

5 むすび

以上、決算審査について概要を述べたが、ここに総括的な意見を付する。

平成 26 年度の日本経済は、個人消費については、4 月の消費税率引上げに伴う駆け込み需要の反動からの回復が遅れるなど、やや力強さに欠け推移したが、政府や日本銀行の経済・金融政策の効果などから、大企業を中心とした業績及び雇用状況については改善が見られるなど、景気の基調は着実に持ち直しつつある。

このような状況の中、加古川市の実質収支は、一般会計が 558,909 千円、特別会計が 508,267 千円となり、一般・特別会計の合計で 1,067,176 千円を確保し、黒字となっている。なお、平成 27 年度から公営企業会計へ移行した下水道事業は、出納整理期間が存在しない打切り決算である。

また、単年度収支では、特別会計のうち国民健康保険事業が 424,201 千円、介護保険事業が 67,089 千円などの赤字となっているが、一般会計が 454,695 千円の黒字となっていることなどから、一般・特別会計の合計では 28,805 千円の黒字となっている。

また、財源のゆとりを表す財政力指数は前年度よりも改善したものの、財政の弾力性の指標となる経常収支比率は、消費税率の引上げによる物件費の増加や、扶助費等の義務的経費等の増加により 4 年連続で悪化しており、硬直化の進行がみられる。今後ともこの傾向が続くことが懸念されることから、施策の選択と集中が、より一層求められるところである。

歳入においては、基金繰入金や繰越金の減少などから自主財源は減少した。その中でも市税に関しては前年より微増となっているが、歳入に占める割合については、逆に年々僅かながら減少している。税目別に見ると、企業収益の回復に伴い法人市民税は増加したものの、個人の賃金水準引上げに波及するまでには至らず、個人市民税については微減となっている。また、市債の発行額は、臨時財政対策債の 4,121,430 千円をはじめ下水道事業などの特別会計分を含めて 10,456,830 千円となり、地方債残高も 4 年連続で減少してきている。

今後は、短期的には海外の景気・経済の動向により円高・株安の危険性もあり、平成 29 年 4 月に実施を延期予定している消費税率引上げによる個人消費等への影響などが、長期的には少子化による生産年齢人口の減少による影響などが考えられる。また、経済情勢の先行きは不透明であり、今後も個人市民税をはじめとした市税は厳しい状況が続くものと

予測される。このため、財産の有効活用や受益者負担の適正化に取り組むなど、市税以外の財源確保に注力されたい。

なお、資金運用については、平成 26 年度に、新たに 100 億円を 5 年間のラダー型運用とするなど工夫を重ねており、成果を上げている。今後とも、安全性を確保したうえで、資金需要を的確に把握し効率的な運用に努められたい。

一方、歳出においては、「市民の安全・安心の確保」として（仮称）加古川中央市民病院の建設整備に関する事業や総合防災マップ更新事業などを、「次代へつなぐ子育て、人づくり」として子ども・子育て支援準備事業や留守家庭児童対策事業などを、「地域力の向上」として（仮称）人権文化センター整備事業などを、「持続可能な循環型社会の実現」として橋梁等の長寿命化事業などを実施し、次世代へ安心と希望を伝えるまちづくりに財源を集中するとともに、それを支える「職員力の向上」として第 3 次人材育成基本方針を策定している。

また、厳しい財政状況の中、これまでも行財政改革に積極的に取り組み、経常的経費の縮減など一定の成果を上げている。その結果、財政調整基金、市債管理基金及び公共施設等整備基金の 3 基金の残高は平成 23 年度以降順調に増加し、平成 26 年度末残高は 15,163,982 千円となっている。同様に、公債費については、未償還残高は年々減少しており、一般会計の公債費残高は前年度末に比べ 1,381,287 千円減少の 78,118,635 千円となっている。これらのことは、堅実な財政運営の結果であるとともに、将来への備えに向けた積極的な取り組みがなされたものとして大いに評価する。

しかし、団塊の世代が 75 歳以上となる、いわゆる「2025 年問題」が目前に迫っている中、年々増加し続ける社会保障費、医療費、公共施設の維持・更新費用などに対応する必要がある。財政の硬直化が進んでいる現状を考えると、市民にとって必要性の高い行政サービスを効率的かつ効果的に提供し続けることができる持続可能な行財政構造を構築することを求めるところである。

以下、特に留意されたい事項について記載する。

(1) 行政評価システムの活性化について

NPM（New Public Management）の考え方を導入し、平成 25 年度から各課の全事務事業に対して事務事業評価を実施し、業務の改善や経営分析のツールとして活用することに

より、効果的、効率的な行政経営に役立てる仕組みに取り組んでいることは評価するところである。しかしながら、本来、事務事業評価を含む行政評価とは、加古川市の長期的なまちづくりの基本的方向や施策を総合的・体系的に示した「加古川市総合基本計画」で掲げられた長期的な目標の達成度や貢献度を、包括的・体系的に評価する仕組みである。目標達成の手段に対する「施策評価」、手段達成のための下位手段に対する「事務事業評価」の２段階で構成される評価システムであるにもかかわらず、下位手段としての事務事業の結果と、「加古川市総合基本計画」で掲げた目標との関係が必ずしも明確であるとは言えない状態である。

さらに、現在公表されている事務事業評価については、「活動指標」と「成果指標」を混同しているものが見受けられる。また、数多くの事務事業が政策的ではない一般的事務経費や施設の維持補修経費等として、指標の設定対象外となっているが、事務事業は何がしかの目標値等が無いと、そもそも上位概念である施策に対して事業が有効に機能しているのか判断する事が困難である。対象外とする理由をより峻別するなど、まだまだ改善の余地があると考えらる。

さらには、新たに実施した公開事業評価との関係を明確にするとともに、PDCAのマネジメントサイクルの運用の実施状況を市民に対して明らかにするため、上記の行政評価手続の結果に対して、どのような対応を行ったか、次年度予算編成等にどのように活かしたか等、そのアクション（対応や改善）についての公表を検討されたい。

なお、これらの取組みについては、単にアカウントビリティ（説明責任）として捉えるだけでなく、市民に対する行政施策のアピールの場の一つとして積極的に活用されたい。

(2) 特別会計の運営について

特別会計については、本来特定の歳入をもって特定の歳出に充てるべきであることから、人件費等について、事業の実態に合わせた予算計上が必要である。さらに、事業の一層の効率化と事業収入の増加に取り組む観点から、特に公営事業会計においては、一般会計からの繰り入れについて、法基準によるもの及び真に政策的に必要とされるものに限定する等、受益と負担の関係が明確となるような透明性の高い運営に努めていただきたい。また、公園墓地造成事業特別会計にあつては、現状のまま推移すると、そう遠くない将来において資金不足に陥る可能性も否定できないことから、早急にそのあり方について検討を進められたい。

(3) 受益者負担の適正化について

公共施設の使用料については、施設の維持管理費等をもとに、施設ごとに料金設定時の時代背景や近隣同種施設とのバランス等を考慮して設定されている。しかしながら、使用料の算出方法や改定の周期等に関する統一的な基準が存在していない。

施設の維持管理経費は、施設を使用することの対価として、受益者からの使用料により、その一部を補っているものであり、施設の利用者と未利用者との負担の公平性を確保するためには、利用者に適正な応分の負担を求める必要がある。

それには、施設の使用料の考え方について、理論と根拠を整理、統一したものを作成する必要がある。また、それを公表するとともに、各施設の使用料の見直しに着手するなど、受益者負担の適正化を推進することにより、自主財源の確保に努められたい。

(4) 債権管理と延滞金等の適正な執行について

市税等の歳入確保の観点において、収入率は着実に改善している。特に、平成 25 年度に新設した債権回収課を中心に、「加古川市における債権管理及び回収に関する方針」の策定及び目標の設定、詳細にわたる債権管理マニュアルの整備、ロールプレイを取り入れた研修の実施等、全庁を挙げての組織的な取組みの結果であるとともに、担当職員の熱意と地道な努力の賜物であると敬意を表するところである。今後とも、滞留債権を発生させないためにも、滞納者へは、早期の対応を望むところである。さらには、この間の取組みにおいて明らかとなった債権回収の課題や成功事例を共有し、実務に反映させる等の効果的なマネジメントサイクルを構築し運用されたい。

また、不納欠損の額が減少してきているとはいえ、その存在は市民に不公平感を抱かせるだけでなく納付意欲を著しく低下させる要因ともなりかねない。このため、滞納者の実情把握と分析を強化し、法的措置を含めた可能な限りの債権保全策を講じられたい。その一方で、厳正に対処してきたにもかかわらず、不納欠損に至ることもやむを得ないことである。その処分にあたっては、高い透明性を確保した手続きが求められることは言うまでもなく、この観点からも、債権の管理に関する事務処理の統一的な基準などの必要な事項を定める「債権管理条例」の早期制定が望まれるところである。

また、一部の債権については延滞金徴収条例が正しく適用されていないものが見受けられた。今後、かかることのないよう、条例や規則の見直しを含め、適正な執行に努められたい。

(5) 正確な事務処理について

システム間の連携が不十分であることなどを原因として、市税の滞納繰越分に係る調定額に多額の誤りがあることが判明した。これらは、市民への影響は生じないとはいえ、税の収納率等の数値の信頼性を損なうという意味では大きな問題であると言わざるを得ない。またここ数年でも、固定資産税の過大徴収事案や市民税等の還付加算金の支払い不足、国民健康保険料の賦課誤りなどが相次いで判明、発生している状況である。

これらに共通することは、担当する人員の減少や異動サイクルの短期化も遠因であろうが、本質的には制度理解が不十分であること、そして、関係課の連携不足やチェック体制の不備、さらにはICTへの過度の依存などが原因であると考えられる。

また、決算において、本来雑入で処理すべき損害遅延金を延滞金とした歳入科目誤りがあった。定期監査においても、督促手続きの怠りや委託契約における不明確な備品の管理等の財務事務や、条例や規則に基づかない文書事務など、事務の処理誤りが散見された。これらについては、その都度是正を促してきたところであるが、その誤りを特定課、特定係の問題とせず、内部統制担当部門がイニシアティブを発揮し、当事者意識をもって情報を共有し、再発防止に取り組む仕組みを有効に機能させるように整備、運用することが大切であると考えられる。

(6) 時間外勤務の削減について

時間外勤務については、過去の定期監査等において、ワーク・ライフ・バランスを推進する観点から、再三その削減に取り組まれるよう注意喚起してきたところであるが、平成26年度では、短時間勤務の再任用及び任期付職員を除く当該手当の対象となる職員(1,292人)の時間外勤務の総時間数は214,766時間となり、対象人数が10名減少しているにもかかわらず、前年度に較べ36,349時間(20.4%)増加している。市として、ノー残業デーの設定や事前届け出の徹底、時間外勤務の多い所属に対するヒアリング等に取り組まれていることは評価するものの、実効性が上がっていないのが実情であると言わざるを得ず、総合的かつ抜本的な対策が必要である。

時間外勤務は、人、組織、業務内容などの要素が複雑に絡み合っていることから、その削減は容易ではなく永遠の課題とも言われる。また、時間外勤務の削減を求めあまり、職員の労働意欲の削減や労働関連法令に違反することにつながっては、本末転倒ともなりかねない。まずは、必要な時間外勤務とは何かについて全体で考え、時間外勤務

に関する意識改革が必要である。また、一律での対応は困難であることから、職場ごとに、総業務量や組織（係）間の業務配分、年度内の繁閑、仕事の進め方といった実態や、配属職員の適性、職場の風土等を、管理職員がそれぞれの立場で十分に把握及び認識することによって、時間外勤務の削減のみを目指すのではなく、率先して職場の改善を推進することが必要であろう。また、組織のあり方をはじめ、定数配分、人員配置、業務内容の分析等を有機的に連携させ、職場ごとの課題に応じて、きめ細かな柔軟性を持って対応されるよう望むものである。

さらに、市職員は本来業務の遂行とともに、地域社会の一員としての役割を担うということは言うまでもない。この観点からも、ワーク・ライフ・バランスの推進に向けて、時間外勤務の削減には積極的に取り組まれない。

(7) 持続可能な財政運営について

今後の加古川市政を展望すれば、防災対策や福祉コミュニティの構築等少子高齢社会に対応する施策の展開とともに、広域ごみ処理施設や新市民病院の建設整備、現市民病院の跡地利用、公共施設やインフラの老朽化対策などの課題に取り組む必要がある。また、扶助費等の社会保障費の増加は避けようもなく、さらに計画されている中学校給食では、多額のランニングコストを要することになることから、可能な限り財政構造の硬直化を抑止することを留意し、検討を進められたい。

本格的な人口減少社会の到来に伴い歳入歳出構造に変化が生ずる中で、国の地方財政措置や経済対策の動向にも留意し、市債及び基金を計画的かつ戦略的に活用するなど、強固な財政基盤を構築していくことが求められる一方で、市税等の歳入は生産年齢層の減少傾向からも大幅な伸びが期待できないことから、今後の市政運営にあたっては、市民ニーズに的確に応えつつ、事務事業の見直しのみならず、公共施設の統廃合など、より一層の選択と集中が求められることとなる。

将来負担比率は、大規模事業が控えているとはいえ、一時的にでも前年度の12.3%から該当なしとなり、大幅に改善したが、過度な後年度負担の軽減は、現役世代への過重な負担に繋がるともいえる。強固な財務体質の確保と、将来負担の適正化という、相反する命題を両立させるため、さらなる経営感覚を持って財政運営に取り組まれない。

(8) 開かれた市政運営について

今後、市民の参画と協働のもと、市政を展開するにあたっては、財政の現況と中長期の

見通しについて、より分かりやすく、より詳しく情報発信することが肝要であると考え。しかしながら、現実的にはこれらの情報が正しく市民に届いているとは言い難い面もあるようである。

市政のキーワードである「オープン」に基づき、メディアやホームページを有効に活用した情報発信だけではなく、職員が市民と対話する機会を積極的に設けることなどが、市民の市政への参画と協働を、より強固なものとすることに繋がり、市政に対する「満足感」や「納得感」を必ず得られるものと確信するところである。

(9) おわりに

平成 27 年度は地方創生元年である。

戦後、効率性と経済合理性を優先した社会・経済システムは、わが国の高度成長を支え、生活水準の向上に貢献してきた。しかし、人口減少のもとで一極集中を放置すれば、地方が衰え、国力が減退する。地方の産業やにぎわいの衰退、災害など危機に対する脆弱性の高まり、人と人とのつながりの希薄化など、様々な弊害をもたらしてきた。

国は、ようやくその是正をめざして地方創生に向けた動きを本格化させ、地方は、これをしっかりと受け止め、それぞれの地域にふさわしい方向を見いだしていく必要がある。しかしながら同時に、地方創生の取組みには、地域間競争を惹起させる側面も持っている。このことは、市長の平成 27 年度の施政方針においても「全力で地方創生に取り組まなければ加古川の未来はないとの危機感」と述べており、今後ともその取組みについては注視していきたい。

住む人すべてが、そして何よりも次代を担う子供たちが、生まれ育ったまちを誇りとすることができる加古川を創るため、そして、加古川を新しいふるさととする人たちに応えるため、「地方創生は加古川から」の気概をもって、加古川ならではのものを目指すことが求められており、市役所はその先頭に立って進むことが必要である。

そして、「いつまでも住み続けたい ウェルネス都市加古川」を実現するため、庁内においては、積極的なボトムアップと強いリーダーシップが有機的に織りなして相乗効果を発揮するよう、市長以下職員一人ひとりがプロフェッショナルとしての意識を高めつつ、チャレンジ精神をもって、より一層主体的に一丸となって市政運営に取り組まれることを期待し、むすびとする。