

# 第4章 持続可能な行財政運営に向けた取組方針

## 1 持続可能な行財政運営に向けた考え方と方向性

### (1) 基本的な考え方

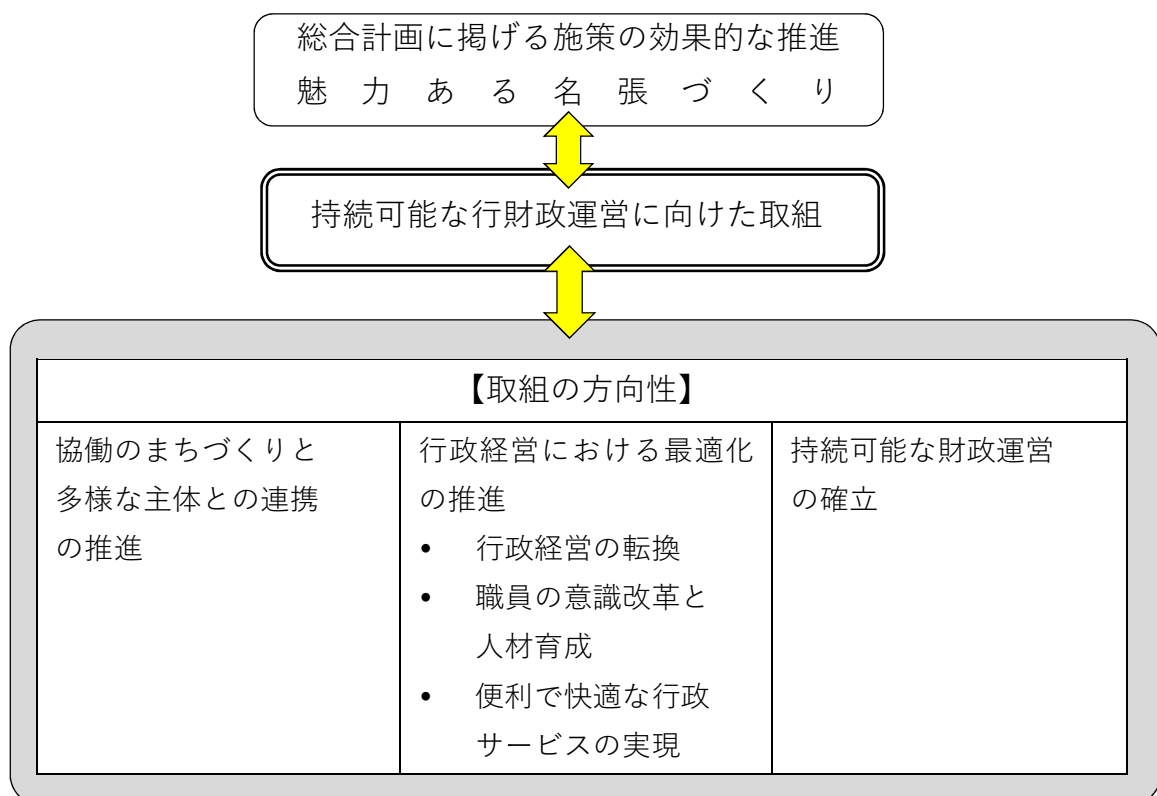
かつてない少子高齢社会の到来や市民からの新たな期待やニーズ、精神的豊かさや生活の質の向上を重視する価値観の多様化など、社会経済情勢の変化や成熟社会に対応できる自立した自治体として、将来にわたって持続可能な行財政運営に努める必要があります。

名張市では、一定水準の行政サービスを維持した上で、更なる躍進の土台づくりを確固たるものにするため、行政改革及び事務改善等の取組を継続しつつ、市民の皆様にも都市振興税などの新たな負担をお願いするなど、独自財源の確保に取り組んできたところです。

今後の見通しとして、高齢化の進行等による扶助費の増加や老朽化する公共施設等の維持・更新に対応するための歳出増加が予想されています。

また、歳入面では生産年齢人口の減少により市税収入の大幅な伸びが見込めず、地方交付税をはじめとする国の地方に対する財政措置も流動的で、伸びが期待できないなど恒常的な財源不足が見込まれることから、「行財政運営の確立に向けた取組」に引き続き、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、持続可能な行財政運営に取り組み、市民の期待に応えることのできる魅力ある名張づくりにつなげます。

【図1】 持続可能な行財政運営に向けた取組に係る基本的な考え方



## (2) 取組の方向性

### ア 協働のまちづくりと多様な主体との連携の推進

人口減少に対応しながら様々な行政課題を克服するためには、行政が一元的に公共サービスを担う役割から、市民・地域・各種団体・事業者などの多様な担い手と行政がお互いの強みを活かした連携・協働を推進又は強化することが必要です。そのためには、多様な担い手と行政が情報を適切に共有し、共通の課題認識を持つことが重要であり、分かりやすく正確な行政情報を積極的に提供・発信し、市政の透明性の向上に努めます。

「名張の強み」である地域づくり組織との連携による地域福祉の取組や民間活力・資金を活用した新たな事業手法の導入など、それぞれの役割分担を踏まえ、多様な主体との連携を積極的に推進することで、行政サービスの質的な向上を図ります。

### イ 行政経営における最適化の推進

#### (ア) 行政経営の転換

本市を取り巻く社会経済状況や財政状況を踏まえると、利用可能な経営資源（ヒト、モノ、カネ）は限定されており、限られた資源と最少の経費で最大の効果を上げることが求められています。

そのためには、これまでの行財政改革の成果を踏まえた「取捨選択」などの経営的な視点に基づき、人材（ヒト）の育成、公共施設等（モノ）の有効活用、事務事業の見直し等を積極的に推進し、経営資源の最適化に取り組む必要があります。経営資源の最適化に当たっては、現在の行政サービスが本市の財政規模（カネ）に見合っているかなど、身の丈に合った見直しを進めることも必要不可欠です。また、多様な市民ニーズに迅速かつ的確に対応するため、スピードと成果、コストを重視した行政経営を推進し、名張市の更なる躍進の土台づくりを目指します。

#### (イ) 職員の意識改革と人材育成

社会経済状況の変化や地方分権改革に伴う新たな行政課題に対応するためには、職員の更なる資質の向上を図るとともに、職員一人ひとりが「市民感覚」を持ち、その能力を最大限発揮できるように環境を整備していく必要があります。

ついては、様々な変化に、創意工夫や新たな発想で迅速に対応できるよう、人事評価制度や各種研修等の活用による職員個々の意識改革と人材育成に取り組み、職員と組織の変革を進めます。

#### (ウ) 便利で快適な行政サービスの実現

市民視点に立った快適で利便性の高い行政サービスが提供できるよう、窓口サービスの更なる効率化及び市民サービスの向上を進めるとともに、各種相談体制の強化などに取り組みます。

## ウ 持続可能な財政運営の確立

社会保障関連経費や老朽化する公共施設等の維持・更新に対応するための歳出増加など、厳しい財政状況が見込まれる中で、将来にわたって安定的な行政サービスを提供するためには、持続可能な財政基盤の確立が不可欠です。

そのために、財政需要の的確な把握と取捨選択、中・長期的な視点に立った計画的な財政運営と合わせて、市税等の徴収強化、受益者負担の適正化など、歳入の更なる確保についても積極的に取り組み、財政の健全化を一層推進します。

【表 1】 財政指標（普通会計）及び健全化判断比率の推移

	H14	H19	H20	H21	H22	H23	H24	H25	H26	H27	H28	H29
経常収支 比率(%)	96.1	93.1	95.8	93.1	92.3	98.8	99	97.6	99.7	98.6	99.7	99.7
財政力指数 (3カ年平均)	0.754	0.807	0.816	0.8	0.767	0.757	0.746	0.75	0.739	0.735	0.732	0.723
健全化判断 比率(※)	実質赤字 比率(%)	-	(12.77)	(12.75)	(12.74)	(12.74)	(12.74)	(12.73)	(12.74)	(12.72)	(12.73)	(12.72)
	連結赤字 比率(%)	-	(17.77)	(17.75)	(17.74)	(17.74)	(17.74)	(17.73)	(17.74)	(17.72)	(17.73)	(17.72)
	実質公債 費比率 (%)	16.0	15.7	15.9	16.5	17.2	17.7	17	16.3	15.5	15.7	15.9
	将来負担 比率(%)	215.4	215.6	219	225	226.9	209.7	181.2	186.8	179.8	194.4	185.9
	(350.0)	(350.0)	(350.0)	(350.0)	(350.0)	(350.0)	(350.0)	(350.0)	(350.0)	(350.0)	(350.0)	(350.0)

※ 健全化判断比率 … 自治体の財政破綻を防止することを目的に、平成19年6月に制定された「地方公共団体の財政の健全化に関する法律」に規定されている指標で、自治体の財政の健全度を判断するものです。( )内の数値は「早期健全化基準」を示しており、4指標のいずれかが、この基準を超えると「財政健全化団体」となります。なお、算定数値がないものは「-」で表示しています。

## 2 持続可能な行財政運営に向けた具体的な取組

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、掲げていない事項であっても、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することで、自律的な取組を進めます。

### (1) 協働のまちづくりと多様な主体との連携の推進

#### ①多様な担い手との協働による市政の推進

「ゆめづくり地域交付金事業」「ゆめづくり協働事業」及び「名張ゆめづくり協働塾」などの実施を通してこれまで築き上げてきた「名張の強み」である地域づくり組織と連携・協働しながら、地域福祉等の地域課題に取り組み、市民が誇りと愛着をもてる住みよいまちづくりを目指します。

協働によるまちづくりを推進するため、市民、地域、NPO、ボランティア、民間事業者及び高等教育機関などの多様な担い手と信頼関係に基づいたパートナーシップの構築を推進します。

#### ②市民との情報共有

「広報なばり」をはじめ、市ホームページやSNSなどの多様な媒体を活用し、市民の視点に立ったわかりやすい情報提供を継続します。

パブリックコメントや市民意識調査、「市長への手紙」などを通じて、潜在的な市民ニーズの把握に努め、市民の意思や要望を市政に反映します。

#### ③民間活力等の活用

行政の果たすべき役割や関与の必要性を検証する中で、民間等に対応可能な事務事業や民間の高度な専門的知識を活用した方が公共サービスの向上が図れる業務については、民間事業者の動向や費用対効果を勘案しながら、アウトソーシングの推進及びPFI手法（＝民間資金等の活用手法）やPPP手法（＝公民連携）の導入並びに公共施設の民営化等を検討します。

また、指定管理者制度の適切な運用と充実に努めることで、公共施設の管理に民間の有するノウハウやサービス提供能力を活用し、更なる住民サービスの向上と、より効果的・効率的な公共施設の運営を目指します。

## (2) 行政経営における最適化の推進

### ア 行政経営の転換

#### ①社会経済状況の変化等に対応できる組織機構の構築

社会経済状況の変化や多様化・高度化する市民ニーズに、迅速かつ的確に対応できる簡素で効率的な組織機構の構築を進めるとともに、組織の目的や目標を十分に理解した上で、市民本位の施策が展開できるよう、職員力と組織力の強化を図ります。

#### ②定員管理の推進

本市では、第1次定員適正化計画及びその策定以前から職員数の削減に取り組んできました。今後は、社会経済状況の変化に伴う新たな課題や多様化・高度化する市民ニーズに対し、限られた職員数で、市民の理解と信頼が得られる行政運営を行うため、「名張市定員管理方針」に基づき、行政サービスの低下を招くことがないように、事務量とのバランスに配慮しながら、職員数と職員配置の適正管理を進めます。

#### ③事務事業や補助金等の評価・検証

限られた行政資源の中で、多様化・高度化する市民ニーズや新たな行政課題に的確に対応するため、効率性や有効性の観点からPDCAサイクルに基づく事務事業や補助金等の評価・検証を行います。

その際には、「前例踏襲に陥っていないか」「事業の目的や手法は適切か」「行政が行うべき事業か」「どの程度まで行うか」などに着目するとともに、事務事業の取捨選択を図る中で、行政として役割を終えた事務事業や補助金等については、「縮小」や「廃止」を進めるなど、サービス内容や提供主体の見直しを進めます。

#### ④給与制度等の適正な運用

国・県の動向や他自治体との均衡に配慮しながら、給料・諸手当の適正な水準の維持に努めるとともに、職員の士気高揚と組織の活性化に資するため、目標管理制度や人事評価制度を的確に実施します。

#### ⑤附属機関の見直し

法令により設置を義務づけられた機関を除く、審議会、協議会などの附属機関について、「名張市審議会等の設置及び運営に関する指針」に基づき、設置の必要性、委員構成や選出方法の見直しなどを進めます。また、報酬額等については、県内市町等の現況を調査し、その結果に基づき、他自治体との均衡を図ります。

## イ 職員の意識改革と人材育成

### ①職員の意識改革

「業務向上委員会」等における事務改善の取組が、前例踏襲や横並びといった意識から抜け出し、型にはまらない自由な発想で新しく物事を創出するなど、生産性や創造性の向上につながるチャンスと捉え、職員同志のつながりを強化することで、職員力と組織力の向上を目指します。

職員が、「名張市職員行動指針」に基づき、全体の奉仕者としての自覚を再確認し、法令や服務規律、さらには社会規範を順守するよう、より一層の意識改革を進めます。

また、人事評価制度を通じて、職員一人ひとりが組織における目的や目標を理解し、業務目標を明確にすることで、主体的な業務遂行を促し、組織全体の士気高揚と公務効率の向上を図ります。

### ②人材の育成・活用

社会経済状況の変化に伴う新たな課題や、多様化・高度化する市民ニーズに適切に対応するため、計画的な研修の実施や職場におけるOJTの活用などにより、職員一人ひとりの資質向上に取り組み、市民満足度の向上を図ります。

### ③働き方改革の推進

時間外勤務の縮減、定時退庁の推進や休暇取得の促進などの取組を一層進め、長時間労働の是正により、メリハリのある働き方を実現し、適切なワーク・ライフ・バランスを推進します。

限られた人員で、市民の理解と信頼が得られる行政運営を行うため、各部局に設置している「業務向上委員会」等を活用した事務改善等の取組を通じて、労働生産性の向上を図ります。

また、職員の不注意などに起因する事務処理ミスや個人情報の漏えいは、市政への信頼を損ないかねないことから、そうしたヒューマンエラー等の防止についても、事務改善等の取組と並行して、全庁的に推進します。

## ウ 便利で快適な行政サービスの実現

### ①市民サービスの充実

多様化する市民ニーズを的確に把握し、利便性の高いサービスを提供するため、市民の視点に立ち、市民にとって真に必要な質の高い行政サービスを提供することで、市民満足度の向上に努めます。

## ②窓口における利便性の向上

これまで、可能な範囲の手続をワンストップ化し、ワンストップで対応できない手続については、案内を充実する形で、窓口を運用してきました。

一方で、簡易な申請手続等を一括して受理するワンストップ窓口の実現に向けた取組を検討する中で、待ち時間が長くなるなど、サービスの低下につながる課題も明らかになってきたことから、従来のワンフロアの形を踏襲しつつ、最小限の移動で、円滑に手続ができるよう「名張版総合窓口」に向けた創意工夫を行い、利便性の向上を図ります。

## ③ICTを活用した行政サービスの充実

個人情報の保護や情報セキュリティの確保に留意しつつ、一部証明書等のコンビニ交付サービスの提供など、ICTの活用による市民への情報提供の充実や各種申請・届出などの行政手続を推進・啓発することで、市民の利便性及びサービスの向上を図ります。また、「行政手続における特定の個人を識別するための番号の利用等に関する法律」により、個人番号（マイナンバー）を利用した情報連携が順次行われることから、申請時の添付書類の削減など、事務の効率化や住民の利便性向上につなげます。

# （3）持続可能な財政運営の確立

## ①計画的な財政運営

社会経済状況の変化や新たな行政課題に的確に対応し、持続可能な財政運営を進めるため、計画的な財政運営に取り組むとともに、財政指標の改善に努めます。

ついては、2017（平成29）年度末における将来負担比率が185.9%であったことを踏まえ、2022（平成34）年度末における将来負担比率を182.7%とする目標値を掲げます。

また、地方公会計の統一的な基準に基づく財務書類等を整備し、予算編成や中長期的な財政運営に活用することで、財政マネジメントの強化を図ります。

## ②財政調整基金の計画的な積立

2017（平成29）年度末における財政調整基金の残高は、経費の節減や使い残し予算の徹底などにより、約3億6,000万円となりましたが、社会経済状況の変化に伴う新たな財政需要に即応できるよう、一般的に財政調整基金の残高水準とされている標準財政規模の10%（約15億円）を視野に入れつつ、当面の目標額を6億円以上として、計画的に積み立てます。

### ③市債の適切な管理

2017（平成29）年度末において、臨時財政対策債を除いた一般会計の市債残高が、約207億5,000万円であったことを踏まえ、2022（平成34）年度末における一般会計の市債残高を187億5,000万円とする目標値を掲げて、市債残高の圧縮に取り組みます。

後年度における公債費の増加は、中長期的な財政の硬直化を招く恐れがあることから、予算編成過程における財源確保の取組及び事業費の精査並びに一般財源の状況を勘案しつつ、可能な限り市債発行額の抑制に努め、将来に過度な負担を残さないよう財政規律を堅持します。

### ④歳入確保の推進

市税等の収納率の向上を図ることは、自主財源の確保はもとより、税負担の公平性及び受益者負担適正化の観点並びに安定したサービスを継続的に提供するためにも重要な課題であることから、未収金対策に取り組みます。

また、国・県の資金や交付税措置のある有利な地方債を積極的に活用するとともに、ふるさと納税の促進に向けた啓発活動を進めることで、歳入の確保を図ります。

さらには、封筒や広報等への広告掲載や公共施設へのネーミングライツ（公共施設等の命名権）などの取組を継続するとともに、地域活性化等の取組を進めるにあたり、税財源によらない資金調達の仕事についても検討します。

### ⑤使用料及び手数料等の見直し

受益者負担の原則に基づき、行政サービスを受ける者（利用者）には、その受益に応じた経費負担を求める必要があることから、定期的に使用料及び手数料等の在り方を検討し、受益と負担の適正化を図ります。

### ⑥施設、資産等の有効活用

効果的な利用が見込めない施設及び資産等については、売却や貸付け等により収入の確保を図ることで、経費の縮減に努めることとし、民間事業者との「対話」を通じ、広く意見や提案を求め、市場性を把握する調査手法についても、併せて検討します。



## ⑦特別会計や公営企業会計等の健全化と繰出金の抑制

一般会計から特別会計や公営企業会計への繰出金については、経費負担のルールに沿った「基準内繰出」を基本としつつ、各会計における独立採算性を高めることで、一般会計における繰出金抑制などの負担軽減を図ります。また、特別会計や公営企業会計を含めた連結ベースで財政の健全化を進めます。

各会計においては、それぞれ「名張市公共下水道事業経営戦略」「名張市水道事業基本計画（水道ビジョン）」「第2次名張市立病院改革プラン」及び「同実施計画」等の着実な推進により、経営の健全化に努めます。

## ⑧公共施設マネジメントの推進

人口減少や少子高齢化による歳入の減少、社会保障費などの義務的経費の増加によって、厳しい行財政運営が予想される中、人口急増期に建設・整備を行った公共施設等の老朽化が進んでいることから、2016（平成28）年度に「名張市公共施設等総合管理計画」を策定しました。

今後、「名張市公共施設等総合管理計画」に基づき、2020（平成32）年度中に個別施設毎の長寿命化計画（＝個別施設計画）を策定する必要があることから、情報提供や庁内横断的な調整を進めます。

公共施設マネジメントの推進にあたっては、中長期的かつ総合的な視点から公共施設等の複合化や長寿命化等を進めることで、将来にわたってサービス水準を確保するとともに、財政負担の軽減や年度間の平準化に取り組みます。