

## 会 議 録

会議の名称	第1回 飯塚市行政経営戦略推進審議会
開催日時	令和5年6月6日(火) 15:00~17:00
開催場所	飯塚市役所 7階 委員会室
出席委員	井澤委員、大久保委員、河委員、河崎委員、菅原委員、畠中委員
欠席委員	なし
事務局職員	久世副市長 【行政経営部】東部長 【業務改善・DX推進課】中嶋課長、上田課長補佐、野見山係長、仲村係長、伊佐、田松、林
会議内容	<ol style="list-style-type: none"> <li>1 開会</li> <li>2 委嘱状交付 各委員に委嘱状を交付</li> <li>3 市長あいさつ 市長あいさつを久世副市長代読</li> <li>4 委員紹介 各委員からあいさつ</li> <li>5 事務局等紹介 事務局職員、関係課職員等の紹介</li> <li>6 審議会概要 諮問書、審議会規則、スケジュール案について事務局説明</li> <li>7 正副会長の選任 会長に井澤委員、副会長に大久保委員を選出</li> <li>8 議題（新たな行政経営戦略推進ビジョンの基本理念・コンセプトについて）  <ul style="list-style-type: none"> <li>&lt;各委員から出された主な意見&gt;</li> <li>・ 市民目線や外から見て無駄や不要なものをなくしていくこと、固定概念、前例、横並びなどにとらわれないことが重要。</li> <li>・ 職員のモチベーションを低下させない組織づくりが必要。</li> </ul> </li> </ol>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ チャットボットなどやった感で終わらせず、役に立つようにすべき。</li> <li>・ 過度な公平性への配慮は無駄を生むことがある。付度せず割り切ることも必要。</li> <li>・ トップのコミットメントが重要。</li> <li>・ 審議会の手法について、職員や市民を含め関与しやすい手法を検討してほしい。</li> </ul> <p>9 その他 情報共有ツールの検討について</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ Teams などの利用を事務局で検討する。</li> </ul> <p>10 閉会</p>						
会議資料	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 次第</li> <li>2. 委員名簿</li> <li>3. 諮問書</li> <li>4. 審議会規則</li> <li>5. スケジュール（案）</li> <li>6. 議題：基本理念・コンセプト</li> <li>7. 飯塚市第二次行財政改革大綱</li> </ol>						
公開・非公開 の別	<table border="0"> <tr> <td style="border: 1px solid black; padding: 2px;">1</td> <td>公開</td> <td style="padding: 0 20px;">2</td> <td>一部公開</td> <td style="padding: 0 20px;">3</td> <td>非公開</td> </tr> </table> <p>（傍聴者 10人）</p>	1	公開	2	一部公開	3	非公開
1	公開	2	一部公開	3	非公開		
その他							

## 第1回 飯塚市行政経営戦略推進審議会

日 時：令和5年6月6日(火) 15:00～

場 所：本庁7階 委員会室

- 1 開会
- 2 委嘱状交付
- 3 市長あいさつ
- 4 委員紹介
- 5 事務局等紹介
- 6 審議会概要
- 7 正副会長の選任
- 8 議題  
新たな行政経営戦略推進ビジョンの基本理念・コンセプトについて
- 9 その他  
行政経営戦略推進審議会における情報共有ツールの検討について
- 10 閉会

# 飯塚市行政経営戦略推進審議会委員名簿

	専門分野	要件定義	求める・期待する役割	氏名及び役職	備考
1	行政施策	<ul style="list-style-type: none"> <li>○現職時に財務部局での勤務経験があり、行政経営戦略策定に知見のある者</li> <li>○行政経営を専門に研究しており、行政経営戦略策定に知見のある大学教授等の研究者</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>①全国の自治体情報と比較した意見や実現不可能な戦略策定にならないように<b>行政機関としての立場を理解した</b>意見や調整。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○井澤 幸雄 氏</li> <li>※西湘ビルメンテナンス協同組合 包括管理事業部長</li> <li>※元小田原市 企画部長</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>【候補者略歴】</li> <li>・自治体の事業見直しや職員の意識改革の手法としての「事業仕分け」の仕分け人として活躍するとともに、各地でその意義や結果、作業内容を講義される。</li> <li>・飯塚市においても、事業仕分けに関する研修実施及びコーディネーターとして、行政改革の推進に尽力いただいた。</li> </ul>
2	DX推進	<ul style="list-style-type: none"> <li>○自治体DXの推進や民間企業内DXの推進に知見を持つ者</li> <li>○自治体DXの推進や民間企業内DXの推進を実践している者</li> <li>○DX推進に係るセミナー等で講師を務めた経験のある者</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>①<b>DX(デジタルトランスフォーメーション)の有識者</b>としての意見や助言。</li> <li>②特定の事業者のソリューションだけでなく、様々な事業者が展開しているソリューションの情報提供。</li> <li>③熟知している多くの自治体の取り組みから<b>本市の状況や目指すべき方向性等に合致する</b>取り組みに係る情報提供。</li> <li>④これまでの経験から<b>職員のデジタルリテラシー向上や自治体DXの種々な推進</b>に係る意見や助言。</li> <li>⑤<b>デジタルを目的達成のための手段として捉え、リベラルな視点から</b>その活用の是非についての意見や助言。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○菅原 直敏 氏</li> <li>※福島県磐梯町最高デジタル責任者</li> <li>※愛媛県・市町DX推進統括責任者</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>【候補者略歴】</li> <li>・2019年、日本初の自治体ODO(最高デジタル責任者)として、福島県磐梯町でデジタル変革を推進し、日本の自治体DXのモデルを創出する。この他、愛媛県・市町DX推進統括責任者、真庭市市政アドバイザー等を務める一方で、全国各地の自治体において自治体DXの相談・助言を行なっている。</li> <li>・合同会社CoCo Socialwork代表。その他、スタートアップ企業の社外取締役等、ビジネス分野において企業経営に関わる。</li> <li>・ソーシャル・ケアワーカー。保有資格は、社会福祉士、精神保健福祉士、介護福祉士、保育士、公認心理師。</li> </ul>
3	財務	<ul style="list-style-type: none"> <li>○金融機関関係者</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>①九州一円の経済、金融状況に知悉しており、<b>財政縮小だけでなく、積極的な財源確保</b>についての意見や助言。</li> <li>②自治体経営だけでなく、地域経済の状況や世界情勢等をふまえた意見や助言。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○河崎 幸徳 氏</li> <li>※ふくおかフィナンシャルグループ 営業統括部 部長</li> <li>※福岡銀行 営業統括部 部長(兼務)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>【候補者略歴】</li> <li>・1979年ヤクルト本社に入社、製造管理部・情報システム部を経て、1990年福岡銀行システム部に転職。</li> <li>・総合企画部にて広島銀行とのシステム共同化プロジェクトに従事後、IT統括部副部長、営業企画部マーケティング企画室長、ダイレクト営業部長、2009年4月から2017年9月まではふくおかフィナンシャルグループ経営企画部でIT戦略統括部長としてIT投資がIT投資の強化に取り組む。</li> <li>・2017年10月、新設されたデジタル戦略部に異動。そこで企画したお客様のデジタル化を支援する業務を長崎で先行展開するために2019年4月に営業統括部に異動。</li> <li>・2021年4月にビジネス開発部に異動し、デジタル化支援コンサルティングをFFG全体戦略として2021年10月から福岡、熊本にも拡大。2022年10月ビジネス開発部の改組に伴い営業統括部に異動し、現在に至る。</li> <li>・ITコーディネータ協会理事(2022年6月～)</li> <li>【取得資格】</li> <li>・中小企業診断士、システム監査技術者、システムアナリスト、特種情報処理技術者、ITコーディネータ、他</li> <li>・日本だしゅれ活用協会 認定ファンリテータ</li> </ul>
4	人材育成	<ul style="list-style-type: none"> <li>○人材サービス関連の企業経営者</li> <li>○キャリアデザインについて知見を持つ者</li> <li>○リスキリング(※)について知見を持つ者</li> </ul> <p>※技術革新やビジネスモデルの変化に対応するために、新しい知識やスキルを学ぶこと</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>①<b>幅広い年代層のキャリアデザイン、リスキリング等</b>に関する意見や助言。</li> <li>②入庁後、短期間での退職が相次いでいる<b>職員の職場定着</b>に関する意見や助言。</li> <li>③社会人採用枠で採用された<b>職員の職場定着や能力発揮</b>に関する意見や助言。</li> <li>④経験年数や役職に応じた<b>リスキリング</b>に関する意見や助言。</li> <li>⑤経験年数や役職に応じた<b>人材育成や能力発揮</b>に関する意見や助言。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○河 京子 氏</li> <li>※株式会社Waris</li> <li>代表取締役兼共同創業者</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>【候補者略歴】</li> <li>・2007年に株式会社リクルートエージェント(現リクルート)入社。法人営業担当として、外資系医療機器メーカーを始めとした医療業界の顧客企業と、個人のマッチングに従事。その後、営業企画部門へ異動。新規事業コンサルタントとして、大型採用を行う法人企業に対し、全体工程設計・運用、人材要件定義、採用コミュニケーションプランの立案などを実施し、事業拡大を人材の観点から支援。</li> <li>・リクルート在籍中の2019年4月、株式会社Warisを設立しボランティアベースで経営に関わった後、2014年6月にリクルートを退職し現職。</li> <li>・2016年4月より福岡在住。</li> </ul>
5	働き方改革	<ul style="list-style-type: none"> <li>○自身が経営する企業内において働き方改革を実践している者</li> <li>○民間企業内における働き方改革について知見を持つ者</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>①<b>働き方改革の実践</b>に関する意見や助言。</li> <li>②職員の離職防止、休職予防、行革に伴う職員の一時的な負担増や最終的な負担軽減につながる意見や助言。</li> <li>③働き方に関して<b>前例踏襲的な考えを払拭する</b>ような意見や助言。</li> <li>④<b>固定的役割分担意識を払拭する</b>ような意見や助言。</li> <li>⑤企業経営者の視点のみではなく、<b>行政運営をある程度理解した上での</b>意見や助言。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○大久保 千穂 氏</li> <li>※タカハ機工株式会社</li> <li>代表取締役社長</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>【候補者略歴】</li> <li>・大学卒業後、福岡銀行へ入行。</li> <li>・結婚を機にタカハ機工株式会社に入社。</li> <li>・入社後、米国ヴァージニア州の現地法人タカハアメリカへ。</li> <li>・帰国後、取締役執行役員を経て2022年4月に代表取締役就任。</li> <li>【所属企業】</li> <li>・市内企業。</li> <li>・社内環境整備の一環として「トイレプロジェクト」を立ち上げ、女性社員らが自らトイレのデザイン、機器選択、照明などを全て企画し、ホテルのハウダールームを思わせるトイレを2015年1月に完成。全国のマコミからも多数取り上げられた。若い世代、女性の活躍を推進している。</li> <li>・2017年、社内研修所「タカハキッズルーム」開所。</li> <li>・2018年度イクボス宣言。社員の有給休暇取得促進。</li> <li>・中小企業庁選定の「はばたく中小企業・小規模事業者300社」に選定。</li> <li>・経済産業省選定の新ダイバーシティ経営100選に選定。</li> <li>・経済産業省選定の地域未来牽引企業に選定。</li> </ul>
6	経営	<ul style="list-style-type: none"> <li>○自身が経営する企業内において業務改善を実践している者</li> <li>○柔軟な発想を持ち、民間事業者だけでなく自治体においても参考となる取り組みを実践している企業経営者</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>①<b>経営に関する業務改善等</b>に関する意見や助言。</li> <li>②企業経営者の視点から、<b>効率的な「ヒト・モノ・カネ」の配分</b>についての意見や助言。</li> <li>③経営に関して<b>前例踏襲的な考えを払拭する</b>ような意見や助言。</li> <li>④自身の経験を基にした<b>事務事業の大きな改善につながる</b>意見や助言。</li> <li>⑤企業経営者の視点のみではなく、<b>行政運営をある程度理解した上での</b>意見や助言。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○畠中 五恵子 氏</li> <li>※有限会社畠中育種場</li> <li>代表取締役</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>【候補者略歴】</li> <li>・獣医師。</li> <li>・大学院卒業後、福岡県庁入庁。</li> <li>・1990年有限会社畠中育種場入社。</li> <li>・現在は、同社代表取締役。</li> <li>【所属企業】</li> <li>・市内企業</li> <li>・独自ブランドの確立</li> <li>・6次産業化による多角経営(お菓子、アイスクリーム、鶏肉加工品販売、卵かけごはん専門店)</li> <li>・労働基準法適用除外である農業において、週休1日隔週週休2日制の導入。</li> <li>・資格取得支援実施。</li> <li>・中小企業庁選定の「はばたく中小企業・小規模事業者300社」に選定。</li> </ul>

公印省略

5 飯行業第 202 号  
令和 5 年 6 月 6 日

飯塚市行政経営戦略推進審議会会長 様

飯塚市長 片 峯 誠

## 諮 問 書

飯塚市行政経営戦略推進審議会規則(令和 5 年飯塚市規則第 2 号)第 2 条第 1 号の規定に基づき、貴審議会に意見を賜りたく下記のとおり諮問いたします。

### 記

#### 1 諮問内容

行政経営戦略推進ビジョンの策定に関すること

#### 2 諮問理由

少子高齢化の進行による人口構造の変化、国におけるデジタル庁の創設をはじめとする急激なデジタル化への移行、これまでに類を見ない極端な物価高騰や未知の感染症の蔓延、ウクライナ危機等の経済社会情勢の不安定化に伴う市民生活への影響等、基礎自治体を取り巻く状況は現計画の策定時から劇的に変化しており、本市としてもこのような急激な変化に柔軟に対応できる組織体制の構築が求められております。

また、このような自治体を取り巻く状況の劇的な変化に加え、デジタル人材の育成、公共施設の最適化、市職員の職場への定着、時間外勤務の見直し等、本市は様々な課題を抱えております。

このような状況を踏まえ、現行の飯塚市第二次行財政改革大綱が令和 5 年度で終了することから、「自治体 DX 推進計画」、「働き方改革推進計画」を勘案した新たなビジョンを策定し、VUCA の時代における本市の行政経営の戦略を内外に示すとともに組織一丸となって実行し、その成果を市民に還元することを目指しております。その指針となりますビジョンの策定につきまして、貴審議会でご審議いただきたく諮問するものです。

# ○飯塚市行政経営戦略推進審議会規則

令和5年1月11日

飯塚市規則第2号

(趣旨)

第1条 この規則は、飯塚市附属機関の設置に関する条例(平成18年飯塚市条例第21号)第3条の規定に基づき、飯塚市行政経営戦略推進審議会(以下「審議会」という。)の組織及び運営に関し必要な事項を定めるものとする。

(所掌事務)

第2条 審議会は、次に掲げる事項について調査審議する。

- (1) 行政経営戦略推進ビジョン(プランを含む。以下同じ。)の策定に関すること。
- (2) 行政経営戦略推進ビジョンの実施状況評価に関すること。
- (3) 行政評価に関すること。
- (4) 公共施設等の最適化評価に関すること。
- (5) その他市長が必要と認める行政経営に関すること。

(組織)

第3条 審議会は、委員15人以内をもって組織する。

2 前項の委員は、行政経営について優れた識見を有する者のうちから市長が委嘱する。

(任期)

第4条 委員の任期は、2年とし、再任を妨げない。ただし、補欠の委員の任期は、前任者の残任期間とする。

(会長及び副会長)

第5条 審議会に、会長及び副会長各1人を置き、委員の互選によってこれを定める。

2 会長は、審議会を代表し、会務を総理する。

3 副会長は、会長を補佐し、会長に事故あるとき、又は会長が欠けたときは、その職務を代理する。

(会議)

第6条 審議会の会議は、会長が招集し、その議長となる。

2 審議会の会議は、委員の半数以上が出席しなければ、開くことができない。

3 審議会の議事は、出席委員の過半数で決し、可否同数のときは、議長の決すると

ころによる。

(会議の開催方法の特例)

第7条 会長は、次に掲げる場合において、映像と音声の送受信により相手の状態を相互に認識しながら通話をすることができる方法(以下「オンラインによる方法」という。)で審議会を開くことができる。

(1) 災害等の発生、感染症のまん延防止措置等のやむを得ない事由により審議会を開会する場所への委員の参集が困難と認める場合

(2) 育児、介護等のやむを得ない事由により審議会を開会する場所への参集が困難な委員からオンラインによる方法での審議会の開会の求めがある場合

(3) その他会長が必要と認める場合

2 前項の規定により開く審議会において、オンラインによる方法で出席を希望する委員は、あらかじめ会長の許可を得なければならない。

3 前項の規定による会長の許可を得て、審議会に出席した委員は審議会に出席したものとみなして、この規則の規定を適用する。

4 オンラインによる方法での審議会の開会方法その他必要な事項は、会長が別に定める。

(庶務)

第8条 審議会の庶務は、行政経営部業務改善・DX推進課において処理する。

2 前項の規定にかかわらず、第2条第4号の事項に関する審議会の庶務については、行政経営部財産活用課において処理する。

(委任)

第9条 この規則に定めるもののほか、審議会の運営に関し必要な事項は、会長が審議会に諮って定める。

附 則

(施行期日)

1 この規則は、令和5年4月1日から施行する。ただし、次項の規定は、公布の日から施行する。

(準備行為)

2 第3条第2項に規定する委員の委嘱に関し必要な行為は、この規則の施行の前日においても行うことができる。

(飯塚市行政評価委員会規則の廃止)

- 3 飯塚市行政評価委員会規則(平成29年飯塚市規則第25号)は、廃止する。





# 目指すべき姿

議題



## 本市が課題と捉えている事項

	本市が課題と捉えている事項
行政施策	・人口構造の変化や多様な市民ニーズへの対応 ・EBPMに基づく政策立案力の形成 ・事業が増える一方で廃止や中止に向けた仕組みの導入 等々
DX推進	・デジタル化は目的でなく手段であるという認識の共有・浸透 ・前例踏襲主義の打破 ・デジタル人材育成が急務 等々
財務	・財源獲得意識の向上(企業版ふるさと納税、国の補助制度) ・公共施設最適化 ・受益者負担最適化 等々
人材育成	・職員構成年齢の偏り(40歳前後職員の不足) ・入庁後間もない職員の職場への定着 ・民間企業経験者のスキルの有効活用 等々
働き方改革	・時間外勤務の見直し ・職員採用(本市が選ばれる自治体に) ・各種休暇の取得向上 等々
経営	・VUCAの時代に対応した組織運営 ・組織・機構の見直し ・意思決定におけるスピード感の向上 等々
その他	

## 基本理念・コンセプト(案)

### 委員に審議いただきたい内容

- ・基本理念・コンセプト(案)の方向性やフレーズについてのご意見
- ・各委員のこれまでの経験や知見を交えて、市内・市外・県外から見た飯塚市についてのご意見
- ・「本市が課題として捉えている事項」に記載している内容へのご意見
- ・「本市が課題として捉えている事項」に記載がなく、検討が必要な内容についてのご意見
- ・次回以降、事務局に準備してほしい資料についてのご意見

# 飯塚市第二次行財政改革大綱

平成25年7月  
飯 塚 市

## 目 次

I	第二次行財政改革大綱策定の背景と必要性	1
1	行財政改革のこれまでの取り組み	1
2	市のおかれている現状	2
(1)	市が抱える課題	2
(2)	地方分権の推進	3
(3)	財政状況等	3
3	新たな行財政改革の必要性	9
II	行財政改革の基本的な考え方	11
1	基本的な考え方	11
2	基本方針	11
3	基本方針の考え方	11
(1)	市民等との協働（パートナーシップ）による行政運営の推進	11
(2)	効果的で効率的な行政運営の推進	12
(3)	持続可能で健全な財政基盤の確立	12
(4)	時代に対応できる組織改革と人材育成の推進	12
III	行財政改革の進め方	13
1	期間	13
2	目標	13
3	推進体制	13
(1)	体制	13
(2)	進行管理と公表	13
別表	財政見通し(普通会計:平成24年11月現在)	14
資料1	飯塚市行財政改革推進委員会答申	15
資料2	飯塚市行財政改革推進委員会の審議経過	16
資料3	飯塚市行財政改革推進委員会委員名簿	17

## I 第二次行財政改革大綱策定の背景と必要性

### 1 行財政改革のこれまでの取り組み

合併直後の平成18年度の予算では、大幅な財政収支の不均衡が生じ、市の貯金である財政調整基金<sup>1</sup>などを取り崩して予算編成を行い、このままでは、次年度の予算編成が危ぶまれる状況にありました。このような状況を回避するため、平成18年11月に行財政改革大綱を策定し行財政改革にこれまで取り組んできました。

具体的には、行財政の運営面では、「財政収支バランスの改善に向けた行財政の簡素化・効率化の推進、民間委託等の推進、公共施設の統合整理及び有効活用等、地方公営企業<sup>2</sup>、外郭団体等<sup>3</sup>の経営の健全化」、市民サービスの面では、「便利でわかりやすいサービスの提供」、市民との協働<sup>4</sup>の面では、「協働のまちづくりの推進、公正で透明性の高い行政運営の推進」、組織体制の面では、「時代の変化に対応した柔軟で効率的な組織・機構の構築、組織のフラット化<sup>5</sup>と庁内分権の推進、定員管理及び給与の適正化、職員の意識改革」など多岐にわたる改革を目指したものでした。

この大綱に基づき策定した行財政改革実施計画では、98の推進項目に取り組み、計画額を大幅に上回る進捗状況でしたが、合併の特例措置として地方交付税<sup>6</sup>が加算されているにもかかわらず、財政調整基金等を取り崩しながら収支バランスをとらざるをえない状況でした。そのため更なる行財政改革に取り組む必要があることから、平成21年度から平成25年度までの5年間を実施期間とする行財政改革実施計画〔第一次改訂版〕を平成21年12月に策定し、新たに46の推進項目を定め取り組んでいます。

表1 これまでの行財政改革実施計画の実施状況

実施計画名	推進項目数	実施項目数	効果額（百万円）
実施計画（H18～22年度）	98	74	17,873 （計画額12,940）
実施計画【第一次改訂版】 （H21～25年度）	46	※27	※2,187 （計画額6,189）

※は平成23年度までの状況

<sup>1</sup> 財政調整基金：予期しない収入減少や、支出増加に備え、積み立てている基金。

<sup>2</sup> 公営企業：自治体が直接経営する企業で、一般会計（行政予算）とは切り離された特別会計での独立採算制となっている。飯塚市では水道事業、下水道事業、工業用水道事業（産炭地域小水系用水道事業）、市立病院事業、農業集落排水事業、地方卸売市場事業、工業用地造成事業がある。

<sup>3</sup> 外郭団体等：国や市町村などの行政機関と連携を保ちながら、その活動や事業を補完・代行する団体の呼称。

<sup>4</sup> 市民との協働：「市民と市民」が、そして「市民と行政」が相互に良きパートナーとして対等な立場に立ち、それぞれの持つ特性を生かしながら補完し合い協力、連携して個々では達成できない社会的課題の改善や解決に当ること。

<sup>5</sup> 組織のフラット化：多くの階層の組織をなるべく少ない階層に見直し、意思決定の過程の簡素化を図るもの。

<sup>6</sup> 地方交付税：全国どこに住んでいても一定の水準が保てるよう国税収入の一部を地方自治体に交付するもので、普通交付税と特別交付税に分けられている。普通交付税は基準財政需要額（各行政サービスを実施したり、施設を維持するために必要な経費を一定の方法で算出した額）が、基準財政収入額（住民税や固定資産税など、徴収が見込まれる標準的な収入の額）を超える場合に交付される。特別交付税は災害発生等の特別な理由で、財政需要の増加や財政収入の減少があった場合に交付される。

## 2 市のおかれている状況

### (1) 市が抱える課題

国立社会保障・人口問題研究所が平成22年の国勢調査を基に、平成25年3月に公表した将来推計人口によると、本市の人口は平成27年には13万人を割り込み、その後も減少するとの予測がでています。併せて、本市の人口減少率が福岡県や全国平均と比較して高くなっていることから、少子高齢化だけではなく、市外への人口流出も要因となっていることが推測されます。さらに、将来の人口構成では65歳以上の高齢者は全体の約1/3を占め、要介護のリスクが高くなる75歳以上の高齢者も1/5を超える超高齢社会を迎えるとの予測がでています。

平成20年秋から始まった世界的経済不況により、地域経済は低迷し、未だに、明るい兆しは見えない状況であり、税収等の減少につながっています。また、高齢化や厳しい雇用情勢により、生活保護世帯は平成18年4月に3,913世帯であったものが、平成24年の4月には4,607世帯となり、694世帯の増、率にすると17.7%と大幅に増加しています。

地域のコミュニティにおいては、行政と連携してまちづくりをすすめていく自治組織である自治会も少子高齢化、核家族化などにより、加入率は平成24年9月現在で66.7%となっており、1/3の世帯は自治会に未加入という状況となっています。このことに起因して、自治会をはじめとする地縁団体<sup>7</sup>や地域の各種団体においては、組織を支える役員の高齢化、固定化という課題を抱えています。

このように、本市が抱える課題は、より一層厳しくなる中で、定住人口の増加へ向けた対応として、子育て、教育、交通、住環境の整備をおこなうことや、超高齢社会への対応として、保健、福祉、医療などのサービスの充実が求められることから、効果的で効率的な行財政運営を行う必要があります。

---

<sup>7</sup> 地縁団体：町又は字の区域、その他市町村内の一定の区域に住所を有する者の地縁に基づいて形成された団体で、自治会等がこれにあたる。平成3年4月に地方自治法が改正され、自治会等が市長の認可を受けることにより、認可地縁団体として自治会等名義で不動産登記ができるようになった。

表2 飯塚市の将来推計人口（人）

区分	平成22年国勢調査(2010)	国立社会保障・人口問題研究所推計値(平成22年国勢調査による推計値)					
		平成27年(2015)	平成32年(2020)	平成37年(2025)	平成42年(2030)	平成47年(2035)	平成52年(2040)
飯塚市(人)	131,492	128,360	124,616	120,291	115,543	110,439	104,962
減少数	—	-3,132	-6,876	-11,201	-15,949	-21,053	-26,530
減少率	—	-2.4%	-5.2%	-8.5%	-12.1%	-16.0%	-20.2%
福岡県(千人)	5,072	5,046	4,968	4,856	4,718	4,559	4,379
減少数	—	-26	-104	-216	-354	-513	-693
減少率	—	-0.5%	-2.1%	-4.3%	-7.0%	-10.1%	-13.7%
全国(千人)	128,057	126,597	124,100	120,659	116,618	112,124	107,276
減少数	—	-1,460	-3,957	-7,398	-11,439	-15,933	-20,781
減少率	—	-1.1%	-3.1%	-5.8%	-8.9%	-12.4%	-16.2%

表3 飯塚市の将来推計人口構成割合（％）

区分	平成22年国勢調査(2010)	国立社会保障・人口問題研究所推計値(平成22年国勢調査による推計値)					
		平成27年(2015)	平成32年(2020)	平成37年(2025)	平成42年(2030)	平成47年(2035)	平成52年(2040)
年少人口割合(0～14歳)	12.8	12.7	12.3	11.7	11.2	11.1	11.0
生産年齢人口割合(15～64歳)	62.2	58.3	55.6	55.1	55.7	55.9	54.7
老年人口割合(65歳～)	24.9	29.0	32.0	33.2	33.1	33.1	34.2
内数:後期高齢人口割合(75歳～)	13.1	14.5	15.9	19.1	21.4	21.9	21.2

## (2) 地方分権の推進

国と地方公共団体とが分担すべき役割を明確にし、地方公共団体の自主性及び自立性を高め、個性豊かで活力に満ちた地域社会の実現を図ることを目的とした地方分権改革が推進されています。この地方分権の推進に伴い、地方公共団体自らが、これまで以上に地域住民のニーズ（要求、需要）に迅速かつ的確に反映できる行政体制の整備・確立を図ることが求められており、それぞれの地域の実情に応じた自主的な取り組みを行う必要があります。

### (3) 財政状況等（普通会計<sup>8</sup>）

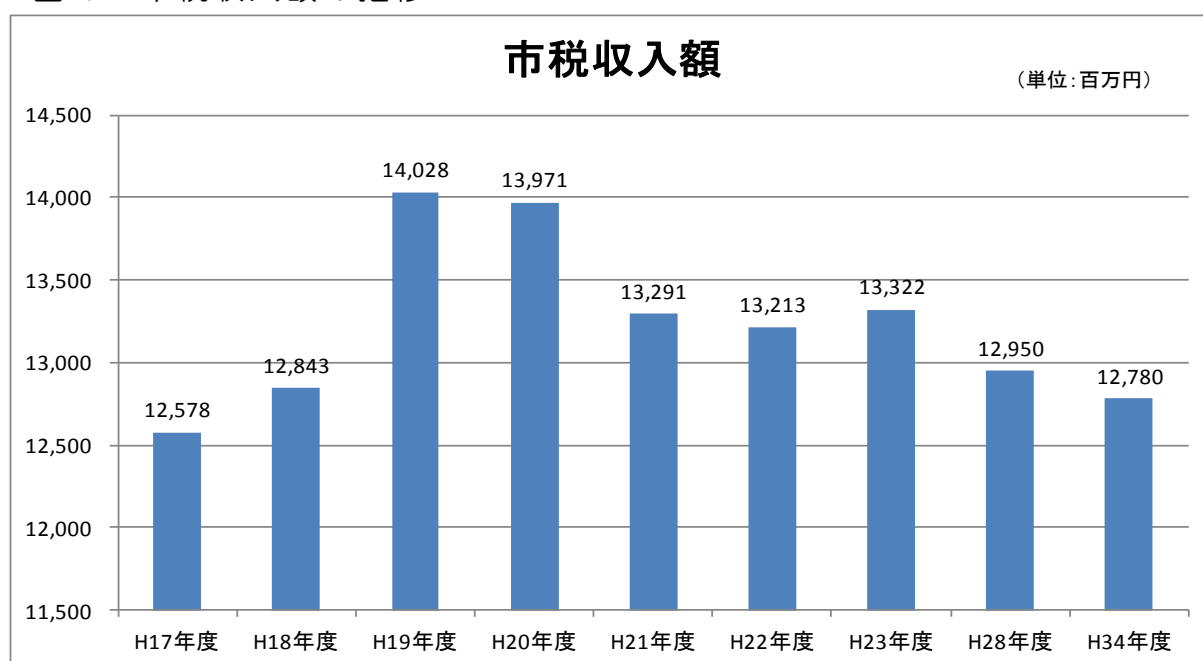
#### ①市税の推移

合併前の平成 17 年度と平成 23 年度の市税収入額を比較すると 7 億 4,400 万円増加していますが、これは平成 19 年度に所得税から税源が移譲されるなどの税制改正により、前年比で約 12 億円の増額（課税ベースでは約 10 億円の増額）となっていることが影響しています。

しかし、税源移譲の増額分を除けば、不況の影響などにより、合併前より減少してきていると言えます。

また、平成 24 年度の決算見込みで作成した「財政見通し」（巻末別表参照）では、人口の減少や固定資産税の評価替え等により、平成 34 年度は 127 億 8,000 万円と推計しており、平成 23 年度と比較すると約 5 億 4,200 万円減少すると見込んでいます。

図 4 市税収入額の推移



※H23 以前は実績値、H28、H34 は推計値

<sup>8</sup> 普通会計：地方財政統計上、日本全国統一的に用いられる会計区分。飯塚市では、一般会計に住宅新築資金等貸付、汚水処理事業、学校給食事業の特別会計を加えたもの。

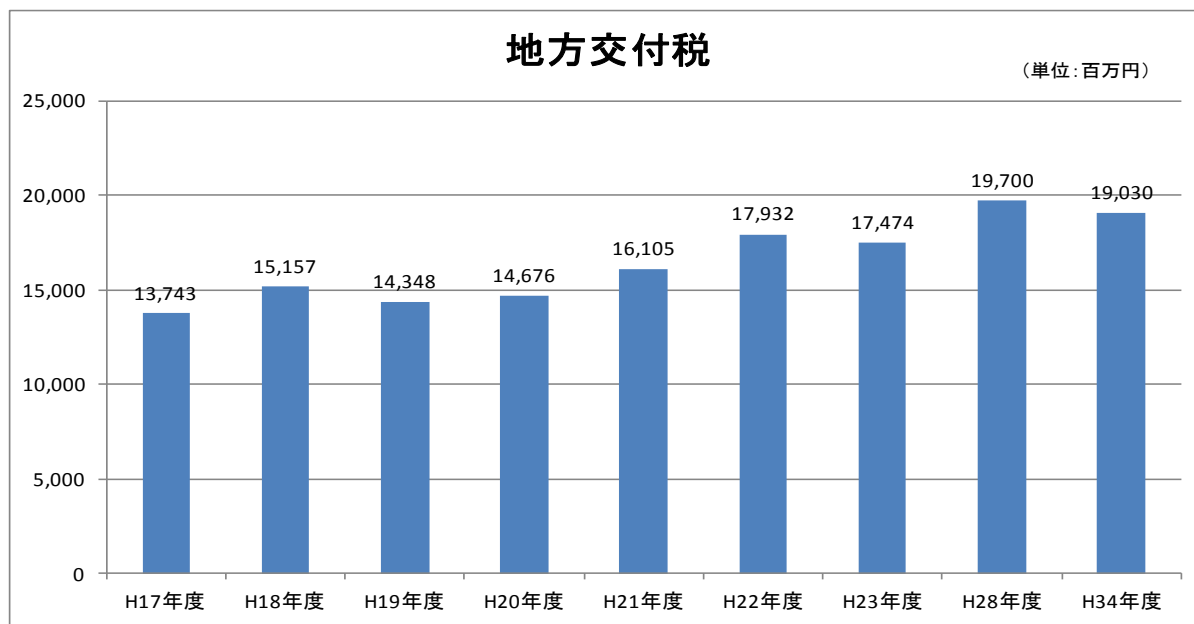


## ②地方交付税（臨時財政対策債<sup>9</sup>含）の推移

普通交付税と臨時財政対策債を加えた地方交付税の額は、合併前の平成17年度と平成23年度を比較すると37億3,100万円増加しています。各年度の主な増減要因としては、平成18年度は旧4町分の生活保護費等の算入により増加しています。平成19年度は国の三位一体改革<sup>10</sup>の影響等により減少しています。平成20年度は地方再生対策費<sup>11</sup>の創設により増加しています。平成21年度、22年度は雇用対策関連の特別加算により増加しています。平成23年度は特別加算はありましたが、合併団体の特例措置であった合併補正<sup>12</sup>の終了もあり減少しています。このように地方交付税は、国の制度により大きく左右する財源です。

「財政見通し」では、平成34年度は、190億3,000万円と推計しており、平成23年度と比較すると15億5,600万円増加すると見込んでいます。これは合併市町村への特例措置であった普通交付税の合併算定替<sup>13</sup>が平成12年度から段階的に終了し、平成33年度からは、平成24年度決算見込みと比較すると29億円減少するものの、生活保護費や社会福祉費等の扶助費に対する増加分が多いためです。

図5 地方交付税（臨時財政対策債含）の推移



※H23以前は実績値、H28、H34は推計値

<sup>9</sup> **臨時財政対策債**：国の地方交付税特別会計の財源が不足し、普通交付税として交付するべき財源が不足した場合に、普通交付税の交付額を減らして、その穴埋めとして、該当する地方公共団体自らに地方債を発行させる制度。形式的には、その自治体が地方債を発行する形式をとるが、償還に要する費用は後年度の普通交付税で措置されるため、実質的には普通交付税の代替財源。

<sup>10</sup> **三位一体改革**：小泉純一郎内閣における聖域なき構造改革の一環として、「地方に出来る事は地方に、民間に出来る事は民間に」という小さな政府論を具現化する政策として推進されたもの。具体的には「国庫補助負担金の廃止・縮減」「税源の移譲」「地方交付税の一体的な見直し」をいう。

<sup>11</sup> **地方再生対策費**：普通交付税算定における臨時費目で、地域間の税収偏在の是正策として、市町村、特に財政状況の厳しい地域に重点的に配分し、平成20～23年度に交付された。

<sup>12</sup> **合併補正**：合併特例法（市町村の合併の特例に関する法律）で認められている財政的な優遇措置の一つ。合併直後（5年間）において臨時的に必要となる経費について普通交付税（合併補正）により財政措置されるもの。

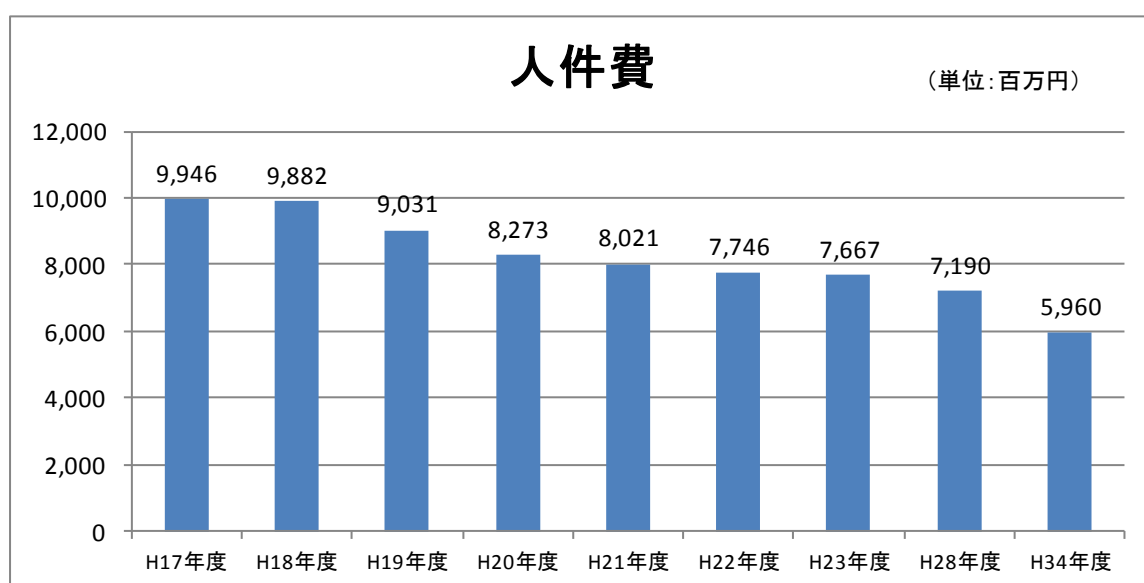
<sup>13</sup> **普通交付税の合併算定替**：合併による経費の節減は合併後直ちにできるものばかりではないことから、合併後15年間は別々の市町村が存在するものとみなして計算した普通交付税額の合算額を下回らないようにし、合併により普通交付税上不利を被ることをしないよう配慮している。これを「合併算定替」と呼んでいる。なお、11年目からは段階的に減少する。飯塚市の場合は平成33年度からは、本来の計算方法で算定された額になる。

### ③人件費、公債費、扶助費の推移

人件費は、合併前の平成17年度と平成23年度を比較すると、職員定数の適正化（平成18年3月26日現在1,253人→平成23年4月1日現在934人）、議員定数の見直し（平成18年3月26日現在定数91人→平成23年4月1日現在定数28人）などにより、22億7,900万円の減となっています。

「財政見通し」では、今後定年を迎える職員が多く、新陳代謝による影響が大きいことと、近年、給与改定（ベースアップ）がないこともあり、平成34年度では59億6,000万円と推計しており、平成23年度と比較すると、人件費は17億700万円減少すると見込んでいます。

図6 人件費の推移



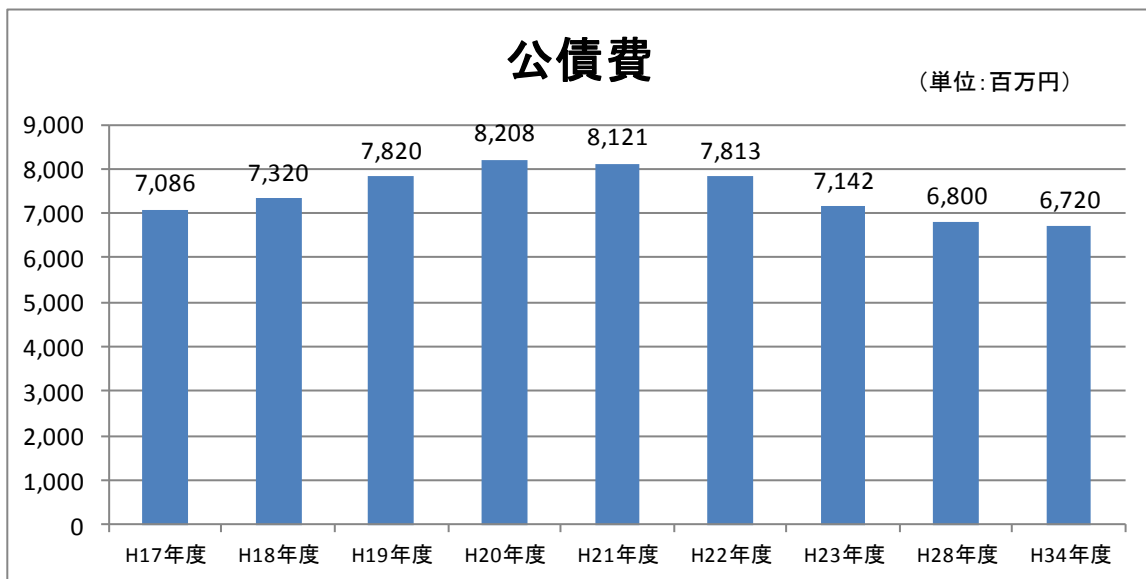
※H23以前は実績値、H28、H34は推計値

公債費は、平成20年度に82億800万円とピークを迎え、平成23年度には71億4,200万円となり、ピーク時と比較すると10億6,600万円減少しています。

「財政見通し」では、合併特例事業債<sup>14</sup>等を活用して事業を行うので、66億円～68億円で推移すると見込んでいます。

<sup>14</sup> **合併特例事業債**：合併特例法（市町村の合併の特例に関する法律）で認められている財政的な優遇措置の一つ。合併に必要な公共施設や道路等の整備事業の経費を市町村が借り入れることができ、償還時には元利償還額の7割が国から普通交付税として交付される地方債の一つ。

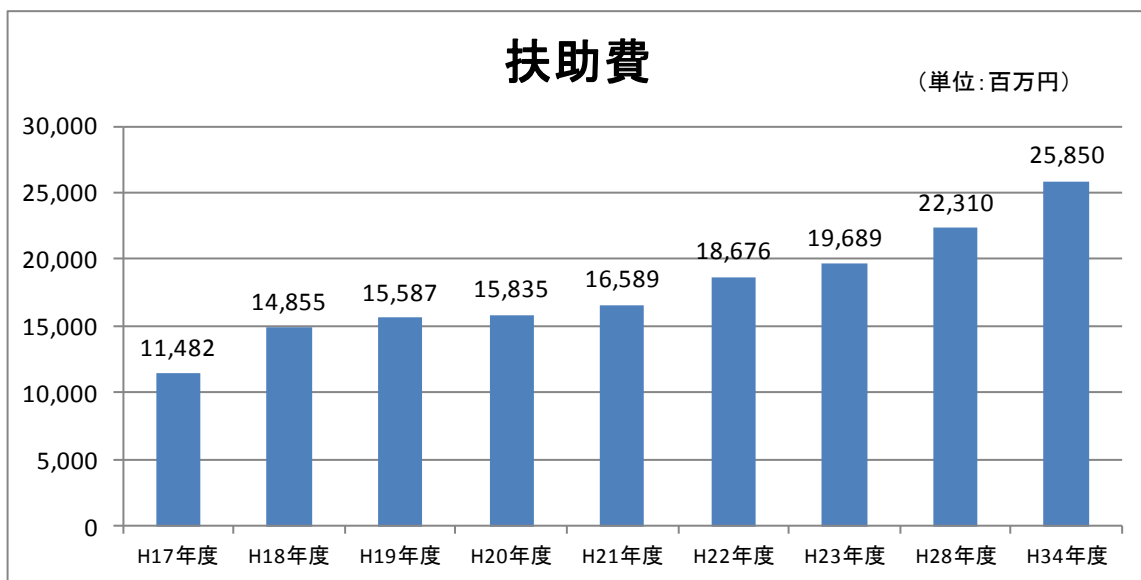
図7 公債費の推移



※H23 以前は実績値、H28、H34 は推計値

扶助費は少子高齢化の進行や厳しい社会・経済状況を背景に常に増加傾向にあります。経済状況の改善が不透明な中、特に高齢化の問題は今後10年でさらに深刻化することなどの要因により、平成34年度には258億5,000万円と推計しており、平成23年度と比較すると61億6,100万円増加すると見込んでいます。

図8 扶助費の推移



※H23 以前は実績値、H28、H34 は推計値

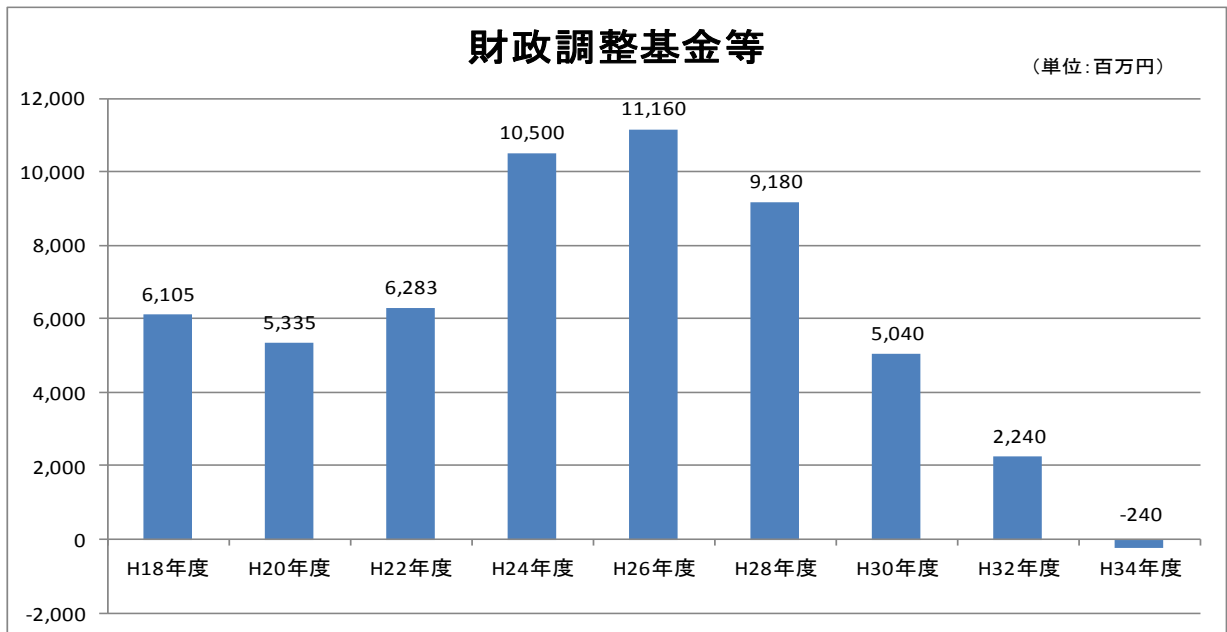
#### ④財政調整基金、減債基金<sup>15</sup>（積立金）残高の推移

財政調整基金、減債基金（積立金）残高の推移を見ていくと、合併当初は、この基金を取り崩して、収支バランスをとっていたため、平成21年度までは減少しています。

しかし、平成22年度以降は、行財政改革の取り組みや地方交付税が改善されたこともあり、残高は増加しています。

「財政見通し」では、平成26年度には、111億6,000万円まで増加すると見込んでいますが、小中学校施設等の老朽化した公共施設の整備や、浸水対策事業などで一時的に投資的経費が増加すること、また、扶助費等の社会保障費が伸びることで、平成27年度からは財政収支が赤字となることもあり、それ以降は、基金を取り崩して収支バランスをとるため、平成34年度では、財政調整基金、減債基金ともに底をつくの見込んでいます。

図9 財政調整基金、減債基金（積立金）残高の推移



※H24以降は財政見通しに基づく推計値

<sup>15</sup> 減債基金：公債費の償還（借金の返済）の財源とするために積み立てている基金。

### 3 新たな行財政改革の必要性

市の主要な財源である市民税は、「財政見通し」では少子高齢化による人口減などのため、今後減少すると見込んでいます。

地方交付税は、合併の特例措置の終了により、加算分が平成28年度から段階的に減額され、平成33年度以降は、平成24年度決算見込みと比較すると約29億円が減額されますが、全体としてみた場合、大きく減少することなく推移すると見込まれます。しかし、これは扶助費や医療費などの社会保障費に対応する部分が増加することが要因であり、市が投資的な経費や時代に合った市民サービスを実施するために使える部分の地方交付税は徐々に減少していきます。（図10、11参照）

市の主要な財源は減少する中で、投資的経費の一時的な増加や社会保障費の伸びにより、「財政見通し」では、平成27年度以降は、市の単年度収支が赤字になると予測しています。（図12参照）

このように本市のおかれている現状を踏まえると、現在取り組んでいる行財政改革から、間を置くことなく新たな行財政改革に取り組む必要があります。

これまでの行財政改革は、合併により生じた行政経営資源（財源、財産、人材）の不均衡を早期に是正する財政健全化に主眼を置いた行財政改革でした。しかし、これからの行財政改革は、財政的な削減効果ばかりをめざすのではなく、少子高齢化社会への対応、地方分権の時代における市民と行政の役割分担など、行財政の仕組みを含めた「選択と集中」の改革が求められます。

図10 「財政見通し」に基づく地方交付税の内訳の推移

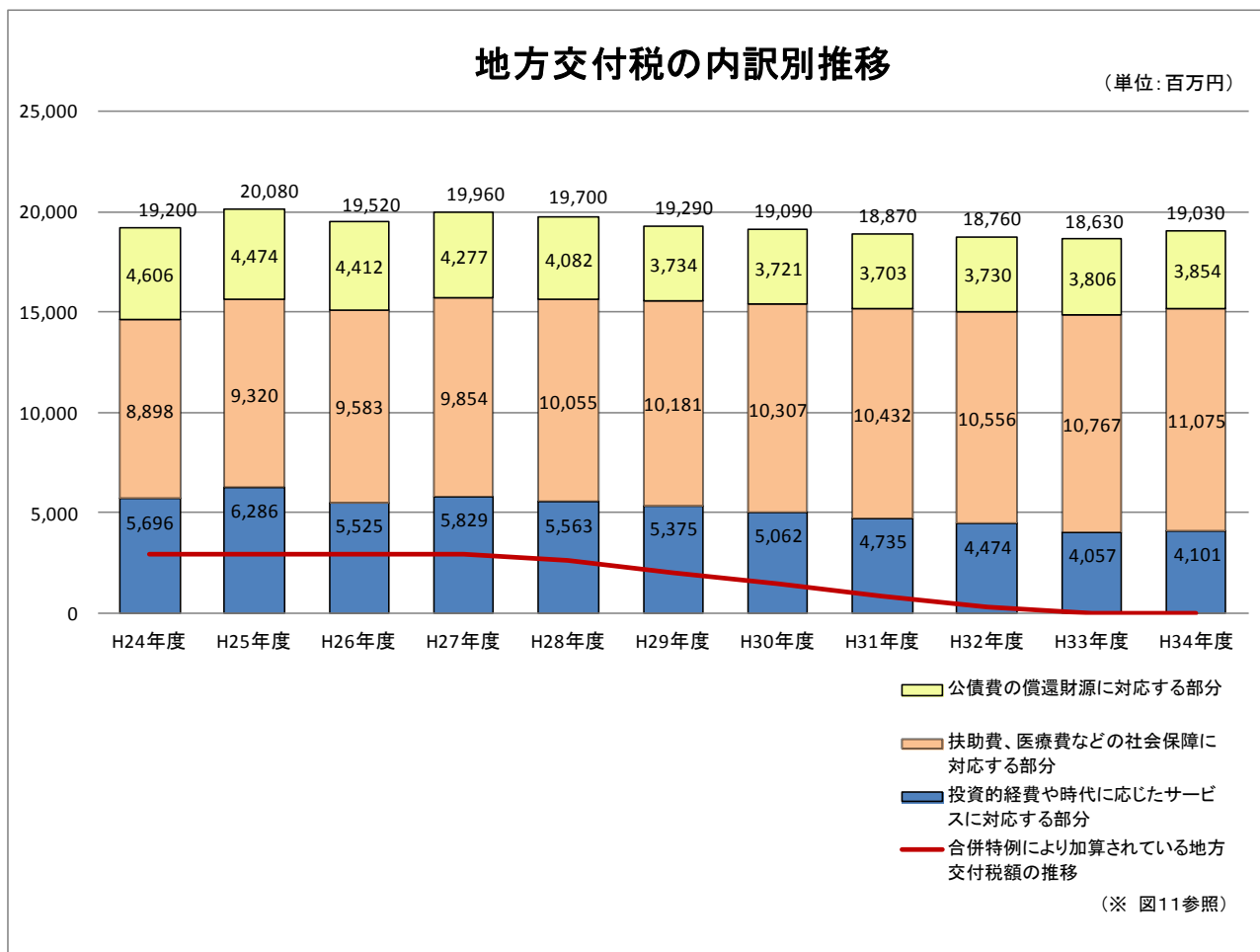


図11 合併特例により加算されている地方交付税の推移

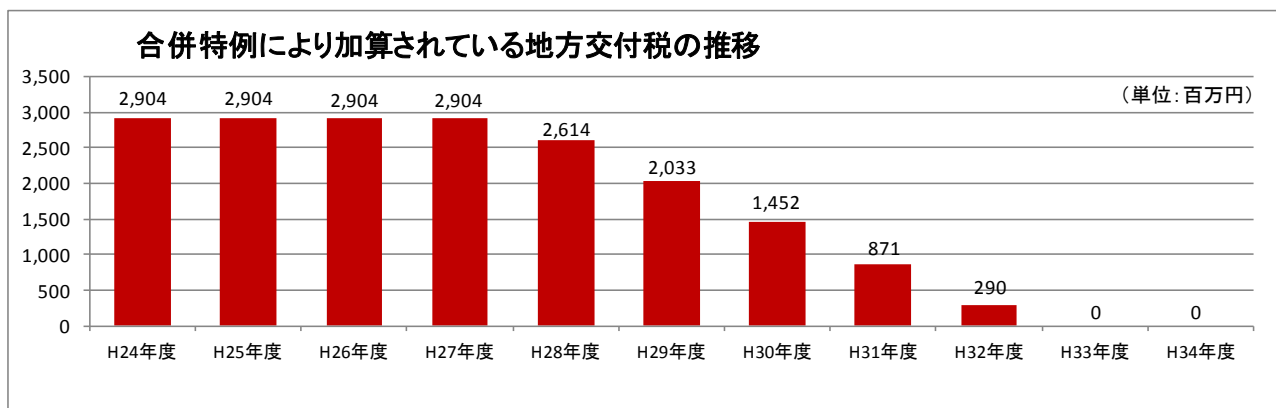
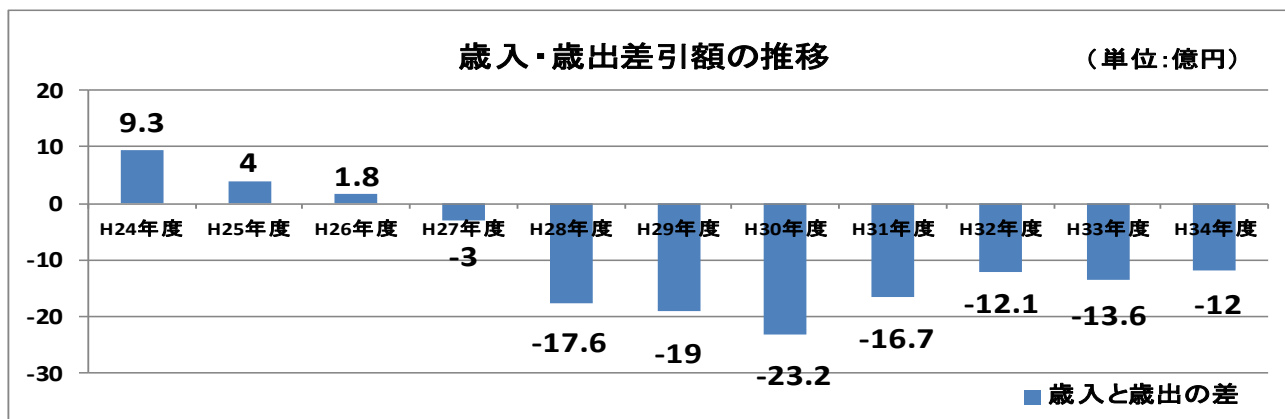


図12 「財政見通し」に基づく歳入・歳出差引額の推移



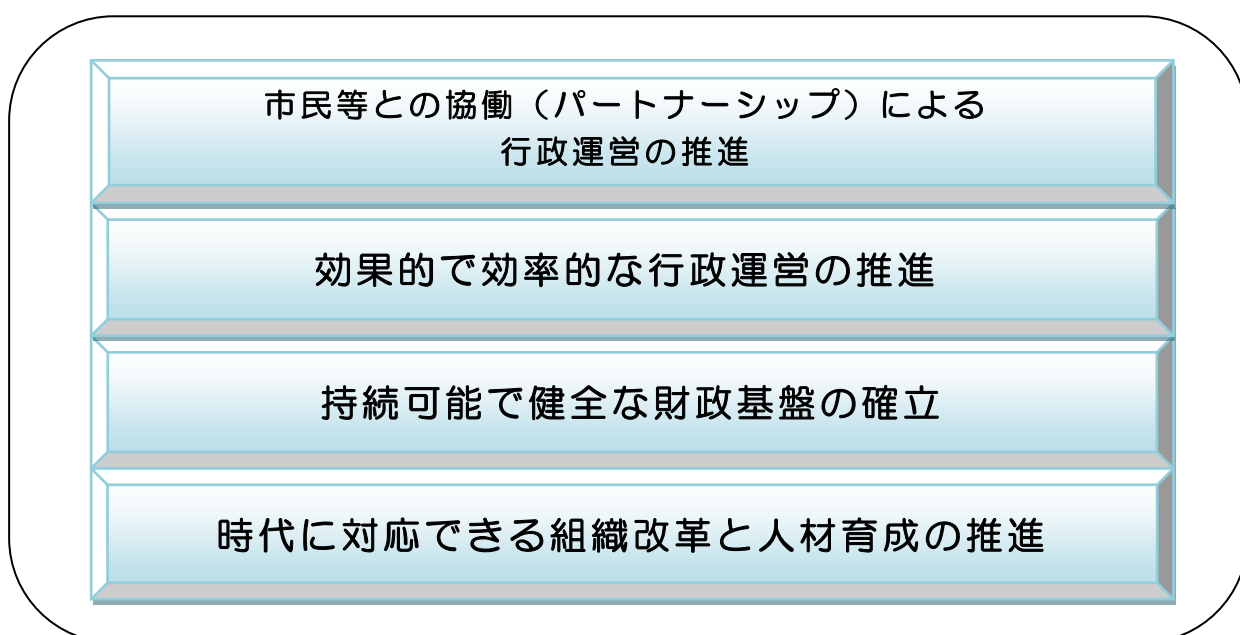
## Ⅱ 行財政改革の基本的な考え方

### 1 基本的な考え方

飯塚市総合計画<sup>16</sup>の都市目標像である「人が輝き まちが飛躍する 住みたいまち 住みつづけたいまち」の実現のために、これまで取り組んできた行財政改革の理念を引継ぎ、新たな基本方針を定め、効果的・効率的で健全な行財政運営を確立し、市民等との協働によるまちづくりを進めていきます。

### 2 基本方針

第二次行財政改革大綱では、次の4つの基本方針に沿って行財政改革を進めます。



### 3 基本方針の考え方

#### （1）市民等との協働（パートナーシップ）による行政運営の推進

財政状況の悪化、少子高齢化や過疎化の急速な進行など、行政を取り巻く環境は厳しくなる中で、行政だけで多様化する市民ニーズ（要求、需要）や時代の変化に応じた新たな市民サービスを行うことは、年々困難な状況になってきています。

このようなことから、市民をはじめ、自治会、住民団体、NPO、大学、民間企業などの団体と市が積極的に情報の共有化を図り、それぞれの役割に応じ、協働してまちづくりを行うことや、新たな公共サービスを展開するために市民等との協働（パートナーシップ）による行政運営を推進します。

<sup>16</sup> 総合計画：市の将来を長期的に見通し、市の目指す目標と、それを実現するための基本的な方向を定め、まちづくりを総合的かつ計画的に進めるための基本的な考え方をまとめたもので、基本構想、基本計画、実施計画で構成されている

## (2) 効果的で効率的な行政運営の推進

限られた経営資源（財源、財産、人材）の中で、これからの行政の運営は、最少の経費で最大の効果を上げていくことが重要です。

さらに、多様化する市民ニーズや時代の変化に応じた新たな行政サービスを行うには、市民の視点に立ち、既存行政サービスの縮減や廃止を含めた見直しが必要となってきます。

このようなことから、市民ニーズや時代の変化に応じ、施策や行政サービスを計画（Plan）→実施（Do）→評価（Check）→改善（Action）のPDCAサイクル<sup>17</sup>にもとづく行政評価<sup>18</sup>の手法により改善、見直しを行い、「選択と集中」の視点で経営資源を配分していく効果的で効率的な行政運営を推進します。

## (3) 持続可能で健全な財政基盤の確立

少子高齢化による人口の減少、さらに長引く地域経済の低迷など、厳しい財政運営が予想される中においても、多様化する市民ニーズや時代の変化に応じた施策や行政サービスの提供が市民から求められます。

このようなことから、市税等の歳入確保の取り組みを強化するとともに、公平性の観点に基づく受益者負担の適正化の検討などを行うことや、長期的な視点に立った計画的かつ健全な財政運営を行うことで、持続可能で健全な財政基盤の確立を目指します。

## (4) 時代に対応できる組織改革と人材育成の推進

地方分権改革の進展や多様化する市民ニーズに伴い、取り組むべき新たな事務が増加するとともに、情報通信技術の進歩に伴い職員に求められる技術も高度化しています。また、それらに対応するために、職員は柔軟な発想や政策形成能力など職務遂行能力の向上が求められています。

このようなことから、状況に適切かつ迅速に対応できるような効果的で効率的な組織・機構の構築を図るとともに、職員一人ひとりが自己の能力を最大限に生かして様々な課題を解決できるような資質の向上を図ることで、時代に対応できる組織改革と人材育成を推進します。

<sup>17</sup> PDCAサイクル：Plan（計画）→ Do（実行）→ Check（評価）→ Act（改善）の4段階を繰り返すことによって、業務を継続的に改善するマネジメント手法の一つで、現在国をはじめ多くの地方自治体が事務事業の改善、見直しを行うための手法として活用している。

<sup>18</sup> 行政評価：行政評価とは、行政が行なっている様々な事務事業が、「その費用に見合うだけの成果・効果を出しているのか？」「無駄や重複になっていないか？」「かたよった行政サービスになっていないか？」などの視点から行政の活動を見直すことで、その必要性や成果、効率性などを数値化して客観的に評価し、その結果を事務事業の見直し、予算編成や様々な企画などに反映させる手法。飯塚市では平成22年度から実施している。



### Ⅲ 行財政改革の進め方

#### 1 期間

- ① 第二次行財政改革大綱の期間は、平成26年度から平成35年度までの10年間とし、総合計画等の上位計画の策定、社会経済情勢の変化等に応じて、必要な時点で見直します。
- ② 第二次行財政改革大綱に基づき、具体的な取り組み事項を定めた実施計画の計画期間は5年単位とします。大綱の見直しが行われた場合や、大綱目標の達成のために計画の変更が必要な場合は、その時点で実施計画を見直します。

#### 2 目標

平成32年度の合併特例措置終了後においても、健全な行財政運営ができることを目指すために、4つの基本方針を積極的に推進することで、次の目標を達成していきます。

- ① 平成35年度時点で財政調整基金（減債基金含）積立残高を標準財政規模の約20%64億円以上とします。
- ② 地方債の対象事業を計画的に実施し、臨時財政対策債及び災害復旧費を除く公債費を大綱期間中は70億円以内で推移するようにします。
- ③ 平成35年度時点で単年度収支を黒字化します。

#### 3 推進体制

##### （1）体制

第二次行財政改革大綱に基づき、市政に識見を有する市民等で構成する「行財政改革推進委員会」の意見を取り入れながら、市長を本部長とする「行財政改革推進本部」を中心に全庁的な改革に取り組みます。

##### （2）進行管理と公表

第二次行財政改革大綱及び実施計画を具体的かつ計画的に進めるため、PDCA サイクルに基づき、「行財政改革推進本部」で進行管理を行い、その進捗状況を「行財政改革推進委員会」に報告し、意見や助言を求めるとともに、市報やホームページ等を通じて市民に広く公表します。

※「行財政改革推進委員会」「行財政改革推進本部」は平成28年度をもって廃止しました。同委員会、本部の本大綱における役割は市内部組織である「庁議」において代替することになっています。

別表 財政見通し(普通会計:平成24年11月現在)

(単位:億円)

区分	内容説明等	H24 決算見込	H25	H26	H27	H28	H29	H30	H31	H32	H33	H34		
歳入	市 税	市民税、固定資産税等	132.7	132.4	132.1	129.8	129.5	129.2	129.0	128.7	128.4	128.1	127.8	
	地方交付税	財政格差解消のため国から交付	192.0	200.8	195.2	199.6	197.0	192.9	190.9	188.7	187.6	186.3	190.3	
	その他(財政調整基金等基金繰入金除く)	贈与税、交付金、国・県支出金、地方債等	316.3	330.6	405.6	309.1	289.4	267.1	280.1	255.7	260.3	266.5	271.3	
	歳 入 計		641.0	663.8	732.9	638.5	615.9	589.2	600.0	573.1	576.3	580.9	589.4	
歳出	義務的経費	人件費	職員の給与、職員報酬等	76.7	76.0	74.6	73.3	71.9	69.6	67.4	64.8	63.2	61.3	59.6
		扶助費	生活保護、障がい者福祉等の費用	202.4	207.4	212.5	217.7	223.1	228.7	234.3	240.1	246.1	252.2	258.5
		公債費	地方債の返済費用	66.3	58.9	61.6	65.2	68.0	65.9	66.6	66.3	67.3	67.4	67.2
		小 計		345.4	342.3	348.7	356.2	363.0	364.2	368.3	371.2	376.6	380.9	385.3
	その他	補助費等	公益上の必要から事業等に対し交付	48.3	47.8	47.4	47.4	46.6	45.2	43.8	42.8	41.9	41.2	41.3
		繰出金	特別会計への繰出金等	49.8	55.9	57.7	59.6	61.5	63.5	65.5	67.7	68.8	71.2	73.6
		投資及び出資金	水道事業会計出資金、市立病院事業会計出資金	6.8	10.1	5.2	3.1	1.7	2.5	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
		その他	物件費、維持補修費、積立金等	73.4	70.0	70.0	70.0	70.0	70.0	70.0	70.0	70.0	70.0	70.0
		小 計		178.3	183.8	180.3	180.1	179.8	181.2	179.3	180.5	180.7	182.4	184.9
	投資的経費	普通建設事業(通常分)	道路橋りょう・市営住宅・その他の施設整備等	28.1	24.0	24.0	28.0	28.0	28.0	28.0	28.0	28.0	28.0	28.0
		普通建設事業(特別分)	学校耐震化・給食施設整備・洪水対策・中心市街地活性化・庁舎建設他	79.9	110.8	179.2	78.3	63.8	35.9	48.7	11.2	4.2	4.3	4.3
		小 計		108.0	134.8	203.2	106.3	91.8	63.9	76.7	39.2	32.2	32.3	32.3
	歳 出 計		631.7	660.9	732.2	642.6	634.6	609.3	624.3	590.9	589.5	595.6	602.5	
歳入合計 - 歳出合計			9.3	2.9	0.7	△ 4.1	△ 18.7	△ 20.1	△ 24.3	△ 17.8	△ 13.2	△ 14.7	△ 13.1	
行財政改革実施計画 〔第一次改訂版〕の効果				1.1	1.1	1.1	1.1	1.1	1.1	1.1	1.1	1.1		
行革効果額算入後歳入歳出差引額			9.3	4.0	1.8	△ 3.0	△ 17.6	△ 19.0	△ 23.2	△ 16.7	△ 12.1	△ 13.6	△ 12.0	
財政調整基金・減債基金 年度末残高	収支バランスの調整及び地方債返済に使うための基金		105.0	109.4	111.6	109.0	91.8	73.2	50.4	34.1	22.4	9.2	△ 2.4	

\* 年度末基金残高 = 前年度末基金残高 + 基金増減額 + 基金運用等収入額(0.4億円)

平成 25 年 6 月 28 日

飯塚市長 齊 藤 守 史 様

飯塚市行財政改革推進委員会  
委員長 新 開 昭 彦

飯塚市第二次行財政改革大綱の答申について

飯塚市行財政改革推進委員会では、平成 25 年 1 月 28 日に飯塚市長から諮問を受けました飯塚市第二次行財政改革大綱について、飯塚市におけるこれまでの行財政改革の取り組み、飯塚市の現状と人口問題をはじめとする今後の課題、5 月に聴取した市民意見等をふまえ、4 回にわたり審議を行い別添のとおり策定しましたので、答申いたします。

## 飯塚市行財政改革推進委員会の審議経過

期日	行財政改革推進委員会
平成 25 年 1 月 31 日	委員会 ①これまでの行財政改革の取組みについて ②本市の財政状況について ③今後の財政の見通しについて ④行財政改革大綱の見直しについて
平成 25 年 2 月 28 日	委員会 ① 第二次行財政改革大綱（骨子案）について
平成 25 年 3 月 27 日	委員会 ① 第二次行財政改革大綱（素案）について
平成 25 年 5 月 1 日～21 日	市民意見の募集 ◎募集案内：市報及びホームページ ◎公表場所：ホームページ、本庁、支所、中央公民館、地区公民館 ◎募集結果：市内 6 人、市外 1 人
平成 25 年 6 月 10 日	委員会 ① 市民、市議会の意見について ② 第二次行財政改革大綱について ③ 前期実施計画の推進項目の体系について
平成 25 年 6 月 28 日	飯塚市第二次行財政改革大綱答申

## 飯塚市行財政改革推進委員会委員名簿

氏 名	区 分	役 職 等
新 開 昭 彦	委員長	飯塚信用金庫理事長
出 水 薫	副委員長	九州大学大学院法学研究院教授
権 島 典 仁	委 員	民間事業者
日 高 健	委 員	近畿大学産業理工学部 経営ビジネス学科教授
立 石 剛 久	委 員	税理士
太 田 瑞穂子	委 員	民間事業者
赤 間 秀 樹	委 員	民間事業者
深 田 芳 美	委 員	市民公募
山 下 義 孝	委 員	市民公募
今 津 文 代	委 員	市民公募
都 積 典 子	委 員	市民公募

順不同、敬称省略