令和７年１月２４日開催
総務委員会資料
総務財政部財務課

第３次亀山市行財政改革大綱

令和２年２月

三重県亀山市

目　次

第１章　これまでの行財政改革の取組等について　……　1
１．これまでの行財政改革の取組　……　1
２．第２次行財政改革大綱の検証　……　2
（１）効果額　……　2
（２）目標項目の実績　……　3
目標１　財政運営の改革　……　3
目標２　行政運営の改革　……　3
目標３　組織と人材の改革　……　4
目標４　協働と連携による改革　……　4
（３）総括　……　5

第２章　新たな行財政改革への取組に当たって　……　6
１．国・県の動向　……　6
２．新たな行財政改革の必要性　……　6
３．改革の目的　……　１０
４．第３次行財政改革大綱の位置付け　……　１１
５．計画期間　……　１１

第３章　行財政改革の体系等について　……　１２
１．第３次行財政改革大綱の体系図　……　１２
２．目標における基本方針と取組内容について　……　１４
目標Ⅰ　行政システムの改革　……　１４
目標Ⅱ　財政運営の強化　……　１８
目標Ⅲ　既成概念からの脱却　……　２１
目標Ⅳ　市民総活躍によるまちづくり　……　２４

第４章　進捗管理について　……　２７
１．推進体制　……　２７
２．実績報告の公表　……　２７

≪資料≫
諮問・答申　……　２９
用語解説　……　３２

第１章　これまでの行財政改革の取組等について

１．これまでの行財政改革の取組

●「亀山市行政改革大綱」（平成１８年度～平成２１年度）

目的：公正な市政運営と市民信頼度の更なる向上

・指定管理者制度の導入　　・日曜窓口の開設
・補助金の見直し　　・事業仕分けによる事務事業の検証
・協働事業（協働事業提案制度）の実施

●「第１次亀山市行財政改革大綱」（平成２２年度～平成２６年度）

目的：開かれた市政の推進と行財政運営の強化

・入札契約制度改革　　・事務事業評価の範囲の拡大
・コンビニ収納の開始　　・基金活用指針の策定

【事業仕分けによる経費削減】

対象事業数	「廃止」「民営化」の判定（うち実施済）	削　減　額
５２事業	７事業（４事業）	約１，３１０万円

【財源確保のために取り組んだ大型事業の見直し】

取　組	削　減　額
自然の森公園整備計画の廃止	約　１３　億円
市道和賀白川線橋梁の規模縮小	約　１２　億円

●「第２次亀山市行財政改革大綱」（平成２７年度～令和元年度）

目的：開かれた市政の推進と持続可能な行財政運営の確立

・住民票・印鑑登録証明書等発行手数料の見直し
・市税等（現年分）の収納率の向上
・し尿処理施設の一元化の実施　　・市営住宅の統廃合の推進
・庁内組織機構の再編　　・人事考課制度の再構築
・民間活力（刈り草コンポスト化センター・旧国民宿舎関ロッジ）の導入
・地域まちづくり協議会の設立支援
・地域一括交付金（地域予算制度）の導入

【効果額】（歳入確保及び歳出抑制等）

Ｈ２７～Ｈ３０	合計額：約２億９千万円	年平均額：約７千３百万円

※取組項目・年度別の効果額は別表のとおり

２．第２次行財政改革大綱の検証

第２次行財政改革大綱においては、「開かれた市政の推進と持続可能な行財政運営の確立」を目的として、４つの目標毎に目標値を設定し、行財政改革を推進しました。

（１）効果額

各目標における主な効果額は、歳入確保額と歳出抑制額を合わせた額として、集計しています。

平成２７年度から平成３０年度までの効果額は、２億９，０７１万２千円で、年平均額は７，２６７万８千円であり、これらは市民サービス等の財源として活用しました。

【別表】効果額（歳入確保及び歳出抑制等）

（単位：千円）

目標	取　組　項　目	Ｈ２７	Ｈ２８	Ｈ２９	Ｈ３０	合　計	年平均
1	収納率の向上	27,005	31,510	15,337	17,694	91,546	22,887
	債権管理の適正化	27,827	9,346	44,450		81,623	20,406
	受益者負担の適正化	138	6,132	922		7,192	1,798
	新たな財源の確保	950	11,292	120	14,446	26,808	6,702
	補助金の適正化		5,170	571		5,741	1,435
2	事業の再編と行政評価システムの再構築	637	58		7,140	7,835	1,959
	公共施設の統廃合		17,202	18,563		35,765	8,941
	民間活力の活用		1,374			1,374	343
	事務改善運動の強化	17,174	5,266	3,549	5,312	31,301	7,825
3	研修制度の見直し	360				360	90
4	地域の担い手支援		477	490		967	242
	協働の仕組みの見直し	200				200	50
合　計		74,291	87,827	84,002	44,592	290,712	72,678

（２）目標項目の実績

目標１　財政運営の改革

平成３０年度末実績値においては、４つの目標項目のうち、「財政調整基金［*1］の残高」及び「市税（現年分）の収納率」については、目標値を達成しています。

一方、「経常収支比率［*2］」については年々改善されているものの、物件費及び繰出金の経常経費の増により、目標値の達成には至らず、また、「総人件費（一般会計）」についても、人事院勧告［*3］に伴う給与の引き上げ等の影響により、目標値の達成には至っていません。

目標項目	目標値 (R1 年度末)	現状値 (H25 年度末)	実績値 (H30 年度末)	見込値 (R1 年度末)
経常収支比率	85.0%以下	88.5%	86.5%	—
財政調整基金の残高	20 億円以上	44.7 億円	29.7 億円	28.1 億円
市税（現年分）の収納率	99.0%以上	98.7%	99.14%	—
総人件費（一般会計）	40.3 億円以下	42.5 億円	45.1 億円	—

※総人件費は、一般会計における正規職員（退職手当除く）と非正規職員の人件費の合計です。

目標２　行政運営の改革

平成３０年度末実績値においては、２つの目標項目のうち、「新たに民間活力を活用した施設の数」については、目標値を達成しましたが、「公共施設の延床面積」については、市営住宅の一部を廃止したものの、川崎小学校改築事業、関の山車会館整備事業等により延床面積が増加したため、目標値の達成には至っていません。

目標項目	目標値 (R1 年度末)	現状値 (H26 年度末)	実績値 (H30 年度末)	見込値 (R1 年度末)
公共施設の延床面積	173,000 ㎡以下	181,396 ㎡	187,457 ㎡	186,426 ㎡
新たに民間活力を活用した施設の数　（※累計）	5 施設	—	6 施設	7 施設

※公共施設の延床面積の現状値は、平成 26 年 3 月策定の「亀山市公共施設白書」の数字です。

※新たに民間活力を活用した施設の数は、指定管理者制度の導入や委託、民営化を行った施設の数です。

目標３　組織と人材の改革

平成３０年度末実績値においては、３つの目標項目全てで数値は改善傾向にあるものの、目標値の達成には至っていません。

目標項目	目標値 (R1 年度末)	現状値 (H26 年度末)	実績値 (H30 年度末)	見込値 (R1 年度末)
自己申告書で「現在の仕事にやりがいがある」とした職員の割合	70.0%	47.5%	49.9%	48.1%
自己申告書で「職場でコミュニケーションが取れている」とした職員の割合	70.0%	52.1%	54.7%	51.9%
管理職員の女性比率	30.0%	24.1%	28.3%	28.0%

※管理職員の女性比率の目標値は、平成24年3月策定の「亀山市男女共同参画基本計画」の数字です。

目標４　協働と連携による改革

平成３０年度末実績値においては、２つの目標項目のうち、「地域まちづくり協議会の数」については、目標値を達成しましたが、「行政と市民等が協働事業を実施した数」については、目標値の達成には至っていません。

目標項目	目標値 (R1 年度末)	現状値 (H26 年度末)	実績値 (H30 年度末)	見込値 (R1 年度末)
地域まちづくり協議会の数	22 協議会	5 協議会	22 協議会	22 協議会
行政と市民等が協働事業を実施した数　（※累計）	30 件	19 件	25 件	28 件

（３）総括

目標１「財政運営の改革」においては、一般会計の予算規模が約２００億円から２１０億円で推移するなか、約６割の自主財源を確保し、経常収支比率などの財政指標は比較的健全な状態を維持していますが、総人件費や扶助費は年々増加し、財政調整基金は、年々減少するなど、厳しい財政状況にあります。

さらに、今後１０年内には、新庁舎建設が計画されており、多額の投資に耐えられる財政的な底力を蓄えておく必要があります。

目標２「行政運営の改革」においては、し尿処理施設や公営住宅における公共施設の統廃合が進んでいますが、その他の施設についても、重複機能の集約による余剰スペースを活用して、連鎖的な公共施設の再配置を展開する必要があります。

民間活力については、市民要望の高い放課後児童クラブにおいて、指定管理者が増加するとともに、刈り草コンポスト化センターにおいて、民間運営方式を導入するなどの活用が図られ、今後においても、市民サービスの向上や経費の削減に資するものについては、ＰＰＰ（官民連携）[*4]の導入促進を図っていく必要があります。

目標３「組織と人材の改革」においては、行財政改革は「人」が動かしていくものであることから、職員一人ひとりが、行財政改革の必要性を認識しつつ、仕事に対する「やりがい」を高めていく人材育成が必要であります。

また、職場の風土や雰囲気は、職務意欲に大きく影響するとともに、人材育成や能力開発のベースとなるものであることから、十分に「コミュニケーション」を図る必要があります。

庁内組織機構の再編においては、部・課・グループの３層体制により、中間層のマネジメント能力の育成が図られていますが、さらに組織力を高めるため継続して検証を行う必要があります。

目標４「協働と連携による改革」においては、平成２８年度に市内の全ての地区において、地域まちづくり協議会が設立されるとともに、市民活動団体と行政が協働で行う事業についても順調に進んでいます。

今後においては、共に支え合う「共助」の基盤の強化を図っていく必要があり、特に、地域住民が自主防災組織の強化を自らの課題として捉え、地区防災計画の策定を進める必要があります。

以上、各目標について検証しましたが、最も留意すべきことは、財政調整基金が年々減少している厳しい財政状況であり、本市の行財政改革は、根幹的な要素である財政（カネ）の健全性の確保が最も重要であります。

そのためには、財政（カネ）と、職員・市民（ヒト）、行財政資源（モノ）、ＩＣＴ[*5]技術（情報）を有機的に作用させることにより、持続可能な行財政運営を行っていく必要があります。

第２章　新たな行財政改革への取組に当たって

１．国・県の動向

国においては、『経済財政運営と改革の基本方針２０１９～「令和」新時代：「Society 5.0［*6］」への挑戦～』（令和元年６月閣議決定）の中で、「地方行財政改革」の基本的な考え方として、人口減少に対応するために、地方自治体の業務改革と新技術の徹底活用を通じた、住民視点に立った利便性の高い「次世代型行政サービス」への転換を積極的に推進することとしています。

このような中において、総務省では、ＩＣＴ技術を活用した取組を積極的に進めており、また、総務大臣が主催する「自治体戦略２０４０構想研究会」の報告においては、

・ＡＩ［*7］やＲＰＡ［*8］等を活用することによるスマート自治体への転換

・行政のフルセット主義［*9］からの脱却

・基礎自治体から広い圏域単位での行政への転換

等が必要であるとしています。

県においては、現在、「みえ県民力ビジョン」第三次行動計画（令和２年度～令和５年度）の策定を進めており、その中において、「行財政改革の推進による県行政の自立運営」の取組内容として、スマート自治体を目指し、ＡＩやＲＰＡ等、ＩＣＴ技術の活用に取り組み、また、不適切な事務処理及び不祥事０（ゼロ）を目指し、コンプライアンスの推進等に取り組むこととしています。

２．新たな行財政改革の必要性

亀山市の総人口は、平成２２年度をピークとして減少していますが、令和２２年度において、概ね５万人の確保を目指しております。

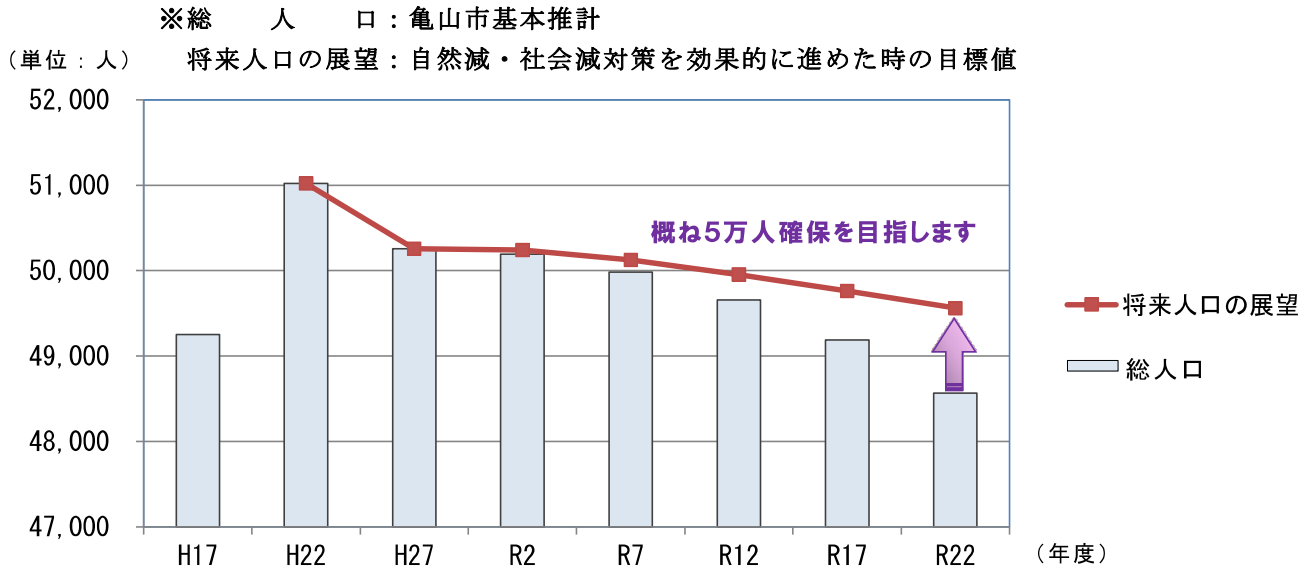
また、市の財政は、「長期財政見通し」において、令和２年度以降、歳入では市税及び普通交付税の減収、歳出では投資的経費や扶助費の増加が見込まれています。

それに伴い、令和７年度末にはピーク時と比較して、市税収入は約４５億円減少した約１０１億円となり、財政調整基金残高は約３８億円減少した約８億円となる見込みです。

このような中で、市行政において、限られた行財政資源で最大の成果を獲得するためには、行財政改革を着実に推進し、市民や団体、企業等と行政課題を共有することで、共に課題解決に向けて取り組む必要があります。

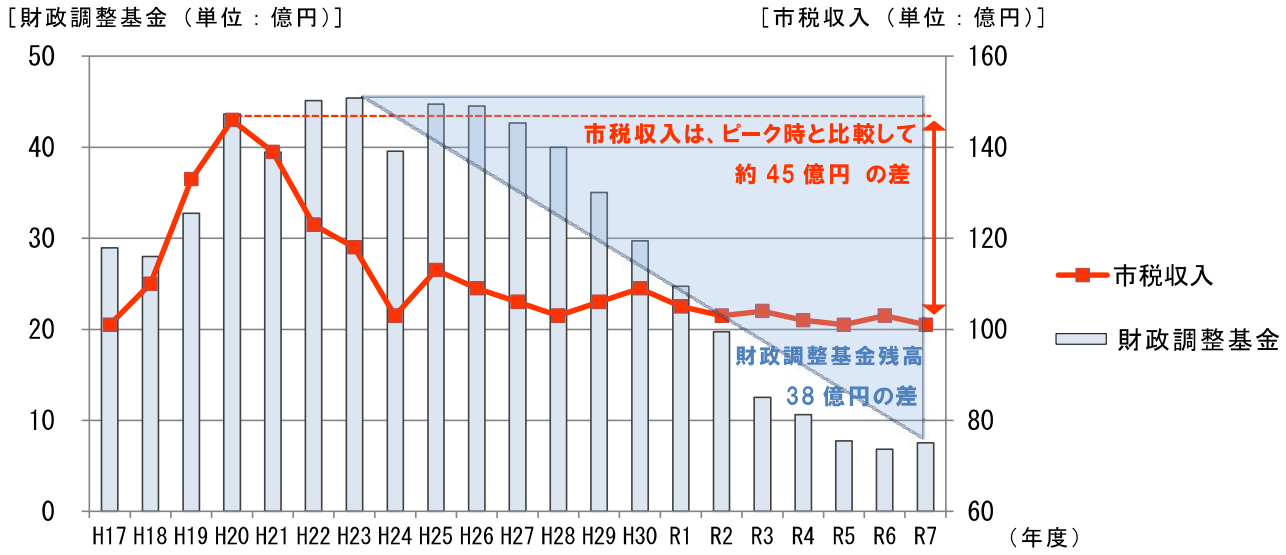
さらに、「Society5.0」の到来は時代の潮流であることから、社会経済情勢の変化や国・県等の動きを踏まえ、ＡＩ・ＲＰＡ等の新たなＩＣＴ技術の導入を図り、また、持続可能な開発目標（ＳＤＧｓ［*10］）の視点を取り入れ、地方創生の実現に資するものとして相乗効果を図りつつ、一層健全な行財政運営に取り組んでいく必要があるものです。

【人口推移】



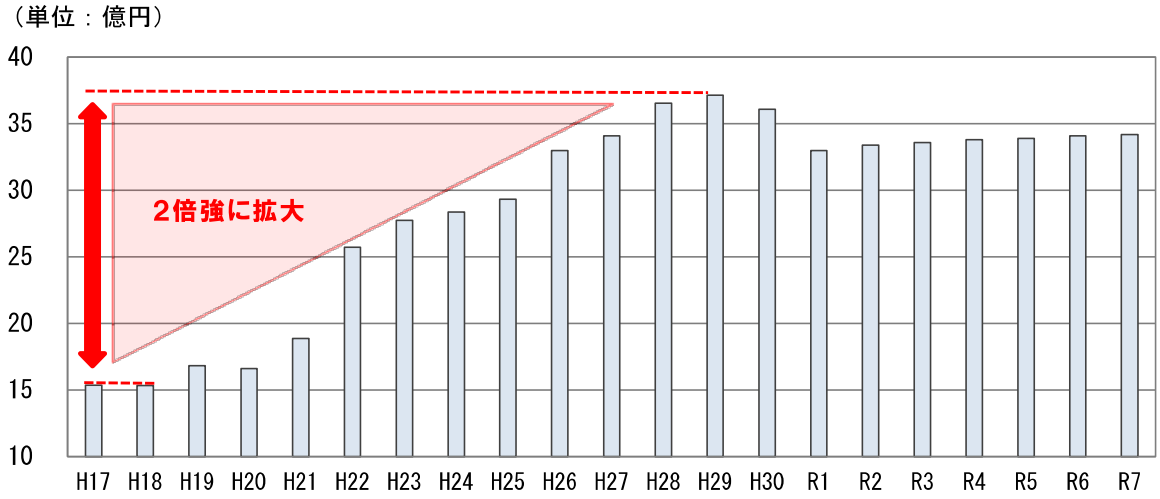
※「亀山市人口ビジョン」より

【市税収入と財政調整基金の推移】



※「亀山市長期財政見通し」より

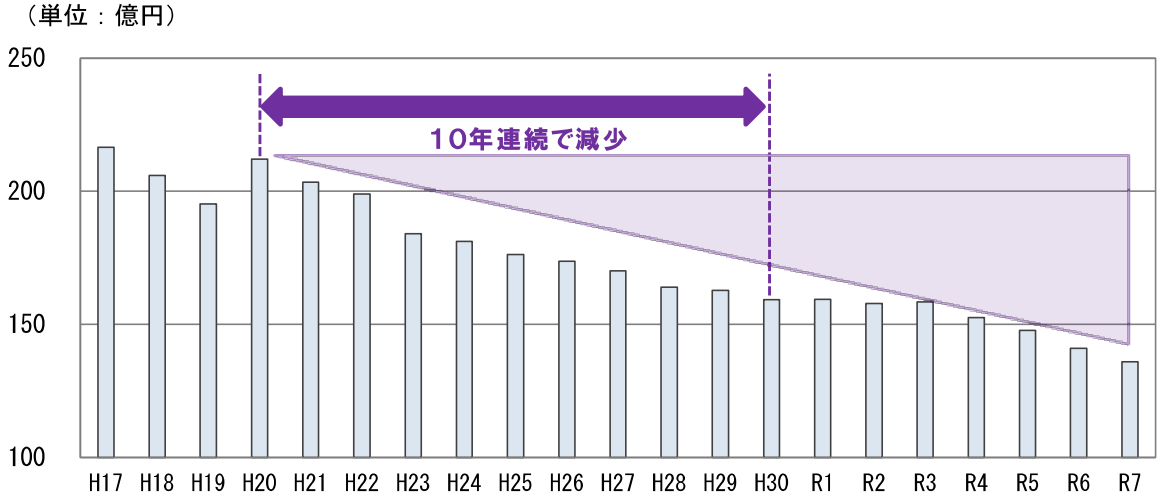
【扶助費の推移】



※「亀山市長期財政見通し」より

生活保護や児童・老人並びに障がい者福祉などの社会保障制度に係る経費である扶助費は年々増加しており、合併時の平成 17 年度と比較して 2 倍強に拡大しています。

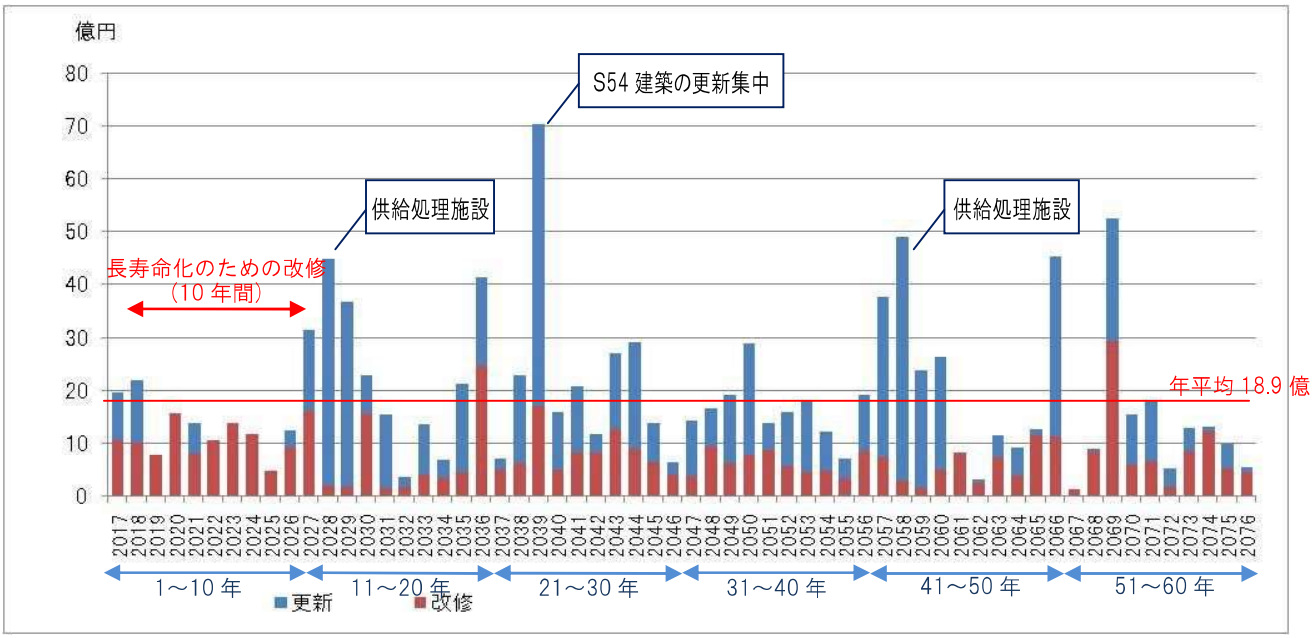
【市債残高の推移】



※「亀山市長期財政見通し」より

起債についてはこれまでも事業の取捨選択を行い、借入の抑制に努めるとともに、交付税措置があるものを優先して借入を行ってきた結果、平成３０年度決算では市債残高は１０年連続で減少しています。

【公共施設（ハコモノ）の将来費用の推移［一般会計］】



※「亀山市公共施設等総合管理計画」より

平成２９年３月に策定した亀山市公共施設等総合管理計画においては、今後６０年間における公共施設の改修費用と更新費用を合わせた将来費用の合計は約１，１３３億円との試算です。

当初の１０年間は改修費用が主ですが、その後は更新に係る費用が発生してきます。

３．改革の目的

過去の３大綱においては、改革の目的を下記のとおり定めています。

公正な市政運営と市民信頼度の更なる向上	亀山市行政改革大綱 （平成 18～21 年度）
開かれた市政の推進と行財政運営の強化	第１次亀山市行財政改革大綱 （平成 22～26 年度）
開かれた市政の推進と持続可能な行財政運営の確立	第２次亀山市行財政改革大綱 （平成 27～令和元年度）

このように、改革の目的は変遷していますが、現在においても、地方自治法に掲げる住民福祉の増進を図るために、「持続可能な行財政運営」が必要であり、目的の根幹であります。

第３次行財政改革大綱の策定に当たっては、年々、財政調整基金の減少が見込まれるという厳しい長期的な財政見通しを念頭に置き、さらに、今後の人口減少社会に対応した方策を講じて、行財政運営の強化を進めることにより、人的・財政的負担の軽減を図ることに主眼を置きました。

特に、行政システムの改革においては、業務生産性の向上や、社会変化に即した市民サービスの向上を図るために、ＩＣＴ技術の活用として、新たにＡＩ・ＲＰＡ等を積極的に導入し、効率的・効果的に行政サービスを提供する「スマート自治体」へと転換していく必要があることから、本大綱における改革の目的として設定しました。

目的：市民サービスの向上と
次代を見据えたスマート自治体への転換

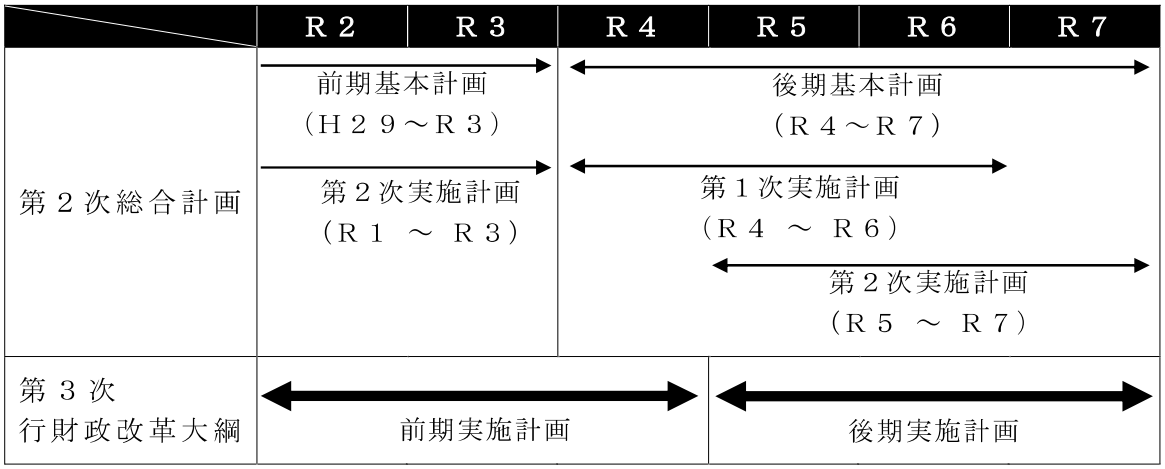
４．第３次行財政改革大綱の位置付け

「第２次亀山市総合計画」（平成２９年度～令和７年度）は、総合的・体系的に本市の進むべき方向性を示す市の最上位計画であり、本大綱は、総合計画を効率的かつ効果的に実現する上での実効性を確保するための行財政運営の指針となるものです。

５．計画期間

計画期間は、総合計画期間の終期と合わせて、令和２年度から令和７年度までの６年間とし、令和２年度から令和４年度までの３年間を前期実施計画期間、令和５年度から令和７年度までの３年間を後期実施計画期間とします。

なお、総合計画等との整合や社会経済状況、改革の進捗状況等により、必要に応じて改訂するものとします。



第３章　行財政改革の体系等について

１．第３次行財政改革大綱の体系図

第３次行財政改革大綱の体系図は次のとおりとします。

［目的］　市民サービスの向上と

次代を見据えたスマート自治体への転換

目　　標		重　点　方　針
Ⅰ	行政システムの改革	１．ＩＣＴを活用した市民サービスの提供
		２．事務事業構築手法の確立
		３．働き方改革の推進
		４．人財育成システムの改革
		５．新たな公文書管理の改革
Ⅱ	財政運営の強化	６．歳入確保の推進
		７．歳出の節減・重点化
		８．特別会計・企業会計等の経営健全化
Ⅲ	既成概念からの脱却	９．公有資産マネジメントの推進
		10．事務事業のスクラップ＆ビルド
		11．ＰＰＰ（官民連携）の導入促進
		12．新たな自治体間連携の検討
Ⅳ	市民総活躍によるまちづくり	13．地域まちづくり協議会の運営支援
		14．共助による支え合いの基盤の強化
		15．協働事業の推進

体 系 の イ メ ー ジ

公文書管理
ICT活用
行政システムの改革
人財育成システム
事務事業構築手法
働き方改革
特別会計・企業会計等の経営健全化
歳入確保
財政運営の強化
歳出節減重点化
市民サービスの向上・スマート自治体
新たな自治体間連携
公有資産マネジメント
既成概念からの脱却
PPP導入促進
スクラップ&ビルド
協働事業の推進
地域まちづくり協議会運営支援
市民総活躍によるまちづくり
支え合いの基盤強化

２．目標における基本方針と取組内容について

目標Ⅰ　行政システムの改革

本格的な人口減少社会を迎え、市民サービスの向上に資する行政運営を継続するためには、新たな事務事業構築の手法が必要となります。

また、ＡＩ・ＲＰＡ等の新たなＩＣＴ技術の導入に対応した人財育成システムを構築するとともに、働き方改革［*11］の推進と併せて、適正な定員管理と配置を行います。

さらに、開かれた市政の推進のために、公文書の適切な管理と併せて、引き続き、コンプライアンスを徹底します。

基本方針	市民サービスの向上に資する行政運営とＩＣＴを活用した効果的な行政サービスを提供します

■ 重点方針１　　ＩＣＴを活用した市民サービスの提供

［現状と課題］

これまでの業務改善については、主に情報システムの活用や業務の見直し等により、効率化を図ってきました。

今後においては、ＡＩ・ＲＰＡ等の新たなＩＣＴ技術の導入により、業務の効率化と正確性の確保を図り、職員は企画立案業務や市民への直接的なサービスの提供等、職員でなければできない業務に注力できる体制へ展開していくことが求められます。

［取組内容］

市税の課税、保育現場、新図書館などにおける、ＡＩ・ＲＰＡ等の導入効果の高い定型的業務等において、円滑な導入を図り、労働環境の改善を図るとともに、導入に際しては、自治体間連携を含めた幅広い導入の可能性を検討します。

また、マイナンバーカードの交付率の向上を促進し、各種行政手続のオンライン申請等における手続きの簡素化や利便性の向上を図ります。

■ 重点方針２　　事務事業構築手法の確立

［現状と課題］

持続可能な行財政運営を図るため、平成２０年度から行政評価システムを運用してきました。

その中で、「選択と集中」による施策・事業の効率的・効果的な推進に向けて、システムの見直しや充実を図ってきたところであり、今後においても、手段が目的化することのないよう検証を行い、新たな事務事業構築の手法を確立する必要があります。

［取組内容］

現行の行政評価システムを検証し、事務量と効果のバランスも踏まえた上で、評価システムを改訂するとともに、施策推進に寄与する効率的・効果的な事務事業の採択や再編手法を確立し、新規事業の採択等に活用します。

また、持続可能な開発目標の視点を取り入れ、「亀山版ＳＤＧｓ」を確立します。

■ 重点方針３　　働き方改革の推進

［現状と課題］

平成３１年４月施行の「働き方改革関連法」を踏まえ、時間外勤務時間の上限を定め、労働時間縮減の取組を進めていますが、年次有給休暇などの休暇取得の拡大などにより、働き方改革を更に進める必要があります。

また、多様化・高度化する行政ニーズへの対応や、国・県からの権限移譲等により、職員の業務量が増加しており、職員の適正な定員管理と配置が必要となります。

［取組内容］

働き方の意識改革を図り、時間外勤務時間の削減、年次有給休暇等の休暇取得の拡大等により職場環境を改善し、多様な働き方改革の推進を図っていきます。

また、職員の業務内容や業務量の変化を的確に把握し、ＩＣＴ技術の活用や業務の見直しを行うことで効率化を図るとともに、定員適正化計画に基づき、適正な定員管理と配置を行います。

■ 重点方針４　　人財育成システムの改革

［現状と課題］

多様化・高度化する行政ニーズに対応するためには、職員の情報発信力や企画提案力、さらに、分野を横断した施策を創造できる「構想力」などの能力を高める必要があります。

また、コンプライアンスを徹底することにより、市民から信頼され、開かれた透明性の高い行政運営を確立する必要があります。

［取組内容］

階層別の研修においては、キャリア形成［*12］につながるような研修体系を構築するとともに、行政課題に対応できる人材育成研修を実施します。

一方、学校においては、研修システム改革により、教職員の資質・指導力の向上を図ります。

また、コンプライアンスに関する研修を実施するとともに、コンプライアンス監督者により、職員に対する指導及び助言を行います。

■ 重点方針５　　新たな公文書管理の改革

［現状と課題］

現在、国の行政機関が作成している公文書の大半は、紙の文書でありますが、公文書の作成、保存、移管・廃棄までを一貫して電子的に管理する方針が示されています。

そのようななか、新庁舎における公文書の管理方法を見据え、「紙からデジタル」へ転換していく取組が必要であります。

［取組内容］

公文書の電子的管理への移行について、本市にふさわしい電子ファイルの保存や管理に関するマニュアルの整備やシステムづくりを行うことにより、公文書の適正管理を図るとともに、庁内におけるペーパーレス化を進めます。

また、行政の透明性や説明責任の確保のため、公文書の取扱いをさらに明確化し、情報公開の充実を図ります。

目標Ⅰ　行政システムの改革における目標指標

目　標　項　目	現 状 値 （H30 年度末）	中 間 目 標 値 （R４年度末）	目 標 値 （R７年度末）
ＡＩ・ＲＰＡ等の導入件数 （※累計）	―	５件	８件
マイナンバーカードの交付率 （※累計）	9.8%	80.0%	90.0%
時間外勤務総時間	42,328 時間	41,000 時間以下	40,000 時間以下

※マイナンバーカードの中間目標値及び目標値は、国が示す令和３年度の最低目標値（７０．６％）を基準に設定した数値です。

目標Ⅱ　財政運営の強化

本市の財政状況については、経常収支比率などの財政指標等は比較的健全な状態を維持しているものの、財政調整基金は年々減少しており、また、一般会計から特別会計［*13］、企業会計［*14］に多額の資金を繰出するなど、厳しい状況にあります。

そのようななか、将来に向かって持続可能で安定的な財政基盤を確立するためには、「歳入に見合った歳出」という財政運営の基本原則に立ち、歳入確保の推進と歳出の節減・重点化の取組を推進するとともに、特別会計・企業会計等の経営健全化を図っていく必要があります。

基本方針	持続可能で安定的な財政基盤を確立します

■ 重点方針６　　歳入確保の推進

［現状と課題］

歳入確保に向けて、市税等（現年分）の収納率の向上、各種証明書の発行手数料の見直し等の受益者負担の適正化、基金の債券による運用収益の確保等、様々な取組を進めてきましたが、財政調整基金は年々、減少しています。

このようななか、今後においても職員一人ひとりが、危機感と経営意識を持って、歳入確保についてのアイデアを出し、取組を進めていく必要があります。

［取組内容］

今後においても、受益者負担の適正化等の従来の取組を継続するとともに、国・県の補助金制度の動向を的確に捉えて、より有利な補助金制度を選択することにより、財源確保に努めます。

さらに、積極的な企業誘致活動により優良な企業の立地を実現させ、税収の確保を図り、各種基金については弾力的運用を図るとともに、適正な額の確保に努め、また、財政調整基金については、２０億円以上の残高を目標とします。

■ 重点方針７　　歳出の節減・重点化

［現状と課題］

少子高齢社会の進展等により、引き続き、扶助費［*15］が増加している中で、将来を見据えた投資的経費の増加や、令和２年度からの会計年度任用職員制度の導入により、財政負担増が見込まれています。

このような状況のなか、歳入確保の推進を図るとともに、歳出の節減・重点化に取り組んでいく必要があります。

［取組内容］

将来を見据えた適正な投資と、事業の「選択と集中」による歳出の重点化を図るとともに、引き続き、経費の削減に努め、経常収支比率の改善を図ります。

各種補助金については、費用対効果により検証を行い適正化に努めます。

また、新公会計制度［*16］における統一的な基準による財務書類を分析し、将来負担等を明らかにした上で、予算編成に活用します。

■ 重点方針８　特別会計・企業会計等の経営健全化

［現状と課題］

国民健康保険事業、後期高齢者医療事業、農業集落排水事業の特別会計や公共下水道事業、病院事業の企業会計における平成３０年度決算の一般会計からの繰入金の合計は、約２０億円となっています。

今後においては、各会計において一般会計からの繰入金に可能な限り依存しない健全な運営を目指していく必要があります。

［取組内容］

各会計において、使用料等の収納率を向上させるとともに、施設については、きめ細かな維持管理や老朽施設の更新を行い、健全な経営に向け取り組みます。

特に、医療センターにおいては、需要が増加する地域包括ケア病床の稼働により医業収益の増収につなげます。

また、学校給食費については、市の予算に計上して管理・運用を行う公会計化を図ります。

目標Ⅱ　財政運営の強化における目標指標

目　標　項　目	現 状 値 （H30 年度末）	中 間 目 標 値 （R４年度末）	目 標 値 （R７年度末）
財政調整基金の残高	29.7 億円	20.0 億円以上	20.0 億円以上
経常収支比率（一般会計）	86.5%	85.0%以下	85.0%以下
病院事業会計への繰出金（法定外）の額	94,332 千円	70,000 千円以内	50,000 千円以内

目標Ⅲ　既成概念からの脱却

一般に、行政サービスは競争性がなく、また、民間企業のように自浄作用が働きにくいことから、効果の少ないサービスであっても前例踏襲的に進められるなど、行政の既成概念は根深いものがあるとされています。

社会情勢の変化に的確に対応するためには、現在の公共施設や事務事業の在り方などを検証し、他の自治体との連携や民間活力の活用が有効である場合には、積極的に取り入れるなど、既成概念から脱却しなければなりません。そのためには、まず、職員が率先して意識改革を図る必要があります。

基本方針	新たな行政の仕組みづくりを推進します

■ 重点方針９　公有資産マネジメントの推進

［現状と課題］

亀山市公共施設等総合管理計画においては、今後６０年間における公共施設（ハコモノ）の改修や更新に係る将来費用を試算し、約１，１３３億円と多額な経費となっています。

この課題を解決するためには、単に施設の総量削減によって解決するのではなく、行政サービスの水準や市民の利便性、最適な配置など様々な視点から総合的に施設の在り方を見直していく必要があります。

［取組内容］

「公共施設等総合管理計画」の下位計画である「公共建築物個別施設計画」に掲げる方向性に基づき、個々の施設について、重複機能の集約による余剰スペースの活用など、連鎖的な公共施設の再配置について検討します。

また、施設の跡地利用や長期間利活用されていない用地について、有効活用を図ります。

■ 重点方針１０　事務事業のスクラップ＆ビルド

［現状と課題］

平成１７年度から平成２２年度にわたっては、液晶関連産業の集積に伴う税収入の堅調な伸びによる普通交付税の不交付団体であり、行政サービスの拡大・充実を図った時期でありました。

これらの行政サービスについては、これまでも事業仕分け等による見直しを行ってきましたが、今後においても、「選択と集中」によるスクラップ＆ビルドを推進する必要があります。

［取組内容］

長期にわたって継続している事務事業について、その目的が達成されたか否かの検証を行い、継続の有無や再編について検討し、事務事業のスクラップ＆ビルドを進めます。

また、個々の行政サービスについて、一元化することにより効率化を図り、市民の利便性向上につなげます。

■ 重点方針１１　ＰＰＰ（官民連携）の導入促進

［現状と課題］

ＰＰＰ（官民連携）の推進については、市民サービスの向上や経費の削減を目的として、指定管理者制度の導入や刈り草コンポスト化センターの運営を民間事業者へ移譲する等に努めてきました。

今後においても、より一層、質の高い市民サービスを効率的に提供するため、指定管理者制度やＰＦＩ等の実施手法も含めた民間活力の活用を推進する必要があります。

［取組内容］

ＰＰＰ（官民連携）に基づく、新たな民間活力の活用による多様な主体との連携について検討するとともに、「亀山市民間活力活用指針」の見直しを行います。

また、市営住宅については、用途廃止に伴う住宅供給数の不足分を、民間賃貸住宅の活用を図ることにより補います。

■ 重点方針１２　新たな自治体間連携の検討

［現状と課題］

これまでの原則的な考え方として、文化、教育、福祉などの公共サービスの提供や、サービス提供のための施設の整備・保有については、市単独で自らが実施する「フルセット主義」のもと、行政の仕組みを構築してきました。

しかしながら、市の持つ行財政資源は限られていることから、自治体相互の対等な自治権を基本とした新たな自治体間連携について検討する必要があります。

［取組内容］

次期一般廃棄物処理施設の在り方について、処理の広域化について検討を行うとともに、ＡＩ・ＲＰＡ等のＩＣＴ技術について、他自治体の効果的な取組などの共有について検討を行います。

消防については、はしご自動車の共同整備を完了し、共同運用を行うとともに、消防指令業務の共同運用について検討します。

目標Ⅲ　既成概念からの脱却における目標指標

目　標　項　目	現 状 値 （H30 年度末）	中 間 目 標 値 （R４年度末）	目 標 値 （R７年度末）
スクラップ＆ビルドの件数　（※累計）	―	４件	８件
民間賃貸住宅を活用した戸数　（※累計）	74 戸	119 戸	134 戸
新たな自治体間連携の協議等を行った数（※累計）	―	２件	４件

目標Ⅳ　市民総活躍によるまちづくり

社会経済情勢の変化に伴う市民ニーズにより、行政課題は複雑多様化しています。

このような行政課題を解決するためには、市の業務について、「補完性の原理［*17］」に基づく見直しを行った上で、産学民官の多様な主体のそれぞれの強みを活かすことが重要であります。

そのため、多様な主体との連携・協働と市民総活躍によるまちづくりの推進を図ることが必要であります。

基本方針	産学民官の多様な主体との連携・協働と市民総活躍によるまちづくりを推進します

■ 重点方針１３　地域まちづくり協議会の運営支援

［現状と課題］

平成２８年度に、市内全ての地区において、地域住民が自主的かつ自立的に責任をもって地域課題の解決に取り組む「地域まちづくり協議会」が設立され、併せて、平成３０年度に地域まちづくり計画が策定されました。

今後においては、「地域まちづくり協議会」の継続的発展のために、地域リーダーの発掘・育成等の運営支援が必要となります。

［取組内容］

「地域まちづくり協議会」の担い手支援や、協議会相互において、ＩＣＴ技術を活用した情報交流ができる仕組みを構築します。

また、「地域共生社会［*18］」の実現に向けて、高齢者、障がい者、生活困窮者など、従来の分野ごとで対応するのではなく、「丸ごと」受けとめる包括的な支援体制の構築を行います。

■ 重点方針１４　共助による支え合いの基盤の強化

［現状と課題］

公的な支援である公助の基盤は「市民と行政の協働」等により、現在まで強化されてきました。

今後においては、共助による支え合いの基盤の強化のためには、地域の課題解決等へ主体的に取り組むことが不可欠であり、地域住民が共に支え合う仕組みを構築する必要があります。

［取組内容］

自主防災組織の強化を図るため、地区防災計画の策定支援を行うことと、人口の減少が進む地区においては、組織の在り方について検討を進めます。

また、地域で活躍できる人材を育成する「かめやま人キャンパス」において、地域の魅力発信や環境問題への取組、地域課題の解決のための事業化などに取り組める人材を育成するとともに、その活躍の場を提供します。

■ 重点方針１５　協働事業の推進

［現状と課題］

まちづくりの推進には、行政のみならず産学民官の連携が効果的であることから、平成３０年度には「鈴鹿川等源流の森林づくり協議会」が設立され、様々な活動が行われていますが、他の分野においても連携を図る取組が必要であります。

また、平成２０年度から実施している協働事業提案制度についても、引き続き、推進していく必要があります。

［取組内容］

今後においても、企業、教育機関、市民などの多様な主体との連携によるまちづくりを進める必要があることから、実施可能な分野で検討を行い、さらなる産学民官の連携について拡大を図ります。

また、引き続き、協働を推進するとともに、各種イベント開催等の協働事業の手法についても検討します。

目標Ⅳ　市民総活躍によるまちづくりにおける目標指標

目　標　項　目	現状値 （H30年度末）	中間目標値 （R４年度末）	目標値 （R７年度末）
地区防災計画を策定した地域まちづくり協議会等の数（※累計）	―	10地区	22地区
かめやま人キャンパスを修了した人数（※累計）	―	60人	120人
協働事業提案制度を実施した件数（※累計）	25件	30件	35件

第４章 進捗管理について

１．推進体制

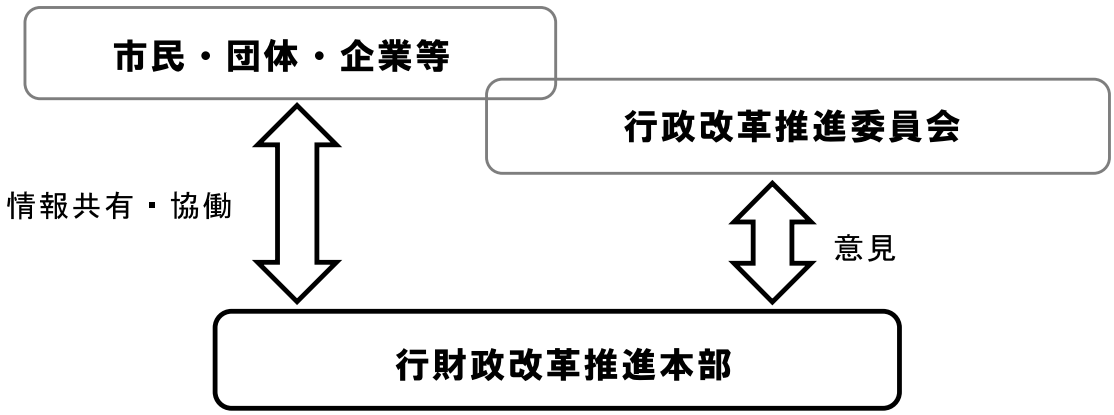
大綱に掲げた目的の達成に向けて改革の方策を戦略的に実施するため、市長を本部長とする行財政改革推進本部を中心に、各部署が一丸となって取り組んでいきます。

また、改革を推進するに当たっては、市民を中心に構成する行政改革推進委員会の意見を反映させながら、ＰＤＣＡサイクルにより目標の達成に取り組んでいきます。

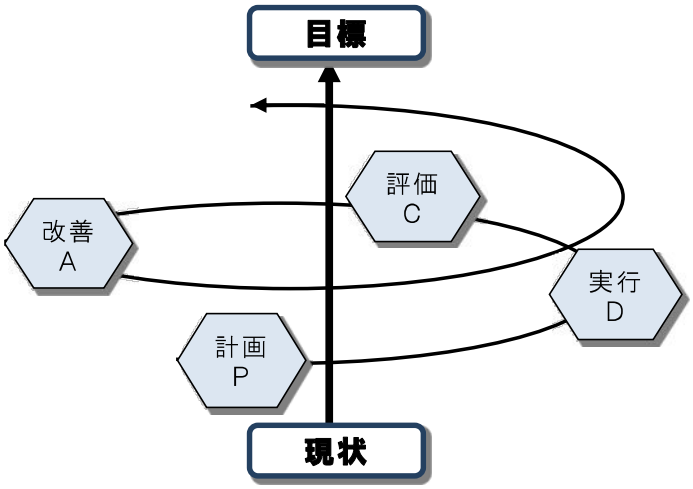
２．実績報告の公表

行財政改革の推進に当たっては、市民とともに改革を進めていく必要があることから、行財政改革推進本部等において毎年度の取組の進捗を計画的に管理し、実施計画の終了毎に実績を市ホームページ等で公表します。

【推進体制】



【ＰＤＣＡサイクル】



資　料

諮問・答申

亀財第０１－１２１３号
令和元年１０月２４日

亀山市行政改革推進委員会
委員長　村　林　　守　様

亀山市長　櫻　井　義　之

第３次亀山市行財政改革大綱（素案）について（諮問）

亀山市行政改革推進委員会条例（平成１７年亀山市条例第１８号）第２条の規定に基づき、下記の事項について、貴委員会の意見を求めます。

記

１．諮問事項
　第３次亀山市行財政改革大綱（素案）について

２．諮問趣旨
　「第２次行財政改革大綱」は、令和元年度末に終期を迎えますが、今後におきましても、長期的な財政見通しを踏まえた上で、更に財政運営の強化等を進め、人的・財政的負担の軽減を図り、持続可能で質の高い行政サービスを実現する必要があります。
　このことから、市民の利便性の向上と行政のスリム化を目指し、スマート自治体への転換を図っていくこととして、市民の理解を得ながら新たな取組を推進してまいります。
　つきましては、令和２年度から６年間を計画期間とする第３次行財政改革大綱を策定するにあたり、同大綱（素案）について、意見を求めるものです。

令和２年２月１０日

亀山市長　櫻　井　義　之　様

亀山市行政改革推進委員会
委員長　村　林　　守

第３次亀山市行財政改革大綱について（答申）

令和元年１０月２４日付け亀財第０１－１２１３号で諮問のありました件につきまして、下記のとおり答申します。

記

第３次亀山市行財政改革大綱につきまして、当委員会において慎重に審議した結果、その内容は本市の行財政改革を推進するにあたり、概ね時宜を得た適切なものであると認めます。

議会、パブリックコメント、当委員会からの意見を踏まえ、より良いものに修正されたい。その上で、本大綱に掲げた取組を確実に実行することで、目的である「市民サービスの向上と次代を見据えたスマート自治体への転換」の実現に向け、次の事項に留意のうえ、行財政改革を推進されたい。

１　行財政改革を推進するにあたっては、市の行財政運営上の課題を市民に対して、正確に、わかりやすく情報提供するとともに、市民の意見を聴きながら、市民と協働し、ワンチームとなって進められたい。

特に、「スマート自治体への転換」にあたっては、その在り方・必要性を丁寧に説明されたい。

２　行財政改革の目指す姿を明確にして、職員一人ひとりが厳しい財政状況を自覚し、新たな発想でソフト・ハードの両面から、本大綱に掲げる取組を不退転の決意で推進されたい。

また、引き続き、職員のモチベーションやコミュニケーション能力を向上させ、組織の活性化を図られたい。

3　将来に向かって持続可能で安定的な財政基盤を確立するためには、「歳入に見合った歳出」という財政運営の基本原則に立ち、歳入確保の推進と歳出の節減・重点化の取組を推進するとともに、特別会計・企業会計等の経営健全化を図られたい。

4　より少ない経費で、市民サービスの向上を図るため、既成概念から脱却し、新たな行政の仕組みづくりを推進するとともに、事務事業の「選択と集中」によるスクラップ＆ビルドを進められたい。

5　複雑多様化する市民ニーズに応えるため、地域まちづくり協議会等、多様な主体との連携・協働と市民総活躍によるまちづくりの推進を図られたい。

【亀山市行政改革推進委員会　委員名簿】

氏　名	備　　考	
村　林　　守	元総合計画審議会委員、鳥羽市監査委員	委員長
中　島　　高	元公平委員会委員	職務代理者
塩　澤　　学	日東電工株式会社亀山事業所長	
田　中　康一郎	亀山製絲株式会社取締役社長	
濱　口　治　男	税理士	
森　　日出子	有限会社大和不動産代表取締役社長	
竹　内　裕　子	一級建築士	
伊　藤　紀　子	元特別養護老人ホーム安全の里施設長	
岡　安　祐　子	連合三重亀山地域協議会事務局次長	
岡　田　義　昭	元総合計画審議会委員	

用語解説

＊１　財政調整基金

年度間の財源の不均衡を調整するために積み立てる基金です。

＊２　経常収支比率

人件費、扶助費、公債費等の縮減することが困難な経常的経費に、市税、地方交付税等の一般財源収入がどの程度充当されているかをみる指標であり、比率が低いほど財政構造の弾力性が高いことを示します。

＊３　人事院勧告

人事院が、国会、内閣、関係大臣その他機関の長に行う、国家公務員の一般職職員の「給与その他の勤務条件の改善及び人事行政の改善に関する勧告」（国家公務員法第３条第２項）の総称です。

「人勧」とも略称され、一般には、単に「人事院勧告」という場合、給与制度に関する勧告である給与勧告をさします。

＊４　ＰＰＰ（官民連携手法：Public Private Partnership）

行政と市民、自治会、各種団体、ＮＰＯ、企業等との連携により公共サービスを提供していくという考え方で、民間委託、ＰＦＩ、指定管理者制度、民営化などの事業手法や地域協働、官民連携手法の総称です。

＊５　ＩＣＴ（Information and Communication Technology）

主に通信技術を活用したコミュニケーションをさします。

情報処理だけではなく、インターネットのような通信技術を利用した産業やサービスなどの総称です。

＊６　Ｓｏｃｉｅｔｙ５．０

科学技術基本法に基づく「第５期科学技術基本計画」（平成２８年１月２２日閣議決定）において提唱されたコンセプトであり、「狩猟社会、農耕社会、工業社会、情報社会に続く、新たな社会」を指すものです。

また、「超スマート社会」として「必要なもの・サービスを、必要な人に、必要な時に、必要なだけ提供し、社会の様々なニーズにきめ細かに対応でき、あらゆる人々が質の高いサービスを受けられ、年齢、性別、地域、言語といった様々な違いを乗り越え、活きいきと快適に暮らすことのできる社会」と定義しています。

＊７　ＡＩ（Artificial Intelligence）

人間の脳が行っている知的な作業をコンピュータで模倣したソフトウェアやシステムをさします。

具体的には、人間の使う自然言語を理解したり、論理的な推論を行ったり、経験から学習したりするコンピュータプログラムなどのことをいいます。

＊８　ＲＰＡ（Robotic Process Automation）

ホワイトカラーのデスクワーク（主に定型作業）を、ルールエンジンやＡＩ（人工知能）などの技術を備えたソフトウェアのロボットが代行・自動化する概念と定義されています。

業務を代行・自動化するソフトウェア型ロボット自体のことを、「デジタルレイバー・デジタルワーカー（仮想知的労働者）」などと擬人化して呼ぶこともあります。

＊９　フルセット主義

フルセット主義とは、文化、教育、福祉など公共サービス提供のための施設等を全て自らが整備し、保有していこうとする考え方です。

＊10　ＳＤＧｓ（持続可能な開発目標：Sustainable Development Goals）

２０１５年９月に国連で採択された、先進国を含む２０３０年までの国際社会全体の開発目標で、１７のゴール（目標）とその下位の目標である１６９のターゲットから構成されます。

「誰一人として取り残さない（leave no one behind）」社会の実現をめざし、経済、社会、環境をめぐる広範な課題に統合的に取り組むための目標です。

＊11　働き方改革

「働き方改革を推進するための関係法律の整備に関する法律」は、２０１９年４月１日に施行されました。

働く方々が、それぞれの事情に応じた多様な働き方を選択できる社会を実現する働き方改革を総合的に推進するため、長時間労働の是正、多様で柔軟な働き方の実現、雇用形態にかかわらない公正な待遇の確保等のための改革です。

＊12　キャリア形成

仕事を通じて様々な職業能力や資格等を習得し、行政運営における中枢を担う人材を育成することを目的とする活動です。

＊13　特別会計

国民健康保険のように特定の人たちがお互いに助け合うことを目的とした事業や、農業集落排水事業のように限られた人たちが利益を受ける事業は、利益を受ける人たちが負担するお金を中心に運営しています。

それぞれの事業の経理を明確にする必要があるため、一般会計と区別して、特別会計として経理しています。

＊14　企業会計

地方公営企業法の規定の全部または一部の適用を受けて設置する特別の会計で、一般会計などとは異なり企業会計方式に基づいており、経営に伴う収入によって必要な経費を賄うこととする独立採算制が原則とされています。

＊15　扶助費

社会保障制度の一環として、生活困窮者、高齢者、児童、心身障がい者等に対して行っている様々な支援に要する経費をいいます。

＊16　新公会計制度

国が自治体に要請している新しい官庁会計制度のことを新公会計制度といいます。

複式簿記、発生主義に基づくため、より企業会計に近いものです。

従来からの官庁会計制度が現金の収入と支出の実態が把握しやすい特徴をもつものに対して、新公会計制度は、資産や負債の実態を把握しやすいという特徴をもっています。

＊17　補完性の原理

身の回りの課題等に対して、まず、個人や家族が解決にあたり、個人や家族が解決できない場合は、地域コミュニティで解決を図り、それでも不可能あるいは非効率な場合は行政が解決していくという考え方です。

＊18　地域共生社会

社会構造の変化や人々の暮らしの変化を踏まえ、制度・分野ごとの『縦割り』や「支え手」「受け手」という関係を超えて、地域住民や地域の多様な主体が参画し、人と人、人と資源が世代や分野を超えつながることで、住民一人ひとりの暮らしと生きがい、地域をともに創っていく社会を目指すものです。

第３次亀山市行財政改革大綱（令和２年２月）

三重県亀山市総合政策部財務課財政行革グループ
〒519-0195　三重県亀山市本丸町 577 番地
TEL：0595-84-5030
FAX：0595-82-9955
E-mail：zaisei-g@city.kameyama.mie.jp
URL：https://www.city.kameyama.mie.jp/

古紙パルプ配合率80％再生紙を使用