第２次亀山市行財政改革大綱

平成27年8月
三重県亀山市

目　次

第１章　これまでの行財政改革の取り組み ……………………………………1
１．国・県の動向 ………………………………………………… 1
２．これまでの取り組み ………………………………………… 1

第２章　新たな行財政改革への取り組みにあたって …………………………2
１．新たな行財政改革の必要性 ………………………………… 2
２．改革の目的 …………………………………………………… 4
３．改革の特徴 …………………………………………………… 4
４．改革の目標と基本方針 ……………………………………… 6

第３章　計画の推進体制 …………………………………………………… 14
１．第２次行財政改革大綱の位置付け ……………………… 14
２．計画期間 …………………………………………………… 14
３．進捗管理 …………………………………………………… 14
（１）推進体制
（２）実績報告の公表

≪資料≫
中期財政見通し …………………………………………………………… 16
１．財政収支試算の結果 ……………………………………… 16
２．今後の財政運営における課題 …………………………… 17

第１次行財政改革の成果と行財政運営上の課題 ………………………… 18
１．第１次行財政改革（平成22年度～平成26年度）の成果と課題 … 18
（１）政策Ⅰ　透明な市政運営の推進
（２）政策Ⅱ　効果的・効率的な行政システムの構築
（３）政策Ⅲ　財政改革の推進
２．本市を取り巻く社会経済状況と行財政運営上の課題 …………… 20
（１）社会経済状況
（２）本市の行財政運営上の課題

亀山市行政改革推進委員会答申 ………………………………………… 30

策定の経過 ……………………………………………………………… 32

用語解説 ………………………………………………………………… 33

第１章　これまでの行財政改革の取り組み

１．国・県の動向

平成２２年６月に地域主権戦略大綱が閣議決定され、「国と地方公共団体の関係を、対等の立場で対話のできる新たなパートナーシップの関係へと根本的に転換し、国民が地域の住民として、自らの暮らす地域の在り方について自ら考え、主体的に行動し、その行動と選択に責任を負うという住民主体の発想に基づいて、改革を推進していかなければならない」とされました。

また、平成２７年４月には、第４次一括法（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）が施行されるなど、地方公共団体が自主性を発揮するとともに、地域住民が地方行政に参画し、協働していくことを目指した改革が進められています。

このような中、三重県においても、平成２４年３月に三重県行財政改革取組を策定し、自立した地域経営を実現することにより、みえ県民力ビジョンの着実な推進につなげるため、「人づくりの改革」「財政運営の改革」「仕組みの改革」を３つの柱に、行財政改革が進められています。

２．これまでの取り組み

平成１８年３月に「亀山市行政改革大綱」を策定し、１１４施設に指定管理者制度の導入や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（協働事業提案制度）など様々な取り組みを行ってきました。

一方、平成１９年度から４回の事業仕分けによる事務事業の検証や、平成２２年３月の行政改革推進委員会による「補助金の在り方について」の答申に基づく補助金の見直しなどにより、経費削減に努めてきました。

平成２２年度には、５年間の中期財政見通しを盛り込んだ「第１次亀山市行財政改革大綱」を策定し、計画期間内において入札契約制度改革による競争性、透明性及び公平性の確保や行政評価の拡大実施による職員の意識改革、地域づくり支援職員の配置に加え、コンビニ収納の開始による納税者の利便性の向上、基金活用指針の策定など、財政面の改革にも積極的に取り組んできました。

しかし、財政基盤を支えてきた市税の大幅な減収により、平成２３年度には７年ぶりに普通交付税の交付団体に転じるなど、更なる行財政運営の強化が求められるようになりました。

現在、平成２５年４月に設置した市長を本部長とする行財政改革推進本部を中心に、更なるスピード感を持って改革の推進を図り、平成２６年２月に策定した「受益者負担の適正化に関する基準」に基づき、一部施設使用料の見直しを実施するなど、計画的な取り組みを進めています。

第2章　新たな行財政改革への取り組みにあたって

1．新たな行財政改革の必要性

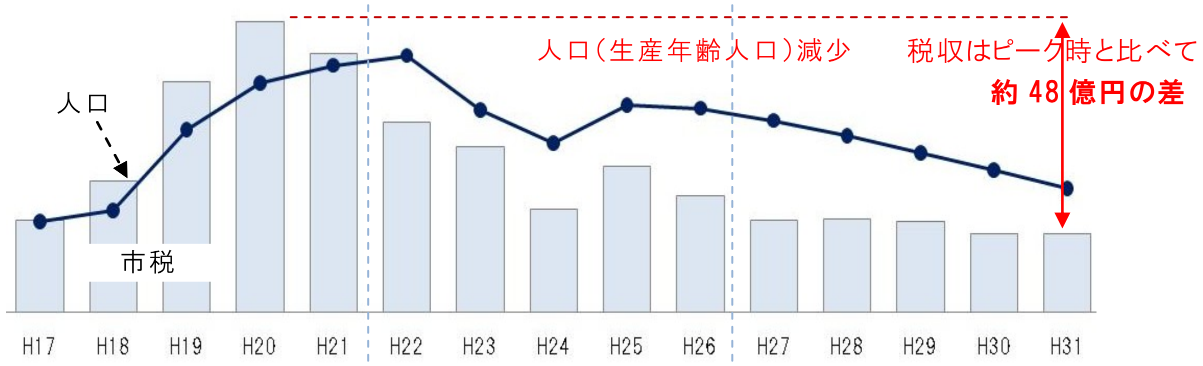
平成２７年度以降において、普通交付税の合併算定替分(*1)及び法人市民税の減収、社会保障費及び公共施設の更新費用の増加など、歳入の減少と歳出の増加により、行財政運営は一層厳しい状況となります。

このことから、現在の施策と事業との関連性の検証を行い、事業の「選択と集中」による行政経営資源の再配分を徹底するなど、更なる行財政改革が必要です。

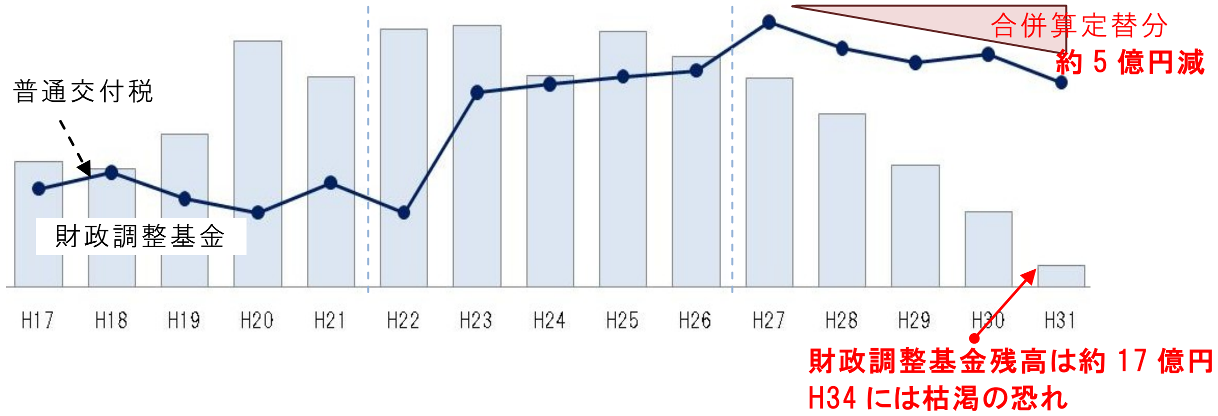
また、地域まちづくり協議会(*2)が設立されるなど、新しい自治の仕組みづくりの機運が高まっています。行財政改革を着実に推進していくためには、市民や団体、企業等と行政課題を共有し、ともに課題解決に向けて考動することが重要であることから、一層の連携を図っていく必要があります。

行政改革（H17～H21）　|　第１次行財政改革（H22～H26）　|　第２次行財政改革（H27～H31）

①人口と市税収入の推移【イメージ図】

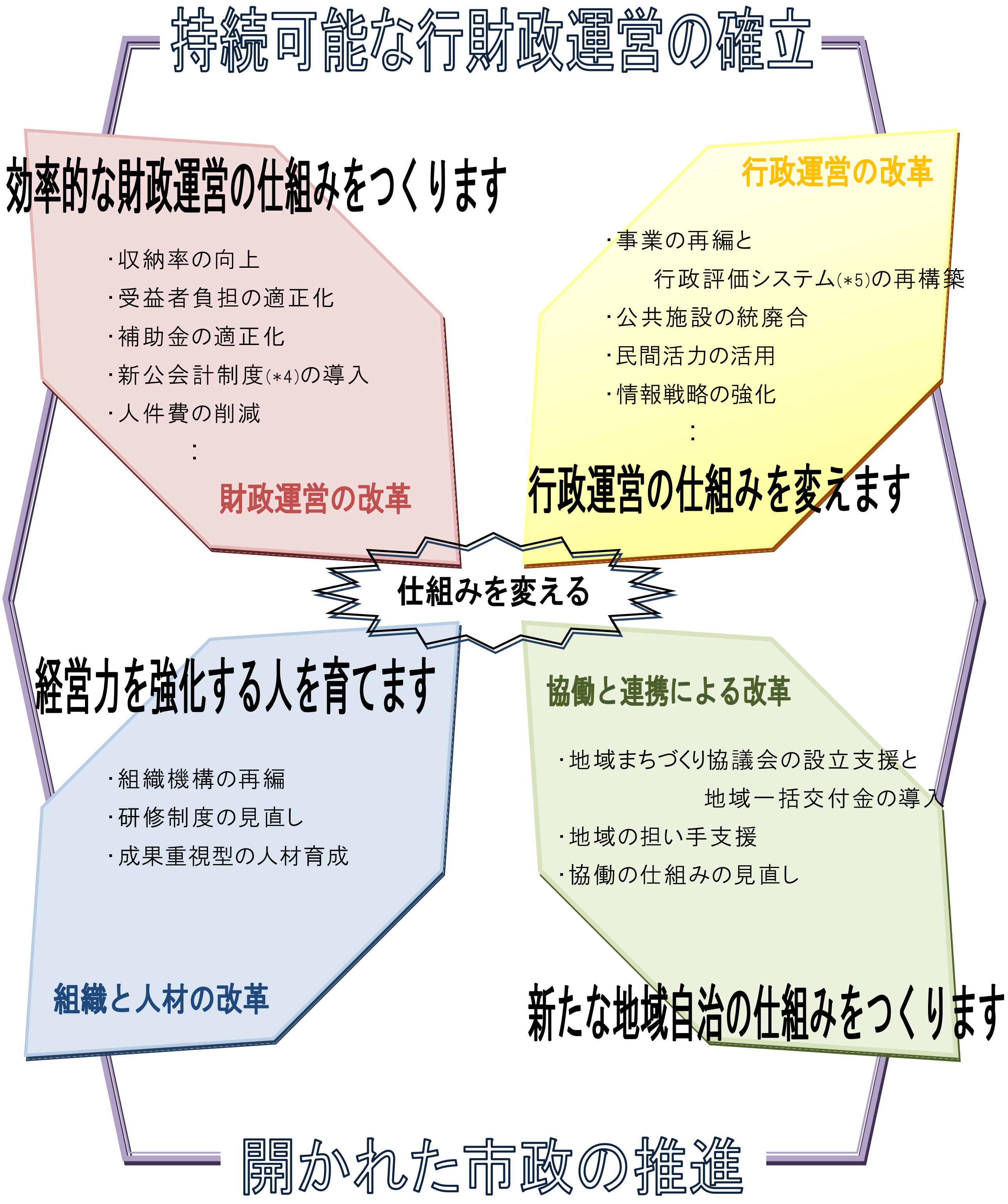


②普通交付税と財政調整基金(*3)の推移【イメージ図】



※平成 26 年度以降は中期財政見通しによる推測値です。

第２次行財政改革のイメージ図



２．改革の目的

第１次行財政改革大綱では、『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、行財政改革に取り組んできました。

第２次行財政改革大綱では、第１次亀山市行財政改革大綱の目標を継承し、開かれた市政を推進します。そのためには、市民に行財政運営上の課題や改革の必要性、取組内容を正確に、わかりやすく発信するとともに、市民の意見を聴きながら行財政改革を進めていきます。

また、職員一人ひとりが財政への危機意識を認識し、市民と一体感を持って改革を実行することで、これまで強化してきた行財政運営を更に持続可能なものへと確立していきます。

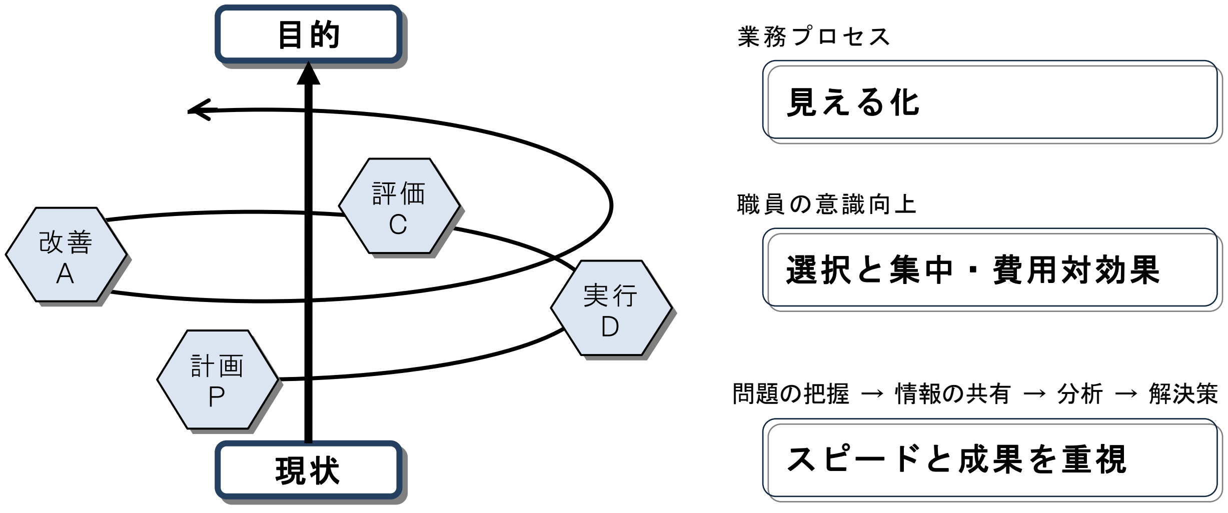
目的：開かれた市政の推進と持続可能な行財政運営の確立

３．改革の特徴

本大綱では、将来に向かって「開かれた市政の推進と持続可能な行財政運営の確立」の目的を達成するため、行財政運営上の問題を的確に把握し、その解決のためにスピードと成果を重視しながら実行へと移していきます。

また、施策の実施にあたっては、市民ニーズや社会経済情勢の変化など、あらゆるデータを分析し、全庁的に情報を共有し、連携して取り組んでいきます。

さらに、業務を遂行するにあたり、常に職員が「選択と集中」「費用対効果」などの意識を持つとともに、業務プロセスの「見える化」を進め、事務の効率性及び質の向上を図ります。



第２次行財政改革大綱の体系

<table>
<tr><th>目的</th><th>目標</th><th>基本方針</th><th>取組項目</th></tr>
<tr><td rowspan="20">開かれた市政の推進と持続可能な行財政運営の確立</td><td rowspan="8">財政運営の改革</td><td rowspan="8">効率的な財政運営の仕組みをつくります</td><td>１．収納率の向上</td></tr>
<tr><td>２．債権管理の適正化</td></tr>
<tr><td>３．受益者負担の適正化</td></tr>
<tr><td>４．新たな財源の確保</td></tr>
<tr><td>５．補助金の適正化</td></tr>
<tr><td>６．新公会計制度の導入と予算編成改革</td></tr>
<tr><td>７．特別会計・企業会計の健全化</td></tr>
<tr><td>８．人件費の削減</td></tr>
<tr><td rowspan="6">行政運営の改革</td><td rowspan="6">行政運営の仕組みを変えます</td><td>９．事業の再編と行政評価システムの再構築</td></tr>
<tr><td>10．公共施設の統廃合</td></tr>
<tr><td>11．民間活力の活用</td></tr>
<tr><td>12．情報戦略の強化</td></tr>
<tr><td>13．事務改善運動の強化</td></tr>
<tr><td>14．外郭団体の経営健全化の促進</td></tr>
<tr><td rowspan="3">組織と人材の改革</td><td rowspan="3">経営力を強化する人を育てます</td><td>15．組織機構の再編</td></tr>
<tr><td>16．研修制度の見直し</td></tr>
<tr><td>17．成果重視型の人材育成</td></tr>
<tr><td rowspan="3">協働と連携による改革</td><td rowspan="3">新たな地域自治の仕組みをつくります</td><td>18．地域まちづくり協議会の設立支援と地域一括交付金の導入</td></tr>
<tr><td>19．地域の担い手支援</td></tr>
<tr><td>20．協働の仕組みの見直し</td></tr>
</table>

４．改革の目標と基本方針

目標１　財政運営の改革

本市が将来に向かって持続可能な行財政運営を行うため、「歳入に見合った歳出」という財政運営の基本に立ち、歳入の確保と歳出の削減を徹底して行います。

歳入の確保については、自主財源の根幹をなす市税の収納率の向上や新たな財源の確保に取り組むとともに、債権管理や受益者負担の適正化を図り、公平な財政運営を行います。

また、歳出の削減については、費用対効果や職員のコスト意識のもと、人件費の削減や補助金の適正化などを行うとともに、一般会計への新公会計制度の導入や特別会計・企業会計の健全化と併せて予算編成の仕組みも変えていきます。

基本方針①	**効率的な財政運営の仕組みをつくります**

■ 取組１　収納率の向上

自主財源の確保や市民負担の公平性、信頼性の観点から、市税や国民健康保険税などの収納率の向上を図ります。特に市税においては、県内トップの収納率を目指します。

■ 取組２　債権管理の適正化

保育所保護者負担金、後期高齢者医療保険料、公共下水道使用料などの税外収入を一括で管理し、滞納者への督促や滞納者からの延滞金の徴収など、滞納整理を強化します。

■ 取組３　受益者負担の適正化

使用料・手数料は、特定の市民に提供するサービスの対価であるため、公平性の観点から受益者負担の適正化に関する基準に基づいて、毎年度原価計算を行い、市民の理解を得ながら適正化を図ります。

■ 取組４　新たな財源の確保

広告収入の拡大や普通財産の売却など、財源の確保に努めます。

また、安定的な税収を確保するため、引き続き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ます。

■ 取組５　　補助金の適正化

補助金の適正化に関する基準に基づいて、補助金の目的、成果等を十分検証し、市の施策や市民ニーズとの整合を図った上で、補助金を見直します。

■ 取組６　　新公会計制度の導入と予算編成改革

一般会計へ新公会計制度を導入することにより、より正確に資産と負債及び行政コストを把握し、将来の資産更新に必要となる額の把握や事業マネジメントに活用することで、財政の適正化及び効率化を図ります。

また、現在の予算編成方法を見直し、行政評価システムと連動した予算編成を進めます。

■ 取組７　　特別会計・企業会計の健全化

独立採算制の基本原則のもと、徴収率の向上や使用料等の見直しを図り、収入の増加に努めるとともに、コスト意識の徹底により、経費削減を行うことで、一般会計からの繰入れに依存しないような経営の健全化に努めます。

■ 取組８　　人件費の削減

組織機構の再編や民営化の推進などにより、適正な人員管理に努めます。

また、業務の効率化を図り、時間外勤務の抑制を行うことで人件費を削減します。

【目標数値】

目標項目	現状値 （平成 25 年度末時点）	目標値 （平成 31 年度末時点）
経常収支比率	88.5%	85.0%
財政調整基金の残高	44.7 億円	20 億円以上
市税（現年分）の収納率	98.7% （5 番目/14 市）	県内トップ 99.0%以上 （1 番目/14 市）
総人件費（一般会計）	42.5 億円	40.3 億円 （5 %削減）

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

※人件費の推移は、27ページに掲載しています。

目標２　行政運営の改革

行財政改革については、市民の理解を得ながら市民と共に改革を進めていく必要があることから、市政に関する情報を積極的に発信し、市民との情報共有を進め、意見の反映に努めます。

また、厳しい財政状況のもと、多様化する市民ニーズに的確に対応していくためには、事務事業やサービスの在り方を見直すとともに、行政と民間との適切な役割分担を図り、行政運営の改革を進める必要があります。

基本方針②	**行政運営の仕組みを変えます**

■ 取組９　事業の再編と行政評価システムの再構築

市の施策を効果的・効率的に推進するため、部署単位から施策単位へと事業の再編を行うとともに、現在の行政評価システムを施策に対する事業の効果や必要性が検証でき、予算編成と連動できるシステムへと再構築します。

■ 取組 10　公共施設の統廃合

人口減少、少子高齢化などの社会経済情勢や公共施設の利用目的、利用状況などを鑑み、真に必要な市民サービスの提供と健全な財政運営を図るため、今後の施設の在り方について公共施設等総合管理計画を策定し、施設の集約化や複合化、統廃合を行います。

■ 取組 11　民間活力の活用

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、指定管理者制度(*6)やアウトソーシング(*7)などの民間活力の導入を図ります。保育所については、民間活力の導入を視野に再編を行っていきます。

■ 取組 12　情報戦略の強化

情報戦略に関する計画を策定し、行政の情報化をより一層進め、サービスの向上を図ります。

また、市民に信頼される開かれた市政運営のため、広報機能と広聴機能を有機的に連携させ、市民が必要とする情報や行政が伝えたい情報を積極的に発信します。

さらに、市民ニーズや他市の先進事例、社会経済情勢など、収集したあらゆる情報を分析し、その各種データを庁内で共有しながら、政策立案に活用していきます。

■ 取組 13　事務改善運動の強化

限られた財源を最大限に活用するため、一室一事務改善運動をはじめ、発想の転換による業務の見直しを行います。

また、職員の研究心と職務意欲の高揚を図り、効率的な行政運営に寄与できるよう職員提案制度を導入し、市民サービスの向上や事務効率化を図ります。

■ 取組 14　外郭団体の経営健全化の促進

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在り方を見直し、健全な団体運営を促進します。

【目標数値】

目標項目	現状値 (平成 26 年度末時点)	目標値 (平成 31 年度末時点)
公共施設の延床面積	181,396 ㎡	173,000 ㎡ (5％縮小)
民間活力を活用した施設の数	―	5 施設

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

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

目標３　組織と人材の改革

行財政改革を着実に推進するため、多様化する市民ニーズや国・県からの権限移譲などへ対応できる「ひとづくり」「組織づくり」に向けて、市役所改革「ＣＳＯ活動（Communication・Speed・Open）」(*8)を推進します。

また、市民のＱＯＬ（Quality of Life）(*9)向上を目指すためには、成果を重視した事業の実施が重要であることから、それに対する職員の情報収集力やデータの分析力、マーケティング力、政策力の強化に取り組みます。

基本方針③	**経営力を強化する人を育てます**

■ 取組 15　組織機構の再編

総合計画や行財政改革大綱の推進、課題の解決に向け、組織機構の再編を行います。

また、人が育つ体制、女性が活躍できる体制を構築し、組織を活性化させます。

■ 取組 16　研修制度の見直し

市民サービスの向上や持続可能な行財政運営の確立に向け、柔軟な発想やコスト意識、コミュニケーション能力の向上など、職員の更なる意識改革を図るため、研修制度を見直します。

■ 取組 17　成果重視型の人材育成

職員のモチベーション(*10)を高めるため、人事考課制度における評価結果を適正に給与に反映させるとともに、昇格、異動等の人事においても活用し、能力及び実績に基づいた人事管理を徹底します。

【目標数値】

目標項目	現状値 （平成 26 年度末時点）	目標値 （平成 31 年度末時点）
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	47.5%	70.0%
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	52.1%	70.0%
管理職員の女性比率	24.1%	30.0% （平成 28 年度末時点）

※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」の数字としています。

目標４　協働と連携による改革

財政状況が厳しくなる中、市民満足度に考慮しつつ、ニーズに応じたサービスを継続的に提供していくため、引き続き市民や団体、企業等との協働による取り組みを進めていきます。

また、多様化する地域課題を解決するため、地域の特性を活かした地域主体の組織づくりとその担い手の支援を積極的に行い、新しい地域自治の仕組みの基盤づくりに努めます。

基本方針④	**新たな地域自治の仕組みをつくります**

■ 取組 18　地域まちづくり協議会の設立支援と地域一括交付金(*11)の導入

地域まちづくり協議会の設立や地域まちづくり計画の策定について支援するとともに、協議会の運営の支援を行います。

また、地域へ交付されている補助金等を一括化し、地域にとって自由度の高い交付金制度へと見直します。

■ 取組 19　地域の担い手支援

地域活動をより一層活発化させるため、行政と地域が連携しながら、各分野のリーダーや地域全体をまとめるリーダーなどの担い手を育成します。

■ 取組 20　協働の仕組みの見直し

多様化する行政課題や地域課題を解決するため、行政と市民等との更なる協働の推進が図れるよう、現在の協働の仕組みを見直します。

【目標数値】

目標項目	現状値 （平成 26 年度末時点）	目標値 （平成 31 年度末時点）
地域まちづくり協議会の数	5 協議会	22 協議会 （平成 28 年度末時点）
行政と市民等が協働事業を実施した数	19 件	30 件

※地域まちづくり協議会の数は、複数の地区で１つの協議会を設置する予定であり、総合計画に掲げる目標数値とは異なります。

※行政と市民等が協働事業を実施した数の現状値は、平成20年度からの累計値としています。

第3章　計画の推進体制

１．第２次行財政改革大綱の位置付け

「第１次亀山市総合計画後期基本計画」（平成２４年度～平成２８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として位置付けており、第２次行財政改革大綱は、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。

２．計画期間

計画期間は、平成２７年度から平成３１年度までの５年間とします。

なお、上位計画との整合や社会経済状況、改革の進捗状況等により、計画に変更が生じる場合は、必要に応じて本大綱を改訂するものとします。

３．進捗管理

（１）推進体制

大綱に掲げた目的の達成に向けて改革のための取組を戦略的に実施するため、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、改革を推進するにあたっては、諮問機関である行政改革推進委員会の意見も反映させながら、計画的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あたっては、市民の理解を得ながら市民と共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において毎年度の取り組みの進捗を管理し、その実績を市ホームページなどで公表します。

資料

中期財政見通し

１．財政収支試算の結果

平成２７年度から平成３１年度までの財政収支を試算した結果、**５年間で約５５億円の財源不足**（歳入歳出差引額）が生じる見込みとなりました。

（単位:百万円）

項　　目		平成27年度	平成28年度	平成29年度	平成30年度	平成31年度
歳入	一般財源	13,998	13,830	13,820	13,650	13,420
	市税	10,093	10,140	10,080	9,790	9,800
	地方交付税	2,596	2,380	2,270	2,330	2,090
	うち臨時財政対策債	875	790	740	770	670
	その他（地方譲与税等）	1,309	1,310	1,470	1,530	1,530
	国･県支出金	3,062	3,180	2,930	2,900	2,930
	市債	735	2,270	1,920	1,290	670
	その他	1,516	1,160	1,280	1,310	1,160
	合　　計	19,311	20,440	19,950	19,150	18,180
歳出	義務的経費	8,994	9,090	9,230	9,290	9,100
	人件費	3,863	3,980	3,920	3,920	3,850
	うち退職手当	277	400	330	330	260
	扶助費	2,865	2,920	2,980	3,010	3,050
	公債費	2,266	2,190	2,330	2,360	2,200
	投資的経費	2,239	3,710	3,190	2,280	1,580
	その他経費	9,170	8,610	8,680	8,680	8,680
	物件費	4,220	4,080	4,140	4,140	4,140
	補助費等	2,344	2,180	2,180	2,180	2,180
	繰出金	1,665	1,660	1,660	1,660	1,660
	その他	941	690	700	700	700
	合　　計	20,403	21,410	21,100	20,250	19,360

歳入歳出差引額	△ 1,092	△ 970	△ 1,150	△ 1,100	△ 1,180
財政調整基金繰入金	1,092	970	1,150	1,100	1,180
決算剰余金積立	300	300	300	300	300
調整額（前年度繰越金）	250	250	250	250	250
年度末財政調整基金残高	3,914	3,494	2,894	2,344	1,714

政策的経費（再掲）	2,969	4,490	3,970	3,060	2,360
（うち一般財源）	1,656	1,450	1,570	1,350	1,270

年度末減債基金残高	382	382	252	92	92
減債基金繰入金	50	0	130	160	0

２．今後の財政運営における課題

歳入では、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減少傾向にあり、さらには、平成２７年度から普通交付税の合併算定替による増加分が段階的に縮減となるなど、平成３１年度と平成２７年度を比較すると、一般財源ベースで約６億円の減額となる見込みです。

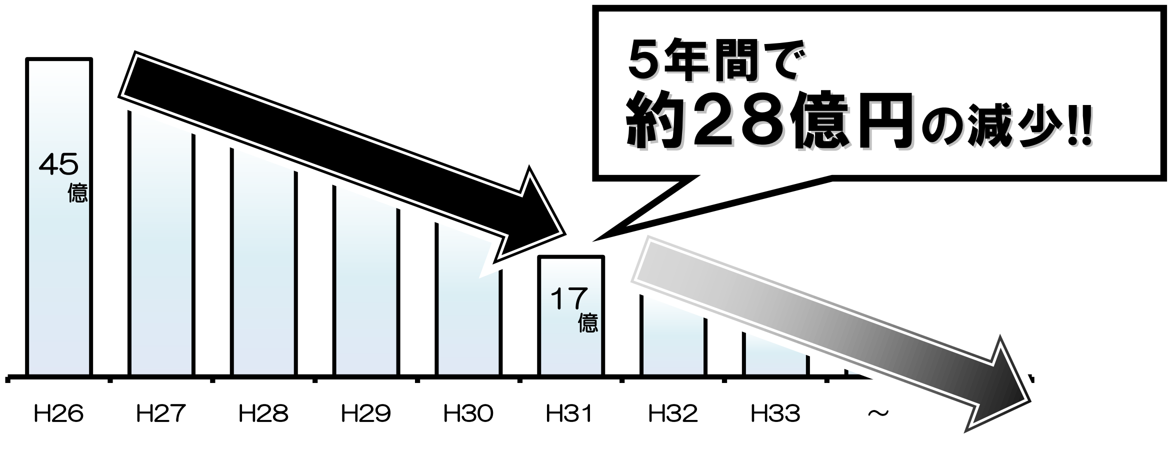
一方、歳出では、平成２８年度から３０年度は定年退職者の増加による人件費の増加が見込まれるほか、福祉サービスの拡充等に伴う扶助費の増加等により、**５年間で約５５億円の財源不足**が生じる見込みです。

これに対応するため、各基金の有効活用により財源を手当てすることとなりますが、平成２６年度末で４５億円の財政調整基金残高は、５年間で約２８億円減少し、平成３１年度末には約１７億円となる見込みであり、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。

また、今回の中期財政見通しの試算にあたっては、第２次実施計画に掲げる事業を考慮していますが、将来的に実施が見込まれる新規事業を含めると、財政運営の厳しさがより一層増すこととなります。

このような試算結果であることから、将来の亀山市を見据えた上で、着実に行財政改革を推進していく必要があります。そのためにも、今回の中期財政見通しの試算結果を踏まえ、第２次行財政改革大綱において、財政運営の健全性を確保するための取組項目を定め、更なる行財政改革に取り組むことで、持続可能な行財政運営の確立を目指すものといたします。

【財政調整基金残高の推移】



【資料：財務部財政行革室】

第１次行財政改革の成果と行財政運営上の課題

１．第１次行財政改革（平成22年度～平成26年度）の成果と課題

（１）政策Ⅰ　透明な市政運営の推進

広報広聴機能の充実に係る事業や行政サービスの質の向上としてコンビニ収納や役所言葉の見直しなどを実施してきましたが、各種団体の自立促進、人材バンクの設置・活用などについては、更なる調整が必要となっています。

今後においても、積極的な情報の発信や市政への市民の意見の反映、市民・団体・企業等の多様な担い手との連携により、開かれた市政運営の推進に向けた取り組みが必要です。

（２）政策Ⅱ　効果的・効率的な行政システムの構築

施策評価の実施や事務事業評価の範囲の拡大、事務改善運動の強化、統合型ＧＩＳ(*12)の有効活用など、マネジメントシステム(*13)の充実や事務事業の効率化を図ってきました。

また、行財政改革推進本部の設置や組織機構の再編、国・県からの権限移譲の調整など、行政課題に取り組む体制を整備してきました。

一方で、各種統計データや市民ニーズの効率的な把握のためアンケート結果を、内部情報提供システムや庁内電子掲示板「ライブラリ」を活用して職員間での情報の共有に努めたものの、そのデータが個々の業務に十分に活かされていないという課題もあります。

今後は、データの分析や共有により、市民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し、効果的・効率的な行財政運営を行う必要があります。

（３）政策Ⅲ　財政改革の推進

市税が減収傾向にある中、白鳥の湯入浴料や事業系一般廃棄物処理手数料など受益者負担の一部見直しや広告収入の導入など、歳入確保に向けて歳入改革を進めてきました。

また、平成２２年度、２３年度の事業仕分けの結果に基づいて、廃止・民営化した事業について約１，３１０万円、補助金の見直しにおいて、平成２６年度予算で約１９１万円を削減するとともに、平成２４年度から３年間において経常経費を約６億６千万円削減するなど、持続可能な行財政運営の強化に努めてきました。

しかし、平成２５年度決算で、経常収支比率(*14)は目標の８５％以下に対し８８．５％、公債費負担比率(*15)は目標の１５％以下に対し１５．９％となっており、依然として財政運営の緊張感は高まっています。

今後、歳入では普通交付税の合併算定替分や固定資産税（償却資産）の減収が

見込まれ、歳出では公共施設の老朽化に対する施設整備費や高齢者の増加による医療費、社会保障費等の増大が見込まれています。

　このことから、「歳入に見合った歳出」という財政運営の基本に立ち、施策と事業の関係性の見直しを行い、「選択と集中」による事業の効率化・重点化を進める必要があります。

【事業仕分けによる経費削減】

年度	対象事業数	「廃止」「民営化」の判定 （うち実施済）	削減額
H19	83 事業	3 事業（2 事業）	約 33,700 千円
H20	36 事業	7 事業（3 事業）	
H22	32 事業	6 事業（4 事業） ※一部廃止含む	約 13,100 千円
H23	20 事業	1 事業（0 事業）	
合計	171 事業	17 事業（9 事業）	約 46,800 千円

【予算編成時による経常経費の削減】

予算年度	削減額
H24 年度当初予算	130,000 千円
H25 年度当初予算	238,841 千円
H26 年度当初予算	289,867 千円
合計	658,708 千円

【定員適正化による人件費の削減】

計画年度	削減人数	削減額
H17～H21	23 人減	164,013 千円
H22～H26	0 人減	− 千円

※削減額＝平均給与7,131千円×人数で算出しています。

【財源確保のために取り組んだ大型事業の見直し】

年度	取組	削減額
H21	自然の森公園整備計画の廃止	約 13 億円
H21	市道和賀白川線橋梁の規模縮小	約 12 億円

※その他、市庁舎建設の凍結をしています。

２．本市を取り巻く社会経済状況と行財政運営上の課題

（１）社会経済状況

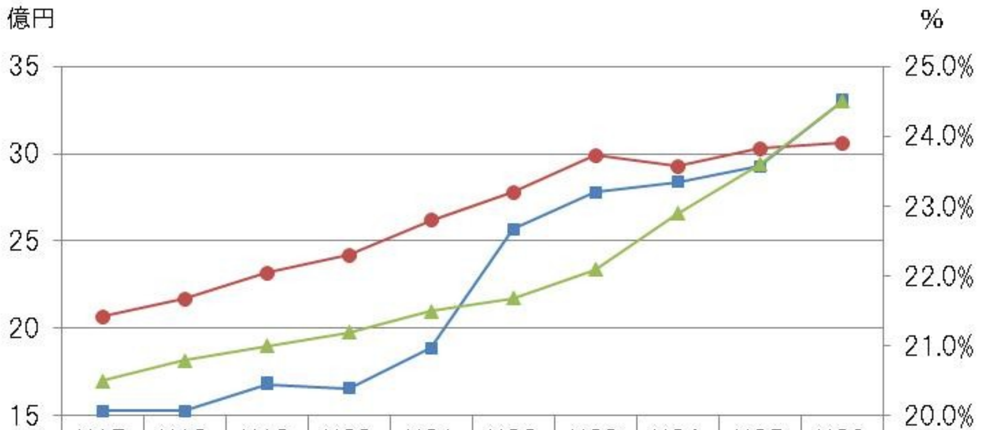
①高齢者の増加による医療費、社会保障費等の増大

少子高齢化の進展により、子育て支援対策や医療・介護に要する費用など社会保障関係費は増加し続けています。

扶助費(*16)については、高齢化率の上昇などにより平成２１年度の約１９億円から平成２６年度の約３３億円と大きく増加しています。

また、国民健康保険の保険給付費についても、約４億円の増加となっており、今後も同様の動きが見込まれています。

【扶助費・保険給付費と高齢化率の推移】



	H17	H18	H19	H20	H21	H22	H23	H24	H25	H26
扶助費	15.3	15.3	16.8	16.6	18.9	25.7	27.8	28.4	29.3	33.0
保険給付費	20.7	21.7	23.2	24.2	26.2	27.8	29.9	29.3	30.3	30.6
高齢化率	20.5%	20.8%	21.0%	21.2%	21.5%	21.7%	22.1%	22.9%	23.6%	24.5%

※高齢化率は各年度 10 月 1 日現在の数値です。

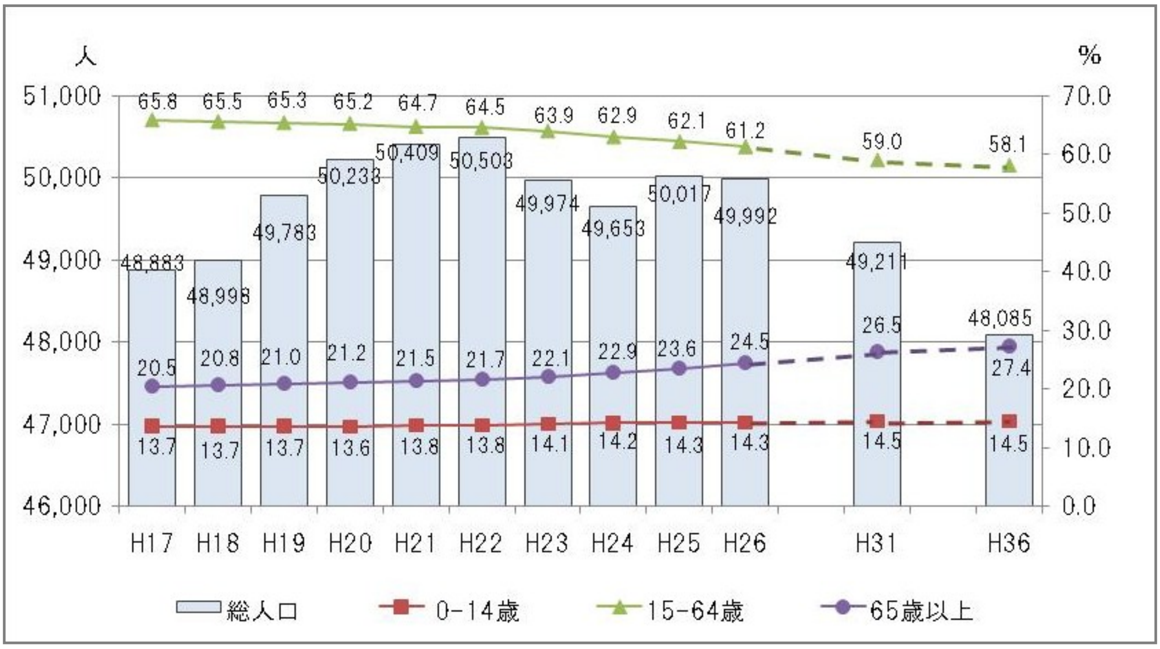
【資料：決算統計、住民基本台帳】

②人口減少（生産年齢人口減少(*17)）による労働力の減少と税収入減収への影響

国立社会保障･人口問題研究所が平成２４年１月に公表した人口推計によると、長期の人口減少過程に入るとしています。

本市においても、同様の傾向にあると予測されるだけでなく、市内における人口の減少地域と増加地域の偏在性がより一層顕著になる恐れがあります。

【人口の推移】



※平成 26 年 10 月 1 日を基準として、コーホート変化率法により計算しています。
※平成 26 年度までは住民基本台帳の 10 月 1 日の人口です。

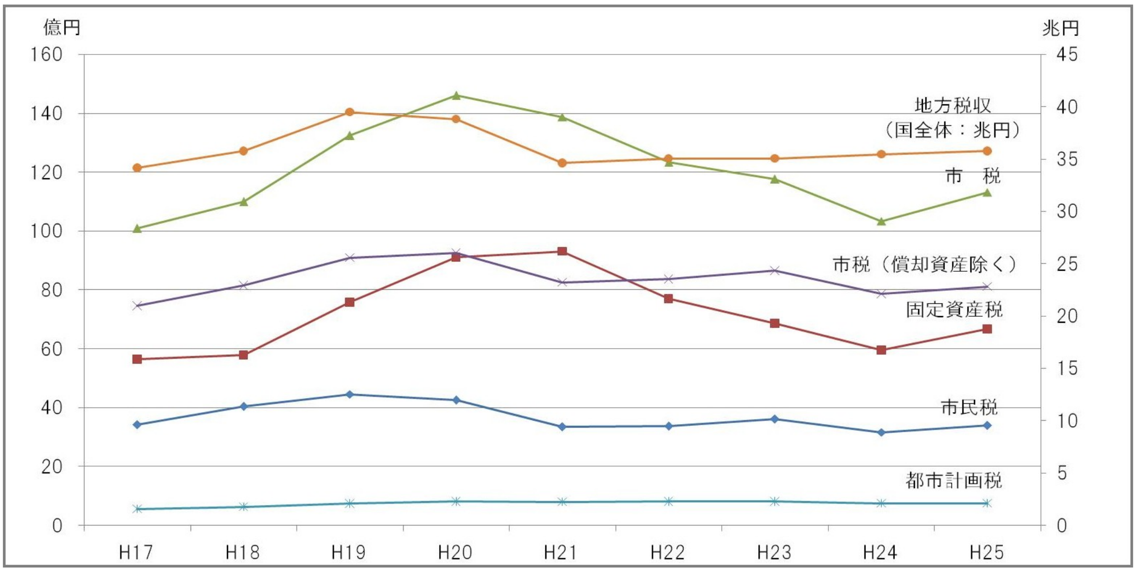
【資料：市民文化部戸籍市民室、健康福祉部高齢障がい室】

③国の経済成長戦略の動向、消費税増税や税制改革による経済への影響

長引く景気の低迷により、税収の減少や雇用情勢の悪化を招いてきました。本市においても、税収は平成２０年度をピークに減少傾向にあります。

また、景気回復に向けた国の経済成長戦略の動向を注視していく一方で、消費税率の引き上げや法人市民税率の引き下げなど、地方経済への影響が懸念されます。

【市税収入額（主要税目）の推移】



【資料：財務部税務室】

④巨大地震や集中豪雨など自然災害に対する防災・減災への意識向上

平成２３年３月に発生した東日本大震災や長野県北部地震、平成２６年８月に広島市で発生した集中豪雨による土砂災害など、自然災害により甚大な被害が発生しました。

本市においても、想定される南海トラフ地震等による大規模地震災害や台風、集中豪雨などの自然災害に対する市民の防災・減災への意識は高まっていることから、市民とともに地域を守る災害に強いまちづくりが求められます。

⑤地方分権一括法(*18)に基づく地方分権の推進

地域住民が自らの判断と責任で地域の諸課題に取り組むことを目指した地方分権改革では、権限移譲や事務事業の義務付け・枠付けの見直し、さらに一括交付金制度の導入などの改革が進められることから、地方自治体はこれまで以上に自己決定・自己責任による行政運営が求められます。

⑥スマートフォン(*19)やタブレット型端末(*20)の普及など情報通信技術革新による各分野への影響

スマートフォンやタブレット型端末の普及により、いつでもどこでも情報を得ることが可能となっています。これらを各分野において積極的に活用することで、市民への情報発信、情報共有、さらには双方向によるコミュニケーション（情報交換）を行うことができることから、これまで以上に開かれた市政が期待されています。

（２）本市の行財政運営上の課題

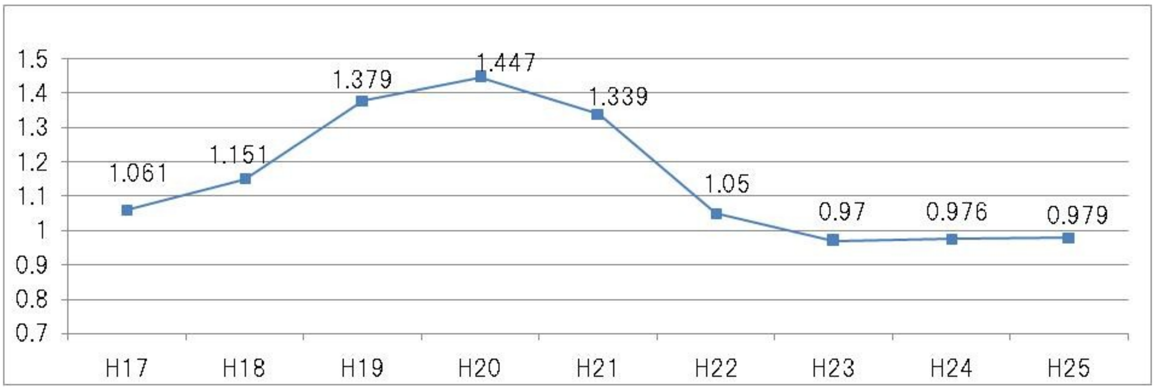
①経常収支比率及び公債費負担比率が高い財政構造

本市の財政構造指数を見ると、平成１７年度から平成２２年度までの６年間において、単年度の財政力指数(*21)が「１」を超える普通交付税の不交付団体となりましたが、平成２３年度から再び交付団体となっています。

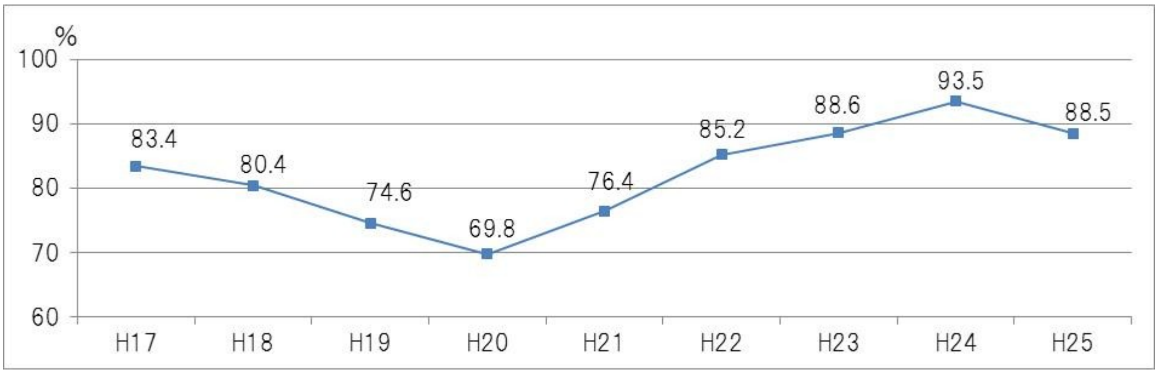
また、経常収支比率については、平成２５年度８８．５％と前年度より５．０ポイントの改善がみられましたが、依然として財政構造の弾力性が失われつつあるといわれる８５％を超えています。

さらに、公債費負担比率では、平成２５年度で１５．９％となり、初めて１５％の警戒ラインを超え、財政運営の緊張感は高まっています。

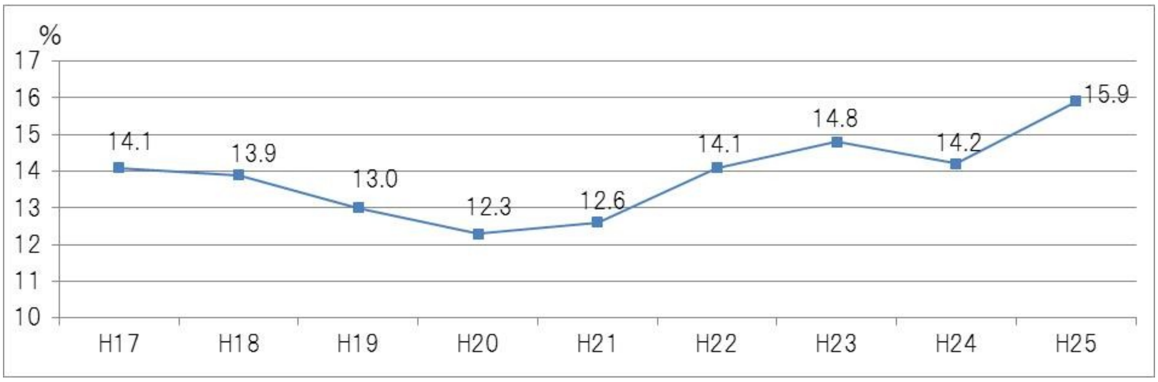
【財政力指数】



【経常収支比率】



【公債費負担比率】

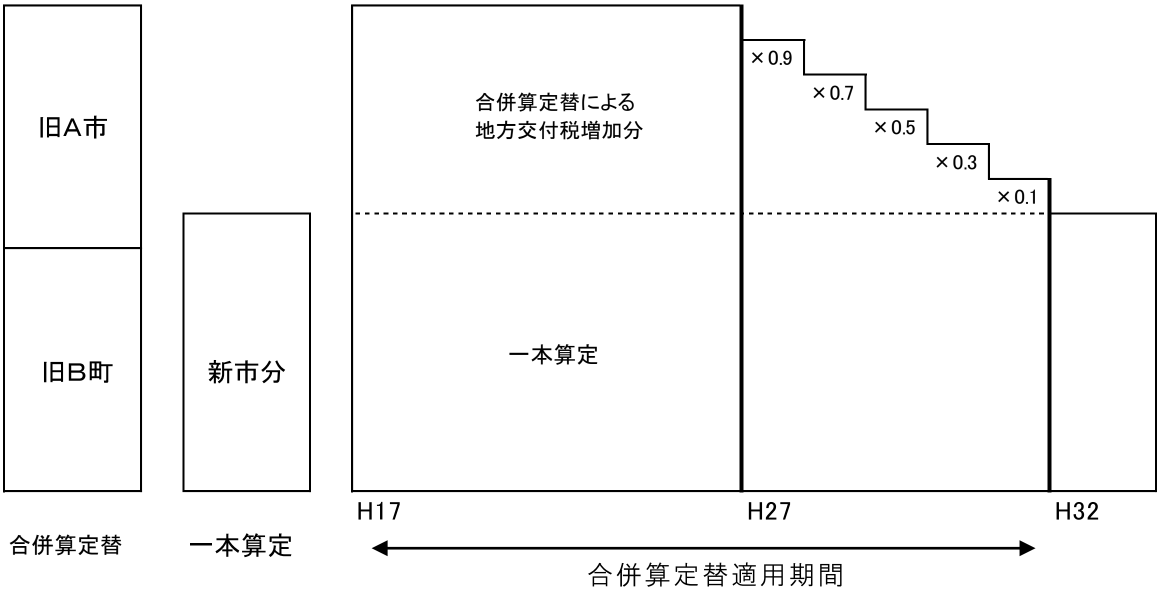


【資料：決算統計】

②平成２７年度以降の普通交付税の合併算定替分の段階的な減額

平成２７年度以降の普通交付税については、平成１７年１月の合併から１０年が経過することから、平成３１年度までの５年間において合併算定替分が段階的に減額されることとなります。５年後には約５億円の減額が見込まれることから、行財政改革の継続的な取り組みにより、財源を確保する必要があります。

【普通交付税合併算定替の縮減イメージ】



【資料：財務部財政行革室】

③市税の減収

法人市民税については、平成２６年度に税率を１２．３％から９．７％へ引き下げることにより、減収となる見込みです。

また、平成２５年度においては、液晶関連企業の大規模な投資により固定資産税（償却資産）が約３１億円と大幅に増加しましたが、今後は減収も懸念されます。

将来的に安定的な税収を確保するためには、液晶関連企業のほか、多様な産業の集積の促進も必要となります。

④公共施設の老朽化に対する施設整備への対応

建設から相当の年数を経過する施設が多くあり、大規模な改修や建て替えが必要となるばかりではなく、これらが同時期に集中することが予測されます。

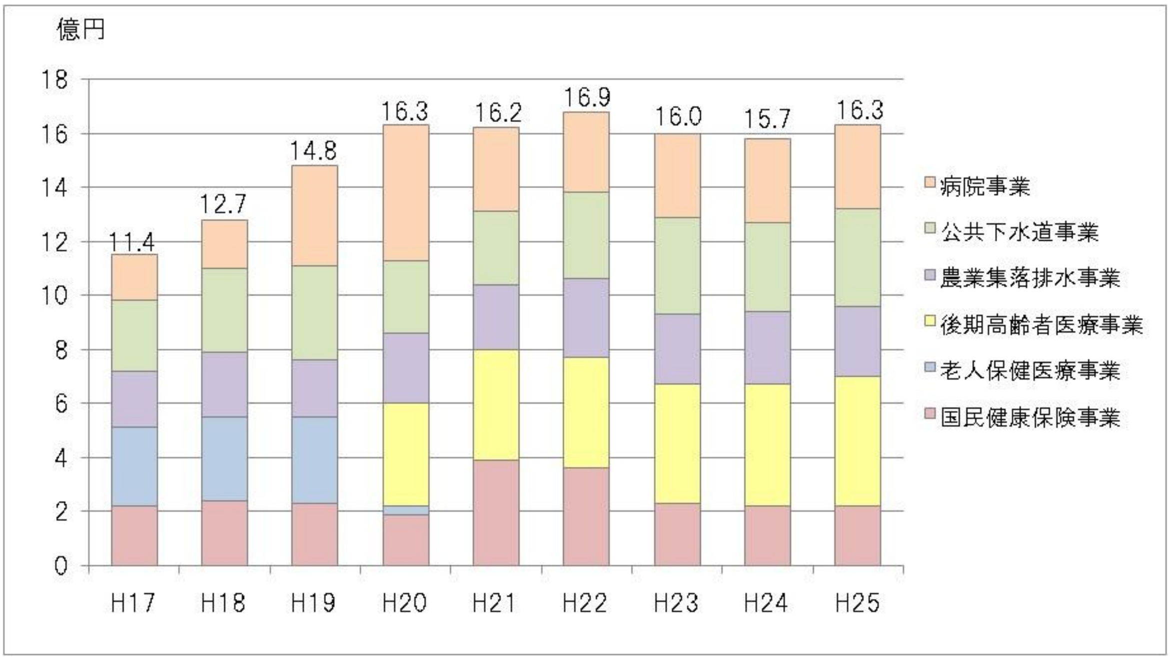
平成２６年３月に策定した亀山市公共施設白書によると、施設全体の年間維持管理費用は約１７億５千万円であり、更新費用は平成３２年度までで約１１３億円との試算結果が出ています。また、全施設の更新費用は約６２３億円と試算されていることから、ニーズ予測による施設の在り方を検討し、今後の維持管理経費、更新費用を緊急度や重要度を勘案して抑制する必要があります。

⑤他会計への繰出し

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、公共下水道事業の特別会計(*22)や、病院事業の企業会計(*23)に対して、平成２５年度の一般会計(*24)からの繰出金の合計は約１６億３千万円となっています。

平成２７年度には、公共下水道事業が企業会計に移行しますが、それぞれの会計において健全化を図っていく必要があります。

【一般会計から他会計への繰出金の推移】



【資料：各年度決算書】

⑥職員の社会経済状況の変化への対応力と行政課題の的確な把握

少子高齢化の進展、人口減少問題の到来、国の経済成長戦略による動向など刻々と変化する社会経済状況に対応するため、膨大な情報から必要なデータの収集と分析を行い、政策に結びつける能力を身に付けるなど、職員の育成が必要不可欠です。特に人口減少問題に対しては、人口５万人の維持政策や地域別の人口政策など、効果的かつ実現性のある方法を企画・立案する政策形成能力が求められます。

また、職員には、様々な行政課題を的確に把握し、スピードと成果を重視しながら解決に向けて実行する能力や市民サービスの向上と経費削減を図るため、柔軟な発想とコスト意識が必要です。

⑦多様化する市民ニーズや国・県からの権限移譲へ対応するための組織力

平成２５年４月、組織がより横断的に機能するよう部長・局長による２層管理体制を導入しました。

今後、多様化する市民ニーズに対応するため、各部署が持つ情報の共有による内部連携や、国・県からの権限移譲や行政課題に対応するため、横断的なプロジェクトの活用による課題解決型の組織運営が求められます。

また、職員の意識改革や人材育成を重視した組織機構の再編を検討し、組織力の強化を図る必要があります。

⑧多様化する地域課題を解決するための地域主体の組織づくりと担い手の支援

平成２４年度から地域まちづくり協議会の立ち上げを支援し、「自分たちの住む地域を自分たちで創りあげる」という意識のもとに、地域ごとに異なる地域課題の解決に向けて話し合う組織づくりや、自治会や地区コミュニティをはじめとした多様な団体が自由に参加できる仕組みの構築に取り組んできました。

市内全地域において地域まちづくり協議会が立ち上がるよう、引き続き、同協議会の設置と地域の担い手の支援への取り組みが必要です。

⑨民間活力の活用による更なる市民サービスの向上と経費の削減

平成２５年度において、国民宿舎関ロッジ及び道の駅関宿地域振興施設へ指定管理者制度を導入し、これまでに市内１２６の施設において民間のノウハウを活かした管理運営を行うことで、市民サービスの向上と経費の削減を図ってきました。

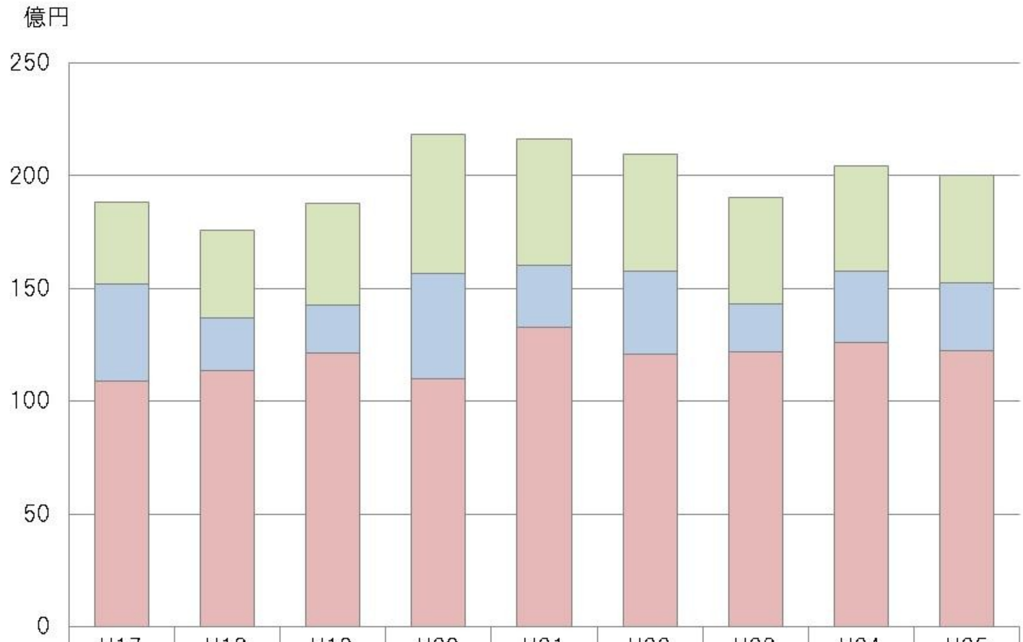
今後は、現在制度を導入している施設に対する効果の検証と、新たに民間活力を導入する施設の検討を行い、更なる市民サービスの向上と経費の削減を図る必要があります。

⑩国の地方創生事業を活用した現行施策の推進

平成２６年７月、内閣官房に「まち・ひと・しごと創生本部」設立準備室が発足し、同年９月には担当相を設置し、内閣総理大臣を本部長とする「地方創生本部」が立ち上がりました。同年１１月には「まち・ひと・しごと創生法」が施行され、これに基づく総合戦略や長期ビジョンが閣議決定され、「人口減少と地域経済縮小の克服」に向けた考え方を示しました。

今後、本市においても、総合戦略や人口ビジョンを策定し、若い世代の就労・結婚・子育ての希望実現や地域特性に即した地域課題の解決等に取組むことが求められています。

【歳出（性質別）決算額の推移】



	H17	H18	H19	H20	H21	H22	H23	H24	H25
その他経費	36.4	38.6	44.9	61.5	55.9	52.0	46.8	47.1	47.9
投資的経費	43.4	23.6	21.3	46.9	27.6	36.9	21.7	31.6	29.9
消費的経費	108.7	113.4	121.3	110.0	132.9	120.7	121.7	125.9	122.4

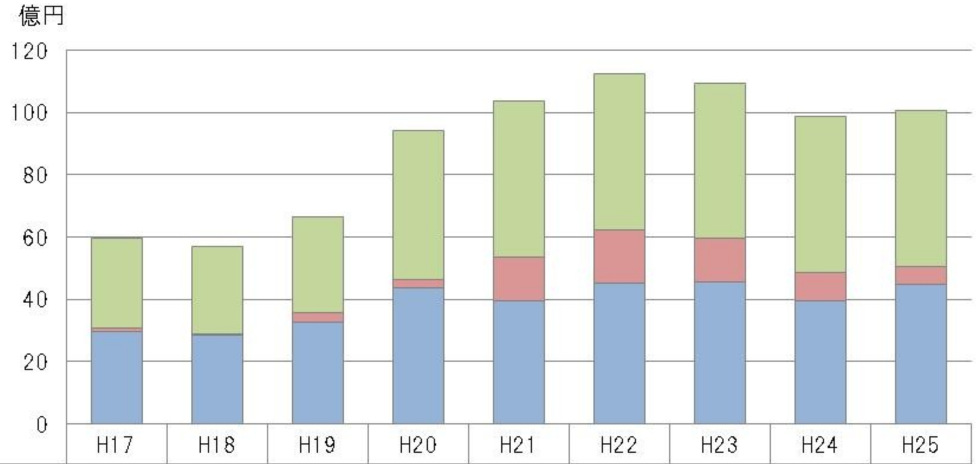
【資料：決算統計】

※消費的経費 ･･･ 支出の効果が単年度、極めて短期間で終わるもので、人件費、物件費、維持補修費、扶助費、補助費等の経費を言います。

※投資的経費 ･･･ 支出の効果が資本形成に向けられ、道路や施設など将来に残るものに支出される経費です。普通建設事業費、災害復旧費、失業対策費がこれにあたります。

※その他経費 ･･･ 消費的経費、投資的経費以外の公債費、貸付費、投資及び出資金、積立金、繰出金の経費を言います。

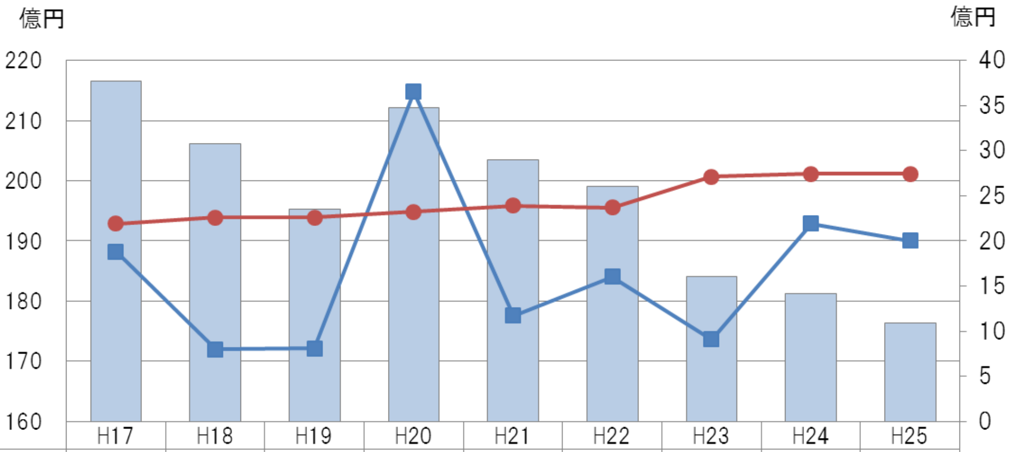
【基金残高の推移（一般会計）】



	H17	H18	H19	H20	H21	H22	H23	H24	H25
その他	29.0	28.0	30.8	47.5	49.8	50.0	49.8	50.1	50.2
減債基金	1.1	0.1	2.8	2.8	14.3	17.3	14.1	9.1	5.8
財政調整基金	29.6	28.7	32.8	43.7	39.4	45.1	45.4	39.6	44.7

【資料：決算統計】

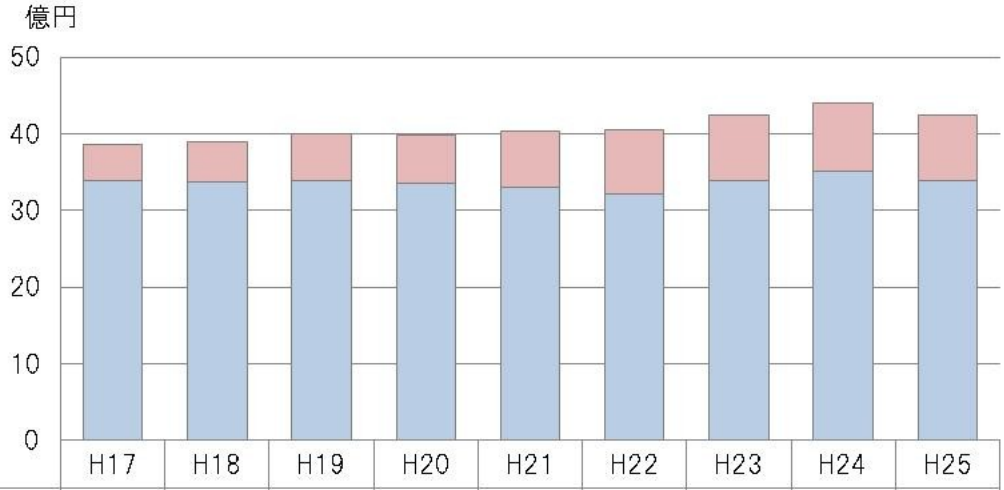
【市債残高と公債費の推移（一般会計）】



	H17	H18	H19	H20	H21	H22	H23	H24	H25
市債残高	216.6	206.1	195.3	212.1	203.5	199.0	184.1	181.3	176.3
借入額	18.8	8.0	8.1	36.5	11.7	16.0	9.1	21.9	20.0
公債費	21.9	22.6	22.6	23.2	23.9	23.7	27.1	27.4	27.4

【資料：決算統計】

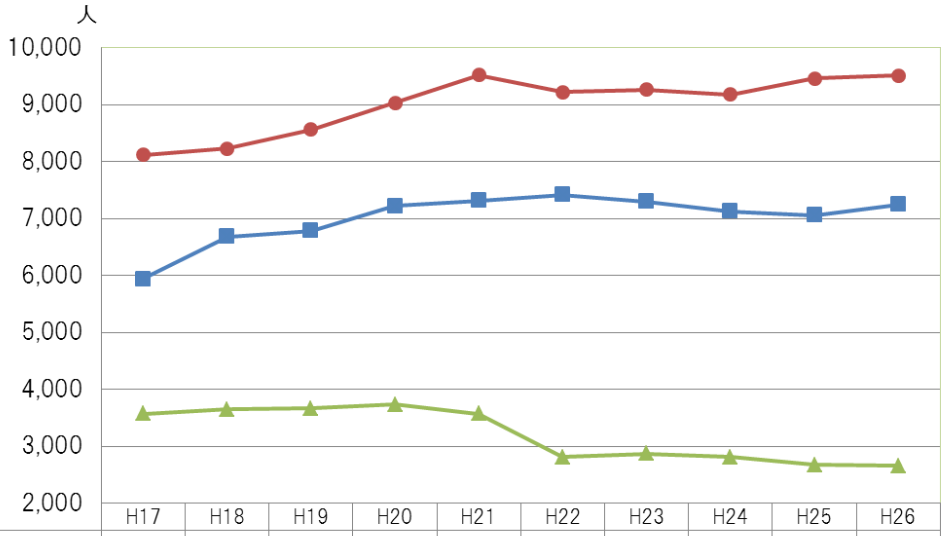
【人件費の推移（一般会計）】



	H17	H18	H19	H20	H21	H22	H23	H24	H25
非常勤職員	4.8	5.1	6.1	6.4	7.4	8.3	8.6	9.0	8.6
正規職員	33.9	33.8	34.0	33.5	33.0	32.2	33.9	35.1	33.9

※人件費は退職手当を除いた数字です。　【資料：各年度決算書】

【納税義務者の給与収入の階層区分の変化】



	H17	H18	H19	H20	H21	H22	H23	H24	H25	H26
300万円以下	5,940	6,680	6,782	7,222	7,313	7,418	7,294	7,124	7,061	7,242
300万円超700万円以下	8,120	8,226	8,561	9,029	9,519	9,217	9,263	9,181	9,461	9,512
700万円超	3,569	3,652	3,663	3,736	3,567	2,811	2,874	2,811	2,672	2,659

※各年１月１日現在の人数です。　【資料：財務部税務室】

平成 27 年 4 月 13 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　佐々木　宣　明

第２次亀山市行財政改革大綱（案）について（答申）

平成 27 年 3 月 2 日付け亀財第 1377 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２次亀山市行財政改革大綱（案）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、時宜を得た適切なものであると認めます。

なお、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「開かれた市政の推進と持続可能な行財政運営の確立」の実現が可能と考えられるので、次の事項に留意のうえ、行財政改革を推進されますよう要望します。

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、市民と協働して進められたい。

2　開かれた市政を推進するにあたっては、市民に「何のための行財政改革か」を発信し、行財政改革の考え方が浸透するよう丁寧に説明されたい。また、市民や職員の行財政への深い関心と理解を向上させ、市民と行政が一体感を持って行財政改革に取り組まれたい。

3　行財政改革に取り組む上では、職員一人ひとりの意識改革が最も重要であることから、それに的確に対応できる人材を育成されたい。また、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、組織の活性化も図られたい。

4　効率的な財政運営の仕組みをつくるにあたっては、新しい官庁会計制度の導入によりフローとストックの実態を把握し、社会経済情勢など様々な市政を取り巻く環境にも的確に対応しながら、各取組を推進されたい。

5　公平性・信頼性の観点から、市税等の収納率を向上させることは重要であることから、目標に向けて積極的に取り組まれたい。また、市の債権についても、情報を共有しながら庁内で協議し、適正に管理されたい。

6　本市は子育てや生活環境などに関する施策に重点的に取り組まれていることから、人口維持・増加に向け、それらを積極的に発信するとともに、さらなる施策の展開に向けて市民力・地域力を高め、市民が主役のまちづくりを進められたい。

【亀山市行政改革推進委員会委員名簿】

氏　　名	備　　考
佐々木　宣　明	委員長、元亀山市社会福祉協議会会長
川　森　英　生	亀山市観光協会会長
村　林　　　守	元三重中京大学現代法経学部教授、鳥羽市監査委員
福　原　浩　志	日東電工株式会社亀山事業所長
小　菅　ま　み	市内店舗経営
竹　内　裕　子	一級建築士
船　尾　美　雪	親子コーラス隊チロル代表
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
武　居　政　敏	元連合三重亀山地区協議会事務局長

策定の経過

年月日	内　　容
平成 26 年　6 月 25 日	亀山市行財政改革統括管理委員会①
7 月　1 日	亀山市行財政改革管理委員会①
7 月　2 日 ～7 月 10 日	亀山市行財政改革管理委員会委員ヒアリング
10 月　14 日	亀山市行財政改革管理委員会②
11 月 12 日	亀山市行財政改革管理委員会③
11 月 20 日	亀山市行政改革推進委員会委員との意見交換
12 月 22 日	亀山市行財政改革管理委員会④
平成 27 年　1 月　8 日	亀山市行財政改革統括管理委員会②
1 月 23 日	亀山市行財政改革統括管理委員会③
2 月　6 日	亀山市行財政改革統括管理委員会④
2 月 17 日	亀山市行財政改革管理委員会⑤
3 月　2 日	亀山市行政改革推進委員会へ諮問
3 月 18 日	亀山市議会総務委員会へ資料提出
3 月 27 日	亀山市行政改革推進委員会での協議
4 月　6 日	亀山市行財政改革管理委員会⑥
4 月 13 日	亀山市行政改革推進委員会から答申
4 月 17 日	亀山市行財政改革統括管理委員会⑤
5 月　1 日 ～6 月　1 日	パブリックコメントの実施

※亀山市行財政改革統括管理委員会委員 ･･･ 市長･副市長･教育長･消防長･医療センター院長

※亀山市行財政改革管理委員会委員 ････････ 部・局長

用語解説

＊１　普通交付税の合併算定替分

合併年度を含む１０か年度は合併しなかった場合の普通交付税額を全額保障するものです。さらにその後５か年度はこの増加額を段階的に縮減します。

＊２　地域まちづくり協議会

地域の課題解決及び活性化を目的として活動する組織をいいます。

＊３　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。

＊４　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持つものに対して、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持っています。

＊５　行政評価システム

行政評価システムとは、行政活動をチェックする仕組みのことをいいます。本市では、総合計画の施策体系に基づき、評価を実施しています。

＊６　指定管理者制度

条例に基づいて、体育施設や文化施設等の公の施設の管理運営に関する権限を指定した者に委任する制度をいいます。民間事業者の有するノウハウやサービス提供能力を公共施設の運営管理に活かすとともに、競争原理を導入することによって効果的、効率的な管理運営や市民サービスの向上を実現することを狙いとしています。

＊７　アウトソーシング

業務を外注することをいいます。

＊８　市役所改革「ＣＳＯ活動（Communication・Speed・Open）」

市民が希望を持ち、市民から信頼される市政を目指すため、市役所改革として掲げた３つ（Ｃ＝コミュニケーション、Ｓ＝スピード、Ｏ＝透明性）の活動です。

＊９　ＱＯＬ（Quality of Life）

人がどれだけ人間らしい生活を送り、「幸福」を見出しているかを尺度としてとらえる概念をいいます。

＊10　モチベーション

日本語に訳すと「動機づけ」と訳され、「動機づけ」とは私たちがある行動を起こし、その行動を進めていくことを支援・持続させるプロセスのことを指します。

＊11　地域一括交付金

地域の実情に応じて地域が自由に使うことのできる一括の交付金をいいます。

＊12　総合型ＧＩＳ

「Geographic Information System」の略で、デジタル化された地図データと、統計データや位置に関する情報を持ったデータを総合的に管理・加工して視覚的に表示することで、高度な分析や迅速な判断を可能にするシステム。

＊13　マネジメントシステム

方針や目的を定め、その目標を達成するための管理システムをいいます。

＊14　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消費されているかを表す指標であり、比率が低いほど財政構造の弾力性が大きいことを示します。

＊15　公債費負担比率

公債費とは、市が国などから借り入れたお金の返済に使われる費用で、元金と利子の合計（元利償還金）からなります。公債費負担比率とは、一般財源のうちどのくらい公債費に充当しているかという観点から財政運営の弾力性を測るものであり、比率が低いほど財政構造の弾力性が大きいことを示します。

【算出方法】 $\dfrac{\text{公債費に充当する一般財源の額}}{\text{一般財源総額}} \times １００（\%）$

＊16　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、心身障害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。

＊17　生産年齢人口

年齢別人口のうち労働力の中心と考えられる15歳以上65歳未満の人口層のことをいいます。

＊18　地方分権一括法

国と地方自治体の関係を、対等・協力の関係に改めるため、平成１２年４月に施行された「地方分権の推進を図るための関係法律の整備等に関する法律」のことをいいます。

＊19　スマートフォン

従来の携帯電話が有する通信機能等に加え、高度な情報処理機能が備わった携帯電話で、インターネットの利用を前提としており、携帯電話の無線ネットワーク（３Ｇ回線等）を通じて音声通信網及びパケット通信網に接続して利用するほか、無線ＬＡＮに接続して利用することも可能です。

＊20　タブレット端末

ＰＣやモバイル端末のうち、液晶ディスプレイに指先で触れて操作する、板状の、持ち運び可能なコンピュータの総称をいいます。

＊21　財政力指数

基準財政収入額を基準財政需要額で割ったもので、１以上となると普通交付税が交付されない不交付団体となります。地方公共団体の財政力を見る指数としてよく使われ、この指数が高ければ財政が豊かであるといわれています。普通は３ヵ年平均の数値を使用します。

【算出方法】財政力指数＝基準財政収入額÷基準財政需要額

＊22　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、その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。

＊23　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。

＊24　一般会計

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です。

第２次亀山市行財政改革大綱（平成 27 年 8 月）

三重県亀山市財務部財政行革室
〒519-0195　三重県亀山市本丸町 577 番地
TEL：0595-84-5030
FAX：0595-82-3883
E-mail：zaisei-g@city.kameyama.mie.jp
URL：http://www.city.kameyama.mie.jp/

R80
古紙パルプ配合率80％再生紙を使用