

松阪市行財政改革大綱  
アクションプラン

平成26年3月

松 阪 市

## 目 次

I. 事務・事業などの見直し	1
II. 公共・公用施設の「施設仕分け」による最適管理	5
III. これからの松阪市行政のあり方の検討	12
IV. 定員管理の適正化と人材育成	19
V. 自主財源の確保と公平な受益者負担の検証	24

## I. 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は、市政の緊縮運営が余儀なくされている状況にあり、過去には松阪市行財政改革大綱アクションプランに基づき、事務・事業の見直しとして事業仕分けの手法を用い、市が実施している一般会計約1,000事業の中から100事業を抽出し、見直しを行ってきました。事業仕分けにおいては、住民や行政に精通した有識者などによる外部の評価手法を導入して公開の場において事業の外部評価を実施し、税金の使い方や事業の具体的な内容を市民に知っていただくことにより、行政の説明責任を果たすとともに、平成22年度からの3年間で約8,000万円（予算ベース）の削減を実現しました。

しかしながら、今後も厳しい財政状況は続くものと想定される中では、引き続き、行政の事務・事業に要する費用と、それがもたらす成果を常に意識した上で、業務に取り組み、改善につなげていく必要があります。

また、これら見直しの過程を公開していくことにより、税金の使われ方や事業の具体的な内容を広く知らしめ、より一層の市民の理解と信頼のもとで、行政サービスを提供していくことが必要です。

### 2. 事業仕分けの視点による施策評価の検討

平成22年度から3年間実施した事業仕分けにおいては、市の事業の中でも比較的予算規模が大きいものを対象とし、約100事業の見直しを行ってきました。

今後は、この100事業に対する見直しの進捗管理に努めていくとともに、事業仕分けの「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」の4つの視点に立った見直しを市の全事業に浸透させていく手法として、中長期的な運営指針である総合計画の将来像を実現していくために展開する施策を評価するシステムを平成26年度末までに構築し、平成27年度より試行していきます。

これまで本市では、事務事業評価や事業仕分けなどの手法で事業レベルにおける評価を行い、それを事務・事業の見直しにつなげてきました。

しかし、事業はその上位に位置づけられる施策の目的を達成するための一手段であり、「施策評価」を行うことにより、事業が施策に及ぼす成果を評価することができるものといえます。

このことから今後は、「施策評価」の導入により、市が実施する事業の“選択と集中”を図り、市として「税金を投入するべきものは何か」という視点に立ち、目標の達成度や費用対効果を考慮した上で、必要性や効果の低い事業については、廃止や見直しを検討していくものとします。

## ○事業仕分けの視点

### ①「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。

### ②「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。

### ③「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。

### ④「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

「施策評価」では、これまで事業仕分けで実施してきた「外部の視点」、「全面公開」、「明確な結論」といった基本原則に加え、「地域や市民にとって、どれだけの成果が得られたのか」という活動指標や成果指標を重視した評価を行うことが重要な要素になります。

この考え方に基づき、毎年度実施計画の策定時に担当課において施策展開調書による自己評価を行い、ヒアリング時に見直しがされているかチェックしていくとともに、予算査定時においても昨年度の事業成果を踏まえて見直しや改善が図られているか一つひとつ事業をチェックしていくものとします。

また、総合計画策定作業の前年には、これまでの4年間で総合計画の基本計画に基づき進めてきた施策に関して、市民に評価をしていただく市民幸せ調査についても、4年

毎に実施することにしており、総合計画策定の前年度の平成 28 年度に実施します。

これらの評価をもとに PDCA サイクルを機能させ、事務・事業や施策の見直しにつなげていくとともに、次期総合計画の策定に反映させるものとします。

そして、評価(調査)結果や事業の具体的な見直し内容を市民に公表することにより、行政の説明責任を果たし、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努めていきます。

さらに、職員一人ひとりが明確な目的意識とコスト意識をもち、常に現状のままでよいのかと問題意識をもって変革に取り組む職員へと意識転換を図っていくために、一人ひとりの職員が関わっている業務に対して評価を行う仕組みを検討していきます。

#### 4. 事務・事業の見直しのスケジュール

時期	平成 26 年度	平成 27 年度	平成 28 年度	平成 29 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	総合計画 基本計画 (H26~H29 年度)			
	実施計画	実施計画	実施計画	実施計画
	施策展開調書による評価	施策展開調書による評価	施策展開調書による評価	施策展開調書による評価
			市民幸せ調査 (4 年毎)	次期総合計画 (基本計画) 見直し
	施策評価手法の検討	新施策評価手法の試行	新施策評価手法の導入	新施策評価手法の継続
	行財政改革大綱及びアクションプラン (H26~H29 年度)			
				次期行財政改革 大綱の見直し
	事務・事業の見直し	事務・事業の見直し	事務・事業の見直し	
取組内容	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ 事務・事業の見直し (実施計画策定・予算編成時)</li> <li>○ 新施策評価手法の検討</li> <li>○ 施策展開調書による施策評価</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ 事務・事業の見直し (実施計画策定・予算編成時)</li> <li>○ 新施策評価手法の試行</li> <li>○ 施策展開調書による施策評価</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ 事務・事業の見直し (実施計画策定・予算編成時)</li> <li>○ 新施策評価手法の導入</li> <li>○ 施策展開調書による施策評価</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ 事務・事業の見直し (実施計画策定・予算編成時)</li> <li>○ 新施策評価手法の継続</li> <li>○ 施策展開調書による施策評価</li> </ul>

## 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 582,501 m<sup>2</sup>（建物の延床面積、H25.4.1 現在）にのぼる公共施設が存在しており、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公共施設マネジメント推進室を設置し、取組を強化していきます。

### 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、統合も含めた今後の方向性を示します。

## (2) 地域特性に配慮した施設整理

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行います。

現在、地域の主体性を尊重する地域主権に向けた取組を地域と行政が一体となって進めています。今後は地域が自主性・自立性を発揮し、課題解決していくことがますます重要となり、地域活動が活性化するようサポートしていくため、地域特性に配慮した施設の整理を行います。

## (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、平成27年度には、統廃合など今後の施設の方向性を示した、再配置計画を公表します。

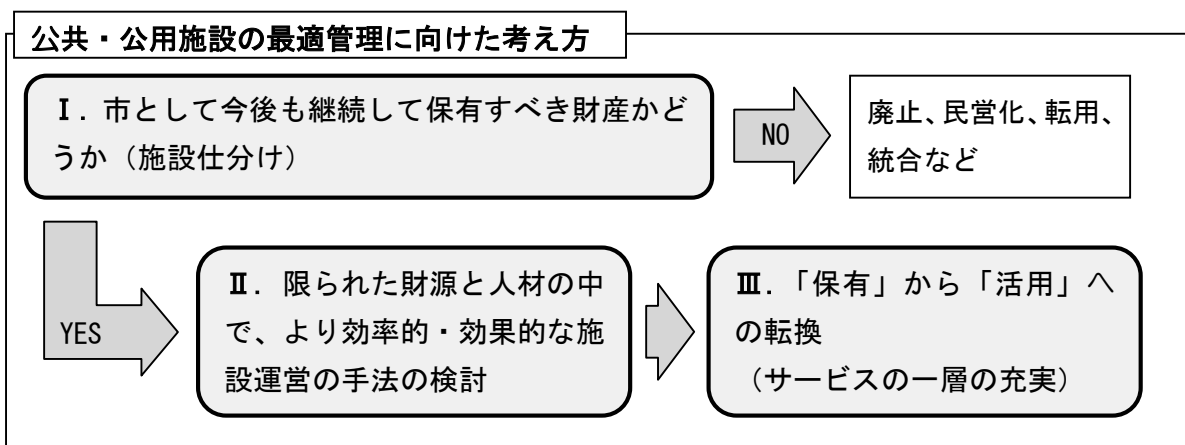
## (4) 維持管理コストの最適化と長寿命化

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」の作成と一元管理

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、すべての施設を対象に「施設カルテ」を作成します。また、作成後は修繕履歴や直近の利用状況など絶えず更新を行ない、常に最新の情報を一元管理していきます。

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。

##### ① 「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について検討します。

**(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ます。

**② 対応方針の検討**

**1 施設管理運営手法の選択**

引き続き施設として維持していく施設においては、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選択します。

**(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。

なお、施設マネジメントは、原則として施設の保有総量の縮減を目的に取り組んでいくものですが、行政課題の解決や政策的に進めていくべき案件に関しては、今後も必要に応じて、施設の建設や改修を行っていきます。

ただし、この場合において、建設や改修にかかる費用が一定額以上の高額なものに関しては、従来手法（PSC:Public Sector Comparator）<sup>1</sup>に加えて、PFI（Private Finance Initiative）やPPP（Public private partnership）<sup>2</sup>などの民間活用連携手法の導入検討を行い、建設経費から長期的な視点でみた維持管理経費などコストやサービス内容を比較する中で、複数の選択肢の中から本市にとって最も有益な手法を選択するという仕組みが必要と考えられます。

このため、民間活用連携手法の全庁的なガイドラインとなる「松阪市 PFI 導入指針（仮称）」の策定を行い、建築に際して一定額以上の高額な費用を伴う施設については、この指針に基づき PFI や PPP 手法の導入を検討することをルール化するものとします。

### （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

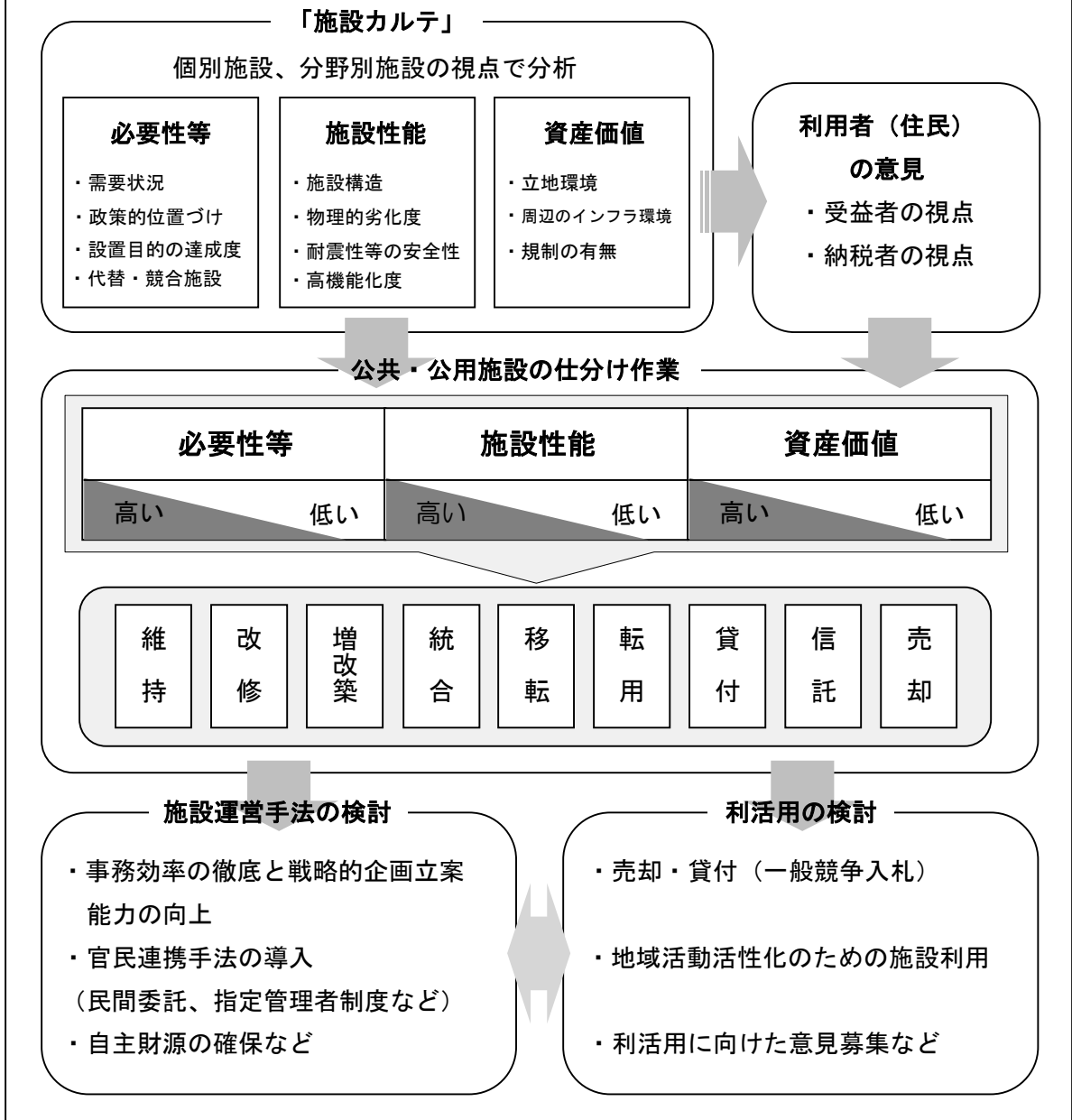
評価においてその必要性等が低いとされた施設においては、遊休施設として放置することなく、資産価値の再計測を行ったのち、市場の需要とのバランスを計りながら、売却や貸付などを検討していきます。また、地域活動の活性化・支援の観点から、地域からの要請があれば、地域に委ねることによって、最大限の利活用を図っていきます。

---

<sup>1</sup>【従来手法（PSC:Public Sector Comparator）】 行政が自ら事業を実施した場合に全事業期間を通して、いくらの財政負担になるかを現在価値に計算して表したもの。施設の設計・建設・維持管理等をそれぞれ個別に市が実施する。

<sup>2</sup>【PFI: Private Finance Initiative・PPP: Public private partnership】 行政と民間が協働で住民サービスの向上や事業効率のアップ、地域経済の活性化に取り組むことを PPP（公民連携）という。PFI は PPP の 1 つであり、公共施設の設計、建設、維持管理等を民間の資金や経営能力、技術的能力等を活用する手法。一般的には、施設の設計・建設・維持管理等を一体として民間が運営することが多い。

公共・公用施設最適管理に向けた取組の流れ



#### 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」の作成を行い、そのうえで、管理運営上の課題を有する施設など、短期又は中長期に別けて分析・評価を実施していきます。さらには、毎年特定分野施設（市営住宅、集会所、小中学校など）を対象にしたワークショップ（あるいはシンポジウム）を開催し、市民からの意見・案を聴取し、今後の取組に反映していきます。

また、平成 26 年度については、施設カルテを検証の上、各施設の現状や課題を整理、集約した「公共施設白書」を作成してこれを明らかにするとともに、平成 27 年度には公共施設再配置計画を策定して、中長期的な視点で施設の見直しに着手します。

時期	平成 26 年度		平成 27 年度		平成 28 年度		平成 29 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	評価		評価		評価		大綱見直し年度	
	庁内検討委員会							
	公共施設白書作成		再配置計画策定				評価	
	施設カルテの検証・施設の評価、見直し							
取組内容	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ 施設カルテの検証、施設の見直し、進捗状況の公表</li> <li>○ 公共施設白書の作成</li> <li>○ 特定分野別施設ワークショップ</li> <li>・ 優先的に実施する施設の抽出</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>○ 施設カルテの検証、施設の見直し、進捗状況の公表</li> <li>○ 再配置計画公表</li> <li>○ 特定分野別施設ワークショップ</li> <li>・ 優先的に実施する施設の抽出</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>○ 施設カルテの検証、施設の見直し、進捗状況の公表</li> <li>○ 対応方針の公表</li> <li>・ 対応方針の検討</li> <li>○ 特定分野別施設ワークショップ</li> <li>・ 優先的に実施する施設の抽出</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>○ 施設カルテの検証、施設の見直し、進捗状況の公表</li> <li>○ 特定分野別施設ワークショップ</li> <li>・ 優先的に実施する施設の抽出</li> </ul>	

## Ⅲ. これからの松阪市行政のあり方の検討

### 1. 合理的に機能する行政組織の構築

#### (1) 行政組織再編の必要性

松阪市では、平成17年1月の合併当時、合併後のスケールメリットを生かすとともに、合併自治体として早期に地域の一体感を醸成し、合併後の行政課題に的確に機能していくことができる効率的な組織体制について検討し編成しました。

その後も、合併後の組織的な課題やその時代に応じた市民ニーズ、新しい行政課題に対応するため、効率的、効果的に機能していくことができる組織体制を必要とする時期に合わせて行政組織検討委員会を設置して見直しを行ってきました。

行政に求められるニーズや課題は時代の移り変わりにより変化をしていきますが、行政には絶えずその時代のニーズや課題に応じて、的確に機能していくことができる組織体制を構築することが要求されます。

このような時代の流れの中で近年では、国県からの事務の権限移譲や、多種多様化する様々なニーズへの対応、新たな課題への対応が求められており、限られた経営資源（人材、事務スペース、経費）を有効に活用し、効率的で効果的に運営していくことができる組織体制として常に見直しをしていく必要があります。

#### (2) 行政組織再編に関する基本方針

松阪市では、行財政改革を総合計画の将来像「市民みんなで幸せを実感できるまち」を実現するために取り組んでいくものとし、行財政改革大綱及びアクションプランを総合計画の基本計画にあわせて見直しをするものとしています。

行政組織に関しても、総合計画の都市像を実現するための組織体制という位置づけの中で、総合計画の基本計画の策定期間に合わせて再編の必要性を検討していくものとし、ただし、国の政策や社会情勢の変化などに伴って、組織を再編して迅速に対応していく必要がある場合には、随時見直しを行います。

なお、組織の再編にあたっては、次の基本方針に基づき、検討をしていくものとし、

##### 【基本方針】

- ・ 多種多様化する行政ニーズや新たな行政課題への対応
- ・ 市民にわかりやすく利便性が高い市民目線の組織体制
- ・ 組織の枠を超えた横断的な行政機能の発揮
- ・ 柔軟で効率的な職員の起用と適正配置
- ・ 本庁と地域振興局の役割・機能の明確化と予算・権限等の効率的な運用
- ・ 住民協議会の成熟度に合わせて支援をする組織体制

### **(3) 行政組織に関する課題と懸案事項**

#### **①本庁と地域振興局との組織のあり方**

本庁と地域振興局との組織のあり方を巡っては、これまでも庁内検討委員会などで何度も議論を重ねてきました。平成 26 年 4 月の組織再編の検討におきましても、現状と課題を抽出の上、時間をかけて、特に重点的に検討を行いましたが、それぞれの地域振興局によって課題やニーズが異なるため、抜本的な見直しには至らず、部分的な見直しに留まりました。

合併後 10 年が経過しようとする中で、改めて本庁と支所という組織上の位置づけを検証し、地域振興の充実という視点とあわせて継続して協議していきます。

#### **②スポーツ振興・文化振興に関する組織上の位置づけ**

スポーツ振興、文化振興の事務に関しては、現在、教育委員会事務局のスポーツ振興課と文化課において所掌していますが、この組織を市長部局に移行すべきかどうかということに関しても、平成 26 年 4 月の組織再編の検討項目として協議をしてきました。

今後も引き続き、現状のまま教育委員会事務局に組織を維持する場合と、市長部局へ移行した場合のそれぞれのメリット、デメリットの整理・検証を行い、他部局との連携軸も踏まえた上で、スポーツ・文化振興に関する市の役割が十分発揮できる組織のあり方について、協議していきます。

## **2. 地域主体の地域づくりの推進**

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が平成24年4月に全市域で設立され、住民や地域内で活動している団体等が互いに協力して地域の特性を生かしつつ、身近な地域課題の解決に向けた様々な取組が行われています。その取組を更に推し進めるために、住民協議会では「地域計画」の策定を進めています。

この「地域計画」は中長期的な将来ビジョンを地域のみなさんで共有し、地域と行政の役割分担によるまちづくりを行うための道標となるもので、市はこの「地域計画」に基づくまちづくりを推進し、そのために必要な措置を講じてまいります。

## **3. 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。

また、住民協議会の安定的な運営を保つために、地域での人材発掘や育成、しっかりした事務局体制が確立できるようサポートしていきます。

### **(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、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、よりよい取組を1つの地域だけのものにするのではなく、他の地域もその取組から気づきを得て、さらなる取組につなげていただくために、市広報やインターネットなどでその取組を紹介するなど広く周知していきます。

## 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、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. 住民協議会の活性化に向けたサポート

住民協議会の様々な交流の輪をより広げていくためには、女性や若者、子ども、学生などが、より積極的に住民協議会の活動に関心をもっていただき参画することが大切です。そのために市では、住民協議会が活性化するよう、部局間の連携をより深めて、子どもなどが地域で活躍するためのサポートや、まちづくりの可能性・主体性を引き出す人材の育成のための研修を行います。また、住民協議会やその取組をわかりやすく、広く情報発信してまちづくりへの理解を高めます。

### イ. 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された平成24年度から平成26年度までの3年間で、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」が作成される予定です。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。

## ウ. 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、行財政改革の視点を常にもって住民の方々と一緒に検討していきます。また、「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。）から提示されたモデルケース案を一例として検討を行い、住民協議会を核とした、よりよい地域づくりを進めていくための市の組織体制の構築を目指します。

### ※ 地域において考えられるモデルケース案（改革案）の一例

#### ◎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としています。

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。

《検討のスケジュール》

検討の機会	平成 26 年度	平成 27 年度	平成 28 年度	平成 29 年度
住民協議会連絡調整会議	意見交換	意見交換 検証	検証 改善、肉付け	検証結果の 反映
モデル地区検討会議	意見交換	意見交換 検証	検証 改善、肉付け	
自治会連合会	意見交換	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	意見交換 検証	検証 改善、肉付け	
社会福祉協議会	意見交換	意見交換 検証	検証 改善、肉付け	

#### 4. 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、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を、平成 23 年 3 月 31 日付け「これからの松阪市行政のあり方庁内検討委員会報告書」において示しました。

全地域で住民協議会が設立された平成 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、支援を行っています。また、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地域や関係部署などと協議し、最善の行政組織体制のあり方を検討していきます。

時期	平成 26 年度	平成 27 年度	平成 28 年度	平成 29 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※1	<p>大綱見直し年度</p>	<p>必要に応じた組織体制の見直し・検証</p> <p>地域振興局の組織体制の見直し・検証の継続協議</p>		<p>平成 30 年に向けた新組織の再編・検討</p>
取組内容※1	<p>○ 地域振興局の組織体制の見直し</p>	<p>○ 地域振興局の組織体制の見直しの継続</p>	<p>○ 地域振興局の見直し結果に対する地域等との協議</p> <p>○ 地域振興局の組織体制の見直しの継続</p>	<p>○ 新組織への再編・検討</p>
工程※2		<p>住民協議会への支援</p>		<p>検証結果の反映</p> <p>モデルケース案などを通じた行政組織体制の検証</p>
取組内容※2	<p>○ 庁内におけるモデルケース案の検討</p> <p>○ 住民協議会独自活動のための支援・地区担当職員による支援・活動</p>	<p>○ 庁内におけるモデルケース案の検討</p>	<p>○ 地域における意見集約</p> <p>○ 地域における意見集約</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>

※1：該当項目…「1. 合理的に機能する行政組織の構築」P. 12～P. 13

※2：該当項目…「2. 地域主体の地域づくりの推進」P. 14～P. 17

## IV. 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、厳しい財政運営を強いられ、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、取組を進めることとします。

#### (1) 定員管理の適正化

##### **【正規職員の削減と適正配置】**

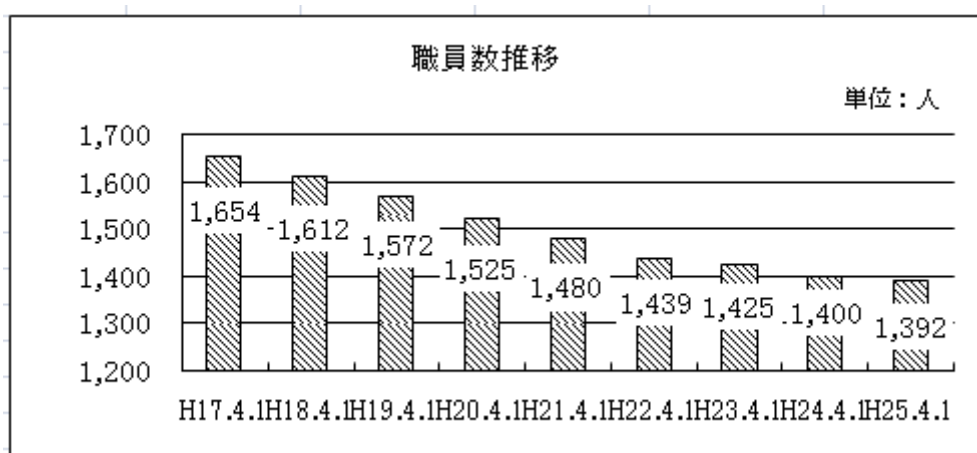
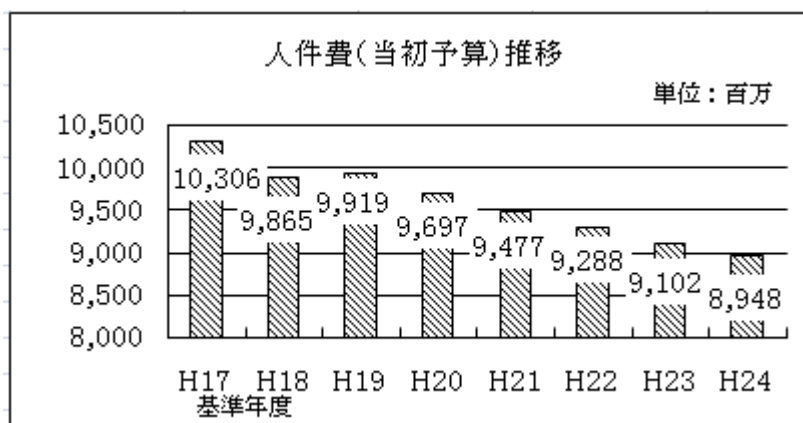
集中改革プランにおける5年間の計画期間内では、合併のメリットを早期に実現するために、合併後10年間で300人以上の職員の削減を図るものとし、原則として定年退職者の3分の1を新規職員で補充することを基本方針とし、削減を目標に掲げて取組を進めてきました。

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（勸奨・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。

しかし、地方分権一括法による権限移譲をはじめ、多種多様化する行政ニーズや新しい行政課題に対応していくためには、一定の職員数を確保することが必要であることから、平成21年度からは、3分の1補充による一律の職員削減の手法を転換し、職種ごとの状況を考慮しながら適切な人員の配置を進め、平成25年4月1日時点の職員数は

262 人の削減の 1,392 人となっています。

このことより、合併後進めてきた職員削減の実績を検証するとともに、平成 27 年度以降の適正な定員のあり方については、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様々な行財政改革の取組を進めていく中で、住民サービスに大きな影響を与えないよう配慮しながら、部局における業務の執行や職種状況を十分に考慮に入れ、職員の削減とともに多様な採用方法や適正配置により、最少のコストで最大の効果を挙げる方向で進めていくものとします。



	職員数	削減累計	削減実績
平成 17 年 4 月 1 日	1,654 人		
平成 18 年 4 月 1 日	1,612 人	42 人削減	42 人
平成 19 年 4 月 1 日	1,572 人	40 人削減	82 人
平成 20 年 4 月 1 日	1,525 人	47 人削減	129 人
平成 21 年 4 月 1 日	1,480 人	45 人削減	174 人
平成 22 年 4 月 1 日	1,439 人	41 人削減	215 人
平成 23 年 4 月 1 日	1,425 人	14 人削減	229 人
平成 24 年 4 月 1 日	1,400 人	25 人削減	254 人
平成 25 年 4 月 1 日	1,392 人	8 人削減	262 人

	定年退職者数	定年退職者累計
平成 26 年 3 月 31 日	52 人	52 人
平成 27 年 3 月 31 日	42 人	94 人
平成 28 年 3 月 31 日	30 人	124 人
平成 29 年 3 月 31 日	22 人	146 人
平成 30 年 3 月 31 日	30 人	176 人

## (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。特に平成 24 年度には地域手当を全面的に見直し、国の基準に準拠した改正を行い、松阪市勤務者は支給廃止に改めたところです。

今後は、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つつ、市の財政事情や地域の景気動向を考慮したうえで、住民にも理解の得られる給与水準に努めていきます。

## (3) 人材育成の推進

### 【松阪市人材育成基本方針】

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。

特に、同基本方針に示しました実行計画の計画期間が平成 22 年度から平成 26 年度であることから、5 年間の取組の実績を検証するとともに、平成 27 年度以降 5 年間の実行計画を作成し着実に実行することで、職員一人ひとりの能力や可能性を最大限に引き出すことができる環境づくりに一層取り組んでいきます。

市が展開する人材育成施策の基本テーマ「しあわせ創造型職員を目指せ！」

「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

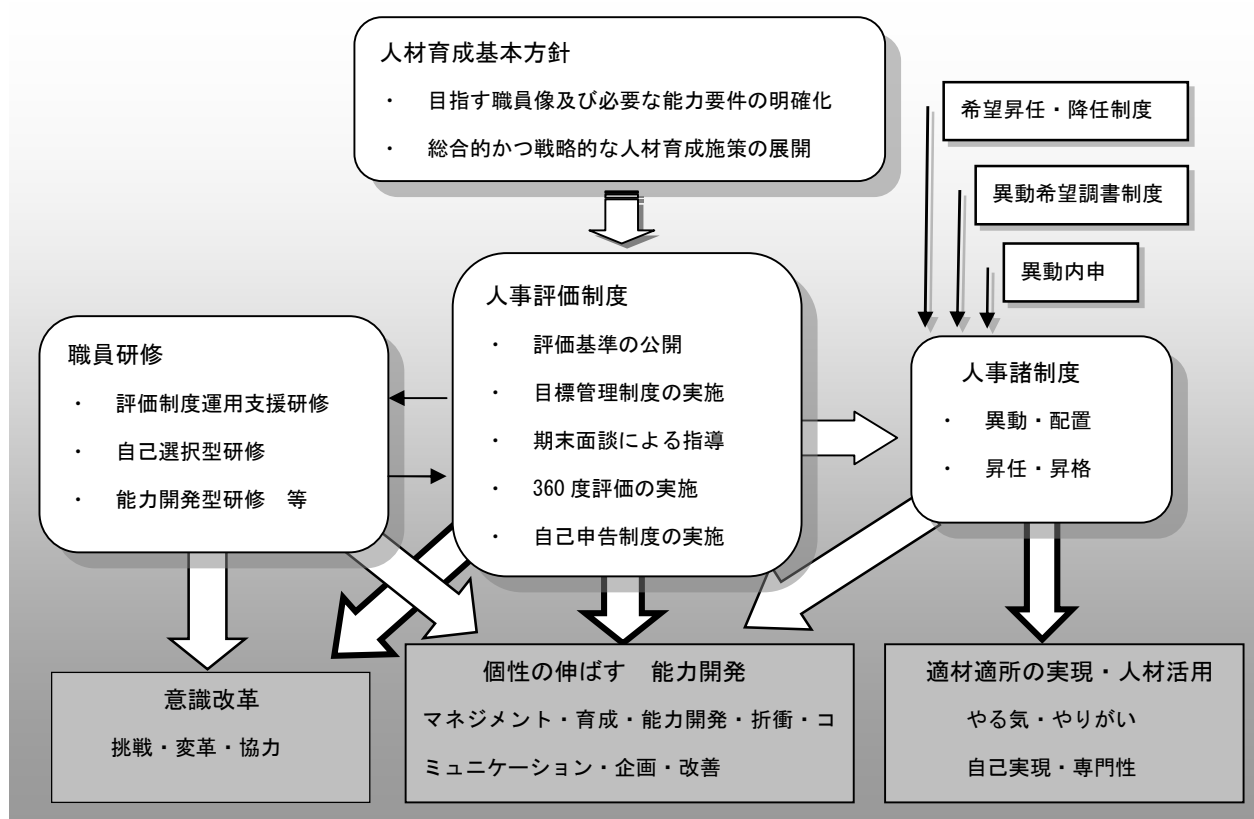
- ◆ より高い倫理観、人権感覚を有し、公平・公正に行動します。
- ◆ 自身の人格形成、より高い教養を身につけることに努めます。心身ともにより良い状態を保つことに努めます。



## 【人事評価制度の導入及び効果的な運用】

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については、平成24年度より事務・技術職員を対象に導入し運用しています。

今後は導入実績を踏まえ、全職種に対象範囲を広げるとともに、人事評価制度の運用効果を十分に発揮できるように、HRM(Human Resource Management 人的資源管理)の観点から人事評価制度を体系的に位置づけるとともに、職員研修や人事異動・配置などを含めた総合的かつ戦略的な人事管理システムの整備に取り組みます。



## V. 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組

市場経済は若干持ち直しの兆しがあるものの、長引く経済低迷の影響を受けて、市の財政は予断を許さない状態が続いています。また、地方分権の流れは今後も進むものと予想され、限られた財源の中で、「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「税金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い、行政として本当に必要な事務・事業のみを効率的に実施し、歳出を抑制していくことが不可欠です。加えて、これまでも注力してきた自主財源確保の取組は市政運営の根幹をなす財政基盤をより強固で安定なものにするための最重要事項であり、さらに取組を強化していく必要があります。

そこで、これまで構築してきた取組方針を基本として、さらなる財源の確保を目指し、以下の取組を実践していくほか、新たな自主財源確保のための取組を進めていきます。

〈市税収入目標〉

項目	現状 (H24)	目標 (H29)
市税収入	212.7 億円	216 億円

#### □主要な取組事項

##### ① 市税収納率の向上に向けた各種取組

市税収納率の向上については、これまでも数値目標を掲げて、その達成のために各種取組を実施してきました。主な取組としては、現年課税分については、広報やCATVなどによる納税啓発のほか、特別徴収の徹底や口座振替の推進などを実施してきました。また、納付しやすい環境整備としてコンビニ収納の取り扱いを開始し、時間を問わずに納付ができるようにするなど市税収納率の向上に努めてきました。

一方、滞納繰越分については、納税は国民の義務であり税負担の公平性を確保するという観点から厳しい態度で臨むこととしており、差押えやインターネットによる公売を強化するほか、徴収困難案件については、三重地方税管理回収機構と連携し、より強力なバックアップ体制のもとで、滞納処分の強化に取り組んできました。

また、近年では、納税意思はあるものの多重債務などにより納付が困難になるケースが増えていることから、松阪市消費生活相談窓口と連携し、多重債務者の負担軽減やひいては納税につながるような相談にも努めてきました。

このような取組を行った結果、数値目標として掲げた収入未済の毎年の徴収目標額に関して、ここ3年間においては目標達成できたものの、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24年度97.6%という結果で、目標の98.3%には至りませんでした。

今後も厳しい財政状況が続くことが予想される中では、引き続き収納率向上の取組は必須であり、特に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として、次のような取組を行っていきます。

◇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、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（情報媒体や地域に密着した啓発活動）
- 特別徴収の全事業所指定の実施（平成26年度より）
- 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、現年度分も含めて財産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

## ② 債権回収対策準備室の設置

市税収納率の向上のための取組としては、これまでのアクションプランに記載のとおり、明確な目標を掲げてきました。今後は、これまで市税を対象としてきた収納率向上の取組を他の債権にも拡大していき、市が取り扱う各種未収債権の回収機能を強化していきます。

ただし、債権の種類が多岐にわたることや、処分に裁判手続等が必要となる強制執行権のない債権もあることから、すぐに専門セクションを立ち上げるのではなく、債権回収対策準備室を設置し、弁護士等の専門職の登用の有無や扱う債権の種類などを検討しながら、導入を進めていきます。

## ③ 公有財産の売却や貸付などの実施

集中改革プランの取組期間であった平成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ながら、平成18年度からは一般競争入札等により未利用地12筆の売却を実施し、約1億870万円の財源を確保しました。

また、市庁舎などの公共・公用施設に自動販売機を設置することによる使用料収入については、設置業者の募集・選定方法を一般競争入札方式に変更することにより、大幅に使用料収入が増加し、平成22年度からの4年間で約2,840万円の財源を確保しました。

今後は、これまでの取組をさらに充実したものにするため、次のような取組の視点のもと、新たな財源確保についても検討していきます。

◇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、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のほか、住民協議会などによる地域

福祉の充実や地域の活性化に寄与する取組に対しては、有償・無償貸与や譲渡などを行うことにより有効活用を図ります。

◇公有財産である公共・公用施設について、施設の複合化や再配置、老朽化した施設の統廃合などのマネジメントを行ない、維持管理コストの軽減に努めます。

#### ④ 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。有料広告事業の導入以降、10項目（ネーミングライツを除く）で広告掲載事業主の募集を行い、6年間で約2,400万円の財源を確保するとともに、封筒作成費用を削減する手法として、広告を掲載する代わりに無償で窓口等において使用する封筒を提供してもらう取組を行っています。

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、次のような取組の視点のもと、有料広告の掲載への取組に加えて、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、他市の取組や市場の動向を踏まえて、募集方法や掲載価格を再考するとともに、新たな広告媒体の発掘を行っていきます。

◇民間事業者などからの提案を積極的に受け付け、民間のアイデアを最大限に活用するとともに、費用対効果を検証した上で担当職員の事務負担軽減のためにも、代理店方式の導入を検討します。



《各種広告封筒》



《広報まつさか》

## ⑤ ネーミングライツ（施設命名権）の導入

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）の導入を開始しました。平成 24 年度にはスポーツ施設 3 施設にネーミングライツを導入し、240 万円の財源を確保しました。さらに、平成 25 年度からは文化施設にもネーミングライツを導入し、約 700 万円の収入を予定しています。

今後は、導入後の施設のメリット・デメリットを検証し、公共施設命名権導入の価値を把握し、引き続き自主財源確保の一手法として、積極的にネーミングライツの導入を進めていきます。また、すでにネーミングライツが導入されている施設については、パートナーと協調し、より魅力的に施設運営を展開することにより、施設利用料収入の増加にもつなげていきます。

## **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、今後も継続して取組を進めていきます。

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”を図ることを目指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**

#### **① 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。

#### **② 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な不

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。

### ③ 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。

### ④ 定期的な使用料見直しを実施する。

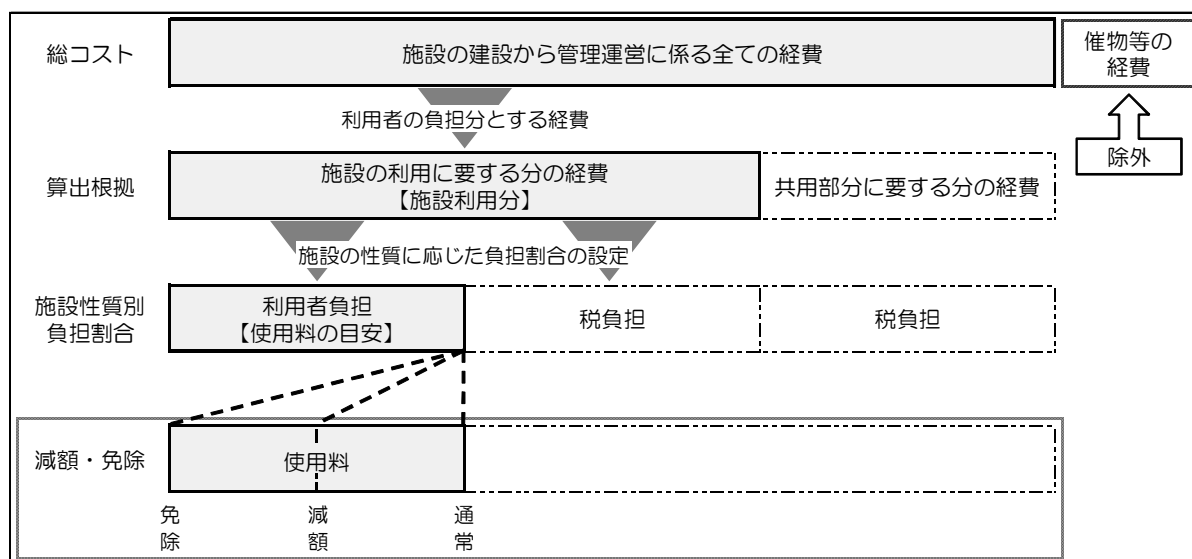
利用に必要な経費を使用料の算出根拠としている以上、社会情勢などによって変化する経費を的確に捉え、常に適正な使用料とするためにも、設定した使用料を長期間固定するのではなく、定期的に見直すことが必要になります。そのため、期間を定めて使用料の見直しを行います。また、基本的な方針についても、必要に応じて、適宜見直しを行うこととします。

### ⑤ 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組である「公共・公用施設の「施設仕分け」による最適管理」の取組と同時に、各個別の検討を進めていきます。

時期	平成 26 年度		平成 27 年度		平成 28 年度		平成 29 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"> <li>○ 庁内検討委員会設置</li> <li>・ 現状把握</li> <li>・ 「見直しに関する基本方針」の検討</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>○ 「見直しに関する基本方針」の策定</li> <li>○ 見直し対象施設の分析</li> <li>・ 見直し使用料の検討・設定</li> <li>○ 使用料見直しの実施</li> <li>・ 使用料見直しの公表・周知</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>○ 見直し対象施設の分析</li> <li>・ 見直し使用料の検討・設定</li> <li>○ 使用料見直しの実施、進捗状況の公表</li> <li>・ 使用料見直しの公表・周知</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>○ 使用料見直しの進捗状況の公表</li> </ul>	
					施設使用料の見直し			





## 松阪市行財政改革大綱アクションプラン

---

発行日 平成 26 年 3 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 経営企画部 経営企画課  
[TEL] 0598-53-4363  
[FAX] 0598-26-4030  
[Email] kei.div@city.matsusaka.mie.jp  
[松阪市 HP] <http://www.city.matsusaka.mie.jp>