

松阪市行財政改革大綱
アクションプラン

平成 23 年 11 月

松 阪 市

目 次

. 事務・事業などの見直し	1
. 公共・公用施設の「施設仕分け」による最適管理	4
. これからの松阪市行政のあり方の検討	10
. 定員管理の適正化と人材育成	15
. 自主財源の確保と公平な受益者負担の検証	20

・事務・事業などの見直し

1．事務・事業見直しの必要性

厳しい財政状況の中で、持続可能な行政運営を実現することが差し迫った重要な課題となっています。こういった背景のもと、先に行財政改革においては、松阪市行財政集中改革プラン(以下「集中改革プラン」という。)を策定し、個別に計画を立てる中で、事務・事業の精査を行い、効率的な事務・事業の実施に努めてきました。

しかしながら、社会情勢が大きな変革期にある中では、今後の市政運営に関しても、引き続き、厳しい舵取りを余儀なくされる状況にあり、そういった意味からは、「税を投入すべきものは何なのか」という原点に立ち返り、行政の行っている事務・事業の総点検を継続して行き、行政がすべきことを見つめ直していくことが必要となります。

そのためには、慣例的に行政の役割として認識し、継続している事務・事業も含め、その実施に要する費用ともたらず効果を把握・分析をしたうえで、事業のそもそもの必要性や実施主体として行政が担うべきものであるかといった視点と、より効率的な手法や適正な事務・事業の規模という視点で、仕分けを行っていくことが必要です。

また、地方分権をより進めていくうえでも、これら見直しの過程を公開することで、税金の使われ方や事業の具体的な内容を広く知ってもらい、より一層の住民の理解と信頼のもとでサービスの提供ができるように取り組むことが必要です。

2．事業仕分けの実施

事務・事業の見直し・評価については、これまで、行政内部で実施してきたものですが、住民や行政に精通した有識者など行政外部による評価手法を導入し、継続的に実施している事務・事業のこれまでの事業実績・成果実績を示す中で、「そもそもの必要性」、実施主体として「行政の関与の必要性」、「効果的・効率的な実施手法」、「実施規模の妥当性」を公開の場で議論し、現在実施している事務・事業の評価を行う「事業仕分け」を実施することによって、事務・事業の改善に努めていきます。

また、この「事業仕分け」に関しては、行政とともに事務・事業の実施において最も深く関わりがある事業関係者や受益者に参加いただくことで、より事務・事業の本質に沿った評価を行っていきます。そして、その後の事務・事業の見直しに対しても、評価の結果を共有することで、「税を投入すべきもの」としてのあり方を住民参画のもとで実施していきます。

事業仕分けの視点

「そもそもの必要性」

事務・事業を実施するうえで、目的・目標を達成するための、実施手法として適当であるか、あるいは事務・事業を実施しなかった場合の影響といった視点から、事務・事業を見直します。

「行政の関与の必要性」

実施している事務・事業に対して、民間で同種のサービスが提供されていないか、あるいは住民の自治活動の活性化や企業活動などの活性化を促進するうえで行政が関与すべきかという視点で、事務・事業を見直します。また、行政として関与すべき場合でも、実施に際し、主体的に行政が関与すべきものか、あるいは補助的に支援という関与をすべきかという視点で整理します。

「効果的・効率的な実施手法」

民間委託や指定管理者制度など、民間活力の活用の余地がないか、あるいは受益者負担の適正化を含め財源の確保など投資する税の削減とともに、住民にとってより効果的な実施手法がないかという視点で、事務・事業の見直しを行います。

「実施規模の妥当性」

事務・事業の実施に対して、利用率やその効果から、実施の際に投じられる税や人的資源の規模が適正であるかといった視点から、事務・事業の見直しを行います。

3. 事務・事業の見直しの進め方

事務・事業などの見直しにあたっては、一般会計予算事業の約 1,000 事業の中から、複数年で約 1 割程度の事務・事業を抽出し、公開で実施する「事業仕分け」において、現在の事務・事業の評価を行い、その結果をもとに事務・事業の廃止・再構築・改善など見直しを進め、税の「選択と集中」を行っていきます。

この見直しに関しては、「事業仕分け」への対応方針という形で公表し、必要に応じて見直しの工程（ロードマップ）を示すことで、見直しの目標年度を明確にし、この進捗状況を確認・公表していくことで、見直しが完全に実施されるよう努めます。

なお、見直しの状況や工程も公表することで、住民への説明責任を果たすという緊張

感の中で、行政として一定の強制力のもとに見直しを断行し、同時に、税金の使われ方や事業の具体的な内容を広く知ってもらうことで、より一層の住民の理解と信頼のもとで行政サービスの提供ができるように取り組みます。

また、事業仕分けの対象となるのは全事業の一部であることから、仕分けから得られた結果や議論の内容は、これまで行政内部での協議では見えてこなかった客観的な意見として重く受け止め、今後の実施計画や予算編成、事務事業の改善など市の全事業を見直す際には、事業仕分けの原点となる4つの視点「そもそもの必要性」「行政の関与の必要性」「効果的・効率的な実施手法」「実施規模の妥当性」を基本に、事業仕分けの際に指摘された視点を踏まえて、検証していきます。

4. 事務・事業の見直しのスケジュール

事務・事業の見直しに関しては、一部、行財政改革大綱の策定に先立ち取り組みを始め、これらを含め以下のように取り組みます。

時期	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	
	上半期	下半期	上半期	下半期	上半期	下半期	上半期	下半期	上半期	下半期
工程	評価								大綱見直し年度	
	事務・事業見直し									
			評価							
	事務・事業見直し									
取組内容					評価					
	事業仕分け ・ 対応方針策定 事業仕分け対応方針説明会		事業仕分け ・ 対応方針策定 事業仕分け対応方針説明会		事業仕分け ・ 対応方針策定 事業仕分け対応方針説明会		事務・事業見直しの進捗状況の公表		事務・事業見直しの進捗状況の公表	
	事務・事業見直しの進捗状況の公表									

Ⅱ. 公共・公用施設の「施設仕分け」による最適管理

1. 公共・公用施設の最適管理の必要性

公共・公用施設を取り巻く環境は、人口減少の進行・人口構成の変化や市町合併による需給バランスの変化、資産リスクと高機能化ニーズの高まり、既存施設における維持更新投資の必要性など、非常に厳しい状況にあるといえます。

松阪市においては、約 578,000 m²（建物における延床面積、H23.3.31 現在）にのぼる公共施設が存在しています。そのうち、築後 20 年を経過する建物が 7 割を超えています。

これまでの行財政改革において、維持修繕費についても削減目標の 1 つとする中で、日常点検や定期的なメンテナンスの強化などにより、突発的な修繕の発生を抑えるとともに、補修箇所の優先性を見極め、計画的な施設の整備を進めることにより、維持修繕費の削減を図ってきた結果、約 2 億円（当初予算）の削減を実施してきました。

しかしながら、このように築年数がかなり経過した施設が多く存在する現状においては、今後は維持修繕に要する費用や建替えに要する費用が増加していくことが懸念されます。

また、運営に要する管理運営費などの物件費や人件費など、経常的に必要とされる費用についても可能な限り削減することにより、今後も増加が見込まれている社会福祉に要する扶助費などの増加に耐えられるだけの対応と有効な施設の活用を考えなければなりません。

そのため、多種多様で複雑に絡み合う課題を解決し、住民のニーズに対応していくために、「どんなサービスを提供しているのか」「総コストはいくらかかっているのか」という 2 つの視点を把握し、サービス対比を高めていく、すなわち、“より少ないコスト・施設数で今以上の利用価値を出す”という『公共・公用施設の最適管理』に取り組む必要があります。

松阪市が保有するすべての公共・公用施設について、「施設経営」の視点に立ち、建築物などの長寿命化による既存ストックの有効活用をはじめ、社会的必要性への対応はもとより、設備投資・施設運営費の最少化や過剰・遊休などの排除を図ることにより、公共・公用施設の整備・維持運営に係る財政負担を軽減することを目的にファシリティマネジメント¹の推進体制を整備していかなければなりません。

2. 公共・公用施設の最適管理に向けた基本方針

松阪市における公共・公用施設の最適管理にあたっては、以下に示す方針に基づき、取り組んでいきます。

(1) 施設の最適化

松阪市が保有している施設について、行政として松阪市が引き続き施設として提供する必要があるかどうか、「税金を投入すべきものを見極める」という考え方のもと、税投入の必要性を検証し、設置の意義が薄れた施設、民間と競合する施設、老朽化が著しい施設、利用率が低い施設、近隣に設置目的や施設内容が類似した施設がある施設については、廃止、民営化、転用、統合も含めて検討していきます。

¹ ファシリティマネジメント（facility management）とは、自治体や企業などが所有する施設や設備などを最も合理的・効率的に管理して運用していくという経営活動のことです。

(2) 地域特性を配慮した施設整理

松阪市は山間部から臨海部まで非常に広範囲な市域を有しており、それぞれの地域に特性が存在しています。地域における人口構成や産業の状況などを活かした施設の整理を検証していきます。

現在、地域の主体性を尊重する地域主権に向けた取り組みを地域と行政が一体となって進めています。これからの地域活動の活性化をサポートしていくためにも、地域活動を配慮した施設の整理を検証していきます。

(3) 施設の分野別配置の整理

合併によってより広域化した市域には、これまで旧市町で計画的に建設してきた各分野別の施設が存在しています。これらの施設について、改めて分野別にその偏在性について整理を行い、まちづくりにおける計画（ゾーニング）との整合性も踏まえて検証していきます。

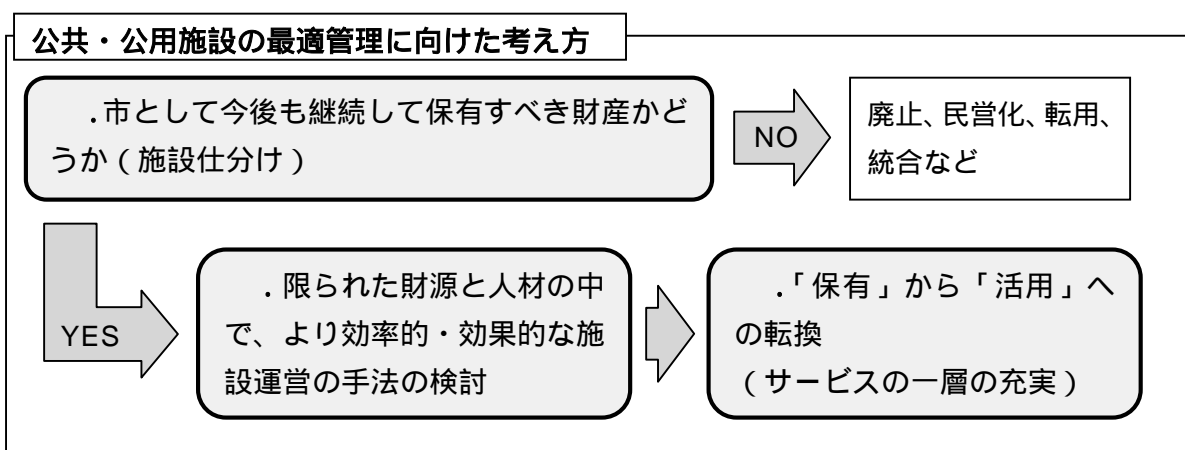
(4) 維持管理コストの最適化と長寿命化

引き続き保有するとした施設については、徹底したコスト意識改革と経営感覚を持ったより効率的・効果的な施設運営に取り組んでいきます。民間委託や指定管理者制度など、民間の経営ノウハウを積極的に取り込める手法なども踏まえて、最少の経費で最大の効果を挙げられるよう検討していきます。

また、施設の現況やライフサイクルコストから、中長期改修計画をもとにした施設改修の優先順位の明確化と計画的な改修の実施により、施設の長寿命化と施設全体にかかる長期的な財政負担の軽減や平準化に取り組んでいきます。

(5) サービスの一層の充実（「保有」から「活用」への転換）

施設の有効活用や利用者満足度の向上の観点を持ち、単に保有する施設を管理していくという意識ではなく、その施設の持つ機能が最大限活用され、目的が達成されなければなりません。そのための戦略的な仕組みづくりに積極的に取り組んでいきます。



3. 「施設仕分け」実施に向けたステップ

STEP1 : 「施設カルテ」の作成

公共・公用施設の最適管理を実施していくためには、松阪市が所有する公共・公用施設の現状を的確に把握し、一元的に整理することが必要になります。そのため、施設の資産面からみた基礎情報だけでなく、施設運営や事業運営に要するコスト情報、運営状況や利用状況などのサービス提供の情報を集約し、各個別施設の実態、各分野別の実態など、個々の視点と全体からの視点で実態が把握できるよう、築年数がかなり経過している施設や管理費が高額な施設、収益を伴う施設など、特に管理運営上の課題を有する施設から優先的に「施設カルテ」を作成します。

情報項目	内容
基本情報	名称、所在、用途、目的、耐用年数、管理者、職員数など
規模・構造・規制等	敷地面積、建築面積、延床面積、構造・階数、駐車場（収容台数）、建ぺい率、容積率、用途規制など
工事履歴	時期・内容（建設、大規模改修、改修・改装、各設備工事、機器更新など）
コスト	建設費、改修費、改装費、設備工事費、機器更新費、維持管理費、運営費など
物理的劣化度・リスク・高機能化対応度	残存年数、劣化診断結果、定期点検結果、耐震化対応、アスベスト除去対応、情報化対応、ユニバーサル・デザイン対応など
管理・利用状況	開館日数、利用者数、管理状況、サービス内容、利用者満足度調査結果など

STEP2 : 「施設仕分け」の実施（「施設カルテ」の分析と周知徹底）

最適管理に向けた基本方針及び「施設カルテ」をもとにして、利用者（住民）の意見を反映できる仕組みの中で、各施設の今後の方針を決定していきます。

「施設カルテ」の分析と仕分け作業

「施設カルテ」の詳細な情報をもとに、その施設の必要性（利用者数や対象者の偏在性などの需要状況、施設設置目的の達成度、代替施設・競合施設の有無など）や施設性能（施設構造、物理的劣化度、耐震性や安全性、ユニバーサル・デザイン、IT対応など）、資産価値（立地環境、周辺のインフラ環境、規制など）を、個別施設の視点と分野別にみた全市的な視点から分析を行います。

分析を行った結果をもとにして、各公共・公用施設のこれからのあり方について、「維持」、「改修」、「統合」、「移転」、「増改築」、「売却」、「貸付」、「転用」などに仕分けを行います。

(1) 施設の必要性等が高く、施設性能も高い場合

施設の必要性等が高く、施設性能も高い場合は、継続して施設を活用していきます。また、施設性能や資産価値などから、移転や集約先の施設としても検討します。

(2) 施設の必要性等が高い一方、施設性能が低い場合

施設の必要性等は高いものの、施設性能が低い場合は、資産価値を見極める中で、充実したサービスが提供できるよう必要に応じて改修や増改築などを検討していきます。施設性能の向上が見込めない場合については、他の施設への集約や移転の検討を行います。

(3) 施設の必要性等が低い一方、施設性能が高い場合

施設の必要性等が低いものの、施設性能が高い場合は、これまで持っていた施設の機能を廃止し、他に必要とされる施設がある場合は転用を、ない場合は資産価値などを考慮して売却や貸付などを検討していきます。

(4) 施設の必要性等が低く、施設性能も低い場合

施設の必要性等が低く、施設性能も低い場合は、施設の機能を廃止したうえで、資産価値などを考慮して売却や貸付などを検討していきます。

対応方針の検討

1 施設運営手法の検討

引き続き施設として維持していくとした施設においては、限られた財源と人材の中で、より効率的・効果的な施設運営を行っていく視点と、施設を最大限に利用して施設の価値を上げる視点から、施設に応じた管理運営手法を検討していきます。

(1) 事務効率の徹底と企画立案能力の向上

「施設カルテ」をもとに、必要なサービスを提供する体制を再設計することにより、最少のコスト（体制）で最大限の価値（サービス）を提供できるよう、事務の効率化を徹底します。また、管理から経営へ転換し、その施設の必要性（利用者数や対象者の偏在性などの需要状況、施設設置目的の達成度など）が増すよう、企画立案能力の向上に努め、モニタリングの実施によりその状況を示していきます。

(2) 官民連携手法の導入

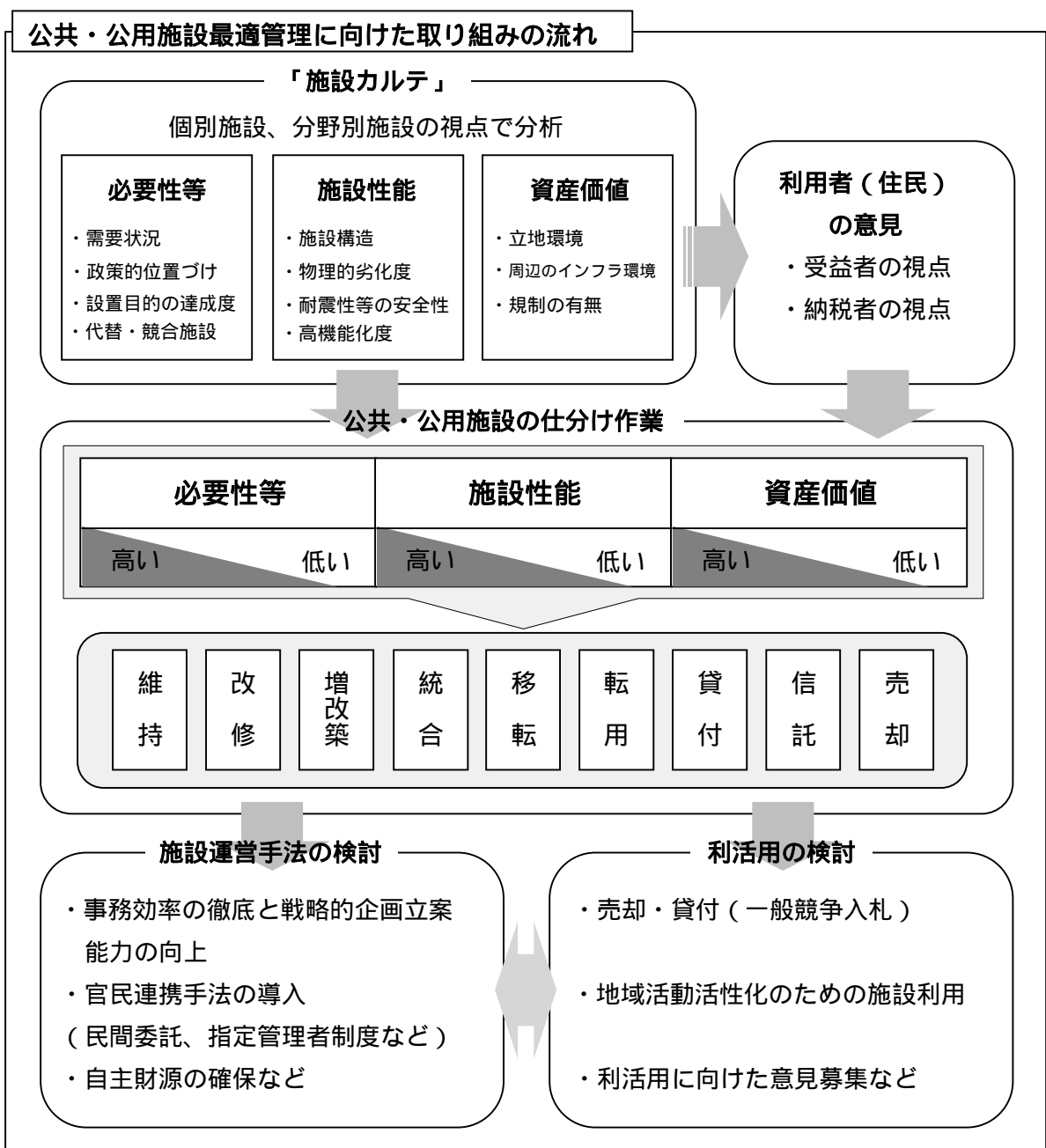
施設の状況を考慮して、民間の経営手法を導入した方がより高い効果（サービス）が提供できると想定される施設においては、積極的に民間委託や指定管理者制度の導入を図っていきます。

(3) 自主財源確保などの検討

施設性能や資産価値から、広告事業の展開などを行うことにより、自主財源が確保できる場合には、施設の目的などを損なわないよう慎重に議論し配慮する中で、導入を検討していきます。

2 利活用の検討

評価においてその必要性等が低いとされた施設においては、遊休施設として放置することなく、資産価値の再計測を行ったのち、市場の需要とのバランスを計りながら、売却や貸付などを検討していきます。また、地域活動の活性化・支援の観点から、地域からの要請があれば、地域に委ねることによって、最大限の利活用を図っていきます。



4. 公共・公用施設の「施設仕分け」における具体的なスケジュール

公共・公用施設の「施設仕分け」を実施していくにおいては、分析・評価を行うための「施設カルテ」の設計を早期に行い、そのうえで、管理運営上の課題を有する施設など、優先的に分析・評価を実施する施設を抽出して実施していきます。

「施設仕分け」を行った施設においては、その評価結果を受け、おおむね1年程度でどのように対応していくかといった方針を定め、実際の見直しを行っていきます。

時期	平成 23 年度		平成 24 年度		平成 25 年度		平成 26 年度～	
	上半期	下半期	上半期	下半期	上半期	下半期	上半期	下半期～
工程	カルテ設計		評価				大綱見直し年度	
			施設の見直し					
取組内容	<ul style="list-style-type: none"> ・優先的に実施する施設の抽出 ・「施設カルテ」設計 ・庁内検討委員会設置 		<ul style="list-style-type: none"> ・施設見直しの実施 ・対応方針の公表 ・対応方針の検討 ・「施設仕分け」の実施 ・「施設カルテ」の作成 		<ul style="list-style-type: none"> ・施設見直しの実施、進捗状況の公表 ・対応方針の公表 ・対応方針の検討 ・「施設仕分け」の実施 ・「施設カルテ」の作成 		施設見直しの進捗状況の公表	
					施設の見直し			

．これからの松阪市行政のあり方の検討

1．地域主体の地域づくりの推進

(1) 住民協議会の必要性

コミュニティの課題の解決は、行政だけで成せるものではありません。地域の皆さんが自分たちの理想とする地域を自分たちで考えて、連携、協力し、地域と行政がそれぞれの担うべき役割を果たし、まちづくりを行っていくことにより、効率的で満足度の高い成果が得られます。

そのためには、今まで以上に住民間の連携や地域の団体のネットワークを強化して、多様な力を持ち寄ることによって、自治力を高めることが必要であり、地域全体の意見をまとめる民主的な組織が必要となります。この組織が住民協議会です。住民の視点から「地域主体の地域づくり」を実現することこそが、地域が光り輝き、次の世代に希望をつなぐこととなります。

松阪市ではこの住民協議会の全市域での設立を、平成24年4月までにさせていただくことを目標に、地域に呼びかけているところです。

(2) 都市内分権の推進

一定の区域を単位として、地域の団体または市の内部において、まちづくりを行うための権限の一部を移譲します。このことは、地域におけるまちづくりの推進に大変重要なことであり、住民と市が協働して推進します。

2．市の支援体制

住民協議会が自主性、自立性を発揮し、十分に機能するために、行政として地域における連携のサポートや住民一人ひとりに「地域主体の地域づくり」を理解していただけるよう努め、以下の支援を行います。

(1) 財政的支援

ア．活動交付金

住民協議会が創意工夫を凝らし、自己決定、自己責任のもと、地域課題の解決のための事業を安定して行えるように、比較的自由度の高い包括的補助金として活動交付金を交付します。

また、毎年、全庁的な見直しを行い、松阪市全体に交付されており地域の裁量で実施することが効果的と考えられる補助金はすべて廃止し、交付金化することを原則とします。そのために、職員は日頃から行財政改革の視点をもって業務を行い、最適な業務運営を研究する必要があります。

加えて、補助金として交付されていない委託料や市が直接経費として行っている事業費などについて、今後の住民協議会の成長を考慮する中で交付金化の方向で検討します。

イ．コンペ方式による活動交付金の加算

地域の課題にしっかりと向き合い、創意工夫のもと、その解決に向けた知恵を出し合っ、取り組もうとしている地域に対してその頑張りを奨励(インセンティブ)し、支援するために、コンペ方式による活動交付金の加算を行います。また、よりよい取り組みを1つの地域だけのものにするのではなく、他の地域もその取り組みから気づきを得て、さらなる取り組みにつなげていただくために、広く周知できる方法を検討します。

ウ．松阪市ふるさと応援寄附金の活用

松阪市ふるさと応援寄附金の活用分野に、地域の自立及び地域が望む地域づくりの推進を促すために、『ふるさと「市民力」サポート制度(住民協議会活動支援)～みんなで作る“わたしたちの魅力あるまちづくり”の応援～』という分野を設け、活動交付金に加算します。

(2) 人的支援

住民協議会が地域づくりの中核を担うまでに自立していただくために、3年間を目途に住民協議会を支援できる職員体制を構築します。

また、一部の地域づくりに直接的に関わる職員だけでなく、全市職員が「地域主体の地域づくり」の必要性をしっかりと認識し、それぞれが担当している業務において積極的に地域と連携できる体制を整えられるように、そして、1人の地域住民であるという立場からも、積極的に地域づくりに参加していくといった意識のもとで活動ができるように、職員に対する徹底した研修などを行っていきます。

(3) 住民協議会を支援するための市の組織体制

ア．地区公民館や地区市民センターなどを核とした地域づくり

全地域に住民協議会が設立する平成24年度から、各住民協議会において地域課題の解決に向けて中長期的な視点からの「地域計画」が作成されます。地区公民館長や地区市民センター長が中心となり、地区担当職員とともに地域計画の作成に対するサポートを行います。

イ．住民協議会の成熟度に即した地域づくり

住民協議会の成熟度に合わせて、地域が住民の力を発揮して地域づくりを推進していくためには、どのような市の組織体制が望ましいか、住民の方々と一緒に検討して

いくとともに、「これからの松阪市行政のあり方庁内検討委員会」(以下「庁内検討委員会」という。)において検討し、提示された改革案(モデル)をもとに、地域におけるモデルケース などを通じた実践の中からも検証することを考えていきます。

地域におけるモデルケースを通じた検証

庁内検討委員会では、以下の主要な内容を含む改革案(モデル)について検討してきました。

地域づくりと住民活動拠点の設置の提示

地域が主体となり、地域づくりをしていただくために、その地域づくりの活動拠点として住民が集い、交流する場を明確に位置づけることの必要性について検討してきました。

そのため、庁内検討委員会の改革案では、既存の地区公民館及び地区市民センターを地域づくりと住民交流を実践する役割を持った施設としてコミュニティセンター(仮称)とし、施設の管理運営を地域に委ねることによって、施設の有効な活用と、住民協議会の活動拠点として地域づくりと住民交流を実践する役割を担っていただくことを提示しています。

地域づくりサポートセンターの設置の提示

行政の組織として市全体として捉えた中で地域性を配慮した管内区域を設定し、その区域において住民サービスの提供、地域振興の充実、緊急時の態勢を構築できる、地域振興のための拠点機能を持った組織の必要性について検討してきました。

本庁管内では、地区市民センターをコミュニティセンター(仮称)とすることにより、これまで果たしてきた役割を代替する機能を果たす組織体が必要となります。そのため、庁内検討委員会の改革案では、4～6箇所の地区市民センターの区域を1つとしたエリアに地域づくりサポートセンターを設置し、行政のみならず多様な団体や組織が関わる地域振興における地域間の調整や地域防災機能の充実に加えて窓口サービスの向上を図っていくことを提示しています。

なお、地域振興局は既にこのような機能を果たしていますが、さらに地域振興及び地域防災に係る部署を強化し充実させることを提示しています。

このような庁内検討委員会において提示された改革案をもとに、先進的に活動されている地域と十分に協議を行い連携する中でモデルケースとして実践し、最も地域が活動していただきやすい体制を模索していきます。

改革案（モデル）の検証

検証の機会	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
このまちミーティング	意見交換 検証	検証			検証結果の 反映
住民協議会連絡調整会議	意見交換 検証	検証 改善、肉付け	→		
モデル地区検討会議	意見交換 検証	検証 改善、肉付け	→		
自治会連合会	意見交換 検証	検証 改善、肉付け	→		
公民館連絡協議会	意見交換 検証	検証 改善、肉付け	→		
社会福祉協議会	意見交換 検証	検証 改善、肉付け	→		

3. これからの松阪市行政のあり方の検討の進め方

「地域主体の地域づくり」に沿ったこれからの松阪市行政のあり方を検討していくにあたっては、この行財政改革大綱に先立ち、平成 22 年 10 月に庁内検討委員会を立ち上げました。この委員会において「地域主体の地域づくり」を実現していくための支援体制及び連携していくための松阪市行政としての組織体制に関する素案について、議論を進めてきました。

まずは、「地域主体の地域づくり」の主体となる住民協議会を平成 24 年 3 月までと期間を区切って、全地域での設立を目標として、地域への呼びかけを行っていきます。

全地域で住民協議会が設立される平成 24 年 4 月以降、各住民協議会がそれぞれ独自の課題解決のために、自らが主体的に活動できるよう、自立に向けた行政における支援体制を構築し、支援を行っていきます。また、並行して、それぞれの住民協議会が自立した独自の活動ができるように、これからの松阪市行政のあり方を具現化するため、地域と行政がどのように役割分担をし、連携をしていくのか、実際に地域におけるモデルケースを通じて検証することにより、最善の行政組織体制のあり方を実践の中から検討し、合わせて、そのための行政組織体制の準備を行っていきます。

時期	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
	上半期 下半期	上半期 下半期	上半期 下半期	上半期 下半期	上半期 下半期
工程					
取組内容	<p>住民協議会設立に向けた支援</p> <p>全地域で住民協議会設立</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・ 地区担当職員による支援、活動交付金など 住民協議会独自活動のための支援 	<p>地域におけるモデルケースの検討・準備</p> <p>モデルケースの実施</p>	<p>地域における意見集約</p> <p>モデルケースの検証</p> <p>行政組織体制の検討・準備</p>	<p>(検証結果に基づく行政組織運営)</p>

定員管理の適正化と人材育成

1. 定員管理の適正化と人材育成の必要性

少子高齢社会の進展、本格的な人口減少時代の到来、地域主権改革による新たな地域づくり、住民生活における安全・安心の充実など、社会情勢や住民ニーズの変化を受け、地方自治体の公共サービスには、新たな期待が寄せられています。

さらに、松阪市においては住民生活に直結する施策に対する課題も山積しています。

しかし、税収入の減少に加え社会保障関連経費などの増大により、厳しい財政運営が強いられ、これまで、本市の中期財政見通しによる今後の財政状況予測をもとに、人員削減をはじめとする行財政改革を断行してきました。

今後、さらに質の高いサービスを限られた人員で提供していくためには、従来の行政経営の発想や手法を抜本的に見直し、民間の経営感覚や経営手法、コスト意識などの発想を行財政運営の中へ取り入れていくとともに、職員一人ひとりの能力開発、意欲の向上を図り、その能力や可能性を引き出し、組織としての総合力を高めることが求められています。

2. 定員管理の適正化と人材育成の基本方針

松阪市における定員管理の適正化と人材育成にあたっては、以下に示す方針に基づき、取り組みを進めることとします。

(1) 定員管理の適正化

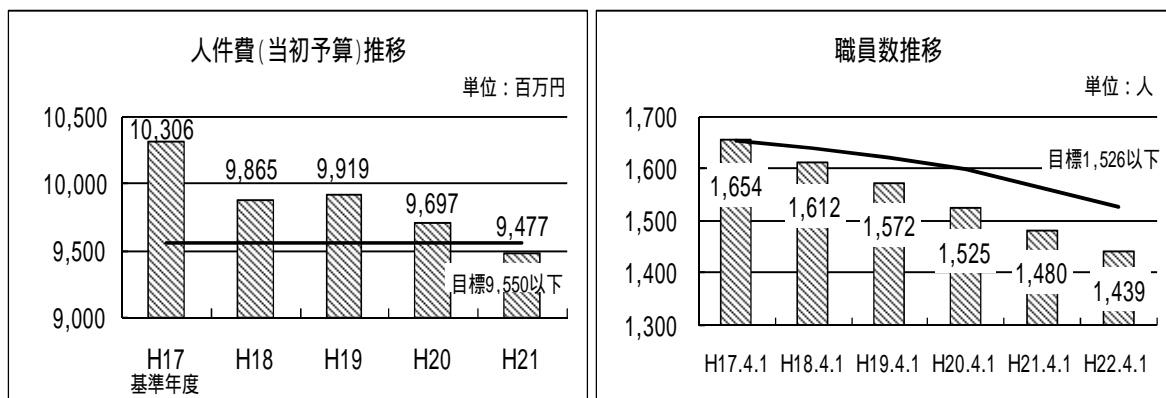
【正規職員の削減】

正規職員数の削減については、合併のメリットを早期に実現するために、合併後 10 年間で 300 人以上の削減を図るものとし、集中改革プランにおける 5 年間の計画期間内では、原則として定年退職者の 3 分の 1 を新規職員で補充することを基本方針とし、削減を目標に掲げて取り組みを進めてきました。

平成 17 年度から平成 19 年度の退職者においては、定年退職者を上回る定年外退職者（勤奨・普通）があり、また、平成 20 年度においても定年退職者に近い定年外退職者がありましたが、これらの年度において、退職者に対する新規職員の採用については、退職者の 3 分の 1 補充に努めた結果、平成 21 年 4 月 1 日時点の職員数は 1,480 人となり、174 人まで削減が計画以上に進みました。

平成 21、22 年度においては、平成 20 年度までの取り組みの結果を受けて、3 分の 1 補充の職員削減の手法を緩め、職種ごとの状況を考慮しながら削減を図った結果、平成 23 年 4 月 1 日時点の職員数は 1,425 人となり、229 人の削減となりました。

今後は、公共・公用施設の「施設仕分け」による最適管理やこれからの松阪市行政のあり方の検討などの各種行財政改革の取り組みを踏まえる中で、住民サービスに影響を与えないよう、部局での業務執行状況を踏まえ、職種状況を十分に考慮しながら、引き続き職員削減を進めていきます。



	削減実績	削減累計	職員数
平成 17 年 4 月 1 日			1,654 人 (病院除く)
平成 18 年 4 月 1 日	42 人削減を実施	42 人	1,612 人 (病院除く)
平成 19 年 4 月 1 日	40 人削減を実施	82 人	1,572 人 (病院除く)
平成 20 年 4 月 1 日	47 人削減を実施	129 人	1,525 人 (病院除く)
平成 21 年 4 月 1 日	45 人削減を実施	174 人	1,480 人 (病院除く)
平成 22 年 4 月 1 日	41 人削減を実施	215 人	1,439 人 (病院除く)
平成 23 年 4 月 1 日	14 人削減を実施	229 人	1,425 人 (病院除く)

	定年退職者数	定年退職者累計
平成 24 年 3 月 31 日	19 人	19 人
平成 25 年 3 月 31 日	40 人	59 人
平成 26 年 3 月 31 日	65 人	124 人
平成 27 年 3 月 31 日	54 人	178 人
平成 28 年 3 月 31 日	38 人	216 人

平成 25 年度から国家公務員の定年を段階的に 65 歳まで引き上げることが検討されており、地方自治体におきましても状況の変化に対応する場合は、定年退職者数の変更もあります。

(2) 給与管理の適正化

【給与制度の見直し】

集中改革プランで掲げられた給与の適正化については、おおむね見直しを図ってきましたが、引き続き残っている特殊勤務手当の見直しや幼稚園教諭、保育士の給料表の統一を図るための協議を継続していきます。

また、原則として国の制度に沿った給与体系に準拠し、地域の景気動向や財政事情を考慮したうえで、住民にも理解の得られる給与水準とします。

(3) 人材育成の推進

【松阪市人材育成基本方針】

職員数の削減による限られた人員で、質の高い住民サービスを提供していくためには、職員一人ひとりの能力・可能性を十分に引き出し、活用するとともに、全体として自律した有能な職員集団を形成していくための中・長期的な方針を示し、総合的な取り組みを具体的に推進していく必要があります。

このため、職員一人ひとりの能力開発、意欲の向上を図り、その能力や可能性を引き出し、組織としての総合力を高めることを目的として平成 21 年度に「松阪市人材育成基本方針」を策定しました。

この基本方針は、本市がめざす職員像である「しあわせ創造型職員」の実現に向け職員が身につけるべき能力要件を明らかにするとともに、「人事制度」「職員研修」「職場づくり」の 3 つの仕組みを一体のものとして捉え、総合的かつ戦略的に人材育成施策を展開するための指針となるものです。

今後は、人材育成実施計画に示された

- ・やる気を高め、能力を最大限に引き出す人事制度
- ・自学と成長を支える職員研修
- ・人を育て、活力を生み出す職場づくり

を展開するとともに、職員の採用から退職に至るまで、その成長段階にあわせたきめ細かな人材育成・能力開発を図ります。

「4つのしあわせの歯車」と「目指す職員像」

市民の“しあわせ”を創造します

市民の視点に立ち愛と勇気を持って行動し、期待に応える職員

- ◆ 常に市民の立場に立ってものごとを考え、行動します。
- ◆ 多様なニーズを把握し、的確な対応を行います。
- ◆ 常に質の高い市民サービスを心がけ、市民満足度を高めます。

仕事の“しあわせ（成功）”を創造します

高いコスト意識と経営感覚を持った職員

- ◆ 厳しい財政状況の中で、常にコスト意識を持ち職務を行います。
- ◆ マネジメント感覚を有し、常に改善・改革を心がけ、効率的に職務を遂行します。

組織・仲間の“しあわせ（やりがい）”を創造します

目標とプロセスを共有しお互いを認め合い、よりよい仕事を目指す職員

- ◆ 組織全体として情報共有を図り、組織の最適化に取り組みます。
- ◆ 組織内外の連携を強め、組織の一員であることを自覚し、組織の目標達成にまい進します。

職員の“しあわせ（達成感）”を創造します

行政のプロとして自らの資質・能力の向上に努める職員

- ◆ より高い倫理観、人権感覚を有し、公平・公正に行動します。
- ◆ 自身の人格形成、より高い教養を身につけることに努めます。心身ともにより良い状態を保つことに努めます。

【人事評価制度の導入】

松阪市人材育成基本方針を受け、職員の意欲の向上と能力開発を目的とした人材育成型の「人事評価制度」を構築・導入します。

人事評価は、業績評価と能力・態度評価を基本とします。中でも業績評価は、仕組みとして「目標による管理制度」を構築・導入し、年度当初に職場で達成すべき目標を定め、その目標達成に向けて進行管理を行い、目標の達成度を評価していきます。

また、人事評価の実施にあたっては、評価者の評価能力及び評価精度の向上が制度の「公平性」や「納得性」及び「透明性」を高めるうえで重要であることから、職員研修の充実を図ります。

さらに、人事評価の際に上司と部下が面談を行い、コミュニケーションの円滑化を図り、信頼関係を築いていく「育成面談制度」を実施します。

なお、人事評価制度は平成 23 年度から試行を行い、よりよい制度となるよう職種・職階に応じて順次導入していきます。

．自主財源の確保と公平な受益者負担の検証

1．自主財源の確保

自主財源の確保に向けた取り組み

非常に厳しい財政状況を克服し、「市民みんなで幸せを実感できるまち」を実現していくためには、今「税を投入すべきものは何なのか」ということをしっかり見極め、行政の行っている事務の総点検を行うことによって、本当に行政として必要な事務・事業を効率的に実施し、歳出を抑制していくことが不可欠です。加えて、市政運営の根幹をなす財政基盤をより強固で安定的なものとするのは、最重要事項であり、自主財源の確保への取り組みは、その主要なものといえます。

そこで、これまで実施してきた取り組みを継続していくことを基本として、税収の確保や公有財産の有効活用、有料広告の掲載など、より徹底した自主財源の確保の推進を行うとともに、新たな財源の確保を図っていきます。

市税収入目標

項目	現状（H22）	目標（H25）
市税収入	212 億円	215 億円

主要な取り組み事項

市税収納率の向上に向けた各種取り組み

市税収納率の向上に向けては、これまでも集中改革プランの中で、数値目標を掲げて、その達成のために各種取り組みを実施してきました。主な取り組みとしては、現年度課税分に関しては、広報やケーブルテレビなどを用いた啓発活動を行い、口座振替の推進に努めるとともに、早期の未納対応として電話による催告の充実、新たな納付環境の整備としてコンビニ収納の開始を行ってきました。そして、滞納繰越分に関しては、税負担の公平性を確保するためにも、三重地方税管理回収機構との連携により、徴収の強化を図るとともに、滞納処分に注力してきました。

このような取り組みを行った結果、数値目標として掲げた収入未済の毎年 4 億円以上の徴収に関しては、年度により若干の差異はあるものの、平均では 4 億 1,000 万円/年程度の徴収結果となり、目標はほぼ達成できたものの、現年度収納率に関しては、昨今の社会経済情勢の影響もあり、平成 21 年度 96.8%（平成 22 年度は 97.2%）という結果で、目標の 98.3%には至りませんでした。

厳しい財政状況を踏まえ、自主財源を確実に確保していくためにも、効果のあった取り組みに関してはさらに充実した取り組みとして、強固なものとしながら、現年度収納率については、集中改革プランでも掲げていた目標である 98.3%を早期に達成することが重要課題であり、そのために次のような取り組みを行っていきます。

さらなる納税意識の醸成に向け、地域や各種団体と連携して納税啓発の充実強化を図っていきます。

納期内納付を推進するため、口座振替や特別徴収の加入促進に努め、納付環境を充実させることにより利便性を高めていきます。

口座振替の推進（情報媒体を通じた啓発活動）

特別徴収の加入促進

新たな納税環境の検討と整備

滞納者に対する催告を充実するとともに、再三の催告に応じない滞納者に対しては、現年度分も含めて差押の執行など滞納処分を強化します。

納税コールセンターによる電話催告

インターネット公売などを活用した換価の実施

公有財産の売却や貸付などの実施

集中改革プランの取り組み期間であった平成 21 年度までの 5 年間で、未利用地の把握を行うとともに、処理方法や売却方法などの検討を行い、平成 18 年度から一般競争入札により未利用地 5 筆の売却を実施して、約 1,500 万円の財源を確保しました。

今後は、これまでの取り組みをさらに充実したものにするため、次のような取り組みの視点のもと、インターネットによる公有財産売却システムの活用や、新たな手法の開拓を行い、財源の確保を行っていきます。

公有財産については、資産としての有効活用の可能性を最大限に図る中で、市場の動向も踏まえて、貸付などを行うとともに、行政としての目的を終えた遊休施設や未利用の土地などの売却を実施していきます。

地域福祉の充実に寄与する地域の取り組みなどに対しては、要望に応じて無償貸与などを行うことにより、公有財産の維持管理に要するコストの軽減と有効活用を図ります。

有料広告の掲載などの新たな財源の確保

新たな財源確保策として、松阪市の所有する各財産などに有料広告を掲載することによって財源を確保する手法について検討を行い、平成 19 年度より市のホームページや広報、各種封筒への有料広告の掲載を実施してきました。平成 21 年度までの期間において、8 項目で広告掲載事業主の募集を行い、3 年間で 9,005,000 円の財源の確保と封筒作成に必要な経費の削減をしました。

これらの財源確保の手法については、市場の動向に大きく影響を受けることから、次のような取り組みの視点のもと、有料広告の掲載への取り組みに加えて、市の所有する財産などを有効に活用した新たな財源確保の手法を検討していきます。

ホームページや広報、各種封筒などへの有料広告の掲載を継続して実施するとともに、他市の取り組みや市場の動向を踏まえて、新たな広告媒体の発掘を行っていきます。

行政の市場価値を把握したうえで、民間事業者などからの提案を積極的に受け付け、新たな財源の確保の手法を検討していきます。



各種広告封筒



広報まつさか

ネーミングライツ（施設命名権）の導入検討

新たな財源確保の手法として、「施設」にも着眼する中で、施設などに愛称を付与させる代わりに、民間事業者などからその対価を得るネーミングライツ（施設命名権）の導入を検討します。

なお、ネーミングライツに関しては、施設命名権の価値の把握や、公共性の高い施設であるほど、地域住民や施設利用者など第三者への社会的責任も要求されてくることから、試行的に導入を検討していきます。

試行導入手順

平成 23 年度

施設の命名権価値の把握のため、民間事業者などへアンケートなどの実施

ネーミングライツ試行導入対象施設の検討・決定

ネーミングライツの命名権者の募集・選定

平成 24 年度

施設愛称の付与開始

ネーミングライツ導入効果・リスクの検証

ネーミングライツ導入指針の策定

平成 25 年度

ネーミングライツ導入対象施設の拡大・実施

2. 公平な受益者負担の検証

施設の使用料の見直し

使用料は、行政財産の目的外使用や公の施設の利用にあたって負担されるものです。

行政財産や公の施設には、建設のために必要な費用のほかにも、人件費や電気代などの維持管理経費が必要になります。これらの費用は、住民の皆さんの税金と利用される方の使用料によって賄われています。

施設などを利用される方と利用されない方が存在する中で、施設の利用によって利益を受ける方がいれば、その利益に見合うだけの負担をお願いすることが、税金を投入して運営している施設である以上、住民間の不公平をなくすこととなります。そのため、使用料の見直しにあたっては、使用者と税の負担の公平性を鑑みて、税をどれだけ投入することが適切であるかといった視点で検討する必要があります。このことが、結果として税負担の軽減と歳入確保にもつながり、行政サービスの充実にもつながっていくものと考えます。

当然のことながら、使用料の見直しだけでなく、管理者たる行政にも効率的な施設の管理運営や事務の効率化などには継続して取り組んでいく必要があります。松阪市では、これまでも維持管理経費や事務経費の縮減を図るため、業務委託や指定管理者制度の導入、非常勤職員の活用などに取り組んできており、今後も継続して取り組みを進めていきます。

このような効率性の追求に加えて、利用者がどこまで負担すべきか、また住民の皆さんに納めていただいた税金でどこまで補うべきかについて、松阪市としての統一的な方針をもって、“適正な受益者負担と税負担”を図ることをめざして見直しを実施していきます。

この“適正な受益者負担と税負担”を実現するにあたっては、使用料の算定方法や使用料の減免規定について見直して明確化することで、住民にわかりやすく説明できるようにし、住民の皆さんに理解をいただけるようにしなければなりません。また、市として、必要なコストを明確に把握したうえで、コスト削減に日々努力することは、使用料の上昇の抑制にもつながるものであり、その点からも欠くことはできません。そのため、これらの視点について、全庁的統一的な指針をもって取り組んでいきます。

使用料の見直しに向けた取組方針

料金設定においては施設に要するコストを把握し算出する。

施設を利用される住民と利用されない住民との負担の公平性を確保するには、利用者の受ける受益に見合った使用料を負担していただくことが基本となります。このため、使用する施設の建設からサービスの提供に至るまでに要する経費のすべてから検証することを基本として、施設の行政目的などを勘案しながら、その経費の全部又は一部を負担していただくよう料金設定を行います。

行政負担と受益者負担の割合を明確にする。

市の施設は、何らかの公共の目的をもって建てられたものです。また、その種類は多種多様で、施設によってその目的、行政が果たすべき役割は違います。住民の日常生活に必要不可欠で、民間では提供されていない代替手段のないものから、利用者の選択の中で、特定の

住民が利益を享受し、民間でも同様の提供がされているものまで多岐にわたります。そのため、その施設の性質別に応じた負担割合を検討することによって、行政負担と受益者負担の割合を明確にし、公平な負担につなげていきます。

住民負担の急激な上昇を防ぐための方策を講じる。

見直しにより、明確な根拠のもとで、適正な使用料の設定を行いますが、場合によっては、使用料の変更により急激な利用者の負担増になるなど、住民生活への影響なども考えられます。そのため、料金の設定においては、類似施設・近隣自治体との調整や料金改定における上限設定などを考慮します。

定期的な使用料見直しを実施する。

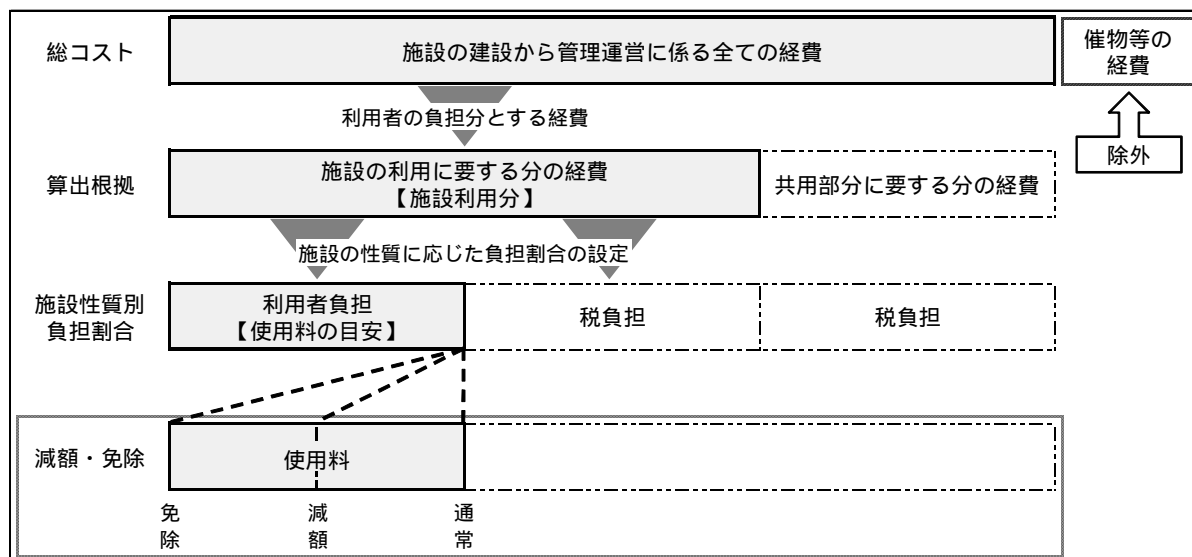
利用に必要な経費を使用料の算出根拠としている以上、社会情勢などによって変化する経費を的確に捉え、常に適正な使用料とするためにも、設定した使用料を長期間固定するのではなく、定期的に見直すことが必要になります。そのため、期間を定めて使用料の見直しを行います。また、基本的な方針についても、必要に応じて、適宜見直しを行うこととします。

減額・免除の検証を行う。

施設の利用にあたっては、その使用料を負担することによって、施設利用における利益に見合った負担をしていただくこととなりますが、青少年の健全育成や高齢者、障がい者などの社会的弱者に対する自立支援などの観点から、例外的に施設使用料の減額や免除を適用することも必要です。

そのため、使用料の見直しと並行して、使用料の減額や免除の適用についても、公平でわかりやすく、誰から見ても必要と考えられる範囲となっているのかを改めて検証し、必要に応じて見直しを行います。

施設の使用料設定の流れ



使用料の見直しのスケジュール

使用料の見直しの実施にあたっては、早期に上述の使用料の見直しに向けた取組方針を具体化して、市としての全庁的に統一した方針を示すために、庁内検討委員会を設置して「見直しに関する基本方針」を策定します。

そのうえで、密接に関係のある取り組みである「公共・公用施設の「施設仕分け」による最適管理」の取り組みと同時に、各個別の検討を進めていきます。

時期	平成 23 年度		平成 24 年度		平成 25 年度		平成 26 年度 ~	
	上半期	下半期	上半期	下半期	上半期	下半期	上半期	下半期 ~
工程	基本方針策定		分析 検証				大綱見直し年度	
					施設使用料の見直し			
取組内容	<ul style="list-style-type: none"> ・現状把握 ・「見直しに関する基本方針」の検討 庁内検討委員会設置		使用料見直しの実施 <ul style="list-style-type: none"> ・使用料見直しの公表・周知 ・見直し使用料の検討・設定 見直し対象施設の分析 「見直しに関する基本方針」の策定		分析 検証 施設使用料の見直し			
					分析 検証 施設使用料の見直し			
					<ul style="list-style-type: none"> ・使用料見直しの実施、進捗状況の公表 ・使用料見直しの公表・周知 ・見直し使用料の検討・設定 見直し対象施設の分析		使用料見直しの進捗状況の公表	

松阪市行財政改革大綱アクションプラン

発行日 平成 23 年 11 月
発 行 三重県松阪市
〒515-8515 三重県松阪市殿町 1340 番地 1
編 集 松阪市 市政戦略部 戦略経営課
[TEL] 0598-53-4363
[FAX] 0598-26-4030
[Email] sen.div@city.matsusaka.mie.jp
[松阪市 HP] <http://www.city.matsusaka.mie.jp>