

第3次倉吉市行財政改革計画

平成30年1月

倉吉市総務課

本書の構成

1. 第3次行財政改革 基本計画

(行財政改革の基本的な考え方を示したものです。) ページ

I 本市を取り巻く環境の変化	1
II 第3次行財政改革の必要性、目的	2
III 第3次行財政改革基本計画及び 第3次行財政集中改革プラン（実施計画）の構成	3
IV 実施期間等	3
V 改革推進上の主要事項	
1 行政資源をより一層効果的・効率的に活用する	4
2 職員一人ひとりの能力を高める	6
3 財政の健全性を確保する	7
4 公共施設の維持管理の最適化に向けた取組を進める ...	9
【参考資料】	10

2. 第3次行財政集中改革プラン（体系図）

3. 第3次行財政集中改革プラン

(行財政改革の実施にあたり、具体的な取組み等を示したものです。)

1 行政資源をより一層効果的・効率的に活用する	13
2 職員一人ひとりの能力を高める	15
3 財政の健全性を確保する	17
4 公共施設の維持管理の最適化に向けた取組を進める	18

第3次行財政改革 基本計画

I 本市を取り巻く環境の変化

日本の人口が減少していき、全国的に都市への人口集中や地方の疲弊が言われ、地方創生の取組が全国的に進められています。本市も例外ではなく、総人口は、ピークとなる1985（昭和60）年から2010（平成22）年にかけて約89%に減少しています。

この間の年齢3区分別にみると、年少人口（0～14歳）は約54%に減少、生産年齢人口（15～64歳）は約81%に減少、老年人口（65歳以上）は約172%に増加しています。また、社会動態としては、1975（昭和50）年から転出数が転入数を上回る傾向が続いており、その差は徐々に社会減が大きくなっています。

本市の1人の女性が一生に産む子どもの数の平均である合計特殊出生率は、1983（昭和58）年から1987（昭和62）年の2.03から減少しており、緩やかに回復していますが、2008（平成20）年から2012（平成24）年には1.62となっています。

社会保障・人口問題研究所の推計を基にした人口の将来展望では、年少人口の減少率がもっとも高く、2060（平成72）年には43%にまで減少、生産年齢人口では47%にまで減少することが予測されており、一方、老年人口は2020（平成32）年まで111%まで増加しますが、以降減少に転じ、2010（平成22）年と比較して79%まで減少することが予測されています。これらから、人口減少による税収の減少、少子化・高齢化による扶助費の増大など財政への影響が懸念されています。

これまで本市では、人口減少対策や地域づくりの取組などその時代に合わせた施策や施設整備を総合計画に沿って行ってきました。現在、くらしよしふるさとビジョン(第11次倉吉市総合計画【後期基本計画】)、倉吉市未来いきいき総合戦略を掲げ、倉吉版地方創生の施策を展開しているところです。

また、昭和40～50年代の人口急増期にあわせ、相次ぎ整備された建物・道路・橋等の公共施設が一斉に建替えや大規模改修が必要な時期を迎えることが見込まれており、施設の4割が建築後30年以上経過している状況で、維持、修繕に係る経費の増加が将来的に見込まれ、その他のインフラを含め、平成28年度に策定した公共施設等総合管理計画では、現存施設を更新・維持管理をしていけば、年間約60億円の費用が必要とされています。

平成の大合併に伴い、目的の似通った公共施設が立地しているほか、地域活性化策などの一環として整備された公共施設の中には当初の設置意義が失われているものや、人口減少により、これまでの公共施設および公共サービスに対する利用者数の減少も予想され、非効率な公共施設および公共サービスの見直しや、施設を介したサービスの提供を現状のままやり続けていくべきかどうか、改めて検証すべき時期を迎えています。

一方で様々な施策を進めるうえで、その基盤となる適正な財政運営を進めるため、平成18年度から集中改革プラン、平成23年度からの第2次行政改革プランに取り組み、業務の民間委託や施設の指定管理、収納率の向上、職員数の削減等を行い、財政の健全化に取り組み、一定の成果をあげてきました。

平成29年度当初予算編成の状況を見ると、11億円の基金取崩がないと予算が組めない状況で、普通建設事業等の臨時的な経費部分を除いても、1億7千万円程度は、基金を経常経費に充当するなど基金の取崩を行わないと予算が組めない状況となっています。

また、ふるさと納税の基金の取崩額は平成29年度当初では5億2千万円となっており、今後、現在のふるさと納税の額が保てなくなった場合、これをあてにした現在の規模の予算編成は困難となります。

さらには、普通交付税の合併算定替えが平成32年度になくなる（▲3億5千万円）が、その分の経常的経費が節減できておらず、全体として歳入の減少は明らかであり、歳出を抑制した財政の健全化、持続可能な財政運営が求められています。

さらに近年、全国的に局地的な豪雨、浸水災害などの自然災害が多発しており、しかも大規模になっている傾向があります。本市においても、平成28年10月21日に発生した鳥取県中部地震、平成29年1月と2月の豪雪などで大きな被害がありました。

いつ来るかわからない災害に対する備え、対応も必須となってきています。災害は、その都度早急な復旧・復興が必要であり、市民の生命、財産等を守るため、緊急時に対応できる一定の基金を確保することが必要となってきています。

Ⅱ. 第3次行財政改革の必要性、目的

人口推計や中部地震による影響など、本市を取り巻く環境の変化からも早急に何らかの対応が必要となっており、歳入の減少、少子・高齢化による扶助費の増加に対する対応、公共施設の更新、耐震化などによる公債費の増加への対応、震災復旧、被災者支援などにより基金減少への対応、合併算定替えによる交付税等の減少や権限移譲・事務移管などによる事務量の増加への対応など、様々な場面で事務、事業のあり方などの検討を行っていく時期になっており、一層の行財政改革に取り組み、安定的で持続可能な行財政運営の推進が求められています。

このような危機的状況を回避し持続可能な財政運営を実現するため、本市の将来の行財政運営への影響、住民サービスに与える影響を考慮し、検討・対応していくことが必要であり、歳入の安定的な確保や歳出の抑制はもちろん、事務事業の見直しや組織改革、民間活用、人材育成などを行うことにより、これまでとは違った観点から行政サービスの提供方法や維持などを検討する必要があります。

今後は、持続可能な財政運営のもと、効率的、効果的な行政経営を行っていくために、適正な事業、業務の執行を検討し、目的の妥当性・必要性や行政関与の妥当性、事業の有効性・効果を検証しながら、効率性やトータルコスト、公平性、受益・費用負担適正化などを考慮していく必要があります。また、組織体制も住民ニーズや施策方針に沿った検討が必要です。

この度の第3次行財政改革としては、第11次倉吉市総合計画【後期基本計画】の「行政経営の方針」4方針のうち、経営方針2の目的志向・成果重視の行政経営の推進、および経営方針3の財政健全化の確保で示している4施策を、柱として推進していきます。

- ① 行政資源をより一層効果的・効率的に活用する
- ② 職員一人ひとりの能力を高める
- ③ 安定的に自主財源を確保する
- ④ 公共施設の維持管理の最適化に向けた取組みを進める

具体的取組として、第3次行財政集中改革プラン（実施計画）を策定し、事業の見直し等を実施し、着実に推進するものです。

Ⅲ. 第3次行財政改革基本計画及び第3次行財政集中改革プラン（実施計画）の構成

I、IIの状況を勘案し第11次倉吉市総合計画【後期基本計画】及び倉吉市未来いきいき総合戦略から、骨格となる行財政改革基本計画を構成し、具体の行革実施項目を行財政集中改革プラン（実施計画）としてまとめることとします。

Ⅳ. 実施期間等

1 計画の期間

第3次倉吉市行財政改革基本計画（平成30年1月策定）

平成30年度～平成34年度までの5カ年度

第3次行財政集中改革プラン（実施計画）（平成30年1月策定）

平成30年度～平成32年度までの3カ年度

2 実施計画

※ 行財政集中改革プラン（実施計画）策定を規定し、その期間を明記。

3 プランの推進体制

実効ある行財政改革を推進するため、集中改革プラン（実施計画）の目標の達成状況等を検証しながら計画の進行管理を行える体制を整備します。

基本計画の中間年（平成32年度）において、進捗状況や社会経済情勢の変化に応じた集中改革プランの見直しを行い、弾力的な改革に取り組んでいきます。また、集中改革プランの実施項目以外のものについても、行財政改革の趣旨に則り随時実施していきます。

集中改革プランの進捗状況については、「倉吉市行政改革推進本部」で点検するとともに、基本計画・集中改革プラン策定にあたり意見をいただいた各界各層の方々で構成する「倉吉市行政改革懇談会」に報告し、指導助言を受けながら改革を推進します。

◆推進体制

倉吉市行政改革推進本部 ➤ 行財政改革担当 ➤ 各部・原課

（注1）

【行財政改革基本計画、集中改革プランの体系】

① 経営方針 → ② 実施施策 → ③ 改革実施項目 → ④ 具体改革内容

※①～④それぞれに成果指標を設定し、進捗管理を行う。

③の改革実施項目に目標設定を行い、具体的な改革内容と金額を結びつけていきます。

※ 集中改革プランの設定については、当初設定した実施項目を推進していくとともに、必要に応じて新たな実施項目を随時追加していくこととします。

※ 平成32年度に集中改革プランの振返りを実施し、実績・課題等の整理結果及び総合計画との整合性を考慮した基本計画の見直しを行い、新たな集中改革プランの策定を行います。

※ またプランの進捗状況については、倉吉市行政改革推進本部で点検するとともに、民間の各界各層の方々に構成する倉吉市行政改革懇談会(注2)に報告し、指導助言を受けながら改革を推進します。

(注1) 倉吉市行政改革推進本部 = 行政改革の推進を図るため、行政改革大綱の策定及び実施、その他重要事項に関することを協議する。本部長を市長とし、副本部長は副市長で、教育長以下部長、水道局長及び教育委員会事務局長で本部員を構成する。

(注2) 倉吉市行政改革懇談会 = 社会経済情勢の変化に対応した効率的な市政の実現を推進するため、倉吉市の行政改革の推進について必要な事項を研究協議する。委員は、市政について優れた見識を有する者のうちから市長が委嘱する。

◆ 目標設定

- ※ 第1次倉吉市総合計画【後期基本計画】及び倉吉市未来いきいき総合戦略の推進に向けた持続可能な財政確立
- ※ 合併算定替影響額の解消(3億5千万円)
- ※ 第1次倉吉市総合計画【後期基本計画】における財政調整基金及び減債基金保有額の目標達成(20億円)

V 改革推進上の主要事項

1 行政資源をより一層効果的・効率的に活用する

《目指すべき姿》

市役所の事務や事業等に関して、「何のために(目的)」、「何を(目標)」、「いつまでに(期限)」、「どれだけ(期待水準)」達成するのかを明確に掲げ、その達成状況と要因を定期的に点検・評価し、かつ必要な改革・改善を恒常的に進めることで、職員・予算・施設・情報といった行政資源をより一層効果的・効率的に活用した行政経営を展開します。

《現状と課題》

- ☞ これまで、市役所が取り組んできた行政評価は、限りある行政資源の有効活用、市民にとって分かりやすい行政運営や説明責任の実現といった点で、一定の成果を納めることができたものの、改善の余地はまだ残されています。
- ☞ 市役所が行政資源をより一層効果的・効率的に活用するため、事業の振り返りやサマーレビュー等を行い、点検・評価の結果が恒常的な改革・改善や行政資源の最適配分とさらに緊密に結びつくような改革に取り組む必要があります。
- ☞ 組織の重要な資源である限られた職員を効果的・効率的に配置するための組織となるよう、部・課の統廃合など継続的な組織の再編に取り組むことも重要といえます。
- ☞ 必要な市民サービスを維持していくため、事務事業経費の一層の削減を図りながら、市が実施している業務・サービスについて、「市が行うべきものか」、「市が関わるべきか」等をしっかりと見極め、「民間が行う方が質、コスト面での向上やより弾力的・効果的な運営が期待できる」領域においては、民間委託、民営化等が求められています。

《推進項目》

(1) より実効性の高い行政経営の確立

高度化する市民ニーズを的確に捉えながら、行政資源を活用する中で常にスピード感・コスト意識などを持って行動し、不断に事務事業それぞれの経費削減、コスト削減の努力を行い、効率的な事務改善を行っていく必要があります。

本市が将来にわたって、環境の変化に応じた質の高い行政サービスを提供していくためには、行政需要の拡大による肥大した事業を、選択と集中によりスリム化しなければなりません。当初の目的を失い、優先順位の下がった事業に資源を投入し続けることなく、より効果を得られる事業に振り替えることが求められています。

また、明確な方針を持たずにスリム化に取り組んだのでは、大幅な市民サービスの低下を招く恐れがあります。事業の再編・整理にあたっては、「成果が十分でないものに漫然と取り組んでいないか」、「より成果を得られる手段はないか」といった視点と、従来の行政の活動領域は、市が関与すべきか否かの整理が十分に行われないまま継続され拡大されてきたことから、既に目的を達成しているなど市の関与の必要性が低いものについては廃止を検討するとともに、廃止以外の業務についても、行政資源をより一層効果的・効率的に活用しながら、市民満足度と費用対効果の最大化を同時に実現するため、PDCAサイクルに基づく実効性の高い行政経営を行います。

(2) わかりやすく利便性の高い組織体制の構築

人口減少時代を見据え、多様な市民ニーズや新たな行政課題に迅速かつ柔軟に対応できるための効率的かつ効果的な組織機構を確立し、事務事業の整理合理化や業務の民間委託・民営化や再任用・一般職非常勤・臨時職員のあり方、定型的な業務に係る短時間勤務職員の活用等幅広く検討し、効率的な職員体制の確立を図ります。

併せて、市民にとってわかりやすく利便性が高いとともに、社会経済状況の変化に的確に対応しながら、限られた職員数の中で最大の効果を発揮できるよう、市役所の組織体制を柔軟に見直します。

(3) 公共サービスの民間参入の促進

質の高い公共サービスを効率的に提供する観点から、「民間でできることは民間に委ねる」を基本原則に、市が現在、業務を委託している事業を含めて、業務・サービスについて、「市が行うべきものか」、「市が関わるべきか」等をしっかりと見極め、「民間が行う方が質・コスト面での向上や、より弾力的・効果的な運営が期待できる」領域においては、指定管理や民間委託、PFI等の活用などを検討し、公共サービスへのNPO法人、ボランティア団体、民間事業者などの参入を市民等の意見を聞きながら、適切に促進します。また、委託を行う場合の委託料などの費用負担、それに伴う収入などの適正化を推進していきます。

2 職員一人ひとりの能力を高める

《目指すべき姿》

市民との交流を深めながら、協働して地域課題の解決に取り組み、説明責任を果たせるコミュニケーション能力、さまざまな世の中の変化を的確にとらえながら、より迅速に行政課題に対応できる政策形成能力、困難な課題に対しても果敢に挑んでいくチャレンジ精神を兼ね備えた職員によって、市民が納得できる公共サービスを提供します。

《現状と課題》

- ④ 厳しい財政状況や人口減少が進むことを踏まえると、職員定数の適正化について不断に検討し、実施していくことが必要であり、小数精鋭、効率的・効果的な組織体制で市民の満足度を最大化できるよう、行政のプロフェッショナルとして職員一人ひとりのやる気を高めながら、コミュニケーション能力、既成概念にとらわれない柔軟で高度な政策形成能力など、より高いレベルの業務遂行能力を実装することが求められています。
- ④ また、職員に必要とされる能力・態度・業績について公正かつ客観的な評価を行い、その評価結果を人事管理の基礎として職員の人材育成、処遇等へ適正に活用する人事評価制度の確立が重要となっています。
- ④ 現在、働き方改革が大きな課題となっており、長時間労働の削減やワーク・ライフ・バランス（仕事と生活の調和）が求められ、市役所も例外ではなく、仕事の仕方を変えない限り、長時間労働は減らない状況にあり、時間当たりの労働生産性（成果）を上げることが求められています。
- ④ 成果重視への転換を実現するためには、一人ひとりの意識改革と同時に、組織としての成果を最大化する組織マネジメントが重要であり、政策実施等を統括する管理監督者の高いマネジメント能力が求められています。

《推進項目》

（1）職員の意識改革の推進

厳しい社会経済情勢の変化や多様化、高度化する市民ニーズを的確に捉えながら、市民満足度を高めるため、常にスピード感・コスト意識などを持って業務の遂行に当たるよう職員研修、人事評価制度などを通じて行政職員としての意識改革を進めます。

併せて、成果重視への転換を実現するためには、一人ひとりの意識改革と同時に、組織としての成果を最大化する組織マネジメントが重要であり、人が最大の資源である自治体組織にとって、人を活かし、人に成果を上げさせる体制を整えることができ初めて、政策における成果を最大にすることができます。

このため、成果重視への転換には、政策実施の現場において様々な判断をする管理監督者の高いマネジメント能力が必要です。部署に応じた部下の有効配置（分担事務の割り振り）と能力開発により成果を最大化することは管理監督者の責務であることから、管理監督者の意識改革を通じてマネジメント能力の向上を図ります。

意識改革の推進に向けた職員研修等については、「倉吉市人材育成基本方針」に基づき取り組みを進めます。

(2) 職員の能力開発の推進

より高いレベルのコミュニケーション能力や政策形成能力などを着実に身につけるため、階層別研修、能力開発向上研修、職場研修、政策形成・企画力向上のための研修や自己啓発支援を通じて各職員に求められる職責に応じた能力開発を「倉吉市人材育成基本方針」に基づき取り組みを進めます。

(3) 人事評価制度の検討

人事管理の基礎として、職員がその職務を遂行するのに当たり発揮した能力及び掲げた業績を適正に評価し、職員の人材育成に資するとともに、任用及び給与に反映させることのできる客観的で公平性の高い人事評価制度への見直しを行っていきます。

(4) 定員管理の適正化

厳しい財政状況や人口減少が進むことを踏まえると、行政のプロフェッショナルとして職員一人ひとりの能力を高め、全体の質を向上させ、業務遂行が少数で、かつ効率的・効果的な組織体制での事業展開が可能となるようにしなければなりません。

人件費の抑制については、これまで職員の定員管理計画に基づく人員削減・諸手当等の見直しにより進めてきましたが、国県制度の新設・改正や権限移譲、市民ニーズに応じた本市独自の施策等により事務事業が増大する中、必要な行政サービスを維持するためには人員削減は次第に困難な状況となってきました。

職員定数の適正化について不断に検討していく中、市が行う事務事業の整理合理化や再任用・一般職非常勤・臨時職員のあり方、業務の民間委託・民営化や定型的な業務に係る短時間勤務職員の活用等幅広く検討し、効率的な職員体制の確立を図るため、新たな定員管理計画を策定し、将来を見据えたより適正な定員管理を進めます。

また、職員の給与制度の見直し、時間外勤務手当においては事務の効率化などの事務改善を図ることにより削減に向けて積極的に取り組むなど総合的に検討し、人件費総額の抑制を図っていきます。

3 財政の健全性を確保する

《目指すべき姿》

市税を中心とした自主財源の安定確保により、まちの自立性が高まっているとともに、市民の理解と協力のもと、適正な受益者負担や公平で公正な税負担を図ります。

《現状と課題》

- ④ 高齢化の進行に伴い、今後さらに扶助費などの義務的経費の増大が見込まれる中、将来にわたり持続可能な地域社会をしっかりと確立するためには、聖域を設けず歳出全体のさらに徹底した洗い直しを行いながら、市税などの収入の確保と収納率の向上に向けた取組を抜本的に強化することが求められています。
- ④ 一部の特別会計においては、一般会計からの赤字補填的な繰入を行う運営が継続しており、このような状況を改善するために、それぞれの特別会計について、人口減少社会を見据えたあり方の検証、受益と負担の適正化が求められています。

- ☞ 近年、全国的に局地的な豪雨、浸水災害などの自然災害が多発しており、いつ来るかわからない災害に対する対応が必要であり、その都度市民の生命、財産等を守ることはもちろん早急な復旧・復興のため、緊急時に対応できる一定の基金を確保することが必要となってきました。

《推進項目》

(1) 適正な規模の基金の確保と特別会計経営健全化

長期的な視点に立った計画的な財政運営を図るため、財政調整基金等各種の基金について、適正な規模の確保に努めるとともに、新たな市債発行の抑制等を通じて、公債費及び市債未償還残高の低減に努めます。

また、未だに一部の特別会計では、一般会計からの赤字補填的な繰入を行う運営が継続しています。このような状況を改善するため、それぞれの特別会計について、人口減少時代を見据えた在り方の検証、受益と負担の適正化、公営企業化の推進等、特別会計の経営改善を推進します。

(2) 適正な受益者負担の推進

受益と負担の関係のあり方を抜本的に見直し、公共サービスに関わる使用料や手数料などの受益者負担の適正化を進めます。

ついでには、使用料・手数料に係る定期的な検証を行うとともに、必要に応じて見直しを図ります。

(3) 収納率の向上

課税客体の的確な把握に努めながら、税料の滞納対策については、財源確保を図る観点から、徴収率の目標値を設定する等の取組を強化するとともに、納税等にかかわる相談体制の充実などを行い、収納率の向上に向けた取組を抜本的に強化します。

また、初期滞納の防止、期限内納付率の向上及び徴収コストの削減の観点から、市税等の口座振替の利用の促進及びコンビニ収納等の新たな収納方法の導入を図ります。

(4) 補助金等の検証と適正交付

費用対効果を十二分に勘案しながら、市役所が支出する負担金や補助金、交付金、寄付金などの必要性などを改めて検証し、適正な交付に努めます。

ついでには、市民の負担と選択による行政を推進するためには、特定の相手方に長期間にわたって補助金等を支出し続けることが適当でない場合があります。補助金等の支出の根拠、必要性、非補助団体との公平性、目的達成度、費用対効果、手段の妥当性など様々な観点から精査し、整理合理化を図ります。

また、補助制度の終期の設定や、客観的な必要性の判断に基づき提案型補助金制度の導入など、補助制度の抜本的な改革を推進します。

(5) 市の財政に関する情報の提供・公開

現下の極めて厳しい財政状況について、よりわかりやすい財政情報の提供を進めます。

ついでには、行財政改革を成功させるために、予算・決算・長期財政見通しなどの情報を積極的に公開することで、行政と市民が厳しい財政状況を共有し、共に行動できるよう取り組みます。

4 公共施設の維持管理の最適化に向けた取組を進める

《目指すべき姿》

施設を介した公共サービスの将来的な需給バランスなどを十二分に見極めながら、全市的な視点から、公共施設の有効活用や再配置、計画的な改修、稼働率向上などに向けた取組を総合的に進めることで、公共施設が重要な行政経営の資源として、より効果的・効率的に運営します。

《現状と課題》

- ④ 現在、多くの市町村では、昭和40～昭和50年代の人口急増期にあわせ、相次ぎ整備された建物・道路・橋などの公共施設が一斉に建て替えや大規模改修が必要な時期を迎え、今後そのためのコストが膨れ上がり、財政運営にも多大な影響を及ぼすことが見込まれています。
- ④ 平成28年度に公共施設等総合管理計画を策定し、本市の公共施設の敷地数は、302箇所（棟数：794棟、延床面積：27万㎡）であり、その総面積は約164万㎡であり、公共施設に係る今後40年間で必要となる改修・建替え費用の見込は、合計で約920億円、1年当たりの平均にすると約23億円となっており、インフラに係る今後40年間で必要となる改修・更新費用の見込は、合計で約1,491億円、1年当たりの平均にすると約37億円となっています。
- ④ さらに、平成の大合併に伴い、比較的近距离に目的の似通った公共施設が立地しているほか、過去に整備された公共施設の中に、当初の設置意義が失われているものも散見されるなど、施設の維持管理や施設を介したサービスの提供を、現状のやり方のままで続けていくべきかどうか、あらためて検証する時期を迎えようとしています。
- ④ 倉吉市には、老朽化の進行に伴う建替・大規模改修が必要な施設や、人口減少などで利用需要が変化していく施設がでてきています。
- ④ 厳しい財政状況の中、多様化する市民ニーズに的確に応えた公共サービスを提供し続けるためには、既存の用途にとらわれない施設の有効活用、計画的な改修の実施による施設の長寿命化、開館時間や時間帯、提供するサービスの内容の見直しなど、市全体の経営的な視点から公共施設の改善を進めていくことが極めて重要といえます。
- ④ 倉吉市においても、人口減少・少子高齢化による市民ニーズの変化等を踏まえ、各公共施設の維持管理のあり方や更新の方針を定め、長期的な視点に立った公共施設の管理、運用を進めていくことが必要になります。

《推進項目》

(1) 総合的な公共施設マネジメントの推進

多くの施設は建築後相当の年数が経過しており、近い将来には施設の大規模改修、改築の問題に直面します。しかし、本市の財政状況では、全ての施設を存続させることは不可能な状況であり、同種施設の統合や廃止も避けて通れません。

各行政施設の維持経費だけでなく、大規模改修、改築の時期や費用等のデータを一元的に管理して将来負担を踏まえ、市民にとって不可欠な施設として維持すべきか、あるいは用途変更、統合、廃止とすべきかなど個々の施設の存廃そのものについて検討を進めるとともに、財政負担の軽減・平準化を図ります。

(2) 有効活用や再配置の検討

人口減少、少子高齢化によるニーズの減少、変化、多様化が進むなか、新規施設の設置ではなく、既存施設機能の統廃合及び機能の移転によって対応していくことで、公共施設等総量の抑制を目指します。

については、将来的な公共サービスの需要バランスを踏まえながら、既存施設の多目的利用や用途転換、統廃合、再配置については検討を進めます。

(3) 計画的な改修の推進

破損等が発生した後に修繕を行う事後保全型から、定期的な点検や今までの修繕履歴に基づいた修繕計画を策定することにより、決定的な破損が発生する前の段階から手当を行う予防保全型へと移行します。

また、この取り組みを進めていくことで、施設の破損や重大事故の発生確率を減らし、長寿命化を図るとともに、ライフサイクルコストを考慮し、支出の平準化及びトータルコストの削減を目指します。

(4) 運営改善の推進

施設の稼働率を向上させるため、利用者の視点から開館日・開館時間帯、サービスの内容などを適切に見直すとともに、現在、直接市が行っている施設の維持管理、運営について、施設及び提供するサービスで分類し、民間で代替提供可能なものから指定管理・民間譲渡への移行を推進するとともに、将来的にはPPP/PFIの活用などを検討し、支出の削減とサービスの質の向上を目指します。

【参考資料】

【参考】第11次倉吉市総合計画【後期基本計画】と倉吉市未来いきいき総合戦略の方針（抜粋）

◇第11次倉吉市総合計画【後期基本計画】

第11次倉吉市総合計画【後期基本計画】では、「行政経営の方針」の中で、限りある行政資源をより一層効果的・効率的に活用しながら、ビジョンに基づいたさまざまな取り組みを着実に進めることとし4つの経営方針を示しています。

経営方針1 市民参画と協働のまちづくりを支える仕組の充実

① 市民参画と協働のまちづくりを支える仕組を充実させる

経営方針2 目的志向・成果重視の行政経営の推進

① 行政資源をより一層効果的・効率的に活用する

② 職員一人ひとりの能力を高める

③ 周辺4町との連携のもと、より効果的・効率的なまちづくりを進める

経営方針3 財政健全化の確保

① 安定的に自主財源を確保する

② 公共施設の維持管理の最適化に向けた取組みを進める

経営方針4 双方向型の情報提供の充実

① 双方向型の情報提供を充実させる

◇倉吉市未来いきいき総合戦略

倉吉市未来いきいき総合戦略では、4つ目の柱として「市民と行政との信頼に基づく行政改革」を掲げており、様々な施策を進めるうえでの必要な対策をしていくよう定めています。

- 市政推進における取組を推進し、支えていくため、市民から信頼させる行政運営を実現するため、税収減に対応する公共サービスの効率化・行政コストのスマート化、地域から頼られ「昨日の仕事」より「明日の仕事」ができる職員育成、市民の意向を反映し市民のための広報広聴活動の効果的な推進を実施します。
- 高度経済成長期に集中投資したインフラの老朽化が進行していることから、必要なインフラの機能を維持しつつ、トータルコストの縮減・平準化を図るため、メンテナンスサイクルの構築や長寿命化修繕計画の策定促進等、計画的な維持管理・更新等を推進します。

【参考】平成29年度当初予算編成時の状況（平成29年3月）

- 歳入（地方税）
 - ・今後の人口減少を反映し、緩やかに減少すると見込む。
 - （普通交付税）
 - ・合併から10年以上経過し、合併算定替は段階的に縮減、平成31年度で終了。
 - ・平成29年度合併算定替見込3億5千7百万円×縮減率0.5＝1億7千8百万円
→ 平成32年度以降 0万円
 - ・企業誘致、学校耐震工事、災害復旧の公債費に係る交付税は増加、歳出の公債費の増に伴うもの。
 - （繰入金）
 - ・各年度の収支差を基金の取崩で補填。
- 歳出（扶助費）
 - ・毎年度5千2百万円（約1%増：65歳以上人口の増加率等）ずつ増加を見込む。うち、市の負担割合は約32%。
 - （補助費等）
 - ・ふるさと広域連合負担金は年度10億円強と見込む。連合が大型の建設事業等を行う場合、その影響を受ける。
 - （公債費）
 - ・平成31年度に30億円超。企業誘致、学校耐震工事、災害復旧の元金償還開始。パークスクエア整備に係る年度2億円規模の償還が32年度で終了。
 - （繰出金）
 - ・特別会計への繰出金のうち、会計の収支差補填のための繰出を含む。
 - （普通建設事業費）
 - ・小学校及び保育所再編に係る整備費を計上。その他地震前の担当課の整備予定事業を計上。
- 基金
 - ・計画上、30～34年度の5年間で基金残高は約29億円の減と見込む。
 - ・年平均約5億8千万円の減少、主な要因は各年度収支差の補填。
 - ・震災による緊急的な基金からの充当があり、約7億円が減少している。

◇第3次行財政集中改革プラン 体系図

	基本目標	基本計画	実施項目
第3次行財政集中改革プラン	⇒ 1 行政資源をより一層効果的・効率的に活用する	⇒ (1) より実効性の高い行政経営の確立 ⇒ (2) わかりやすく利便性の高い組織体制の構築 ⇒ (3) 公共サービスの民間参入の促進	⇒ ① より効果的・効率的な事務事業の見直し ⇒ ② 公立放課後児童クラブ運営・放課後子ども教室・児童館運営の見直し ⇒ ③ 人権文化センター運営の見直し ⇒ ④ 関金支所業務の見直し ⇒ ⑤ 事務的経費の削減 ⇒ ① わかりやすく機能的な組織の構築 ⇒ ② 地域課題に取り組む地域コミュニティ核施設の創出(地区公民館の機能の強化) ⇒ ① 民間活用による効果的・効率的な行政運営 ⇒ ② 保育所再編計画(案)の見直し ⇒ ③ 委託事業の検証の実施
	⇒ 2 職員一人ひとりの能力を高める	⇒ (1) 職員の意識改革の推進 ⇒ (2) 職員の能力開発の推進 ⇒ (3) 人事評価制度の検討 ⇒ (4) 定員管理の適正化	⇒ ① 職員の資質向上を図る研修の推進 ⇒ ② 人事評価制度によるマネジメント能力の向上 ⇒ ③ 職員提案制度の活用 ⇒ ④ 自己申告制度の充実 ⇒ ① 学習的風土づくり ⇒ ② 人事評価制度による能力開発の推進 ⇒ ① 人事評価制度の見直し ⇒ ② 希望降任制度の運用 ⇒ ① 倉吉市職員定員管理計画の実施 ⇒ ② 再任用・一般職非常勤・臨時職員のあり方の検討 ⇒ ③ 業務の民間委託や短時間勤務職員の活用 ⇒ ④ 給与制度の見直しの検討 <人事評価・給与反映> ⇒ ⑤ 時間外勤務の縮減 <働き方改革>
	⇒ 3 財政の健全性を確保する	⇒ (1) 適正な規模の基金の確保と特別会計経営健全化 ⇒ (2) 適正な受益者負担の推進 ⇒ (3) 収納率の向上 ⇒ (4) 補助金等の適正交付 ⇒ (5) 市の財政に関する情報の提供・公開	⇒ ① 財政計画「主な普通建設事業」実施時期等の見直し ⇒ ② 行財政改革のための公有財産の処分促進 ⇒ ③ 税収の確保 ⇒ ④ 公営企業化の推進 ⇒ ① 一般会計における受益者負担の検証 ⇒ ② 特別会計における受益者負担の検証 ⇒ ③ 上水道事業における受益者負担の検証 ⇒ ① 徴収体制の強化 ⇒ ① 補助金等の検証の実施(毎年) ⇒ ① 財政情報の公開
	⇒ 4 公共施設の維持管理の最適化に向けた取組を進める	⇒ (1) 総合的な公共施設マネジメントの推進 ⇒ (2) 有効活用や再配置の検討 ⇒ (3) 計画的な改修の推進 ⇒ (4) 運営改善の推進	⇒ ① 施設情報の一元化とマネジメント ⇒ ① 施設の統廃合や廃止等 ⇒ ① 施設の適正な管理 ⇒ ① 効率的な施設運営と民間活用

第3次行財政集中改革プラン

本集中改革プランでは、第3次行財政改革基本計画をもとに、行財政改革の推進方法及び実施項目を示す。

【推進方法】

- 1 実施項目を所管する部署は、実施項目に掲げられた事務事業等の見直し状況を、四半期ごとに行財政改革担当に報告する。また、実施項目以外の所掌事務事業についてもPDCAを年間を通して実施するとともに、当初予算要求段階においては事務事業の振返りを行い次年度に繋げる取組みを行うこととする。
- 2 行財政改革担当は、四半期ごとに実施項目の進捗状況を取りまとめ倉吉市行政改革推進本部に報告する。また、見直しが進まない実施項目がある場合は、課題を整理し必要な支援等を行う。
- 3 行財政改革担当は、半期ごとに倉吉市行政改革懇談会にプランの進捗状況等を報告する。
- 4 行財政改革担当は、本プランの推進により出された効果額及び財政状況について、毎年、倉吉市行政改革推進本部及び倉吉市行政改革懇談会に報告する。

【行革の視点】

- 1 事務事業の目的の妥当性・必要性や有効性を検証し必要な見直しを行う。
- 2 事務事業の効率性やトータルコスト、公平性、受益・費用負担が適正であるかなどを検証し必要な見直しを行う。
- 3 事務事業・組織体制等の見直しにおいて、財政負担が増加する内容については、他の方法が無いのか検討する。

【実施項目】

基本計画を推進するための個別の事業等（手段）

基本目標	基本計画	実施項目
1	行政資源をより一層効果的・効率的に活用する	
	(1) より実効性の高い行政運営の確立（事業の見直し）	
	① より効果的・効率的な事務事業の見直し	<p>具体的事務事業を行革の視点で再検証し、より効果的・効率的な見直しに向け取組みを進める。</p> <ul style="list-style-type: none"> ☞ 「人権のために学ぶ同和教育講座」と「同和教育推進員研修会」の合同開催 ☞ 同和教育推進員研究事業・地区同和教育研究事業・倉吉市人権教育研究事業の見直し ☞ 軽自動車税納税証明書の自動発行機の導入 ☞ 倉吉市若者定住新築住宅の固定資産税減免条例に基づく減免の見直し ☞ 水洗便所改造資金融資制度の見直し ☞ 県道整備の促進期成同盟会の解散 ☞ 敬老会（市主催）の見直し ☞ 給水管移設工事に係る事務処理の簡素化 ☞ 水道料金、下水道使用料の小口径分の隔月徴収（2ヵ月分を徴収）への見直し

基本 目標	基本 計画	実施項目
		<p>② 公立放課後児童クラブ運営・放課後子ども教室・児童館運営の見直し</p> <p>放課後児童クラブは、法改正により利用児童数が増加し、人材や施設の確保が困難となっている。事業目的が類似している放課後子ども教室及び児童館の業務内容（目的、対象者、事業内容、問題点等）を含めて整理し、また、小学校内での施設確保や人材確保など、効果的かつ効率的な事業運営体制について検討を進める。</p>
		<p>③ 人権文化センター運営の見直し</p> <p>部落差別解消法の制定により、全市的な「啓発・教育・相談体制」の整備が求められている。</p> <p>このことから、人権文化センターの位置づけ及び業務内容（目的、対象者、事業内容、問題点等）を整理し、より効果的かつ効率的な事業運営体制について検討を進める。</p>
		<p>④ 関金支所業務の見直し</p> <p>合併から12年が経過したことを踏まえ、市役所本庁舎機能と支所機能の役割などを検証し、効果的で効率的な事務事業の実施ができないか検討を進める。</p> <ul style="list-style-type: none"> ☞ 支所窓口取扱業務の見直し ☞ 支所窓口での現金取扱いに関する見直し ☞ 関金地区音声告知放送システムから防災行政無線への移行
		<p>⑤ 事務的経費の削減</p> <p>市役所機能の維持や事務処理に必要となる、電気代や消耗品などの事務的経費を削減するため、現場での工夫はもちろん、最新技術の導入等により、費用対効果を検証しながら、更なる経費の削減に努める。</p> <ul style="list-style-type: none"> ☞ タブレット端末の導入による会議等資料のペーパーレス化の推進 ☞ 電子決裁の導入による効率的な事務処理とペーパーレス化の推進 ☞ 電子複写機の配置の最適化（フロア単位配置） ☞ 公共施設の太陽光発電設備の設置及び電力供給事業者の選定
<p>(2) わかりやすく利便性の高い組織体制の構築（組織機構改革）</p>		
		<p>① わかりやすく機能的な組織の構築</p> <p>市民の利便性等を向上するため、より効果的・効率的な見直しに向け取り組みを進める。</p> <ul style="list-style-type: none"> ☞ 利便性向上に向けた総合窓口（証明書）の設置 ☞ 交流人口を増やすコンベンション受け入れ体制の強化
		<p>② 地域課題に取り組む地域コミュニティ核施設の創出（地区公民館の機能の強化）</p> <p>市内には教育委員会が所管する地区公民館を13地区に配置し、社会教育を中心とした地域内での取り組みを進めているところではあるが、近年、地域振興、地域福祉、地域防災等の様々な課題を地域内で解決する新たな地域コミュニティ機能を備えた核施設の創出が求められている。</p> <p>このことから、地区公民館の役割と機能について整理し、併せて広範な取り組みを進めるための体制等について検討を進める。</p>

基本目標	基本計画	実施項目
		(3) 公共サービスの民間参入の促進（民間活用）
		<p>① 民間活用による効果的・効率的な行政運営</p> <p>民間活用による施設運営や事務事業の執行において、より効果的・効率的な見直しに向け取り組みを進める。</p> <p>また、既に民間活用により実施している委託業務についても検証を行い、委託内容等において改善が必要な場合は見直しを進める。</p> <p>併せて、指定管理制度活用に関する指針を点検し、民間活用におけるガイドラインについても検討を進める。</p> <ul style="list-style-type: none"> ☞ 観光事業実施主体の検証 ☞ 琴櫻記念館運営事業の見直し ☞ 観光施設維持管理事業（エキパル倉吉指定管理料）の検証 ☞ 高齢者生活福祉センター運営の見直し ☞ なごもう会運営の見直し ☞ 関金B&G海洋センター管理運営の見直し ☞ 軽自動車税納税通知書封入・封緘業務の委託 ☞ 上水道緊急修繕の委託 ☞ 水道料金及び下水道使用料徴収等包括業務委託 ☞ 水道工事関係業務の委託
		<p>② 保育所再編計画（案）の見直し</p> <p>公立保育所が担う役割・領域を整理し、「倉吉市公立保育所の再編計画（案）」の見直しを進める。</p>
		<p>③ 委託事業の検証の実施</p> <p>委託事業の事業内容を、市民サービス及び行革の視点で毎年検証を実施し、必要に応じて見直しを行う。</p>

基本目標	基本計画	実施項目
		2 職員一人ひとりの能力を高める
		(1) 職員の意識改革の推進 人材育成（意識改革）
		<p>① 職員の資質向上を図る研修の推進</p> <p>倉吉市人材育成基本方針に基づき、めざす職員像に向けて職員に求められる意識・姿勢及び能力について研修等により職員の意識改革を進める。</p> <p>また、業務スキルのみではなく、使命感やチャレンジ精神、協調性など、市職員（公務員）として求められる資質の向上を目的とした研修を実施する。</p> <p>併せて、倉吉市の成り立ちや背景など、地域のことを理解（把握）し施策に活かす職員を育成する。</p>
		<p>② 人事評価制度によるマネジメント能力の向上</p> <p>人事評価を通じ、管理職員が担当組織の目標を設定し、所属職員の能力開発と人材育成に努め、目標の達成に向けてのマネジメント能力向上のための意識改革を行うため、評価者研修を実施する。</p>
		<p>③ 職員提案制度の活用</p> <p>事務改善などへの自由な意見や提案を行う機会となる職員提案制度を活用する（職員の自主的な提案を促す）ことを通じて、職員の自主性や資質の向上を図る。</p>

基本 目標	基本 計画	実施項目
		④ 自己申告制度の充実 職員の資質や業務適性、意向なども勘案した人事異動や能力開発を行うことに資するものとするべく、自己申告制度の充実を図る。
		(2) 職員の能力開発の推進 人材育成（能力）
		① 学習的風土づくり 職員が主体的に学習に取り組むことができる職場環境を構築する（管理監督者が率先して研修受講すること、研修受講予定職員に対する業務上の配慮等）。
		② 人事評価制度による能力開発の推進 倉吉市人材育成基本方針に定める各階層に求められる役割と能力を認識し、実施できるよう、人事評価による面談を通じ、職員の能力開発・人材育成を推進する。
		(3) 人事評価制度の検討 人材育成（能力・業績・意欲態度評価による適正な人事管理）
		① 人事評価制度の見直し 職員が職務を遂行するに当たり発揮した能力と意欲及び業務実績を公正に評価し、人事管理の基礎として活用することを通じて、職員の能力開発や意欲向上を図るという制度の趣旨を踏まえ、公平性、客観性、透明性、納得性の高い制度を確立するよう、適宜見直しを行う。
		(4) 定員管理の適正化 人員配置（事務事業の効率化、事務事業の廃止、働き方改革、再任用・一般非常勤・臨時職員のあり方）
		① 倉吉市職員定員管理計画の実施 平成29年度に策定した倉吉市職員定員管理計画に基づいた職員採用を実施することにより、正職員の人数を計画的に削減する。
		② 再任用・一般職非常勤・臨時職員のあり方の検討 今後増加する見込みである再任用職員について、その人が持つ知識や経験を有効に発揮できるような人事配置や事務分掌とすることで、正職員の削減を補うことができるよう、制度運用や待遇面の見直しを検討する。 また、平成32年度に「会計年度任用職員」制度が導入予定であることを見据え、現在の一般職非常勤職員や恒常的業務に従事している臨時職員のあり方を精査する。それを行った上で、会計年度任用職員へ移行すべき業務名や人数を決定していくこととする。
		③ 業務の民間委託や短時間勤務職員の活用 公共サービスを適切に提供する責任を果たしつつ、民間企業が持つ知識や技術を有効活用することにより、総じて行政コストを削減するよう、実施可能な業務を検討し、民間委託を行う。 また、災害等による突発的な業務量の増加や特定の行政課題へ対応するために、任期付職員の活用を図る。
		④ 給与制度の見直しの検討 <人事評価・給与反映> 人事評価結果の給与への反映を拡げることを通じて、職員のやる気を引き出す給与制度とするよう、必要な制度改正（公平性や納得性の担保等）を検討する。 また、特殊勤務等各種手当について、国や他の自治体の例を研究することを通じて、市民に対する説明責任が果たせる制度となるよう、不断の見直しを検討する。
		⑤ 時間外勤務の縮減 <働き方改革> 職員の健康を維持し、家庭と仕事の両立を支援するため、また、近年増加傾向が続いている時間外勤務手当の支給額抑制のため、時間外勤務の削減を図る。その実現に向け、勤務管理システムによる労務管理の徹底や業務見直しによる業務量の削減を行う。

基本 目標	基本 計画	実施項目
3 財政の健全性を確保する		
(1) 適正な規模の基金の確保と特別会計経営健全化（歳入確保）		
		① 財政計画「主な普通建設事業」実施時期等の見直し 現在の財政計画で予定されている主な普通建設事業については、平成32年度まで事業実施を凍結し、基金状況を踏まえ事業実施時期又は事業内容等の見直しを行う。
		② 行財政改革のための公有財産の処分促進 遊休資産の整理・処分の手法が、市報や掲示による市民のみを対象とした公売となっており、周知範囲が狭く応札者が出ないリスクや、応札者数が少ないため高い落札額が望めない状況にある。 このことから、インターネットを活用した売却に関する条件整備等について検討する。
		③ 税収の確保 税収の増額に繋がる事業を検討する。 ☞ 老朽建物（空き家）の除却対策を行うことによる税収の確保
		④ 公営企業化の推進 特別会計で行っている下水道事業（集落排水を含む）と簡易水道事業を公営企業化することで、消費税の節税効果が期待できることから、両事業の公営企業化を推進する。
(2) 適正な受益者負担の推進（使用料・手数料の見直し）		
		① 一般会計における使用料・手数料の検証 各種使用料・手数料において、他自治体の状況等を踏まえ検証し、必要な場合は見直しを行う。 ☞ 証明書発行手数料 ☞ EV充電の有料化 ☞ ゴミ減量化の推進（連合負担金の削減）及びごみ処理手数料（受益者負担） ☞ 倉吉市税条例第21条に係る督促手数料の改定
		② 特別会計における使用料・手数料の検証 簡易水道・集落排水・下水道事業特別会計は、他自治体の状況等を踏まえ検証し、必要な場合は使用料・手数料の見直しを行う。 ☞ 簡易水道・小規模水道事業 ☞ 集落排水事業 ☞ 下水道事業
		③ 上水道事業における使用料・手数料の検証 上水道事業は公営企業会計により独立採算が求められおり、単年度収支を見ると黒字の状態ではあるが、使用水量の減少による収入の減、施設の老朽化対策に向けた投資的経費の増が見込まれている。 このことから、健全な財政運営を図るうえで、他自治体の状況等を踏まえ検証し、必要な場合は使用料・手数料の見直しを行う。
(3) 収納率の向上		
		① 徴収体制の強化 税及び国保料の滞納については、税務課債権回収室の設置・保険年金課債権回収担当の配置等の取組みにより、滞納額の縮減・徴収率の向上につながっている。 一方、その他の公債権・私債権については、債権回収室による研修やサポートにより徴収率の向上に努めているところではあるが、滞納額の縮減がなかなか進まない状況にある。 このことから、現況における課題等を再整理し、未収債権の縮減に向けた体制のあり方について検討を進める。

基本目標	基本計画	実施項目
		(4) 補助金等の検証と適正交付（負担金・補助金・交付金の見直し）
		① 補助金等の検証の実施（毎年） 補助金・交付金・寄附金等の事業内容を行革の視点で検証を毎年実施し、必要に応じて見直しを行う。 また、補助金等の交付に関するガイドラインを策定する。
		(5) 市の財政に関する情報の提供・公開
		① 財政情報の公開 財政状況や予算・決算・長期財政見通しなどを市報やホームページで公開する。

基本目標	基本計画	実施項目
		4 公共施設の維持管理の最適化に向けた取組を進める
		(1) 総合的な公共施設マネジメントの推進
		① 施設情報の一元化とマネジメント 公共施設白書に付されている公共施設カルテにより、各建物の状態、管理状況、利用実態、住民ニーズ等を把握し、施設情報を一元管理、情報共有するための手法を定め、定期的に点検できるようにする。 また、各所管課はその施設の用途・目的等を整理し、存続の必要性や事業目的の整合性等を検証するとともに、庁内の検討体制を構築し、公共施設等の管理に関する基本方針等に基づいた検討の進め方や施設マネジメント等の検討を行う。
		(2) 有効活用や再配置の検討（既存施設見直し）
		① 施設の統廃合や廃止等 施設情報により、施設設置目的や効果を検証し、施策に沿った施設運用の検討を行う。建物の状況により単独施策に限らず、集約化、共用化、統廃合などを行い、また未活用施設や特定利用の施設については、民間への譲渡を推進するほか、他への転用など有効活用を行い、施設の全体総量の抑制を検討する。 ☞ 農業集落排水処理施設の下水道への接続の検討 ☞ 老人憩いの家管理の見直し ☞ 集会施設、農業施設の地元への譲渡推進
		(3) 計画的な改修の推進（施設の長寿命化）
		① 施設の適正な管理 施策展開や施設の状況から存続が必要な施設については、利用に関して安全が確保されなければならないことから、定期的な点検や計画的な修繕を行うこととし、長寿命化計画など必要な計画の策定を検討する。 併せて改修や更新、運営経費など必要な財源を確保するとともに、効率的な維持管理を行う。
		(4) 運営改善の推進（譲渡を含む運営形態の見直し）
		① 効率的な施設運営と民間活用 施策に沿った施設のあり方を検証し、利用者のサービス向上のための改善を図り、併せて、施設の適正な受益者負担や複合施設としての運営など効率的な施設運営を行う。 また、民間のノウハウの活用や指定管理などの可能性を検討する。