

亀山市行財政改革大綱

(平成22年度～平成26年度)

～ 開かれた市政の推進と
行財政運営の強化 ～

平成23年2月

(平成24年10月改訂)

亀 山 市

はじめに

平成17年1月の合併により誕生した亀山市は、第1次総合計画に掲げる「豊かな自然・悠久の歴史 光ときめく亀山」を目指し、市民の皆さんが「合併してよかった、住んでよかった」と実感できるまちづくりに努めてまいりました。また、平成18年3月には、「公正な市政運営と市民信頼度の更なる向上」を目標とした『亀山市行政改革大綱』を策定し、コンプライアンスと市民参画を基礎とした行政改革を推進してきました。

一方、近年の液晶関連産業の集積などにより市の財政構造は充実へとつながり、平成17年度から普通交付税の不交付団体として今日に至っておりますが、昨今の百年に一度と言われる厳しい経済状況が続く中、市税収入の減少により、従前の標準的な財政規模へと変化しつつあります。

このような中、将来を見据え、政策の優先度を今一度見直さなければならない、自治体経営の大きな転換点にあると考えております。

さらに、まちづくり基本条例に基づき、市長並びに全職員がその公の責務を全うすることはもとより、「自助・共助・公助」の考え方による、市民の皆さんとの役割分担や受益者負担の適正化についても、この機会に考えていただくことは意義深いことと思っております。

このため、平成22年度から平成26年度までの5か年を計画期間とした「亀山市行財政改革大綱」をここに定め、目標として掲げた「開かれた市政の推進と行財政運営の強化」に向け、協働によるまちづくりを基本とした「自立した独自の政策と仕組みへの転換」と「持続可能な健全財政の確立」の基本方針のもと、着実な行財政改革に取り組んでまいります。

平成23年2月

亀山市長 櫻井 義之

改訂にあたって

本市では、平成23年2月に策定した「亀山市行財政改革大綱」に基づき、「開かれた市政の推進と行財政運営の強化」を目標として、行財政改革に取り組んでまいりました。

その後、平成24年2月に策定した「中期財政見通し」では、後期基本計画の第1次実施計画期間（平成24年度～平成26年度）においては、事業推進のための財源は確保できるものの、平成27年度以降においては、現在の事業規模の維持は極めて困難な状況となっております。

このような状況においては、政策の優先度により、限られた財源を有効かつ適切に活用することが喫緊の課題となっております。また、行政と市民の皆さまとの役割分担を明らかにし、「自助・共助・公助」それぞれの重要性を共有し、市民の皆さまには、自助・共助の意識を高めていただき、地域が主体となった取り組みを行政が支援していくまちづくりを推進していく必要があると考えております。

こうしたことから、現行の「亀山市行財政改革大綱」について、そこに掲げる基本方針に沿って、行財政改革の施策、取り組みが有効に機能しているかとの観点から、検証、見直しを行いました。

その結果、更なる行財政運営の強化の必要性があることから、現在の取り組みについては実効性を高め、また、新たな取り組みを取り入れるなどの改訂をいたしました。

今後においては、改訂した大綱に基づき、さらに、職員の日々の積極的な事務改善の積み重ねにより、行財政改革を着実に進めてまいります。

平成24年10月

亀山市長 櫻井 義之

目 次

1. 亀山市行財政改革大綱策定の趣旨	
(1) 亀山市行政改革大綱（平成17年度～平成21年度）の検証	2
(2) 本市が抱える課題と行財政改革継続の必要性	3
2. 亀山市行財政改革大綱の目標・基本方針・視点	
(1) 目標	5
(2) 基本方針	6
(3) 視点	6
3. 亀山市行財政改革大綱の政策と施策	8
4. 亀山市行財政改革大綱のイメージ図	9
5. 亀山市行財政改革大綱の体系	10
政策Ⅰ. 透明な市政運営の推進	11
政策Ⅱ. 効果的・効率的な行政システムの構築	13
政策Ⅲ. 財政改革の推進	17
6. 亀山市行財政改革大綱の計画期間と推進	31

1. 亀山市行財政改革大綱策定の趣旨

(1) 亀山市行政改革大綱（平成17年度～平成21年度）の検証

亀山市行政改革大綱実施計画期間において、亀山市は液晶関連産業の企業誘致などにより、市税収入が増加し、豊かな財政力を背景に、第1次亀山市総合計画前期基本計画における主要事業を着実に実施することができ、市民サービスの向上や市民協働参画の推進を図ってきました。

一方、安定的な財政基盤の中にあっても、このような時代にこそ行財政改革が必要であるとの認識のもと、公募による指定管理者の選定や事業仕分け結果に基づく検証により経費削減を図ってきました。

平成18年3月策定の「亀山市行政改革大綱」は、大きく「行政と市民との関係の変革」と「分権を担う行政システムの充実」から構成されており、平成17年度から平成21年度までの5か年の実施計画期間に90件の実施計画を掲げ、その内、期間内に達成した計画が83件、未達成となった計画が7件で、達成率は92%となっています。

未達成となった計画はもとより、達成できた計画についても更なる改革を要するものについては、亀山市行財政改革大綱に引き継いでいく必要があります。

主な成果としましては、

- 日曜窓口の開設による「市民サービスの向上」
- 協働事業の実施による「市民協働参画の推進」
- 運動施設、都市公園等の指定管理者の公募選定による「経費削減」
- 事業仕分け結果に基づく検証による「経費削減」
- 行政評価や人事考課制度の導入による「行政経営の改善」

などが挙げられ、行政改革は着実に推進できたものと評価しています。

特に、「市民協働参画の推進」については、他市の行政改革大綱にはない特徴的な取り組みであり、本市では、この5年間に飛躍的に市民参画の機会の拡充や市民の政策形成過程への参加が進みました。これらの集大成として、「まちづくり基本条例」を平成22年4月に施行し、本条例に基づくまちづくりがスタートしました。

(2) 本市が抱える課題と行財政改革継続の必要性

平成17年度から平成22年度までの本市の財政状況は、歳入面においては、これまでの積極的な産業振興施策により、大規模な液晶関連産業の立地や既存企業の設備投資など活発な産業活動が行われ、市税収入の増加をもたらしました。

歳出面においては、安定的な財政基盤のもと、斎場建設や耐震補強などを計画的に実施してきたことにより都市基盤が充実する一方、施設設備の管理費などの物件費や医療費助成などの扶助費が増加してきました。

一方、少子高齢化の進展に伴う生産年齢人口の減少や社会保障費の増加は今後においても続くことが予想され、社会構造の変化に伴う価値観やライフサイクルの変化は市民ニーズの多様化をもたらしています。

また、地球温暖化をはじめとする地球環境問題は世界全体で対応すべきことであり、環境への負荷の少ない持続可能な社会を構築し、人と自然が共生する環境を次の世代に継承していかなければなりません。

さらに、市民の健康志向の高まりの中、心身ともに自立して暮らすことのできる「健康寿命」を延ばすための環境を整えていくことが課題となっており、また、核家族化の進行により世代間交流が希薄となり、地域に根ざした文化の次世代への継承が困難な状況となっています。

このような状況においては、地域の資源を活かしながら、政策の発想に「環境」、「健康」、「文化」といった側面を組み込み、暮らしの質を高めていくことが重要なことです。

亀山市においても、公共サービスなどの「公共」の領域は、そのほとんどを行政が担ってきましたが、就労形態の多様化、核家族化の進行、地域におけるつながりの変化などにより多様化、複雑化する市民ニーズに伴い「公共」の守備範囲は拡大し、*新たな公共領域が生まれてきています。

そのため、「まちづくり基本条例」に沿って、市民一人ひとり、市民団体、地域団体、企業などの多様な主体が、行政との協働により新たな公共領域を担い、地域資源を活かしたまちづくりを進めていくことが必要となっています。

今後においては、ここ数年来の財政基盤を支えてきた市税収入において、生産設備の償却による固定資産税が年々減収するとともに、長引く景気低迷

の影響による法人市民税の減収が見込まれ、さらに、建設事業費の増加に伴う公債費の償還ピークが平成25年度と予測されています。

平成24年2月策定の「中期財政見通し」によれば、不足する財源を補うため、財政調整基金、減債基金などの基金の有効活用により、財源手当てを行うとしていますが、平成28年度には各基金が枯渇することとなり、将来の財政運営は極めて困難なものとなると予想しています。

このように厳しい財政状況の中、将来を見据え、「選択と集中」を基本姿勢に、政策の優先度を今一度見直さなければならない自治体経営の大きな転換点を迎えています。

亀山市行財政改革大綱においては、以上のような現状に的確に対応するため、行財政改革の観点から次の取り組みを進め、行財政改革を継続していく必要があります。

- ① 市民ニーズの多様化や急速な少子高齢化により、まちづくりの課題は年々増加し、行政主体のまちづくりや行政サービスだけでは限界が生じてきており、新たな公共領域においては、市民との協働や市民が主体となったまちづくりを推進していくこと。
- ② 「適正な財政規模、身の丈に合った行財政運営」へと転換し、市民の暮らしの質を高めるための施策を優先すること。

なお、平成24年3月に総合計画後期基本計画を策定し、市民サービスの向上などの取り組みについては、第1次実施計画において推進することから、本大綱においては、行財政改革の視点から資源の有効活用や新たな財源を必要としない取り組みを進めるものです。

* 「新たな公共領域」について

従来の「公共領域は行政が行うもの」といった考え方ではなく、個々の市民、地域団体、市民団体、企業など、多様な主体が様々な場面で行政と共に公を担っていかうとする概念が「新しい公共」であり、「新たな公共領域」とはそうした取り組みを可能とする領域を示すものです。

「新たな公共領域」における、市民との協働や市民が主体となったまちづくりを推進するためには、地域における人と人とのつながりを大切にし、地域団体や市民団体、企業などによる自立した地域コミュニティ活動を促進することにより、地域課題の解決、連帯感の醸成、自助・共助の発揮などが図られるといった市民力によって地域力を高める仕組みづくりが、益々必要となってきています。

2. 亀山市行財政改革大綱の目標・基本方針・視点

(1) 目 標

亀山市行政改革大綱においては、コンプライアンスと市民参画を基礎とし、『公正な市政運営と市民信頼度の更なる向上』を目標としておりました。

亀山市行財政改革大綱においては、亀山市行政改革大綱の目標を継承しつつ、選択と集中による持続可能な健全財政の確立が急務となっていることから、

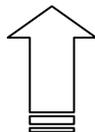
『開かれた市政の推進と行財政運営の強化』

を目標と定めます。

【亀山市行政改革大綱】

目 標

『公正な市政運営と市民
信頼度の更なる向上』



- ・コンプライアンス
- ・市民参画

【亀山市行財政改革大綱】

目 標

『開かれた市政の推進と
行財政運営の強化』



- ・透明な市政運営
- ・選択と集中による持続可能な健全財政の確立

継承

(2) 基本方針

『開かれた市政の推進と行財政運営の強化』の目標達成に向けて、協働によるまちづくりを基本とした「自立した独自の政策と仕組みへの転換」と「持続可能な健全財政の確立」を基本方針として定めます。

「自立した独自の政策と仕組みへの転換」

限られた経営資源を効果的・効率的に利用するなど、創意と工夫により、暮らしの質の向上を最優先とした独自の政策を実施できる仕組みへ転換します。

「持続可能な健全財政の確立」

職員一人ひとりが財政の危機意識を認識し、「選択と集中」による持続可能な健全財政を確立します。

(3) 視 点

まちづくり基本条例を基本として、次の3つの視点を定め、常にこの視点を意識しながら、不断の行財政改革に取り組みます。

①市民への視点

まちづくり基本条例では、「市民は、自らがまちづくりの主体であることを自覚するとともに、相互に尊重し、協力しあって、積極的にまちづくりを推進するよう努めなければならない。」と定められています。(第5条第1項)

そのため、新たな公共領域を市民一人ひとり、市民団体、地域団体、企業などの多様な主体が担い、市民の持つ力と行政の持つ特性を連携・協力していく「協働」によるまちづくりを進めていきます。

②行政経営の視点

まちづくり基本条例では、「市長は、効率的な行政運営が行われるよう努めなければならない。」と定められています。(第8条第2項)

そのため、市は「顧客本位」、「成果志向」、「コスト意識」などの民間経営の視点と発想を取り入れて、経営型の改革を実行することで、効果的・効率的な質の高い行政経営を進めます。

③財政運営の視点

まちづくり基本条例では、「まちづくりに当たっては、現在及び将来世代に対する責務を果たすため、持続可能なまちの構築に努めなければならない。」と定められています。(第15条)

そのため、「歳入に見合った歳出」という財政運営の基本に立ち、的確な財政見通しにより、持続可能な健全財政を目指します。

3. 亀山市行財政改革大綱の政策と施策

「開かれた市政の推進と行財政運営の強化」を目標と定め、協働によるまちづくりを基本とした「自立した独自の政策と仕組みへの転換」と「持続可能な健全財政の確立」の基本方針のもと、「市民への視点」、「行政経営の視点」、「財政運営の視点」に立った行財政改革に取り組むにあたり、次の3つの政策と15の施策を定めます。

政策 I. 透明な市政運営の推進

- ①広報広聴機能の充実 ②役割分担に基づく市民協働の推進
- ③市民参画の機会の拡充 ④行政サービスの質の向上
- ⑤入札契約制度の見直し

政策 II. 効果的・効率的な行政システムの構築

- ①マネジメントシステムの充実と有効活用 ②民間活力の導入
- ③適正な定員管理の推進 ④職員の意識改革と人材育成
- ⑤事務事業の効率化 ⑥組織の活性化と横断的な執行体制の実現
- ⑦外郭団体への財政的支援のあり方を見直し
- ⑧国県からの権限移譲への積極的な取り組み

政策 III. 財政改革の推進

- ①歳出構造の刷新
- ②歳入改革の推進

4. 亀山市行財政改革大綱のイメージ図

基本方針

協働によるまちづくりを基本とした

「自立した独自の政策と仕組みへの転換」

「持続可能な健全財政の確立」



視点

①市民への視点

②行政経営の視点

③財政運営の視点

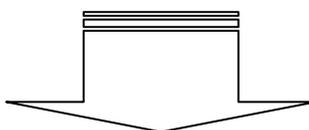


政策

I. 透明な市政
運営の推進

II. 効果的・効率的な
行政システムの構築

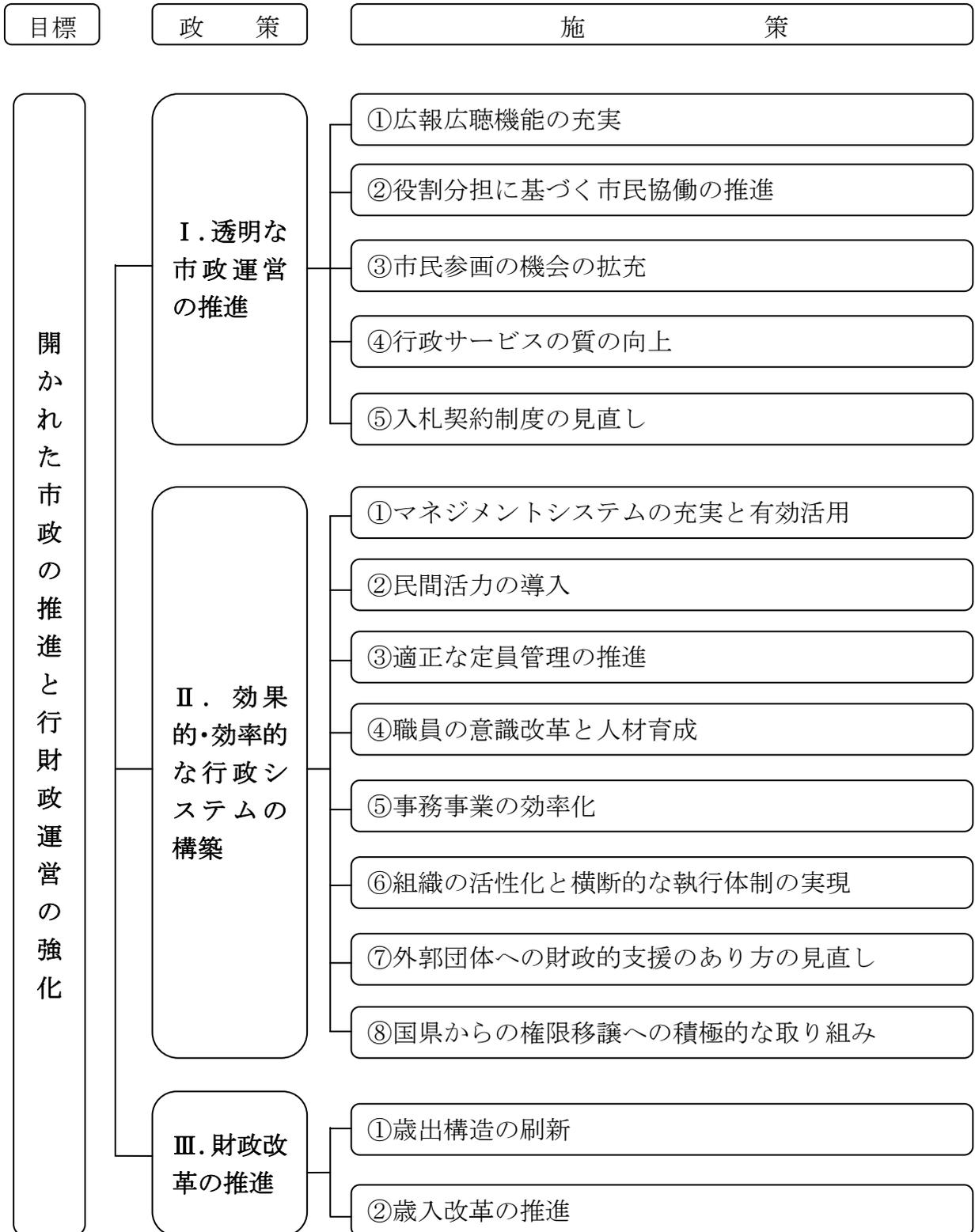
III. 財政改革の推進



目標

『開かれた市政の推進と行財政運営の強化』

5. 亀山市行財政改革大綱の体系



政策 I. 透明な市政運営の推進

本市では、市民に信頼される開かれた市政運営のため、市政情報の各種媒体による積極的な発信をはじめ、行政出前講座の開催、情報公開制度に基づく適切な情報公開を行うとともに、パブリックコメント制度の活用により、各種計画への市民の意見を反映してきました。

また、市の事業の実態を広く市民に知っていただくため、事業仕分けを公開の場で実施し、開かれた市政運営に努めています。

一方、「亀山市協働の指針」を策定し、市民と行政がそれぞれの持つ知恵や情報などを出し合って、ともにまちづくりに取り組んできました。

今後においても、市民と行政がより一層の信頼関係の上に、それぞれの役割と責任を分担しつつ、パートナーとして、ともに手を携えてまちづくりを進めることが重要なことから、更なる透明な市政運営を推進していく必要があります。

①広報広聴機能の充実

広報・ホームページ・ケーブルテレビなどを通じて、行政情報を市民にわかりやすい内容で提供することによって、市民と行政がまちづくりのビジョンや情報を共有し、また、市民の声を可能な限り市政に反映させるための広聴機能を充実します。

主な事業 ◎市民記者 ◎市長への手紙 ◎メールモニター

②役割分担に基づく市民協働の推進

行政の責任を明確にし、市民一人ひとり、市民団体、地域団体、企業などの多様な主体が地域社会における役割を認識し、公共サービスの担い手としての自発的・積極的な参画・協働が展開されるよう、仕組みを整えていきます。

主な事業 ◎イベントの在り方見直し
◎各種団体の自立促進

③市民参画の機会の拡充

まちづくり基本条例においては、市の責務として「市民がまちづくりに参加できる体制の整備」を定めており、市政への市民参画機会の拡充を図り、市民が主役のまちづくりを推進します。

- 主な事業**
- ◎まちづくり基本条例推進事業
 - ◎人材バンクの設置・活用
 - ◎ミニ市場公募債発行の検討

④行政サービスの質の向上

市民のライフスタイルの変化や多様化に合わせ、市民にとって便利なサービスを提供するために、職員自らが個々の行政サービスの質を向上させる工夫を実践します。

- 主な事業**
- ◎コンビニ収納
 - ◎役所言葉の見直し
 - ◎公共施設予約システムの導入

⑤入札契約制度の見直し

入札契約制度においては、公共調達における競争性、公平性、透明性を向上させながら、入札から完成に至るまで、契約の確実な履行と品質の確保に努めます。

- 主な事業**
- ◎入札契約制度改革

政策 II. 効果的・効率的な行政システムの構築

本市では、新たな行政課題や市民ニーズに即応した施策を機動的、機能的に展開できるよう、平成18年度には部・室制度を導入し、組織全体としての質の向上を目的とした行政経営品質の向上に取り組んできました。

平成19年度からは、顧客は誰であるかとの認識のもと、各部室の使命・目標を設定し、行政サービスの市民満足度の向上を図り、これらを担っていく職員に対しては人事考課制度の導入により、自己の目標達成だけにとらわれず、助け合って目標を達成する職場の環境づくりを進めてきました。

これらの行政システムの導入により、本市の組織の総合力は高まってきましたが、システム間の連携については弱いところがあり、また、行政評価については事務事業評価にとどまるなど、システムを再構築する必要があります。

また、自立した独自の政策と仕組みへの転換として、国県からの権限移譲に取り組む必要があります。その前提としては、権限と財源の一体的な移譲を求める必要があります。

厳しい財政状況の中、本市の行財政改革を一層進めるためには、日々の業務すべての基本である「コミュニケーション」と、迅速な意思決定と庁内分権である「スピード」、コンプライアンスの重視と説明責任である「透明性」の3つのスローガンのもと、より一層の効果的・効率的な行政システムを構築していく必要があります。

① マネジメントシステムの充実と有効活用

行政評価、使命・目標、人事考課などのマネジメントシステムは、行政経営にとって有効なツールですが、行財政改革の視点からは活かし切れていない面もあるため、更なる有効活用を図ります。また、行政評価システムにおいては、施策評価の導入などにより充実を図るとともに、予算編成につなげていきます。

- 主な事業**
- ◎ 庁内マネジメントシステムの見直し
 - ◎ 施策評価の実施
 - ◎ 事務事業評価の範囲の拡大

②民間活力の導入

行政と民間との役割分担を明確にし、サービスの質の向上や効率化を進める観点から、外部委託や指定管理者制度などの民間活力の導入を図ります。

- 主な事業**
- ◎保育所のあり方の検討
 - ◎水道業務の受付、料金部門の民間活用の検討
 - ◎関ロッジへの指定管理者制度の導入

③適正な定員管理の推進

厳しい財政状況の中、多様化する行政需要に弾力的に対応するなど、事務事業の見直しと連携した適正な定員管理を行います。

- 主な事業**
- ◎定員適正化計画に基づく適正な定員管理

④職員の意識改革と人材育成

市民のニーズや新たな行政課題を的確に捉え、柔軟かつ迅速に対応するため、研修制度の充実などにより職員一人ひとりの能力をさらに高め、すべての職員が行政改革を自らの問題として認識し、より質の高い行政サービスを提供できる人材となるよう、「人材育成基本方針」に沿って育成に努めます。

- 主な事業**
- ◎長期研修計画に基づく人材育成
 - ◎復職支援プログラムの導入・実施
 - ◎ワーク・ライフ・バランス率先行動
 - ◎エコ通勤の実施
 - ◎地域づくり支援職員の配置
 - ◎コンプライアンスの徹底

⑤事務事業の効率化

限られた財源と適正な人員で、市民サービスに対する最大の効果を上げることがを基本として、事務事業について、行政関与の必要性、行政効率・効果等を検証し、再編・整理を図ります。

また、日々の事務改善の積み重ねにより、効率的な事務の執行に努めます。

- 主な事業**
- ◎各種統計データの活用
 - ◎事務改善運動の強化
 - ◎統合型 GIS の有効活用
 - ◎共通業務のマニュアル化

⑥組織の活性化と横断的な執行体制の実現

迅速な意思決定を図るため、各部におけるマネジメント機能を充実するとともに、部局の枠組みにとらわれない柔軟でスピード感のある、コミュニケーションを重視した執行体制を実現します。

また、権限移譲に伴う事務事業の増加などに対応するとともに、質の高い行政サービスを提供するため、更なる組織・機構改革を行います。

- 主な事業**
- ◎市民ニーズの効率的な把握
 - ◎組織機構の再編

⑦外郭団体への財政的支援のあり方の見直し

外郭団体の自主性・自立性を高め、簡素で効率的な運営を実現するため、財政的支援など市の関与のあり方を見直し、健全な団体経営を促進します。

主な事業

◎外郭団体の経営の健全化

- ・財団法人亀山市地域社会振興会の経営の健全化
- ・社会福祉法人亀山市社会福祉協議会の経営の健全化
- ・公益社団法人亀山市シルバー人材センターの経営の健全化

⑧国県からの権限移譲への積極的な取り組み

地域のことは地域で解決することができる仕組みを築いていくために、住民の利便性向上を目的とした権限移譲に取り組みます。

主な事業

◎権限移譲の調整・検証

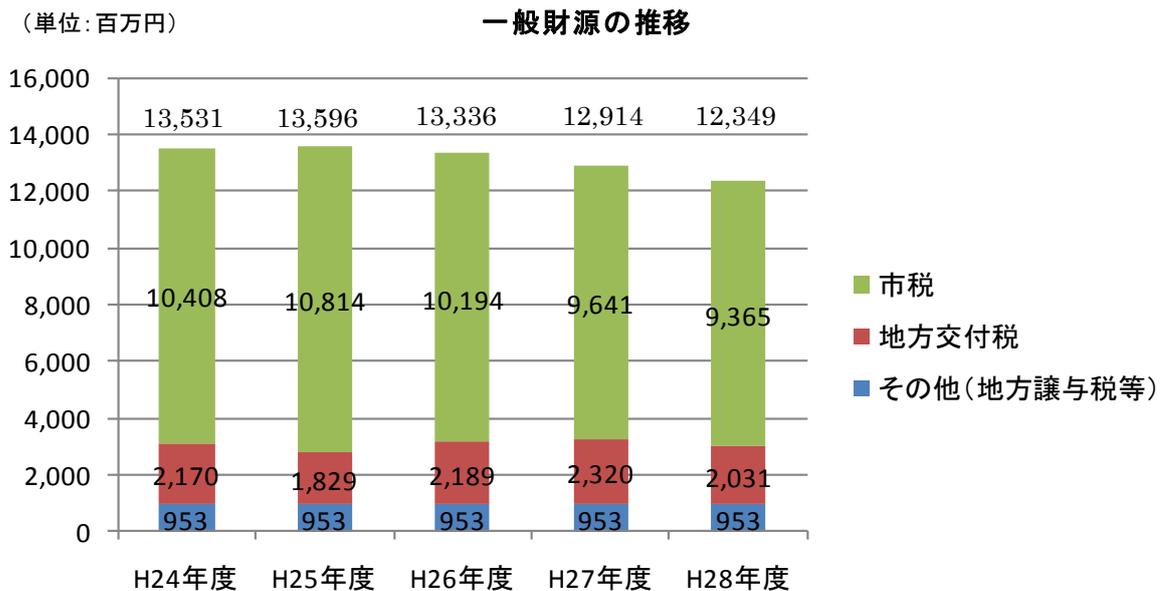
政策 Ⅲ. 財政改革の推進

1. 本市の財政状況 ～中期財政見通し～

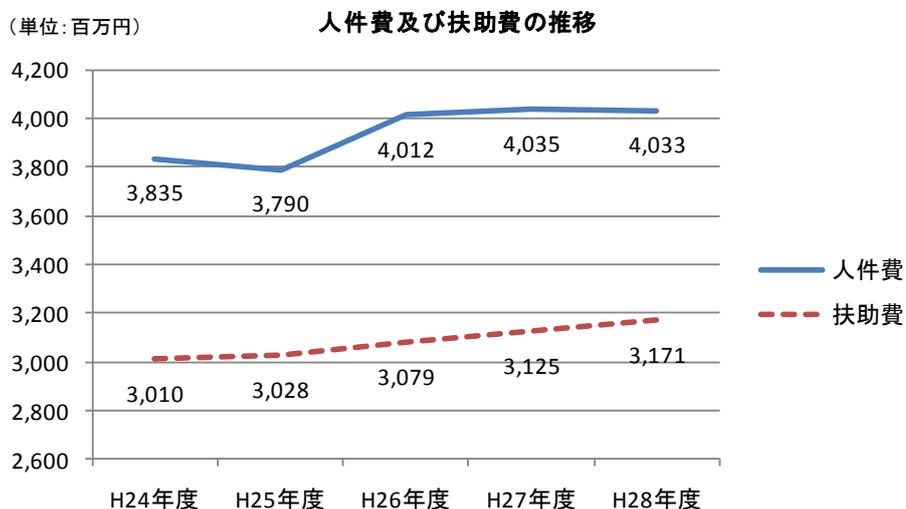
本市では、さまざまな分野における施策を積極的に推進し、基本構想に位置付ける将来都市像の実現を図るため、新たに平成24年度から5年間の後期基本計画の策定を行いました。

こうした中、中期的な視点から基本計画の具現化を図るための施策・事業の選択、後年度負担等を明らかにすることや、財政的視点から基本計画を補完し、実効性を高めるとともに、将来の課題・問題点を捉えた健全な財政運営の基本資料とするため、平成22年3月に作成した「中期財政見通し」の見直しを行いました。

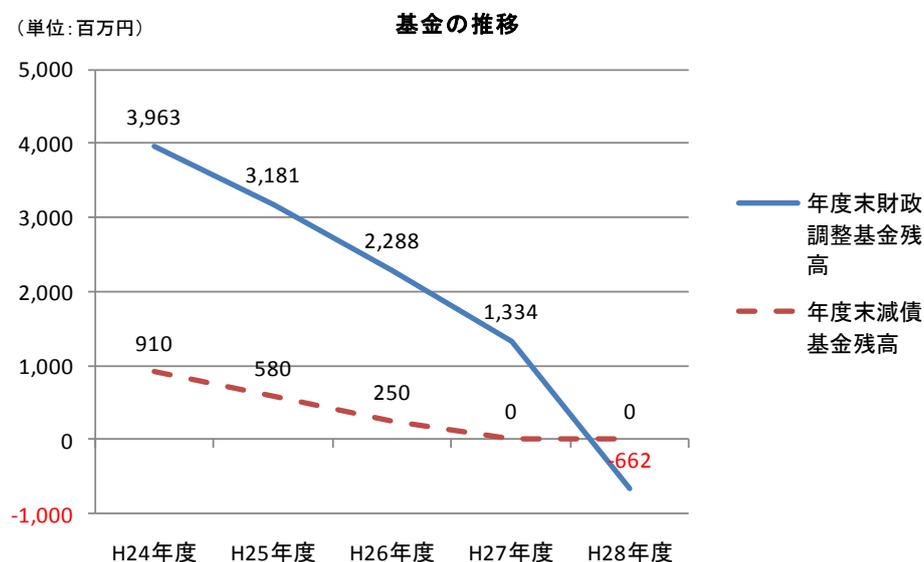
この見直しによると、歳入では、現下の経済情勢から市税の増収は期待できず、地方交付税についても全国的にはここ数年交付税総額は確保されていますが、平成27年度以降に普通交付税の合併算定替分が段階的に減額となるなど、平成28年度では、一般財源ベースで平成24年度と比較すると総額で約12億円の減額となる見通しとなっています。



一方、歳出では、高齢化の進展等に伴う扶助費が増加するとともに、平成26年度からは定年退職者の増加により人件費が増加、多額の財源不足が見込まれます。



これに対応するため、財政調整基金、減債基金などの基金の有効活用により財源手当てを行うこととなりますが、平成28年度には各基金が枯渇することとなり、将来の財政運営は極めて困難なものとなることが予想されます。



※なお、本見直しにおいて平成27年度・平成28年度については、継続ソフト事業のみ計上し、投資的経費については、未計上としております。
また、地方財政制度や市税収入等に大きな変化が生じた場合は、期間内であっても見直しを行うものとします。

中期財政見通し

(単位:百万円)

項 目		平成24年度	平成25年度	平成26年度	平成27年度	平成28年度
歳入	一般財源	13,531	13,596	13,336	12,914	12,349
	市税	10,408	10,814	10,194	9,641	9,365
	地方交付税※	2,170	1,829	2,189	2,320	2,031
	その他(地方譲与税等)	953	953	953	953	953
	国・県支出金	2,774	2,830	2,637	2,440	2,474
	市債	1,963	2,265	1,174	0	0
	その他	1,585	1,522	1,403	1,330	1,083
	計	19,853	20,213	18,550	16,684	15,906
歳出	義務的経費	9,602	9,609	9,616	9,562	9,705
	人件費	3,835	3,790	4,012	4,035	4,033
	うち退職手当	359	303	512	524	514
	扶助費	3,010	3,028	3,079	3,125	3,171
	公債費	2,757	2,791	2,525	2,402	2,501
	投資的経費	3,797	4,374	2,758	870	827
	その他経費	7,780	7,762	7,819	7,956	8,120
	物件費	4,057	4,037	4,095	4,125	4,155
	補助費等	1,098	1,089	1,077	1,077	1,077
	繰出金	1,932	1,941	1,950	2,055	2,186
	その他	693	695	697	699	702
	計	21,179	21,745	20,193	18,388	18,652
	歳入歳出差引額	△ 1,326	△ 1,532	△ 1,643	△ 1,704	△ 2,746
	財政調整基金繰入金	1,326	1,532	1,643	1,704	2,746
決算剰余金積立	400	400	400	400	400	
調整額(前年度繰越金)	350	350	350	350	350	
年度末財政調整基金残高	3,963	3,181	2,288	1,334	△ 662	
年度末減債基金残高	910	580	250	0	0	
政策的経費(再掲)	4,142	4,683	3,137	1,295	1,295	
年度末市債残高見込み	19,067	19,738	19,595	18,314	16,737	

※地方交付税には、臨時財政対策債を含む。

2. 「財政改革の基本方針」策定の必要性

地方分権が進展する中、急激な社会経済情勢の変化に的確に対応し、市民生活に密着した各種行政サービスを永続的、安定的に提供するよう、将来を見越した計画的かつ余裕度を持った財政運営を行っていきます。このため、次の取り組みが必要です。

①厳しい財政状況の中、市民ニーズを的確に捉えたサービスとその質を確保していくためには、費用対効果による「選択と集中」を基本姿勢に、大胆かつ早期に事業の統合・縮小・休廃止を含めた見直しを行い、5万都市として「適正な財政規模、身の丈に合った行財政運営」への転換を図ります。

②中期財政見通しが示すとおり、厳しく先行き不透明な財政状況の中、歳入歳出の均衡を図るためには、歳出と歳入の両面において徹底的な見直しを行い、安定した財政基盤を確立します。

③「まちづくり基本条例」の規定に基づき、市民と行政との役割分担を考え、行政サービスの受益と負担についても検討します。

④市立医療センターの医師不足による経営悪化に伴う赤字補填、さらには国民健康保険事業の経営悪化による赤字補填があり、恒常的な赤字補填は一般会計において大きな負担となっているため、経営の健全化に努めます。

⑤公債費の償還ピークが平成25年度に予測されることから、今後においては、更なる起債抑制を図り財源の硬直化の緩和に努めます。

3. 「財政改革の基本方針」の基本理念・目標・方針

厳しい財政状況の中、第1次亀山市総合計画に掲げる施策の実現を図るために、本基本方針の基本理念を『持続可能な健全財政を目指して』と定めます。

この基本理念を具現化するために、本基本方針の目標を『「歳出構造の刷新」「歳入改革の推進」による財源不足の圧縮～行財政体質の革新～』と定めます。

この目標の達成に向けて、次の2つの方針を定めます。

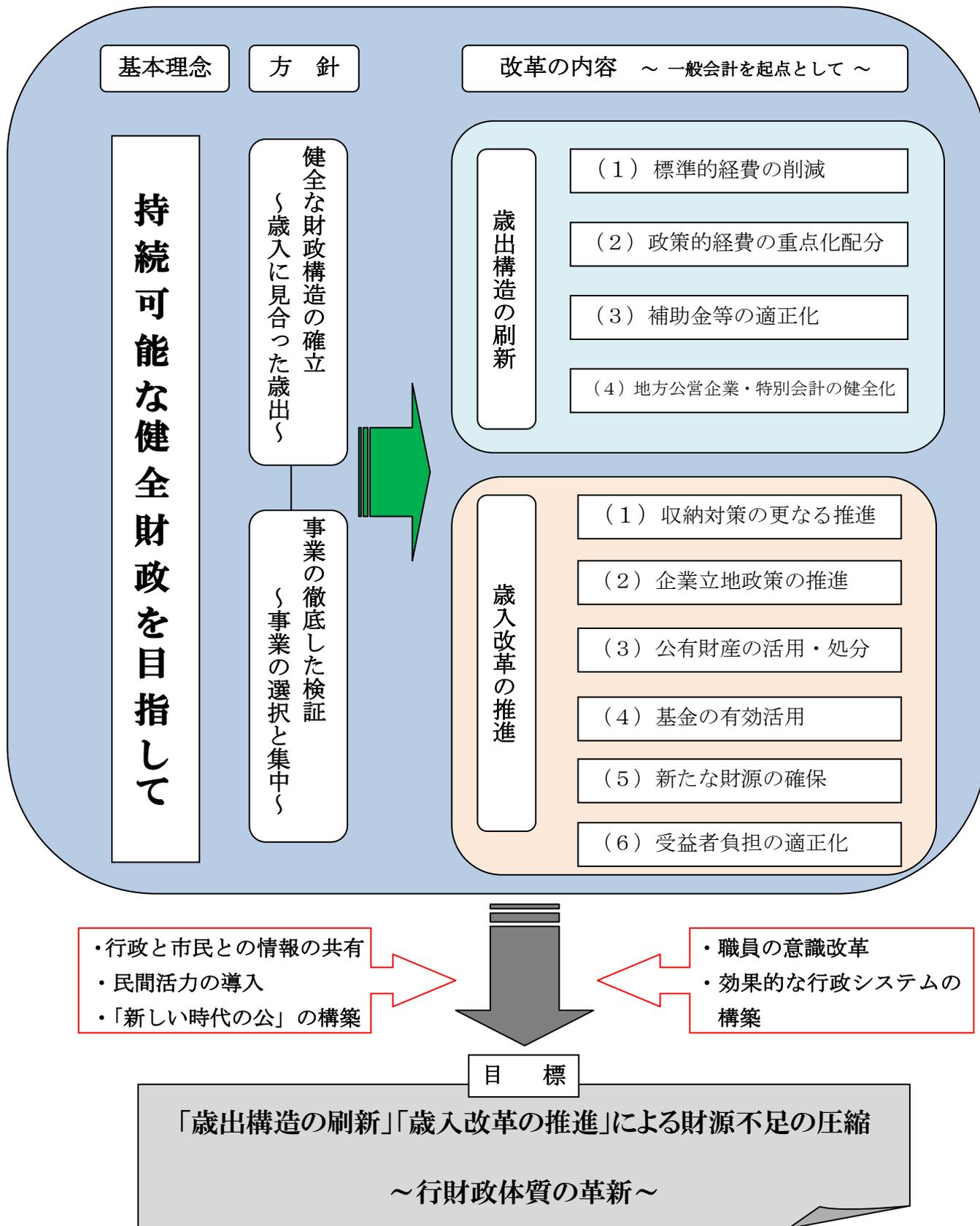
(1) 健全な財政構造の確立 ～歳入に見合った歳出～

厳しい財政状況の中、的確な財政見通しにより「歳入に見合った歳出」に徹底することを基本姿勢としながらも、暮らしの質の向上を最優先とした施策・事業を実施できるよう、創意と工夫により最小の経費で最大の効果を上げることで、健全な財政構造を確立します。

(2) 事業の徹底した検証 ～事業の選択と集中～

市民ニーズが多岐に渡る中、限られた経営資源で市民満足度を高めるためには、「あれも、これも」と取り組むのではなく、「今、何を優先して取り組むべきか」を戦略的に考え、人材、財源、施設、情報などの経営資源を効果的・効率的に活用し、最大の成果を生み出します。このことにより、市民満足度の向上を図ります。

「財政改革の基本方針」の体系図



4. 改革に取り組む視点

改革を推進するにあたっては、次の視点を定め、常にこの視点を意識しながら、不断の改革に取り組みます。

【職員の意識改革】

全ての職員が財政状況に対する危機意識を持ち、行財政改革を自らの問題として認識し、積極的な意欲と行動力を持って主体的な改革に取り組みます。

【選択と集中】

- 改革にあたっては、人件費や物件費等の経常経費の削減に努めるとともに、当初の目的を達成した事業や、市民ニーズが低下した事業については、*スクラップ・アンド・ビルドの考えのもと見直しを進めます。
- 暮らしの質の向上を最優先とした「選択と集中」により、事業の縮小・繰り延べ・統合・廃止など徹底した見直しを行い、事業の優先順位を決定します。

【参画・協働 ～新しい時代の公の構築～】

- 市民に財政状況を分かりやすく公表することにより、情報を共有し、まちづくりのパートナーである市民の理解と協力を得ます。
- 市民と行政が担う役割や範囲を明確にしながら行財政改革の取り組みに努めます。
- 市民の理解を得ながら受益者負担の適正化について検討をはじめます。

*スクラップ・アンド・ビルド

不要、不急の事業の見直しを進め、市民ニーズを的確に捉えた事業に経営資源を重点的・集中的に投入すること。

5. 改革の内容 ～一般会計を起点として～

①歳出構造の刷新

歳出においては、*標準的経費と政策的経費に分類しております。

標準的経費については、事務事業の見直しや効率的な行政運営により、徹底した経費の削減に努めるとともに、財源確保も図りながら、一律の削減も視野に入れた予算編成を行います。

また、政策的経費については、「選択と集中」により、事業の効率化・重点化を進めます。

1) 標準的経費の削減

(1) 消費的経費

(ア) 人件費

- 定員の適正化を図り、非常勤職員を含めた総人件費の抑制を図ります。
- 事務事業の見直し及び管理職のマネジメントにより、時間外勤務の削減や各種手当等の見直しを図ります。

(イ) 扶助費

国・県の制度基準を上回るサービス及び市単独のサービスを検証し、統合、縮減、又は廃止の見直しを検討します。

(ウ) 物件費

賃金や施設設備、情報機器などの維持管理費の増により年々増加傾向にありますが、委託業務の内容の見直しを行うなど、徹底した削減に努めます。

(エ) その他

- 標準的な投資的経費は、必要度、緊急度に基づいた事業の選択に努め

ます。

- 公共施設の統廃合を含め適正配置を検証し、資産を効率よく管理する
*アセットマネジメントの考え方を念頭に所有資産の効率的な維持管理に努めます。
- 社会福祉法人亀山市社会福祉協議会、財団法人亀山市地域社会振興会、公益社団法人亀山市シルバー人材センター等の外郭団体については、より一層の経営の健全化を進めます。

(2) その他の経費

(ア) 公債費

- 可能な限り市債の発行を抑制するとともに、発行にあたっては、交付税措置のある有利な市債の発行を行います。

(計画期間の目標 公債費負担比率・・・15%以下の維持)

- 市民参画意識の向上の観点から、「ミニ市場公募債」の発行について検討します。

(イ) その他

- 職員の創意工夫と意識改革によりコスト意識を高める中で、徹底した効率的な執行により削減を図り、経常収支比率の抑制に努めます。

(計画期間の目標 経常収支比率・・・85%以下)

- 「行政評価」「事業仕分け」をツールとしながら、徹底した事業の見直しを行うとともに、各部で*シーリングを実施し、一定の枠の範囲での予算編成を行います。

主な事業 ◎委託業務経費の削減
◎予算編成改革

2) 政策的経費の重点化配分

- ▶ 「行政評価」や「事業仕分け」をツールとしながら、「選択と集中」により重点化事業とその他の事業を峻別し、事業の縮小・繰り延べ・統合、廃止など徹底した見直しを行うとともに、施策の優先順位を決定し、予算編成につなげていきます。
- ▶ 公共施設（建物）については、既存施設の有効活用を図り、原則として新たな事業は抑制します。

主な事業 ◎事業仕分けの実施

*標準的経費と政策的経費

政策的経費とは、第1次亀山市総合計画後期基本計画に位置付ける施策を推進し、かつ、単年度事業費又は総事業費が次の額を超えるものです。（経常的な事業、基金の積立、災害復旧、維持管理的要素の強い事業は除きます。）

標準的経費とは、政策的経費以外のものです。

事業区分	単年度事業費	総事業費
ハード事業	30,000千円	90,000千円
ソフト事業	5,000千円	15,000千円

*アセットマネジメント

資産について、最適な時期、規模による投資を行うことによりその価値を高め、利益の最大化を図ることを目的としています。また、単なる資産の管理だけでなく、最適な配置にするための取得、処分も含まれます。

*シーリング

あらかじめ予算要求の限度額を設定する予算編成手法の1つで、要求枠などとも言われ、財政環境の厳しい時期にとられることの多い手法です。

3) 補助金等の適正化

補助金等の適正化を図るために、平成20年6月策定の「補助金・負担金の適正化に関する基準」及び22年3月の亀山市行政改革推進委員会からの「補助金のあり方答申書」を踏まえ、補助金の目的、成果等を十分検証し、市民ニーズを的確に捉えた上で、補助金の内容の見直しを行います。

主な事業 ◎補助金の適正化

4) 地方公営企業・特別会計の健全化

(1) 地方公営企業

使用料の見直しや徴収率の向上など、収入の増加に努め、事業の経費は、主として事業の経営に伴う収入を充てるという基本原則を再確認し、経営の健全化に努めます。

(2) 特別会計

独立採算制を基本原則に掲げ、経営の健全化に努め、特に徴収率の向上に向けて数値目標を掲げて取り組むとともに、歳入確保、経費の縮減に努め、一般会計からの繰出しに依存しないような経営の健全化に努めます。

主な事業 ◎水道ビジョンに基づく水道事業の推進
◎病院経営の健全化
◎下水道事業の公営企業会計の導入準備
◎持続可能な国民健康保険事業の運営

②歳入改革の推進

1) 収納対策の更なる推進

自主財源の充実や市民負担の公平性・信頼性の観点から、市税等の収納対策の更なる強化に取り組みます。

- 市税滞納者に対する差押えなど滞納処分の強化による徴収率の向上を図ります。
- 各種使用料など債権の徴収体制の強化による収納率の向上を図ります。

主な事業 ◎市の私債権の適正な管理

2) 企業立地政策の推進

地域のポテンシャルを活かし、県との連携を図りながら、地域経済の安定と好循環に寄与する企業を積極的に誘致し、安定的な財源確保に努めます。

主な事業 ◎地域産業活性化基本計画の策定・推進

3) 公有財産の活用・処分

公有財産の有効活用・処分による財源確保に努めます。

- 普通財産、国有財産の譲与による赤字等、行政財産として利活用が見込めない財産については、積極的に売却処分や貸付を推進します。
- 行政財産目的外使用料及び普通財産貸付料については、他団体等との比較により料金設定の妥当性を検証し、受益者負担の適正化を図ります。

主な事業 ◎普通財産の有効活用・売却
◎行政財産及び普通財産の貸付料の見直し

4) 基金の有効活用

基金については、計画的な積み立てと有効的な活用に努めます。

- 公債費負担の軽減を図るため、公債費の償還財源となる減債基金への積み立てを計画的に行います。
- 経済事情の影響による財源不足が生じたときなど、年度間の財源の不均衡を調整するため、計画的な財政調整基金の積み立てを行います。
(年度末残高・・・20億円以上を維持)
- 厳しい財政状況の中、財源確保を図るため特定目的基金や定額運用基金の積立、運用など、基金の必要性及びあり方を検討します。

主な事業 ◎基金の有効活用

5) 新たな財源の確保

広報誌・ホームページ・ケーブルテレビ等による広告収入や森林・林業施策に関し、森林を整備することによって生まれる温室効果ガスの吸収量等を企業等へ売却する*カーボンオフセットなど新たな財源の確保に努めます。

*カーボンオフセット … 企業等が、他の場所で実現した温室効果ガスの排出削減・吸収量等（クレジット）の購入等により、自らの排出量の全部または一部を埋め合わせること

主な事業 ◎広告収入の導入
◎カーボンオフセットの検討

6) 受益者負担の適正化

使用料・手数料の受益者負担金は、特定の市民に提供するサービスの対価であるため、公平性の観点から市民の理解を得ながら、適正化を図ります。

- ▶ 新市施行後、一度も検討がなされていないものについて重点的に見直しを図ります。
- ▶ 他団体等との比較により料金設定の妥当性を検証し、受益者負担の適正化を図ります。

主な事業

- ◎白鳥の湯入浴料の見直し
- ◎市運行バス運賃の見直し
- ◎動物火葬炉使用料の見直し
- ◎幼稚園保育料及び保育所保育料の見直し
- ◎事業系一般廃棄物処理手数料の見直し
- ◎職員駐車場の有料化の検討
- ◎各種手数料の検討

6. 亀山市行財政改革大綱の計画期間と推進

計画期間

大綱の計画期間は、平成22年度から平成26年度までの5年間とし、平成26年度を目標年度とします。

実施計画の期間は、平成22年度からの2年間で前期実施計画とし、前期実施計画に関する必要な見直しを平成23年度に行った上で、平成24年度からの3年間の後期実施計画を定め、状況に応じて大綱の一部についても見直すこととしています。

平成 22年度	平成 23年度	平成 24年度	平成 25年度	平成 26年度
------------	------------	------------	------------	------------

前期実施計画

見直し

後期実施計画

推進

大綱を計画的に実施するために、大綱に定めた15の施策に基づき、主な事業について実施計画を策定し、社会情勢の変化や改革の進行状況に応じ改定を行います。

実施計画（Plan）に盛り込まれた事業については、所管室が主体的に取り組み（Do）、検証し（Check）、その結果を毎年度「亀山市行政改革推進委員会」に報告しご意見をいただき、見直しを実施していく（Action）、PDCAマネジメントサイクルによる進行管理を行います。

行財政改革の推進にあたっては、まちづくりのパートナーである市民の理解と協力が不可欠です。そのため、市広報やホームページなどを通じて、計画の内容や進捗状況を周知し、情報の共有に努めていきます。

亀山市行財政改革大綱 体系図

