

# 桜井市行財政改革の取り組みについて（総括）

## 桜井市行財政改革アクションプラン

～政策実現に向けた行政経営をめざして～

（平成26年度～平成30年度）

令和元年8月

桜井市

## 桜井市行財政改革の取り組みについて（総括）

### 目次

- 1 はじめに・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・ 2
- 2 行財政改革アクションプランの考え方・・・・・・・・・・・・・・ 2
- 3 行財政改革アクションプランの達成すべき目標及び成果・・・・・・・・ 3
- 4 今後の行財政改革の取り組みについて・・・・・・・・・・・・・・ 8

### 参考

- 行財政改革の取組体系・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・ 9

### 桜井市行財政改革アクションプラン

- ～政策実現に向けた行政経営をめざして～ 取組項目一覧・・・・・・・・・・・・ 10

## 1 はじめに

本市は、平成26年5月に策定した「桜井市行財政改革大綱（以下、「大綱」という。）」に基づき、同年8月に実施計画である「桜井市行財政改革アクションプラン～政策実現に向けた行政経営をめざして～（以下、「アクションプラン」という。）」を策定し、平成26年度から平成30年度までの5年間の取り組み、計69項目を定めて行財政改革を推進してきたが、平成30年度を以って、計画年度が満了したことに伴い、取り組み内容の総括を行い、その成果を検証する。

本アクションプランでは、大綱に掲げる「持続可能かつ弾力的な行財政基盤を確立し、活力ある将来のまちづくりを推進する」を基本理念とし、従来の財政健全化をめざす取り組みは継続しながら、政策実現のための改革をめざして取り組みを推進した。

## 2 行財政改革アクションプランの考え方

### （1）政策実現のためのアクションプラン

大綱では、これまでの「財政健全化のために歳入の確保と歳出の削減を図る。」に重心を置いた行財政改革から「政策実現のために限りある経営資源を有効に活用する。」という考え方に重心を移し、行財政改革を継続的に推進していくとしている。

この考え方は、行政経営における必要条件である「量」（財政健全化）重視の方針から、「量」への配慮は継続しながら、十分条件である総合的な「質」（政策）重視の方針へ転換していくという趣旨であり、これまでの「量」重視の第1次・第2次行財政改革アクションプランにおいては、歳入の確保と歳出の削減という取り組みを「効果額」という形で示し、具体的な取り組みを進めてきた。一方で今回の「質」重視のアクションプランにおいては、その内容はこれまでのものと構成を含め大きく変わるものになり、このことから、「量」という把握しやすい数値で示すことはできない「質」の改革について、このアクションプランに表していく必要がある。

具体的には、第1次・第2次行財政改革アクションプランでは、取組方法、効果額を記載していたが、本アクションプランでは、現状と課題、取組内容、5年間の目標設定、年度別の実施計画を記載し、それぞれの取組項目について、詳しい内容や目標への行程を示すことによって、「質」の改革を分かりやすく示すようにする。

## (2) アクションプランがめざす行政経営

第1次・第2次行財政改革アクションプランにおいては、財政健全化を重視し、行政の果たす役割を必要最小限にすることで財政的効果を得てきた。そのため、積極的な取り組みは制約されることが多く、課題の先送りや市民ニーズへの対応が遅れたという経緯がある。財政健全化は引き続き取り組む必要性はあるが、限りある経営資源（人・物・金・情報）を有効に活用し、政策実現にむけ取り組んでいく姿勢がこれからは必要となり、本アクションプランにおいては、これらの経営資源をいかに効果的に組み合わせるか、またその仕組みづくりを行うことで政策実現のための行政経営をめざすこととしている。

## 3 行財政改革アクションプランの達成すべき目標及び成果

### (1) 達成すべき目標の考え方

大綱は、第5次桜井市総合計画を下支えする計画の一つであり、総合計画における「地域経営」・「行政経営」を支えるものとして位置付けをし、目標設定は、総合計画の進行管理に関わるもので、施策評価における目標と同一とする。このことから、アクションプランにおける目標設定については、総合計画の「地域経営」・「行政経営」におけるまちづくり指標（市民意識調査）を設定する。

一方、アクションプランにおける財政健全化の取り組みについては、財政指標等、明確な数値目標を設定することで、取り組みを進める。

なお、アクションプランの各取組項目については、個々に5年間の目標を設定し、その目標達成に向けて年度別実施計画に基づき、具体的な取り組みを推進する。

## (2) 達成すべき目標の成果及び検証

### 【第5次桜井市総合計画 まちづくり指標（市民意識調査）目標値の実績推移】

基本方針	施策名	策定時（H25）	現状値（H28）	総合計画目標値
市民と行政の協働で進める市政	協働の地域づくり	49.5%	51.1%	70.0%
	市民活動の支援	53.7%	56.6%	70.0%
	情報共有の充実	65.2%	66.5%	70.0%
持続可能な行財政運営の確立	行財政運営	49.4%	48.3%	65.0%
改革に取り組む体制の確立	行政経営	49.4%	48.3%	70.0%
	行政活動の改善	49.4%	48.3%	65.0%

※市民意識調査の実施年度は、平成25年度・平成28年度

市民意識調査（アンケート調査）は、16歳以上の市民3,000人（無作為）を対象とし、第5次桜井市総合計画の進捗管理の過程で、行政サービスの重要度・達成度を測るため実施した。

調査では、「協働の地域づくり」「市民活動の支援」「情報共有の充実」では、策定時より改善が見られるが、「行財政運営」「行政経営」「行政活動の改善」では、策定時より数値が悪化する結果となった。

また、全ての項目において、総合計画目標値と比較して大幅な乖離が見られた。アンケート調査における自由意見では、行政活動のスリム化や効率化を求める意見、財政健全化を図るためのビジョン作りなど、事業の取捨選択によるコスト削減を求める意見が多数であり、加えて、行政の取り組みとその成果の関係が十分に伝わってこないという意見も見られることから、今後は、活動の効率化はもとより、事業の意義や成果管理状況等について、市民への説明を充実させることが必要と考えられる。

一方、まちづくりへの市民意見の反映など、行政への市民参加を訴える回答もあったが、「市民活動の支援」というような、まちづくりにおける市民の主体性を感じさせる意見はあまり見られなかった。

このことから、今後、総合計画に定める目標値を達成するためには、とりわけ「行財政運営」「行政経営」「行政活動の改善」について、これらの取り組みをさらに推進・加速化する必要があるとともに、取り組みの内容や結果に関しては、市民にとってより分かりやすい形で広報を行っていくこととする。

### 【財政健全化への目標値の実績推移】

指標名	策定時 H25	H26	H27	H28	H29	現状値 H30	目標値 H30
経常収支比率（％）	98.7%	104.5%	99.1%	104.7%	103.6%	102.6%	96.0%以下
実質赤字比率（％）	－（赤字なし）	－（赤字なし）	－（赤字なし）	－（赤字なし）	－（赤字なし）	－（赤字なし）	－（赤字なし）
連結実質赤字比率（％）	－（赤字なし）	－（赤字なし）	－（赤字なし）	－（赤字なし）	－（赤字なし）	－（赤字なし）	－（赤字なし）
実質公債費比率（％）	9.7%	9.6%	9.6%	9.2%	7.8%	7.7%	9.5%以下
将来負担比率（％）	95.1%	88.1%	79.7%	80.4%	94.2%	95.3%	90.0%以下

財政健全化に向けた取り組みについては、財政指標等、明確な数値目標を設定することができ、市の財政力などを客観的に測ることができる。

「実質赤字比率」「連結実質赤字比率」は策定時と同様となっており、「実質公債費比率」は、改善傾向である。一方「将来負担比率」は平成29年度に実施した給食センターの建て替えに伴う費用負担や、活用可能な基金残高の減少などにより数値が悪化している。「経常収支比率」は、本市においては従来から高い水準で推移していたが、現状では策定時と比べて更に悪化をしている。要因として歳入面では、人口減少を主な要因とする地方交付税の減少、歳出面では、急速に進む少子高齢化や福祉制度利用者の増加などに伴う扶助費の増加、これまで先送りされていた課題への対応やまちづくり、新たに始まった「地方創生」の取り組みなどが挙げられる。「持続可能かつ弾力的な行財政基盤を確立」するためには、経常収支比率の改善は喫緊の課題であり、経常的な支出を抑制し、収入の確保を図る取り組みが必要となる。

### 【各取組項目における達成状況】

アクションプランでは、大綱に掲げる基本理念「持続可能かつ弾力的な行財政基盤を確立し、活力ある将来のまちづくりを推進する」の実現に向け、先送りになっている課題解決と活力あるまちづくりの推進、従来の財政健全化をめざす取り組みを継続しながら、「政策実現」のための改革をめざして以下のとおり取り組みを推進した。

#### 〈基本方針毎の主な取組内容〉

- 基本方針「市民と行政の協働で進める市政」分野では、ホームページの充実やSNSを活用した情報発信の確立、市民フォーラムの開催など、市の取り組みを広く発信する取り組みを進めると

同時に、アダプトプログラムの実施や市民活動交流拠点事業などを通じて、市民が実施する取り組みを行政がサポートし、協働で推進する体制の構築を図った。

- 基本方針「持続可能な行財政運営の確立」分野では、事務事業等の見直しや歳入の確保など財政健全化に向けた取り組みとともに、ファシリティマネジメントの取り組みを実施し、限りある経営資源（人・物・金・情報）を有効に活用する体制の構築を図った。
- 基本方針「改革に取り組む体制の構築」分野では、職員一人ひとりの資質向上を目指した人材育成の取り組み、また、社会情勢の変化などに対応した効率的な組織づくりを図った。

〈総括〉

アクションプランを通じて、業務推進体制の整備を行い、先送りされた課題の解決に向けた取り組みを開始することで、一部業務を外部化するなど、一定の成果を得ることができた。

しかし、先送りされた課題への対応に伴い生じた新たな課題や、刻々と変化する社会情勢に対応するためには、更なる財源の確保が課題となった。

※取組項目毎の具体的な内容については、【行財政改革アクションプラン進捗状況報告書（平成30年度）】を参照。ここでは、進捗状況報告書より当該期間中において、重点項目として推進した取り組みを抜粋し、成果を記載する。

項目番号	取組項目名
2-1-1	業務の外部化の推進
<p>【取り組みの狙い】</p> <p>外部施設については、指定管理者制度の導入により業務の外部化が図られているが、内部業務についても外部化の検証を行い、民間でできることは民間に委ね、財政的には経費削減、人的側面では正規職員を注力すべき他の部門に再配置することにより、経営資源の有効活用を図る。</p> <p>【対象となる業務及び体制】</p> <p>「桜井市外部委託推進のためのガイドライン」に基づき、業務の検証・洗い出しを実施し、対象事業ごとに業務検証会議を立ち上げ、それぞれの業務検証会議において外部化できるか、その手法も含め検討を進め、外部化実施に向け取り組んでいく。</p> <p style="text-align: center;">① 窓口業務      ② 就学前教育・保育業務      ③ 上下水道事業業務 ④ 給食センター業務      ⑤ 環境事業業務</p>	

## 【検証結果】

### ① 窓口業務（対象：市民課、保険医療課の窓口業務）

総務省における「窓口業務における民間委託モデル自治体」に選定され、国の支援を受けながら検討を進めたが、これまでの行財政改革の取り組みによって、すでに正規職員の配置が極限まで抑えられていることから、民間委託による経費削減の効果が得られないと判断し、現行では民間委託を行わないという結論に至った。

今回の検証結果を踏まえ、小規模自治体として民間委託のメリットを追及するために、今後の窓口業務の在り方や包括委託という手法についても引き続き検討を行う。

### ② 就学前教育・保育業務

平成 22 年度に第 4 保育所の民営化を行い、現在までに、入所希望者の増加など一定の成果があった。しかし、今後加速する人口減少や少子高齢化により就学前人口の減少が見込まれることに加え、公立保育所の統合や幼保一元化を視野に入れた長期的な環境づくりが必要となることから、今以上の保育所の民営化は行わないこととした。今後は、就学前教育・保育施設の適正化に向けた取り組みの中で、公立保育所等のあり方について検討していく。

### ③ 上下水道事業業務

水道事業業務の外部化については、すでに滞納整理、開閉栓業務、窓口業務、浄水場の運転管理などの外部化を行っていたことに加え、平成 28 年度には、量水器の定期交換業務を追加するなど、多くの人員を必要とする業務を外部委託することにより一定の効果を得ることができた。今後は、他業務で民間委託を導入した際のメリットについても、引き続き検討を行っていく。

### ④ 給食センター業務（調理業務）

施設老朽化に伴う学校給食センター建て替え事業を契機として、調理・配送業務にかかる民間委託について検討を行い、平成 30 年 2 月の新施設稼動と同時に調理・配送業務の民間委託を実現した。

### ⑤ 環境事業業務

業務の外部化を実施した場合のシミュレーションから、民間委託によるコスト面、人員配置面について、中長期的に一定の効果が想定されることから、平成 30 年 4 月より一部民間委託を実施した。



## 4 今後の行財政改革の取り組みについて

本市の財政は、平成16年度からの小泉構造改革（国の三位一体改革）や景気悪化によって非常に大きな影響を受け、平成19年度決算では30年ぶりの赤字となり、以降、平成21年度までの3年間、同様の状況が続いた。その後、第1次・第2次行財政改革の取り組みや地方交付税の復元等により、危機的な状況は一旦脱したものの、依然として早期健全化団体へ陥ることも懸念されたため、投資的経費を抑制せざるを得なくなり、また、さらなる景気の悪化も相まって、桜井市は往時の元気と活力を失う結果となった。

このような状況を打開するため、財政調整基金などの基金積み立てを行うとともに、新たな行財政改革大綱を策定し、政策実現と財政健全化の両立を目指す第3次行財政改革として、先送りされた課題の解決やまちづくりの取り組みを推進した。

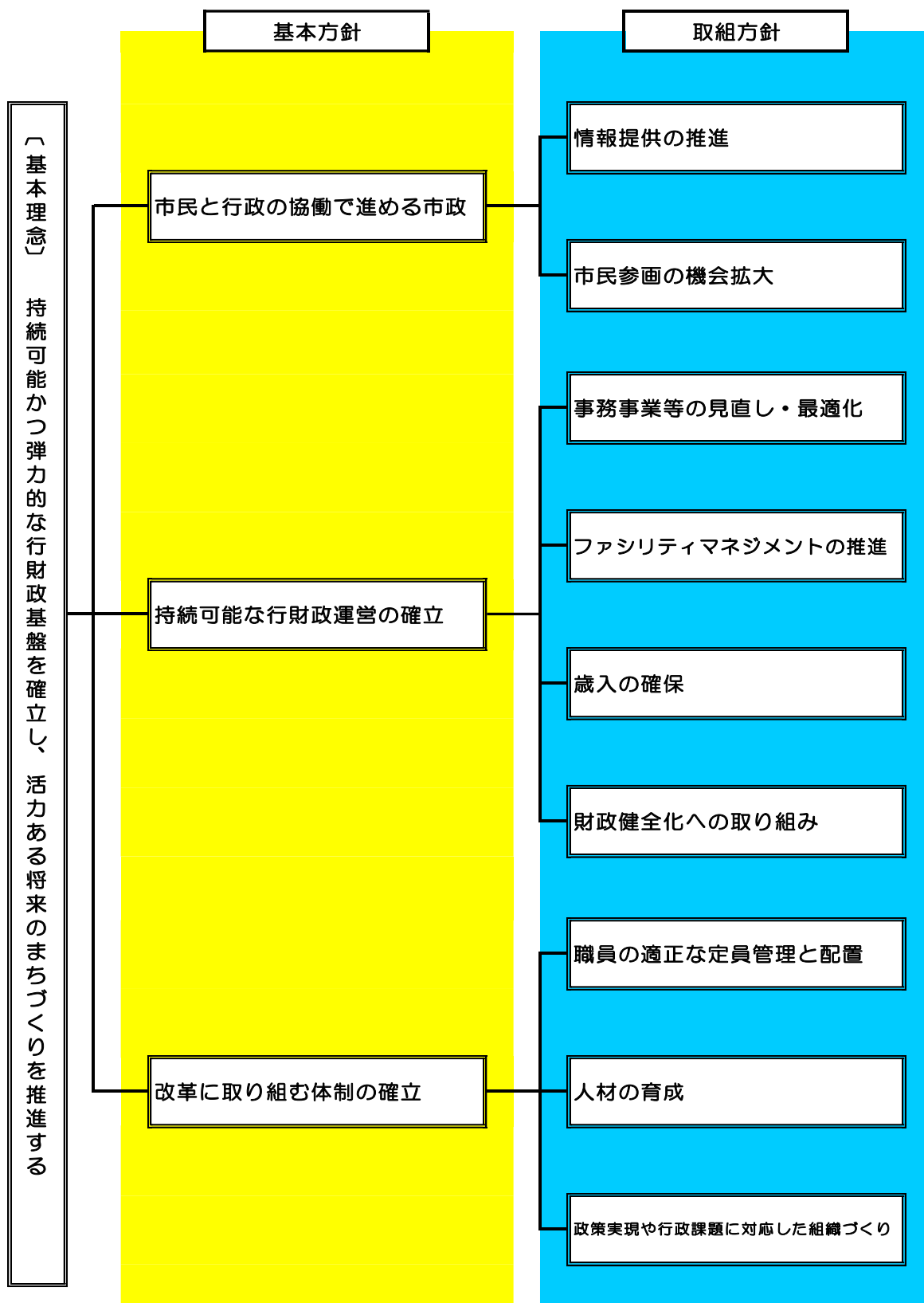
具体的には、アクションプラン策定後の平成26年12月に、奈良県と「まちづくりに関する包括協定」を締結し、市内5地区において「まちづくり」の取り組みを開始するとともに、国が策定した「まち・ひと・しごと創生総合戦略」を基に、地方の人口減少と地域経済の縮小を克服するための「地方創生」の取り組みを開始した。これらの取り組みにおいては、国や県との良好な関係の中で、交付金等を最大限に活用することで、市の財政負担を極力抑えながらもまちづくりの動きを進めることができた。しかしながらこの間、災害時の防災拠点としての庁舎の在り方を検討することにより始まった本庁舎建て替え事業や、記録的な猛暑を受けての小中学校のエアコン整備、また、急速に進む少子高齢化や福祉制度利用者の増加などに伴う扶助費の増加など、本市を取り巻く社会情勢は大きく変化し、行財政基盤とりわけ財政基盤が揺らぐこととなった。

そこで、大綱に掲げる「持続可能かつ弾力的な行財政基盤を確立し、活力ある将来のまちづくりを推進する」ためには、持続可能な行財政運営の実現に向けての財政健全化の取り組みが喫緊の課題となることから、「政策実現を進める財源を確保するための行財政改革」として、歳入の確保・歳出の削減につながる取り組みを重点項目と位置づけ、事業の選択と集中、施設・組織のダウンサイジング、また業務の広域化の推進については特に、今後の5年間において最優先で取り組むものとする。

また、これまでのアクションプランにおいて実施された取り組みや、検討段階にあり未だ実施に至っていない取り組みについては、原則として継続した取り組みとするが、継続にあたっては取り組みの重要性や国・県の動向とともに、市民ニーズや本市の財政状況などを総合的に考慮して判断するものとする。

【参考】

行財政改革の取組体系



【参考】

桜井市行財政改革アクションプラン～政策実現に向けた行政経営をめざして～ 取組項目一覧

項目番号	取組項目
1-1-1	広報紙やホームページによる情報提供の充実
1-1-2	市民フォーラムの充実
1-1-3	出前講座の充実
1-1-4	ツイッターや動画配信サイトの活用
1-1-5	新聞やテレビなどのマスコミ活用
1-1-6	マスコットキャラクターによる市のイメージアップ
1-2-1	市民の意見を直接把握し、施策に反映させる仕組みづくり
1-2-2	自治会、NPO、ボランティア団体、その他市民団体へのサポートの充実
1-2-3	市民協働の拠点整備
1-2-4	市民や各種団体と行政が相互に連携している体制の構築
1-2-5	協働事業の評価制度の確立
1-2-6	市民とともに進める地域防災力の強化
1-2-7	重点景観形成区域の景観形成基準の見直し
2-1-1	業務の外部化の推進
2-1-2	事務執行の迅速化・効率化のための環境づくり
2-1-3	外部評価制度の導入
2-1-4	人口維持に対する施策
2-1-5	イベントの見直し
2-1-6	指定管理者制度の見直し
2-1-7	補助金の見直し
2-1-8	市長のトップセールス
2-1-9	住民票等のコンビニ交付
2-1-10	障害者福祉施策の見直し
2-1-11	地域包括ケアシステムの構築
2-1-12	児童発達支援システムの構築
2-1-13	幼保一元化の検討

2-1-14	病気の予防に重点をおいた施策の推進
2-1-15	建設工事及び委託業務の電子入札制度の導入
2-1-16	市営住宅のストック活用と指定管理者制度の導入
2-1-17	桜井駅北口南口駐車場・駐輪場の管理運営形態の見直し
2-1-18	都市ブランド構築の推進
2-1-19	シティセールスの体制構築・強化
2-1-20	効果的な誘客のための事業推進
2-1-21	商店街空き店舗の管理・活用
2-1-22	6次産業化研究拠点施設を中心とした地域づくり
2-1-23	小中学校区の適正化の検討
2-1-24	「観光・産業創造都市」にむけた文化財の戦略的な活用
2-1-25	学校給食調理業務の民間委託
2-1-26	資産を有効活用する仕組みづくり
2-2-1	公共施設等総合管理計画の策定
2-2-2	PFI 事業等の新たな資産管理手法の導入
2-2-3	庁舎等施設の耐震化または更新
2-2-4	ふれあいセンター施設の有効活用
2-2-5	教育・保育施設の適正化
2-2-6	体育施設の見直し
2-2-7	県営水道との施設の共同化及び中和10市との業務の共同化
2-3-1	課税や徴収業務の一層の推進
2-3-2	受益と負担の適正化
2-3-3	「卑弥呼の里・桜井ふるさと寄付金」の獲得
2-3-4	市有資産の有効活用や売却等の推進
2-3-5	税収増に繋がる企業誘致の取り組み
2-3-6	国や県等の補助金を活用した事業の推進
2-4-1	行政評価と予算編成の連携システムの構築
2-4-2	中期財政計画の策定
2-4-3	財政健全化指標の改善

2-4-4	長期的視野に立った水道事業運営の検討
2-4-5	下水道事業全体計画区域の見直し及び合併浄化槽補助の拡大
3-1-1	適正な定員管理
3-1-2	多様な人材の確保
3-1-3	職員の能力や専門性を考慮した配置
3-1-4	再任用職員や臨時職員の適正な配置
3-2-1	人事評価システム（制度）の活用
3-2-2	職員からの改善策の提案募集制度の拡充
3-2-3	多様な研修の機会の充実や自主研修活動への支援
3-2-4	職場での人材育成
3-3-1	効率的な効果的な組織づくり
3-3-2	機能的で柔軟な活力ある組織づくり
3-3-3	組織横断型プロジェクトチームの配置
3-3-4	地域の教育機関との連携