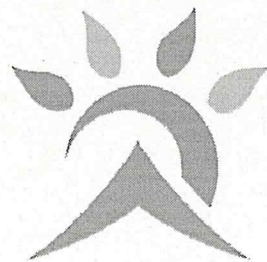


第3次朝来市行財政改革大綱

～あなたが好きなまち・朝来市～



平成29年3月

朝来市

目 次

I	行財政改革への取り組み	1
1	目的	1
2	基本方針	1
3	計画期間	2
4	推進体制	2
II	第3次行財政改革の視点	2
1	第2次総合計画、自治基本条例との関係	2
2	普通交付税の一本算定を見据えた取り組み	3
III	第3次行財政改革の基本方針と重点事項	3
1	限られた行政資源を有効に活用できる行政運営改革の実行	3
(1)	行政マネジメントシステムの再構築と活用	3
(2)	効率的な事務事業の執行	4
2	将来にわたって健全財政が維持できる財政運営改革の実行	5
(1)	自立性の高い財政運営	5
(2)	公共施設のあり方と保有資産の有効活用	6
3	信頼され能力を最大限発揮できる人材育成と組織改革の実行	7
(1)	機能的な組織と適正な人員管理	7
(2)	職員の意識改革と資質向上	8
4	市民がいきいきと活躍できる協働のまちづくりの実行	8
(1)	多様な主体（住民・地域自治協議会など）による地域協働	8
IV	行財政改革の推進方法	9
1	実施計画の策定・検証	9
V	用語解説	10

I 行財政改革への取り組み

1 目的

朝来市は平成 17 年 4 月に合併により誕生し、これまで第 1 次（H19～H23）及び第 2 次（H24～H28）行財政改革大綱を策定し、これら的大綱に基づく実施計画により、地方債残高の縮減や計画的な職員数の管理等により、健全財政の堅持に努めてきました。

また、地域自治協議会による地域協働の推進、ふれあい市長室やまちづくりフォーラムの開催等による分かりやすい市政の推進により、市民サービスの充実に努めてきました。

本市の財政状況は比較的安定した状態を維持しているといえますが、合併に伴う特例措置の終了に伴い、普通交付税^{※1}の段階的縮減が始まり、完全一本算定となる平成 33 年度は今年度と比べ約 10 億円の減額見込みとなります。さらに、公共施設の多くは建築から 30 年以上経過しており施設の老朽化や耐震化への対応から今後は大規模改修や建替えが必要となる時期を迎えることなど、本市を取り巻く財政環境はますます厳しくなっていくと予測されます。

また、定員適正化計画^{※2}により計画的な職員数の管理をしてきた一方で、事務事業数はあまり減っておらず、職員数と業務量のアンバランスといった課題も顕在化してきました。

今後、人口減少、少子高齢化社会の進行、社会経済環境の変化、高度情報化の進展、市民参加・協働のまちづくりの推進、公共施設の老朽化対策など、多様化・複雑化する行政課題や市民ニーズに適切に対応するためにも、事業の目的や求められる成果を十分に理解した事業展開、スクラップアンドビルド^{※3}の徹底、地域との連携強化や朝来市を担い発展させる人材の育成が不可欠となります。

このことから、社会情勢の変化による新たな行政課題や多様化する市民ニーズに柔軟かつ適切に対応し、市民満足度の高い行政サービスを継続的に提供できる行政経営体制を目指します。そして、徹底した無駄の排除を断行することにより行財政基盤の強化を図り、将来にわたって持続可能な行財政運営を着実に進め、第 2 次総合計画^{※4}及び創生総合戦略^{※5}に掲げる目標を確実に実現させるため、第 3 次行財政改革大綱を策定します。

2 基本方針

平成 33 年度の普通交付税一本算定を見据えながら、質の高い行政サービスと地域活力を維持しつつ、持続的発展を図るため、以下の 4 点を基本方針として、行財政改革の取り組みを進めていきます。

基本方針 1 限られた行政資源を有効に活用できる行政運営改革の実行

行政経営サイクル^{※6}（計画→実施→評価→改善）による継続的な検証により、課題や改善点を見出し、以後の事業展開に確実に活用していくことがで

きるように行政評価制度^{※7}の仕組みや運用方法を見直します。

事務事業の不断の点検・見直しにより、総合計画に基づく施策や事務事業の進行管理を行い、行政資源（人、モノ、金、情報、時間）を効率的・効果的に活用した市政運営を行います。

I C T^{※8}の活用による行政事務の効率化を図るとともに、指定管理者制度や業務委託など民間活力の活用を推進します。

基本方針2 将来にわたって健全財政が維持できる財政運営改革の実行

新たな地方公会計制度^{※9}の確立により、本市のストック情報^{※10}を分析して中長期的に自立した財政運営を行います。

公共施設の安全性を確保し、行政サービスの維持・向上に配慮しつつ、施設の更新や維持管理費用の抑制、平準化による財政負担の軽減を図るため、公共施設の再配置（統合、廃止、多機能化等）を進めます。

基本方針3 信頼され能力を最大限発揮できる人材育成と組織改革の実行

行政運営に携わる全ての職員が責任とやりがいを持っていきいきと働くことができ、事業の取り組み成果が上がる職場風土を醸成します。

適正な定員管理のもと業務量に応じた効率的で機動的な組織を編成します。また、市民にとって分かりやすく、責任の所在が明確な組織体制とします。

基本方針4 市民がいきいきと活躍できる協働のまちづくりの実行

行政と市民との役割分担により、市民が主体的にまちづくりへ参画できる環境を整備します。

N P O^{※11}などまちづくりや公共的サービスを担う団体の育成や、地域自治協議会活動の充実により地域の活性化を進めます。

3 計画期間

第3次行財政改革大綱の計画期間は、平成29年度から平成33年度までの5年間とします。

4 推進体制

市長を本部長とする行財政改革推進本部が中心となり、全庁的な体制で取り組みます。

II 第3次行財政改革の視点

1 第2次総合計画、自治基本条例との関係

朝来市のまちづくり指針である総合計画、朝来市の最高規範である自治基本条例を踏まえた計画とします。

2 普通交付税の一本算定を見据えた取り組み

平成 17 年に合併した朝来市では、これまで旧町単位で算定した普通交付税の合計額が交付されていましたが、平成 28 年度から年次的に縮減され、平成 33 年度からは朝来市本来の規模で算定した交付税額（一本算定）により交付されます。これにより約 10 億円の減額が見込まれることから、この一本算定を見据えた財政計画に基づく健全な財政運営を行います。

Ⅲ 第 3 次行財政改革の基本方針と重点事項

基本方針 1

限られた行政資源を有効に活用できる行政運営改革の実行

(1) 行政マネジメントシステムの再構築と活用

【目標とする姿】

行政経営サイクル(計画→実施→評価→改善)による継続的な検証により、課題や改善点を見出し、以後の事業展開に確実に活用していくことができる行政評価制度の仕組みや運用方法を確立します。

行政マネジメントシステム^{※12}を効果的に運用し、事務事業の不断の点検・見直しにより、総合計画に基づく施策や事務事業の進行管理を行い、行政資源（人、モノ、金、情報、時間）を効率的・効果的に活用した市政運営を行います。

【現状】

事務事業評価については、担当課による 1 次評価は実施していますが、2 次評価や外部評価による事務事業の有効性、効率性等の検討ができていません。また、施策評価の取り組みも不十分であり施策の課題解決へ向けた有効な予算配分ができる仕組みが確立できていない状況です。このような状況を踏まえて、行政評価制度の見直しを進めています。

【取り組みの方向性】

①行政評価制度の見直し・改善

事務事業評価^{※13}、外部評価^{※14}と施策評価^{※15}を連係させた行政評価制度へ再編します。

事務事業評価については、担当課による 1 次評価に加えて、2 次評価（部長級）と最終評価（市長・副市長）により、今後のまちづくりの方向性を見据えた政策的な判断を行います。また、一定の基準により事務事業を抽出し、外部の視点として有識者や市民との直接的な対話による外部評価を実施します。施策評価においては、市民アンケートにより施策に対する現状の満足度と今後の重要度を踏まえた上で、現状の進捗状況や施策を取り巻く環境の変化などから、施策のあり方を評価する仕組みを構築します。

②行政マネジメントシステムに基づく行政運営の推進

総合計画基本計画に定める目標値の達成状況について進行管理を行い、総合計画に掲げる施策の実現を目指します。

行政経営サイクル（計画→実施→評価→改善）を基本とする行政マネジメントシステムを確実に機能させ、施策や事務事業の課題や改善点を検証しながら、効果的かつ効率的な行政運営を進めます。

また、行政マネジメントシステムを最大限有効に機能させるために、行政マネジメント事務事業シート様式の改善を断続的に行います。そして、予算編成、決算資料、事務事業評価に活用していきます。

（２）効率的な事務事業の執行

【目標とする姿】

事務事業の目的と求められる成果を十分に理解しながら効果的に事業を実施します。また、ＩＣＴの活用による行政事務の効率化を図るとともに、民間活力等を利活用した指定管理者制度や民間委託等を積極的に推進します。

【現状】

これまで定員適正化計画に基づき計画的な職員数の管理を行っており、その結果として職員数は年々減少してきました。その一方で事務事業数はあまり減っておらず、職員１人当たりの事務量は増えている状況です。

事務事業を展開するためには、限られた行政資源（人・モノ・金、情報、時間）を有効に活用しなければなりません。これからの行政運営は、今まで以上に事務事業の目的を明確にし、最少の経費で最大の効果を挙げる必要があります。言い換えれば「あれもこれも」から「あれかこれか」の考え方に切りかえる必要があります。

また、多様化する市民ニーズに効果的・効率的に対応するため、公共サービスを行政が行うより、民間ノウハウを活用することにより、市民サービスの向上や経費の削減が見込まれる業務は、民間活力を積極的に活用していく必要があります。

【取り組みの方向性】

①事務事業の目的を効率的に達成する事業実施

施策や事務事業の目的と求められる成果を十分に理解して市民ニーズに的確に応える事業を実施します。

ＩＣＴを有効に利活用し、各種情報等の取得と分析を行いながら市民ニーズや社会状況等の変化により新たに必要となる事務事業や不要不急となった事務事業を洗い出し、事業の「選択と集中」※¹⁶により限られた行政資源を効果的かつ効率的に活用しながら事業を展開します。

②スクラップアンドビルドの徹底

事務事業評価により事業の必要性や緊急性、実施主体の妥当性や事業内容の適切さ等の視点から「拡充・継続実施・改善見直し・抜本的見直し・休止・廃止」の判定を行います。そして新規事業や拡充すべき事業に必要な財源は可能な限り既存事業の抜本的な見直しや廃止・休止、受益者負担などにより確保します。

③民間委託や指定管理者制度などによる業務の効率化の推進

今後も引き続き行政がすべき業務かどうか、民間委託や指定管理者制度の導入が可能かどうかについての点検と検証を行います。幅広く民間ノウハウの活用について検討し、市民サービスの向上や経費の削減ができると判断できる場合は積極的にアウトソーシング^{※17}を活用します。

基本方針 2

将来にわたって健全財政が維持できる財政運営改革の実行

(1) 自立性の高い財政運営

【目標とする姿】

普通交付税の一本算定を見据え、自主財源^{※18}の確保、歳出の効率化や特別会計・公営企業会計の健全運営により持続可能な財政基盤を確立します。

新たな地方公会計制度の確立により、本市のストック情報を分析し、中長期の的確な予測に基づく財政計画により自立した財政運営を行います。

【現状】

財政計画に基づき健全な財政運営を行っていますが、平成27年度決算での財政力指数は県内29市で7番目に低い状況であり税収増加に結び付く施策及び事業の展開が課題となっています。

平成28年度からの普通交付税の合併算定替えの特例の段階的縮減、並びに平成33年度からの一本算定における影響額を把握し検証した中で、健全な財政運営を維持していきます。そのため、財政支援について国への働きかけを行う一方、国の地方交付税制度改革等の動向について十分注視する必要があります。

【取り組みの方向性】

①財政構造の分析による健全で規律ある財政運営の推進

市の財政状況を指し示す財務4表（貸借対照表、行政コスト計算書、純資産変動計算書及び資金収支計算書）などにより財政構造の分析を行い、財政運営上の問題点を洗い出すとともに、事務事業評価の結果を予算編成に反映させながら、中長期的な展望に立った計画的な財政運営を行います。

②財源の確保と改善意識やコスト意識^{※19}をもった事業執行による歳出の節減負担の公平性の原則に基づき、市税や使用料等の収納率向上に努めるとともに、利用しやすいふるさと納税^{※20}など効果的な自主財源の確保を目指します。

職員一人ひとりが事務事業に対する問題意識を持ち、常に改善意識やコスト意識を持ちながら事業を執行し、歳出の節減を図ります。

(2) 公共施設のあり方と保有資産の有効活用

【目標とする姿】

公共施設の安全性を確保し、行政サービスの維持・向上に配慮しつつ、施設の更新や維持管理費用の抑制、平準化による財政負担の軽減を図るため、公共施設の再配置（統合、廃止、多機能化等）を進めます。また、遊休資産（未利用施設や土地）を有効に活用して多様な財源の確保を推進します。

【現状】

公共施設（ハコモノ）や社会資本（一般にインフラと言われる道路・上下水道など）は老朽化対策が喫緊の課題となっています。加えて、今後の人口減少や少子高齢化の進展により公共施設等の利用需要等が大きく変化していくことが予想されます。

平成27年11月に公共施設の今後の方向性を整理した公共施設再配置基本方針を策定しました。また、本市が所有する全ての公共施設等の現況、将来の人口推移や財政状況を踏まえて、総合的かつ長期的な視点から公共施設の更新や集約化、長寿命化等を計画的に行うことにより、財政負担を軽減・平準化するとともに、公共施設等の最適な配置や安全で強靱なインフラを維持・確保するための計画を策定しています。

【取り組みの方向性】

①公共施設の最適な配置に向けた取り組みの推進

公共施設再配置基本方針や公共施設等総合管理計画に基づき、公共施設等の最適な配置や安全で強靱なインフラの維持・確保を行います。

公共施設の安全性を確保し、行政サービスの維持・向上に努めつつ、施設の更新や維持管理費用の抑制、平準化により財政負担の軽減を図ります。

耐用年数・利用実態など公共施設の現状の姿の「見える化」を進め、市民とのコミュニケーションを重視しながら公共施設の再配置（統合、廃止、多機能化など）を進めます。

②保有資産の有効活用

市が保有する遊休資産（未利用施設や土地）の売却、貸付など保有資産を有効に利活用して歳入の確保に努めます。

基本方針 3

信頼され能力を最大限発揮できる人材育成と組織改革の実行

(1) 機能的な組織と適正な人員管理

【目標とする姿】

行政運営に携わる全ての職員が責任とやりがいを持っていきいきと働くことができ、かつ、事業の取り組み成果が上がる職場風土を醸成します。適正な定員管理のもと業務量に応じた効率的で機動的な組織を編成します。また、市民にとって分かりやすく、責任の所在が明確な組織体制とします。

【現状】

平成26年8月に行政の効率的な経営と新たな行政課題に応えるため適正な職員数を確保することを目的に第2次定員適正化計画を策定しました。

この計画に基づいて計画的な職員数の管理を行っています。職員数は年々減少していますが、類似団体との比較分析においては、ほぼ適正に推移しています。

社会経済環境の変化に即応した柔軟で効率的な組織体制の構築、多種多様化する市民ニーズや行政課題に対応するため庁内組織の連携を強化していくことが重要になります。

効率的かつ機動的な組織編成や人員配置を検討する資料として業務量調査^{※21}を実施しています。

【取り組みの方向性】

①業務量や業務内容に応じた組織編成と人員配置

業務量調査の結果を参考に適正な人員配置を検討するとともに、組織編成方針に基づき、常に社会の趨勢に適応した機能的で分かりやすく責任の所在が明確な組織編成を行います。

②市政を支える機能的な職員（組織）体制の整備

定員適正化計画に基づき適正な人員管理を行うとともに、職員採用にあたっては職員年齢バランスに配慮しながら適正な職員数を確保します。

コミュニケーション能力や課題の発見・解決能力、職務遂行能力など市職員として求められる資質や能力を持った職員が採用できるような仕組みを検討します。

女性の視点を活かした市民サービスの向上を実現するために、女性の管理職への登用を促進する環境を整備します。また、性別にかかわらず全ての職員が活躍しやすい職場環境を創出します。

変化の激しい社会情勢に対応できる強いメンタルを持った人材の育成、働きやすい職場環境づくりに取り組みます。

(2) 職員の意識改革と資質向上

【目標とする姿】

職員の意識改革や能力向上のための研修を充実させ、市民から信頼される市役所職員を目指します。

職員のやる気の喚起と士気の高揚を図ることができる人事評価を実施します。

【現状】

平成19年3月に職員の意識改革、職員の意欲と能力の向上及び組織の活性化を図り、住民サービスの向上に努めるために人材育成基本方針を策定しました。

この方針に基づいて職員の意識改革と能力向上に取り組んでいます。また、職員研修計画に基づいた研修も実施しています。

行財政改革を実効性のあるものにするためには、それを担う職員の意識や能力の向上が不可欠です。人材育成基本方針及び職員研修計画に基づき、引き続き職員の資質を高め、市民から信頼される職員の育成に努めていく必要があります。

【取り組みの方向性】

①職員の人材育成、職員研修の充実

業務遂行能力や政策形成能力など職員として必要なスキルアップ研修をはじめ、コンプライアンス（法令順守）意識の向上など研修内容の充実を図ります。

職員の積極的かつ自発的な研修を支援し、意欲と能力のある人材育成を進めます。

職員自らが熱い思いを持って地域に飛び出し、地域の思いや課題を共有しながら地域の課題を解決し地域と連携できる職員を育成します。

②公正かつ客観的な人事評価の実施

職員のモチベーション^{※22}維持向上や能力・資質を最大限に引き出すための公正かつ客観的な人事評価を実施します。

基本方針 4

市民がいきいきと活躍できる協働のまちづくりの実行

(1) 多様な主体（住民・地域自治協議会など）による地域協働

【目標とする姿】

「行政ができること、やるべきこと」を明確にし、行政と市民との役割分

担により、市民が主体的にまちづくりへ参画できる環境を整備します。

市民活動団体やNPOなどのまちづくりや公共的サービスを担う団体等の育成支援や地域自治協議会活動の充実により、協働のまちづくりを更に推進して地域の活力を高めます。

【現状】

地域協働アクションプラン（平成 25 年 11 月策定）に基づき、市民と行政が力を合わせながら地域の課題を改善しています。自らの得意分野を活かしながら、ともに支え合い、ともにまちを創っていく地域協働のまちづくりを進めています。

【取り組みの方向性】

①市民のまちづくりへの参画と協働の更なる推進

様々な課題に対して、市民と行政が知恵と力を出し合い、ともに考え、議論しながら解決していくため、重要な政策や計画については、パブリックコメント^{※23}や市民フォーラム等で意見を聴取していきます。

NPOなどの新たな公共の担い手を育成するとともに、地域への愛着や誇り（シビックプライド）を育み、市民や市民活動団体が主体的にまちづくりに参画できる仕組みづくりを構築します。

②地域自治協議会活動の充実

地域協働推進プロジェクトチームの活動により、チーム員（職員）が地域自治協議会の運営に関わりながら地域におけるまちづくり活動を支援し、行政と地域自治協議会との連携・協働により、地域課題の解決と地域の活性化を促進します。

Ⅳ 行財政改革の推進方法

1 実施計画の策定・検証

行財政改革大綱をより充実させるため、数値目標等を設定した実施計画を策定します。

V 用語解説

※1 普通交付税

地方公共団体間の財政の不均衡を調整し、地方公共団体が一定の水準の事務を遂行できるように国税（所得税、法人税、酒税、消費税）を一定の基準で国が交付する税のこと。

※2 定員適正化計画

効率的な行政運営を行うとともに、今後における新たな行政課題等に応えるために必要となる適正な人員を確保するための計画のこと。

※3 スクラップアンドビルド

組織、制度、事業などを新たに作る場合は、まず既存のものを見直し、廃止や統廃合をして、全体として増加・拡大しないようにすること。

※4 第2次総合計画

行政運営の基本となる最上位計画のこと。本市では平成25年9月に「あなたが好きなまち・朝来市」を将来像として、人口政策を最重要課題とした第2次総合計画を策定した。

※5 創生総合戦略

平成26年に制定された「まち・ひと・しごと創生法（創生法）」により、都道府県及び市町村ともに平成27年度中に地方版総合戦略の策定が求められた。

本市では平成27年9月に人口減少に歯止めをかけ、まち・ひと・しごとの好循環の確立により将来にわたって活力ある朝来市の創生を市民と行政が一体となって取り組むことを目的に創生総合戦略を策定した。

※6 行政経営サイクル

行政経営を円滑に進める手法の1つ。PDCA [Plan（計画）、Do（実行）、Check（点検・評価）、Action（改善、処置）]を繰り返すことにより業務の継続的な改善につなげる。

※7 行政評価制度

政策に基づいて推進すべき施策や、施策目標を実現するための事業を対象として、目的や成果、コストなどに着目してその有効性や効率性を評価し、その結果を予算などに反映させることにより、効果的かつ効率的な行政運営の継続的な改善を目指す制度のこと。

※8 ICT

インフォメーション・アンド・コミュニケーション・テクノロジーの略。主にパソコンや携帯電話などを利用したコンピュータやデータ通信に関する情報通信技術を総称的に表すもの。

※9 新たな地方公会計制度

平成 27 年 1 月に総務省から各地方公共団体に、固定資産台帳の整備と複式簿記の導入を前提とした財務書類の作成に関する統一的な基準による地方公会計の整備促進について要請があった。

本市においても統一的な基準による財務書類作成のための準備を進めている。

※10 スtock情報

整備してきた資産や借入金などの負債の情報のこと。

※11 NPO

ノン・プロフィット・オーガニゼーションの略。民間の非営利組織のこと。営利を目的とせず公益的な市民活動を行う民間団体をいう。

※12 行政マネジメントシステム

計画の目標達成等に向けて、PDCAによるマネジメントサイクルにより、効率的かつ効果的な行政運営を行うための体系的な仕組みのこと。

※13 事務事業評価

市が行う事務事業について、事業の必要性や目的を明確化し、事業の活動に対して得られる成果など、指標による客観的数値を用いながら分析・評価を行い、その結果を踏まえ今後の事務事業の方向性を検討し、業務改善や事務事業の再編・整理に反映させようとするもの。

※14 外部評価

行政外部からの評価者により、事業に関する必要性や有効性、効率性、実施主体の妥当性などを議論・検討して事務事業の見直し・改善に導く評価を行うこと。

※15 施策評価

総合計画の效果的・効率的な推進を図るため、計画に掲げる各施策の現状や進捗状況などを確認するとともに、市民意識などを踏まえ、今後の施策展開の方向性を示すもの。

※16 選択と集中

行財政経営における人・モノ・金・情報・時間といった行政資源を効果的・効率的に運用するため、施策・事業の優先度・緊急度を総合的に勘案し、それに応じた投資を行うこと。

※17 アウトソーシング

市の業務の一部または全部を外部の専門的な企業・事業所等に委託すること。

※18 自主財源

地方公共団体が自主的に収入できる財源で、地方税、分担金及び負担金、使用料及び手数料、財産収入、寄付金、繰入金、繰越金等がこれに該当する。

※19 コスト意識

コストの抑制や費用対効果を常に意識すること。

※20 ふるさと納税

住んでいる自治体に関係なく、応援したい自治体（都道府県・市区町村）へ寄附すること。寄附をすると、税金が控除されたり、寄附金の使い道を指定して地域を応援できたり、さらには寄附した地域から返礼品があることがある。

※21 業務量調査

個人別の業務量（業務時間数）を把握する調査のこと。調査結果を分析することにより最適な組織の人数、業務分担の平準化の検討が可能となる。

※22 モチベーション

業務を行うにあたっての意欲ややる気のこと。

※23 パブリックコメント

市の重要な政策や計画などを制定しようとするときに、素案を公表して市民から意見などを事前に聴取し、その結果を反映させることによって、よりよい行政を目指そうとする意見公募手続きのこと。通称パブコメ。