

松阪市行財政改革推進方針

平成 29 年 3 月

松阪市

目次

第1章 はじめに

- 1. 合併後 10 年を経て . . . P.1
- 2. これまでの「行財政改革」の主な取組状況と成果 . . . P.2
- 3. 『松阪市総合計画』と「行財政改革」の関係 . . . P.4

第2章 「行財政改革」の必要性和基本的な考え方

- 1. 「行財政改革」の必要性 . . . P.7
- 2. 「選択と集中」による効率的で効果的な経営資源の活用 . . . P.11
- 3. 改めて「管理」から「経営」への再認識を . . . P.12

第3章 これからの「行財政改革」

- 1. 『松阪市行財政改革大綱』、『松阪市行財政改革大綱アクションプラン』を受け継いで . . . P.13
- 2. 「基本方針」と「改革の視点」 . . . P.13
- 3. 体系図 . . . P.15
- 4. 推進体制と計画期間 . . . P.16

第4章 具体的行動計画

I. 持続可能な市政運営の推進

- ①事務・事業の見直し . . . P.18
- ②公共施設マネジメント . . . P.21
- ③自主財源の確保と徴収強化 . . . P.27
- ④受益者負担の検証 . . . P.31

II. 公民連携と開かれた市政運営の推進

- ①民間活力の導入 . . . P.34
- ②市民参画・協働の推進 . . . P.37
- ③ICT を活用した情報化の推進 . . . P.41

III. 合理的で質の高い市政運営の推進

- ①ワーク・ライフ・マネジメント . . . P.45
- ②機能的な行政組織 . . . P.50
- ③「職員力」の強化 . . . P.53

行財政改革とは…

人口減少やライフスタイルの多様化等、市を取り巻く社会情勢の変化に対応し、将来にわたって安定した質の高い行政サービスを実施するために、市全体で取り組む改革です。

第1章 はじめに

1. 合併後 10 年を経て

平成 17 年 1 月 1 日に 1 市 4 町が合併してから 10 年以上が経過しました。

三重県のほぼ中央に位置し、東西 50km、南北 37km と東西に長く延びる本市は、総面積 623.58 km² を有しており（三重県全面積の約 10.8%に相当、県内 2 位）、現在、この広大な市域に、16 万人余りが暮らしています。

本市は、南三重の中心都市として更なる発展が期待されていますが、市を取り巻く環境は、全国の地方公共団体と同様、今後も大きく変化していくと予想されています。

人口減少と少子高齢化は進行し続け、生産年齢人口（15 歳～64 歳）の減少による税収の減少や、社会保障関連経費の増加がますます加速することが見込まれています。

また、市町合併時から続いてきた「普通交付税¹の算定の特例（合併算定替²）」期間の終了に伴い、平成 27 年度から平成 32 年度にかけて交付額が段階的に減額され、平成 32 年度には、平成 26 年度と比べ、普通交付税の交付額は約 10 億円の減額となる見込みです。

これに加えて、現在市が保有している公共施設のうち、築 20 年を超える施設の延床面積の合計が、総延床面積の 8 割を占めており、今後、建替えや改修等の必要性があります。

このような状況において、安定した市政運営と、質の高い行政サービス提供を実現するためには、これからの「行財政改革」の方向性を明示し、体系化することで、計画的な取組を推進していくことが求められています。

市が、今後「行財政改革」を推進するための方針として、『松阪市行財政改革推進方針』を策定します。

¹普通交付税

地方交付税（国が徴収する所得税、法人税、酒税、消費税、地方法人税の中から、地方公共団体間の財源の不均衡を調整し、どの地域に住む国民にも一定の行政サービスを提供できるよう、一定の合理的な基準によって配分される、地方の固有財源。）の内、特別交付税（緊急時や災害時に交付する。地方交付税総額の 6%。）を除いたもの。

²合併算定替

合併後一定期間（最大 10 年）は、合併前の市町ごとに算定される額の合計額を下回らないよう普通交付税を割り増して算定する特例（本市においては、旧松阪市、嬉野町、三雲町、飯南町、飯高町の 5 市町にこれまで交付されていた普通交付税の合計額を下回らないよう、交付額が割り増された。）。その後 5 年間で激変緩和期間とし、交付額は段階的に減額され、最終的には交付額の算定基準は一本化される（一本算定という）。

2. これまでの「行財政改革」の主な取組状況と成果

【「行財政改革」の方針等】

名 称	基本方針	内 容
『松阪市行財政集中改革プラン』 (平成 18 年 3 月策定)	<ul style="list-style-type: none"> ・ 財政の健全化 ・ 人事・給与の適正化 ・ 民間委託の推進 ・ 政策形成能力の向上 ・ 組織機構の効率化 	財政の健全化を柱とし、可能な限り具体的な目標を設定しながら、地方分権時代にふさわしい効率的で効果的な行政運営の実現をめざした。
『松阪市行財政改革大綱』 『松阪市行財政改革大綱アクションプラン』 (平成 23 年 11 月策定) (平成 26 年 3 月改訂)	<ul style="list-style-type: none"> ・ 事務・事業などの見直し ・ 公共・公用施設の「施設仕分け」による最適管理 ・ これからの松阪市行政のあり方の検討 ・ 定員管理の適正化と人材育成 ・ 自主財源の確保と公平な受益者負担の検証 	集中改革プランを継承しつつ、「持続可能な市政運営の実現による市民のための改革」をめざし、「行政主体の自治」から、「市民主体への自治」への発想の転換を掲げた。

【主な取組と成果等】 ※年号表記は年度を表す

取 組 名	実施期間	主 な 内 容
財政の健全化	H19 H19	<ul style="list-style-type: none"> ・ 『財政健全化計画』策定（計画期間：H19～H28） ・ 『公営企業経営健全化計画』策定（計画期間：H19～H23）
定員管理の適正化と 人材育成	H22 H22 H24 H24～ H27	<ul style="list-style-type: none"> ・ 『松阪市人材育成基本方針』策定（※H27 に改訂し、H31 までに計画延長） ・ 『松阪市特定事業主行動計画』策定（※H28 に改訂し、H33 までに計画延長） ・ 「職場のハラスメント防止に関するガイドライン」策定 ・ 人事評価制度の導入（H27 以降は全職員対象） ・ 『松阪市定員適正化方針』策定
民間委託の推進	H18～ H25～ H26 H27～	<ul style="list-style-type: none"> ・ 公共施設への指定管理者制度³導入（H28.4 現在 29 施設） ・ 松阪競輪の包括業務委託導入 ・ 『松阪市 PFI⁴活用指針』策定 ・ 「松阪市ジョイントパートナー制度」（民間提案制度）実施（H27 募集：9 提案）
事務・事業の見直し	H19～ H21～ H22～H24 H28	<ul style="list-style-type: none"> ・ 「松阪市行政経営品質改善委員会」設置 ・ 「部局長の『政策宣言』」 ・ 「事業仕分け」を実施（対象 91 事業中 6 事業を廃止） ・ 「行政事業の総点検」を実施、次年度予算へ反映

³指定管理者制度

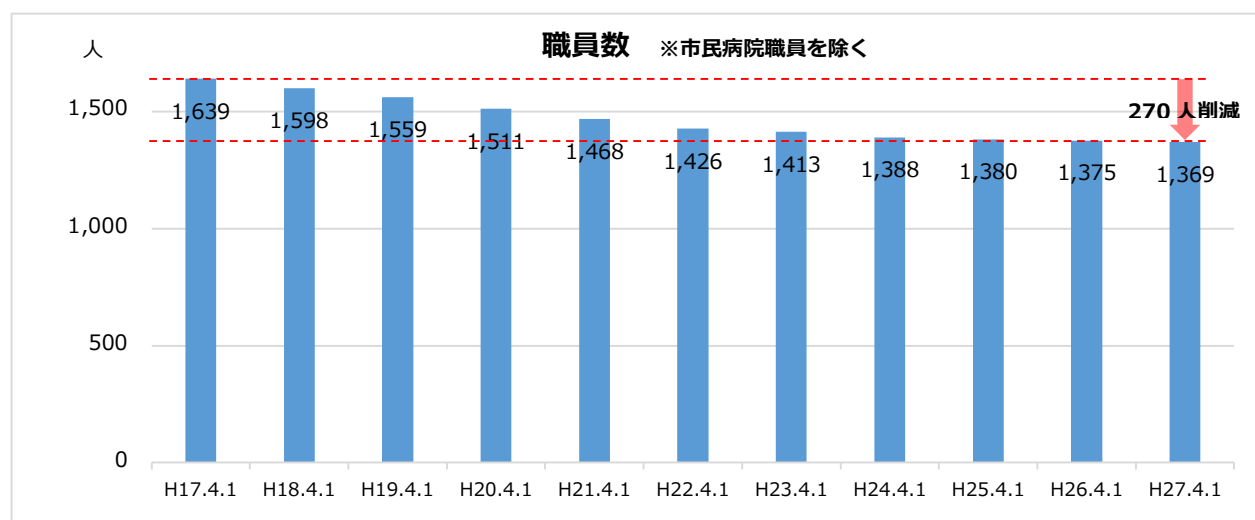
平成 15 年 9 月に地方自治法が一部改正され、これまでは市が直接管理運営を行うか、市が出資する法人や公共的団体などに管理運営を委託していた市の公共施設（※ここでは、住民の福祉を増進する目的をもって、住民の利用に供するために地方自治体が設ける施設をいい、地方自治法上は、「公の施設」と呼ぶ。）について、民間事業者を含めた幅広い団体に管理運営を任せられるようになった。この公共施設の管理運営を任せられる事業者のことを指定管理者という。

⁴PFI (Private Finance Initiative)

「民間資金等の活用による公共施設等の整備等の促進に関する法律（PFI 推進法）」に基づき、公共施工等の設計、建設、維持管理及び運営に、民間の資金とノウハウを活用し、公共サービスの提供を民間主導で行うことで、効率的かつ効果的な公共サービスの提供を図るという考え方。

地域主体の地域づくり	H18~H24 H26~ H27	<ul style="list-style-type: none"> ・全市域に43の「住民協議会」設立 ・住民協議会の「地域計画」策定（H28.4 現在 38/43） ・「松阪市住民協議会条例」施行
公共施設マネジメント ⁵	H24~ H26~ H27 H27~ H28 H28 H28~	<ul style="list-style-type: none"> ・「施設カルテ」作成 ・市民協議会の開催（H26.10『市営住宅のあり方市民協議会』、H27.11『文化センターのあり方市民協議会』、H29.2『小・中学校施設のあり方市民協議会』） ・『松阪市公共施設白書』策定 ・「公共施設マネジメント基金」設置（H28.3 現在高：2,511,788,662円） ・『松阪市公共施設等総合管理計画』策定 ・『個別施設計画』策定 ・「固定資産台帳」整備
自主財源の確保 ※累計はH28.3まで	H18~ H19~ H20~ H22~ H24~ H27~	<ul style="list-style-type: none"> ・一般競争入札等による公有財産売却や貸付（累計：13件 109,419,692円） ・有料広告事業（累計：44,655,700円） ・ふるさと応援寄附金（累計：191,214,565円） ・自動販売機設置事業者公募入札（累計：38,347,769円） ・ネーミングライツ⁶事業（累計：23,960,539円） ・松阪市クリーンセンターによる売電（累計：216,679,000円）

【職員数の推移】



資料 職員課

⁵公共施設マネジメント

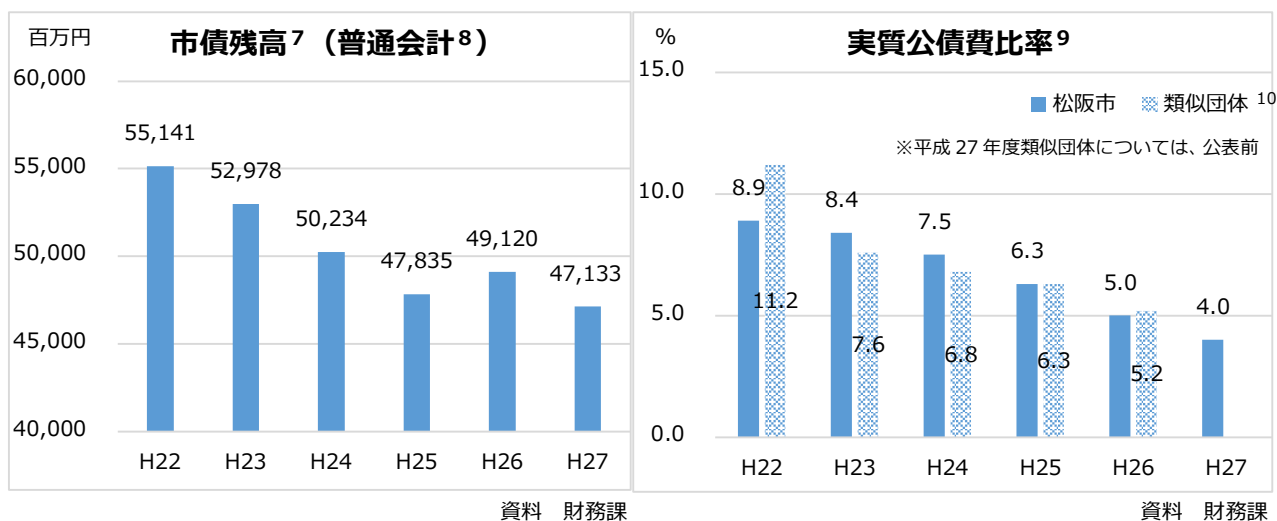
高度経済成長期に整備された公共施設の老朽化、少子高齢化による人口構造の変化に伴う施設需要の変化、災害時の避難所としての機能整備等の喫緊の課題に対応するため、地方公共団体等が保有し、又は借り上げている全公共施設を、自治体経営の視点から総合的かつ統括的に企画、管理及び利活用する仕組み。

⁶ネーミングライツ（命名権）

ここでは、公共施設等に愛称を付与する権利及びこれに付帯する諸権利等（パートナーシップ）をいう。（※愛称とは、一般的な呼称として用いられる名称をいい、市の条例等で定める正式な施設名を変更するものではない。）

平成30年7月現在、「さんざんアリーナ（松阪市総合体育館）」、「竹輝銅庵 CHIKKIDOUAN モーモースタジアム（松阪公園グラウンド）」、「松阪牛の里オーシャンファーム武道館（松阪市武道館）」、「クラギ文化ホール（松阪市民文化会館）」、「農業屋コミュニティ文化センター（松阪コミュニティ文化センター）」の5施設に導入している。

【財政指標の健全化】



3. 『松阪市総合計画』と「行財政改革」の関係

これからのまちづくりの方向性を示す『松阪市総合計画～住みやすさ進行中！バージョンアップ松阪～（以下『総合計画』という。平成28年度策定。）』において、市がめざす10年後の将来像を「ここに住んで良かった・・・みんな大好き松阪市」と決めました。

この将来像を実現するためのひとつの手段として、「市民のための市役所（行政経営）」という政策を掲げており、全ての事務・事業について、「行財政改革」の取組による、効率的で効果的な実施と政策の実現をめざしています。

『総合計画』に掲げるすべての政策・施策を実現させていくためには、「誰のため、何のため」という視点に立って、社会情勢の変化や市民ニーズに柔軟に適応し、限りある経営資源¹¹を効率的で効果的に活用することで、市政運営を持続可能なものにしていくことが、「行財政改革」に求められる役割です。

⁷市債残高

市が発行する地方債（公共施設や公園、道路、河川などの整備に充てた借入金。市債という。）の返済残高。

⁸普通会計

地方公共団体の会計のうち、地方公共団体の経営する公営企業、国民健康保険事業、後期高齢者医療事業、介護保険事業、収益事業、農業共済事業、交通災害共済事業及び公立大学附属病院事業に係る会計（地方公営事業会計）を除いた仮想の会計。地方公共団体ごとに各会計の範囲が異なり、財政状況等の比較が困難であるため、同一条件下での地方公共団体の財政比較を行う際に用いる。

⁹実質公債費比率

地方公共団体の収入に対する借金返済（公債費）の割合を示す、地方公共団体財政の健全性を図る指標のひとつ。地方公共団体は事業等を行う際に、原則自由に起債することができるが、実質公債費比率が18%を超えると、起債（地方債を発行すること。）するために国や都道府県の許可が必要になり、25%を超えると起債できる事業が制限される。

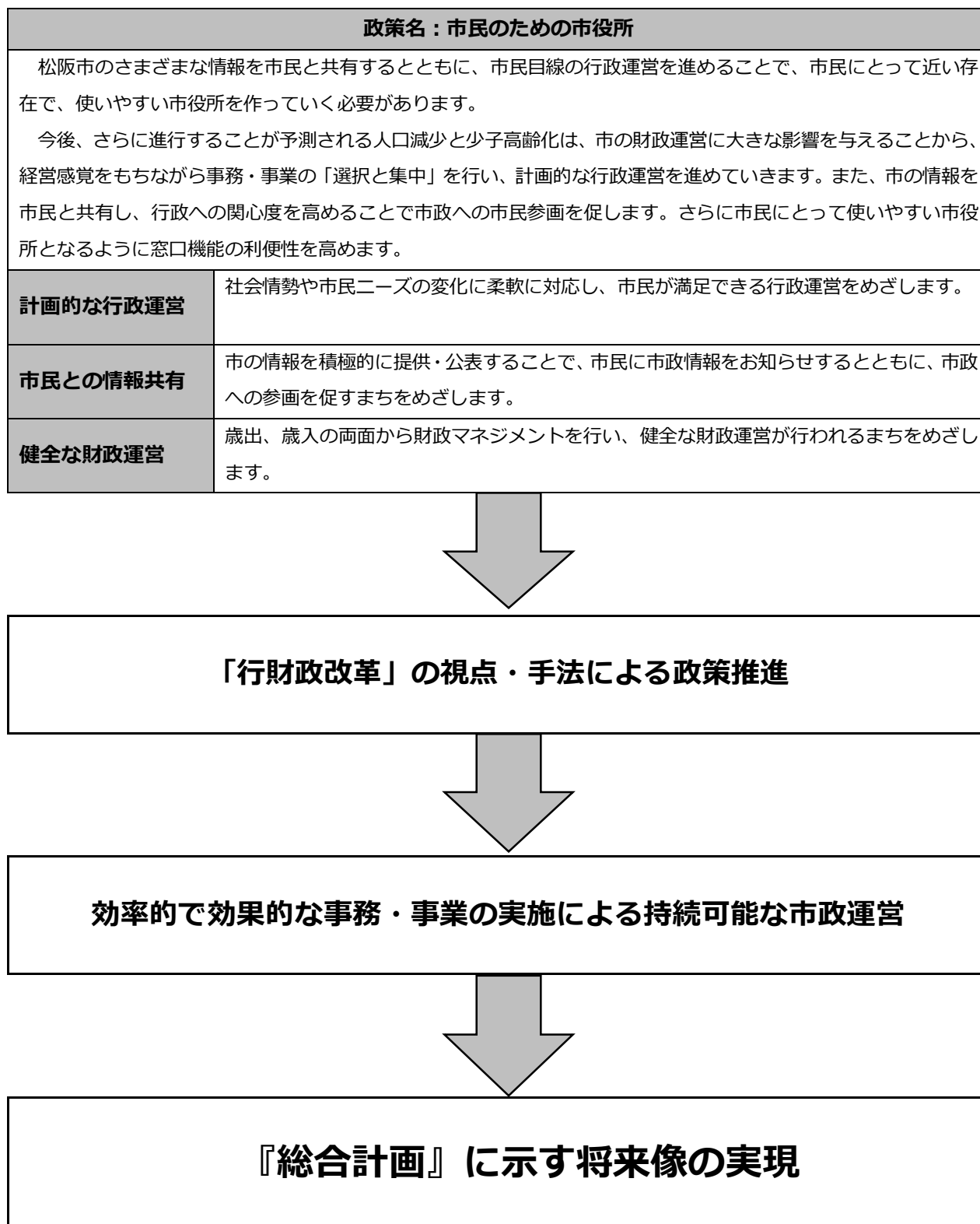
¹⁰類似団体

総務省による市区町村の分類において、本市と同区分に属する市区町村をいう。全市区町村を指定都市、中核市、特例市、特別区、その他の一般市、町村に区分し、その他の一般市と町村については人口と産業構造に応じ、さらに区分する。その他の一般市は16類型に、町村は15類型に区分される。本市は「一般市 IV-1」という区分に属しており、県内の類似団体としては、鈴鹿市、津市がある。

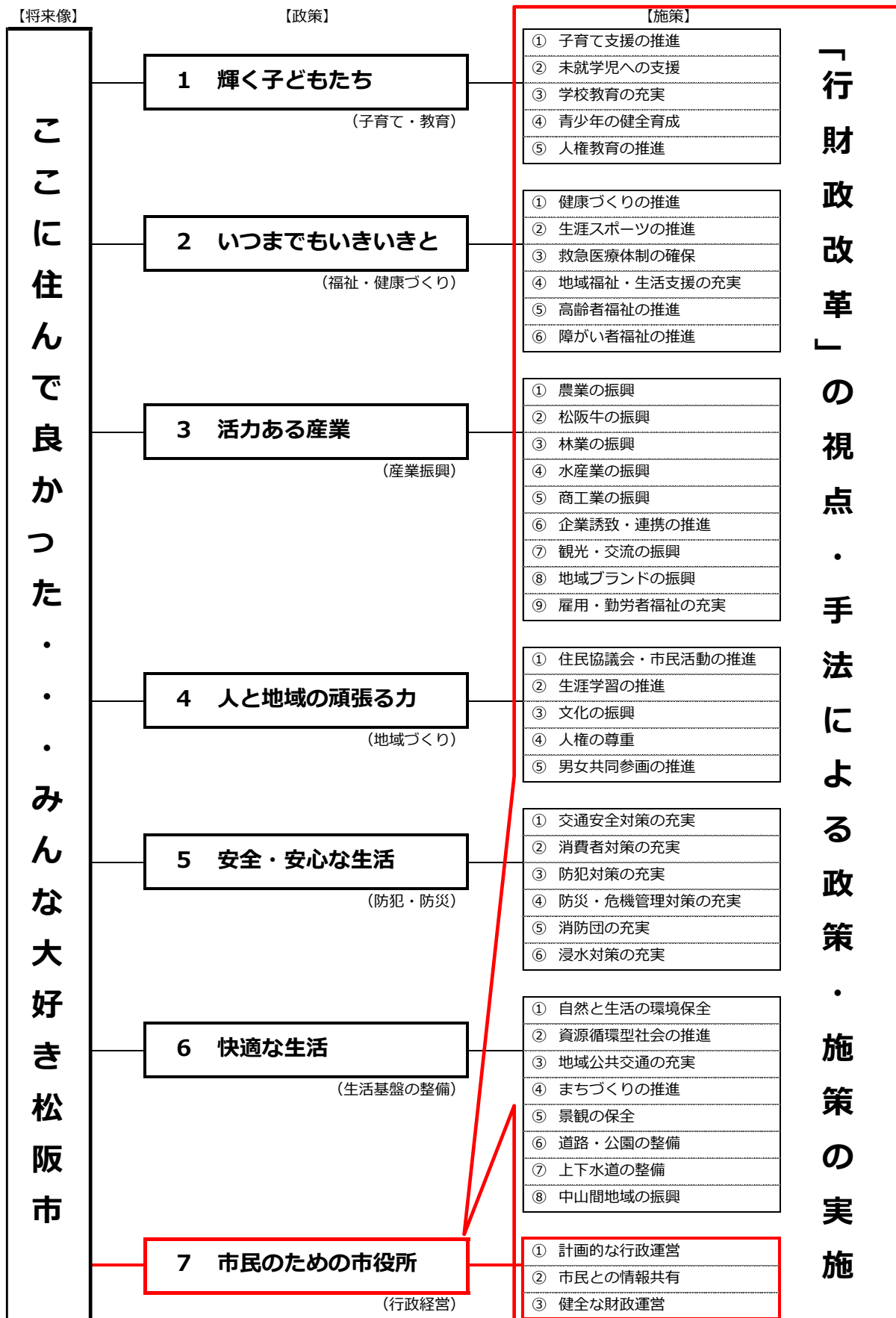
¹¹経営資源

経営を行う際に不可欠な、「ヒト」、「モノ」、「カネ」といった有形財産と、「情報（知的財産）」、「時間」などの無形財産の総称。

【『総合計画』における「行財政改革」の位置づけ】



【『総合計画』体系と「行財政改革」の関係図】

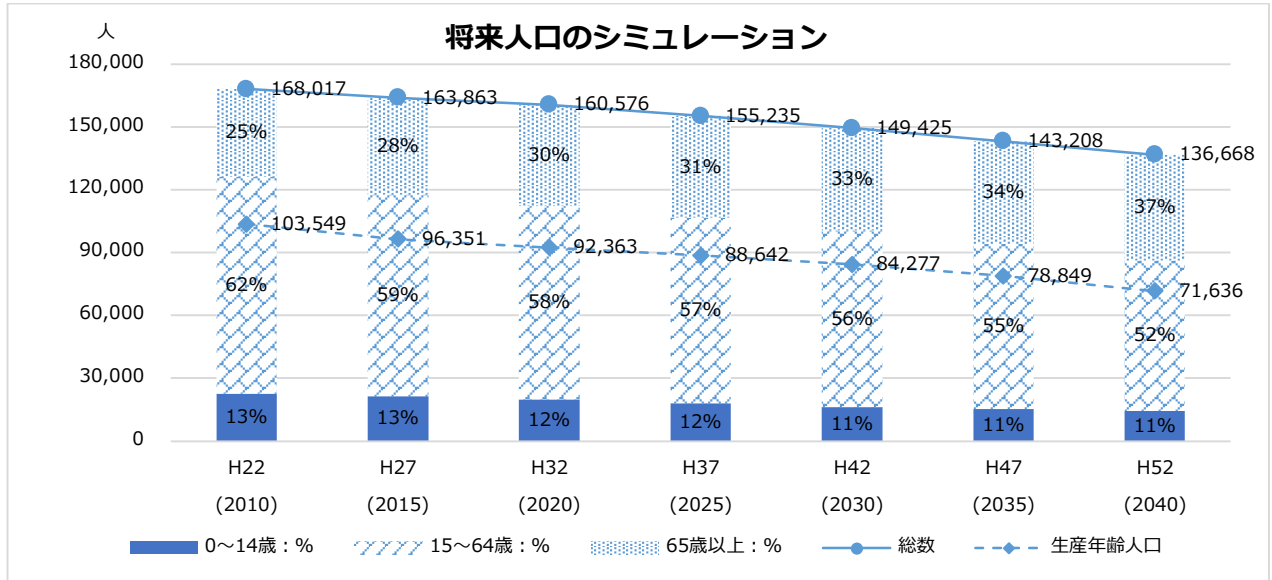


第2章 「行財政改革」の必要性と基本的な考え方

1. 「行財政改革」の必要性

(1) 生産年齢人口の減少

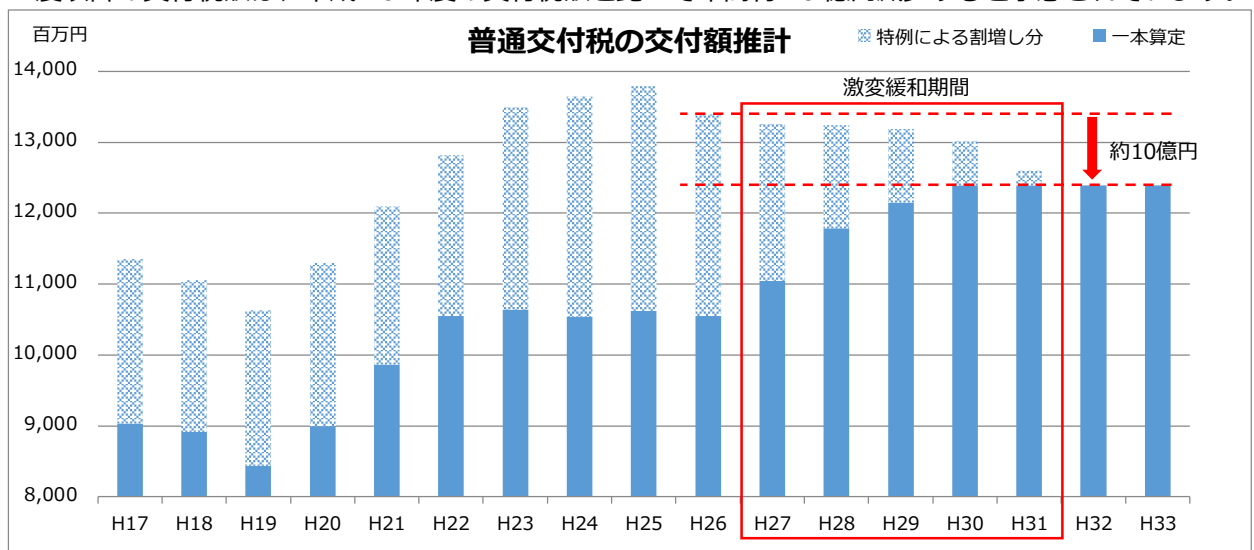
人口減少と少子高齢化の同時進行により、生産年齢人口（15歳～64歳）の減少が加速し、税収の減少が予想されます。



資料 経営企画課

(2) 普通交付税の合併算定替終了

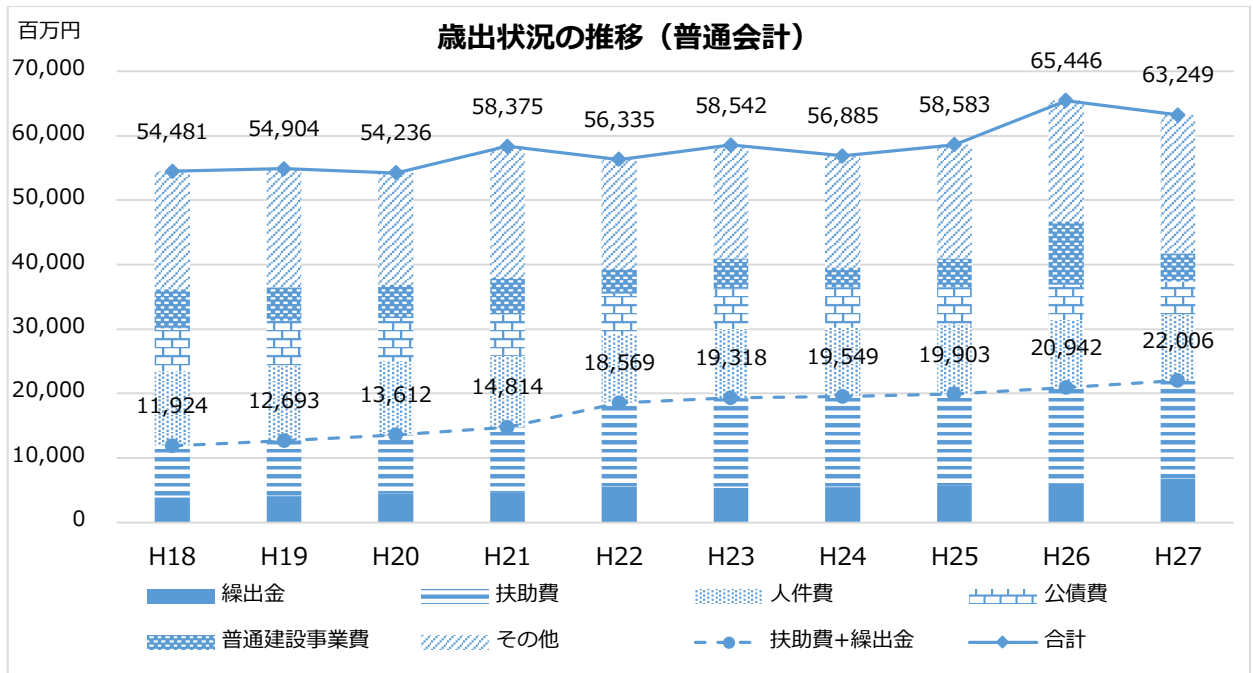
合併後10年間は、旧市町が存続したものとみなして「普通交付税の算定の特例（合併算定替）」が適用されていましたが、平成27年度から5カ年の激変緩和期間に入り、この期間が終了する平成32年度以降の交付税額は、平成26年度の交付税額と比べて年間約10億円減少すると予想されています。



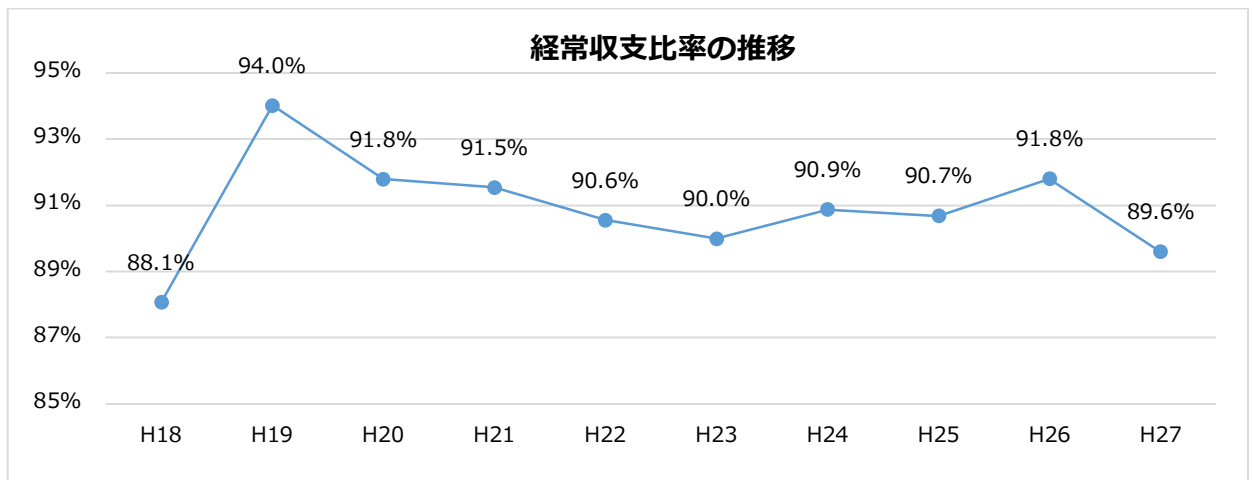
資料 財務課

(3) 扶助費・繰出金の増加

高齢化等の社会情勢を反映して扶助費¹や繰出金²が増加傾向にあり、経常収支比率³が高止まりして
います。



資料 財務課



資料 財務課

¹扶助費

社会保障制度の一環として、生活困窮者、児童、高齢者、心身障がい者等を援助するために要する経費。※現金給付のみならず、物品の提供に要する経費も含まれる。例) 生活保護費、児童手当等

²繰出金

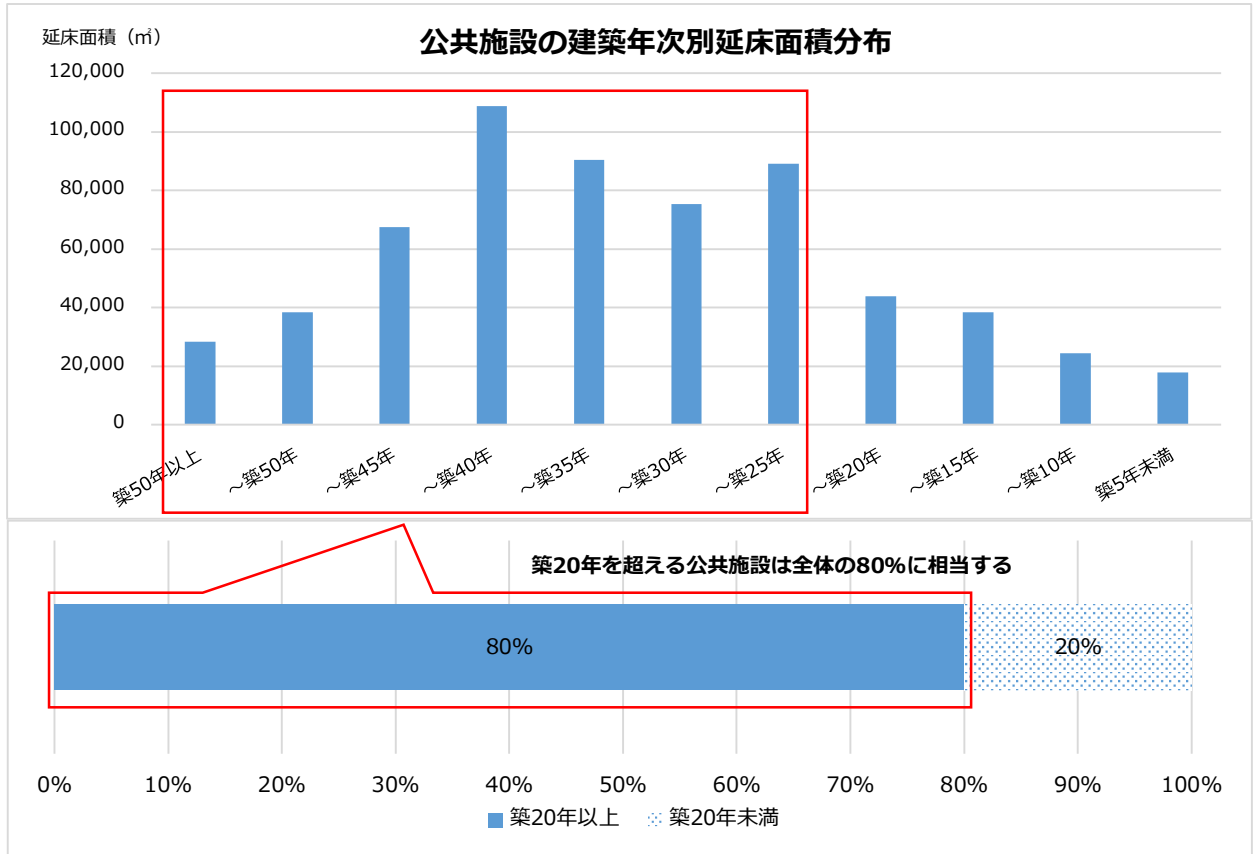
国民健康保険事業、介護保険事業、後期高齢者医療事業等、地方公営事業会計部門の運営に関し、各種保険料(税)等による歳入では不足する分を、普通会計から補てんするための負担金。

³経常収支比率

地方税や地方交付税などの一般財源の歳入に対する、人件費や扶助費、公債費等の縮減することが容易でない経費(義務的経費)の割合。この値が高いほど、自由に使える財源の割合が少なくなり、「財政の弾力性が低い」状態となる。

(4) 公共施設の老朽化

昭和40年代から平成初期にかけて集中して建設されてきた公共施設等について、築20年以上経過する施設の延床面積が、市の保有する施設の総延床面積の80%となり、建替え、改修等が必要な状況となってきています。



資料 公共施設マネジメント推進室

(5) 市を取り巻く社会情勢

- ・時代に対応した行政サービスの提供

価値観・ライフスタイルの多様化や外国人居住者の増加、ICT⁴の発展等によって、市民のニーズも大きく変化しています。行政に求められる役割を的確に捉えつつ、時代の変化に応じた行政サービスの提供が必要です。

- ・大規模災害への備え

発災が確実視されている南海トラフ地震をはじめ、近年多発している大規模な風水害等による被災を想定し、どのような状況でも、行政の果たすべき役割が十分に機能する体制を整えておかなければなりません。

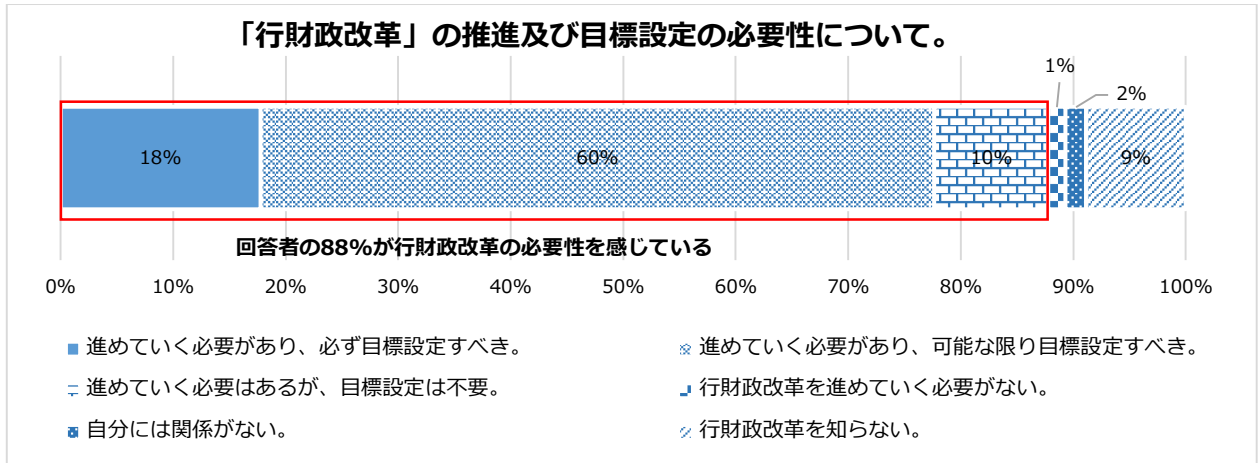
⁴ICT (Information and Communication Technology)

情報通信技術の略称。日本ではインターネット技術などを利用した情報通信技術を総称して「IT (情報技術)」と表現することが定着しているが、国際的には「ICT」が一般的である。

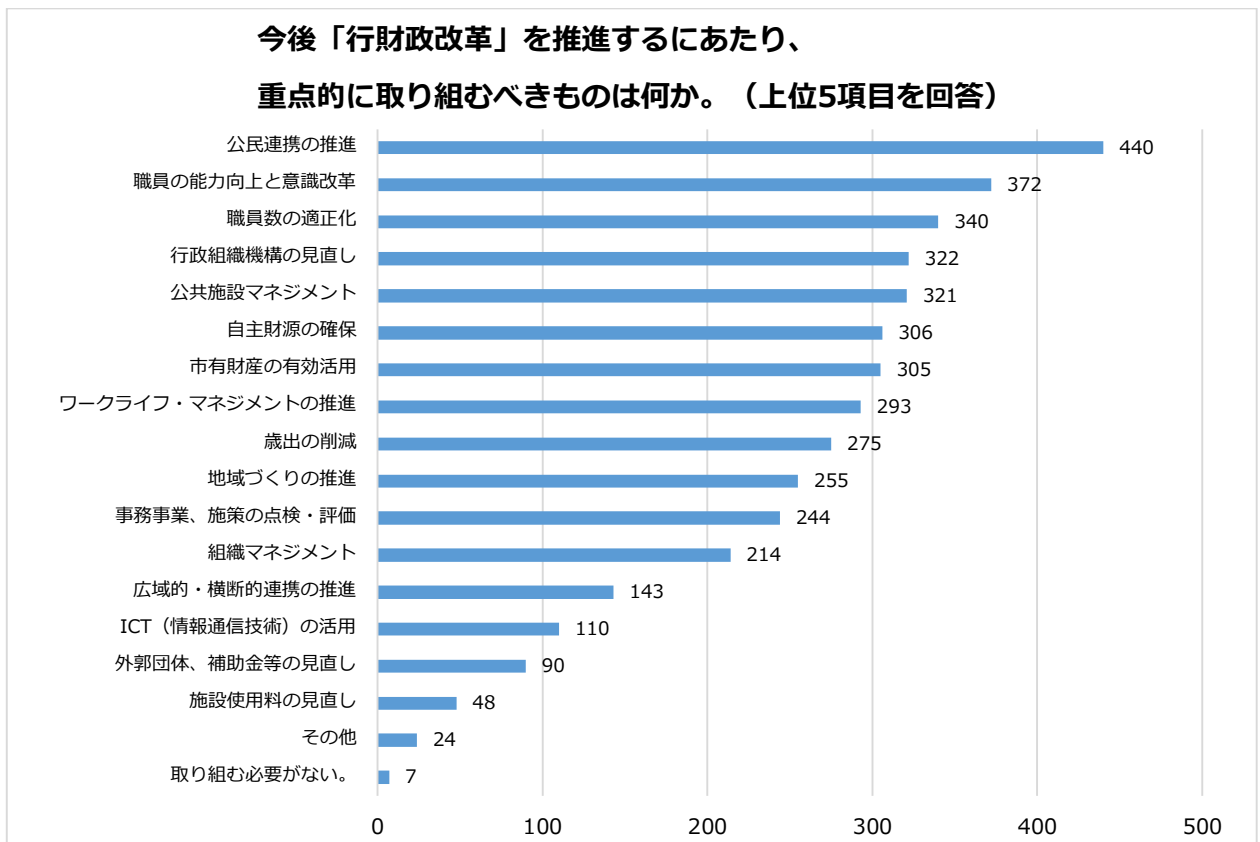
(6) 職員の意識調査結果

本市職員を対象に実施した『行財政改革』に関するアンケート（調査期間：平成28年6月14日～7月5日、回答数：862件、回答率：61.5%）において、「行財政改革を推進する必要性」については、回答者の88%が「行財政改革を進めていく必要がある」と回答しています。

また、「今後『行財政改革』を推進するにあたり、重点的に取り組むべきものは何か。」という設問の回答結果については、市役所全体として取り組むべき、重要度の高い事項と捉え、本方針策定の手がかりのひとつとしています。



資料 経営企画課『行財政改革』に関するアンケート結果より抜粋



資料 経営企画課『行財政改革』に関するアンケート結果より抜粋

2. 「選択と集中」による効率的で効果的な経営資源の活用

ここまで示してきたように、生産年齢人口（15～64歳）の減少と普通交付税の減額により、本市の歳入は今後減少し、また、公共施設の老朽化への対応等のため、歳出は増加していくことが予想されます。

加えて、刻々と変化する社会情勢等に対応するため、市のサービス（事業）は年々増加傾向にあります。

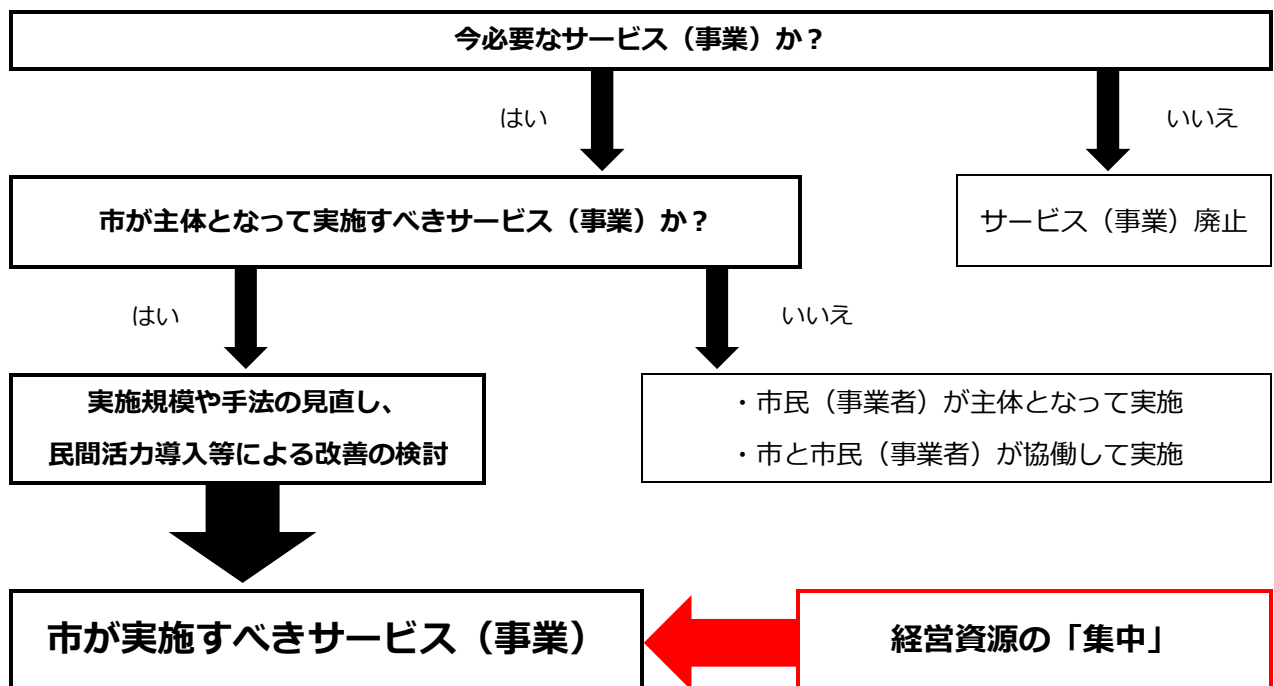
このような状況のなかで、持続可能な市政運営を実現していくためには、限りある経営資源を効率的で効果的に活用していくことが重要です。

今後も増加が見込まれる市のサービス（事業）すべてを現在の経営資源で実施していくことは困難であり、「今必要なサービス（事業）か?」、「市が主体となって実施すべきサービス（事業）か?」、「実施規模や手法の見直し、民間活力導入等による改善の余地はないか?」という視点から市のサービス（事業）を分類し、見直しを行うことで、「市が実施すべきサービス（事業）」を見極める必要があります。このように、市が持てる経営資源を集中的に投入することで、サービス（事業）の効率性や効果を高めることにつながります。

なお、すでにその役割を終えたと判断できるサービス（事業）については廃止を進め、そこに費やしていた経営資源を他のサービス（事業）に注ぎます。

また、市が主体とならなくとも、「市民（事業者）が主体となり実施できる」、あるいは「市民（事業者）と市が協働で実施できる」ものについては、事業者等への市場開放や市民団体等との連携強化を進め、市全体で地域のサービスを支えていく仕組みづくりが必要です。

【「選択と集中」による行政サービスの見直しイメージ】



3. 改めて「管理」から「経営」への再認識を

平成の大合併等による地方分権の進展に伴い、地方行政は、それまでの国や県の制度やルールに則った量的・画一的な行政サービスを中心としたものから、「住民のための自治」への転換と、合併によるスケールメリット⁵を有効にするため、地方自治体には、合併により肥大化した行政組織を早期にスリム化・効率化することが求められました。また、同時期にNPM⁶の考え方が広く浸透したことで、これまでの管理中心の行政運営から、民間手法を導入した、「行政経営」の考え方を取り入れる自治体が現れ、行政組織のスリム化・効率化の動きが一層加速しました。

本市においても、合併から現在まで、「職員数の削減」や「財政健全化」等による行政組織のスリム化・効率化に取り組んできましたが、長引く景気低迷や少子高齢化等に起因する財源不足や、公共施設等の老朽化、大規模災害への備えの必要性、市民ニーズの変化等、高度化・多様化する行政課題に対応していくために、改めて「行政経営」について見直すことが重要です。

行政が民間の「経営」ノウハウから学ぶべきことは多々ありますが、特に重要なのは、「顧客本位」と適切な「業績評価」です。行政にとっての「顧客」とは、いうまでもなく「市民」であり、すべての職員が「市民本位」に立ち、現状の行政サービスや事務・事業をより良くしようと日々考えていくことが、質の高い行政サービスの提供につながります。

これに加えて、現状の行政サービスや事務・事業の良し悪しを判断するには、客観的な基準が必要です。市では、国が整備を進めている「統一的な基準による地方公会計」の整備に基づく、発生主義会計⁷による財務書類の導入を進めています。全国の自治体が同一の基準で財務書類を作成するため、自治体間の財政状況等の比較が容易になるほか、発生主義会計による財務書類を活用することで、現金主義会計⁸だけでは見えにくかったストック⁹情報やコスト情報が数値化され、行政サービスや事務・事業の客観的評価が可能になることから、新たな視点として活用していきます。

また、経営資源の効率的で効果的な活用及び自活という観点から、公共施設等の副次的活用等をはじめ、民間事業者と協働して事業を展開するなど、新たな財源の創出を推進していきます。

⁵スケールメリット

生産規模や生産量を高めるほど、固定費が分散されて製品単位当りの平均コストが減少し、競争上有利になるという効果。市町合併においては、自治体規模の拡大により、政策や市政運営がより効率的で効果的になることが期待された。

⁶NPM (New Public Management)

民間企業における経営手法等を積極的に導入することによって、効果的で効率的な行政運営を行い、質の高い行政サービスの提供を実現しようとする考え方。昭和50年代半ば以降、欧米諸国において形成された。民営化、民間委託の活用や、行政評価手法等が提言されている。

⁷発生主義会計

現金の受け渡し時期に関わらず取引の確定時点で収益と費用を認識する会計原則（⇔現金主義会計）。現金主義会計だけでは困難である、資産や負債を総体的に把握することで、将来的な負担に基づく行政評価や施設管理等が可能となる。本市においては、現金主義会計を補完する資料として活用を予定する。

⁸現金主義会計

収益と費用を現金の受け渡しの時点で認識する会計原則（⇔発生主義会計）。

⁹ストック (Stock)

ここでは、ある一時点における資産・負債・資本の量をいう（⇔フロー (Flow)）。

第3章 これからの「行財政改革」

1. 『松阪市行財政改革大綱』、『松阪市行財政改革大綱アクションプラン』を受け継いで

平成26年3月に改訂した『松阪市行財政改革大綱（以下「大綱」という。）』では、これからの「行財政改革」を“松阪市の持続可能な市政運営をめざした市民のための改革”と位置づけ、『税金を投入すべきもの』を見極める、「市民の自治力への期待」、「合理的で質の高い仕事を追求する」という3つの「基本的な考え方」のもと、5つの「基本方針」¹を定め、『松阪市行財政改革大綱アクションプラン（以下「アクションプラン」という。）』に、具体的な行動計画をまとめました。

これからの「行財政改革」については、『大綱』、『アクションプラン』の考え方や取組の姿勢は変わらないものの、今回の新たな『総合計画』策定にあわせ、市の「行財政改革」に対する方針を再整理し、新たな視点を加味した『松阪市行財政改革推進方針』を策定します。

同時に、本方針を『総合計画』に示す将来像を実現する」ための方針と位置付けます。

2. 「基本方針」と「改革の視点」

『松阪市行財政改革推進方針』では、「大綱」、「アクションプラン」の考え方を継承しながら、「「選択と集中」による経営資源の効率的で効果的な活用」、「管理」から「経営」への再認識」というテーマのもと、「持続可能な市政運営の推進」、「公民連携と開かれた市政運営の推進」、「合理的で質の高い市政運営の推進」という3つの「基本方針」を掲げます。

同時に、新たな行政課題や市民ニーズに対応するため、「ワーク・ライフ・マネジメント²」や「公共施設マネジメント」、「ICTの利活用」といった新たな視点を加味して、「基本方針」の骨格を成す、10項目の「改革の視点」を定め、これらに基づき具体的な取組を進めます。

また、それぞれの「改革の視点」については、「現状と課題」、「めざす姿」、「具体的取組」と体系立てて整理し、「取組スケジュール」を図示することで、年度ごとの進捗目標を視覚的に確認し、目標達成に努めます。

なお、それぞれの取組については、数値化できるものは数値目標を設定していますが、数値化することが適切でない取組については、それぞれに策定する計画や委員会等の協議内容等、年度ごとに到達点を設けるよう努めています。

¹「大綱」における5つの「基本方針」

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

²ワーク・ライフ・マネジメント

仕事以外（社会、地域、家庭、ボランティア、自己研鑽、趣味など）の活動を通じて私生活を充実させることで、心身の健康が保たれ、同時に、仕事以外で得た知識や経験を、仕事に活かし成果を挙げるという好循環を生み出すために、仕事を含めた人生のあり方をマネジメントし、「生活と仕事の調和」をめざす考え方。

I. 持続可能な市政運営の推進

改革の視点	
①事務・事業の見直し ②公共施設マネジメント ③自主財源の確保と徴収強化 ④受益者負担の検証	<p>将来にわたり、安定した市政運営を実現するためには、必要なサービスの「選択と集中」を行うとともに、「効率的で効果的に」提供していくことが重要です。</p> <p>市が実施する事務・事業について、毎年見直していくことはもちろん、喫緊の課題である「公共施設マネジメント」についても、将来世代への負担も鑑みながら実効性とスピード感を持って取り組んでいく必要があります。</p> <p>同時に、公有地の売却や貸付、各種広告事業とネーミングライツ、ふるさと応援寄附金等、市が保有する財産等を最大限利用した自主財源の確保や、市税や税外債権による安定した収入の確保に取り組みます。</p> <p>加えて、受益者負担の視点からの施設使用料及び手数料についての検証等を行います。</p>

II. 公民連携と開かれた市政運営の推進

改革の視点	
①民間活力の導入 ②市民参画・協働の推進 ③ICTを活用した情報化の推進	<p>「限りある経営資源を効率的で効果的に活用する」ためには、「行政」と「市民（事業者）」がそれぞれの役割を理解した上で協働し、「最少の経費で最大の効果」を得ることが求められます。</p> <p>このためには、ICT等を活用した情報化の推進と、窓口業務等をはじめとし、行政内部の業務実施方法等の検討に加え、現在行政が担っている事業に対する、「市民（事業者）」の視点からの提案についても傾聴していくことが必要です。</p> <p>同時に、住民協議会や自治会等をはじめとする地域団体、NPOとのコーディネート機能の充実等を図り、「公民連携」を推進します。</p>

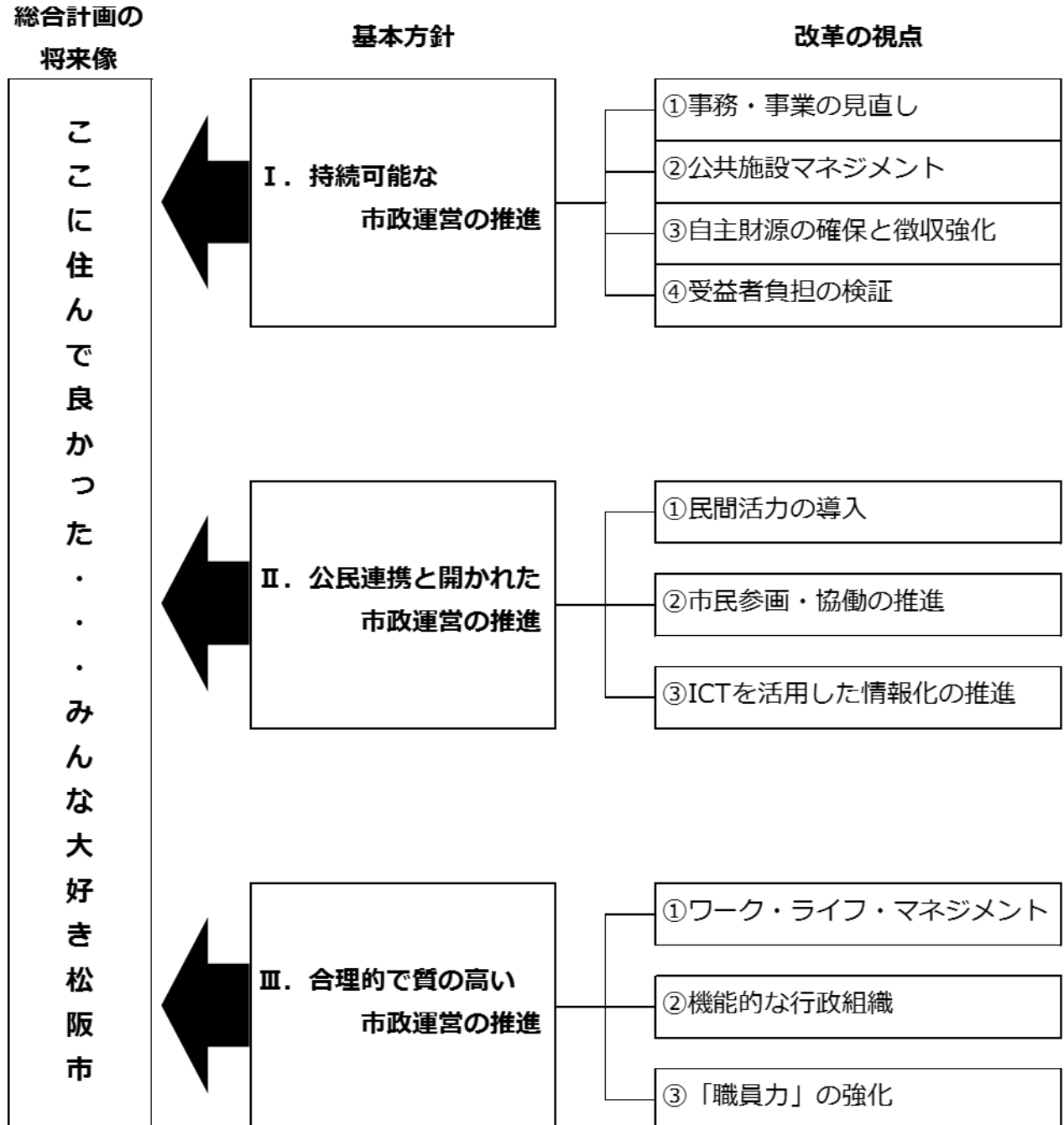
III. 合理的で質の高い市政運営の推進

改革の視点	
①ワーク・ライフ・マネジメント ②機能的な行政組織 ③「職員力」の強化	<p>市民の大切な税を財源とした行政サービスは、市民にとって利用しやすく、質の高いものでなければなりません。</p> <p>そのために、すべての職員が、現状の行政サービスに対して、「誰のため、何のため」という意識をもって業務に取り組めるよう、職員一人ひとりの能力を開発し、モチベーションを高める組織マネジメントが必要です。</p> <p>同時に、質の高い行政サービスを、より効果的で効率的に提供するために、常に最良の組織体制の検討を続けていくことが求められます。</p> <p>職員の意識と組織体制という両面から「行財政改革」に取り組み、市民ニーズを反映した質の高い行政サービスの提供を実現し、『総合計画』に掲げる「市民のための市役所」をめざします。</p>

3. 体系図

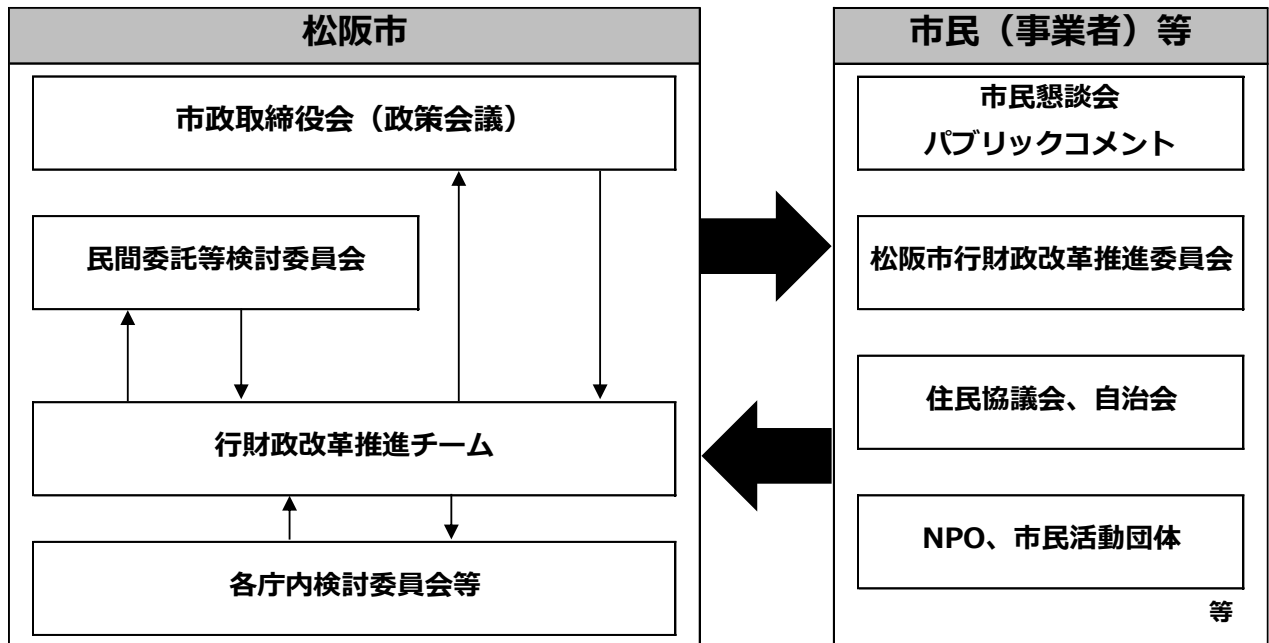
「行財政改革」を『総合計画』に示す将来像を実現するための改革」と位置づけていることから、本方針は次のような体系で構成します。

【総合計画の将来像と『松阪市行財政改革推進方針』の体系の相関図】



4. 推進体制と計画期間

(1) 推進体制



市政取締役会 (政策会議)	市政運営における基本方針及び重要施策等を審議するとともに、その総合調整を行い、戦略的な市政経営を図るために設置する。市長、副市長、各部署長で構成。 なお、部局からの付議事案があるときは、政策会議を設置し、審議を行う。
民間委託等検討 委員会	公の施設管理等に民間の能力を活用しつつ、住民サービスの向上を図ることを目的とした提案を審議するために設置する。副市長以下、部署長で構成。
行財政改革推進 チーム	市の行財政改革推進の中心となり、全体の調整を図るために設置する。経営企画課長・地域づくり応援室長・公共施設マネジメント推進室長・総務課長・財務課長・職員課長で構成。
行財政改革推進 委員会	本市の行財政改革における取組に対し、意見・助言を行う。学識経験者等 10 人以内で構成。

(2) 計画期間

『総合計画』に掲げる将来像の実現に向け、必要な施策を体系的に整理した『総合計画』の「基本計画」については、市長任期に合わせて策定するものとしています。

「行財政改革」は、「『総合計画』に示す将来像を実現するための改革」という位置づけのもとに取組を進めていくものであることから、その具体的な内容を示した本方針についても、『総合計画』の「基本計画」とあわせて見直しを行います。

なお、各取組の進捗状況や成果については、毎年公表していきます。

計画期間：平成 28 年度～平成 31 年度

第4章 具体的行動計画

I. 持続可能な市政運営の推進

- ①事務・事業の見直し
- ②公共施設マネジメント
- ③自主財源の確保と徴収強化
- ④受益者負担の検証

II. 公民連携と開かれた市政運営の推進

- ①民間活力の導入
- ②市民参画・協働の推進
- ③ICT を活用した情報化の推進

III. 合理的で質の高い市政運営の推進

- ①ワーク・ライフ・マネジメント
- ②機能的な行政組織
- ③「職員力」の強化

I. 持続可能な市政運営の推進 改革の視点① 事務・事業の見直し

市が実施するすべての事務・事業に対して、「そもそもの必要性」、「行政関与の必要性」、「効率的で効果的な実施手法」、「実施規模の妥当性」という視点からそれぞれの内容を「評価」し、そこから見えてくる課題に対する「改善」方針を、次年度以降の政策立案、施策実施に反映させていくことで、持続可能な市政運営を実現します。

関連する計画・委員会等 「部局長の『政策宣言』」、「市民意識調査」 等

現状と課題

市では、限りある経営資源を効率的で効果的に活用し、最少の経費で最大の効果をあげるため、「部局長の『政策宣言』」、「実施計画、予算査定におけるチェック体制」、「行政事業の総点検」等の手法を用いて、各部局の単位事業について内部評価を行い、予算編成等に反映することで事務・事業の「選択と集中」を行っています。事業内容によっては現在の評価手法では適切に判断できないものがあるなどの課題があり、すべての事務・事業を、「統一基準によって相対的に評価できるシステム」の構築が必要です。

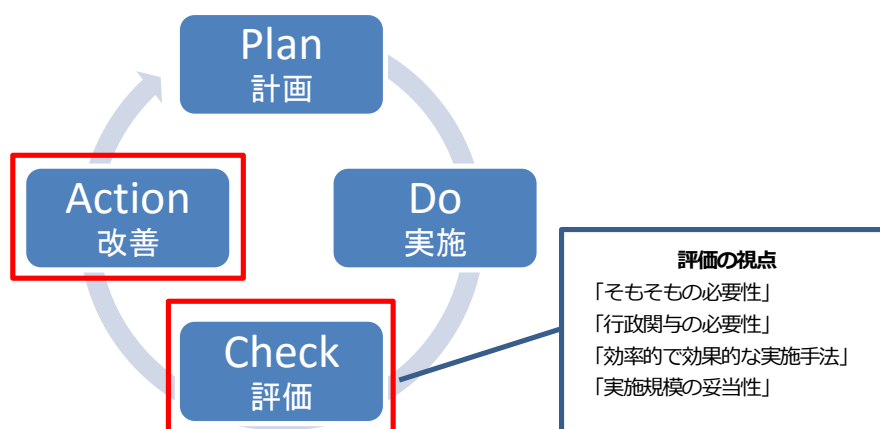
めざす姿

行政が実施する事務・事業は、市民の大切な税を基にしており、その使途や、事業内容は、説明責任が果たせるものでなければなりません。

事務・事業の成果を定量的に評価し、そこから見えてくる課題に対する改善策を次年度以降の政策や施策に反映するPDCAサイクル¹を確立し、事務・事業の改善を繰り返すことで、健全で持続可能な市政運営をめざします。

PDCAサイクルを機能させるためには、成果主義（その事務・事業を実施したことで、市民にどのような影響を及ぼしたか）による定量的評価が不可欠であることから、現行の事務・事業評価の取組に対して、「統一基準によって相対的に評価できるシステム」として、『総合計画』に基づく行政評価システムの構築をめざします。

【PDCAサイクルイメージ図】



¹PDCAサイクル

Plan（計画）→ Do（実施）→ Check（評価）→ Action（改善）の4段階を繰り返すことによって、業務を継続的に改善する手法。

具体的取組

1. 実施計画策定および予算編成時におけるヒアリングの実施

短期的な事業計画である実施計画策定時や予算編成の際に、「行政事業の総点検」の取組を発展させ、経営的観点、財政的観点から市幹部職員による一次ヒアリング、市長・副市長等による二次ヒアリングを行い、各事業に設定する「活動指標」に基づく進捗状況の把握とともに、実施規模の妥当性、実施手法の適正性などについて確認していきます。

同時に、公共施設マネジメントの観点から、施設建設・修繕等の優先度・必要性等についても検討を行います。

2. 「部局長の『政策宣言』」の活用による改善の促進

各部署局長は、年度期首に重点的な取組や達成すべき目標を「部局長の『政策宣言』」として公表し、年度末に総括していますが、部としての目標と併せて、課単位での重点取組を明記することで、「Check（評価）」、「Action（改善）」が明確になるよう様式を変更し、組織マネジメントはもちろん、施策評価ツールとしても活用していきます。

また、部内の円滑化、効率化に関する目標も設定することで、部内の職場改善活動の活性化を促し、事務の効率化やサービスの質の向上をめざします。

3. 『総合計画』を中心とした新しい行政評価システムの構築

『総合計画』では、政策や施策を定量的に評価するためのひとつの指針として、すべての施策に対し数値目標を設定しています。

この目標に対する到達度や「総合計画策定に関する意識調査²」の結果等を総合的にとらえ、各施策をそれぞれの担当課が自己評価するための統一した基準を整備し、その評価を公表することで、計画期間内に『総合計画』が示す将来像にどれだけ近づいたのかを、客観的な視点からも確認できる評価システムを、平成 31 年度末までに構築し、『総合計画』の最終評価報告に導入します。

4. 「統一的な基準による地方公会計」の活用による事務・事業の見直し

国が進める「統一的な基準による地方公会計」の整備にあわせ、発生主義会計による財務書類等の導入を進めており、平成 29 年度の公表をめざします（平成 28 年度決算内容を公表予定）。

また、並行して整備を進めている「固定資産台帳」とあわせて活用することで、行政サービスや事務・事業について、より多角的な視点から検討することが可能になることから、財務書類や「固定資産台帳」の活用法の検討を進めるとともに、職員研修等を充実させ、各部署が経営感覚を持って情報を活用できる体制を構築します。

²総合計画策定に関する意識調査

『総合計画』を策定するにあたり、市民の暮らしや考え方、市政に対する意識、また、市政の課題について把握し、今後のまちづくりを進めていくための基礎資料として実施するアンケート調査。平成 28 年 3 月に実施した際は、市内在住の満 15 歳以上の男女から無作為に抽出した 5,000 人を対象とし、2,371 件の回答を得た。（有効回答率 47.4%）

取組スケジュール

具体的取組	平成 28 年度	平成 29 年度	平成 30 年度	平成 31 年度
1. 実施計画策定および予算編成時におけるヒアリングの実施				
実施計画における 事務・事業の評価	実施	実施	実施	実施
2. 「部局長の『政策宣言』」の活用による改善の促進				
「部局長の『政策宣言』 の再構築	見直し・様式変更	試行	実施	実施
施策評価・改善活動 ツールとしての活用			試行	実施
3. 『総合計画』を中心とした新しい行政評価システムの構築				
施策評価システム	検討・構築	導入	中間評価	評価
				『総合計画』見直し
「市民意識調査」		実施	集計・分析	実施
				集計・分析
				『総合計画』見直し
4. 「統一的な基準による地方公会計」の活用による事務・事業の見直し				
財務書類の公表	公表準備	公表	公表	公表
活用検討と職員研修等 の充実	実施	実施	実施	実施

I. 持続可能な市政運営の推進 改革の視点② 公共施設マネジメント

公共施設に要する財政負担を将来に先送りすることなく、持続可能な市政運営を実現するために、『松阪市公共施設等総合管理計画』、『個別施設計画』等に基づき、公共施設の保有総量の適正化、既存施設の有効活用、効率的な維持管理運営などの「公共施設マネジメント」に取り組み、インフラ施設も含めた公共施設の全体最適化を図ります。

※ここでは、公共・公用施設とインフラ施設を合わせて「公共施設」と定義します。

関連する計画・委員会等	『松阪市公共施設等総合管理計画』、『個別施設計画』、『松阪市公共施設白書』、「施設カルテ」、「施設マネジメント推進委員会」等
-------------	--

現状と課題

市では、約700施設、2,250棟を超える公共施設を保有していますが、その多くが高度経済成長期に一斉に整備されたため、施設の老朽化が深刻な状況にあります。また、平成17年1月の市町合併以前に整備された公共施設については、市全体としてみた場合、機能や目的が重複している施設があります。

現在保有している公共施設をこのまま維持していくと、今後40年間の施設の更新には、修繕や建替えなどで約1,556億円、年平均38.9億円もの経費が必要であり、大きな財政負担となるため、総量縮減を前面に掲げ、全庁的に公共施設マネジメントに取り組んでいく必要があります。

めざす姿

1. 施設の保有総量の適正化

市はこれまで、人口の急増と市民ニーズの変化に伴う行政需要の増大と多様化に応えるため、多くの公共施設を整備してきましたが、その大半は、老朽化が深刻な状況にあります。

今後は人口減少や少子高齢化の進行等の社会情勢や、これらに基づく財政状況等を考慮し、市の行政規模に見合った、適正な施設保有数量をめざしていく必要があります。

《削減目標》

期間	削減目標
平成28年度～平成37年度	延床面積の20%削減
平成38年度～平成47年度	延床面積の28%削減
平成48年度～平成57年度	延床面積の35%削減
平成58年度～平成67年度	延床面積の40%以上削減

資料 『松阪市公共施設等総合管理計画』より

2. 施設にかかる維持管理コストの見直し

施設を維持していくには、人件費をはじめとして維持修繕費など、毎年多額の維持管理コストが必要であり、現状のまま、施設にかかる維持管理コストを負担し続けていくことは困難です。

持続可能な市政運営を実現するためには、施設の建替えや大規模改修等の更新経費、維持管理経費について、「誰のため、何のため」という視点から「選択と集中」を行い、サービスの必要性や人員配置および経費負担等について見直すことで、維持管理コストを圧縮する必要があります。

3. 最適配置への見直し

本市は市域が広大であることに加え、沿岸部から山間部といった地理的条件もそれぞれの地域によって大きく異なるため、地域の実情や市民ニーズを精査しつつ、地域間で偏りがなく公平な行政サービスを提供できるように、公共施設の配置を見直していく必要があります。

4. 運営形態の見直し

公共施設の管理運営に関しては、施設ごとに適切な管理運営形態を見極めなければなりません。

「公民連携」による管理運営が可能な場合は、「市民（事業者）」との協働や委託による、効率的で効果的な管理運営手法を検討します。

具体的取組

1. 中長期的視点によるマネジメントの推進

持続可能な市政運営を実現するため、市が公共施設マネジメントの「ランドデザイン¹」として位置づける『松阪市公共施設等総合管理計画（平成28年5月）』と『個別施設計画（平成29年3月）』（ともに計画期間40年間）にそれぞれの施設の方向性や具体的な行動計画を示し、全庁的に中長期的な視点からの取組を進めていきます。

この『松阪市公共施設等総合管理計画』、『個別施設計画』は、年度ごとに進捗管理と取組成果の検証を行い、適宜、計画の見直しを行うとともに、適切なフォローアップに努めます。

なお、『個別施設計画』は「豪商のまち松阪」中心市街地土地利用計画²（平成29年5月公表予定）との整合を図ります。

2. 優先順位（プライオリティ）を重視したマネジメントの取組

様々な行政目的をもった公共施設がある中で、「すべての分野の施設を一律に削減する」という考え方ではなく、特に老朽化が著しい施設や、課題が差し迫った施設など、喫緊に対応すべき施設については、集中的に対応を検討し、短期で課題解決できるよう優先性を勘案してマネジメントを進めます。

また、学校教育施設、市営住宅等の延床面積割合の大きな施設については、分野別施設市民討議会を開催し、そ

¹ランドデザイン

政策等における、大規模な事業の全体にわたる壮大な計画・構想。

²「豪商のまち松阪」中心市街地土地利用計画

20年後のまちづくりの方向性に基づき、松阪駅を中心とした区域（中心市街地）の公共施設の配置を中心として策定する土地利用計画。

ここで示された方向性に基づいて、延床面積の削減に努めていきます。加えて、機能が重複する個々の施設についても削減の対象としていきます。

3. 情報の共有化

公共施設は、市民の大切な税により維持管理されている市民共有の財産であり、行政はその管理運営について説明責任を果たすという観点から、積極的な情報発信に努め、市民との情報の共有化を図ります。

また、公共施設マネジメントの推進にあたっては、市民懇談会、説明会等を開催し、市民や施設を利用する方の意見集約に努めるとともに、市職員自身が研修等を通じて、保有する施設総量の適正化や効率的かつ効果的な管理運営を行うことの重要性を認識した上で、市民と行政が施設の現状や課題を共有し、合意形成を図りながら、今後の方向性等について検討を進めます。

4. 有効活用と予防保全

施設の機能が不要となれば物理的寿命³に達する前に解体するのではなく、施設の機能的寿命⁴という観点で、他の活用方法について検討を行い、総合的な視点から、施設の今後の方向性を判断します。

あらかじめ施設を用途変更が可能な仕様にしておくことや、適切な時期に長寿命化のための改修を施すことにより、耐用年数を超えて長期的に活用することも可能となるため、建設から一定の期間を経過した施設について、適宜、劣化の状況などについて点検・診断を実施し、必要に応じて予防保全措置を講じ、長期的に存続させるべき施設については長寿命化を図ります。

道路、橋梁、上・下水道等のインフラ施設についても、建設・敷設から一定の期間を経過した施設について、劣化等の点検診断を実施し、必要に応じて予防保全措置を講じ、長寿命化を図ります。

5. 公民連携手法の推進

これまでにも指定管理者制度の導入やPFI手法の導入検討など、効率的で効果的な公民連携の手法を検討してきたところですが、今後もPFIをはじめとする公民連携手法に関して、国の動向や他自治体の取組に注視するなど調査・研究を行い、複数の選択肢の中から最も効率的で効果的な手法を選択できるよう、施設マネジメントに関する公民連携手法の積極的な導入について検討を進めていきます。

6. 財産処分と活用方針の確立

公共施設としての機能を廃止した土地や建物については、売却処分や他用途への転換を図るものとします。未利用財産については、将来的に活用する見込みの有無を判断した上で、最も効率的で効果的な処分方法について、民間等の活用や移譲を含めその手法を検討します。

³物理的寿命

「物理的耐用年数」ともいう。ここでは、材料・部品・設備が劣化して建物の性能が維持できなくなるまでの年数をさす。

⁴機能的寿命

「機能的耐用年数」ともいう。ここでは、建物が社会情勢等の変化により、期待される機能を果たせなくなるまでの年数をさす。

7. 財源の活用と確保対策

(1) 合併特例事業債の活用

公共施設の更新や、耐震診断・劣化診断に基づく耐震補強工事、長寿命化につながる大規模改修工事には多大な経費が必要となりますので、平成31年度までの間は財政的に有利な合併特例事業債⁵を優先的に活用し、財政の健全化を図ります。

(2) 公共施設マネジメント基金の活用

公共施設の集約化・複合化事業、転用事業及び除却（解体）にあたっては、公共施設マネジメントの財源とするために、クリーンセンターの発電電力売電収入等を積み立てている「公共施設マネジメント基金」を活用し、保有施設のスリム化、総量縮減を図ります。

8. マネジメントの推進体制

公共施設マネジメントの推進にあたっては、施設の所管課長等で構成する「施設マネジメント推進委員会」にて、それぞれの課題の整理や対応方針について、担当部局や施設種別を超え、全市的な視点で「縦断的」かつ「横断的」な議論・検討を行い、施設の全体最適化を図ります。

また、平成28年度から整備を進めている「固定資産台帳」を活用し、市が保有する資産全体の情報の一元管理、施設の保全等の推進を図ります。

公共施設等マネジメント三大原則

- 1 まちづくりの視点から将来の公共施設を考える。
- 2 公共施設の総量を縮減する。(改修・転用・新設を行う場合には、複合化)
- 3 ライフサイクルコスト (LCC) ⁶を削減する。

⁵合併特例事業債

合併後の市町が「市町建設計画」に基づく事業費として、特例的に起債することができる地方債。

⁶ライフサイクルコスト (LCC)

製品や構造物などの企画、設計に始まり、竣工、運用を経て、修繕、耐用年数の経過により解体処分するまでを建物の生涯と定義して、その全期間に要する費用をいう。生涯費用ともよばれる。

取組スケジュール

具体的取組	平成 28 年度	平成 29 年度	平成 30 年度	平成 31 年度
1. 中長期的視点によるマネジメントの推進				
『松阪市公共施設等総合管理計画』・『個別施設計画』	策定	実行	実行	実行
	進捗管理・見直し	進捗管理・見直し	進捗管理・見直し	進捗管理・見直し
2. 優先順位（プライオリティ）を重視したマネジメントの取組				
短期対応施設の個別検討	実施	実施	実施	実施
分野別施設市民討議会	実施	進捗管理	進捗管理	進捗管理
3. 情報の共有化				
施設カルテの更新	実施	実施	実施	実施
市民懇談会・職員研修等	適宜実施	適宜実施	適宜実施	適宜実施
4. 有効活用と予防保全				
有効活用の検討	横断的協議	横断的協議	横断的協議	横断的協議
予防保全による長寿命化	実施手法検討	実施手法検討・構築	実施	実施
5. 公民連携手法の推進				
PFI・PPP等公民連携の導入検討	実施	実施	実施	実施
6. 財産処分と活用方針の確立				
財産処分	横断的協議	横断的協議	横断的協議	横断的協議
ストック管理の一元化	実施手法検討	実施手法検討	実施	実施

7. 財源の活用と確保対策				
特定財源・市債等有利な財源の活用	検討・活用	検討・活用	検討・活用	検討・活用
8. マネジメントの推進体制				
施設マネジメント推進委員会	実施	実施	実施	実施
固定資産台帳による施設情報の一元管理	台帳整備	台帳整備	管理・活用	管理・活用

I. 持続可能な市政運営の推進 改革の視点③ 自主財源の確保と徴収強化

持続可能な市政運営には、限りある経営資源を効率的で効果的に活用していくことと同時に、安定した財源を確保しておくことが重要です。

市税や税外債権の徴収強化をはじめとし、引き続き、これまで構築してきた各種有料広告事業やネーミングライツ、公有財産の売却や貸付といった取組を強化するとともに、新たな財源確保にも取り組んでいきます。

関連する計画・委員会等

「松阪市広告審査委員会」、「広告掲載推進委員会」、「松阪市市税等滞納対策委員会」、
「松阪市滞納事案移管選定委員会」等

現状と課題

平成27年度決算において、市の歳入の内、国等からの依存財源によらない自主財源は約45%であり、人口減少や少子高齢化の進行による税収の減少や普通交付税の削減、公共施設の老朽化への対応など、これから対応すべき多数の課題に対応し、持続可能な市政運営を実現するためには、堅実かつ拡張的な自主財源確保が必要になります。

特に市の自主財源のうち、最大の割合を占める市税収入については、人口減少と少子高齢化の影響を大きく受けることと予想されるため、納税者にとって利用しやすい納税環境を整備し、高い収納率を維持することが重要です。

また、市税以外の各種債権については、平成27年4月より債権回収対策課を設置し、「介護保険料」、「後期高齢者医療保険料」、「保育園保育料」、「公共下水道受益者負担金」を対象に、徴収困難な未収債権の移管を受け、徴収を開始しました。しかし、債権回収対策課の扱う債権はごく限定的であるため、市全体の債権管理強化を図っていかなければなりません。

積極的に自主財源を確保するための取組として、一般競争入札等による公有財産の売却、市庁舎等の公共・公用施設への自動販売機設置、広報まつさか紙面や市ホームページ空きスペースを活用した有料広告事業、スポーツ施設、文化施設に対するネーミングライツ事業、ふるさと応援寄附金事業等を継続して続けています。

公有財産の売却については、今後の公共施設マネジメントによる施設数の最適化によって、未利用地の増加が見込まれるため、入札しやすい環境づくり等の工夫が必要になります。

市庁舎等の公共・公用施設への自動販売機設置や有料広告事業、ネーミングライツ事業については、現在まで、安定した収入が続いていますが、今後の税収減少等に備え、増収を図る必要があります。

平成20年度より開始した「ふるさと応援寄附金¹」については、年々寄附金額が伸びており、新たな自主財源としての期待が高まっています。

松阪市クリーンセンターでは、ごみの燃焼時に発生する熱を利用して発電を行い、施設に必要な電力以外の余剰電力の売電を行っています。

¹ふるさと応援寄附金

「ふるさと納税」という呼び方が一般的であるが、実際には、都道府県、市区町村に対する「寄附」のこと。「ふるさと納税」を行った場合、一般的な寄附とは異なり、確定申告等により寄附金額から2,000円を除いた額が税控除の対象となる。本市では、寄附の際の申込書によって、寄附金の使途を選択することができるほか、一定金額以上の寄附者に対して、返礼品として市の特産品を贈答している。

めざす姿

『総合計画』に示す将来像を実現し、特色あるまちづくりを推進するためには、政策・施策を実現する事務・事業を効率的で効果的に実行していくことが不可欠であり、そのためには安定した財源を確保することが重要になります。

今ある財源を維持していくことはもちろん、既存の財源確保手段にとらわれることなく、新たな財源を確保していくことで、人口減少や少子高齢化の進行等による税収の減少に対応していかなければなりません。

加えて、市内産業に活力をもたらす企業を誘致することや、「ふるさと応援寄附金」、「地方創生応援税制（「企業版ふるさと納税」）²」など、市に新たな財源をもたらす仕組みも構築していかなければなりません。

具体的取組

1. 企業連携・誘致、「ふるさと応援寄附金」等の促進

- (1) 航空宇宙産業、ヘルスケア産業など今後成長が期待される企業や先端技術関連産業の企業連携・誘致を促進し、市内産業を活性化することで、市税等の増収を図ります。

目標：平成31年度時点の企業立地件数を12件へ（平成27年度時点：3件）

- (2) 「ふるさと応援寄附金」事業について、平成27年度寄附総額は129,567,055円でした。「ふるさと応援寄附金」の返礼品は、松阪牛をはじめ、市が有する魅力的な特産品のブランド力を高める手段としても有効であることから、市ホームページや、各種イベント等でのパンフレット配布等、市外在住者への積極的なPRとともに、特産品の提供事業者拡大に努め、市の特産品の知名度向上と魅力発信を図ります。

また、他市町との協力連携に努め、寄附金の増収をめざします。

目標：ふるさと応援寄附金の額 平成31年度実績10億円（平成27年度：1.29億円）

- (3) 平成28年度の税制改正により創設された「地方創生応援税制（企業版ふるさと納税）」について、事業者から寄附をしていただけるような「地方創生事業」の企画・立案に努めます。

2. 再生可能エネルギー³の活用による新電力事業の実施

平成27年度より稼働を開始した「松阪市クリーンセンター」では、ごみの燃焼時に発生する熱（再生可能エネルギー）を利用して発電を行い、施設に必要な電力を自給するとともに、余剰電力の売電を行っています。

この余剰電力を活用するため、民間事業者との共同出資による新電力⁴事業会社を設立し、「松阪市クリーンセンター」等で発電された電力や卸電力取引市場から電力を調達し、市の公共施設等に供給することで、施設の電気料

² 地方創生応援税制（「企業版ふるさと納税」）

平成28年度税制改正時に創設された企業が自治体に寄附をすると税負担が軽減される制度。自治体の実施する「まち・ひと・しごと創生寄附活用事業」（以下「地方創生事業」という。）に企業が寄附をすると、寄附額の約3割が税額控除される仕組み。

³ 再生可能エネルギー

現在日本の主要なエネルギー源である石油・石炭など、埋蔵量が有限のエネルギー資源に対し、太陽光や太陽熱、水力、風力、バイオマス、地熱など、一度利用しても比較的短期間に再生が可能であり、資源が枯渇しないエネルギーを「再生可能エネルギー」という。

⁴ 新電力（小売電気事業者）

電気事業制度改革により、平成28年4月1日から「電力の小売全面自由化」が実施されたことにより、新たに電力小売事業に参入する小売電気事業者のこと。

金を削減します。また、新電力事業により得られた事業利益を地域環境の好循環に貢献する事業に活用していきます。

3. 有料広告事業・ネーミングライツ事業の拡大

(1) 「広報まつさか」、「松阪市ホームページ」、市役所、市民病院のロビーに設置している「液晶モニター」、「納税通知等各種封筒」を対象に、有料広告事業を実施しており、平成27年度の収入額は6,745,300円でした。これらの媒体での事業継続と並行して、新たな広告媒体の研究等を行い、順次拡充していきます。

(2) ネーミングライツについては、現在5施設に導入しており、平成27年度の収入額は7,300,513円でした。今後は、スポーツ施設と文化ホールに留まっている事業導入施設の拡大をめざし、導入マニュアルの見直しを行うとともに、各公共施設等について、市場性の研究等を行い、順次拡充していきます。

4. 公有財産の売却、貸付等の促進

(1) 平成18年度から、一般競争入札等により未利用地の売却を実施し、財源確保に努めています。今後、公共施設マネジメントを推進していく上で、未利用地の増加が想定されるなかで、これらの土地を売却するため、価格設定の見直し等、購入しやすい環境づくりに努めるとともに、貸付等を行うことにより有効活用を図ります。

(2) 市庁舎等の公共・公用施設の空きスペースを有効活用するため、自動販売機を設置し、使用料収入を得ています。今後も、引き続き一般競争入札等により募集を行い、効率的で効果的な経営資源の利活用に努めます。

5. 市税および税外債権の徴収強化

(1) 市の財源の根幹である税については、納税環境整備や啓発活動による納税意識の向上、また、滞納者に対する電話や書面での催告及び差押え等の滞納整理により、安定した税収確保を実現しています。今後も、より利便性の高い納付方法や、効果的な滞納整理手法についての検討を継続していきます。

(2) 債権回収対策課による税外債権の徴収業務は、対象が4債権と限定的ではあるものの、確かな効果を確認できました。今後は、このノウハウを生かし、市が抱える他の未収債権についても、適正な債権管理が行えるよう、全庁的な債権管理の方向性を明確化するとともに職員個々の意識を向上させるなど、各債権所管課の体制整備に努めていきます。

取組スケジュール

具体的取組	平成 28 年度	平成 29 年度	平成 30 年度	平成 31 年度
1. 企業連携・誘致、「ふるさと応援寄附金」等の促進				
企業連携・誘致促進	実施	実施	実施	実施
「ふるさと応援寄附金」促進	実施	実施	実施	実施
「企業版ふるさと納税」の活用促進	調査・研究	調査・研究	企画・立案	企画・立案
2. 再生可能エネルギーの活用による新電力事業の実施				
新電力事業会社設立		設立準備 開始		
公共施設等への電力供給・事業収益活用			実施	実施
3. 有料広告事業・ネーミングライツ事業の拡大				
新規広告媒体検討・安定した収入確保	実施	実施	実施	実施
ネーミングライツ事業の拡大検討	実施	実施	実施	実施
4. 公有財産の売却、貸付等の促進				
未利用地の入札・売却・貸付	実施	実施	実施	実施
自動販売機設置事業者の公募・入札	実施	実施	実施	実施
5. 市税および税外債権の徴収強化				
納税環境整備や利便性の検討と徴収強化対策	実施	実施	実施	実施
市の債権の適正な管理のための体制整備	実施	実施	実施	実施

I. 持続可能な市政運営の推進 改革の視点④ 受益者負担の検証

公共施設の使用や証明書発行等の際して、「サービスを利用する方が、その対価としてサービスの運営に係る費用の一部を負担する」という「受益者負担」の考え方にに基づき、使用料・手数料を設定しています。

これらについて、行政がサービスを提供する必要性や周辺自治体の状況等を考慮し、使用料・手数料基準の明確化と料金設定の見直しを行い、あわせて施設使用料の減額・免除制度についても見直しを進めます。

関連する計画・委員会等	「松阪市営住宅あり方検討委員会」等
-------------	-------------------

現状と課題

【施設使用料】

市が保有する公共施設等の情報を一覧にした「施設カルテ」に示すとおり、ほぼ全ての公共施設において、施設使用料収入、つまり利用する方の負担額が行政コスト¹を下回っており、かつ、施設使用料収入の割合が著しく低い施設が多くなっています。

これは、公共施設の維持管理コストに占める税金の割合が高いことを示しており、施設を利用しない方にも、公共施設の維持管理コストを負担していただいている状況となっています。

【減額・免除制度】

公共施設を利用する方には、原則、サービスの対価として使用料を負担していただきますが、一方で、青少年の健全育成や、高齢者福祉等の目的での使用に際しては、減額・免除制度を適用し、その活動を支援することも必要です。このことにより、政策の実現や利用者数の増加など、施設運営にとってのメリットが期待されますが、現在は、同種の施設間での統一した基準等が整備されていない状態があります。

減額・免除制度の公平性やわかりやすさなどについては、市民に理解を得られる仕組みを構築しつつ、統一基準の設定に向けた見直しを実施していく必要があります。

【手数料】

証明書発行等に伴う手数料については、「地方公共団体の手数料の標準に関する政令（平成12年政令第16号）」や、近隣自治体とのバランス等を考慮して設定していますが、マイナンバー制度²やICTの導入等による、発行に係る事務量、発行総数、発行形式の変化に合わせ、現在とこれからの行政コストをベースとした価格を検証することが必要です。

¹行政コスト

ここでは、建設時に要した費用や当該施設を維持管理する職員に係る人件費のほか、光熱水費や修繕費などの経費の合計をいう。

²マイナンバー制度

国民一人ひとりが持つ12桁のマイナンバー（個人番号）によって、社会保障、税、災害対策の分野で効率的に情報を管理し、複数の機関が保有する個人の情報が同一人の情報であることを確認するために活用することで、「行政の効率化」、「国民の利便性の向上」、「公平・公正な社会の実現」をめざす社会基盤となる制度。平成27年10月より、国内で住民登録をするすべての人の住民票住所地对しマイナンバー通知カードが送付された。

めざす姿

行政サービスの多くが、市民の大切な税で成り立っている以上、公共施設の利用や証明書発行等のサービスを利用する方と利用しない方の中で、負担の公平性が保たれなければなりません。

これを実現するために、「サービスを利用する方が、その対価としてサービスの運営に係る費用の一部を負担する」という「受益者負担」の考え方にに基づき、公共施設使用料の見直しを行います。

同時に、それぞれのサービスが「誰のため、何のため」であるのか、「市民本位」に立って検証し、「選択と集中」によってサービス提供に係るコストの縮減に努め、少しでもサービスを利用する方の負担を抑制しなければなりません。

これらを踏まえ、「使用料の見直し」を実施するにあたっては、「行政がその施設を保有することの必要性」や、「サービスの提供主体、維持管理や運営手法の妥当性」など、公共施設マネジメントの観点から、サービスの質を維持しながら施設の維持管理や運営に係るコストの更なる縮減の取組と連動して実施していきます。

また、「手数料」については、証明書等の発行方法の研究や、近隣自治体の状況調査等を行い、研究を行います。

これらの適正な受益者負担の検証により、「質の高い行政サービス」と「税負担の公平性」の両立をめざします。

具体的取組

公共施設等の使用料については、周辺自治体等の状況を加味し設定している状況にあり、利用する方の負担が大きく変動することのないよう、慎重に検証を行います。

また、減額・免除制度については、公平性の観点から、市として全体的な方向性を示すとともに、類似施設ごとに統一した基準を設定していきます。

1. 施設使用料の見直しに向けた検証等の実施

使用料の見直しに際しては、「受益者負担」の考え方にに基づき、施設の維持管理、運営に係る経費をベースとし、施設の設置目的や政策的な目的等を勘案しながら進めていくこととします。

このことから、まずは「使用料の見直し」における統一的な考え方や基準を定める『(仮)施設使用料見直し方針』を策定し、これに基づき施設ごとの具体的な試算を実施します。

また、低所得者層の住まいのセーフティーネットである市営住宅については、「松阪市営住宅あり方検討委員会」から提出された「今後の市営住宅のあり方に関する意見書」等を踏まえ、公共施設マネジメントの観点から、保有数の最適化を検証するとともに、公平性や効率性の観点から、設備状況や、周辺環境等の利便性の違いを住宅使用料に反映すべく、体制の整備を検討していきます。

これらの検証・見直しを進める上では、急激な利用者負担の変動とならないよう、周辺自治体における類似施設の使用料設定状況等も加味し、必要に応じて変動緩和措置を設けることも検討します。

2. 施設使用料にかかる減額・免除制度の取り扱いの整理

施設を利用する際の使用料について、一定の要件に該当する場合に適用される減額・免除制度の取り扱いについて、各施設の現状と効果について検証し、市として全体的な方向性を示すとともに、同種の施設間で統一した基準を設定していきます。

3. 手数料の検証

証明書等発行に伴う手数料についても、サービスを利用する方と利用しない方の中で、負担の公平性が保てるように、「受益者負担」の考え方に基づく価格設定を検証します。

施設使用料の見直しと同様に、行政コスト等をベースとした基準を整理し、見直し方針を検討します。

特に、証明書等発行のサービスは、マイナンバー制度やICTの導入等による、発行に係る事務量、発行総数、発行形式の変化を見定めつつ検討を進めます。

取組スケジュール

具体的取組	平成 28 年度	平成 29 年度	平成 30 年度	平成 31 年度
1. 施設使用料の見直しに向けた検証等の実施				
「施設使用料見直し方針」	データベース作成	分析	素案作成	策定
				試算の実施
利便性等に基づく市営住宅使用料見直し	体制整備	体制整備	見直し実施	見直し実施
2. 施設使用料にかかる減額・免除制度の取り扱いの整理				
減額・免除制度の整理	データベース作成	分析	素案作成	策定
				見直しの実施
3. 手数料の検証				
証明書等発行手数料の見直し	調査・研究	調査・研究	検討	方針策定

II. 公民連携と開かれた市政運営の推進

改革の視点① 民間活力の導入

行政には、市民ニーズに応えるサービスを提供することはもちろん、その実施にあたっては、最少の経費で最大の効果を挙げることが求められます。社会情勢や市民ニーズの変化に対応し、質の高いサービスを実現するには、個々の事務・事業に応じた適切なサービスの提供主体をみきわめ、「市民（事業者）」との協働によって、サービスの一部または全部に対して民間活力を導入することが不可欠です。

「市」と「市民（事業者）」が互いの役割を認識し、効率的で効果的なサービスのあり方を考えられる体制づくりに取り組んでいきます。

関連する計画・委員会等

「松阪市民間委託等検討委員会」、『松阪市指定管理者制度導入指針』、『松阪市指定管理者制度事務手続きマニュアル』、「松阪市営住宅あり方検討委員会」、「松阪市ジョイントパートナー制度」、『松阪市 PFI 活用指針』 等

現状と課題

合併によるスケールメリットを有効にするため、『松阪市行財政集中改革プラン（平成 18 年 3 月）』の策定以降、民間委託等の推進に努め、「業務委託」や「指定管理者制度」を導入し、平成 25 年からは、松阪競輪の包括業務委託を開始したほか、平成 28 年 4 月現在、29 施設で指定管理者による管理運営が行われています。

また、これまで行政のみが提供してきたサービスについても民間市場が発達・成熟し、サービス提供者の競合が生じており、行政がサービスを提供する領域を再考する必要があります。

加えて、国も地方自治体による「民間活力の導入」を推進しており、窓口業務や管理業務等についてアウトソーシング¹等に取り組む自治体への支援や、民間委託等の業務改革に取り組む先進的自治体の経費水準を標準として、地方交付税の配分を見直す「トップランナー方式」の導入などの検討が進められています。

めざす姿

これまで、「業務委託」や「指定管理者制度」等の手法により、「民間活力の導入」に取り組んできましたが、これからは、「市」と「市民（事業者）」が効率的で効果的な行政サービスのあり方について考え、互いの役割を明確にして協働していく、新しい「公民連携」に取り組んでいくことが求められています。

そのために、これまで行政のみで判断してきた委託等の導入分野や範囲について、「市民（事業者）」からの提案という新たな手法を取り入れることが必要であることから、平成 27 年度に構築した「松阪市ジョイントパートナー制度」（民間提案制度）をベースに、市全体で民間提案を受け入れる体制と視点を整えます。

加えて、市の様々な事務・事業に対して民間活力を導入する際の統一的な考え方をまとめ、説明責任を果たせるよう、「(仮) 民間委託等の導入に関するガイドライン」を策定し、全庁的な共通認識のもと、市の「民間活力の導入」に

¹アウトソーシング

特定の業務の全部または一部を、外部の専門性の高い事業者等に委託すること。

関する検討機関である「松阪市民間委託等検討委員会」等を中心とし、更なる「民間活力の導入」を推進します。

具体的取組

1. 体制の整備と「(仮) 民間委託等の導入に関するガイドライン」の策定

「民間活力の導入」を推進するためには、行政内部の改革が必要です。

まずは、研修等を通じて、職員一人ひとりが、担当する事務・事業の最適な実施手法について考える意識改革を行うとともに、施設の維持管理等、包括的に民間活力を導入することでスケールメリットが期待できる事業に対しては、「松阪市民間委託等検討委員会」等を中心として、部局を超えた検討が行える体制を整えます。

また、現在、所管する事務・事業に対する業務委託等による「民間活力の導入」検討は、各所管課の判断に基づいており、前例踏襲となったり、新規導入に消極的になりがちです。全庁的に「民間活力の導入」を推進していくためには、市としての統一的な考え方と、導入基準を明示することが必要であることから、「(仮) 民間委託等の導入に関するガイドライン」を策定し、市の「民間活力の導入」指針とします。

2. 指定管理者制度をはじめとする「民間活力の導入」促進

(1) 指定管理者制度のさらなる活用

「サービスの向上」や「施設管理の効率化」を目的とし、公共施設等の管理運営を法人、その他の団体（事業者等）が行う指定管理者制度について、制度導入後 10 年が経過する中で、現在の運用体制における課題の検証等を行います。

また、周辺自治体の取組等も鑑みながら、現行の『松阪市指定管理者制度導入指針』、『松阪市指定管理者制度事務手続きマニュアル』や指定管理者の評価手法等を見直すとともに、前項の「(仮) 民間委託等の導入に関するガイドライン」と連動させることで、公共施設マネジメントの選択肢のひとつとして、指定管理者制度導入施設の拡大を検討していきます。

(2) 市営住宅の管理運営手法の見直し

人口減少等の社会環境の変化により、市内の居住環境についても見直しが必要となっています。

特に、その多くが昭和 40 年代から 50 年代を中心に建設された市営住宅については、施設の老朽化に加え、入居率、応募者数ともに年々減少傾向にあり、合理的で効率的な管理運営という観点からも、指定管理者制度をはじめとする「民間活力の導入」を検討します。

市営住宅の管理運営に係る業務は多岐にわたるため、公民の役割分担と連携手法について、業務ごとに整理した上で、「民間活力の導入」をめざします。

3. 「松阪市ジョイントパートナー制度」(民間提案制度) の活用促進

市が実施するすべての事務・事業について、事業者等からの自由な発想に基づく提案を受け付け、提案者が事務・事業の実施主体となる「松阪市ジョイントパートナー制度」を平成 27 年度に導入しました。

本制度は、積極的に情報開示を行うことによる「市政運営の透明性の確保」はもとより、専門性をもった主体が

市の実施する事務・事業の担い手となることによる、「サービスの質の向上」および「コストの削減」等を目的としたものであり、1,000 を超える事務・事業のすべてを公開し、提案を募集した結果、9 件の提案がありました。

この結果を様々な視点から検証し、募集方法および審査手法、また、提案採用後から事業開始までのフロー等について見直し、より活用しやすい制度とすることで、「民間活力の導入」を推進します。

取組スケジュール

具体的取組	平成 28 年度	平成 29 年度	平成 30 年度	平成 31 年度
1. 体制の整備と「(仮)民間委託等に関するガイドライン」の策定				
「民間委託等に関するガイドライン」		調査・研究	分析 素案作成	策定
2. 指定管理者制度をはじめとする「民間活力の導入」促進				
指定管理者制度に関するマニュアル整備	見直し	改訂		
民間活力導入に関する研修・周知			実施	実施
市営住宅の管理運営手法の見直し	調査・研究	調査・研究	検討	民間活力導入
3. 「松阪市ジョイントパートナー制度」(民間提案制度)の活用促進				
制度の再設計		見直し	再構築	
活用拡大に向けた検討	実施	実施	実施	実施

II. 公民連携と開かれた市政運営の推進 改革の視点② 市民参画・協働の推進

豊かな地域社会を実現していくためには、行政と市民が協働して地域の課題を解決していくことが必要です。
そのために、市民に対し開かれた市政、市民主体のまちづくりに努めるとともに、住民間の連携や地域のネットワークを強化し、コミュニティの自治力が最大限発揮されるよう、必要な支援・連携等を行います。

関連する計画・委員会等 各住民協議会の「地域計画」等

現状と課題

行政を取り巻く環境が刻々と移り変わると同時に、市民ニーズも絶えず変化を続けている中で、コミュニティの課題解決は行政だけで成せるものでなく、地域住民が、自分たちの理想とする地域を自分たちで考え、連携、協力していくことが必要となっています。

全市域において地域におけるまちづくりの主体的機能を担う住民協議会が設立され、平成24年4月から地域主体のまちづくりがスタートし、住民や各種団体等が協働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取組が行われています。

また、多様な魅力を持つ地域づくり活動に取り組む市民活動団体が持つスキルを生かして、住民協議会と連携したまちづくりの取組が拡がりつつあります。

しかし、これまで活動していただく中で、地域を取り巻く状況や、既存組織等との関係、住民協議会の組織のあり方や運営等についての様々な課題をはじめ、「住民協議会が市民全体に十分に認知されていない」などの課題もあり、住民協議会が自律的なまちづくりを持続的に行えるよう、その課題解消に向けて取り組む必要があります。

めざす姿

それぞれの地域に暮らす市民一人ひとりが、「自分たちの住む地域をより住みやすくするためには何をどうすればいいのか」考え、「自分たちの地域は自分たちでつくる」という意識を持ち、地域に誇りと愛着を持ってまちづくり活動に参画していただける、住みやすい地域づくりをめざします。

地域住民や各種団体等がそれぞれの役割を担いつつ、住民協議会の組織力を活用した協力・連携のもと、地域の特色を生かしながら地域課題を自ら解決していくことをめざします。また、5年先、10年先を見据えた地域ごとのまちづくりの基本計画である「地域計画」の実行に向けて、「地域でできること」、「地域と行政が協働でできること」、「行政がやるべきこと」という、行政との役割分担により、効率的で満足度の高いまちづくりをめざします。

具体的取組

1. 市民主体のまちづくり

市民が「ここに住んで良かった」と感じられるまちづくりは、行政だけでなく、市全体で協働し、めざしていくものです。

そのため、『総合計画』に掲げる政策は、市内5000人を対象とした「総合計画策定に関する意識調査」や、市

長が各地域を訪問し、意見交換を行う「松阪市の未来を語る会」でいただいた意見等をベースに原案を策定し、公募による市民委員等からなる「松阪市総合計画審議会」にて検討を行い、パブリックコメントを実施する等、広く、市民の意見を反映しています。

このように、市の方向性を定める重要な意思決定に際しては、市民懇談会等を開催して市民と直接意見交換を行い、検討過程においても、市民代表委員を含む検討委員会を設置する等、市民に対し開かれた市政をめざし、市民主体のまちづくりを推進していきます。

2. 住民協議会のあり方の整理と支援の継続

(1) 住民協議会のあり方の整理

地域の各種団体等と、それぞれの立場において意見交換等を行う機会を設け、住民協議会のあり方や各種団体等の位置付けについて協議を進めます。

(2) 財政的支援

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の活性化及び運営の安定化を図ることを目的に、比較的自由度の高い包括的補助金として均等割・人口割の額と、事務人件費、松阪市ふるさと応援寄附金、地域の元気応援事業等の各加算による活動交付金を交付しています。

今後、住民協議会のあり方について整理していく中で、財政的支援について協議・検討していきます。

(3) 人的支援

住民協議会が自主性や自律性を発揮できるよう、また地域づくりの中核を担うまで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、また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、職員研修などを行います。

住民協議会で策定された「地域計画」の実現に向けて、各課の職員から協働事業推進担当者¹を選出し、地域担当職員²と連携しサポートを行います。

3. 多様な組織との連携・協働

地域だけでなく、NPO に代表される市民活動団体や、松阪市市民活動センター、企業等と連携・協働することにより、お互いの特性や能力を発揮しあいながら、効果的に地域におけるまちづくりが進められる仕組みを強化していきます。

また、平成 27 年度に創設した登録制度、地域づくり連携グループ「げんきアップ松阪」により、多様な魅力を持つ地域づくり活動に取り組む市民活動団体の発掘、育成等を行い、住民協議会等の地域と連携したまちづくりを進めるための中間支援を行い、地域力の底上げを図ります。

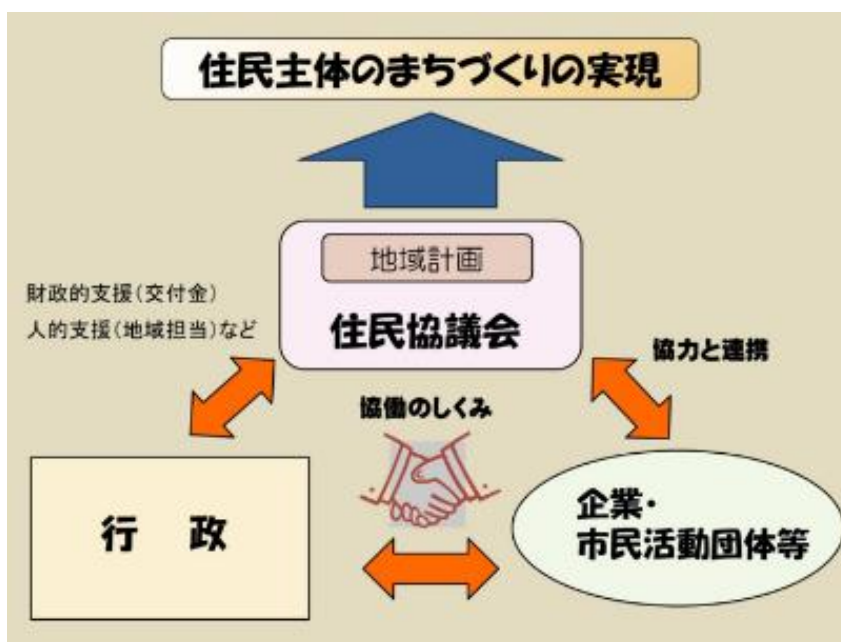
¹協働事業推進担当者

地域計画を生かした取り組みを進めるため、各課から選出された連携の窓口となる職員。

²地域担当職員

住民協議会が自主性・自律性を十分に発揮できるよう支援するための職員体制。本庁管内は、地域づくり応援室職員や地区市民センター所長、地域振興局管内は、地域振興課職員や出張所職員。

【住民協議会、行政、企業・市民活動団体等の協働による住民主体のまちづくりイメージ】



取組スケジュール

具体的取組	平成 28 年度	平成 29 年度	平成 30 年度	平成 31 年度
1. 市民主体のまちづくり				
市民懇談会等による 市民参画の推進	実施	実施	実施	実施
2. 住民協議会のあり方の整理と支援の継続				
住民協議会のあり方等 の整理	調整	協議・方向付け		
住民協議会活動交付金	実施	見直し	実施	実施
ふるさと応援寄付金の 多年度活用	構築	実施	実施	実施
地域計画を生かした 取組	実施	実施	実施	実施
職員及び住民協議会へ の研修会	実施	実施	実施	実施
3. 多様な組織との連携・協働				
市民活動団体等との 連携	実施	実施	実施	実施
地域づくり連携グループ 「げんきアップ松阪」の 取組	実施	検証・見直し	再構築	充実

II. 公民連携と開かれた市政運営の推進

改革の視点③ ICTを活用した情報化の推進

近年進展が著しいICT¹を行政に有効に取り入れ、市民の利便性の向上に向けてICTを積極的に活用し、行政サービスの向上を図ります。また、行政事務の効率化や事務改善につなげていくとともに、ペーパーレス化やコスト削減をめざします。

関連する計画・委員会等 『松阪市情報化推進計画』 等

現状と課題

時代の要請に応じて、さまざまな情報システムの導入やICT基盤の整備等を行い、行政事務の効率化に一定の成果を挙げています。しかし、ICTの進展速度は極めて速く、新たな環境の整備が求められるとともに、新たなICTの脅威にも対応していかなければなりません。

また、市民の行政に対する申請等の手続きは、時間を要するものや煩雑なものがあり、サービスの利便性向上の観点から、ICTの活用により改善できることがあります。

このことから、ICTを有効に活用しながら、これまでの行政事務を改善していくとともに、市民がより便利で負担の少ない行政サービスを利用できるようにし、さらには、サイバー攻撃²や標的型攻撃³などの脅威に備えるための基盤整備や情報セキュリティの全体的な向上を図っていく必要があります。

めざす姿

ICTを有効に活用し、行政事務の効率化はもとより、同時に業務プロセスを見直すことで事務改善を進めるとともに、ペーパーレス化やコスト削減をめざします。

また、ICTの活用による効果を最大限に高めるため、情報システムの導入及び更新において共通仕様によるシステム調達を行うほか、セキュリティの確保など、ICT施策全体の最適化をめざします。

加えて、最新のICTを積極的に活用することで、市民にとって便利で効率的な行政サービスの実現をめざします。

¹ICT (Information and Communication Technology) ※P.9 と同内容

情報通信技術の略称。日本ではインターネット技術などを利用した情報通信技術を総称して「IT (情報技術)」と表現することが定着しているが、国際的には「ICT」が一般的である。

²サイバー攻撃

コンピュータやインターネットなどを利用して、標的のコンピュータやネットワークに不正に侵入してデータの詐取や破壊、改ざんなどを行ったり、標的のシステムを機能不全に陥らせること。

³標的型攻撃

特定の組織の構成員宛てにコンピュータウイルスが添付された電子メールを送るなど、特定の組織内の情報を狙って行われるサイバー攻撃の一種。

具体的取組

1. 社会保障・税番号制度の推進

平成28年1月から社会保障、税、災害対策の各分野で利用が開始された「社会保障・税番号制度（いわゆるマイナンバー制度）」について、市民の各種の申請手続きの際に、証明書等の添付が省略できるようになり、利便性の向上が期待できることから、マイナンバーカード⁴の利便性の向上のための利活用の方法を関係部門とともに検討していきます。

マイナンバーカードによる具体的な行政サービスの利便性向上施策として、住民票の写し等の各種証明書のコンビニエンスストアでの交付に向けた準備を進めます（平成30年2月開始予定）。

また、平成29年7月から、行政機関からそれぞれの個人に応じた情報を本人に提供するマイナポータル⁵が開始されることから、関係部門とともに利活用の検討を行っていきます。

2. オープンデータ・インデックス（仮称）の構築

近年、さまざまな地方自治体で取組が進められ、行政に対する信頼性の向上や官民協働の推進などが期待されているオープンデータ⁶戦略について、その効果やメリットを十分に分析するとともに、平成29年度以降、本市においても行政が保有するさまざまな情報やデータなどのオープンデータ化について検討していきます。

3. ペーパーレス化の推進

平成28年1月から開始した電子決裁システム⁷とペーパーレス会議システム⁸は、決裁手続きの簡素化と迅速化のほか、ペーパーレス化や会議準備に係る人的コストの削減に貢献しており、今後は、ペーパーレス会議システムを予算要求時のヒアリングなどにも使用するなどして対象とする会議を拡大するとともに、庁内の各種の事務手続きを電子化するなどして、さらなるペーパーレス化と人的コストの削減を推進します。

4. 印刷機器の統合

平成27年10月から開始しているプリンタ統合事業について、平成31年度までに本庁等の大規模施設に存在する182台の印刷機器を90台程度に統合して、高機能複合機に集約することで、管理コストの削減や、プリンタの

⁴マイナンバーカード

平成28年1月から交付が開始されたカードで、券面に氏名、住所、生年月日、性別、マイナンバー（個人番号）と本人の顔写真等が表示されたプラスチック製のICチップ付きカード。本人確認のための身分証明書としての利用や、e-Tax等の電子証明書を利用した電子申請のほか、さまざまな行政サービスへの利用が検討されている。

⁵マイナポータル

行政機関がそれぞれの個人に応じた情報を本人に提供するサービスで、それぞれの個人は自宅のパソコン等から確認できる。確定申告等を行う際に参考となる情報の配信や、行政への各種手続きの電子申請などが検討されている。

⁶オープンデータ

誰もが自由に使えて再利用でき、かつ再配布できるようなデータのことで、データの2次利用による経済の活性化や効率化、データ活用の進展による官民協働推進などが期待できるとされている。

⁷電子決裁システム

決裁手続きを紙で行うのではなく、電子的にその手続きを完了することができるシステム。

⁸ペーパーレス会議システム

会議で使用する資料等を紙で配布するのではなく、タブレット端末等に表示することで、紙を使用しない会議を実現するシステム。

廃止によるワークスペースの確保、資料の電子データ化などによるペーパーレス化を推進します。

前項のペーパーレス化の推進と合わせ、平成32年度に用紙の削減や印刷機器の統合に伴う関連コストの平成26年度比10%減（平成26年度：44,565,490円）をめざします。

5. 庁内ネットワーク及び基幹系システムの更新

平成28年度に実施する庁内ネットワークの無線LAN⁹化にあわせて、フレキシブルな事務環境の実現、配線除去によるワークスペースの確保、災害発生時における通信手段の確保などをめざします。

また、平成31年度に更新する基幹系システム¹⁰について、合理的なシステム運用と効率的な事務の実施のため、平成28年度から全庁的な検討を開始します。

6. 「情報システム調達ガイドライン」の策定

行政サービスの向上や業務の効率化を目的とした各種システムの導入について、中長期的な視点に立った全体的なシステムの最適化やライフサイクルコスト（LCC）の視点に立ったシステムの導入、調達・管理をめざして、平成28年度に情報システム調達ガイドラインを策定します。これにより、情報システムの調達管理を行い、調達の各段階に応じたプロセスを標準化することで、調達コストの削減を行うとともに、中長期的に適切な情報システムの運用をめざします。

7. 「情報システム部門における業務継続計画（ICT-BCP¹¹）」の策定

現在、行政サービスや業務の多くはICTに依るところが大きく、大規模地震等の災害による電源供給の停止や情報システムのダウン等に対するICTリスク対策が全国的に求められています。通常業務を可能な限り中断させず、また中断したとしてもできるだけ早期に復旧し、地域住民に対して適切かつ迅速なサービスの提供を行うため、平成29年度以降、「情報システム部門における業務継続計画（ICT-BCP）」を策定に着手し、ICT部門における危機管理能力の強化を図ります。

⁹無線LAN

無線によるデータ通信によりネットワークシステムに接続する技術のこと。

¹⁰基幹系システム

情報システムのうち、主たる業務に直接関わるもので、中核となる重要なシステムのこと。

¹¹ICT-BCP

情報システム部門において、大規模な災害等を受けても、重要業務を可能な限り中断させず、中断したとしてもできるだけ早急に復旧させるための計画のこと。

取組スケジュール

具体的取組	平成 28 年度	平成 29 年度	平成 30 年度	平成 31 年度
1. 社会保障・税番号制度の推進				
マイナンバーカード等の利活用の検討	検討	検討・具体化	検討・具体化	検討・具体化
各種証明書のコンビニエンスストア交付		実施	実施	実施
2. オープンデータ・インデックス（仮称）の構築				
オープンデータの検討		検討	検討・具体化	検討・具体化
3. ペーパレス化の推進				
ペーパレス会議システムの運用拡大		検討	検討・具体化	検討・具体化
4. 印刷機器の統合				
複合機の一括調達と既存プリンタの廃棄		統合		統合
5. 庁内ネットワーク及び基幹系システムの更新				
庁内ネットワークの更新	更新			
基幹系システムの更新			更新	
6. 「情報システム調達ガイドライン」の策定				
情報システム調達ガイドラインの策定	策定	運用・見直し	運用	運用
7. 「情報システム部門における業務継続計画（ICT-BCP）」の策定				
ICT-BCPの策定		策定	運用	運用

III. 合理的で質の高い市政運営の推進 改革の視点① **ワーク・ライフ・マネジメント**

事務内容の見直しや数値目標の設定、目標までの進捗管理を組織一丸となって取り組む業務改善を継続することで、効率的で効果的な市政運営を実現します。

職員一人ひとりがいきいきと業務を遂行できる職場環境を整備し、心身の健康保持・増進をサポートすることで、効率的で効果的に成果のあがる働き方の実践と私生活の充実が実現できる基盤を作ります。

関連する計画・委員会等	『松阪市人材育成基本方針』、『松阪市特定事業主行動計画』、『職場のハラスメント防止に関するガイドライン』、『松阪市行政経営品質改善委員会』 等
-------------	---

現状と課題

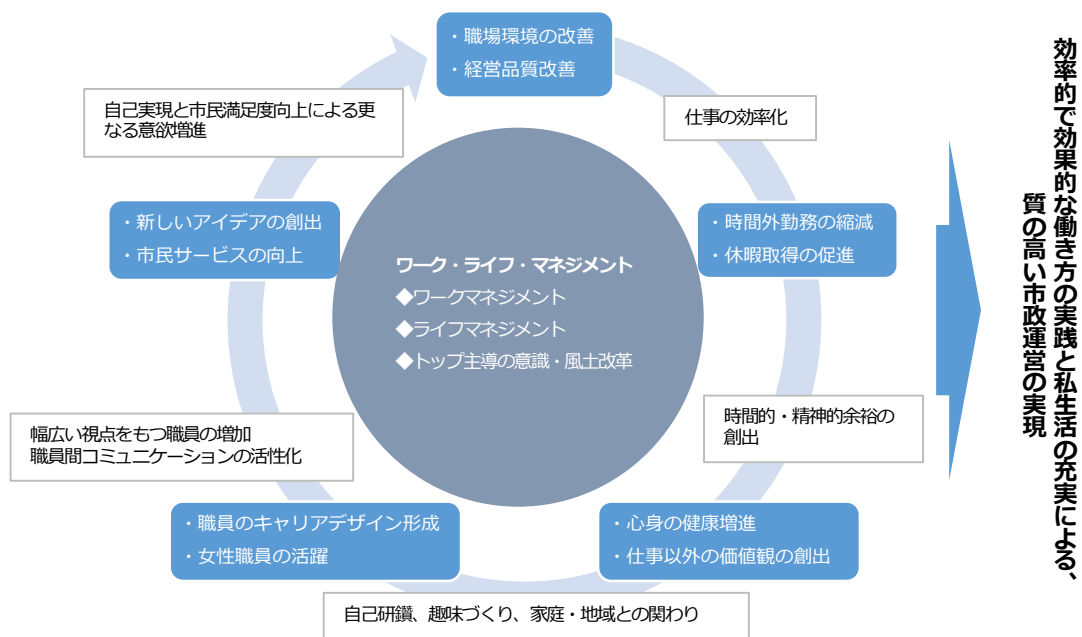
高度化・多様化する市民ニーズや少子高齢化等の社会情勢等に対応し、限りある人員、限りある時間で質の高い行政サービスを提供していくためには、効率的で効果的に成果をあげられる働き方の実践と、職場環境の整備が必要です。

加えて、育児・介護などの家庭事情や、地域での活動など、職員が職場以外で担う役割が増加しており、職員個々の持つ様々なバックグラウンドも考慮した、心身の健康保持・増進サポート体制を構築・充実させる必要があります。

めざす姿

職員がいきいきと活躍できる職場環境を整え、私生活の充実を支援することで、職員のモチベーションを高めるとともに、職員一人ひとりが効率的で効果的に成果をあげられる働き方を実践することで、質の高い市政運営を実現します。

【イメージ図 ワーク・ライフ・マネジメント推進による好循環サイクル】



具体的取組

1. ワークマネジメント

(1) 「経営品質」の視点による業務改善

市では、限りある経営資源を効率的で効果的に活用するため、「松阪市行政品質改善委員会」を組織し、情報共有等を行いながら、各部局が職場環境や事務の改善活動に取り組んでいます。また、まだまだ全体の意識が低い状況にあります。

この活動をより浸透、活性化させるために、部局トップがマネジメント目標を設定し、組織全体に共有させる仕組みを導入することで、職員が改善活動に取り組みやすい職場環境を整えていきます。

計画期間内の目標：職員が改善活動に取り組みやすい職場環境を整えていきます。

(2) 時間外勤務の縮減

毎週水曜日・金曜日をノー残業デーと定め、ノー残業デーに時間外勤務をする場合には、その必要性等を記入する「ノー残業デー時間外勤務届出書」の提出を求めます。また、所属別にノー残業デー時間外実績をまとめ市政取締役会に報告し、全庁あげて時間外削減に取り組めます。

また、22時以降の時間外勤務を原則禁止するとともに、翌日午前5時以降の朝型勤務を推奨します。加えて、各所属単位で時差出勤（勤務時間の弾力的運用）の導入を支援します。

計画期間内の目標：時間外勤務時間を平成26年度比で5%以上削減します。※災害、選挙事務除く

(平成26年度：159,608時間、平成27年度：150,779時間)

(3) ワーク・ライフ・マネジメントと人事評価との連動

効率的で効果的に成果をあげられる働き方の実践と私生活の充実を推進するような効率的な業務運営や良好な職場環境づくりに向けて実践した行動については、能力・態度評価で適切に評価するよう研修等を通じて評価者に対し指導していきます。

◆仕事と生活の調和（ワーク・ライフ・バランス）の推進に関する能力・態度評価項目

項目	職階	評価着眼ポイント（抜粋）
マネジメント	課長級以上	休暇、超過勤務、健康状態など部下の勤務管理を適切に行っている。
育成・能力開発	課長補佐・主幹級以上（評価者のみ）	部下の業績や発揮した能力をきちんと評価し、公正に評価している。
企画・改善	主任・主査・係長級以上	市役所を経営体としてとらえ経営者の視野に立って経営資源（人、物、金、時間）を有効活用している。
企画・改善	非役付職員	仕事をもっと早、正、安、楽にできないかアイデアを出し、工夫している。
チームワーク	課長補佐・主幹級以下	自分の仕事以外でも、他の仲間が忙しい時は積極的に補助するなど協力している。 グループやチームの出来事は、当事者意識を持ってお互いに考え行動している。

(能力・態度評価項目より該当項目抜粋)

(4) 女性職員の職域の拡大と積極的な登用

女性職員が個々の強みを生かして業務ができるよう、異動希望調書制度による本人の意向と人事評価結果を踏まえた客観的な能力の把握に努めます。また、その能力をフルに発揮できるよう、多様な活躍の場を整備し、適性を考慮した人員配置を行います。

ライフイベント（出産・育児など）に左右されがちな女性職員について、中長期的な視点からキャリアアップを支援するため、様々な部局への計画的な異動を実現します。政策形成能力やマネジメント能力が必要とされる多様な職域へも、若手職員時代に配置し、外部研修機関への派遣の機会を設けるなど、意識向上とキャリアアップを支援します。

計画期間内の目標：市職員の女性管理職の比率を30%以上にします。（平成27年度：25.5%）

2. ライフマネジメント

(1) 育児休業等を取得しやすい環境の整備

全職員が育児及び介護・看護に関する休暇・休業の制度について、いつでも情報が取得できる環境を整備し、研修会等での周知を行います。また、長期の育児休業等を取得する職員が、安心して復職できるよう、復帰後まで、個別の質問や相談に応じます。また、職場復帰時には、必要に応じてガイダンスや研修等を実施します。

職員の休暇に対する意識改革を図るとともに、年次有給休暇や夏季休暇を取得しやすい職場の雰囲気づくりに取り組みます。

(2) 職場のハラスメント対策の充実

職場におけるハラスメント（いじめ、嫌がらせ）は、良好な職場環境を害するだけでなく、ハラスメントの被害者が、尊厳や人格を傷つけられ心身の健康を損なうおそれもあります。これを防止するために、管理職及び人権啓発推進員を対象にハラスメント研修を実施し、ハラスメントのない職場環境づくりに取り組みます。また、ハラスメントが発生した際に、解決に向け適切な対応がとれるように、「職場のハラスメント防止に関するガイドライン」に基づく相談体制の整備・充実を図ります。加えて、同ガイドラインに新たにマタニティハラスメント¹（マタハラ）、パタニティハラスメント²（パタハラ）に関する事項を追加します。また、LGBT³などマイノリティ（少数派）に対する人権侵害等による新たなハラスメントについてもその現状と対策について検討していきます。

計画期間内の目標：ハラスメントガイドラインを改訂し、マタハラ・パタハラに関する事項を追加します。

(3) 心身の健康保持・増進の支援

定期健康診断及び人間ドックの受診を徹底するとともに、「要二次検査」及び「要治療者」に対する医療機関受診

¹マタニティハラスメント（マタハラ）

妊娠や出産をきっかけに、職場などで不当な扱いを受けること。

²パタニティハラスメント（パタハラ）

男性職員が、育児休業など育児のための制度を利用する際に、同僚や上司などから嫌がらせを受けること。

³LGBT

性のあり方が典型的な男女間のあり方と異なる人々の総称。

指導及び特定保健指導を徹底します。また、診断結果を分析し、安全衛生委員会⁴を通じて生活習慣の改善指導を行います。

管理職を対象にラインケア⁵対策の研修を、健康管理推進員⁶にはセルフケア対策の研修をそれぞれ実施するとともに、管理職以外の職員についても研修の機会を提供し、メンタルヘルス⁷不調の予防や早期発見、適切な治療の支援ができる職場環境づくりに取り組みます。また、過重労働によるメンタルヘルス疾患等の健康障害を防ぐため、労働基準法における長時間労働の目安である月 60 時間以上の時間外勤務をしている職員に対して、メンタルヘルスのセルフケア（自己管理）を中心としたサポートを行います。

また、ストレスチェックを通じて、高ストレスと判断された職員に対しては、医師による面接指導の機会を提供し、相談体制の充実に取り組みます。なお、全庁的なストレス軽減対策について、産業医の意見も参考にしながら、安全衛生委員会を通じて取り組んでいきます。

計画期間内の目標：ストレスチェックを通じてストレス軽減対策に取り組みます。

3. トップ主導の意識・風土改革

(1) 組織マネジメント力の強化

組織内部にワーク・ライフ・マネジメントの意識を浸透させるには、管理職職員のマネジメント力、リーダーシップが不可欠です。研修等を充実させ、管理職が率先して職場の改善活動をけん引することで、職員が働きやすい職場環境を整備します。

(2) イクボス⁸の推進

市長及び管理職のイクボス宣言を通じて、職場で共に働く部下職員のワーク・ライフ・バランスを考え、部下のキャリアと人生を応援しながら、組織の業績や結果を出しつつ、自らも仕事と私生活を楽しむことができる管理職の育成に取り組みます。

⁴安全衛生委員会

職員の公務災害及び健康障害の防止を図るための基本となるべき対策を調査審議するため、労使一体となって組織する委員会。

⁵ラインケア

管理・監督職にあたる上司が、部下の心の健康づくり対策のために行う活動のこと。

⁶健康管理推進員

松阪市役所として職場の健康保持、増進に取り組むことを目的に、管理職とは別に各課・施設単位に1名ずつ配置している職員のこと。

⁷メンタルヘルス

心の健康のこと。

⁸イクボス

職場で共に働く部下職員の仕事と生活の両立を考え、その人のキャリアと人生を応援しながら、組織の業績も結果を出しつつ、自らも仕事と私生活を楽しむことができる管理職のこと。

取組スケジュール

具体的取組	平成 28 年度	平成 29 年度	平成 30 年度	平成 31 年度
1. ワークマネジメント				
「経営品質」の視点による業務改善	実施	実施	実施	実施
	体制の見直し			
時間外勤務縮減の取組	実施	実施	実施	実施
人事評価による職員への意識付け	実施	実施	実施	実施
女性職員の職域の拡大と積極的な登用	実施	実施	実施	実施
2. ライフマネジメント				
育児休業等を取得しやすい環境の整備	研修体制の構築	啓発パンフレット作成	実施	実施
職場のハラスメント対策の充実		ガイドライン改訂	実施	実施
ストレスチェックの実施とストレス軽減対策	チェック実施	チェック実施	チェック実施	チェック実施
	体制の整備	結果分析と対策の検討	対策の実施	対策の実施
3. トップ主導の意識・風土改革				
組織マネジメント力の強化	研修等の実施	研修等の実施	研修等の実施	研修等の実施
イクボスの推進	イクボス宣言	取組の振り返り	実施	実施

III. 合理的で質の高い市政運営の推進 改革の視点② **機能的な行政組織**

限りある経営資源を効率的で効果的に活用し、『総合計画』に掲げる政策を実施していくには、「合理的に機能する組織体系の構築」が不可欠であり、同時に、行政サービスを提供する窓口等は、「市民にとってわかりやすく、利用しやすい」ことが求められます。

部局を超え、「スリムで簡素で効率的な組織体制」をめざして、行政組織のあり方を検討します。

関連する計画・委員会等	「これからの松阪市行政のあり方庁内検討委員会」、「松阪市庁舎有効活用等庁内検討委員会」等
-------------	--

現状と課題

市を取り巻く社会情勢や市民ニーズの変化によって、必要とされる行政サービスや提供手法も刻々と変わるため、行政は、絶えず柔軟な対応を心掛けなければなりません。また、限りある経営資源の中では、考え得るすべてのサービスに対応するために、組織を著しく拡大させることもできません。

このため、「誰のため、何のため」という視点をもって、必要なサービスの「選択と集中」を行い、限りある経営資源を効率的で効果的に活用し、市民ニーズに合った合理的に機能する組織のあり方を追求していくことが必要です。

めざす姿

組織を編成する上では次の3つの方針に基づき、「これからの松阪市行政のあり方庁内検討委員会」等の部局を超えた庁内機関を中心に、「スリムで簡素で効率的な組織体制」をめざし、改革を進めます。

1. 「政策・施策を実現する組織」

行政組織を「政策・施策を実現する」ための機構と位置付け、行政サービスの提供にかかる基本計画である『総合計画』の政策・施策を総合的かつ統一的に実現する組織をめざします。

2. 「市民にとってわかりやすく、利用しやすい組織」

行政サービスの窓口である市役所は、サービスを利用する「市民にとってわかりやすく、利用しやすい」場所であるべきです。「市民本位」に立って、提供しているサービスの種類や内容がわかりやすく体系化された「市民のための市役所」をめざします。

3. 「職員が仕事をしやすい組織」

必要な時には組織を超えて「縦断的」かつ「横断的」に連携でき、職員一人ひとりがいきいきと活躍できる組織をめざします。

具体的取組

1. 窓口機能のあり方の検討

市民と市役所の重要な接点の一つである「窓口」を、より「市民にとってわかりやすく、利用しやすい」場所とするため、婚姻、出生、死亡、転入・転出等、市民の暮らしに密接な手続きについて、包括的に案内・相談ができる体制づくりやワンストップ化について研究するとともに、さまざまな手続きがひとつの窓口で行える、総合窓口の構築等についても検討を進めます。

2. 行政窓口の最適配置の検討

広大な市域において公平・公正な行政サービスを実現するには、「どこで、どのような行政サービスを提供していく必要があるのか」という視点で、本庁をはじめ、各地域振興局、出張所、地区市民センター等の現況を踏まえ、市民や事業者との連携・協働の可能性についても研究しながら、市としての「行政窓口の最適な配置」について検討を進め、次期組織機構改革（平成32年4月予定）に合わせた体系を構築します。

窓口の配置にあたっては、立地のみならず、対象業務、窓口サービスの提供方法、フロアレイアウト、職員配置等についても対象とし、限りある経営資源を効率的で効果的に活用するという視点から、経費を最少に抑えつつ、市民満足度の向上につながる手法について研究・検討を行います。

3. 合理的に機能する組織体系の構築

高度化・多様化する行政課題に対応し、かつ、「市民にとってわかりやすく、利用しやすい」組織体系を実現するには、「市民本位」の視点で、限りある経営資源を効率的で効果的に活用する、合理的な考え方による整理が必要になります。

そのために、部局を超えた「縦断的」かつ「横断的」な検討委員会である「これからの松阪市行政のあり方庁内検討委員会」等を組織し、「スリムで簡素で効率的な組織体制」をめざして、組織体系についての検討を継続的に進めていきます。

取組スケジュール

具体的取組	平成 28 年度	平成 29 年度	平成 30 年度	平成 31 年度
1. 窓口機能のあり方の研究				
市民ニーズに応じた窓口の設置	検討		設置	検証・検討
案内・相談体制の強化	調査・研究	調査・研究	検討	検討
総合窓口の研究	調査・研究	調査・研究	調査・研究	調査・研究
2. 行政窓口の最適配置の検討				
行政窓口の最適配置の検討	実施	実施	実施	実施
3. 合理的に機能する組織体系の構築				
組織機構改革	実施（翌年度より変更）			実施（翌年度より変更）
合理的な組織体系の検討	実施	実施	実施	実施

Ⅲ. 合理的で質の高い市政運営の推進 改革の視点③ 「職員力」の強化

職員一人ひとりが自らの能力を最大限発揮できるよう、職員の能力開発に取り組みます。また、個々の「職員力」が組織の総合力となるよう、組織マネジメントの向上に取り組み、現在そして将来の市民のために、自ら考え行動できる職員が活躍する市役所をめざします。

関連する計画・委員会等

『松阪市人材育成基本方針』、『松阪市定員適正化方針』、「人事評価制度」「人事評価制度庁内検討委員会」等

現状と課題

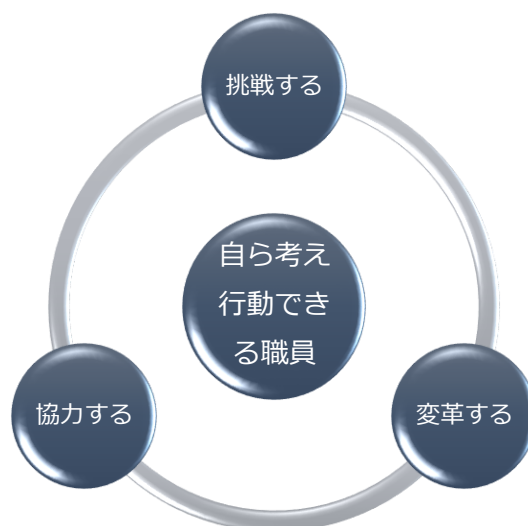
合併によるスケールメリットを実現するために、職員削減に努め、合併後10年間で正規職員約270名を削減しています。

その一方で、反復定型業務や季節的業務等については、非常勤職員の登用を進めることで、サービスの質を保っていますが、地方分権改革の進展や市民ニーズの高度化・多様化に伴い、本市が取り組むべき新たな業務やサービスが増加しており、限りある人員で質の高いサービスを提供していただくためには、正規職員のさらなる能力開発が必要です。

めざす姿

現在そして将来の市民のために、自ら考え行動できる職員となるためには、「挑戦する（CHALLENGE）」、「変革する（CHANGE）」、「協力する（COLLABORATE）」の3つの行動要素が必要であると考えます。

【職員に必要な3つの行動要素】



『松阪市人材育成基本方針』では、この3つの「C」を支える12の能力を「職員が身につけるべき能力」と定めており、この能力を基本として人事評価制度の能力・態度評価の項目を構成しています。「職員力」とは具体的に3つの行動要素からなる12の能力を称しています。

【3つの「C」を支えるために職員が身につけるべき12の能力】

挑戦する (CHALLENGE)	変革する (CHANGE)	協力する (COLLABORATE)
<ul style="list-style-type: none"> •主体力 •働きかけ力 •実行力 	<ul style="list-style-type: none"> •課題発見力 •計画力 •創造力 	<ul style="list-style-type: none"> •発信力 •傾聴力 •柔軟性 •指導・育成力 •規律性・接遇力 •ストレスコントロール力

「職員力」の強化については、すでに在籍している職員の資質・能力を引き出す「内的職員力の強化」と、新たに優秀な人材を外部より採用することなどによる「外的職員力の強化」の2つの取組を効果的に動かすことにより「職員力」の強化に取り組みます。

【イメージ図 「職員力」の強化】



具体的取組

1. 内的職員力の強化

(1) 「人事評価制度」の活用による職員的能力開発と組織マネジメントの向上

平成24年度から導入した「人事評価制度」は、徐々に対象範囲を拡大し、平成27年度からは全職員を対象としています。制度を円滑に運用するために研修等を実施した結果、平成27年度は、人事評価制度効果度（制度導入による仕事への影響度合い）91.1%と、多くの職員が制度導入による良い影響を感じています。今後は、同制度がさらに効果的に運用できるよう、「人事評価制度」の評価結果を人事管理に適切に反映していきます。

計画期間内の目標：課長級以上の職員に対し評価結果を賞与（勤勉手当）に反映します。

(2) 職員力の強化の視点による内部研修の充実と『松阪市人材育成基本方針』の改訂

研修の費用対効果を高めるため、研修の効果測定を行うとともに、測定結果に基づき次年度以降の研修内容を改善していく PDCA サイクルの確立に取り組みます。また、これらの取組の成果を検証する中で、「職員力」の強化の視点から、平成 32 年度における同方針の全面改定に向け取り組みを進めます。

計画期間内の目標：『松阪市人材育成基本方針』の改訂に取り組みます。(平成 31 年度)

2. 外的職員力の強化

(1) より高い資質と意欲を有する人材の確保による「職員力」の強化

職員採用については、従来の採用年齢を広げることで多様な人材を確保できるよう取り組みます。また、採用方法についても知識試験のみならず、人物面も多角的に評価することができるよう、選抜方法を見直します。また、民間企業経験者の知識や能力を即戦力として活用できるよう、キャリア採用（社会人経験者）¹についても、受験要件や選抜方法を見直します。

任期付職員制度²については、現在は高度な専門的知識を有する法曹有資格者を任期付職員として採用していますが、今後は一定の期間に限り業務量増加が見込まれる場合や行政サービスを向上する場合における同制度の活用について検討していきます。

計画期間内の目標：職員採用について採用年齢上限を引き上げます。加えて人物面も多角的に評価できるよう、選抜方法を見直します。

(2) 「職員力」の強化の視点による『松阪市定員適正化方針』の改訂

職員の定員管理は、『松阪市定員適正化方針』に基づき、平成 27 年度から平成 31 年度（平成 32 年 4 月 1 日基準）における定員適正化の手法を位置づけ実施しています。「職員力」の強化の視点から平成 31 年度以降における同方針の全面改定に向け取組を進めます。

計画期間内の目標：『松阪市定員適正化方針』の改訂に取り組みます。(平成 31 年度)

¹キャリア採用（社会人経験者）

（従来の採用枠に加え、）民間企業経験が 5 年以上ある方を対象に平成 26 年度採用より実施している採用形態

²任期付職員制度

従来の臨時・非常勤職員に対し「本格的業務に従事できる者」として位置づけられ、相応の給与や休暇等の勤務条件が適用されるほか、3 年ないし 5 年以内の複数年の任期を定めて職員を任用できる制度

取組スケジュール

具体的取組	平成 28 年度	平成 29 年度	平成 30 年度	平成 31 年度
1. 内的職員力の強化				
「人事評価制度」の人事管理への反映	部長級制度設計	部長級への適用	次長・課長級制度設計	次長・課長級への適用
『松阪市人材育成基本方針』			成果と課題の検証	全面改訂
			改訂方針検討	
2. 外的職員力の強化				
多様な人材の確保	採用年齢上限の引上げ	選抜方法の見直し	実施	実施
任期付職員制度の活用	検討	実施	検討	実施
『松阪市定員適正化方針』の改訂			成果と課題の検証	全面改訂
			改訂方針検討	

松阪市行財政改革推進方針

発 行 平成 29 年 3 月

三重県松阪市企画振興部市政改革課

〒515-8515 三重県松阪市殿町 1340 番地 1

[TEL] 0598-53-4363

[FAX] 0598-25-0825

[Email] shisei.div@city.matsusaka.mie.jp

[松阪市 HP] <http://www.city.matsusaka.mie.jp>