

湯沢市行財政改革大綱

(平成 28 年度 ~ 平成 32 年度)



平成28年2月
秋田県湯沢市

< 目 次 >

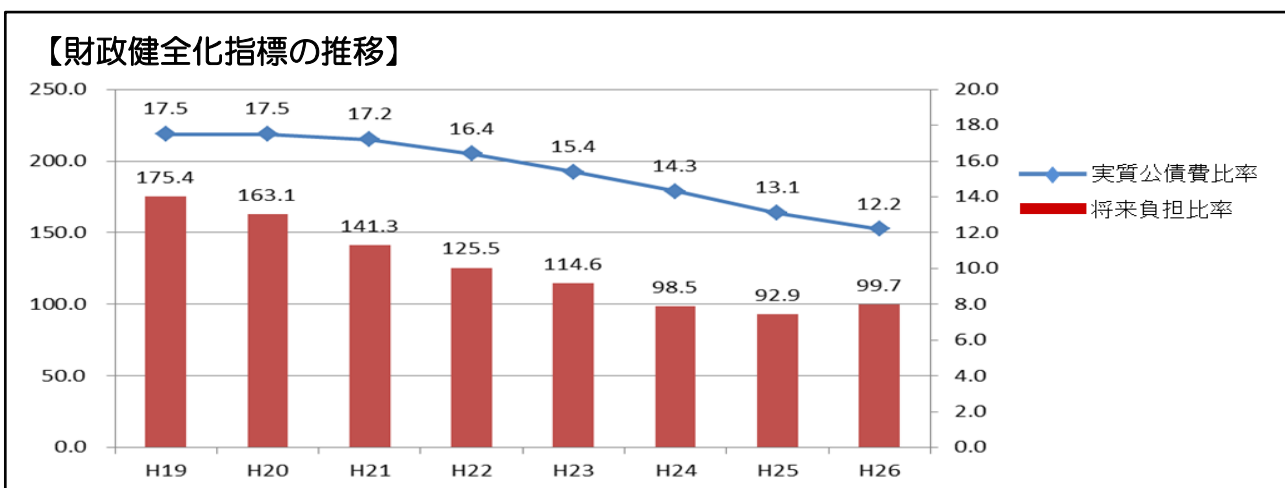
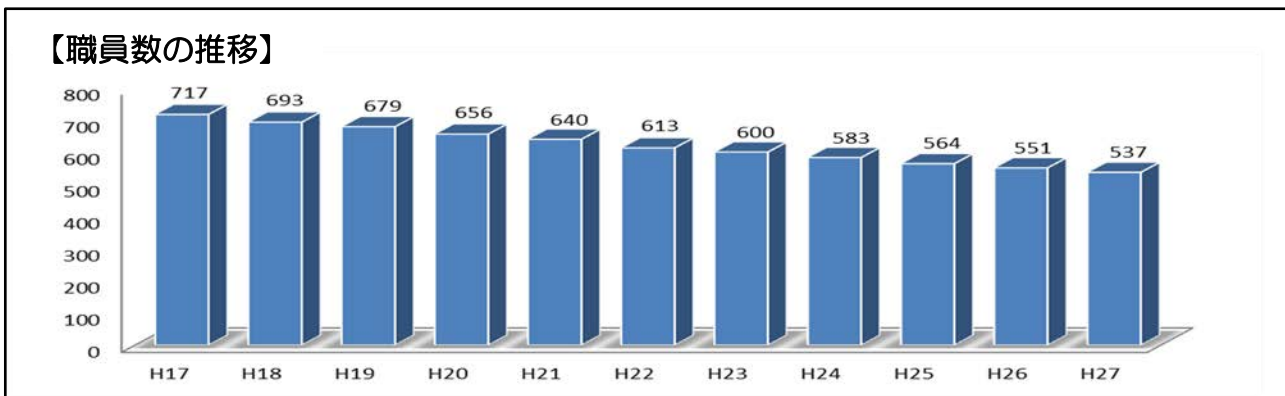
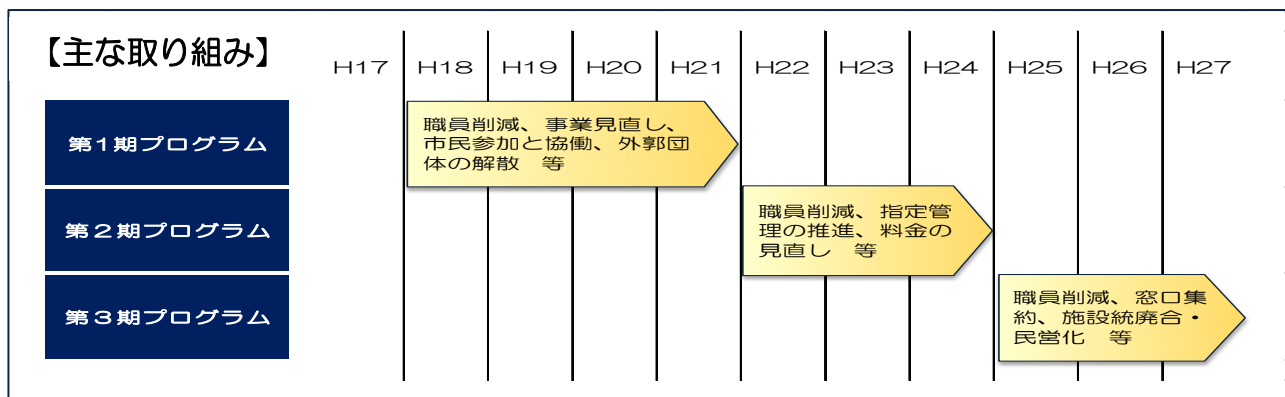
1	これまでの取り組み	2
2	更なる改革の必要性	
	(1) 主な課題	3
	(2) 行政診断	5
	(3) 大綱の策定による改革の断行	6
3	改革の方針	
	(1) 理念・基本目標	7
	(2) 基本方針	8
4	改革の推進体制	
	(1) 集中改革プラン（実施計画）の策定	10
	(2) 改革の期間	10
	(3) 推進体制	11
	(4) 進行管理	11
5	用語解説（本文中で番号を付した語句の説明）	12

1. これまでの主な取り組み

平成 17 年 3 月 22 日に、4 市町村の合併により新たな湯沢市が誕生しました。

市町村合併に伴い、行政の効率化に向けた体制を整えたものの、合併前から積み残してきた旧市町村固有の課題やひっ迫する財政への対応、財産を始めとする経営資源の合理化、そしてサービス水準の統一といった難問を抱えることとなりました。

これらに速やかに対応するために、平成 18 年 3 月に「湯沢市行財政改革推進プログラム」を策定し、3 期 10 年間のプログラムの中で、定員管理計画による 180 人の職員削減、外郭団体の解散、市民参加と協働の推進、施設の統廃合や民営化、事務事業の見直しを始めとする種々の改革に取り組んできました。また、大型事業を実施する際に有利な財源を確保したことや、基金¹残高の一定額確保に努めたことによって、財政の健全性を表す指標²は改善の傾向にあります。



2. 更なる改革の必要性

(1) 主な課題

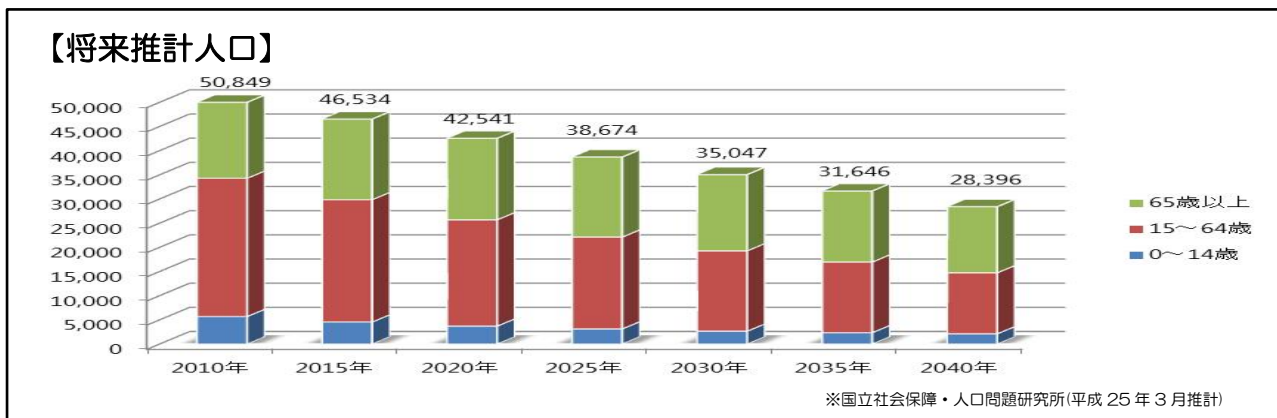
要 旨

- ◇【社会】人口の急減・少子高齢化など、社会環境は大きく変化。
- ◇【公共】市民ニーズの複雑多様化。自助・共助・公助の在り方を見直す必要。
- ◇【財政】国への依存度が高い財政事情。地方交付税が減少し、扶助費等は増加。
- ◇【組織】各種計画と業務のつながりが不十分。組織・個人の目標が不明確。

◆本市を取り巻く人口問題 ～社会環境の視点～

国立社会保障・人口問題研究所の推計によると、2040年（H52）の本市の人口は28,396人となり、日本創生会議が発表したいわゆる消滅可能性都市³に該当するとされています。人口問題については、減少そのものが問題というよりも、人口の急減に社会構造の変化が追いつかないことや、若年層に偏った形で人口が減少し続けることによって少子高齢化の進展につながることで、多くの問題を引き起こす要因であると考えられます。

本市が持続的に発展するためには、人口減少時代に対応できる「新たな経営システム」を構築することが重要です。



◆複雑多様化する市民ニーズ ～公共サービスの視点～

社会環境の変化によって市民ニーズが複雑多様化する中で、公共サービスの質を高めるためには、行政のみによる画一的なサービス提供ではなく、市民と行政が適切な役割分担のもと、協働によって様々な課題を解決する必要があります。

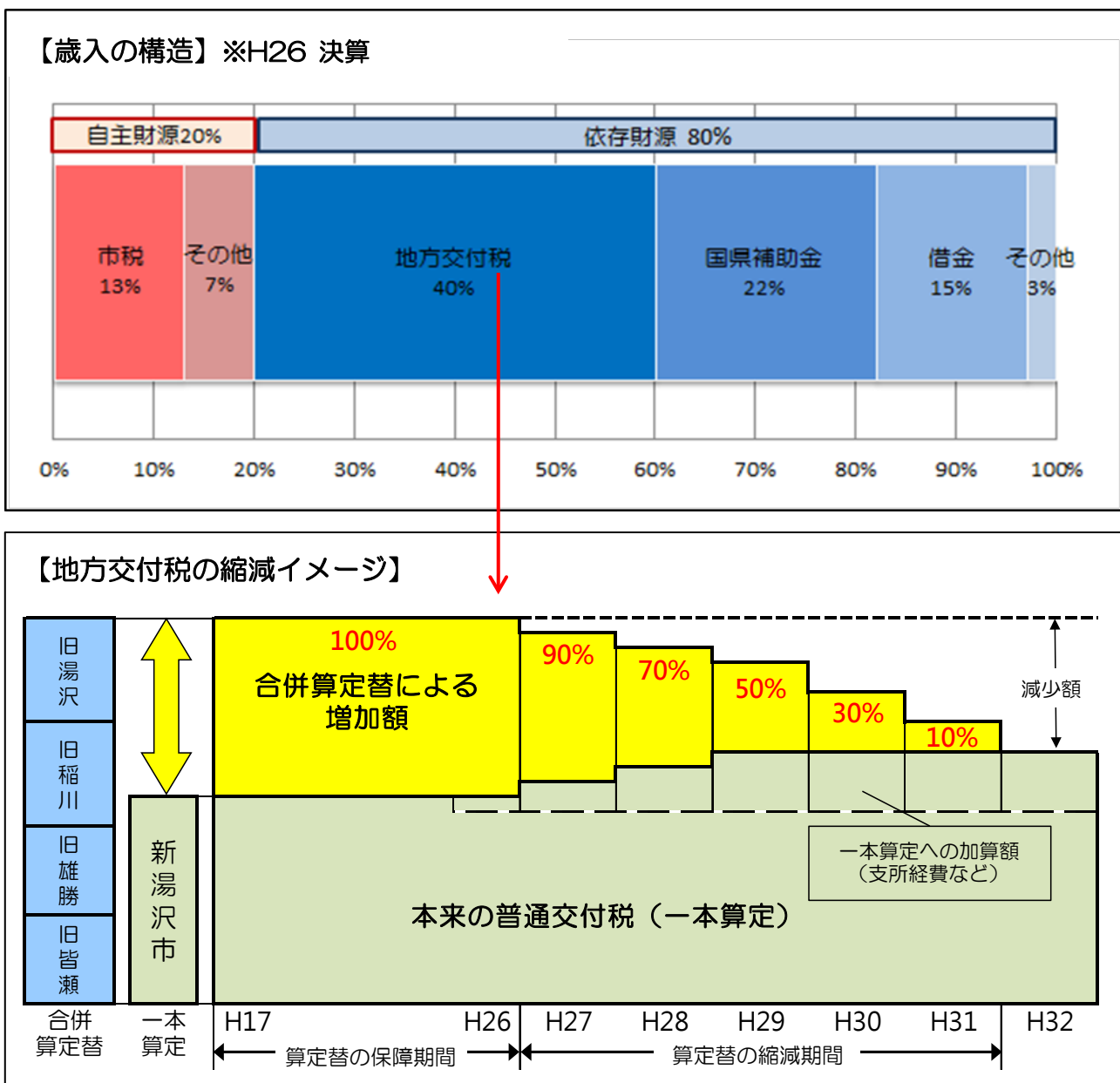
本市では、これまでも参加・協働のまちづくりを進めてきましたが、改めて「自助・共助・公助」の在り方や政策推進の手法を見つめ直し、これからの時代にふさわしい新たな公共を創造することが求められています。

◆厳しい財政状況 ～財政の視点～

財政の健全性を表す指標は改善傾向にあるものの、その数値は全国平均を大きく上回っており、市税などの自主財源⁴の割合は、歳入総額に対して2割にとどまり、それ以外の8割の収入は、国から配分される地方交付税⁵や国県からの補助金などの依存財源⁶となっています。これは、国の支援が縮小された場合は、本市の財政が行き詰まっていく不安定な状態となることを意味します。

特に、歳入総額の4割を占め、市税の3倍の規模である地方交付税については、合併特例法によって、合併後の10年間は急激に減少しないよう経過措置がなされていましたが、平成27年度から段階的に減少していきます。また、生産年齢人口の減少などによって市税の減収が見込まれる一方で、扶助費⁷などの社会保障費や公債費⁸などの義務的経費は増加が見込まれます。

このことから、財政の健全化を図るためには、個別事業の点検や効率化による経費の節減はもちろんのこと、財政運営そのものの手法を見直すことや、自主財源を増加させるための戦略的な取り組みが喫緊の課題となっています。



◆組織の活性化と人材育成 ～組織の視点～

庁内の各課所は、総合振興計画を始めとする上位方針に沿って業務を行っていますが、必ずしも予算や業務とのつながりが十分ではなく、統一的な方向性が明確になっていない場合があります。

また、所属する職員については、分担された業務が上位方針や組織目標⁹とどのように連携しているのか明確に認識しないまま業務に当たっているケースが見受けられるほか、業績を定量的に比較して人事考課¹⁰へ反映させる仕組みが不十分な状況にあり、職務意欲の高揚という観点では必ずしも適切な環境とは言えません。

組織の活性化や人材の育成を円滑に進めるためには、組織や個人の目的、目標を明確化し、人事や業務と連動させながら意欲を高めていく仕組みが必要です。

(2) 行政診断

要 旨

- ◇類似団体と比較した場合、財政力は低く職員数は多い。
- ◇職員は減る、予算はない、仕事は増えるという三重苦。
- ◇公共が拡大する一方、行政の守備範囲は縮小せざるを得ないので、量の改革に加え、市民協働の仕組みづくりなど質の改革が必要となる。

これまで取り組んできた行財政改革を踏まえ、合併10年が経過した「現在の湯沢市の姿」(＝健康状態)を客観的な視点で明らかにするために、外部機関による行政診断を実施しました。これは、私たちが主観的に内部から捉えている問題や課題は、第三者が外部から分析した場合も同じ見解なのか、本市には何が足りていて何が不足しているのか、などを可視化することで、改革の精度を高めようとするものです。

主な調査結果の概要は次のとおりです。

1. 湯沢市の現状

- ・財政力指数は0.29と類似団体※平均0.49より低い。(40団体中39位)
※全国の市区町村を「人口」と「産業構造」により分類した結果、同じ分類に属する団体のこと。
- ・人口千人当たりの職員数は9.27人と類似団体平均7.53人より多い。(40団体中34位)
- ・年少人口・生産年齢人口は減少し、老年人口は増加。典型的な少子高齢化。
- ・労働力の減少、地域活力の低下、社会保障費の増加、市税・地方交付税の減少など様々な面での影響が懸念される。
- ・職員数は、退職者数を下回る採用者数により減少している。
- ・「職員は減る」・「予算はない」・「仕事は増える(ニーズの多様化)」という三重苦。

2. 今後の行財政改革

- ・市民協働 : 公共の守備範囲は拡大、行政の守備範囲は縮小
 →新たな公共の担い手を育成、職員は目標管理によってパワーアップ
- ・量から質へ: コスト削減など「量の改革」に加え、協働社会などの仕組みをつくる「質の改革」
 →経営資源を有機的に結び付け、市民満足度を追及する「地域経営」への転換

(3) 大綱の策定による改革の断行

要 旨

- ◇課題克服のため、経営戦略と成長戦略を組み合わせることで地域活性化の好循環を促す。
- ◇経営戦略（行革）は、「量の改革」から「質の改革」に昇華・発展させる必要。
- ◇行財政改革大綱の策定により、変化をいとわずに改革を断行。

前述のとおり、本市を取り巻く環境は、人口問題、少子高齢化の進展、財政状況の悪化、多様化する市民ニーズへの対応など、一層厳しい状況になることが予想されます。

この状況を乗り切るには、公共サービスの最適化、行政のスリム化などの経営戦略を通じて経費の節減を図ると同時に、それによって生み出された財源を成長戦略に集中投資することによって、地域活性化の好循環を促すことが自立したまちづくりを進める上で重要な一歩となります。

本市の経営戦略は、合併以来10年に渡り「行財政改革プログラム」として、主に廃止や削減など「量の改革」に取り組むことで一定の成果を上げてきましたが、次の10年を見据えたとき、これまで培ってきた改革の精神は継承しつつも、様々な仕組みや経営システムそのものを見直すような「質の改革」も併せて取り組む必要があります。

このことから、これまでのプログラムを昇華・発展させるため、新たに「行財政改革大綱」を策定して本市の基本的な考え方を整理するとともに、併せて、本大綱に基づいた「集中改革プラン」（実施計画）に沿って具体的な行動に移しながら、変化をいとわずに改革を断行します。



3. 改革の方針

(1) 理念・基本目標

理念

持続可能な「地域経営」の実現

少子化・超高齢社会など、私たちがかつて経験したことのない環境の変化に対応していくためには、地域にある人材・財産・情報・文化などあらゆる資源を有効に活用し、市民が豊かさを感じられるまちづくりを進めていく、つまり、湯沢市という「地域を経営する」という視点を持たなければなりません。

今まで重視してきた「行政内部の改革」にとどまらず、地域全体を俯瞰しながら、市民と行政がともに考え、ともに取り組むことで、地域の付加価値を高め、持続的に発展していくことを目指すものです。

基本目標

I 公共サービスの質的向上と最適化

市民の福祉を増進し、公共サービスの質を高めるために、「公共＝行政」という概念から脱却し、民間部門における多様な主体（公共の担い手）との協働によってサービスの最適化を進めます。

また、別に定める「市の関与のあり方に関する指針」や「アウトソーシングに関する指針」をもとに、本市の規模や特性を踏まえて、市の本来果たすべき役割に集中し、関与の重点化を図ります。

II 強固で柔軟な財政基盤の確立

歳入に応じた歳出構造への転換を図り、真に必要なサービスの維持・充実を図りつつ、市を取り巻く様々な課題に柔軟に対応できる、強い財政基盤の確立を目指します。

また、経費節減や事業の見直しを徹底する一方で、経済効果の高い施策への集中投資や新たな財源確保策の掘り起こしなどによって、経済発展と財政健全化の好循環を促進します。

(2) 基本方針

基本目標Ⅰ 公共サービスの質的向上と最適化

基本方針

(1) 「新たな公共」の創造

更なる市民参画のもと、「行政が担うべきこと、民間が担えること、両者が協働で担うこと」を互いが理解し合い、多様な主体が公共を支えられる具体的な仕組みづくりを行うことにより、行政が民間を補完する本来の役割に重点化します。

(2) アウトソーシング¹¹の推進

民間部門のノウハウや多様性を効果的、効率的に活用し、低コストで質の高い公共サービスを提供するため、民営化・外部委託・指定管理者制度など、公的分野の外部化・産業化を加速させます。

(3) 公有財産のマネジメント

公共施設やインフラ等について、利用者の安全・安心を確保し、中長期的なコストの軽減等を図るため、適正配置（複合化・統廃合等）や適正管理（長寿命化・効率化等）など、経営的視点による管理運営を推進します。

(4) 職員の意識改革・人材育成

職員一人ひとりが、前例や固定観念に捉われず、柔軟な発想と行動力で社会の変化に対応し得る能力を持つとともに、組織目標の達成に向けて、的確な現状分析と明確な個人目標をもって行動できる人材を育成します。

(5) 組織機構と定員管理の適正化

新たな課題に対応できる実効的な体制を構築するため組織機構の見直しを行います。また、アウトソーシングの進捗と歩調を合わせ、業務量と人員のバランスを調整しながら、定員管理の適正化を進めます。

基本目標Ⅱ 強固で柔軟な財政基盤の確立

基本方針

(1) 財源の確保

産業振興等により市税の増収に努めるとともに、新たな財源の確保や適切な債権管理等によって収入の増加を図ります。また、使用料等については、利用する者と利用しない者との公平を確保する観点から、負担の適正化を図ります。

(2) 事務事業の点検と見直し

「市の関与のあり方に関する指針」等をもとに既存事業の点検を行い、特に、政策的な事業については、必要性や有効性を重視して「選択と集中」を進めることで、最小の経費で最大の効果を発揮するための見直しを行います。

(3) 戦略的な予算編成・財政公表の充実

限られた財源をより有効に配分するため、目標や効果と連動した実効的な予算編成システムを構築します。

また、市民に分かりやすく財政状況を公表することで、財政に対する理解や関心を深め、公正で透明な財政運営を行います。

(4) 公営企業、外郭団体等¹²の健全化

公営企業や外郭団体等の経営健全化のため、独立採算を基本として、より弾力的な業務運営を目指し、繰出金や補助金等の抑制を図ります。

外郭団体については、発足時と現在の必要性の変化を見極め、再編・廃止を含めた見直しを行います。

4. 改革の推進体制

(1) 集中改革プラン（実施計画）の策定

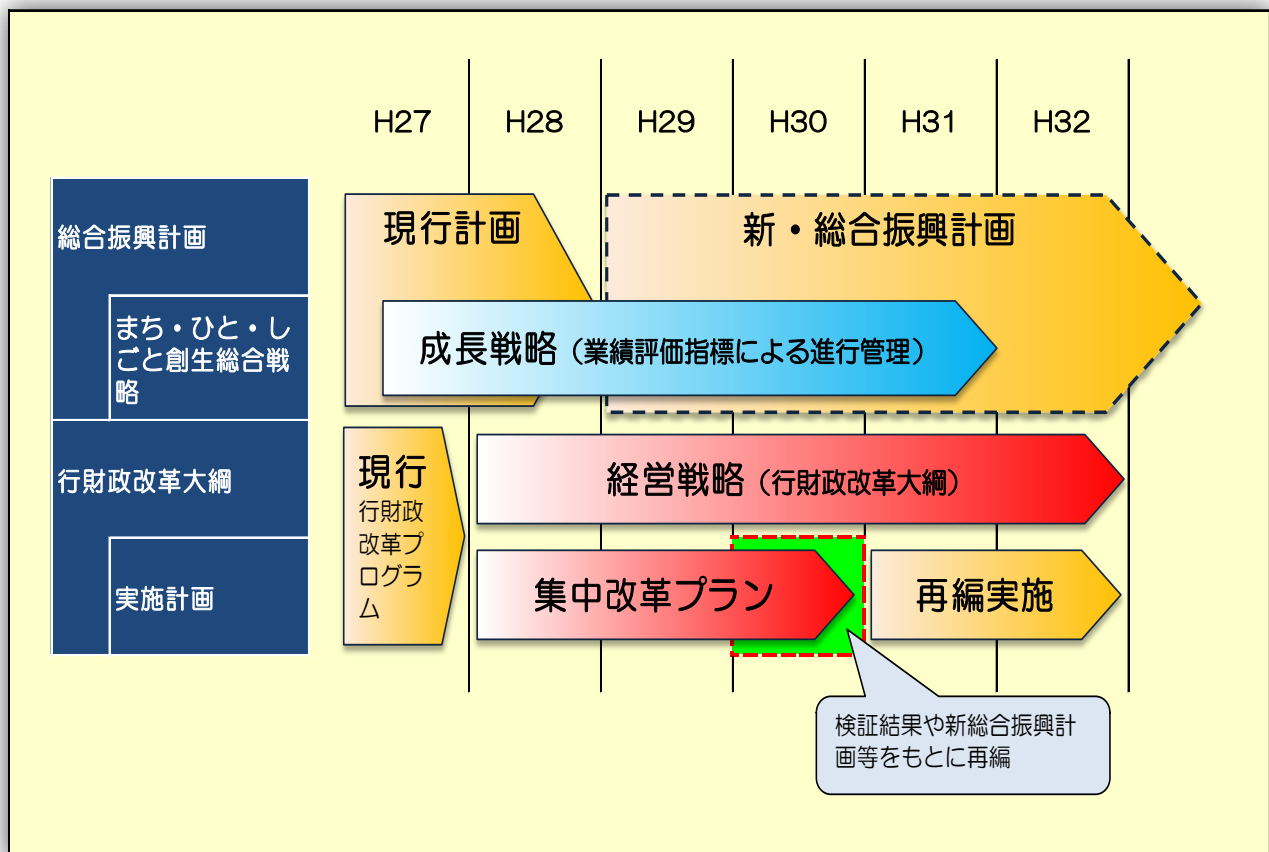
3に掲げる改革方針に基づき、個別・具体的な取り組みをまとめた集中改革プラン（実施計画）を策定し、明確な目標と計画的な進行管理のもと、全庁を挙げて本大綱の推進に取り組めます。

また、行財政改革の実現のためには、市民の理解と協力が不可欠であり、本大綱及び集中改革プラン（実施計画）の内容について、適切な周知を行います。

(2) 改革の期間

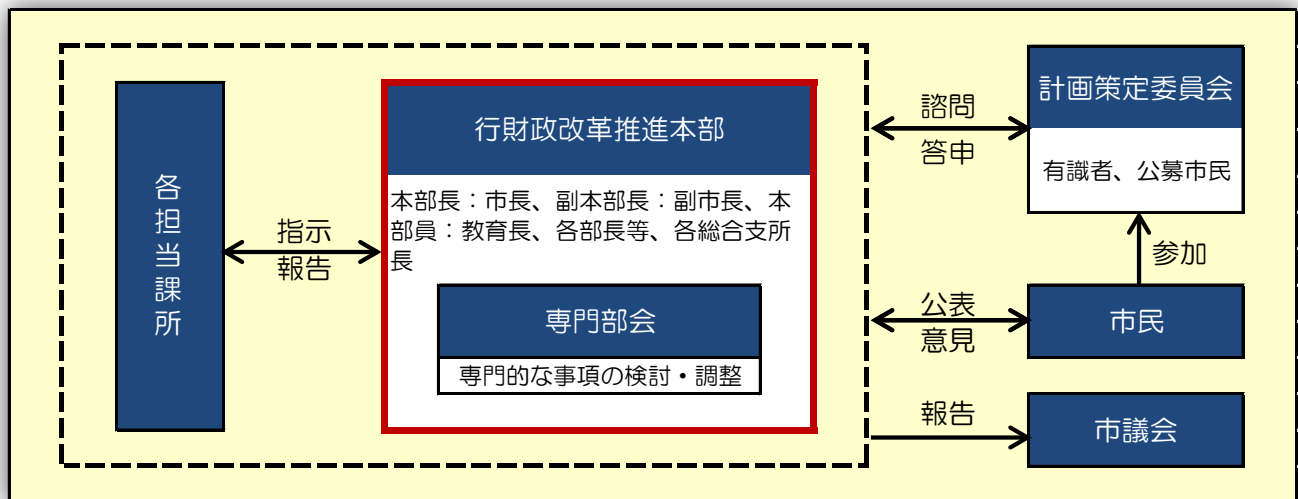
本大綱に基づく改革は、平成28年度から32年度までの5年間の取り組みとします。集中改革プラン（実施計画）は、平成30年度までの3年間を集中改革期間として取り組み、残りの2年間については、毎年度の検証結果などをもとに、平成30年度に内容の見直し・再編を行うことで、より効果的に取り組みを進めます。

また、時代の変化に的確に対応するために、大幅な制度改正や社会情勢等の変化が生じた場合、又は湯沢市総合振興計画等との整合性を図る必要が生じた場合は、本大綱及び集中改革プラン（実施計画）に必要な見直しを加えます。



(3) 推進体制

改革を確実に実行するために、行財政改革推進本部（本部長=市長）を中心として改革を推進するとともに、本大綱を大幅に変更する必要が生じた場合は、市民らで構成する「行財政改革推進計画策定委員会」から提言をいただき、市民の視点や専門的見地を取り込んだ見直しを図ります。



(4) 進行管理

改革の担い手である各課所の進捗状況等を定期的にチェックすることで、集中改革プラン（実施計画）の実効性を高めます。

また、改革の進捗状況を毎年度確認し、その概要を市広報、ホームページ、出前講座など、様々な機会を捉えて分かりやすく市民に公表します。

5. 用語解説

番号	用語	解説
1	基金	家計に例えると貯金に当たるもの。 特定の目的のために財産を維持し、資金を積み立てるもの 又は定額の資金を運用するために設けられるものがあり、 財政調整基金・減債基金などがある。
2	財政健全性指標	「地方公共団体の財政の健全化に関する法律」に基づく指 標。本大綱で取り上げるものは次のとおり。 【実質公債費比率】 対象とする年度の一般会計等の借入金の返済額等の大 きさを指標化し、財政規模に対する割合を示すもの。(低 いほど健全) 【将来負担比率】 一般会計等の借入金等の現時点での残高を財政規模に 対する割合で示し、将来財政を圧迫する可能性の度合いを 表すもの。(低いほど健全)
3	消滅可能性都市	2040年までに、20～39歳の女性人口が半減して、行 政機能の維持が困難になると指摘された全国896の市 区町村のこと。 有識者らによる民間研究機関「日本創成会議」において 2014年（H26）に発表されたもの。
4	自主財源	市が自主的に収入できる財源。 市税、分担金及び負担金、使用料、手数料、財産収入、寄 附金などがある。
5	地方交付税	国税（所得税、法人税、酒税、消費税、地方法人税）の一定割合を 原資とし、自治体間の税源の不均衡を調整し、どの地域に おいても一定の行政サービスを提供できるよう財源を保 障するため、国から地方自治体に交付されるもの。
6	依存財源	収入のうち、国や県により定められた額を交付されたり、 配分されたりするもの。 地方交付税、国庫支出金、県支出金などがある。
7	扶助費	高齢者、児童、障がい者などに対して行っている様々な扶 助（援助）のための経費。
8	公債費	家計に例えると、借金返済に当たるもの。 市が借り入れた地方債の元金及び利子の支払に要する経 費のこと。

番号	用語	解説
9	組織目標	<p>総合振興計画などの上位方針をもとに、各課所が設定する目標のこと。</p> <p>組織には様々な捉え方があるが、湯沢市の場合は「各課所」を1つの単位としており、組織目標管理シートは目標・使命・重点業務などで構成されている。</p>
10	人事考課	<p>職員の能力や仕事への取り組み、成果などについて評価し、その結果を処遇（昇格、給与など）に反映させたり、異動の参考にすること。</p>
11	アウトソーシング	<p>市が行う業務の一部又は全部を外部に委ねること。</p> <p>民営化、外部委託、指定管理者制度などがある。</p>
12	公営企業、外郭団体等	<p>本大綱では、次のとおり定義する。</p> <p>【公営企業】 地方公共団体が公益的事業を実施するために経営する企業のこと、本市においては、上水道事業、簡易水道事業、下水道事業がある。</p> <p>【外郭団体等】 本市が2分の1以上出資する法人及び本市の補完的役割を担うものとして、恒常的に人的・財政的な援助を行っている団体をいう。</p> <p>また、「等」には、国民健康保険特別会計、後期高齢者医療特別会計、介護保険特別会計を含むものとする。</p>