

## 行政改革の推進について

### 1 第7次恵庭市行政改革推進計画の策定について（別添資料1）

#### (1)これまでの経緯と今後の予定

- ・ 第4回恵庭市行政改革推進委員会（書面会議）（令和3.2.10）
  - ・ 計画案のパブリックコメント実施（令和3.2.19～3.22）
  - ・ 第5回恵庭市行政改革推進委員会における審議（令和3.3.26）（予定）
  - ・ 第5回恵庭市行政改革推進本部会議による審議（令和3.3末）（予定）
- ※今年度中に策定予定

### 2 これまでの行政改革による財政効果について（別添資料2）

#### (1)策定の趣旨

本市の行政改革への取り組みは平成8年に策定した第1次行政改革大綱以来、第6次まで計画を策定し、事務事業の見直しや職員数の削減、民間活用を行ってきたが、この度、これまでの行革において取り組んだ財政効果を数値化することにより、よりわかりやすく成果を示すこととした。

#### (2)内容

##### ①事務事業の見直しによる財政効果

補助金の廃止・削減、経常経費の削減、職員給与費の抑制

##### ②職員数の削減による財政効果

職員数の推移、職員採用抑制による効果

##### ③民間活用による財政効果

民間委託による効果（保育園）

指定管理者制度による効果

公民連携推進による効果（複合施設「えにあす」）

### 3 本庁外4施設の第3専門部会評価について（別添資料3）

## 第7次

# 恵庭市行政改革推進計画

～次の時代の新たな社会基盤の構築～

(素案)

令和3年〇月

恵庭市

目 次

第1章 大綱

1	これまでの行政改革の取組み	1
2	本市を取り巻く環境からの課題	3
3	第6次行政改革推進計画の成果	8
4	これからの行政改革の方向性	9
5	本計画の基本事項	10
6	計画期間	10
7	推進方策	11
8	推進体制	11

第2章 実施計画

1	推進項目及び取組項目一覧	12
2	推進項目	
Ⅰ	時代に即した業務手法の見直し	13
Ⅱ	市民満足度と利便性の向上	17
Ⅲ	健全な行財政基盤の強化	21

## 第1章 大綱

### 1 これまでの行政改革の取組

本市の行政改革への取り組みは、昭和61年に『恵庭市第2期総合計画』の市政課題を推進するために策定した恵庭市行政改革大綱、平成8年の行政改革大綱（第1次）の策定以来、第6次まで計画を策定し、その時代ごとの社会情勢やニーズに応じ、様々な施策を講じてきたところです。

平成28年3月に策定した第6次行政改革推進計画（2016～2020）では、『持続可能なまちづくりのための行政経営の実現』を基本理念に掲げ、行政評価による事務事業の大胆な見直しにより真に必要な事務事業の選択、民間活力の活用による効率的・効果的なサービスの提供、「恵庭市公共施設等総合管理計画」に基づく公共施設の適正配置を進めてきました。

大綱・計画名称	主な取組み
恵庭市行政改革大綱 【昭和61年～平成7年度】 (1986～1995)	事務事業の見直し 組織・機構の簡素合理化 給与の適正化 定員管理の適正化 民間委託・OAの推進 公共施設の設置及び管理運営の合理化
行政改革大綱 【平成8年～12年度】 (1996～2000)	事務事業の見直し 行政の公正さ、透明性の確保 行政の情報化とサービスの向上 公共施設の有効活用と管理運営 時代に即応した組織機構の見直し 定員管理と給与の適正化及び職員研修の充実
第2次改訂版行政改革大綱 【平成13年～15年度】 (2001～2003)	事務事業の見直し 行政の公正さ、透明性の確保 行政の情報化とサービスの向上 公共施設の有効活用と管理運営 定員管理と給与の適正化

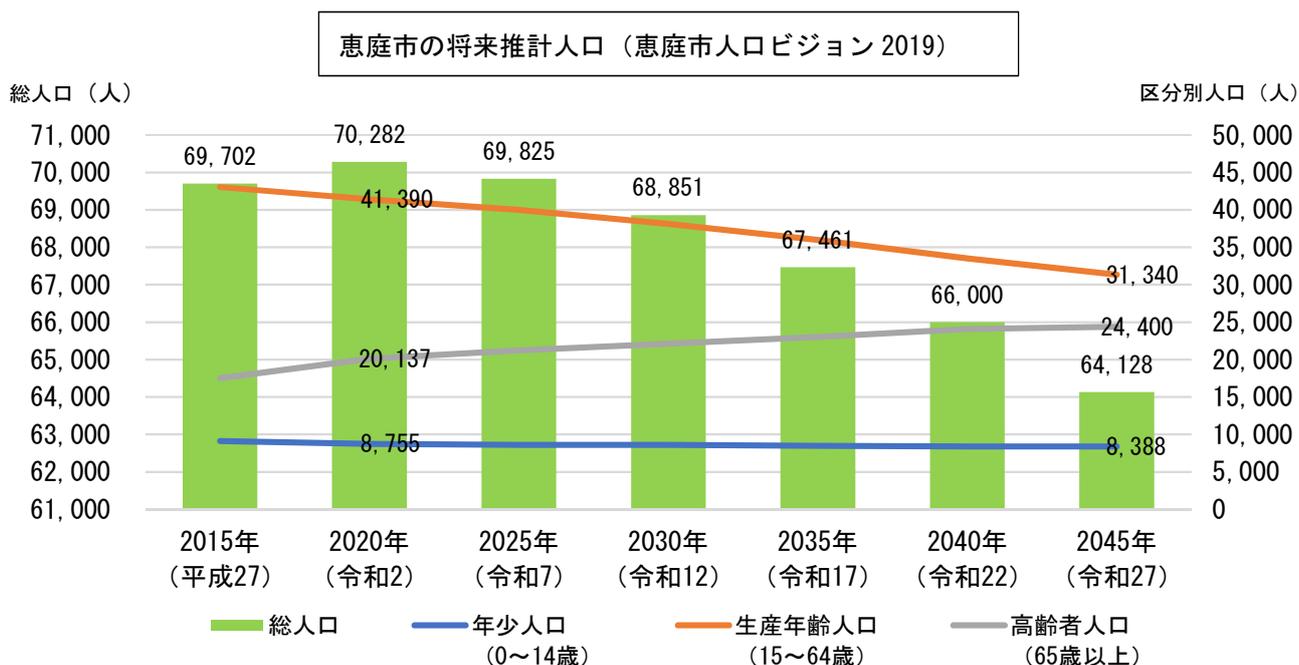
大綱・計画名称	主な取組み
<p>第3次恵庭市行政改革大綱 【平成16年～18年度】 (2004～2006)</p>	<p>民間活力の積極的な活用 電子自治体の推進 成果志向型行政経営の実現 行政情報の公開と共有化 市民参加と市民との協働 職員の定員管理と意思決定機能の強化 人材の育成 人事評価システムの整備 財政基盤の確立</p>
<p>第4次恵庭市行政改革推進計画 【平成19年～21年度】 (2007～2009)</p>	<p>健全な財政基盤の確立 市民サービスの向上と協働の確立 効率的な行政経営の確立 柔軟で活力ある行政体制の確立</p>
<p>第5次恵庭市行政改革推進計画 【平成24年～27年度】 (2012～2015)</p>	<p>政策形成過程への市民参加 まちづくりの担い手となる市民活動組織の育成 行政評価制度の推進 成果指標の導入 広報広聴活動の充実 庁内の情報共有の促進 人事制度基本計画の推進 官民協力（PPP）の推進</p>
<p>第6次恵庭市行政改革推進計画 【平成28年～32年度】 (2016～2020)</p>	<p>行政評価による事務事業の大胆な見直し 民間活力の活用（PPPの推進） 公共施設の有効活用（公共施設マネジメント）</p>

## 2 本市を取り巻く環境からの課題

### （1）少子高齢化・人口減少による影響

本市を取り巻く環境は、少子高齢化に伴う人口減少が進行し、人口構造の変化により、生産年齢人口（15歳～64歳）の占める割合が減少していくと予想されます。人口は、2020年をピークとして今後は減少に転じ、高齢者人口（65歳以上）が増加し続ける一方、生産年齢人口は減少し続け2045年には総人口に対する割合が50%を割る状況となっております。

このような、超高齢化や生産年齢人口の減少は、経済規模の縮小や市税収入の減収により市の財政にも大きな影響を及ぼします。今後も持続可能なまちづくりを維持するためにもこれまで進めてきた行政改革の推進による効率的・効果的な行政運営を行う必要があります。



### ◆年齢3区分別人口割合

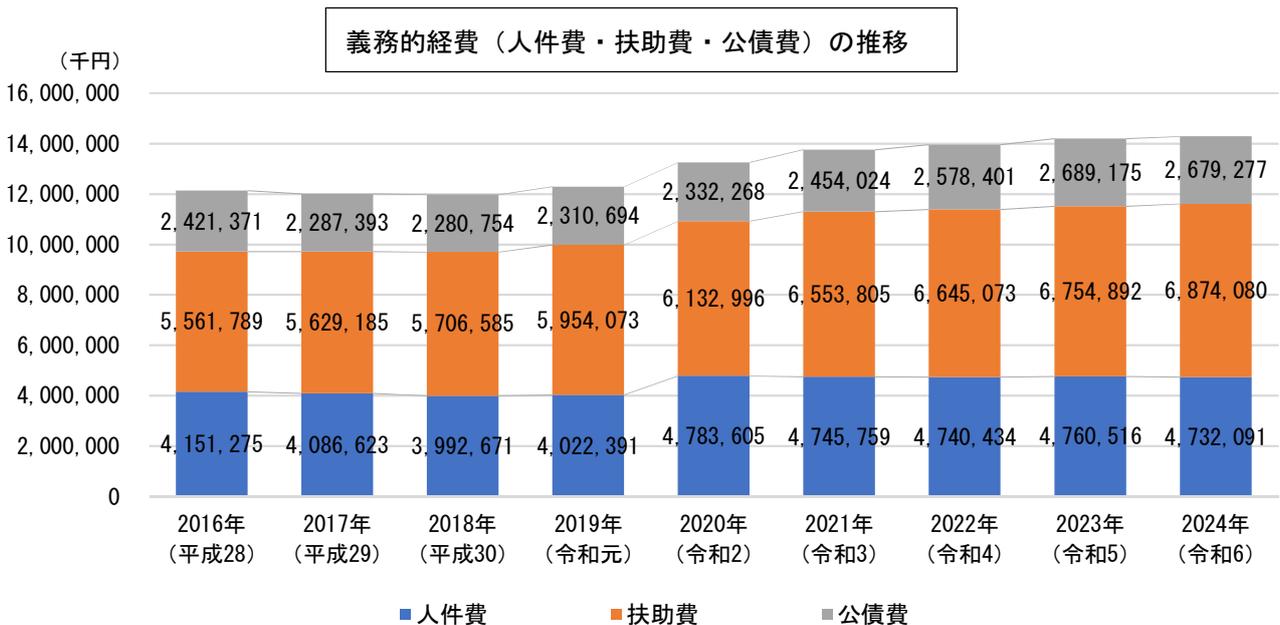
年次	2015年	2020年	2025年	2030年	2035年	2040年	2045年
年少人口	13.1%	12.5%	12.3%	12.5%	12.6%	12.7%	13.1%
生産年齢人口	61.8%	58.9%	57.3%	55.4%	53.3%	50.8%	48.9%
高齢者人口	25.1%	28.7%	30.4%	32.1%	34.1%	36.5%	38.0%

【出典】総務省国勢調査、恵庭市人口ビジョン 2019

（2）財政見通し

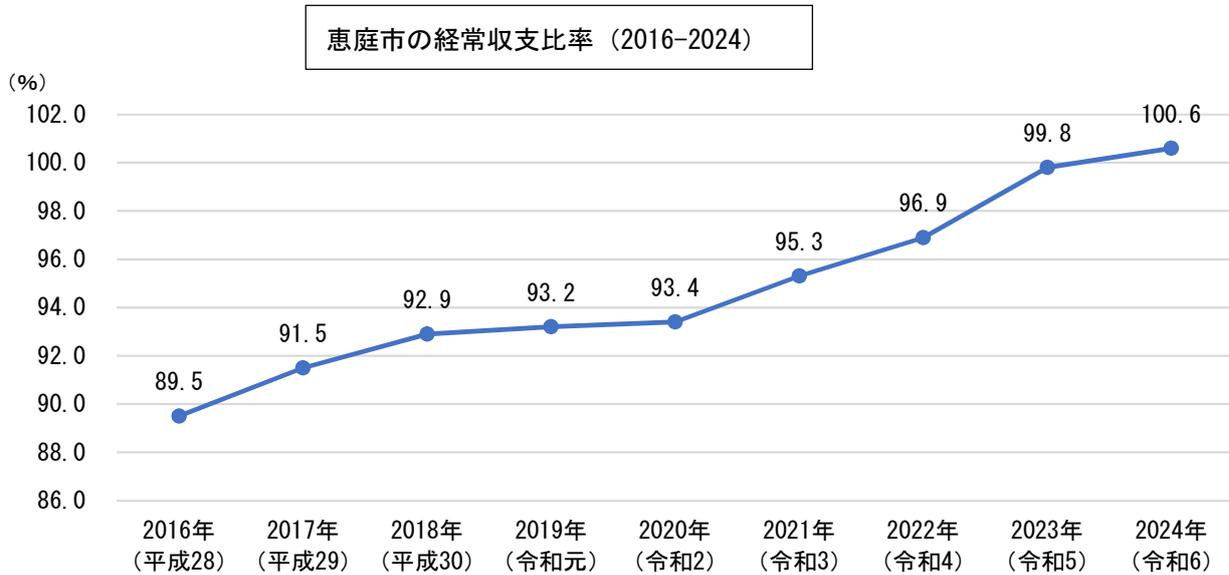
本市における財政状況は、「恵庭市財政運営の基本指針」（平成25年11月策定）に掲げた指標について財政収支見通しを試算すると、地方公共団体の財政の健全化に関する法律に基づく健全化比率の指標については基準を下回っていますが、社会保障関連経費の増加やごみ処理関連施設整備や花の拠点整備事業等の大型事業の実施により、将来的に厳しい財政状況となることを見込まれます。

平成28年度から令和元年度までは決算状況を、令和2年度から令和6年度までは、中期財政収支見通し（2020年度～2024年度）の結果から、義務的経費の推移をみますと、令和2年度から臨時職員・非常勤職員が会計年度任用職員となり、人件費扱いとしているため、上昇傾向になっていますが、令和3年度以降は横ばいとなり、扶助費や公債費は令和元年から継続的に上昇傾向になると見込んでいます。



【出典】令和2年10月策定 中期財政収支見通し（一般会計ベース）

※義務的経費…人件費・扶助費・公債費の合計で、必ず支出が必要となる固定的経費。  
一般会計歳出のうち、義務的経費比率が大きくなるほど財政の弾力性が失われます。



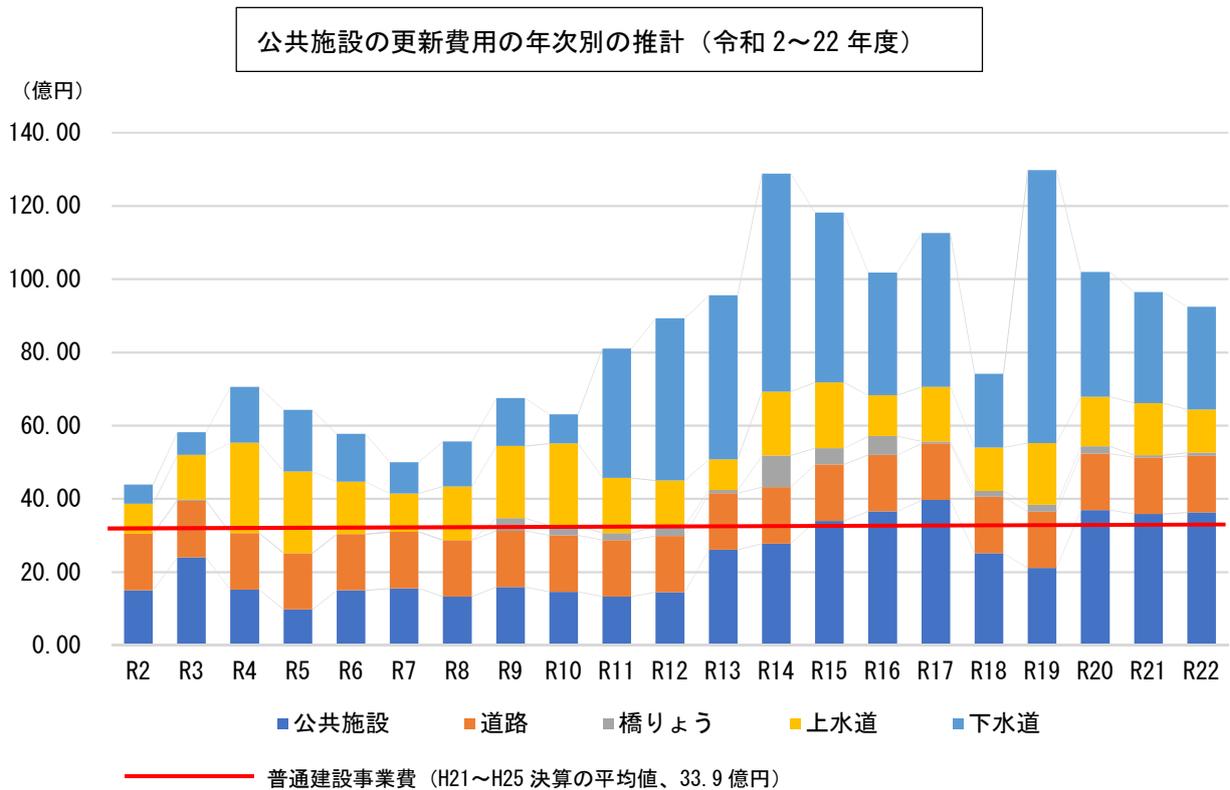
【出典】令和2年10月策定 中期財政収支見通し（一般会計ベース）

財政構造の弾力性を判断するための指標である経常収支比率は、扶助費の伸びや後期高齢者医療費、介護保険給付費の増加に伴う繰出金などの社会保障関連経費が増大することに加え、歳入のうち市税や地方交付税などの経常的な一般財源がほぼ横ばいで推移するため、経常収支比率は悪化していくと推計しています。

※経常収支比率…毎年度経常的に支出される経費に充当された一般財源の額が、毎年度経常的に収入される一般財源に占める割合。

（3）公共施設における将来の更新費用

公共施設の維持管理費は、今後、現状の水準を維持していくと仮定すると、公共施設の更新費用として、今後およそ8年間では年間60億円、最も公共施設の更新時期が重なる12年後には、年間約120億円が必要であると想定され、さらに財政を圧迫する状況となっています。



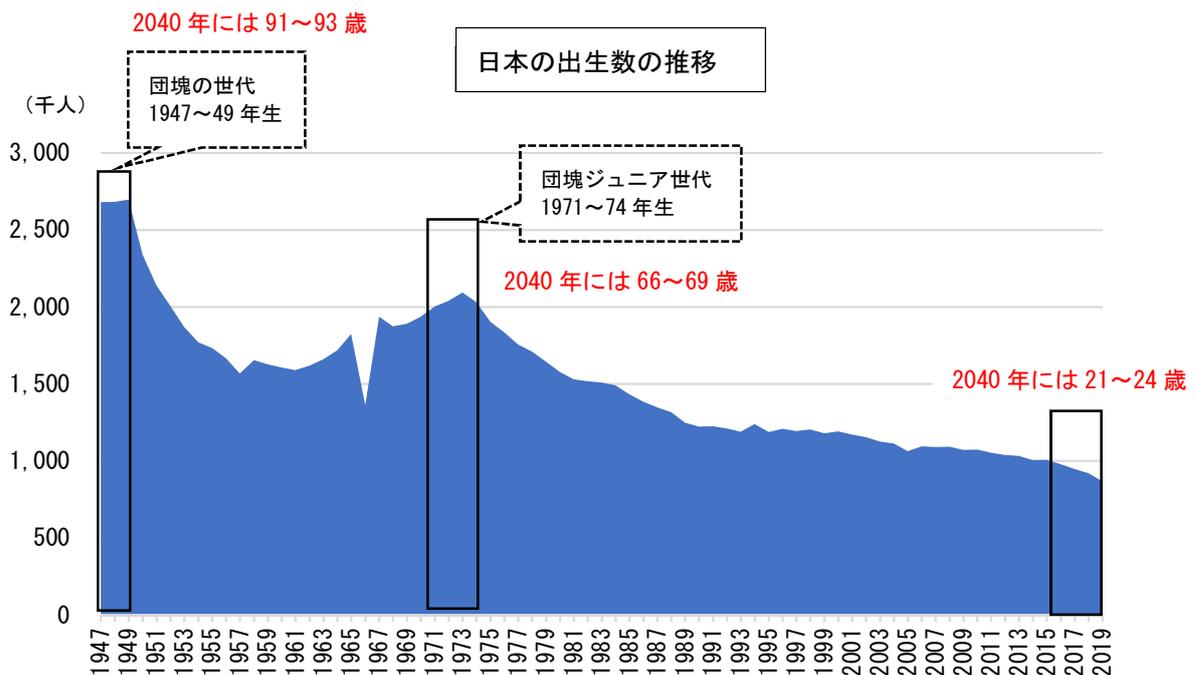
【出典】 恵庭市公共施設等総合管理計画基本方針（H27.4 策定）

1. 「普通建設事業費」は、上下水槽を除く公共施設・道路・橋梁に係る整備費用のこと。
2. 更新費用算定にあつたては、次のサイクルで施設等を更新することを前提としています。
  - ・ 公共施設～建築後30年後に大規模改修、60年後に建替え
  - ・ 道路～舗装の打ち換えを15年で行うと仮定
  - ・ 橋梁～法定耐用年数の60年で更新すると仮定
  - ・ 上水道～法定耐用年数の40年で更新すると仮定
  - ・ 下水道～法定耐用年数の50年で更新すると仮定

（4）2040年頃を見据えた自治体行政の課題

2040年には、団塊ジュニア世代（1971～74年生まれ）が65歳以上となる一方、その頃に20歳代前半となる者の数は、団塊ジュニア世代の半分以下にとどまると推計されています。そのため、若年労働者の絶対量が不足し、深刻な人的資源の制約は避けられない課題となっています。

自治体行政においても職員の確保が難しくなることが予想され、このような状況に対応しながらも、持続的かつ安定的な行政サービスを提供するためには、AI（人工知能）などによって処理できる事務作業はAIに任せ、職員は企画立案業務や住民への直接的なサービスの提供など職員でなければできない業務に特化できるようスマート自治体への転換が必要となります。併せて、民間活力の活用により、減少した職員数においても本来担うべき機能を発揮でき、量的にも質的にも困難さを増す課題を突破できるような仕組みを構築することが必要となります。

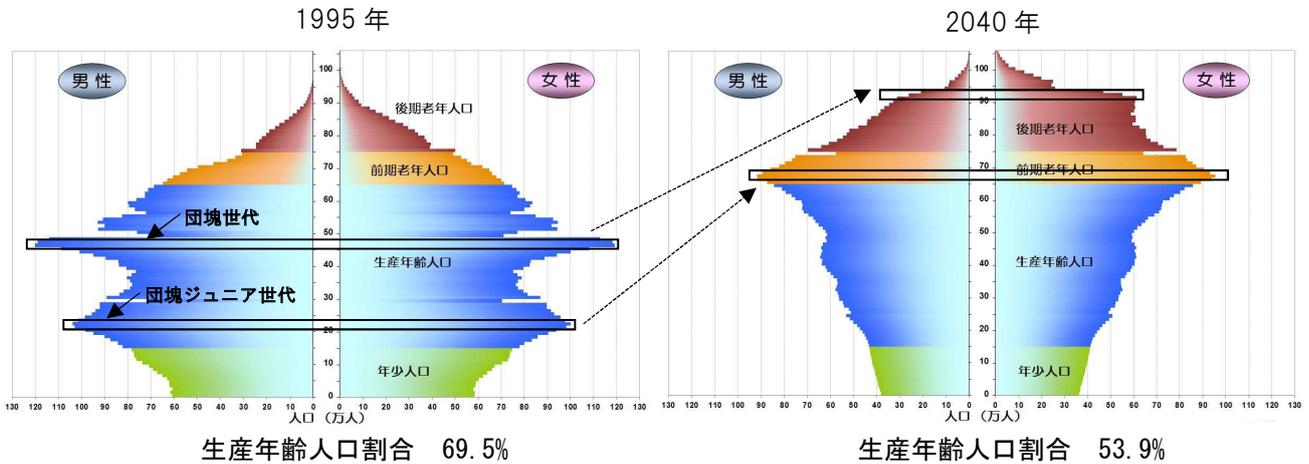


【出典】厚生労働省「令和元年（2019）人口動態統計」

区 分	団塊の世代 1947～49年生まれ	団塊ジュニア世代 1971～74年生まれ	2016～19年生まれ ※2040年に21～24歳
出生数/年	267.9～269.7万人	200.1～209.2万人	86.5～97.7万人

半分以下

日本の人口ピラミッド（1995年と2040年の比較）



【出典】「日本の将来推計人口（平成29年推計）」（国立社会保障・人口問題研究所）

### 3 第6次行政改革推進計画の成果

平成28年度から実施した第6次行政改革推進計画に沿って、「行政評価による事務事業の大胆な見直し」においては、第5次行政改革推進計画期間中に策定した「行政評価マニュアル」に基づき、過年度事務事業評価の進捗点検評価、課・職員提案と評価、法定受託事務以外の事務事業評価を実施し、一定の効果が図られております。また、「民間活力の活用（PPPの推進）」においては、「恵庭市PPPに関する基本方針」に基づき、「恵庭市PPP/PFI手法導入を優先的に検討するための指針」の策定、指定管理者制度の検証や委託化業務の効果検証、「恵庭市公民連携協働事業提案募集制度」の策定し、官民協働を推進してきたところですが、まだ浸透していない課題も残されています。また、「公共施設の有効活用（公共施設マネジメント）」においては、「恵庭市公共施設等総合管理計画実施計画（第1次プログラム・前期5か年）」に基づき公共施設の統廃合・施設の除却検討・公有地の有効活用を実施してきました。

これまでの取り組みにおける効果と課題や、本市を取り巻く課題や将来の人口構造の変化を踏まえて、今後とも「行政改革」を不断に進めていきます。

#### 4 これからの行政改革の方向性

少子高齢化や生産年齢人口の減少により、人口構造が大きく変わり、財政的には税収の減少や社会保障費の増加が進行し、今後は、日常生活や事業のために必要な人材が各分野で確保できなくなり、労働力の供給制約をもたらすことが予想されます。また、新型コロナウイルス感染症拡大の影響で、経済活動が経験したことの無い規模で落ち込み、その結果、税収などに深刻な影響が生じるとみられています。この新型コロナの影響は一過性のものとはならず、相当期間の感染継続が現実となり、長期化して税収の大幅な減少も懸念され、経済活動が復帰するまでには、財政支出も引き続き必要となることが予想され、新型コロナウイルスと共存する時代への施策転換にかかる財源の確保など、本市を取り巻く財政状況は一層厳しくなることが予測されます。

このような厳しい財政運営が求められる中、財政の健全性を保ちつつ、生活様式の変化に対応できるようデジタル活用を前提とした新たな社会基盤の構築をはかり、市民の利便性を向上させ、それとともに、業務プロセスの見直しによるデジタル技術やIoT活用による業務の効率化を図り、人的資源を行政サービスの更なる向上につなげることが必要となります。また、地域の持続可能性を高めるためには、行政だけでサービスを提供していくのではなく、民間活力の活用により官と民が各々の強みを生かし、連携してサービスを提供する必要があり、公共施設については、人口構造の変化に対応できるよう適正立地を行い、行政需要の変動に応じて、施設等を有効活用するため、特定の利用に限定せず総合的に機能・役割を高めていく手段を柔軟に講じていく必要があります。

このような状況から、引き続き行政改革推進計画を策定し、本計画に基づき、業務手法の見直しをはじめ、行政手続のデジタル化による市民の利便性向上を目指し、社会・経済環境の変化に応じたサービスの最適化を図ります。

## 5 本計画の基本事項

以上の方向性を踏まえ、本市の最上位計画である「第5期恵庭市総合計画」の基本構想の推進目標のひとつである「時代のニーズに沿った変革」による「選択と集中」を軸として、新たな日常への集中改革を行えるよう効率的な行政運営を図り、総合計画を着実に推進するために下記の柱に応じた施策を展開していきます。

- ① 時代に即した業務手法の見直し
- ② 市民満足度と利便性の向上
- ③ 健全な行財政基盤の強化

### ① 時代に即した業務手法の見直し

限られた財源や人員の中で、多様化、増大化する行政ニーズに対応するため、委託化やAI等の活用により、業務の効率化をはかり、働き方改革では、時間外勤務の縮減やワークライフバランスを推進するため、費用対効果を意識しながら業務手法を見直します。

### ② 市民満足度と利便性の向上

市民目線に立った質の高いサービスが提供できるよう新たな技術を活用した施策の推進により各種届出手続の簡素化をはかり、窓口対応のさらなる改善を目指します。また、民間団体、事業者等のノウハウを生かした公民連携によるまちづくりを推進します。

### ③ 健全な行財政基盤の強化

公共施設を取り巻く環境の変化を踏まえ、引き続き恵庭市公共施設等総合管理計画基本方針に基づいた公共施設等マネジメントを推進し、財政不足に対する職員の意識改革として、インセンティブ予算の導入やネーミングライツの活用検討、組織マネジメントの推進に取り組めます。

## 6 計画期間

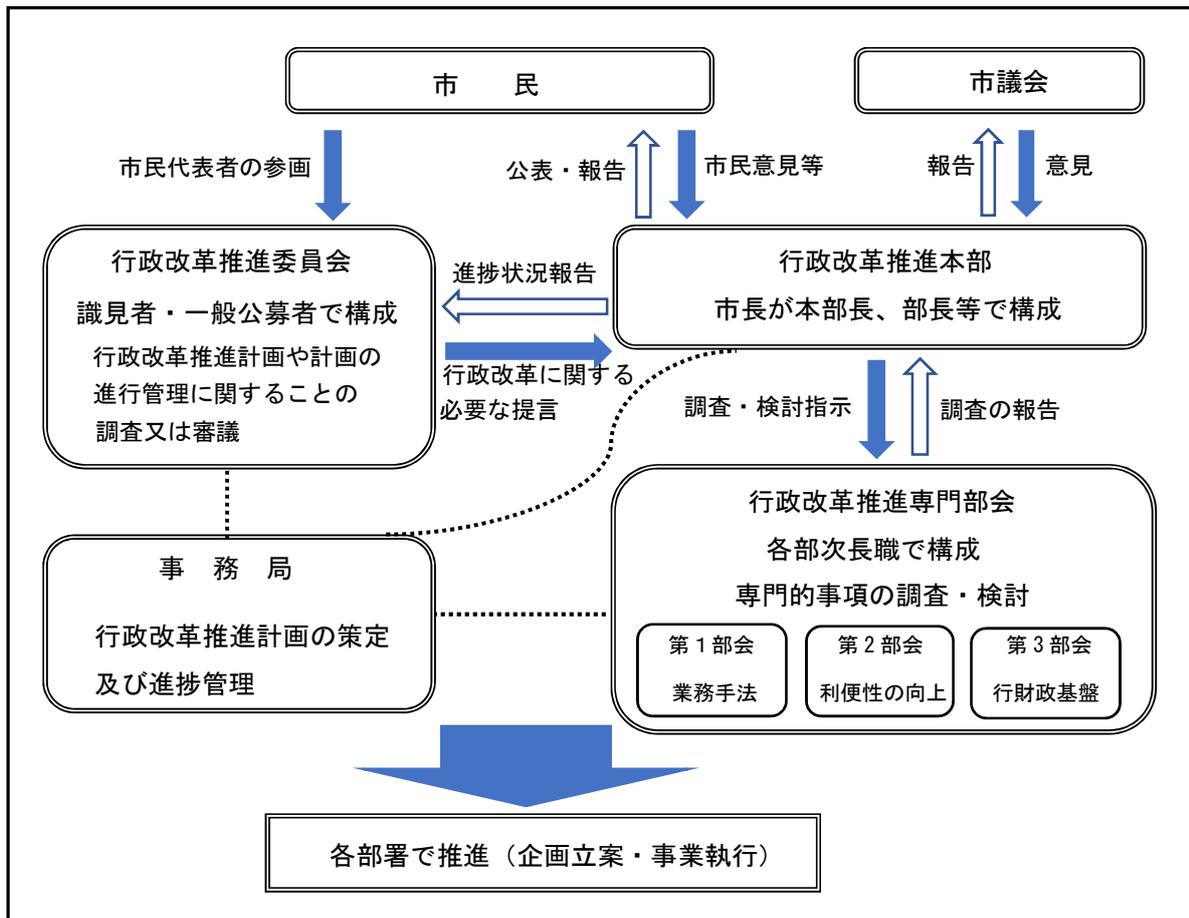
令和3年度～令和7年度（5か年間）

## 7 推進方策

実施にあたっては、庁内組織である「恵庭市行政改革推進本部」を司令塔とし、市長をトップに各部長職が本部員となり、各部において、部内職員のさらなる行政改革への取り組み意識の醸成をはかり、強いリーダーシップと経営感覚のもと、部内の既存施策の業務分析による費用対効果を検証し、業務手法の抜本的な見直しを推進するようマネジメントします。

また、市民や有識者で構成する「恵庭市行政改革推進委員会」での審議、さらには議会や市民への意見募集や情報提供を通じ、その進捗を常に管理し、適切な措置ができるよう推進を図っていきます。また、行政改革推進本部の下に「行政改革推進専門部会」を設置し、行政改革推進計画の3つの柱に沿って、計画推進にかかる事項の調査・研究を行うこととします。なお、それぞれの施策の推進については、実施計画に基づき、具体的な成果指標を設定して取り組むこととします。

## 8 推進体制



## 第2章 実施計画

### 1 推進項目及び取組項目一覧

#### I 時代に即した業務手法の見直し

推進項目	取組項目
(1) 時代の変化に適応できる人材の育成	職員研修の充実と人材育成の推進
(2) 多様な働き方の推進	①ワークライフバランス(※2)の推進 ②テレワーク(※3)の導入
(3) ICT(※1)の活用による業務改革	RPA(※4)、AI(※5)の導入業務の拡大 業務プロセスの見直し
(4) 事務事業の見直し	事務事業評価

#### II 市民満足度と利便性の向上

推進項目	取組項目
(1) 効率的で質の高い窓口サービスの提供	各種届出手続のデジタル化
(2) 行政手続のデジタル化	マイナンバーカードの取得促進
(3) 新たな行政手法の取組み	市民ニーズ把握の手法の検討
(4) PPP/PFI(※6)を活用した公民連携の推進	公民連携協働事業の推進

#### III 健全な行財政基盤の強化

推進項目	取組項目
(1) 財政マネジメント(※7)の強化	①ネーミングライツ(※8)の推進 ②予算要求制度改革の検討
(2) 公共施設マネジメント(※7)の推進	①公共施設の適正配置 ②未利用財産の有効活用と処分
(3) 組織マネジメント(※7)の強化	内部統制(※9)の推進

#### 【注釈】

- ※1「ICT」…………… 情報通信技術  
 ※2「ワークライフバランス」…………… 仕事と家庭の両立  
 ※3「テレワーク」…………… ICTを活用した時間や場所にとられない働き方  
 ※4「RPA」…………… 画一的な作業や処理件数が多く時間と人力を要する処理を情報機器に行わせ、業務の自動化を図る  
 ※5「AI」…………… 機械に人間と同じような知能を持たせたソフトウェア  
 ※6「PPP/PFI」…………… 市と民間が資金や技術で連携し、公共サービスの提供を行う手法  
 ※7「マネジメント」…………… 様々な資源・リスクを管理し、効果を最大化する手法  
 ※8「ネーミングライツ」…………… 公共施設等に民間企業等の命名権を与え、対価を得る手法  
 ※9「内部統制」…………… 組織の業務適性を確保するための体制構築システム

2 推進項目

I 時代に即した業務手法の見直し

常に、コスト意識や、業務の効率化を図るために、業務プロセスを見直し、ICTなどの新たな技術をいかに利活用するかという観点に気づきを得て、業務改善や課題解決という行動につなげることができる職員を育成していくことが、行政運営の効率化を加速させ、働き方改革や行政サービス水準の向上につながります。

(1) 時代の変化に適応できる人材の育成

担当課	職員課				
これまでの取組実績	「恵庭市人材育成基本方針」に基づいて作成する「恵庭市職員研修計画」による研修の実施と、人事評価と連動した人材育成				
現状と課題	人材育成基本方針に基づき計画的に研修を実施しているが、本庁で実施する集合型研修は、出席者数にバラつきが見られる。研修により業務が滞るとの考え方も根強く、研修も業務の一環であるとの理解が浸透していない。人事評価と連動した人材育成については、令和2年度から成績不良者の改善措置を始めたところである				
達成目標	研修については、特に階層別研修について、必須研修であるとの意識付けを行い、該当年に全員が受講できる環境を整える。人材育成については、人事評価の結果をもとに、職場内研修等を進めていく				
取組項目	職員研修の充実と人材育成の推進				
目標達成に向けた取組計画					
取組事業	R 3	R 4	R 5	R 6	R 7
恵庭市職員計画による職員研修の充実	研修実施 次年度計画策定	研修実施 次年度計画策定	研修実施 次年度計画策定	研修実施 次年度計画策定	研修実施 次年度計画策定
恵庭市人材育成基本方針の見直し	恵庭市人材育成基本方針の運用・随時改定				
推進管理					
恵庭市人材育成基本方針に沿った研修計画の策定と、当該年度の研修計画に基づく研修の実施・参加人数の管理。(AI等の活用による業務改革等の研修受講者数、行革推進に関する研修受講者数、先進都市(自治体)への視察研修件数)					

(2) 多様な働き方の推進

担当課	職員課				
これまでの取組実績	①特定事業主行動計画に基づくワークライフバランスを推進するための各取り組みの推進 ②コロナウイルス感染症に対応するための緊急的な措置であったが、一部の所属において在宅勤務を実施した				
現状と課題	①平成28年度策定した特定事業主行動計画の計画期間が10年間であり、中間年である令和2年度に見直しを行っている。令和3年度からは後期計画となるため、継続した取り組みが必要 ②テレワークが可能な業務や部署の検討、インターネットや文書の電子化など情報関連の整備、勤怠管理など様々な課題がある				
達成目標	①特定事業主行動計画の各取り組みの進捗管理、令和8年度以降の次期計画期間の計画策定 ②在宅勤務に係るアンケート調査の実施と検証				
取組項目	①ワークライフバランスの推進 ②テレワークの導入				
目標達成に向けた取組計画					
取組事業	R3	R4	R5	R6	R7
目標数値の進捗管理と次期計画の策定	特定事業主行動計画の各取り組みの進捗管理			推進委員会での検討 計画の見直し	
アンケート調査と検証	テレワーク導入の検討				
	アンケート調査・検証				
推進管理					
ワークライフバランスの実現に向けた各取り組みを周知し、取り組みにおける数値目標を進捗管理					

(3) ICTの活用による業務改革

担当課	各課、税務課、企画課				
これまでの取組実績	令和2年度：RPA（フル機能版）の導入及びシナリオの構築・実行、AI-OCRの実証実験、税務課・債権管理課プロジェクト会議による業務の洗い出し及び実行				
現状と課題	月次処理のある課税の業務を中心に、R2.9 現在約 10 のシナリオを構築・実行済み 全庁的な取組が浸透しておらず、他課の業務への展開が不十分。				
達成目標	年次処理で膨大な業務への適用 他課の業務への適用 AI-OCRを活用し、紙資料のデータ化及びRPAを組み合わせることでオペレーションの効率化を図る				
取組項目	RPA、AIの導入業務の拡大				
目標達成に向けた取組計画					
取組事業	R 3	R 4	R 5	R 6	R 7
RPA業務の更なる拡大・推進、AI-OCRの活用	<p>ワーキンググループを中心とした対象事業の進捗管理 各年度において新規に取り組む事業の選定 中間、期末における効果測定、評価</p>				
業務プロセスの見直しの促進（BPR）	<p>継続的なデジタル化による業務の効率化（全庁周知） 次年度に向けて検討 次年度に向けて検討 次年度に向けて検討 次年度に向けて検討 随時、ICT・業務改革推進プロジェクトの活用による推進 事務事業評価選定を模索 業務プロセスの見直しによる評価実施</p>				
電子決裁導入検討	電子決裁導入に向け検討				
電子データの文書管理	<p>先進地の取組状況を研究 導入に向け検討</p>				
進捗管理					
令和7年度末で5課、30業務のRPAシナリオの構築及び実行を行う AI-OCRを活用した業務について、作業時間を年間の総合計で100時間削減する					

(4) 事務事業の見直し

担当課	企画課、各課				
これまでの取組実績	行政評価マニュアルに基づく事務事業の見直し 課・職員提案による事務事業評価の実施 等				
現状と課題	平成8年度から始まった行革推進計画から対象事業の必要性を毎年評価し、一定の財政効果をあげてきた。また、課・職員提案による事務事業評価により職員のコスト意識も浸透してきており、今後も公共サービスの質を落とさずに事務事業の見直しを行うことが難しくなってきた。今後は、選定事業を絞り込み、実効性の担保につなげられるよう行政評価の対象事業の選定方法を十分に検討する必要がある。				
達成目標	第6次計画中から要観察となった事業の進捗管理 業務プロセスの見直しによる評価の実施（費用対効果の検証） 行政評価マニュアルの見直し検討				
取組項目	事務事業評価				
目標達成に向けた取組計画					
取組事業	R 3	R 4	R 5	R 6	R 7
評価対象事業 選定と進捗管理					
行政評価マニュアルの見直し					
推進管理					
評価対象事業について一定の指標（目標）を持たせた達成度を測定する 行政評価マニュアルの見直し検討（行政評価マニュアルの改正）					

## Ⅱ 市民満足度と利便性の向上

行政サービスのオンライン化を進めることで、来庁することなく行政手続が完了でき、市民の利便性の向上につながります。これと合わせて、行政手続のデジタル化の基盤となるマイナンバーカードの普及を進めます。また、市民参加の機会を図るため、市民ニーズを把握するための新たな行政手法の取り組みや、公民連携によるまちづくりを引き続き推進します。

### (1) 効率的で質の高い窓口サービスの提供

担当課	各課、企画課				
これまでの取組実績	平成 30 年度に一部の窓口関係課で構成する恵庭市窓口サービス推進会議を設置し、「長期休暇中の臨時開庁及び開庁時間延長の検討」を検討項目の一つとして掲げ、臨時開庁や延長開設を行っている				
現状と課題	窓口サービスの向上については検討しているものの各種届出手続きのデジタル化の検討は進んでおらず、国の動向を注視しながら、段階を踏んで取り組んでいく必要がある				
達成目標	申請届出等の行政手続について、『(仮称) Gov-Cloud』を活用して申請できる件数を増やし、市民の負担を軽減する（処理件数が多いものなど優先度の高いものから導入検討） 各種様式や添付書類の省力化の検討、キャッシュレス化の検討				
取組項目	各種届出手続きのデジタル化の検討				
目標達成に向けた取組計画					
取組事業	R 3	R 4	R 5	R 6	R 7
届出手続きのデジタル化	国による業務システム標準化仕様作成		自治体システム標準化への対応 計画策定・新システムへの移行		
窓口手数料のキャッシュレス化の検討	導入に向けて費用対効果の検証				
デジタル化への組織体制の整備	国の工程表に基づく体制検討		全庁的なマネジメント体制の構築 外部人材の活用・職員の育成		
進捗管理					
国の動向を注視し、デジタル化に向けた情報システムの標準化・共通化（R7 年度まで） 各種様式や添付書類の見直し、不要な押印の省略を徹底					

(2) 行政手続のデジタル化

担当課	市民課、各課				
これまでの取組実績	マイナンバーカード取得促進に向けての広報誌、新聞折り込み、動画放映等 イベントや運転免許自主返納出張窓口でのPR 令和2年度：先進都市視察（四条畷市、寝屋川市、奈良市、生駒市、神戸市）、行政手続のデジタル化推進策及びマイナンバーカード普及促進策				
現状と課題	総務省は、「行政のデジタル化のカギはマイナンバーカードの普及と利便性の向上」との考えを示しており、令和4年度中にほとんどの住民がマイナンバーカードを保有することを想定している 本市においても、マイナンバーカード交付円滑化計画に基づいた体制整備を図り、取得促進に努める必要がある ※恵庭市のマイナンバーカード取得率は約23%（R2.8末現在）				
達成目標	マイナンバーカード交付円滑化計画での交付枚数を想定した体制整備				
取組項目	マイナンバーカードの取得促進				
目標達成に向けた取組計画					
取組事業	R3	R4	R5	R6	R7
マイナンバーカードの取得促進	住民への周知・広報 計画に基づいた交付体制の整備		住民への周知・広報 今後の交付体制の検討		
マイナンバーカードを用いたオンライン手続 ※市対象手続	マイナポータルからのオンライン手続可能システムの改修		マイナポータルの接続環境の構築 利用促進の検討		
進捗管理					
■ 恵庭市の交付枚数率想定値 R元年度：17.5% R2年度：35.6% R3年度：64.2% R4年度：100%			■ 国の全体スケジュールに基づく交付枚数率想定値 R2年度：47.1%～54.9% R3年度：70.6%～78.5% R4年度：100%		
※交付円滑化計画の交付数値はあくまで想定値であり目標ではありません マイナポータルからのカードを用いたオンライン手続の実施（R4年度末）					

(3) 新たな行政手法の取組み

担当課	各課、企画課				
これまでの取組実績	市民ニーズの把握手法として、総合計画等の策定ごとに市民意識調査を実施してきた。これまでは郵送での調査のみだったが、令和元年度にはweb 回答も実施。				
現状と課題	現状、市民ニーズを迅速に把握・集計する手段がない。行政課題を検討する際に効果的な政策を講じる上で、基礎資料としての市民ニーズを把握することは重要 郵送とweb 回答におけるメリットやデメリットを整理した上で、市民ニーズの把握手法を検討する必要がある				
達成目標	各手法におけるメリット・デメリットの整理 実践可能な市民ニーズ把握手法の導入				
取組項目	市民ニーズ把握の手法の検討				
目標達成に向けた取組計画					
取組事業	R 3	R 4	R 5	R 6	R 7
市民ニーズ把握手法の確立	 メリットや デメリット整理	 手法の調査・研究		 最適な手法の選択や 調査手順のまとめ	
進捗管理					
各手法におけるメリット・デメリットを整理する 目的別に行政資料に活用できる調査手法を検討及び手順の作成					

(4) PPP/PFI を活用した公民連携の推進

担当課	各課、企画課				
これまでの取組実績	<p>「恵庭市 PPP に関する基本指針」に基づき、「恵庭市 PPP/PFI 手法導入を優先的に検討するための指針」を策定</p> <p>民間の企業等から、市内経済の活性化、公共サービスの充実に資する事業企画や協力・支援に関する提案を募集する「恵庭市公民連携協働事業提案募集」制度について実施要領を定めた</p>				
現状と課題	<p>業務委託や指定管理者制度の導入を計画していても、専門性や収益性の観点から受け皿が乏しい</p> <p>令和2年度から開始した提案募集制度においては、民間からの提案がないため、制度のPR方法の検討が必要</p>				
達成目標	<p>指定管理者制度や委託事業の導入による民間活力の活用</p> <p>提案募集の受付と事業化の検討実施</p>				
取組項目	公民連携協働事業の推進				
目標達成に向けた取組計画					
取組事業	R 3	R 4	R 5	R 6	R 7
PPP/PFI 手法による民間活力の活用	 <p>事務事業評価における進捗管理を通じ民間活力の導入検討</p>				
恵庭市公民連携協働事業提案募集」制度の推進	 <p>(順調に提案がある場合)</p> <p>提案募集及び事業化の検討</p> <p>(提案がない場合)</p> <p>募集方法や内容の見直し</p> <p>提案募集継続及び事業化の検討</p>				
進捗管理					
<p>指定管理者制度の導入件数、業務委託化事業の導入件数</p> <p>提案募集制度の受付数3件、事業化数2件</p>					

### Ⅲ 健全な行財政基盤の強化

市税収入は収束の見えない新型コロナウイルス感染症の影響を受け、減少が見込まれるため、ネーミングライツによる歳入確保の検討や公共施設の更新については、恵庭市公共施設等総合管理計画第1次プログラム後期5か年の基づいた公共施設等マネジメントを推進します。また、市民から一層信頼される行政運営を推進するため、組織マネジメントの強化を図ります。

#### (1) 財政マネジメントの強化

担当課	各課、企画課、管財・契約課、財政課				
これまでの取組実績	②一般財源配分方式の実施・対象経費の拡大（R2より） ②インセンティブ予算配分の実施（R2からR4まで）				
現状と課題	経常収支比率の悪化 地方債現在高の増加				
達成目標	①ネーミングライツ導入に関するガイドラインの策定 ①施設所管課におけるネーミングライツ導入の推進 ②経常収支差額の黒字化（R7年度地方債現在高をH27年度未満に）				
取組項目	①ネーミングライツの推進 ②予算要求制度改革の検討				
目標達成に向けた取組計画					
取組事業	R3	R4	R5	R6	R7
ネーミングライツ導入検討	調査・研究	ガイドライン策定	施設所管課における導入に向けての検討		
一般財源配分方式による予算編成	毎年 中期財政収支見通しの作成	一般財源配分方式による予算編成		次期財政運営の基本指針の検討	
インセンティブ予算配分の実施	インセンティブ予算配分	インセンティブ予算配分の効果検証			
進捗管理					
ネーミングライツ導入に関するガイドラインの策定 施設所管課におけるネーミングライツ導入実績1件 中期財政収支見通しにおける、経常収支差額の赤字額の削減 R7 地方債現在高の縮減 目標値 12,590百万円 未満 インセンティブ予算配分の効果検証					

(2) 公共施設マネジメントの推進

担当課	管財・契約課				
これまでの取組実績	将来の財政負担の軽減・平準化のための公共施設総量抑制や適正配置及び持続可能なインフラネットワークを実現するために、平成27年度に「恵庭市公共施設等総合管理計画」、平成28年度に「恵庭市公共施設等総合管理計画実施計画」を策定。これらに基づき、施設の統廃合等を実施				
現状と課題	<p>①総合管理計画の削減目標が30年間で11%であることから、平成30年度に設置した恵庭市公共施設管理庁内連絡会において、施設を管理する所管の管理計画等を庁内で共有し、横の連携を強め、施設の統廃合や複合化を積極的に進める必要がある</p> <p>②実施計画に基づき、施設の統廃合を進めているところであり、未利用地については、有効活用の検討を行うと共に売却を進めている</p>				
達成目標	①第1次プログラム期間中（平成28年度から令和7年度まで）に公共施設面3%の削減				
取組項目	<p>①公共施設の適正配置</p> <p>②未利用財産の有効活用と処分</p>				
目標達成に向けた取組計画					
取組事業	R3	R4	R5	R6	R7
公共施設マネジメントの進捗管理	公共施設の削減面積による進捗管理				
未利用地の有効活用と処分	未利用地について、有効活用の検討を行うとともに、適切な処分を実施				
進捗管理					
第1次プログラム最終年度の令和7年度において、公共施設削減率3%の達成を目指す					

(3) 組織マネジメントの強化

担当課	職員課				
これまでの取組実績	本市は、市民との信頼関係構築のために長年、事件・事故の防止や適正事務の推進、組織マネジメントに取り組んできた これは組織として最も基本的な取組であり、市民信頼は行政改革を推進するためにも欠かすことのできない要素である				
現状と課題	平成29年6月に地方自治法改正が改正され、地方公共団体において内部統制制度の導入が決まった（都道府県・政令市以外は努力義務）。内部統制も市民との信頼構築を目的とするものであり、本市の取組の目指すところは同じである よって本市においては内部統制制度の導入を、令和2年度の試行実施、令和3年度の本実施として決定した				
達成目標	内部統制の仕組みが組織内で有効に機能し、かつ永続的に実行可能な取組として定着させる				
取組項目	内部統制の推進				
目標達成に向けた取組計画					
取組事業	R 3	R 4	R 5	R 6	R 7
・リスク識別 ・対応策検討 ・モニタリング ・改善 ・評価報告書作成 (市長) ・監査報告 ・議会報告	 リスク識別活動 対応策検討・実行 モニタリング  改善検討・ 管理シート整理	 リスク識別活動 対応策検討・実行 モニタリング  改善検討・ 管理シート整理  ● 評価報告書作成 ● 監査委員提出 ● 議会報告			
進捗管理					
所管部（課）ごとに運用状況についてモニタリングを実施 市長は、内部統制が機能しているか、重大な不備がないかどうかを評価した評価報告書を作成し、監査委員、及び議会に報告					

# これまでの行政改革による財政効果

(第1次行政改革大綱～第6次行政改革推進計画)

(未定稿)

令和3年〇月

恵庭市

## 目 次

### これまでの行政改革による財政効果 (1996年～2020年)

はじめに .....	1
I. これまでの恵庭市の行政改革の取組みのあゆみ .....	1
II. 行政改革による財政効果の成果 .....	4
(1) 事務事業の見直しによる財政効果 .....	4
(2) 職員数の削減による財政効果 .....	6
(3) 民間活用による財政効果 .....	7
1. 民間委託による効果（保育園） .....	7
2. 指定管理者制度による効果 .....	9
3. 公民連携推進による効果	
複合施設「えにあす」の整備効果検証 .....	12

## はじめに

本市の行政改革への取り組みは、昭和47年、庁内に事務改善委員会を設置し、事務事業の見直しなどを行ってきましたが、昭和61年に当時の『恵庭市第2期総合計画』（昭和61～平成7年度）の構想である市政課題を推進するため、恵庭市行政改革大綱を策定しました。その後、平成8年に策定した新行政改革大綱以来、第6次までの計画を策定し、その時代ごとの社会情勢やニーズに応じ、様々な施策を講じてきたところです。

特に、事務事業や職員数の見直し、民間委託化の推進、施設等の効率的な管理運営などの取組みにより、一定の成果を挙げるとともに、こうして生み出した経営資源を必要性やニーズの高い施策・事業へ優先的、重点的に配分することで、恵庭市総合計画及び恵庭市総合戦略に掲げる事業を着実に執行し、継続的な市民サービスの向上を図ってまいりました。

本誌は、平成8年度以降の取組による事務事業の見直しによる財政効果、職員数の削減による財政効果、民間活力の活用による財政効果の視点に絞って、これまでの行政改革の取組みをまとめています。

### I. これまでの恵庭市の行政改革の取組みのあゆみ

本市の行政改革は、昭和61年に策定した恵庭市行政改革大綱（昭和61年～平成7年度の10か年）、平成8年に策定した新行政改革大綱及び行政改革実施計画（平成8～平成12年度の5か年）、平成13年4月には第2次改訂版新行政改革大綱及び実施計画（平成13年～平成15年度の3か年）に基づき、着実に成果をあげ、更に第3次行政改革大綱及び実施計画（平成16年～平成18年度の3か年）を策定し、第4次行政改革推進計画（平成19年～平成21年度の4か年）、第5次行政改革推進計画（平成24年～平成27年度の4か年）、第6次行政改革推進計画（平成28年～令和2年度の5か年）に基づき取組みを行っています。

◆これまでの行政改革推進計画（大綱）の主な取組内容

大綱・計画名称	主な取組み
恵庭市行政改革大綱 【昭和 61 年～平成 7 年度】 (1986～1995)	<ul style="list-style-type: none"> <li>○事務事業の見直し 事務事業の整理合理化、受益者負担の適正化 補助金の見直し、事務改善の推進</li> <li>○組織・機構の簡素合理化 組織の流動化、外郭団体の見直し 附属機関の見直し</li> <li>○給与の適正化</li> <li>○定員管理の適正化 定員管理、職員の能力開発</li> <li>○民間委託・OAの推進</li> <li>○公共施設の設置及び管理運営の合理化 既存施設の多目的有効利用等、管理運営の合理化</li> </ul>
新行政改革大綱 (第 1 次行政改革大綱) 【平成 8 年～12 年度】 (1996～2000)	<ul style="list-style-type: none"> <li>○事務事業の見直し ボランティア活動の推進、補助金等の見直し 使用料・手数料等受益者負担の適正化 事務事業の共同処理と民間委託の推進</li> <li>○行政の公正さ、透明性の確保</li> <li>○行政の情報化とサービスの向上</li> <li>○公共施設の有効活用と管理運営</li> <li>○時代に即応した組織機構の見直し スタッフ制の導入、附属機関の見直し</li> <li>○定員管理と給与の適正化及び職員研修の充実</li> </ul>
第 2 次改訂版新行政改革大綱 【平成 13 年～15 年度】 (2001～2003)	<ul style="list-style-type: none"> <li>○事務事業の見直し</li> <li>○行政の公正さ、透明性の確保</li> <li>○行政の情報化とサービスの向上</li> <li>○公共施設の有効活用と管理運営</li> <li>○定員管理と給与の適正化</li> </ul>
第 3 次恵庭市行政改革大綱 【平成 16 年～18 年度】 (2004～2006)	<ul style="list-style-type: none"> <li>○効率的な行政経営の確立 民間活力の積極的な活用 電子自治体の推進 成果志向型行政経営の実現</li> <li>○確かな信頼関係の確立 行政情報の公開と共有化 市民参加と市民との協働</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>○柔軟で活力ある行政体制の確立 職員の定員管理と意思決定機能の強化 人材の育成、人事評価システムの整備</li> <li>○健全な財政基盤の確立 財政基盤の確立</li> </ul>
<p>第4次恵庭市行政改革推進計画</p> <p>【平成19年～21年度】 (2007～2009)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○健全な財政基盤の確立 財政健全化の推進 など</li> <li>○市民サービスの向上と協働の確立 市民協働の推進 など</li> <li>○効率的な行政経営の確立 指定管理者制度・民間活力の導入 など</li> <li>○柔軟で活力ある行政体制の確立 定員管理の適正化 など</li> </ul>
<p>第5次恵庭市行政改革推進計画</p> <p>【平成24年～27年度】 (2012～2015)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○意思決定システムの構築 政策形成過程への市民参加 まちづくりの担い手となる市民活動組織の育成</li> <li>○評価システムの構築 行政評価制度の推進、成果指標の導入</li> <li>○市民と行政の情報共有 広報広聴活動の充実 庁内の情報共有の促進</li> <li>○行政組織体制の充実 人事制度基本計画の推進 官民協力（PPP）の推進</li> </ul>
<p>第6次恵庭市行政改革推進計画</p> <p>【平成28年～32年度】 (2016～2020)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○行政評価による事務事業の大胆な見直し 評価対象事業選定のための事業洗い出し 事務事業評価の実施・進捗管理</li> <li>○民間活力の活用（PPPの推進） PPP対象事業選定のための事業洗い出し PPPの手法による事業化の検討と実施手順の策定 PPPの手法により事業化した事業の検証と改善に向けた取組</li> <li>○公共施設の有効活用（公共施設マネジメント） 公共施設の統廃合の検討、施設の除却検討・実施 公有地の有効活用と適切な処分</li> </ul>

## Ⅱ. 行政改革による財政効果の成果

### (1) 事務事業の見直しによる財政効果

平成8年度の第1次行政改革大綱及び実施計画の策定以降、現在進行中であります第6次行政改革推進計画の間、各年次において行政評価による事務事業の見直しを図って参りました。

この間の事務事業の見直しによる財政効果を、年次別ごとに一覧にいたしました。

#### ●第1次行政改革推進計画期間

- ・補助金の見直し 廃止13件・削減12件により、1億6,739万円を削減
- ・経常経費の削減 消耗品費、光熱水費、食糧費、旅費、公用車等を見直し、3億6,961万円を削減
- ・職員給与費の抑制 期末勤勉手当の傾斜加算手当、特殊勤務手当の見直し、時間外勤務手当の削減により、2億3,010万円を削減

#### ●第2次行政改革推進計画期間

- ・経常経費の削減 消耗品費、食糧費等を見直し、7,158万円を削減
- ・職員給与費の抑制 期末勤勉手当の役職加算、管理職手当の見直しにより、1,008万円を削減

#### ●第3次行政改革推進計画期間

- ・補助金の見直し 各種団体及び協議会に対する負担金の見直しにより、291万円を削減
- ・経常経費の削減 医療扶助事業、敬老祝金対象者等の見直し及び保育園等の民間委託により、1億2,409万円を削減
- ・職員給与費の削減 職員採用の抑制、寒冷地手当の見直し、時間外勤務手当の縮減等により、1億9,282万円を削減

#### ●第4次行政改革推進計画期間

- ・補助金の見直し 団体補助金の見直しにより、1,390万円を削減
- ・経常経費の削減 駅前駐車場の有料化(歳入)、老人医療費助成事業の廃止、敬老祝金の見直し等により、1億6,900万円を削減
- ・職員給与費の抑制 職員採用の抑制、寒冷地手当の削減等により、1億6,560万円を削減

●第5次行政改革推進計画期間

- ・補助金の見直し 商工会議所運営費補助金等、団体補助の見直しにより、1, 135万円を削減
- ・経常経費の削減 ひとり親家庭等医療費助成事業、健康診査事業、一時保育事業等の見直しにより、6, 659万円を削減
- ・職員給与費の抑制 職員採用の抑制により、2, 697万円を削減

●第6次行政改革推進計画期間

- ・経常経費の削減 情報システムのクラウド化、スクールバス管理の効率化、学童クラブの全面委託化、市営住宅維持管理業務の外部委託化等により、3億1, 686万円を削減

年次によって財政効果額にばらつきはあるものの、6次までにおいて約19億3千900万円の財政効果が得られております。

(単位：千円)

	補助金の廃止・削減	経常経費の削減	職員給与費の抑制	計
第1次 (H8-H12)	167,390	369,610	230,100	767,100
第2次 (H13-H15)	0	71,580	10,075	81,655
第3次 (H16-H18)	2,909	124,088	192,821	319,818
第4次 (H19-H21)	13,904	169,000	165,596	348,500
第5次 (H24-H27)	11,346	66,587	26,968	104,901
第6次 (H28-R2)	0	316,863	0	316,863
計	195,549	1,117,728	625,560	1,938,837

※予算編成時における経常経費のマイナスシーリング及び市有遊休資産の売却益は除いています。

## (2) 職員数の削減による財政効果

事務・事業量の把握による適正な職員の定員管理に向け、平成15年度から平成18年度における第1次、平成19年度から平成23年度における第2次の定員適正化計画を策定し、事務事業の見直し、時代に即した簡素で活力ある組織機構の確立、民間委託の推進により、職員数の抑制を図ったところです。

職員数の抑制と併せて、平成13年度より期末勤勉手当の役職加算率の削減、管理職手当の定率から定額への変更、寒冷地手当の国公準拠、時間外勤務手当の削減等を実施し、職員給与費に係る部分として約6億2,600万円の財政効果があったものと考えております。

### 【効果額】

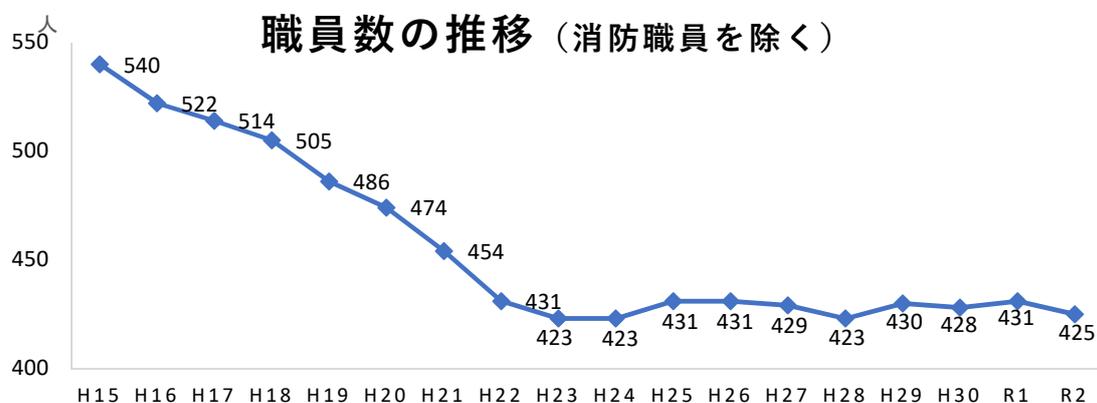
- 職員採用の抑制による効果額 3億920万円  
(平成15年度から平成22年度の間職員採用抑制数は109人)

### 【年度別効果額】

- ・平成16年度 70,363千円 (前年度より18人減)
- ・平成17年度 35,739千円 (前年度より8人減)
- ・平成18年度 36,234千円 (前年度より9人減)
- ・平成19年度 54,504千円 (前年度より19人減)
- ・平成20年度 30,864千円 (前年度より12人減)
- ・平成21年度 54,530千円 (前年度より20人減)
- ・平成22年度 26,968千円 (前年度より23人減)

### 【定員適正化計画】

- ・第1次定員適正化計画 (H15-H18) 35人の減
- ・第2次定員適正化計画 (H19-H23) 63人の減
- 期末勤勉手当、管理職手当、時間外手当、寒冷地手当等の縮減による効果額 3億1,636万円



### (3) 民間活用による財政効果

#### 1. 民間委託による効果（保育園）

第2次改訂版新行政改革大綱（2001～2003）の「公共施設の有効活用と管理運営」の検討において、保育園の効率的な管理運営と経費の縮減を図るため民間委託を進めてきたところであり、第3次以降の大綱及び計画においては、恵庭市財政収支計画に基づく財政健全化に向けた対処方策のひとつとして引き続き事務事業における民間委託の推進に取り組んできました。

保育園の民間委託を検討していた当時、5園（さくら保育園・なのはな保育園・こすもす保育園・すずらん保育園・すみれ保育園）は公立保育所でしたが、現在は、3園の民間委託がすすんでおります。

ここでは、第3次保育計画（計画期間：平成28年度～令和2年度）において平成30年度に中間見直しをした際に算出した、公立保育所（すずらん・すみれ保育園）2園の運営費において、民間保育園運営費との比較をしてみました。

保育園の運営費は、保護者が負担する保育料及び国、道、市の負担で賄われており、児童1人あたりを保育するために必要な保育費用については、国が定める公定価格（保育単価）により決定しています。

運営経費の比較は平成29年度公立保育所2園の運営にかかった費用を1園あたりで算出したものと、民間保育所運営費については国の基準による保護単価により算出した1園あたりの運営費の比較により行いました。

平成29年度 運営費比較表（1園あたり） （単位：千円）

	一般生活費他	人件費	合計
公立保育所運営費 ①	19,497	119,347	138,844
民間保育所運営費 ②	16,579	101,838	118,417
比較（①－②）	2,918	17,509	20,427

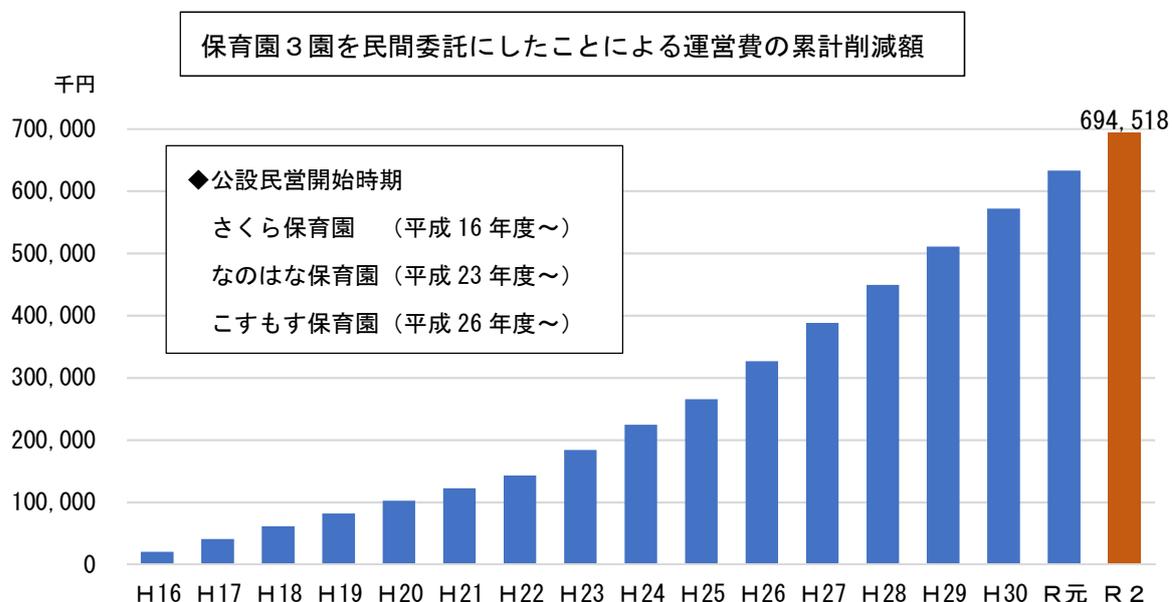
※民間保育所の運営費は、「島松いちい保育園」（民設民営）で積算

※「一般生活費他」とは、給食賄材料費や遊具、折り紙や画用紙等の経費

#### 【児童1人あたりの年間運営費差額】

一般生活費他	…………… 32,422 円	人件費	…………… 194,544 円
合 計	…………… 226,966 円		

上記を参考に、これまでに3園民間委託したことによる運営費の財政削減効果が下記のとおりとなります。(削減効果の累計額)



令和2年度までの運営費の削減効果は、およそ694,518千円となり、1年間ではおよそ61,281千円が削減されています。

この他に施設改修経費(外壁、ボイラー工事など)として、10年間で約3,000万円の経費がかかると見込まれるが、民間委託(建物使用貸借契約)することにより修繕費は委託先が負担することとなるため経費の削減につながっています。

## 2. 指定管理者制度による効果

平成15年6月の地方自治法の改正により、地方自治体の出資法人等に限られていた公の施設管理について、管理主体の範囲が適切な管理を確保した上で、地方自治体の指定する民間事業者まで施設の使用許可権限を付与することにより、多様化する住民ニーズに効果的・効率的に対応し、公の住民サービスの向上を図るとともに、経費の削減を図ることができるようになり、本市においても第2次改訂版新行政改革大綱（2001～2003）より検討をはじめ、平成18年度（2006年）より指定管理者制度を導入しています。

制度開始からおよそ10年が経過し、その効果を検証するため、平成28年度には、直営時と指定管理者制度移行後の行政経費の推移などについて調査いたしました。検証にあたっては、直営時と指定管理者制度導入後のサービス向上、財政効果、インセンティブの有無について事業収入構造により分類して検証を行いました。ここでは財政効果について掲載します。

### ①検証項目

財政効果 (比較)	指定管理料	直営で実施した場合の基準管理費用と提案価格 財政効果(円) = 基準管理費用 - 提案価格
	その他	職員の配置状況 財政効果(人) = 当初人員 - 現在人員

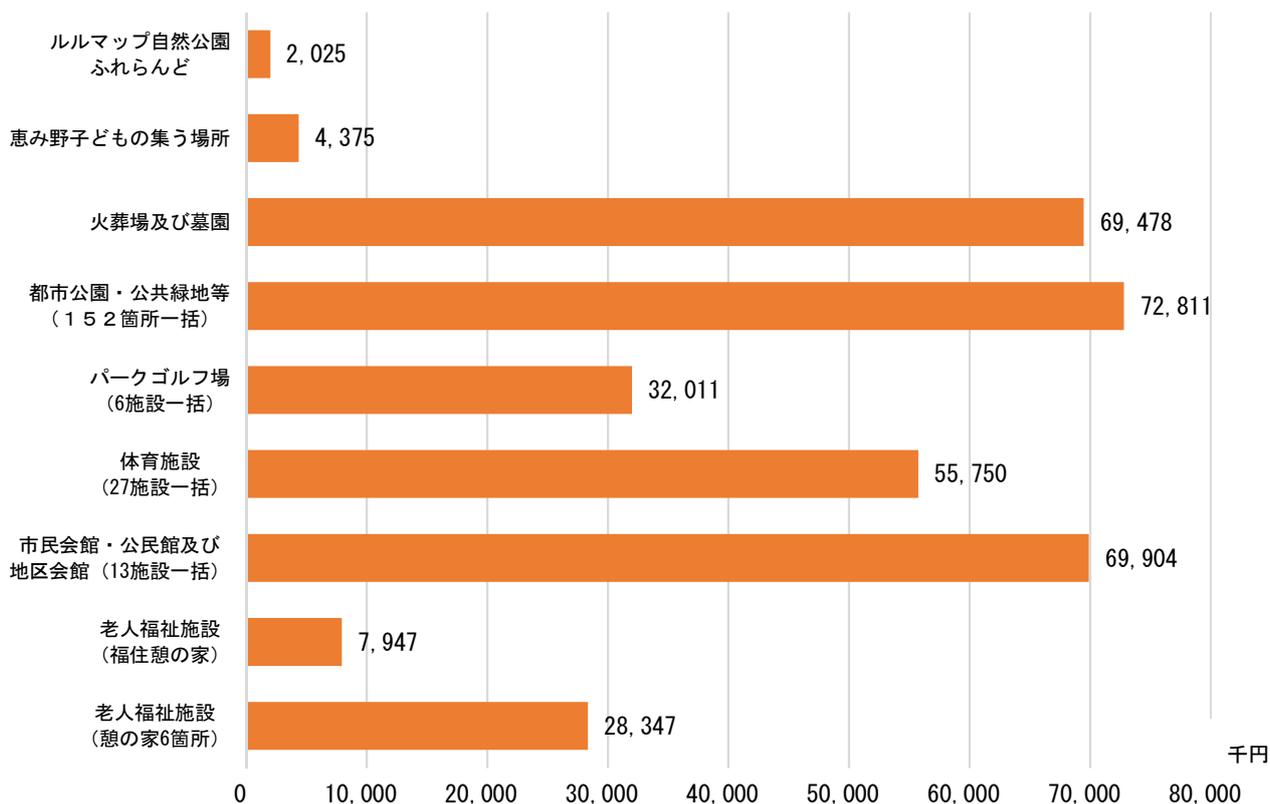
### ②効果検証対象施設（11事業）

恵庭市老人福祉施設（憩の家6か所）、恵庭市老人福祉施設（福住憩の家）  
市民会館・公民館及び地区会館（13施設一括）、恵庭市体育施設（27施設一括）  
恵庭市パークゴルフ場（6施設一括）、恵庭市都市公園・公共緑地等（152か所一括）、恵庭市火葬場及び墓園、恵み野子どもの集う場所、夢創館、  
道と川の駅花ロードえにわ、ルルマップ自然公園ふれらんど

### ③財政効果比較表

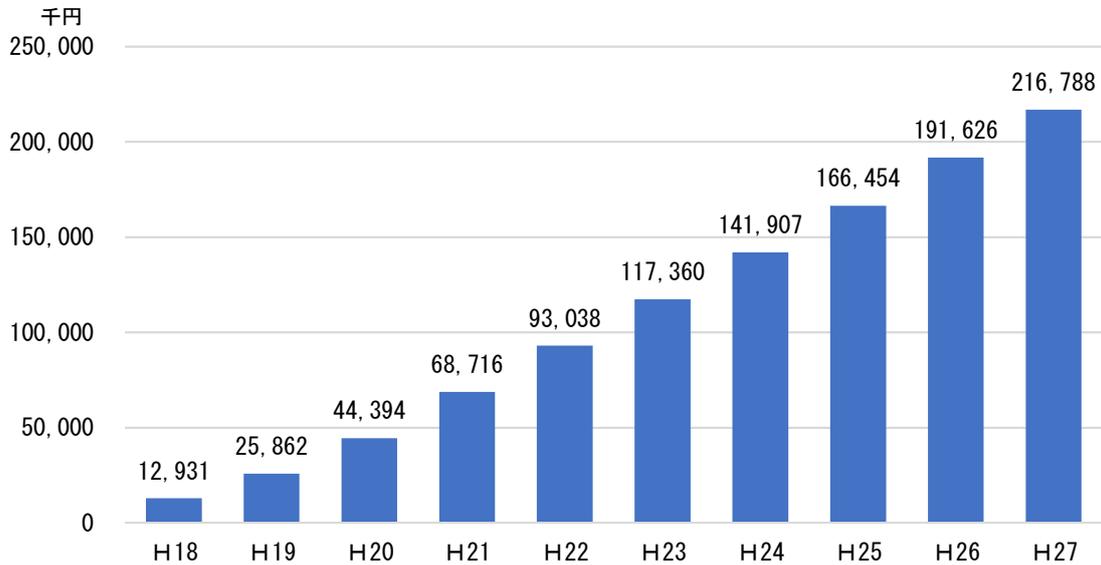
#### ・指定管理料

令和2年度までの指定管理者制度導入による削減累計額（9施設）推計



施設名	指定管理導入時期
老人福祉施設（憩の家6箇所）	平成18年
老人福祉施設（福住憩の家）	平成18年
市民会館・公民館及び地区会館（13施設一括）	平成18年
体育施設（27施設一括）	平成18年
パークゴルフ場（6施設一括）	平成18年
都市公園・公共緑地等（152箇所一括）	平成20年
火葬場及び墓園	平成21年
恵み野子どもの集う場所	平成26年
ルルマップ自然公園ふれらんど	平成24年

平成 27 年度までに指定管理者制度導入による累計削減額（9 施設）



・ その他（職員配置状況）

施設名	職員の増減（人）	
	正職員	非常勤・臨時
老人福祉施設（憩の家 6 箇所）	0	(-5)
老人福祉施設（福住憩の家）		
市民会館・公民館及び地区会館（13 施設一括）	-1	(-11)
体育施設（27 施設一括）	-4	-1
パークゴルフ場（6 施設一括）		
都市公園・公共緑地等（152 箇所一括）	0	-7
火葬場及び墓園	-1	(-5)
恵み野子どもの集う場所	0	0
夢創館	-0.4	0
道と川の駅 花ロードえにわ	-1.7	0
ルルマップ自然公園ふれらんど	-3.7	0

※括弧は、指定管理制度導入前より委託化していたもの。

施設管理人に関しては、制度導入前からの委託化を含めれば、29 人工の削減。

正職員に関しても推計 12 人工の事務削減と推計しています。

また、2 次的効果として労務管理事務（手続き）の事務負担軽減。

### 3. 公民連携推進による効果 ～ 複合施設「えにあす」の整備効果検証

第6次行政改革推進計画の目標である「持続可能なまちづくりのための行政経営の実現」のため、民間活力の活用（PPPの推進）を進めているところです。今後訪れる人口減少社会に立ち向かうために、行政と民間がより一層協働による公民連携事業を展開していくことが重要となってきます。そこで、第6次行政改革推進計画で実施してきたPPP（公民連携）の取組みとして、恵庭駅周辺にある市有地について、駅周辺における公共施設の集約と民間施設誘致による賑わいの創出に向け、公共的機能と民間機能を集約した複合施設「えにあす」の整備をモデルに検証します。

当市において、まちなかにもかかわらず、20年以上広場となっていた緑町の市有地「緑と語らいの広場」において、公共・公益的な目的を踏まえつつ、都市計画マスタープランでの位置づけを重視しながら、財政的な視点（公共施設マネジメント）に立って検討を行い、不動産としての利活用を最大限向上させるため、検討を行いました。事業手法としては、事業用定期借地権を採用し、まちの中心拠点や生活拠点に複数の公共機能の再編を行いました。

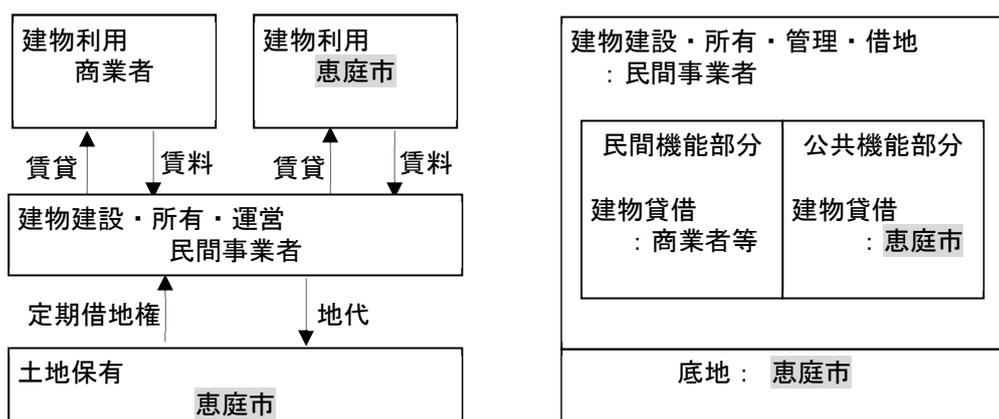
#### ①当該地区の概要

名称	緑と語らいの広場
住所	緑町2丁目87-2
面積	7,674.76㎡
土地利用規制等	市街化区域、近隣商業地域（準防火地域）、第1種住居地域
現況地目	宅地
所有者	恵庭市

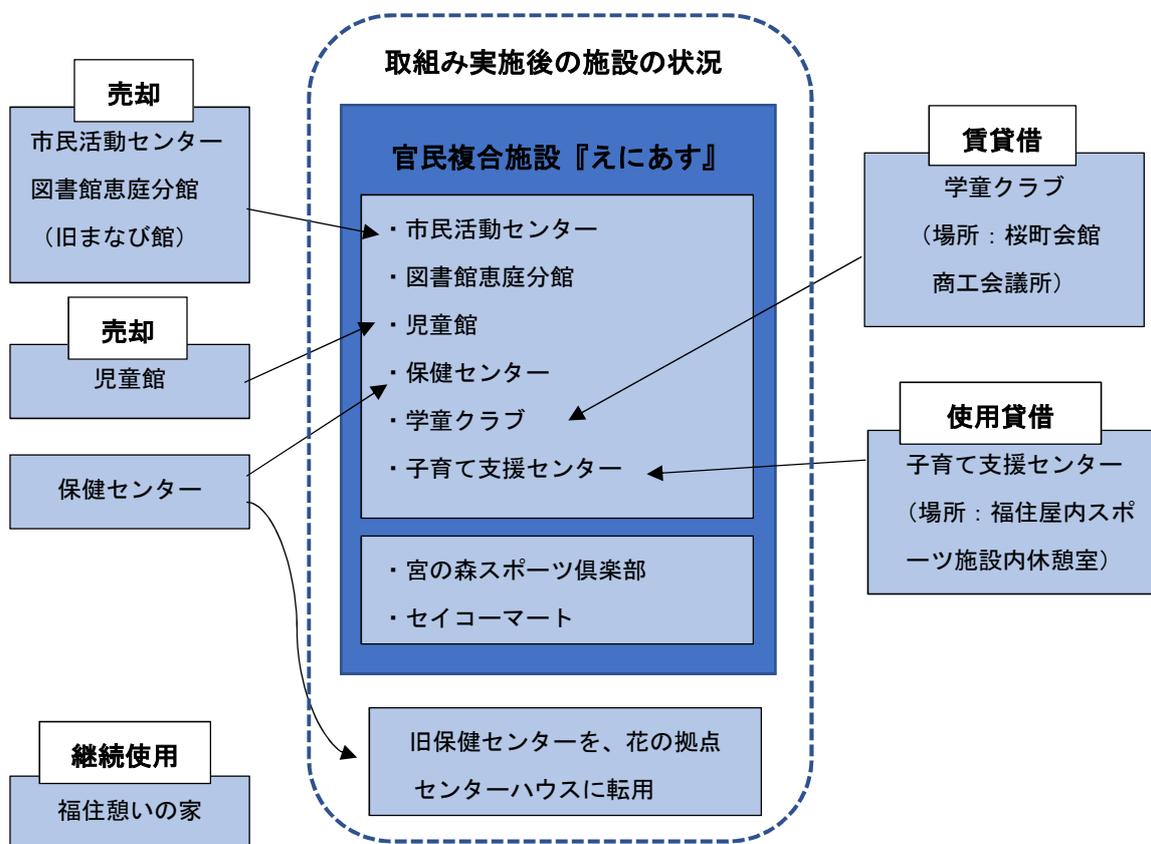
#### ②事業方法

恵庭市が所有する土地に民間事業者が建物を建設し運営管理を行う。

恵庭市は、建物の一部を賃借するリース方式。



### ③集約・複合化の取組みを実施した場合のイメージ



※福住憩の家については、複合化計画時には、移転を検討していたが、現時点において方針が未定のため、現施設を継続使用とする。

### ④集約・複合化による経済・財政効果の試算

公共施設等の集約・複合化の経済・財政効果について、老朽化した公共施設同士を複合化し、民間施設内に市民活動センターと保健センターを集約することで、公共施設の総面積が縮減し、将来の維持更新費用や運営費が抑制できます。

また、廃止した市民活動センターの跡地を民間に売却できれば、売却益に加え、固定資産税収入が期待でき、財政効果が発生します。

### ⑤経済・財政効果の試算方法

資産に当たっては、施設の集約・複合化に係る実績データを用いて、実績をベースに将来費用を計算します。また、実績値が入手できない費目は、総務省試算ソフトにおける参考値等を引用することとします。

取組みの効果は、集約・複合化を行った場合と、行わなかった場合の30年間（大規模改修が2回行われる期間）の累積費用の差分と定義します。

表1：初期費用の設定

費用	単価設定のための根拠				
改築・新築費	<p>既に実施した改築費は実績額を用い、将来想定されるものは、総務省公共施設等更新費用ソフト（2016年版）において参考値として示されている下表の数値を改築費として採用</p> <p>※50年毎に実施</p> <table border="1"> <tr> <td>社会文化系、社会教育系、行政系等施設</td> <td>40万円/㎡</td> </tr> <tr> <td>学生教育系、子育て支援施設等</td> <td>33万円/㎡</td> </tr> </table>	社会文化系、社会教育系、行政系等施設	40万円/㎡	学生教育系、子育て支援施設等	33万円/㎡
社会文化系、社会教育系、行政系等施設	40万円/㎡				
学生教育系、子育て支援施設等	33万円/㎡				
用地取得・売却費	実績（見込み）額を引用				
企画・設計費	工事費の5%と設定				
解体費	実績（見込み）額を引用				

表2：運用費の設定

費用	単価設定のための根拠				
改修費	<p>既に実施した改修費は実績額を用い、将来想定されるものは、総務省公共施設等更新費用ソフト（2016年版）において参考値として示されている下表の数値を改築費として採用</p> <p>※15年毎に実施</p> <table border="1"> <tr> <td>社会文化系、社会教育系、行政系等施設</td> <td>25万円/㎡</td> </tr> <tr> <td>学生教育系、子育て支援施設等</td> <td>17万円/㎡</td> </tr> </table>	社会文化系、社会教育系、行政系等施設	25万円/㎡	学生教育系、子育て支援施設等	17万円/㎡
社会文化系、社会教育系、行政系等施設	25万円/㎡				
学生教育系、子育て支援施設等	17万円/㎡				
光熱水費	実績（見込み）額を引用				
施設管理委託費	実績（見込み）額を引用				
賃借・借地料	実績（見込み）額を引用				
土地貸付収入	実績（見込み）額を引用				
固定資産税収入	実績額（見込み）を引用				
貸館機能による収入	実績額（見込み）を引用				

表3：その他効果を表す指標の設定

民間施設誘致による経済波及効果を算出するにあたっては、総務省から提供されている簡易計算ツールによる算出。

セイコーマート	
来店購入者数	レジ打ちカウント数 2019年度平均値×12か月
1人あたりの購買額	600円（飲食料品等）
宮の森スポーツ倶楽部	
利用者数	昨年度利用会員数（2019年度平均値） 614人
運動用具類年間支出額	1世帯当たり13,000円 【総務省 H28家計調査より】 1世帯人員3名と仮定し、1人当たり4,000円/年 市内での調達割合4割と仮定
交通費	400円/人 利用者の2割が公共交通機関利用
その他	
最近傍路線価	国税庁HPによる実績値（2017年と2020年の比較）

⑥取組み実施による財政効果

公共施設等の集約・複合化の経済・財政効果について、上記設定条件により取組を実施しない場合と実施した場合の経費比較をした場合は、下記のとおりとなります。

（単位：千円）

公共機能部分	実施しない場合	実施した場合	差額
事業後10年間（2018～2027）	2,312,235	1,165,927	△1,146,308
事業後20年間（2018～2037）	3,783,889	2,766,219	△1,017,670
事業後30年間（2018～2047）	6,221,760	4,610,556	△1,611,204

民間機能部分	直接効果	経済波及効果
飲食料品、小売、運輸	113,200千円/年	183,186千円/年

◎民間機能部分の経済波及効果の算出過程

①セイコーマート誘致による経済効果（飲食料品等）

購入者数 14,930人/月×12か月×600円=107,496,000円

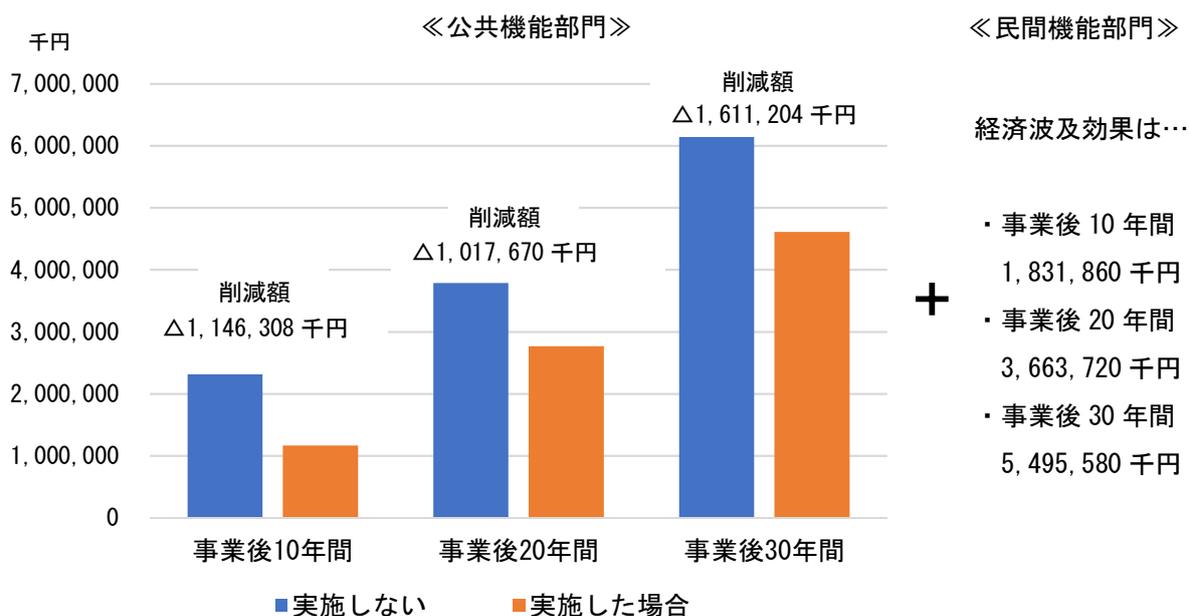
②宮の森スポーツ倶楽部誘致による経済効果（商業・運輸）

会員数 614人×4,000円×市内調達0.4=982,400円（用具類購入費）

会員数 614人×20%×400円×96回/年=4,715,520円（交通費）

最近傍路線価	実施しない場合	実施した場合
財産評価基準書路線価	22,000 円/㎡	26,000 円/㎡

複合施設「えにあす」整備による財政効果



公共施設等の集約と民間施設誘致により、事業後 10 年間の比較では、削減額△1,146,308 千円（実施しない場合との対比 50.4%）、事業後 20 年間では、削減額△1,017,670 千円（同対比 73.1%）、事業後 30 年間では、削減額△1,611,204 千円（同対比 74.1%）、また、民間施設誘致による経済波及効果は 183,186 千円/年、同施設横の駅前通りの路線価については、複合化実施前と比較し 4,000 円/㎡の上昇となっています。

公共施設等の集約・複合化の経済効果については、将来の維持更新費用や運営費の抑制につながることはもとより、廃止した施設跡地を売却できれば売却益に加え、固定資産税収入が期待でき、また、売却した跡地に商業施設等が立地できれば、新たな雇用も生まれます。

公共施設の集約・複合化は、人口減少や高齢化に対応して、コンパクトシティ政策の一環として位置づけられるものであり、中心部への人口集積やそれによる経済活性化、住民の移動効率化や、道路・橋梁等生活インフラのストック量の縮減による財政効果も期待できます。

図表1 公民複合施設えにあす新築事業:試算表

えにあす新築	取組を実施しない場合										取組を実施した場合									
	緑と森のひろ場(土地)	市民活動センター(図書館 恵庭分館)	児童館※1	福祉センター/休日・夜間診療所	花の拠点センターハウス	学童クラブ(桜町、京町、福住(住))	子育て支援センター	えにあす/公共施設	草の森ふらっとクラブ	セイコーマーケット	市民活動センター(図書館 恵庭分館)	児童館	福祉センター/休日・夜間診療所	花の拠点センターハウス(保健センター)	学童クラブ	子育て支援センター				
条件設定(仮定)	-	2021改修 2036改修 2040改修	2015改築 2030改修 2045改修	2025改修 2040改修 2044改修	2020新築 2035改修	賃貸借	2018新築 2033改修	改修は民間	改修は民間	2018存続 (2022売却)	2019売却	2028改修 2032改築 2047改修	改修は民間	2018転用 2020改修 2035改修 2045改築	改修は民間	改修は民間				
延べ床面積(m <sup>2</sup> )	-	737.22	347.75	419.58	2,472.17	214.50	124.70	2,355.43	1,348.29	-	-	419.58	-	2,472.17	-	-				
竣工年	1993	1991	1966	1995	2020	-	2018	2018	2018	1991	1966	1983	2018	2018	2018	2018				
管理者	市	市	市	市	市	民間・市	市	民間	民間	市	市	市	市	市	市	市				
改築費(千円)	-	294,888	114,758	988,868	988,868	-	41,151	-	-	-	167,832	-	988,868	-	-	-				
用地取得費・土地売却費(千円)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-111,320	-55,035	-	-	-	-	-				
企画・設計費(千円)	-	14,745	5,738	49,444	49,444	-	2,058	-	-	-	8,392	-	49,444	-	-	-				
解体費(千円)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	13,109	0	-	-	-	-	-				
改修費(千円、15年毎に実施)	-	184,305	59,118	104,895	618,043	-	21,109	-	-	-	104,895	-	618,043	-	-	-				
光熱水費/年/(千円)	-	1,349	554	9,384	相殺	-	20	7,737	-	-	542	-	相殺	計上済	計上済	計上済				
施設管理委託費/年/(千円)	-	3,729	107	11,417	相殺	-	-	14,810	-	-	2,151	-	相殺	計上済	計上済	計上済				
賃借・借地料/年/(千円)	-	-	-	-	-	1,534	-	59,967	-	-	-	-	-	計上済	計上済	計上済				
土地貸付収入/年/(千円)	-	-	-	-	-	-	-	-5,527	-	-	-	-	-	-	-	-				
固定資産税収入/年/(千円)	-	-	-	-	-	-	-	-8,400	-	-	-	-	-	-	-	-				
貸借機能による収入/年/(千円)	-	-	-	-	-	-	-	-1,167	-	-	-	-	-	-	-	-				
事業後10年間2018~2027(千円)	0	235,085	127,106	826,053	1,038,312	15,340	43,409	674,200	-	-98,211	-55,035	26,930	618,043	-	-	-				
事業後20年間2018~2037(千円)	0	470,170	192,834	1,034,063	1,656,355	30,680	64,808	1,348,400	-	-98,211	-55,035	334,979	1,236,086	-	-	-				
事業後30年間2018~2047(千円)	0	830,583	258,582	2,898,428	1,656,355	46,020	65,008	2,022,600	-	-98,211	-55,035	466,804	2,274,398	-	-	-				
その他の効果(※1、※2、※3)	-	-	-	-	-	-	-	22,000円/㎡	-	-	-	-	25,000円/㎡	-	-	-				
課題・効果	-	-	-	-	-	-	-	200,095	-	-	-	-	-	-	-	-				
備考	・各施設が老朽化し、修繕や改修等の経費がかさんでいた。 ・土地売却収入の発生、公共施設等管理計画に基づく公共施設の総床面積の縮減 ・新築による老朽化の解消、改修は民間 ・職員の創出																			

【注釈】

- ※1 取組を実施しない場合の児童館は、2015年改築時期ではあるが、事業後10年間で1度改築していると仮定し算出。
- ※2 福祉センターは、えにあすへの移転や、現施設を解体・土地売却するかどうか方針が未定のため、取組を実施しない場合と同額で計上。
- ※3 旧市民活動センターは、2022年に建物付きで売却したとして売却額を計上。

	①		②		①-②	
	実施しない	削減額	削減額	削減額/年	削減額	削減額/年
事業後10年間2018~2027(千円)	2,312,235	1,146,308	1,165,927	114,631	1,146,308	114,631
事業後20年間2018~2037(千円)	3,783,889	2,766,219	1,017,670	50,884	1,017,670	50,884
事業後30年間2018~2047(千円)	6,221,760	4,610,556	1,611,204	53,707	1,611,204	53,707

## 本庁外 4 施設の第 3 専門部会評価について

各部会によるこれまでの評価（平成 30 年度～令和 2 年度）

### 1. 経緯

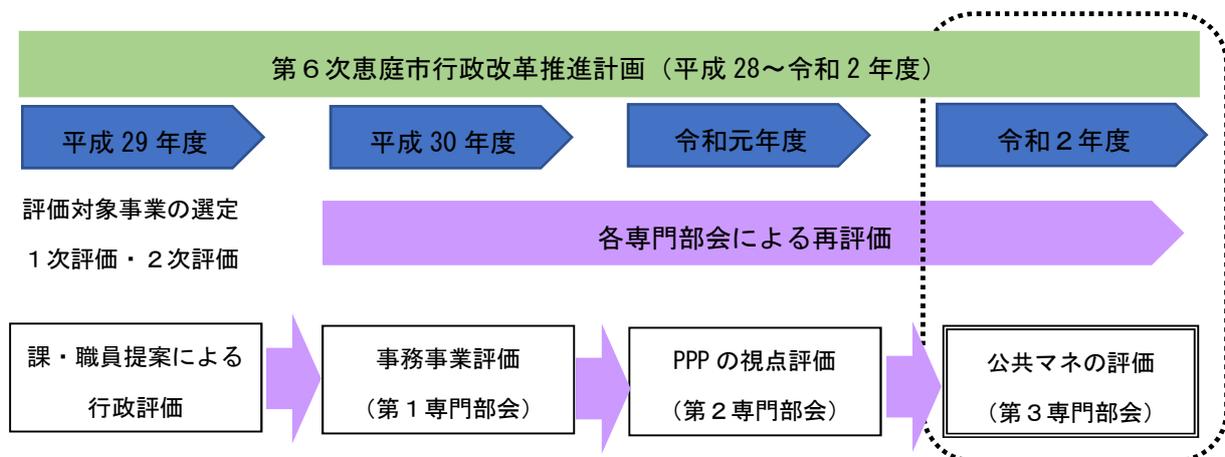
平成 29 年度の行政評価で、健全な財政運営に向けた事務事業の適正化と、職員一人ひとりの改革意識と人材育成を促すため、評価対象事業の新たな抽出方法として、課及び職員からの行革提案を募集した。この課・職員提案の中で、「保健センター」「子ども発達支援センター」「郷土資料館」「学校給食センター」の本庁外 4 施設の業務見直し及び委託化推進と施設削減の提案において、所管課による 1 次評価及び行革専門部会の 2 次評価において、単に事務事業の見直しに止まらず、民間活用（PPP）及び公共施設マネジメントに至るまで多段階に評価を行うことで施設の今後のあり方を整理するよう提案があり、「行革で取り組むメニュー」として決定した。

平成 30 年度は、事務事業評価（第 1 専門部会）を実施し、当該評価により本庁外 4 施設の課題を明確にするとともに今後の事務事業の見直しを整理した。

次に、令和元年度においては、PPP 推進（第 2 専門部会）の視点による検討を加えて本庁外 4 施設の今後の方向性を整理した。

今年度は、多角的評価の最終年度にあたる公共施設マネジメント（第 3 専門部会）の視点による検討を行うこととなった。

### ◎本庁外 4 施設におけるこれまでの検討経過



## 2. 各施設の検討状況

### (1) 保健センター

平成 29 年度	
職員提案の内容	相当数の職員、臨時職員数を抱えながら建物全体の 30%程度の利用率しかないことから建物や職員直營業務の必要性、業務内容の見直しが必須。  (注) 提案当時は、旧保健センター内で執務を行っていた。
1次評価 (自己評価)	次年度以降の行革の取組とし、多角的評価を実施 (平成 30~32)。
2次評価 (内部評価)	1次評価のとおり進めるべき
平成 30 年度	
第1 専門部会評価 (事務事業の見直しの視点)	令和元年度より介護福祉課に一部事務移管予定だが、これを機会に委託化も進めるべき。夜間・休日急病診療事業については、先駆的にほかの自治体との連携により連休期間を一部休止 (交通費は助成) することや市内医療機関への民間委託も視野に入れて検討していく必要がある。
令和元年度	
所管課の検討状況	夜間・休日急病診療事業は、初期救急医療機関として市民の健康維持に大きく寄与。また地元にもそのような医療機関があることは市民への初期救急に係る安心感を拡大し拠り所になっている。市外の急病センター等との連携については、今後関係機関との協議・検討が必要。
第2 専門部会評価 (民間活用推進の視点)	高齢者健康づくり支援事業など、介護福祉課へ移管された3つの事業については、地域の福祉・介護サービス事業所との連携が促進され、市民サービスの向上が図られている。夜間・休日急病診療事業については、医師会はもちろんのこと、「千歳市との連携施策の充実拡大に関する覚書」に基づき、定期的な情報共有及び相互連携の実現に向けた協議を進めていただきたい。
令和2年度	
第3 専門部会評価 (公共施設マネジメントの視点)	平成 30 年度に公共施設の複合化により、旧保健センターから複合施設『えにあす』内へ保健センター機能が移行し、健診時などの事業の際には、会議室を活用し、事務スペースや授乳室など、できる限り常時占有する面積を縮小しており、公共マネジメントの観点から、大幅に削減していると認められる。

(2) 子ども発達支援センター

平成 29 年度	
職員提案の内容	ほぼ特定の利用者に限定され、専門性や市直営の必要性等に疑問。民間への委託化も可能と考える。
1次評価（自己評価）	次年度以降の行革の取組とし、多角的評価を実施（平成 30～32）。
2次評価（内部評価）	1次評価のとおり進めるべき
平成 30 年度	
第1 専門部会評価 （事務事業の見直しの視点）	自ら事業評価を行い、詳細なニーズ調査による分析から事業見直しの方向性を明確にしている。行政が取り組むべき早期発見や訪問支援、「小児神経医による子ども発達相談」について、これからも重点的に取り組んでいくためには、地域の担い手を充実させていくことも必要である。
令和元年度	
所管課の検討状況	令和元年 10 月 2 日厚生消防常任委員会にて「恵庭市子ども発達支援センター事業検討報告書」について報告。
第2 専門部会評価 （民間活用推進の視点）	上記報告書において、「小児神経医による子ども発達相談」の継続実施、「障がい児通所支援事業」の「放課後等デイサービス事業」及び「社会生活支援事業」の休止、早期発見と相談を一体的に提供する身近な通所支援の場所として事業の実施、「地域支援事業」、「児童相談事業」、「児童支援事業」、「障がい児通所支援事業」の再編を今後推進していくことについて確認した。
令和2年度	
第3 専門部会評価 （公共施設マネジメントの視点）	幼児期の発達支援、保護者支援、地域支援の役割の大半を『子ども発達支援センター』が担っており、今後も早期発見と相談を一体的に提供する身近な通所支援の場所としての必要性もあり、所管課においても必要な事業の整理を行い、民間施設への事業の移行により、財政負担の改善を図っていると認められるため、現状のまま維持。

(3) 郷土資料館

平成 29 年度	
職員提案の内容	公共施設等総合管理計画推進のため、建物の大幅削減、統廃合が必要。さらに PPP の推進として業務の委託化。
1 次評価（自己評価）	次年度以降の行革の取組とし、多角的評価を実施（平成 30～32）。
2 次評価（内部評価）	1 次評価のとおり進めるべき
平成 30 年度	
第 1 専門部会評価 （事務事業の見直しの視点）	第 5 期総合計画後期では史跡カリンバガイダンス施設の整備を考えているところであり、従来の資料館機能との集約、さらにはほかの公共施設と複合化を行えば、事業価値の向上による収益性の可能性も広がると考える。まずは、早期に教育部内で史跡カリンバガイダンス施設整備に伴うコンセプトと優先度を明確化していく必要がある。
令和元年度	
所管課の検討状況	郷土資料館維持管理について、市直営が望ましいと考えているが、第 5 期総合計画後期に整備を計画しているガイダンス施設の建設と一体的に推進することとしたい。また、埋蔵文化財整理室維持管理についても今後も市直営として継続すべき事業。
第 2 専門部会評価 （民間活用推進の視点）	民間活用に関しては、ガイダンス施設の方向性が明確になるまで当面は直営で行うことが望ましいと判断した。
令和 2 年度	
第 3 専門部会評価 （公共施設マネジメントの視点）	郷土資料館は、地域の資料館として地域遺産の保全・継承する上でも持続的な施設の維持管理が重要と考える。しかし、現在の施設は建築されて 30 年経過し、施設が老朽化しているため、今後維持費用が嵩む一方、情報発信（＝来場者数）が不十分な面が課題と思われる。今後、史跡カリンバガイダンス施設整備も予定していることから、展示物の閲覧方法の検討（例えばバーチャルにより、施設に足を運ばなくても閲覧できる仕組みづくり）により展示スペースの縮減や、移設するにあたっては、他の公共施設との複合化を図ること、現郷土資料館の跡地の有効活用を検討願いたい。

(4) 学校給食センター

平成 29 年度	
職員提案の内容	公共施設等総合管理計画推進のため、建物の大幅削減、統廃合が必要。さらに PPP の推進として業務の委託化。
1 次評価（自己評価）	次年度以降の行革の取組とし、多角的評価を実施（平成 30～32）。
2 次評価（内部評価）	1 次評価のとおり進めるべき
平成 30 年度	
第 1 専門部会評価 （事務事業の見直しの視点）	施設の老朽化が著しいが、給食センターの新たな整備には莫大な費用を要する。費用と効果のバランスを検証していくことになるが、公共施設等総合管理計画の観点からも複合化について検討指示する。また、組織体制についても、より効率化をあげるために学校給食協会へ運営の裁量を与える形で業務のスリム化を図ることも必要と考える。現在検討中の給食費の公会計化は非常に重要な取り組みであると考えている。評価とは別の枠となるが「組織体制の見直し」「公会計化」についても検討を指示したい。
令和元年度	
所管課の検討状況	「恵庭市学校給食センター整備・運営に関する基本的方向性」を作成
第 2 専門部会評価 （民間活用推進の視点）	上記方向性の中で PFI 事業を導入することとし、BTO 方式を採用することを確認した。市の財政状況や今後の主要な施策の推進状況などから事業の適正な実施時期を検討し進めてもらいたい。
令和 2 年度	
第 3 専門部会評価 （公共施設マネジメントの視点）	令和元年度に「恵庭市学校給食センター整備・運営に関する基本的方向性」を作成し、中学校給食センターに小学校給食センター機能を持たせる為に、必要な規模を増築することにより施設整備を図ることを決定した。増築に当たっては、今後の小学校児童数の減少などを考慮し、増築面積を縮小することによる財政コストの軽減をはかり、整備・運営手法においても民間活力（BTO 方式）を採用することとしている。 今後は、事業完了後に用途廃止を予定する既存小学校給食センターの活用法を含め、市の財政負担軽減に向けた方策を検討していただきたい。