

野洲市経営改善方針

2018 年 10 月

野 洲 市

厳しい財政状況を受け、「財政構造の抜本的な改革」を目指して、来年度から「新たな行財政改革」に取り組む予定です。

については、「新たな行財政改革」の考え方について、既存の「野洲市経営改善方針」をベースとして、内容を見直し、充実すべき視点をまとめました。

<目 次>

1 経営改善方針の策定の背景

- (1) これまでの行財政改革の取組み 1
- (2) 本市の行財政運営を取り巻く状況と課題 1
- (3) 経営改善方針の策定の必要性 3

2 都市経営のあり方

- (1) 都市経営の理念 4
- (2) 都市経営の基本方針 4

3 経営改善の基本指針

- 指針1 政策形成の一層の推進 5
- 指針2 業務改善の取組み強化と定着 5
- 指針3 財政の健全性の堅持 6
- 指針4 積極的な歳入の確保 7
- 指針5 必要性かつ優先性を踏まえた歳出の適正化 7
- 指針6 公有資産の適正管理 7

4 計画期間と進捗管理

- (1) 計画期間 8
- (2) 進捗管理 8

○参考

- 経営改善による主な効果見込額 9

1 経営改善方針の策定の背景

(1) これまでの行財政改革の取組み

2004年10月に旧中主町と旧野洲町が合併して誕生した野洲市では、「住みたい、住み続けたいと実感できるまち」を目指し、透明性・公平性・公正性を保ちながら、まちづくりを進めてきました。

2010年には、リーマンショックに端を発する法人市民税収の激減などにより、急激に市の財政状況が悪化したことから、2ヵ年に渡って財政健全化集中改革プランを実施し、たちまちの財政危機を乗り越えました。

その後も、普通地方交付税が段階的に縮減され一本算定となることを視野に入れ、野洲市本来の身の丈に合ったサービスのあり方についての検証を行い、2013年度に「行財政改革推進方針」を策定しました。翌年度にはその実施計画である「行財政改革推進計画」を2018年度までを期間とし策定し、「事務事業のあり方見直し」、「組織の見直し」、「公共施設のあり方の見直し」を進めてきました。

(2) 本市の行財政運営を取り巻く状況と課題

① 市の業務量の肥大化

「行財政改革推進計画」に基づき、市では“出来ること”から速やかに取組みを進め、一定の効果が見られたものの、児童虐待、いじめ、災害等、市が新たに取り組むべき深刻な課題が顕在化しており、今後、こうした課題に速やかに適切に対応していく必要があります。

また、社会が成熟し、個人の価値観やライフスタイルが多様化する中で、市民ニーズが今後一層複雑化・多様化・高度化することが予想されます。

その上、国による頻繁な制度改正や国・県から地方への権限移譲への対応が求められ、市の業務量が年々肥大化しています。

しかし、市が投入できるヒト・モノ・カネ等の経営資源には限りがあり、新たな課題に対応する経営資源を生み出すためには、事業の必要性・優先性の判断と業務の一層の改善（スリム化・効率化）を行い、投入資源量の削減を図る必要があります。

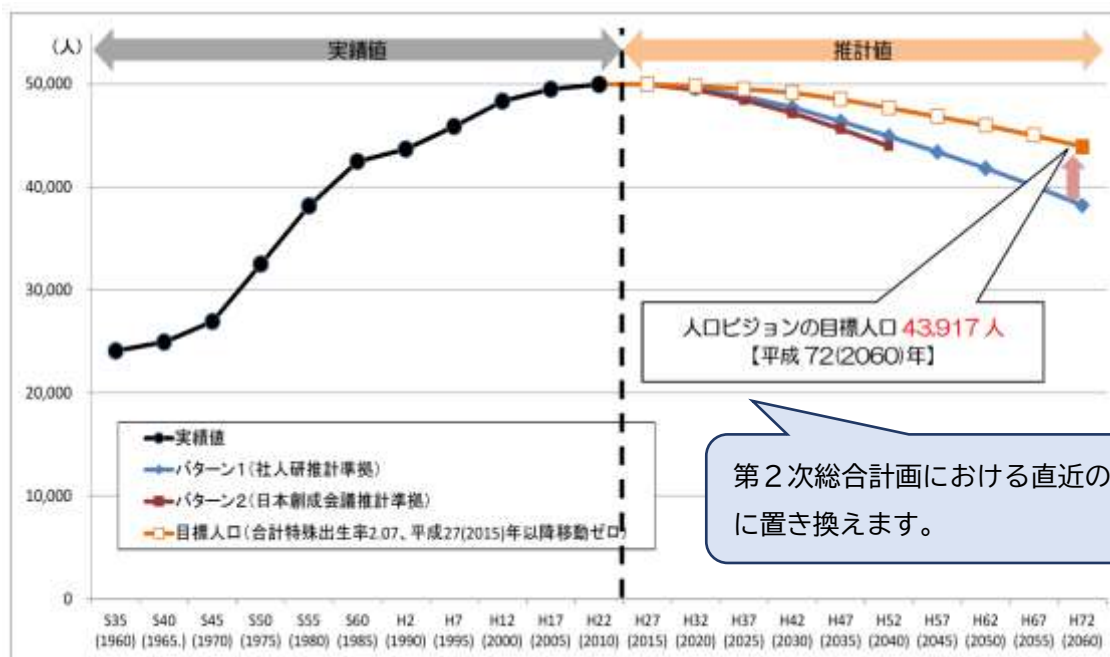
② 人口減少・少子高齢社会の進展

全国的に人口減少・少子高齢化が進む中、本市では近年においても微増ながら人口増加しているものの、将来推計を見ると人口減少が予想されています。また、少子高齢化や生産年齢人口の減少にも一層拍車がかかることが予想されます。

人口減少・少子高齢化は社会保障費の増大を招く他、地域の防犯・防災力の低下やコミュニティの担い手不足等地域社会に大きな影響を与える恐れがあります。また、生産年齢人口の減少により、労働力不足による地域経済の低迷や市税収入の減少等財

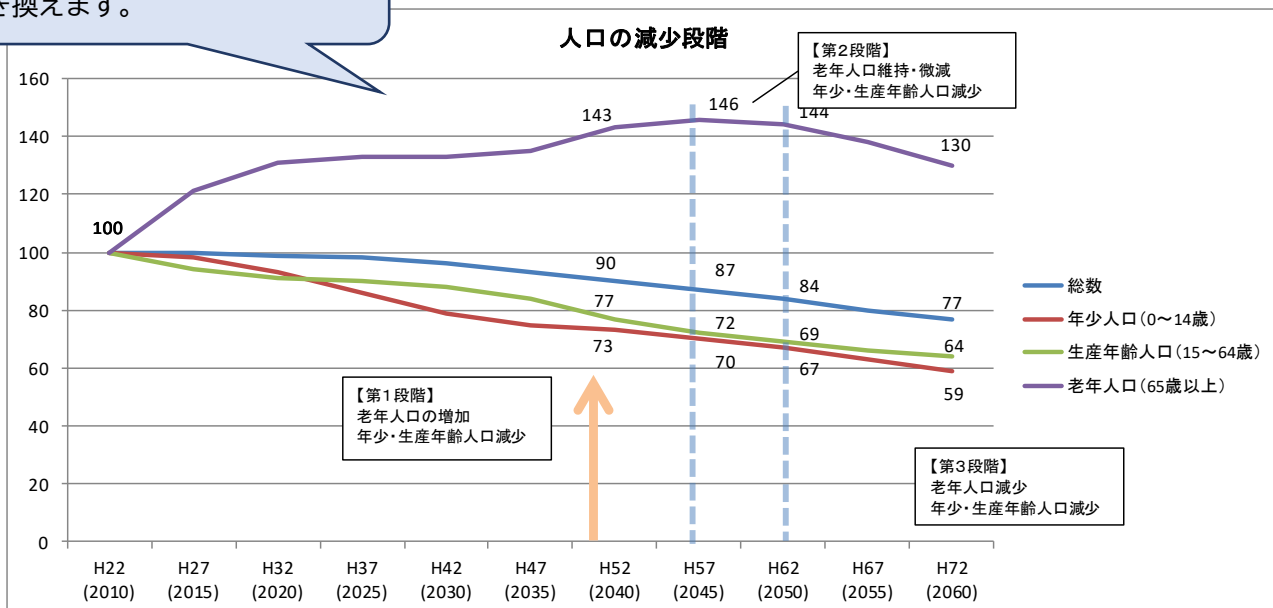
政状況の悪化が懸念されます。

2016年3月に策定した「野洲市 人口ビジョン」で行ったシミュレーションでは、2060年には総人口は40,000人を下回る推計となっており、施策の展開による目標人口を43,917人としています。人口減少を前提に、拡大や成長を求めるまちづくりから、成熟した質の高いまちづくりへの転換が必要です。



資料：野洲市 人口ビジョン

第2次総合計画における直近の数値に置き換えます。



資料：野洲市 人口ビジョン

財政構造等の課題についても、分析結果を踏まえて整理します。

③ 財政状況

2017年度決算額では、経常収支比率が94.6%、実質公債費比率が12.9%、将来負担比率が104.1%といずれも対前年度からは若干改善しているものの、財政硬直化が進み、高い数値が常態化しています。

歳入面では、2015年度から普通交付税における合併算定替の特例期間終了による段階的縮減が始まっており、2020年度以降は一本算定となります。また、法人市民税は、大手主要法人の動向に大きく左右される状況にあり、年によって大きな差があります。

歳出面では、国の制度改正や高齢化に伴う社会保障関係費の増大、公共施設の老朽化対策や防災・減災の推進等の課題に対応するための財政需要が増加しています。加えて、利用目的の不明瞭な土地の取得や実質的には公債費となる市独自の補助制度等、過去の見えない借金への対応が継続しており、財政運営は一層厳しい対応が求められています。

最新の数値に更新するとともに、財政調整基金等の基金積立額を指標に加えます。

【野洲市の主な財政指標の推移】

	2013年度	2014年度	2015年度	2016年度	2017年度
財政力指数	0.804	0.811	0.811	0.833	0.830
経常収支比率	88.3%	90.6%	83.8%	95.2%	94.6%
実質公債費比率	13.8%	12.7%	12.7%	13.6%	12.9%
将来負担比率	54.0%	51.4%	53.3%	106.8%	104.1%

※財政力指数：財政基盤の強さを示す指標。高いほど財源に余裕がある。

※経常収支比率：財政の弾力性を示す指標。低いほど弾力性がある。2016年度からの増加は法人市民税の制度改正、大手主要法人の企業収益悪化の影響等に伴う法人市民税の減収による。

※実質公債費比率：一般会計等の借金返済にかかる負担などが地方公共団体の標準的な年間収入に対してどの程度あるかを示す指標。

※将来負担比率：地方公共団体が将来負担する必要のある実質的な負債額が、その財政の大きさに占める割合を示したもの。2016年度からの増加は、国道8号バイパス関連の工業団地造成事業についての特殊事情による。

(3) 経営改善方針の策定の必要性

本市の状況を踏まえ、市民ニーズに即した公共サービスを安定的に提供していくためには、これまでの経費削減に重点を置く取組みではなく、経営的な視点のもとで、職員一人ひとりの生産性を高め、市の有する資源の有効活用を積極的に図る取組みへと転換する必要があります。この「投入資源量の削減」と「公共サービスの質の向上」を両立させ、市民の一層の「安全・幸福」を実現する行政経営の土台作りを目的に経営改善方針を策定します。

財政的視点も意識して取組みを進めていくことを追記します。

職員一人ひとりがこの方針を共有し、市として取り組むべき課題に対応するための自治体のあり方を責任を持って考える中で、結果的に経営資源にゆとりができ、次の課題にチャレンジできる状況を生み出せるよう取組みを進めます。

2 都市経営のあり方

(1) 都市経営の理念

市の役割は「伸びようとする市民や企業の成長を支える」「困難な状況にある市民や企業の自立を支える」「秩序と安全を守る」ことです。上記に関する公共サービスに資源を集中し、市民がそこから最大の利益を受けることで、市民が「安全・幸福」を日常生活の中で感じるることができる元気と安心のまちを実現することを目指します。

そのための都市経営としては、将来を見据え、市民ニーズ、社会の変化に適応しつつ、本市の特性・実情に適した自立した政策を創出し、一層良質な公共サービスを提供することが必要であり、こうした自立・成熟型都市経営への発展を目指します。

(2) 都市経営の基本方針

① 地域の実情に適した政策の創出

地域の問題・課題解決のためには、国や他の自治体の政策をそのまま取り入れるのではなく、本市の特性・実情や市民ニーズに適した政策立案が求められます。社会の変化に適切かつ柔軟に対応し、新たな課題に前向きに戦略的に取り組みます。

② 経営資源の質の向上

業務の生産性・効率性を高めるため、業務改善に不断に取り組み、経営資源（人・資産・財源・時間・情報等）の質の向上を図ります。質を高めた経営資源を効果的・効率的に投資し、市民へより良質な公共サービスを提供します。

③ まちづくりを支える財政基盤の強化

業務の生産性を高め、投入財源の削減を図るとともに、歳入の確保や歳出の適正化、公有資産の適正管理を行い、透明性・公平性・公正性・公益性の確保を前提に、最適な市民負担で最大の市民福祉の実現を目指します。

健全な財政構造への転換といった視点も加えます。

3 経営改善の基本指針

都市経営の3つの基本方針に従い、次の6つの基本指針の元、経営改善を実施します。

「新たな行財政改革」において、重点的に取り組む事項を頭出しして明示します。

指針1 政策形成の一層の推進

様々な地域の問題に対応していくためには、顕在的な問題だけでなく、市民ニーズの中の潜在的な問題についても的確に捉え、着地点（目標）を見据えたうえで課題を設定し、構想力を持ち、創造的・生産的・実践的な政策を立案する必要があります。市民の受益や公共サービスの向上につながるものは、新たな政策課題として制度を整備するなど、自主的・意欲的・戦略的に政策形成に取り組みます。

また、国の制度を漫然と市の制度として取り入れるのではなく、本市の特性・実情を踏まえ、市民のための制度となるよう独自の政策を創出していく必要があります。既成概念にとらわれず、市民をはじめ、地域団体、有識者、大学等様々な視点からアイデアや工夫を取り入れて、サービスのイノベーション（革新的な手段・手法）を起こし、問題・課題の解決へと結びつけます。

<主な方策>

- 政策形成研修等職員研修の充実
- 職員提案制度の活用促進
- 野洲市職員能力向上のための基本方針の浸透
- 人事評価への反映
- 各種データ等の活用
- 国の提案募集方式等を活用した事務・権限移譲や規制緩和の推進
- 政策形成過程への市民参加の方策検討

指針2 業務改善の取組み強化と定着

限られた資源の中、複雑化・多様化・高度化する市民ニーズに対応していくためには、職員一人ひとりが、現状に満足することなく、常に疑問を持ち、作業のスリム化・効率化を図るとともに、生産性のない無駄な作業はなくし、生産性を上げることが必要です。対症療法的で表面的な改善ではなく、実態・本質部分を見極めた改善に取り組み、経営資源の質の向上を図ります。

また、業務を一層効率化、高度化するため、AIを導入する方向で検討を進めます。

改善で創出した経営資源は、新たな政策形成等に有効活用し、市民へより良質な公共サービスを提供します。

職員自らが自主的・意欲的に業務改善に取り組むとともに、改善を継続した取組み

として定着させるための仕組みづくりを行います。

<主な方策>

- ・ 改善事例の共有化
- ・ 職員提案制度の活用促進
- ・ 人事評価への反映
- ・ 定型業務におけるマニュアルの共有
- ・ 施策・事業の改善につながる評価の実施
- ・ AI^(※)の導入検討

事務の更なる効率化や総人件費の抑制にも取組みます。

※AI (Artificial Intelligence : 人工知能) : 推論・判断などの知的な機能を人工的に実現するための研究。また、これらの機能を備えたコンピューターシステム。画像から路面の損傷程度を自動分類する研究や、問合せに対しリアルタイムで自動応答するシステムの研究が行われている。また、RPA (Robotic Process Automation : データの入力や集計といったパソコンを使った単純作業をロボットに代行させるシステム) の活用についても、自治体での実証実験が行われている。

指針3 財政の健全性の堅持

① 財政指標の健全性の確保

歳入の大幅な増加が見込めない中、歳出面では義務的経費の増加が避けられず、財政は厳しい状況にあります。将来にわたり、市民に必要なサービスは確実に提供しながら、計画的で安定的な財政運営を行い、財政指標の改善を目指します。

<主な方策>

- ・ 財政力指数、経常収支比率、実質公債費比率、将来負担比率、財政調整基金のマネジメント

持続可能な財政運営を担保するため、より高い目標を設定します。

② 予算編成プロセスの改善

本市の予算編成は、各部が予算要求を行い、財政部門が審査するというプロセスを経っていますが、各部の予算要求額が歳入見込み額を大きく上回り、査定作業が難航するという傾向が続いています。根本的な財源不足に加えて、財政状況に対する職員の危機意識の欠如や予算要求が全体最適の観点を欠いている等の課題が考えられます。

人口動態や中期財政見通しを踏まえ、財政健全化、決算重視、成果重視の観点で、限られた経営資源を効果的・効率的に活用するというコスト意識を持ち、透明性・公平性・公正性・公益性を確保した、全庁的な視点で予算編成を行います。

また、市民が国に納めた税金をまちの課題解決のために積極的に活用する視点を持ち、国や県の制度、財政措置やその変化に機敏に対応し、財源確保に努めます。

<主な方策>

- ・ 過去の経緯や決算を踏まえた適切な予算見積りのための仕組みづくり
- ・ 厳しい財政状況に対する認識の共有
- ・ スクラップ・アンド・ビルドの徹底
- ・ 国・県の交付金・補助金等の積極的活用

指針4 積極的な歳入の確保

① 市税等の適正な賦課・徴収

財政の根幹をなす市税等の安定確保に向け、公正かつ適正な賦課を行うとともに、市税や税外債権について収入率の一層の向上を図ります。未収債権については債権管理を一層強化します。

<主な方策>

- ・ 債権管理条例の適正運用
- ・ 債権管理執行体制の一層の強化
- ・ 新たな財源の検討

② 受益者負担の適正化

安定的な施設運営や公平性の確保を図るため、施設の利用動向や民間類似施設、近隣市町との比較などにより、使用料を検証します。使用料の適正化を図ることにより、施設の維持管理、サービス向上の財源確保を行います。併せて手数料等についても検証を行います。

<主な方策>

- ・ 使用料や手数料等の定期的な見直し

指針5 必要性かつ優先性を踏まえた歳出の適正化

新たな政策課題や市民ニーズの変化に的確に対応するため、限られた経営資源を重点施策・事業に投資するとともに、一定期間経過後、十分な成果・効果が認められない施策・事業は廃止を含めて早期に見直しを行います。補助金等については、対象、補助率、期間等の考え方を整理し、公平性、公正性、公益性、時代適合性等の観点から定期的に見直しを行います。

<主な方策>

- ・ スクラップ・アンド・ビルドの徹底
- ・ 補助金・負担金・交付金等の定期的な見直し
- ・ 施策・事業の改善につながる評価の実施

見直しや評価の内容を更に充実させ、財政的な効果の向上を図ります。

指針6 公有資産の適正管理

① 公共施設マネジメントの推進

今後の人口動態や中期財政見通しを踏まえ、中長期的な視点をもって計画的に公共施設のマネジメントを推進し、ライフサイクルコストの縮減と財政負担の平準化を図ります。

また、本市では、合併により結果的に機能が重複する公共施設が複数存在しています。合併によるスケールメリットには施設の集約も想定されていることから、今後施設が提供するサービスも含めて5万人規模の本市に適した施設のあり方を慎重に判断していきます。施設所管課単独で検討するのではなく、全市的な視点に立ち、市民サービスの水準を維持しつつ、適正配置を行います。

<主な方策>

- ・ 個別施設計画の策定による計画的な維持管理

稼働率や施設の老朽化等の現状を把握するとともに、今後想定される維持管理や大規模改修等のコストも踏まえ、改めて公共施設のあり方を見直します。

② 公有財産の有効活用

利用見込みのない土地等は売却や貸付を積極的に進め、維持管理費の削減及び売却収入、固定資産税収入等の財源確保を行います。公有財産を取り巻く環境についての確に把握し、情報の可視化、共有化を行ったうえで、公有財産の価値を最大限に引き出すような有効活用を進めます。

<主な方策>

- ・ ネーミングライツの導入
- ・ 遊休資産の有効活用

4 計画期間と進捗管理

(1) 計画期間

2019年度～2023年度（5年間）

計画期間は現行のままとし、残り3年間の方針を定めていきます。

(2) 進捗管理

経営改善の定着・継続に向け、基本指針に基づくアクションプランを策定し、その計画に基づき毎年度の取組みを実施します。

策定後は Plan（アクションプラン）に基づき、Do（実施）、Check（成果・効果検証）、Action（改善）、Follow（追跡）のマネジメントサイクルで運用します。

なお、取組期間内においても、本市の行財政を取り巻く環境に著しい変化が生じた場合には、適宜見直しを行います。

参考

具体の取組み内容を精査し、「効果見込額」ではなく、「目標額」として明確に定めます。

○経営改善による主な効果見込額

本方針の計画期間（5年間：2019年度～2023年度）で実施する経営改善による主な効果見込額は以下のとおりです。

➤ 歳入確保による効果見込額（5年間の総額）

取組内容	効果見込額
(1) 資産の売却	277,000 千円
(2) 資産の運用	25,000 千円
(3) 収入率の向上等による市税等の収入確保	111,000 千円
合 計	413,000 千円

➤ 歳出削減による効果見込額（5年間の総額）

取組内容	効果見込額
(1) 内部事務費や施設管理費など経常経費の縮減 (業務改善による時間外勤務手当の縮減等)	122,000 千円
(2) 公共施設の見直し (人件費、光熱水費等運営費の縮減)	47,000 千円
(3) 団体等への補助金等の見直し	27,000 千円
合 計	196,000 千円

⇒ 歳入確保・歳出削減による効果見込額計 609,000 千円