

令和2年2月6日（木）～令和2年3月9日（月）
パブリック・コメント閲覧用

第4次 周南市行財政改革大綱

令和2年度～令和6年度

（案）

令和2年2月

周南市

目 次

第1章 行財政改革の必要性

1. これまでの行財政改革の取組と成果	1
(1) 行政改革の取組と成果	1
(2) 財政改革の取組	3
2. 本市の行政経営を取り巻く現状と課題	7
(1) 周南市市民アンケートによる現状分析	7
(2) 人口の現状と将来推計	8
(3) 今後の財政見通し	10
(4) 組織・職員の状況	11
(5) 公共施設の状況	11
3. 新たな取組の必要性	12

第2章 大綱の目標と柱

1. 大綱の概要	13
(1) 策定趣旨	13
(2) 位置付け	13
(3) 計画期間	14
(4) 基本目標	14
2. 大綱の体系	15
3. 大綱の柱（重点的取組事項）	16

第3章 改革に向けての取組

1. 簡素で効率的な執行体制の確立	18
(1) 組織体制の最適化	18
(2) 職員配置の最適化	18
(3) 職員の資質向上	19
2. 市有財産のマネジメントの推進	20
(1) 戦略的かつ適正な公有財産の管理と活用	20

(2) 市有財産の有効活用	20
3. 健全で強固な財政基盤の確立	21
(1) 積極的な財源の確保	21
(2) 歳出の抑制	21
(3) 財政の健全性と透明性の確保	22
4. 持続可能で効率的な行政サービスの提供	23
(1) 事務事業の最適化	23
(2) 効率的・効果的な行政サービスの提供	23
(3) スマート自治体推進への取組	24
(4) 公民連携（PPP）の促進	24

第4章 実効ある改革に向けて

1. 行財政改革プランの策定	25
2. 行財政改革の推進体制	26
(1) 行政改革推進本部の役割	26
(2) 行政改革推進研究会の役割	26
(3) 担当課の役割	26
(4) 行政改革審議会の役割	26
(5) 進捗状況の公表	26

補足

※下線部分は、用語解説の対象としています。

第1章 行財政改革の必要性

1. これまでの行財政改革の取組と成果

(1) 行政改革の取組と成果

第1次行政改革大綱・第2次行財政改革大綱

本市では平成 17(2005)年度から 21(2009)年度までは第1次行政改革大綱、平成 22(2010)年度から 26(2014)年度までは第2次行財政改革大綱を策定し、取り組んでまいりました。その主な内容は次のとおりです。

計画名及び基本目標	実施期間	基本方針	主な取組と成果
「第1次行政改革大綱」 時代の変化に対応した新たな行政システムの構築	平成17年度～平成21年度	・コスト意識や経営感覚を取り入れた行政運営の確立 ・意欲あふれる職場の醸成 ・便利で分かりやすいサービスの提供 ・市民との協働による行政運営の推進	42項目52件の実施計画 ・受益者負担の適正化 ・市有財産の有効活用 ・広告料収入の検討 ・定員適正化の推進 ・給与の適正化 ・補助金等の見直し ・外部委託の推進 ・52件中49件について当初目標を達成 ・財政効果42億9,989万円 ・職員削減数192人(5年間累計)
「第2次行財政改革大綱」 バリューアップ「周南」～価値を高める改革の推進	平成22年度～平成26年度	・財政改革 ・行政改革 2つの改革の柱で策定し、より実効性の高い改革に取り組む	44項目61件の実施計画 ・未利用財産の売却等 ・有料広告による収入の確保 ・徴収率の向上 ・受益者負担の適正化 ・特別会計等の経営の健全化 ・定員適正化の推進 ・時間差勤務制度の導入 ・選択と集中による事業見直し ・61件中27件について計画通りに実施 ・財政効果56億2,003万円 ・職員削減数70人(5年間累計)

本市における定員管理は、第1次定員適正化計画（平成 17(2005)年度から 21(2009)年度）と第2次定員適正化計画（平成 22(2010)年度から 26(2014)年度）の実施により、定員適正化に向けた取組を進めました。

第3次行財政改革大綱

【目標と構成】

基本目標 「自立したまちづくり」を実現するための行財政改革のさらなる推進

5つの大綱の柱と14の主要な施策と具体的な56の取組で構成

《大綱の柱》

- 健全財政の推進
- 公共施設等のマネジメントの推進
- 執行体制の最適化の推進
- 効率的な事務事業の推進
- 市民との共創共生の推進

平成27(2015)年度からはそれまで財政改革に特化して取り組んできた「健全財政推進計画」を包含した計画として策定した第3次行財政改革大綱は、これまでの取組をさらに深化・充実させるとともに、国の合併支援措置の終了をはじめ、公共施設の老朽化や超高齢化の進展等の新たな課題に適切に対処するため、歳入・歳出全般にわたる抜本的見直しや、真に必要な事業への「選択」と「集中」を進めることにより、必要な市民サービスが継続して提供できる行財政基盤を確立することを目標としています。

平成27(2015)年度から令和元(2019)年度までの5年間で「合併後のまちづくり」から「自立したまちづくり」への転換期と位置付け、市民との共創共生を進める中で、「第2次周南市まちづくり総合計画」(以下「まちづくり総合計画」とする)に掲げる将来の都市像「人・自然・産業が織りなす 未来につなげる 安心自立都市周南」の実現に向けて積極的に取組を進めているところです。

【取組の効果】

個別行動計画56項目の全てについて実施し、各項目に設定された指標のうち、その目標達成率が80%以上となった指標は8割を超えました。また、平成27(2015)年度から30(2018)年度までの4年間で約62億円の財政的な効果を生み出しました。

【個別行動計画の主な財政効果】

(単位：千円)

年度	H27	H28	H29	H30	H27～H30計
歳入の確保によるもの					
市有財産の有効活用	211,351	487,434	186,573	411,141	1,296,499
戦略的なまちづくりの推進による収入の確保	233,200	440,964	237,908	259,803	1,171,875
事業実施のための財源の確保	153,199	23,309	43,122	108,911	328,541
収納率の向上、受益者負担の適正化	217,477	398,110	201,064	124,449	941,100
計	815,227	1,349,817	668,667	904,304	3,738,015
歳出の削減によるもの					
特別会計等の経営の健全化	151,843	426,167	464,928	769,395	1,812,333
公共施設の老朽化への適切な対応	24,597	24,692	158,292	219,178	426,759
事務事業の見直し	116,986	111,583	97	703	229,369
民間活力の活用	1,330	0	0	783	2,113
計	294,756	562,442	623,317	990,059	2,470,574
合計	1,109,983	1,912,259	1,291,984	1,894,363	6,208,589

定員管理については、平成 27(2015)年 4 月に、「職員配置適正化方針」を策定し、職員数の抑制を図りながら定員の適正化に取り組みました。

【定員適正化の取組による職員数の推移】

各年 4 月 1 日現在(人)

年度	H15 合併時	H27	H28	H29	H30	R 元	合計
職員数	1,720	1,371	1,363	1,366	1,377	1,342	—
減員数		△349	△8	3	11	△35	△378

(2) 財政改革の取組

財政改革については、平成 17(2005)年度から 21(2009)年度までは、「周南市財政健全化計画」、第 2 次大綱の計画期間である平成 22(2010)年度から 26(2014)年度までは、財政改革に特化した「周南市健全財政推進計画」を別に策定し、行財政改革

大綱との両輪で行財政改革に取り組んでまいりました。主な内容は次のとおりです。

【財政健全化計画・健全財政推進計画の主な内容】

計画名及び実施期間	基本目標	主な取組																		
「財政健全化計画」 平成17年度～21年度	<ul style="list-style-type: none"> ・都市規模に見合った行財政運営 ・周南市まちづくり総合計画に基づく投資的 事業の確保 ・経常経費の徹底した削減 	<ul style="list-style-type: none"> ・内部管理経費の削減 (職員定数削減、給与等の見直しなど) ・積極的な財源確保 (使用料・手数料の改定、遊休資産の活用など) ・行政評価システムの活用による事務事業等の見直し 																		
	○数値目標の設定と達成状況 <table border="1"> <thead> <tr> <th>財政指標等</th> <th>目標値</th> <th>実績値</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>経常収支比率</td> <td>85%以下</td> <td>93.7%</td> </tr> <tr> <td>起債制限比率</td> <td>11.2%以下</td> <td>8.6%</td> </tr> <tr> <td>年度末財政調整基金残高</td> <td>20億円以上</td> <td>10.4億円</td> </tr> <tr> <td>年度末起債残高 ※()は合併特例債を除く。</td> <td>700億円以下 (510億円以下)</td> <td>625.9億円 (473.5億円)</td> </tr> </tbody> </table>			財政指標等	目標値	実績値	経常収支比率	85%以下	93.7%	起債制限比率	11.2%以下	8.6%	年度末財政調整基金残高	20億円以上	10.4億円	年度末起債残高 ※()は合併特例債を除く。	700億円以下 (510億円以下)	625.9億円 (473.5億円)		
財政指標等	目標値	実績値																		
経常収支比率	85%以下	93.7%																		
起債制限比率	11.2%以下	8.6%																		
年度末財政調整基金残高	20億円以上	10.4億円																		
年度末起債残高 ※()は合併特例債を除く。	700億円以下 (510億円以下)	625.9億円 (473.5億円)																		
「健全財政推進計画」 平成22年度～26年度	<ul style="list-style-type: none"> ・都市規模に見合った行財政運営 ・投資的経費の確保と経常経費の徹底した 削減 ・必要な財源の60%以上を内部管理経費 等から捻出 	<ul style="list-style-type: none"> ・市税等収入の確保 ・使用料・手数料等の適正な受益者負担の 推進 ・職員定数の適正化、職員給与等の見直し ・公共施設の廃止や統合の実施 ・民間活力の積極的な導入 ・行政評価システムを活用した事務事業の 再構築 																		
	○数値目標の設定と達成状況 <table border="1"> <thead> <tr> <th>財政指標等</th> <th>目標値</th> <th>実績値</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>実質公債費比率</td> <td>12.9%以下</td> <td>8.6%</td> </tr> <tr> <td>将来負担比率</td> <td>120.0%以下</td> <td>88.9%</td> </tr> <tr> <td>財政調整基金等基金残高</td> <td>25億円以上</td> <td>64.8億円</td> </tr> <tr> <td>年度末起債残高 (合併特例債及び臨時財政対策債を含む。)</td> <td>850億円以下</td> <td>858.8億円</td> </tr> <tr> <td>年度末起債残高 (合併特例債及び臨時財政対策債を除く。)</td> <td>250億円以下</td> <td>280.2億円</td> </tr> </tbody> </table>			財政指標等	目標値	実績値	実質公債費比率	12.9%以下	8.6%	将来負担比率	120.0%以下	88.9%	財政調整基金等基金残高	25億円以上	64.8億円	年度末起債残高 (合併特例債及び臨時財政対策債を含む。)	850億円以下	858.8億円	年度末起債残高 (合併特例債及び臨時財政対策債を除く。)	250億円以下
財政指標等	目標値	実績値																		
実質公債費比率	12.9%以下	8.6%																		
将来負担比率	120.0%以下	88.9%																		
財政調整基金等基金残高	25億円以上	64.8億円																		
年度末起債残高 (合併特例債及び臨時財政対策債を含む。)	850億円以下	858.8億円																		
年度末起債残高 (合併特例債及び臨時財政対策債を除く。)	250億円以下	280.2億円																		

なお、第3次行財政改革大綱では、行政改革と財政改革が緊密な関連をもつ必要があることから、「行財政改革大綱」に「健全財政推進計画」を包含した計画として

策定いたしました。

大綱の柱である5つの重点的取組事項の一つとして、「健全財政の推進」を掲げるとともに、大綱の目標の実現に向けて、改革の具体的な目標や取組内容を示す「推進計画」を策定し、計画期間における単年度ごとの進捗状況や達成度を示しています。

【第3次行財政改革大綱における財政の健全化に向けた取組】

大綱の柱	主要な施策
健全財政の推進	積極的な財源の確保 増加する歳出の抑制 まちづくり総合計画の着実な推進 適正な市債の発行・管理 特別会計及び企業会計の経営健全化 新地方公会計制度への対応と活用 健全財政推進に向けた財政指標等

推進計画は、財政計画と個別行動計画で構成され、財政計画は計画期間5年間の財政収支見通しや現状での財源不足額の解消に向けて、数値目標となる財政指標等を4つ設定しています。

平成30(2018)年度末の実績値は以下の通りで、おおむね達成している状況です。

【数値目標の設定と達成状況】

財政指標等	目標値	30年度末実績値
実質公債費比率	11.0%以下	8.1%
将来負担比率	110.0%以下	90.3%
財政調整基金及び減債基金の 年度末残高	40億円以上	44.5億円
年度末市債残高 ※臨時財政対策債及び合併特例債の 普通交付税措置額を考慮	400億円以下	363.2億円

この第3次行財政改革大綱の取組を行うとともに、財政の健全化に努める中で、大型建設事業の集中や地方交付税の合併算定替えの影響などによる財源不足に対応するため、平成29(2017)年度当初予算では財政調整基金を約29億4千万円取り崩して対応したところです。

財政調整基金の残高が激減する中で、平成30(2018)年度以降も、人口減少に伴う市税や合併優遇措置の終了等に伴う地方交付税など歳入の減少、公債費や公共施設等の老朽化対策に要する経費の増加などにより発生した多額の財源不足を補うために厳しい財政運営を強いられる見込みとなったことから、平成29(2017)年度に緊急的・抜本的・具体的な対策を行う「周南市緊急財政対策」を策定し、取組を進めています。

この対策は、第3次行財政改革大綱の財政計画に示す財源不足額を、予算編成において解消するための具体的な取組を定めるもので、その内容は、個別行動計画の取組を深化・拡充したものです。

【緊急財政対策の取組】

《目標と対策期間》

◇目標

「当初予算において財政調整基金に頼らない財政構造の構築
～5年後を目途に財政調整基金繰入金~~を~~をゼロにする～」

◇対策期間

平成29(2017)年度から令和3(2021)年度の5年間
(平成30(2018)年度当初予算から令和4(2022)年度当初予算)

《財源確保に向けた主な取組内容》

- 個別行動計画の取組を深化・拡充した歳入確保・歳出抑制対策
- 市債借入限度額の設定

「対策期間、5年間の市債借入額の上限を150億円とする」

※合併特例債、臨時財政対策債、緊急防災減災事業債、過疎債及び辺地債並びに転貸債など償還元金全額の財源に特定財源が見込まれるものは除く。

2. 本市の行政経営を取り巻く現状と課題

(1) 周南市市民アンケートによる現状分析

本市では平成 27(2015)年度から 10 年間を計画期間とするまちづくり総合計画を策定し、計画的なまちづくりに取り組んでいます。このうち 5 年間を計画期間とする前期基本計画が令和元(2019)年度で終了するため、現在、令和 2(2020)年度から 5 年間の計画となる後期基本計画の策定を進めているところです。

後期基本計画策定に向けた基礎資料とするため、市内在住 18 歳以上の人から無作為に選んだ 3,000 人を対象に市民のニーズや満足度、市政に関する考えをお伺いするアンケート調査を実施し、1,306 件の回答がありました。

アンケート結果によると、今後のまちづくりにおける重要度の高さにおいて、「行財政改革の推進」は 40 項目中 14 位で、行財政改革への市民の意識は比較的高いと考えられます。

一方で、市の取組 40 項目中、「行財政改革の取組」に対する満足度は 31 位で、前回、平成 25(2013)年調査の 32 位と比べて、ほぼ横ばいとなっています。

回答の内訳をみると、「満足」・「まあ満足」の合計は依然として「不満」・「やや不満」の合計割合を下回り、「どちらともいえない」と考える人が大幅に増加していることから、さらなる行財政改革に徹底して取り組み、成果を示すことで満足度の向上を目指していく必要があります。

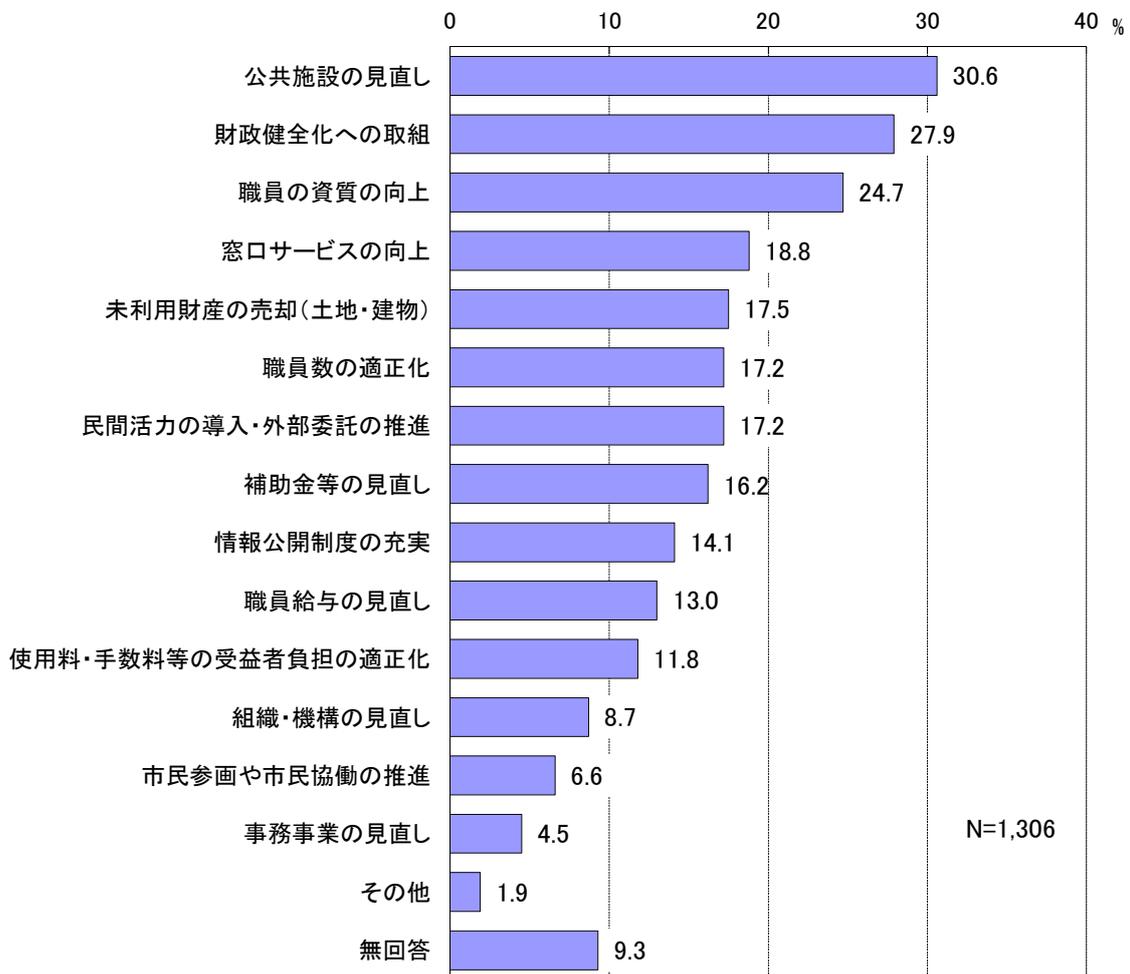
【行財政改革の取組に対する満足度】

区分	満足	まあ満足	やや不満	不満	どちらとも いえない	無回答
平成 30 年	1.6%	9.7%	8.6%	5.0%	64.8%	10.3%
平成 25 年	1.9%	21.9%	24.6%	15.4%	23.2%	13.0%
平成 20 年	1.6%	13.4%	21.8%	15.7%	33.8%	13.7%

資料：周南市市民アンケート調査（平成 20、25、30 年度実施）

なお、今後の行財政改革において重点的に取り組むべき事項については、「公共施設の見直し」を選択した人の割合（30.6%）が最も高く、次いで「財政健全化への取組」（27.9%）、「職員の資質の向上」（24.7%）となっています。

【今後の行財政改革において重点的に取り組むべき事項】



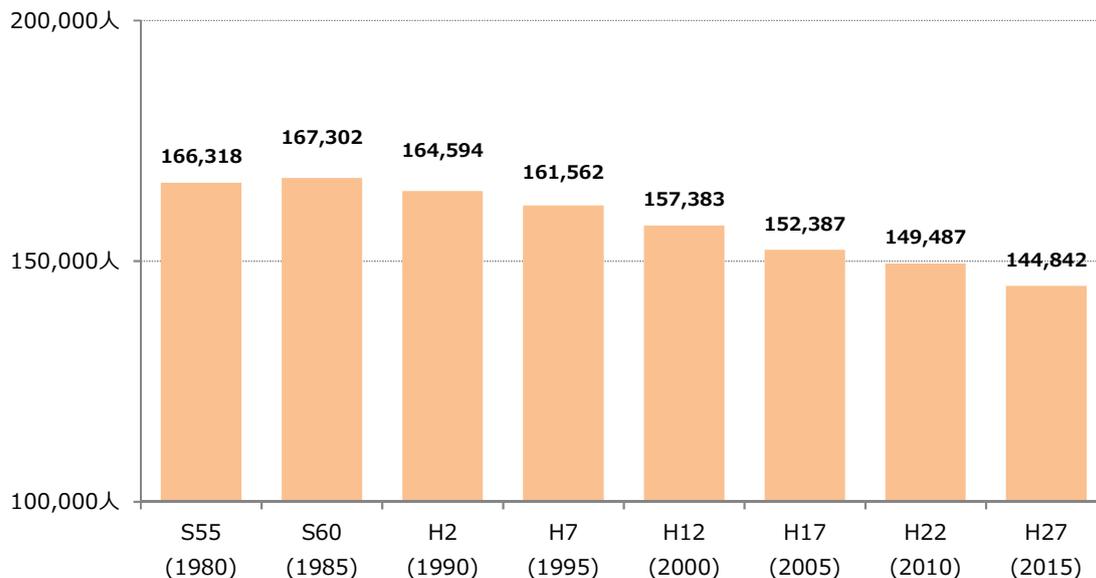
資料：周南市市民アンケート調査（平成 30 年度実施）

(2) 人口の現状と将来推計

国勢調査によると、本市の人口は昭和 60(1985)年の 167,302 人をピークに減少が続いており、平成 27(2015)年の人口は 144,842 人となっています。

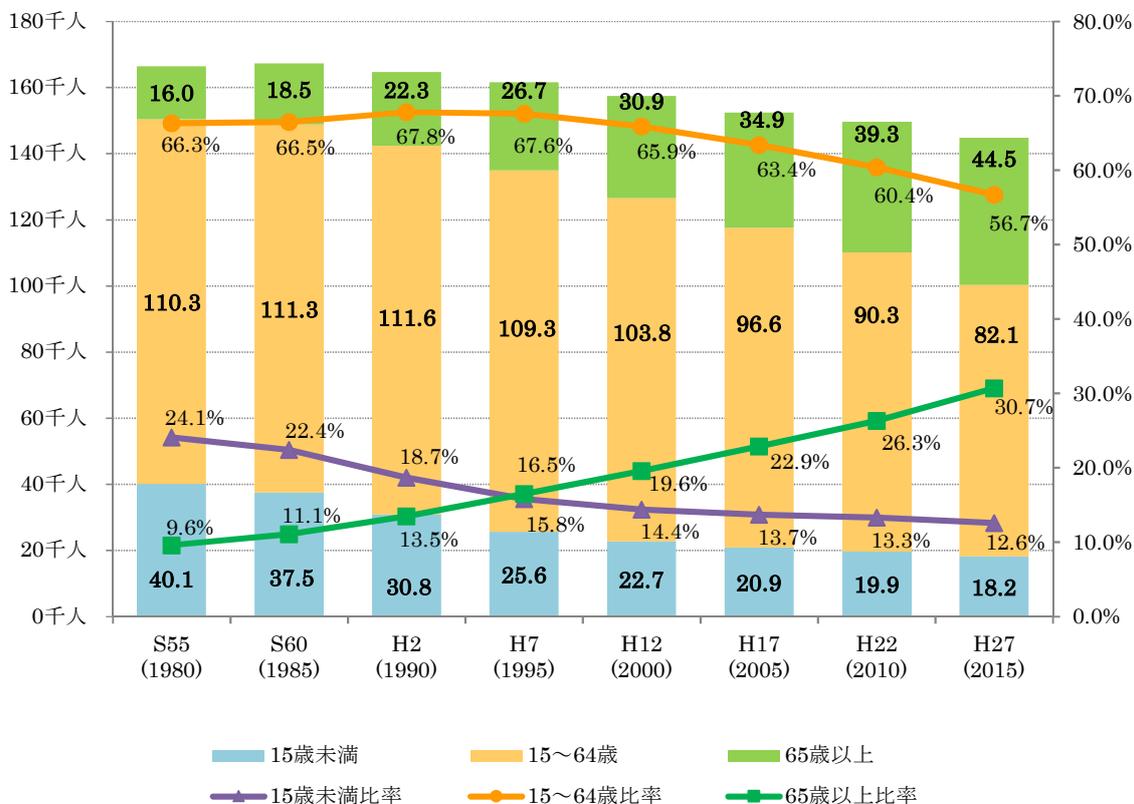
人口を年齢三区分別で見ると、15 歳未満(年少人口)の構成比が減少する一方で、65 歳以上(老年人口)の構成比が急激に上昇し、少子高齢化が顕著になっています。

【総人口の推移】



資料：総務省「国勢調査」

【年齢三区分別人口の推移】



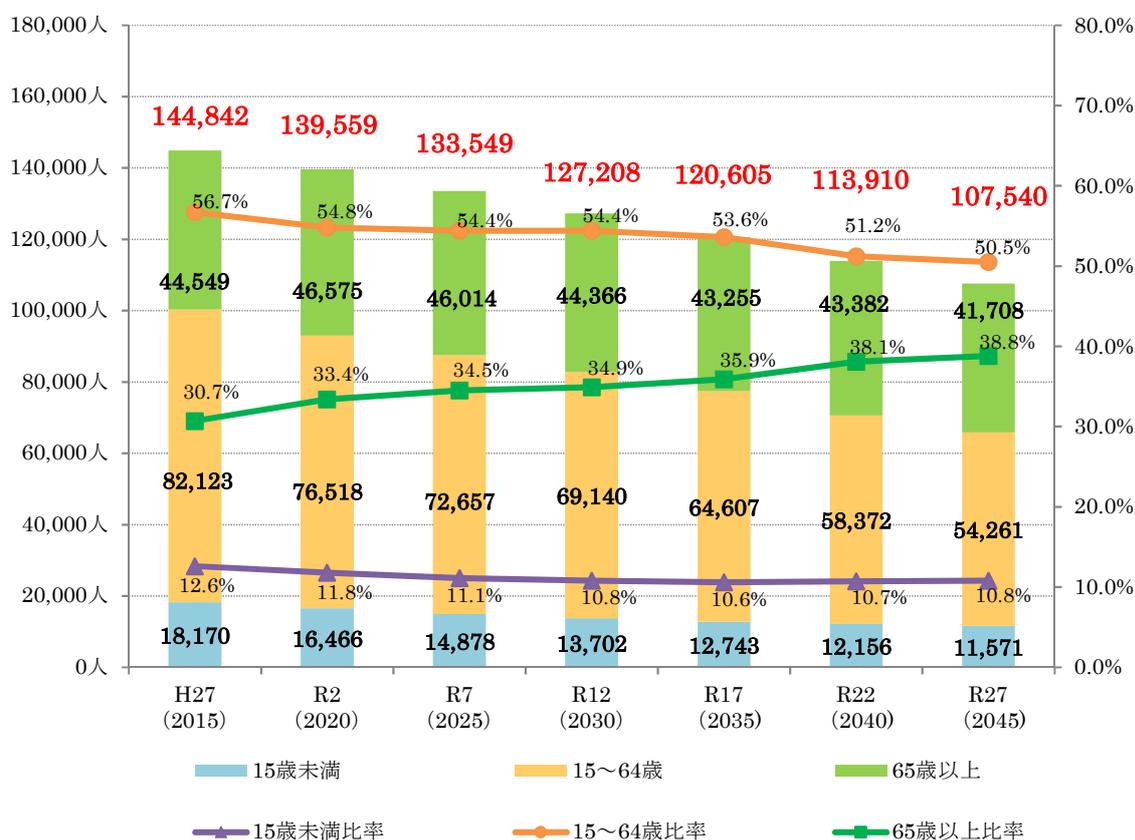
資料：総務省「国勢調査」

また、平成 27(2015)年国勢調査結果に基づいて、平成 30(2018)年 3 月に国立社会保障・人口問題研究所が公表した将来人口推計では、周南市の人口は令和 27(2045)年には 107,540 人になると予想されています。

年齢三区分別の人口について、平成 27(2015)年と令和 27(2045)年を比べると、15歳未満（年少人口）は約 6,000 人、65 歳以上（老年人口）は約 3,000 人減少し、15～64 歳（生産年齢人口）については、約 28,000 人減少すると推計されています。

人口の減少や少子高齢化の進展は、地域経済の縮小や労働力不足、生活サービスの撤退、地域づくりの担い手不足などを招くことが予測されることから、将来を見据えた持続可能な行財政運営を行う必要があります。

【人口の将来推計】



資料：「日本の将来推計人口」国立社会保障・人口問題研究所 ※H27(2015)年は国勢調査実績値を表示

(3) 今後の財政見通し

平成 15(2003)年 4 月の合併以降、一体感の醸成や均衡あるまちの発展を図るため、合併による財政上の優遇措置を最大限活用し、合併後のまちの基盤づくりを進めて

きましたが、財政上の優遇措置も平成 30(2018)年度で終了し、これからは将来にわたり持続可能な自立したまちとしての財政運営が必要となります。

今後は、税率改正による法人市民税の減少や、人口減少に伴う個人市民税の減少などの歳入減が見込まれる中、歳出においては、少子高齢化の進行による社会保障費の増加、公共施設の老朽化対策に要する経費の増嵩、さらに近年の異常気象による突発的な災害への備え等、必要な財源を確保しておかなければならないことから、これまで以上に厳しい財政状況が見込まれます。

(4) 組織・職員の状況

本市の定員管理については、職員配置適正化方針（平成 27(2015)年度から 31(2019)年度）に基づき、計画的な職員採用とともに、新たな行政需要に対応する職員の適正配置により、持続的な行政経営を推進できる効率的な組織体制の確立を目指し、定員適正化に取り組んでいます。

今後も、まちづくり総合計画の施策の着実な実施を図るうえで、職員の資質向上に取り組むとともに、多様化・複雑化する市民ニーズに的確に対応できる業務執行体制を構築していく必要があります。

さらに、退職予定者と新規採用とのバランスによる組織の活力維持にも十分留意するとともに、会計年度任用職員制度の開始や国の定年延長の動きに注視しながら、中長期的な視点から職員の定員管理と組織体制整備が重要となります。

(5) 公共施設の状況

本市は 2 市 2 町が合併して発足したため、数多くの公共施設を抱え、その多くが昭和 40(1965)年代から 50(1975)年代にかけて整備したものであり、既に大規模改修や建替えの時期を迎えています。しかし、すべての施設を現状のまま更新していくことは財政的に困難であり、公共施設の老朽化問題への対応は本市にとって喫緊の課題となっています。

そのため、平成 27(2015)年 8 月に「周南市公共施設再配置計画」を策定し、身の丈に合った施設の保有総量の最適化を実現させることを目的に、取組を開始しました。

これまでに、施設のマネジメント及び再配置計画の進行管理を行う統括組織を設置し、モデル事業の実施や施設分類別計画の策定、自主点検の制度化などに積極的

に取り組んでいます。

しかし、再配置計画を着実に進めていくためには、本市における公共施設老朽化の現状や市が進める取組などについて、市民に理解していただくことが必要であり、これまで啓発用マンガの全戸配布や市広報への掲載、地域に出向いての説明会など情報発信に努めてきましたが、今後も継続して広く市民にわかりやすく伝えていくことが課題の一つとなっています。

3. 新たな取組の必要性

第3次行財政改革大綱においては「『自立したまちづくり』を実現するための行財政改革のさらなる推進」を基本目標に据え、5つの大綱の柱を掲げるとともに、14の主要な施策を構成する56の個別行動計画に取り組み、着実に成果を上げてきています。

しかしながら、公共施設の老朽化への対応、さらに、新たな課題として、2040年問題や、会計年度任用職員制度の開始など、本市を取り巻く環境は第3次行財政改革大綱策定時の想定よりも速い速度で変化しています。それに対応するためには、強固な財政基盤の確立と必要な市民サービスを将来にわたり継続して提供可能な体制づくりが求められます。

そのためには、AIやRPAをはじめとする先進的なICTを有効に活用する「スマート自治体」への転換を進め、定型的な作業の自動化や徹底的な業務改善などの改革に取り組む必要があります。また、業務効率化によって得られる行政資源を必要な事業に最適に配分し、最少の経費で最大の効果をあげられるよう集中して投資していく取組が必要となります。

これまで本市が取り組んできた行財政改革の成果を生かし、今後も継続して「自立したまちづくり」の確立に取り組むために、新たな行財政改革大綱を策定します。

第2章 大綱の目標と柱

1. 大綱の概要

(1) 策定趣旨

本大綱は本市の最上位計画であるまちづくり総合計画後期基本計画に掲げる施策の確実な実施に向けて、本市の所有する行政資源の最適配分と、それぞれの資源の連携・連動により、最少の経費で最大の効果をあげることを目標としています。

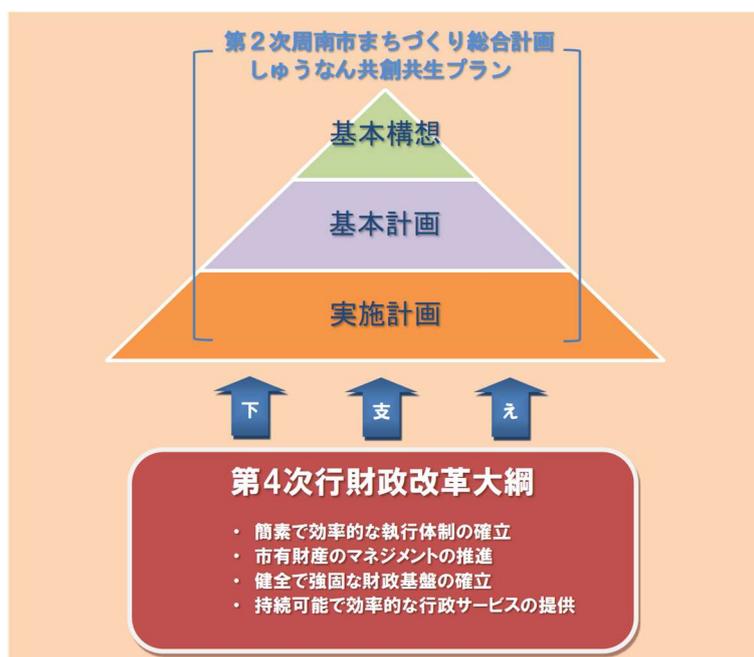
市民が安心して生活できるまちを実現するために、職員一人ひとりが「自治体経営」の視点を持って多様化する行政課題に対応し、持続的で安定した行財政運営を確立します。

(2) 位置付け

本大綱はまちづくり総合計画後期基本計画を下支えし、計画を構成する施策の着実な推進を目指します。

第3次行財政改革大綱では健全財政推進計画を行財政改革大綱に包含して策定いたしましたが、本大綱においても同様の構成を引き継ぎ、行政改革と財政改革の両方に取り組みます。

なお、平成29(2017)年度より5年間の取組として進めている周南市緊急財政対策は、取組開始以降の制度改正等による新たな課題にも対応していく必要が生じていることから、本大綱に吸収・統合し令和6(2024)年度まで進捗管理を行います。



(3) 計画期間

令和2(2020)年度から6(2024)年度までの5年間とします。

(4) 基本目標

自治体経営の視点に立った持続可能な「自立したまちづくり」の確立

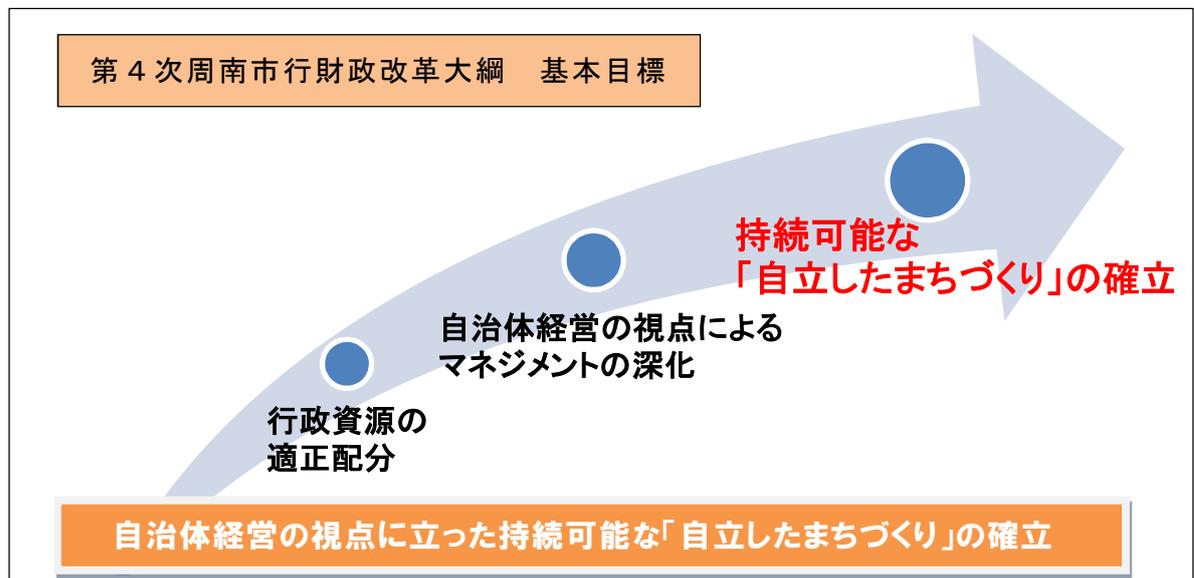
まちづくり総合計画に掲げる施策の確実な進捗を図り、本市の抱える多くの課題の解決に重点的に取り組むためには、本市の所有する限りある行政資源「ひと・もの・かね・情報」を必要な事業に最適配分し、有効活用することが重要です。

また、将来にわたって市民に安心して本市で生活していただくために、業務改善を常に図りつつ、歳入・歳出を抜本的に見直し、財政的にも「自立したまちづくり」を確立しなければなりません。

そのためには、行政が担うべき事業の必要性、有効性、効率性、優先度等を総合的に判断し、市民にとって真に有益で効果的な事業に集中して行政資源の投入を行う必要があります。

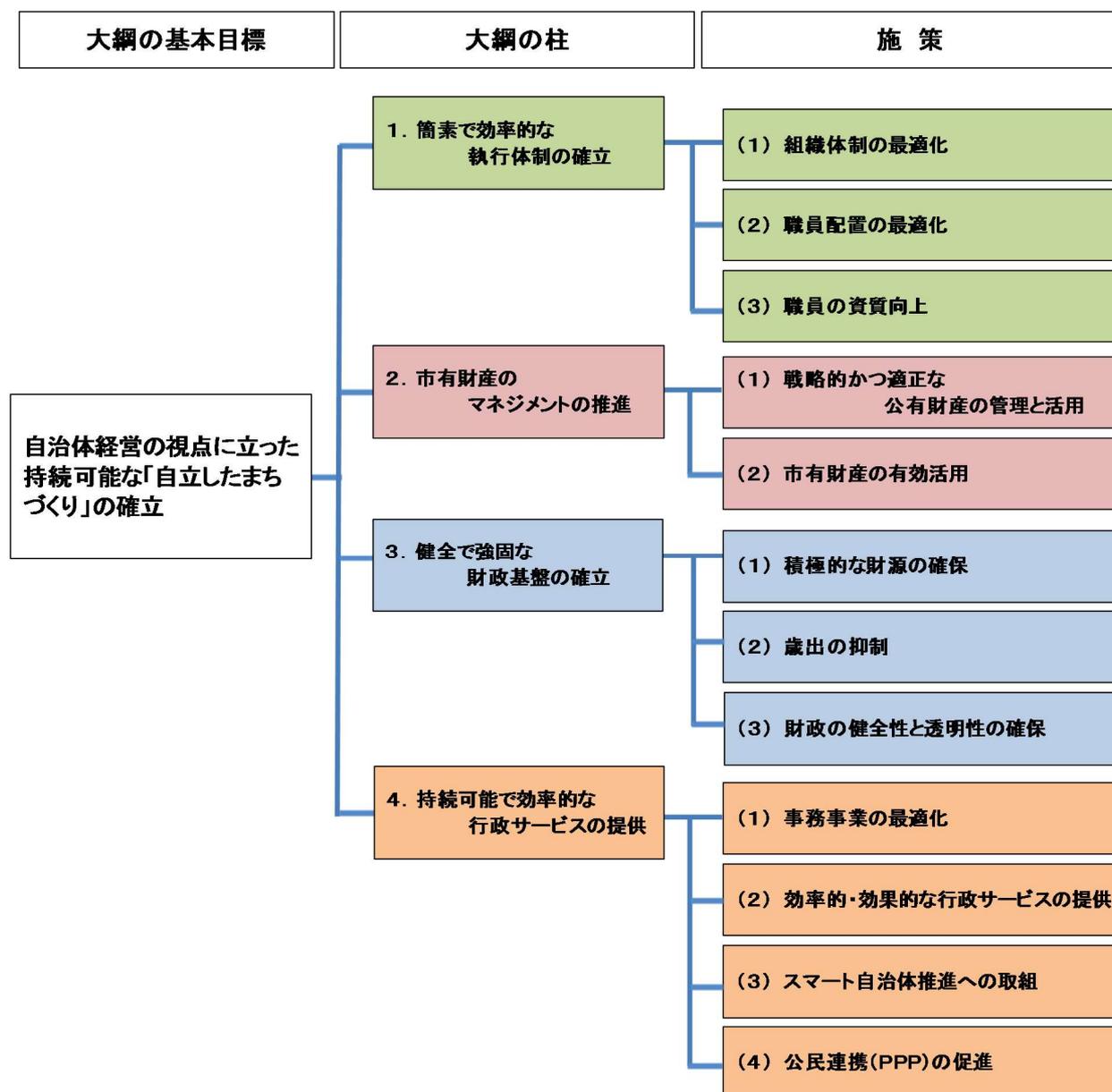
こうした行政資源を有効活用する仕組みに加え、さらに事業同士の連携・連動など、効率・効果的なマネジメントを深化・拡充させる「自治体経営」の視点を職員一人ひとりが持ち、実践することがこれまで以上に重要となります。

自治体経営の視点による行財政改革に全職員で取り組むことで、真に必要な行政サービスを将来にわたって安定して提供できる持続可能な「自立したまちづくり」の確立を目指します。



2. 大綱の体系

本市を取り巻く課題等を解決し、先に掲げた基本目標を達成するために4つの大綱の柱を定め、達成するための手段である12の施策について、以下に示します。



3. 大綱の柱（重点的取組事項）

1. 簡素で効率的な執行体制の確立

多様化する市民ニーズや行政課題に対応するため、簡素で効率的な市民にわかりやすい組織体制を基本に、従来の縦割行政の弊害を排除し、連携により横断的かつ、柔軟で機動性の高い業務執行体制を構築します。

また、総職員数・総人件費の抑制を図りつつ、事務事業の見直し、民間委託の推進、組織体制の見直し、多様な任用形態の活用等により、組織体制と職員配置の最適化を図ります。

さらに、まちづくり総合計画の施策の実現に向けた着実な進捗を図るうえで、職員一人ひとりの資質向上に取り組むとともに、働き方改革の推進により効率的な業務執行体制の確立や、ワーク・ライフ・バランスの実現と労働環境の整備に取り組めます。

2. 市有財産のマネジメントの推進

本市は、公共施設の老朽化問題への対応として、「公共施設等のマネジメントの推進」を第3次大綱において初めて大綱の柱の1つとして位置付け、課題解決に向けて様々な施策を推進してまいりました。

公共施設のマネジメントは中長期的な視点で必要な取組であることから、本大綱においても改革の柱の1つに掲げ、取組を加速させてまいります。

今後、本市の財政状況が厳しくなることが予測される中、すべての施設を現状のまま維持・更新していくことは困難であることから、平成27(2015)年8月に策定した周南市公共施設再配置計画に定める4つのアクションプラン（施設分類別計画、地域別計画、長期修繕計画、長寿命化計画）を着実に進めることで、施設の総量抑制を図り、将来にわたり持続可能な市民サービスの提供を目指します。

3. 健全で強固な財政基盤の確立

国の合併支援措置の終了等に伴い一般財源が減少する一方、人口減少や少子高齢化の進行に対応していくための経費の増大が見込まれ、将来にわたり必要な行政サービスを提供していくための財政基盤の確立に向け、さらに健全財政を推進する必要があります。

「歳入に見合った歳出」を基本方針とし、財政基盤の根幹となる歳入は、市税等の公正かつ適切な収納に努めるとともに、受益者負担の適正化などによる財源確保の充実・強化を図り、安定した自主財源の確保に取り組めます。

限られた財源を市民にとって緊急性や必要性の高い事業に重点配分するため、事務事業の最適化に取り組み、最少の経費で最大の効果があがるよう、計画的かつ持続可能な健全財政を推進します。

また、地方公会計制度を活用した行財政マネジメントに取り組み、財務書類や財政指標等を公表し、行財政状況の透明性の確保を図ります。

4. 持続可能で効率的な行政サービスの提供

第4次行財政改革大綱では本市の所有する「ひと・もの・かね」で構成する行政資源のうち、インフラ施設や設備等を含めた市有財産のハード部分を「もの」と位置付けるとともに、ICTの利活用や業務改善、事務効率の向上、市民サービスの向上に繋がる「しくみ」に当たるソフト部分を「情報」と分類し、4つ目の行政資源として位置付けました。

今回、公共施設等のハード部分である「もの」とソフト部分にあたる「情報」をそれぞれ独立した行政資源として明確に位置付けることで、限りある行政資源をより効率的で効果的に活用できるよう適正な資源配分を行い、「情報」を活用したスマート自治体の実現に向けた取組を推進します。

また、PFIや指定管理者制度などの公民連携の促進についても、これまで取り組んできたしくみを生かし、改善を加えながら継続して取り組みます。

適正な資源配分がなされた事務事業の実施にあたっては、行政が担うべき必要性、有効性、効率性、優先度等を総合的に判断し、市民にとって真に有益で効果的な事業に集中して行政資源の投入を実施することで、持続可能な行政サービスの提供を行ってまいります。

今後も複雑化する行政需要と多様化する市民ニーズに的確、迅速に対応し、市民生活に必要な行政サービスを将来にわたって持続的に提供できるしくみづくりについて重点的に取り組みます。

第3章 改革に向けての取組

1. 簡素で効率的な執行体制の確立

(1) 組織体制の最適化

① 新たなまちづくりに対応した組織体制の確立

本市のまちづくり総合計画は後期基本計画が令和2(2020)年度からスタートしたことから、新たなまちづくりに向け、市民ニーズの変化や緊急課題に的確・迅速に対応するための柔軟で機動的な組織体制を確立します。また、庁内横断的なプロジェクトチーム等の組織体制を効果的に活用して、組織の柔軟性・機動性の向上を図ります。

② 組織と職制の最適化

簡素で効率的、機能的な組織体制を構築する観点から、関連業務、重複業務の整理・集約を行い、組織の最適化を図ります。また、迅速な意思決定により組織として最大限の力を発揮できるよう、役職者構成の最適化を図ります。

さらに、役職者構成が業務内容や課題、そして、職務・職責に応じた最適なものとなるよう職制の見直しを行い、最適な組織運営に取り組みます。

③ 給与制度等の適正化の推進

職員の給与については、国・県・他市の状況や民間の給与水準との均衡を図るとともに、適正な給与水準となるよう継続的に制度・運用の見直しに取り組みます。

(2) 職員配置の最適化

① 定員管理の適正化

効率的・効果的な行政運営に取り組み、合わせて総人件費の抑制を図るため、再任用職員や会計年度任用職員等の多様な任用形態を活用し、定員の適正管理に取り組みます。

② 人員配置の適正化

多様な市民ニーズに適正に対応していく中で、事務事業の見直し、民間委託の推進、組織の見直し等により、総職員数の抑制に努め、適正な職員配置を行います。また、個々の職員の能力が十分に発揮できる適材適所の人員配置に取り組みます。

(3) 職員の資質向上

① 人材育成の強化

まちづくり総合計画の着実な進捗を図るうえで、職員には市民感覚・市民目線に立って課題を発見し解決する政策形成能力や高度な業務遂行能力とともに高い倫理観と使命感が求められています。

本市では、「周南市人材育成基本方針」に基づき、「採用」「能力開発」「評価」「処遇」「異動・配置」「職場環境」の6つの取組を連動させたトータル人事システムの運用により、効果的かつ計画的な人材育成に取り組み、職員の資質の向上に努めます。

② 人事評価制度の活用

組織の活性化や業務の能率の向上を図るためには、職員の能力及び業績を適切に把握し、能力開発や適材適所の登用・配置、そして処遇などの人事管理に的確に反映することが重要であり、これまでの人事評価の結果を十分に検証し、さらに活用する取組を進めます。

③ 職員提案制度の活性化

職員提案制度を積極的に活用し、職員からの提案や改善報告を市政に反映させることで市民サービスの向上及び効率的な行政運営を進めるとともに、自己啓発と改善意識の醸成による職員の資質向上と組織の活性化を図ります。また、より効果的な運用を目指し、制度の改善にも取り組みます。

④ ワーク・ライフ・バランスの実現と労働環境の整備

ICTを活用した効率的な業務執行により、時間外勤務の縮減、休暇が積極的に取得できる職場環境づくりの推進を図り、職員が仕事と育児、介護、趣味、地域活動等の仕事以外の生活との両立を推進します。また、職員の健康管理と働きやすく働きがいのある労働環境を働き方改革の推進により整備します。

⑤ コンプライアンス・公務員倫理の徹底

公務員は、その身分を地方公務員法等で厚く保障され、高い職業倫理が求められます。

職員は、職務の特質性である「公益性」「公平・中立性」「公正性」「独占性」「権力性」を強く意識し、法令遵守による適正な業務処理の徹底と倫理意識の向上により、市民の期待に応える信頼性の高い市政運営に取り組みます。

2. 市有財産のマネジメントの推進

(1) 戦略的かつ適正な公有財産の管理と活用

① 公共施設の効果的運用

人口減少と人口構成の推移が、行政サービスに対する市民ニーズの質と量に変化をもたらすことから、的確な人口動態予測と、利用状況や将来的な需要など客観的な検証に基づき、既存公共施設に対する適合性を総点検し、必要に応じて統廃合や複合化、多目的化を進め、廃止を含む公共施設の集約化と縮減を図ります。

② 管理運営経費の効率化

既存公共施設において提供されるサービスの内容、規模や形態を考慮し、最も適した管理運営方法を導入します。また、類似施設に係る指定管理の一元化や業務委託の一括発注などにより可能な限り契約を集約し、管理運営経費の効率化を推進します。

③ 公共施設の長寿命化

将来にわたって持続可能な行政サービスを維持するため、長期的な視点を持って公共施設の長寿命化及びインフラ施設の更新や修繕などを計画的に行うことにより、財政負担を軽減・平準化し、利用者の安心・安全を確保します。

④ 公共施設マネジメントに係る財源の確保

公共施設の更新及び長寿命化や予防保全を一元的マネジメントにより進めるための費用負担を平準化することや、将来生じる修繕・更新費用の不足に備え、基金の創設を検討します。

(2) 市有財産の有効活用

① 財産運用の推進

市が所有する未利用の土地や建物等の遊休資産については、積極的に売却や貸付に努め、自主財源の確保を図ります。

② 有料広告の推進

市が所有する財産や発行する印刷物等を経営資源として捉え、可能な限り有料広告を導入し、自主財源の確保を図ります。

3. 健全で強固な財政基盤の確立

(1) 積極的な財源の確保

① 収納率の向上

自主財源の大部分を占める市税については、口座振替制度の加入促進をはじめ、コンビニ窓口収納やスマートフォン等を利用した公金決済サービスなど、納税者がこれまで以上に納付しやすい環境の整備を進めてきましたが、更に研究を進め、納税者の利便性の向上に努めるとともに、滞納処分の強化にも取り組み、着実な収納率の向上を図ります。

② 受益者負担の適正化

受益者負担については、その対価相当額となる使用料や手数料の算定根拠に、施設の維持費やサービスを提供するためのコスト等を適切に反映させているか定期的に検証し、適正化を図ります。

また、各施設における使用料等の減免適用状況等を踏まえ、必要に応じて減免基準を見直します。

③ 事業実施のための財源の確保

事業の実施にあたっては、国県等の補助制度を積極的に活用することにより、財源の確保に努めます。

また、緊急時に備えるための財政調整基金や減債基金の一定額の確保に努めるとともに、保有する基金を有効に活用し、自立したまちづくりを進めます。

④ 債権の適正管理

安定的な財源確保に資するため、市税や使用料・手数料等、市が保有する債権の未収状況を把握し、債権管理条例等に基づき、公債権のみならず私債権についても公正かつ適正に管理します。

(2) 歳出の抑制

① 維持管理経費の削減

公共施設老朽化の進行が今後も大きな課題となりますが、公共施設再配置計画に基づき、施設の総量抑制や長寿命化などを進め、施設維持管理経費の削減を図ります。

② 事務事業の見直しによる経費の削減

行政評価を活用した事務事業の見直しや、各担当部署での工夫などにより、事業に係る経費の削減を図ります。

また、外部委託やPFI事業など、公民連携を推進することで、事務事業の効率化を図ります。

③ 市債発行額の抑制等

事業実施の財源を市債に頼りすぎると公債費が増嵩し、財政運営を硬直化させる大きな要因となります。

今後の公債費の動向を見据え、市債発行額の上限を設定し、公債費を抑制するとともに、新規発行市債の償還期間を見直すことで、公債費の平準化を図ります。

④ 人件費の抑制

組織や人員体制、業務内容を積極的に見直し、再任用職員の適正な配置や、ICTの利活用などにより働き方改革にも対応するとともに、人件費の抑制を図ります。

⑤ 補助金等の見直し

補助金や交付金については、対象事業の実績からその効果を検証し、目的の達成度合に応じた見直しを行うとともに、サンセット方式の徹底を図ります。

(3) 財政の健全性と透明性の確保

① 財政の健全性の堅持

国の経済予測等により中期的な財政収支見通しを試算して予算編成等に活用するなど、計画的な財政運営に努めるとともに、健全財政推進に向けた財政指標等による目標設定を行い、その進捗管理を行います。

② 地方公会計制度の活用

財政の効率化・適正化を図ることを目的に導入した地方公会計制度により、新たな視点からの財務分析を行い、使用料等の見直しや公共施設の老朽化に対応していくための行財政マネジメントに活用します。

また、作成した財務書類は、市民に分かりやすく提供することで、行財政状況の透明性を確保するとともに、市民との共通認識を図ります。

③ 特別会計等の経営健全化

特別会計や公営企業会計の経営改善を進め、財政基盤の強化を行うことで、一般会計からの繰出金の減額を図ります。また、外郭団体については団体の自主性

を尊重しながら事業運営の効率化を推進するとともに、自立性の強化を促すことで補助金や委託料の適正化を図ります。

4. 持続可能で効率的な行政サービスの提供

(1) 事務事業の最適化

① 行政評価の活用による事務事業のスクラップアンドビルドの促進

限りある行政資源の効率的、効果的な配分に向けて行政評価の情報を活用し、情報を分析、検証することで問題点・課題等を把握し、事務改善と市民サービスの向上に繋がります。

また、効果が低いと認められる事務事業は縮小や事業の統合などを検討し、より効果の高い事業への選択と集中による事務事業の最適化を進めます。

② 行政評価システムの活用

行政評価システムについても実施計画や予算編成・執行管理システム等と連動し、行政評価の精度を上げていくなどの見直しを随時行い、これまで以上に効果的な行政評価システムの運用に取り組みます。

③ 内部事務の集約化

市の内部事務について集約して行う方が効率的・効果的な運用が可能となる業務については積極的な事務の集約化を検討します。

(2) 効率的・効果的な行政サービスの提供

① 手数料等納入方法の多様化

市税の収納においてはコンビニエンスストアでの納付が可能となるなどICTの発達により様々な決済手段が確立され、利用者の利便性は向上しています。手数料の納入においても、費用対効果の面を十分に検討し、決済手段の多様化に向けて取り組みます。

② 業務の標準化

市の提供する行政サービスは、本庁に限らず支所等の出先機関においても共通した手続きや手順で同水準の品質が保たれる必要があります。職員の経験等に左右されることなく、一定水準の行政サービスを迅速に提供するために業務の標準化・マニュアル化に取り組みます。

③ マイナンバーカードの普及及び活用

マイナンバー制度による利便性向上のメリットを、多くの市民が享受できるように、マイナンバーカードの普及促進に努めるとともに、適切なシステムの整備と運用に努めます。また、マイナンバーカードを活用した電子申請（マイナポータル等）の対象業務拡大に取組み、市民サービスの向上を図ります。

(3) スマート自治体推進への取組

① ICT利活用による業務の効率化

少子高齢化や行政サービスのニーズ拡大をはじめ多様な課題への対応が求められる中、ICTを活用した業務の効率化を図る必要があります。

近年急速に進展しているRPAなどをはじめとする先進技術は、コスト削減や業務改革にもつながることから、様々な業務でICTの利活用に取り組み、定型的な作業の自動化や事務の効率化を図ります。

② ICT利活用による市民サービスの向上

AIやIoTを活用した新たなシステムの導入に取り組むとともに、行政手続きのオンライン申請を推進することにより、ICTを活用した市民の利便性向上に取り組めます。

(4) 公民連携（PPP）の促進

① 公民連携（PPP）の促進

人口減少社会において限られた行政資源を有効活用していくために、従来の発想に捉われず、あらゆる分野においてさらなる公民連携の可能性を模索するとともに、民間委託が可能な業務について精査し、その妥当性や効果について調査・研究を継続して行います。

今後も、PFIや指定管理者制度に限らず、公共施設等運営権制度（コンセッション）や包括的民間委託など新たな公民連携の導入についても検討し、良質で持続可能な市民サービスの提供に努めます。

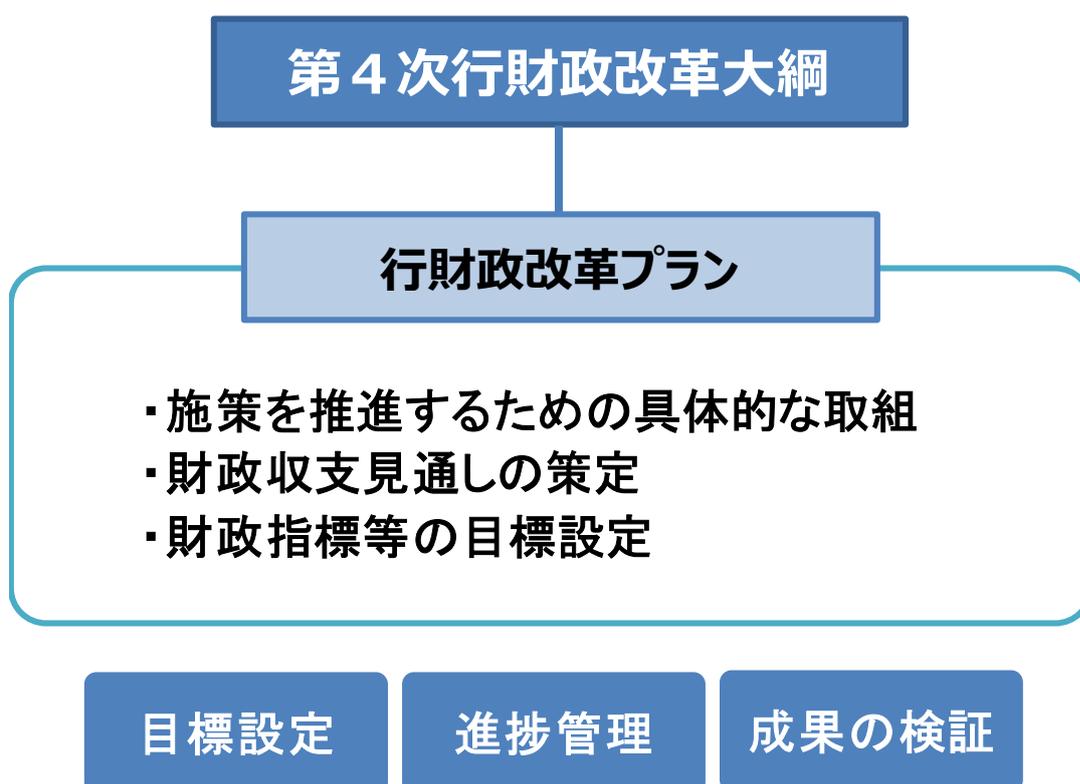
第4章 実効ある改革に向けて

1. 行財政改革プランの策定

本大綱の着実な実施に向けて「行財政改革プラン」を策定します。

行財政改革プランは、本大綱の柱を構成する施策を具体的に推進するための個別の取組について、主に市民サービスの向上に向けた進捗管理を行い、目標指標の修正や新たな取組項目の追加等、PDCAサイクルの中で必要に応じた見直しを行います。

これらの取組の効果を行財政改革の成果として示すとともに、各年度の予算編成にも反映させます。また、財政健全化の目安となる財政指標等の目標値達成を目指して財政改革に取り組みます。



2. 行財政改革の推進体制

行財政改革を全庁一丸となって進めるため、これまで同様庁内組織である「行政改革推進本部」、その下部組織として「行政改革推進研究会」を設置するとともに、庁外組織として民間の有識者や公募市民等から構成する「行政改革審議会」を設置します。

(1) 行政改革推進本部の役割

市長を本部長とし、各部長等を本部員とする行政改革推進本部は行財政改革大綱を策定するとともに、各部課の行財政改革の進捗状況を把握し、改革推進のために必要な総合調整や指示等を行います。

(2) 行政改革推進研究会の役割

行政改革推進研究会は、行政改革推進本部が必要に応じて設置し、行財政改革に関する調査、研究等を行います。

(3) 担当課の役割

推進目標を掲げる改革への取組は、各事業を所管する担当課が中心となって進め、推進計画の進捗状況や効果等を行政改革推進本部に報告します。

(4) 行政改革審議会の役割

周南市執行機関の附属機関の設置に関する条例により設置されている行政改革審議会は、市長から行財政改革大綱に関する審議・審査・調査等に関する諮問を受け、市長に対して必要な意見・助言等を答申します。

(5) 進捗状況の公表

行財政運営の透明性を確保するため、本大綱の取組状況について、市民にわかりやすく情報公開し、市民との共通認識を図ります。

【周南市行財政改革の推進体制図】

