

主な質問事項

地方公共団体（指定管理者制度、市場化テスト関係）

（団体名等）

四日市市

（基礎事項）

業務内容

特例市（平成12年11月1日指定）

（概要）

人口 312,336人

面積 205.53km²

（平成18年12月1日現在）

市制施行 明治30年（1897年）8月

（沿革）

四日市市は、三重県の北部に位置し、西は鈴鹿山系、東は伊勢湾に面した自然にも恵まれた温暖な地域で、戦後は、臨海部に石油化学コンビナートが立地し、工業都市のイメージが強いが、昔から東海道の宿場町として栄え、毎月4日に市（いち）が開かれたことが市の名称の由来となっている。また、このような歴史から商業が盛んな地域でもあり、特に地場産品は萬古焼をはじめお茶、素麺、酒、ハマグリなどは有名である。



職員数

定員 2,833人（平成18年4月1日現在）

組織構成

経営企画部、総務部、税務理財部、市民文化部、楠総合支所、保健福祉部、
商工農水部、環境部、都市整備部、収入役室、消防本部、上下水道局、市立四日市病院、
教育委員会、議会事務局、選挙管理委員会、監査委員、農業委員会等

当該自治体における民間委託の状況等

四日市市におけるこれまでの行財政改革

本市の行財政改革は、平成 10 年 9 月新・四日市市行財政改革大綱（以下「大綱」という。）を策定して以来、2 次にわたる実施計画を定め、職員数の削減、経費の削減を中心とした改革を進めるとともに、平成 16 年度からは行政経営の視点から政策プラン、財政プラン、行革プランを一体とした第 1 次行政経営戦略プラン（平成 16～18 年度）（以下「戦略プラン」という。）を策定し、本市独自の行財政システム全般にわたる経営改革に取り組んできた。

平成 19 年度からは、この第 1 次戦略プランの枠組みを継承しつつ、10～20 年の将来に向けた施策の展開、後年度財政負担の軽減と残された負の資産の処理を基本方針とする第 2 次行政経営戦略プラン（平成 19～21 年度）を策定し推進していく予定である。

行財政改革大綱及び実施計画の経緯

新・四日市市行財政改革大綱（平成 10 年 9 月）

第 1 次実施計画（平成 10～12 年度） 1 6 2 項目 削減額 5 6 . 9 億円

第 2 次実施計画（平成 13～15 年度） 1 1 6 項目 削減額 6 2 . 4 億円

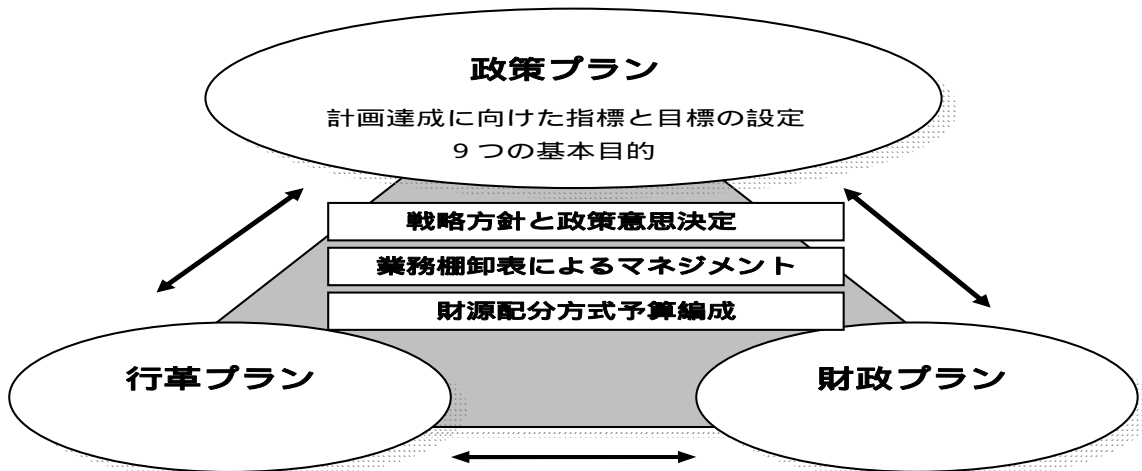
四日市市行政経営戦略プラン

（行革プラン）（平成 16～18 年度） 1 1 4 項目 削減額 4 9 . 8 億円

平成 17、18 年度は、集中改革プランとして実施

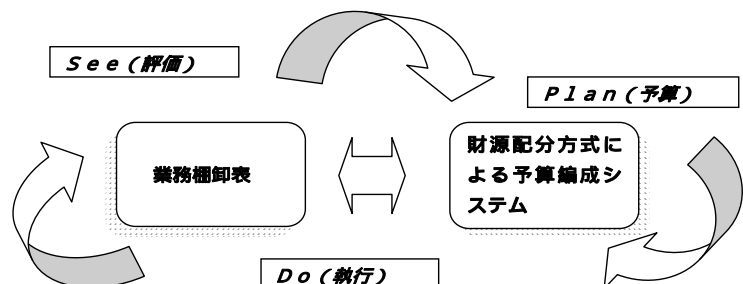
四日市市集中改革プラン（平成 17～21 年度） 1 0 8 項目 削減目標額 1 0 4 . 4 億円

【行政経営戦略プランの構造】



さらに、国の新地方行革指針（平成 17 年 3 月 29 日付）を受けるだけでなく、これまでの行財政改革の積み重ねを踏まえ、業務棚卸表と財源配分方式による予算編成システムを基本枠組みとする本市独自の行政経営システムを基礎に据えて、「四日市市集中改革プラン（平成 17～21 年度）」（以下「集中改革プラン」という。）を策定し、平成 18 年 3 月に公表を行い、現在この集中改革プランに基づく改革の推進を図っている。

【行政経営システムの基本枠組み】



四日市市集中改革プラン（平成17～21年度）

改革事項 108項目 削減目標額 10,440百万円

< 内訳 >

基本項目	改革事項数	削減目標額（百万円）
事務事業等の改善・再編・統廃合等	27	1,830
外部委託等の推進	50	4,795
定員及び人事管理の適正化	8	615
給与の適正化	2	400
組織機構の見直し	7	86
外郭団体の見直し	2	6
経費節減等の財政効果	6	1,808
地方公営企業の経営改革	6	900

外部委託等の推進（以下は主な改革事項）

市場化テストの導入検討、臨時職員賃金管理業務の外部委託、ごみ収集業務（一部ルート）の段階的的外部委託、四日市ドーム・楠緑地運動施設等指定管理者化、三泗鈴亀農業共済事務組合の民営化検討、市立保育園の民営化など

集中改革プランの基本目標

職員数を平成17年度から平成21年度までの5年間で中核市移行事務を除き10%以上を削減し、各年度2%以上の削減率を達成する。

【職員数の推移】

年度	H9	H10	H11	H12	H13	H14	H15	H16	H17	H18
職員定数	3,379	3,329	3,289	3,249	3,199	3,139	3,039	2,969	2,999	2,979
増減数(対前年度)		50	40	40	50	60	100	70	30	20
増減数(対9年度)		50	90	130	180	240	340	410	380	350
職員現員	3,343	3,281	3,221	3,161	3,094	3,039	2,974	2,891	2,910	2,833
増減数(対前年度)		62	60	60	67	55	65	83	19	77
増減数(対9年度)		62	122	182	249	304	369	452	433	448

1 基本目標の基準年は、平成17年度。

2 平成17年度職員数の増加（97人）は、旧楠町との合併に伴うもの。

年度	H10	H11	H12	H13	H14	H15	H16	H17	合計
外部委託等を主な理由とする減員状況 (定員管理調査)	14	3	3	-	15	-	2	26	63

市場化テスト、指定管理者制度、民間委託等の状況について

主な外部委託、民営化等の取組状況

公の施設に係る指定管理者制度の導入(平成16～18年度)

導入率46.6%(導入34、全体73)

上記の導入率は施設類型(保育所や学校など同一の条例で複数の施設を有する場合1とカウント)での割合を示す

平成16年度からは

北部墓地公園 1施設について導入

平成18年度からは

「なやプラザ」(市民活動センター・なや学習センター)、老人福祉センター(中央・西)、宮妻峡ヒュッテ、市営駐車場、運動施設、文化会館、茶室など27施設について導入

平成19年度からは

楠避難会館、楠プラザ運動施設、勤労青少年ホーム、茶業振興センター、ふれあい牧場、四日市ドームの6施設について導入予定

導入効果(単年度)としては、68,450千円削減を見込む

職員福利厚生業務の外部委託(平成17～18年度)

職員福利厚生業務について公印押印・事業主としての窓口申請等権限の行使、決裁(判断)、予算の執行など職員が直接携わる業務以外の以下の業務を委託化

- ・ 市として行う業務(全国市長会関連事務、個人年金、財形貯蓄、ライフプラン、火災共済、安全衛生、健康診断、被服貸与、公務災害等)
- ・ 三重県市町村職員共済組合に関する事(組合資格、短期給付、長期給付、福祉事業等の取次ぎ業務)
- ・ 四日市市職員共済会に関する事(各種給付金、融資、健康管理の事務、生保・損保の保険料・売店売掛金等の控除事務)

導入効果としては、職員異動による業務遂行上のロス改善、業務の専門性確保、時期的な業務集中への迅速な対応など業務の効率化が図られ、職員1人削減

地区市民センターの見直し(平成13～18年度)

地区市民センター(出張所機能と公民館機能が合体し地域社会づくりの拠点として市内の23地区に昭和53年から設置)を市民の主体のまちづくりの拠点として展開

- ・ 職員配置基準の見直し

平成13年度戸籍情報システム稼働 窓口職員削減、平成15年度大規模地区市民センタ

ーで地域社会づくり担当削減、平成16年度以降地域マネジャー配置に伴い職員配置の見直し …… 平成12年度 職員140人 平成18年度 職員88人 (52人削減)

・ 地域社会づくり総合補助金の創設

平成13年度に健康づくり地区組織育成費、地区青少年推進団体運営事業費、地域スポーツ振興事業費各補助金を統合、平成15年度現名称に変更、平成17年度に納税奨励金制度を統合、平成18年度当初予算 76,358千円)

・ 地域団体による自主運営のための団体事務局の設置

地区市民センター内に各種団体の協議組織である地域団体事務局のスペースを設置し、住民主体のまちづくり活動を推進

・ 民間人による地域マネジャーの配置(地域社会づくりの活動経験や柔軟な発想を有する民間人を登用、平成18年度に23地区配置)

戸籍事務・住民基本台帳事務等に係る外部委託(平成13~18年度)

戸籍事務、住民基本台帳事務、印鑑登録事務などについて、以下の業務を委託化

・ 届書に記載された事項を端末入力する業務、入力結果確認書類の出力業務、証明書交付申請書等に基づき端末操作を行う証明書出力業務(平成13年度)

・ 証明書発行窓口における証明書交付申請書等受付業務、証明書等交付業務(平成16年度)

・ 地区市民センターにおいて窓口業務を行う22か所のうち4か所で試行的に窓口業務の一部(証明書交付申請書等受付及び証明書等交付、各種届出受付、申請書や届出書等に基づく端末操作と入力結果確認書類の出力業務)(平成18年度)

導入効果(単年度)としては、平成13年度戸籍情報システムの導入等により70,000千円削減

希望の家(乳児院・児童養護施設)の管理運営の民営化(平成14~15年度)

平成15年4月から社会福祉法人アパティア福祉会に移管し、乳児院及び児童養護施設「エスペランス四日市」開設(乳児院 入所定員25名 ショートステイ2名、児童養護施設 入所定員55名 ショートステイ5名)

希望の家職員31人(事務5、保育士18、栄養士1、看護師1、調理員5)は配置転換実施

<民営化後のメリット>

・ 施設長や核になる職員の人事異動がなくなることによる継続的かつ一貫した処遇

・ 従来ベースのサービスを維持するための市の支出経費を削減(96百万円)でき、その結果として、より少ない経費で次のような処遇向上を図るとともに、子ども関係の施策に再配分することとした。

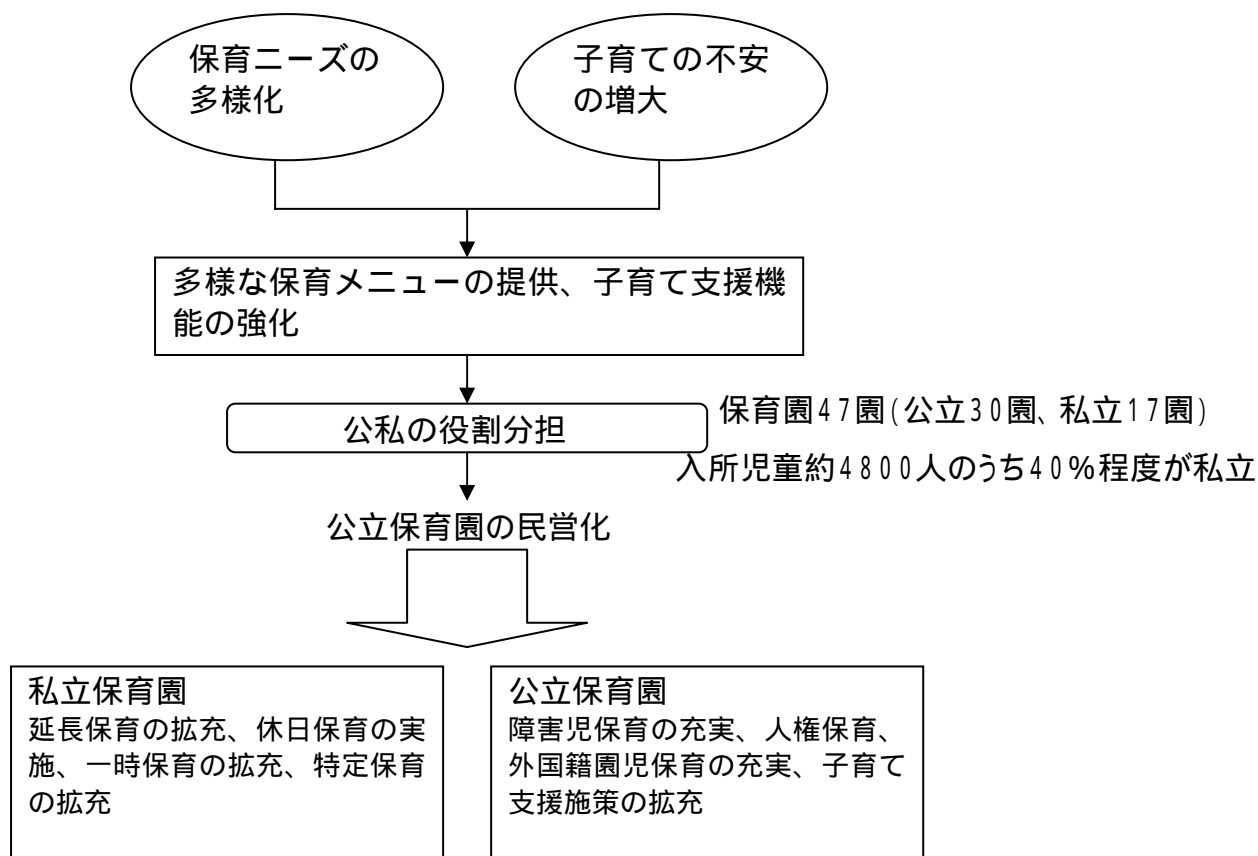
施設を建て替え、子どものプライバシーを守るなど環境改善を実施

臨床心理士・特別指導員・家庭支援専門相談員など専門職員配置による支援を実施

- ・ 配置職員数は民営化前と後ではほとんど変わらない体制

市立保育園の民営化(平成16～20年度)

- ・ 民営化対象9園のうち応募提案のあった5園の移管(H19～河原田・水沢・西浦保育園、H20～高花平・三重保育園)



寿楽園(養護老人ホーム)の民営化(平成17～18年度)

平成18年4月から社会福祉法人三重福祉会に移管し、管理運営を実施

寿楽園は昭和27年開設で定員120人の養護老人ホーム。入所者の高齢化、居室2人部屋でプライバシーがない状態、築後29年で施設設備の老朽化など諸課題に速やかに対応するため民営化を推進選択

< 民営化のメリット >

- ・ 入所者の処遇向上・・・民間の社会福祉法人への移管により特別養護老人ホームや介護保険事業所と一体的に運営されるので、入所者の心身状態に応じたサービスが容易になること
- ・ 法人の提案を受け、施設の改築・改修により個室化を図ることでプライバシーを確保(平成19年度に120床全て個室化する改築計画)

- ・ 市費の持ち出し分の削減・・・国の定めた措置費(約2億円)以外に78,000千円～40,000千円を支出していたが、移管後は0円となったこと
- ・ 職員数の削減 25人削減 など

競輪開催業務等に関する包括的民間委託(平成18～19年度)

平成19年度から四日市競輪場における競輪開催業務等に関する包括的民間委託化

平成14年の自転車競技法の改正により、従来自転車競技会のみに限られていた競輪関係事務委託が、車券の発売、払戻等地方公共団体自ら実施することとされていた事務についても民間委託できるようになったので、競輪開催に関する各種業務の運営統括及び総務、車券発売、場内外の情報提供、観客サービス、施設管理等に関する業務等(議会、予算、他の施行者との営業等施行者固有業務、経營業務を除く)について、平成19年度より包括的民間委託の導入を図る。

導入効果(単年度)としては、110,000千円削減を見込む。

北勢公設地方卸売市場管理運営の民営化に向けた指定管理者化(平成17～21年度)

桑名市、四日市市、鈴鹿市をもって組織する一部事務組合の市場管理運営について、平成22年度からの民営化を前提に平成19～21年度の間について指定管理者化

<民営化のメリット>

- ・ 官により硬直化した運営から流通環境の変化への迅速な対応を可能とする運営体制
- ・ 流通実態にそぐわない売上高使用料を廃止し、業界の財政的負担を軽減
- ・ 行政は長期的視点から公営を民営に移管することによりその省力化
- ・ 人件費削減効果を先取りして施設整備に充て大規模施設リニューアルを可能にしたこと

導入効果(単年度)としては、職員10人の削減による人件費1億円削減

北勢公設地方卸売市場

設立 昭和54年4月17日

敷地面積 116,219㎡

取扱品目 青果物、水産物 取扱実績 61,371t 17,158,440千円

供給対象人口 77万人

卸売会社 青果1社 水産2社 仲卸会社 青果12社 水産13社

買受人 668人 買出人 238人

市場運営会社の設立 北勢公設卸売市場株式会社

(平成19～21年度は指定管理者、平成22年度以降民営)

施設リニューアルの実施 施設整備費 約10.2億円

市立四日市病院業務の外部委託(平成2～19年度)

医事業務、病院給食調理業務、各部門受付業務、電話交換業務等の委託化

・ 医事業務の外部委託(平成2～10年度)

平成2年度から外来会計入力業務の委託化を実施し、以後、順次委託の拡大を図り外来業務について、平成5年度に委託を完了。入退院業務についても、平成6年度から委託化を進め、平成10年度に委託を完了。

導入効果(単年度)としては、106,095千円削減

・ 病院給食調理業務の外部委託(平成10～19年度)

平成10年度から直接調理に関係ない遅番業務について委託化し、平成12年度には業務の見直しにより清掃食札管理等関連業務を委託、平成15年度には日勤帯における洗浄、盛付、調理補助業務等について委託を拡大。さらに、平成18年度から下処理・集配膳・米・粥・食堂全般等を委託し、平成19年10月には全面委託化を図る予定

導入効果としては、人員面では平成9年度に職員30人を配置していたものを平成18年度時点で16人、平成19年10月には配置転換により0人に削減される。経費面では、平成10～16年度において39,333千円削減。平成18年度は7,989千円削減、平成19年度は26,433千円削減を見込む。

・ 各部門受付業務の外部委託(平成11～14年度)

外来診療科受付業務について、平成11年度から検査室エコー・小児科外来、平成12年度から放射線科・リハビリ、平成13年度から眼科、平成14年度産婦人科・泌尿器科・耳鼻科を順次委託化

導入効果(単年度)としては、19,261千円削減

・ 電話交換業務の外部委託(平成16年度)

平成16年度から病院電話交換業務を一部委託化

導入効果(単年度)としては、5,940千円削減

PFIによる市立小中学校施設整備事業(平成12～18年度)

南中学校、橋北中学校、港中学校、富田小学校の4校一括整備

少子高齢化の中での教育内容・教育方法等の多様化、義務教育を取り巻く状況の変化に応じた計画的な整備の必要性、昭和30年代校舎等の早期整備、改築・改修を複数校一括して整備し教育環境の向上の早期実現、整備コストの縮減と質の確保等

契約金額 68.4億円

契約期間: 平成16年6月23日～平成39年3月31日

特定目的会社(SPC): よっかいちスクールサービス株式会社

PFI方式導入により市の財政支出削減効果としては、平成16年度現在価値で18億円削減

学校給食業務の効率化(なかよし給食の実施)(平成13～16年度)

なかよし給食は、自校調理方式を基本により効率的な給食を行うため、実施学校の児童を併せて600人程度、配送時間10分程度を原則とし、配送用コンテナ(温冷分離)で調理校から給食調理員の同乗により受入校に配送するシステム

3ヶ所 6校で実施

平成13年度 塩浜小学校と三浜小学校、三重北小学校と八郷西小学校

平成16年度 小山田小学校と高花平小学校

導入効果(単年度)としては、導入前と比較して1か所あたり13,000千円削減

上下水道局における検針事務・料金収納業務等の外部委託(平成15～19年度)

平成15年4月から上下水道料金収納業務、平成16年6月から水道メータ検針事務の法人委託、平成17年4月から下水道受益者負担金収納業務の委託化を実施するとともに、平成19年度からは、従来からの収納業務委託に加えて、窓口業務、メータ指針確認業務、口座振替業務を一括化して委託する予定

・水道メータ検針事務委託(平成16年度)

水道使用料金算定のためのメータ検針及び使用水量の通知

導入効果(単年度)としては 8,578千円削減

・上下水道料金、下水道受益者負担金収納業務委託(上下水道料金は平成15年度、下水道受益者負担金は平成17年度)

上下水道料金、下水道受益者負担金の未納分集金等滞納整理

導入効果(単年度)としては 8,605千円削減

・窓口業務、メータ指針確認業務、口座振替業務の委託(平成19年度～予定)

窓口業務は来客対応、収納、水道開始・閉止・変更等の受付、電算入力による料金賦課処理、相談、問合せ等、メータ指針確認業務は転出、転居等に伴う料金精算のために必要な業務、口座振替業務は依頼書の受付、振替処理、金融機関との連絡等

導入効果(単年度)としては 21,762千円削減を見込む

公務員が担うべき業務についての考え方について

市職員が担うべき業務の考え方については、本市の業務棚卸表を用いて独自に実施した「外部委託等に関する基礎調査」（平成16年度）の際において定めた外部委託等の適否判断基準に基づき整理している。

<外部委託等の適否判断基準（調査表の委託等区分）>

- 1 法令等の規定により職員が直接実施しなければならないもの
- 2 外部委託等に不適しいと判断されるもの
 - a . 公権力の行使にかかわる場合（法令等で明確に規定する場合を除く）
 - b . 市の政策や施策等の立案・調整・決定など市の意思決定にかかわる場合
 - c . 公正性、公平性に関して高度の判断を必要とする場合
 - d . 行政上の専門知識・技術を特に必要とする場合
 - e . 個人情報等機密保持を必要とする場合（契約で機密保持等の規定を明記することにより回避できる場合を除く）
 - f . 内部業務など外部委託等に不適しいもの
- 3 外部委託等することができるもの

公権力の行使については、法令等の規定で明確なものを除き、次の基準に基づくものとする。
市民に対して公益的な必要から市民の権利や自由を制限する内容を含む職務（生活保護、占用許可、建築制限、消防や災害による規制など）

市民に対して義務や負担を一方的に課す内容を含む職務（税・国保料の賦課など）

市民に対して義務の履行を強制したり、強制力を持って執行する内容を含む職務（滞納処分、公害防止、違反建築物など）

その他公権力の行使に該当することとなる職務（該当なし）

<調査表の導入区分>

早期の実施に向けて検討するもの

中期的に検討するもの

済 既に外部委託を実施しているもの（一部委託、補助金等により外部実施しているものを含む）

区分	1	2	a	b	c	d	e	f	3	済	合計		
	法令等の規定により職員が直接実施しなければならないもの	外部委託等に不適しいと判断されるもの	公権力の行使にかかわるもの（法令等で明確に規定する場合を除く）	市の政策や施策等の立案・調整・決定など市の意思決定にかかわる場合	公正性、公平性に関して高度の判断を必要とする場合	行政上の専門知識・技術を特に必要とする場合	個人情報等機密保持を必要とする場合	その他外部委託等に不適しいもの	外部委託等することができるもの	早期の実施に向けて検討するもの		中・長期的に検討するもの	委託済のもの
市長公室	0	105	5	55	0	14	0	31	46	21	14	11	151
総務部	11	207	2	22	0	141	0	42	75	29	31	15	293
財政部	38	91	12	13	0	37	0	29	28	17	8	3	157
市民部	3	55	2	13	0	13	4	23	45	1	36	8	103
保健福祉部	3	223	16	85	0	68	0	54	125	26	41	58	351
商工農水部	3	121	0	28	0	39	4	50	103	14	66	23	227
環境部	6	49	3	8	0	20	0	18	46	6	26	14	101
都市整備部	12	126	3	9	0	78	0	36	56	1	42	13	194
収入役室	0	11	0	0	0	7	0	4	1	0	1	0	12
消防本部	18	200	7	12	0	143	0	38	3	0	3	0	221
教育委員会	8	274	3	88	0	104	0	79	88	10	44	34	370
議会事務局	0	13	0	0	1	10	0	2	10	0	4	6	23
選挙管理委員会	12	35	0	14	19	0	0	2	1	0	1	0	48
監査事務局	10	5	0	0	0	0	0	5	0	0	0	0	15
合計	124	1,515	53	347	20	674	8	413	627	125	317	185	2,266

・法令等の規定により職員が直接実施しなければならないもの 5.5%

・外部委託等に不適しいと判断されるもの 66.9%

公権力2.3%、政策立案等15.3%、公正公平0.9%、行政専門性29.7%、個人情報0.4%、その他18.3%

・外部委託等することができるもの 27.7%

公務を民間企業等が担うことになった場合の適切な実施の確保の方法

外部委託等アウトソーシングの推進に係る実施の確保については、指定管理者に係る管理実施のチェック、モニタリングに準拠して、適切なルールや具体的な手法の整備を進めていくこととしている。

< 指定管理者による管理運営の実施に係るモニタリング等 >

市と指定管理者との協定書による基本的な取決め

指定管理者からの定期事業報告（年度報告）、定期業務報告（月例報告）の提出

指定管理者の経営状況の確認

提案書等との乖離チェック、財務の健全性の評価（必要に応じて公認会計士や税理士等専門家による経営情報の審査委託）

業務実施状況の確認及び改善の指示

市は、実地に調査、説明を求めることができる。市が示した実施条件等を満たしていない場合、指定管理者に対して業務の是正や改善の指示を行う

連絡調整会議の設置及び運営

指定管理者の情報公開

指定管理者の監査

施設運営委員会等第三者による審査や評価の反映

指定管理者による施設利用者アンケートの実施や苦情要望への対応

外部委託等の委託契約の適正管理については、平成 15 年度から行政経営委員会外部委託等適格審査部会（調達契約課長、行政経営課長、財政経営課長、総務課長、人事課長、営繕工務課長、教育施設課長で構成）を設置し、全庁的な観点から、委託等契約に係る事務の標準化、契約方法、業者選定、委託料の積算等に係る適格審査及び調整を行い、運用の改善、執行の適正化を図っている。

第三者の参加した委員会による民営化後の業務運営のチェックについては、希望の家の事例がある。

< 希望の家の民営化後の施設運営の実施に係るモニタリング >

「エスペランス四日市」運営協議会（児童福祉専攻の大学教授、児童福祉関係者、教育関係者、地域関係者、市議会議員、市保健福祉部長で構成）を設置して、施設の事業計画、行事計画、処遇等に関することを協議し、市民、福祉関係者、市の意見や助言が施設運営に反映できるようにしている。