

# 鈴鹿市行財政改革大綱

2016（平成28）年3月

鈴鹿市行財政改革推進本部

## 目 次

はじめに	1
I 行財政改革の考え方	2
II 鈴鹿市の現状認識	4
III 現状を踏まえた課題認識	10
IV 行財政改革の視点	11
V 行財政改革の推進	13
VI 参考資料	15

## はじめに

本市では、これまでも、最少の経費で最大の効果を挙げるために、様々な取組を進めてきました。行財政改革もその一つです。主に予算のシーリングによる事業費の削減を行った1985（昭和60）年度の第1次行政改革以降、1995（平成7）年度の第2次行政改革、1999（平成11）年度からの第3次行政改革、2006（平成18）年度からの行財政改革（2005（平成17）年度からの集中改革プランと併せて実施）、そして2012（平成24）年度からの行財政改革により、補助金の見直し、人員削減、組織の統廃合、行政評価の導入、指定管理者制度の導入、幼稚園の再編整備、公共施設マネジメントの導入などに取り組んできました。

本市を取り巻く環境は、2008（平成20）年のリーマンショック以降、東日本大震災や欧州における信用不安など、度重なる社会経済情勢の変動により、地域経済も大きな影響を受け、いまだ景気回復を実感できる状況ではありません。

このような現状に加えて、社会を支える働き手となる生産年齢人口が減少していくことで、市税収入の確保が困難になるだけでなく、老年人口の増加による医療や介護といった社会保障費の増大、高度経済成長期に集中的に建設された公共建築物やインフラの老朽化への対応など、これまでの行政が経験したことのない課題に対応していかなければなりません。

そのような状況の中、新しいまちづくりの計画として、2016（平成28）年度から8年間を計画期間とする「鈴鹿市総合計画2023」を2015（平成27）年度に策定しています。

「鈴鹿市総合計画2023」の基本構想の「第4章 計画の効果的な推進のために」では、「市民と行政の協働」や「計画の総合化などによる行政経営の効率化」の重要性を認識し、市全体の自治力の向上に向けて、「市民参加による計画の推進」、「行政経営システムの効率化」及び「協働によるまちづくりの推進」という3つの方向性が示されています。

そのため、これらの方向性に沿って、横断的な視点により行政活動を見直すことで、更なる自治力の向上やその持続性につながるよう、引き続き行財政改革を進めていきます。

# I 行財政改革の考え方

## 1 今回の行財政改革の特徴

前回の行財政改革は、2012（平成24）年度に策定した鈴鹿市行財政改革大綱に基づき、財政計画上の歳出と歳入の不均衡を解消し、第5次鈴鹿市総合計画の第3期行財政経営計画の実行に必要な経営資源などを確保することを目的としていました。また、第3期行財政経営計画の施策を行財政改革の視点とすることで総合計画との関係性を強化しながら、トップマネジメント及びミドルマネジメントの2系統による行財政改革を推進し、一定の成果を挙げることができました。

しかし、前回の行財政改革を含め、これまでの行財政改革は、総合計画と一定の関係性を保ちつつも、ある程度独立した個別のマネジメントに基づき推進していました。

今回の行財政改革では、「鈴鹿市総合計画2023（以下「総合計画」という。）」との関係性をさらに強化し、総合計画を中心としたトータルマネジメントの中で、行財政改革が担う役割や行財政改革大綱の位置付けを改めて定めることで、トータルマネジメントに基づく行財政改革を推進していきます。

## 2 行財政改革の役割

総合計画に掲げる将来都市像の実現のためには、公共サービスの主たる提供主体の一つである市が継続的かつ安定的にサービスを提供することができるよう「持続可能な行政経営」を実現することが不可欠です。

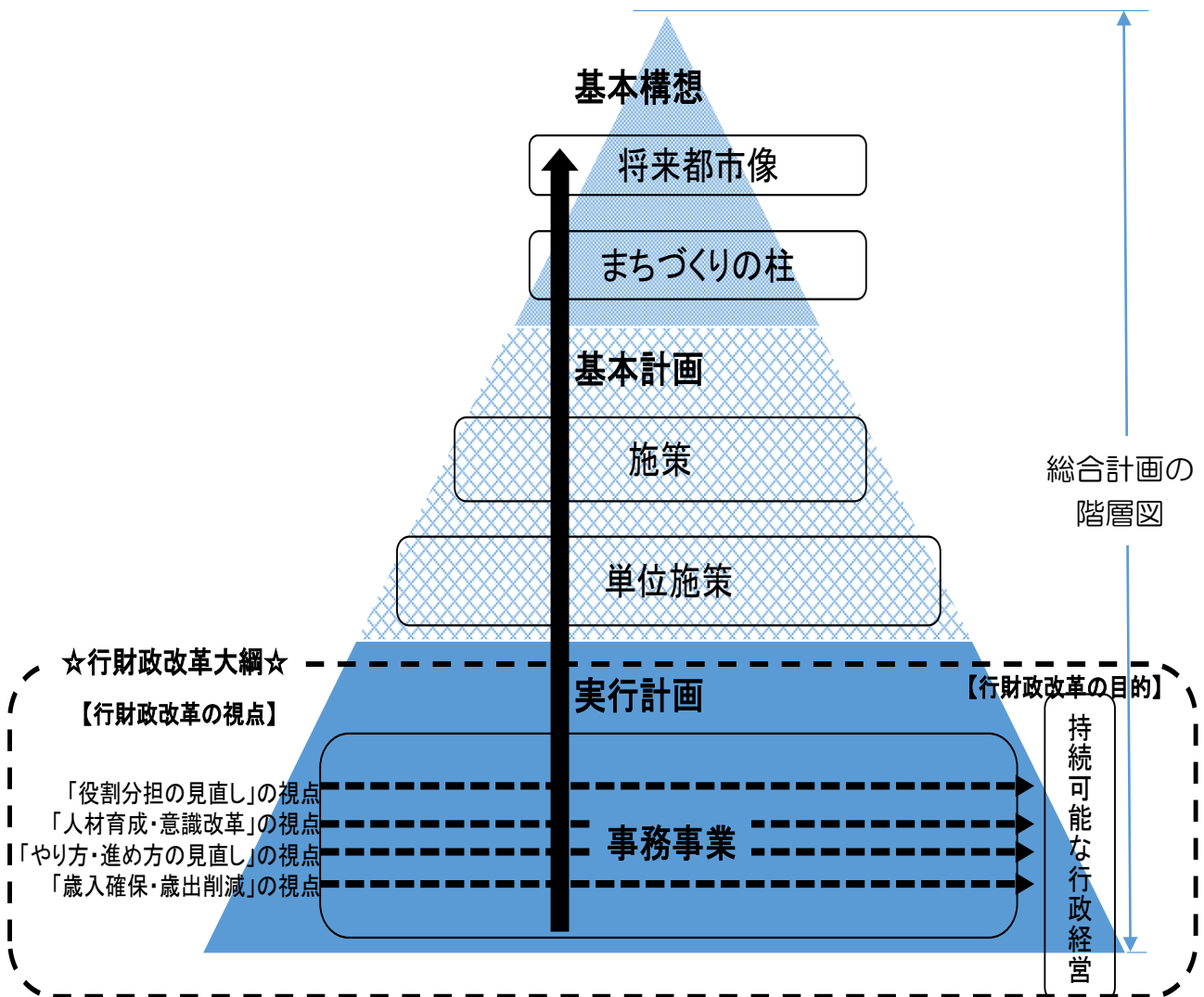
そのため、本市の行財政改革では、将来都市像を実現するための行政活動に並行して、「持続可能な行政経営」を実現するための行政活動を推進させる役割を担うものとします。

### 3 行財政改革大綱の位置付け

行財政改革大綱は、先に挙げた役割を達成するために、総合計画の実行計画部分に「持続可能な行政経営」の実現という目的を付与するとともに、行財政改革の方針や視点を定めることで、全庁的に統一された方向性を持って行財政改革に取り組むために策定するものです。

その位置付けは、総合計画における将来都市像の実現に向けて設定された5つの「将来都市像を支えるまちづくりの柱」の推進を支える基礎となる市全体の自治力（市民力，行政力）の向上をめざすための「自治体経営の柱」に属する個別計画に当たります。

#### 位置付けのイメージ



## II 鈴鹿市の現状認識

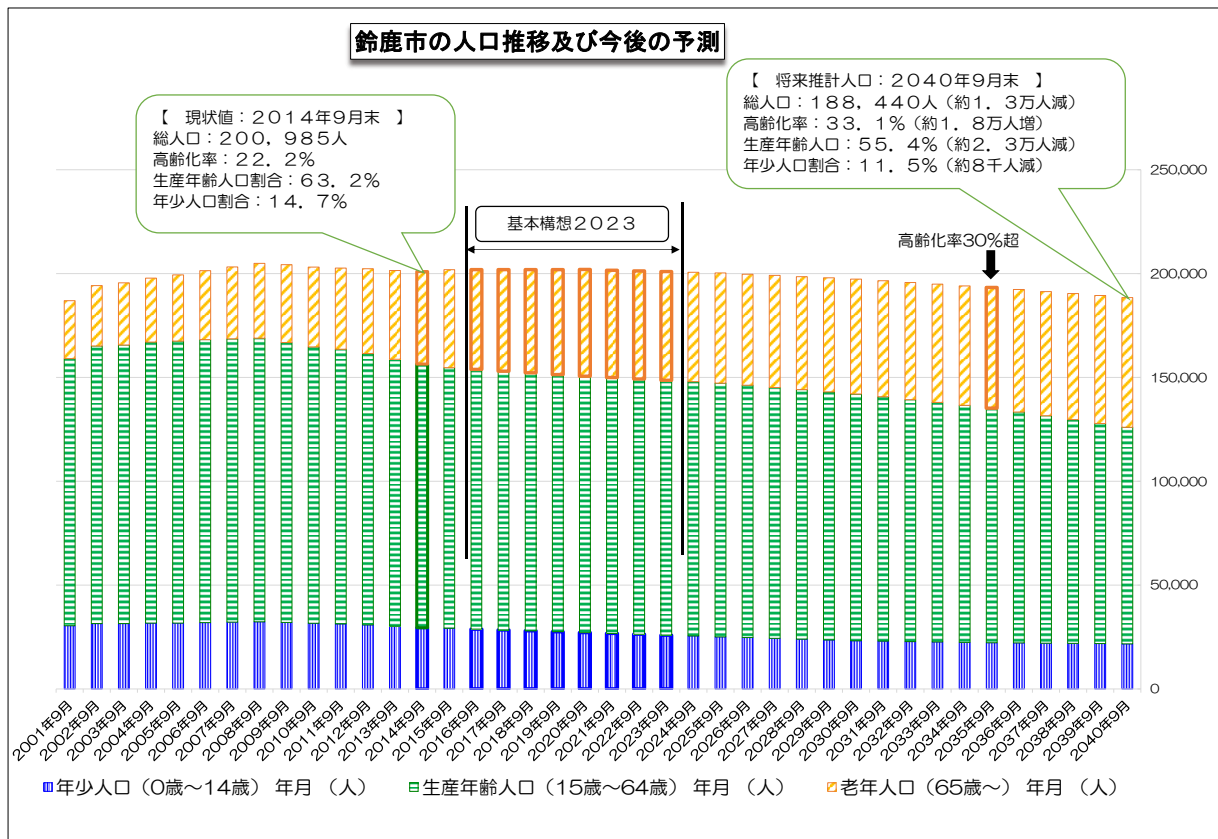
「持続可能な行政経営」を実現させるための課題を抽出するためには、まず本市の現状認識を行います。

なお、現状認識に当たっては、総合計画及び2014（平成26）年10月に作成した「鈴鹿市の経営環境診断」のデータ及び分析結果を用います。

### 1 人口推移及び今後の予測

本市では、2009（平成21）年1月をピークに、人口減少が既に始まっています。また、将来推計人口では、2040（平成52）年に、総人口が、現在よりも約1.3万人減少し、19万人を下回ると予測されています。

今後、人口構造も大きく変化し、2040（平成52）年には、65歳以上の老年人口が約1.8万人増加する一方で、15歳から64歳までの生産年齢人口は約2.3万人、15歳未満の年少人口は約0.8万人、それぞれ減少するなど、少子高齢化の影響が本格的に現れると予測されています。

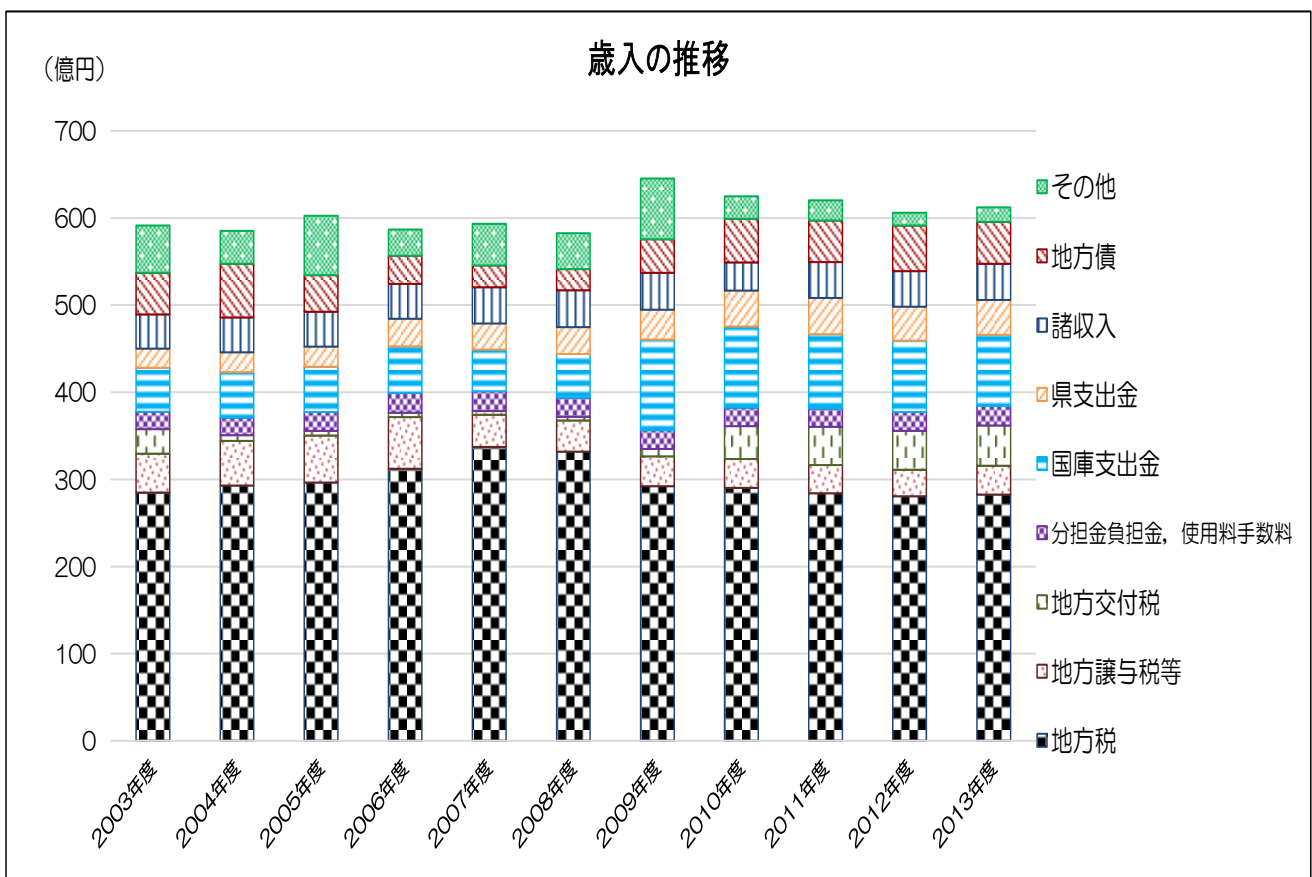


## 2 財政状況

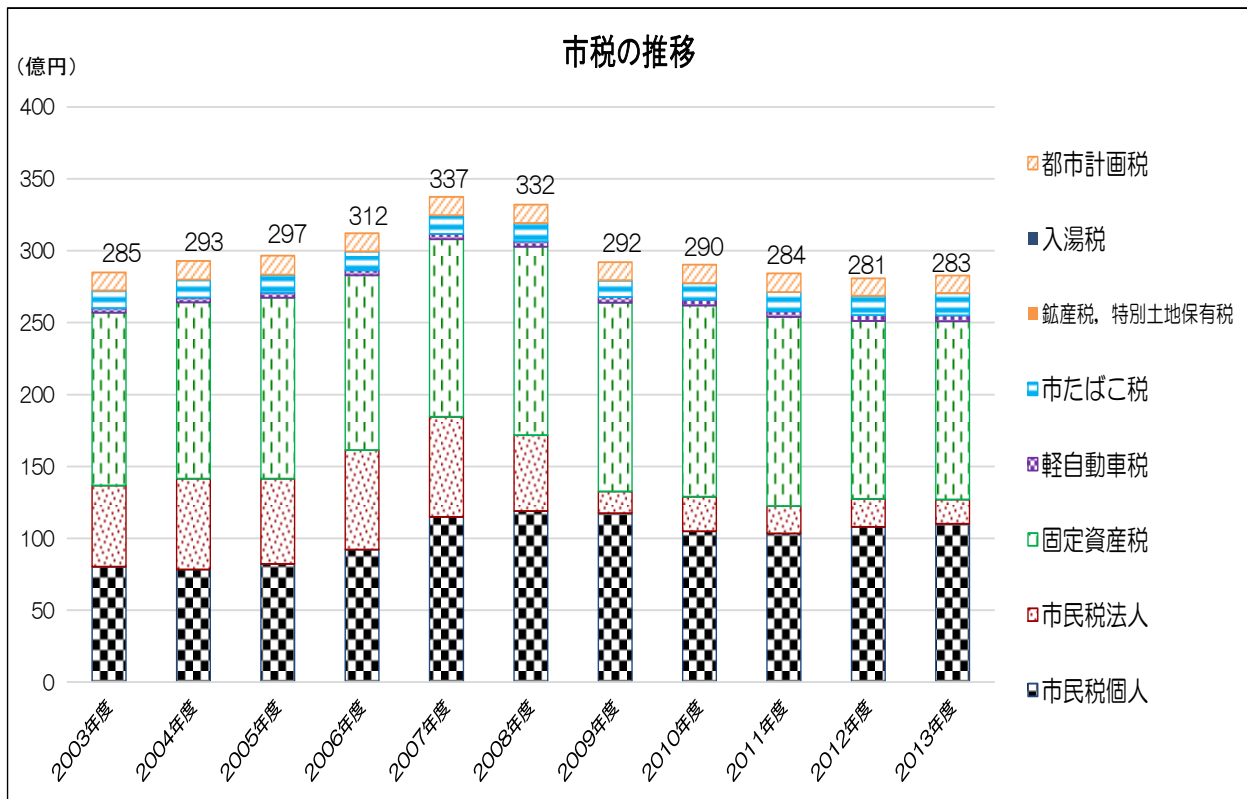
2008（平成20）年のリーマンショック以降，株価の回復や景況感の改善など，明るい兆しが見られるものの，本市では，本格的な景気の回復を実感するにはいまだ至っていません。

市税は依然として低い水準で推移しており，今後の人口減少に伴い，生産年齢人口の減少や，経済活動の縮小などが予測されることから，将来的には，財源の確保が更に困難になるものと考えられます。

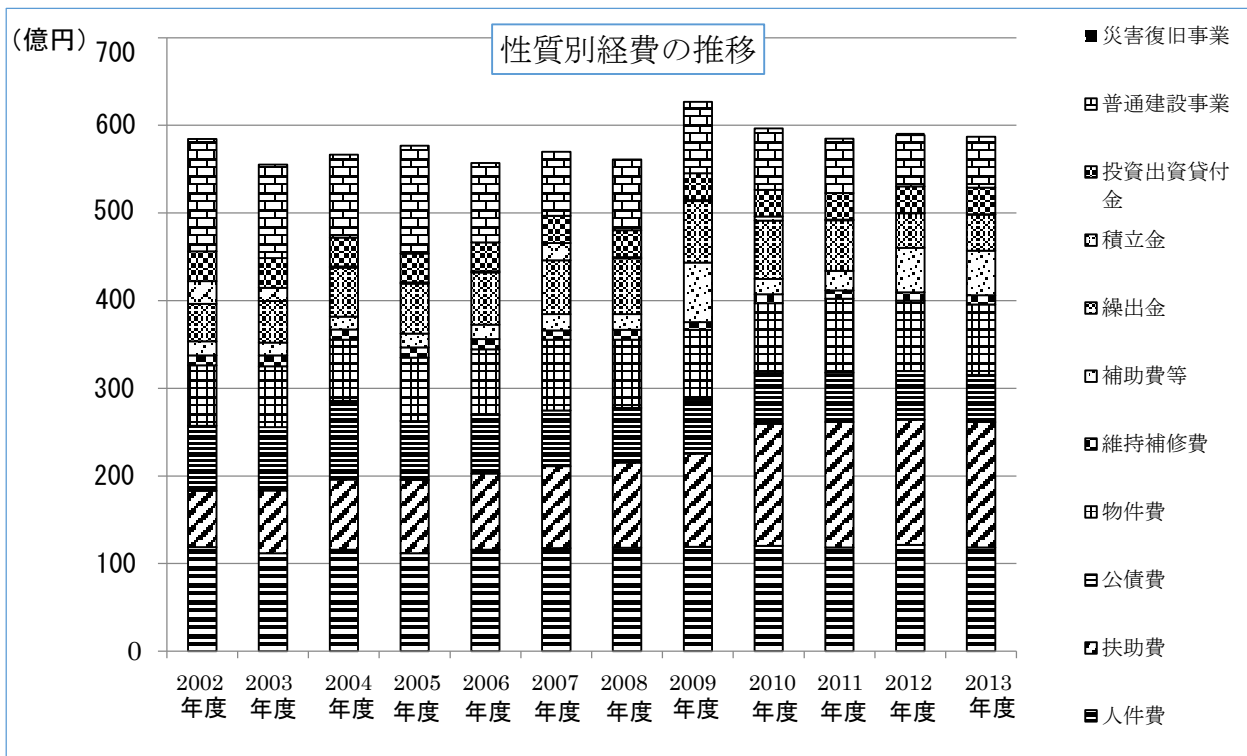
このように厳しい財政状況が続くと見込まれる中で，多様化する行政サービスの需要に対して，限られた財源を有効に活用するためには，これまで以上に計画的な財政運営が求められます。



出典：鈴鹿市総合計画 2023



出典：鈴鹿市総合計画 2023



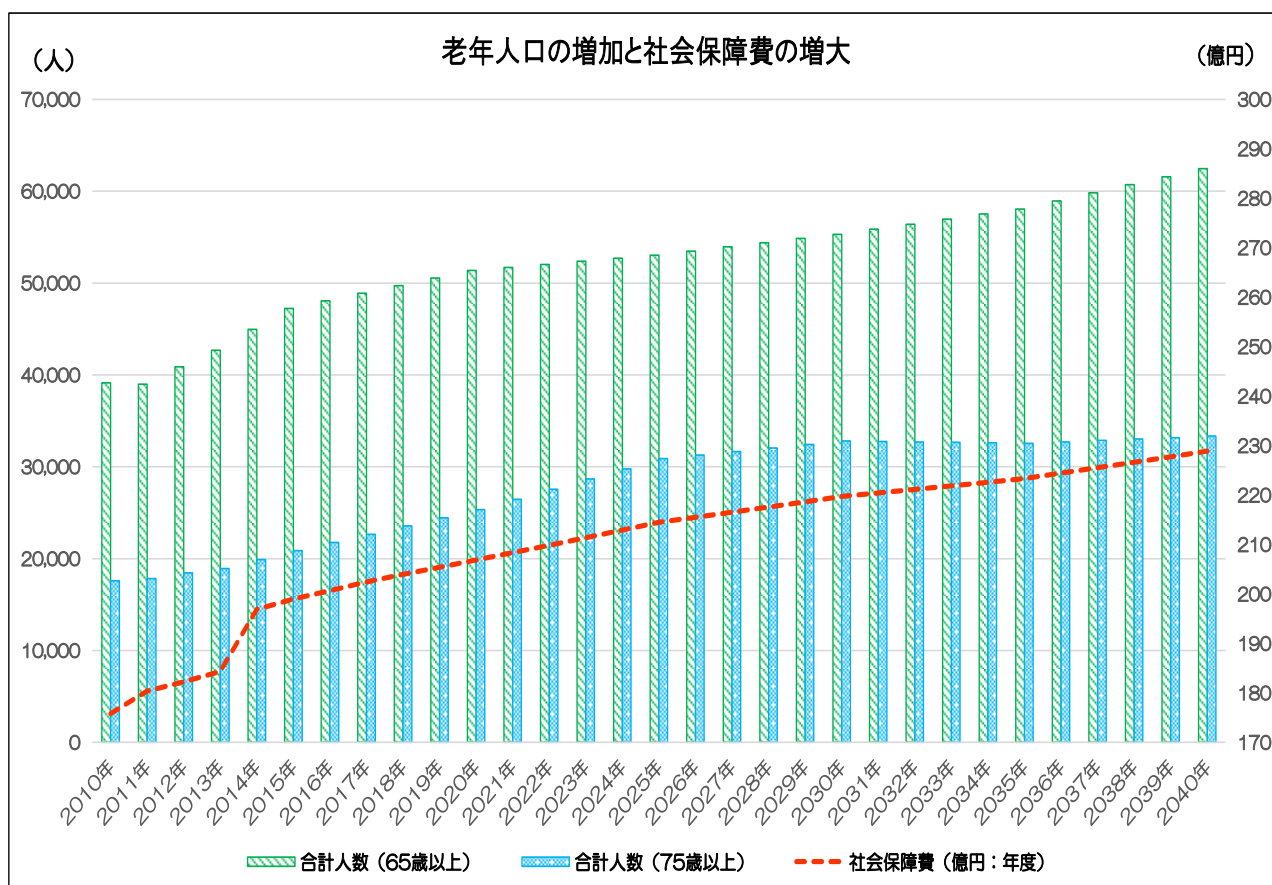
出典：鈴鹿市の経営環境診断



## (1) 歳出増加の主要因① 老年人口の増加に伴う社会保障費の増大

人口構造の変化に伴い、本市の高齢化率は、20年後の2035（平成47）年には市全体で30%を超え、2040（平成52）年の時点においても増加し続けると予測されています。

老年人口は、2014（平成26）年9月末の約4.5万人から、2040（平成52）年には約6.3万人となることが見込まれ、医療、介護、福祉などの社会保障費が増加し続けると予測されています。

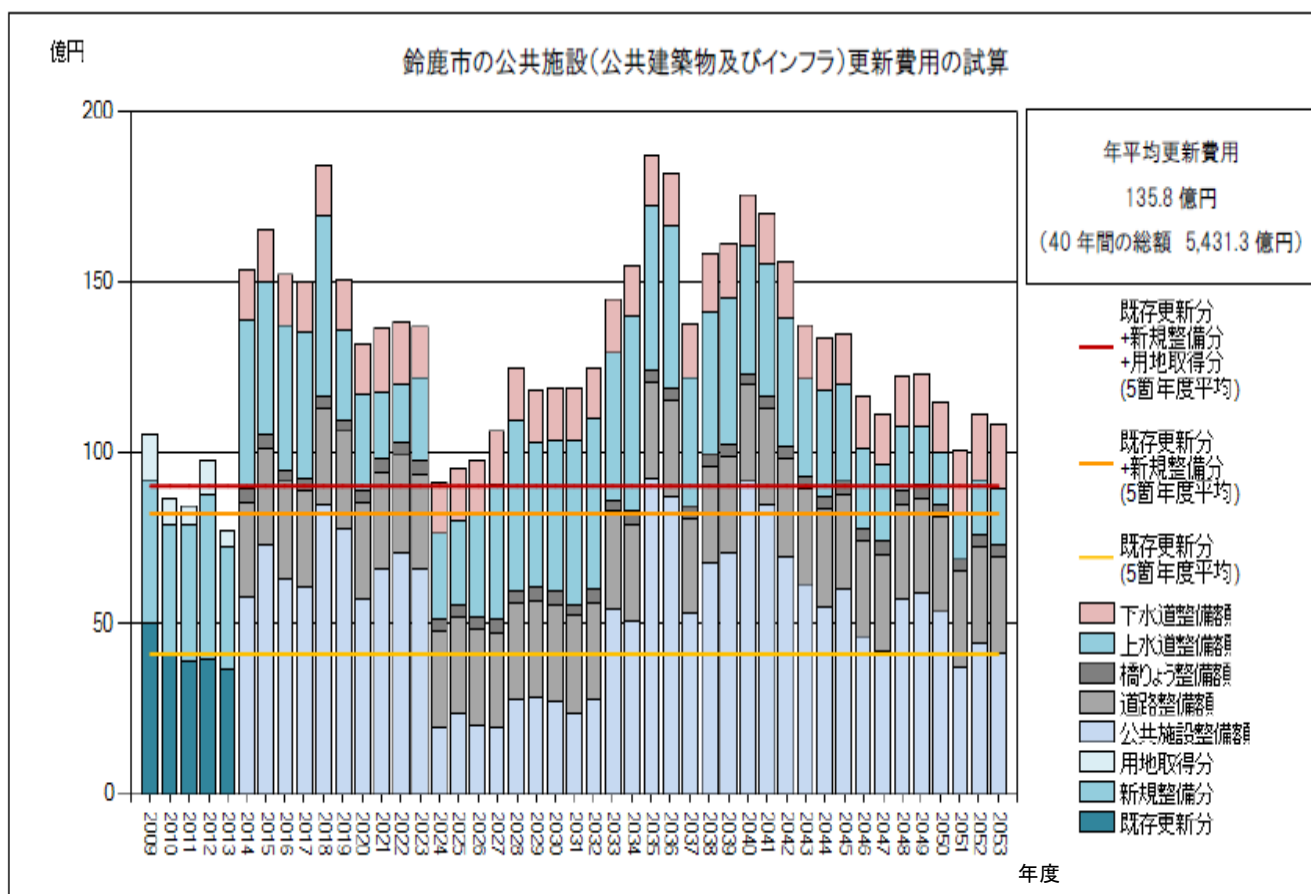


出典：鈴鹿市総合計画 2023

## (2) 歳出増加の主要因② 一斉に更新時期を迎える公共建築物やインフラ

学校や文化施設、体育施設など、本市の公共建築物の多くは、昭和50年代頃の高度成長期に建設されたものであり、建築後30年を経過していることから、今後、短期的に更新時期が集中することが予想されます。

また、道路や橋りょう、上下水道、公園などのインフラについても同様であり、老朽化対策のための費用が必要となってきます。



出典：鈴鹿市総合計画 2023

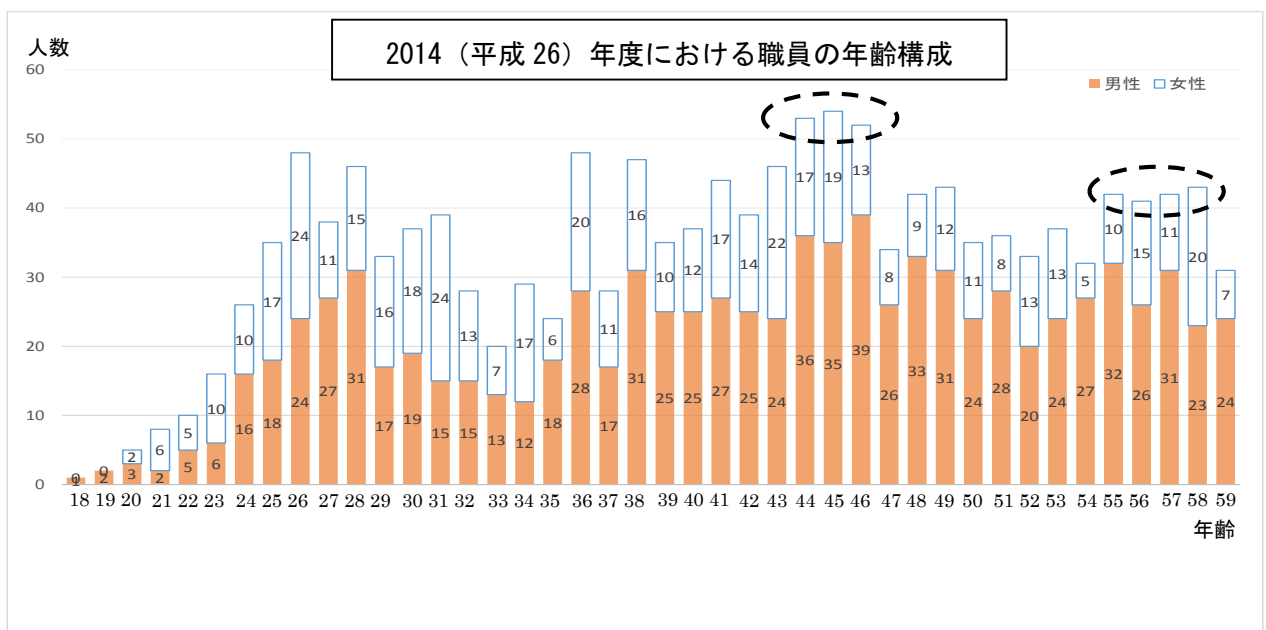
### 3 職員定数の推移

正規職員数は、1996（平成8）年以降、約20年間減少傾向を示しており、2013（平成25）年度時点で人口1,000人当たりの職員数が、全国平均6.96人、三重県平均7.65人に対し、本市は6.22人と全国及び三重県平均と比較すると低い数値となっています。

そのような中、2015（平成27）年度前後には、退職者数の第1次ピークを、2028（平成40）年度前後に第2次ピークを迎えることとなるため、人的資源の減少に伴う行政サービスの質や安定性などの低下が懸念されます。



出典：鈴鹿市の経営環境診断



出典：鈴鹿市の経営環境診断

## Ⅲ 現状を踏まえた課題認識

### 1 人口減少及び少子高齢化への対応

人口減少、特に年少人口及び生産年齢人口の減少と老年人口の増加が予測される中、「持続可能な行政経営」を実現させるためには、人口構造の変化を的確に把握し、将来を見据えた行政経営を行うことが求められます。

### 2 健全な財政運営

人口減少に伴い、生産年齢人口の減少や、経済活動の縮小などにより市税などの歳入の減少が予測される一方で、医療、介護、福祉などの社会保障費の増加とともに、公共建築物やインフラの老朽化に伴う維持更新費用の増加などにより歳出の増加が予測され、さらなる財政の硬直化が危惧されます。

### 3 行政サービスの見直し

成長型社会から成熟型社会に移行し、減少傾向を示す行政の経営資源（ヒト・モノ・カネ）の中で、「持続可能な行政経営」を実現し、将来都市像の実現に繋げていくためには、しっかりと現状認識を行い、将来の経営資源を見据えて、どのような行政サービスを提供していくのかを考える必要があります。行政サービスの水準を見直し、行政が担う領域、市民が担う領域、行政と市民が協働により担う領域の各領域の中で、どこに該当するサービスとなるのかを改めて見直すことが求められます。

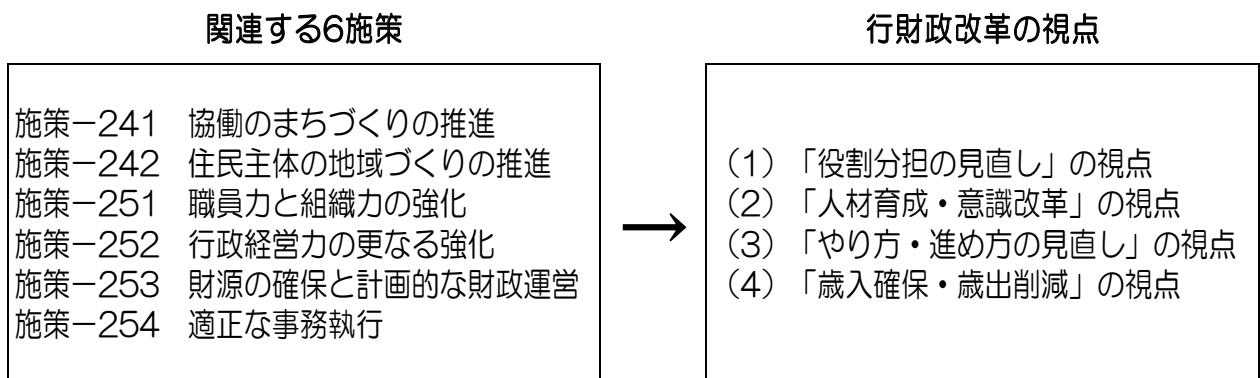
## IV 行財政改革の視点

このような課題から考えられる将来の危機的な状況を回避しつつ、都市の活力を維持し、創造していくために、将来のまちづくりの方向性や具体的な手法などを明らかにし、本市がめざす8年後の将来都市像を示した総合計画を策定しています。

その基本構想において、将来都市像の実現に向けて、まちづくりの基本的な方向性を示すものとして、5つの「将来都市像を支えるまちづくりの柱」とそれを支える基礎となる「自治体経営の柱」を設定しています。

本市の行財政改革は、「自治体経営の柱」に沿って、あらゆる行政活動（事務事業）を見直すことにより、「持続可能な行政経営」の実現をめざしています。

そのため、「自治体経営の柱」を構成する施策の中で、行財政改革の目的に関連する次の6施策について、そのポイントを4つの横断的な視点に置き換えるとともに、それらを行財政改革の視点として位置付けています。



行財政改革の視点の詳細は、次のとおりです。

## 1 「役割分担の見直し」の視点

多様な主体による協働のまちづくりの必要性を認識し、行政の役割を明確にする視点です。

### 【視点の例示】

- ・効率的・効果的な行政サービスをめざすために、多様な主体が持つ特性（専門性、機動性及び柔軟性）に応じて役割分担を考える。

## 2 「人材育成・意識改革」の視点

事務事業の実施に際し、基本的な接遇や知識を職員に習得させることはもちろんのこと、事業環境や社会情勢を見極め、業務に関係する情報を的確に集約処理し、事務事業の効率性、安全性、持続性などを高めることができる人材を育成する視点です。

### 【視点の例示】

- ・経営資源を有効活用できるようマネジメント研修に参加する。
- ・現場で起こっていることを的確に事業に反映するため、現場主義を実践する。

## 3 「やり方・進め方の見直し」の視点

取り巻く環境や社会情勢に合わせて事務事業を実施する手法やシステムを見直す視点です。

### 【視点の例示】

- ・事務事業を工程別で見直し、効率的な別の手法に改める。
- ・既存の事業の進め方をシステム化することで時間効率を高める。
- ・ICT（情報通信技術）を活用し、効率化や蓄積されたデータの活用に取り組む。

## 4 「歳入確保・歳出削減」の視点

減少していく歳入に対し、受益者の負担を適切な水準とすることや新たな財源を創出し、歳入確保に努めること、また、増加する歳出に対し、事業本来の目的、事業の進め方や効率性を見直し、歳出削減に努めることなどを通じて、安定した財政の実現をめざす視点です。

### 【視点の例示】

- ・原価計算に基づき使用料や負担金を見直す。
- ・補助金のあり方や補助率の見直しのため、現状を再調査する。

※ 例示にとらわれることなく、視点に基づく改革・改善を広く考え、行動するものとします。

## V 行財政改革の推進

### 1 推進期間

行財政改革大綱は総合計画の個別計画に当たるため、その推進期間は、総合計画の前期基本計画に合わせ2016（平成28）年度から2019（平成31）年度までの4年間とします。

### 2 目標

「持続可能な行政経営」の実現のために重要な要素は、財政的な安定性と持続性の確保です。

行財政改革大綱の推進期間に達成すべき目標を総合計画に掲げる財政目標に合わせて、次のとおり設定します。

目標を数値化することで、県内市町、類似団体などとの比較を可能とし、本市の現状を客観的に把握することができます。

指標名	現状値 (2015年度)	目標値 (2019年度)	設定理由
将来負担比率※	21.7% (2014年度)	18.0%	将来負担比率を抑制することは、計画的かつ効率的な財政運営を行うことにつながり、持続的な行政運営が可能となるため。
市の財政規模に変化がない場合、「基金残高の増加」及び「市債残高の減少」によって約12億円の効果額をめざすものです。			

※将来負担比率…市債などの現在抱えている将来に向けての負債から、基金などの充当可能財源を控除したものを、行政の財政規模に対する割合で表したものです。将来を見据えた財政運営状況が把握できます。

### 3 推進体制

総合計画では、全ての行政活動を実行計画（事務事業）の単位で管理しているため、行財政改革大綱に基づく「持続可能な行政経営」を実現させるための活動も当該事務事業を構成する行政活動の1つとして、実行計画（事務事業）内に計画されます。

そのため、行財政改革の推進は、各部局長のマネジメントの下、将来都市像を実現させるための行政活動とともに、「持続可能な行政経営」を実現させるための行政活動を推進するという意識を職員一人ひとりが認識した上で、各所属が責任を持って実行計画（事務事業）を実施します。

また、行財政改革を推進するに当たり、必要な事項は、市長をトップとする市の経営層で構成する行財政改革推進本部会議において決定するものとします。

### 4 評価

行財政改革大綱に基づく「持続可能な行政経営」を実現するための行政活動は、実行計画（事務事業）に内包されているため、その評価は、行政評価制度に基づき実施し、評価結果を踏まえて見直しを行います。

また、行政評価制度については、内部評価だけでなく、客観性を確保するため、外部評価を実施します。

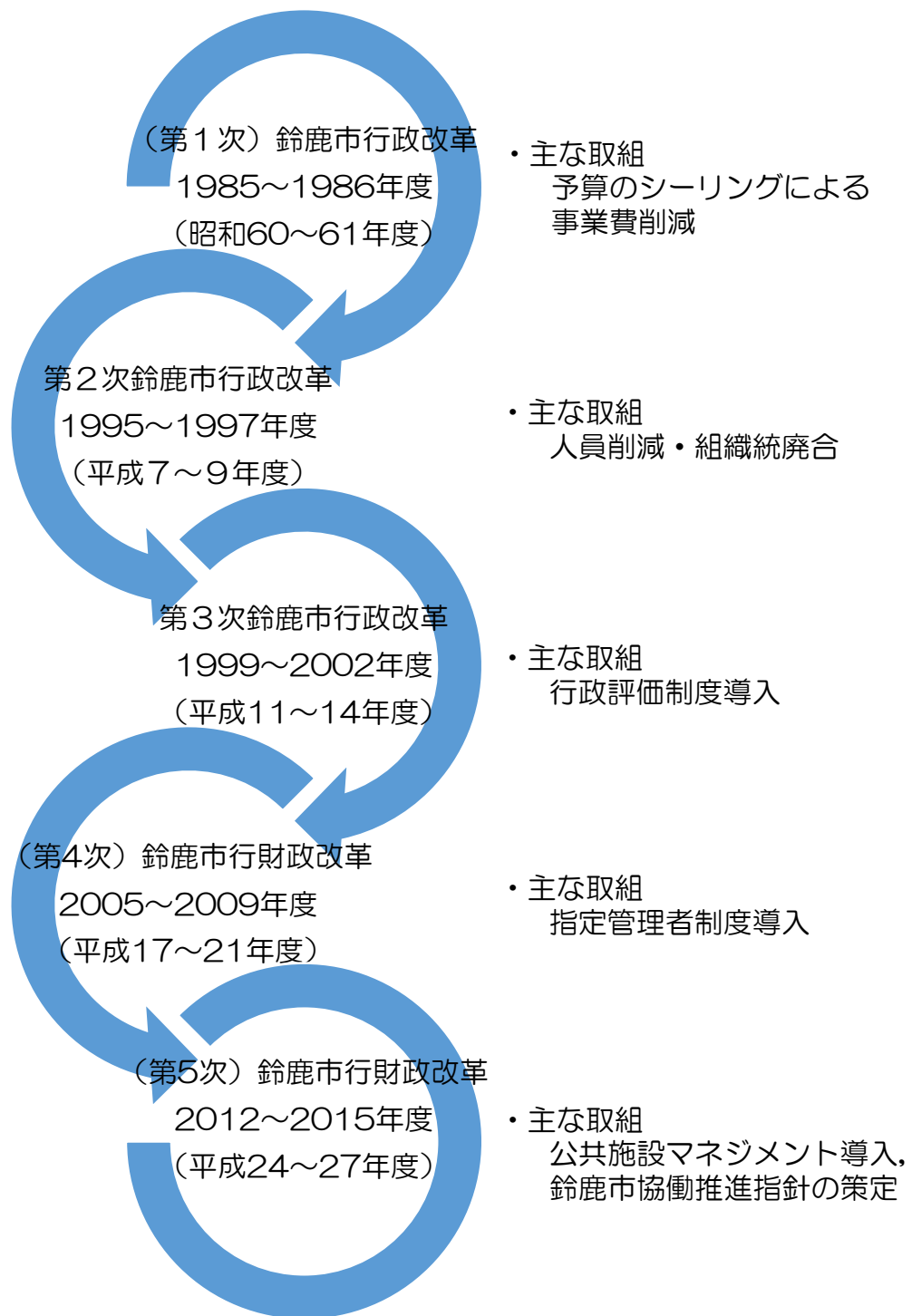
### 5 行財政改革アクションプラン

この大綱に定める行財政改革の視点に基づく取組の中で、特に重要なものについては、行財政改革推進本部が直接管理できるよう「行財政改革アクションプラン」を別途策定し、このプランにおいても内部評価及び外部評価を実施します。



## VI 参考資料

### 1 これまでの行財政改革



## 2 用語解説

### シーリング

- 予算要求時に上限枠を設定することです。

### リーマンショック

- 2008（平成20）年に起こったリーマン・ブラザーズの破綻に端を発する世界的金融危機のことです。

### マネジメント

- 限られた経営資源を最大限に有効活用するための最適配分を行い、適切な進捗管理や情報共有などを駆使しながら目的、目標の達成に導くことを指しています。

### トータルマネジメント

- マネジメントを実践するための様々なツールに整合性を持たせることで、全体的に無駄なく最適化した行政経営を行うことです。

### 公共サービス

- 行政を含めた多様な主体によって提供される市民の公益に寄与するサービス全般のことを指しています。

### 行政サービス

- 行政が主体として提供するサービスのことを指しています。当該サービスの主体が行政であれば、受益者に直接サービスを提供する者が行政以外であっても行政サービスとしています。

### 自治力

- 住民自治を行うための市民の力と団体自治を行うための行政力を合わせた基礎自治体としての自己決定と自己責任に基づく自治を行うための力のことです。

### 年少人口

- 0歳から14歳までの人口のことです。

### 生産年齢人口

- 15歳から64歳までの人口のことです。

### 老年人口

- 65歳以上の人口のことです。

## 社会保障費

- ・医療や福祉などの社会保障制度の実施に必要な費用のことです。

## 成長型社会

- ・人口や経済規模が成長期にあり右肩上がり成長し、量的拡大を続けている社会のことを指しています。

## 成熟型社会

- ・人口や経済規模の成長がピークに達し、精神的豊かさや生活の質の向上を重視する社会のことを指しています。

## 協働

- ・市民や行政といった、まちづくりの担い手である多様な主体が、まちづくりに関する共通の目的を持ち、その実現に向け、お互いの信頼関係のもと、役割と責任を分担して協力し合い、まちづくりに取り組むことです。

## 事務事業

- ・総合計画に基づいて管理する最小単位の行政活動のことです。

## 将来負担比率

- ・市債などの現在抱えている将来に向けての負債から、基金などの充当可能財源を控除したものを、市の財政規模に対する割合で表したものです。

## 行政評価

- ・①成果を重視した経営型行政運営への転換，②市民への説明責任の向上，③職員の意識改革の3点を目的として行政活動を評価することです。

## 指定管理者制度

- ・住民の福祉を増進する目的を持ってその利用に供するための施設である公の施設の管理運営に当たり、民間事業者などを当該公の施設の指定管理者とすることで、その有するノウハウを活用し、住民サービスの質の向上を実現する制度です。

## 公共施設マネジメント

- ・地方公共団体などが所管する公共建築物やインフラを自治体経営の視点から、総合的、統括的に管理・運営・活用する仕組みのことです。