

須坂市行財政改革 第3次チャレンジプラン

計画期間：平成25年度～27年度

平成24年12月28日

長野県須坂市

もくじ

第1 策定にあたって	2
1 策定の背景	2
2 策定の目的	3
3 推進期間	4
4 進行管理	4
第2 須坂市の基本的認識	5
1 人財育成と市民サービスマインド(意識・精神)の向上が必要	5
2 財政状況悪化の懸念	6
3 公共施設維持補修費の増大	7
第3 行財政改革の目標とその達成に向けて取組むこと	8
1 行財政改革の目標	8
2 基本理念:行財政改革の基本となる考え方	10
3 取組みの柱:行財政改革の基本目標の柱	11
第4 推進の体制	18

第1 策定にあたって

● 1 策定の背景

行財政改革の取組み経過

※ 電子市役所

情報通信技術(IT)を活用し、住民の方や事業所にサービスが提供できる自治体。

期 間	取組み名	主な改革項目
H8. 2～ H11. 3	須坂市行政改革大綱	・ 事務事業の見直し ・ 行政の情報化等行政サービスの向上 ・ 人材の育成・確保 ・ 経費の節減合理化等の健全化 など
H11. 4～ H16. 3	須坂市行政改革大綱 の改定	・ 事務事業の見直し ・ 定員の適正化、給与の見直し ・ 組織、機構の見直し ・ 経費の節減合理化等の健全化 [効果－支出削減 約13億円]
H16. 4～ H22. 3	行財政改革チャレン ジプラン (H20. 4改定)	・ 市民参加型姿勢の推進 ・ 民間活力の導入 ・ 経営観点の導入(5 S運動、須坂のブランド化) ・ 経費節減と合理化 ・ 電子市役所(※)の推進 [効果－収入確保 約23億3千万円 支出削減 約12億1千万円]
	財政改革プログラム (H16. 2策定)	◇ 歳入の確保 ・ 市税等の収納対策 ・ 使用料、手数料の見直し ・ 分担金、負担金の賦課 ・ 外部資金の活用 ・ 国、県補助金の活用 等 ◇ 歳出の改革 ・ 人件費総額の削減 ・ 扶助費の見直し ・ 事務事業評価と事業の再構築 等
H22. 4～ H25. 3	第2次行財政改革 チャレンジプラン	・ 共創の推進(市民、民間団体との共創の推進) ・ 人材の育成とサービスの向上 ・ 歳入の確保 ・ 事業の見直し [効果(22～23)－収入確保 約2億5千万円 支出削減 約2億5千万円]
H25. 4～ H28. 3	第3次行財政改革 チャレンジプラン	・ 市民のみなさんとの共創の推進 ・ 人財育成 ・ 市民サービスマインド(意識・精神)の向上 ・ 財政の健全化



● 2 策定の目的

- 年々高まり多様化する市民ニーズを、的確に捉えた行政サービスの向上を図る
- 第五次須坂市総合計画に定めた将来像を、市民の皆さんとの「共創」を進めるとともに、積極的な行政運営により実現するための改革指針
- 「最少の経費で最大の効果」をあげることのできる、柔軟で効率的な行財政の推進
- 世代間の公平性をふまえた上で、将来世代に負債を負わせない行財政改革の推進

行財政改革チャレンジプランとは…

この目的を踏まえ、須坂市の行政や財政の改革の指針、改革項目、目標、期限などを明確にするものです。

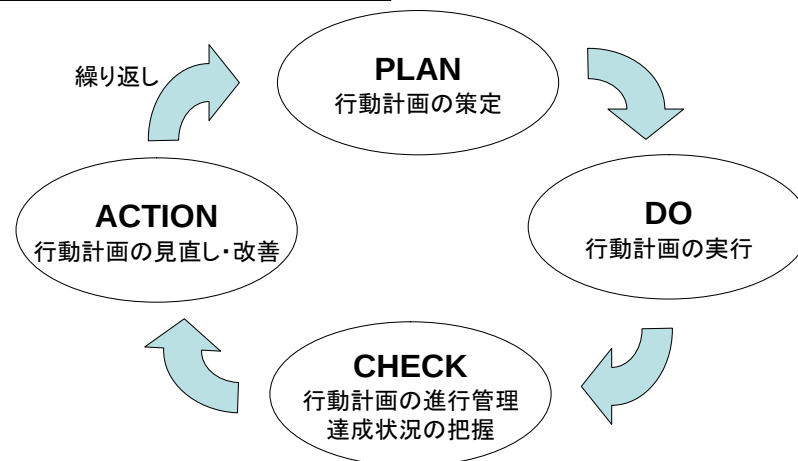
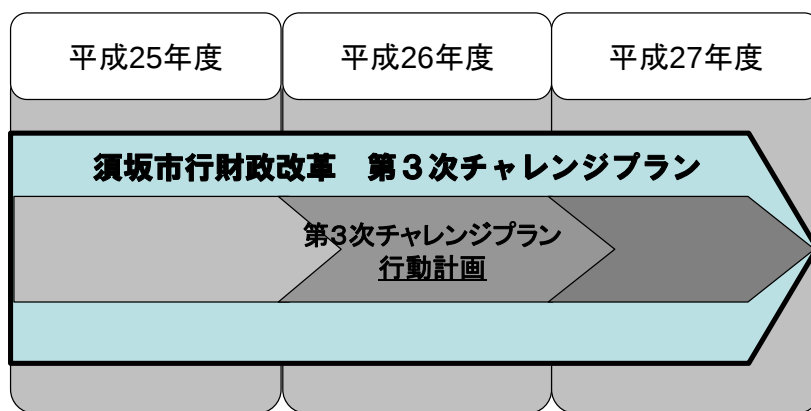
● 3 推進期間

平成25年度から27年度までの3ヵ年

● 4 進行管理

- ・「行財政改革第3次チャレンジプラン」の方向性に沿って、より実効性のある計画とするための実行内容は、市役所内の組織である「行政改革推進本部」を中心に「行動計画」の策定と毎年度進行管理を実施。
- ・進捗状況を市民・有識者で構成する「須坂市行政改革推進委員会」に報告して市民視点に立った意見を伺い、公表。

チャレンジプランとチャレンジプラン行動計画の位置づけ



チャレンジプラン行動計画は、1年ごとに計画の実行→進行管理・状況把握→計画の見直し・改善→実行というサイクルを繰り返します。

第2 須坂市の基本的認識

● 1 人財育成と市民サービスマインド(意識・精神)の向上が必要

組織の基本は人であり、人を組織の財産として捉え、「人財」を育て、活躍できる環境を整えることを第3次チャレンジプランでは考えています

市役所庁舎に来庁された方への職員応対マナーアンケートより（平成24年1月～9月分）

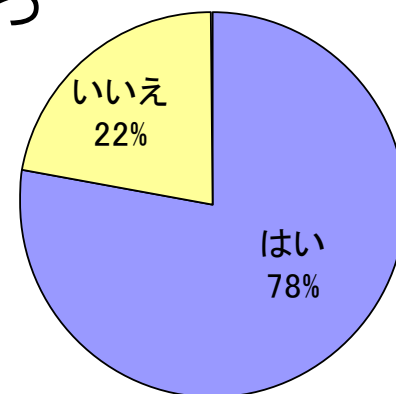
(1) 窓口に来られた時、職員があいさつをしましたか？

⇒ 「いいえ」の回答－22%

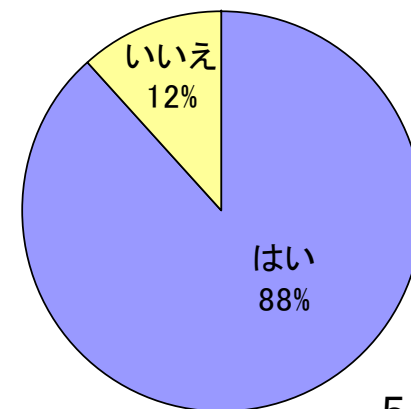
(2) 窓口に来られた時、職員がすぐ応対しましたか？

⇒ 「いいえ」の回答－12%

(1) あいさつ



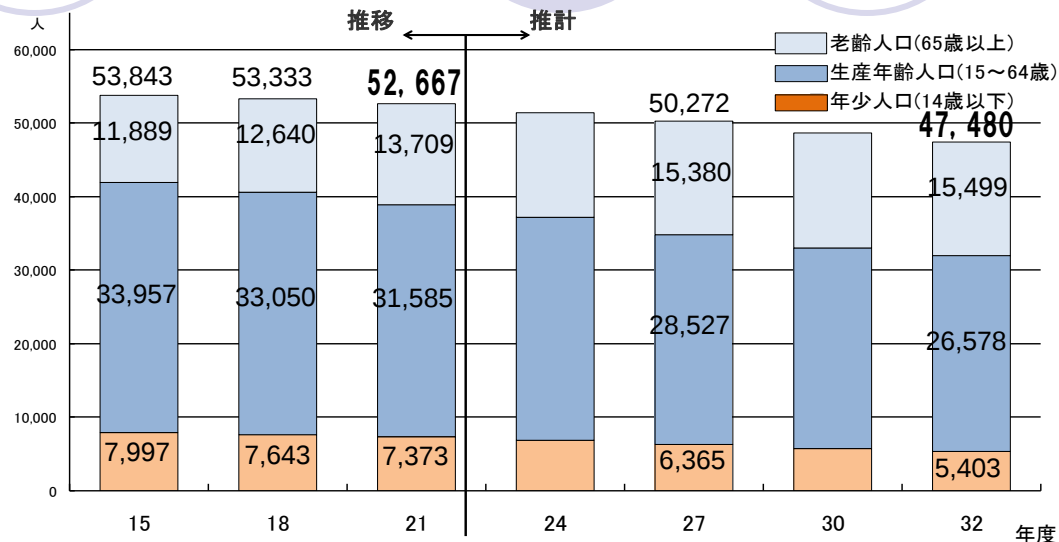
(2) 応対



2 財政状況悪化の懸念

年少人口や生産年齢人口の減少、高齢人口の増加

須坂市人口の
推移と将来推計
(第五次須坂市総合計
画より)



(1) 支出状況

- ・高齢人口増加により、扶助費(社会福祉費)の増加見込み

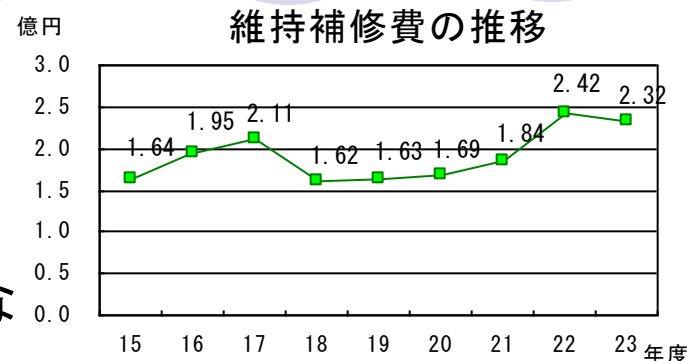
(2) 収入状況

- ・生産年齢人口の減少や景気の低迷による市民税の減少見込み
- ・総面積のうち約7割を山林が占めていることと、課税地積全体における市街化区域の割合が少ないことなどから、最も安定的な税金である一人当たりの固定資産税が少ないことなどで、財政基盤が弱い。

(23年度決算: 県内19市中、市民一人当たりの市税総額は、下から二番目。固定資産税は最下位。)

● 3 公共施設維持修繕費の増大(維持修繕の時代)

- 施設などの維持修繕経費が増加傾向、今後
も負担となってくる
- 橋梁の維持管理の経費も負担となる⇒従
来の事後的対応から計画的かつ予防的対
応へ転換
- 建設から20年以上経過している公共施設
は、面積全体の約3/4を占める⇒大規模な
改修や建替えが急務



須坂市橋梁長寿命化修繕計画の対象橋梁数

項目	橋梁数
全管理橋梁	187
計画対象橋梁	97
これまでの計画策定橋梁	83
うち平成24年度以降大規模修繕が必要な橋梁	16
大規模修繕実施済橋梁	3

大規模改修や建替えが必要となる主な施設一覧

施設名	建設年	施設名	建設年
豊丘保育園 (建替)	38年	北旭ヶ丘保育園 (建替)	51年
市立博物館	41年	野球場	52年
須坂千曲保育園 (建替)	43年	創造の家	53年
勤労青少年体育 センター	49年	清掃センター	53年
相之島保育園 (建替)	49年	井上保育園 (建替)	54年
学校給食 センター(建替)	51年	臥竜公園管理事 務所(建替)	58年

第3 行財政改革の目標とその達成に向けて取組むこと

● 1 行財政改革の目標

(1) 目標効果額

※ 第五次須崎市総合計画 実施計画
総合計画を受けて、その目標達成に向けた個別事業を計画的に実施するために位置付けられ、予算編成の基礎資料となる。

- 第五次須崎市総合計画 実施計画(※)(平成25年度～27年度)の財源計画 (平成24年12月時点)
:3ヵ年の財源不足額=23億6千万円
⇒固定資産税の評価替え、地方交付税の減額見込み等での大幅な財源不足

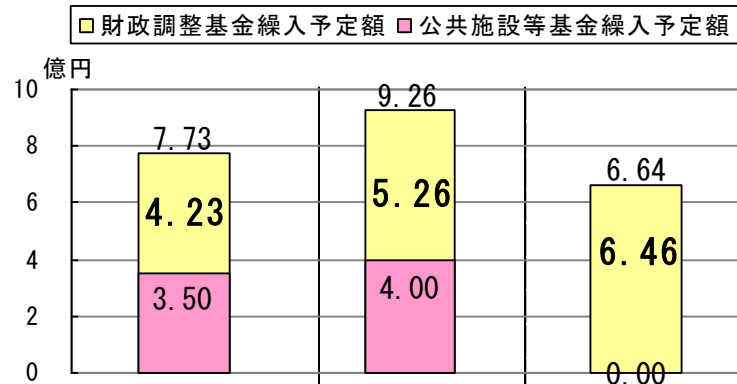
- 財源は「財政調整基金(年度間の資金の調整の役割をする積立金)」や公共施設整備の目的に応じて積み立てている「公共施設等整備基金」などを取崩して不足分をまかなう

■ 目標効果額の設定

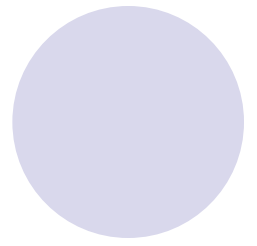
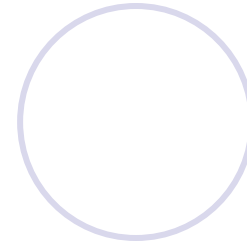
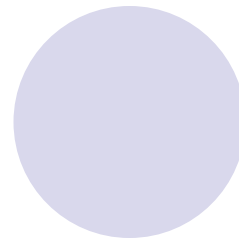
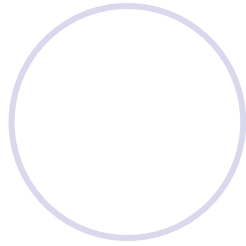
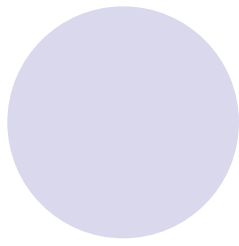
3ヵ年の目標効果額を 8億1千万円以上とする。

行財政改革第2次チャレンジプランでの目標効果額8億1千万円を上回る額を目標とする。

財源計画での財政調整基金の繰入予定額の半分相当額を、行財政改革の収入増加・支出削減の取組みの目標効果額として設定。



区分（単位：億円）		25年度	26年度	27年度	3ヵ年計
歳入 ①		130.77	131.38	128.50	390.65
歳出	人件費などの義務的経費	117.27	120.25	120.17	357.69
	実施計画計上額	21.23	20.39	14.97	56.59
	小計②	138.50	140.64	135.14	414.28
差引不足額 ①-②		▲7.73	▲9.26	▲6.64	▲23.63
公共施設等基金繰入予定額		3.50	4.00	0.00	7.50
財政調整基金繰入予定額		4.23	5.26	6.64	16.13
目標効果額		2.12	2.64	3.33	8.10



(2) 施策指標の全体達成度

第五次須坂市総合計画の施策の指標全体のうち、達成した施策の割合 --- 80%以上にする

(3) 市民サービスマインド(意識・精神)の向上

市役所庁舎に来庁された方への職員応対マナーアンケート

① 窓口に来られた時、職員があいさつをしましたか？

⇒「はい」の回答100%をめざす

② 窓口に来られた時、職員がすぐ応対しましたか？

⇒「はい」の回答100%をめざす

● 2 基本理念：行財政改革の基本となる考え方

持続的・戦略的都市経営

市民サービスの向上

健全財政運営

〔 業務改善、効率化
外部・民間活力の活用
共創 〕

第五次須坂市総合計画 基本理念より

「第五次須坂市総合計画」に掲げる考え方と「行財政改革第3次チャレンジプラン」は方向性を同一とする

施策
46

市民と共に歩む、 信頼され活気ある組織・体制づくり

理想とするのは……

職員一人ひとりが、市民のみなさんと各種団体などと役割分担しながら、働く意欲と使命感をもって、市民のみなさんと共に課題解決に取り組んでいるまち。

近隣の市町村や関係団体と連携し、それぞれが得意とする分野や特有の資源をいかしあうまち。

施策
47

長期的展望に立った財政運営

理想とするのは……

財政状況の長期的展望を踏まえた上で、市税などの自主財源の確保に努め、収支バランスの取れた財政運営がされているまち。

これらの財政状況を常にわかりやすく公表し、市民のみなさんとの情報の共有が図られているまち。

市民のみなさんが、市の財政状況に関心を持つとともに、厳しい監視体制の下で、予算が適正に執行され、税金の無駄遣いがないかきちんと点検しているまち。

第五次須坂市総合計画・前期基本計画より

● 3 取組みの柱：行財政改革の基本目標の柱

① 市民のみなさんとの共創の推進

--- 市民の市民による市民のための事業推進 ---

〔 項目左の☆は職員の意見を反映させた項目
 ⑨は第3次チャレンジプランから新たに記載され、取組みを拡充する項目 〕

項目	実施内容
共創によるまちづくりの促進	☆市民のみなさんと連携・協力し合う共創の取組み推進 ○ 地域づくり市民会議での共創による地域課題解決の取り組み ○ 審議会などの委員改選時に前例踏襲せず、優れた人材を積極的に幅広く登用 ○ 共創による計画検討の段階からの課題共有、課題解決への議論 ○ 公民一体研修の実施
	多様な活動主体の参画による地域社会づくりの推進 ○ 市民のみなさんが主体性を持った地域づくりの促進 ⑨ ボランティア組織の連携強化 ⑨ 「共創のまちづくりパートナー制度」(※)の活用推進
市民のみなさんなどの行政への参加促進	☆市民のみなさんのご意見ご要望を反映した手続きの簡素化 ○ 職場改善アンケートなどを活用した、市役所の利便性向上
	☆各種団体との意見交換の積極的実施 ○ 区長会や民生委員協議会などをはじめ、各種団体と職員との意見交換実施
	☆民間活力を活用した行政との共創による事業の推進 ○ 須坂市産官共創事業実施ガイドラインに沿った民間活力の活用 ⑨ 「須坂市民間活力導入指針」に沿った民間活力の導入促進

※ 共創のまちづくりパートナー制度

何かで地域や市などに貢献したいと考えている方が、「自分がしたいこと」「お手伝いできること」を登録し、共創のまちづくりを進め、市民ボランティアの活動を支援する制度。

② 人財育成

--- 職員のパワーアップ、組織風土の改革推進 ---

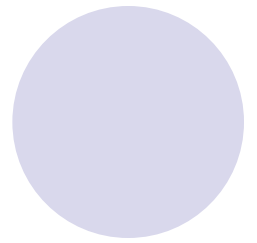
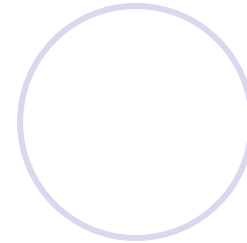
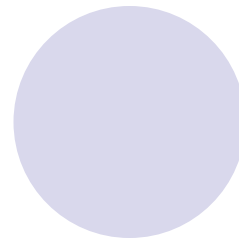
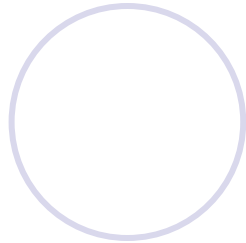
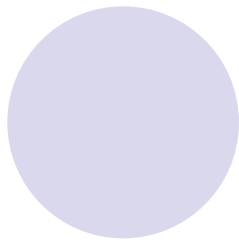
項目	実施内容
目標の設定と達成力向上	職員がめざすべき方向性を統一するために組織目標や課題を共有 ○ 課の理念、目標を作成し、目標達成のための数値等を設定し実行 ○ 市役所の理念を基に、各部局ごとに「部の使命」を作成
	目標管理の取組みからの創意工夫や業務改善 ○ 目標管理制度の充実と活用 ⑨ 「創造的業務改善事例報告会」や「いいね!カード」(※1)の活用
個人の能力向上	業務に必要な専門知識や業務遂行力を持った人財の確保 ⑨ 人物重視の採用(※2)試験の実施 ⑨ 民間企業経験者の採用の推進
	☆積極的に能力向上を目指す人財を育成するための研修体系の構築 ○ 職員全体のスキル(ICT、意識、能力、行動力)の底上げ ⑨ 管理職員によるコーチング研修の受講 ⑨ コスト意識の醸成 ⑨ OJT(職場内訓練)、OFFJT(職場外研修)、民間企業での実地研修 ○ 自己啓発(自主研修)の相互補完
	自己啓発や自己実現、資格取得に対する支援の仕組みづくり ⑨ 資格取得のための助成制度の充実 ⑨ 自己啓発や自己実現を推進する支援の充実

※1 「いいね!」カード

日常の職員に対する「いいね!」と感じた評価や感謝、褒める気持ちなどを記入したカードを本人に渡し、仕事へのモチベーションの向上と職員同士のコミュニケーション拡大を図る取組み。

※2 人物重視の採用

筆記試験よりも面接試験を重視した採用の考え。



項目	実施内容
組織力の向上	☆活発なコミュニケーションにより情報を共有する組織体制づくり ○ 既存システムの活用方法見直しによる内部管理の効率化 例:グループウェア内の電子会議室などの有効活用、職員と市長の意見交換の定期的実施
	☆積極的・効率的に業務を進めるため、組織横断的な連携体制の整備 ⑨ 各課等の課題について情報交換や意見交換ができる機会を創出 例:複数課が関係する課題検討の場の創出、課等の課題システムの機能追加による効率化 ⑨ 部内における情報交換や意見交換がスムーズにできる仕組みづくり 例:部署内でのミーティング実施の定例化 ○ 性別に関わらず能力が発揮しやすい職場づくり 例:男女共同参画計画の総合的な推進、女性管理職の積極的登用 ○ 部・課・係の枠を超え協力できる体制づくり 例:部署の枠を超えて気軽に話し合える座談会の実施
	職場の安全管理と職員の心身の健康への対応の充実 ○ ヘルスチェック機能の強化と相談体制の充実 例:メンタルヘルス研修の実施、産業カウンセラーによる相談体制の強化、相談窓口を設置し相談受け入れ態勢の充実
	☆実績や経験による人事評価制度の導入 ○ 試行で行っている目標管理や能力評価と連動した人事評価制度の導入を検討 例:管理職を対象に人事評価制度本導入

③ 市民サービスマインド(意識・精神)の向上

--- 地域全体を考えた未来志向型経営視点、有機的連携による共創のまちづくりの推進 ---

項目	実施内容
日本一の笑顔とあいさつの市役所づくり	☆相手の立場に立った思いやりのある対応 ○ 須坂市役所の理念の再確認と徹底 例:平成17年制定「須坂市役所の理念」の職員周知再徹底 ○ 接遇研修の実施と「笑顔とあいさつ」の徹底 例:接遇チェックの実施、「笑顔とあいさつ」の定義づけ
	☆クレーム情報を共有し、クレームの経験から学ぶ ○ 参加自治体と共同して、クレーム情報共有化事業を実施 ○ クレーム事例を検証し、公開するとともに情報を共有 例:クレーム検証結果の市民のみなさんへの周知、検証結果のデータベース化
市民サービスの質の向上	☆窓口サービスの再点検とサービスの質の向上のための改善 ○ 窓口業務のマニュアルの作成 例:マニュアルの共有、マニュアルのデータベース化 ○ サービス意識の高い職員を増やす 例:庁外研修によるサービス意識の習得
	5S運動の再確認と徹底 ⑨ チェックリストやパトロール(※)などを活用し、職場内の5S運動の徹底 ⑨ 実施状況再確認と取組みの見直し

※ (5S運動の)チェックリスト、パトロール

5S(整理・整頓・清掃・清潔・習慣)運動の実施状況をチェックリストで確認するとともに、定期的に抜き打ちパトロールでチェックする取組み。

項目	実施内容
事務事業等の見直し	☆市役所業務内容の再確認と必要性や事業単位の見直し ⑨ 業務内容の可視化 例：担当業務のマニュアル化、マニュアルのデータベース化 ○ 補助金、負担金及び交付金の見直しに関する方針に基づく見直し ○ 情報提供の判断基準案について意見を求め判断基準を策定
	☆行政課題の優先順位付けによる課題解決への取組み ○ 予算と実施計画に連動した行政評価システムの導入により、評価を財務に反映し課題解決に取り組む 例：財務会計システムの連動、総合計画の進行管理に活用
行政運営の透明性の確保	☆市民のみなさんへのわかりやすい情報発信の強化 ⑨ 市政について分かりやすい情報発信 例：分かりやすい文書作成研修の実施、情報発信方法の再検討 ○ 市民にわかりやすい財政状況、予算関連記事の公表 例：財政広報誌「見てみよう『須坂市の財政』」のPR強化
	市役所のみならず共創による市外への積極的PRの推進 ○ ホームページ、いきいきブログ、ツイッターなどの活用 例：共創による情報発信事業実施、積極的プレスリリースの強化
	情報の適切な取扱い及びコンプライアンスの徹底 ○ 個人情報保護制度、情報公開制度、情報セキュリティの研修会の開催 ⑨ 情報公開対応基準の作成と周知徹底 ⑨ 法令や社会的規範の遵守徹底 ⑨ 公金の適正管理徹底

④ 財政の健全化

--- 持続発展可能な須坂市実現のため、健全財政の継続推進 ---

項目	実施内容
持続可能な財政構造の構築	⑧ 長期的展望に基づいた健全財政の堅持 ○ 長期計画の策定 ○ 財政力の向上
支出の削減	☆ 行政コストの再確認による事業の廃止・縮小と経費節減 ○ コスト意識を持った事業の見直し ○ 環境対策を通じて、庁舎・公共施設の光熱水費を削減 ○ 係ごとの適正人員の把握 ○ 時間外勤務の削減 ○ 広域化の推進、市町村の連携
収入の確保	☆ 市民負担の公平・公正を図るため市税など自主財源の厳正な確保 ○ 市税等滞納整理推進本部の厳正なる滞納処分と法的措置の実施 ○ 使用料の見直し ○ 収納率、収納額向上のための「須坂市滞納整理チャレンジプラン」の推進 ■ 目標(収入未済額の削減見込) 5年間で5億円の削減(平成24年度から28年度の5年間) ■ 具体的な取り組み ・滞納者の実態をしっかりと見極め、必要によっては福祉部門とも連携した滞納整理を実施 ・督促状納期後から電話催告の実施、催告書3回送付後差押の実施 ・過年度分は差押を原則とし、延滞金徴収の徹底 ☆ 企業誘致施策などにより固定資産税をはじめとした市税の確保

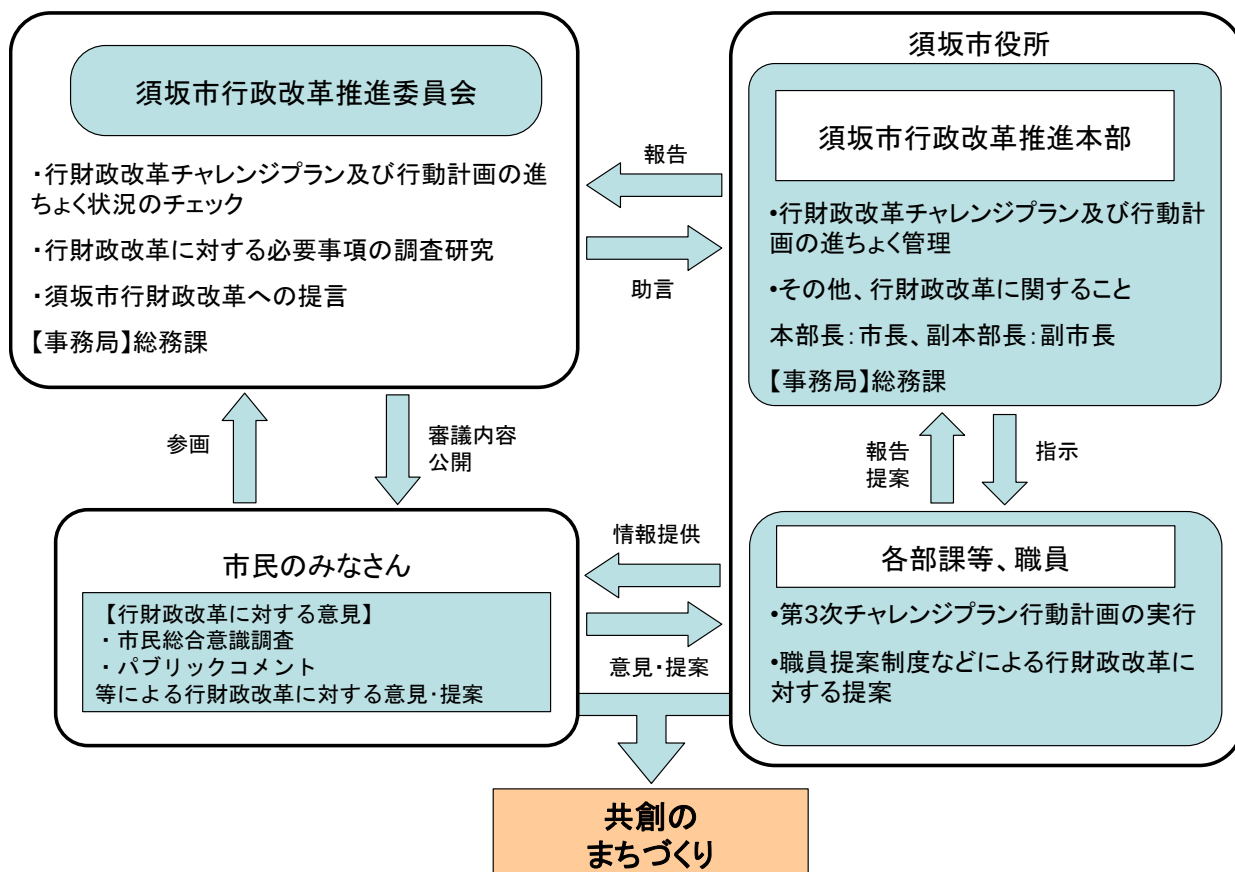
項目	実施内容
収入の確保	☆広告事業や手数料徴収など新たな方法による収入の確保 ○ インターネット公有財産売却システムの利用による不用物品の売却 ○ 公用車へのマグネット式広告設置や庁内エリアを活用した広告 ○ グリーン電力取引(※)の取組み拡大の検討
	国や県、民間企業などの公募型事業や補助事業などの効果的活用
公共施設・財産の適正管理	☆維持管理時代における公共施設の今後のあり方の検討と適正な運営 ○ 各施設の必要性を個別具体的に検討 例：公共施設維持管理状況調査を活用した施設必要性の検討 ○ 目的とランニングコストを考慮した上で、公共施設の今後の建設と運営のあり方を検討 例：今後の施設運営コストの推計算定
	☆市が所有する財産の計画的な処分と有効活用及び財産の適正取得 ○ 活用が見込めない財産の市民への情報提供と処分 ○ 賃貸の年次計画を策定 ⑨ 使用目的や活用方法を明確にした不動産等の取得
	☆地域新エネルギービジョン推進と自然エネルギーの有効活用 ○ 公共施設への太陽光発電の設置 例：学校施設を利用した太陽光発電の実施 ○ 水車を利用した水力発電の推進 例：各種助成を活用した小水力発電の普及促進 ○ クリーンエネルギー自動車の導入 例：低公害車を公用車に導入、電動アシスト自転車導入の検討

※ グリーン電力取引

自然エネルギーによる電力の環境価値分を「証書化」し、グリーン電力の購入者(企業や個人など)に提供することで、証書に記載された電力相当分を自然エネルギー発電による(二酸化炭素を発生しない)電力として証明すること。

第4 推進の体制

- 行財政改革の取組みを着実に推進するために、須坂市行政改革推進本部を中心に推進



ひとすじに 郷土の栄え 的として

けはしき山坂 風雨に耐へて

越寿三郎 顕彰

my fellow Americans:

アメリカ合衆国の同胞諸君、

ask not what your country can do for you?

国があなたのために何をしてくれるかではなく、

ask what you can do for your country

あなたが国のために何ができるかを考えてください。

ジョン・F. ケネディ 1961年1月20日大統領就任演説

須坂市行財政改革
第3次チャレンジプラン

平成24年12月28日発行

〒382-8511 長野県須坂市大字須坂1528番地の1

電 話 026-248-9000 (課専用)

026-245-1400 内線3115

F A X 026-246-0750

e-mail soumu@city.suzaka.nagano.jp