

# 行財政運営の確立に向けた取組について

平成 26 年 5 月

## I. これまでの行財政改革の取組と検証

### 1. これまでの行財政改革の取組

#### (1) 第1次市政一新プログラム及び財政健全化緊急対策の取組（平成 15～18 年度）

市政一新プログラムとして取り組んだ平成 15 年度から平成 18 年度までの 4 年間は、特に中期財政見通しにおいて平成 15 年度以降 3 か年に大きな累積赤字が見込まれるという状況の中でのスタートでした。まず、硬直化した財政の建て直しを急ぐ狙いから、財政健全化緊急対策との一体的な取組により、平成 14 年度と比較した効果額は 4 年間で約 54 億円となりましたが、これは歳入に見合う歳出構造にするために削減・抑制してきた効果となっています。

加えて、民間経営の手法など新しい発想を取り入れながら、公の領域の協働の推進やコストに着目した効率を考えること、そして、財政基盤も含め自己決定・自己責任を基本とした自立した自治体への仕組みづくりを進めました。主な取組としては、自治基本条例の制定やゆめづくり地域予算制度の導入、地区公民館の地域運営、組織・機構の見直し、小学校給食の民間委託などを進めてきました。

#### (2) 第2次市政一新プログラムの取組（平成 19～21 年度）

平成 19 年度からの第 2 次市政一新プログラムは、改革の第 2 ステージと位置付け、「都市内分権の推進」、「効率・効果的な自治体運営の推進」を 2 つの柱として、将来を見据えた基盤づくりのために、改革の流れを進化させながら、引き続き取組を進めました。

都市内分権の推進については、地域づくり組織条例を制定するなど地域予算制度とともに地域づくり組織の仕組みの構築に向けた取組や、市民公益活動の促進に向けて新たに開設した市民情報交流センターに市民活動支援センターの設置を行いました。また、総合窓口センターの設置や行政内部での意思決定の権限を下位に委譲するなど、市民の身近なところでの行政の意思決定の仕組みなどにも取り組みました。さらに、限られた財源を有効活用し、効果的に適切な主体が必要なサービスを担っていくために、行政評価制度、目標管理制度及び考査制度を中心とした行財政運営マネジメントサイクルの中で、事務事業を「市民の視点」・「経営の視点」で見直す取組も進めました。

こうした取組によって、平成 18 年度を基準とした歳入増、歳出削減を合わせた効果抑制額は、3 年間で約 30 億円となります。この効果額は、歳入増加や歳出の削減・抑制の規模を示すもので、効果抑制額としていますが、これらの取組を行わなかった場合、歳入に見合う歳出とならず、予算も組めなかったこととなります。

#### (3) 市政一新プログラム-完結編-及び財政早期健全化計画の取組（平成 22～25 年度）

「新しい公」の推進などによる多様な主体との適切な役割分担の下、様々な地域課題への対応力を継続的に強化していくことと併せ、財政早期健全化計画の取組と連動させながら、限られた財源の中で、有効性を検証し、事業の選択と集中、市民、地域とともに発展する自立した都市経営を目指す取組を進めました。

具体的には、市民力・地域力の更なる発揮を目指して、市内 15 地域の地域ビジョン策定の促進

やゆめづくり協働事業提案制度など新たな地域予算制度の構築を進めるとともに、事務事業のあり方や実施手法を点検し、これらの最適化に向けて、行政評価の実施やその評価を予算編成につなげる行財政マネジメントの仕組みづくり等に取り組みました。

また、地域部・子ども部の新設など重点施策の推進に向けた組織体制の見直しを行うとともに、収納対策強化をはじめ、未利用市有財産の売却やネーミングライツ導入など各種財源の確保、継続的な人件費の抑制など財政健全化に向けた取組も進め、平成22年度から平成24年度までの3年間で、約30億円（目的基金の活用：5.5億円を除く。）の取組効果額となりました。

## 2. これまでの取組の検証

### (1) 地域力が活きる「新しい公」

都市内分権の推進を目指し、自主・自立の新しいまちづくりの仕組みや行政システムの創造など、行政運営の枠組みの抜本的な変革を進め、市民起点の市政、市民と行政の互いの役割と責任を自覚しながらの「新しい公」に基づく福祉の理想郷づくりの実現に向けた取組を推進しました。

具体的には、まちづくりを市民自らが考え、自ら行うことを目指し、平成15年4月に使途自由で補助率や事業の限定がない「ゆめづくり地域予算制度」の創設とともに、平成17年6月には、名張市自治基本条例や名張市市民公益活動促進条例を制定し、地域等の自主的・主体的なまちづくりに向けた取組を本格的にスタートさせました。

平成21年3月には、都市内分権の更なる推進を図るため、名張市地域づくり組織条例を制定し、地区公民館等を単位とする市内全15地域で設立された地域づくり組織において、地域の課題解決のための事業を自ら実施するなど、現在も積極的なまちづくり活動が展開されています。加えて、平成24年3月には、地域の特性を活かした個性ある将来のまちづくり計画として地域ビジョンが市内全15地域で策定され、このビジョンの実現・推進に向けた取組として、市組織体制を見直し、地域部を新設するとともに、ゆめづくり協働事業提案制度を構築し、地域と市が協議しながら新たなサービスや価値の創出を目指す取組を進めています。

そのような取組を進めている一方で、人口減少・少子高齢社会を迎え、自治体間競争の激化が予想されることから、引き続き、市民や市民団体、企業などの多様な主体と行政とのパートナーシップの下、それぞれの役割と責任を認識しながら、全員参加の社会の実現、地域経済の活性化につながる取組が必要となっています。

### (2) 最適に機能する行政

自立した自治体として、限られた経営資源を効率的に活用できる体制の整備、また、分権時代の多様な課題や急速に変化する社会情勢に柔軟に対応していくために、有効に機能する行政組織の構築を目指した取組を進めてきました。

本市では、平成15年度よりフラット・フレキシブル・フロント化を基本とし、課・係を廃止した室制度の導入、課長補佐等の中間管理職の廃止、権限の委譲などの見直しを進め、平成18年度には小規模室の統合や担当部長、担当監、担当室長及び副室長の配置等の組織改編を実施しました。また、平成19年度には、平成20年度から平成24年度までの5年間で期間とした「組織・機構の見直し方針」を定め、部の統合、部室制度の再構築、組織のスリム化及び庁内分権推進の観点から、段階的な見直しを進めました。平成20年度には、部室の大括り化の視点を加え、大規模な室の統合整理を行い、平成21年度以降においては、市民等庁内外の影響を考慮しながら、政策・施策の

推進に向けた部室の新設など、効果的・効率的な行政運営や行政需要、職員数縮減等に適応した組織づくりを進めてきました。そのような組織・機構の見直しに加え、職員定数の適正化に向けては、職員配置等の見直しを進め、新たな行政課題に対応した簡素で効率的な執行体制の整備に努め、定員適正化計画を作成し、その取組を推進してきました。

### <職員数の推移>

(単位：人)

	H14	H15	H16	H17	H18	H19	H20	H21	H22	H23	H24	H25
合計職員数(A) (各年4月1日現在)	879	860	833	821 (926)	815 (923)	900	892	874	869	866	861	865
普通会計 計	596	567	553	537	529	604	597	586	578	580	571	565
一般行政部門	461	440	431	418	412	393	387	382	369	364	362	360
教育部門	135	127	122	119	117	110	103	96	97	103	94	91
消防部門(B)	0	0	0	0 (105)	0 (108)	101	107	108	112	113	115	114
公営企業等会計 計	283	293	280	284	286	296	295	288	291	286	290	300
病院(C)	213	208	202	205	207	216	215	215	217	223	231	236
水道	44	43	39	38	37	32	32	29	29	25	20	22
下水道	0	17	17	18	18	18	19	17	17	17	17	18
その他	26	25	22	23	24	30	29	27	28	21	22	24
消防部門・病院を除いた 職員数(A)-(B)-(C)	666	652	631	616	608	583	570	551	540	530	515	515
対 H.14 年度との比較	-	-14	-35	-50	-58	-83	-96	-115	-126	-136	-151	-151

※伊賀南部消防組合の解散に伴い、平成19年4月1日から市が消防に関する事務を行うことになったため、消防部門の職員数を加えています。

厳しい財政状況の中、市民にとって真に必要な事業を継続的に実施していくためには、引き続き、職員数及び人件費の抑制を図ることが不可欠ですが、職員数の過剰な抑制は、新たな市民ニーズや権限移譲による事務量増加への対応に支障を来たします。

限られた職員で、専門化・複雑化する行政ニーズに応えていくためには、個々の職員が持つ能力を更に高め、チーム（組織）としての業務水準の維持・向上を図るとともに、今後策定予定の第3次となる職員定員適正化計画に定める職員数と事務量のバランスに配慮し、事務や事業の見直しや整理に取り組みながら、効果的・効率的な組織体制や人事配置を目指す必要があります。

### (3) 持続可能な財政運営

財政健全化緊急対策をはじめ、市政一新プログラムに基づく行財政改革及び財政早期健全化計画の推進など様々な改革の取組により、「財政再建団体への転落」という最大の危機を回避することができました。加えて、リーマンショック等の経済危機や国の三位一体改革など、地方を取り巻く厳しい財政環境の中、財政非常事態宣言以降、これまで単年度黒字決算を継続することができました。

特に、ここ数年間は、土地開発公社の清算や中央西土地区画整理事業に係る地域開発債の償還、市立病院の医師不足に起因する収益悪化や開設時の多額の投資に伴う償還等の負担が集中し、様々な改革の取組によっても、なお不足額が発生する厳しい状況でした。これに対しては、財政調整基金等の取崩しをはじめ、特定目的基金及び水道事業会計からの借入れ並びに退職手当債の借入れ、さらには、未利用公共用地の前倒し売却等による財源の確保により、赤字決算を回避する緊急・危機回避的な財政運営を余儀なくされてきたところですが、こういった課題が解決に向かい、足腰の

強い持続可能な行財政運営への転換を図るための環境を整えることができました。

しかし、こうした成果をあげる一方で、単独自立の道を選択したことにより、交付税等の地方財政措置も含めた財政環境が著しく悪化しており、財源不足対応のために発行した市債の後年度負担をはじめ、財政調整基金が平成25年度末で60万円と枯渇状況にあります。また、市立病院においては、医業収益確保に向けた経営健全化の取組により、経営状況は改善基調にあるものの、病院事業会計への繰出金の減少には至っていません。これらのことを要因として、実質的には、構造的な財源不足が続いており、市民の期待に応える施策や本市の成長をけん引する施策に十分な財政措置ができない現状となっています。

一方、今後に目を向けますと、急激な高齢化による扶助費の大幅な増加が見込まれ、老朽化する公共施設の維持・更新が喫緊の課題となっており、これらに対応するための体制づくりや財政出動が必要となります。また、歳入面においては、生産年齢人口の減少等により、根幹である市税収入の大きな伸びが期待できず、国の地方に対する支援のあり方も流動的であり、当面は、厳しい財政状況が続くものと見込まれます。

こうした状況において、今後も社会経済情勢に的確に対応しながら、市民の期待に応えられる施策や事業を確実かつ的確に実施していくためには、この数年間で、真に持続可能な自治体としての基盤強化及び行財政システムの再構築に向けた取組を行う必要があります。

## Ⅱ. 社会情勢の変化と本市の状況

### 1. 本市を取り巻く環境

#### (1) 自治体を取り巻く環境変化

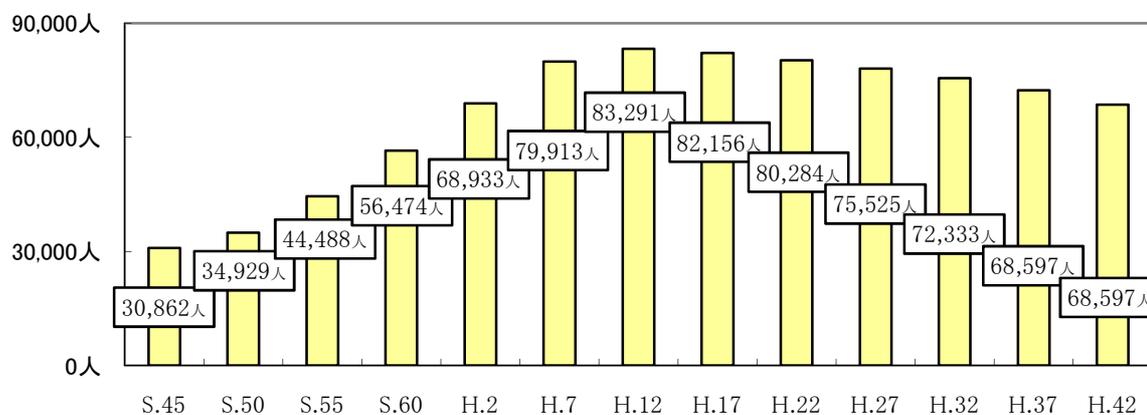
現在の日本経済は、持ち直しの兆しを見せているものの、人口減少や少子高齢化の急速な進展、世界経済の停滞等により先行きは依然不透明で、税収の大幅な回復は見込めない状況にあります。また、国の財源不足も大幅に拡大しており、経済回復に期待する待ちの姿勢では、財政運営の更なる硬直化を招き、市民生活に大きな影響を及ぼすことから、引き続き、行財政運営の改革を進める必要があります。

取り巻く環境	直面する課題
<ul style="list-style-type: none"> <li>◇長引く景気低迷、人口減少</li> <li>◇施策推進に係る新たな事業着手、国・県からの権限委譲に伴う行政範囲拡大</li> <li>◇少子高齢化の進行</li> <li>◇公共施設等の老朽化</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◇市税、普通交付税等減少のリスク</li> <li>◇業務内容の専門化・複雑化、業務量の増大</li> <li>◇扶助費の増大</li> <li>◇維持管理費、修繕費等の増大</li> </ul>

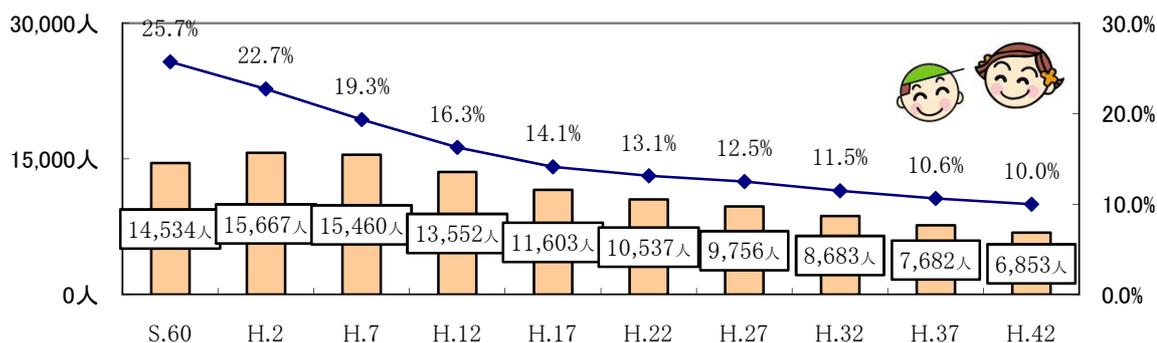
#### (2) 人口減少・少子高齢化の進行

本市の人口は、昭和40年代後半から急激な増加を続け、平成12年をピークに、その後、減少に転じており、国立社会保障・人口問題研究所の推計では、今後も減少傾向が続くものと見込まれています。また、高齢者人口（65歳以上）が増加傾向にある一方で、それを支える生産年齢人口（15～64歳）や年少人口（14歳以下）の割合は低下傾向にあります。

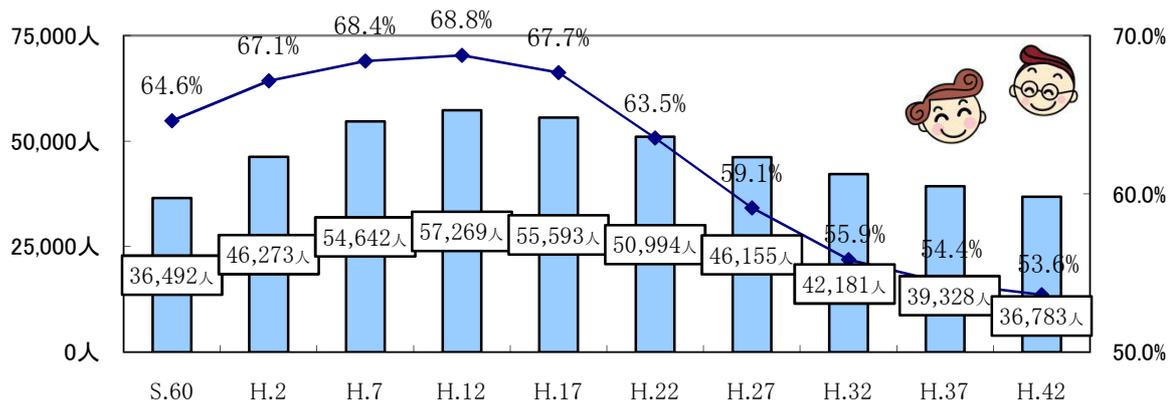
<人口の推計（総数）>



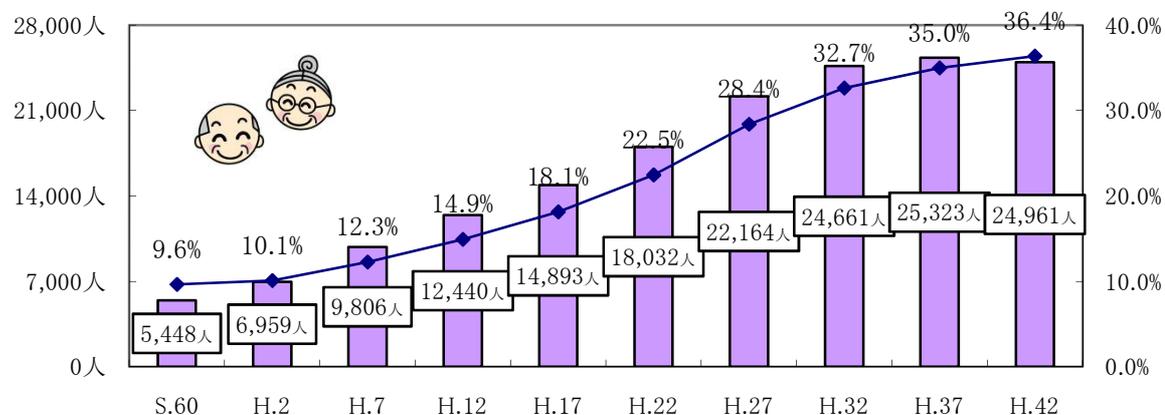
<年少人口の推計>



### <生産年齢人口の推計>



### <高齢者人口の推計>



出典：平成22年まで(国勢調査:各年10月1日)、平成27年から(国立社会保障・人口問題研究所 2013年3月発表)

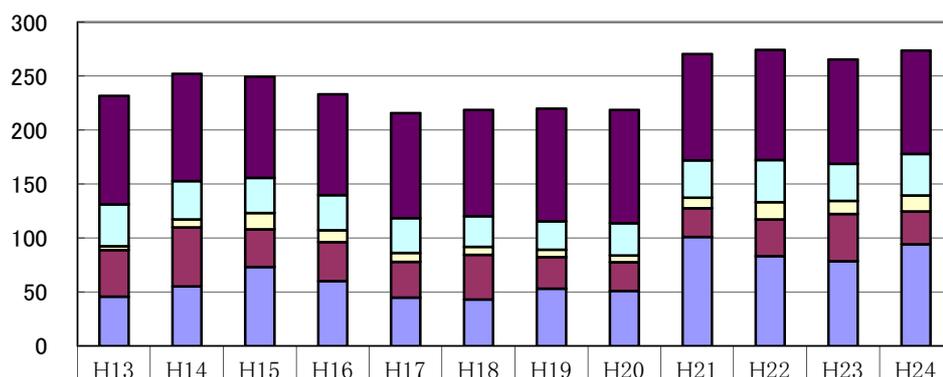
## 2. 本市の財政状況

### (1) 歳入決算額の推移

歳入総額に占める一般財源の割合は、ここ10年減少傾向にあります。これは歳入総額の約4割を占める市税の伸び悩みが一つの要因ですが、最も大きな要因は平成の大合併に伴う非合併団体に対する交付税の削減であり、地方自治体の一般財源の標準的大きさを示す指標である標準財政規模(市税〔滞繰分を除く。〕+譲与税・交付金+普通交付税+臨時財政対策債)は、平成14年度において前年度比2億6,600万円の減、平成20年度には平成13年度比で6億8,200万円の大幅減となっています。社会保障関係経費の増などに対応し、ここ数年は増加傾向となっていますが、地方負担も増加しており、状況は年々厳しくなっています。

今後、市税収入は生産年齢人口の減少に伴う個人市民税の減や地価の下落による固定資産税の減、また、法人税率の引下げの流れ等により減少傾向が続くものと考えられ、地方交付税を含めた地方一般財源の減は本市の財政運営に直接大きな影響をもたらすことから、今後の国の動向を十分注視していく必要があります。

(億円)



■市税	100.7	99.5	93.7	93.8	97.4	98.5	104.6	105.1	98.6	102.1	96.6	95.9
□地方交付税	38.7	35.5	32.6	32.5	32.2	28.5	26.4	29.7	34.4	38.9	34.3	38.5
□臨時財政対策債	3.5	7.4	15.1	11.0	8.4	7.5	6.8	6.4	9.9	16.3	12.2	14.8
■その他一般財源	43.2	54.7	35.1	36.1	33.2	41.3	29.3	26.5	26.5	34.0	43.8	30.3
■特定財源	45.9	55.4	73.4	60.4	44.9	43.4	53.3	51.4	101.4	83.4	78.9	94.5

(単位：億円)

	H13	H14	H15	H16	H17	H18	H19	H20	H21	H22	H23	H24
歳入：総額	232.0	252.5	249.9	233.7	216.1	219.1	220.4	219.0	270.8	274.6	265.7	274.1
歳入：一般財源	186.1	197.1	176.5	173.3	171.2	175.7	167.0	167.6	169.4	191.2	186.8	179.6
歳入総額に占める市税割合	43.4%	39.4%	37.5%	40.1%	45.1%	45.0%	47.5%	48.0%	36.4%	37.2%	36.3%	35.0%
歳入総額に占める一般財源割合	80.2%	78.1%	70.6%	74.2%	79.2%	80.2%	75.8%	76.5%	62.5%	69.6%	70.3%	65.5%

(単位：億円)

	H13	H14	H15	H16	H17	H18	H19	H20	H21	H22	H23	H24
標準財政規模	158.3	155.6	153.5	151.7	151.0	151.7	151.5	151.5	153.9	155.1	155.5	155.0
前年度比	-	△ 2.7	△ 2.1	△ 1.8	△ 0.7	0.7	△ 0.2	△ 0.0	2.4	1.2	0.5	△ 0.6
H13 年度比	-	△ 2.7	△ 4.7	△ 6.6	△ 7.3	△ 6.6	△ 6.8	△ 6.8	△ 4.4	△ 3.2	△ 2.8	△ 3.3

## (2) 歳出決算額の推移

歳出総額に占める義務的経費の割合は、ここ10年増加傾向にあります。

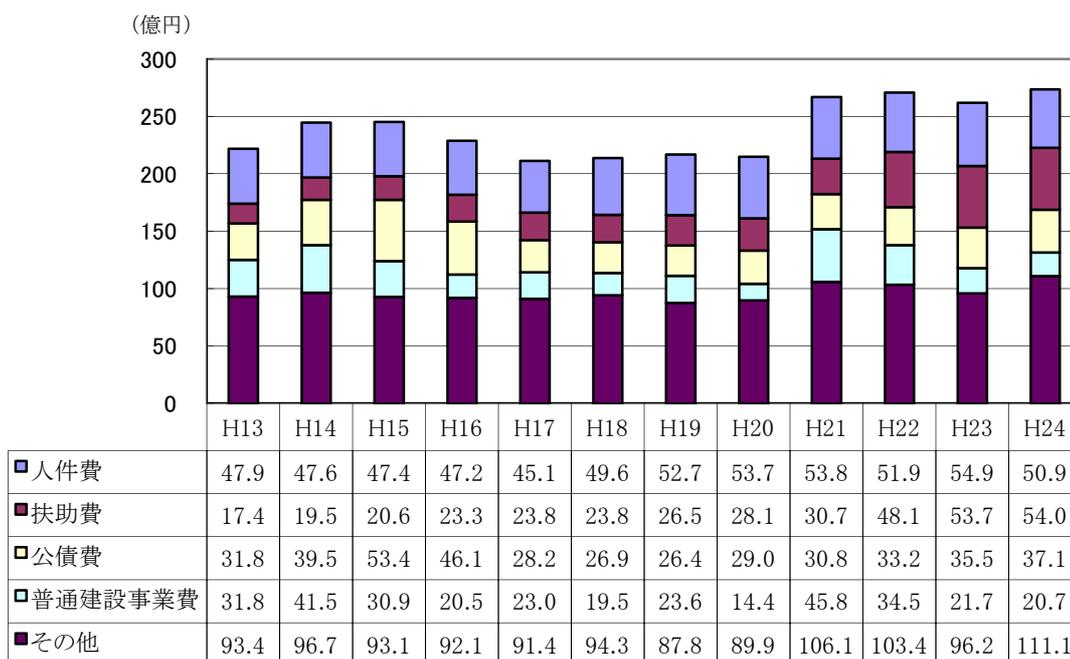
性質別では、人件費は、定員適正化計画に基づく職員数の抑制をはじめ、給与の抑制措置等による減要素があるものの、団塊の世代の大量退職等による退職手当増により全体としては増加しています(平成19年度からの人件費は、消防部門の編入により増となっています。)

扶助費についても、高齢化等に伴う生活保護費や障害者自立支援費等の自然増をはじめ、保育所民営化による措置費や児童手当等の拡充等により大幅な増となっています。

公債費は、地方交付税の代替財源である臨時財政対策債の償還費増をはじめ、土地区画整理事業会計や消防組合の市債の一般会計への編入等により増加傾向にありますが、地域開発債の償還が終了したことや普通建設事業が抑制傾向であることなどから、今後は、臨時財政対策債の償還費を除くと、中長期的には減少するものと考えています。

普通建設事業費については、各年度の事業量によりバラツキがありますが、ここ数年間は鴻之台公共施設用地や希中央公益施設用地の買戻し経費をはじめ、土地開発公社の清算に伴う代位弁済経費等、財政健全化を目的とした経費負担が多くを占めており、消防庁舎等の建設や学校の耐震改修等、市民の安全安心に関わる事業等を除けば、ここ10年間のハード整備については抑制傾向にあるといえます。

今後、人件費については、職員数の適正化などを進めることとしていますが、扶助費は高齢化の進展等により今後も増加が続き、普通建設事業費についても、これまで既存施設の修繕・更新を抑制してきたことにより、計画的な改修が必要となることから、引き続き、事業の選択と集中、スクラップアンドビルド等による歳出抑制や更なる事業の効率化が必要となります。



(単位：億円)

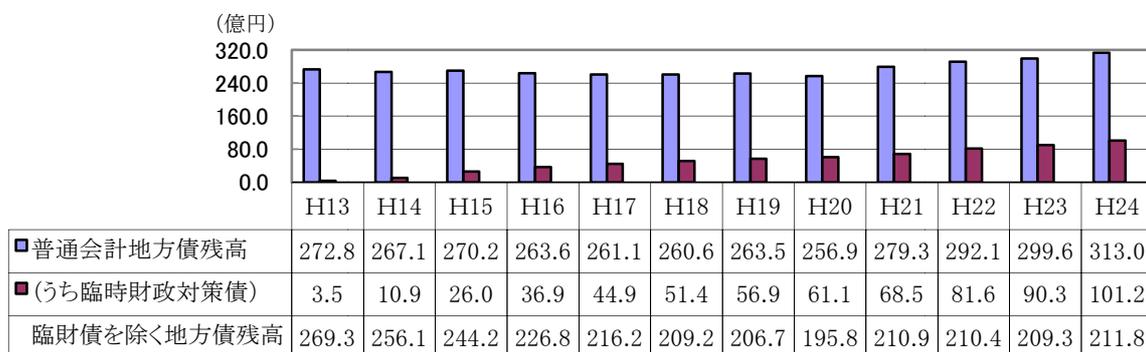
	H13	H14	H15	H16	H17	H18	H19	H20	H21	H22	H23	H24
歳出：総額	222.2	244.7	245.4	229.1	211.5	214.1	217.0	215.0	267.2	271.1	262.0	273.8
歳出：一般財源	176.3	189.3	172.0	168.7	166.6	170.7	163.7	163.6	165.7	187.7	183.2	179.3
歳出総額に占める 義務的経費割合	43.7%	43.5%	49.4%	50.9%	45.9%	46.9%	48.7%	51.5%	43.1%	49.1%	55.0%	51.9%
歳出総額に占める 一般財源割合	79.3%	77.4%	70.1%	73.7%	78.8%	79.7%	75.4%	76.1%	62.0%	69.2%	69.9%	65.5%

### (3) 市債残高の推移

本市の市債残高（普通会計ベース）は、平成11年度から平成20年度までについては、普通建設事業の抑制により、普通交付税の代替財源である臨時財政対策債を除くと減少していました。しかし、平成21年度から平成24年度までは、土地開発公社の健全化計画に沿った鴻之台公共施設用地や希中央公益施設用地の買戻し経費をはじめ、団塊世代職員の大量退職に伴う退職手当増、さらには土地開発公社の解散に係る債務の代位弁済経費等、多額の経費負担が集中したことから、市債残高は一転増加となりました。

今後は、土地開発公社の清算完了など、財政健全化の取組が進んでいることや、普通建設事業の

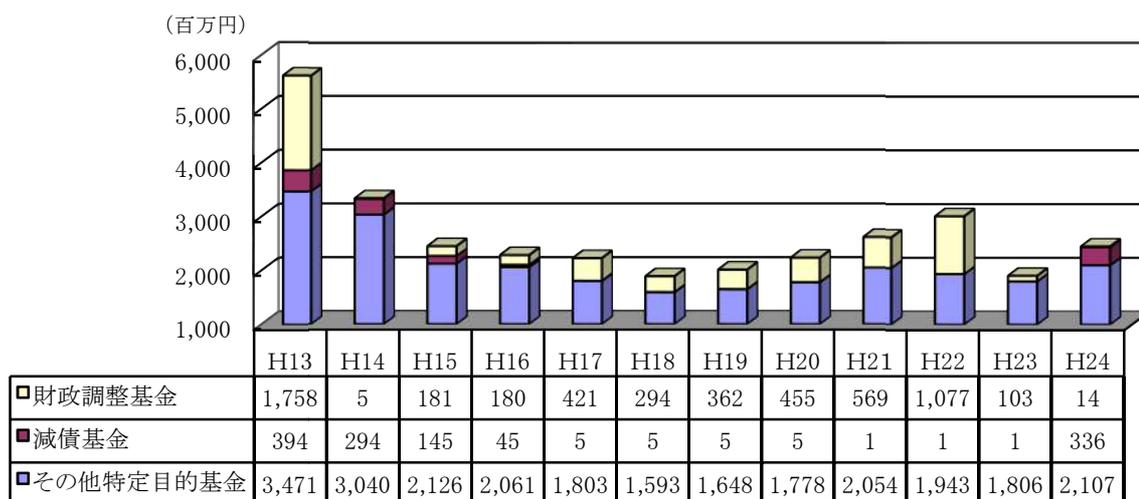
抑制等により市債残高の減少に努めていきますが、一方で、既存の公共施設の老朽化に伴う大規模改修等、新たな経費負担も想定されるため、既発債の元金償還額を超える借入を極力行わないことが必要となります。



#### (4) 基金残高の推移

市の貯金である基金のうち、財源を調整するための基金として財政調整基金及び減債基金があり、これらの基金残高の増減が実質的な収支を示しています（定額運用基金である土地開発基金は除く）。これらの財源調整のための基金は、平成7年度では約60億円の残高がありましたが、主要事業の実施や収収不足等を補うために取り崩さざるを得なくなり、平成14年度にはほぼ枯渇状態となり、その後も低い水準で推移していることから、基金による年度間調整が困難な状況となっています（平成22年度の一時的な増は、企業の吸収合併に伴う法人市民税の一時的増収分の積立てによる）。

財政調整基金は標準財政規模の10～15%が適正水準といわれており、本市では15～20億円程度の積立てが必要であることから、健全で持続可能な財政構造への転換を図るためには、今後、計画的に基金の積立てを進める必要があります。



### Ⅲ. 行財政運営の確立に向けた取組

#### 1. 今後の取組について

##### (1) 基本的な考え方

市政一新プログラム等の取組推進を図り、コストダウン及びパフォーマンスアップに向けた行財政改革を進めてきたことにより、市財政の危機的状況は脱することができました。

その一方で、財政調整基金が枯渇しているほか、市税収入や交付税の大幅な増収も期待できないことから、楽観視できない財政状況が今後も続くものと見込まれ、歳入に見合う予算規模の適正化を図りながら、総合計画に掲げる施策を効果的に推進するための財政運営の確立が喫緊の課題となっています。

また、かつてない少子高齢化社会の到来や市民からの新たな期待やニーズ、精神的豊かさや生活の質の向上を重視する価値観の多様化など、社会経済情勢の変化や成熟社会に対応できる自立した自治体として、将来にわたって持続可能な行政運営に努める必要があります。

市政一新としての取組は完結を迎えましたが、市民の期待に応える施策を確実かつ的確に実施し、魅力ある名張づくり、名張の価値の底上げにつながる事業や施策を推進していくため、市政一新市民会議からの提言も踏まえながら、活力と希望に満ちた名張の未来を創造するため、行財政運営の確立に向けた取組を進めます。

##### < 市政一新市民会議からの提言（平成 25 年 3 月） >

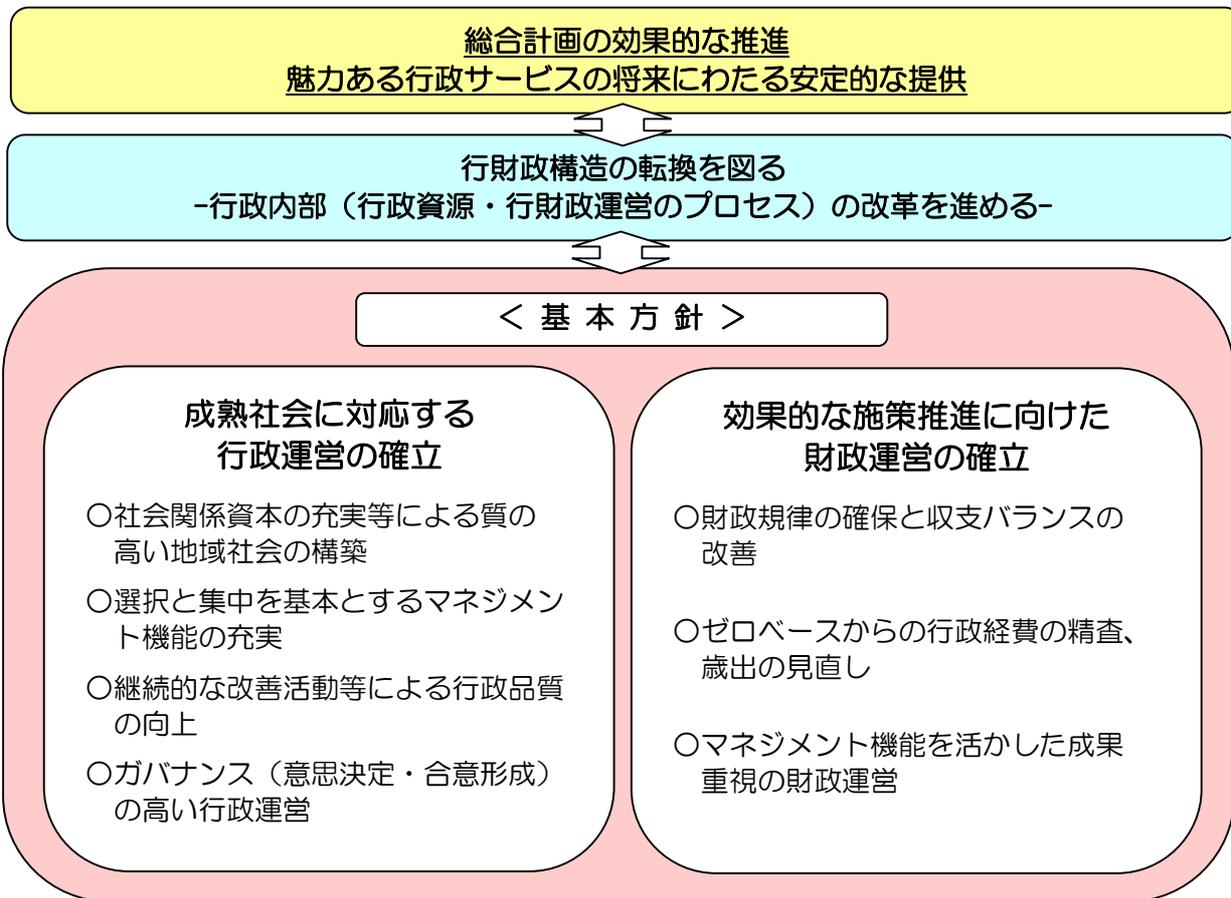
1. 地域力や市民力が発揮されるよう、単なる情報提供に留まらず、将来のビジョンや問題意識が地域内・地域間で共有される仕組みや体制の整備に努めること。また、地域ビジョンの実現に向けて新たに創設された「ゆめづくり協働事業提案制度」については、地域の資産形成に繋がるような制度運用に留意すること。
2. 単なるコストダウンではなく、施策の選択と集中によるパフォーマンスの向上をめざす段階にステップアップする必要がある。次世代に向け、生産性の効果が見込まれない取組に資源を集中するのではなく、産業誘発や定住条件の向上など、名張躍進に向けて効果が期待できる新たな政策提案やその実践に、積極的かつ柔軟に取組むこと。
3. 多様な行政課題や市民ニーズに的確に対応するため、職員の意識改革と能力開発は極めて重要であることから、専門性の確保や個人の適正、また、心身の健康管理に配慮しながら、人材育成や職場環境づくりを進めること。加えて、職員がやりがいや意欲を持って働くことができる人事評価制度の構築に努めること。
4. 行財政改革の推進にあたっては、市民の理解と協力が不可欠であり、そのためには、市の財政状況など行政情報を的確に、また、分かりやすく伝える必要がある。これまで以上に、踏み込んだ情報提供を行うことにより、市民との相互理解を深め、行財政構造の転換に、引き続き、強力に取組むこと。

##### (2) 取組の方向性

魅力ある行政サービスを将来にわたり安定的に提供できる行財政構造への転換を図るため、行政資源や行財政運営のプロセスといった行政内部の改革を進め、総合計画の効果的な推進を目指します。

総合計画は、市の様々な分野別の計画や施策の基本的な指針としての役割を持つものですが、新たな総合計画の推進、また、将来にわたって魅力ある行政サービスを提供することを可能とするために必要となる行政サイドの改革の道筋として、平成26年度から平成29年度までの4年間で重点的に取り組む事項を「2. 今後の取組事項」に定めます。

### 基本的な考え方



## 2. 今後の取組事項

次に掲げる事項について、重点的な取組を進めることとしますが、次に掲げていないものであっても、本市の行財政運営の改善につながる取組については、目標管理制度等を活用しながら、自律的な取組を進めることとします。

### （1）成熟社会に対応する行政運営の確立

#### ①市民力・地域力の更なる醸成と質の高い地域社会の構築

超高齢化社会を迎えるなか、元気な名張を創造するためには、これまで築き上げてきた地域力が一層発揮されるよう、引き続き、市民主体のまちづくり、積極的な地域資源の活用を基本とし、多様な主体が協働して取り組むまちづくりが深化するような制度の点検や更なる質の向上に向けた取組を進めます。

#### ②行財政マネジメントシステムの充実

これまでの市政一新の取組の中で構築された行政評価（事務事業評価・施策評価）をはじめ、

様々な仕組みや制度を有機的に連動させ、必要性（市民が求めている行政サービスか）、経済性（コスト抑制が一層図れないか）、効率性（市民が元気の出るサービスを提供できているか）、有効性（目指す効果が達成できているか）などあらゆる視点から、事務事業をスクラップするシステムを構築しながら、市民の期待に応える施策や事業を予算編成につなげていく取組を進めます。

### ③公共施設等マネジメントの確立

昭和40年代以降の住宅地開発による人口増加をはじめとする社会環境の変化や市民ニーズの多様化等に合わせて整備、拡充を進めてきた公共施設については、経年による老朽化や設備機能の低下、さらには耐震化への対応など、改修等が必要な時期を迎えていることから、本市が所有する公共施設について、中長期的な維持管理・更新等を見据えた施設の管理運営を分野横断的に行うマネジメント体制の整備と「公共施設等総合管理計画」の策定に向けた取組を進めます。

### ④知恵を出し変わり続ける人材の育成

「新しい公」の取組を進めることで多様な主体との協働による事業展開が拡大し、職員には適正な事務執行に加え、様々な主体との幅広い人的ネットワークを築きながら、それぞれの力を上手く引き出すコーディネーターとしての新たな役割が求められています。専門化・複雑化する行政ニーズに応じていくために、職員一人一人の説明能力や判断力、政策形成力など職員の持つ能力が最適に発揮されるような取組を強化するとともに、厳しい財政状況や社会環境の変化に柔軟に対応して自ら改革に向けて行動することができる人材の育成強化を図ります。

### ⑤職員のモチベーション向上と庁内協働の取組

仕事に対する意欲や満足度は、上司・同僚からの声掛けをはじめ、周囲の人々から認められることを実感することで大きく向上します。小さなことでも評価する（認める）、感謝するような風土づくりとともに、職場やグループでの業務改善活動や職員表彰など職員同士のコミュニケーションの更なる充実が図られるような取組も併せて進め、職員の仕事に対するモチベーションの向上と市民サービスの質の向上に向けた取組を進めます。

### ⑥ワーク・ライフ・バランスの推進

職員が担う業務は増加傾向にあり、急ぎの業務等でやむを得ない残業が続くケースもありますが、恒常的な超過勤務は心身に悪影響を与え、生産性を低下させます。恒常的に残業が続いている場合はその原因を見極めながら職場環境や業務の見直しや縮減を図るとともに、職員一人一人がタイム・マネジメントのスキルを身に付けて、限られた時間の中で最大限の成果を出すことが意識できるような取組を進めていきます。

### ⑦信頼される自治体組織マネジメントの向上と効果的な組織体制の構築

職員が高い倫理観で創造的・主体的に職務を遂行し、公平・公正な行財政運営によって市民に信頼される市政を確立するため、引き続き、法令等の遵守に向けた取組を進めます。また、職員数の抑制や業務の専門化等により、主担当者以外の業務内容の理解や確認が困難な個人完結型の業務プロセスが増加傾向にあることから、チェック機能の向上に向けた組織体制の見直しを進め、内部統制による組織のマネジメントの向上を図ります。

## (2) 効果的な施策推進に向けた財政運営の確立

### ① 財政規律を重視した財政運営への転換

#### ア. 財政調整基金の計画的な積立

平成25年度末の財政調整基金残高は、ほぼ枯渇していることから、社会経済情勢の変化に伴う新たな財政需要にも即応できるよう、一般的な残高水準とされる標準財政規模の10%（約15億円）を視野に入れつつ、当面の目標額を2億円以上として計画的に積み立てます。

※ 財政調整基金残高

平成25年度末：60万円⇒平成30年度末：2億円

#### イ. 市債残高の圧縮

後年度の公債費負担及び地方債残高を圧縮するため、一般会計における市債発行額を抑制するなどにより、市債残高（実質的な地方交付税である臨時財政対策債を除く。）を30億円程度削減します。

※ 一般会計市債残高（臨時財政対策債を除く。）

平成25年度末：206.95億円⇒平成30年度末：178億円

### ② ゼロベースでの行政経費の適正化

#### ア. 全ての事務事業についての総点検

初期の目的を達成した事業や需要が乏しい事業の廃止を行う「スクラップ・アンド・ビルド」と、効果目標と期限を定め、あらかじめ終期を設定する「サンセット方式」を徹底するとともに、新規事業の立上げや拡大に際しては、「他の事業費（歳出）の削減又は歳入の増収による恒常的財源の確保」が見込まれることを前提とする「ペイアズユーゴー原則」のルール化を図ります。

#### イ. 特別会計や企業会計等に対する繰出金の抑制

特別会計等の運営は独立採算が原則であるため、歳入にあっては収納率の向上、未収金の解消等に努め、歳出にあっては徹底したコストの削減と効率的な事業の執行に取り組み、一般会計からの繰入金に頼らない「自立した特別会計等」の確立に努めます。また、病院事業会計については、早期の経営健全化に向けて、これまでの改革プランの取組の上に立って、さらに、医業収益の改善に向けた経営手法及び経営形態への転換のための取組を進めます。

#### ウ. 総人件費の抑制

名張市職員定員適正化計画に定める職員数と事務量のバランスに配慮し、事務や事業の見直しに取り組みながら、給与水準の適正化や昇給・昇格制度の運用見直し、臨時職員等の適正配置に向けた取組を進めます。

### ③ 財政の自立と安定性のための自主財源の確保

消費税上げによる税負担の転嫁及び受益者負担の適正化を図る観点から、使用料及び手数料等の負担水準の検証及び見直しに向けた取組を進めるほか、ふるさと納税の更なる推進、企業誘致による雇用創出や市有施設を活用した財源確保の取組、さらに、将来の政策目的実現の手段としての市税超過課税等の導入を進めます。

参考:これまでの行財政改革の取組効果と今後の目標効果額

(1) 第1次市政一新プログラム及び財政健全化緊急対策の取組(平成15~18年度)

主な取組内容		効果額 (億円)
第1次市政一新プログラム	1.情報提供・共有の推進(広報月4回発行、情報公開・開示の充実など)	(小計 A) 10.2
	2.市民との対話(市民意識調査の実施など)	
	3.成果重視の行政(行政評価制度の構築・運用など)	
	4.経営観点の導入(職員定数の適正化、使用料・手数料等の見直しなど)	
	5.経費節減と合理化(光熱水費削減、入札制度や業務委託の見直しなど)	
	6.民間活力の導入(小学校給食民間委託、体育施設管理の民間委託など)	
	7.電子市役所の推進(総合窓口センター開設(H.19.7月)準備など)	
	8.市民主体のまちづくり行政の推進(地域予算制度導入、公民館地域運営など)	
	9.シティズンズチャーター制度(市民と行政の約束制度など)	
	10.行政の自立(自治基本条例の制定など)	
財政健全化緊急対策	・総人件費の抑制(職員給料・管理職手当の削減、特別職等5役の給料・期末手当削減、特別手当・時間外勤務手当見直しなど)	4.8
	・内部管理経費の削減(旅費・消耗品費・食糧費・光熱水費等削減、施設管理経費削減など)	8.2
	・市民サービスの見直し(各種サービス施策、給付事業、補助金の見直しなど)	7.2
	・投資的事業の抑制(新規・継続事業の見直しによる経費抑制など)	28.0
	(小計 B)	48.2
重複効果額(C)		3.8
(合計)(A+B-C)		54.6

(2) 第2次市政一新プログラムの取組(平成19~21年度)

主な取組内容		効果額 (億円)
1.都市内分権の推進		
(1)地域協働の推進(「新しい公」の基本方針策定、「新しい公」推進の委託事業、地域づくり組織条例の制定、庁内体制整備(地域政策室・地域経営室の設置)など)	0.1	
(2)地域の自立の促進と市民活動の推進(地域づくり組織と市民活動団体の協働促進、名張市市民情報交流センターの開設など)	-	
(3)民間活力の導入(ごみ収集業務の民間委託推進、指定管理者制度の導入、箕曲保育所の民営化など)	0.8	
2.効率・効果的な自治体運営の推進		
(1)職員・組織の改革(職員抑制、職員給料等のカット 総合窓口センターの開設など)	7.8	
(2)公正の確保と透明性の向上(情報公開制度の一層の充実、考査制度を活用した事務事業の評価、改善及び見直しなど)	-	

(3)行財政運営システムの構築(行財政マネジメントサイクルの構築、目標管理制度の導入など)	-
(4)行財政運営の効率化(市立病院・土地開発公社など地方公営企業・外郭団体等の経営改善、就学前教育・保育の推進(業務窓口の一本化)など)	0.2
(5)財政の健全化(広報・公用車・共通封筒への有料広告の導入、一般廃棄物手数料の見直し、家庭ごみの有料化など)	21.6
(合計)	30.5

### (3) 市政一新プログラム-完結編-及び財政早期健全化計画の取組(平成22~25年度)

市政一新プログラム-完結編-(主な取組内容)		
1. 参画・協働の推進と情報共有(地域ビジョンの策定、ゆめづくり協働事業提案制度構築、コミュニティビジネスの促進、電子メールを活用した「広報なばりメールサポーター」の導入など)		
2. 事務事業の効果的・戦略的な展開(定型事務・共通事務の集約実施、事務事業評価対象事業の拡大(H21:382事業→H24:634事業)、借上型市営住宅の導入・運用、保育所民営化の実施など)		
3. 人材の最適活用と組織・機構(人事評価の実施、組織・機構の見直し(地域部・子ども部の新設)、第2次定員適正化計画の策定など)		
4. 自立と持続可能な財政基盤(特別職及び一般職の給与減額の継続実施、ネーミングライツの導入、未利用市有財産の貸付・売却、土地開発公社の解散など)		
財政早期健全化計画(主な取組内容)		効果額 (億円)
歳入	(1)目的基金の活用(東山墓園管理基金、小波田川流域排水管維持管理基金、開発調整池管理基金からの借入)	5.5
	(2)市有財産の売却等(普通財産の売却、住宅地内の未利用地の貸出促進など)	3.2
	(3)収納強化対策(徴収業務の強化による徴収率向上など)	1.8
	(4)その他の財源確保策(企業誘致による税収確保、既存事業の特定財源確保など)	1.3
歳出	(1)人件費の抑制(職員数の抑制、給与削減の継続実施)	10.2
	(2)臨時雇用職員の削減(臨時雇用職員の抑制)	1.1
	(3)内部管理経費の削減(委託料等の更なる削減)	2.9
	(4)事務事業の見直し(考査制度等の見直しなど)	1.1
	(5)民間活力の導入による効果額(保育所の民営化など)	8.4
(合計)		35.5

※効果額は、平成22~24年度の3か年度の効果額

### (4) 今後の目標効果額(平成26~29年度)

(単位：億円)

項目	H26	H27	H28	H29
全ての事務事業についての総点検、特別会計や企業会計等に対する繰出金の抑制、人件費等の適正化、財政の自立と安定性のための自主財源の確保など	2.5	5.9	7.1	7.7