

**金ヶ崎町自治体経営（行政経営と地域経営）
改革大綱
（一金ヶ崎町第5次行財政改革大綱）**

平成30年10月

金 ヶ 崎 町

(目 次)

第1章 自治体経営（行政経営と地域経営）改革の必要性・・・・・・・・・・ 1

- 1 自治体経営の現状と課題
 - (1) 町を取りまく社会経済情勢
 - (2) 経営環境診断結果に基づく自治体経営の現状と課題
 - (3) 将来財政見通しと課題
- 2 これまでの行財政改革の取り組みと評価（振り返り）
- 3 安心して幸せに暮らせる地域社会を築くための未来投資
- 4 自治体と地域の自立を目指した「自治体経営改革」の必要性

第2章 自治体経営（行政経営と地域経営）改革の基本的考え方・・・・・・・・・・ 9

- 1 自治体経営改革の基本理念
- 2 自治体経営改革の基本方針（改革が目指すもの）
- 3 計画期間
- 4 自治体経営改革の位置づけ
- 5 自治体経営改革（金ヶ崎町第5次行財政改革大綱）の体系

第3章 自治体経営（行政経営と地域経営）改革の内容・・・・・・・・・・ 13

- 1 組織力・職員力を生かしたトータル・マネジメントシステムの構築
 - (1) 行政組織の生産性向上
 - (2) 行政経営のトータル・マネジメントシステムの構築
- 2 財政基盤・経営力の強化
 - (1) 縮小社会に対応した公共施設等の効率化と最適化
 - (2) 自治体の自立と発展の根幹をなす財政の健全化
- 3 協働による行政経営と地域経営の確立
 - (1) 協働による自治体経営（行政経営と地域経営）の推進
 - (2) 住民協働による地域づくりの推進
 - (3) 多様な主体と行政との連携による生産性向上

第4章 自治体経営（行政経営と地域経営）改革の推進と進捗管理・・・・・・・・ 23

- 1 自治体経営改革実行計画（アクションプラン）と中期財政計画
- 2 自治体経営改革の進捗管理と評価

【用語の解説】

第1章 自治体経営（行政経営と地域経営）改革の必要性

1 自治体経営の現状と課題

（1）町を取りまく社会経済情勢

高度経済成長、バブル経済の時代の後、「失われた20年」を経て「人口減少・低成長時代」に入り、従来は効果・効率的だと考えられてきた自治体運営の方法では、全くうまくいかないことが明らかになりました。

自治体は、生産年齢人口の減少や景気低迷の影響によって税収が減少する一方、人口減少・少子高齢化や世帯構成の変化による社会保障費（扶助費）^{（※1）}の増加、公共施設・社会インフラの老朽化時期と人口減少局面が重なることによる公共サービスの減衰と再投資が必要になるなど、矛盾する課題に直面しています。

これまでのような全国一律の政策では、課題解決は難しい時代になりました。まさに、地域の実情に沿った地域のアイデンティティに依拠した独自の改革手法を駆使しなければ、「持続可能な地域社会」の実現はおぼつかない時代になりました。

地域は、人口減少、公共施設・社会インフラの老朽化などといった社会課題、地域構造の変化による相互扶助力^{（※2）}の低下と社会的活動の縮小という、地域の衰退を加速しかねない地域課題に直面しています。

金ケ崎町でも、人口動向などの変化から、同様の様々な問題が生じてきました。

1) 人口減少・少子高齢化の状況

全国的に人口減少・少子高齢社会を迎えている中、当町も人口減少社会に突入し、今後も減少していくことが見込まれています。

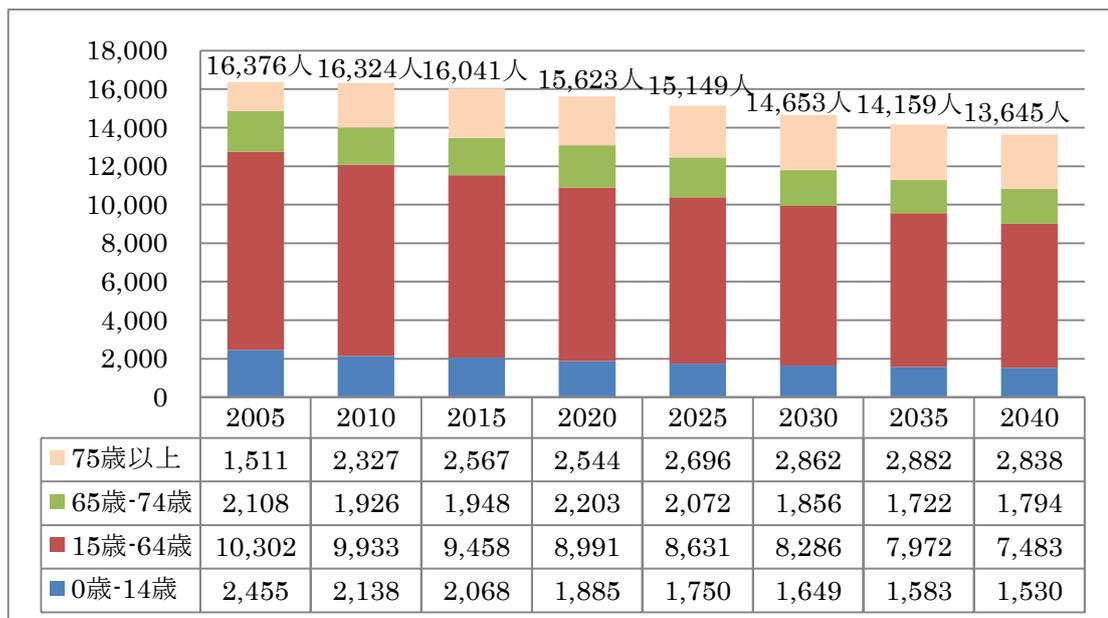
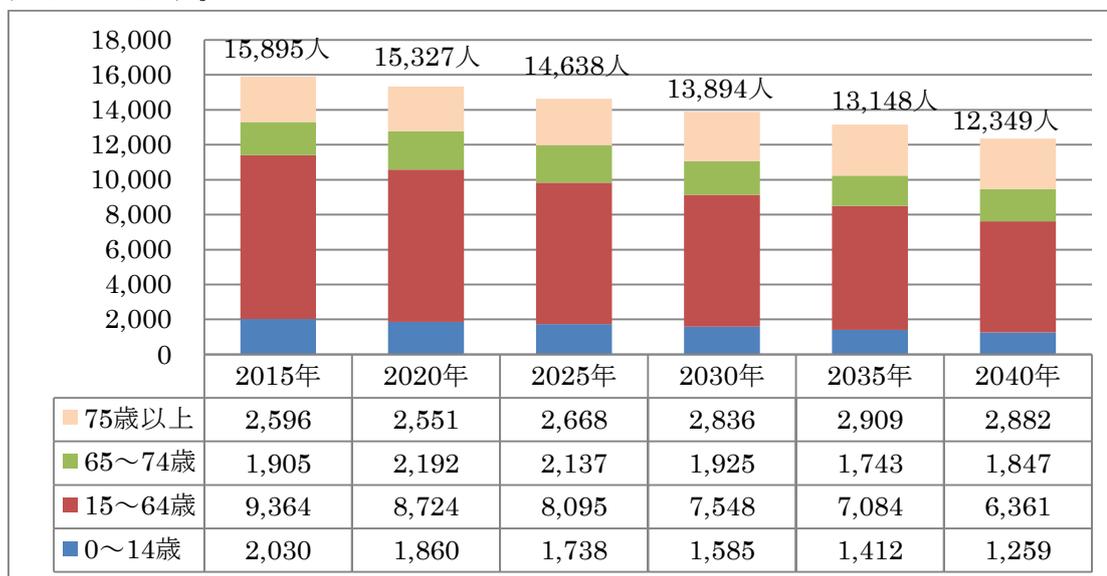


図1 年齢区分別推計人口

出典：金ケ崎町人口ビジョン

国立社会保障・人口問題研究所の直近の推計によると、2015年に15,895人だった人口が、2040年には12,349人と約3,500人減ることが見込まれており、金ヶ崎町人口ビジョンよりも早いペースで人口減少が進行しています。



出典：国立社会保障・人口問題研究所（2017公表）

図2 年齢区分別推計人口

人口構造としては、2015年から2040年までに、年少人口（15歳未満）が約540人、生産年齢人口（15歳以上65歳未満）が約1,980人減少することが予測されているのに対し、高齢者人口（65歳以上）は約120人増加することが予測されています。

このため、人口構造の変化に対応しながら、行政サービスを安定的かつ的確、迅速に提供していくための仕組みづくりや持続可能な財政構造の確立が大きな課題となっています。

2) 財政の状況

財政健全化法に基づく財政健全化判断比率で見ると、2007年度に315.8%だった将来負担比率^(※3)は、2016年度には30.9%と大きく改善しました。

また、実質公債費比率^(※4)についても、2007年度の20.0%から2016年度には16.0%へと減少しており、財務体質が改善しています。

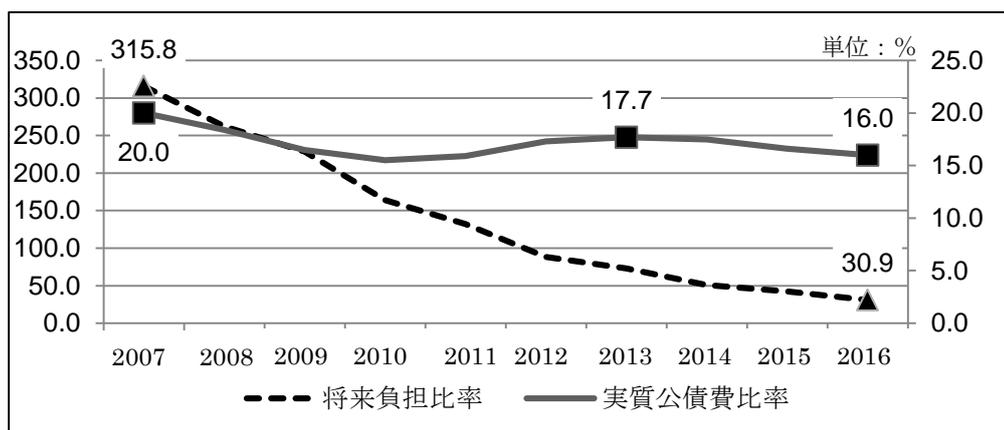


図3 将来負担比率と実質公債費比率

自主財源のひとつである個人町民税は、人口減少に伴い、納税義務者も減少していくことから、2015年の5億7365万5千円が2040年には4億2243万3千円と約26%減少することが見込まれております。

また、地方交付税^(※5)は人口減少に伴い行政に必要な経費が縮小すると、減少が見込まれます。さらに、企業からの税収のウエイトが高い当町では、社会経済状況の変化により工業団地の企業が撤退や縮小に追い込まれた場合、町民税の約44%を占める法人町民税や固定資産税が大きく減少する恐れがあります。

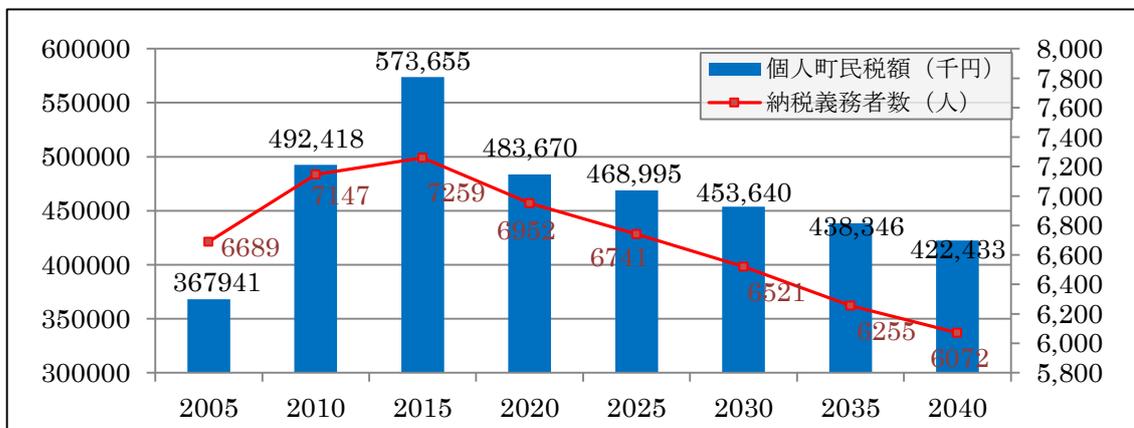


図4 個人町民税の推計

※2020年度以降の納税義務者数については、国立社会保障・人口問題研究所の人口推計に直近5年間の総人口に占める納税義務者数の割合の平均値をかけて算出。

3) 社会資本の状況

2016年3月に策定した「金ケ崎町公共施設等総合管理計画」では、総量、機能、規模を維持したまま更新を行った場合、更新費用は30年間で総額450.4億円（公共施設117.2億円、道路橋梁174.4億円、上下水道165.8億円）、年15.3億円の整備費が必要と推計されています。また、

更新時期が3つの山（2024年前後、2029年前後、2044年前後）に集中することで、財政逼迫が生じてきます。

そのために、中長期的かつ全庁横断的な視点で所管する課の枠を超えた共通認識を持ち財政支出の平準化の視点と質と量、コストの最適化に係る視点から、新たなマネジメント^(※6)を構築する必要があります。

住民生活に密接に関わる公共施設の老朽化問題は、住民の痛みを伴う恐れがあります。早い段階から人口減少社会に対応する公共施設のあり方について、住民との意見交換を行っていく必要があります。

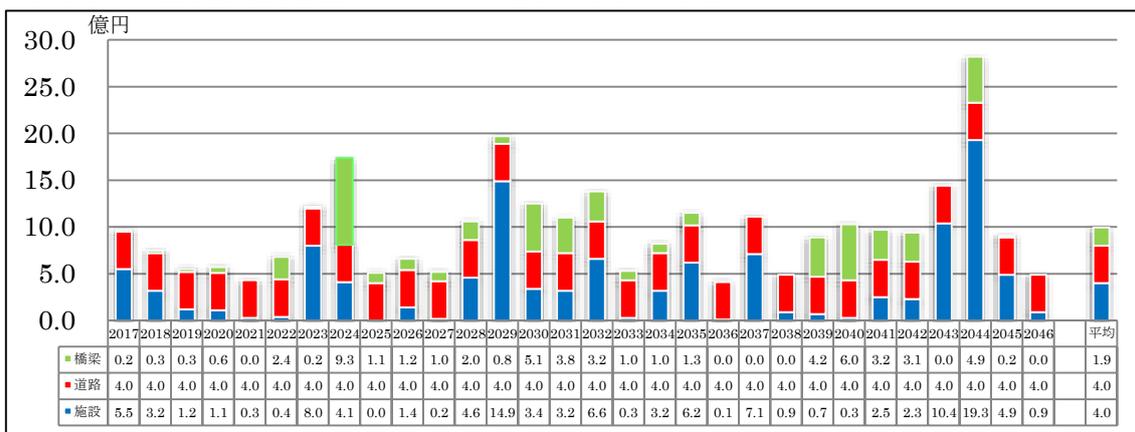


図5 建物・道路・橋梁更新費用の推計

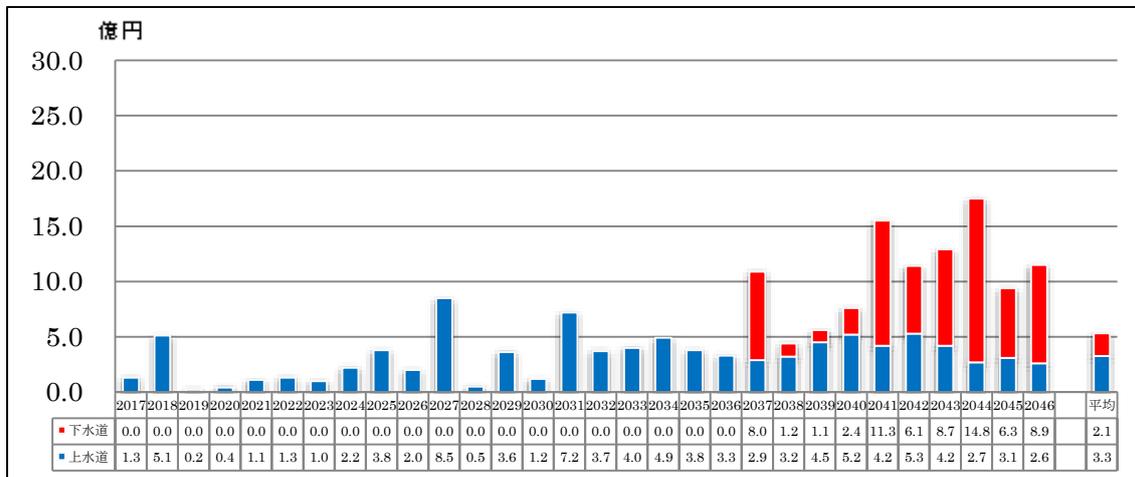


図6 上・下水道更新費用の推計

(2) 経営環境診断結果に基づく自治体経営の現状と課題

人口減少や少子高齢化が進行する中で、持続可能な地域社会と自治体経営（行政経営と地域経営）の構築を図るために、将来起こりうる事象、課題等を整理し、目に見える形にするために経営環境診断調査として、3つの調査分析（①地域経営環境の未来予測、②行政経営環境の未来予測、③自治体経営の仕組みの診断）を実施し、その結果に基づき「将来起こりうる事象を踏まえた危機年表」などを

整理しました。

経営環境診断調査によって見えてきた、行政の経営資源や地域資源、人材、あるいは地域の特徴の再評価をして、予測される危機を防止し、未来投資を可能とする自治体経営のあり方を明らかにする必要があります。

また、人口が減少しても安心して幸せに暮らせる地域社会を実現するためには何が必要か、あるいは何が可能かという道筋を示す必要があります。

このような中、行政の経営資源と地域資源が決定的な疲弊や危機的状态に陥っていない、いまこそ、未来に責任を持つ自治体経営改革（経営の観点からの行政経営と地域経営のマネジメント^(※6)）の仕組みの構築）が必要となります。

（現状と課題）

1) 多様な主体が公共サービスの担い手となる社会の実現

人口減少、地域縮小、財政縮小を反映して、総花的な行政サービスから、多様なニーズに応えるメリハリのきいた行政サービスへの転換が必要になるなど、単独の活動主体で提供することは困難となっています。

このため、住民、活動団体、NPO、企業などの力や知恵、資源、ネットワークなどを活用して、公共サービスの提供者、担い手となる社会を実現することが重要です。

2) 自治体経営マネジメント^(※6)の実現

自治体には、総合発展計画をはじめとした様々な計画と予算編成や評価の仕組み、組織管理など様々なシステム（仕組み）があります。必要に応じて様々なシステムが構築・導入された結果として、個々のシステムは機能していますが、それぞれが連動することによって、より効果的・効率的なシステムになります。

拡大成長時代の行政システムを転換し、縮小時代を生き抜く自治体経営（行政経営と地域経営）、それを支えるシステムを実現することが重要です。

① 自治体の自立を支える財政構造の実現

生産年齢人口の減少、景気低迷の影響による税収の減少、人口減少・少子高齢化や世帯構成の変化による社会保障費（扶助費）^(※1)の増加、公共施設・社会インフラ老朽化への再投資の必要性などから、自治体財政は慢性的に逼迫化している一方で、多様化・複雑化する住民ニーズにも対応する必要があります。

特に、公共施設・社会インフラの老朽化時期と人口減少局面が重なることで、生活環境や活動をささえる公共サービスの維持継続や機能更新が困難になります。縮小する地域社会の最適化を図るためには、総合的な視点から、

新規を抑え、縮減、複合化など手法の組み換え、コストの縮減など、中長期を見据えた財政規律と未来投資を可能とする財政構造を実現することが重要です。

②組織力、職員力が遺憾なく発揮できる仕組みの実現

行政組織の活動を通じて、政策目標を達成させるために経営資源を効果的に活用していく、プロセスを重視する組織構造と職員の想像力が生かされる組織構造を構築する必要があります。そのためには、組織力、職員力を遺憾なく発揮させる組織風土の形成とシステムを構築することが必要です。

3) 住民が主体となった地域づくりの実現

人口減少、少子高齢化等の社会環境の変化の中で、6生活圏の地域構造、人口動態、相互扶助力^(※2)の違いが顕著になり、地域課題も生活圏ごとに様々な状況が生まれています。

住民が主体となった地域課題を解決する取組みを推進し、安心して幸せに暮らせる地域社会を実現していく必要があります。そのためには、住民と行政の「補完性の原則^(※7)」に基づき、「自分たちの地域は自分たちでつくる」を前提に、住民が多様な主体との連携も含め、自主的・自立的に地域づくりを実践していく環境整備が必要です。

(3) 将来財政見通しと課題

歳入については、人口減少やそれに伴う生産年齢人口の減少によって、町民税や地方交付税^(※5)が減少することが想定されます。

一方、歳出については、高齢化に伴い社会保障費（扶助費）^(※1)が増加していくほか、建物、道路、橋梁などの社会インフラの更新時期が集中的に訪れるなど、横ばい若しくは増加することが想定されます。

このことから、現行の行政サービスを維持しようとする、歳入と歳出の乖離が拡大し、それを補うために、財政調整基金^(※8)を活用すると、数年間で基金が枯渇する恐れがあります。

また、立地企業の業績によって、法人町民税が左右される要素をもっています。

したがって、財政規律の確立とともに、20年先の財政状況を勘案し、政策・施策の検証、事務事業のスクラップアンドビルドに取り組むことが必要です。

＜各年度の予算額及び基金残高の見通し＞

単位：億円

	H29 決算	H30 肉付後	H31	H32	H33	H34
歳入		72.1	76.5	73.4	71.4	70.9
歳出		78.3	81.7	78.0	74.1	73.3
不足額		6.2	5.2	4.6	2.7	2.4
財政調整基金残高	22.3	16.2	11.0	6.3	3.6	1.1

※歳入は、国県支出金、町債のほか各種目的基金を財源として計上した総額になります。

不足額に財政調整基金を活用することで歳入歳出総額が同額となるよう組み立てています。

2 これまでの行財政改革の取り組みと評価（振り返り）

これまで、昭和60年度から第1次行政改革、平成8年度から第2次行政改革を実施し、行政手続きの簡素化、情報公開、行政の情報化の推進、有線放送電話事業の廃止などさまざまな改革に取り組んできました。

また、平成16年度から実施した第3次行政改革では、国から全ての自治体に策定を求められた「集中改革プラン」に基づき、職員の削減、スクールバスの民間委託、金ヶ崎病院の診療所化、幼稚園・小学校の再編・統合、特別職報酬や一般職給与の削減等を行ったほか、平成22年度から実施した第4次行財政改革では、「自立と発展に向けての協働による効率的な行政経営システムの確立」を基本理念とし、「効率的な行政経営システムによるまちづくり」「自立と発展に向けてのまちづくり」「住民と行政との協働による個性と活力のあるまちづくり」に努めて、将来負担比率^(※3)の改善、実質公債費比率^(※4)の改善など、財政の健全化に大きな成果をあげてきました。

3 安心して幸せに暮らせる地域社会を築くための未来投資

人口減少、少子高齢化の進行により、今、地域そのものの持続可能性を考える時期に来ております。一方で、社会保障費（扶助費）^(※1)と公共施設・社会インフラ更新費などの増加が予測されます。他方には、人口減少に伴う地域経済の規模縮小、生産年齢人口の減少による税収減少が予測されます。これらのことから、財政は困難をきわめることが予測されます。

「拡大成長型の自治体経営」から「人口減少・成熟型の自治体経営」へと転換を図ることは、自治体と地域の自立の問題に帰結することとなります。そのためには、人口減少社会の現状を直視し、それに適した自治体経営のやり方に変えていくことが必要となります。

また、住民の生活の質を向上し、安心して幸せに暮らすことができる地域社会を築くには、生活や暮らしを支える「セーフティネット^(※9)」への投資、「人

と仕事の好循環^(※10)」などを通じて人を定着させていくための未来投資が必要となります。

限りある経営資源の「選択と集中」、「経済的効率」、「社会的効率」を追求し、未来への「投資とそのリターン」に着目した、未来の投資戦略を合わせ持つ、自治体経営改革が必要となります。

4 自治体と地域の自立を目指した「自治体経営改革」の必要性

日本社会全体が人口減少、高齢化時代を迎え、地方経済の景気低迷は深刻化し、国も財政逼迫から、地方を財政的に支えるのが困難（地方交付税^(※5)の変質、国庫補助金等の減少）な時代が到来しました。

当町においても、将来人口予測より速いペースで人口減少が進行し、生活圏の人口動態や相互扶助力^(※2)にも地域格差が生じてきています。人口減少による税収の減少、少子高齢化や世帯構成などの変化による社会保障費（扶助費）^(※1)の増加、公共施設・社会インフラの老朽化への再投資の必要性などから、財政は慢性的に逼迫しています。一方で、介護・福祉・子育てなど多様化・複雑化する住民ニーズにも対応することが必要となっています。

このような課題に対応していくためには、自治体経営（行政経営と地域経営）の再構築に当たり、行政経営と地域経営のマネジメント^(※6)の向うべき方向、ビジョンを定め、それを実践する仕組みを構築する事が重要となります。

自治体の自立には、効果的な自治体経営の仕組みを実現し、その上で、組織力、職員力を遺憾なく発揮し、生産性を高める組織に変革することが必要となります。

また、安心して幸せに暮らすことができる地域社会を構築するためには、地域の困りごとを地域で解決するなど、補完性の原則^(※7)に基づき、暮らしや生活を豊かにする社会的活動と活動を支える環境整備が必要となります。

このような未来課題を解決し、「地域と自治体の自立」を実現するには、住民と行政との協働の取組が必要となります。行政の経営資源と地域資源の資源配分、有効活用を前提にした、自治体経営（行政経営と地域経営）改革（第5次行財政改革）により実現を目指します。

第2章 自治体経営（行政経営と地域経営）改革の基本的考え方

1 自治体経営改革の基本理念

税収減と社会保障費（扶助費）^(※1)増による財政の制約、公共施設・社会インフラの老朽化への再投資の必要性、地方自治法等の改正による「同一労働・同一賃金制度^(※11)」への対応など、様々な限界性や必要性のもとで、「自治体の自立」が脅かされるリスクに直面しています。

一方、生活圏では、地域構造の変化や人口減少、少子高齢化に伴う社会的活動（＝地域活動）の減退などから、地域で人々が共に活動する機会は減少し、結果として、「住民自治」や「住民協働」の基本となる住民の「絆」や「社会関係資本^(※12)」の持続性が困難となり、自発的な社会活動の減退のもとで、「地域の自立」が脅かされるリスクに直面しています。

自治体経営改革の基本的な考えは、「行政経営」と「地域経営」の2つの生産性の発想から、住民や多様な主体と行政との「協働」は、相乗効果を生み出すものとの考えを基本としています。

「協働」の概念は2つあります。1つは住民の「絆」や「つながり」に依拠する「住民協働」で、自発的な社会的活動により、社会関係資本^(※12)の形成、蓄積を生み出し、安心して幸せに暮らせる地域社会を築いていきます。もう1つは「住民と行政との協働」で、地域の自立に向けた持続性を維持・向上していくためには、住民も地域づくり（まちづくり）のパートナーとの観点から、住民と行政が「補完性の原則^(※7)」に基づき、相互の役割や責任分担により地域づくりを推進します。

縮小時代における自治体経営の目指す姿の一つは「地域の自立」です。地域の自立とは、地域の資源を十分活用し、地域のあらゆる主体が住民協働に積極的に関わり、自立した活動を継続的に行っていくような地域づくりに取り組むことにより実現します。もう一つは「自治体の自立」です。自治体の自立とは、行政経営に関わる様々な問題を自治体自らの役割と責任において解決するとともに、住民と行政との協働を前提に、地域経営を進めていくことにより、持続可能な自治体経営が実現します。

自治体が「行政経営」と「地域経営」の未来に責任を持ち、「住民協働」と「住民と行政との協働」からなる二つの『協働』を前提に、自治体経営の再構築を行うために、

自治体と地域の自立を実現する「自治体経営」の確立

を基本理念とします。

2 自治体経営改革の基本方針（改革が目指すもの）

(1) 組織力・職員力を生かしたトータル・マネジメントシステム^(※13)の構築
組織力・職員力を生かし、行政システム全体として効果的に機能するトータル・マネジメントシステムを構築し、行政組織の生産性を高めます。

(2) 財政基盤・経営力の強化

経営資源（ヒト、モノ、カネ、情報）を有効に活用し、財政規律のもと、財政基盤と経営力の強化を図ります。

(3) 協働による行政経営と地域経営の確立

「住民協働」と「住民と行政との協働」からなる「協働」による行政経営と地域経営を推進することで、自治体と地域のそれぞれの生産性を高めます。

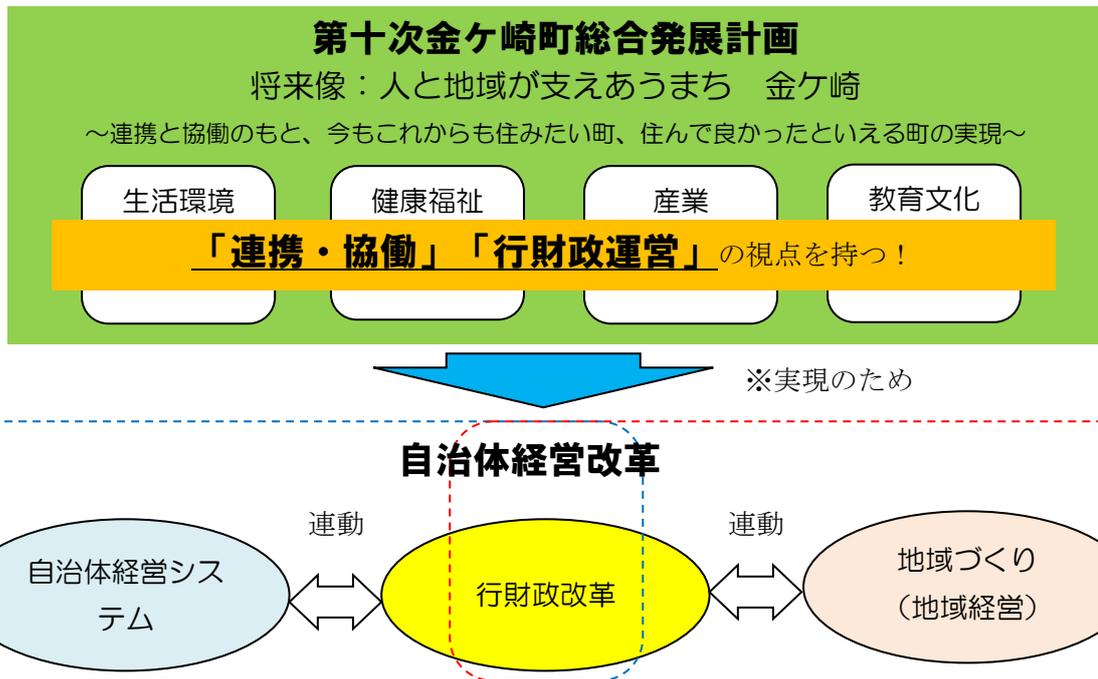
3 計画期間

計画期間は、2018年度から2022年度までの5カ年間とします。

※ただし、総合発展計画との整合性を図るために、必要に応じて見直しを行います。

4 自治体経営改革の位置づけ

第十次金ケ崎町総合発展計画に掲げた将来像「人と地域が支えあうまち 金ケ崎～連携と協働のもと、今もこれからも住みたい町、住んで良かったといえる町の実現～」の実現に向けて、効率的・効果的に自治体経営（行政経営と地域経営）を行うための具体的な手法を示すものです。



5 自治体経営改革（金ヶ崎町第5次行財政改革大綱）の体系

自治体経営改革は、改革の必要性、改革の基本理念・基本方針、改革の内容や改革の推進と進捗管理のあり方などを明らかにした「自治体経営（行政経営と地域経営）改革～金ヶ崎町第5次行財政改革大綱～」に基づき、具体的な改善・改革事項、目標とスケジュール、中期財政計画による「自治体経営改革実行計画」で構成されます。

<改革戦略の明確化>

自治体経営改革の戦略を明確にするため、経営改革遂行の基軸となる5つの「戦略改革」を定めます。

1) 行政組織の生産性向上

戦略改革①＝「効率効果的な組織体制とガバナンス^(※13)機能の強化」

2) 縮小社会に対応した公共施設等の効率化と最適化

戦略改革②＝「縮小社会に対応した公共施設等の効率化と最適化」

3) 自治体の自立と発展の根幹をなす財政の健全化

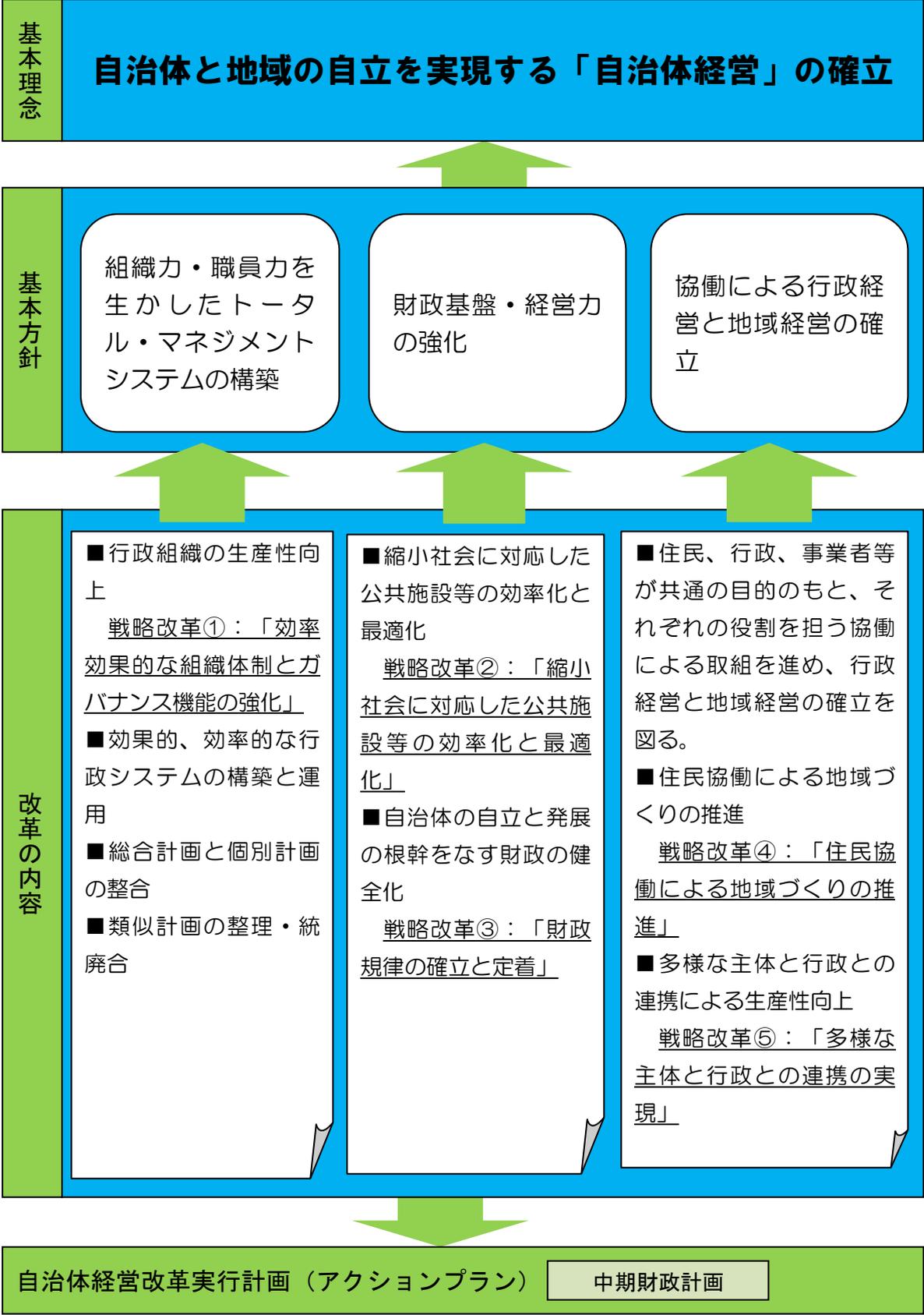
戦略改革③＝「財政規律の確立と定着」

4) 住民協働による地域づくりの推進

戦略改革④＝「住民協働による地域づくりの推進」

5) 多様な主体と行政との連携による生産性向上

戦略改革⑤＝「多様な主体と行政との連携の実現」



第3章 自治体経営（行政経営と地域経営）改革の内容

1 組織力・職員力を生かしたトータル・マネジメントシステムの構築

（1）行政組織の生産性向上

行政経営において、実施・評価・改善を促しやすい計画や行政システムであることが、生産性を向上させる必要条件です。生産性向上により、成果を上げていくために、これまで以上に「考え、行動する」組織に改革していきます。

1) 効率効果的な組織体制とガバナンス^(※14)機能の強化

①ガバナンス機能が発揮される意思決定（庁議）システムの構築

自治体経営の意思決定（庁議）は、その組織に参加する職員（課長等）の意思決定が統合・調整されたものです。その方向性に基づき、組織・職員が意思決定事項の実現に向けて政策・施策を遂行し、説明責任を果たしていく、ガバナンス機能が発揮可能な「庁議システム」の改変に取り組みます。

②自治体の内部統制の強化

行政経営を適正に運営し、組織運営の合理化を図り、かつ公務員の不祥事を防止するための体制を強化していく仕組みを検討します。

③多様な意思決定の仕組みの統廃合

意思決定のスリム化、効率化を図るために、類似の意思決定機関の統廃合を通じて、庁議の多面的な活用を進めていきます。

2) 定員適正化と組織改革・人材育成

①地方公務員の非常勤職員等の制度改革と新たな定数管理の適正化

臨時・非常勤職員の適正な任用・勤務条件の確保に向けて、基礎となる制度的基盤を平成31年度末までに整備していきます。

自治体経営改革による、アウトソーシング^(※15)の活用、組織体制の見直し、行政サービスの改善、広域連携の推進、住民と行政との協働の進展、財政逼迫による人件費などの総額抑制などを含めた職員定数の適正化と臨時・非常勤職員の見直しによる改善に取り組んでいきます。

②説明責任を果たす組織の目標管理

総合発展計画の政策・施策を、責任を持って実現させていくのは、組織と一人一人の職員です。課の目標と職員一人一人が設定した目標達成のために様々な工夫をこらすことにより、職員の自律的な成長を促し、組織全体の政策施策の向上を達成するために、よりよい目標管理の仕組みに見直します。

③目標管理と人事評価の連動による説明責任

組織の目標管理と人事評価を効果的に連動させ、組織目標を踏まえ、個人目標を設定し、その業務の到達度を評価する仕組みを改善します。

効果的な改善により、組織としての目標を職員一人一人が目標として達成することで、行政の政策・施策を、責任を持って担う体制が構築されます。

④職員の資質向上と人材の育成

職員定数と臨時・非常勤職員の見直し、適正化を進めていく中で、限られた職員で複雑かつ多様化する住民ニーズに対して良質な住民サービスの提供、行政組織と職員の説明責任を果たすため、計画的な職員研修、職員教育体制の強化、人事管理制度の整備・改善や広域研修制度の充実に努め、職員の資質向上と意識改革に取り組みます。

⑤生産性向上を目指す組織機構の再構築

これまでの行政改革では、行政サービスの「質」「量」は削減することなく、行政組織の統合再編や職員定数の削減、民間へのアウトソーシング^(※15)によるスリム化、効率化を目指してきました。

これからの自治体経営改革では、行政組織の活動を通じて、これまで以上に生産性高く成果を実現することができる組織機構の構築に取り組みます。

⑥職員の能力発揮のための環境整備

職員が心身ともに健康で安心して仕事に取り組めるよう、働きやすい職場環境を整備していくとともに、ライフスタイルの多様化に対応するため、仕事と家庭の調和（ワーク・ライフ・バランス）を推進します。

3) 働き方見直しと事務の改善

①政策・事業評価制度の導入による進捗管理と評価

総合発展計画と予算との連動を前提に、政策施策を実現する手段・手法としての事務事業において、P l a n（計画の立案）-D o（事業の実施）-C h e c k（事業の効果の点検）-A c t i o n（改善）のサイクル（「P D C Aサイクル」）を機能させる必要があります。そのためには、関係課において到達目標の実現に向けて、進捗管理及び評価を行い、計画の見直し、改善を通じて、施策や事務事業のスクラップ&ビルドを進めることで、評価から始まる「計画と予算の仕組み」の構築に取り組みます。

②再任用職員等の有効活用

限られた財源と職員の削減に対応していく中で、行政サービスの「質」を確保して行くため、専門的知識を必要とする課等に経験豊富な退職者を再任用職員として積極的に登用し、組織力の維持とサービスの質の確保を図っていきます。

③事務事業の見直しと業務の改善（スクラップ&ビルドの徹底）

重複する事務や業務を削減、効率化を通じて、職員の事務事業軽減を進めていきます。

一方、限られた財源の中で高度化・多様化する住民ニーズに的確に対応するために、個々の施策や事務事業の必要性、妥当性など、施策・事務事業評価と進捗管理を通じて、常に改善、見直しを行い、未来投資に向けた施策・事務事業のための財源確保に向け、効果効率的な行財政運営に取り組みます。

④総合発展計画と個別計画^(※16)の連携と類似の個別計画の統廃合

総合発展計画と個別計画の連動を徹底し、併せて個別計画の整理・統合を検討していきます。また、計画の実行性を高め、計画策定や管理に関する労力やコストの削減に取り組みます。

⑤審議会・委員会等の統廃合

計画策定、諮問や意見提案などの審議会・委員会等について、その意義や役割を踏まえた上で、重複する委員の負担軽減、職員の事務量軽減や関連予算の削減を図るため、審議会等の統廃合に取り組みます。

（２）行政経営のトータル・マネジメントシステム^(※13)の構築

これからの行政経営は、行政組織の活動を通じて、できるだけ生産性高く（＝資源は少なく）、成果（アウトカム）を実現することを目指すことがより重要であり、そのためには、総合発展計画は、目指す成果や成果の達成状況をわかりやすくする情報体系として改善し、様々な行政システムと総合的な仕組みを構築し、機能させることが重要となります。

具体的には、総合発展計画を中心とした、実施計画、予算編成、政策・事務事業評価、組織の目標管理、人事評価などの連動による効果的、効率的な行政システムの構築と運用及び総合発展計画と個別計画との整合、類似計画の整理・統廃合を進める「総合発展計画を中心とした行政経営のトータル・マネジメントシステム」の構築に向けて、取組を進めます。

2 財政基盤・経営力の強化

(1) 縮小社会に対応した公共施設等の効率化と最適化

人口が減少し、人口密度が低下するような縮小が進展していくと、「公共施設等の維持管理費を割高なものにする」、「地区の鉄道、バス等の移動エネルギーの効率を悪化させる」など、効率性が悪化していきます。

将来にわたって安心安全で快適な行政サービスを提供するとともに、次世代にさらなる負担を残さないため、公共資産にかかる更新等費用を縮減していく必要があります。また、この実現に向け、「施設の質と量の最適化」、「安心安全の確保」、「トータルコストの縮減」、「新たな価値の創出」、「公共資産の有効活用」の視点からスピード感をもって公共資産の効率化と最適化を推進していきます。

1) 資産経営の推進

①公共施設・社会インフラの資産マネジメント^(※6)の構築と推進

長期的な視点から、公共施設を「更新するのか」「統廃合するのか」「広域で対処するのか」、「長寿命化するのか」それとも「保有量を縮小するのか」など、財政計画との整合を持った「公共施設等の資産マネジメント計画」の策定に取り組みます。

また、中長期のロードマップ（工程表）のもとに、サービスの最適化と財政負担の軽減、平準化を図っていきます。

②上下水道の経営健全化

水道事業及び下水道事業（公共下水道事業、農業集落排水事業、浄化槽事業）については、人口減少に伴う使用料の減少とともに、施設設備の更新費用が必要となってくることから、今後とも経営の健全化に努めます。

③効果的、効率的な公共施設の利活用の推進

公共施設を適正に管理運営するとともに、利用状況の検証と施設間の利用調整を図り、利活用が可能な施設（一部利用含む）については、少子・高齢化による住民ニーズなどを踏まえ、有効活用、空きスペースの有効利用、管理運営方法の見直しなどによる効果的な利用を推進します。また、未利用財産については、利活用、処分方針を策定し実行します。

2) 縮小社会に適応する教育施設の最適化

①児童減少に伴う小学校の最適化

町内には5つの小学校がありますが、少子化の影響により、児童数は減少

を続けております。また、15歳から49歳までの女性が減少していくことから、今後も児童数は減少していくことが見込まれています。

そのような中、各学校施設の更新期を今後迎えることから、教育環境を考慮しつつ、統廃合も含め施設の最適化を図っていきます。

②幼児減少に伴う幼稚園の最適化

町内には4つの町立幼稚園がありますが、少子化及び保育ニーズの増加等により、園児数は年々減少していて、今後も減少していくことが見込まれています。

教育環境及び住民ニーズを考慮しつつ、統廃合も含め施設の最適化を図ってまいります。

3) 資産の処分促進と有効活用

①遊休資産等を活用した新たな施設需要対応

人口減少下において、世帯数の変化により、保育・学童保育、高齢者介護サービス施設などのニーズが増加する傾向にあります。このような需要に対して、効果的利活用を推進するため、可能な限り公共施設の空きスペース、遊休資産の活用を図るため、施設管理運用の整備に取り組んでいきます。

②公共資産を活用した収入の確保、売却可能な公有財産の処分促進

行政が保有する財産管理の最適化や財源確保の視点から、公共資産の有効活用や公有財産としての役割を終えた売却可能な資産の処分を促進することにより、収入確保に取り組めます。

(2) 自治体の自立と発展の根幹をなす財政の健全化

これからは、過去の高度成長期の行動と訣別し、大胆な行財政改革に取り組むことが必要となります。

真に求められる事務事業を、地域の事情を勘案しつつ絞り込み、それに合わせて組織編成や執行方法を柔軟に対応するスタンスが不可欠であります。

自らの責任で決定を下す自己責任、自己決定の仕組みを構築し、財政規律のもと自治体経営改革に取り組んでいきます。

1) 財政規律の確立と定着

①健全な財政を確立する財政判断指標の設定

国の財政健全化法とは別に、独自の規律として、財政状況が悪化した場合や財政を悪化させないために、財政健全化に向けた措置として、償還可能年

数（負債の償還能力）、経費の硬直率（経費の硬直性）、財政調整基金充足率（財源の留保）、経常収支比率（資金の安定性）、実質収支（財政の弾力性）などの設定を通じて、財政規律を確立していきます。

②中長期財政計画に基づく計画的な財政運営

毎年度策定する予算は、1年間にわたる財政支出活動の計画です。財政逼迫を踏まえ、後年度負担を軽減し、財政の平準化を図り、中長期的視野に立った財政政策を実行するために中長期財政計画を策定し、長期的な視点から財政運営に取り組みます。

③財政調整基金^(※8)などの運用基準の明確化

執行残など財源に余裕がある年度に積み立てておき、災害や緊急時に住民の生命と財産を守るなど、やむを得ない理由で財源不足が生じた年度に活用する本意を踏まえ、毎年度の財源保障、補填のあり方、緊急時の基金活用のルールを制度化し、単なる歳出拡大の活用に歯止めをかける基金運用規律を整備します。

④未来投資に向けた財政調整基金^(※8)の運用

人口減少時代を見据え、生活や暮らしを支える「セーフティーネット^(※9)」に対する投資、「人と仕事の好循環」などを通じて人を定着させていくための未来投資が必要です。その投資を可能とするため施策・事業のスクラップ&ビルドや施策・事業と財源の「選択と集中」を図り、必要な事業費の確保については財政調整基金の運用規律を維持しながら計画的な繰入を行います。

2) 歳入の確保

①町税及び税外収入等の収納率の向上と課税の適正化

住民税、固定資産税等の町税と保育所保育料や介護保険料、上下水道事業者負担金等の税外収入の更なる収納率の向上を図るため、口座振替の推進や徴収体制の強化充実に努めます。また、課税客体の的確な把握を行い課税の適正化を図ります。

②住民ニーズに合わせた町税等納付方法の拡大

口座振替の推進に加え、住民サービスの向上を図るため、町税等のクレジット納付やコンビニ納付について検討を進めます。

③使用料・手数料の見直し

使用料・手数料については、適正な受益者負担の確保を図ることとし、施設に係わる維持管理費、人件費との関係など積算根拠を明確にしながら、全ての使用料・手数料について定期的な見直しを行います。

④税込及び新たな財源の確保

定住人口の増加や企業立地の推進による税込の確保を図るとともに、ふるさと納税制度、命名権（ネーミングライツ）、クラウドファンディングの活用など、財源の確保に努めます。

3) 歳出削減の徹底

①新たな定数管理に基づく人件費等(正規、非正規職員)の抑制

地方自治法、地方公務員法改正による非正規雇用に対する「同一労働・同一賃金^(※11)」制度導入を踏まえ、定数のあり方を見直しの適正化を図り、職員給与や正規雇用、非正規雇用の歳出抑制に取り組みます。

②後年度負担の軽減と公債費の抑制

後年度負担を増やさないように、臨時財政対策債^(※17)を含め、町債の借入額については、公債借入、償還額に関する公債費規律を整備します。

③物件費・維持管理費等の削減

全ての事務事業の見直しを行いながら類似事業の統廃合、施設再配置・統廃合などによる物件費、維持管理費の削減を図ります。

④補助金・負担金の見直し

補助金・負担金については、施策・事務事業の評価システムを活用しながら、施策の実現に向けた有効性や費用対効果の視点に立って、定期的に見直しを行います。

⑤投資的経費^(※18)の見直し・適正化

道路・橋梁や上下水道、公共施設の再投資に当たっては、「公共施設等の資産マネジメント計画」に基づき投資的経費の配分を行います。

新規事業の抑制のほか、実施中の事業であっても積極的に見直しを行い、効率的・効果的な投資を行います。

⑥特別会計の健全化と繰出金^(※19)の抑制

特別会計についても一般会計の基準に合わせて、使用料や管理体制等の見直しを行うとともに、特別会計への繰出金については、一般会計と特別会計の区分を明確にして、基準外繰出金^(※20)の縮減を図ります。

⑦未来投資を可能とする事務事業のスクラップによる財源確保

歳入増加が困難な状況下で、未来投資を可能にするためには、既存の事務事業のスクラップによる財源確保を図ります。

3 協働による行政経営と地域経営の確立

人口減少、少子高齢化社会の中で「地域と自治体の自立」を実現する必要があります。そのためには、住民、行政、事業者等が共通の目的のもと、安心して幸せに暮らせる地域社会と未来に責任を持つ自治体を目指して、それぞれの役割を担う協働による取組を進め、自治体経営の確立を図ります。

(1) 協働による自治体経営（行政経営と地域経営）の推進

1) 自治体経営に係る根拠条例の制定

分権時代、縮小時代において、「協働」による自治体経営を進めるために、その根拠となる独自の（仮称）自治体経営（行政経営と地域経営）条例の制定に取り組みます。

(2) 住民協働による地域づくりの推進

人口減少、少子高齢化に伴い、家庭や地域の困りごとを、自助や公助だけで解決することが難しくなっています。そのため、自助や公助に加え、多様な担い手が協働しながら、つながりや絆により、みんなで地域づくりを行っていく互助や共助が必要となります。

1) 住民と行政との協働の推進

①自治会・自治会連合会等への依頼事務の見直し

人口減少、少子高齢化の進展により、地域の担い手の減少・高齢化が進み、特定の活動者への負担が増加しています。その一方、行政や各種団体から自治会や活動団体への依頼事務は増加傾向を示しています。

地域課題を的確に把握するとともに、各種依頼事務の必要性を精査し、地域負担の軽減に取り組みます。

②イベント・行事などのあり方の見直し

行政が関係するイベントや行事などについて、必要性和負担軽減の観点から精査するとともに、自治会や活動団体からの意見を踏まえ、改善に取り組みます。

③生活圏における重複する組織の見直し

自治会連合会、地域活性化委員会など、重複する組織のあり方について、これからの地域づくりのあり方の視点から、地域組織等と意見交換をしながら見直し、改善に取り組みます。

④地域ごとのセーフティーネット^(※9)のあり方

住民と行政との協働により、地域ごとのセーフティーネットのあり方を検討します。

2) 行政経営への住民参加の推進

①住民参加の促進

情報通信媒体の活用、各種懇談会等を通じて情報を提供するとともに、地域情報の発信やパブリックコメント^(※21)制度を活用して、住民参加を促進します。

②積極的でわかりやすい行政情報の提供

行政の公正さと透明性を高め、住民と行政との信頼関係を確立するとともに、住民参加や地域づくりへの参加を促すために、わかりやすい行政情報を積極的に提供していきます。

③住民への学習機会の提供

住民等で構成される団体が企画、実施する勉強会、研修会等に対する講師として職員等を派遣し、出前講座制度の充実を図ります。

3) 住民協働による地域づくりの推進

①地域の未来を切り開く仕組みの構築

地域住民による自主的・自立的な地域づくりを推進することで、地域内の共通課題の解決を目指します。

また、生活圏によって、人手不足等により単独の自治会だけでは地域課題の解決に取り組めなくなることも想定されることから、地域ごとの特徴を踏まえつつ、必要に応じて地域運営組織^(※22)の構築を促すなど、地域の生活や

暮らしを守るための仕組みを整備します。

②生活圏のコミュニティ施設の見直しと生活・交流を支える拠点のあり方

人口減少、少子高齢化の進展を踏まえ、従来から生活圏の拠点であったコミュニティ施設（生涯教育センター、体育館、小学校、幼稚園）の維持、更新の困難化が想定されることから、暮らし、公民館活動、地域福祉などの面から生活圏毎に必要な機能を備えた拠点のあり方を検討します。

③地域づくりを支援する一括交付金制度の検討

生活圏毎の地域づくりの進展を踏まえ、自治会等の創意工夫により、自立的なコミュニティ活動、地域づくりを行えるように支援するため、行政の組織毎に交付してきた負担金、補助金制度を見直し、地域一括交付金制度を検討します。

4) 行政サービスの質的向上

①住民目線に立ったサービスの改善

今後より一層厳しくなる財政運営の中で、ますます多様化・高度化する住民ニーズに対応していくためには、行政サービスの提供の視点を「量」から「質」へシフトさせることが必要です。効率的で迅速な行政による質の高いサービスの提供を実現するためには、窓口業務の充実やITを最大限活用した新しい行政システムを構築していきます。

(3) 多様な主体と行政との連携による生産性向上

社会的課題に対して、質の向上を図りつつ、低コストで解決するためには、住民、活動団体、NPO、民間企業などの力や知恵、ネットワークなど様々な資源を活用することが必要です。

潜在的な地域を再生する力を発掘し、その力を発揮させるため、住民と多様な主体、行政が連携して、自治体経営の生産性を向上する仕組みを構築します。

1) 人口減少下での広域連携の更なる推進

①公共サービスの広域供給

自治体は、人口減少、社会インフラの老朽化、雇用機会の減少の課題に直面し、もはや全ての行政サービスを一つの市町村で提供することは困難となっていることから、既に取り組んでいるサービスに加え、新たに広域連携（観光、経済振興、広域サービス等）で処理する仕組みを検討します。

②広域連携による公共施設の再編

スケールメリット^(※23)が期待される施設を広域連携による相互活用や広域指定管理など、広域連携と圏域のあり方について、自治体の戦略的選択を検討します。

2) 多様な主体との連携・共創の実現

①アウトソーシング^(※15)の更なる推進

すでに行政サービスのアウトソーシングを実施していますが、今後アウトソーシングによる費用対効果、サービスの質的向上など検証します。その上で、事務事業の効率化、サービスの質的向上、経費の削減、法制度の運用などの視点から、再度点検し、効果が期待されるものについて、公設公営・直営から民間への業務委託、指定管理等への移行、業務委託から指定管理への移行などを検討します。

②第三セクター^(※24)の経営健全化の推進

従来から、第三セクターの経営の健全化の取り組みを進めてきたところですが、引き続き、財政的なリスクの計画的解消に向けた、経営健全化を進めていきます。

③企業の経営資源を活用した社会課題の解決

社会的課題を民間企業、NPOなど連携して、低コストで解決するために、民間企業等の経営資源や知恵など様々なリソース^(※25)の活用を検討します。

④民間事業提案制度の検討

公共サービス水準の向上、公共負担の削減、公共資産の有効活用に資する提案について、広く民間アイデアの活用余地のある事業に関する情報を発信し、民間発意を促す取組みを推進するため、(仮称)民間事業提案制度の検討をします。

第4章 自治体経営（行政経営と地域経営）改革の推進と進捗管理

自治体経営改革の実現に向けて掲げた「改革の基本的考え方」、「自治体経営（行政経営と地域経営）改革の内容」を踏まえ、達成目標及び目標を実現するための中期財政計画を含めた「自治体経営改革実行計画」を作成し、評価に基づく進捗管理を行いながら自治体経営改革を推進していきます。

また、「定数適正化計画」「公共施設等の資産マネジメント計画」との整合を

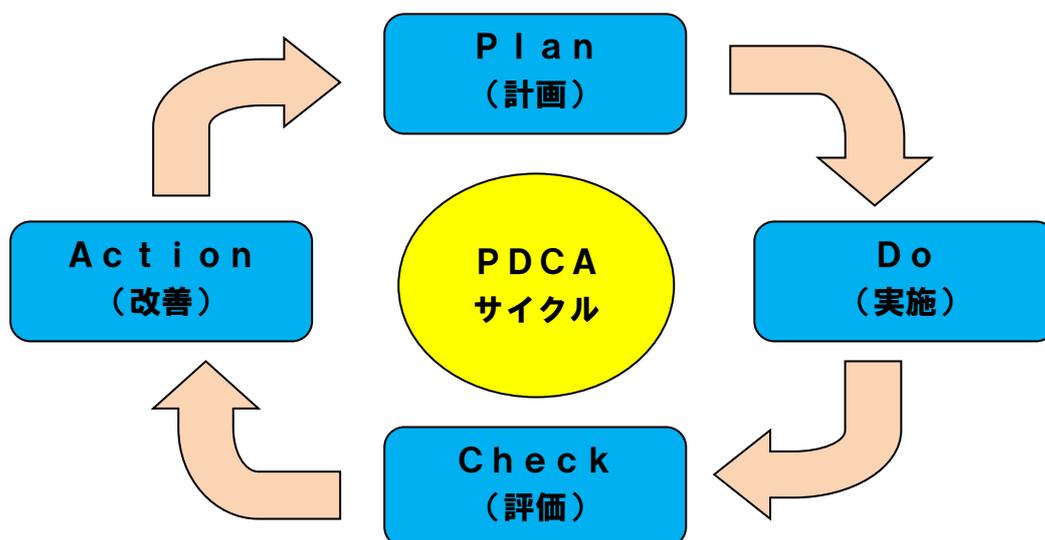
図りつつ行財政改革を推進する仕組みとします。

1 自治体経営改革実行計画（アクションプラン）と中期財政計画

自治体経営の生産性向上、トータル・マネジメントシステムの構築及び中期財政計画が一体となった、目標とスケジュールから構成される自治体経営改革実行計画を作成します。

2 自治体経営改革の進捗管理と評価

自治体経営改革実行計画の目標を達成させるため、毎年度、改革・改善事項の評価に基づく進捗管理を行う仕組みとして、PDCA^(※26)によるローリング方式^(※27)を導入します。



【用語の解説】

- ※1 社会保障費（扶助費）…社会保険、社会福祉など、社会保障制度を通じて一年間に国民に給付される金銭またはサービス。
- ※2 相互扶助力…高齢者（65歳以上）一人を何人の生産年齢人口（15歳～64歳）で支えあっているかということ。
- ※3 将来負担比率…現在の借金総額等が町の標準的な年間収入の何%に当たるかを示したもの。早期健全化基準は350%。
- ※4 実質公債費比率…年間の借金返済額等が町の標準的な年間収入の何%に当たるかを示したものの過去3年間の平均値。早期健全化基準は25%。
- ※5 地方交付税…自治体間の財源の不均衡を調整し、すべての自治体が一定の水準を維持できる財源を保障するため、国が国税として徴収した税の中から一定割合を自治体に配分するもので、一般財源として扱われる。
- ※6 マネジメント…自治体が有する様々な資源や資産、リスクを管理し、自治体経営上の効果を最適化しようとする手法。
- ※7 補完性の原則…家庭や地域で発生する問題は自助・互助・共助で解決することを前提とし、自助・互助・共助で解決できない問題は公助として自治体あるいは国が補完、支援を行うこと。
- ※8 財政調整基金…地方公共団体において年度間の財源の不均衡を調整するために積み立てられた積立金。
- ※9 セーフティネット…国民の暮らしや生活を守るための健康で文化的な最低限の生活を営む権利を保証する仕組み。
- ※10 人と仕事の好循環…地域の雇用を増やすことで、新たに地域で生活する人を定着させること。
- ※11 同一労働・同一賃金制度…性別、年齢などの違いに関わりなく、同一の労働に対して、賃金を差別してはならないとする原則。

- ※12 社会関係資本…人々が持つ信頼関係や社会的ネットワークのこと。
- ※13 トータル・マネジメントシステム…自治体経営の根幹をなす「計画」と「仕組み」を、自治体の最上位の計画である総合発展計画を中心とした仕組みに全体として機能させること。
- ※14 ガバナンス…自治体経営に関する意思決定や合意形成の仕組み。
- ※15 アウトソーシング…従来行政組織内部で行っていた事務事業等を外部に委託すること。
- ※16 総合発展計画と個別計画…総合発展計画とは、まちづくりの方向、政策・施策及び推進方策を定めたものである。一方、個別計画とは、法律等に基づき個別領域の計画を具体化したもの（例：地域福祉計画、都市計画マスタープランなど）。
- ※17 臨時財政対策債…国の地方交付税特別会計の財源が不足した場合に、地方交付税の交付額を減らして、その穴埋めとして自治体が発行する地方債。
- ※18 投資的経費…道路、橋梁、公園、学校、公営住宅の建設など社会資本の整備に要する経費であり、その収支効果が長期間にわたって持続する経費。
- ※19 繰出金…一般会計と特別会計などの会計間でやりとりされる経費のこと。
- ※20 基準外繰出金…総務省が示した繰出基準に基づかない任意の繰出金、あるいは繰出基準を超える繰出金。
- ※21 パブリックコメント…自治体が条例の制定や計画の策定などをしようとするとき、広く住民に意見・情報・改革案などを求める手続きのこと。
- ※22 地域運営組織…地域の生活や暮らしを守るため、地域で暮らす人々が中心となって、多様な主体との連携により、地域課題の解決に向けた持続的に実践する組織。
- ※23 スケールメリット…規模を大きくすることで得られる利益。

- ※24 第三セクター…自治体と民間企業との共同出資によって設立された事業体。
- ※25 リソース…目的を達成するために役立つ、あるいは必要となる要素。
- ※26 P D C A…自治体の施策や事業活動を円滑に進めるための手法の一つで、**Plan**（計画）⇒**Do**（実行）⇒**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。
- ※27 ローリング方式…計画の実行、分析評価、計画の修正、実行というサイクルを繰り返していく方法。