

## 行政経営編



# 6.行政経営

### 基本施策

職員の能力を生かせる組織力の強化

財産・情報の適正な管理・活用

持続性を保つ健全な財政運営



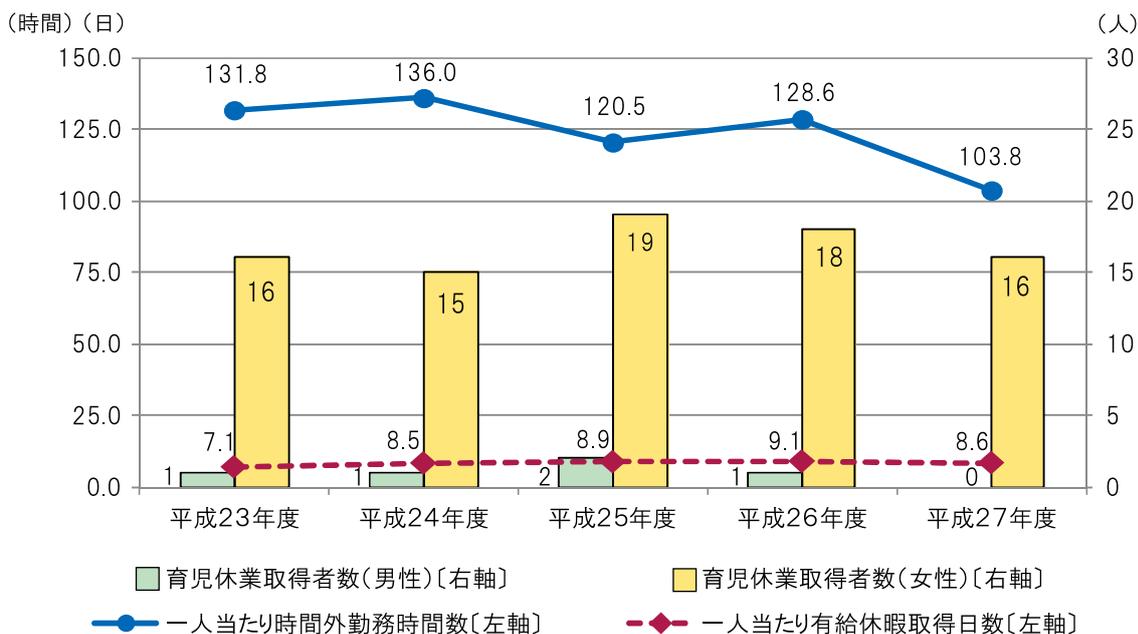
## 6. 行政経営

### (1) 職員の能力を生かせる組織力の強化

#### 現状と課題

- 本格的な人口減少の時代を迎え、地方自治のしくみも時代に合わせて見直していくことが必要です。全国的に地方創生の取り組みが進む中で、地域の特性や資源を生かし、他の地域との差別化をしていくことが求められており、従来以上に行政職員にも発想力や企画力が必要とされるとともに、住民や企業などとの協働を活発化していくことが必要不可欠となっています。一方で、広域的な課題に対して、県域を越えるなどの新たな枠組みで取り組みを進めることも必要となっています。
- 本市では、平成25年4月に、組織マネジメントの機能強化と事務の効率化を図るため、局長級を導入した二層管理体制<sup>\*1</sup>を軸とした組織・機構改革を行いました。また、平成26年4月には、建築行政に関する県からの権限移譲<sup>\*2</sup>による限定特定行政庁<sup>\*3</sup>への移行に伴い、建築部門の組織体制の見直しを行いました。今後も、複雑化・多様化する行政需要に対応できるよう、組織体制を見直すことが求められています。また、組織的なマネジメント機能の強化や職員のモチベーションの向上を図るため、平成28年度から人事評価制度を導入しました。引き続き、施策評価を含めた行政評価システム<sup>\*4</sup>などのマネジメントシステムを連携し、さらなるマネジメント機能の強化を図る必要があります。
- 平成28年5月に「地域の自主性及び自立性を高めるための改革の推進を図るための関係法律の整備に関する法律」(第6次地方分権一括法)が施行される中、国においては、地方自治体への事務権限の移譲等に関する地方自治体からの提案を促しています。引き続き、国からの関連情報の把握に努め、市の自主性を向上させる的確な対応が求められます。
- 本市では、職員のコンプライアンス<sup>\*5</sup>に関する意識向上を図るため、職員コンプライアンスハンドブックの作成や、継続的なコンプライアンス研修を実施しています。また、改正行政不服審査法<sup>\*6</sup>への対応や、亀山市情報公開条例、亀山市個人情報保護条例に基づき、適切な制度運用にも努めています。今後も、こうした取り組みを通じ、職員のコンプライアンス意識の更なる向上が求められています。
- 本市では、市民サービスの向上に向け、窓口アンケート結果を踏まえた真摯な対応や、様々な業務に必要なスキルアップ研修を行うことで、窓口対応等における質の向上や、まちづくりの専門家としての職員の能力向上に努めています。また、行政の実務上の継続性を確保するため、個々の職員が積み重ねてきた知識や経験を、次代の職員に適切に継承することのできるしくみの確立が必要となっています。

#### ■職員の時間外勤務、有給休暇、育児休業の取得状況



(資料: 人事情報室)

<sup>\*1</sup> マネジメント機能及び組織内体制の強化を図るための部長、局長による管理体制のこと。  
<sup>\*2</sup> 住民に身近な事務はできるだけ住民に身近な市町村が担えるよう、市町村の行財政規模・能力に応じて、国・県から市町村へ事務権限の移譲を進めること。  
<sup>\*3</sup> 特定行政庁とは、建築確認申請に対する確認を行う建築主事を置く市町村の長のこと。このうち、一部の事務権限を持つものを限定特定行政庁という。  
<sup>\*4</sup> 行政が実施している政策や施策、事務事業について、その有効性、効率性、必要性を評価し、改善するためのしくみのこと。

目指す姿

職員が、個々の能力を生かせる組織体制のもと、市民からの信頼を得られています。

成果指標

指 標	現状値	目標値
人事評価制度における実績評価の評価点合計 (管理職平均)	81.23点 (平成27年度)	85点 (平成33年度)
一人当たり有給休暇取得日数	8.6日 (平成27年度)	10日 (平成33年度)
ストレスチェック制度 <sup>※7</sup> における市役所全体の総合した健康リスク	91点 (平成28年度)	90点以下 (平成33年度)

施策の方向

①時代を拓く職員の能力の向上

- ◆職員が時代の求める能力を身に付けられるよう、長期的な視点を持った計画的な研修や人事交流等を通じて、人材育成に取り組みます。
- ◆市民の信頼と期待に応えられるよう、市民サービスの向上という明確な目的を持ち、コンプライアンスやコスト意識を持った職務遂行に努めます。

②職員のやる気を高める組織マネジメントの強化

- ◆複雑化・多様化する行政課題に的確に対応することができるよう、迅速な意思決定とマネジメント機能を高めるための柔軟な組織体制を構築します。
- ◆効果的・効率的な行政経営を進めるため、短期的なマネジメント方針による目的の明確化を図るとともに、総合計画との整合を意識した各分野計画の進捗管理を進めます。
- ◆職員のモチベーションを高められるよう、適切な人事評価制度の運用を図るとともに、有給休暇の取得しやすい職場意識の醸成などワーク・ライフ・バランスの推進に向けた職場環境の整備を進めます。
- ◆適正な定員管理と人材活用を図るため、勤務実態に応じた労働力と継続的な業務量の把握に基づく適切な人員配置を行うとともに、育児や病気などからの職場復帰への支援体制を充実します。

③地方分権<sup>※8</sup>と広域連携の推進

- ◆市の自主性・自立性を高めるため、国からの関連情報を把握し、権限移譲等に的確に対応します。
- ◆市民サービスの向上に向けた政策の推進や効率的な行政経営のため、広域的な連携の強化を図ります。

※5 企業・組織が経営・活動を行ううえで、法令や各種規則などのルール、社会的規範などを守ること。  
 ※6 行政庁の処分等によって不利益を受けた国民が不服を申し立て、これを行政庁が審査する手続について定めた法律。  
 ※7 2015(平成27)年の労働安全衛生法の改正により、労働者が50人以上の事業所において、毎年、ストレス状態の程度を確かめる検査を義務付けるもの。  
 ※8 国の権限や財源を地方自治体に移譲すること。



## 6. 行政経営

### (2) 財産・情報の適正な管理・活用

#### 現状と課題

- 地方公共団体においては、厳しい財政状況が続くとともに、人口減少や少子高齢化等から公共施設等の利用ニーズの変化が見込まれる中、長期的な視点による、計画的な公共施設の更新・統廃合・長寿命化などの取り組みが求められています。このことから、本市においては、平成25年度に「亀山市公共施設白書」を作成し、公共施設の現状や今後の維持管理や更新に要する経費などを把握し、これに基づき、道路・橋梁などのインフラを含めた市の施設全般を対象とした「亀山市公共施設等総合管理計画」を策定しました。今後は、将来の多大な施設更新コストを踏まえつつ、施設の総合的・計画的な管理を行う必要があります。
- ICTが目覚ましく進展する中、行政、民間等のあらゆる主体において様々な個人情報が使用されていることから、プライバシーの侵害等の懸念から個人情報の保護に対する意識が高まっています。こうした中、平成28年1月から、社会保障・税番号制度(マイナンバー制度)\*1の運用が開始されたことから、市においても、亀山市個人情報保護条例を一部改正するなど、必要な措置を講じつつ、適切な制度運用に努めています。引き続き、適切な個人情報の管理運用を徹底するとともに、マイナンバーの活用による市民の利便性の向上や、多様な行政情報の公開・活用を図ることが求められています。
- 建設から60年を経過しようとしている市庁舎については、平成19年度に耐震補強工事を終え、施設の耐震性は確保しているものの、平成28年4月の熊本地震における断続的な震度6を超える地震の発生はこれまでの想定を超えるものであり、今後の防災拠点としての機能の面で不安材料となっています。また、年々増加する行政事務の多様化などから、事務所、会議室、公文書管理などにおいても、必要なスペースが十分確保できないことや、西庁舎へのアクセスなどバリアフリーを含めた施設の利便性や、設備の老朽化などから維持管理コストの増加も課題となっています。今後は、災害時等における防災拠点としての機能の確保、効率的な事務処理や、市民や来訪者の利用環境を含め、中長期的な視点による市庁舎のあり方を検討することが必要です。

#### ■ 公共財産の状況(平成27年度末現在)

単位: m<sup>2</sup>

	合計				行政財産				普通財産				
	土地	建物		合計	土地	建物		合計	土地	建物		合計	
		木造	非木造			木造	非木造			木造	非木造		
本庁舎	7,468	194	5,793	5,987	7,468	194	5,793	5,987	0	0	0	0	
その他の行政財産	消防施設	22,110	745	4,968	5,713	22,110	745	4,968	5,713	0	0	0	0
	その他の施設	149,698	85	21,058	21,143	149,698	85	21,058	21,143	0	0	0	0
	小計	171,808	830	26,026	26,856	171,808	830	26,026	26,856	0	0	0	0
公共用財産	学校	300,687	3,847	71,086	74,933	300,687	3,847	71,086	74,933	0	0	0	0
	公営住宅	97,535	807	17,489	18,296	97,535	807	17,489	18,296	0	0	0	0
	公園	666,924	71	302	373	666,924	71	302	373	0	0	0	0
	その他の施設	957,277	10,138	49,094	59,232	957,277	10,138	46,491	56,629	0	0	2,603	2,603
	小計	2,022,423	14,863	137,971	152,834	2,022,423	14,863	135,368	150,231	0	0	2,603	2,603
宅地	45,035	0	0	0	0	0	0	0	45,035	0	0	0	
山林	880,728	0	0	0	0	0	0	0	880,728	0	0	0	
原野	35,469	0	0	0	0	0	0	0	35,469	0	0	0	
雑種地	30,417	0	0	0	0	0	0	0	30,417	0	0	0	
その他	13,238	165	3,440	3,605	0	0	0	0	13,238	165	3,440	3,605	
合計	3,206,586	16,052	173,230	189,282	2,201,699	15,887	167,187	183,074	1,004,887	165	6,043	6,208	

(資料: 契約管財室)

\*1 すべての国民に個別の管理番号が割り振られ、それに基づいて、社会保障や税をはじめとする行政手続きに使用する制度。

目指す姿

市の財産と情報が、適切に管理されています。

成果指標

指 標	現状値	目標値
施設の統廃合を決定した公共施設数（累計）	—	3施設 （平成33年度末現在）
オープンデータ <sup>※2</sup> の公開データセット件数	0件 （平成28年4月1日現在）	20件 （平成33年4月1日現在）

施策の方向

① 行政情報の適切な管理

- ◆市民の利便性の向上を図るため、マイナンバーカードを活用した行政サービスの提供に取り組みます。
- ◆市民や地域、事業者が、新たな事業創造や課題解決ができるよう、活用可能な行政情報のオープンデータ化を推進します。
- ◆特定個人情報をはじめとしたあらゆる行政情報を適切に管理できるよう、職員の意識を高めるとともに、クラウドコンピューティング<sup>※3</sup>の活用など必要なセキュリティ対策を進めます。
- ◆公文書取扱いの段階に応じた適正な運用を図るとともに、公文書保存の最適化を進めます。
- ◆効率的・効果的に職務を行うことができるよう、様々な業務マニュアルや職務に必要な庁内情報の共有化を進めます。

② 公有財産の効率的・効果的な活用

- ◆必要な公共施設等を適切に維持・管理することができるよう、市民ニーズの動向の変化などを見極めながら、計画的な施設の統廃合や複合化を行うとともに、アセットマネジメント<sup>※4</sup>による効率的な施設管理を行います。
- ◆ライフサイクルコストや民間活力を活用した多様な運営手法等の事前評価を行うとともに、長期的な整備効果を見据えた計画的な施設整備を行います。
- ◆行政財産の利用状況を把握し、適切な財産管理を行うとともに、今後の活用見通し等を勘案しながら処分・活用を進めます。

③ 新庁舎建設の推進

- ◆行政サービスの提供や防災など行政の中心拠点となる新庁舎建設に向けて、都市機能・防災なども含めた多面的な検討を行うとともに、事業実施に向けた財源確保に努めます。

※2 インターネットなどを通じて誰でも自由に入手し、利用・再配布できるデータの総称。

※3 インターネット上のサービスの利用形態のことで、電子メールやグループウェア、業務システムなどのさまざまな情報処理のサービスを受けることができる。

※4 建築物、道路、橋梁などの公共施設を「資産」としてとらえ、施設の状態を客観的に把握・評価し、中長期的な視点に立って効率的・効果的に管理・運営し、資産全体の効用を最大化するための資産管理の方法。



## 6. 行政経営

### (3) 持続性を保つ健全な財政運営

#### 現状と課題

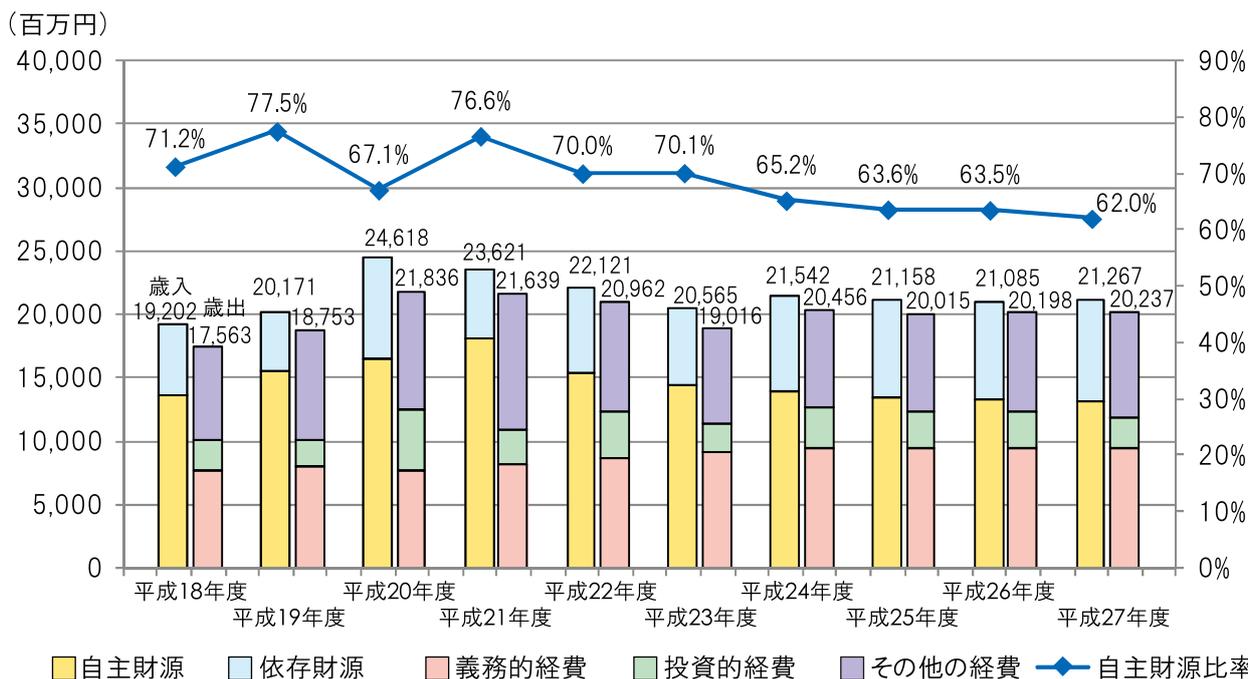
- 本市では、合併後10年を経過し、普通交付税の合併算定替<sup>\*1</sup>の特例措置の段階的な縮減や、税制改正による法人市民税の減収など、歳入の減少傾向が続いています。一方、社会保障費や公共施設の更新費用の増加など歳出の増加が見込まれ、今後の財政運営には一層の厳しい状況が見込まれます。こうした状況の中、財政の健全性を保った持続的な財政運営を行うため、行財政改革の推進による歳入歳出の構造的課題の解消を図ることが求められています。また、市の財政状況を多面的に分析できるよう、公会計制度改革を進めるとともに、市の財政状況について、市民と情報共有していくことも重要です。
- 本市においては、市税をはじめとした収入の減少が続く中、新たな財源確保を図るため、市ホームページや、市庁舎玄関ロビーを活用した広告収入の確保に取り組んでいます。引き続き、市の所有する建物、土地等の財産を有効に活用し、多様な手法による財源確保の取り組みが求められています。一方、市の歳入の根幹である市税については、公平公正な課税に努めつつ、コンビニ収納の導入など、多様な納付環境の整備を図るとともに、三重地方税管理回収機構への移管などによる滞納市税の収納体制の強化を図っています。引き続き、適切な賦課徴収の徹底に努めていく必要があります。
- 今後、厳しい状況が続く中においては、真に市民サービスの向上につなげられるような、より効果的な行政評価システムのステップアップにより、限られた財源を最大限有効に活用する必要があります。また、公営企業の健全経営に向け、平成27年度から公共下水道事業を企業会計へ移行させるとともに、平成28年度からは病院事業に事業管理者を設置することで経営体制の強化を図ってきました。引き続き、一般会計<sup>\*2</sup>へ過度に依存することのない自立した経営が求められています。

#### ■ 主な財政指標等の推移

	平成18年度	平成19年度	平成20年度	平成21年度	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	平成27年度
財政力指数(3年平均)	1.018	1.197	1.326	1.388	1.279	1.120	0.999	0.975	0.976	0.964
経常収支比率	80.4%	74.6%	69.8%	76.4%	85.2%	88.6%	93.5%	88.5%	87.0%	86.9%
公債費負担比率	13.9%	13.0%	12.3%	12.6%	14.1%	14.8%	14.2%	15.9%	14.5%	13.9%
基金残高(百万円)	5,679	6,642	9,402	10,350	11,246	9,936	8,889	9,165	9,053	8,659
財政調整基金(百万円)	2,800	3,275	4,367	3,944	4,514	4,539	3,957	4,474	4,452	4,269
市債残高(百万円)	20,608	19,534	21,212	20,353	19,903	18,410	18,129	17,629	17,375	17,015

(資料:財政行革室)

#### ■ 歳入・歳出決算の推移



(資料:財政行革室)

\*1 合併後の市町村に交付する普通交付税の額が、合併前の市町村が存続した場合に算定される額の合計額を下回らないように算定される特例措置。

\*2 行政を運営するための市税等を主な財源として、基本的な経費を組み入れて計上した会計で、市の予算の中心となるもの。

目指す姿

市の財政状況が、健全な運営により持続性を保ち続けています。

成果指標

指 標	現状値	目標値
市税収納率（現年度）	98.91% （平成27年度）	99.0%以上 （平成33年度）
経常収支比率	86.9% （平成27年度）	85%以下 （平成33年度）
将来負担比率	— （平成27年度）	指数無しを維持 （平成33年度）
資金不足比率が発生した会計数	0会計 （平成27年度）	0会計 （平成33年度）

施策の方向

①多様な手法による安定した財源の確保

- ◆固定資産等の課税対象を的確に把握し、適正な評価を行うとともに、多様な納税環境の充実と滞納市税の徴収体制を強化することで、公平・公正な賦課・徴収を行います。
- ◆施設の統廃合などにより利用されなくなる公共施設等について、民間等への貸し付けや、売却を行うなど財源の確保を図ります。
- ◆産業振興や地域知名度の向上など多面的な効果につなげられるよう、多様な主体との連携を図りながら、ふるさと納税の取り組みを推進します。
- ◆税外未収債権の回収・管理に努め、公平な負担による収入の確保に取り組みます。

②財源の有効活用

- ◆持続可能な財政運営を進めるため、経済状況や市政推進の方向性を踏まえながら、中長期的な見通しを持った財政運営に努めます。
- ◆効率的な予算配分による施策の効果的な推進を図るため、既存事業の枠組みにとらわれることなく事業の再編を進めます。
- ◆貴重な財源を活用する事業の実施効果を高めるため、P D C Aサイクル<sup>※3</sup>による事務事業<sup>※4</sup>評価を行うとともに、計画段階での事前評価に取り組みます。
- ◆財政状況を多面的に分析できるよう、公会計制度改革を進めるとともに、市の財政状況を分かりやすく開示し、市民との情報共有を行います。
- ◆新たな公共施設整備などの大規模事業の実施に備えた計画的な財源確保に努めるとともに、基金の有効活用を図ります。

③企業会計・外郭団体の自立した経営の推進

- ◆地方公営企業については、独立採算制の原則のもと健全な運営に取り組みます。
- ◆外郭団体については、財政的支援のあり方を見直し、自立した経営を促進します。

※3 事業を効果的に管理するための手法の一つで、Plan(計画)、Do(実行)、Check(評価)、Action(改善)を繰り返すもの。

※4 自治体が政策や施策を実現させるために取り組む個々の行政手段のこと。内部的な定型事務(予算編成事務など)、市民サービスに直結する事務(証明書交付事務など)や事業に分けられる。