい。
都市Ⅳ	東京都	支出縮減、合理化をバブル崩壊後毎年進めているため、職員のモチベーションを保つことにも限界がある。
都市Ⅳ	愛知県	サービスの低下を起こさない支出削減・合理化策。
都市Ⅳ	徳島県	市町村の事業はどの事業も住民に直結しており、いったん開始すると見直しは難しいのが現状である。そのうえで、住民理解を図ることが課題となる。
都市Ⅳ	宮崎県	住民に対する説明及び取組みへの理解。
大都市	秋田県	庁内の合意形成や調整、市民・議会の理解を得るための説明。
大都市	千葉県	扶助費・補助費等の縮減などは、市民サービスが著しく低下しないように配慮する必要がある。
大都市	東京都	住民サービスの低下を招かず、いかに経費を削減(効率化)をすすめるかが課題である。
大都市	東京都	①経費の削減を先に行うこと、②事業コストを明確にすること、③住民・議会の理解、④事務事業の休廃止、統合。
大都市	東京都	効果が乏しくなった事業の縮小・廃止に係る所管部との合意形成。
大都市	神奈川県	合理化をするうえで、市民からサービスの低下であると認識されない様にバランスを取る必要がある。不要なサービスと必要なサービスを振り分ける際に、どの様に市民意見を取り込んで反映していくか。

市区町村 類 型	都道府県	Q34の主な自由意見の内容
大都市	長野県	健全化の取組みを通じ歳出総額の縮減をしてきたが、小中学校耐震化事業を始め、新斎場建設やごみ処理施設等の大規模建設事業が今後本格化するうえ、扶助費の増加により、歳出総額は数年間大幅に増大する見込み。経常的管理経費等もこれまでの縮減の取組みで、更なる縮減は厳しくなっている。
大都市	静岡県	事業評価を行ったり、優先度をつけていくことが必要だが、利害関係者や議会にどのように説明し理解を得ていくかということ。
大都市	愛知県	サービスの低下につながる支出縮減・合理化についての理解が得られにくい。
大都市	大阪府	支出を抑制しながらも、各部局の創意工夫などにより、サービス水準の維持・向上を図ることが重要だと考えている。
大都市	兵庫県	対外的には、市民生活に直結する問題が多々あり、内部では職員の意識改革の推進など課題が多い。職員、市民等が共通認識を持って、問題に取り組むことができる環境をいかに構築していくかが問題である。
大都市	岡山県	必ず利害調整が生ずるので、やむを得ないが、新たな事業と縮減する事業とのバランスや棲み分けの基準が不明確な状態で取り組まなければならない。
大都市	広島県	厳しい財政健全化の過程にあっても市民に対する行政サービスの停滞は許されない。支出の縮減・合理化を図る一方で、行政サービスの低下を招かないような新たな発想を取り入れて事務事業の見直しを行うこと。
大都市	愛媛県	行政サービスの低下を招かないようにすること
大都市	福岡県	厳しい財政状況の中で、財政健全化への取組みは喫緊の課題であることは、全市民的な共通認識を得られていると確信しているが、健全化への取組みを進めるにあたっては、市民・議会の理解を得るための説明を行い、納得をいただけるよう努める必要があると認識している。
大都市	長崎県	スリムで効果的な行政の実現のため、組織のスリム化や定員管理による人員の削減や給与制度の見直しによる人件費の削減に頼っている状況がある。職員の士気が下がらないか心配である。
大都市	大分県	毎年事務事業の見直しを行ってきた結果、支出縮減・合理化できる余地が少なくなってきた。

# 委員レポート

## 歳出削減に求められる時代感覚！

---

佐々木 信夫（中央大学大学院 経済学研究科教授）

「行財政」という表現が使われるように、行政活動には財源が必要であり行政と財政は裏表の関係にある。どちらが表かといえば、それは行政であって、財布の量で行政が決まるわけではない。行政はあくまでも市民ニーズを前提に設計される。しかし、これからの低率成長社会、少子高齢社会を前提に考えると、市民ニーズを前面に出して裏支えとして財政を設計することは無理ではなかろうか。従来「出を計って入るを制する」ことが行財政原理とされたが、むしろ「入を計って出るを制する」という民間原理に近づける方向が、自治体経営のあり方ではないか。なぜなら、市民の要求、ニーズは無限大だが、負担できる税財政の量には限界があるからだ。すでに右肩上がりの社会は終わったのである。

各自治体は行政の内容を地域主権の観点から徹底的に見直すべきだ。もちろん、3割財政という中央地方関係の財政関係を見直すことは喫緊の課題だが、それを座して待つ態度はいただけない。各自治体は政治主導で自ら歳出削減の努力をより強めなければならない。

それは①出先機関の統廃合を大幅に進め職員を削減する、②事務事業の評価を厳しくし非効率、効果性の乏しい事務事業はやめる、③民間開放を進めPFI、指定管理者など民間活力を導入する、④民間委託の領域を大幅に増やすといった様々な手立てが必要となる。

その際、視野に置くべきは、現在の歳出水準はバブル経済崩壊時の93年レベルからそう大きく変わっていない点だ。税収はすでにバブル経済前の85年レベルに戻っている（ダウン）。その収支の差を借金で埋める措置を国地方とも20年近く続けてきたが、もはやそれは限界である。すると、少なくとも増税を前提としない限り、概ね20~25%の歳出カットがなければ財政危機はやまず、財政破綻へ陥る可能性がある。これまでナショナルミニマムとされてきた行政内容とその水準も聖域とは考えない。「ない袖は振れない」、この言葉はそっくり住民にも向けざるを得ない。その理解と協力の上に、公共領域に民間参入を進める市場化テストなどを活用し、徹底的な事業仕分けを行うべき時に来ている。

収入源を増やす工夫も大切だが、それ以上に歳出を削減する工夫が求められている。

## 戦略的な支出抑制策と収入増加策

---

土居 丈朗（慶應義塾大学 経済学部教授）

我が国の地方財政は、これまでに累増した債務残高を抱えながらも、高齢化に伴う社会保障関係支出の自然増に直面している。債務の抑制と社会保障関係支出の自然増のための財源確保は、急務となっているものの、特効薬的な解決策は容易には見出せない。やはり、収入増加策と支出抑制策について、地道ながらも不断の努力が求められる。

財源確保のためには、無駄な予算の削減を求める声は住民から根強くある。確かに、無駄な予算の削減は重要だが、巨額の財源が浮いて出てくるわけではない。部屋の掃除に例えて言えば、毎日掃除をしないと部屋にはほこりが溜まってしまう。毎年度無駄な予算の見直し（部屋の掃除）をしなければ不要不急の支出（ほこり）が溜まってしまうのと同じである。だから、部屋の掃除を毎日するように、無駄な予算の見直しは毎年度必要だ。住民のニーズをうまく汲み取りながら、不要不急の支出を削減したり、実施事業の規模を適正化したり、公共事業の完成年度を遅らせて単年度当たりの支出を抑制したりするなどの取組みが引き続き求められよう。

しかし、部屋のたとえで言えば、新しい家電製品を買いたい部屋に置き場が確保できない場合に、部屋の掃除をしたからといって、家電製品の置き場ができない。それと同じように、無駄な予算の見直し（部屋の掃除）をしたからといって、高齢化に伴う社会保障関係支出の自然増（新しい家電製品）の財源（置き場）が確保できるわけではない。したがって、この財源の確保のためには、支出抑制だけでなく収入増加も当然ながら求められる。支出抑制策をきちんと住民の納得が得られる形で実行していれば、財源不足は収入不足が主因であることを説得的に説明できるから、そうなれば、普段ならあまり賛同が得られない料金引上げ等の収入増加策も受け入れられやすくなるだろう。収入増加策の実施の地ならしとなるような支出抑制策の実施を戦略的に行っていくことが求められよう。そして、恒久的な財源の確保が必要な場合には、住民と向かい合って、きちんと増税（超過課税）をお願いすることがありえよう。その場合には、躊躇なく住民の合意を得る努力が必要だ。

## 財務情報の透明化と自治体経営

---

大杉 覚（首都大学東京大学院 社会科学部教授）

地方分権が推進されるなか、財政状況が厳しい時代だからこそ、洗練された自治体経営が求められる。ことに自治体財政は地域における自治の根幹となるサービス（便益）と費用（負担）との関係を基礎とするだけになおのこと、そのあり方が問われる。「住民の福祉の増進」に向けて、いかなる自治体経営のビジョンのもとで、どのように自治体財政をマネジしていくか、財政自主権を行使しうるだけの作法や流儀が求められる。

なかでももっとも重要なのは、財務情報の透明化のあり方である。

最近、ある自治体の行政改革関係の委員会の座長を筆者は務めることとなったが、その会議でも、既視感にとらわれそうなくらい繰り返し経験した場面がご多分にもれず見られた。すなわち、会議の説明資料として提示された、予算や財務諸表など財政状況に関する資料や事務事業評価表といった行政評価結果などに対して、公募委員や無作為抽出委員から意見・要望が相次いだのである。

- 膨大な資料を「公表」しただけでは、住民に対して説明責任を果たしたとはいえない
- 優先順位や重点事項などメリハリをつけて分かりやすかたちで公開するべきだ
- 会計方式が民間と役所とではあまりに異なっており、分かりにくい
- 評価結果が最終的にどのように意思決定に反映され、次年度以降にどのように具体的な取組となっているのか不明だ

などなどである。つまり、財務情報の透明化といっても、単に情報を「公表」「公開」すればよいわけではない。自治体経営の一環としてシステム化し、分かりやすくマネジメント・サイクル上に個々の情報を関連づけるとともに、住民にとって意味のある情報として受け取れるような「可視化」といった工夫を施すことが必要だということである。

確かに厳しい財政状況のもとでは、削減を基調とした行財政改革は必須ではあるが、それだけに改革後の明確なビジョンを掲げ、そのビジョンに即した適切で効果的な改革手法が選択されるべきである。目先の削減ありきという思いが先立ち、毎年度の（削減方向での）変化率の達成にばかりに気を取られた近視眼的で微分的な改革となつては、「住民の福祉の増進」の実現は覚束ないだろう。

自治体が増収策に努めたり、財政規律を重視した経営を行ったりする上でも、住民の自治体財政への関心、さらにはサポートが不可欠である。最近では住民自らが自主的に勉強会を重ねて、自治体の財政状況を取りまとめたいわゆる「財政白書」なるものを公表する取組も増えてきている。そうした取組を自治体が積極的に支援・協力することも、財務情報の透明化として位置づけるべきだ。自治体にしろ、住民にしろ、不十分な情報のもと、一時的な感情に流されて誤った選択をしないためにも、その基盤となる財務情報の透明化をしっかりと進めるべきだろう。

# 研究会名簿

平成 22 年度 自治体マネジメント研究会 名簿

委員長	佐々木 信夫	中央大学大学院 経済学研究科教授
委員	土居 丈朗	慶應義塾大学 経済学部教授
	大杉 覚	公立大学法人首都大学東京大学院 社会科学研究科教授
	竹内 英樹	神奈川県 横須賀市 市民部長
	中道 俊之	岩手県 滝沢村 経済産業部長
	藤田 萬豊	財団法人地方自治研究機構 事務局長兼法制執務部長
事務局	飯田 昌三	財団法人地方自治研究機構 調査研究部長兼総務部長
	村上 敬	財団法人地方自治研究機構 調査研究室長兼総務部参事
	佐々木 一彰	財団法人地方自治研究機構 調査研究部主任研究員
	岸田 拓士	財団法人地方自治研究機構 調査研究部主任研究員
	星 紀祐	財団法人地方自治研究機構 調査研究部研究員
	小野瀬 孝之	財団法人地方自治研究機構 調査研究部研究員
	緒方 優紀	財団法人地方自治研究機構 調査研究部研究員
	佐藤 大輔	財団法人地方自治研究機構 調査研究部研究員

(平成 23 年 3 月現在)

財政健全化の収入増加・支出抑制等の  
取組に関する調査研究

—平成 23 年 3 月発行—

財団法人 地方自治研究機構

〒102-0082

東京都千代田区一番町 25 番地 全国町村議員会館 3 階

電話 03 (3237) 1411 (代表)

印刷 中和印刷株式会社