

## 行財政運営の確立に向けた取組について（中間報告）

### はじめに

名張市では、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につながる事業や施策を推進するとともに、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」を策定し、2014（平成26）年度～2017（平成29）年度の4か年にわたり、取組を進めることとなりました。

本報告書では、2014（平成26）年度～2017（平成29）年度の間中期に当たる2014（平成26）年度～2015（平成27）年度の2か年（一部、2016（平成28）年度当初予算に係る分も含む）における取組概要を取りまとめていますが、これまで本取組で基本項目の一つに掲げる「成熟社会に対応する行政運営の確立」を目指して、将来にわたって持続可能な行政運営の取組を進めました。

同じく、基本項目の一つに掲げる「効果的な施策推進に向けた財政運営の確立」を目指して、歳入に見合う予算規模の適正化を図りつつ、財政の自立と安定性のための自主財源の確保に努めました。

残された取組期間においても、行政改革及び業務改善の取組を継続するとともに、都市振興税など市民の皆様には新たな負担をお願いしていることから、引き続き一日でも早い持続可能な財政運営の確立に取り組めます。

表1：名張市の行財政改革と財政健全化の流れ

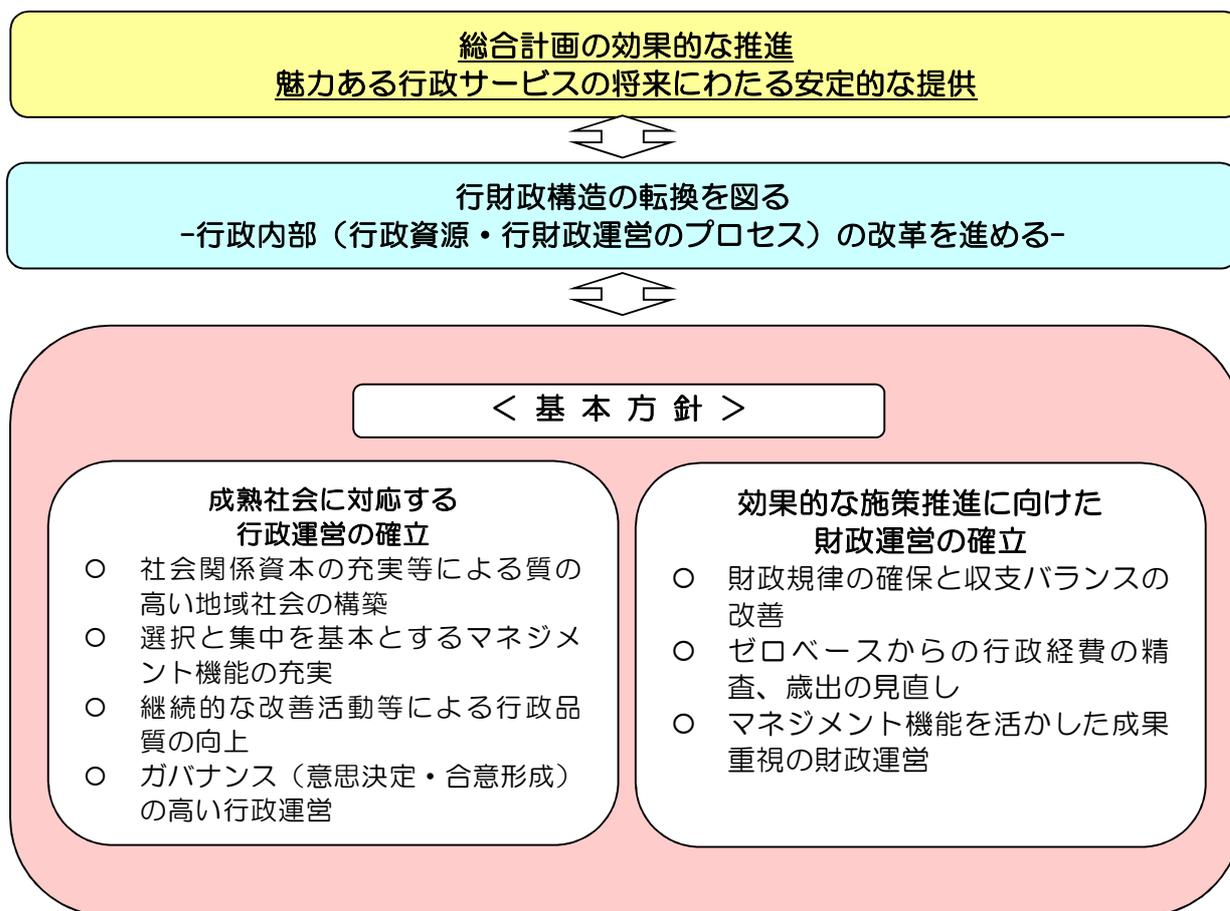
年度	取組内容	
2002（H14）年度	財政非常事態宣言（9月）、財政健全化緊急対策の発表 第1次市政一新プログラムの策定	
2003（H15）年度 ～ 2006（H18）年度	第1次市政一新プログラム	財政健全化緊急対策
2007（H19）年度 ～ 2009（H21）年度	第2次市政一新プログラム	
2010（H22）年度 ～ 2013（H25）年度	市政一新プログラム-完結編-	財政早期健全化計画の取組
2014（H26）年度 ～ 2017（H29）年度	行財政運営の確立に向けた取組	

## 1. 取組の方向性

本取組は、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り、その取組により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担っていますが、本取組では新たな総合計画「新・理想郷プラン」の推進、又将来にわたって魅力ある行政サービスの提供を可能とするために必要な行政サイドにおける改革の道筋として、2014(平成26)年度～2017(平成29)年度までの4か年で重点的に取り組む事項を「今後の取組事項」として定めています。

図1：行財政運営の確立に向けた取組に係る基本的な考え方



## 2. 今後の取組事項で掲げる事項及び取組成果

「行財政運営の確立に向けた取組」では、下表に掲げる項目について、重点的な取組を進めることとしており、この中間報告では項目ごとに取組の内容及びその成果を取りまとめました。

表2：行財政運営の確立に向けた取組における基本項目及び取組項目

基本項目	取組項目
(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
	② 行財政マネジメントシステムの充実
	③ 公共施設等マネジメントの確立
	④ 知恵を出し変わり続ける人材の育成
	⑤ 職員のモチベーション向上と庁内協働の取組
	⑥ ワーク・ライフ・バランスの推進
	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
(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 イ. 市債残高の圧縮
	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 イ. 特別会計や企業会計等に対する繰出金の抑制 ウ. 総人件費の抑制
	③ 財政の自立と安定性のための自主財源の確保

## (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

超高齢社会を迎えるなか、元気な名張を創造するために、これまで築き上げてきた地域力が一層発揮できるよう、市民主体のまちづくりや積極的な地域資源の活用を基本として、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制度の点検や更なる質の向上を目指して、以下の取組を進めました。

- 2016(平成28)年3月、市民参画により新たな総合計画「新・理想郷プラン」を策定するとともに、2015(平成27)年8月、民産学官金労言(市民・産業界・教育機関・行政機関・金融機関・労働団体・報道機関)の各分野のメンバーを委員として「名張市 まち・ひと・しごと創生 総合戦略」を策定し、地域活力の創生を目指した取組を進めました。
- 各地域の地域ビジョン実現に向けて「ゆめづくり協働事業」を実施し、地域だけでは解決できない課題に地域づくり組織と市が協働して取り組みました。
- 地域課題の解決や地域資源のさらなる活用を図るため、「ゆめづくり協働塾」を開設して、地域づくりの支援に取り組みました。
- 2014(平成26)年度には、市民公益活動を促進するためのアクションプランを策定し、市民公益活動促進委員会により、市民活動支援センターの効果的な事業展開や市民活動団体による公益活動の実践などに係る協議・検討を行いました。

### 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であるか)、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、事務事業をマネジメント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るため、以下の取組を進めました。

- 財政早期健全化計画及び市政一新プログラムに基づく行財政改革の取組により、「財政再建団体への転落」という最大の危機を回避するとともに、単年度黒字を継続することができました。

- 行政評価（施策及び事務事業評価）の結果を活用した施策別枠配分方式や部局別枠配分方式による予算編成を行うとともに、戦略的かつ重点的な施策展開を図るため、予算編成方針において重点取組施策（名張躍進プロジェクト）を明らかにし、予算の重点配分を行いました。

### 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ため、以下の取組を進めました。

- 2014(平成26)年度に、プロジェクトチームの設置及び各公共施設のデータ収集等を行い、「公共施設等総合管理計画」の策定に着手しました。(同計画は、2016(平成28)年度中に策定完了の見通しです。)

### 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えていくために、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大限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るため、以下の取組を進めました。

- 専門性の高い知識の習得を目指し、所属別職員専門研修を実施するなど、職員教育の充実と能力発揮の促進に向けて、継続的に取り組み、行政サービスの改善に繋げました。
- 「組織・機構見直し方針[2014(平成26)年度～2018(平成30)年度]」に基づき、職員のマネジメント能力育成やチェック機能強化を図るため、副室長から係長への役職名の見直しと配置拡大を進めました。

## 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、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を目指して、以下の取組を進めました。

- 経営品質の向上に係る仕組みの構築を目指して、業務改善活動の先行自治体にヒアリングを実施するなど、行政サービスの改善活動に繋がる調査・研究を進めました。
- 総合窓口での各種届出や申請手続きに市民のニーズを反映したほか、消費生活相談員の増員や諸証明のコンビニ交付サービスなど、市民サービスの向上に努めました。
- 人事評価の取組を一般職員に拡大するなど制度の本格実施により、実績と成果が反映される制度を目指して、対象職員の範囲を拡げました。

## 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、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、以下の取組を進めました。

- 組織的かつ継続的な行政サービスの向上を図るため、各種業務マニュアルの整備やその有効活用、業務向上委員会の活動促進を図り、経営品質の向上に取り組みました。
- 恒常的に残業が続いている場合、その原因を見極めながら職場環境や業務の見直しに取り組みました。

## 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るため、以下の取組を進めました。

- 度重なる職員の不祥事等に対して、市民全体の奉仕者としての自覚を持ち、法令や服務規律、さらには社会規範を順守する行動に徹することを再認識するため、2015(平成27)年度に「名張市職員行動指針」を定めました。
- 限られた職員数でより効果・効率的な事務執行体制の確立を図るため、今後の職員の退職状況や年齢構成等を踏まえた「3層制(部長・室長・室員)」及び「4層制(部長・課長・係長・係員)」のシミュレーションを実施し、「組織・機構見直し方針について〔2014(平成26)年度～2018(平成30)年度〕」を策定するとともに、これに基づき2016(平成28)年4月から組織機構を改めました。
- 2016(平成28)年2月に、再任用職員や任期付職員等を含めた多様な人材の活用や、更なる効率化、スリム化の取組など、市民の信託に応えられる職員体制の方向性として、2016(平成28)年度から2020(平成32)年度までの5年間を計画期間とする「名張市定員管理方針」を定めました。

## (2) 効果的な施策推進に向けた財政運営の確立

### ① 財政規模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

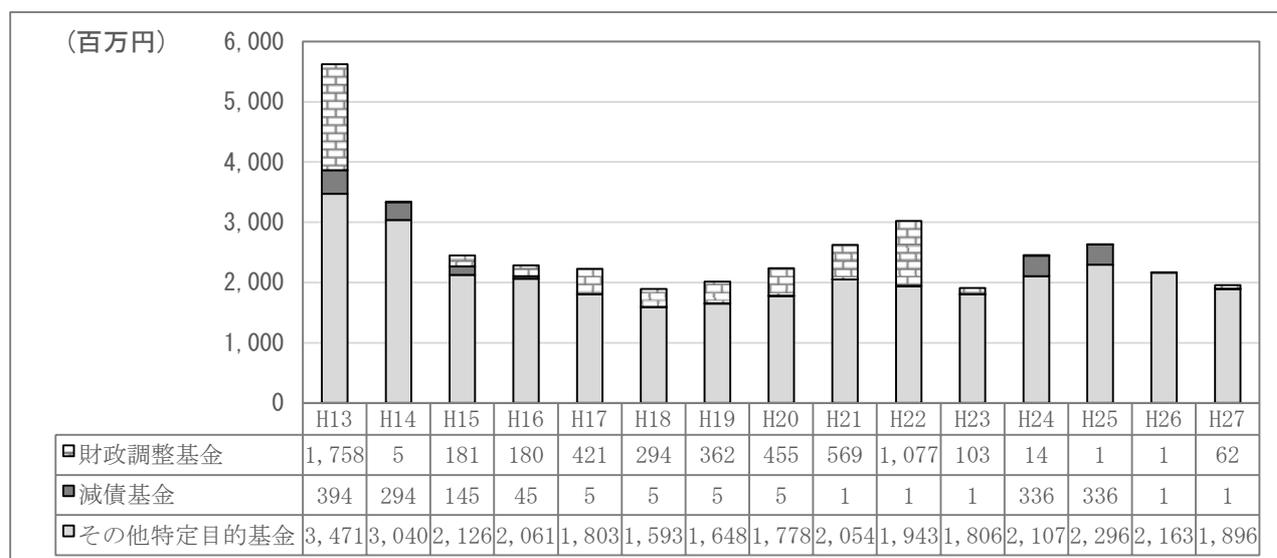
2013(平成25)年度末の財政調整基金残高は、59万円とほぼ枯渇していることから、社会経済情勢の変化に伴う新たな財政需要にも即応できるように、一般的な残高水準とされる標準財政規模の10%(約15億円)を視野に入れつつ、当面の目標額を2億円以上として計画的に積み立てるため、以下の取組を進めました。

- 2015(平成27)年度は、経費の節減や使い残し予算を徹底するなどして、基金の取崩しを抑制した結果、6,159万円の残高となりました。また、2016(平成28)年度当初で、基金に5,000万円を積み立てる予算を計上しました。

※ 財政調整基金残高 2013(平成25)年度末：59万円

2015(平成27)年度末：6,159万円

グラフ1：基金残高の推移



#### 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及び小・中学校耐震改修事業等の特殊要因による起債借入を除く。)を30億円程度削減するため、新規事業の凍結や延伸、事業費の圧縮を通して、投資事業の抑制などの取組を進めました。

- その結果、2013(平成25)年度末の臨時財政対策債及び平成26・27年度の小・中学校耐震改修事業に係る市債借入分を除く、市債残高(204.6億円)から約10億円減少し、2015(平成27)年度末の残高は194.6億円となりました。

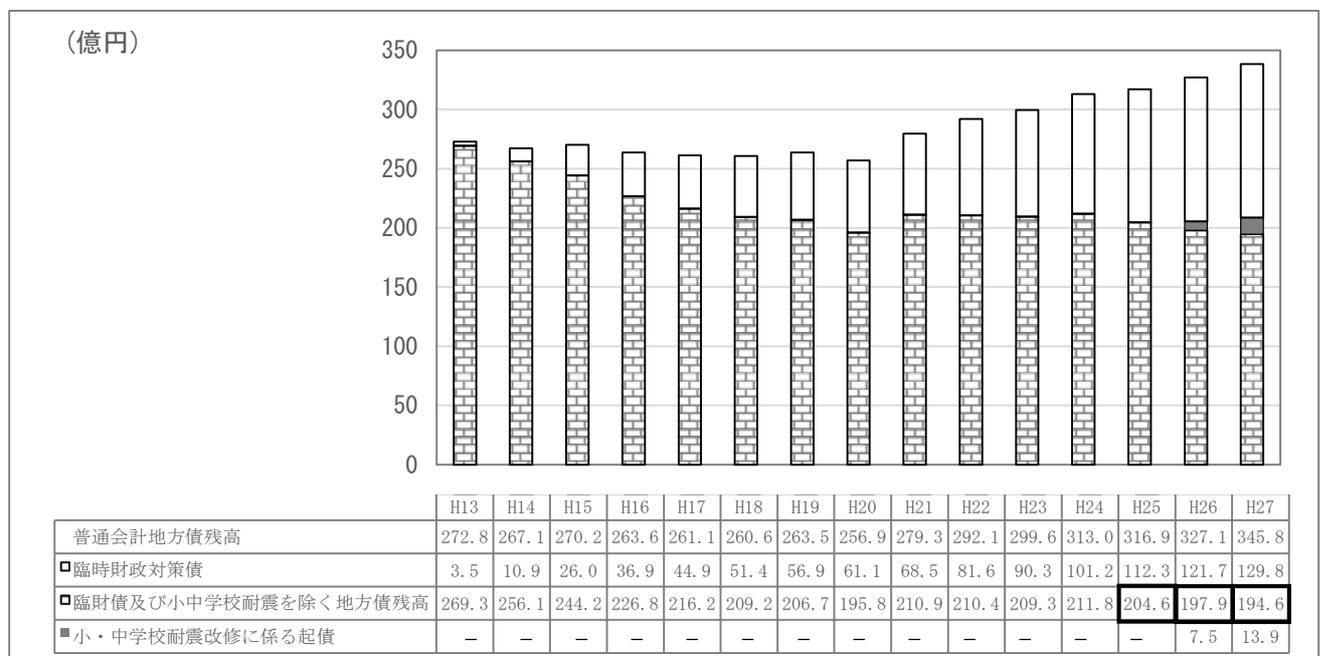
※ 一般会計市債残高

2013(平成25)年度末：204.6億円

⇒ 2015(平成27)年度末：194.6億円 10億円の減少

〔※ 臨時財政対策債及び小・中学校耐震化事業の前倒しに係る市債(21.4億円)を除く〕

グラフ2：市債残高の推移



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」のルール化を図るため、以下の取組を進めました。

- 行政評価（事務事業評価、施策評価）の結果や重点事項等市長ヒアリングの結果等を踏まえるとともに、事務事業の見直し方針を定めて、予算編成に反映しました。
- 各部局が予算要求の過程で前例踏襲や現状維持といった発想を排除し、ゼロベースで事務事業の再構築を図るため、部局別枠配分方式による編成手法を導入しました。

※ 事務事業見直し等の主な取組

2015（平成27）年度 当初予算へ反映

- ◇ 広報紙の発行回数と配布方法の見直し
- ◇ ゆめづくり協働事業交付金における一般財源の上限額設定
- ◇ 市民活動推進費（提案公募型事業の休止）
- ◇ 環境委員活動報償金の廃止
- ◇ 私立幼稚園就園補助金（単独分）の廃止

2016（平成28）年度 当初予算へ反映

- ◇ 徴収事務費（三重地方税管理回収機構負担金からの脱退）
- ◇ 社会福祉協議会補助金（法人運営補助、地域福祉増進事業補助）の縮減
- ◇ 生きがい活動支援通所事業（福祉バス運行経路の見直し等）
- ◇ がん対策事業（国庫補助対象分の見直し）
- ◇ 農業研修センターの市直営化

※ 事務事業見直し以外の主な取組

2016（平成28）年度 当初予算へ反映

- ◇ 施設維持管理費の縮減
- ◇ 内部事務経費の抑制
- ◇ 青少年センター運営費（施設命名権収入の確保）
- ◇ 市民活動保険事業
- ◇ 基礎学力向上支援事業（学力調査委託料）

## 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、歳入にあつては収納率の向上、未収金の解消等に努め、歳出にあつ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るため、以下の取組を進めました。

- 伊賀南部環境衛生組合のクリーンセンター施設の大規模修繕経費の一次的負担を平準化するため、交付税措置のある起債の活用を図るなど、分担金の抑制策に着手しました。
- 病院事業会計への繰出金について、現在用いられている各繰出項目ごとの積算内訳を検証するとともに、同規模病床数の他自治体病院の繰出基準と比較検討するなど、一般会計の負担適正化に向けた検討に着手しました。

### ウ. 総人件費の抑制

2013(平成25)年度以前の職員給与の独自削減に引き続いて、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るため、以下の取組を進めました。

- ラスパイレス指数の適正化のための職員給与の独自削減や特殊勤務手当の見直しに取り組みました。

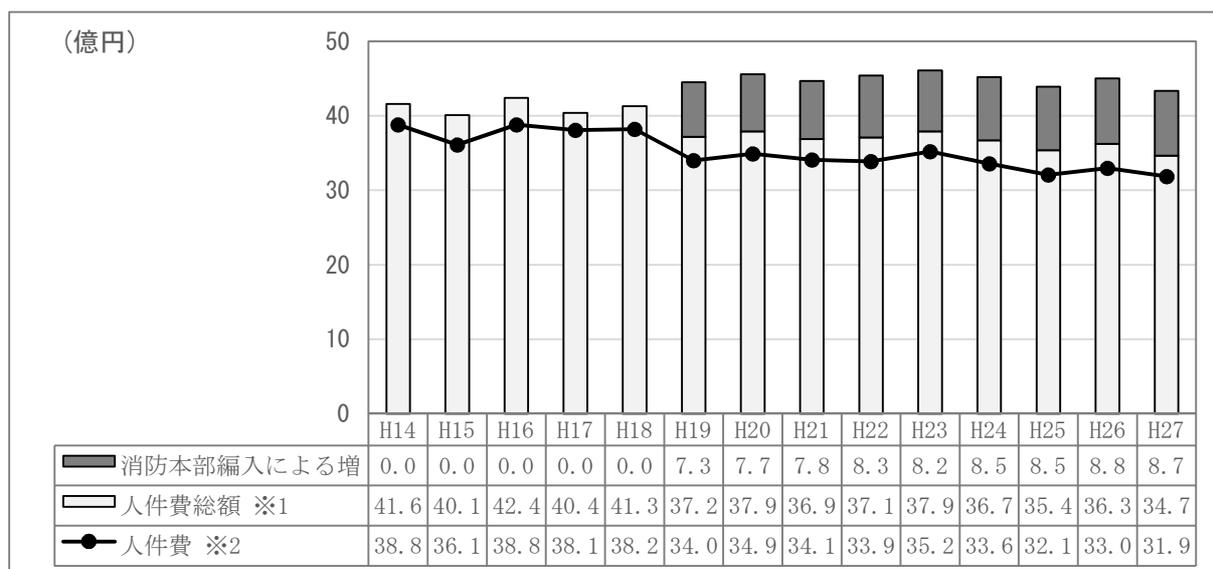
表3：職員数（部門別）の推移 (人)

	H14	H15	H16	H17	H18	H19	H20	H21	H22	H23	H24	H25	H26	H27	H28
合計職員数(A)	879	860	833	821 (926)	815 (923)	900	892	874	869	866	861	865	864	854	842
普通会計計	596	567	553	537	529	604	597	586	578	580	571	565	552	533	524
一般行政部門	461	440	431	418	412	393	387	382	369	364	362	360	353	336	331
教育部門	135	127	122	119	117	110	103	96	97	103	94	91	85	82	78
消防部門(B)	0	0	0	0 (105)	0 (108)	101	107	108	112	113	115	114	114	115	115
公営企業等会計計	283	293	280	284	286	296	295	288	291	286	290	300	312	321	318
病院会計(C)	213	208	202	205	207	216	216	215	217	223	231	236	249	261	263
水道会計	44	43	39	38	37	32	32	29	29	25	20	22	23	20	19
下水道会計	0	17	17	18	18	18	19	17	17	17	17	18	17	16	15
その他	26	25	22	23	24	30	29	27	28	21	22	24	23	24	21
消防部門・病院会計を除いた職員数((A)-(B)-(C))	666	652	631	616	608	583	570	551	540	530	515	515	501	478	464
対H14比較	-	△14	△35	△50	△58	△83	△96	△115	△126	△136	△151	△151	△165	△188	△202

※1 「定員管理調査」より抜粋、職員数は各年4月1日時点の実績値

※2 定員管理計画の作成要領により、平成27年度から教育長(1名)を含めていません。

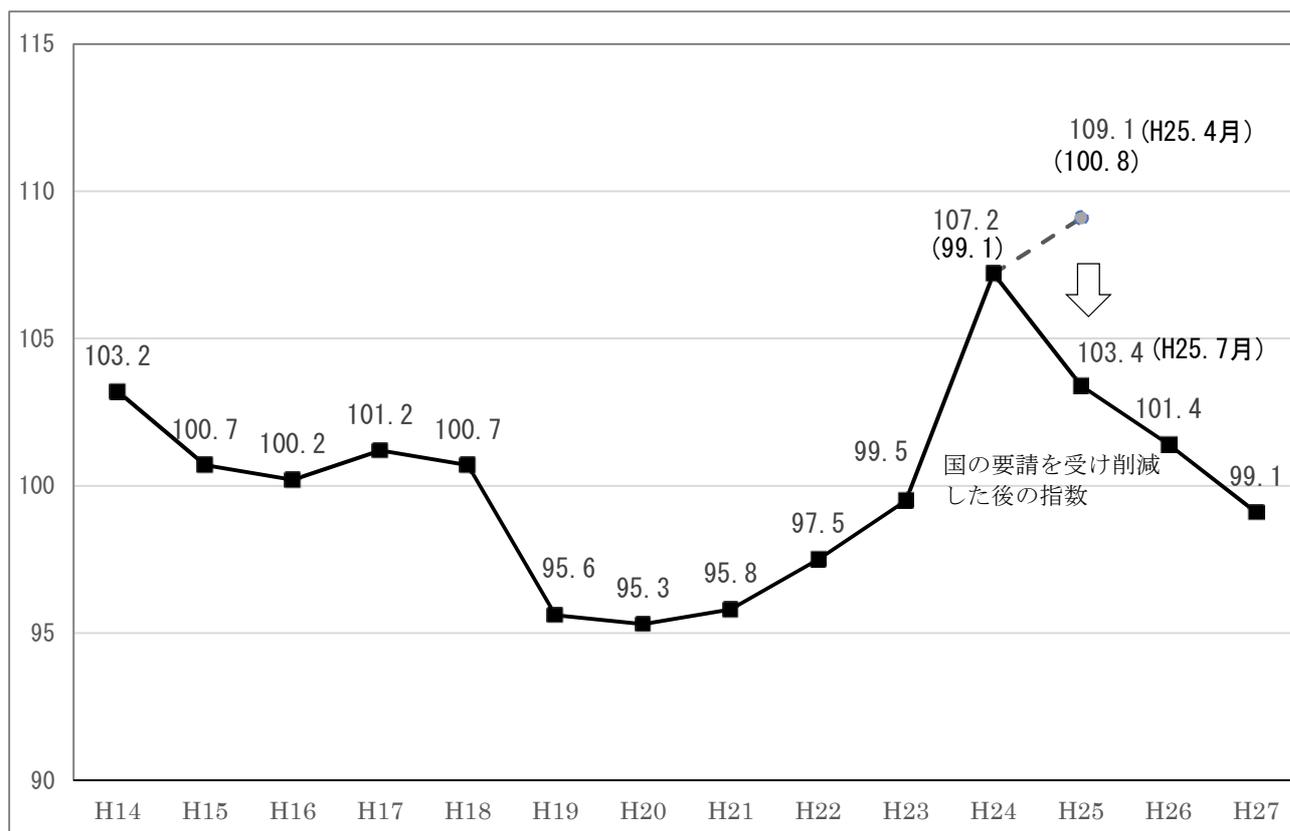
グラフ3：一般会計人件費総額（一般財源ベース）の推移



※1 消防部門の職員数増加要素を除く

※2 消防部門の職員数増加要素、退職手当除く

グラフ4：ラスパイレス指数の推移



ラスパイレス指数 … 各地方公共団体の一般行政職の平均給料額（毎年度4月1日現在）を、職員の学歴別・経験年数別構成などが国と同一であると仮定し、国家公務員の平均給料額を100として算出した指数。

※ 平成24・25年度の（ ）内の指数は、国家公務員の時限的な（2年間）給与改定特例法による措置がないとした場合の参考値（注：東日本大震災の発生による未曾有の国難に対処するため、国家公務員の給与の改定及び臨時特例に関する法律が平成24年2月29日に公布され、平成24年4月1日から2年間国家公務員の給与が平均7.8%カットされている。）

### ③ 財政の自立と安定性のための自主財源の確保

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都市振興税等を導入するため、以下の取組を進めました。

- 恒常的な財源不足が見込まれる中、現在の行政サービスを維持した上で、名張躍進の土台づくりを進めるための財源として、2015（平成27）年度から法人市民税の不均一課税を導入するとともに、2016（平成28）年度からの都市振興税の導入を図りました。
- 市税等の滞納者減少対策として、電話催告並びに催告事務に必要な財産調査等を強化するなどの債権管理や収納強化対策に取り組み、収納率の向上につなげました。
- 2014（平成27）年3月に閉校となった3小学校について、民間事業者等への貸付手続きなどを進めるとともに、ふるさと納税の推進にも取り組み、自主財源の確保に努めました。

表4：財政指標（普通会計）及び健全化判断比率の推移

	H14	H15	H16	H17	H18	H19	H20	H21	H22	H23	H24	H25	H26	H27
経常収支比率(%)	96.1	92.2	94.4	90.7	93.2	93.1	95.8	93.1	92.3	98.8	99.0	97.6	99.7	98.6
財政力指数 (3か年平均)	0.754	0.772	0.777	0.779	0.791	0.807	0.816	0.800	0.767	0.757	0.746	0.750	0.739	0.735
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)
	連結赤字比率(%)					-	(17.77)	(17.75)	(17.74)	(17.74)	(17.74)	(17.73)	(17.74)	(17.72)
	実質公債費比率(%)					16.0	15.7	15.9	16.5	17.2	17.7	17.0	16.3	15.5
	将来負担比率(%)					(25.0)	(25.0)	(25.0)	(25.0)	(25.0)	(25.0)	(25.0)	(25.0)	(25.0)
					215.4	215.6	219.0	225.0	226.9	209.7	181.2	186.8	179.8	
					(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。H25・H26欄の（ ）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。

表5：取組効果額〔2014(平成26)年度～2016(平成28)年度〕

(百万円)

区分	2014(H26)～2016(H28) 取組効果額	2015(H27) 反映事務事業数	2016(H28) 反映事務事業数
1. 事務事業の総点検	82.2	改善：3件	改善：6件
(1) 物件費の抑制	48.8	縮小：1件	縮小：1件
(2) 補助費等の抑制	33.4	休止：1件	廃止：1件
		廃止：6件	計：8件
		計：11件	
2. 特別会計や企業会計等 に対する繰出金の抑制	284.7		
(1) 環境衛生組合	284.7		
(2) 病院事業	0.0		
3. 人件費等の適正化	491.0		
(1) ラスパイレス指数の 適正化	120.8		
(2) 手当等の見直し	370.2		
4. 自主財源の確保	1,013.8		
(1) 法人市民税不均一課税 の導入	77.8		
(2) ふるさと納税の推進	100.2		
(3) 都市振興税の導入	835.8		
◎ 事務事業見直し以外の 取組	37.8		収入確保：2件 改善：3件 縮小：2件 廃止：2件 計：9件
単年度計	-		
累積計	1,909.5		

※ 当初予算（一般財源額）の比較による効果額（一部除く）