

行財政改革大綱

Q and A

■ 総論

- Q 1 行財政改革大綱の策定にあたり、市民の意見は反映されているのですか？
- Q 2 具体的な目標、行動プランを策定・公表すべきではないですか？
- Q 3 大綱のとおりに行財政改革を実施していけば対馬市は活性化するのですか？
- Q 4 合併時の協定書と今回の行財政改革大綱は整合性が取れていないのではないですか？

■ 行財政改革の目的

■ 目指すべき対馬市の行財政システムの姿

- Q 5 市民満足度の調査を実施してみてもうどうですか？

■ 行財政改革大綱の対象期間

- Q 6 対象期間内（5年間）に、これらの改革が全て実施できるのですか？
- Q 7 改革はスピードが必要ですが、対象期間内を平成21年度までの5年間としたのはなぜですか？

市民協働の社会を目指して

Q 8 市民との協働とありますが、どのようなものを市民が請け負うのですか？

また、どのようにして市民の理解を得るのですか？

市民に信頼される対馬地域経営戦略本部

【新しい時代に対応した組織運営】

Q 9 目標とする職員数を450名以下とした根拠は何ですか？

また、職員削減により住民サービスが低下するのではないですか？

Q 10 対象期間内の目標とする職員数を660名以下とした根拠は何ですか？

Q 11 定年前早期退職者優遇制度の内容とその効果はどのくらいですか？

Q 12 専門的な業務の集約とはどのような業務を集約するのですか？

Q 13 重複事務とはどのような事務ですか？

Q 14 郵便局との連携とはどのような事務ですか？

Q 15 広聴広報機能をどのように充実させるのですか？

Q 16 支所は縮小するのですか？

もっと支所に予算や権限などを与え、地域を活性化させるべきではないですか？

Q 17 一部の支所に事業実施の機能を統合とはどういうことですか？

Q 18 特別養護老人ホームを民間に委託すると、サービスが低下するのではないですか？

Q19 なぜ外郭（出資）団体の見直しを行うのですか？

【安定した財政運営】

Q20 厳しい財政状況を市民に分かりやすく周知する必要があるのではないですか？

Q21 合併したら対馬は良くなると聞いていましたが、なぜ対馬市の財政は苦しいのですか？（財政悪化の原因は何ですか？）

Q22 対馬市の職員の給料は、他の団体と比べて高くはないのですか？

Q23 市の借金は市民一人あたりに換算するといくらぐらいになるのですか？

Q24 平成17年度と比較して平成21年度は、人件費、物件費・補助費等、歳出規模は減少しているのに、どうして公債費は増加しているのですか？

Q25 市税等の不納欠損額はどれくらいですか？

【挑戦し行動する職員】

Q26 人事評価制度を導入したらどうなるのですか？

【地域経営戦略の立案と実行】

Q27 専門家をどのような分野で活用するのですか？

効率的で効果的な事務事業の推進

【効率的な組織と職員配置】

市民に信頼される対馬地域経営戦略本部 参照

【補助金・負担金】

Q28 少額の補助金であっても市民や団体にとっては真に必要なものがありますが、どのような方法で見直しをするのですか？

【公共施設管理と施設等の委託】

Q29 施設の統廃合は市民満足度の低下に繋がるのではないですか？

【市出資団体（第3セクター）】

市民に信頼される対馬地域経営戦略本部 参照

【公共工事のコスト縮減】

Q30 公共工事のコスト縮減とはどういうことですか？

公営企業等

Q31 中期経営計画とは何ですか？

行財政改革の進捗管理

Q32 大綱の進捗状況は公表するのですか？

Q 1 行財政改革大綱の策定にあたり、市民の意見は反映されている
のですか？

対馬市行財政改革推進委員会において、市民の代表である各委員から伺ったご意見を反映しています。

委員会最終答申においての提言を反映させているものとして

組織機構

本庁を情報収集と分析、企画立案とその実施機関と位置づけ、支所は市民サービスと市民ニーズの把握に重点化

定員管理

職員定数の最終目標を450名以下とする。

事務事業等の見直し

補助金・負担金については目的や成果などを検証し、廃止や統合などの見直しを図る。

などです。

Q 2 具体的な目標、行動プランを策定・公表すべきではないですか？

具体的な実施項目の目標と工程については、各種実施計画により明確に示します。

実施計画は、完成次第、ホームページ等により公表していきます。

現在策定済み又は策定中の計画

- ・ 中期財政計画 (策定及びHP掲載済み)
- ・ 人材育成基本計画 (")
- ・ 外郭団体見直し指針 (")
- ・ 定員適正化計画 (策定中)
- ・ 使用料見直し計画 (")
- ・ 税収確保推進計画 (")

Q3 大綱のとおりに実行していけば対馬市は活性化するのですか？

対馬市行財政改革大綱は、対馬市総合計画と車の両輪であり、両計画を着実に実行し、目標を達成していくことにより、対馬市の活性化が期待できます。

Q4 合併時の協定書と今回の行財政改革大綱は整合性が取れていないのではないですか？

合併時の協定書については、真摯に受け止め尊重することとしておりますが、合併時の想定を超えた環境の変化（助役7人制の廃止、地方交付税の抑制、公債費の増加等）も発生しており、このような変化を踏まえ、大綱を策定しました。

Q 5 市民満足度の調査を実施してみてもうですか？

現在、行政サービス向上のための窓口アンケートを実施しています。その結果を市報やホームページを通じて公表します。

また、パブリックコメントや政策推進懇話会などで、市民のご意見を伺いながら、満足度の高い対馬市をつくります。

Q 6 対象期間内（5年間）に、これらの改革を全て実施できるのですか？

”アジアに発信する歴史海道都市 対馬”の実現に向け、この後策定する実施計画に基づき確実に実施します。

改革（改善）は市民サービスの向上に直結するものであり、すぐに取り組めるものから順次取り組み、その進捗状況の確認と成果を検証し、公表します。

Q7 改革はスピードが必要ですが、対象期間内を平成21年度までの5年間としたのはなぜですか？

財政再建は喫緊の課題ですが、財政の急激な縮小は地域経済に与える影響が大きいため、中期財政計画における収支均衡（基金繰入ゼロ）のとれる平成22年度を見据え、5年間としました。

また、対象期間を2、3年とした場合には、行財政改革の成果が見えにくいものもあり、全体として5年間としましたが、取り組めるものから順次実行し、スピード感を持って改革を進めていきます。

Q 8 市民との協働とありますが、どのようなものを市民が請け負う
のですか？

また、どのようにして市民の理解を得るのですか？

「市民協働」とは、行政と市民が同じ目的のもとに、共に主体として、
対等な立場で協調して活動することです。市の事業を、単に市民へ、下
請けに出すということとは異なります。

市民協働の発想の背景は、

- ・ 人材や財源といった行政資源が限られている中で、多様な市民ニ
ーズの全てに対応できなくなっていること
- ・ 行政主体のまちづくりや各種サービス提供に限界がでてきている
こと

にあり、このため、市民、NPO、民間企業など対等な立場で連携・協
力して、良きパートナーとして各種行政サービスの提供に取り組もうと
するものです。

なお、市民協働の理解については、市の政策や施策を決定する各種委
員会等に市民の皆様から委員として参加していただき、政策形成過程で
ご意見をいただくなど、市政に参画していただくことなどにより、深め
てまいりたいと思います。

Q 9 目標とする職員数を450名以下とした根拠は何ですか？
また、職員削減により住民サービスが低下するのではないですか？

目標とする職員数の参考データは、全国の団体の定員管理調査、決算統計によるもの、交付税の算定に用いる資料からの推計、定員モデルによる推計などがありますが、対馬市に類似した人口及び面積を有する団体の定員管理調査がより現実的であったため、そのデータを基本に策定しました。

対馬市のように面積が広く、人口が4万人程度の団体は北海道や東北地方の団体であり、その団体に中には、産業構造の違い（水産部門がない）や常備消防を一部事務組合で行っている団体、高校を有している団体などがありますが、その違いを勘案し、450名以下を目標としました。

なお、全国的に行財政改革が実行されており、今回参考とした団体においても定数削減が行われるものと思います。

また、組織機構の見直しや、職員一人ひとりの資質向上を通じ、小さくても高いレベルを持ち、総合力を発揮する組織機構と組織運営を実現し、住民サービスの向上を図ります。

Q10 対象期間内の目標とする職員数を660名以下とした根拠は何ですか？

現在の職員数は783名（平成17年11月1日現在）です。

期間内に定年により退職する職員数が147名です。

資格を必要とする職員（保健師等）や消防吏員以外は、当分の間採用を抑制しますが、年齢構成のバランス、市役所の活性化のためにも若干の採用は必要と考えていますので、660名以下としました。

参考資料

現職員数	783名
定年退職者	147名
採用者（消防、看護師等）	17名（予定）
〃（一般事務）	14名（〃）
計	667名

定年前退職者を勘案し 660名

Q11 定年前早期退職者優遇制度の内容とその効果はどのくらいですか？

退職金の計算は、退職時の給与が基礎となっています。

従来は、退職金の定年前退職者に対する特例として、1年に付き2パーセントの加算（最高10年で20パーセント）がありましたが、平成18年度までの退職者に限り、更に、退職時に給料を特別に昇給（1号～7号）させ、退職金を増額するという優遇制度を設けています。

その内容は、以下のとおりです。

【早期退職者優遇制度により退職金に加算される額】

退職時期	年齢	優遇措置	退職金加算額
定年退職日前1年以上	59	1号	約200,000円
" 2 "	58	2号	約400,000円
" 3 "	57	3号	約600,000円
" 4 "	56	4号	約1,100,000円
" 5 "	55	7号	約1,600,000円
" 6 "	54	"	約1,600,000円
" 7 "	53	"	約1,600,000円
" 8 "	52	"	約1,600,000円
" 9 " 10年未満	51	"	約1,600,000円

1号 = 約3,500円

年齢は退職年度の3月31日までに達する年齢

平成17年度にこの制度を適用した退職者は11月末現在で4名で、年度末までに数名の希望者がいます。

Q12 専門的な業務の集約とはどのような業務を集約するのですか？

専門的な業務とは？

- ・ 建設部門の設計監理
- ・ 地籍調査及び登記事務
- ・ 健康推進部門の健診、健康相談、各種保健事業

などです。

集約の効果としては？

たとえば、建設部門においては、

道路、河川、漁港、建築など様々な事業がありますが、各支所が事業を実施していたのでは、支所毎に余裕のある配置とせざるを得ないため、総体としての人員配置に無駄が生じ（1人の配置では少ないが2人では余裕がありすぎる等）、職員においても、多様な事業をこなさないとならないため、それぞれの事業に精通した専門家が育たない状況にあります。

また、職員数においても事業量に起因するところが大きく、毎年度、各支所の事業量に応じて人事異動をする必要が生じます。

そのため、職員を数カ所に集中化することにより、熟練した職員による若手職員の育成や専門的な業務に集中できるようにもなり事務が効率化します。また、事業量の変動（年度ごと、災害の発生）にも組織内で対応できるといったメリットがあります。

Q13 重複事務とはどのような事務ですか？

本庁と支所の管理部門や、本庁と支所が同一施設内に混在する場合、非効率な作業をやっている場合などがあるため、できるだけ事務を集約し、効率化を図ります。

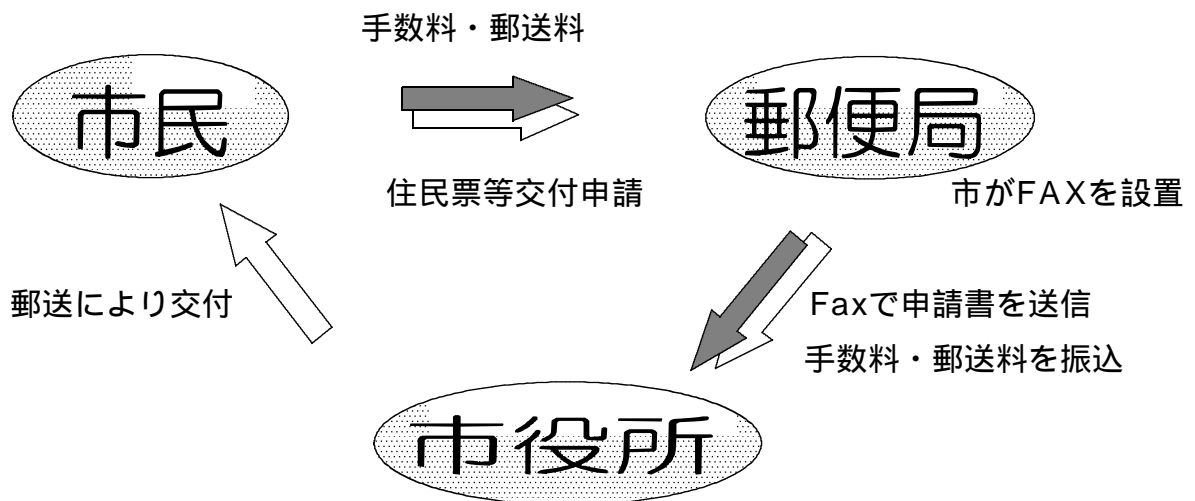
例えば、公用車や会議室の管理をそれぞれが行っていますが、調整がしづらく非効率であったり、市民サービスに直結する窓口部門においても、本庁と支所が混在している場合、どちらに相談して良いかなど、市民に混乱を与えることにもなっていますので、事務を集約化し、簡素でわかりやすい組織とします。

Q14 郵便局との連携とはどんな事務ですか？

住民票や戸籍の交付事務に係る申請受付等の窓口業務を想定しています。
今後、郵便局と協議しながら、こういったものが可能かなど詳細について
詰めていきます。

参考

旧美津島町の実施例（現在も美津島支所管内において実施）



Q15 広聴広報機能をどのように充実させるのですか？

市報やホームページを通じて市の政策や施策、問題点等を公表し、情報の共有化を図るとともに、市民満足度調査やパブリックコメントを通じて、市民ニーズの把握に努め、市民の意見を計画や予算に迅速に反映できる仕組みを作ります。

Q16 支所は縮小するのですか？

もっと支所に予算や権限などを与え、地域を活性化させるべきではないですか？

社会環境や各種制度の大変革のなかで、対馬市は生き残り地域間競争の勝利者となることを目指して、昨年合併しましたが、現在の対馬市を取り巻く環境は合併を決断したときの予想を大きく上回っております。

合併のメリットを生かすため、また、財政再建のためにも、職員削減は避けて通れない課題となっており、今までどおりの組織機構では事務ができないのは明白で、効率的で効果的な事務事業実施のためにも組織を見直す必要があります。

そのため、本庁を情報収集と分析、企画立案とその実施機関、支所を住民サービスに重点化した機関と位置づけ、責任と権限が明確で迅速な組織運営を進めます。

また、対馬市全体を活性化し、市民サービスを落とさずに市民満足度を向上させるには、それぞれの支所がバラバラに事業を実施するよりも、限られた人材や財源などの資源を、市の総合計画に掲げる重要政策や施策に投入し、効率的で効果的な行財政運営を実施する必要があります。

Q17 一部の支所に事業実施の機能を統合とはどういうことですか？

専門的な業務においては、その内容によって大きな組織で実施した方が効率的で効果的に実施できる事業があるため組織を本庁に統合しますが、本庁1ヶ所で事業を実施すると現場に行くまでの時間を要し、非効率となる場合があるため、広域性を考慮し、事業ごとに2ブロックや3ブロックに分け、機能を統合します。

Q12 参照

Q18 特別養護老人ホームを民間に委託すると、サービスが低下するのではないですか？

民間でできるものは民間でとの考えのもと、民間の能力やノウハウを幅広く活用することにより、サービスの向上が図られるものと考えます。

また、受託事業者の選定にあたっては慎重を期すとともに、事業運営についても厳正な管理監督に努めます。

Q19 なぜ外郭（出資）団体の見直しを行うのですか？

外郭団体は、住民福祉の向上や地場産業の振興など、行政の補完的、代行的役割を担ってきていました。

しかしながら、時代の変化に伴い、事業や団体自体の必要性も変化し、設立当時は必要であった事業であっても、現在は必要性が薄れてきているものや、設立当初において期待した成果があがっていないものなどあります。

また、市が資本金などの出資等を行っている団体の経営によっては、市財政運営に多大の影響を与えます。

このことから、外郭団体のそのものの在り方や団体への関与の在り方について市としても見直していく必要があります。

Q20 厳しい財政状況を市民に分かりやすく周知する必要があるのではないですか？

対馬市は平成22年度までに収支均衡（基金取崩がゼロ）を目標に中期財政計画を策定しています。

市報、ホームページを通じ、わかりやすい財政状況を市民皆様にお知らせします。

Q21 合併したら対馬は良くなると聞いていましたが、なぜ対馬市の財政は苦しいのですか？ 財政悪化の原因は何ですか？

合併のメリットは、広域的な観点からより広い範囲で総合的に考えることができるまちづくりや、管理部門の統合による職員の減、各種委員の減による人件費や事務事業などの行政コストの削減、集中化による行財政運営の効率化、また、多様化する住民ニーズに対応できる施策の展開による行政サービスの向上などがありますが、合併してすぐに効果が現れるものばかりではなく、ある程度の期間が必要です。

合併まもない対馬市においては、管理部門の集中化が不十分であり、本庁と支所間、本庁各部間などで役割や権限が不明確など、合併のメリットを活かすことができていません。

特に財政においては、地方交付税総額の減額など三位一体改革の影響が想定以上に大きく、財政運営の効率化による効果を発揮できないうちに、過去の建設事業に伴う公債費の増、旧町ごとに点在する公共施設の維持管理費の増、合併まもないことによる類似団体より多い職員の人件費など、短期的に圧縮することが困難な固定的経費により財政の硬直化に瀕しています。

今後は、行財政改革を進め、合併による効果を発揮し、財政の安定化を実現します。

Q22 対馬市の職員の給料は、他の団体と比べて高くはないのですか？

職員の給与を他団体と比較する際は、主にラスパイレス指数により比較します。

ラスパイレス指数とは、地方公務員と国家公務員の給与水準を、国家公務員の職員構成を基準として、職種ごとに学歴別、経験年数別に平均給与月額を比較し、国家公務員の給与を100とした場合の地方公務員の給与水準を指数で示したものです。

このラスパイレス指数を比較しますと、対馬市は97.8で、長崎県内市平均98.1以下であり、対馬市の場合、年齢が高く給与が高い職員が大部分を占めることも考慮しますと高くはありません。

参考資料（成16年版長崎県市町村便覧より）

ラスパイレス指数他団体との比較（平成16年度）

対馬市	97.8
長崎市	100.9
佐世保市	99.6
島原市	96.0
諫早市	99.4
大村市	99.2
福江市	97.4
平戸市	98.6
松浦市	97.8
壱岐市	94.0
市平均	98.1

Q23 市の借金は市民一人あたりに換算するといくらぐらいになるのですか？

本市の普通会計（一般会計、公共用地先行取得特別会計）の市債残高は、平成16年度末で641億円余りで、一人あたりに換算すると約156万円になります。

参考資料

地方財政状況調査より

対馬市	156万円
平成16年度地方債現在高	64,149,525千円
人口（平成12年国勢調査人口）	41,230人

平成16年版長崎縣市町村便覧より（長崎市から壱岐市）

長崎市	52万円（平成15年度地方債現在高÷平成12年国勢調査人口）
佐世保市	43万円（"）
島原市	42万円（"）
諫早市	40万円（"）
大村市	97万円（"）
福江市	90万円（"）
平戸市	79万円（"）
松浦市	66万円（"）
壱岐市	78万円（"）

Q24 平成17年度と比較して平成21年度は、人件費、物件費・補助費等、歳出規模は減少しているのに、どうして公債費は増加しているのですか？

市が「道路」や「教育施設」、「公園」などを整備する際に、国の補助制度などを活用しながら、一般財源が足りない場合には起債（借金）をします。この借金返済にあてる経費のことを公債費といいます。

これまで、さまざまな種類と金額の起債を行い、それぞれの返済年限を設けて元金と利子を返済をしていますが、元金は起債（借金）した2～3年後に返済がはじまるため、単年度に多額の起債をすると将来財政の圧迫に繋がります。

対馬市は、平成14年度や平成15年度に行った多額の建設事業のため、多額の起債をしています。そのため、公債費は、その元金の返済がはじまる平成18年度が最も多額になります。

その後は普通建設事業費の減少により、起債も減少することから緩やかに減少していきます。

参考資料（中期財政計画より）

公債費の推移

平成16年度決算	6,211百万円
平成17年度見込	6,766百万円
平成18年度見込	7,622百万円
平成19年度見込	7,120百万円
平成20年度見込	7,047百万円
平成21年度見込	7,011百万円
平成22年度見込	6,861百万円

Q25 市税等の不納欠損額はどれくらいですか？

時効等による不納欠損額として、市税等で、平成15年度約62,038千円、平成16年度約28,467千円を処理しています。

(参考) 不納欠損額

	平成15年度	平成16年度
市税	20,352,722	9,116,030
保育料	233,000	
住宅使用料		44,000
国民健康保険税	37,605,341	9,290,683
水道料	1,169,560	927,270
介護保険料	2,677,721	9,089,440
計	62,038,344	28,467,423

Q26 人事評価制度を導入したらどうなるのですか？

業務執行能力や実績を評価し、その結果を任用面や給与面に活用することにより、今までの年功序列から「頑張った者は報われる」人事給与制度となります。

このことにより、例えば、

仕事を進める上で積極的に改善に取り組んだり、提案を行うこと
積極的な自己研鑽を通じて専門的な知識を高めること
高い目標に挑戦すること

などが期待され、人事評価制度を導入することは職員一人ひとりの能力アップに繋がります。

Q27 専門家をどのような分野で活用するのですか？

例えば、情報政策的分野においては、電子自治体の構築に向けたアウトソーシング（外部委託）の活用や戦略等の普及に資することを目的とした、IT関連の専門家の登用や販売促進のサポート体制の強化や税収納率の向上に向けて、任期付採用（アドバイザー的採用）の形で外部専門家を登用が考えられます。

Q28 少額の補助金であっても市民や団体にとっては真に必要なものがありますが、どのような方法で見直しをするのですか？

計画、実施、評価、見直しのマネジメントサイクルにより市民の意見を反映させた成果重視の事業を重点的に行うとともに、社会経済情勢の変化等に応じて、存続する意義の薄れたもの、補助効果が乏しいもの、少額なものを廃止・縮小し、また、補助の終期を設定します。

事務事業（政策）評価の手法やサンセット方式（補助金に一定期間の終期を設定して、特別の理由がなければ期限の延長は行わない方式）を活用しながら各事業を検証し、その検証や結果を市民皆様へ公表します。

また、団体への運営費補助金は、団体の自立を図りながら、廃止や統合へ向け見直します。

参考資料

平成17年度当初予算 補助金・負担金調

補助金 201件 1,326,375千円

うち 少額補助金（50万円以下）の運営費補助金

35件 8,737千円

少額補助金（50万円以下）の事業費補助金

21件 4,800千円

負担金 201件 2,172,134千円

Q29 施設の統廃合は市民満足度の低下に繋がるのではないですか？

対馬市の公共施設は、合併間もないこともあり、旧町ごとに類似した施設が多数配置され、多額の負担が生じているものがあります。

施設の管理経費は、平成17年度当初予算では約25億円（職員給与除く）ですが、今後もメンテナンス経費など老朽化による維持管理経費の増加が予想されます。

しかしながら、現在の硬直化した財政状況では、それぞれの施設ごとに多額の維持管理経費を費やすことは困難であり、修理の遅れや未着手などによりサービス低下に繋がっています。

今後、施設の必要性、利用状況を検証し、統合・廃止・休止・存続の方向を整理したうえでコスト削減等効率化を進め、限られた財源の中から、真に必要な施設に、より多くの維持管理経費を配分することにより質の高いサービスに努めます。

Q30 公共工事のコスト縮減とはどういうことですか？

公共工事を対象として、工事コストの低減に加え、施設の維持コストや工事及び施設が生活・社会・自然環境に与える様々な負荷についても一体的に取り組むことにより総合的なコスト縮減を目指すものです。

対馬市の厳しい財政事情のもと、限られた財源を有効活用し、効率的な公共事業の執行を通じて、市民の生活を豊かにする社会資本整備を進めますが、コスト縮減にあたっては、社会資本が備えるべき機能・品質を満足させた上でコスト縮減を行います。

Q31 中期経営計画とは何ですか？

地方公営企業は、市民生活に身近な社会資本を整備し、必要なサービスを提供する役割を果たしています。

地方公営企業が、将来においてその本来の目的である公共の福祉を推進していくため、厳しい環境の変化に適切に対応すべく、中・長期的観点から計画的に経営の総点検を行い、さらなる経営改革を推進していくための計画を中期経営計画とといいます。

中期経営計画の具体的項目は

- ・ 経営改革の推進（事務・事業の再編・整理、廃止・統合、民間委託等の推進）
- ・ 定員管理・給与の適正化
- ・ 経費節減等の財政効果

などです。

対象期間中に計画の策定、公表、実施をします。

なお、一般会計の中期財政計画は、平成17年9月に策定しております。

Q32 大綱の進捗状況は公表するのですか？

市民と行政との信頼関係を強化するためには、市政情報の積極的な開示や市民に分かりやすい情報提供に努め、行政の透明性の確保、市民と行政のコミュニケーションを図ることが必要です。

具体的な改革は、平成18年3月までに策定する行財政改革大綱実施計画に基づき実施しますが、行財政改革の取り組み内容について、できる限り目標の数値化を図り、具体的で市民に分かりやすくするとともに、実施計画の進捗状況については、対馬市行財政改革推進委員会において評価していただき、行財政改革の成果を、市報やホームページを通じ、数値等を用いながらわかりやすく公表いたします。