

平成26年9月2日

氷見市長 本川 祐治郎 様

氷見市行政改革推進市民懇話会  
会 長 仕 切 義 宣

新たな行政改革プランの策定に向けての提言について

市が策定する新たな行政改革プランについて、本懇話会の提言を取りまとめましたので、提出いたします。



# 新たな行政改革プランの 策定に向けての提言

平成 26 年 9 月

氷見市行政改革推進市民懇話会

## I 提言に当たって

氷見市行政改革推進市民懇話会は、新たな行政改革プランの策定に向けて、策定方針に基づき、改革の方向性等について、これまで3回の会議を開催して精力的に議論を重ね、検討を進めてまいりました。

氷見市では、これまで、「行財政健全化緊急プログラム」や「氷見市集中改革プラン」、「氷見市集中改革プランⅡ」に基づき、簡素で効率的な行政体を目指し、厳しい歳出削減努力を続けてきております。

現在は、これまでの行政改革の成果や地方交付税の増額などにより、財政収支の均衡は堅持している状況ではありますが、本市が直面している人口の減少や少子高齢化などの行政課題等を勘案すると、今後の行政運営が厳しいものにならざるを得ない状況にあります。

そのため、今こそ、財政健全性を堅持しながら、増大する新たな行政需要にしっかり対応して、市民が満足する行政を推進していかなければなりません。

本懇話会は、新たな行政改革プランの策定に当たり、このような考え方を踏まえて、提言を取りまとめましたので、その趣旨をお汲み取りいただき、市民のための改革を早期に実施に移されるよう要望いたします。

## Ⅱ 新たな行政改革プランについて

### 1 基本方針

本市を取り巻く環境は、人口の減少や少子高齢化、地方分権の進展など社会構造等の変化により大きく変わり、また、市民の価値観や生活スタイルの変化などにより、市民ニーズや行政課題が多様化、高度化している現状にある。

こうした中で、本市が行政体として持続し、新たな行政需要に対する的確に対応していくためには、更なる行政改革が必要である。

これまでの行政改革の取組は、歳出経費や職員数の削減といった量的削減を中心とした「量を重視した改革」として一定の成果を挙げてきたが、社会資本整備が進み、社会構造等や市民の価値観等が変化してきた中で、多様化している行政需要に対応していくためには、**財政の健全性を確保しながら、経営的視点を取り入れて、市民満足の向上を目指した「質を重視した改革」**が必要である。

そのため、氷見市の未来を見据えて、市民一人ひとりの幸せのため、住んでよかったと実感できるまちづくりを目指して、施策の実施に必要な**行政の仕組み、組織体制などを中心とした改革**に取り組んでいかなければならない。

### 2 改革の3つの柱

基本方針に沿って、平成27年度から平成29年度までの3年間において、次の3つの視点を改革の柱として行政改革を推進していかなければならない。その推進に当たっては、常に3つの柱を念頭に入れて取り組むことが必要である。

#### (1) 経営的視点に立った市民本位の行政運営の推進

～市民が満足する質の高い行政を目指して～

市政を取り巻く環境の変化に伴って、多様化し、増加する市民ニーズや新たな行政課題に的確に対応することが求められている。そのため、まず、市民ニーズ等を的確に把握して、限られた資源である人、物、お金、時間、情報などを戦略的に活用しながら、行政としての質を高め、求められる成果を上げて、市民満足の向上を図っていく必要がある。

#### (2) 職員力・組織力の向上 ～より成長する職員・組織へ～

市民ニーズや新たな行政課題に的確に対応するために、行政の担い手である職員一人ひとりの能力を一層高めるとともに、既成概念にとらわれることなく、前向きに取り組んでいくなど、意識改革が必要である。

また、組織として行政課題の解決に向けて果敢にチャレンジしていく職場環境を整えるとともに、行政需要に的確に対応していく組織体制を確立していかなければならない。

### (3) 財政健全性の確保 ～持続可能な行政体であり続けるために～

人口減少による市税などの減少や少子高齢化に伴う社会保障費の増加などにより、厳しい財政状況が今後見込まれる中において、市民ニーズや新たな行政課題に的確に対応していくためには、将来にわたって健全な財政を堅持していくことが不可欠である。そのため、中長期的な視点に立って、歳入の確保や歳出の見直しなどに取り組んでいかなければならない。

## 3 改革の柱ごとの重点項目

改革の3つの柱ごとに、それぞれの改革を進める方向性を明らかにするため、重点項目として次のように定めて整理したものである。

また、その方向性をより一層わかりやすくするために、基本計画を策定後、実施計画を作る過程において具現化する実施項目についても、重点項目の中心となると思われる項目を挙げて整理したものである。

### (1) 経営的視点に立った市民本位の行政運営の推進

～市民が満足する質の高い行政を目指して～

#### ① 幅広い市民ニーズの把握

多様化する市民ニーズを的確に捉えるため、必要な調査などを実施するとともに、SNSやホームページなど多彩な受発信媒体を整備し、市民からの意見等を一元的に集約して対応していかなければならない。

中心となる実施項目

- ・ 市民意向（満足度）調査の実施
- ・ 市民ニーズの捉え方の基準づくり
- ・ 投書や投稿等の一元的管理・対応の仕組みづくり

#### ② マネジメントなどの仕組み・体制等の整備

行政課題の解決のために、限られた人や物、お金などの資源を効率的・効果的に活用するとともに、常によりよい成果を導き出せるように改善に努めるなど、市民満足の向上につながるような仕組みや体制などを構築していかなければならない。

中心となる実施項目

- ・ 市民ニーズを捉えた戦略的な行政運営の仕組みづくり
- ・ 事務事業等評価（PDCAサイクル）の仕組みづくり
- ・ 目標管理制度の確立
- ・ 意思決定の仕組みの再構築
- ・ 改善運動の仕組みづくり

### ③ 情報公開・受発信力の向上

市が保有している情報を広く公開して、市政情報の共有化・透明化を図るとともに、市民が知りたい情報をわかりやすく、こまめに、的確に様々なメディアなどを通して受発信を円滑に行い、市民の利便性を高めていかなければならない。また、本市の魅力や観光、特産品などの情報を市内外に発信して、定住促進や交流人口の拡大、地域経済の活性化につなげていかなければならない。

#### 中心となる実施項目

- ・ 公共データの公開（オープンデータ）の仕組みづくり
- ・ SNSやホームページなど多様な情報媒体を活用した情報の受発信

### ④ 協働と共感で進めるまちづくり

地域や様々な事業者との協働により、地域課題の解決を図るとともに、地域資源を活かした自立したまちづくりを推進していかなければならない。

#### 中心となる実施項目

- ・ 地域活動等団体の支援、自立の推進
- ・ 地域担当職員の配置

## (2) 職員力・組織力の向上 ～より成長する職員・組織へ～

### ① 環境変化に柔軟に対応できる組織機構・職員配置

人口減少などの社会構造の変化や市民ニーズの多様化等に対応できる組織づくりや職員の配置を行うとともに、限りある人的資源を効果的に活かすため、施設管理や定型的な業務などについて、民間のノウハウを活用して委託化を進めていかなければならない。

#### 中心となる実施項目

- ・ 行政需要の変化などに対応できる組織体制づくり  
(プロジェクトチームなど)
- ・ 民間のノウハウを活用した業務委託の推進

### ② 組織風土の改革の推進

市民から常に信頼され、より一層成果を上げていくためには、目に見えない部分である組織風土をより良いものに改革していくことが必要である。

そのため、組織全体が同じ目標に向かって行政を行うとともに、行政運営のすべての判断基準となる価値観を組織として共有し、行政課題の解決のためにチャレンジし続ける組織を目指していかなければならない。

#### 中心となる実施項目

- ・ 理念やビジョン、行動指針などの策定・浸透
- ・ 組織表彰制度の実施

### ③ 職員の能力向上・意識改革の推進

職員一人ひとりが持っている多様性を活かしながら、求められている能力と意欲を一層高め、自ら学び、コスト意識を持って業務の改善に取り組む自立型人材を育成していかなければならない。

#### 中心となる実施項目

- ・ 社会環境等の変化に対応した人材育成方針の見直し
- ・ オフサイトミーティングなど自学を促す仕組み
- ・ 人事評価制度の見直し
- ・ 庶務、会計業務などの基礎的事務能力の向上

### ④ 効果的・効率的な職場づくり

職員数の減少に伴い、少数精鋭で増加する行政課題の解決を図っていかなければならないことから、職場における円滑な業務の遂行に必要な仕組みや体制などの改善を図っていかなければならない。

#### 中心となる実施項目

- ・ スペシャリストの育成など少数精鋭組織に即した人事管理
- ・ 業務ごとのマニュアルの作成

## (3) 財政健全性の確保 ～持続可能な行政体であり続けるために～

### ① 歳入の確保

歳入の根幹を成している市税などの収納率を向上させるとともに、歳入全体の約3割を地方交付税に依存している現状から、創意と工夫により自主財源を増やして主体的な行政運営を行っていくことを目指し、様々な観点から歳入の確保に努めていかなければならない。

#### 中心となる実施項目

- ・ 市税などの収納率の向上
- ・ 氷見の強みを活かした企業誘致・起業の推進や観光振興施策などの地域経済の活性化策の効果による税収の増加
- ・ 人口減少対策による減収の抑制
- ・ ふるさと納税の推進
- ・ 法定外目的税の研究

### ② 歳出の見直し

施策の推進に当たり、限られた財源の中で必要な事業を実施するためには、既存事業の見直しや現在のニーズに合わなくなった事業の廃止などにより財源を生み出し、それにより費用対効果の高い事業について、手法や財源の検討等も行って実施することで、事業費の抑制と重点化・効率化を図っていかなければならない。

また、財政収支の均衡を図っていくため、財政指標等において目標とすべき数値を定めて、歳出の管理を行っていかなければならない。

中心となる実施項目

- ・事務事業の見直し
- ・財政指標等の目標管理

### ③ 公共施設マネジメントの推進

人口が減少し、公共施設の老朽化が進行している中で、市として公共施設の最適な保有量と最適な管理運営を行うため、総合的に分析してマネジメントし、それぞれの公共施設の今後の方向性を定めていかなければならない。

中心となる実施項目

- ・公共施設マネジメント方針、計画の策定

### ④ 公営企業等の経営健全化

上水道や病院、下水道事業、国民健康保険などの事業・特別会計において、一般会計からの繰入金も必要最小限に抑え、それぞれが自立した経営・運営が行えるように、経営健全化に努めていかなければならない。

中心となる実施項目

- ・使用料や分担金などの収納率の向上
- ・施設の老朽化対策に対する財源の確保

## 4 数値目標の設定

新たな行政改革プランを進めていくうえで、そのベースとなる財政健全性の確保については、その取り組みの成果を反映するものとして、市民に分かりやすく説明していかなければならない。そのため、市税の収納率、財政指標等及び職員数について、客観的に判断できる指標等を使い、それぞれ目標とする数値を設定することが必要である。

### (1) 市税の現年度収納率

市税の現年度収納率は、集中改革プランⅡでも数値目標を設定して収納率の向上に努め、現在では県内ではトップクラスの収納率を確保し、平成25年度の現年度の市税の収納率は99.0%となっている。

引き続き高い収納率を確保するため、**目標として、現年度の市税の収納率は平成29年度まで、集中改革プランⅡで設定した目標収納率と同様に、98.5%を堅持することが必要**である。

## (2) 財政指標等

### ① 経常収支比率

経常収支比率は、財政構造の弾力性を判断するための指標であり、その数値が低いほど自由に使えるお金が多く、財政の柔軟性が高いと言える。本市の平成24年度決算では82.2%となっており、県内10市の中で2番目に低い数値と好ましい状況にあるが、今後は少子高齢化の影響により扶助費などが増加することも見込まれることから、数値の上昇も懸念される。

そのため、一般財源の確保と経常経費の削減に努め、**目標として、経常収支比率は平成29年度決算まで80%台前半を堅持することが必要**である。

### ② 実質公債費比率

実質公債費比率は、市債の償還額に事業会計への繰出金や一部事務組合への負担金、債務負担行為等のうち公債費に相当する額を加えた額の標準財政規模（理論的な一般財源の総額）に対する割合を表す指標で、実質的な債務の返済の割合を表すものである。過去3年間の平均が18%を超えると地方債を発行する際には県の許可が必要となっているが、本市の平成24年度決算の3カ年平均は18.7%と年々下げてきているものの、まだ、許可により市債を発行している状況にある。

そのため、一般財源の確保に努めながら、市債の発行を抑制することにより、**目標とする平成29年度決算の実質公債費比率（3カ年平均）は16%未満にすることが必要**である。

### ③ 将来負担比率

将来負担比率は、市の全会計のみならず、一部事務組合なども含めた将来負担すべき実質的な負債の標準財政規模（理論的な一般財源の総額）に対する割合を表す指標で、将来の実質的な負担の度合いを表すものである。数値が低いほど将来に向けた財政運営が健全であることを示している。

本市の平成24年度決算では129.9%となっており、市債の発行を抑制することにより、**目標とする平成29年度決算の将来負担比率は100%未満にすることが必要**である。

### ④ 債務総額（公債費及び公債費に準ずる債務負担行為の残高）

債務総額は、市全体の市債総額及び債務負担行為額の総額となっており、国が本来地方交付税で措置すべき額を国の財源不足により地方債を発行させている臨時財政対策債については、市が事業のために地方債を発行する通常債とは趣旨が異なることから、目標とする債務総額には臨時財政対策債を含めないものとする。

その債務総額は、平成25年度決算では385億円となっており、毎年度の通常債の発行を13億円程度に抑制することにより、**目標とする平成29年度決算の債務総額（臨時財政対策債を除く。）は315億円以下にすることが必要**である。

### ⑤ 財政調整基金残高

財政調整基金は、急激な歳入の落ち込みや災害の発生等により急に多額の経費が嵩むなどの不測の事態に備えて積み立てるものであり、平成25年度末では20億9千万円となっている。

財政調整基金の適正な水準の目安として、標準財政規模の10%とされており、本市では平成24年度に土地開発基金を廃止して、その残額である8億6百万円を財政調整基金に積み立てたため、それらを合わせたものを目標とすることが適切である。

そのため、計画期間中の財政収支見通しにおいて見込んでいる平成29年度の標準財政規模の10%に8億6百万円を加えると約20億6千万円となることから、**目標とする平成29年度末財政調整基金残高は20億円以上を確保することが必要**である。

### (3) 職 員 数

職員数（病院職員を除く。）は、平成3年は758人であったが、平成26年には421人となり、337人の大幅な減員となっている。しかしながら、平成25年4月1日現在の人口1万人当たりの職員数を類似団体と比較すると、一般行政部門ではその平均を3.13人下回っているが、普通会計では、その平均を1.58人上回っている状況にある。

そのため、施設管理や定例業務などについては、民間の専門的なノウハウを活用した業務の委託化など、アウトソーシングを推し進め、質の高い行政を推進するとともに、職員数の削減に努めていかなければならない。

そうした一方で、本市が直面している人口減少や過疎化などの社会構造的な問題に対しては、総合的視点から早急かつ的確に対応していかなければならないことから、創造的な政策を担う部門には職員を重点的に多く配置することが必要である。

また、消防については、救急出動件数が増加している現状にあるが、本年1月から消防指令事務の共同運用が開始され、高岡市や砺波地域消防組合との連携が図られ始めている中で、市として、消防組織全体のあり方を改めて検討する必要がある、それを踏まえて人員体制を決めていかなければならない。

このような考え方から、結論として、**目標とする平成30年4月1日現在の職員数は、消防職を除く全職員においては、平成27年度から平成29年度までの退職者数（消防職を除く。）の2/3程度を補充した職員数を超えない人数としなければならない。ただし、技能労務職については、原則として退職不補充とすべきものである。**

また、消防職においては、原則として退職補充とし、今後の人員体制を決めていくために、氷見市の消防組織全体のあり方を検討することが必要である。

## ○ 附属資料

### 1 設置要綱

氷見市行政改革推進市民懇話会設置要綱

(設置)

第1条 市の発展と市民サービスの一層の向上を目指して、市民の幅広い意見を反映した簡素で効率的な行政を推進するため、「氷見市行政改革推進市民懇話会」(以下「懇話会」という。)を設置する。

(役割)

第2条 懇話会は、市長の求めに応じ、行政改革の実施及び推進に関し、必要な意見を述べ、又は提言を行う。

(組織)

第3条 懇話会は、20人程度で組織する。

2 委員は、次の各号に掲げる者のうちから市長が依頼する。

- (1) 市政について優れた識見を有する者
- (2) 市内の各種団体等の代表者
- (3) 市内の民間企業等の代表者
- (4) 市内の労働関係団体の代表者
- (5) 市民から公募した者

(任期)

第4条 委員の任期は1年とし、再任を妨げない。ただし、委員が欠けた場合における補欠委員の任期は、前任者の残任期間とする。

(会長及び副会長)

第5条 懇話会に会長及び副会長を置く。

- 2 会長は、委員の互選により選出する。
- 3 副会長は、会長が指名する。
- 4 会長は、懇話会の運営を総理し、懇話会を代表する。
- 5 副会長は、会長を補佐し、会長に事故があるときは、その職務を代理する。

(会議)

第6条 会議は、市長の求めにより会長が招集する。

- 2 会議の議長は、会長が務める。
- 3 会長は、必要があると認めるときは、関係職員の出席を市長に要請することができる。

(専門部会)

第7条 懇話会に、専門の事項を調査審議させるため、専門部会を置くことができる。

- 2 専門部会は、会長が指名した委員で組織する。
- 3 専門部会に部会長1人を置き、専門部会に属する委員の互選により選出する。
- 4 専門部会に副部会長1人を置き、部会長が指名する。

(手当)

第8条 委員の手当は、無償とする。ただし、委員が会議に出席したときは、費用弁償として、日額1,700円を支払う。

(庶務)

第9条 懇話会の庶務は、総務部総務課において処理する。

(委任)

第10条 この要綱に定めるもののほか、懇話会の運営に関し必要な事項は会長が、部会の運営に関し必要な事項は部会長が、それぞれ定める。

附 則

この要綱は、平成15年4月24日から施行する。

附 則

この要綱は、平成17年4月1日から施行する。

附 則

この要綱は、平成22年4月1日から施行する。

## 2 委員名簿（敬称略、五十音順）

会 長 仕切 義宣  
副会長 屋敷 夕貴  
委 員 池永フミ子  
伊藤 宣良  
大引 巻代  
小堀 正夫  
佐々木一郎  
嶋尾 正人  
嵩尾 憲昭  
田中 英雄  
釣賀 節子  
鶴瀬 初弘  
中 隆 明  
能登谷久公  
姫野 貞夫  
森本 太郎  
山田 勝之  
山本 弘子 以上18名

## 3 会議の開催状況

会 議	日程及び会場	主な議題
第1回会議	7月2日（水） 午後4時から午後5時15分 氷見市役所全員協議会室	新たな行政改革プランの策定方針 について
第2回会議	8月11日（月） 午後4時から午後5時20分 氷見市役所全員協議会室	氷見市集中改革プランⅡの総括・計 画期間中の財政収支見通し・新たな 行政改革プランの策定について
第3回会議	8月25日（月） 午後4時から午後5時20分 氷見市役所全員協議会室	新たな行政改革プランの策定に向 けての提言内容について

