

## 総務常任委員会調査中間報告書

### 1 調査事件

行財政運営について

### 2 調査目的

本町の普通交付税は、平成 28 年度以降減少し、合併算定替えによる特例措置が終了する平成 33 年度は、平成 23 年度と比較して約 7 億円減少すると見込まれており、将来的に厳しい行財政運営が予測される。

そのため、町は平成 24 年 3 月「庄内町行財政改革推進計画」を策定し、平成 27 年度末までに歳出充当一般財源の総額を平成 23 年度比で 3 億円の縮減を目指している。また、後期総合計画に基づく大型事業も多く抱えており、今後合併特例債が 5 年間延長されることなどから、より計画性のある行財政運営が求められている。このような状況の中で将来にわたって、健全な行財政運営を行うにはどうあるべきか、行財政改革推進計画に沿って調査することとした。

### 3 調査経過

平成 24 年 6 月 15 日 (会期中)総務課・情報発信課からの聞き取り  
平成 24 年 6 月 19 日 (会期中)情報発信課からの聞き取り  
平成 24 年 6 月 25 日 情報発信課 企画係からの聞き取り  
平成 24 年 7 月 3 日 //  
平成 24 年 7 月 10 日 //  
平成 24 年 7 月 13 日 総務課 財政係からの聞き取り  
平成 24 年 7 月 18 日 ~ 7 月 20 日 視察調査(神奈川県藤沢市、香川県まんのう町)  
平成 24 年 8 月 6 日  
平成 24 年 8 月 10 日  
平成 24 年 8 月 16 日  
平成 24 年 8 月 17 日  
平成 24 年 8 月 24 日

### 4 調査状況

[現 況]

行財政改革のための取り組みとして、平成 18 年 3 月に「庄内町行財政改革大綱」(平成 18 年度~平成 22 年度)を、同年 10 月には「庄内町集中改革プラン」(平成 18 年度~平成 22 年度)「庄内町職員定員適正化計画」(平成 18 年 4 月 1 日~平成 23 年 4 月 1 日)を策定し、これらに基づいて事務事業の見直しや町民ニーズに即した組織・機構の見直しなど、全庁的に行財政改革に取り組んできた。

その結果として、庄内町集中改革プラン 9 項目で全プログラム 66 のうち実施 49、未実施 17 となっており、全体における達成率は 74.2%で財政効果額は 5 年間で職員

数 33 人減少による人件費の削減など数値目標ベースで 2 億 2 千万円となっている。

(資料 1)

今後、少子高齢化の進展や経済不況など町民を取り巻く社会環境は大きく変化し、地方自治体においても税収の減少等による厳しい財政状況となるため、今後自治体運営はますます厳しくなると予測される。

以上これまでの取り組みを受け、平成 24 年 3 月「庄内町行財政改革推進計画」(平成 23 年度～平成 27 年度)、平成 23 年 3 月「第 2 次庄内町職員定員適正化計画」(平成 22 年 4 月 1 日～平成 28 年 4 月 1 日)を策定し、今後の具体的な取り組みを明示し集中的に改革を進めている。

今後の普通交付税の推移は表 1 のとおりである。平成 23 年度は約 46 億円で合併による交付税算定替え特例措置が終了する平成 33 年度には約 39 億円となり、約 7 億円減少することが見込まれる。

表 1 普通交付税の推移 (単位:百万円)

	平成 23 年度	平成 24 年度	平成 25 年度	平成 26 年度	平成 27 年度	平成 28 年度
普通交付税	4,589	4,300	4,300	4,300	4,300	4,256
対前年度比		△289	0	0	0	△44
累計増減額		△289	△289	△289	△289	△333
	平成 29 年度	平成 30 年度	平成 31 年度	平成 32 年度	平成 33 年度	
普通交付税	4,169	4,081	3,994	3,906	3,863	
対前年度比	△87	△88	△87	△88	△43	
累計増減額	△420	△508	△595	△683	△726	

庄内町行財政改革推進計画によると最終年度である平成 27 年度末までに、歳出充当一般財源の総額は平成 23 年度比で 3 億円の縮減を目指すとしている。

(1) 職員定員適正化計画について

合併以来、平成 18 年 10 月には第 1 次「庄内町職員定員適正化計画」を策定し、定員管理の適正化に取り組んできた。合併時 298 人の職員数に対して 5 年後の平成 22 年 4 月時点では 260 人となり計画数 265 人より減少している。平成 23 年 3 月に「第 2 次庄内町職員定員適正化計画」が策定され計画は継続している。

平成 24 年 4 月の職員数は 251 人で計画数 254 人より減少しており計画以上に進んでいる。一方、正職員以外の職員については、平成 18 年 4 月 1 日現在と平成 24 年 4 月 1 日現在の比較は表 2 のとおりである。

表 2 職員数の比較一覧 (単位:人)

年度	項目	職員数	嘱託職員数	臨時職員数	パート職員数	合計
平成 18 年 4 月 1 日		293	58	23	67	441
			計 148			
平成 24 年 4 月 1 日		251	90	32	119	492
			計 241			

正職員数は減少しているが、それ以外の職員については増加傾向にあり、正職員とほぼ同数になっている。

また、部門別職員数での平成 18 年 4 月 1 日現在と平成 24 年 4 月 1 日現在との比較は表 3 のとおりである。第 1 次計画の目標値は、平成 23 年 4 月 1 日では一般行政部門 157 人、特別行政部門 67 人、公営企業会計部門 35 人となっているが、第 2 次計画の目標値は、平成 24 年 4 月 1 日では一般行政部門 154 人、特別行政部門 63 人、公営企業会計部門 37 人となっている。

表 3 部門別職員数の比較 (単位：人)

部門	年度	H. 18. 4. 1	H. 24. 4. 1
一般行政		175	154
特別行政		78	62
公営企業等会計		40	35
計		293	251

(2) 行政評価システムについて

ア 第 1 次評価

各事務事業の担当課により内部評価を行っている。

イ 第 2 次評価

各課代表者 12 人から成る「庄内町行政評価専門部会議」によって協議検討している。平成 23 年度は 5 回開催し、評価結果を「庄内町行政評価専門部会議報告書」として町長に提出している。

第 1 次評価結果を踏まえて今後の町の方向性を示す総合評価機関と位置付けしている。

ウ 第 3 次評価

町内外の有識者 6 人、公募委員 4 人、計 10 人 (平成 24 年度) で構成される「庄内町行政改革推進委員会」によって、第 1 次と第 2 次の評価が違っていたり、第 2 次評価までが妥当かどうか、拡大すべきと評価したものを選び、外部評価として第 3 次評価を行っている。

エ 総合的評価の視点と評価の活用

総合評価のポイントは「町民ニーズの把握などの現状認識」「事業の対象」「手段」「結果」を主眼とした客観的視点としている。平成 21 年度からは第一次評価結果を「内部管理型」及び「事業型」に区分けし、「現状継続」「手法を見直しして継続」「拡大して継続」「縮小して継続」「廃止」「休止」「完了」の方向性を示し、次年度に反映させることを目的としていたが、これまでの評価結果は査定の参考にはなるが、次年度予算編成に活用されていない状況である。また財務会計システムと連動しないため、結果的に廃止・休止が少なく、業務量・コストの削減など歳出削減に大きくつながらず、評価したのみとなりやすく事業のやる理由付けにはなるが、毎回同じような評価結果になっている。(資料 2)

平成 23 年度第 2 次評価専門部会議の報告書によると「廃止」は 1 事業で、「休止」1 事業、「完了」としたものは 0 となっていて、あくまでも現在行っている事業内容の評価を目的に行ってきた行政評価システムとなっている。また、評価後の追跡調査がされていないため、評価結果をどう活かされたか確認できない状況である。

#### オ 事務事業評価の推移

事務事業評価は平成 18 年度から総合計画の進行管理・コストを意識した効率的効果的な行政運営・町民参画型の満足度の高いまちづくりの推進を目的に実施してきた。評価対象事業数は表 4 のとおりである。

平成 24 年度事務事業評価の新しい取り組みとして、前年度の評価方法から、第 1 次評価は平成 24 年度 5 月末時点での評価に変え、平成 24 年度新規事業も現時点で書ける範囲の評価を記入してもらい、その時点の評価を取り入れて行っている。

平成 24 年度の行政評価専門部会議は、8 月中旬までに 3 回開催し評価を完了している。今後第 3 次評価を行い平成 25 年度予算編成に活かせるようスピード感を持ち取り組んでいる。また、評価シートも今までと様式を変え「事業費シート」と「事業内容シート」に分けて財務会計シートの内容に沿って表わす様式にしている。

表 4 庄内町事務事業評価対象事業数の推移

年度	第 1 次評価対象事業数	第 2 次評価対象事業数	第 3 次評価対象事業数
H18	223	89	—
H19	219	81	16
H20	202	51	13
H21	210	57	14
内部管理型	51	15	3
事業型	159	36	11
H22	229	45	15
内部管理型	49	10	2
事業型	180	35	13
H23	232	70	13
内部管理型	48	11	2
事業型	184	59	11
H 24	事業費シート	257	—
	事業内容シート	344	58

#### (3) 新・まちづくり計画について

平成 16 年 12 月に、合併に際して合併特例法第 5 条に基づき合併後の新町の基本方針と、速やかな一体化を促進し総合的な発展と住民福祉の向上を図るため、「新・

まちづくり計画」が策定された。内容は基本方針を実現するための建設計画（主要施策）・公共施設の統合整備・財政計画を中心に構成している。

計画期間は平成 17 年度から平成 26 年度までの 10 年間としているが、合併特例債の対象期間は合併翌年度から 10 年間となる平成 18 年度から 27 年度となり、一年の空白期間が生じている。また、合併特例債の発行期限を 5 年間延長する合併特例債延長法が平成 24 年 6 月 20 日成立した。これにより、合併後 15 年間にわたり特例債の発行が可能になったが、まだ「新・まちづくり計画」の見直しを行っていない。

[課 題]

- (1) 職員定員適正化計画について
- (2) 行政評価システムについて
- (3) 新・まちづくり計画について

1. 平成22年度実施プログラムの達成状況(半年度)

ア) H22年度実施プログラム一覧(3プログラム)

計画年度	実施年度	H22年度実施プログラム ※左下欄に示した項目です
2 2022年度(令和4年度)計画	2 2022年度実績	2022年度実績
3 令和3年度(令和3年度)計画	3 実績	2022年度実績
4 令和2年度(令和2年度)計画	4 実績	2022年度実績

※ 集中改革プランにおいて、H22年度に実施することとして計画されたプログラムであり、下記実施状況における「実施済」欄に示すもの。ただし、最終実績の達成率は2022年度実績。

イ) H22年度実施プログラム達成率(全66プログラム)

※「実施」「達成済」「計画済」の各欄は、H22年度における実績です  
※「達成済(計画済)」には「達成済(計画済)」と「計画済(計画済)」の両方が含まれます

プログラム数(a)+b)	実施済	達成済	左記合計(a)	計画済(b)
66	3	53	56	10
達成済日数(a)+b)	上記達成	両左	左記合計(a)	上記達成(b)
47	1	42	43	4
達成率	上記達成達成率	両左	両左	両左
71.2%	33.3%	79.2%	76.8%	40%

【参考 平成21年度までの実施プログラム達成状況】

- 全プログラム  
66項目→達成済47項目 達成率:71.2%
- 実施済プログラム  
53項目→達成済45項目 達成率:77.6%
- 達成済プログラム なし
- 計画済プログラム  
8項目→達成済2項目 達成率:25%

2. 実施プログラム50年の最終的な達成状況

※集中改革プラン最終年度(令和5年度)において、実施済プログラムは66項目に達したと見られます。  
※実施済プログラムにおいて達成済プログラムを計上しているため、上記イ)とは異なる結果となっております。

ア) 全プログラム 最終達成率(全66プログラム)

最終達成率	全プログラム	達成済プログラム	計画済プログラム
74.2%	66	49	17

イ) 未実施プログラム一覧(全17プログラム)

プログラム名
01-2 外資・外国企業の生産拠点を
01-3 税関業務の効率化(仮称)の推進
01-3 PFI導入計画の推進
01-3 子育て支援計画の推進
01-4 労働力確保計画の推進
02-1 高齢者福祉の推進(仮称)
02-3 製造マニファクトリー
04-1 人事管理システムの確立
06-3 多様な人材確保の推進
06-3 業務効率化、働き手の確保
07-2 製造の効率化
07-2 NPO・NFI・ボランティアの活用
09-2 信用状、手形、外国金控の統一推進計画の推進と推進
09-3 主(国)税関業務の効率化
09-4 業務効率化
09-4 業務効率化
09-5 中・長期経営計画の推進(国庫)

## 資料 2

## 専門部会議における総合評価結果の概要（全70事業）

平成24年度に向けた方向性	該当する事務事業		事業数	
現状継続	内 部 管理型	交通安全施設設備事業、除排雪対策事業、橋りょう維持事業、河川総務事業（河川堤防除草）	(4)	3 3
	事業型	防災設備整備事業、高齢者運転免許証自主返納者支援事業、広聴事業、男女共同参画啓発事業、町営バス等運行事業、住居表示見直し事業、集落表示整備（設置）事業、地域活性化アドバイザー事業、地域人権啓発活動活性化事業、児童送迎運行事業、子育て支援センター運営事業、子育て応援ネットワーク事業、新エネルギー推進事業、バイオマス利用推進事業、風力発電事業、農林漁業体験実習館運営事業、農産物交流施設管理運営事業、おいしい米づくりプロジェクト事業、受精卵移植支援事業補助金、都市公園整備事業、カートソレイユ最上川管理事業、商工金融対策事業、育英事業、外国語指導助手招致事業、スクールカウンセラー配置事業、公民館運営事業、外部指導者支援活動事業、ガス事業、上水道事業	(29)	
手法を見直しして継続	内 部 管理型	男女共同参画社会計画推進事業、体育施設維持管理事業	(2)	2 2
	事業型	広報活動事業、情報発信事業、NPO・ボランティア団体等支援事業、在宅老人対策事業、保育体験無料クーポン券支給事業、風車村推進事業（ラベンダーまつり）、風車村官営運営事業、簡易水道事業、起業家応援事業、スクールバス運行事業、成人式開催事業、生涯学習推進事業、地域づくり推進事業、図書館運営事業（運営事業）、生涯学習推進事業（図書館）、亀ノ尾の里資料館運営事業、水彩画公募展開催事業、内藤秀因水彩画記念館運営事業、各種スポーツ大会開催事業、体育施設整備事業	(20)	
拡充して継続	内 部 管理型	消防施設整備事業、消防設備整備事業、児童遊園維持管理事業、農村公園維持管理事業、教育研修所事業	(5)	1 3
	事業型	防災事業、広域行政事業（新庄酒田地域高規格道路建設促進事業・日本海沿岸東北自動車道建設促進事業）、定住促進事業、若者定住促進助成事業、中心市街地商業等活性化対策事業、立谷沢川流域振興事業、小学校施設整備運営事業、幼稚園施設整備運営事業	(8)	
縮小して継続	該当事業なし		(0)	0
廃 止	内 部 管理型	該当事業なし	(0)	1
	事業型	各種スポーツ教室開催事業	(1)	
休 止	内 部 管理型	該当事業なし	(0)	1
	事業型	歴史民俗資料館運営事業	(1)	
完 了	該当事業なし		(0)	0

視察地 神奈川県藤沢市

1 視察年月日 平成 24 年 7 月 18 日

2 視察の目的

本町における行政改革の取り組みは、平成 18 年度に策定した「庄内町行政改革大綱（平成 18 年度～22 年度）」及び「庄内町集中改革プラン（平成 18 年度～22 年度）」に基づき、事務事業の見直しや町民ニーズに即した組織・機構の見直しなど、全庁的に取り組んできた。

しかしながら、この間にも少子高齢化の進展や経済不況による雇用情勢の悪化に代表されるように、町民を取り巻く社会環境は大きな変化を遂げており、今後ますます厳しい自治体運営が迫られている。

町民満足度の高い行政サービスを実現するためには、職員、町民及び行政運営に関わるすべての方々の意識改革と役場の構造改革を図りながら、協働と参画による行政運営の強力な推進など、更なる行政改革を進めるとともに、財政コスト削減に努めなければならないことから、先進地である藤沢市の行政改革(経営戦略・第 3 次行政改革)、行政評価システム(事務事業評価)を調査することとした。

3 視察地の概況(平成 24 年 4 月 1 日現在)

- (1) 人口 415,211 人
- (2) 世帯数 175,939 世帯
- (3) 面積 69.51km<sup>2</sup>
- (4) 財政規模 119,651,000 千円(平成 24 年度一般会計骨格予算)
- (5) 市の概況

神奈川県中央南部に位置する藤沢市は、南は相模湾を臨み、北は相模原台地のなだらかな丘陵が続く、気候温暖で自然環境に恵まれたまちである。また、市の南端には江戸時代の浮世絵にも描かれた「江の島」が浮かび、風光明媚な景勝地として藤沢市のシンボルとなっており、富士山を背景にゆるやかな弧を描く湘南海岸と江の島は、神奈川県を代表する景観を形成している。

市域の面積は 69.51km<sup>2</sup>、東京から 50 km 圏にあり、交通の利便性にも恵まれ、首都圏近郊の観光・保養・住宅地として発展している。戦後は、工業、商業が盛んになり、近年は学園・文化都市としての性格も加わって、多様な機能をもつ都市になっている。

市制を施行した 1940 年(昭和 15 年)当時の人口は 36,769 人であったが、2007 年(平成 19 年)4 月には 40 万人を超え、古いまちと新しいまちがそれぞれの歴史と特性を持ちながらひとつの都市を形成し、湘南の経済、文化の中心的都市として発展を続けている。



#### 4 取り組みの現況

藤沢市の行政改革については、平成8年度からスタートした第1次行政改革、平成13年度からの第2次行政改革、平成18年度から5箇年計画で第3次行政改革に取り組んでおり、15年間におよぶ取り組みにより、着実に成果を上げている。

期間（年度）	事業名	課題数	人員削減	財政削減効果額
H8～H12	第1次行政改革	122 課題	176 人	14,640,000 千円
H13～H17	第2次行政改革	139 課題	411 人	21,600,000 千円
H18～H22	第3次行政改革	31 課題	176 人	12,747,000 千円

#### 【藤沢市経営戦略基本方針について】

これからの行政運営においては、地方分権の進展による都市間競争の時代に対応するため、経営感覚をもって自治体運営を根本的に見直す改革に取り組むことが必要である。

行政改革については、「経営」という新しい発想に立ち、行政運営から「行政経営」へ、市民の目線で「市民経営」という視点で取り組むことが必要である。

このため、藤沢市行政改革協議会から「市民本位の行財政改革のために」を副題とした「新たな視点による今後の行政改革について」の提言を受け、この提言に基づき、「藤沢市経営戦略基本方針」を策定している。

#### (1) 「藤沢市経営戦略基本方針」（平成21年度～23年度）の基本的考え方

##### ア 市民本位の行政改革

市民が主役の行政改革を行うため、日常の市民生活を基本にして、生活者の視点で行政マネジメントを実施し、簡素で効率的、効果的な行政システムを構築することにより、市民の目線で市民経営を行う市民本位の行政改革を推進している。

##### イ 生産性向上改革の推進

行政において、「経営」という新しい発想に立ち、画一から多様、集権から分権、管理から自治、受動から能動、模倣から創造、依存から自立へと理念や事業手法の転換を図る必要があり、行政運営から「行政経営」という視点に立って、生産性の高い組織を構築し、市民満足度の向上と行財政の効率化を進める生産性向上改革を推進している。

#### (2) 行政改革の推進方策

##### ア 市民と取り組む公共経営

##### (ア) 市場主義と市民主義

限られた経営資源を有効に活用し、「最小の経費で最大の効果を挙げる」ため、引き続き市場主義による市場メカニズムを活用した改革を進めている。一方、福祉、医療、教育など、人によるサービスが要求される行政分野においては、市民本位の市民主義という視点が必要である。

##### (イ) 官民連携の推進（多様な主体との協働）

「民間にできることは民間に」の考えのもと、質の高い公共サービスを適切なコストで提供することを基本に進め、官民の役割分担を明確にしながら、

多様な主体との協働による行政サービスの提供を進めている。

(ウ) 広域連携の推進

- a 公共施設等の相互利用の拡充
- b 環境対策、産業振興対策及び観光施設等の広域連携の推進
- c 広域連携による交通ネットワークの整備促進

(エ) 情報公開と説明責任の更なる推進

- a 保有資産の状況、事業別のトータルコスト、公共料金のトータルコスト及び借入金の状況等の公表
- b 情報通信機器等を活用した情報発信の更なる推進

イ 市民のための分権

(ア) 庁内分権の推進

総務機能を有する課を設置し、部門内、部門間における相対的、横断的な調整の役割を持たせ、事務執行の二重チェック体制を構築するなど、組織の内部統制の強化を図ることにより、事務執行にあたる事業部門が主体的に、自律的に意思決定できる仕組みづくりを進めている。

(イ) 地域分権の推進

- a 権限と予算の地域移譲
- b 地域経営会議の創設（地域住民の参画と予算等への住民意見の反映）

(ウ) 市民参画の促進

- a 環境施策等の取り組みへの市民参画の促進
- b 公園等公共施設の市民主体の管理の推進

ウ 人材の最適活用

(ア) 人材育成・適正配置

- a 専門分野への社会人採用の推進
- b スペシャリスト及びエキスパート職員<sup>※1</sup>の育成
- c ジョブチャレンジ制度<sup>※2</sup>の導入及びフリーエージェント制度<sup>※3</sup>の検討

※1 特定の分野で高度かつ専門的な能力を発揮できる職員

※2 職員に政策等を提案する機会を設けるとともに、その提案が採択された場合には、その事業を担当できるようにする制度

※3 職員が自ら希望する部課や業務等を選択できる制度

(イ) 職員の意識改革（経営的な意識の向上）

- a アントレプレナーシップ（起業家精神）による事業化提案制度の導入
- b 特定課題・時代的要請課題をテーマとした職員提案制度の推進

(ウ) 人事評価制度の強化

- a 政策提案や自己啓発などへの取り組み等新たな評価項目の検討
- b 評価結果の給与等への反映の拡大

エ 効率的で効果のある行政経営

- (ア) 行政評価制度の改善
  - a 事務事業評価シートの改善（数値目標の設定、事業別トータルコストの導入及びPDCAサイクルの確立）
  - b 第三者評価の充実
  - c 事務事業評価結果の公表
- (イ) スクラップ・アンド・ビルドの徹底
  - a 事業選択の優先順位方式から劣後順位方式<sup>※4</sup>への転換
  - b 事業仕分けの導入

※4 事業の選択と集中を図るため、従来の事業の優先方式から、優先方式の低い順位方式を導入し、事業の見直しを図る方法

- (ウ) 収入の確保
  - a 保有資産の有効活用による新たな収入の確保
  - b コンビニ収納の導入による納付環境の整備
  - c 積極的な企業誘致による税収の拡大

#### オ 健全な財政運営

- (ア) 健全な財政運営の確保
  - a 計画的な市債発行による財政健全性の維持
  - b 財政収支均衡の維持と自主財源の確保向上
- (イ) 新たな財政指標の活用

「地方公共団体の財政の健全化に関する法律」に基づき、4 財政指標<sup>※5</sup>を家計簿等に例えて分かりやすく公表

※5 実質赤字比率、実質公債費比率、連結実質赤字比率、将来負担比率

- (ウ) 公会計制度の整備・改善
  - 財務 4 表の作成と公表（簡潔で分かりやすい財務 4 表）
- カ 第 3 次行政改革の継続
  - 第 3 次行政改革（平成 18 年度～22 年度）は、5 箇年計画となっており、5 年間の中で数値目標や達成目標を掲げた課題については、引き続き、進行管理を行う課題として整理し、継続して取り組んでいる。

#### 【第 3 次行政改革大綱について】

藤沢市の第 1 次、第 2 次行政改革では、着実な進捗を遂げている。

しかしながら、市民ニーズの一層の多様化や新たな行政課題に的確に対応し、「個性的で活力ある 21 世紀の藤沢市」の持続的発展を維持するためには、今後も間断無き改革による行財政運営の一層の簡素効率化が必要である。

このため、藤沢市行財政改革協議会から提言があった、第 3 次行政改革の基本戦略

「市民視点の行財政改革、終わりなき行革の闘い」に基づき、第3次行政改革大綱を策定している。

(1) 第3次行政改革大綱（平成18年度～22年度）の基本的考え方

ア 市民参加と協働の推進

画一的な行政運営から地域の多様性を踏まえた行政運営

イ 職員の意識改革

日々の業務のあり方や工夫、サービスの提供方法等、常に業務の改革を第一に考えている。

ウ 目標による管理

第3次行政改革の課題を、いつまでに、どのような成果を目指すのかを、可能な限り数値化して市民にわかりやすい形で予め公表し、目的の達成に取り組んでいる。

(資料1)

オ 集中的な取り組みの強化

第3次行政改革の開始から3年間を重点改革期間と定め、取り組みの強化を図っている。

(2) 推進項目

ア 将来の藤沢市の基盤づくり

(ア) 「地域分権」の推進：市民参加、住民自治の強化と行政の適正化

庁内分権に向け、全市的な公平性を担保しつつ、市民に最も身近な市内の13地区の地域拠点施設である市民センター、公民館への事務権限の分散を展望し、地域のニーズに迅速に対応する組織体制の強化と整備に取り組んでいる。

(イ) 将来を担う人材の育成、若手職員の能力向上とやる気の向上

人材育成と能力開発を体系的に組み合わせ若手職員の能力と意欲の向上を図っている。

(ウ) 市民ニーズに沿った柔軟な市役所組織の再編

市民の要望・要求に即応する、目的別の横断別組織編成を検討している。

(エ) 行革推進体制の改善、充実

全職員参加による行政改革の推進を組織全体に行き渡せることにより、目まぐるしい時代の変遷への改革を実現するため、新たな発想と手法による改革の前進を図っている。

イ 出資団体の事業の見直しと抜本的な改革

事業の必要性と類似業務の見直し、経営健全化の促進、将来像の明確化等について、具体的な改善計画と改善スケジュールを確定し、藤沢市が50%以上を出資する等の主要な13団体を対象に、整理統合を含め抜本的な改革を目指して取り組んでいる。

ウ 行政評価システムの改善と定着

行政評価システムの汎用性をさらに高め、日常業務として定着させていくために、次の点を基本に改善に取り組んでいる。

(ア) 評価に関わる業務の日常化、評価結果の予算編成への反映、人事評価への活用

- (イ) 評価シートの簡素化、対象事業の縮小と重点化、重要・主要事業、新規事業を対象とした新たな評価シートの導入
- (ウ) 外部評価の試行結果を踏まえた外部評価委員会を平成 18 年度から設置
- エ 事務事業の見直し、民間活力等の活用、定員管理・給与制度の適正化、健全財政の維持
  - (ア) 事務事業の見直し
    - 事務事業のあり方については、公的責任とサービスの質の確保を前提にしつつ、全ての行政分野を対象に、業務執行のあり方についての抜本的な見直しに取り組んでいる。
  - (イ) 民間活力等の活用と電子自治体の推進
    - 民間の優れた手法を積極的に取り入れ、多様な提供方法を活用して、更に「質の高い効率的な市政」の実現に向けて取り組んでいる。
    - また、情報通信技術の積極的な活用を図り、市民との情報の共有化による協働の拡大に向けて、電子自治体の推進に取り組んでいる。
  - (ウ) 定員管理・給与制度の適正化
    - 「藤沢市定員管理基本方針」を策定し、期間と数値目標を設定して重点的に取り組みを進めている。
    - 民間企業の賃金体系の変化や公務員制度改革等、給与制度を取り巻く情勢の変化、公務が担うべき業務やその職務内容の特性を踏まえ、給与制度全般についての見直しとその運用や水準の適正化に取り組んでいる。
  - (エ) 健全財政の維持
    - 簡素で効率的な行政運営を行うためには、常に財政の健全性を注視し、財政運営の堅実性・長期安定性や、財政構造の弾力性を保つ必要があり、実質収支の適性や、税・料金等収入の確保、経常的経費及び義務的経費の抑制、後年度の財政負担を考慮した適正規模の市債発行等、財政の健全性の維持と効率化に努めている。

#### 【藤沢市行政評価について】

藤沢市では、事務事業を評価及び検証するため「藤沢市行政評価要綱」に基づき、行政評価を実施している。

行政評価システムについては、平成 13 年度に設計・構築、平成 14 年度に施行後、平成 15 年～20 年度まで運用、平成 21 年度からは簡素化を図り再スタートしている。その後もより作成しやすく利用しやすい評価シートをめざし改善を進めている。

また、外部評価については、平成 16 年度に藤沢市行財政改革協議会で試行、平成 17 年度に外部評価委員会を設置し、以降平成 21 年度まで毎年度実施している。平成 21 年度から外部評価の一環として「事業仕分け」を取り入れたことに伴い、平成 23 年度は事業仕分け実施事業の事業再構築後の現状等について検証することを主な活動としている。平成 24 年度は外部評価委員会を廃止し、事業仕分けも実施しないことから、新たな外部評価の方法について検討をしている。

(1) 事務事業評価

ア 目的・基本方針

- (ア) 事務事業の方針、内容、成果、経費等を明らかにして市政の透明性を高めることにより市民への説明責任を果たすとともに、当該情報提供が端を発した市民との協働による行政運営への転換を図る。
- (イ) 行政運営に係る活動の成果及び経費を客観的なデータに基づいて把握し、当該活動の目標への達成度を最小の経費で最大の効果を上げるという視点から評価することにより、効率的な行政運営を目指す。
- (ウ) 評価という自己点検を通して行政活動の成果や経費及び目的を再認識し、また、職員の政策形成能力の向上を図る。

イ 評価の種類・時期

予算の細々目（説明）を単位とした事務事業評価を決算ベースの事後評価で実施している。

ウ 評価対象事業

- (ア) 政策的経費が伴う事業
- (イ) 一般行政経費のうち、現金を伴わない支出・収入等（減価償却費、償還金利子、不納欠損、収入未済利子及び償還金利子）を伴う事業

エ 評価実施者

当該事務事業を所管する課等の長が行い、各部門等の長の確認を受けることとなっている。

オ 評価の視点

- (ア) 計画値の達成状況
- (イ) 有効性、効率性及び費用対行政効果の状況
- (ウ) 市の関与、対象、意図、事業内容及び事業方法の妥当性
- (エ) 成果とコストの改善余地

カ 平成 23 年度事務事業評価について（平成 22 年度実施事業を対象）

- (ア) 行政評価シート（エクセルによるファイル）
  - a 「事務事業評価シート」行政評価対象事業について作成（資料 2）
  - b 「公民連携事業化提案制度用シート」全予算科目について作成（資料 3）
  - c 「事業仕分け対象事業用シート」事業仕分け対象事業について作成（資料 4）

(イ) 評価結果

事務事業評価については、331 事業を実施・公表している。

各課方針	事業数	構成比	対前年比
拡充	84 事業	25.4%	△14 事業
現状維持	201 事業	60.7%	+35 事業
見直し	32 事業	9.7%	+4 事業
廃止	14 事業	4.2%	△2 事業

(ウ) 評価結果の活用

全事業について「事業再構築の視点で予算要求」することになっており、「行政

評価の視点（前年度事務事業実績に対する主管課長の評価）」をベースに、「事業再構築の視点（スクラップ・アンド・ビルドの視点による事業選択）」で事業の見直しを図り、予算要求をしている。（資料5）

キ 平成24年度事務事業評価シートについて（平成23年度実施事業を対象）

(ア) シートの集約

3種類にわかれていたシートを一本化し、政策的経費については全項目を記載、一般行政経費については入力項目を絞った簡易版としている。

(イ) 総合的な視点の導入

- a 市民の意見を取り入れる仕組みがあるかどうか、市民からの意見とその対応
- b 参考指標として総合計画実施計画の活動指標値の記載、その他計画・事業との関係、影響
- c 事務事業の自己評価（点数方式）から事業の特性が視覚的にわかるレーダーチャートによる「事業類型分類チャート」※6への変更

※6 事業類型分類チャートは、事業の特性を示すもので、必ずしも大きな六角形が良いというものではないが、外に張り出しているほど、見直しを図る柔軟性が低い可能性がある。そのため、凹んでいる項目に着目して、改善の方法を工夫する、事業の性格を理解したうえで、改善の余地を見出す、といった形で、このチャートを活用することができる。

(2) 外部評価

ア 外部評価の目的

市民的な視点に加えて、専門的な視点で評価することにより、行政評価の客観性を確保し、透明性を高めるために実施している。

イ 外部評価委員会（平成23年度まで設置）

定員9人（選出区分：学識経験者5人、公募市民4人）で構成し、任期は2年としている。

ウ 外部評価の対象及び実施方法

予算科目の細々目を単位とした事務事業を対象とし、実施に関して必要な事項は、毎年度外部評価所管課長が定めている。

エ 外部評価結果の報告・公表

外部評価結果は市長に報告すること、また、その結果については、市民にわかりやすい方法により、公表することとしている。

オ 平成23年度外部評価

(ア) 平成23年度の取り組み

平成21年度に「藤沢市事業仕分け」の対象となった26事業を外部評価の対象とし、事業仕分けの結果に基づく担当課の方針や方針に基づく事業計画（事業再構築等）が、平成22年度の事業実施にどのように反映されているのか等について検証を行い、この評価結果を平成24年度事業の計画・予算編成に生かす

ことをねらいとしている。

(イ) 評価の進め方

外部評価委員会は、各担当課が作成した報告書、行政評価シート（公民連携用）等に基づき、担当課へのヒヤリングを実施し、外部評価委員会が2班に分かれて事業説明や質疑応答をもとに委員からのコメントを集約した上で、外部評価委員会として合議により検証・評価結果を報告書としてまとめている。

(ウ) 評価の視点

- a 事業仕分けの結果及び仕分け後の担当課方針・計画等を踏まえて、論理的、具体的な対応が図られているか。
- b 改善に向けた進捗状況の把握、課題認識がされているか。
- c 事業の廃止、改善、事業再構築等による効果及び市民生活への影響等の把握がされているか。

藤沢市事業仕分けは、市が行っている事業について、「そもそも必要なのか？」「実施主体は誰であるべきなのか？」「効率的・効果的に実施されているのか？」等の視点から、「公開」の場で外部の評価者に議論していただき、結果を導き出している。

## 5 考 察

庄内町行財政改革推進計画（平成24年3月策定）では、普通交付税額が、合併による交付税算定替え特例措置が終了する、平成33年度には平成23年度比で約7億円減少することが見込まれていることから、初めて、財政コスト削減数値をいれている。

藤沢市は平成8年度から第1次行政改革、平成13年度第2次行政改革、平成18年度第3次行政改革、平成15年～20年度まで行政評価システム運用、平成21年度からは、簡素化を図り再スタートしている。平成17年～21年度に外部評価を行い、21年度から外部評価の一環として事業仕分けを取り入れ、それと平行して平成21年～23年度には藤沢市経営戦略を行うなど、行財政改革には、非常に強い危機感を持って臨まれていることが伺える。

本町と藤沢市の違いは、地方交付税の交付団体か、否かの他に人口や地理、産業構造と多々あるが、厳しい財政運営は、将来に向けて同じようである。ただし、公開の場で外部評価の一環として事業仕分けを行っていることは、市民及び職員の意識向上に繋がっている。

本町では、初めて歳出充当一般財源3億円の削減を重点プロジェクトとして取り組む上で、藤沢市の目標財政効果額100億円が達成されている事例を参考に検討すべきである。また、行政改革、行政評価（事務事業評価・外部評価・事業仕分け）などの検討と藤沢市の特徴ある経営戦略を検討すべきである。

以上のようなことから今回の視察、調査は庄内町の今後の行財政改革の推進において、十分に参考になるものであった。



第3次行政改革における数値目標と実績

1. 人員の削減：平成22年度までの目標 = Δ160人の削減

区分	平成18年度	平成19年度	平成20年度	平成21年度	平成22年度見込み	合計
目標値(当初)	Δ15	Δ40	Δ45	Δ40	Δ20	Δ160
※実績値	Δ66	Δ43	Δ9	Δ26	Δ31	Δ175

(単位:人)

※実績値は消防・病院・保健所政令市業務の増員を除く

(参考値)	うち純減分	Δ38	Δ39	Δ1	Δ21	Δ99	Δ26	Δ125
-------	-------	-----	-----	----	-----	-----	-----	------

2. 財源効果額：平成22年度までの目標 = Δ100億円の抑制

区分	平成18年度	平成19年度	平成20年度	平成21年度	平成22年度見込み	合計
目標値	Δ1,120,576	Δ1,666,460	Δ2,452,362	Δ2,829,480	Δ2,682,392	Δ10,751,270
実績値	Δ1,871,819	Δ2,628,176	Δ3,189,387	Δ2,536,645	Δ2,379,111	Δ12,605,138

(単位:千円)

3. 自主財源比率：平成22年度までの目標 = 70%を下回らない

区分	平成18年度	平成19年度	平成20年度	平成21年度	平成22年度見込み	合計
実績値	68.2	74.4	72.7	70.0	71.4	-

(単位:%)

4. 公債費比率：平成22年度までの目標 = 10%を超えない

区分	平成18年度	平成19年度	平成20年度	平成21年度	平成22年度見込み	合計
実績値	8.0	7.6	7.2	7.2	7.6	-

(単位:%)

5. 項目別実績

課題項目	推進項目の名称	課題数	人員削減(純減分)	財源効果(千円)
I	将来の藤沢市の基盤作り	-	-	-
1	地域分権・市民参加・住民自治の推進と行政の分権化	-	-	-
2	将来を担う人材育成・若手職員の能力向上とやる気の高揚	-	-	-
3	市民ニーズに沿った柔軟な市役所組織の再編	-	-	-
4	行基推進体制の改善・充実	-	-	-
II	出資団体の事業の見直しと抜本的な改革	1	-	-
III	行政評価システムの改善と定章	-	-	-
IV	事務事業の見直し等、健全財政の維持	9	175(125)	12,605,138
1	事務事業の見直し	3	-	1,774,302
2	民間活力等の活用と電子自治体の推進	1	-	206,417
3	定員管理・給与制度の適正化	2	175(125)	4,487,203
4	健全な財政運営の確保	3	-	6,137,216
	経営戦略プランへ移行した課題	(11)	0	0
	通常の業務に位置つけた課題	(11)	-	-
計	※1課題は戦略プランと通常の業務に分けて位置づけている。	31	175(125)	12,605,138

# 藤沢市 平成22年度 事務事業評価シート

資料 2

事務事業名 (予算事業名)	市民経営推進関係費	担当	部課名	経営企画部市民経営推進課	
予算科目コード	会計 01 款 02 項 01 目 09 細目 003 細々目 01	課	課コード	131300 電話 2217	
		課等の長	武田 邦博	担当者	高橋 伸明

## 1. 事業概要・目標

総合計画コード	大分類 5 中分類 02 小分類 01 事業コード	068 188	事業開始年度	<input type="radio"/> 昭和 <input checked="" type="radio"/> 平成 8 年度			
事業概要	経営という視点で、行政改革や行政評価の推進及び公民連携を図るとともに、限られた財源や地域資源を効率的・効果的に活用し、公共サービスの充実を図るよう市民経営を推進する。 ①行政改革の推進、②行政評価の推進、③公民連携の推進、④指定管理者制度の総括及び出資団体改革の推進 ○平成8年から第1次・第2次・第3次行政改革の取組を推進してきた。平成21年1月に、新たな時代のニーズに対応するため「藤沢市経営戦略基本方針」及び「藤沢市経営戦略プラン」を策定し、行政改革に取り組んでいる。○行政評価：平成15年度から運用を開始。○平成21年度から公民連携推進の取組を開始し、22年度に公民連携事業化提案制度を創設した。○平成21・22年度と事業仕分けを実施した。						
事業目的	藤沢市として、市民目線の市民経営による効率的・効果的な行政経営の実現し、満足度の高い公共サービスを市民に提供できるようにする。						
事業の必要性	行政改革、公民連携等を全市的に推進し、その管理をしていくことは、効率的・効果的な行政経営を行うために不可欠なものである。						
対象	<input type="checkbox"/> 個人 <input type="checkbox"/> 世帯 <input checked="" type="checkbox"/> 団体 <input checked="" type="checkbox"/> その他 (市職員・行政活動)			対象数 約 800 事業			
根拠法令等	<input type="radio"/> あり <input checked="" type="radio"/> なし						
市単独事業	<input checked="" type="checkbox"/> 市単独事業を含む場合はチェック ※100%国・県の法令条例で実施を義務づけられている場合は空欄						
成果目標	指標名	単位	目標値 (平成20年度)	目標値 (平成21年度)	目標値 (平成22年度)	目標値 (平成23年度)	目標値 (平成24年度)
	第3次行政改革財源効果額 (H18年からの累計)	千円	5,239,398	8,068,878	10,751,270	-	-
	第3次行政改革財源効果額 (年度別)	千円	2,452,362	2,829,480	2,682,392	-	-

## 2. 事業実施内容・成果

平成22年度 事業実施内容	①藤沢市経営戦略プラン(64実施計画)、第3次行政改革継続課題(10課題)について行政経営改革協議会等を開催し、進捗管理を実施 ②行政評価の実施・公表(308事業)、事業仕分けの実施(44事業) ③公民連携事業化提案制度の実施(46事業提案を受付)し、提案を受けた事業の事業化へ向けた検討をした。 ④指定管理施設の第3者評価の実施(11施設)に向けた調整、出資団体の統合、公益認定申請に向けた指導、総括の実施						
事業実施手法 (該当するものを全てにチェック)	<input checked="" type="checkbox"/> 直接実施 <input checked="" type="checkbox"/> 委託または指定管理 (委託先又は指定管理者:構想日本) (委託等内容:事業仕分けに係る仕分け人の派遣、コーディネート) <input type="checkbox"/> 補助金・負担金 (補助先: 実施主体: <input type="checkbox"/> その他 (						
活動実績	指標名	単位	平成20年度 実績値	平成21年度 実績値	平成22年度 実績値	平成23年度 実績値(目標・予定)	平成24年度 実績値
	行政評価実施事業数	事業	423	288	308	308	
	事業仕分け実施事業数	事業	-	26	44	-	
	公民連携事業化提案受付数	件	-	-	46	46	
成果実績	1. 数値で表せる指標		平成20年度	平成21年度	平成22年度	平成23年度	平成24年度
	指標名	単位	実績値	実績値	実績値(見込み)	実績値	実績値
	第3次行政改革財源効果額 (H18年からの累計)	千円	7,989,382	10,226,027	12,605,138		
	第3次行政改革財源効果額 (年度別)	千円	3,189,387	2,536,645	2,379,111		
	2. 数値で表せない効果	行政評価、事業仕分け、公民連携事業化提案制度の実施等を通して、市民に市の実施している事業について広く周知が図られるとともに、職員の事業の説明責任に関する部分に関する意識向上に寄与した。					
前年度の事業実施上未解決であった課題、解決策及び改善結果							
課題				解決策及び改善結果			
事業仕分けの実施に際して、市民の目線をどのように取り入れていくのかに関し課題があった。				事業仕分けの実施に際し、市民評価員制度を取り入れ、事業選定及び事業仕分けの際に意見をいただき、市民の目線を取り入れることができた。			

# 藤沢市 平成22年度 事務事業概要説明シート

資料 3

事務事業名 (予算事業名)	市民経営推進関係費								担 当 課	部課名	経営企画部市民経営	
予算科目コード	会計	01	款	02	項	01	目	09	細目	003	細々目	01
											課等の長	武田 邦博
											担当者	高橋 伸明

## 1. 事業概要・目的

総合計画コード	大分類	5	中分類	02	小分類	01	事業コード	08B 18B	事業開始年度	<input type="radio"/> 昭和 <input checked="" type="radio"/> 平成	8	年度
事業概要	経営という視点で、行政改革や行政評価の推進及び公民連携を図るとともに、限られた財源や地域資源を効率的・効果的に活用し、公共サービスの充実を図るよう市民経営を推進する。 ①行政改革の推進、②行政評価の推進、③公民連携の推進、④指定管理者制度の総括及び出資団体改革の推進 ○平成8年から第1次・第2次・第3次行政改革の取組を推進してきた。平成21年1月に、新たな時代のニーズに対応するため「藤沢市経営戦略基本方針」及び「藤沢市経営戦略プラン」を策定し、行政改革に取り組んでいる。○行政評価、平成15年度から運用を開始。○平成21年度から公民連携推進の取組を開始し、22年度に公民連携事業化提案制度を創設した。○平成21・22年度と事業仕分けを実施した。											
事業目的	藤沢市として、市民目線の市民経営による効率的・効果的な行政経営の実現し、満足度の高い公共サービスを市民に提供できるようにする。											
事業の必要性	行政改革、公民連携等を全市的に推進し、その管理をしていくことは、効率的・効果的な行政経営を行うために不可欠なものである。											
対象	<input type="checkbox"/> 個人 <input type="checkbox"/> 世帯 <input checked="" type="checkbox"/> 団体 <input checked="" type="checkbox"/> その他 (市職員・行政活動)											
対象数	約 800											
根拠法令等	<input type="radio"/> あり <input checked="" type="radio"/> なし											
市単独事業	<input checked="" type="checkbox"/> 市単独事業を含む場合はチェック ※100%国・県の法令条例で実施を義務づけられている場合は空欄											

## 2. 事業実施内容

平成22年度 事業実施内容	①藤沢市経営戦略プラン(64実施計画)、第3次行政改革継続課題(10課題)について行政経営改革協議会等を開催し、進捗管理を実施、②行政評価の実施・公表(308事業)、事業仕分けの実施(44事業)③公民連携事業化提案制度の実施(46事業提案受付)、④指定管理施設の第3者評価の実施(11施設)に向けた調整、出資団体の統合、公益認定申請に向けた指導、総括の実施						
事業実施手法 (該当するものを全てにチェック)	<input checked="" type="checkbox"/> 直接実施 <input checked="" type="checkbox"/> 委託または指定管理 (委託先又は指定管理者:構想日本) (委託等内容:事業仕分けに係る仕分け人の派遣、コーディネート) <input type="checkbox"/> 補助金・負担金 (補助先: 実施主体: ) <input type="checkbox"/> その他 ( )						
活動実績	指標名	単位	平成20年度 実績値	平成21年度 実績値	平成22年度 実績値	平成23年度 実績値(目標・予定)	平成24年度 実績値
	行政評価実施事業数	事業			308	308	
	事業仕分け実施事業数	事業			44	-	
	公民連携事業化提案受付数	件			46	46	

## 3. コスト分析

区分	年度	平成20年度	平成21年度	平成22年度	平成23年度	平成24年度
		決算	決算	決算見込み	決算見込み	決算見込み
支出	行政費用(フルコスト) A	0	0	69,223	0	0
	1. 現金を伴う支出 (千円)	0	0	69,223	0	0
	事業費	0	0	5,670	0	0
	償還金利子	0	0	0	0	0
	人件費合計	0	0	63,553	0	0
	職員数(常勤 非常勤)	0.0	0.0	7.0	0.0	0.0
	職員平均給与	9,080	9,079	9,079	0	0
	職員給与合計	0	0	63,553	0	0
	報酬合計	0	0	0	0	0
	2. 現金を伴わない支出 (千円)	0	0	0	0	0
①減価償却費	0	0	0	0	0	
②退職給付引当金繰入	0	0	0	0	0	
③不納欠損額	0	0	0	0	0	
④その他	0	0	0	0	0	
行政収益(事業収入) B	0	0	0	0	0	
収入	3. 現金を伴う収入 (千円)	0	0	0	0	0
	①分担金及び負担金 C	0	0	0	0	0
	②使用料及び手数料 D	0	0	0	0	0
	③国庫支出金	0	0	0	0	0
	④県支出金	0	0	0	0	0
	⑤その他	0	0	0	0	0
4. 現金を伴わない収入 (千円)	0	0	0	0	0	
収入未済増減額	0	0	0	0	0	
取支差額(純費用)A-B	0	0	69,223	0	0	
項 第3次行政改革における財	0	0	2,379,111	0	0	
目 源効果額	0	0	29.10	0	0	
1単位あたりの総費用 A/F 円						

## 事業シート(概要説明書)

資料 4

事務事業名 (予算事業名)	市民経営推進関係費	担当 部課名	経営企画部市民経営推進課
予算科目コード	会計 01 款 02 項 01 目 09 細目 003 細々目 01	担当 課コード	131300 電話: 2217
		担当 課等の長	武田 邦博 担当者: 高橋 伸明

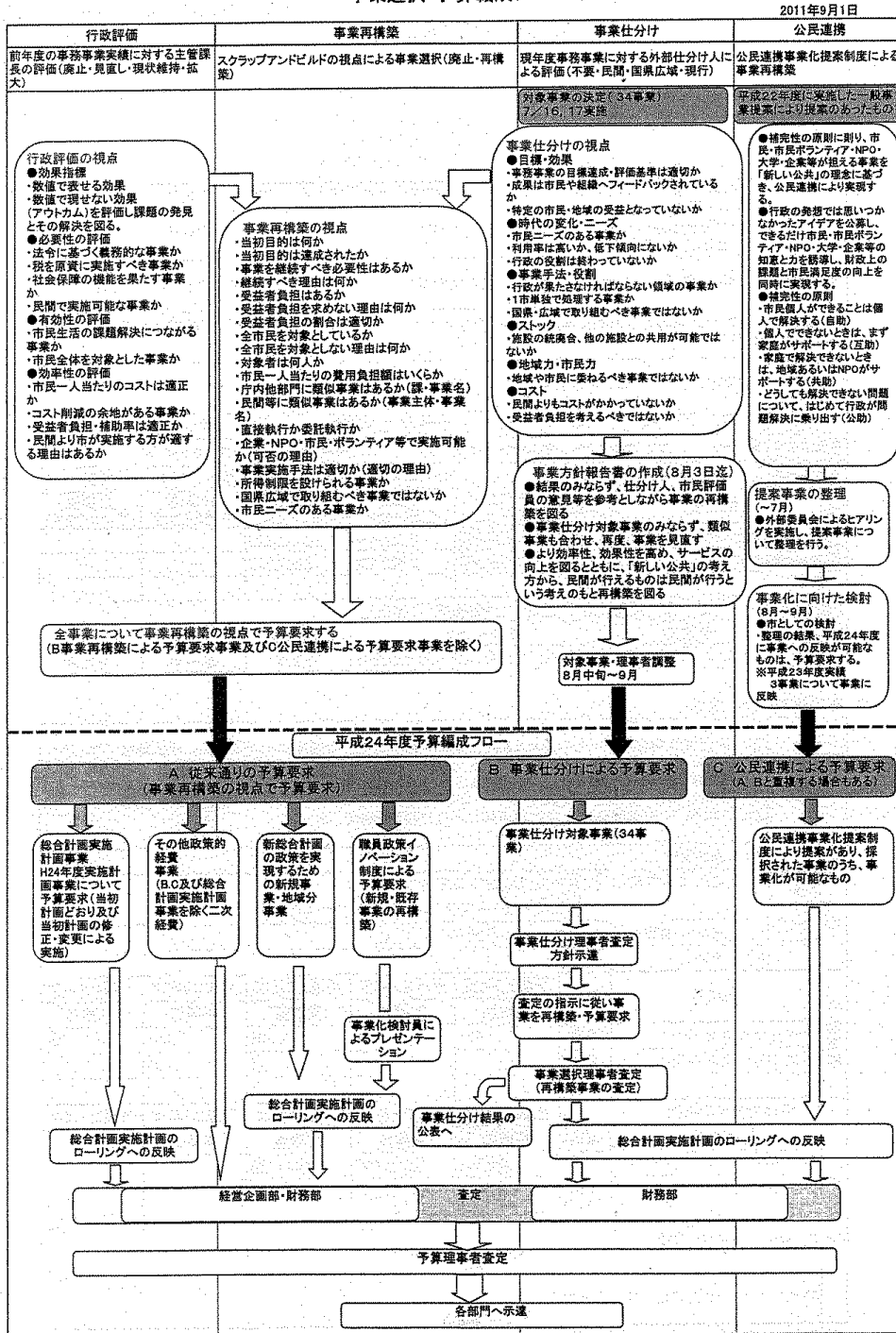
### 1. 事業概要・目標

総合計画コード	大分類 5	中分類 02	小分類 01	事業コード	068 188	事業開始年度	○ 昭和 ● 平成 8 年度
事業概要	<p>経営という視点で、行政改革や行政評価の推進及び公民連携を図るとともに、限られた財源や地域資源を効率的・効果的に活用し、公共サービスの充実を図るよう市民経営を推進する。</p> <p>①行政改革の推進、②行政評価の推進、③公民連携の推進、④指定管理者制度の総括及び出資団体改革の推進</p> <p>○平成8年から第1次・第2次・第3次行政改革の取組を推進してきた。平成21年1月に、新たな時代のニーズに対応するため「藤沢市経営戦略基本方針」及び「藤沢市経営戦略プラン」を策定し、行政改革に取り組んでいる。○行政評価:平成15年度から運用を開始。○平成21年度から公民連携推進の取組を開始し、22年度に公民連携事業化提案制度を創設した。○平成21・22年度と事業仕分けを実施した。</p>						
事業目的	藤沢市として、市民目録の市民経営による効率的・効果的な行政経営の実現し、満足度の高い公共サービスを市民に提供できるようにする。						
事業の必要性	行政改革、公民連携等を全市的に推進し、その管理をしていくことは、効率的・効果的な行政経営を行うために不可欠なものである。						
対象	<input type="checkbox"/> 個人 <input type="checkbox"/> 世帯 <input checked="" type="checkbox"/> 団体 <input checked="" type="checkbox"/> その他 (市職員・行政活動)						対象数 約 800 事業
根拠法令等	○ あり ● なし						
市単独事業	<input checked="" type="checkbox"/> 市単独事業を含む場合はチェック ※100%国・県の法令条例で実施を義務づけられている場合は空欄						
成果 目標	指標名	単位	目標値 (平成20年度)	目標値 (平成21年度)	目標値 (平成22年度)	目標値 (平成23年度)	目標値 (平成24年度)
	第3次行政改革財源効果額 (H18年からの累計)	千円	5,239,398	8,068,878	10,751,270	-	-
	第3次行政改革財源効果額 (年度別)	千円	2,452,362	2,829,480	2,682,392	-	-

### 2. 事業実施内容・成果

平成22年度 事業実施内容	①藤沢市経営戦略プラン(64実施計画)、第3次行政改革継続課題(10課題)について行政経営改革協議会等を開催し、進捗管理を実施、②行政評価の実施・公表(308事業)、事業仕分けの実施(44事業)③公民連携事業化提案制度の実施(46事業提案を受付)、④指定管理施設の第3者評価の実施(11施設)に向けた調整、出資団体の統合、公益認定申請に向けた指導、総括の実施						
事業実施手法 (該当するものを 全てにチェック)	<input checked="" type="checkbox"/> 直接実施						
	<input checked="" type="checkbox"/> 委託または指定管理 (委託先又は指定管理者: 構想日本)						
	(委託等内容: 事業仕分けに係る仕分け人の派遣、コーディネート)						
	<input type="checkbox"/> 補助金・負担金 (補助先: 実施主体: )						
<input type="checkbox"/> その他 ( )							
活動実績	指標名	単位	平成20年度 実績値	平成21年度 実績値	平成22年度 実績値	平成23年度 実績値(目標・予定)	平成24年度 実績値
	行政評価実施事業数	事業	423	288	308	308	
	事業仕分け実施事業数	事業	-	26	44	-	
	公民連携事業化提案受付数	件	-	-	46	46	
成果実績	1. 数値で表せる指標		平成20年度	平成21年度	平成22年度	平成23年度	平成24年度
	指標名	単位	実績値	実績値	実績値(見込み)	実績値	実績値
	第3次行政改革財源効果額 (H18年からの累計)	千円	7,989,382	10,226,027	12,605,138		
	第3次行政改革財源効果額 (年度別)	千円	3,189,387	2,536,645	2,379,111		
2. 数値で表せない効果		行政評価、事業仕分け、公民連携事業化提案制度の実施等を通して、市民に市の実施している事業について広く周知が図られるとともに、職員の事業の説明責任に関する部分に関する意識向上に寄与した。					

事業選択・予算編成フロー



視察地 香川県まんのう町

1 視察年月日 平成 24 年 7 月 19 日

2 視察の目的

国、地方においても行財政環境は非常に厳しい状況にあり、財政の健全化は早急に対応すべき課題で、そのためにより一層の経費の削減と効率的な行財政運営が求められている。

本町も国からの普通交付税は平成 28 年度以降は減少に転じ、合併による交付税算定替え特例措置が終了する平成 33 年度には、平成 23 年度と比較すると約 7 億円減少すると見込まれており、将来的に厳しい財政運営が予測される。このような状況の中で健全な財政運営を行うために、本町と同時期に 3 町が合併し同様の課題を抱え、その解決に取り組んでいる香川県まんのう町を調査することとした。

3 視察地の概況(平成 24 年 7 月 1 日現在)

(1) 人口 19,844 人

(2) 世帯数 7,215 世帯

(3) 面積 194.33 km<sup>2</sup>

(4) 財政規模 9,048,000 千円(平成 24 年度一般会計当初予算)

(5) 町の概況

まんのう町は、香川県仲多度郡の 3 町(満濃町、琴南町、仲南町)が、平成 18 年 3 月 20 日に合併して誕生した新町である。香川県南西部に位置し、西の山間部には町名の由来にもなっている日本一の灌漑用ため池「満濃池」をはじめ、約 900 ものため池が点在している。町の南側には 1,000m を超える「竜王山」、「大川山」を主峰とする讃岐山脈が連なり、そのふもとを県下で唯一の一級河川「土器川」が流れている自然に恵まれた町である。

4 取り組みの現況

(1) まんのう町の中期財政計画

ア 財政の見通し

(ア) 歳入の見通しについて

自主財源の根幹となる町税収入は、平成 20 年度をピークに徐々に減少しており、今後も長引く景気低迷等により増収は期待できないと思われ、毎年度約 1% 減で試算している。

地方交付税は、雇用対策等特別加算分については制度が流動的であるため、推計値から除き合併特例債等公債費の見返り分については的確に見込んでいく。その結果、5 年間は約 40 億円程度で推移するものと思われる。なお、平成 28 年度から合併算定替えによる補償額が段階的に縮減される。(平成 28 年

度は△10%) 国庫・県支出金は、主に歳出の扶助費、普通建設費の推計値に応じて試算している。平成 24 年度は満濃中学校改築関連 P F I 事業に係る補助金(前年度から全額繰越)を見込んだため突出している。

町債においても、歳出の投資的経費に応じて試算しているので、年度によって増減がある。平成 24 年度は満中改築関連 P F I 事業、平成 26 年度は、仲南地区幼保一元化施設整備事業に係る起債を見込んでいます。(資料 1)

(イ) 歳出の見通しについて

歳出については、義務的経費の人員費は定員適正化計画による職員数に基づき試算し、徐々に減少するものと推計したが、扶助費、公債費は増加するものと試算している。主な増加要因については、扶助費は主に障害者自立支援給付費等の増加、公債費は合併関連事業等に係る長期債償還の増加が見込まれることなどである。

投資的経費は、過疎地域自立促進計画をベースに試算している。主な事業として、平成 24 年度満中改築関連 P F I 事業、平成 25 年度に防災無線デジタル化整備事業、平成 26 年度仲南地区幼保一元化施設整備事業に係る経費を見込んでいます。

その他経費のうち物件費においては、P F I 事業関連委託(施設運営管理)を加算しているため増加しています。(資料 2)

(ロ) 財政収支及び財政指標の見通し

財政見通しについては、平成 24 年度から平成 27 年度までは、形式収支が黒字となり、特に平成 25 年度から平成 26 年度の 2 ヶ年は財政調整基金への余剰金積立が見込まれるものと試算しているが、平成 28 年度には 3 億 4 千万円の歳入不足が生じるものと予測され、財政調整基金の取り崩しにより補填するとしている。

主要な財政指標の状況については、財政構造の弾力性を測定する経常収支比率は、町村で一般的に 70%程度であることが妥当とされ、75%を超えると弾力性を失いつつあるとされている。まんのう町の経常収支比率は、合併後下降傾向にあり改善されつつあるが、扶助費等義務的経費の増加と町税の減少等の影響により今後も 75%ラインを横ばいに推移すると予測され、財政構造の硬直が懸念される。実質公債費比率は財政健全化指標の一つで、公債費による財政負担の程度を示すもので、18%以上となると町債の発行に県の許可が必要となる。まんのう町の場合は合併から 18%を下回り、今後も 10%前後を推移すると予測される。(資料 3)

(ハ) 今後の対応策

昨今の厳しい景気状況の影響により町税収入は減少傾向となるが、そのような際においても町政運営を停滞させることなく適切に対応するため、財政調整基金等の不測の事態に対応できるよう財源確保に努めている。

これらのことから、新たな行政需要に的確に対応するためには、財政構造の弾力化の確保、財政運営の安定化・継続性の確保により持続可能な財政

基盤の構築に取り組んでいる。

a 財政構造の弾力化の確保

歳入では町税収入の確保（収納率の向上）、受益者負担（分担金及び負担金使用料等）の適正化、公有財産の有効利用等により自主財源の確保を図る。

また、歳出では公共施設のランニングコストの縮減（統廃合、管理運営体制の見直しなど）施策・事業の再構築・適正化（スクラップ・アンド・ビルドの推進）補助金等の整理合理化等により消費的経費の縮減を図っている。

b 財政運営の安定性・継続性の確保

財政調整基金は標準財政規模の10%程度（6億円～7億円）が適正とされている。しかし、今後の社会変動や緊急課題に的確に対応するためにも、一定の基金残高が必要であると思われ、決算剰余金の活用等により基金の計画的な積立に努め、毎年度30億円以上の残高を確保することを目標としている。また、町債の発行にあたっては世代間負担の公平性に考慮し、後年度の過重な負担とならないようプライマリーバランスを堅持しながら、適債事業への計画的・効果的な活用を図ることにより、町債残高が100億円以下になるよう抑制に努めている。

(2) まんのう町人員適正化計画

ア 基本方針

まんのう町は平成18年3月の合併時に職員数261人でスタートした。今後地方分権の進展に伴う権限委譲や、住民の価値観の変化、社会経済情勢が大きく変化していく状況化で、多様化・高度化する住民ニーズとともに新たな行政需要の増加も見込まれている。

反面、平成17年3月総務省から「地方公共団体における行政改革のための新たな指針」が示され、その中で定員管理の適正化にあたっては、過去5年間の地方公共団体における純減率4.6%をさらに上回る削減を求められている。このことから第8次定員モデル等との比較を基に定員の適正化を図るため、平成18年度から5年間の定員適正化計画を策定している。

イ 定員適正化目標

平成18年4月1日現在、一般行政部門における第8次定員モデルとの比較では1人の不足、普通会計における類似団体との比較では13人の超過となっている。町の自然的、経済的条件や公共施設の整備状況等を考慮しても、行政の効率化が合併のメリットのひとつであることを鑑み、定員の適正化に取り組んでいる。

このことから、退職者不補充や業務の民間委託等を中心として、計画期間内に21人を削減し、平成23年4月1日における職員数を240人とし、10年後の平成28年度には職員数210人体制を目標にしている。（資料4）

ウ 定員適正化の主な手法



(ア) 事務事業の見直し

事務事業の全般の見直しを行い事務処理手続きの改善、簡素化を図るとともに、業務を集約し、より効果的な体制を構築する。

(イ) 外部委託

行政運営の効率化及び住民サービスの向上にも十分配慮し、民間企業等へ委託することにより、より効率的かつ効果的な執行が図られる業務については積極的に外部委託を推進する。

(ウ) 組織機構改革

社会情勢や行政需要の変化に迅速かつ的確に対応できるよう、組織・機構の見直しを行い、課または係りの統廃合等による簡素で効率的な業務執行体制の構築を進める。

(エ) 非常勤職員及び臨時職員等の活用

専門的分野や特定の業務のうち、非常勤職員や臨時職員・嘱託職員で対応することが望ましい業務については、必要最小限の職員で適正配置を図るため可能な範囲で活用を進める。

(オ) 公務能率の向上

職員研修制度の整備と研修内容の充実に努めるとともに、人材育成を基本とした人事管理制度を促進する。複雑かつ増大する行政需要に対応するため、職員の能力開発による公務効率の向上を図る。

(3) 行政評価

ア 平成 23 年度実施概要

平成 19 年度より開始した事務事業評価制度は、平成 22 年度全 811 事務事業の評価を実施したことにより、評価対象とすべき庁内全事務事業の棚卸しが完了している。したがって平成 23 年度は、以下に掲げる 3 業務を実施している。

(ア) 実施事務事業の整理

新規事務事業の追加、廃止事務事業の削除、既存事務事業の統廃合

(イ) 実施事務事業の分類

- a 外的事務事業、住民に直接関与する事務事業、今後その必要性・有効性を中心に存廃等含めて評価する事務事業
- b 内的事務事業役場内で完結する事務事業、今後その事務効率性に重点を置き評価する事務事業の 2 種類に分類

(ウ) 実施事務事業のグループ化

データ収集・分析の単位として、課内全事務事業を所管別にグループ分け

イ 行政評価に対する具体的事業

(ア) 事務事業評価(全 66 事務事業)

行政業務の最小単位(事務事業)から「必要性」・「妥当性」・「有効性」・「効率性」の観点により、その存廃・統廃合・アウトソーシングを含めた評価を行い、実施についての検証を行っている。なお、「事務評価」については、

ランク付け評価そのものよりも、実務に精通・熟知している担当職員からのボトムアップによる「事務作業効率化・簡素化のための改善・改革策の提案」を重点目標として、各課へ評価を依頼している。こうしたことを通じ個々の職員が、自らの所管事務を再認識し、それが町行政経営改革へ向けての、「職員意識の改革」・「組織風土の醸成」へとつながることを期待している。

平成 23 年度は、前年度から新規に開始した事務事業及び、行政評価実施委員会から「経年観察の必要有」として指定された全 66 事務事業について、評価を実施している。

#### (イ) SWOT分析(全 39 事務事業)

行政目標実現のために実施している現行業務を、内的要因である S (強み)、W (弱み) と、外的要因である O (機会)、T (脅威) という 4 つの視点から評価・分析を行うことによりその問題点を洗い出し、これを基に実施内容の改善をしている。

平成 23 年度は、前年度の事務事業評価の結果が「B・C・D」(実施内容の見直しの必要有)であった事務事業の中から、行政評価実施委員が「特に改善の必要がある」と判断し、その課題抽出と改善策研究の実施を担当者に指示した 39 事務事業について分析を行っている。

また、昨年度に引き続き、翌年度の予算編成に「分析シート」を活用した「枠配分方式」による予算編成を一部実施しており、ここで考えられた解決策などが、翌年度が、翌年度の予算編成に結びつき、効果的な予算投入が図られることを目指している。

#### (ウ) 事業プレゼン(全 21 事務事業)

現在実施している、また次年度実施予定の事務事業の目的・内容等については、担当者が行政評価実施委員会に対してプレゼンテーションを行うことにより、その事務事業の実施にあたっての意見・承認を得るものである。

平成 23 年度は、行政評価実施委員会が「担当者からの事業プレゼンを受けたい」と事前に指定した全 21 事務事業について実施している。

なお、今年度はプレゼンテーション結果を踏まえた事務事業本体の評価とともに、人材育成の一環として担当者のプレゼン内容、つまり職員個人の能力評価(文章読解力・情報分析能力・問題解決能力・政策形成能力・説明能力)を併せて試行実施している。

## 5 考 察

まんのう町の一般会計歳入は約 3 割が町税等の自主財源で、約 7 割が交付税交付金等の依存財源である。現在は合併による特例措置として地方交付税が約 10 億円ほど増額されて交付されているが、4 年後には特例措置が終了し、その後 5 年間で段階的に減額され 9 年後には約 10 億円の減収が見込まれている。

今後、まんのう町は厳しい財政運営に対応するため、上記取組の現況に記載した通り、中期財政計画を掲げその実現のために、事務事業評価の実施や、定員適正化計画

の実現により、人件費の削減や物件費、補助費等の削減、見直しに取り組んでいる。

定員適正化を進めるにあたっては当然職員の削減が実施されてきたが、職員数減になったことにより、行政サービスを低下させないように、庁内の事務事業の見直しを制度的に実施している。さらに、このことの成果を上げるために、町職員自身の意識改革と能力改革が何よりも重要であり、人材を計画的に育成し、併せて成果を上げた職員が適切に評価されることを通じ、組織として最大限の成果を上げるために、職員の「能力」や「業績」を評価する人事評価システムの導入を検討している。

また、具体的な成果として、平成 18 年合併によりまんのう町としてスタートした時点で職員数は 261 人であったが、平成 24 年 4 月 1 日現在は 214 人と合併時の定員適正化計画より大幅に減少し、平成 28 年度には 200 人を目標にしている。職員の減少に伴い専門分野や、特定の業務については非正規職員で対応し、実質的には非正規職員が 30 名の増員となったが、平成 22 年度で約 3 億円の人件費の削減になっている。

さらに、まんのう町の特筆すべき事項に、町内 60 数カ所の公営施設を 1 社に一括管理を委託している。業者選定にあたってはプロポーサル方式により公平性を重視し、選定された業者が施設の状況や仕事内容等により、個々の業者を決定し業務を遂行している。これと同様にコピーリースも同一業者と一括契約することにより、使用料の単価が従来より安価になり庁内全体では大きな経費削減になっている。教育施設や図書館建設については、P F I 方式を採用し、25 年間管理を委託するなどし、事業の廃止と合理化を目指している。

平成 18 年 3 月の合併前までは、それぞれ 3 町が行政運営を行っていたが、合併を果たしたことにより、行財政運営の効率化を推進し、それに伴い職員数の適正化も予定より早期に実現し、その結果決算剰余金を活用し基金の計画的積立も行い、財政運営的にも良好と思われる。

また、事務事業の改善にもトップダウン方式ではなく、実務に精通している職員自らが所管事務を再認識し、ボトムアップも含め町の行財政改革に取り組んでいる。これら事務事業評価されてきた事案については、行政評価実施委員会（町長・副町長・教育長・総務課長・企画政策課長の 5 人で構成）で決定されている。

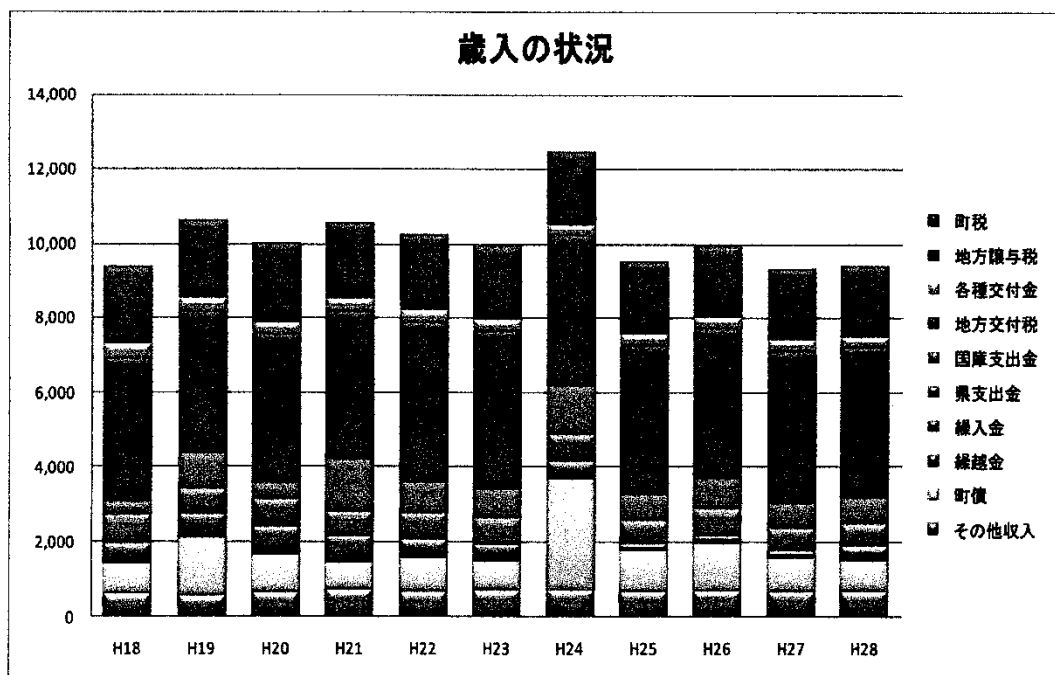
本町もまんのう町と同様に財政問題を抱えており、平成 23 年 3 月に「第 2 次庄内町職員適正化計画」、平成 24 年 3 月に「庄内町行財政改革推進計画」をそれぞれ策定した。

これらに基づいて適切な人員管理、事務事業や町民リーズに即した組織・機構の見直しなど、全庁的に行政改革に取り組んでいる。

以上のように今回視察調査した、財政計画、人員適正化計画、行政評価の取り組みについては、本町の行財政改革推進に十分参考になるものであった。

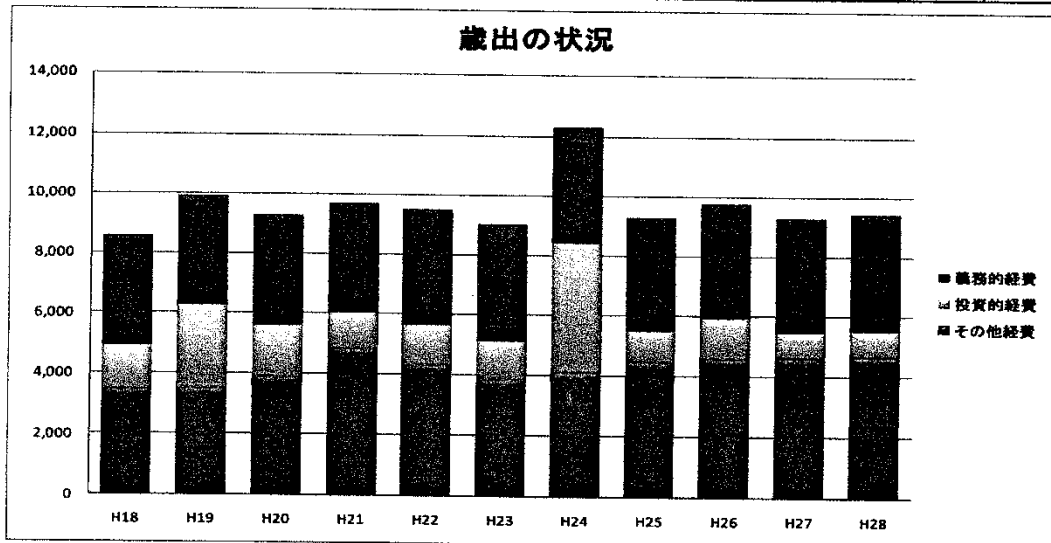
## 年度別歳入見通し

区 分	H18 決算額	H19 決算額	H20 決算額	H21 決算額	H22 決算額	H23 決算見込額	H24 推計額	H25 推計額	H26 推計額	H27 推計額	H28 推計額	
歳	町 税	1,746	1,936	1,963	1,904	1,890	1,849	1,843	1,835	1,817	1,800	1,784
	地方譲与税	313	155	148	138	139	117	113	113	113	113	113
	各種交付金	387	357	340	325	327	300	293	293	293	293	293
	地方交付税	3,866	3,816	3,985	3,967	4,295	4,268	4,017	4,011	4,039	4,090	4,031
	国庫支出金	318	951	425	1,405	826	736	1,294	682	806	655	683
	県支出金	739	668	695	616	655	699	713	576	680	553	576
	繰入金	33	1	50	5	29	11	37	24	24	24	363
	繰越金	546	628	727	736	520	445	507	206	220	220	28
	町 債	784	1,534	998	722	884	780	2,926	1,080	1,279	884	848
	うち臨時財政対策債	(383)	(347)	(325)	(504)	(690)	(464)	(464)	(445)	(445)	(445)	(445)
入	その他収入	604	561	650	712	660	700	709	657	657	657	657
	計	9,336	10,607	9,981	10,530	10,225	9,905	12,452	9,477	9,928	9,289	9,376



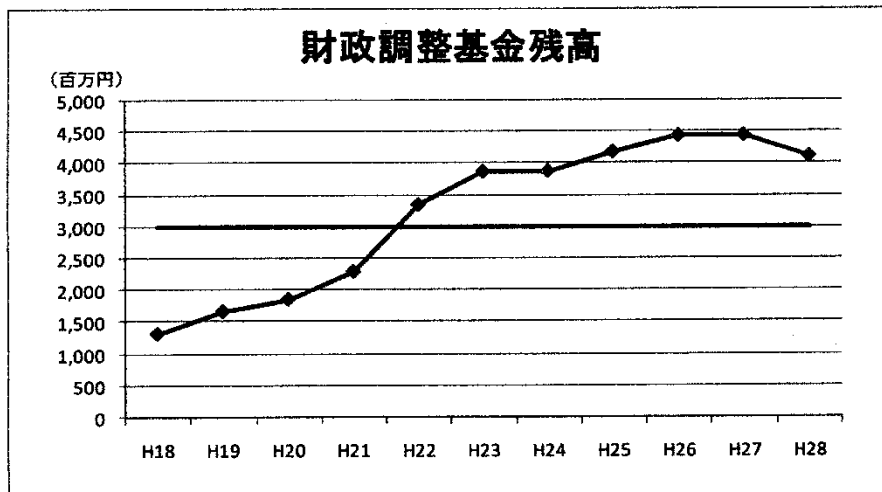
年度別歳出見通し

区 分	H18 決算額	H19 決算額	H20 決算額	H21 決算額	H22 決算額	H23 決算見込額	H24 推計額	H25 推計額	H26 推計額	H27 推計額	H28 推計額	
歳 出	義務的経費	3,629	3,628	3,666	3,611	3,823	3,868	3,831	3,772	3,788	3,825	3,873
	人件費	(1,909)	(1,893)	(1,869)	(1,809)	(1,755)	(1,828)	(1,773)	(1,658)	(1,615)	(1,581)	(1,538)
	扶助費	(654)	(703)	(738)	(759)	(977)	(1,066)	(1,061)	(1,103)	(1,158)	(1,216)	(1,277)
	公債費	(1,066)	(1,032)	(1,059)	(1,043)	(1,091)	(974)	(997)	(1,011)	(1,015)	(1,028)	(1,058)
	投資的経費	1,427	2,744	1,712	1,213	1,321	1,282	4,339	1,029	1,360	831	857
	普通建設事業費	(1,404)	(2,744)	(1,712)	(1,213)	(1,319)	(1,217)	(4,227)	(1,029)	(1,360)	(831)	(857)
	災害復旧事業費	(23)	(0)	(0)	(0)	(2)	(65)	(112)	(0)	(0)	(0)	(0)
	その他経費	3,452	3,508	3,867	4,816	4,318	3,830	4,076	4,456	4,560	4,605	4,646
	物件費	(1,138)	(1,124)	(1,229)	(1,249)	(1,246)	(1,215)	(1,553)	(1,609)	(1,430)	(1,430)	(1,424)
	維持補修費	(165)	(119)	(125)	(122)	(134)	(174)	(193)	(205)	(217)	(230)	(244)
	補助費等	(1,102)	(1,135)	(1,223)	(1,933)	(1,128)	(1,312)	(1,317)	(1,317)	(1,317)	(1,317)	(1,317)
	その他支出	(1,047)	(1,130)	(1,290)	(1,512)	(1,810)	(1,129)	(1,013)	(1,325)	(1,596)	(1,628)	(1,661)
	計	8,508	9,880	9,245	9,640	9,462	8,980	12,246	9,257	9,708	9,261	9,376



年度別財政支出及び財政指標

区 分	H18 決算額	H19 決算額	H20 決算額	H21 決算額	H22 決算額	H23 決算見込額	H24 推計額	H25 推計額	H26 推計額	H27 推計額	H28 推計額
歳入総額	9,336	10,607	9,981	10,530	10,225	9,905	12,452	9,477	9,928	9,289	9,376
歳出総額	8,508	9,880	9,245	9,640	9,462	8,980	12,246	9,257	9,708	9,261	9,376
歳入歳出差引	828	727	736	890	763	925	206	220	220	28	0
財調基金 積立額	200	351	190	438	1,060	520	10	302	254	10	10
取崩額											339
年度末残高	1,312	1,663	1,853	2,291	3,351	3,871	3,881	4,183	4,437	4,447	4,118
町債残高	9,407	10,068	10,166	9,998	9,933	9,730	11,778	11,846	12,113	11,981	11,786
経常収支比率	85.5	84.6	82.8	79.2	73.7	76.5	78.6	76.1	74.9	73.9	74.4
実質公債費比率	15.8	14.2	12.7	11.2	9.9	9.5	9.5	10.3	10.4	10.5	10.7



## 年度別定員適正化目標

【参考資料・職種別】年度別目標(10年後)

	H18.4.1	H19.4.1	H20.4.1	H21.4.1	H22.4.1	H23.4.1	H24.4.1	H25.4.1	H26.4.1	H27.4.1	H28.4.1
一般職	採用	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
	退職			4	5	5	7	11	6	5	6
	差引	△ 1	△ 2	△ 2	△ 3	△ 3	△ 5	△ 9	△ 4	△ 3	△ 4
	職員数	175	174	172	169	166	163	158	149	145	142
保育士	採用	0	0	0	0	1	0	0	1	0	2
	退職	0	0	0	0	1	1	0	1	0	2
	差引	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	職員数	23	23	23	23	23	23	23	23	23	23
教諭	採用	0	0	0	2	1	0	0	1	1	2
	退職	0	0	0	2	1	0	0	1	1	2
	差引	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	職員数	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20
保健師・社会福祉士	採用	1	1	0	1	0	0	0	0	0	0
	退職	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0
	差引	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0
	職員数	7	8	8	8	8	8	8	8	8	8
調理員	採用	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	退職	0	0	3	2	1	2	1	1	1	1
	差引	0	△ 3	△ 3	△ 2	△ 1	△ 2	△ 1	△ 1	△ 1	△ 1
	職員数	19	19	16	14	13	11	10	10	9	8
用務員	採用	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	退職	1	1	0	1	0	0	1	0	0	0
	差引	△ 1	△ 1	0	△ 1	0	0	△ 1	0	0	0
	職員数	6	5	5	4	4	4	3	1	1	1
運転手	採用	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	退職	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	差引	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	職員数	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4
医師・看護師	採用	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	退職	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	差引	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	職員数	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6
計	採用	3	2	2	5	4	2	3	4	3	6
	退職	4	7	7	11	8	7	11	9	7	11
	差引	△ 1	△ 5	△ 5	△ 6	△ 4	△ 5	△ 8	△ 5	△ 4	△ 5
	職員数	261	260	255	249	245	240	232	216	212	207