

# 「行財政改革プラン」の策定について

～ ダイエットではなくシェイプアップ ～

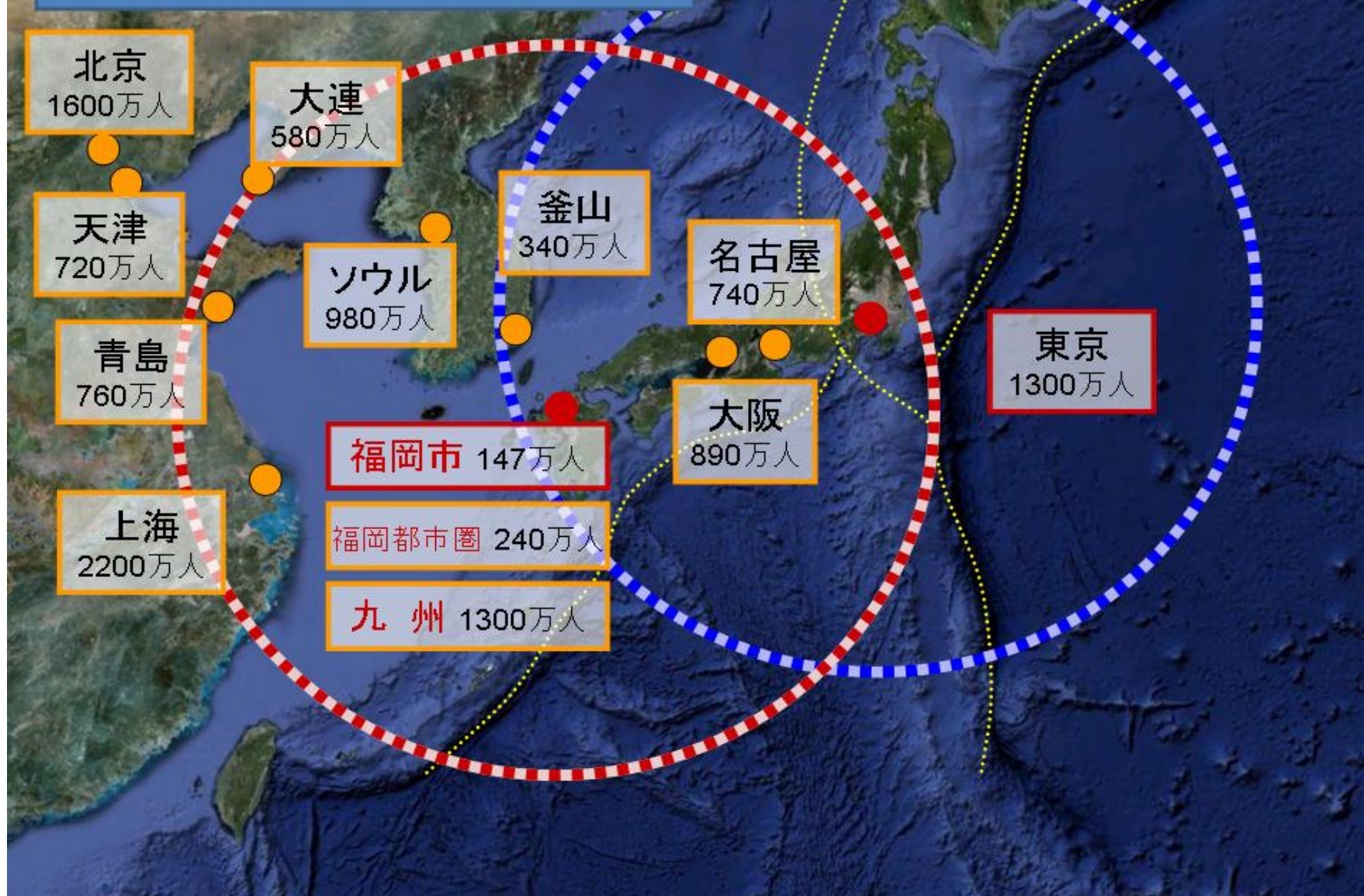
【量】から【質】へ

1	なぜ行財政改革を進めるのか？	・・・	1
2	これまでの行政改革の取組み	・・・	2
3	これまでの財政健全化の取組み	・・・	7
4	財政見通しの概要	・・・	8
5	策定の基本的な考え方	・・・	15
6	推進項目における課題	・・・	16
7	検討体制	・・・	17
8	スケジュール	・・・	18

平成24年5月25日

福岡市

### 3・11で変わった福岡のポジション 福岡は日本の「第二のエンジン」



# 1 なぜ行財政改革を進めるのか？

社会保障費が増大する中、「暮らしの質の向上」と「都市の成長」を実現する都市となるためには、福岡市の強みを活かし、自立分権型の市役所となる必要がある。

## ～目的～

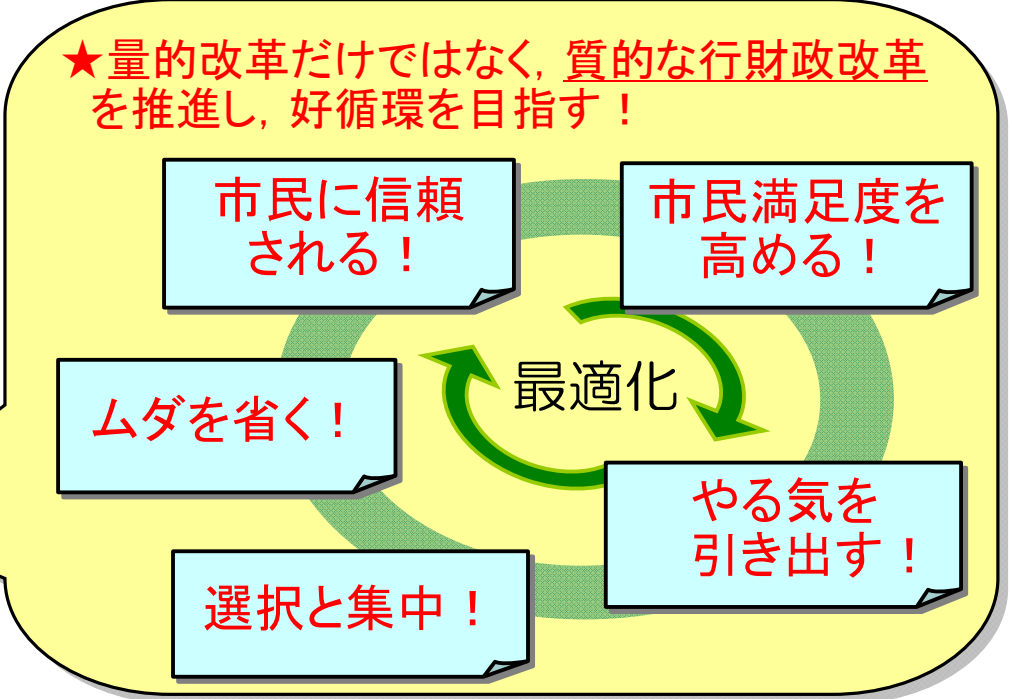
<h3>①成長戦略の実現</h3> <ul style="list-style-type: none"><li>- 今後も20年間人口が増加し続ける都市へ</li><li>- 250万都市圏として九州の成長エンジンに</li><li>- 三大都市圏に次ぐ日本の「第二のエンジン」に</li><li>- 福岡のポジションは変わった</li></ul>	<h3>②福岡市役所の体質改善</h3> <ul style="list-style-type: none"><li>- 意思決定を行うに当たって、透明性を確保し、市民への説明責任を果たす</li><li>- 常に変化する市民ニーズを的確に捉え、市民の「納得」や「共感」を常に念頭に置きながら仕事を進める</li></ul>
--	--

## ～手法～

- ①成長戦略を実現するために必要な財源を確保する
- ②社会経済情勢や市民ニーズに的確かつ迅速に対応するため、行政運営の仕組みや発想、手法を抜本的に見直す

### 《行財政改革》

- 「選択と集中」を実現する筋肉質の市役所へ



## 2 これまでの行政改革の取組み

○福岡市においては、市制が施行されて以降、ゴミの収集業務や民間保育所整備、下水処理場運転業務、港湾整備、地下鉄運行業務など、**他都市に先駆けて民間活用等に取り組んできた。**

プラン名	実施期間	主な内容	主な実施項目
平成7年度 行財政改革大綱	平成8年度 ～平成10年度	①行政組織・機構の整備 ②行政運営システムの見直し ③人材の育成・活用と職員定数の適正管理 ④外郭団体の見直し	・民生局と衛生局の統合 (保健福祉局の設置)  ・保健所の区役所への編入
平成9年度 行財政構造改革 基本指針	平成10年度 ～平成14年度	①類似事業の再編統合 ②的確なニーズの把握と施策の選択 ③市民と行政の相互協力と役割分担の明確化 ④官民の役割分担の明確化 ⑤適切な施設整備や地域施設の活用 ⑥投資の重点化・効率化	・区役所課長の地区担当者制の導入  ・美術館協会・博物館協会の統合等, 外郭団体4団体削減
平成11年度 第2次 行財政改革大綱	平成12年度 ～平成14年度	①自律した行財政運営の推進 ②市民が主役の市政の推進 ③行政の透明化の推進 ④民間活力導入の推進	・保健所と福祉事務所の統合 (保健福祉センター設置) ・経営会議の設置 ・職員定数を157人純減 ・(財)国民宿舎公社の解散等,外郭団体 5団体削減
平成12年度 DNA2002計画	平成12年度 ～平成18年度	①DNA運動 ②行政マーケティング運動 ③プロポーザル運動 ④民間型経営システム ⑤行政評価・企業会計システム ⑥現場自律管理システム ⑦コーポレートガバナンスの確立 ⑧市民自治体制 ⑨コミュニティの自律経営	・DNA運動発表大会「DNAどんたく」の実施  ・プロポーザル運動の実施  ・BP(ベストプラクティス)探検隊の設置  ・「出前講座」の導入  ・市民視点での案内表示改善等

質的  
改革の  
導入

プラン名	実施期間	主な内容	主な実施項目
平成16年度 行政経営改革プラン	平成16年度 ～平成19年度	【行政経営改革プラン】 ①自らを律する, スリムで透明な行政 ②行政の役割や関与のあり方の見直し ③地域コミュニティへの分権と共働 ④仕事のやり方の改革 ⑤改革にチャレンジする職員の育成・支援 など	<ul style="list-style-type: none"> <li>・自治協議会制度の導入</li> <li>・指定管理者制度の導入</li> <li>・庁内ベンチャー制度の導入</li> <li>・人材育成活性化プランを策定</li> <li>・庁内報「ふく・よか通信」を創刊</li> <li>・職員表彰「改善改革部門」を創設</li> <li>・職員数を240人純減</li> <li>・(財)勤労者福祉センターの解散等, 外郭団体8団体削減</li> </ul>
平成20年度 行政改革プラン	平成20年度 ～平成23年度	【行政改革プラン】 ①コンプライアンスの向上 ②傾聴と対話及び情報の提供 ③市民との相互協力 ④サービスの向上 ⑤事務や事業の評価と見直し ⑥民間能力の活用 ⑦効率化とスリム化 ⑧外郭団体改革 ⑨マネジメント改革 ⑩組織風土改革 ⑪職員の意識改革 ⑫人材育成・活性化	<ul style="list-style-type: none"> <li>・H23年度職員数9,784人となり, H26年度の約9,800人とする目標を3年前倒し達成</li> <li>・技術系組織の再編 <ul style="list-style-type: none"> <li>－アセットマネジメント及び技術分野の組織を財政局に設置</li> <li>－都市整備局と建築局の統合(住宅都市局の設置)</li> <li>－土木局と下水道局の統合(道路下水道局の設置)</li> </ul> </li> <li>・NPO共働事業提案制度導入</li> <li>・行政評価(事業仕分け)実施</li> <li>・市立病院の地方独立行政法人化</li> <li>・(財)下水道資源センターの解散等, 外郭団体2団体削減</li> </ul>

量的改革 + 質的改革的改革

(部門別の改革プラン等)

- 補助金等のあり方及び見直しの方策 (H16～)
- 外郭団体改革実行計画 (H20～) / 外郭団体経営評価 (H23)
- 人材育成・活性化プラン (H22～)
- 組織マネジメントシステム (H17～)

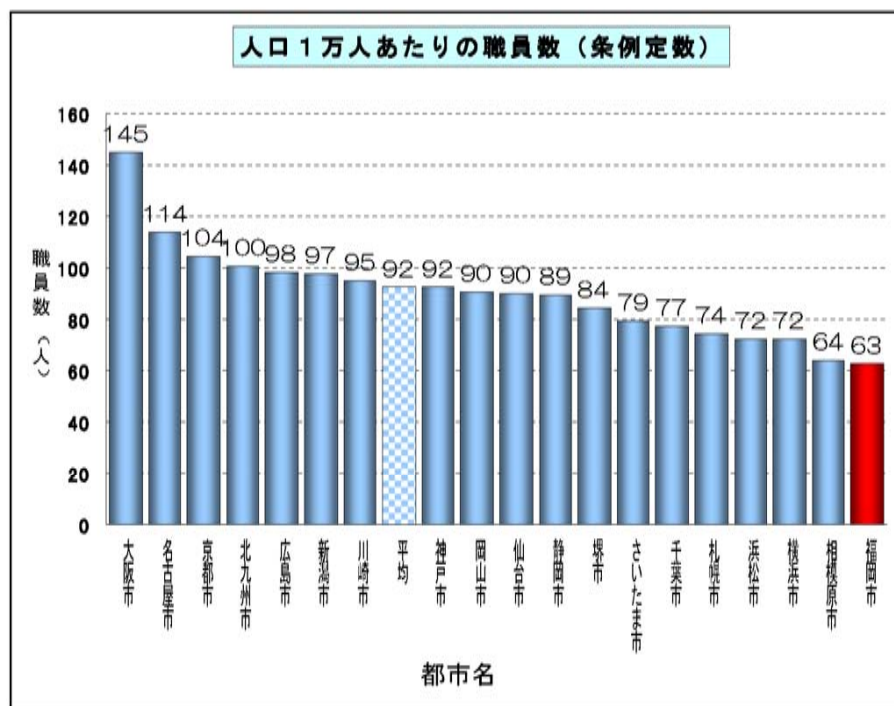
など

量的改革についての課題は、おおむね整理され、どのように実行していくかの段階であるが、質的改革的改革については、更なる改革の余地がある。

# 量的改革の成果

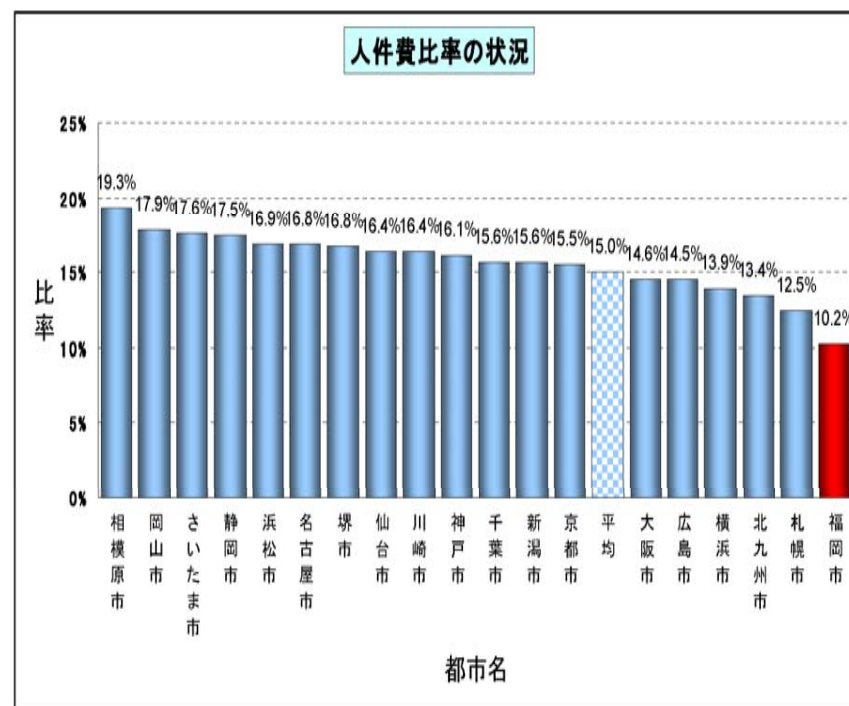
福岡市では、他都市に先駆けて民間能力の活用など行政改革に取り組んできた結果、政令指定都市の中で人口あたり最少の職員数，人件費比率となっている。

## 1 職員数



※ 平成23年4月1日現在

## 2 人件費比率

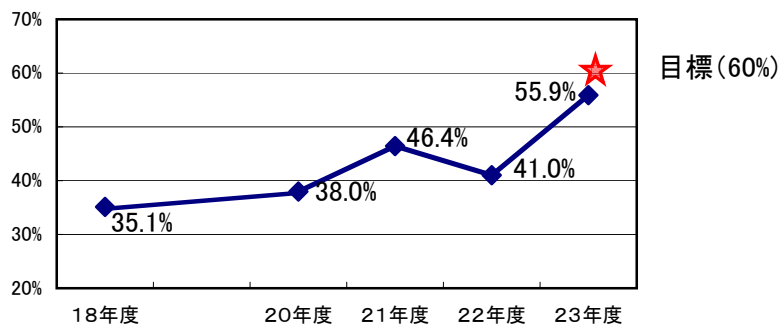


※ 平成22年度普通会計決算ベース

# 質的改革の現状

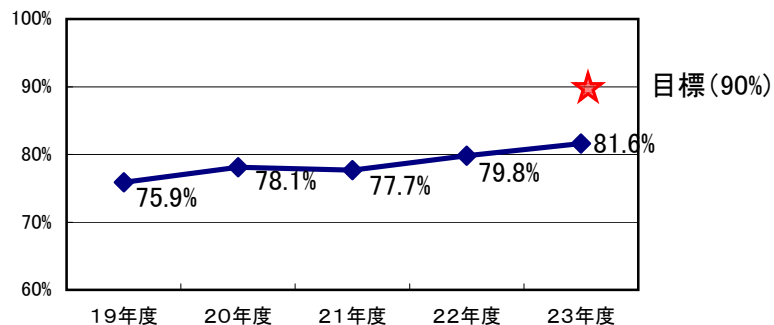
福岡市役所の信頼度、業務改善を続けている職員の割合などの数値は改善しているものの、当面の目標は未達成。民間能力の活用やICT活用による効率化には展開の余地がある。

## 福岡市の行政は信頼できている市民の割合



※ 市民を対象とした「市政アンケート調査」にて、「信頼できる」又は「どちらかといえば信頼できる」と回答した方の割合。

## 業務改善を続けている職員の割合

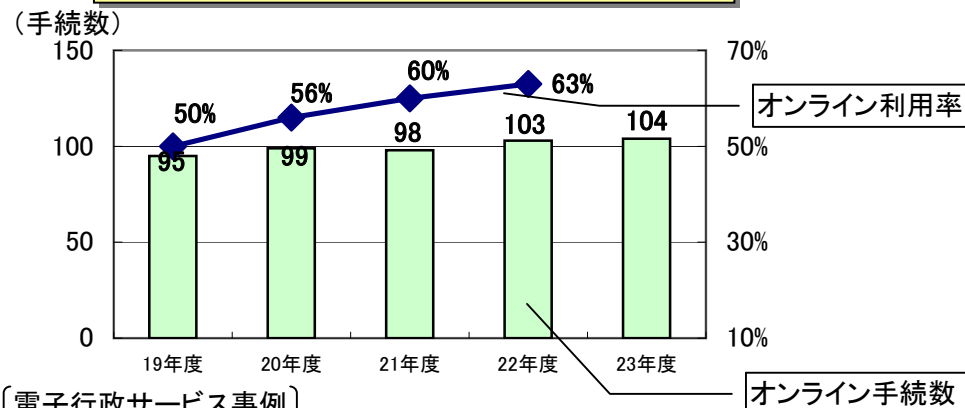


※ 職員を対象とした「職員意識調査」にて、「あなたの職場では、市民からの苦情や要望に対して迅速に的確に対応するため、常に市民ニーズを把握し改善を続けていると思うか」という質問に対して、「そう思う」又は「少しそう思う」と回答した職員の割合。

## 民間能力の活用・市民との共働

- 指定管理者の導入  
【H24】382施設
- 地方独立行政法人化  
【H22】地方独立行政法人 福岡市立病院機構 設立
- NPO共働事業提案制度  
【H20～H23】86事業提案→20事業採択
- PPP(官民協働事業)  
【H23.6】「福岡PPPプラットフォーム」設置  
【H24.4】「官民協働事業(PPP)への取り組み方針」策定

## オンライン利用できる行政手続数・利用率

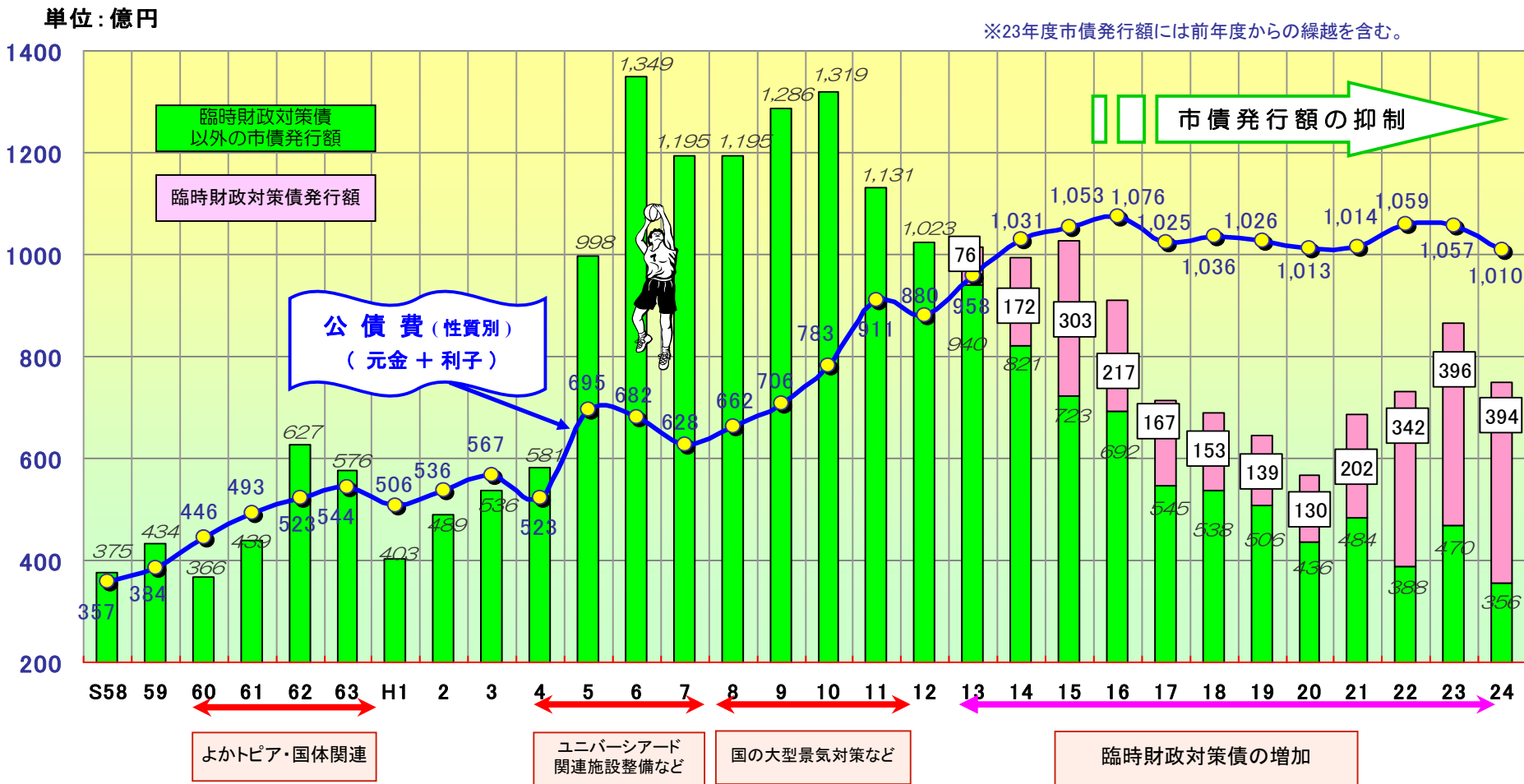


〔電子行政サービス事例〕

- 区役所・公共施設窓口における証明書発行手数料や施設利用料等の電子マネー(はやかけん)決済(平成22年5月)【政令市1番目】
- 市税の電子納税の開始(平成24年4月)【政令市4番目】
- コンビニエンスストアでの住民票等証明書の交付(平成24年8月予定)【政令市1番目】

# 市債発行額と公債費の推移(一般会計)

政令指定都市移行後、立ち遅れていた都市基盤・生活基盤(道路・下水道・文化・スポーツ施設等)の整備を積極的に進め、その財源として市の財政力を超える水準の市債発行を行った。  
その結果、平成14年度以降、公債費が1,000億円を超える状態が続いている。




社会資本の積極整備による快適な生活環境の確保



### 3 これまでの財政健全化の取組み

#### I. 財政健全化プラン(平成16年度～19年度)

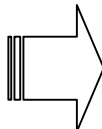
- ・目標1 **市債依存度10%～12%**
- ・目標2 プライマリーバランスの堅持
- ・目標3 経常経費の縮減

- 
- ・市債依存度は、17年度以降、目標を達成。
  - ・プライマリーバランスは、12年度以降、連続して黒字を堅持。
  - ・17～19年度の3年間で、経常経費を179億円縮減。

#### II. 財政リニューアルプラン(平成20年6月策定)〔計画期間:平成20年度～23年度〕

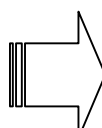
##### ・目標1 **市債発行の抑制**

平成23年度における一般会計の市債発行額を450～500億円程度に抑制することを目標として段階的に縮減する。

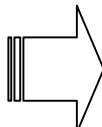
- 
- ・市債発行額は、臨時財政対策債の増加額を除くと、プラン目標とした発行額(450～500億円)の範囲内。
  - ・市債残高は、毎年度着実に減少し、ピーク時(16年度)に比べて24年度末は約2,335億円の縮減見込み。
  - ・実質公債費比率は、市債発行に国の許可を要する18%以上を下回っている。(22年度決算で16.4%)

##### ・目標2 財源不足の解消

「中期財政見通し」により見込まれる566億円(H21～H23)の財源不足について、行財政改革に取り組むことにより、確実に解消する。

- 
- ・リーマンショックの影響を受けて、実態の財源状況はさらに厳しいものとなったが、臨時財政対策債を含む地方交付税等の増加や、毎年度の事業見直しにより、財源不足を解消。

##### ・市民にとってわかりやすい 財政情報の提供

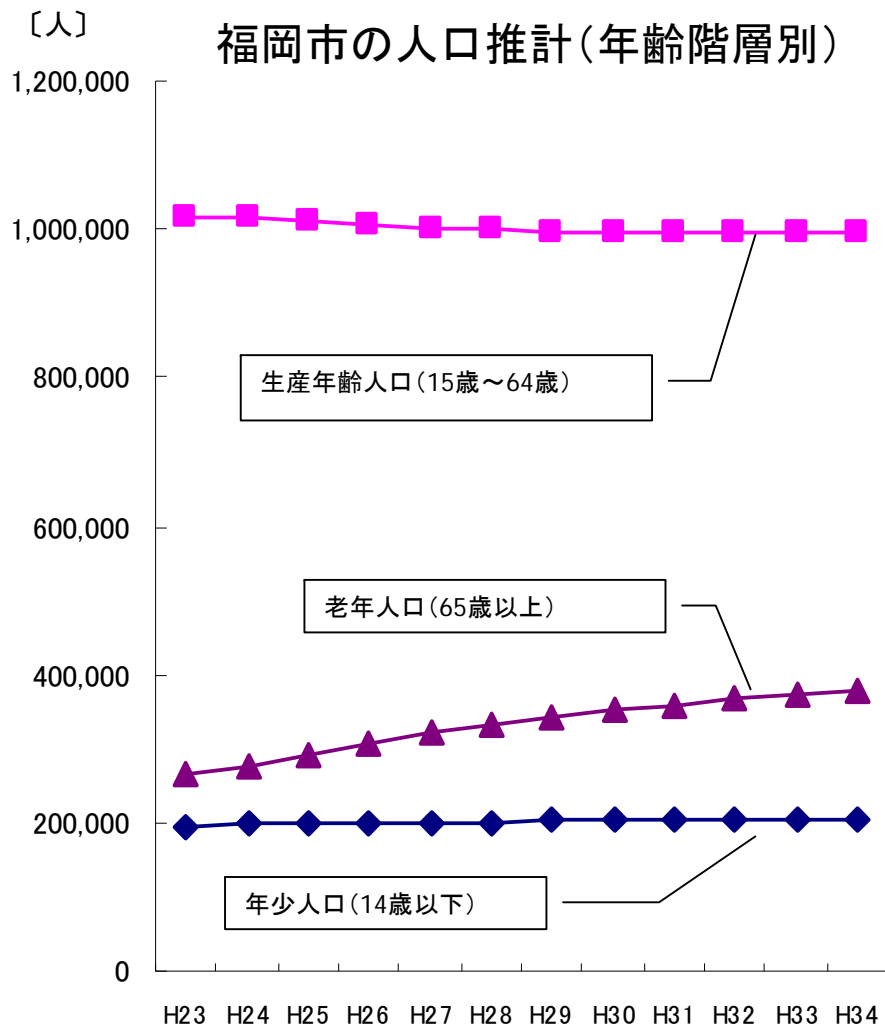
- 
- ・「ふくおかしの家計簿」、「財政のあらまし」の発行
  - ・予算見積りや調整の概要をホームページで公開

**量的な改革**には一定の成果があったが、限りある経営資源の効果的・効率的な活用や、情報提供等の**質的な改革**には課題がなお残っている。

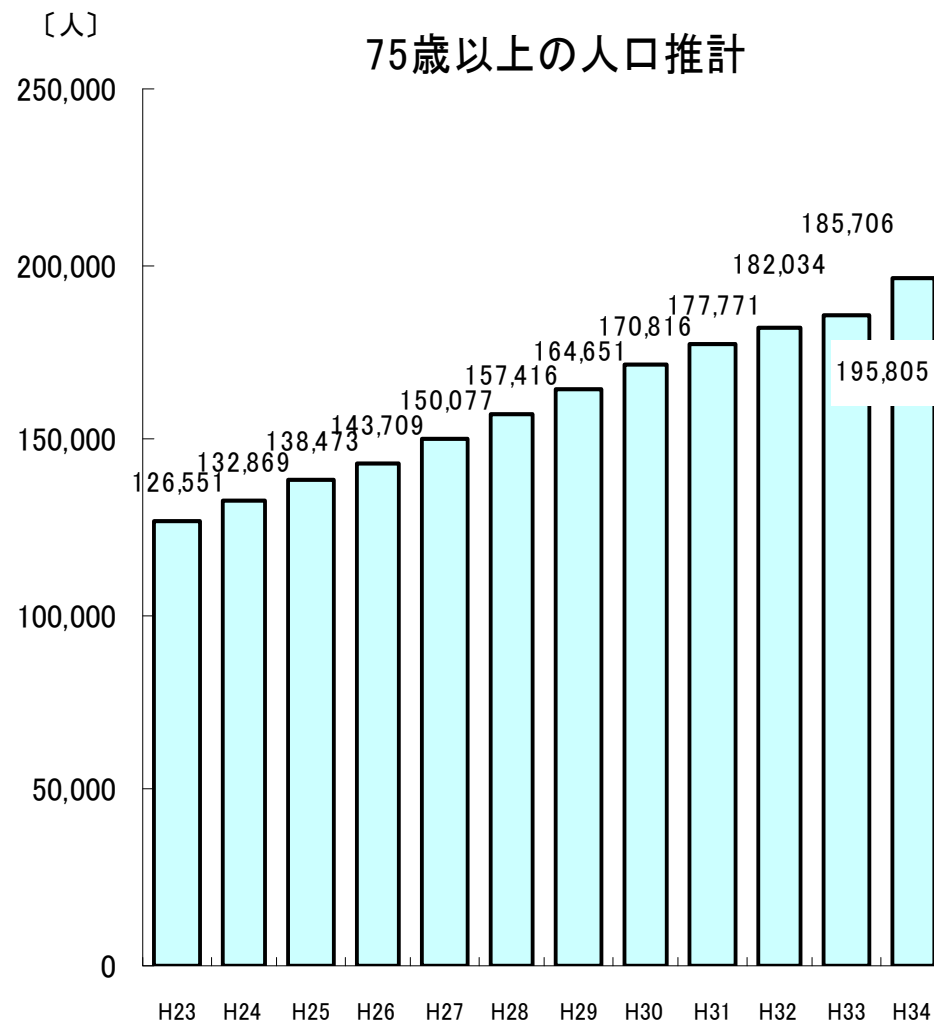
## 4. 財政見通し

### (1) 福岡市の人口推計

- ・ 福岡市の人口は今後20年間増加し、ピークは平成47年(2035年)頃、約160万人に達する。
- ・ 年齢階層別では老年人口が増加し、特に75歳以上(後期高齢者)の人口は今後10年間で約1.5倍に。



※企画調整部推計資料



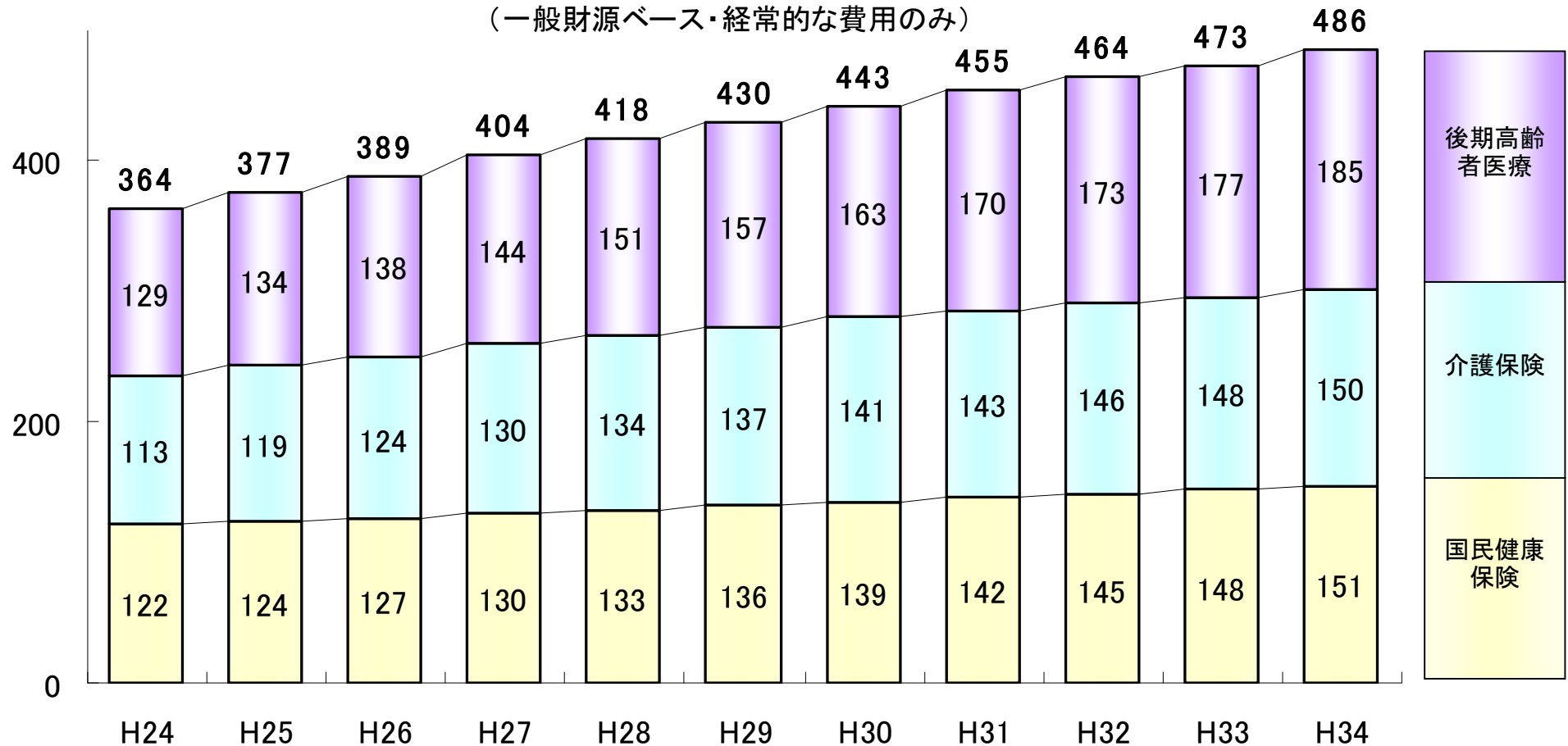
## (2) 医療や介護保険にかかる社会保障関係費の見通し

- ・ 老年人口、75歳以上(後期高齢者)の人口の増加に伴い、後期高齢者医療や介護保険等の、**医療・介護保険関係の繰出金・負担金は、大幅に増加(10年間で30%超の増加)**

[億円]

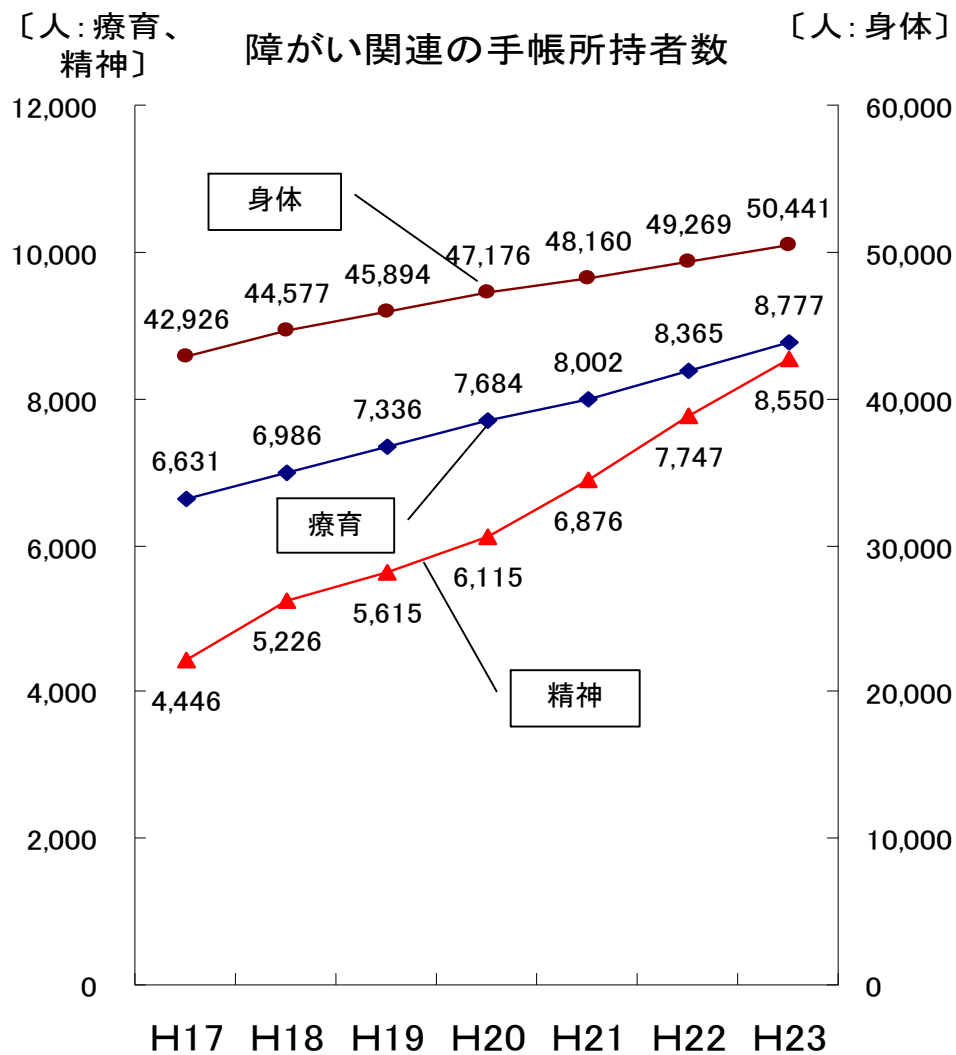
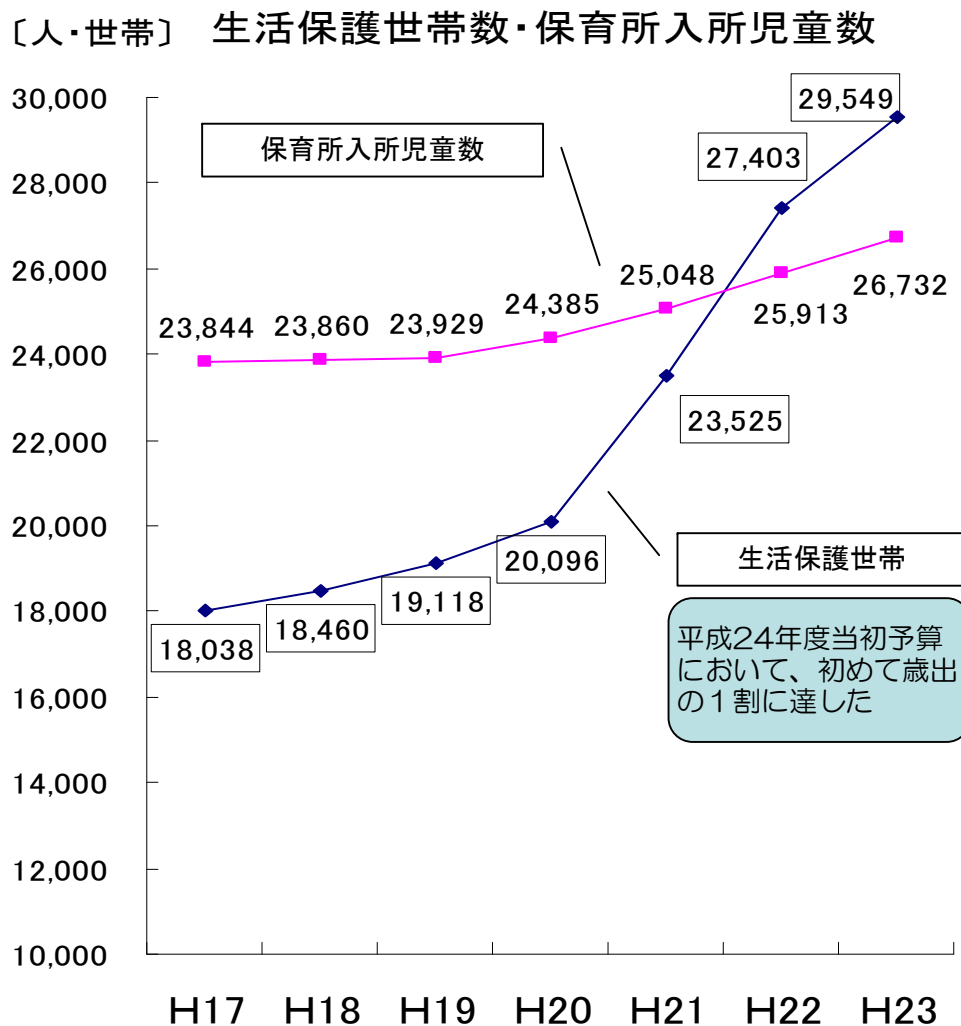
### 医療・介護保険 繰出金・負担金の見通し

(一般財源ベース・経常的な費用のみ)



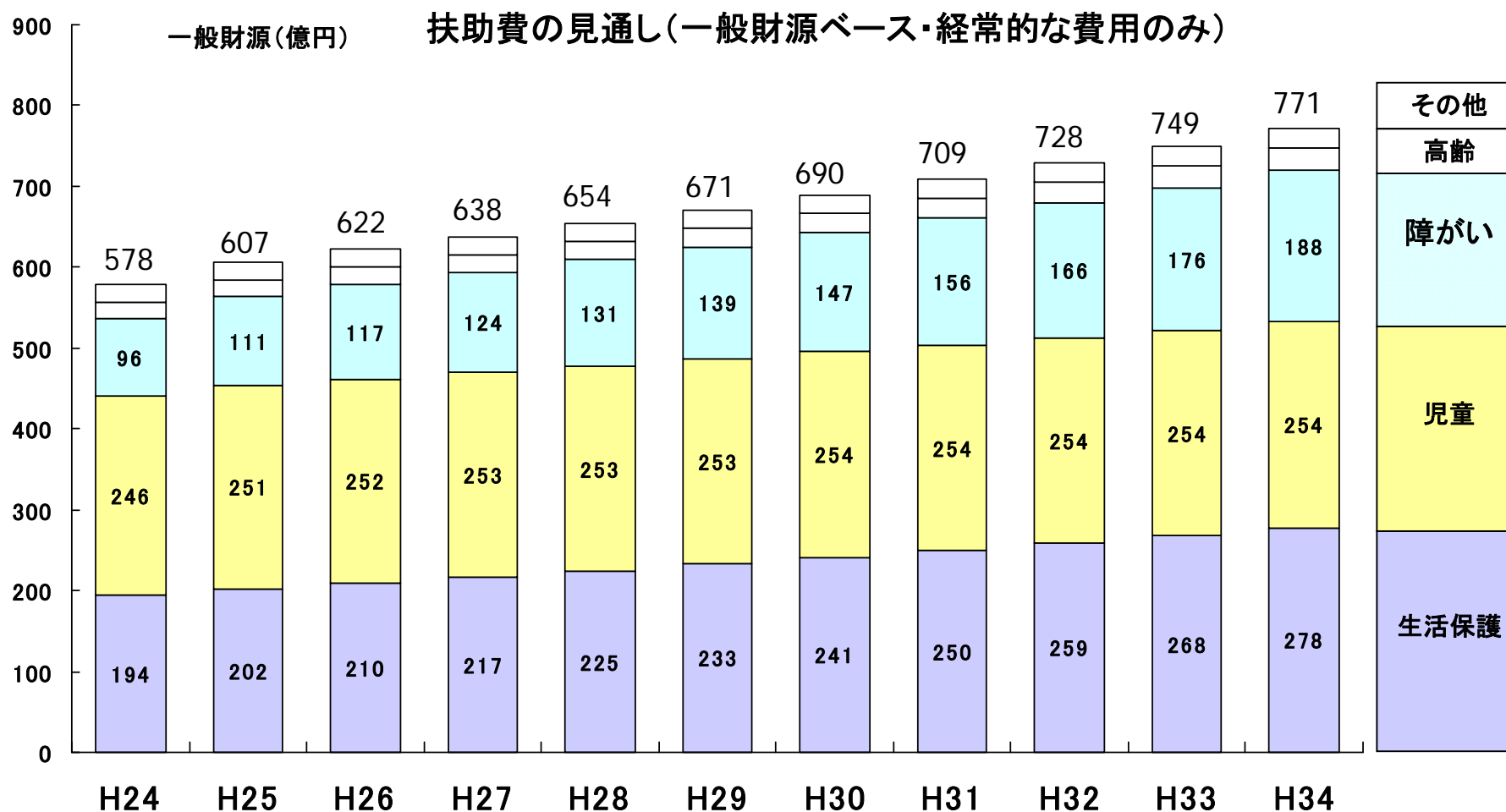
### (3) 経済的支援等を受けている利用者数の推移

・近年、生活保護世帯や 障がい者(児)が急増している。



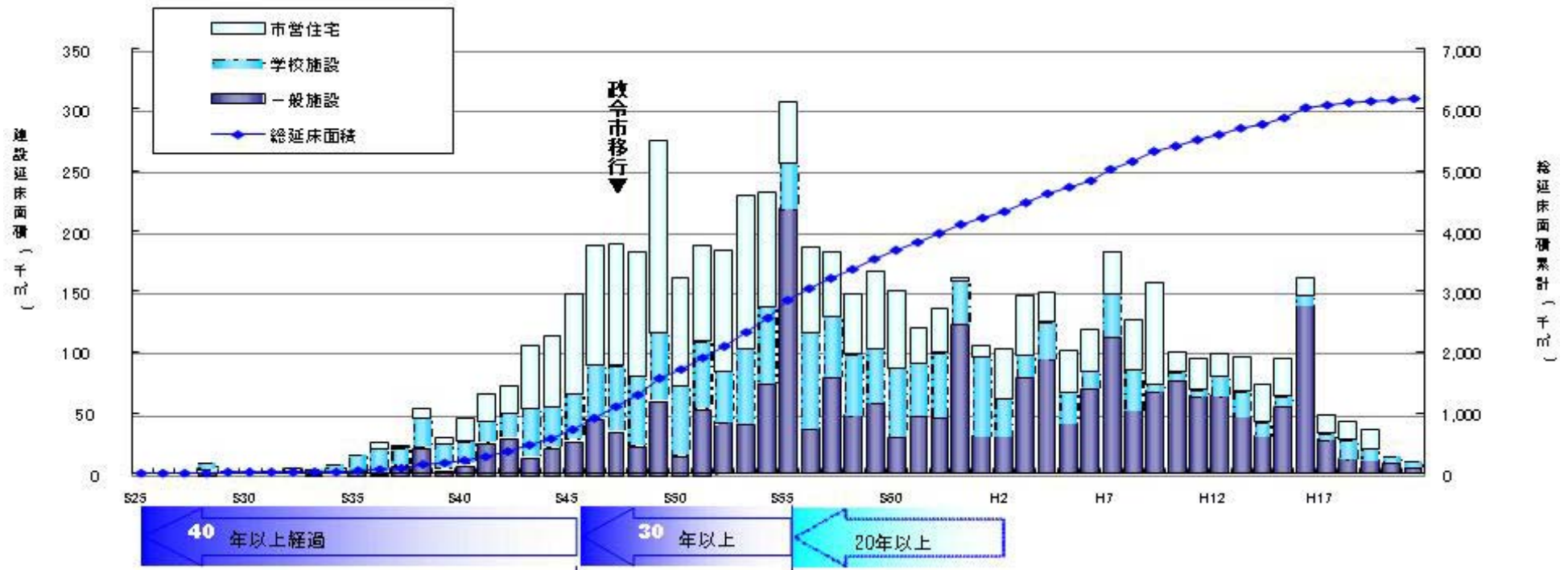
#### (4) 経済的支援等(扶助費)にかかる社会保障関係費の見通し

- ・ 近年の生活保護世帯の増加の傾向や、障がい福祉サービスの利用増加が続けば、**扶助費全体は今後10年間で30%超の増加**となる。
- ・ なお、予測を超える保育所需要の増加も見込まれること(保育所の待機児童対策など)から、**児童福祉にかかる扶助費は、さらに増加する**恐れがある。



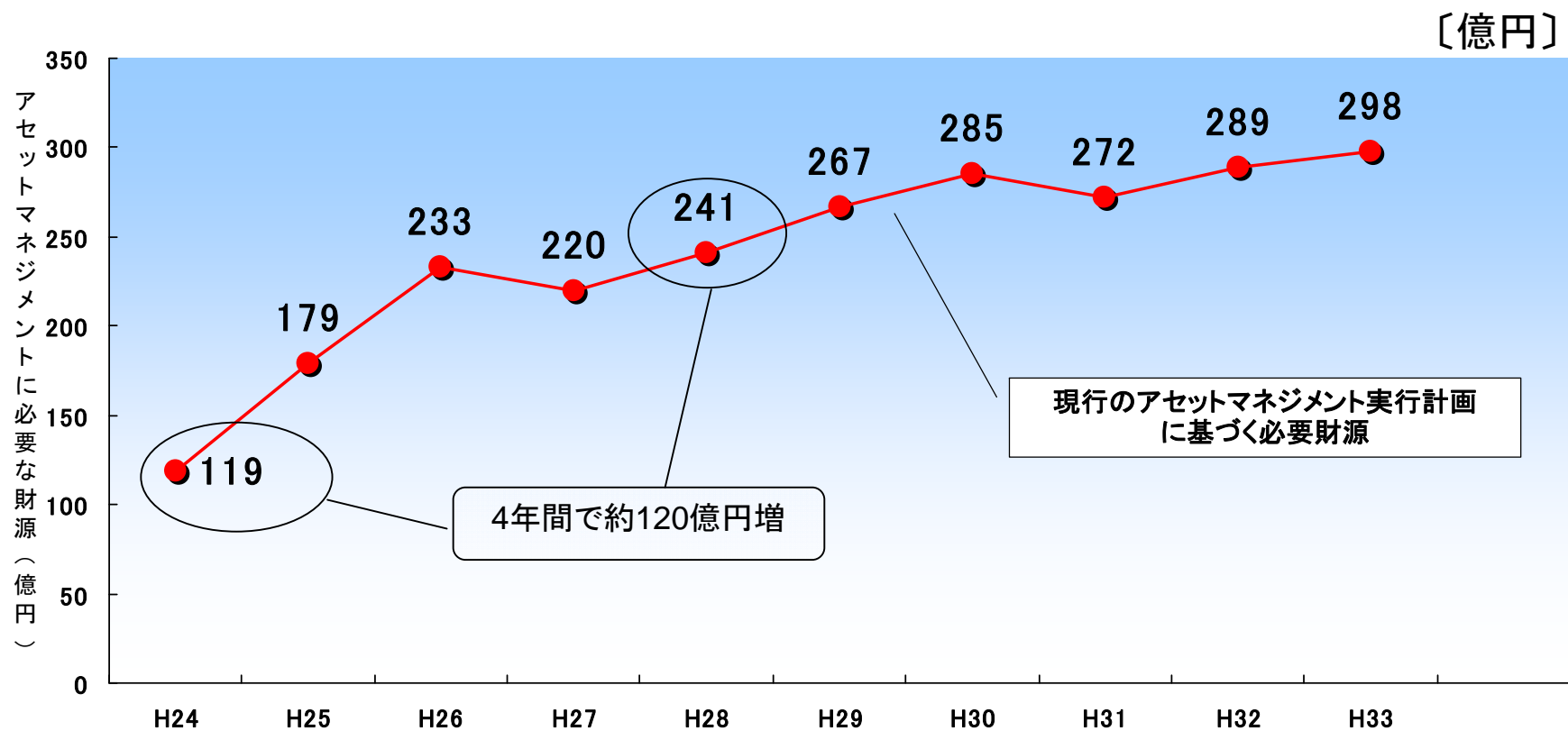
## (5) 市有建築物整備の推移

- ・ 昭和40年代から50年代にかけて、高度経済成長期や政令市移行期に大量の市有建築物が整備されており、これらの老朽化が始まっている。
- ・ 市有建築物を維持し、良質な公共サービスを持続的に提供していくために、アセットマネジメントの考え方を導入し、**施設の長寿命化や施設運営・保守管理コストの効率化**を図ることが不可欠となっている。



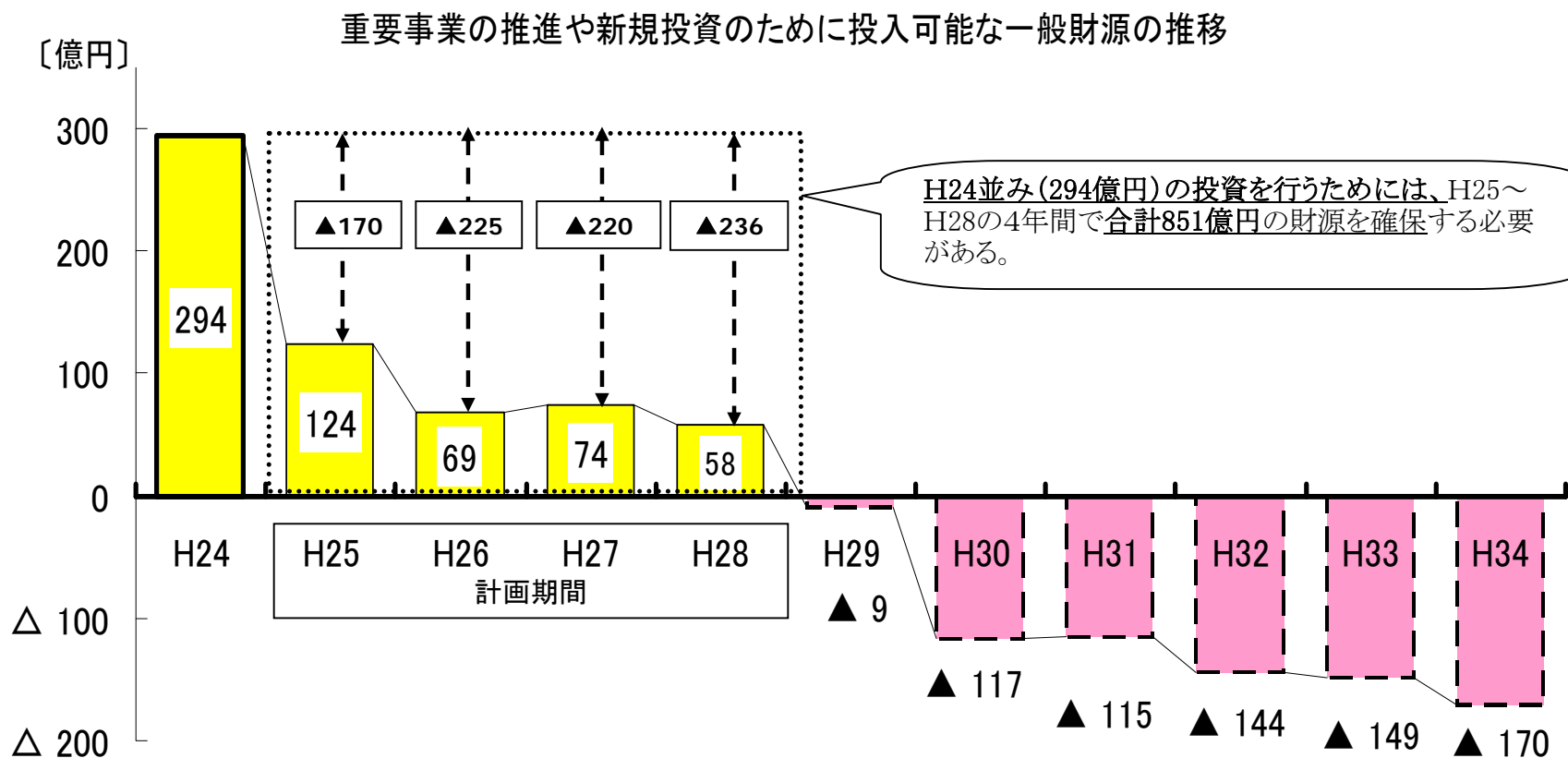
## (6) 公共施設等の維持保全・長寿命化費用の増加

- 平成22年度にアセットマネジメント実行計画を策定し、施設の長寿命化に取り組んでいるが、**公共施設等(市有建築物, 道路・橋りょう・下水道・公園など)の維持保全・長寿命化に必要な一般財源は、今後4年間でほぼ倍増の見通しとなっている。**
- さらに、市有建築物の建替費用が追加的に必要。



## (7) 重要事業の推進や新規投資のために使える財源

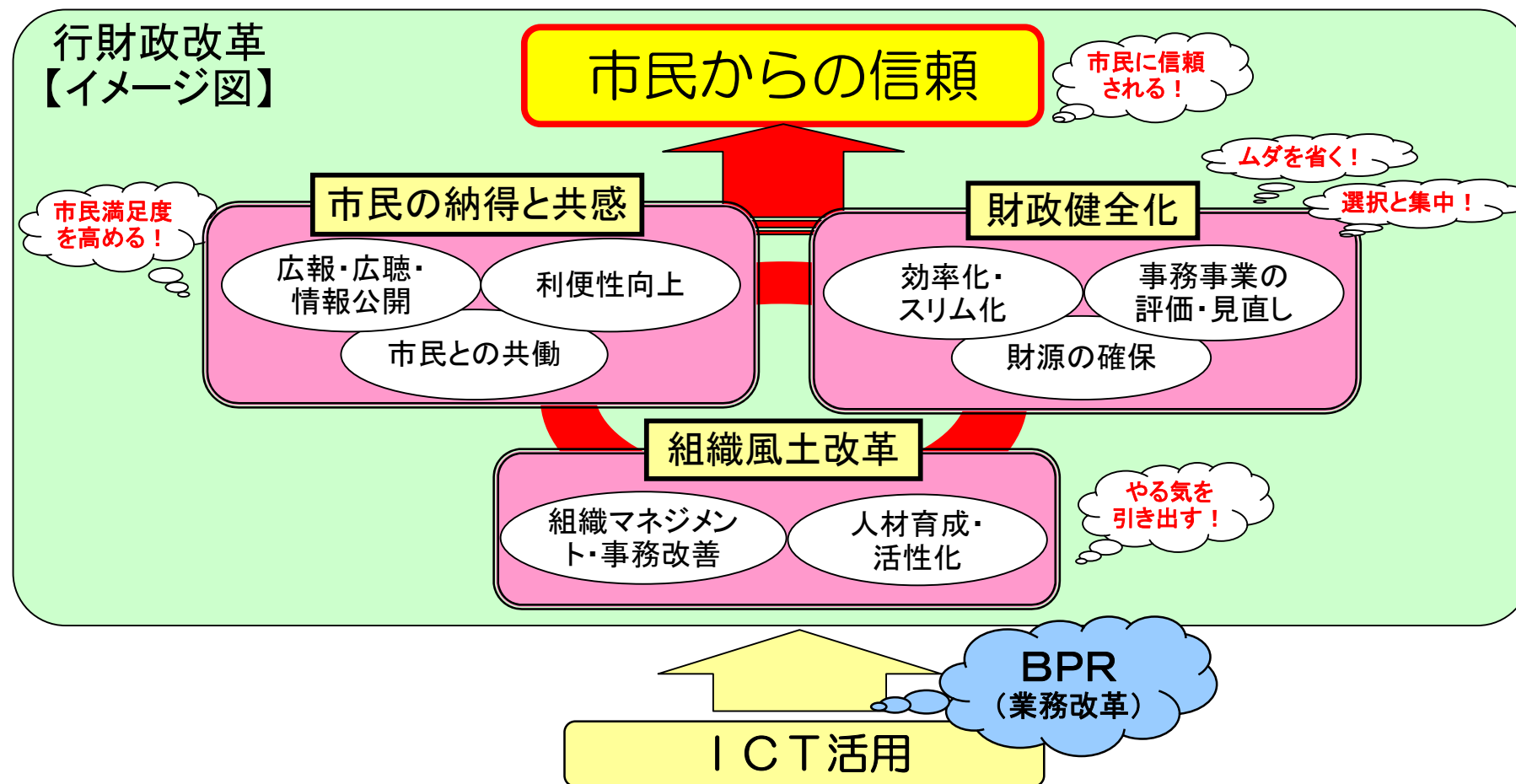
- ◆ 一般財源の総額はほぼ横ばいで推移するが、①少子高齢化の影響を受けて社会保障関係費を中心とした経常的経費の増嵩が続き、加えて、②公共施設等の施設の維持保全・長寿命化のための経費(アセットマネジメント経費)が大幅に増加する。
- ◆ その結果、**重要事業の推進や新規投資のために使える財源は、今後、著しく減少していく見込み。**
  - ー 仮に、平成24年度と同等の投資水準を維持するには、現在の試算では平成25年度から平成28年度までの4年間で、新たに851億円の財源を確保する必要がある。
  - ー **このままの財政運営では5年後には新規投資が全く不可能になる。**
- ◆ この他に、市民会館や体育館など**大規模施設の建替等の財政需要も見込まれており、確保すべき財源は更に拡大**する可能性がある。





## 5 策定の基本的な考え方

- 量的改革に加え質的改革を進めるため、これまでの「行政改革プラン」「財政リニューアルプラン」(平成20年策定／計画期間:H20～H23)を**統合・一本化し、「行財政改革プラン」とする。**
- 市民からの信頼を得る市役所となるため、行財政改革の目標を、**①市民の納得と共感、②組織風土改革、③財政健全化**とする。
- 市役所の仕事のやり方を根本から見直し、**BPR(業務改革)を行うため、ICT活用の基本的な考え方を提示する。**



## 6 改革推進における課題

目標像	推進項目	主な問題点・課題	想定される主要取組み(案)
市民の納得と共感	広報・広聴・情報公開	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ニーズの把握の徹底を！</li> <li>・情報発信力の強化！</li> <li>・市民目線で！</li> <li>・伝えたい市民に情報が届かない</li> <li>・市民からの意見等への迅速な対応</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・マーケットリサーチの徹底</li> <li>・効果的なプレゼン, 分かりやすい説明資料</li> <li>・市役所の外の世界を知ること</li> <li>・市役所の外部, 民間との上手な付き合い</li> <li>・広報ターゲットに対応した広報媒体の選択</li> <li>・市民からの意見等への対応進行管理徹底</li> </ul>
	行政手続きの利便性向上	<ul style="list-style-type: none"> <li>・窓口の待ち時間の長期化, 混雑</li> <li>・添付書類の煩雑さ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・区役所改革</li> <li>・証明サービスコーナー活用, コンビニ交付</li> <li>・システムの全体最適化</li> </ul>
	市民との共働	<ul style="list-style-type: none"> <li>・市職員の意識・認識不足</li> <li>・組織横断的な課題への対応の困難さ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・市職員の共働への理解促進</li> <li>・複雑な課題解決のための仕組みづくり</li> </ul>
組織風土改革	組織マネジメント・事務改善	<ul style="list-style-type: none"> <li>・的確でシンプルなガバナンスを！</li> <li>・「縦割り」による仕事の重複, 不一致</li> <li>・過去の成功事例や成功体験にとらわれないで！</li> <li>・仕事の進め方にもっとスケジュール感, スピード感を！</li> <li>・課題を見だし, 解決できる組織体制を！</li> <li>・コンプライアンスの徹底を！</li> <li>・組織マネジメントシステムの形骸化</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・信頼感・一体感のある組織づくり</li> <li>・組織を越えた連携の徹底</li> <li>・時代や社会の変化を的確にとらえる</li> <li>・進行管理, フォローアップの徹底</li> <li>・自ら積極的に考え, 取り組むことができる組織</li> <li>・自ら考える職員の育成, 信賞必罰の徹底</li> <li>・研修等によるマネジメント能力の強化</li> </ul>
	人材育成・活性化	<ul style="list-style-type: none"> <li>・現状に固執せず, もっとチャレンジを！</li> <li>・予算がなくてもアイデアを！</li> <li>・思い込みにとらわれないで！</li> <li>・大量退職に伴う技術・情報の継承</li> <li>・昇任・異動についての職員の不満</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・チャレンジ精神養成</li> <li>・民間との連携</li> <li>・根拠なき「こうなる筈だ」の打破</li> <li>・社会人経験者等の採用, 退職職員の活用</li> <li>・キャリア能力開発プログラムの導入</li> </ul>
財政健全化	効率化・スリム化 事務事業の評価・見直し 財源の確保	<ul style="list-style-type: none"> <li>・社会保障費の増嵩</li> <li>・公共施設の維持・更新費の増大</li> <li>・依然として高い市債残高</li> <li>・成長戦略を実現するための財源確保</li> <li>・事務事業の効果測定を！</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○事務事業の徹底した見直し 任意扶助、施設管理、人件費、補助金など</li> <li>○簡素で効率的な事務執行体制の確立</li> <li>○外郭団体の見直し</li> <li>○多様な財源の確保 税源涵養, 市有財産の有効活用, 受益者負担の適正化</li> <li>○効果的・効率的な資源配分に向けた予算編成手法の見直し 現場による自律的な予算編成, 投資の重点化, 行政評価手法の見直し</li> <li>・税収効果, 雇用増効果の把握</li> </ul>

課題・問題点の認識はあるものの、実行性が不十分である。

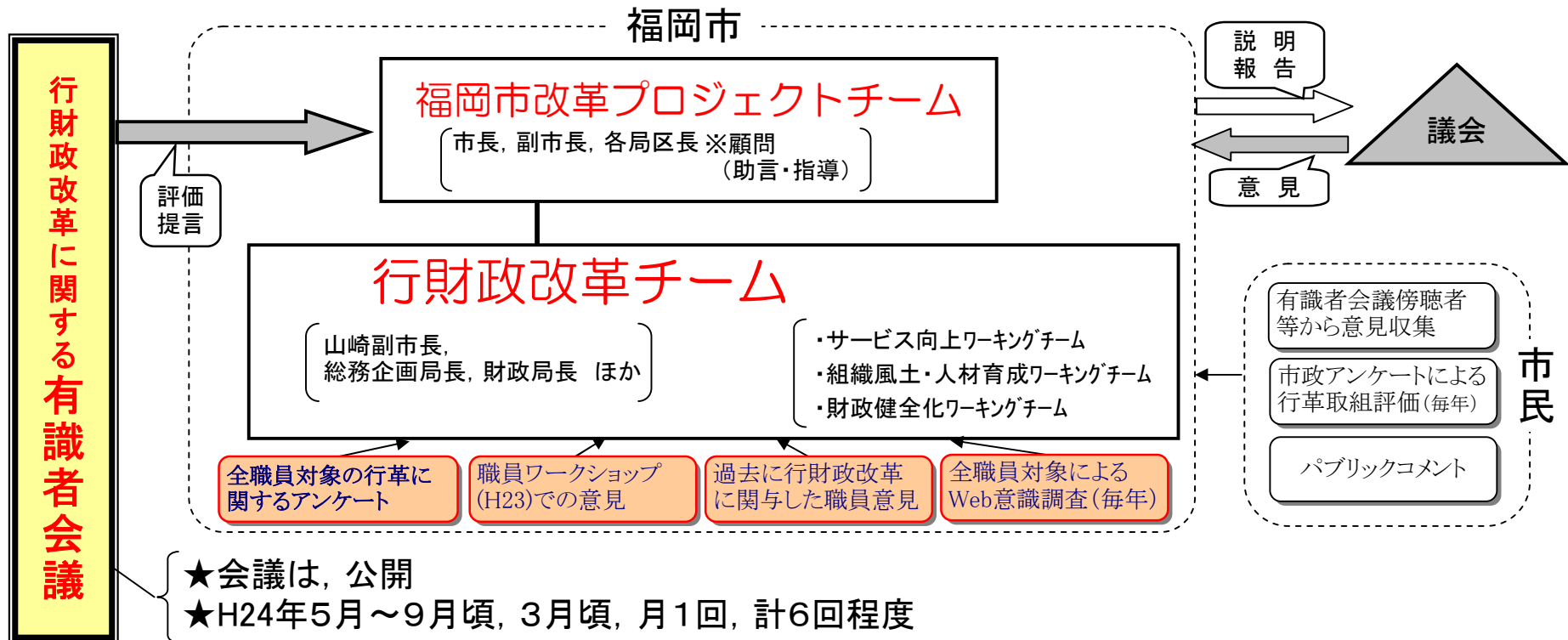
## 7 検討体制

○市内に「福岡市改革プロジェクトチーム」のひとつとして「**行財政改革チーム**」を設置

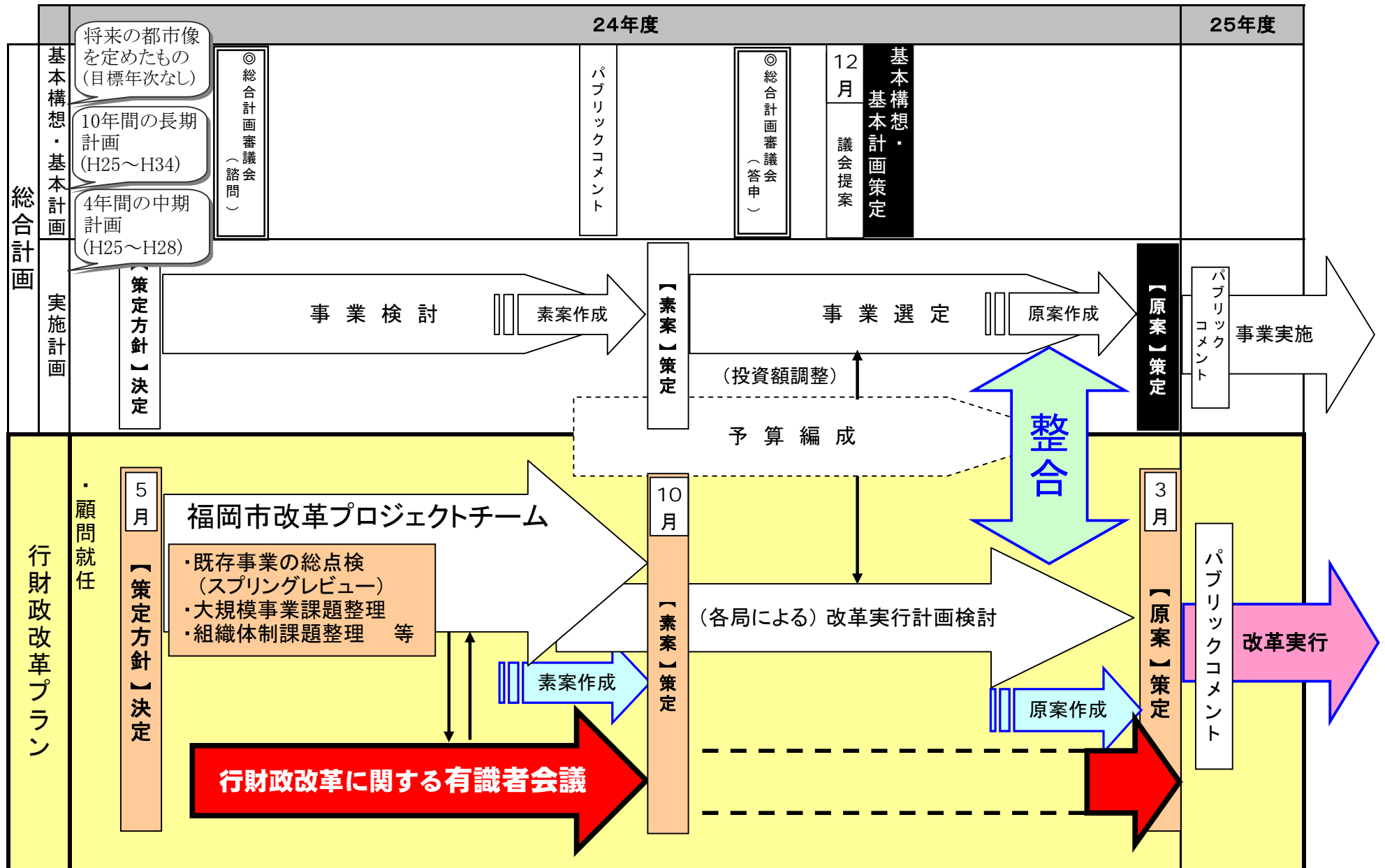
- これまでの取組みの**自己評価**，今後の**取組みの方向性**を検討
- ボトムアップ**で様々な観点から全職員の意見を吸い上げる(**全職員アンケート調査**)とともに，各局区長がリーダーシップを発揮し**トップダウン**で推進

○「**行財政改革に関する有識者会議**」を設置

- 取組み項目ごとに具体的な課題・事例**を提示しながら，今後の取組みの方向性について**評価・提言**をいただき，プランに反映



# 8 スケジュール



# 〈参考〉 総合計画と行財政改革プランとの関係

## 【 総合計画 】

