

第2期豊後大野市行政改革集中改革プラン

計画期間（平成22年度～平成26年度）

平成22年5月

豊後大野市行政改革推進本部

目次

第1章	第1期プランの実績と財政効果	
	1. 第1期プランの基本的な考え方	1
	2. 第1期プランの具体的な取組と効果	2
第2章	本市における財政構造の分析	
	1. 歳入・歳出のバランス	8
	2. 歳入の特徴	9
	3. 歳出の特徴	10
	4. 類似団体との具体的な比較	11
	5. 財政上の構造的な課題	13
	6. 財政シミュレーション	16
第3章	第2期プランの位置づけ	
	1. 第2期プランの計画期間	18
	2. 第2期プランの対象範囲	18
	3. 第2期プランの役割	19
	4. 第2期プランの体系図	20
第4章	第2期プランの目標設定	
	1. 目標設定に関する基本的な考え方	21
	2. 削減目標総額の設定	22
	3. 基金の活用	23
	4. 第2期プランの削減目標額	24
	5. 削減目標額に対する取組手法	25
第5章	第2期プランの財政上における具体的な取組	
	1. 総人件費の削減	27
	2. 公債費の抑制	28
	3. 事務事業の見直し	28
	4. 歳入の確保	31
第6章	行政組織・機構の再編への取組	
	1. 行政組織・機構における基本的考え方	33
	2. 『普通市』として行うべき業務	34
	3. 『普通市』における職員配置	37
	4. 本庁と支所との関係	39
	5. 消防組織において検討すべき課題	42
	6. 行政組織・機構に関する具体的な取組	44
第7章	職員の意識改革	46
第8章	豊後大野市議会の取組	48
第9章	財政用語の説明	49
第10章	参考資料	
	1. 豊後大野市行政改革大綱及び第2期プラン策定体制	53
	2. 豊後大野市行政改革審議会名簿	54
	3. (別表) 財政シミュレーション	55

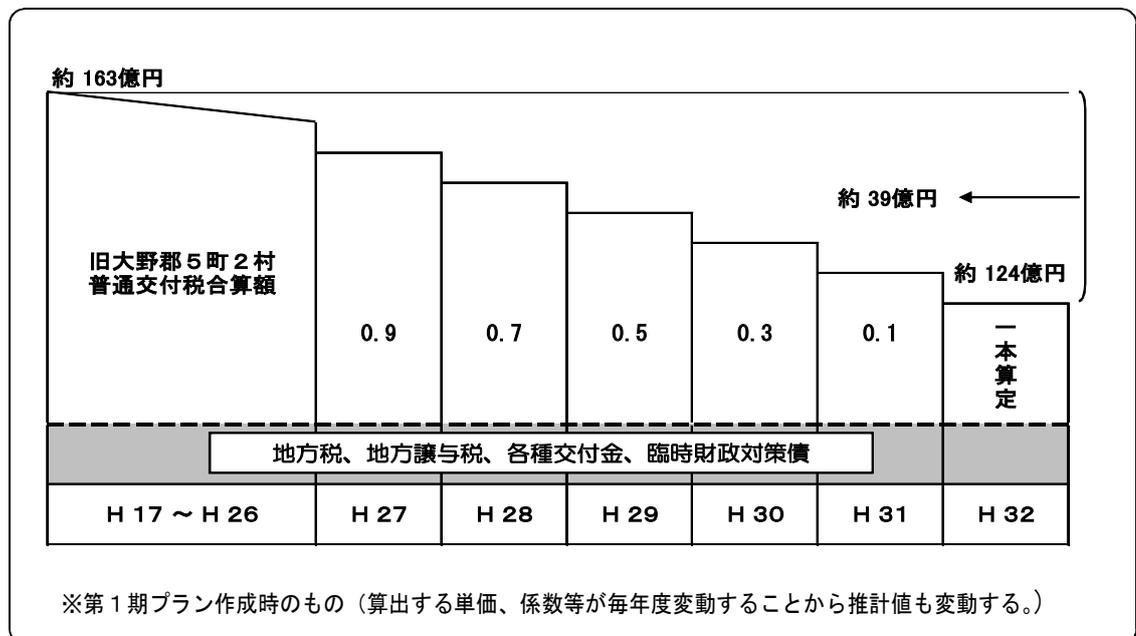
第1章 第1期プランの実績と財政効果

1. 第1期プランの基本的な考え方

(1) 「量入制出」の原則による行政経費の削減

- ① 第1期プランは、行政改革の基本的な方向性を示している豊後大野市行政改革大綱（計画期間：平成17～31年度）の方針にしたがい、3半期の第1期目である平成17年度から平成21年度までの5年間で計画期間とし、行政改革の集中的かつ効果的な取組について示しています。
- ② 第1期プラン策定の背景には、収入の大部分を占める普通地方交付税が、合併時と『普通市』となる平成32年度を比べると、約39億円減額されることが予想されるからです。したがって、「量入制出」（入りを量りて出を制する）の原則により、行政経費の徹底した削減が求められることとなりました。

■資料1－① …… 合併算定替のイメージ図（歳入経常一般財源等分）



(2) 削減の目標設定

- ① 第1期プランにおける削減対応策は、支出の割合が極めて高く、かつ合併による効果を最も発揮し得る人件費、公債費、物件・補助費等の3つの性質別費目を削減対象の柱に設定し、計画期間においてその支出削減を重点的に行うものとなっています。
- ② 第1期プラン5年間の削減目標額については、実質的な合併初年度である平成17年度の歳入経常一般財源額（約163億円）と合併の特例措置である普通地方交付税の「合併算定替」が満了し、「一本算定」となる平成32年度の歳入経常一般財源（約124億円）との差額である39億円を15年間の行政改革大綱期間における削減目標総額とし、今回の計画期間が5カ年であることから、その約3分の1の額である13億2千万円に設定しています。（内訳：人件費6億円、公債費6億円、物件・補助費1億2千万円。）

■資料1-② …… 第1期プラン（H17～H21）における削減目標



2. 第1期プランの具体的な取組と効果

(1) 全体的な評価と実績

- ① 第1期プランの総体的な実績としては、削減の3本柱である人件費、公債費、物件・補助費等は順調に削減が図られ、財政の健全化に大いに貢献しました。

■資料1-③ …… 3本柱の削減達成状況

(単位：百万円、%)

項目	H16	H20	差引額	目標額	達成率
人件費	6,775	6,078	△ 697	△ 600	116.2
公債費	5,049	5,019	△ 30	△ 600	5.0
起債残高	38,301	33,967	△ 4,334	35,600	104.8
物件・補助費等	3,025	2,327	△ 698	△ 120	581.7

※ 公債費については、起債残高を削減することが本質的な課題であるため、各年度の公債費の削減を図ることより繰上償還等による起債残高の削減に努めた。

※ 人件費及び公債費は総額ベース、物件・補助費等は経常経費充当一般財源ベース。

- ② しかしながら、極めて高齢化が進む本市においてはやむを得ない状況ではあるものの、市民生活に直結する福祉・医療分野に係る扶助費、介護保険特別会計等への繰出金が年々増嵩する結果となり、歳出（経常経費充当一般財源）総額における削減は微減にとどまり、今後の財政基盤の確立に向けて大きな課題を残すこととなりました。

■資料 1-④ …… 性質別歳出の状況 (経常経費充当一般財源)

(単位：千円)

項目	H16	H17	H18	H19	H20	H20-H16
人件費	5,922,700	5,851,380	5,797,462	5,878,493	5,739,132	△ 183,568
扶助費	501,258	729,058	767,951	771,666	777,402	276,144
公債費	4,826,065	4,683,210	4,526,138	4,732,026	4,726,162	△ 99,903
物件費	1,919,377	1,876,790	1,760,812	1,490,273	1,370,545	△ 548,832
維持補修費	103,914	247,167	318,038	252,389	266,434	162,520
補助費等	1,104,765	886,016	932,401	906,276	956,639	△ 148,126
繰出金	1,377,191	1,478,446	1,595,527	1,709,299	1,744,163	366,972
投資・出資・貸付	12,041	128,769	110,896	111,579	139,632	127,591
合計	15,767,311	15,880,836	15,809,225	15,852,001	15,720,109	△ 47,202

(2) 人件費

① 第1期プランでは、本市の合併が7つもの町村が集まって行われた結果、類似団体に比べ職員数が圧倒的に多かったことから、退職勧奨^{かんじょう}の強化、新規採用枠の制限等、正規職員数の純減を図ることを人件費の削減の柱としてきました。

また、特別職及び職員の給与のカット、諸手当のカット及び見直し等にも取り組みました。

② 普通会計支弁の正規職員数は、1市1消防本部への移行に伴う消防職員の移管替え(消防職員の実質7名増加)があったものの、毎年、平均で30名程度減少し順調に削減が図られています。

③ しかしながら、人件費は財政上大きな比重を占め、その大部分が経常的に支出される義務的経費であり、また、依然として標準規模を大きく上回る職員を抱える本市にとっては、今後においても行政改革の大きな柱の一つとしてその削減に向けた取組をさらに強化しなければなりません。

■資料 1-⑤ …… 第1期プランにおける人件費の削減に係る具体的な取組

① 早期退職勧奨	◇ 勤続25年以上又は50歳以上
② 新規採用の制限	◇ 原則として、一般行政職3名に限定
③ 報酬の引下げ	◇ 議員報酬の5%カット (H 18/4~H 21/3)
④ 給与の引下げ	◇ 市長 10%、副市長、収入役、教育長 7%カット (H 18/1 ~ H 21/3)
	◇ 市長 20%、副市長 15%、教育長 10%カット (H 21/6 ~ H 25/4)
	◇ 一般職 5%のカット (H 18/4 ~ H 22/3)
⑤ 諸手当の引下げ	◇ 管理職手当カット
	・ 部長級 20%、次長級 18%、課長級 15% (H 18/1 ~ 当分の間)

■資料1-⑥ …… 普通会計支弁正規職員数の推移

(単位：人)

	新規採用	年度初職員数	退職者			年度末職員数	摘要
			普通	勸奨	計		
H16	—	—	—	—	—	721	
H17	—	721	6	23	29	692	
H18	5	697	17	29	46	651	
H19	24	675	15	12	27	648	
H20	3	651	11	22	33	618	
H21	8	626	8	12	20	606	

※ ① 平成18年度の普通退職には、消防職員の臼杵市への移管替え（8名）を含む。
 ② 平成19年度の新規採用には、消防職員の竹田市からの移管替え（15名）を含む。
 （新規採用の内訳：一般行政職2名、消防職7名、移管替え15名）

■資料1-⑦ …… 人件費の推移（総額ベース）

(単位：百万円、%)

区分		H16	H17	H18	H19	H20	H21	H21-H16
報酬	計画	677	526	644	644	575	518	△159
	実績	702	519	697	724	708		
給与・手当等	計画	6,097	6,008	5,859	5,712	5,567	5,519	△578
	実績	6,073	6,008	5,541	5,501	5,370		
計	計画	6,774	6,534	6,503	6,356	6,142	6,037	△737
	実績	6,775	6,527	6,238	6,225	6,078		

平成21年度までの目標額	△600
--------------	------

平成20年度までの実績額	△697
--------------	------

目標達成率	116.2
-------	-------

(3) 公債費

① 公債費については、第1期プランの策定時には単年度ベースの公債費、つまり、毎年度返済する起債の償還額を抑制（＝調整）することを方針としたものの、類似団体の2倍に近い起債残高がある本市にとって、その削減が本質的な課題であることから、方針を一部軌道修正し、繰上償還等を実施し起債残高の削減に努めてきました。

その結果、単年度の公債費についてはほとんど削減できなかったものの、起債残高は目標以上の大幅な削減が図られました。

■資料1-⑧ …… 第1期プランにおける公債費の削減に係る具体的な取組

① 起債シーリングの徹底	新規起債額の制限 H21まで上限30億円
② 繰上償還の実施	3億円以上の繰上償還（実績：4.1億円）
③ 地域振興基金の造成	合併特例債を利用した基金造成

■資料 1－⑨ …… 公債費及び起債残高の推移（総額ベース） （単位：百万円、％）

区 分		H 16	H 17	H 18	H 19	H 20	H 21	H21-H16
公 債 費	計 画	5,042	5,023	5,000	4,960	4,700	4,423	△ 619
	実 績	5,049	5,228	5,091	5,110	5,019		
平成21年度までの目標額		△ 600						
平成20年度までの実績額		△ 30						
目標達成率		5.0						
区 分		H 16	H 17	H 18	H 19	H 20	H 21	H21-H16
起 債 残 高	計 画	38,301	37,918	37,600	37,400	36,400	35,600	△ 2,701
	実 績	38,301	37,787	36,869	35,486	33,967		
平成21年度までの目標額		35,600						
平成20年度までの実績額		33,967						
目標達成率		104.8						

② また、平成27年度からの普通地方交付税の「階段落ち」に備え、大型事業を控えて新規起債を極力抑える一方、「合併特例債」を利用し基金積立の上限に当たる38.5億円を「地域振興基金」として平成20年度末までに積み立てました。

■資料 1－⑩ …… 地域振興基金造成の実績 （単位：百万円）

区 分	H 17	H 18	H 19	H 20	H 21	累 計
地域振興基金造成額	500	1,000	1,500	850	—	3,850
うち合併特例債	475	950	1,425	808	—	3,658

※ H20において、合併特例債に係る基金造成枠の上限（38.5億円）に到達。

(4) 物件・補助費等

① 物件費については、旅費、需用費、役務費等、行政内部に係る経費と、委託料、使用料及び賃借料、備品購入費等、公共施設の維持管理に係る経費に区分し削減に努めてきました。

その経費の大部分は経常的であるため、平成19年度から「枠配分方式」を採用し、各部局の創意工夫による予算の効率的活用によって物件費の削減に努めてきました。

■資料 1－⑪ …… 物件・補助費等の削減に係る具体的な取組

- ① 公共施設の見直し …… ◇ 「公共施設の見直しに関する指針」の作成
・現地調査 → 個別リストの作成 → 施設の見直し
- ② 補助団体等の見直し …… ◇ ヒアリングの実施
- ③ 事務事業等の民営化 …… ◇ 「民営化」及び「外部委託」に係るガイドラインの作成
・個別方針の作成 → 民営化、外部委託
- ④ 委託料の見直し …… ◇ 本庁・支所の管理に係る単価・仕様の統一、一括契約等
- ⑤ その他行政経費の見直し

■資料 1－⑫ …… 物件・補助費等の推移（経常経費充当一般財源）（単位：百万円、％）

区 分		H 16	H 17	H 18	H 19	H 20	H 21	H21-H16
物件・補助費等	計画	3,025	3,005	2,975	2,945	2,915	2,885	△ 140
	実績	3,025	2,763	2,694	2,397	2,327		

平成21年度までの目標額	△ 120	平成20年度までの実績額	△ 698
--------------	-------	--------------	-------

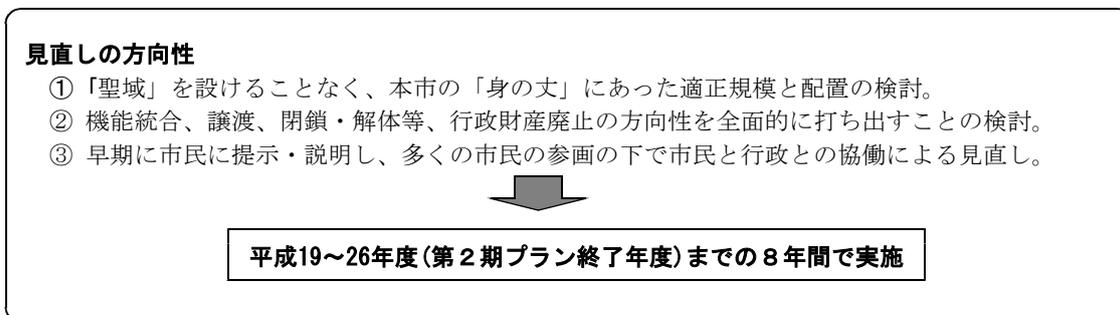
目標達成率	581.7
-------	-------

② 物件費の削減については、合併によって本市がそのまま引き継いできた公共施設の見直しが鍵を握っています。そのため、本市の身の丈にあった施設の適正な規模と配置を目指し、全ての公共施設について現地調査を行い、「公共施設の見直しに関する指針」を作成し、市の基本的な考え方を打ち出してきました。

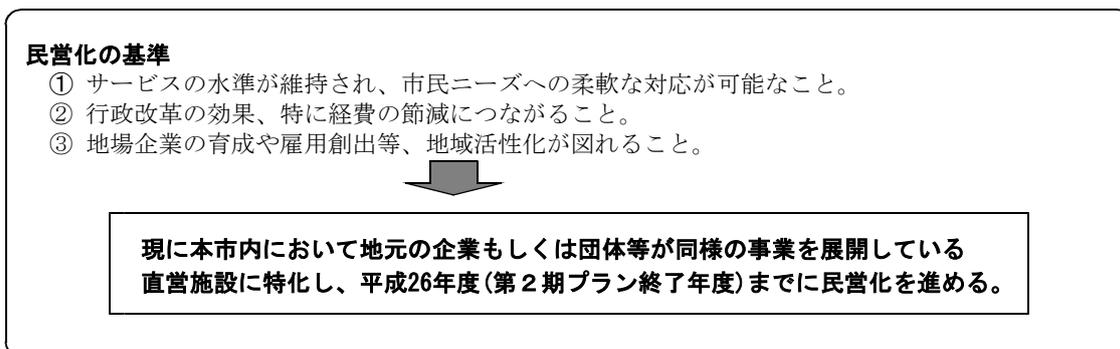
また、「事務事業等に係る民営化ガイドライン（指針）」及び「事務事業等の外部委託に関するガイドライン（指針）」を作成し、事務事業を展開している大型公共施設についても、将来の基本的な方向性を示してきました。

いずれにしても、公共施設については、上記のような市の基本方針を示してきたものの、具体的な取組は緒についたばかりであり、市民をはじめ、関係団体等へ行政改革の理念を徹底し、理解を得ながら、効率的かつ計画的な見直しを図ることとしています。

■資料 1－⑬ …… 「公共施設の見直しに関する指針」（抜粋）



■資料 1－⑭ …… 「事務事業等に係る民営化ガイドライン」（抜粋）



③ 補助費等については、合併協議において一部の見直しを行ってきたものの、根本的な改善には至ってないため、補助団体の役員との直接のヒアリング等を実施しその削減に努めてきました。

補助費等は、個人、法人を問わず、多くの市民や各種の団体等と深く関わり、市民生活に直結しているとともに、交付に至った背景や経緯により、その削減は容易ではありません。

しかしながら、本市の^{ひっばく}逼迫する財政状況を説明し、補助金等と言えども従来の配分は困難であることを関係者に理解していただき、補助金等の削減に向けて、今後とも補助団体並びに交付する補助金額の個別的な見直しを行わなければなりません。

(5) その他・・・財政効果以外

① 削減目標額を設定し、毎年、その^{しんちやく}進捗管理を行うことによって、本市が抱える財政的な課題等が浮き彫りとなり、改善に向けた取組・対策等が明らかになりました。

第1期プランに係る進捗管理を徹底させ、財政分析することにより、財政的な課題が顕在化し、その後に対応しなければならない取組等が明らかになったことは、「選択と集中」「スクラップ・アンド・ビルド」等による財政基盤の確立が求められている今後の市政運営において大きな収穫となりました。

② 行政改革の推進に当たっては市民の協力や支援が必要不可欠です。

しかしながら、上記のように、本市の厳しい財政状況を市民へ積極的に公開したことにより、事務事業の優先順位付け、市民が主体的に担う役割等、「選択と集中」「市民と行政との協働」等のまちづくり理念が徐々にではあるものの、市民に浸透しつつあります。

③ 第1期プランは、基礎的なデータが皆無であり、三位一体改革が強力に進められながらも地方交付税制度の方向性が明確に示されない中で、行政経費削減の目標をあえて数値化したことは、市民にもその進捗状況が分かり易く、情報公開、責任の明確化等、市政運営の透明性を担保する有効な手段の1つとして、今後の市政運営のモデルとすべきものとなりました。

この手法は、全国的にも普及し、時代の潮流として、一般的なものとなりつつありますが、合併を機に、本市初の導入事例となりました。その後、本市においては、「行政評価システム」も採用しており、目標の数値化と進捗管理を徹底するという大きな先駆けとなりました。

■資料1-⑮ …… 財政効果以外の実績

- ① 進捗管理の徹底による財政状況の公開
- ② 厳しい財政状況の市民との共通認識
- ③ 目標値の設定に係る手法の導入

第2章 本市における財政構造の分析

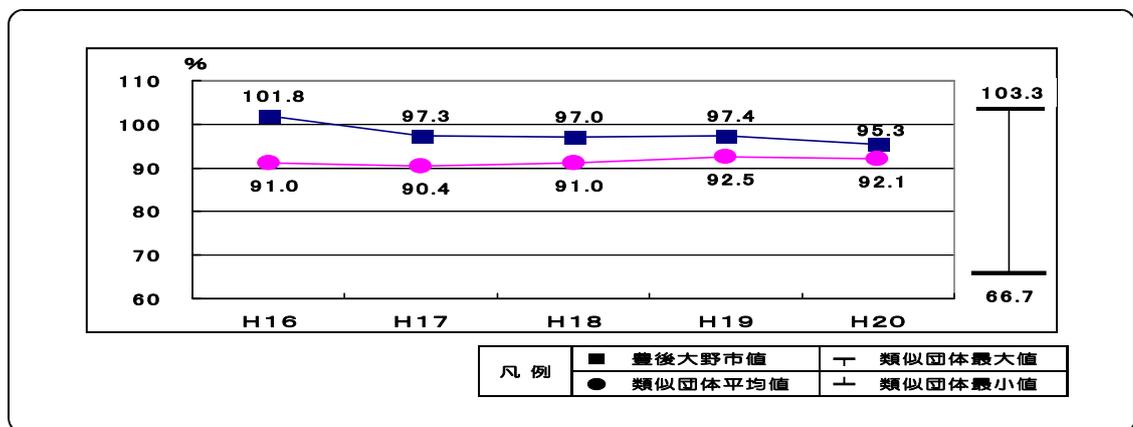
1. 歳入・歳出のバランス…… 経常収支比率による分析

(1) 財政の硬直化

- ① 本市の経常収支比率は、合併時点で100%を超え、経常収支のバランスを著しく欠いていたものの、策定された豊後大野市行政改革大綱及び集中改革プランの理念の浸透と具体的な取組等によって、平成20年度末で6.5ポイント減少しました。
- ② しかしながら、経常収支比率は95.3%と未だに高い水準にあり、類団平均より3.2ポイント上回っています。これは、依然、財政が硬直化していることを示しています。

■資料2-① …… 経常収支比率の推移

(単位：%)



(2) 硬直化の要因は人件費及び公債費

- ① 本市の財政の硬直化の主たる要因は、人件費及び公債費の比率が高いことによるものです。このことは、ほかの県内の団体と比較でも確認されます。

■資料2-② …… 義務的経費の割合に係る県内比較 (H20 決算) (単位：百万円)

市名	歳出決算額	計	義務的経費				投資的経費	その他
			人+公	人件費	公債費	扶助費		
大分市	145,428	58.5%	37.7%	22.5%	15.3%	20.7%	13.4%	28.1%
別府市	41,522	59.1%	30.7%	24.2%	6.5%	28.4%	8.3%	32.6%
中津市	34,419	56.1%	37.8%	23.6%	14.2%	18.3%	14.3%	29.6%
日田市	34,143	52.0%	36.4%	18.3%	18.1%	15.6%	15.2%	32.8%
佐伯市	44,142	50.2%	38.9%	20.7%	18.2%	11.3%	20.1%	29.7%
臼杵市	17,525	52.5%	37.5%	19.7%	17.8%	15.0%	14.2%	33.3%
津久見市	8,808	57.5%	41.7%	26.6%	15.1%	15.8%	9.6%	32.9%
竹田市	17,116	51.0%	42.2%	26.0%	16.2%	8.8%	11.4%	37.6%
豊後高田市	15,103	45.2%	35.8%	20.1%	15.7%	9.4%	12.0%	42.8%
杵築市	17,227	44.8%	32.8%	17.9%	14.9%	12.0%	17.7%	37.5%
宇佐市	25,484	57.4%	39.8%	25.2%	14.6%	17.7%	14.4%	28.2%
豊後大野市	26,879	51.0%	41.1%	22.5%	18.7%	9.8%	12.8%	36.2%
由布市	14,996	51.3%	36.8%	23.2%	13.5%	14.6%	10.8%	37.9%
国東市	18,784	53.0%	42.5%	22.4%	20.1%	10.4%	10.1%	36.9%

2. 歳入の特徴

(1) 歳入の大半を地方交付税に依存

① 本市は、歳入総額に対し地方税等の自主財源の占める割合が小さく、地方交付税の割合が非常に高くなっています。その比率は、総額ベースで約44%、経常一般財源等ベースでは約73%を占めています。

■資料2-③ …… 平成20年度歳入決算状況（経常一般財源等）（単位：千円）

経費区分	決算額		経常一般財源等	
		構成比		構成比
地方税	3,255,768	11.5 %	3,224,379	20.4 %
地方譲与税	435,284	1.5 %	435,284	2.8 %
利子割交付金	14,811	0.1 %	14,811	0.1 %
配当割交付金	3,178	0.0 %	3,178	0.0 %
株式等譲渡所得割交付金	1,120	0.0 %	1,120	0.0 %
地方消費税交付金	350,514	1.2 %	350,514	2.2 %
ゴルフ場利用税交付金	18,114	0.1 %	18,114	0.1 %
特別地方消費税交付金				
自動車取得税交付金	135,669	0.5 %	135,669	0.8 %
軽油引取税交付金				
地方特例交付金	36,442	0.1 %	36,442	0.2 %
地方交付税	12,495,085	44.2 %	11,540,662	73.1 %
普通交付税	11,540,662	40.8 %	11,540,662	73.1 %
特別交付税	954,423	3.4 %		
（一般財源計）	16,745,985	59.3 %	15,760,173	99.9 %
交通安全対策特別交付金	7,666	0.0 %	7,666	0.0 %
分担金・負担金	515,061	1.8 %		0.0 %
使用料	386,271	1.4 %	9,615	0.1 %
手数料	85,902	0.3 %		
国庫支出金	2,342,816	8.3 %		
国有提供交付金 （特別区財調交付金）				
都道府県支出金	3,303,506	11.7 %		
財産収入	57,839	0.2 %		
寄付金	11,280	0.0 %		
繰入金	304,585	1.1 %		
繰越金	1,286,523	4.6 %		
諸収入	271,484	1.0 %	5,450	0.0 %
地方債	2,939,709	10.4 %		
うち減税補填債				
うち臨時財政対策債	715,009	2.5 %		
合 計	28,258,627	100.0 %	15,782,904	100.0 %

② 本市は、現在「合併算定替」の期間にあり、歳入の構成についても合併以前の各町村の傾向をそのまま引き継いでいます。県下14市のうち、本市は歳入総額に対する地方交付税の占める割合が明らかに高くなっています。この傾向は、本市のみならず、合併構成市町村数の多い佐伯市、国東市にも顕著に表れています。

■資料 2-④ …… 歳入の決算状況に係る県内比較 (H19 決算) (単位: 百万円)

市名	歳出決算額	地方税	地方交付税	国庫支出金	地方債	その他
大分市	150,445	53.5 %	4.1 %	13.2 %	8.8 %	20.4 %
別府市	42,185	34.8 %	16.3 %	17.8 %	7.3 %	23.8 %
中津市	35,682	28.7 %	30.3 %	12.4 %	7.8 %	20.8 %
日田市	35,441	23.3 %	36.5 %	11.4 %	7.9 %	20.9 %
佐伯市	44,612	17.3 %	40.7 %	11.1 %	12.6 %	18.3 %
杵築市	17,979	24.2 %	34.8 %	10.3 %	11.0 %	19.7 %
津久見市	8,916	28.1 %	33.0 %	9.9 %	10.3 %	18.7 %
竹田市	18,358	10.8 %	44.2 %	8.1 %	6.9 %	30.0 %
豊後高田市	15,449	13.1 %	42.3 %	10.5 %	16.6 %	17.5 %
杵築市	17,929	18.4 %	36.8 %	10.1 %	11.2 %	23.5 %
宇佐市	26,607	23.0 %	34.3 %	10.2 %	7.3 %	25.2 %
豊後大野市	28,259	11.5 %	44.2 %	8.3 %	10.4 %	25.6 %
由布市	15,619	25.9 %	32.8 %	9.4 %	6.9 %	25.0 %
国東市	19,490	16.9 %	46.9 %	6.9 %	9.3 %	20.0 %

※上記の数値は、決算総額ベース

3. 歳出の特徴

(1) 人件費及び公債費の削減が財政健全化のカギ

- ① 人件費及び公債費は、当該年度における事業を含めた市民サービスの多寡に関わらず、雇用している職員の給与等の支給、過去の借金の返済に充てられ、支出が義務づけられている「義務的経費」に当たります。
- ② 一般的には、両者の比率が高くなればなるほど、財政の硬直化を招き弾力性に欠けると言われています。つまり、人件費及び公債費の比率が高いため、扶助費、物件費、補助費等の市民に対するサービス、普通建設事業等の将来への投資の比率が小さくなることを意味しています。
- ③ 人件費及び公債費の比率が高い傾向は、歳入総額に対する地方交付税の占める割合と同様、合併構成市町村数の多い佐伯市、国東市にも顕著に表れています。
いずれにしても、本市にとって、人件費及び公債費の削減は、財政の健全化に向けた最重要課題であることは間違いのないところです。

■資料2-⑤ …… 平成20年度性質別歳出の決算状況

(単位：千円、%)

経費区分	決算額	構成比	充当一般財源等	経常経費充当一般財源等	経常収支比率
人件費	6,035,856	22.5	5,748,208	5,739,132	34.8
うち職員給	3,829,368	14.2	3,586,329	3,576,329	21.7
扶助費	2,646,811	9.8	833,422	777,402	4.7
公債費	5,019,088	18.7	4,779,888	4,726,162	28.6
元利償還金	5,018,791	18.7	4,779,591	4,725,865	28.6
一時借入金利子	297	0.0	297	297	0.0
(義務的経費計)	13,701,755	51.0	11,361,518	11,242,696	68.1
物件費	2,230,686	8.3	1,470,460	1,370,545	8.3
維持補修費	324,078	1.2	266,434	266,434	1.6
補助費等	2,041,668	7.6	1,453,224	956,639	5.8
うち一部事務組合負担金	39,611	0.1	39,611	39,611	0.2
繰出金	2,231,628	8.3	1,968,969	1,744,163	10.6
積立金	1,678,897	6.2	842,500		
投資・出資金・貸付金	179,632	0.7	173,182	139,632	0.8
前年度繰上充用金		0.0			
投資的経費	4,490,773	16.7	837,941		
うち人件費	42,164	0.2	28,411		
普通建設事業費	3,429,138	12.8	818,306		
うち { 単独補助	1,391,241	5.2	78,488		
{ 補助	2,037,897	7.6	739,818		
災害復旧事業費	1,061,635	3.9	19,635		
失業対策事業費		0.0			
合計	26,879,117	100.0	18,374,228		
				経常経費充当一般財源等計	15,720,109
				経常収支比率	95.3 %
				注①	99.6 %
				歳入一般財源等	19,749,701

※ 注① 臨時財政対策債を含む。 注② 臨時財政対策債を含まない。

(2) 扶助費及び繰出金等、今後とも増嵩が見込まれる経費への対応

- ① 高齢化が進む中で、福祉・医療分野に係る扶助費、介護保険特別会計等への繰出金が年々増嵩しています。この傾向は、将来においても容易に予測されるため、経常的経費の総額を削減していかなければならない中で適切な対応が必要です。
- ② つまり、39億円を削減しなければならない状況下において、扶助費や繰出金については一定の伸びを前提としなければならないということは、他の経費については、より、大胆かつ大幅に削減しなければならないことを意味します。

4. 類似団体との具体的な比較

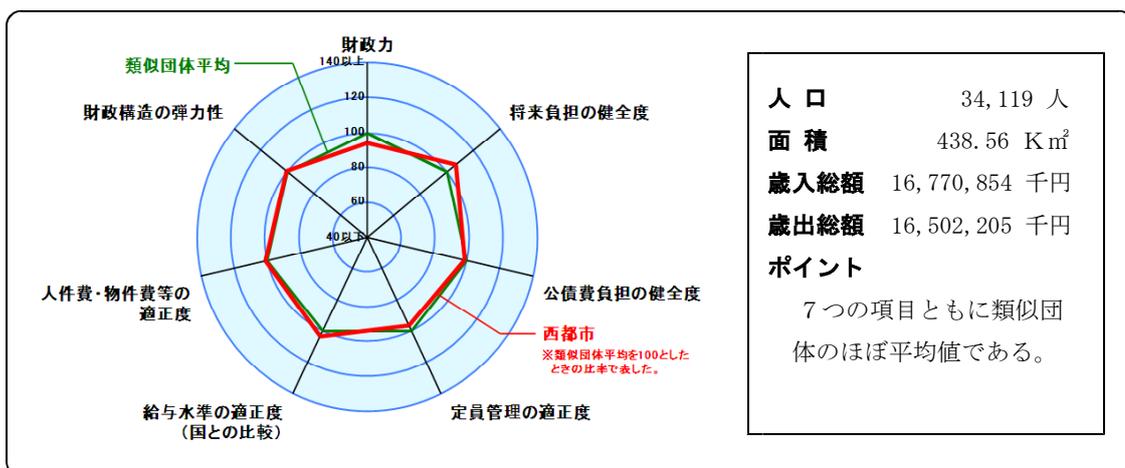
(1) 比較対象自治体の選定

- ① 「一本算定」となる平成32年度を見据えた比較・検討が必要であるため、次の理由により比較対象の自治体を宮崎県西都市としました。

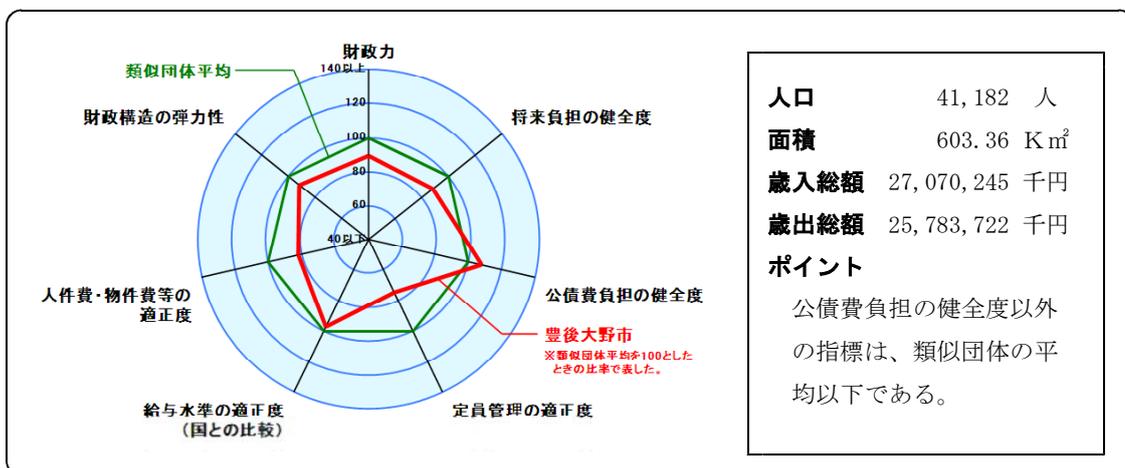
■資料 2-⑥ …… 比較対象として宮崎県西都市を選定した主な理由

- ① 平成の大合併を経験していない『普通市』であること。
- ② 本市と同様、市町村類型がⅠ-Ⅰであること。(=類似団体)
- ③ 西都市の財政水準は、類似団体の平均値であること。
- ④ 西都市の現在人口（H19末、34,119人）が、本市の平成31年年度末の人口（34,792人）と極めて近いこと。

■資料 2-⑦ …… 西都市の財政比較分析表（H19決算）



■資料 2-⑧ …… 豊後大野市の財政比較分析表（H19決算）



■資料2-⑨ …… 西都市との正規職員の配置比較

(単位：人、%)

一般職	豊後大野市 H22.4.1		西都市 H21.4.1		消防職	豊後大野市 H22.4.1		西都市 H21.4.1	
	豊後大野市	配置率	西都市	配置率		豊後大野市	配置率	西都市	配置率
本 庁	306	55.6	296	86.0	本 部	16	10.7	13	27.7
支 所	116	22.4	9	2.6	本 署	35	46.4	34	72.3
出先機関	115	22.0	39	11.4	分 署	36	42.9		0.0
計	537	100.0	344	100.0	計	87	100.0	47	100.0

(2) 西都市の予算規模は現行の半分

① 現在の本市と西都市を比較した場合、平成20年度の経常経費充当一般財源ベースにおいて総額で約75億円の差があります。その差額分の何割かは普通交付税措置が行われるため、そのままを受け入れることはできませんが、モデル市である西都市を目標にした場合、財政規模も平成32年度までに現行の約半分にしていかなければならないこととなります。

■資料2-⑩ …… 西都市との財政比較 (H20経常経費充当一般財源) (単位：億円、%)

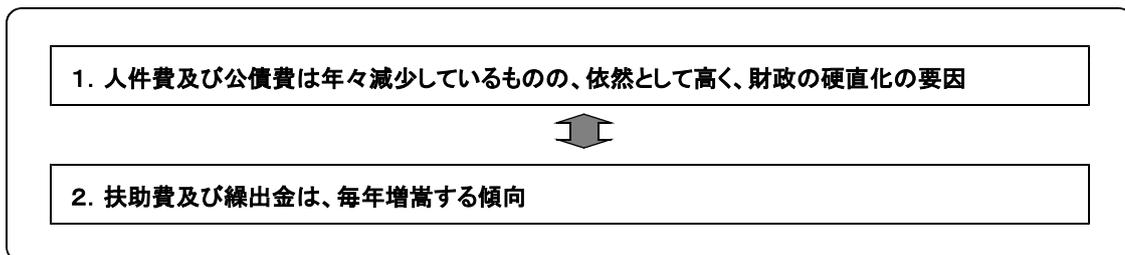
性質別費目	豊後大野市		西都市		決算額比較
	決算額	構成比	決算額	構成比	
人 件 費	57.4	36.5	28.5	34.9	28.9
扶 助 費	7.8	4.9	7.8	9.5	0.0
公 債 費	47.3	30.1	14.8	18.1	32.5
物 件 費	13.7	8.7	9.7	11.8	4.0
維 持 補 修 費	2.7	1.7	1.9	2.4	0.8
補 助 費 等	9.6	6.1	5.1	6.2	4.5
繰 出 金	17.4	11.1	13.7	16.8	3.7
投 資・出 資・貸 付	1.4	0.9	0.2	0.2	1.2
計	157.3	100.0	81.7	100.0	75.6

5. 財政上の構造的な課題

(1) 課題の整理・抽出

- ① 歳出に係る構造的な課題として、これまでも触れてきたように、人件費、公債費は、第1期プランにより着実に削減が図られてきたものの、その比率は他市に比べて依然として高くなっており、財政の硬直化の主たる要因となっています。
- ② また、少子・高齢化が著しく進む本市は、子育て支援、老人福祉に関連する扶助費、介護保険をはじめとする医療費関連の特別会計への繰出金も年々増嵩しており、この傾向は、将来的にも増え続けていくことを前提として、本市の財政運営を考えるべきです。

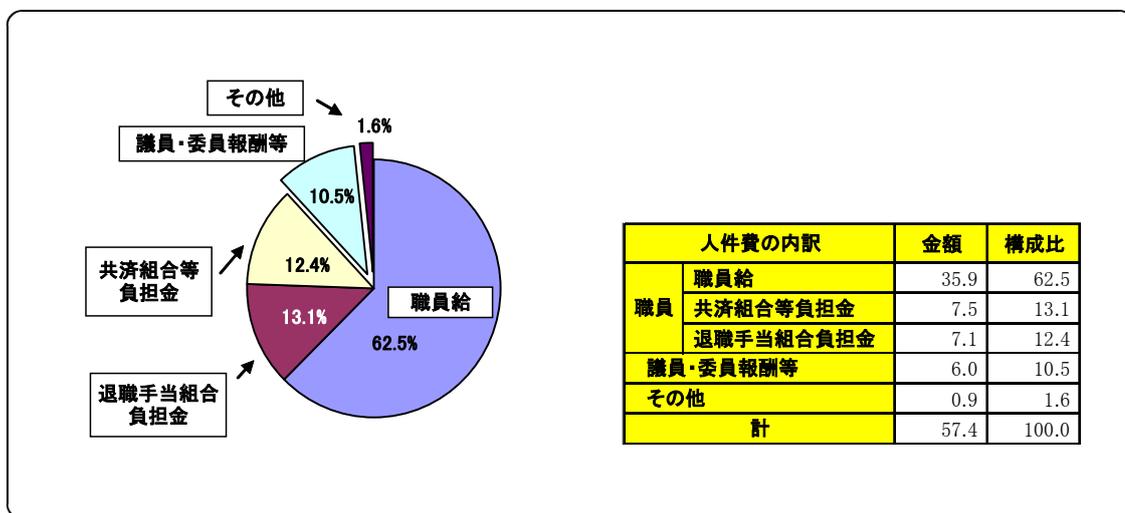
■資料 2 - ⑪ …… 課題の整理



(2) 人件費に係る課題の検証

① 人件費については、正規職員に係る支出（職員給、共済組合等負担金等）が約 9 割を占めていることから、正規職員数の削減がその削減の本質的な課題となっています。

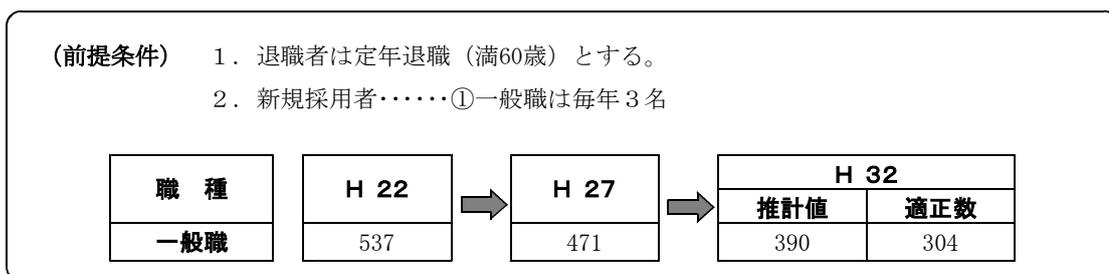
■資料 2 - ⑫ …… 人件費の内訳（H20年度決算） （単位：億円、％）



② 一方で、このまま、新規採用を一般行政職の 3 名に限定し続けると、職員の年齢構成に歪みが生じるとともに、組織内の活力が低下することが懸念されます。

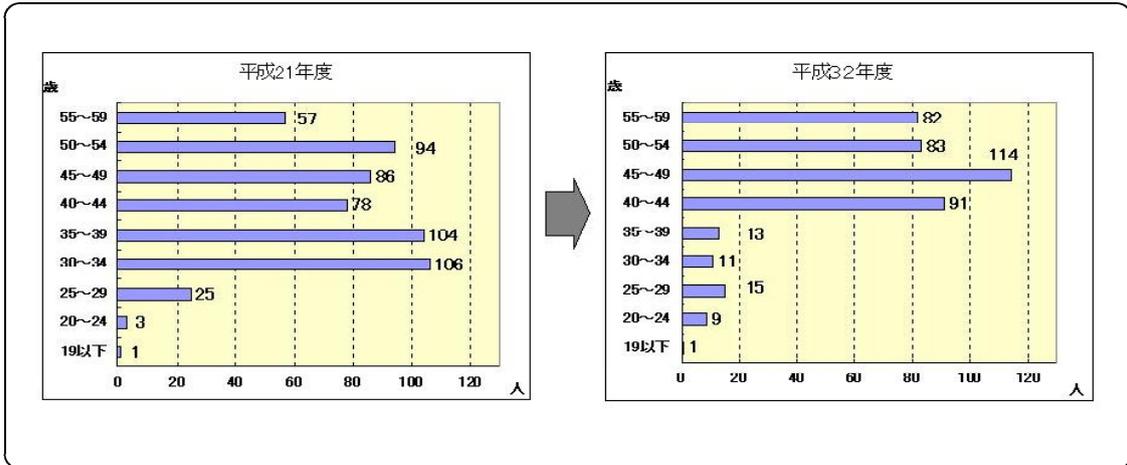
しかしながら、この採用計画を継続してもなお、『普通市』となる平成32年度において、適正な職員数に達しないことが予想されています。

■資料 2 - ⑬ …… 正規職員数の推移（消防職員を除く） （単位：人）



■資料 2-⑭ …… 正規職員の年齢ピラミッド

(単位：人)



③ 消防職員については、平成19年度に構築された組織・装備を維持するために退職者の完全補充を行っています。しかしながら、人件費の削減は、一般行政職、消防職に関係なくトータルで考えなければなりません。現在の消防職員数が平成32年度における適正と呼ばれる数より大幅に多いことから、いずれは本市の消防体制の見直しとともに、人員の削減に取り組む必要があります。

■資料 2-⑮ …… 消防職員の現行人員(H22)と平成32年度の適正人員

(単位：人)

職 種	現行	H 32適正数	差
消防職	87	57	30

適正数は、基準財政需要額の推計による試算(H21係数利用)

(3) 公債費に係る課題の検証

① 公債費については、類似団体の2倍にも及ぶ起債残高を繰上償還や起債の制限により削減させていくことを柱として取組を進めてきました。

しかしながら、昨今の深刻な国の財源不足の影響を受け、本来、普通地方交付税として自治体に交付されるべき額の一部を自治体自らに地方債を発行させ歳入を確保させるという「臨時財政対策債」が大幅に増大するという新たな課題が発生しています。

■資料 2-⑯ …… 臨時財政対策債の推移

(単位：億円)

H17	H18	H19	H20	H21 ※ ₁	H22 ※ ₂
9.4	8.4	7.6	7.2	11.1	16.0

※₁ H21は決算見込額
 ※₂ H22は当初予算計上額

② 発行した臨時財政対策債の元利償還金は、後年度に普通交付税に100%算入されることとなっています。しかしながら、臨時財政対策債は、あくまで「地方債」であり、その元利償還額は歳出に計上されなければならないため、単年度の公債費は思うよう

に減少しないこととなります。また、当然のことながら起債残高も第1期プランにおいて想定した減少額（率）には到底及ばないこととなります。

- ③ 景気の動向によっては、地方交付税会計の原資である国税5税（所得税、法人税、酒税、たばこ税、消費税）が減り、臨時財政対策債を増発しなければならない事態も十分に予想されます。
- ④ したがって、第2期プランにおいては、臨時財政対策債がある程度高い水準で推移し、歳入及び歳出ともにそれに見合った規模で財政シミュレーションを行うことが必要です。

■資料2-⑰ …… 財政推計における臨時財政対策債の想定値

H 22 ~ H 26 …… 毎年 15 億円	H 27 ~ …… 毎年 10 億円
-------------------------	--------------------

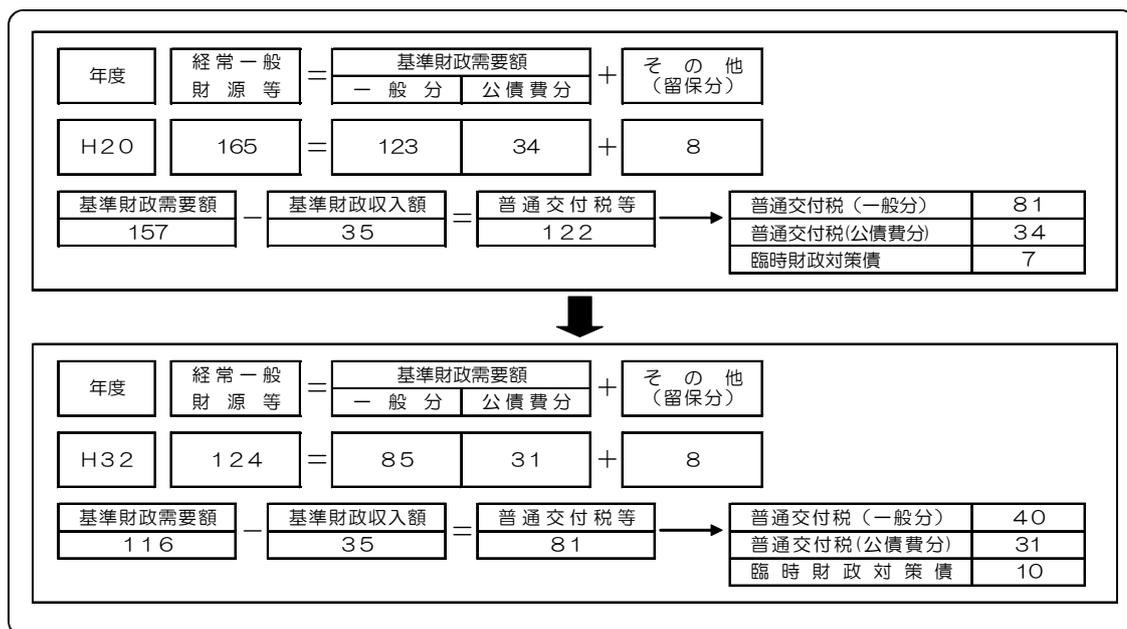
6. 財政シミュレーション

(1) 歳入経常一般財源等の推移

- ① 本市の歳入は、普通地方交付税の占める割合が7割を超えており、そのウエートは極めて大きくなっています。
- ② そのため、歳入経常一般財源等のシミュレーションは、目標年度である平成32年度における普通地方交付税を最新の基礎数値により算出し直し、現段階でできる限りの正確な数値を用い、より正確性の高いものとししました。
 なお、普通地方交付税を算出する時に用いる基準財政収入額（地方税、地方譲与税、地方消費税交付金をはじめとする各種交付金）については、変動しないことを前提と試算しています。（別紙、財政シミュレーション参照）

■資料2-⑱ …… 歳入経常一般財源等の推移

（単位：億円）



(2) 歳出経常経費充当一般財源等の推移

① 本市における歳出経常経費充当一般財源等は、総体として大幅な削減を図らなければなりません。その柱は、総額に対する比率が高い人件費、公債費であることは言うに及びません。その一方で、前にも触れたように、少子・高齢化の著しい進展に伴い、扶助費、繰出金が年々増嵩しており、この傾向は当面続くことが想定されるため、将来推計に当たっては、そのことも視野に入れて行いました。(別紙、財政シミュレーション参照)

■資料2-⑱ …… 歳出経常経費充当一般財源等の推移

(単位：億円)

性質別費目	H17 ①	H32 ②	差 ①-②	増減の主な要因
人件費	58.5	39.6	18.9	
扶助費	7.3	12.0	△ 4.7	福祉・医療に関する扶助費の増嵩
公債費	46.8	38.8	8.0	起債償還計画による
物件費	18.8	9.8	9.0	公共施設の整理統廃合 事業の民営化
維持補修費	2.5	1.0	1.5	
補助費等	8.9	7.0	1.9	補助金及び被交付団体の見直し
繰出金	14.8	19.8	△ 5.0	医療に関する繰出金の増嵩
投資・出資・貸付金	1.3	0.5	0.8	総合的な見直し
計	158.9	128.5	30.4	

(3) 歳入と歳出のバランス (=経常収支比率)

① 本市における歳入と歳出のバランスは、「合併算定替」によって旧5町2村分の普通交付税合算額の10割が保障される平成26年度までは比較的安定しているものの、「階段落ち」によってその合算額が一定の割合で段階的に減少することとなる平成27年度からは極めて厳しくなることが予想されています。

特に、「階段落ち」の後半から「一本算定」となる平成32年度を跨ぐ数年間は、収支が逆転することが想定されます。そのため、基金を活用していくことが本市における中・長期的な財政運営上のポイントとなります。

② 基金については、合併協議に基づき、財政調整基金を合併時に持ち寄るとともに、合併後には地域振興基金を枠の上限(38.5億円)まで積み立てたことにより、その額は他団体に比べて十分に確保されています。

なお、地域振興基金は合併特例債を活用したものであり、将来のまちづくり、とりわけ財政運営の健全化、適正化に資することを目的とした基金であることから、財政調整基金と同様、財政運営上の極めて厳しい事態に活用することは適切かつ妥当な手法であると考えられます。

ただし、基金の活用については、最小限度にとどめることはもちろんのこと、基金残高の状況に照らし、活用する基金の種類は活用時点で再検討することとします。

第3章 第2期プランの位置づけ

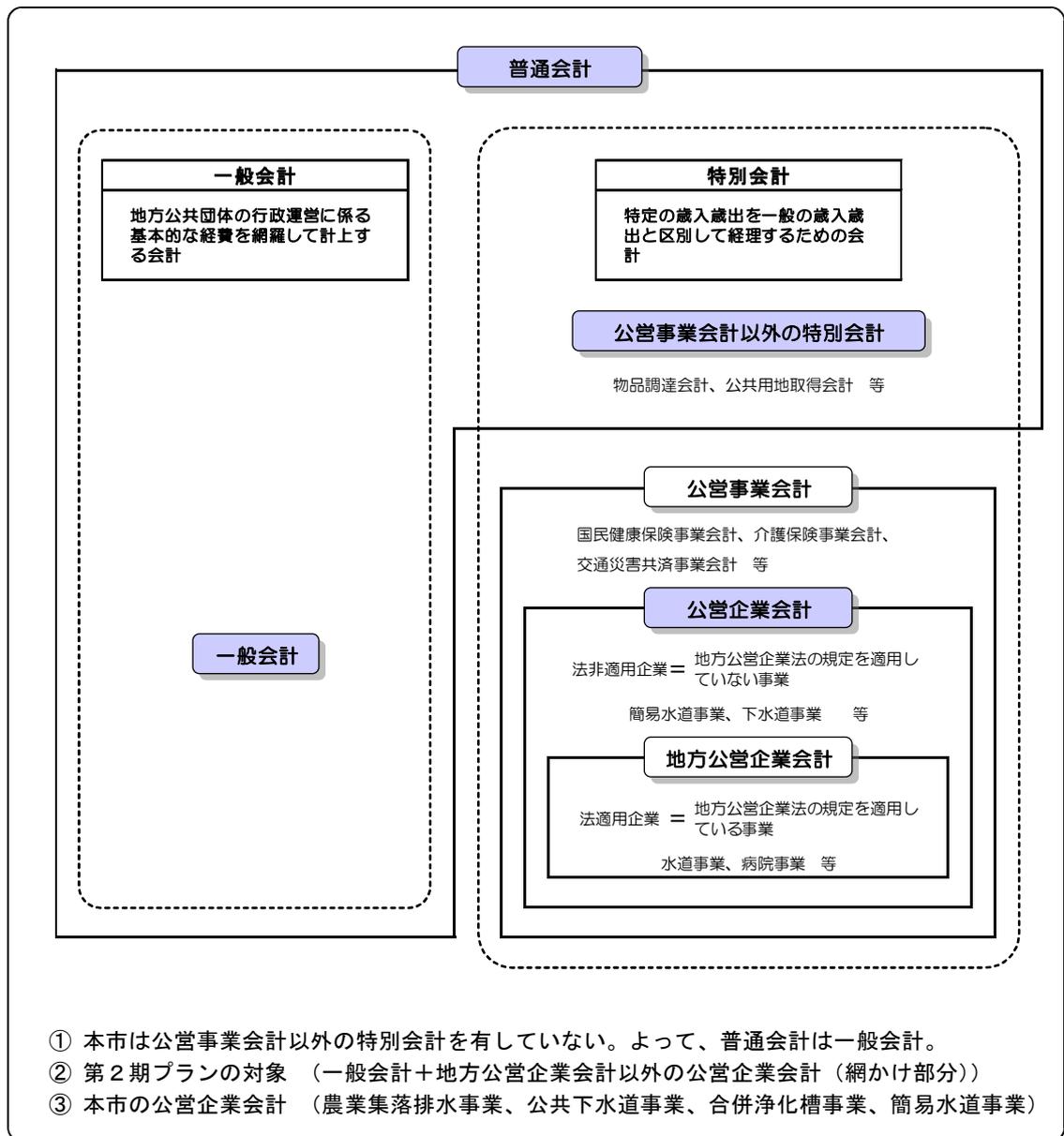
1. 第2期プランの計画期間

計画期間は、平成22年度から平成26年度までの5年間とします。

2. 第2期プランの対象範囲

対象範囲は、原則、普通会計における経常的な経費の一般財源を対象としています。しかしながら、特別会計でも上水道事業及び公立おがた総合病院事業以外は、極めて小規模であることから、本プランに含めることとします。

■資料3-① …… 市町村の会計区分



3. 第2期プランの役割

(1) 第2期プランの成果が本市の将来を左右

- ① 第2期プランの最終年度に当たる平成26年度は、合併から丸10年という節目の年を迎えるとともに、「合併市」に対する普通地方交付税の「合併算定替」による10割保障が満了となることから、本市における将来の基盤を築く極めて重要な期間であることは言うまでもありません。
- ② したがって、第2期プランの成果、つまり平成22年度から平成26年度までの行政改革の具体的な進展は、計画期間である5年間にとどまらず、長期的な視点に立った本市における財政基盤の確立、ひいては将来のまちづくり全般の鍵を握っています。

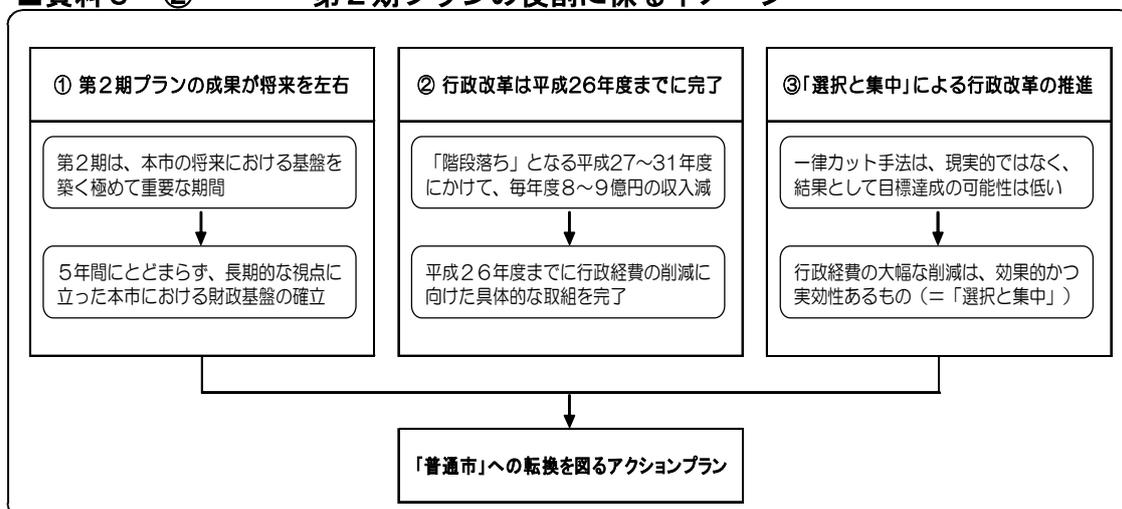
(2) 行政改革は平成26年度までに完了

- ① 現在の試算では、平成17年度から平成31年度までの15年間の合計で約39億円にも及ぶ普通地方交付税が減額となり、特に「階段落ち」となる平成27年度から平成31年度にかけては、毎年度8億円から9億円もの減額が予想されていることから、平成26年度までに、行政経費の削減に向けた具体的な取組を完了させておかなければなりません。
- ② そのため、目標に達成していない取組については「事務事業評価」で毎年度検証し、達成できなかった原因を調査・究明するなど、あらゆる手法を用い平成26年度までに目標達成できる状況をつくり出していくことが肝要です。

(3) 「選択と集中」による行政改革の推進

- ① 行政経費の削減については、「毎年一律〇%カット」という従来の手法では、増嵩する経費が予測される中では現実的ではありません。また、この手法は基本的に全ての事務事業が存続するという前提に立ったものであり、行政需用が年々増加している中にあっては採用できるものではありません。
- ② したがって、第2期プランは「選択と集中」「スクラップ・アンド・ビルド」等の考え方が反映され、歳出削減を確実に図っていくための効果的、計画的な具体策を盛り込んだ行動計画でなければなりません。

■資料3-② …… 第2期プランの役割に係るイメージ

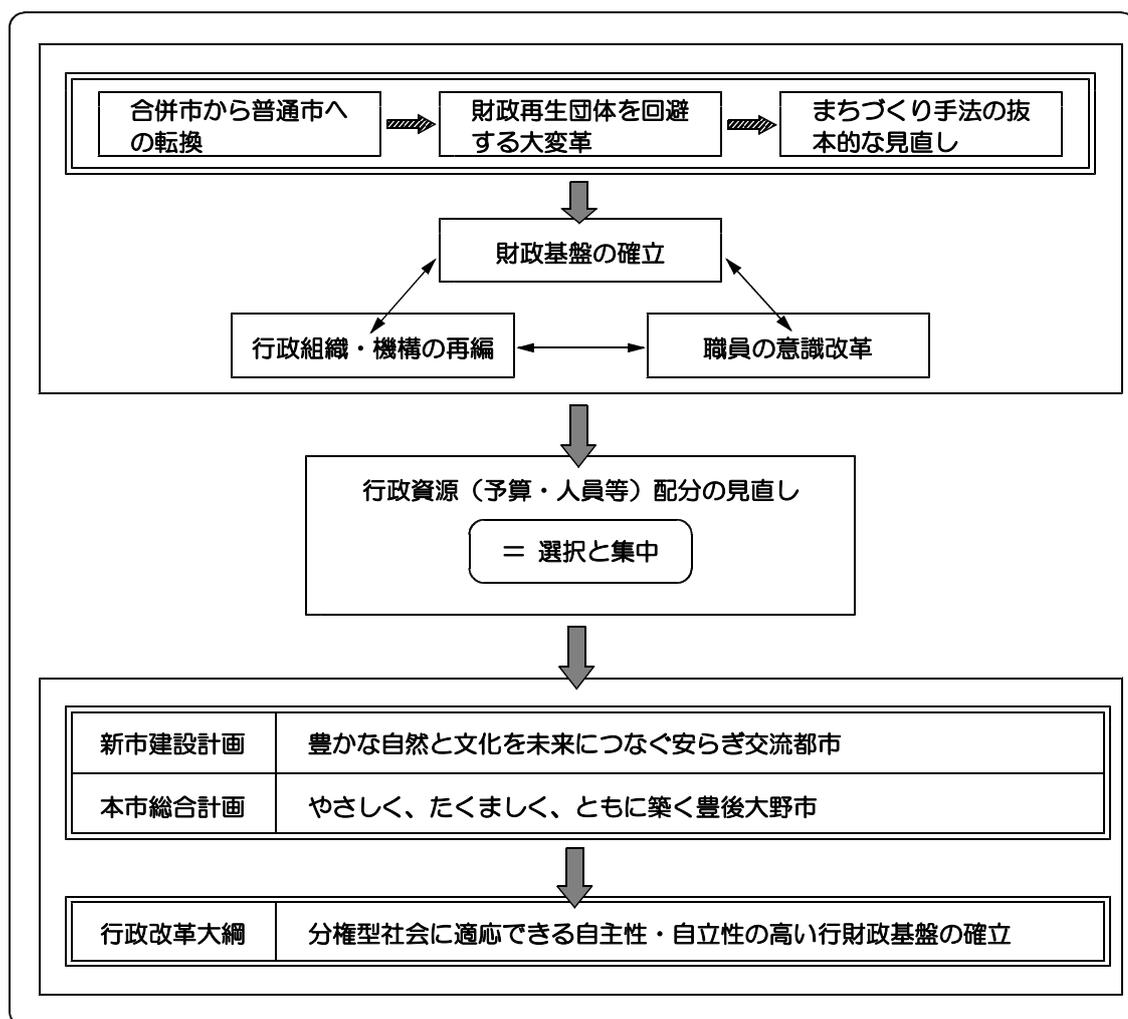


4. 第2期プランの体系

第2期プランに取り組む本来の意義は、新市建設計画並びに総合計画で掲げた施策を実行するための行財政の基盤を確立することにあります。そのためには、施策を実行する行政組織機構を最適な形態に変えていくことが必要であり、組織を構成する個々の職員の意識改革を図っていくことが大切なことです。

言い換えれば、財政基盤の確立のためには、それを担い実行する職員と組織の充実・強化を一体的に行わなければ第2期プランをなし得ることはできません。

■資料3-③ …… 第2期プランの体系図



第4章 第2期プランの目標設定

1. 目標設定に関する基本的な考え方

(1) 「一本算定」を見据えた信用性、正確性の高い長期的視点立った目標設定

① 第1期プランでは、歳入の減少額に着目し、実質的な合併初年度である平成17年度と平成32年度の普通地方交付税の差額である39億円を削減総額としました。

第2期プランについては、第1期プランのように歳入だけを判断材料とするのではなく、今後予想される歳出の増加内容等も出来る限り精査を行い、歳入、歳出の両方の推計値を勘案しながら、長期的視点に立った第2期プランの目標額を設定することとします。

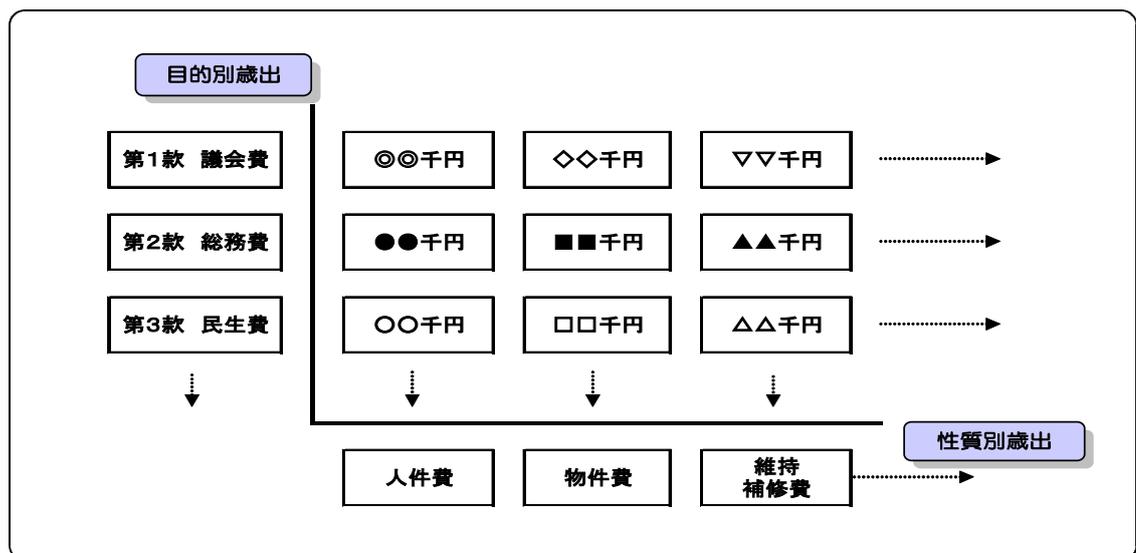
(2) 分かり易い目標設定 …… 目標設定の公開と市民との「協働」

① 本市の歳入の大半を占める普通地方交付税の減少額が、県内はもとより全国的に比較しても極めて膨大であるため、第2期プランでは、市民生活に多大な影響を与えるものについても取り組まざるを得ません。

そのため、第2期プランではこれまで以上にわかりやすい目標設定を行い、その内容及び進捗状況を常に市民に開示していくことで、第2期プランに対する市民の理解と協力が得られるようにしていかなければなりません。

② 具体的には、第1期プランでは「どのような性格の予算（性質別予算）をいくら減額します。」といったものを、第2期プランではさらに踏み込み「どのような性格の予算（性質別予算）を、何々の事業（目的別予算）でいくら減額します。」といった内容、すなわち、タテ・ヨコの2次元的な削減目標とすることで、削減の内容がさらに分かりやすいようにします。

■資料4-① …… 2次元的な削減目標の設定に係るイメージ



(3) 部局ごとの目標設定 …… 責任の明確化

① 削減目標額を目的別予算にまで踏み込んで設定することで、個々の事業の削減目標に対する責任担当部署が自動的に付与されることとなり、これまで「行政改革は財

政・行政改革担当課が行うもの。」といった考えになりがちだったものが、各部署、個々の職員に行革に対する意識が高くなっていくことが期待できます。

■資料4-② …… 2次元的な削減目標の設定における主なメリット

1. タテ（目的別予算）、ヨコ（性質別予算）の連動により、現実的で正確な目標設定が可能。
2. 性質別予算は定義・分類が難しく、予算・決算書を構成する目的別予算を加えることによって、目標達成における進捗管理が市民にも理解され易い。
3. 性質別予算は行政経費の削減に向けた責任の所在があいまいであり、各部局の業務ごとに分割されている目的別予算を加えることによって、各部局の責任が明確になる。

2. 削減目標総額の設定

(1) 設定の手法

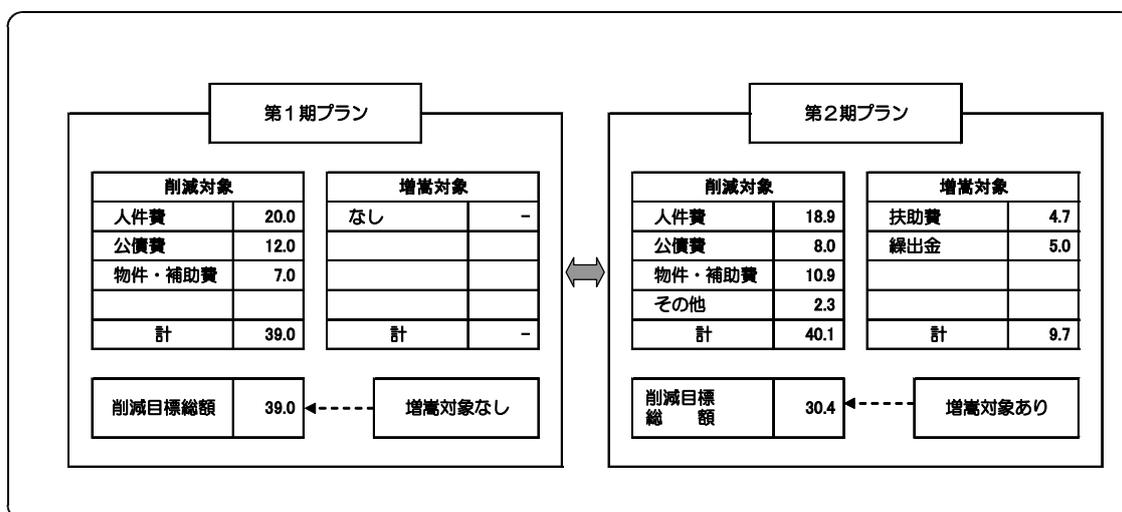
平成17年度から平成31年度までの削減目標総額を、歳入については最新の普通地方交付税の算定基礎を用い交付見込みの精査を行い、歳出については、削減が可能な経費（＝削減対象）と、今後、益々増大すると予想される経費（＝増嵩対象）に区分したものを積み上げた額とし、最終的な目標総額の設定を歳入、歳出の両方の推計値を勘案しながら設定するものとします。

(2) 削減目標総額の確定

- ① 歳出のうち、削減できる対象の経費については、歳入の落ち込み額の39億円に相当する額である40.1億円の削減に取り組むことを目標とします。しかしながら、歳出のうち扶助費と繰出金については合計で9.7億円の増嵩を予想していることから、結果として約30.4億円を第1次行政改革大綱期間内（平成17年度から平成31年度）の削減目標総額と設定します。

■資料4-③ …… 削減目標総額の検証（再設定）

（単位：億円）



■資料4-④ …… 増嵩対象経費の検証①（扶助費）

（単位：百万円）

扶助費の明細	H17	H18	H19	H20	H32	H32-17	H32-20
社会福祉費	315	249	214	201	250	△ 65	49
老人福祉費	56	55	51	48	130	74	82
児童福祉費	145	217	232	247	470	325	223
生活保護費	161	183	179	212	270	109	58
災害救助費	-	-	-	-	-	-	-
保健衛生費	28	39	73	45	60	32	15
その他(教育費)	24	25	23	24	20	△ 4	△ 4
合計	729	768	772	777	1,200	471	423

H32までの増嵩額とその主な要因（H20決算との対比）		423
① 保育所の民営化に伴う措置費（児童福祉費）の増		220
② 常楽荘の民営化に伴う措置費（老人福祉費）の増		85
③ 景気動向等に伴う生活保護費の増		60
④ その他		58

■資料4-⑤ …… 増嵩対象経費の検証②（繰出金）

（単位：百万円）

繰出金の明細	H17	H18	H19	H20	H32	H32-17	H32-20
上下水道関連	113	134	205	190	100	△ 13	△ 90
老人医療関連	537	555	562	38	-	△ 537	△ 38
介護保険関連	668	696	767	792	1,010	342	218
国民健康保険関連	151	198	143	104	100	△ 51	△ 4
後期高齢者医療関連	-	-	-	588	770	770	182
病院・診療所関連	9	12	30	32	-	△ 9	△ 32
その他	-	-	2	-	-	-	-
合計	1,478	1,595	1,709	1,744	1,980	502	236

H32までの増嵩額とその主な要因（H20決算との対比）		236
① 後期高齢者医療関連繰出金の増 …… 前年2%の伸び(H32 75歳以上人口 9,774人)		182
② 介護保険関連繰出金の増		218
③ その他		△ 164

3. 基金の活用

平成32年度の歳入の減少が39億円であるのに対し、歳出の削減目標総額を30.4億円としたことから、平成32年度を跨ぐ数年間は経常収支比率が100パーセントを超える年度が発生することが予想されます。計画以上の歳入の確保及び歳出の削減に努めることは言うまでもありませんが、心ならずもこのような状況に陥った場合には、これまで積み立ててきた基金を有効に活用し財政運営の安定化を図っていきます。

■資料4-⑥ …… 基金の現状 (H20末現在)

(単位：億円)

基金区分	残高
財政調整基金	19.6
減債基金	12.7
公共施設整備基金	9.4
地域振興基金	38.5
準財政調整用基金計	80.2
特定目的基金	18
定額運用基金	1.2
土地開発基金	5.7
基金総計	105.1

活用可能基金

活用する基金区分については、活用する時点で改めて検討。

4. 第2期プランの削減目標額

(1) 財政シミュレーションによる第2期プランの削減額

① 前項では第1次行政改革大綱期間内（平成17年度から平成31年度）の削減目標総額を30.4億円としましたが、この削減額を各年度のシミュレーションにかけた結果、第2期プラン（H21-H26）では11.8億円を削減することとします。また、第1期からの合計削減額は（H16-H26）、15.0億円とします。（別表「財政シミュレーション」参照）

■資料4-⑦ …… 第2期プランの削減目標額

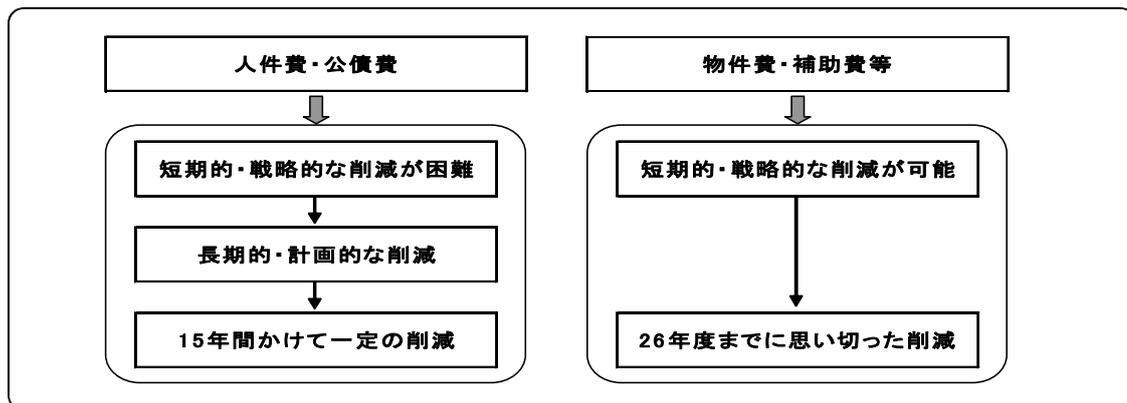
(単位：億円)

経費区分	H16 ①	H21 ②	H26 ③	削減額	
				1期,2期計 ① - ③	2期内 ② - ③
人件費	59.2	55.2	49.8	9.4	5.4
扶助費	5.0	8.0	10.6	-5.6	-2.6
公債費	48.3	47.0	42.3	6.0	4.7
物件費	19.2	13.3	11.3	7.9	2.0
維持補修費	1.0	2.5	2.0	-1.0	0.5
補助費等	11.1	9.5	7.4	3.7	2.1
繰出金	13.8	17.7	18.7	-4.9	-1.0
投資・出資・貸付	0.1	1.3	0.6	-0.5	0.7
合計	157.7	154.5	142.7	15.0	11.8

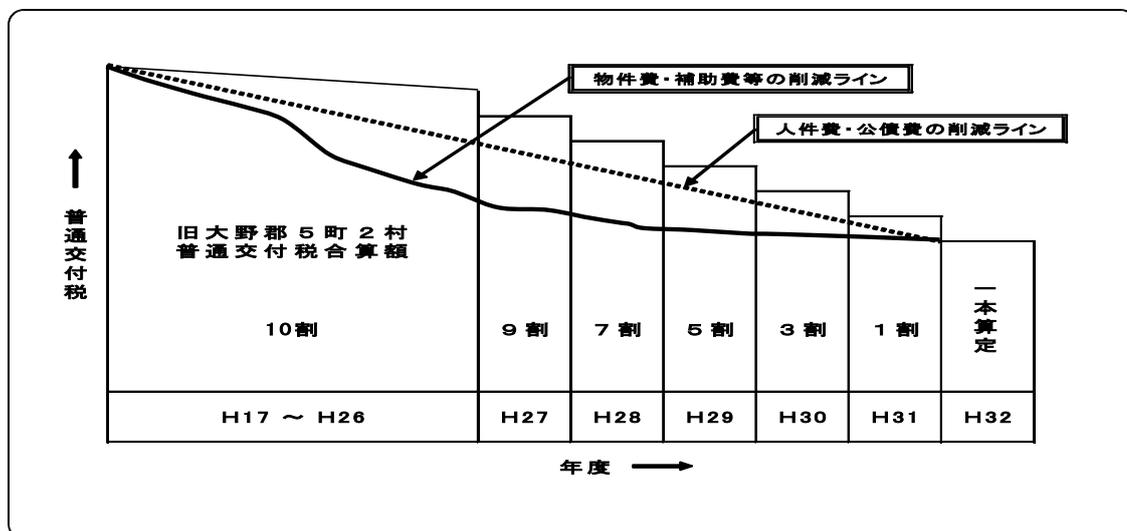
② シミュレーションでは、経費区分により削減の進め方が違ってきます。人件費と公債費については削減の相当部分を受け持ちますが、段階的に削減していく手法となります。その理由は、人件費は、その大半を占める職員給が基本的に職員数の減によって行われるものであるため短期間の中で集中的な削減はできないこと、公債費については、起債を行う時点で償還計画が決まっているからです。

③ 一方、それ以外の経費については意図的な削減が可能であることから、第2期までに全体の7割から9割を削減することとしています。この理由は、平成27年度からのいわゆる「階段落ち」を見据え、早い段階から事務事業の見直しとスリム化を行っておく必要があるからです。

■資料4-⑧ …… 費目別の削減率に関する考え方



■資料4-⑨ …… 合併算定替と行政経費削減の関連性に係るイメージ



5. 削減目標額に対する取組手法

(1) 取組手法の分類

① 第2期プランでは、削減目標額11.8億円のうち、3.7億円を定員管理及び職員給の見直し等による「給与費（特別職の報酬含む。）」の削減、4.7億円を起債シーリング等による「公債費」の削減により行います。

この2つの取組は、職員管理と公債費を管理する部署が集中的な管理により行うものです。

② 残りの削減額3.4億円については、「人件費（給与費除く。）」「物件費」「維持補修費」「扶助費」「補助金」「投資及び出資金」「繰出金」から、それぞれの部署の取組により削減していくこととなります。

(2) 部署毎の削減目標額

① 各部署の削減目標の設定単位は、『款』を単位としました。この単位は、おおそ部局単位と一致するため、款の削減額が各々の部局の削減目標に置きかえられます。例えば、1款は議会費であるため、1款での削減額に対する取組は議会事務局が行うこととなります。

② 款ごとへの削減目標額の割り振りは、平成20年度の本市の決算額から職員の給与費及び公債費を除き、シミュレーション（別表：財政シミュレーション）されている財政計画での平成26年度時点及び平成32年度時点の削減率を一律に乗じて算出されたものです。

一部の款については、その削減率では達成が難しい場合もあることから、同じ性質別項目の中で最小限の加減を行い、より現実性の高い目標額としました。

③ ただし、ここで十分気をつけておかなければならないことは、削減目標額が経常経費充当一般財源であることです。よって、臨時的経費や国や県の補助金や交付金はその額に含まれていないことから、予算上ではさらに大きな削減が求められます。

■資料4-⑩ …… 第2期プランの個別削減目標額と取組手法

（単位：百万円）

取組内容 (目的別)	性質別	人件費※ (給与費除)	物件費	維持 補修費	扶助費	補助金	投資及び 出資金	繰出金	計 (削減構成比率)	
部署 毎の 取組 (目的 別取組)	1 議会費		1.6			0.2			1.8	0.2%
	2 総務費	27.5	45.0	2.4		47.1			122.0	10.3%
	3 民生費	50.0	13.7	0.7	-236.2	42.6		-87.5	-216.7	-18.4%
	4 衛生費	2.8	45.3	10.6	-15.0	19.5	69.9	-9.8	123.3	10.5%
	5 労働費					2.0			2.0	0.2%
	6 農林水産業費	3.1	6.9	2.3		60.7		-2.8	70.2	6.0%
	7 商工費	2.8	8.2			8.5			19.5	1.7%
	8 土木費	0.1	4.0	28.5		1.9			34.5	2.9%
	9 消防費	9.6	12.1	0.4		10.4			32.5	2.8%
	10 教育費	74.1	63.4	4.4	-8.0	16.4			150.3	12.7%
	小計	170.0	200.2	49.3	-259.2	209.3	69.9	-100.1	339.4	28.8%
定員管理・職員給の見直し等による給与費の削減		-	-	-	-	-	-	-	370.0	31.4%
起債シーリング等による公債費の削減		-	-	-	-	-	-	-	470.0	39.9%
合計		170.0	200.2	49.3	-259.2	209.3	69.9	-100.1	1,179.4	100.0%
H21～H26 削減率		27.4%	15.0%	20.0%	-32.5%	22.1%	53.9%	-5.6%		

※ 人件費-[給与費]-(職員給・共済組合等負担金・退職手当組合負担金・災害補償費・特別職の給与・職員互助会補助金)

① 削減目標額は、**経常経費充当一般財源**ベースである。

第5章 第2期プランの財政上における具体的な取組

第2期プランにおいては、各種経費の削減は、各部署に割り振られ、各部署では割り振られた削減目標額を5年間の中で計画的に達成することとしています。よって、削減のための具体的な取組については、これから述べる取組の手法や、次章で述べる基準職員で行う「標準業務」と基準職員以外の者が行う「特例業務」（この概念については次章で詳細説明）の考え方を基本として、各部署が、大綱及び第2期プランの方向性に逸脱しない中で、各々の実情にあったそれぞれの創意工夫で行っていくことが必要です。

1. 総人件費の削減

(1) 職員総数の適正化

人件費については、これまでの積極的な取組によって、概ね順調に削減が図られているものの、その削減は今後とも本市における行政改革の最大の柱であることから、第1期プランよりさらに厳しい退職勧奨の基準を設ける等の取組を行い、引き続き積極的な削減に努めます。

主要な取組

1. 職員総数の適正化

- ① 退職勧奨の強化 (第2期プラン)
50歳以上もしくは勤続25年以上 → 45歳以上もしくは勤続20以上
- ② 新規採用枠の制限 一般職……毎年3名の継続

(2) 職員給与等の見直し

総職員数の削減に取り組む一方、給与カットの継続や諸手当の見直しを引き続き行うとともに、給与制度の見直しにより、ラスパイレス指数を100に近づける取組を行います。

主要な取組

1. 給料カットの継続

- ◇議員報酬 5%カット
- ◇市長 20%、副市長 15%、教育長 10%カット
- ◇一般職 5%のカット

2. 手当の見直し

- ◇隣接市への出張旅費の廃止
- ◇部長級 20%、次長級 18%、課長級 15% (H 18/1 ~ 当分の間)
- ◇特別勤務手当の見直し

3. 給料格付けの見直し

…… 給与制度の適切な運用⇒「職務給」原則の徹底

(3) 報酬の削減

① 報酬の削減については、事務事業の民営化、公共施設の見直し計画に基づき進められている出先機関の統廃合等を行うことで、それら事務事業や施設に配置されている嘱託職員の削減を図っていきます。

② また、市の附属機関である各種の委員会を見直し、委員数の削減に努めます。

■資料5-① …… 嘱託職員の配置状況（H20.4.1現在）

（単位：人、％）

	本庁	支所 支局	出先	計
嘱託職員	31	44	214	289
比率	10.7	15.2	74.1	100.0

① 保育所	93
② 給食調理場	18
③ 小中学校等	67
④ 幼稚園	7
⑤ その他	29
計	214

主要な取組

1. 嘱託職員の削減

…… 多くの嘱託職員を配置する職場の見直し → 民営化、施設の統廃合

2. 各種委員会及び委員定数の見直し

2. 公債費の抑制

(1) 公債費の発行の抑制

- ① 公債費については、第2期プラン内において庁舎建設やケーブルテレビの大型事業が予定されていますが、第1期プランで設定していた年間平均30億円の起債シーリング（5年間計150億円）からさらにきびしく設定し起債残高の削減を図ります。
- ② 臨時財政対策債については、制度的には発行額に対して100パーセントの交付税措置が行われるものの、財政的にまだ比較的に余裕のある第2期プラン内は、第2期プラン期間の見かけ上の財政状況の改善を図るより、交付税が階段落ちしていく後年度に公債費の支出が増加しないよう安易な起債は行わないようにします。

主要な取組

1. 起債シーリングの徹底 …… H22～H26の5年間 125億円以内

※ 臨時財政対策債及び災害復旧事業債を除く。

2. 安易な臨時財政対策債発行の厳禁

(2) 有利債の活用

起債の新規発行については、普通地方交付税（基準財政需要額に算入）に算入される合併特例債（平成26年度まで）、過疎債（根拠法である「疎地域自立促進特別措置法」の一部が改正され、有効期限が27年度まで延長）等の有利な起債を活用することとします。

主要な取組

1. 合併特例債、過疎債等、有利債の適切な利活用

3. 事務事業の見直し

(1) 事業の民営化・外部委託

- ① 人や経費といった行政資源の配分を積極的に見直さなければならない本市は、事業

の民営化・外部委託は避けて通ることはできません。そのため、現に本市内において地元の企業もしくは団体等が同様の事業を展開している事業、過大な施設・設備を必要とする事業については、民営化もしくは外部委託を積極的に推進します。

特に、本市が単独で抱えている清掃センター業務は、大きな財政負担となっているため、将来的には近隣市との調整を図りつつ、ごみ処理業務においては一部外部委託を積極的に推進します。

主要な取組

1. 保育園（所）の計画的・段階的な民営化

- ① へき地保育園の統廃合
- ② 保育園（所）の民営化

2. 国民健康保険直営清川診療所の民営化

3. CATV事業の民営化の検討

- ① 番組制作・施設管理等の外部委託
- ② 外部委託 ⇒ 指定管理を含めた民営化の検討

4. 学校給食における調理業務の外部委託

5. ごみ処理業務の一部外部委託

(2) 公共施設の見直し

① 公共施設の見直しについては、物件費削減の中心的な課題であることから、第1期プラン内から「公共施設の見直しに係る指針」の作成に取りかかり、一部、具体的見直しにも着手しています。しかしながら、市民生活に大きな影響を与えることが予想される施設の見直しについてはこれからの取組となります。

第2期プランでは、方針で示す個々の施設の見直し計画について、早期に地元や関係団体等に提示するとともに十分に協議を重ね、豊後大野市の公共施設のあるべき姿を住民とともに構築させていきます。

② 後年度に公共施設の維持管理費等の発生を極力させないため、今回の見直しに当たっては、非木造の建物において、「解体が相当」と判断された施設は、すでに行政財産から普通財産へと転換された施設を含め計画的な解体を実施します。また、公共施設として今後とも利用の計画がない施設（土地）については、売却や譲渡の推進を図っていきます。

③ 第1期プランでは公共施設の管理形態を、直営から指定管理運営への見直しを行うことで、物件費や維持管理費の削減を行いました。第2期プランでも、引き続き、協働のまちづくりの観点からも、指定管理による運営の推進と強化を行います。

主要な取組

1. 「公共施設の見直しに係る指針」に示された内容の確実な実施

- ・ 地元や関係団体との十分な協議
- … 本市の公共施設のあるべき姿を住民とともに構築

① 公共施設の整理統廃合

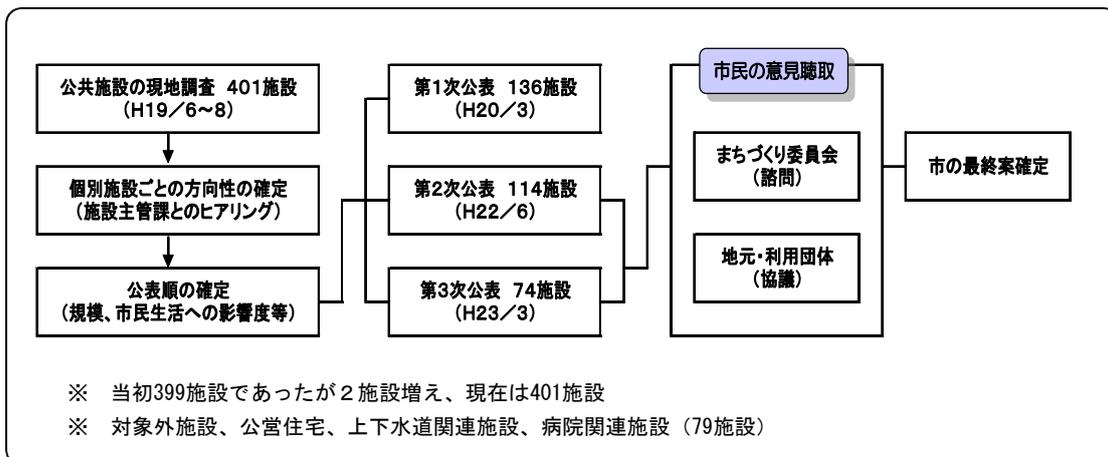
- ・ 市の人口・面積に見合った適正な施設数への見直し、配置の適正化
- ・ 不要施設の解体促進 … 解体経費は行革対象外。（＝普通建設事業費）

② 大型施設の複合化（機能統合）

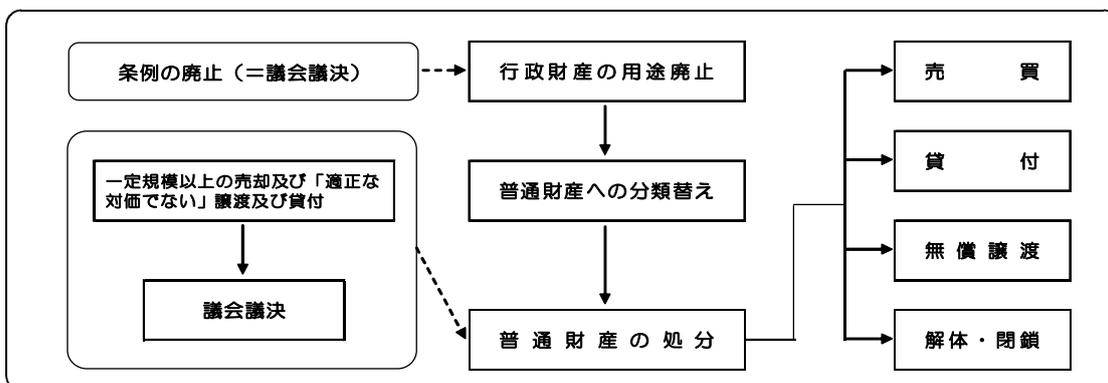
③ 売却・譲渡の推進

④ 指定管理の推進・強化

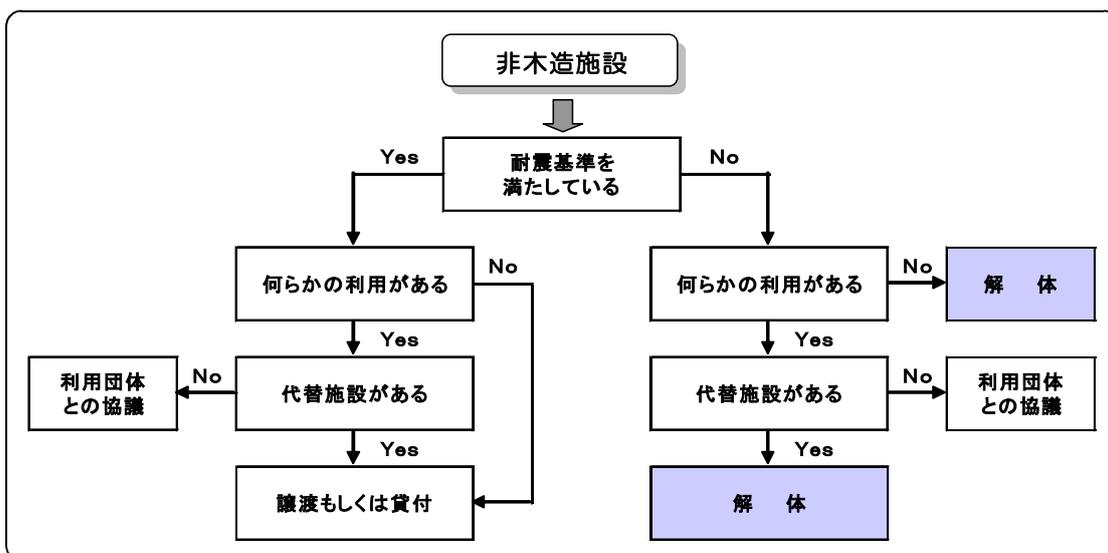
■資料5-② …… 公共施設の見直しに関するフロー図



■資料5-③ …… 行政財産の廃止に関するフロー図



■資料5-④ …… 解体（非木造）に関するフロー図



(3) 補助金等の見直し

補助金・交付金等については、被交付団体等とのヒアリングを実施し、その削減に

努めてきたものの、さらなる削減が必要であるため、補助・交付の基準等の明確な指針を作成し、補助団体の見直しと補助金の削減に努めます。

主要な取組

1. 「豊後大野市補助金等交付基準」(仮称)の作成

(4) 事務事業評価の推進

- ① 全ての事務事業は、平成20年度から導入した「事務事業評価シート」において評価され、次年度への改善へ繋げていきます。
- ② このシステムは、導入して間もないため、年間を通したPDCAサイクルを全庁的に浸透させ、「内部評価」のレベルアップを図らなければなりません。その後、できる限り早い段階で、「外部評価」の導入に努めます。
- ③ また、予算に連動したシートに改良し、評価の結果が最終的に予算に反映されるようにします。

主要な取組

- 1. 内部評価のレベルアップ** …… 職員のレベルアップ
- 2. 評価と予算との連動**
- 3. 外部評価の導入**

(5) その他

- ① 自治区等の各種の地域区分については、合併後において一部着手したものの、依然としてそのほとんどが旧町村単位のままであることから、できる限り早期に見直しを行います。
- ② 市内に5つある「道の駅」については、早期に経営の統合を図りその後速やかに民営化に努めます。
- ③ 情報化の時代にあつて、益々増大する情報通信関係の委託料については、指針を作成しその抑制を図ります。

主要な取組

- 1. 地域区分の見直し**
 - ① 行政区の再編
 - ② 学区の再編
 - ③ 農業委員の担当区域の見直し
- 2. 公社・三セクの見直し**
 - ① 「道の駅」の経営統合 → 民営化
 - ② 「公社」の抜本的な見直し
- 3. 各種委託料の見直し**

4. 歳入の確保

(1) 市税収入等の確保

自主財源の中心となる市税については、微増する滞納への対策を強めるとともに、

「ふるさと応援寄附金」（ふるさと納税）の促進・拡大を図り、その確保に努めます。

主要な取組

1. 滞納対策

- ① 課税客体の的確な把握
- ② 効果的な収納体制の確保・構築

2. ふるさと納税の拡大 ……

- ① 「市人会」等へのPR → 納税の促進
- ② 納税意欲が高まる税の活用法の開発

(2) 市有財産の有効活用

- ① 公共施設の見直しによって「廃止」とされた施設、比較的に利用価値が高い市有地等、利活用が可能な遊休財産については、売却・貸付等を積極的に推進し有効活用に努めます。
- ② また、施設、公用車、刊行物、ホームページ等の媒体については、広告事業を充実・強化し、収入の確保に努めます。

主要な取組

1. 売却・貸付等の強化・推進

…… 売却・貸付等が可能な物件に係るリストの整理と公表

2. 広告事業の充実・強化 …… 広告媒体の確定と広告募集

3. 「豊後大野市財産利活用計画」（仮称）の作成

(3) 受益者負担の適正化

施設の使用料をはじめとし、特定事務の手数料、公共事業に係る分担金・負担金等については、受益者負担の観点から適正化に努めます。また、市内で同様なサービスを提供しているにも関わらず、使用料等において不均衡があるものについてはその適正化を進めていきます。

主要な取組

1. 使用料・手数料の見直し

- ① 費用対効果の検証
- ② 国・県の動向、他市との比較検討

2. 分担金・負担金の見直し …… 国の指針に基づいた見直し

(4) 基金の利活用

- ① 普通地方交付税の大幅な減少による将来の危機的な財政状況に備え、「合併算定替」の10割が保障される平成26年度までに計画的な基金の積立を行います。
- ② その基金については、平成27年度以降の「階段落ち」、平成32年度以降の「一本算定」によって財政が逼迫する一定期間において有効活用します。

主要な取組

1. 基金の積立 …… 計画的な基金積立（H26まで）

- ① 毎年度5億円×5年 合計25億円

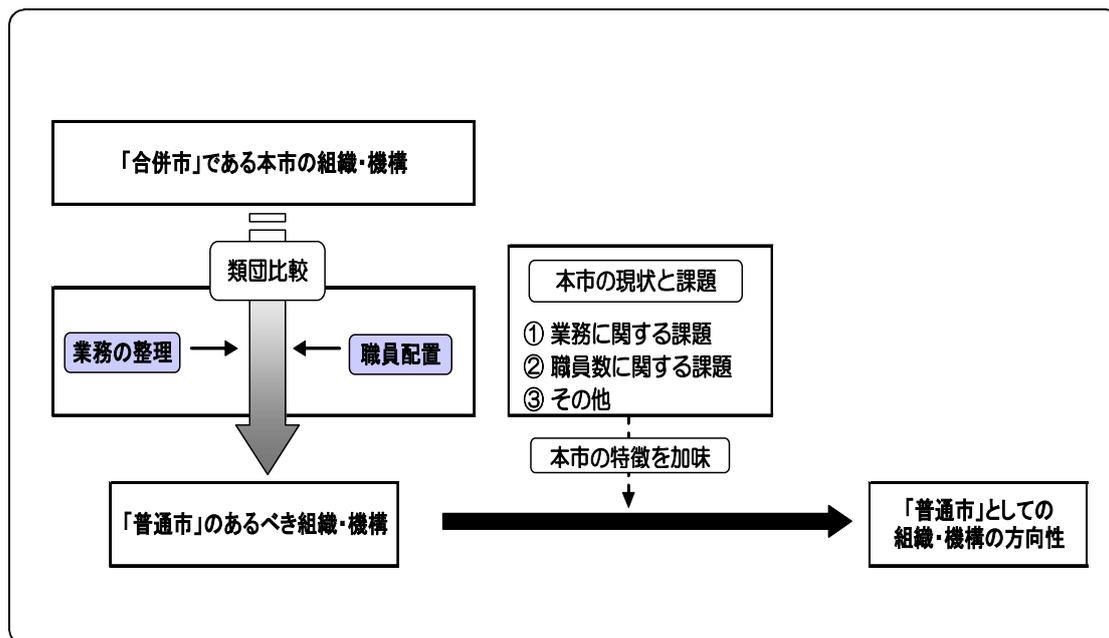
2. 基金の有効活用 …… 計画的、効率的な基金の活用（H27以降）

第6章 行政組織・機構の再編への取組

1. 行政組織・機構における基本的考え方

- ① 本市の行政組織・機構については、公立おがた総合病院における地方公営企業法の全部適用、消防業務の一部事務組合廃止に伴う1市1消防本部への移行等、大規模な改編はあったものの、すでに合併協議において確認された事項への対応であり、それ以外については当面する課題への対応として小規模な改編にとどめてきました。しかしながら、第2期プランは平成32年度の「一本算定」を見据えた長期的な視点に立っていること、将来の支所のあり方については市民が強い関心を寄せていること等を総合的に勘案し、まずは、本市が『普通市』となる時点でのあるべき組織・機構の方向性を固め、次に、その将来像を具現化していくための具体的取組について説明するものとします。
- ② 行政の組織・機構は、本来、行われる業務とその業務に携わる職員の配置によって組み立てられるべきものです。
- ③ このことについては、財政におけるモデルとしている「西都市」等を参考にします。平成の大合併をしていない類似団体は、長年積み上げてきた実績やノウハウ等の裏付けによって『普通市』としての行財政運営を行っていることから、自ずと行われている業務の内容や職員配置においても『普通市』としてのそれが行われていると考えられます。
- ④ また、本市における平成32年度時点の基準財政需用予想から算出される財政規模と職員数も将来の現実的な数値として参考とする一方、本市の現状や課題等の特徴を加味し理論を構築させていくこととします。

■資料6-① …… 第2期プランで示す行政組織・機構の再編に係る論点

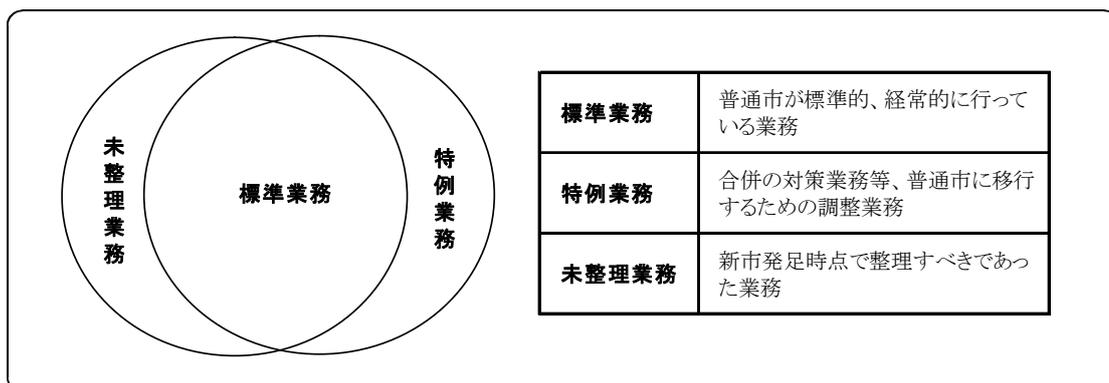


2. 『普通市』として行うべき業務

(1) 業務の分類と選定

- ① 現在、本市で行われている業務は、『普通市』においても経常的、一般的に行われている業務（以下、「標準業務」という。）と、合併による激変緩和措置や新たに発生した業務（以下、「特例業務」という。）、本来であれば新市発足時点で整理されるべきだった業務（以下、「未整理業務」という。）の3つが混ざり合っている状態となっています。

■資料6-② …… 現行業務に係る形態のイメージ



■資料6-③ …… 業務を分類することのメリット

1. 『普通市』が提供している業務はどのようなものであるかを明らかにする。
……限られた人員の中で提供できるサービスは何かを示す。
2. 合併の対策業務等、『普通市』へと移行するために必要な業務を明らかにする。
……「特例業務」は『普通市』に移行するための時限的なもの。
3. 標準業務は、基準職員数（後述）で行われるべきものであることを明らかにする。

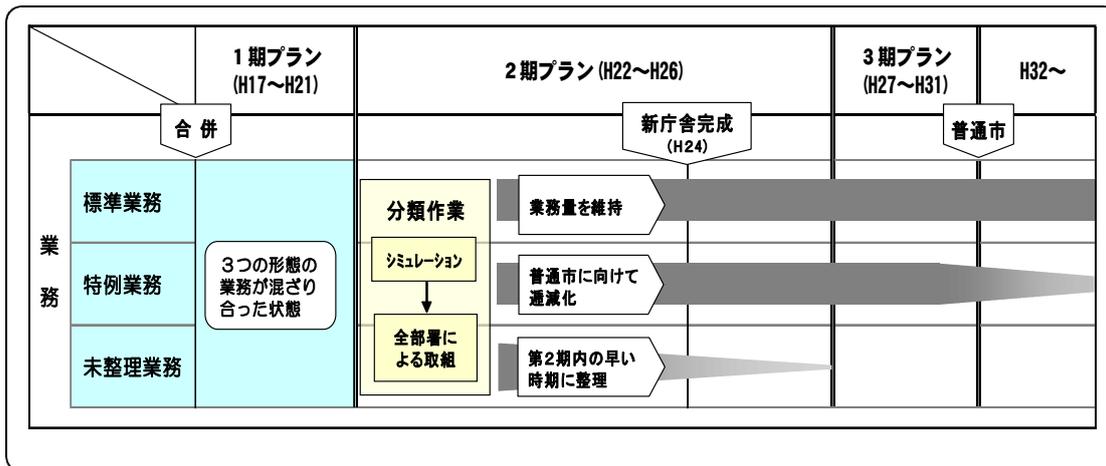
(2) 業務の位置づけと時系列整理

- ① 「標準業務」は、『普通市』において経常的に行われる業務であることから、将来、職員数が減少した場合においても維持されるべきものです。
- ② 一方、「特例業務」については、原則として、平成32年度の『普通市』への移行に伴って終了させなければなりません。しかしながら、本市は合併構成町村数が多いため、合併した他市に比べて『普通市』への移行の準備・調整期間が長くかかることから、平成32年度時点で現行の「特例業務」を終了させ、「標準業務」のみに収束させることは極めて厳しい状況が予想されます。
- したがって、平成32年度以降も現行の「特例業務」が残る可能性が高いことを考慮し、職員数、業務量等を勘案しながら、徐々に逡減させていくことが現実的な対応であると考えられます。
- ③ なお、「特例業務」と位置づけられる業務であっても、今後とも継続すべき業務については、「標準業務」に組み入れることとします。特に、合併を機に行われている周辺部に関する事業は「特例業務」に位置づけられますが、さらに過疎・高齢化と、地域

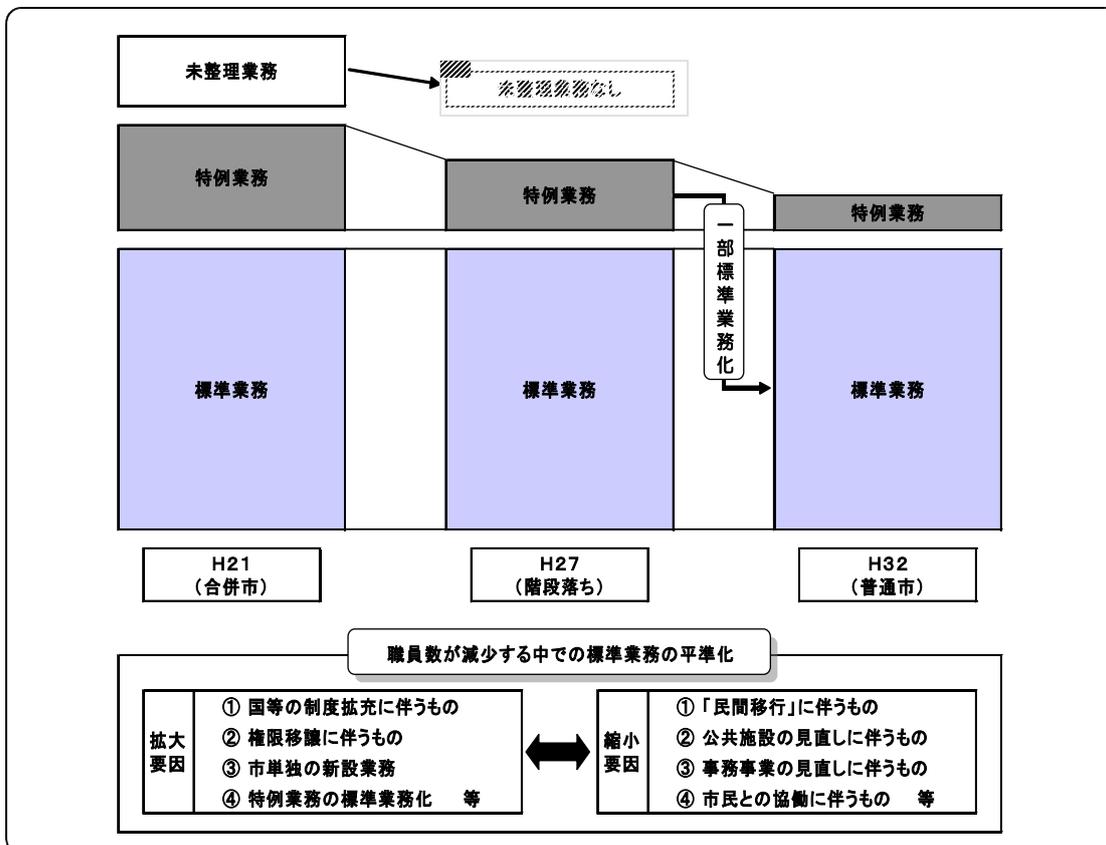
コミュニティの崩壊が危惧される中においては、期限を設定する「特例業務」とするのではなく、継続的に業務が行われる「標準業務」へと組み換えていくことも必要となってきます。

ただし、標準業務に充てられる人員は変わらないことから、事務の効率化に取り組み一方で、標準業務と言えどもスクラップアンドビルドを行い標準業務の総量を増加させないことも重要です。

■資料6-④ …… 業務の時系列整理



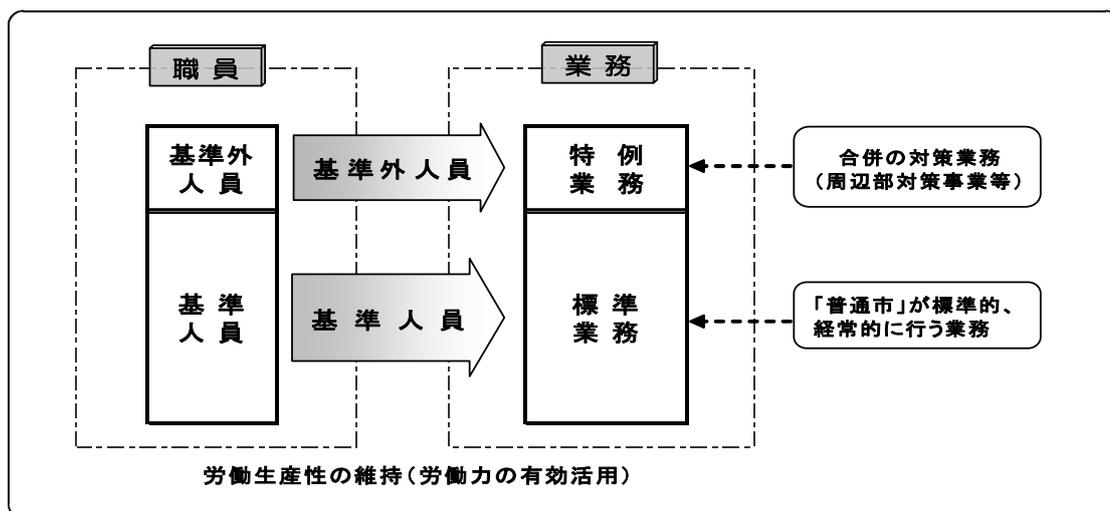
■資料6-⑤ …… 業務の変遷イメージ



(3) 業務と職員との関係

- ① 本市における平成32年度時点の「標準業務」は、面積、人口、学校数、道路延長等の数値化された行政規模に基づく基準財政需要額の予想値から算定される基準職員数の範囲内で行われるべきものです。
- ② 一方、「特例業務」は、原則として「標準業務」に割り当てられた基準職員数以外で行うべきものです。

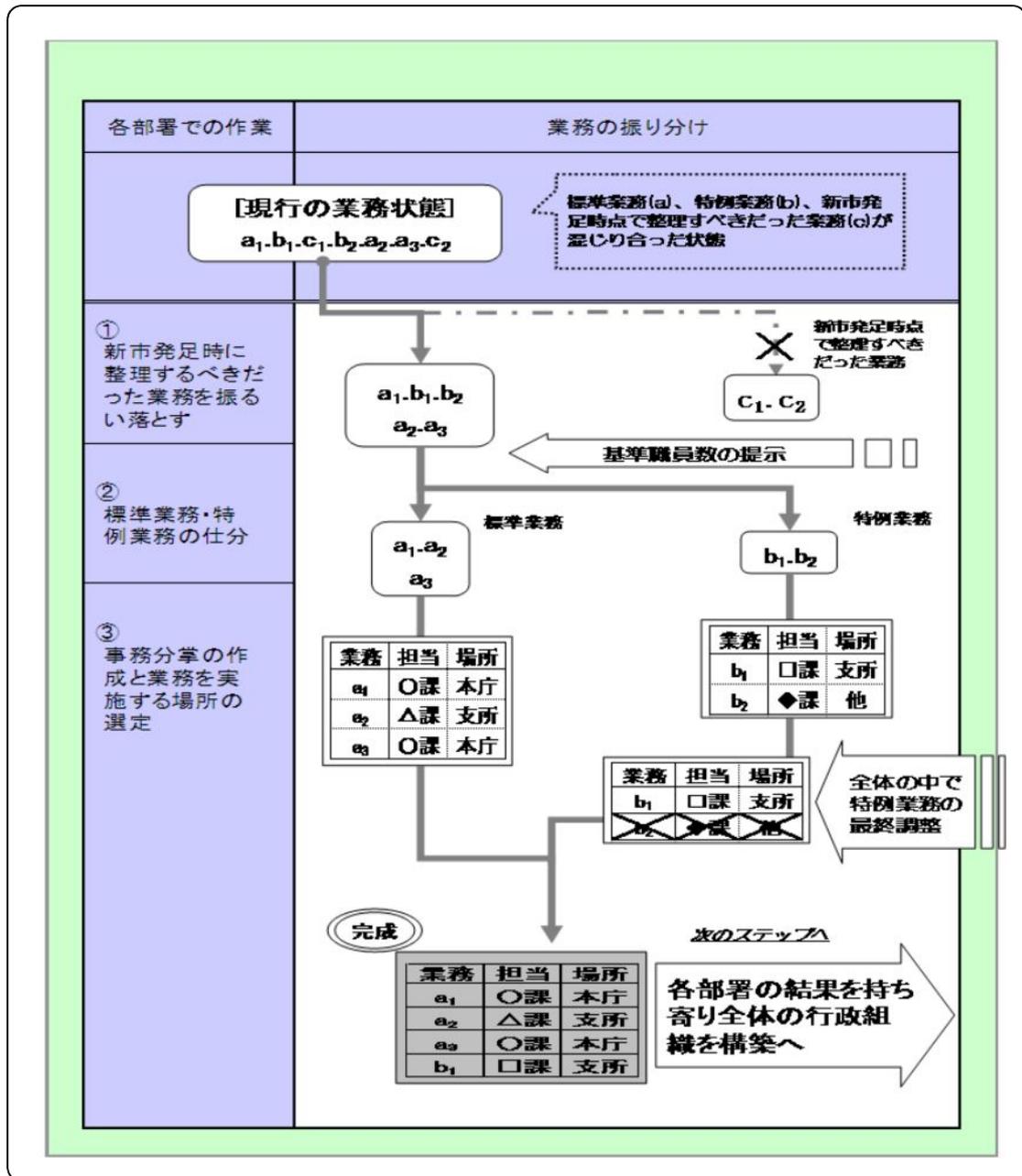
■資料6-⑥ …… 業務と職員との関係



(4) 業務の選定作業

- ① 標準業務及び特例業務の選定作業は各部署単位に実施し、決定された結果を持ち寄り、全庁的な調整を加え最終決定します。その後、業務量に応じた人員配置を検討する中で、今後における行政組織・機構の構築に反映させることとします。

■資料6-⑦ …… 業務の選定作業に係るフロー図



3. 『普通市』における職員配置

職員の配置を本庁、支所・支局、出先機関の3つに大別し、本市と平成の大合併を経験していない『普通市』の類似団体とを比べた場合、それぞれの部門に大きな相違点が見いだせます。

■資料6-⑧……職員配置に係る『普通市』（類似団体）との比較（単位：人、％）

市名	市勢		本庁		支所・支局		出先機関		計	
			職員数	配置率	職員数	配置率	職員数	配置率	職員数	配置率
黒石市 (青森県)	人口	38,406 人	281	90.6	-	-	29	9.4	310	100.0
	面積	216.96 Km ²								
鹿角市 (秋田県)	人口	36,512 人	252	82.4	6	2.0	48	15.7	306	100.0
	面積	707.34 Km ²								
西都市 (宮崎県)	人口	33,117 人	292	82.0	9	2.5	55	15.4	356	100.0
	面積	438.56 Km ²								
豊後大野市	人口	41,737 人	306	57.0	116	21.6	115	21.4	537	100.0
	面積	603.36 Km ²								

(留意事項) ① 病院職、消防職は除く。 (豊後大野市H22.4.1、ほかH 20.4.1現在)
 ② 鹿角市は4支所、西都市は5支所。
 ③ 3市ともに清掃、し尿処理は一部事務組合。

(1) 本庁

- ① 職員の配置状況を見ると、『普通市』は既に「本格的な本庁方式」となっているため、職員総数の8割から9割が本庁に集約されています。
- ② それに対して、本市は、「暫定的な本庁方式（＝実質的な総合支所方式）」であるため、本庁への職員の集約率はほぼ半数にとどまっています。

(2) 支所・支局

- ① 上記のように、『普通市』では職員も業務も本庁に集約されているため、支所がある場合、支所での業務は戸籍、住民票、印鑑証明の発行等、いわゆる「窓口業務」のみとなっており、職員数も1名もしくは2名の配置となっています。
- ② 一方、本市は総数の2割を超える職員数を配置しています。

(3) 出先機関

- ① 『普通市』は、民営化や外部委託等、いわゆる「民間移行」を進めており、職員配置率も低くなっています。(現在においても、民営化の促進を図っている。)
- ② 一方、本市は、「養護老人ホーム常楽荘」の民営化、「地域包括支援センター」の外部委託、各種施設の指定管理等、出先機関の見直しは一部で進んでいるものの「普通市」と比べてその比率が高い状態です。

■資料6-⑨……『普通市』における職員配置の特徴

(本 庁)	職員のほとんどを本庁に集約している。(＝本格的な本庁方式)
(支 所)	① 支所がある場合、そこでの業務は「窓口業務」が主である。 ② 支所機能と生涯学習機能の一元化が図られている。 ……空きスペースを利用した支所と地区公民館の機能統合
(出先機関)	民営化、外部委託等、いわゆる「民間移行」が進んでおり、直営は最小限度に抑えられている。(さらなる、民営化を進めている。)

■資料6-⑩ …… 宮崎県西都市における支所体制の現状

本市がモデルとしている西都市は、昭和30年代から断続的に周辺の村々の編入が行われ、その際、旧村単位に支所が設置されてきており、現在でも支所は廃止されることなくそのまま残っている。現行の支所は、当初の20名程度から約20年後には基本的に1支所1名体制となっており、いわゆる「窓口業務」のみが行われている。

西都市は、本市の約7割の面積ではあるが、東西に長い地形の西半分は急峻な山々が隣接の椎葉村まで延々と続いており、その山々の中に集落が散在している。このような地勢、集落形態は、本市に類似している。

したがって、平成32年度における本市の支所の機能、すなわち支所の「標準業務」は、西都市と同様、原則、窓口業務が基本であると考ええる。

この基本を土台し、本市の実情を加味した支所のあり方を構築していくことが必要である。

(視察報告書抜粋)

4. 本庁と支所との関係

(1) 本格的な本庁方式に向けた本庁機能の充実

- ① 本市は、合併協議により、原則「本庁方式」ではあるものの本庁舎完成までの間に限定して「暫定的な本庁方式(=実質的な総合支所方式)」を採用しています。現在の計画では、本庁舎は平成24年度中に完成することとなっているため、遅くとも平成25年度当初には「本格的な本庁方式」へと移行されることになっています。
- ② 本格的な本庁方式とは、業務も人員も本庁に集約されることが原則です。この原則をもってすれば本庁機能に関する基本的な考え方は次に示すとおりであり、本庁機能の強化・充実を今以上に図ってなければなりません。

■資料6-⑪ …… 本庁機能に関する基本的な考え方

1. 重点施策を効率的に推進する体制の構築
2. 政策形成及び事業調整機能の充実・強化を図る体制の構築
3. 指揮命令系統及び責任体制の明確化につながる体制の構築
4. 迅速かつ柔軟に対応する体制の構築

- ③ しかしながら、本市が「本格的な本庁方式」への移行際に留意すべきことは、「本庁としての適正な職員配置数を前提として本庁機能の充実を図るべきである。」ということです。

行政組織・機構においても『普通市』をモデルとする本市にとって、本庁方式と云えども、本庁における職員数は『普通市』並から大きく逸脱することは避けるべきです。

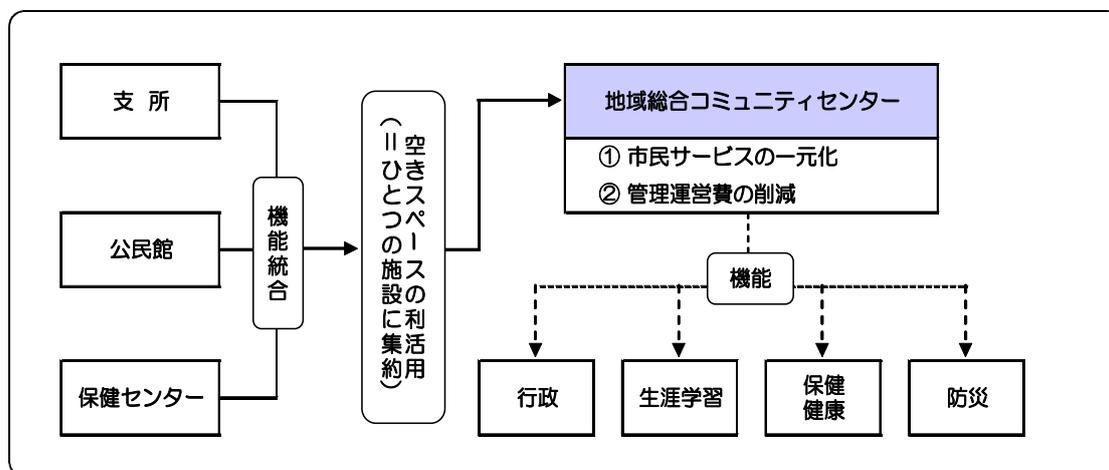
(2) 総合支所方式の解消に伴う支所のあり方

- ① 支所については、本庁舎の完成(平成24年度中完成予定)を機に実質的な総合支所方式を解消することとなっていることから、原則からすれば業務も人員もその大部分が本庁に集約されることとなります。

(4) 行政改革の方針との整合性

- ① 行政組織・機構の取組も「第1次豊後大野市行政改革大綱」との整合性に配慮しなければなりません。合併による周辺部対策等の事業（特例事業）に万全を期す一方で、出先機関の民営化、外部委託等、積極的に「民間移行」を進め、行政組織のスリム化にも努めなければなりません。
- ② また、行政組織・機構の取組は、公共施設の整理統廃合とセットで考えていかなければなりません。特に、支所、地区公民館等の大型公共施設は、管理運営費等の経常的経費の比重が高いという財政面、多くの人員を配置しているという組織面の両面で大きな課題を抱えており、平成32年度に向けて必ず解決しなければならない懸案事項であるといえます。
- ③ 具体的には、市民窓口業務、相談業務等、支所が持つ行政機能、公民館が持つ生涯学習機能、保健センターが持つ保健・健康機能、さらに防災機能等を付加し、多機能を1つの公共施設に集約し、地域における総合コミュニティセンター（以下、「地域総合コミュニティセンター」という。）として、市民サービスの一元化を検討すべきです。
- ④ 地域総合コミュニティセンターは、特に周辺部における活力の衰退が指摘される中、多くの地域住民が集い、語らい、学び、ひいては憩いや癒しの場を提供する市民交流拠点とともに、まちづくりに積極的な参画を促進する協働のまちづくり拠点として位置づけられることとなります。

■資料6-⑭ …… 行政組織と公共施設の統廃合との結合イメージ

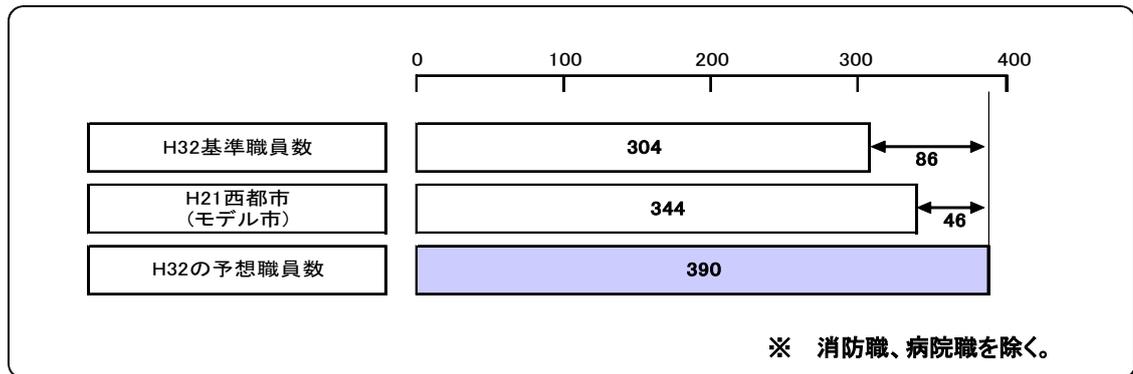


(5) 職員の有効活用による市民サービスの向上と地域活性化

- ① 本市は、合併構成町村数が多かったため、類似団体と比べ、現在においても圧倒的に多い職員数を抱えています。さらに、平成32年度時点の職員数も基準財政需要額の推計に基づく標準値、宮崎県西都市との人口比率による目標値と比べても大幅に超過することが予想されています。

■資料 6 - ⑮ …… H32職員数に係る標準値・目標値との比較

(単位：人)



② 職員数が多いということは、人件費の削減における障壁の一つではあるものの、今後、益々増大することが予想される行政需要に対し、きめ細かな対応への期待と可能性を残す要因ともなります。

本市の職員数が適正数を上回るということは合併協議の段階で判明していた事実であり、この傾向は当分の間続くことから、職員数を多く抱えるというデメリットをまちづくりに最大限生かしていけるよう、本庁及び支所の業務に応じた適切な職員数を確保し、それぞれの機能の充実・強化を図りながら市民サービスの向上や地域活性化につなげていかなければなりません。

5. 消防組織において検討すべき課題

消防については、本部並びに本署の新庁舎建設とともに、大分県消防広域化推進計画（平成24年度に県下1つの消防本部）との調整等の課題があり、現時点で明確かつ具体的な取組を示すことができないため、ここでは課題の整理とその方向性を触れることとします。

(1) 新庁舎の建設と近代的設備の充実

① 消防本部並びに本署庁舎の建設は、市役所の本庁舎と並行して進められており、平成24度中に完成する予定です。この建設にあわせ火災への対応はもとより、地球温暖化が起因しているといわれる大型自然災害、超高齢化社会にあつての救急医療等、市民の生命と財産を守る最前線としてその重要性和役割は益々高まっていることから、消防車輛の整備をはじめ、消防救急無線のデジタル化（＝平成28年5月までアナログ波）への対応等、設備・備品の近代化、最新鋭化も進めていかなければなりません。

(2) 定員の削減と3分署体制の見直し

① 常備消防業務は、火災をはじめとした災害時における緊急出動、急患搬送による救急出動等、24時間体制での対応により、管轄するエリアの人口、面積等に比例するマンパワーが必要となることは言うまでもありません。そのため、本市においては条例定数の上限（85名）で欠員補充（＝退職者同数の新規採用者）を行ってきました。

② しかしながら、職員数を大幅に削減しなければならない状況にあつて、市長部局をはじめとし、他の部局においては例外なく配置職員の見直しを行っていることや本市の消防職員の条例定数は他市に比べて過多であること等の理由から、消防職員の定数

についても見直さざるを得ません。

■資料6-⑯ …… 消防職員数に関する西都市との比較

	消防職員	人 口	面 積	千 人 当 り 数	1 k m ² 当 数
豊後大野市	87 人	42,383 人	603.36 km ²	2.05 人	0.14 人
西 都 市	45 人	34,479 人	438.56 km ²	1.31 人	0.10 人

豊後大野市：H22 時点
西 都 市：H21 時点

西都市の係数による本市の消防職員数のシミュレーション	人 口 要 件	55.5 人
	面 積 要 件	61.9 人

③ マンパワーによって業務量が確定する常備消防にとって、消防定数の見直しとは、現行の1署3分署体制の見直しを意味します。ただし、現行の体制は、合併後の平成19年度の1市1消防本部へと移行した際に決定されたものです。

時間的な経過が無い中で、現行体制を第2期プラン内で見直すことは極めて難しいと言わざるを得ませんが、平成32年度からの『普通市』を見据えて、現行の1署3分署体制はいずれは見直さざる得ない重要な課題となっています。

④ なお、平成24年度の消防広域再編（県下1つの消防本部）の概要は未だに示されていないものの、通信指令業務、給与・人事といった管理業務等は一元化されることとなるため、その分野での組織の効率化が可能となります。

■資料6-⑰ …… 大分県消防広域化推進計画（抜粋）

県においては、消防広域化の圏域について以下のとおりとする。

本県における市町村の消防の広域化については、県下各消防本部の現状と課題、消防を取り巻く環境の変化及び将来の見通し、今後の消防の果たすべき役割等を十分に考慮した上で、大分県全域において最も消防力の向上が図られる体制の構築を目指して行われるべきである。

以上を踏まえ検討した結果、大分県においては、県下全域を管轄とした1消防本部とすることが望ましい。

ただし、大分市については、一定の規模を有するとともに、都市消防機能の充実にに向けた計画的整備を進めているさ中にあるということから、今回の広域化推進計画には、とりえず組み入れないこととする。

しかしながら、県としては、将来のできる限り早い時期に、県内全域を管轄とする一消防本部体制を実現すべきと考える。

6. 行政組織・機構に関する具体的取組

行政組織機構については、平成32年度時点の『普通市』としてあるべき姿を、業務と職員配置の視点から出発し構築していくこととしています。

第2期プランではその大方針に基づき、『普通市』として行うべき業務を適正な人員の中で選択した後、その業務を行う最適な場所を決定していく作業を全庁的な取組の中で行います。

一方、「総合支所方式」の廃止等の短期的課題に対する取組については、『普通市』としてあるべき行政組織機構を実現していく行程の大きな流れの中で適時的に行っていくものとします。

(1) 総合支所方式の廃止（本庁）

新市の合併協議の際、新庁舎が建設された時点で「総合支所方式」を廃止することが合意されています。現在の計画では、平成24年度中に新本庁舎が完成することとしていることから、平成25年度には総合支所方式に代わる組織を構築させる必要があります。

本庁となる新庁舎は、将来的な職員数、その人員を前提とした行政組織の中で設計されます。すなわち、将来的な職員数、300名程度の規模での組織をこの段階である程度作り上げておく必要があります。

しかし、新庁舎の建設に併せて一気にこのような組織づくりも難しいことから、25年度までに、現在、60以上ある課・室・事務局のスリム化を段階的に行い、加えて、課の整理統廃合の中で部長制の廃止も行います。部長制を廃止することで、市長からの指揮命令と、職員からの意見、情報、企画等が上層部により正確かつ速やかに伝達され、行政判断がより早くよりの確となります。

主要な取組

1. 段階的な課の統廃合(組織のスリム化)
2. 部長制の廃止

(2) 総合支所方式の廃止（支所）

支所についても、本庁の組織のスリム化と歩調をあわせてスリム化を進めていきます。しかしながら、これから特例業務として行われるものの多くが、支所で行われることが予想されることから、当面は、『普通市』での一般的な支所形態ではない支所、すなわち、土台を標準業務の窓口業務としつつも、その上に特例業務が有機的に融合された「豊後大野市スタイル」の支所の確立を図る必要があります。

主要な取組

1. 窓口業務（標準業務）と特例業務とが行われる「豊後大野市スタイル」の支所の確立
 - ・ 特例業務は、本庁方式を逸脱しない範囲
 - ・ 特例業務が行われるに相応しい場所での実施

(3) 出先機関の統廃合

全ての公共施設の見直しは、『公共施設の見直しに関する指針』により行われます。出先機関の整理統廃合は、正規職員の任用換等の問題も含め、行政組織・機構に直結するものであることから、関係部署との連携をとりつつ作業を行います。

主要な取組

1. 出先機関の統廃合の進捗にあわせた行政組織・機構の見直し

(4) 支局の見直し

これまで議論で生涯学習事業の重要性が確認され、その結果、活動拠点となる各支局への人員についても最大限の配慮されてきましたが、毎年度職員数が減少していく中では現状の規模で維持は事実上難しくなります。加えて、行政改革大綱では支所管内にある公民館等の施設の機能を支所に集中化することが提案されています。

第2期プランでは、職員数が減少する中であっても支局管内の生涯学習事業等のサービスを落とすことのないよう、本庁で行える業務は本庁に集中化すること、支所とのより一層の連携を行える組織づくり、市民との連携、協働の推進への取組を行います。

現在、清川支局においては、神楽会館内にて市長部局、支局、及び市民団体との混成組織により管内の運営が行われています。指揮命令系統の課題等ありますが、生涯学習事業等への取組手法のモデルとして他にも採用を検討していきます。

主要な取組

1. 本庁への業務の集中化
2. 支所との連携強化、一体化
3. 市民、NPO団体等との連携、推進の強化（協働）

(5) 監査機能の強化

本市では、監査機能の強化を図る取組として監査委員を2名から3名へと増加させました。しかし、監査に係る事務については、実質的に選挙管理委員会事務局との兼業となっている状態であることから、組織上からもより監査機能の強化を図るため、選挙管理委員会事務との兼業状態の解消を行います。

主要な取組

1. 選挙管理委員会事務との兼業の解消

第7章 職員の意識改革

第2期プランでの目標設定では、本プランの全てが全て完全に達成されたとしても、なお、平成32年度を跨ぐ一定の年度については、経常収支比率が100パーセントを超える予想としています。

しかも、その内容は、第1期プランに比べはるかにハードルが高く、かつ、同時期に全方的に取り組まなければならないことから、各々の部署、各々の職員が、行政改革への高い自覚を持ち、それぞれの目標に正面から取り組んでいかなければ、とても達成できるものではありません。

モデル市としている西都市では、適正と言われる財政規模、職員数で行財政運営が行われていることも事実です。

『西都市にできて私たち豊後大野市にできないはずはない。』という気概を持ち望まなければなりません。

1. 「風通しの良い」職場環境の整備

職員が新たなまちづくりへの強い思いと使命感を持って職務を遂行し、個々の能力を十分に発揮させるためには、心身ともに健康が保持され、相互の信頼、協力・連携の下で良好な意思疎通を図ることのできる「風通しの良い」職場環境の改善・整備が必要です。

そのため、職場における労働安全衛生はもとより、職員個々の精神的援助・介護にも留意しつつ、部局単位はもちろんのことその枠を越えたヨコのつながりを図るため、全庁的な事務改善と職場環境の改善・整備を図ります。

主要な取組

- (1) 精神的援助・介護を含めた労働安全衛生の強化・充実
- (2) 快適な事務スペースの整備 …… 庁舎建設に併せて
- (3) 事務改善の強化 …… 事務改善委員会開催の定例化
- (4) 部局を越えたプロジェクトチームの強化・充実

2. 政策形成能力の向上

合併後の新たなまちづくり、つまり夢と希望を持てる地域を切り拓く上で、その裏付けとなる政策、法務並びに財務等の行政上の見識や経験は職員に必要不可欠なものです。

そのため、より実践的、体験的な研修制度等へと充実・拡大を図り、職員の見識・経験を高め、市役所全体に民間経営感覚を浸透させるとともに、政策形成能力の向上に努めます。

主要な取組

- (1) 政策形成に係る研修制度の充実・拡大
 - ① 職員の自主的な勉強会の立ち上げ支援
 - ② 短期的な研修制度の充実
 - ③ 長期的、継続的な研修並びに留学制度創設の検討 …… 人事交流を含む。
- (2) 職員提案制度の充実・強化
…… 様式の提出 → プレゼンテーション

3. 地域に根ざす職員の育成

地域を活性化するためには、生まれ、育ち、暮らしている郷土への愛着と誇りを持ちつつ、地域に密着した職員でなければなりません。「市民は何を求めているのか?」「今、地域には何が必要なのか?」等、市民とふれあう中で、察知する能力を磨き続け、適切で効果的な政策の実現を目指していかなければなりません。

そのため、職員自らが市民の目線に立ち地域住民としてその活性化の一翼を担っているという自覚を持ち続けるよう、市役所全体がそうした気運を作り上げていかなければなりません。

主要な取組

- (1) 地域再発見フィールドワークの創設
…… 地元で活躍する方、活動家によるフィールドワーク
- (2) 地域担当者制度の創設
…… 課題の共有 → 改善策の作成 → 市への提言

4. 公務員モラルの徹底

近年、本市においても職員の不祥事が続いており、市民の信頼回復は行政運営には必要不可欠です。更なる職員の倫理研修を充実させるとともに、職場におけるチェック体制の充実・強化を図り、公務員としてのモラルの徹底を図ります。

また、「あいさつの励行」「市民への親切な対応」「飲酒運転の撲滅」等、身近な対応として日頃から心がけなければならないモラルに関し、常にお互いが声をかけ合う職場風土の醸成に努めます。

主要な取組

- (1) 倫理研修の充実
- (2) 職場におけるチェック体制の充実・強化
- (3) 職場での声かけ運動

第8章 豊後大野市議会の取組

地方分権が推進される中で、議会の果たすべき役割と、市民から寄せられる期待はますます増大しています。議会としても将来を見据え、「今、行政改革を断行しなければ、豊後大野市の未来はない」との思いから、聖域を設けない行政改革の熱意と勇断が必要不可欠であると認識を深めるものです。

豊後大野市の将来を明るく希望に満ちた展望へと導くためにも、この行政改革は、市と市議会それぞれの立場で共に推進し、その都度検証と提言を繰り返し、市民の立場に立った目線で評価を継続しなければならないと考えます。

このようなことから、第1期行政改革集中改革プランが推進される間、市議会は会派制を導入し、代表質問を実施することで議会改革に取り組み、議員定数については、合併特例数の31人から法定定数を下回る24人に削減したところであります。

第2期行政改革集中改革プランでは、議会基本条例の制定に向けた協議を進め、議会機能の充実に努めるとともに、市民の関心の高い議員定数や報酬等については、さらに検討を重ね、市民に信頼される議会づくりを推進します。

1. 議会機能の充実

市民の声を集約し、市政に反映させるため、立法・政策能力の向上や、執行機関に対する監視機能の強化を図るとともに、議会機能の充実、活性化を目的とした議会基本条例の制定に向けての検討を行います。

2. 議員定数

議員定数は、地方自治法第91条第2項第5号、人口5万人未満の市に該当し、26人を超えない範囲内で定めなければならないとされています。豊後大野市議会は、議会議員定数条例で24人と定めていますが、今後の定数の見直しについては、人口動態等を考慮して、慎重に検討いたします。

3. 議員報酬・政務調査費

(1) 本市の議員報酬は、県内14市の中で低い水準にあります。しかし、市の厳しい財政状況を踏まえ、議員報酬の月額5%引き下げを平成21年10月1日から平成23年3月31日までの1年6カ月間行い、平成23年4月1日以降につきましても、社会情勢や市の財政状況を見極めながら、議員報酬を検証していきます。

(2) 政務調査費については、その効果や必要性は理解したところでありますが、使途の透明性を確保することや、関係書類の公開等も踏まえて、新たに検討することとします。

第9章 財政用語の説明

■ あ行

一部事務組合（いちぶじむくみあい）

…… 複数の普通地方公共団体や特別区が、消防、ごみ処理、火葬場等の行政サービスの一部を共同で行うことを目的として設置する組織。

一般財源（いっばんざいげん）⇔（対義語 = 特定財源）

…… 使途が特定されず、どのような経費にも使用することができる財源。一般財源に分類されるものとしては、地方税、地方譲与税、地方交付税等が代表的なものである。

一本算定（いっぼんさんてい）⇔（対義語 = 合併算定替）→（関連語 = 階段落ち）

…… 一つの市町村の普通地方交付税を算定すること。

■ か行

階段落ち（かいだんおち）→（関連語 = 合併算定替、一本算定）

…… 普通地方交付税は、合併算定替により合併構成市町村の10割が保障されるが、一本算定に移行するまでの5年間、激変緩和措置として段階的に縮減されること。

その率は、合併算定替期間中を10割とした場合、9割、7割、5割、3割、1割と縮減される。

外部評価（がいびひょうか）→（関連語 = 内部評価）

…… 行政が行った施策について、行政組織の外部から、市民や第三者の視点で公平公正にチェックすること。通常、識見者、市民、専門家等で構成する外部評価委員会を設置し、課題の抽出、提言を行う。

合併算定替（がっぺいさんていがえ）→（関連語 = 階段落ち）（対義語 = 一本算定）

…… 合併後の一定期間、合併構成市町村が存在するものとみなし、普通地方交付税の合算額を保障する財政的な特例制度。

合併特例債（がっぺいとくれいさい）

…… 合併後の市町村が市町村建設計画に基づいて行う一定の事業に要する経費及び一定の基金の積立に要する経費について、合併年度及びこれに続く10年度に限り、地方債をもってその財源とすることができるもの。その内容は、充当率が事業費の95%、地方交付税算入率が75%で、他の地方債に比べ、有利な起債となっている。本市の場合、建設事業に係る事業費の上限が230.2億円、基金造成に係る基金の上限が38.5億円となっている。

基金（ききん）

…… 地方公共団体が特定の目的のために、財産を維持し、資金を積み立て、または定額の資金を運用するために設けた財産。

起債（きさい）

…… 地方公共団体が地方債（資金の借入れ）を起こすこと。

基準財政収入額（きじゅんざいせいしゅうにゅうがく）

…… 普通地方交付税の算定に用いるもので、各地方公共団体の財政力を合理的に測定するために、標準的な状態において徴収が見込まれる税収入を一定の方法によって算定した額。

基準財政需要額（きじゅんざいせいじゅようがく）

…… 普通地方交付税の算定基礎となるもので、各地方公共団体が合理的、かつ妥当な水準における行政を行い、または施設を維持するための財政需要を一定の方法によって合理的に算定した額。

義務的経費（ぎむてきけいひ）⇔（対義語 = 任意的経費）

…… 地方公共団体の歳出のうち、その支出が義務づけられた任意に削減できない経費。極めて硬直性

の強い経費である。歳出のうち経常的経費とされているもののうち、とりわけ人件費、扶助費、公債費の3つが厳密な意味での義務的経費とされる。

行政財産（ぎょうせいざいさん）→（関連語 = 普通財産）

…… 公有財産のうち、地方公共団体が行政上の目的のために所有しているもので、庁舎や道路、水路、公園のように地方公共団体がその事務や事業に直接使用する財産。

行政評価システム（ぎょうせいひょうかシステム）

…… 行政機関が主体となって、統一された目的や視点を下に行政活動を評価し、その成果を行政運営の改善、見直しにつなげる仕組み。その改善・見直し作業をPDCAサイクルという。

協働（きょうどう）

…… 地域の課題解決に向けて、行政単独では解決できない問題がある場合、または市民だけでは解決できない問題などがある場合に、相互にお互いの不足を補い合い、ともに協力して課題解決に向けた取り組みをすること。

繰出金（くりだしきん）

…… 一般会計と特別会計、または特別会計相互間において、予算の相互充用のために支出される経費。なお、本市の場合、介護保険、老人保健、国民健康保険、簡易水道事業等の特別会計への繰出金が上位を占めている。

経常一般財源（けいじょういっばんざいげん）

…… 毎年度連続する収入財源のうち、その用途が特定されず、自由に使用し得る収入のこと。具体的には、普通税、普通地方交付税、地方特例交付金をはじめとする各種交付金、毎年度経常的に収入のある使用料、手数料等、用途の特定されないもの。

経常収支比率（けいじょうしゅうしひりつ）

…… 人件費、扶助費、公債費等の義務的性格の経常経費に対し、地方税、地方交付税、地方譲与税をはじめとする経常一般財源収入がどの程度充当されているかによって、各自治体の財政構造の弾力化を判断するために用いられる指標。

$$(\text{経常収支比率} = \text{経常経費充当一般財源} \div \text{経常一般財源総額} \times 100)$$

経常的経費（けいじょうてきけいひ）⇔（対義語 = 臨時的経費）

…… 毎年度継続して経常的に支出される経費。一般的には、人件費、物件費、維持補修費、扶助費、補助費等及び公債費が該当し、その性質上、極めて弾力性に乏しい。

公債費（こうさいひ）

…… 地方自治体が借り入れた地方債の元利償還金及び一時借入金利子の合算額。公債費は、人件費、扶助費とともに義務的経費であるが、それらと違い、過去の債務の支払いに要する経費である。

■ さ行

財政調整基金（ざいせいちょうせいきん）

…… 地方公共団体における年度間の財源不足を調整するために積み立てられる資金又は財産。

三位一体改革（さんみいつたいかいかく）

…… ①国庫補助負担金の削減、②国から地方への税源の移譲、③地方交付税の見直しを同時並行的に進めていくもの。

シーリング

…… 予算編成において、これ以上は要求出来ないという概算要求の限度。

自主財源（じしゅざいげん）⇔（対義語 = 依存財源）

…… 地方公共団体が自主的に収入することができる財源。具体的には、市税、使用料、手数料、財産収入、基金からの繰入金、前年度からの繰越金や貸付金元利収入等の諸収入など。

受益者負担（じゅえきしゃふたん）

…… 特定の事業により、特にその利益を受けるもの（受益者）が、その利益に応じ、原則としてその経費を負担すること。

職務給の原則（しょくむきゅうのげんそく）

…… 給与は、担当職務・責任・能力・努力・成果に応じて、個別に決定されなければならないとする考え方。

人件費（じんけんひ）

…… 報酬、給料、職員手当、共済費、恩給及び退職年金等、一定の勤務に対する対価、報酬として当該の地方公共団体から支払われる一切の経費。

スクラップ・アンド・ビルド

…… 採算や効率の悪い部門や事業を整理し、新たな部門や事業を設けること。

性質別予算（せいしつべつよさん） → （関連語 = 目的別予算）

…… 経済的性質を基準として、地方公共団体の経費を人件費、物件費、扶助費、補助費等、普通建設事業費、災害復旧事業費等に分類した予算。予算・決算における「節」の区分を基準としたもの。

選択と集中（せんたくとしゅうちゅう）

…… 真に必要な施策や事業を明確にし、経営の資源（経費、職員）を集中的に投下する戦略。

■ た行

退職勧奨（たいしょくかんしょう）

…… 一般的に、事業所における使用者が労働者に退職の誘引をすること。解雇が使用者からの一方的な雇用契約の解除であるのに対し、使用者の契約解除の申し込みに労働者が応じる合意退職である。

地方公営企業法の全部適用（ちほうこうえいきぎょうほうのぜんぶてきよう）

…… 地方公共団体が、公共の福祉増進のために経営する企業のうち、病院、水道、電気、ガス等の事業に対して適用される法律。病院事業に地方公営企業法の全部を適用した場合、病院事業管理者を責任者として、予算の策定や運営等について病院内で完結でき、人事権においては、病院独自で採用を行なうことができるほか、病院内の人事異動や組織改編は事業管理者の権限で自由に行うことができるため、自主性の高い経営が可能になるといわれている。

地方債（ちほうさい）

…… 地方公共団体が資金の借入れによって負う債務で、その返済が一会計年度を超えるもの。

特定財源（とくていざいげん） ⇔ （対義語 = 一般財源）

…… 財源の使途が特定されているもの。特定財源に分類されるものとしては、国・県支出金、地方債、分担金、負担金等が代表的なものである。

■ な行

内部評価（ないぶひょうか） → （関連語 = 外部評価）

…… 行政が行った施策を、行政自らが自己点検すること。

任意的経費（にんいてきけいひ） ⇔ （対義語 = 義務的経費）

…… 地方公共団体が任意に支出することができる経費であって、義務的経費と相対をなす財政分析上の用語。性質別区分14のうち、人件費、扶助費、公債費が義務的経費であり、それ以外の11項目が任意的経費に分類される。

■ は行

PDCAサイクル

…… Plan（計画）、Do（実施）、Check（評価）、Action（改善・見直し）の頭文字をとった、見直しに関する一連の作業サイクル。

扶助費（ふじょひ）

…… 社会保障制度の一環として、生活困窮者、身体障害者等に対し、その生活を維持するために支出

される経費。

普通建設事業費（ふつうけんせつじぎょうひ）

…… 公共用または公用施設の新増設等の建設事業に要する経費のこと。具体的には、道路、橋りょう、河川、消防設備、学校、公営住宅等の公共用施設等の新設、増設、改良事業費や不動産取得等が該当する。

普通財産（ふつうざいさん）→（関連語 = 行政財産）

…… 公有財産のうち、行政財産以外の一切の財産。特定の用途または目的をもたず、貸付・交換・売却・譲与などをしたり、私権を設定したりすることができる。

普通地方交付税（ふつうちほうこうふぜい）

…… 基準財政需要額が基準財政収入額を超える地方公共団体に対して交付される。その額は、原則として、基準財政需要額が基準財政収入額を超える額（財源不足額）である。

物件費（ぶつけんひ）

…… 経費の性質別区分の1つとして、人件費、維持補修費、扶助費、補助費等以外の地方公共団体が支出する消費的性質の経費の総称。物件費に含まれるものは、賃金、旅費、交際費、需用費、役務費、委託料、使用料及び賃借料、原材料費、備品購入費である。（役務費、委託料は一部）

ふるさと納税

…… ふるさと（自分が貢献したいと思う都道府県・市区町村）への寄付金の中で、個人が5,000円を超える寄付を行った場合、住民税と所得税から一定の控除を受けることができる制度。

補助費等（ほじょひとう）

…… 歳出の性質別区分の1つである。補助費等は、報償費、役務費、委託料、負担金・補助及び交付金等が該当する。（役務費、委託料は一部）

■ ま行

目的別予算（もくてきべつよさん）→（関連語 = 性質別予算）

…… 行政目的によって、地方公共団体の経費を議会費、総務費、民生費、衛生費、労働費、農林水産業費、商工費、土木費、消防費、教育費等、計14に分類した予算。予算・決算における「款」「項」の区分を基準としたもの。

■ ら行

臨時的経費（りんじてきけいひ）→（対意語 = 経常的経費）

…… 一時的、偶発的な行政需要に対応して支出される経費及び支出の方法に規則性のない経費。普通建設事業費、災害復旧事業費、選挙費等が該当する。

類似団体（るいじだんたい）

…… 全国の市町村を「人口」と「産業構造」をもとに類型化したもの。人口5万人未満、産業別就業人口における第3次産業の構成比が55%未満である豊後大野市は『I-0』に分類され、全国で87団体。県内では竹田市、豊後高田市、杵築市、国東市が類似団体。

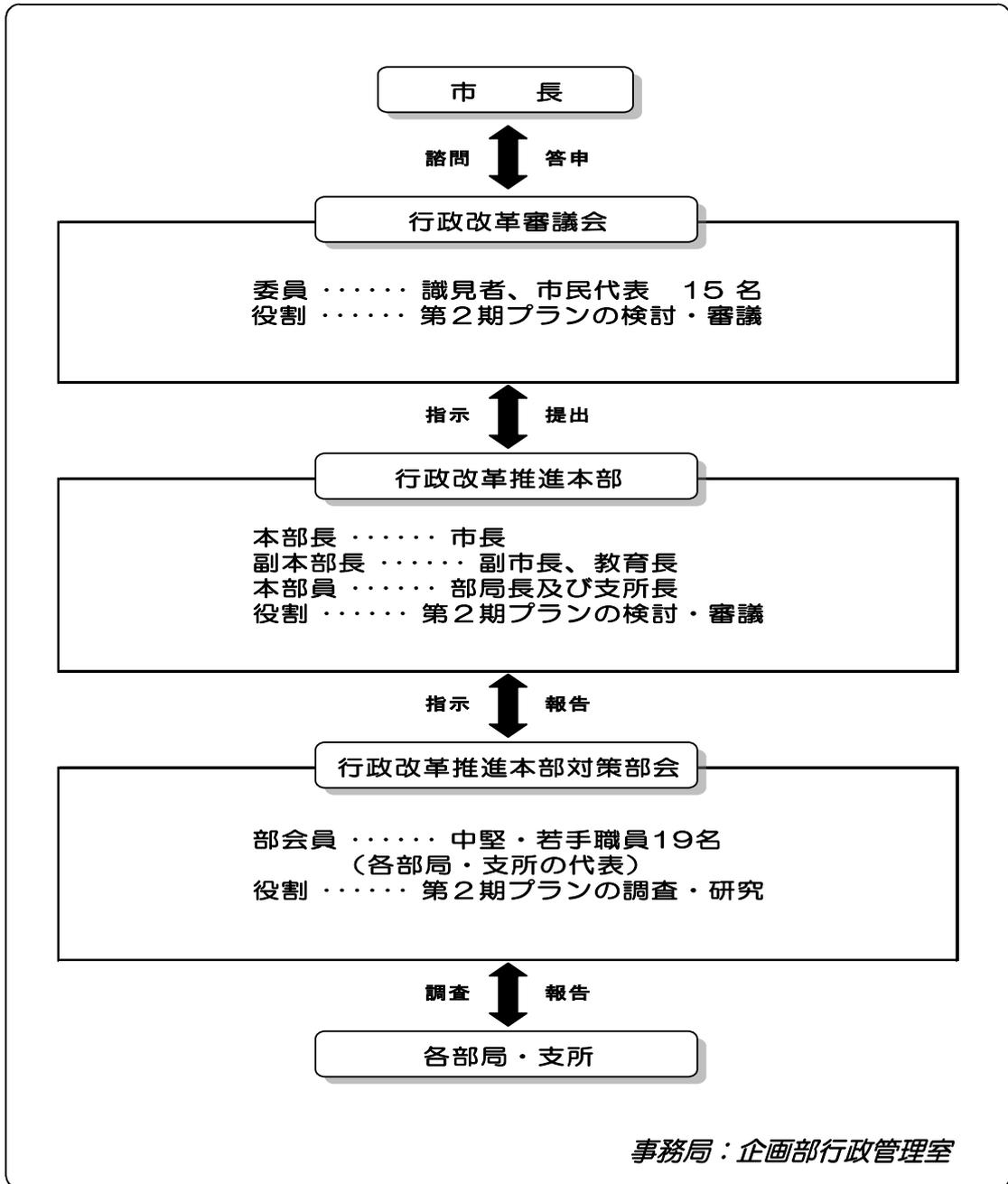
■ わ行

枠配分方式（わくはいぶんほうしき）

…… 各部局が主体性を持って予算編成を行うため、一定の額を各部局に配分し、市民満足度の向上、行政サービスの質的な充実等、各部局がその範囲内で自主的、自立的な予算を組み立てる方式。この方式が近年全国的に広がっている要因は、各自治体の厳しい財政状況にあって、従来の予算編成による事務事業予算の一律削減と財政部門による一律査定が限界に達しているからである。

なお、この方式の対象となる経費は、大型事業等の投資的経費、公債費等、いわゆる政策的な予算を除き、経常経費充当一般財源となっている。

1. 第2期プラン策定体制



2. 豊後大野市行政改革審議会名簿

No	氏 名	所属・役職等	備 考
1	伊 東 克 希	認定農業者	副会長
2	恵 藤 豊 喜	豊後大野市商工会長	
3	甲 斐 能 美	女性枠推薦委員	
4	北 尾 勝 義	豊後大野市行政相談委員会会長	
5	後 藤 シズ子	女性枠推薦委員	
6	後 藤 宥 子	豊後大野市男女共同参画推進協議会委員	
7	後 藤 素 宣	公認会計士	
8	佐 藤 クミヨ	豊後大野市農村女性組織連絡協議会委員	
9	玉 田 照 光	豊後大野市自治会連合会長(～H22. 5)	
10	土 谷 修	豊肥地区保育協議会長	
11	中 村 和 生	豊後大野市自治会連合会長(H22. 5～)	
12	泥 谷 利 城	大分銀行三重支店長	
13	平 田 茂 雄	大分県豊肥振興局長	
14	廣 瀬 イツ子	豊後大野市食生活改善推進協議会副会長	
15	福 谷 正 信	立命館アジア太平洋大学教授	
16	古 畑 憲 治	豊肥経済同友会代表幹事	会 長

※ 記載は50音順

別表：財政シミュレーション

(単位: 億円)

歳入 …… 経常一般財源等分

期間 経費区分	合併前	1期プラン			
	H16	H17	H18	H19	H20
地方税	29.3	29.3	29.2	32.7	32.2
地方譲与税	5.5	6.0	7.3	4.5	4.4
各種交付金	7.4	6.8	6.7	6.2	5.6
地方交付税(普通)	100.2	111.2	111.0	111.5	115.4
その他収入	0.1	0.1	0.1	0.2	0.2
臨財償等	12.6	9.8	8.7	7.6	7.2
計	155.1	163.2	163.0	162.7	165.0

期間 経費区分	2期プラン					3期プラン					財政的普通市⇒					
	H21	H22	H23	H24	H25	H26	H27	H28	H29	H30	H31	H32	H33	H34	H35	H36
	168.0	170.0	168.5	167.3	166.5	165.6	161.5	153.1	144.8	136.5	128.2	124.0	124.0	123.8	123.5	123.3

歳出 …… 経常経費充当一般財源分

期間 経費区分	合併前	1期プラン			
	H16	H17	H18	H19	H20
人件費	59.2	58.5	58.0	58.8	57.4
扶助費	5.0	7.3	7.7	7.7	7.8
公債費	48.3	46.8	45.3	47.3	47.3
物件費	19.2	18.8	17.6	14.9	13.7
維持補修費	1.0	2.5	3.2	2.5	2.7
補助費等	11.1	8.9	9.3	9.1	9.6
繰出金	13.8	14.8	16.0	17.1	17.4
投資・出資・貸付金	0.1	1.3	1.1	1.1	1.4
計	157.7	158.8	158.1	158.5	157.2

期間 経費区分	2期プラン					3期プラン					財政的普通市⇒					
	H21	H22	H23	H24	H25	H26	H27	H28	H29	H30	H31	H32	H33	H34	H35	H36
	55.2	54.9	54.0	52.2	50.9	49.8	48.7	47.2	45.3	42.9	41.4	39.6	38.4	36.6	35.5	34.1
	8.0	8.2	8.8	9.4	10.0	10.6	11.2	11.4	11.6	11.8	12.0	12.0	12.0	12.0	12.0	12.0
	47.0	43.0	42.1	42.5	41.7	42.3	37.5	36.7	36.9	37.1	37.6	38.8	39.7	39.5	38.6	36.9
	13.3	13.0	12.6	12.2	11.8	11.3	10.3	10.2	10.1	10.0	9.9	9.8	9.8	9.7	9.7	9.6
	2.5	2.5	2.4	2.4	2.3	2.0	1.5	1.4	1.3	1.2	1.1	1.0	1.0	1.0	1.0	1.0
	9.5	8.9	8.3	8.0	7.7	7.4	7.2	7.2	7.1	7.1	7.1	7.0	7.0	7.0	7.0	6.9
	17.7	17.9	18.1	18.3	18.5	18.7	18.9	19.1	19.3	19.5	19.7	19.8	19.9	20.0	20.1	20.2
	1.3	1.1	0.9	0.7	0.6	0.6	0.5	0.5	0.5	0.5	0.5	0.5	0.5	0.5	0.5	0.5
計	154.5	149.5	147.2	145.7	143.5	142.7	135.8	133.7	132.1	130.1	129.3	128.5	128.3	126.3	124.4	121.2

経常収支比率(%)	101.7%	97.3%	97.0%	97.4%	95.3%
財源不足	-	-	-	-	-

	92.0%	87.9%	87.4%	87.1%	86.2%	86.2%	84.1%	87.3%	91.2%	95.3%	100.9%	103.6%	103.5%	102.0%	100.7%	98.3%
	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-1.1	-4.5	-4.3	-2.5	-0.9	-

基金残高の推移

	H20
準財政調整用基金合計	80.2

年度	H21	H22	H23	H24	H25	H26	H27	H28	H29	H30	H31	H32	H33	H34	H35	H36
積立額	7.6	5.0	5.0	5.0	5.0	5.0	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
取崩額	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	2.0	5.0	5.0	3.0	1.0	-
残高	87.8	92.8	97.8	102.8	107.8	112.8	112.8	112.8	112.8	112.8	110.8	105.8	100.8	97.8	96.8	96.8

基金の取崩しによる収支調整