

# 第3次 周南市行財政改革大綱



平成27年度～平成31年度

平成27年3月

周南市



## 目 次

はじめに

### **第 1 章 これまでの取組みと新たな行財政改革の必要性**

- 1. これまでの行財政改革の取組み・・・・・・・・・・・・・・・・・・ 1
  - (1) 行政改革の取組み・・・・・・・・・・・・・・・・・・ 1
  - (2) 健全財政の取組み・・・・・・・・・・・・・・・・・・ 4
  
- 2. 本市が置かれた現状や今後予測される環境の変化・・・・・・・・ 7
  - (1) 市の人口の現状と将来推計・・・・・・・・・・・・・・・・ 7
  - (2) 市財政の現状と財政運営における今後の課題・・・・・・・・ 9
  - (3) 新たな課題・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・ 2 2
  
- 3. 引き続き行財政改革に取り組む必要性・・・・・・・・・・・・・・ 2 3
  - (1) 周南市市民アンケートの結果・・・・・・・・・・・・・・ 2 3
  - (2) さらに厳しさを増す行財政環境への対応・・・・・・・・ 2 4
  - (3) 公共施設老朽化への対応・・・・・・・・・・・・・・ 2 4

### **第 2 章 大綱の目標と柱**

- 1. 基本的な考え方・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・ 2 5
  - (1) 本大綱の位置付け・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・ 2 5
  - (2) 基本的な取組み姿勢・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・ 2 6
  - (3) 基本目標・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・ 2 6
  
- 2. 体系及び計画期間・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・ 2 7
  - (1) 体系・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・ 2 7
  - (2) 第 3 次行財政改革大綱の計画期間・・・・・・・・・・・・ 2 7
  
- 3. 大綱の柱（重点的取組事項）・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・ 2 7
  - (1) 健全財政の推進・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・ 2 8
  - (2) 公共施設等のマネジメントの推進・・・・・・・・・・・・ 2 8
  - (3) 執行体制の最適化の推進・・・・・・・・・・・・・・・・ 2 8
  - (4) 効率的な事務事業の推進・・・・・・・・・・・・・・・・ 2 9
  - (5) 市民との共創共生の推進・・・・・・・・・・・・・・・・ 2 9

### **第 3 章 行財政改革の推進**

- 1. 健全財政の推進・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・ 3 0
  - (1) 積極的な財源の確保・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・ 3 0

(2) 増加する歳出の抑制	3 1
(3) まちづくり総合計画の着実な推進	3 1
(4) 適正な市債の発行・管理	3 2
(5) 特別会計及び企業会計の経営健全化	3 2
(6) 新地方公会計制度への対応と活用	3 2
(7) 健全財政推進に向けた財政指標等	3 2
2. 公共施設等のマネジメントの推進	3 3
(1) 公共施設の老朽化への適切な対応	3 3
(2) 公共施設の適正な管理体制の構築	3 4
3. 執行体制の最適化の推進	3 4
(1) 組織力の向上	3 4
(2) 職員力の向上	3 5
4. 効率的な事務事業の推進	3 6
(1) 事務事業の見直し	3 6
5. 市民との共創共生の推進	3 7
(1) 市政への市民参画の推進	3 7
(2) 公共サービスの多様な担い手との連携推進	3 7

#### **第4章 実効ある改革に向けて**

1. 推進計画の策定	3 9
2. 行財政改革の推進体制	4 0
(1) 行政改革推進本部の役割	4 0
(2) 行政改革推進研究会の役割	4 0
(3) 担当課の役割	4 0
(4) 行政改革審議会の役割	4 0
(5) 進捗状況の公表	4 0

## はじめに

本市では、平成16年の「周南市行政改革大綱」、平成22年の「第2次周南市行財政改革大綱」の策定を通じ、一貫して行政を取り巻く環境の変化に対応できる改革、行財政運営において、「ひと・もの・かね」という限りある資源を有効に活用する改革を進めてまいりました。

この間、行政評価システムの導入や定員適正化の推進、指定管理者制度をはじめとする外部委託の推進、また、市税等の収納率の向上や施設使用料の見直し、有料広告等の税外収入の確保による財政健全化の推進など、市民の皆さまのご協力をいただきながら、一定の成果を上げてきたところです。

しかし、今後ますます進展する人口減少と少子化、2025年問題に代表される超高齢社会への社会構造の変化は、15歳から64歳までの労働力人口の減少に伴う市税等の歳入の減少と、高齢者人口の増加に伴う扶助費など福祉関連経費の増大を含め、これまでにない新たな行政課題の発生などが予測されます。

これに加え、合併優遇措置の終了による普通交付税の減少、約20年後には建設後30年を経過する公共施設が全体の9割を超えることから、公共施設老朽化への対応が急がれることなど、今後の本市の財政事情は、これまで以上に厳しくなると考えられます。

このような厳しい状況の中でも、周南市が将来に向けて着実な歩みを続けるためには、今後予想される諸課題に対して知恵を出し合い、更なる行財政改革を強力に推進していかなくてはなりません。

そのためにも、最少の経費で最大の効果をあげるという地方自治の基本に立ち、周南市の身の丈を知り、将来に向けたしっかりした目標を持つ中で、一つひとつ対応していくことが必要です。

こうしたことから、本市では、将来を見据えた新たな行財政改革の方向性を打ち出すため、「周南市行政改革審議会」からの答申や、市議会をはじめ、市民の皆さまからのご意見などをふまえ、「周南市行政改革推進本部」において、平成27年度から平成31年度までを計画期間とする「第3次行財政改革大綱」を策定しました。

本大綱は、本市のまちづくりの最上位計画である「周南市まちづくり総合計画」を下支えする計画として位置づけるものであり、また、相互に緊密な関連性を持つ必要がある「健全財政推進計画」を「行財政改革大綱」に包含する形で作成し、本大綱に掲げるそれぞれの計画を強力に推進していくことで、日々変化していく社会経済情勢に遅れることなく、スピード感を持った行財政改革に取り組んでまいります。

平成27年3月

周 南 市 長



# 第1章 これまでの取組みと新たな行財政改革の必要性

## 1. これまでの行財政改革の取組み

### (1) 行政改革の取組み

#### ① 第1次行政改革大綱の取組みと成果

第1次行政改革大綱では、計画期間を平成17年度から21年度の5年間として取組みました。

**目 標** 「時代の変化に対応した新たな行政システムの構築」  
**基本方針**

- ・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

この目標と4つの基本方針のもと、計42項目52件の実施計画に取組み、全体の94.2%にあたる49件について一定の成果を上げました。

この実施計画のうち、27件を内容や手法の見直しを図りながら、第2次行財政改革大綱実施計画に引き継ぎました。

#### 【第1次行政改革大綱実施計画の達成状況】

達成状況	項目件数	割合(%)
一定の成果を得た項目 (当初の計画を達成)	49	94.2
継続して取組中である項目 (調査・検討・計画策定中など)	1	1.9
取組内容が達成できなかった項目 (検討の結果、実施しないこととなった項目も含む。)	2	3.9
合計	52	100

第1次行政改革大綱実施計画では、5年間の累計で42億9,989万円の財政的な効果を生み出しました。

第1次行政改革大綱による財政効果(5年間累計)  
42億9,989万円

## 【第1次行政改革大綱による主な財政効果】

(単位：千円)

	17年度	18年度	19年度	20年度	21年度	累積効果額
歳入の確保によるもの						
受益者負担の適正化	—	—	17,368	—	—	17,368
市有財産の有効活用 (遊休市有地売却分)	246,217	159,543	75,564	28,325	78,796	588,445
広告料収入の検討	12,738	13,626	16,685	40,989	46,083	130,121
計	258,955	173,169	109,617	69,314	124,879	735,934
歳出の削減によるもの						
定員適正化の推進	▲ 478,953	▲ 398,163	▲ 474,544	▲ 718,437	▲ 435,020	▲ 2,505,117
給与の適正化	21,000	3,000	▲ 174,000	▲ 259,000	▲ 252,000	▲ 661,000
補助金等の見直し	—	▲ 20,257	▲ 31,406	▲ 67,543	▲ 177,529	▲ 296,735
外部委託の推進	▲ 12,301	▲ 8,000	▲ 7,000	▲ 23,000	—	▲ 50,301
その他	▲ 50,811	—	—	—	—	▲ 50,811
計	▲ 521,065	▲ 423,420	▲ 686,950	▲ 1,067,980	▲ 864,549	▲ 3,563,964
合計	780,020	596,589	796,567	1,137,294	989,428	4,299,898

## 【定員適正化の推進による職員数推移】

H15は合併時・H16からは4月1日現在 (人)

	H15年	H16年	H17年	H18年	H19年	H20年	H21年	H22年
職員数	1,720	1,682	1,633	1,590	1,555	1,504	1,471	1,441
減員数	—	△38	△49	△43	△35	△51	△33	△30

累積削減数 279人

(参考) 第1次定員適正化計画では、平成22年の目標を1,470人としており、1年前倒しで達成しました。

## ② 第2次行財政改革大綱の取組みと成果

平成22年度から26年度までの5年間の計画期間とする第2次大綱においては、財政面での改革にも積極的に取組むとの考えから「行財政改革大綱」として策定し、これまでより踏み込んだ実効性の高い改革に取り組ましました。

目 標 「バリューアップ「周南」～価値を高める改革の推進」

改革の柱

- ・ 財政改革
- ・ 行政改革

この目標と2つの改革の柱をもとに、44項目61件の実施計画に取り組ましました。そして、平成22年度から25年度までの4年間で98.4%にあたる60件について実施してましました。



【第2次行財政改革大綱実施計画の達成状況】

(平成25年度末時点)

達成状況	項目件数	割合(%)
実施	50	82.0
一部未実施	10	16.4
未実施(調査・検討・計画策定中含む。)	1	1.6
合計	61	100

第2次行財政改革大綱実施計画では、平成22年度から25年度までの4年間の累計で41億6,711万円の財政的な効果を生み出しました。

**第2次行財政改革大綱による財政効果(4年間累計)**  
41億6,711万円

【第2次行財政改革大綱による主な財政効果】

(単位:千円)

	22年度	23年度	24年度	25年度	累積効果額
<b>歳入の確保によるもの</b>					
有料広告による収入の確保	27,454	27,318	42,111	18,321	115,204
未利用財産の売却等	217,757	248,167	299,866	131,679	897,469
徴収率の向上 受益者負担の適正化	131,793	332,307	498,421	581,482	1,544,003
計	377,004	607,792	840,398	731,482	2,556,676
<b>歳出の削減によるもの</b>					
特別会計等の経営の健全化	—	—	▲30,000	▲70,000	▲100,000
定員適正化の推進	▲56,935	▲74,728	▲24,909	▲49,818	▲206,390
時間差勤務制度の導入	—	▲3,109	▲1,091	▲1,255	▲5,455
「選択」と「集中」による事業見直し	▲418,538	▲214,793	▲243,572	▲421,686	▲1,298,589
計	▲475,473	▲292,630	▲299,572	▲542,759	▲1,610,434
合計	852,477	900,422	1,139,970	1,274,241	4,167,110

【定員適正化の推進による職員数推移】

各年4月1日現在(人)

	H23年	H24年	H25年	H26年
職員数	1,425	1,404	1,397	1,383
減員数	△16	△21	△7	△14

累積削減数 58人(H26.4.1現在)

合併時からの累積削減数 337人(H16~H26)

(参考) 第2次定員適正化計画目標

H22.4.1(1,470人) → H27.4.1(1,350人)

## (2) 健全財政の取組み

### ① 周南市財政健全化計画の取組みと成果

平成17年度を開始年度とする周南市まちづくり総合計画に掲げる事業の着実な進捗を図るとともに、財政の健全化に取り組むため、平成17年度から21年度を計画期間とする「周南市財政健全化計画」を策定しました。

計画期間中、三位一体の改革による国庫支出金や地方交付税の減少とともに、景気低迷による市税の減少が続くなど、厳しい財政状況が予測されていました。

そのため当該計画は、「歳入に見合った歳出の財政運営」を基本方針とし、経常収支比率や起債制限比率、財政調整基金の残高、起債残高の4項目を数値目標として掲げて、健全な財政運営に努めました。

その結果、起債制限比率及び年度末起債残高は目標値をクリアしましたが、経常収支比率及び年度末財政調整基金残高は未達成でした。

#### 《財政健全化計画の目標》

- 周南市の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

#### 《財政健全化に向けた主な取組み》

- 内部管理経費の削減（職員の定数削減や給与等の見直しなど）
- 積極的な財源確保（使用料や手数料の改定、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》

項目	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)

## ② 周南市健全財政推進計画の取組みと成果

前計画に引き続き「歳入に見合った歳出の財政運営」を基本方針に、平成22年度から26年度を計画期間として策定した「周南市健全財政推進計画」に基づき、持続可能な財政運営に取り組んでいます。

歳入は、市税等の収納率向上や、使用料や手数料の受益者負担の適正化、未利用市有地の売却などにより確保に努めています。

一方、歳出は、職員数の削減や給与等の見直しによる人件費の抑制や事務事業の見直しなど、市民生活への影響が少ない内部管理経費の節減に努めています。

数値目標として、実質公債費比率や将来負担比率、財政調整基金や起債残高など5項目を設定し、平成25年度末の実績値は、以下のとおりで、概ね達成しています。

### 《健全財政推進計画の目標》

- 周南市の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

### 《健全財政堅持のための主な取組み》

- 市税等収入の確保や使用料・手数料等の適正な受益者負担の推進
- 職員定数の適正化と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》

項目	目標値	25年度末実績値
実質公債費比率	12.9%以下	8.8%
将来負担比率	120.0%以下	84.4%
財政調整基金等基金残高	25億円以上	66.8億円
年度末起債残高	850億円以下	828.2億円
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	277.3億円

■ 「周南市健全財政推進計画」における財源調整必要額の解消状況

健全財政推進計画の中期財政見通しによる、平成26年度当初予算までの財源調整状況は以下のとおりで、財源調整必要額は、すべて解消しています。

【一般会計：一般財源ベース】

(単位：百万円)

区 分	H22		H23		H24		H25		H26		
	12月公表時	当初予算額	計画額	当初予算額	計画額	当初予算額	計画額	当初予算額	計画額	当初予算額	
入 歳	1 市税	26,497	26,497	26,307	25,325	25,489	24,961	25,346	24,819	25,345	24,876
	2 地方譲与税・各交付金	2,679	2,615	2,673	2,683	2,667	2,461	2,661	2,533	2,655	2,785
	3 地方交付税 (含む臨時財政対策債)	8,995	9,534	9,086	11,348	9,689	11,576	10,077	11,754	10,188	11,246
	4 繰入金	0	0	0	0	0	0	0	834	0	1,172
	5 その他	749	757	754	1,002	759	1,606	764	973	769	1,541
	合 計(A)	38,920	39,403	38,820	40,358	38,604	40,604	38,848	40,913	38,957	41,620
出 歳	1 人件費	10,971	10,863	10,913	10,809	10,554	10,161	10,517	10,077	10,357	10,032
	うち退職手当を除く人件費	(9,771)	(9,662)	(9,713)	(9,549)	(9,424)	(9,119)	(9,317)	(8,904)	(9,157)	(8,878)
	2 扶助費	2,871	2,928	2,957	3,054	3,046	3,327	3,137	3,320	3,231	3,379
	3 公債費	6,359	6,465	6,699	6,680	6,869	7,050	7,088	7,065	7,573	7,358
	4 物件費	5,501	5,674	6,024	6,121	5,672	6,186	5,699	6,298	5,755	6,765
	5 維持補修費	350	335	350	372	350	416	350	214	350	221
	6 補助費等	4,110	3,923	3,891	6,219	3,787	5,924	3,608	5,377	3,601	4,639
	7 積立金	893	830	950	966	1,015	670	1,016	750	1,095	550
	8 繰出金	6,365	6,529	6,436	4,043	6,532	4,359	6,659	4,389	6,571	4,577
	9 普通建設事業	727	661	727	737	727	667	727	710	727	569
	うち支弁人件費	(240)	(224)	(240)	(279)	(240)	(240)	(240)	(315)	(240)	(315)
	10 その他	278	275	275	512	262	443	262	852	251	1,359
合 計(B)	38,425	38,483	39,222	39,513	38,814	39,203	39,063	39,052	39,511	39,449	
実施計画事業充当可能財源(A)-(B)	495	920	▲ 402	845	▲ 210	1,401	▲ 215	1,861	▲ 554	2,171	
実施計画必要財源 (C)	1,182	920	1,350	845	1,650	1,401	1,600	1,861	1,500	2,171	
財源調整必要額 (A)-(B)-(C)	▲ 687	0	▲ 1,752	0	▲ 1,860	0	▲ 1,815	0	▲ 2,054	0	

H22～H26 財源調整必要額の総額

81億6,800万円

## 2. 本市が置かれた現状や今後予測される環境の変化

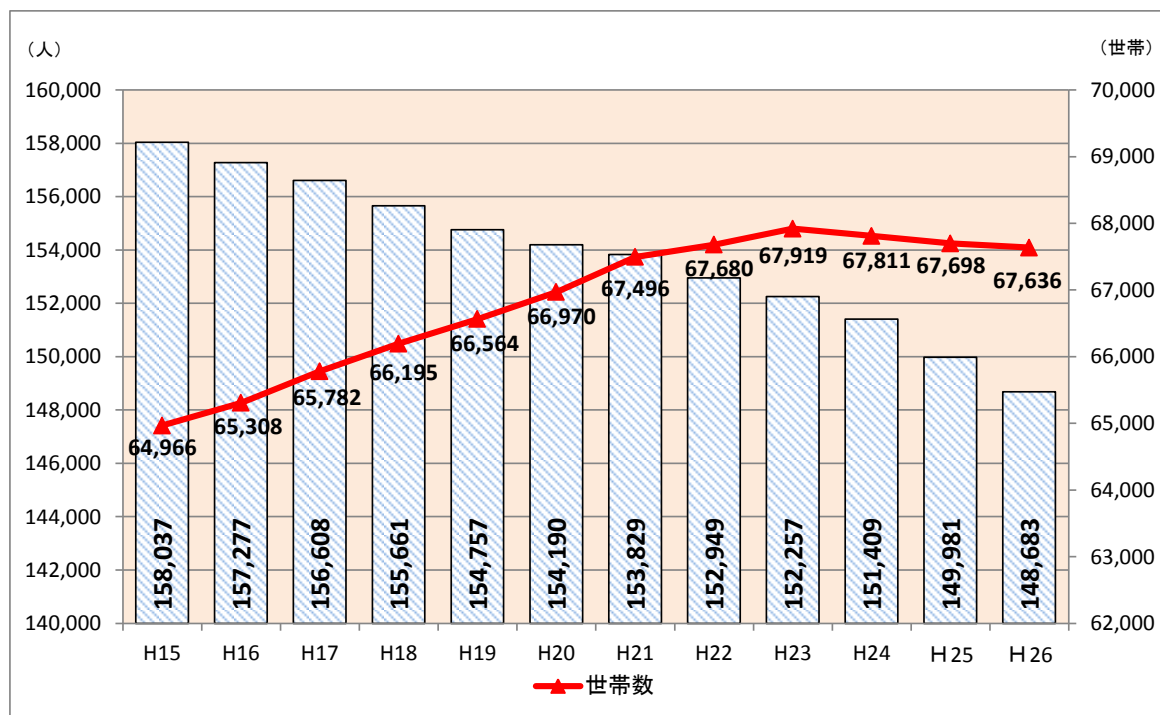
### (1) 市の人口の現状と将来推計

#### ① 人口の現状

周南市が誕生した平成15年の10月1日現在の人口は158,037人で、世帯数は64,966世帯でした。これが、平成26年10月1日現在では148,683人、67,636世帯となっており、この間、9,354人の減、2,670世帯の増となりました。

また、平成15年の人口構成は、14歳以下の年少人口が21,662人で13.7%、15歳から64歳の生産年齢人口が102,828人の65.1%、65歳以上の高齢者人口が33,547人で21.2%でしたが、平成26年の人口構成は、年少人口が18,844人の12.7%、生産年齢人口が86,232人の58.0%、そして高齢者人口が43,607人の29.3%と少子高齢化の動きが顕著となってきています。

【住民基本台帳人口数及び世帯数（各年10月1日時点）】



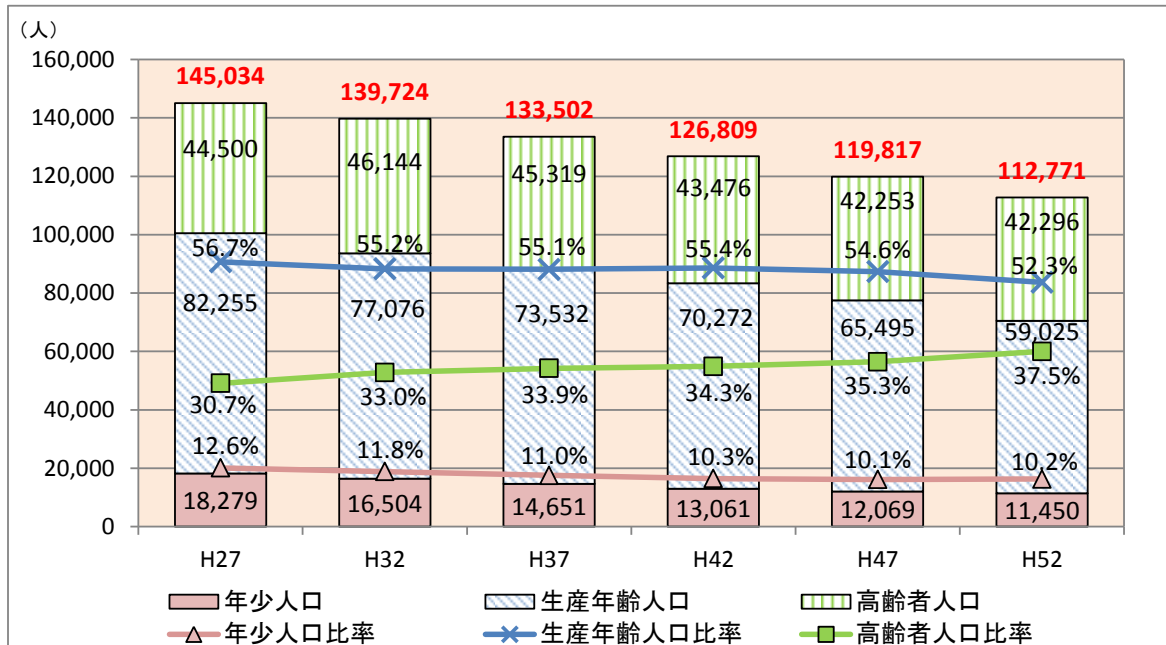
## ② 人口の将来推計

平成22年国勢調査結果に基づいて、平成25年3月に国立社会保障・人口問題研究所が公表した将来推計では、周南市の人口は平成42年には126,809人になると予測されています。

また、平成42年の人口構成は、年少人口が10.3%の13,061人、生産年齢人口が55.4%の70,272人、65歳以上の高齢者人口が34.3%の43,476人となると予測されています。

さらに、その10年後の平成52年にはますます人口が減少し、112,771人となるとともに、高齢化率が37.5%に達し、約2.7人に1人が65歳以上という超高齢社会となります。

【人口の将来推計】

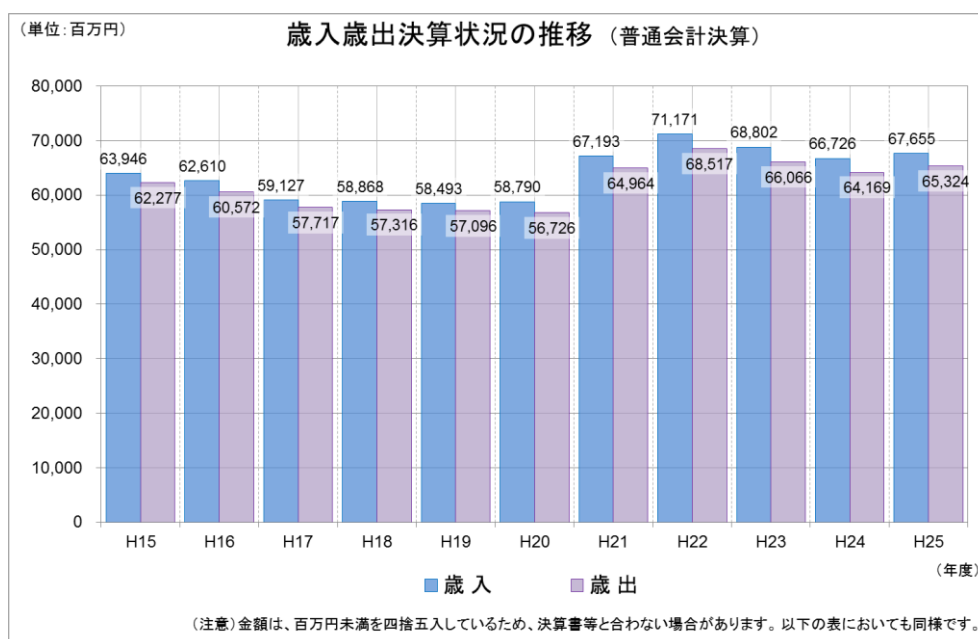


## (2) 市財政の現状と財政運営における今後の課題

### ① 普通会計等の決算状況

平成25年度の普通会計の決算は、歳入が676億5,500万円、歳出が653億2,400万円で、前年度と比較すると、歳入が9億2,900万円の増、歳出は11億5,500万円の増となっています。

平成15年度の合併後、20年度までは減少傾向でしたが、国の経済対策事業や総合計画に掲げる事業の進捗などにより、21年度には増加に転じた後、歳入歳出ともに合併時を上回っています。



特別会計の総額は、歳入が329億200万円、歳出は324億4,400万円で、前年度と比較すると歳入は17億5,600万円の増、歳出は14億5,600万円の増となっています。

### 特別会計決算状況

(単位:百万円)

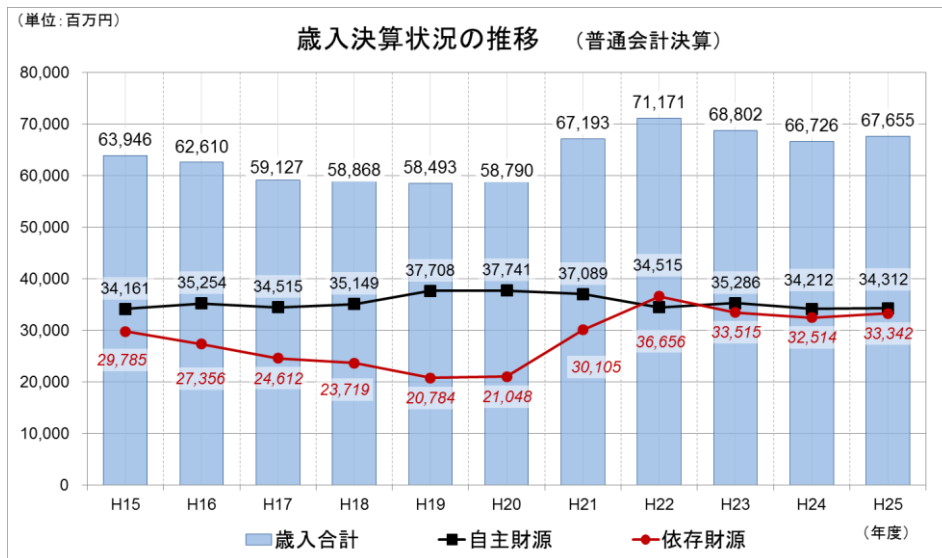
区 分	平成25年度		平成24年度		差 引	
	歳 入 (A)	歳 出 (B)	歳 入 (C)	歳 出 (D)	歳 入 (A)-(C)	歳 出 (B)-(D)
国民健康保険特別会計	17,121	17,009	16,759	16,788	362	221
国民健康保険鹿野診療所特別会計	135	135	134	134	1	1
後期高齢者医療特別会計	1,959	1,915	1,936	1,886	23	29
介護保険特別会計	10,953	10,686	10,669	10,563	284	123
簡易水道事業特別会計	1,677	1,647	1,099	1,095	578	552
地方卸売市場事業特別会計	841	841	360	343	481	498
国民宿舎特別会計	92	102	91	95	1	7
駐車場事業特別会計	46	31	40	26	6	5
徳山第6号埋立地清算事業特別会計	78	78	58	58	20	20
計	32,902	32,444	31,146	30,988	1,756	1,456

## ② 歳入の状況

### ア. 自主財源・依存財源の推移

歳入は、市税、使用料、手数料などの自主財源と、地方交付税や国・県支出金、市債などの依存財源に区分され、自主財源の割合が大きいほど、自立した財政運営ができます。

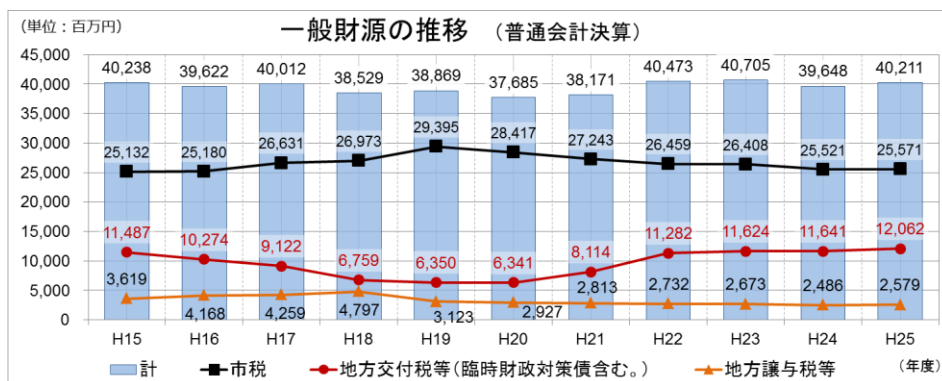
平成21年度以降、経済対策による国・県支出金や、合併特例債をはじめとした市債、臨時財政対策債を含む地方交付税（以下「地方交付税等」といいます。）などの依存財源の割合が大きくなっています。



### イ. 一般財源の推移

一般財源は、市税や地方交付税等、地方譲与税などで、その割合が大きいほど、行政需要に対応した柔軟な財政運営ができます。

平成15年度以降減少傾向でしたが、22年度に地方交付税等が急増しました。ここ数年、地方交付税等はほぼ一定していますが、市税が減少しているため、総額は減少しています。

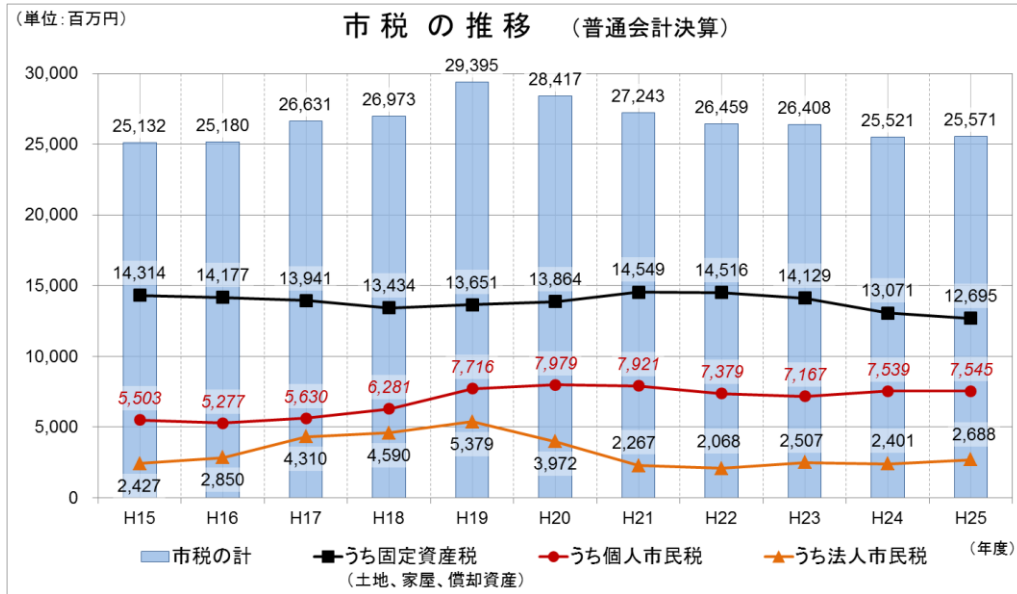




## (ア) 市税の推移

周南市の一般財源の6割を占める「市税」には、個人市民税や法人市民税、固定資産税、都市計画税、軽自動車税、市たばこ税などがあり、本市の歳入の根幹をなす財政運営上重要な自主財源です。

国からの税源移譲（所得税から個人住民税）が行われた平成19年度がピークで、それ以降は減少しています。



### ◆ 個人市民税・法人市民税

個人市民税は、平成20年度まで徐々に増加した後、世界同時不況による景気低迷の影響から減少傾向にありましたが、24年度に少し回復しました。

法人市民税は、企業収益の減に伴い、ここ数年、減少傾向が続いており、平成25年度では、19年度のピーク時の2分の1程度となっています。

### ◆ 固定資産税（土地、家屋、償却資産）

土地は、地価の下落が続いていることから、減少傾向となっています。

家屋は、3年ごとの評価替（最近では平成24年度に実施）による見直しの影響を受けた増減となっています。

償却資産は、平成18年度までほぼ一定で、19年度から徐々に増加していましたが、22年度をピークとして減少傾向となっています。

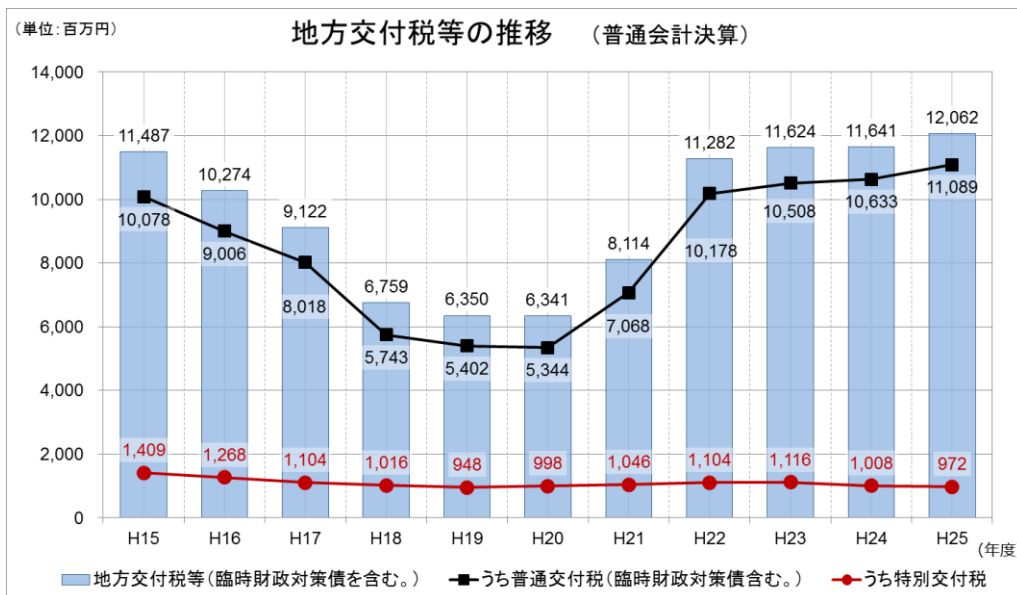
## (イ) 地方交付税等の推移

地方交付税は、地方公共団体間の財源の不均衡を調整し、どの地域に住む国民にも、一定の行政サービスを提供できるよう財源を保障するために、国から地方公共団体に交付される制度です。

地方交付税等は、合併以降、平成20年度にかけて減少していましたが、21年度から急増しました。

これは、市税収入の減に伴い基準財政収入額が減少したことや、合併特例債の元利償還額が大幅に伸びたことなどによるものです。

合併後11年を経過した平成26年度から、普通交付税の合併支援措置が段階的に縮減され、30年度に終了することから、その後を見据えた財政運営に取り組む必要があります。

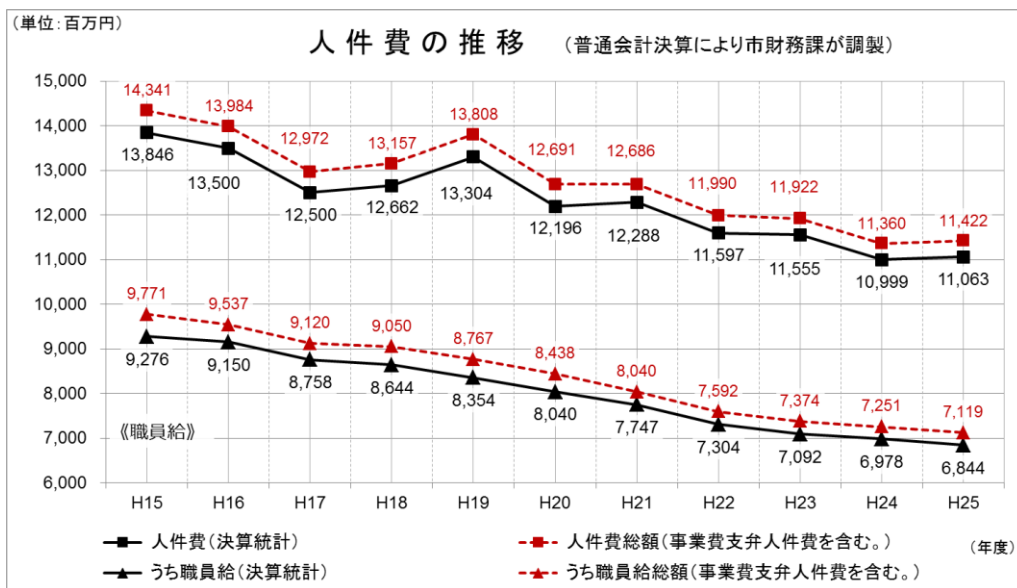


### ③ 歳出の状況

#### ア. 義務的経費の推移

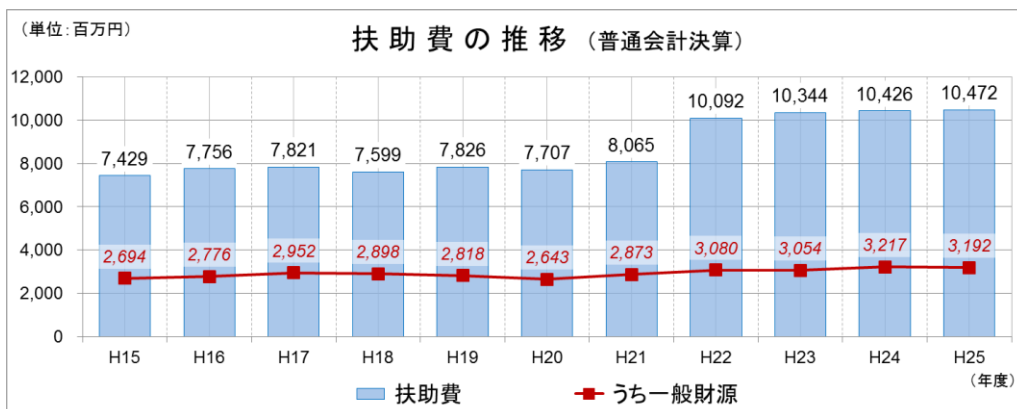
##### (ア) 人件費

職員の定員適正化や給与の見直しへの取組みなどにより、減少傾向にあります。特に、職員給だけをみると、合併以降、着実に職員数の削減を進めていることから、一定して減少しています。



##### (イ) 扶助費

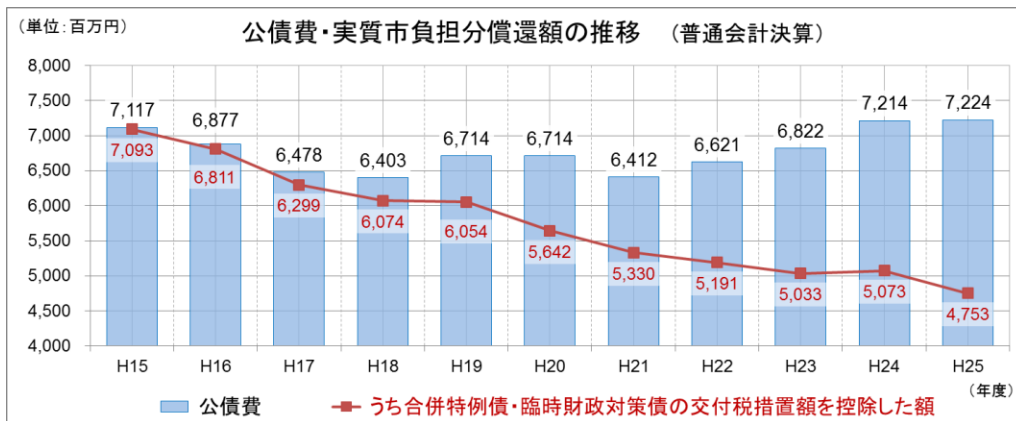
扶助費は、社会保障制度の一環として支出される経費で、平成15年度以降、ゆるやかな増加傾向にありましたが、22年度に子ども手当等が増額されたことから急増しています。



## (ウ) 公債費

平成15年度以降、減少傾向にありましたが、19年度に増加に転じてから、概ね増加傾向となっています。この要因は、臨時財政対策債及び、国の合併支援措置の一つである合併特例債の償還が増加していることによるものです。

ただし、臨時財政対策債の元利償還額はその全額、合併特例債はその7割が普通交付税で措置されますので、実質的に市が負担する償還額は、引き続き減少する見込みです。

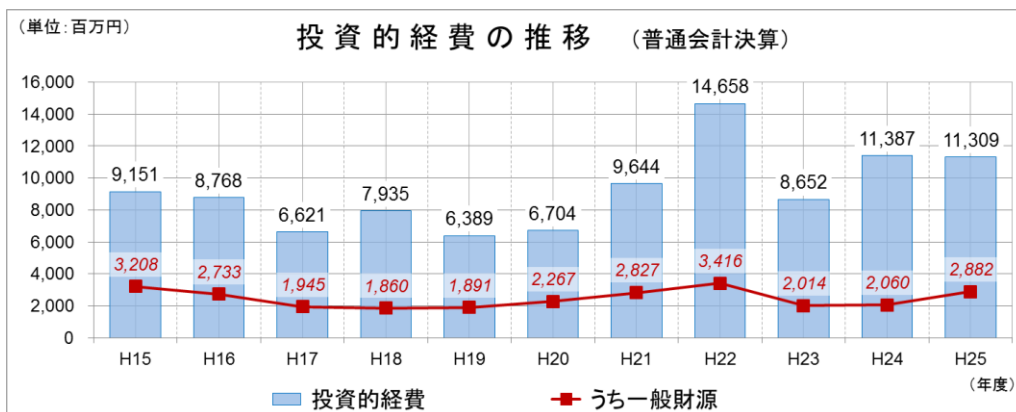


## イ. 投資的経費の推移

投資的経費は、社会資本の整備に要する経費で、普通建設事業費と災害復旧事業費で構成されています。

平成15年度以降、減少傾向にありましたが、22年度に急増しました。

この要因は、一体的なまちづくりに必要なリサイクルプラザ建設や、学校給食センターの整備、経済対策関連等の事業を実施したことによるものです。

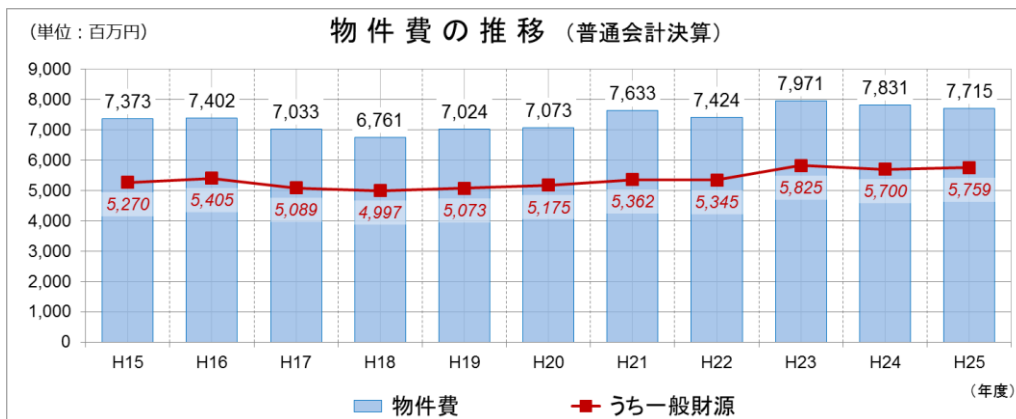


## ウ. その他の経費の推移

### (ア) 物件費

物件費には、光熱水費や消耗品等の需用費、市の施設の管理運営を民間に委ねる指定管理料などがあります。

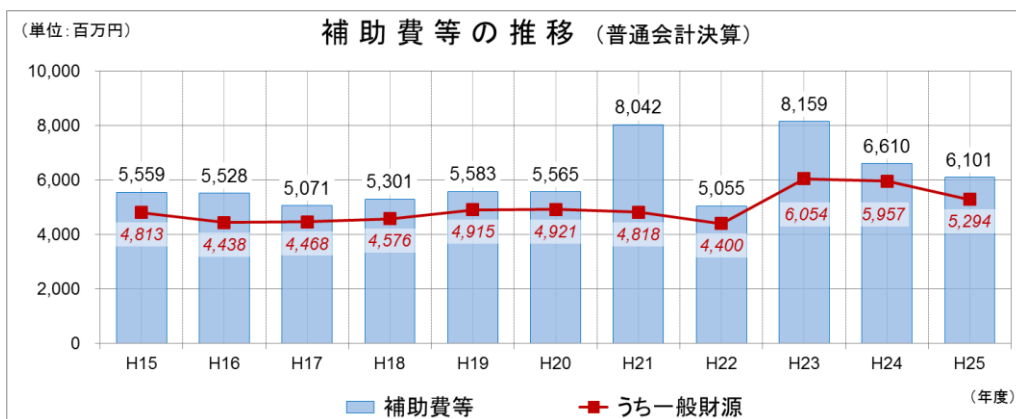
毎年経常的に支出されるもの以外に、選挙や統計調査など一定の間隔や臨時的に増減が生じるものもあります。



### (イ) 補助費等

補助費等には、個人や団体等への負担金や補助金・交付金、謝礼などの報償費、保険料等の役務費などがあります。

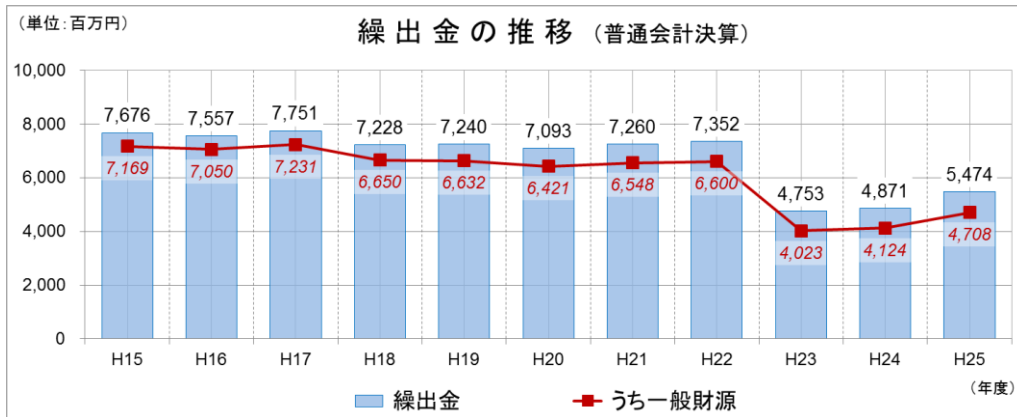
平成21年度に急増した要因は国制度の定額給付金の交付、23年度の増は土地開発公社解散に伴う補償金と、下水道事業が特別会計から公営企業会計に移行したため、繰出金から補助費等に分類が変わったことによるものです。



### (ウ) 繰出金

繰出金は、一般会計と特別会計との間でやりとりされる経費で、国民健康保険や介護保険など社会保障に関連する特別会計への支出金が主なものになります。

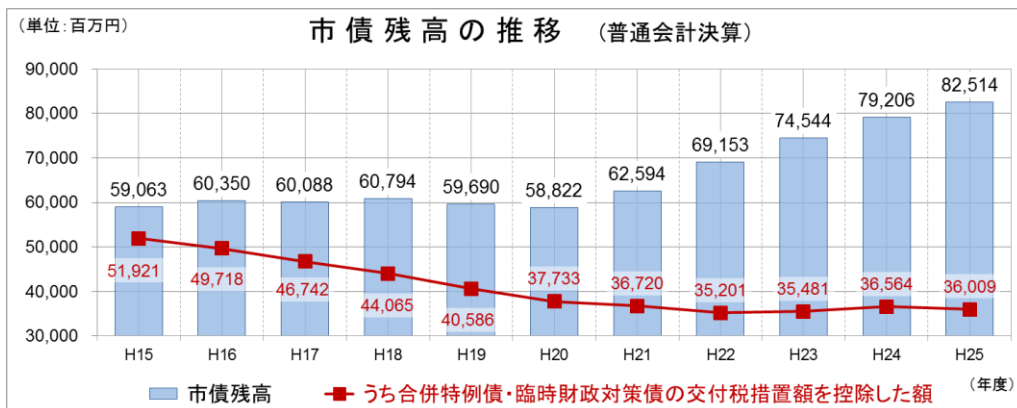
平成23年度の減の要因は、下水道事業が公営企業会計に移行したことによります。



### ④ 市債残高の推移

市債残高は、平成20年度までほぼ横ばいで推移していましたが、21年度以降増加しています。この要因は、合併特例債と地方交付税の振替財源である臨時財政対策債の借入れ増によるものです。

なお、臨時財政対策債及び合併特例債の普通交付税で措置される額を除いた市の負担額は、平成25年度で残高全体の43.6%となっています。合併以降、普通交付税で措置される有利な市債を活用していることから、実質的な市債残高は概ね減少傾向となっています。

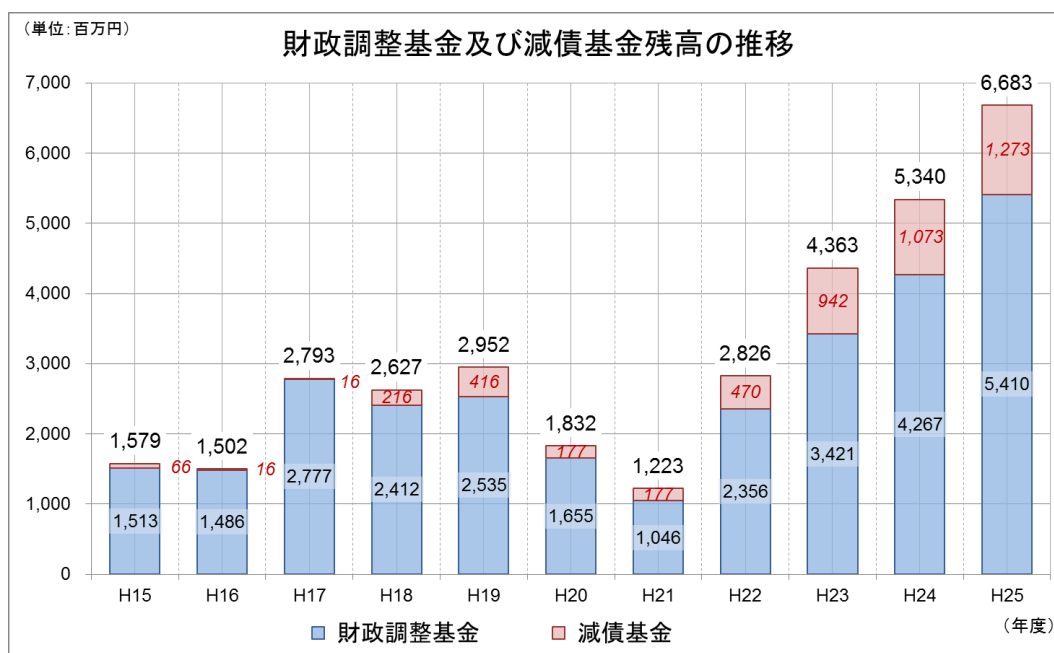


### ⑤ 財政調整基金等の残高の推移

一般財源を調整するための基金には、「財政調整基金」と「減債基金」があります。

2つの基金の残高は、平成17年度から19年度まで25億円を上回っていましたが、21年度には、12億2,300万円まで減少しました。

その後、行財政改革の取組みにより、着実に積立てを行った結果、平成25年度末では66億8,300万円と、21年度の5.5倍近くに増加しています。



ここ数年、基金残高は、増加傾向にあります。今後、国の財政上の合併支援措置が終了を迎える中、将来に備えて基金残高を確保するとともに、地域振興基金(平成25年度末残高:37億5,000万円)をはじめ特定目的基金も含めた有効活用を図る必要があります。

## ⑥ 財政指標等の推移

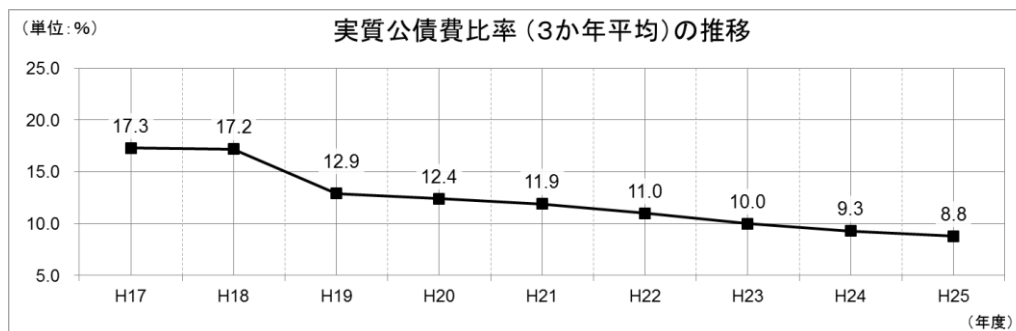
地方自治体の財政状況を分析する財政指標には、財政健全性に関する「実質公債費比率」、「将来負担比率」、「実質赤字比率」、「連結実質赤字比率」の4指標や、「財政力指数」、「経常収支比率」などがあります。

周南市はこれまで、普通会計及びすべての会計を合算した実質収支ともに黒字ですので、実質赤字比率と連結実質赤字比率の指標の該当はありません。

### ア. 実質公債費比率 【早期健全化基準25% 財政再生基準35%】

実質的な公債費が財政に及ぼす負担を表す指標です。

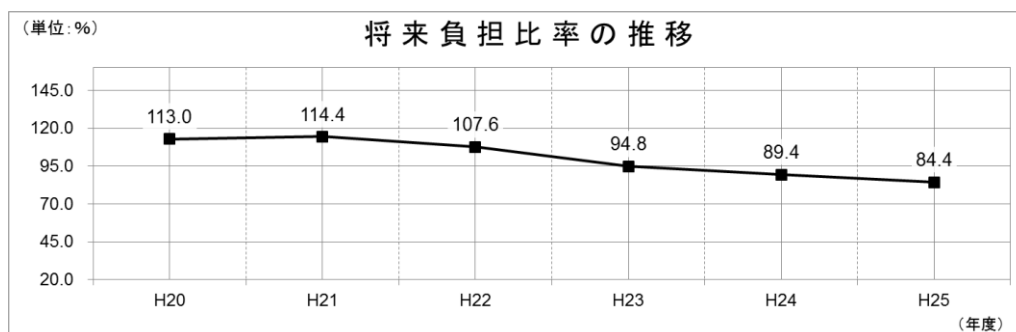
平成25年度で8.8%と、年々減少しています。この要因は、普通交付税及び臨時財政対策債の増加に伴い、分母となる標準財政規模が増加したこと、また、病院事業会計や地方卸売市場事業特別会計の公債費が減少したこと、一部事務組合の公債費に対する負担金が減少したことによります。



### イ. 将来負担比率 【早期健全化基準350% 財政再生基準 設定なし】

将来財政を圧迫する可能性の度合いを示す指標です。

平成25年度で84.4%と減少しています。この要因は、合併特例債や臨時財政対策債などの借入れにより市債残高が増加した以上に、分母となる基準財政需要額の増加と、分子となる市負担額から控除する財源が増加したことによるものです。



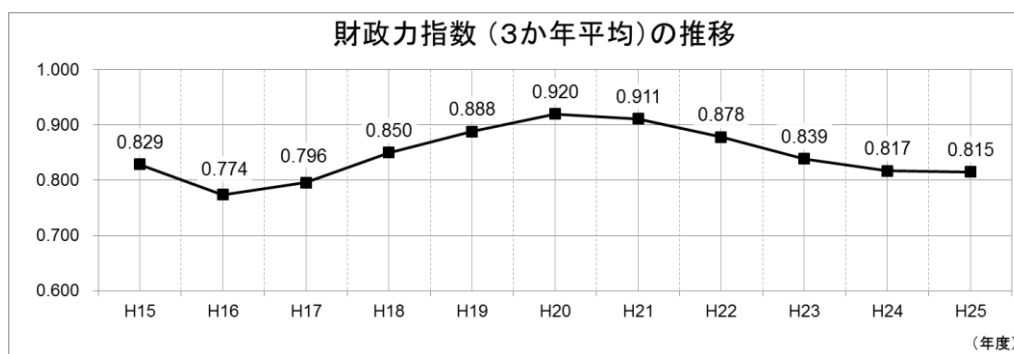


## ウ. 財政力指数

地方公共団体の財政力を示す指数です。

この数値が大きいほど財源に余裕があることとなりますが、「1」未満の場合には、国から普通交付税が交付されます。

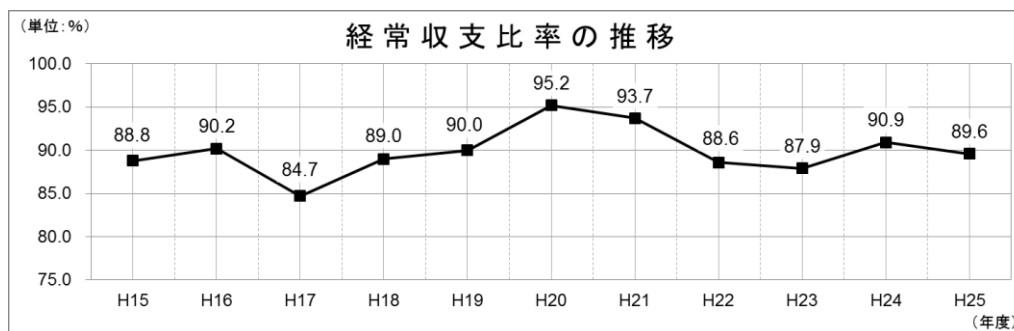
財政力指数は、平成20年度をピークに、年々下降しています。市税をはじめとした一般財源の確保、充実に、一層取り組む必要があります。



## エ. 経常収支比率

財政構造の弾力性を見る指標で、この数値が小さいほど自由に使える資金が多いことを表しています。

平成20年度をピークに、年度によって数値は変動していますが、ここ数年は概ね90%前後で推移しています。

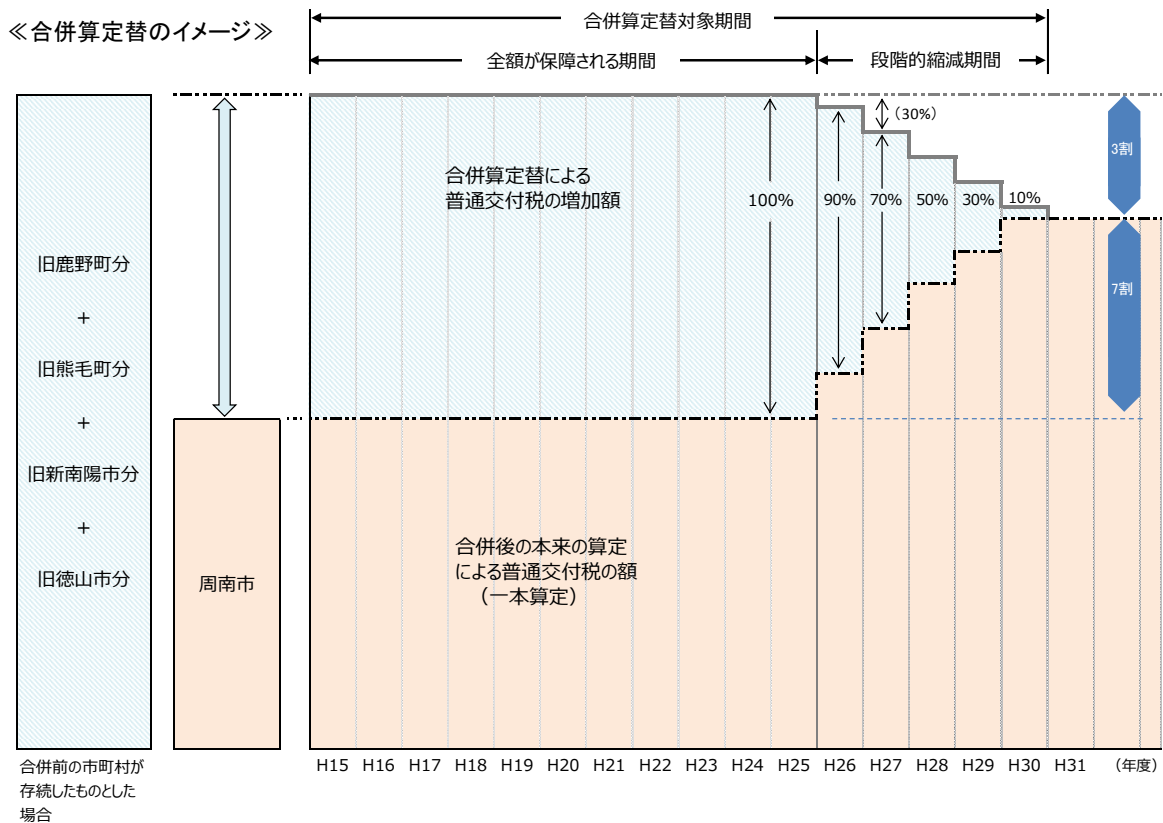


⑦ 財政運営における今後の課題

ア. 合併支援措置終了への対応

普通交付税の合併算定替は、合併年度とこれに続く10年間（平成15年度～25年度）、周南市1市で算定（以下「一本算定」という。）した額が、旧2市2町が存続した場合に算定（以下「合併算定替」という。）される額の合計額を下回らないように配慮されることから、合併支援措置といわれています。この措置は、さらにその後5年間（平成26年度～30年度）段階的に縮減され、平成30年度で終了することとなっています。

しかしながら、国において、合併による行政区域の広域化などの実態を踏まえ、平成26年度から段階的に地方交付税制度の見直しが行われており、25年度決算ベースで試算すると、合併算定替による算定額（段階的縮減前の額）と一本算定の差額（約26億円）は、30年度には7割程度（約18億円）が復元される見込みとなっています。



合併特例債は、合併した市町村が、新市建設計画に基づき実施する事業に対する財源として活用できる市債で、合併年度及びこれに続く15年間（平成15年度～30年度）に限り発行できます。合併支援措置として、その元利償還金の7割が後年度の普通交付税で措置される有利な市債ですが、限度額が約433億円と決まっており、対象事業を厳選しなければなりません。

以上のとおり、財政上の優遇策である国の合併支援措置が平成30年度に終了することから、現実を見据えながら、長期的な視点に立った行財政基盤を確立することが喫緊の課題です。

#### イ. 自主財源の確保

国による合併支援措置の終了を踏まえ、財政の健全化を維持するため、自主財源の確保は、ますます重要になります。

ここ数年、国による経済対策の実施に伴い、景気回復が期待されていますが、市税等の劇的な回復を見込むには厳しい状況にあります。

しかしながら、市民に最も身近な地方自治体の責務として、将来にわたり必要な行政サービスを提供し続けなければなりません。

そのためには、市税の適正で公平な課税と収納に努めるとともに、受益者負担の適正化に取組み、自主財源を中心とした歳入基盤の確立が不可欠です。

さらに、資産の有効活用による財源確保の取組みも必要です。

#### ウ. 増加する歳出への対応

財政運営の基本は、「歳入に見合った歳出」であり、これまで歳出の抑制として、職員定数の適正化などにより人件費の抑制に努めるとともに、事務事業の見直しにより経費の節減に取り組んできました。

今後も、引き続き事務事業の見直しにより経常経費を中心とした歳出の抑制を行うとともに、民間活力の導入など業務や費用の適正化と効率化に努め、限られた財源を最大限に活用しなければなりません。

一方、老朽化が進む公共施設は、効率的な利用と維持管理コストの低減を図るとともに、公共施設再配置計画に基づき、統廃合や長寿命化に取り組む必要があります。

### (3) 新たな課題

#### ① さらなる人口減少と超高齢社会の進行

前述のとおり、周南市の人口は平成42年には126,809人にまで減少すると推計されることから、人口減少による個人市民税や普通交付税の減収が見込まれるとともに、65歳以上の高齢者人口は総人口数の34.3%を占めると予測されており、これに伴って扶助費の増加も見込まれます。

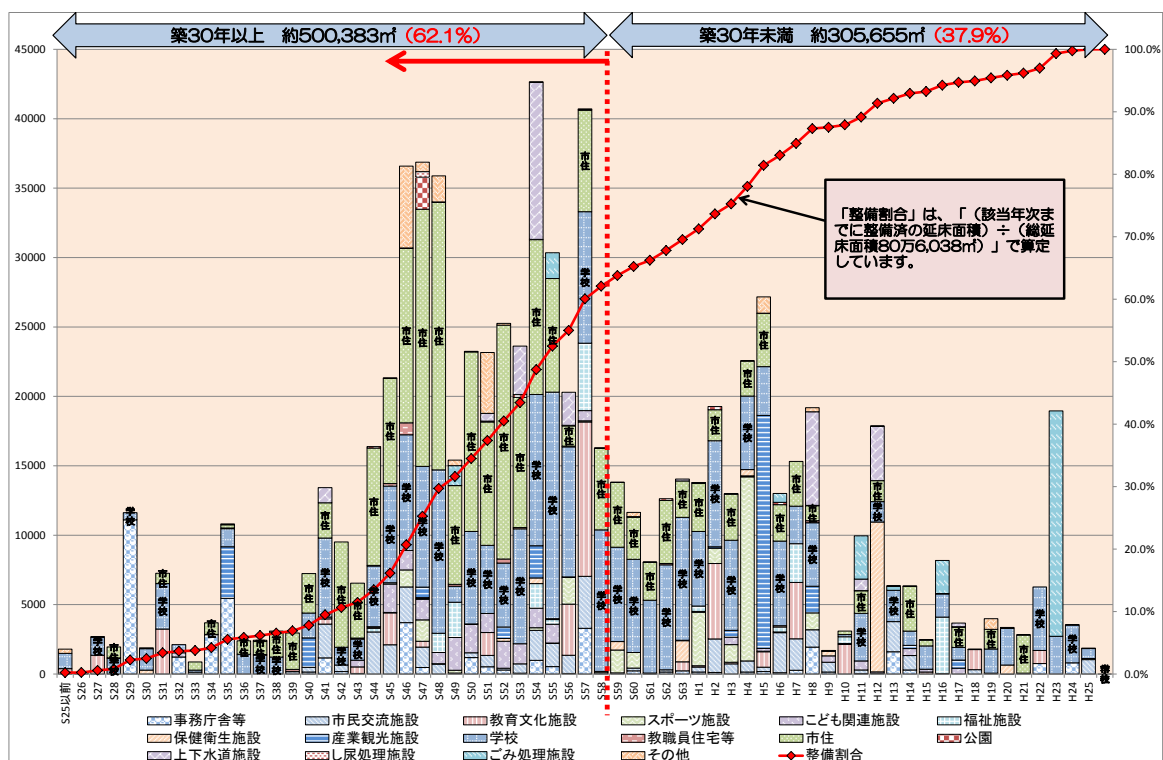
こうした人口減少や超高齢社会等の社会経済情勢の変化は、本市の財政状況に多大な影響を及ぼすことから、これらへの対応は避けては通れない大きな課題です。

#### ② 公共施設の老朽化

周南市では、平成25年度に公共施設の現状や課題等を把握するため、公共施設白書を作成しました。

それによると、本市が保有する公共施設は、1,135施設、延床面積の合計で約80万6,000㎡となりますが、これらの施設の約6割が建築後30年を経過し、老朽化が進んでおり、既に改修や更新の時期を迎えている状況にあります。

また、今あるすべての施設（道路・橋りょうを含む。）を更新した場合、今後40年間で約4,313億円、毎年約108億円が必要と試算しており、この多額の費用が本市の財政に大きな負担となることから、公共施設の老朽化への対応は、本市にとって早期に成し遂げなければならない課題です。



### 3. 引き続き行財政改革に取り組む必要性

#### (1) 周南市市民アンケートの結果

周南市では、平成27年度を開始年度とする第2次まちづくり総合計画策定に向けての基礎資料とするため、25年5月に市民アンケートを実施し、市内に在住する18歳以上の人の中から2,500人を無作為に抽出して行い、1,095人(回収率:43.8%)の回答がありました。

市の取組み36項目中、「行財政改革の推進」の満足度は32位で、前回、平成20年調査の34位と比べると、ほぼ横ばいとなっています。

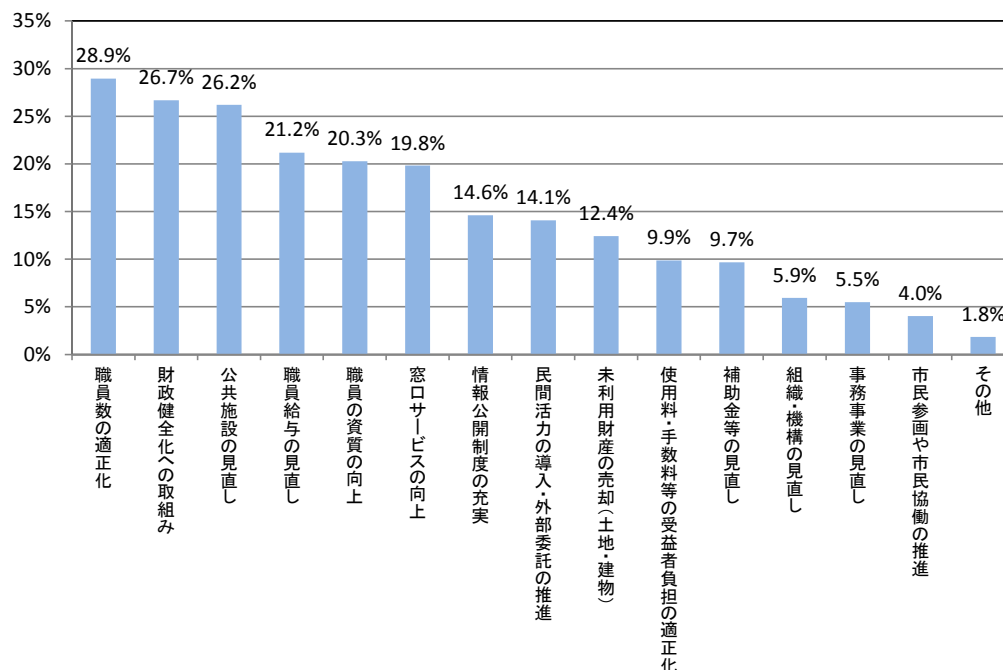
回答の内訳をみると、満足・まあ満足の合計は8.8ポイント上昇しているものの、依然として不満・やや不満の合計割合を下回る結果となっています。

また、今後のまちづくりにおける重要度の高さでは、36項目中9位となっていることから、引き続き行財政改革へ取り組み、満足度のさらなる向上を目指す必要があります。

#### 【行財政改革の取組みに対する満足度】

区分	満足	まあ満足	やや不満	不満	どれでもない	無回答
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%

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、「職員数の適正化」を選択した人の割合(28.9%)が最も高く、次いで「財政健全化への取組み」(26.7%)、「公共施設の見直し」(26.2%)となっています。



## (2) さらに厳しさを増す行財政環境への対応

これまで示したように、周南市を取り巻く行財政環境は、非常に厳しい状況にあります。

また、平成26年度以降の普通交付税算定において、様々な行革努力や地域経済活性化への取組み成果が反映されることとなるなど、行財政改革等の成果が今まで以上に求められています。

さらに、人口減少による税収の恒久的な減少が予測されるほか、高齢化の進展と増え続ける社会保障関係費や老朽化する公共施設への対応に、多額の財政支出が生じると見込まれます。

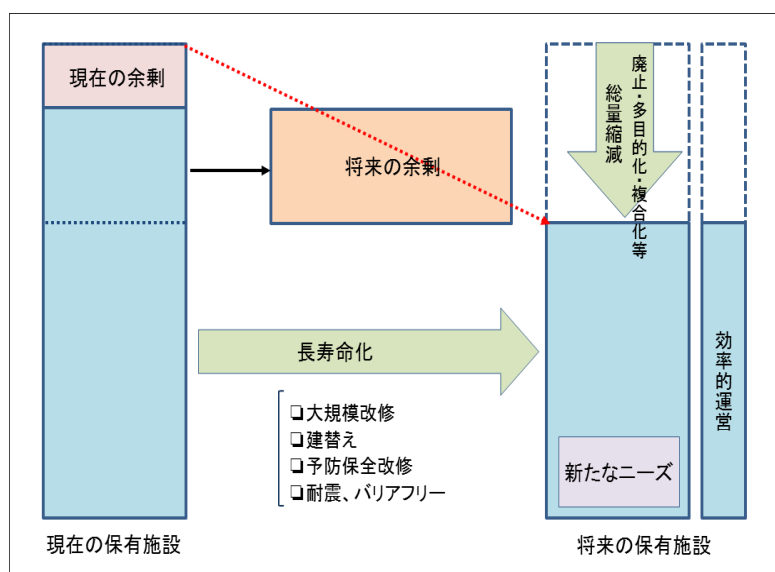
このような中、地方自治体においては、今後の社会経済情勢の変化や、それに伴って発生する新たな市民ニーズを的確に捉えて、真に市民が必要とする行政サービスを提供し続けることのできる財政基盤の構築が必要です。

## (3) 公共施設老朽化への対応

公共施設の老朽化が、全国的な課題であることから、国においては、安全で強靱なインフラシステムの構築や、総合的・一体的なマネジメントの実現等を目指した「インフラ長寿命化基本計画」を策定し、それに基づき平成28年度を期限として、公共施設等の総合的な管理による老朽化対策を進めるための計画策定が要請されたところから。

周南市の場合、公共施設白書に示したとおり、今後の財政状況を考慮すると、今ある公共施設をすべて更新することは困難な状況であることから、本市の身の丈に応じた施設保有の最適化を実現するための基本的考え方を示す「公共施設再配置の基本方針」を平成25年度に策定しました。

さらに、今後必要となる取組みや公共施設の中長期的な方向性を示す「公共施設再配置計画」に基づき、複合化、多目的化を含めた施設の整備や長寿命化を進め、財政負担の軽減や平準化を図る必要があります。



(参考) 施設保有の最適化のイメージ

## 第2章 大綱の目標と柱

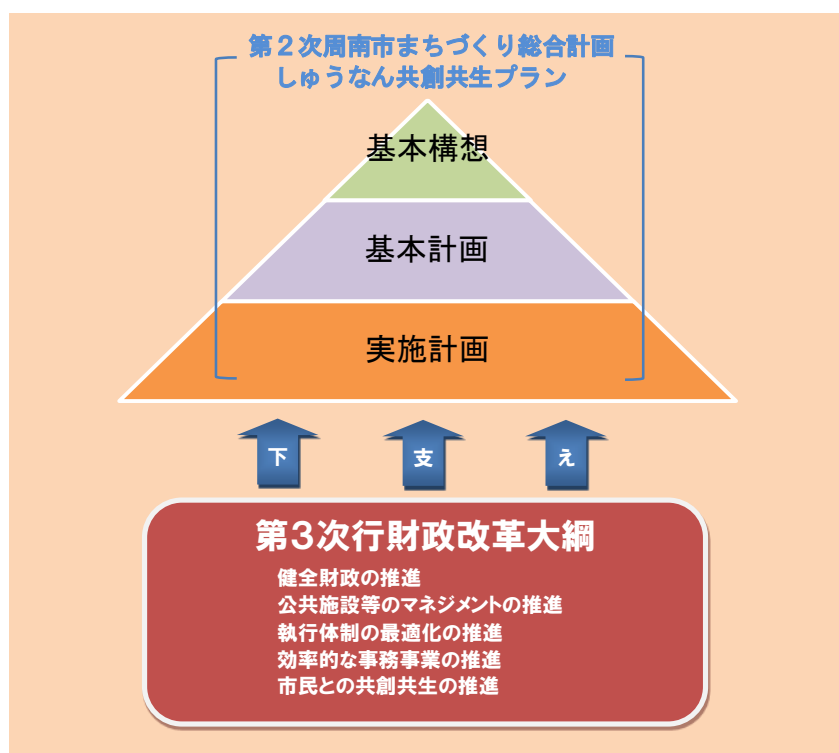
### 1. 基本的な考え方

#### (1) 本大綱の位置付け

本大綱は、周南市の最上位計画である「まちづくり総合計画」を下支えし、計画に掲げた施策等を着実に推進するため、身の丈に応じた、強固な行財政基盤を構築するための方向性を示します。

これまで、本市では、前回の大綱から財政面での取組みを改革の柱の一つとして明確に位置付け、それまでの「行政改革大綱」を「行財政改革大綱」としましたが、実質的には、財政改革に特化した「健全財政推進計画」を別に策定し、「行財政改革大綱」と「健全財政推進計画」の両輪で、行財政改革に取り組んでまいりました。

今回、第3次行財政改革大綱及び次期健全財政推進計画の検討にあたり、合併支援措置の終了や、少子高齢化、公共施設の老朽化問題へ対応するために、その財源対策が急務となること、さらに行政改革と財政改革が緊密な関連をもつことから、「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するものです。



## (2) 基本的な取組み姿勢

合併により誕生した周南市は、行財政改革大綱や健全財政推進計画等を通じて、職員の削減、事務事業の見直し、組織・機構の統廃合、外部委託といった行財政運営の簡素化・合理化を中心とした改革に積極的に取組み、新市としての新たな行政システムの構築等を進めてきました。

今後、これまでの取組みをさらに進化・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社会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、持続的に必要な行政サービスが継続して提供できる行財政基盤を確立します。

こうした取組みを進めるにあたり、今後の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、まちづくり総合計画に掲げる将来の都市像「人・自然・産業が織りなす 未来につながる 安心自立都市 周南」の実現に向けた積極的な取組みを行います。

## (3) 基本目標

上記基本的な取組み姿勢のもと、基本目標を次のとおりにします。

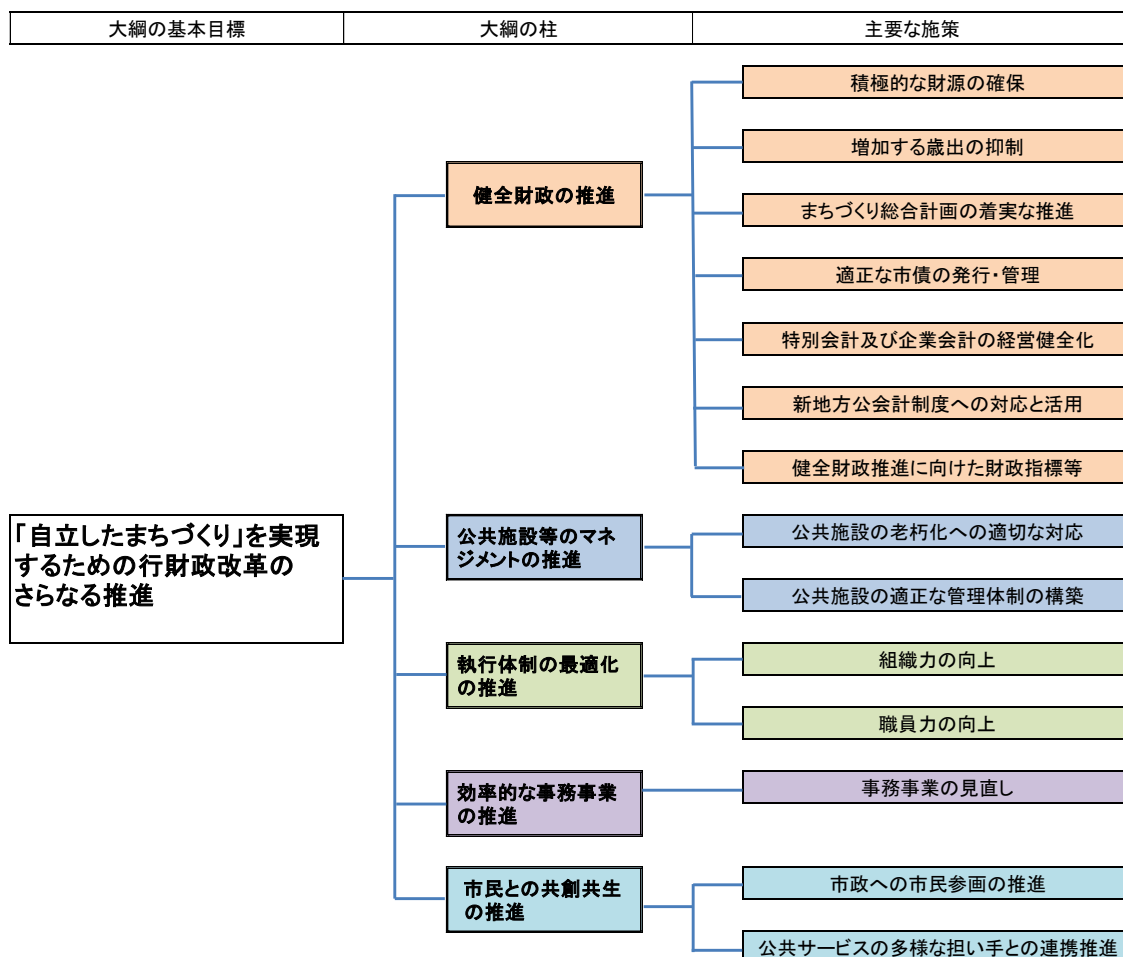




## 2. 体系及び計画期間

### (1) 体系

本大綱は、先に掲げた基本目標を達成するため、下図のとおり5つの大綱の柱と、14の主要な施策で構成します。



### (2) 第3次行財政改革大綱の計画期間

本大綱の計画期間は、**平成27年度から31年度までの5年間**とします。

ただし、社会経済情勢の変化や、国を含めた他の計画との整合を図る等、変更の必要が生じた場合は、計画期間内での見直しを行います。

## 3. 大綱の柱（重点的取組事項）

人口減少と少子高齢化の進展に伴う新たな市民ニーズ、さらには、高度成長期に一斉に整備した公共施設の老朽化への対応が身近に迫るなど、周南市を取り巻く諸課題に着実に対応し、次の世代に明るい周南市を引き継ぐために、次の5項目を大綱の柱として定め、着実な推進を図ります。

### (1) 健全財政の推進

人口減少や高齢化が進展する中、将来にわたり必要な行政サービスを提供できるよう、財政の健全化に向けた取組みをより一層強化します。

「歳入に見合った歳出」を基本方針として、歳入の根幹である市税等の安定した収納に努めるとともに、財源確保に向けた取組みの充実、強化を図ることにより、財政基盤の強化に取り組めます。

また、事務事業の実施にあたっては、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など、事務事業の最適化に取り組む、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。

### (2) 公共施設等のマネジメントの推進

公共施設の老朽化に対する対応は、施設の安全性をはじめとして、維持や更新等に必要となる費用の面からも、避けて通ることができない大きな課題であり、公共施設再配置計画に基づく着実な取組みが必要です。

平成25年度に作成した公共施設白書においても明らかになったとおり、将来にわたる厳しい財政状況が予測される中、道路や橋りょう等のインフラ施設を含めた全ての公共施設を、現状のまま維持・更新していくことは困難な状況にあります。

また、人口減少や超高齢社会がさらに進行していく中で、公共施設に対する市民ニーズにも変化が生じることも考えられます。

このため、施設の総量抑制、長寿命化による財政負担の軽減や平準化を進めるとともに、複合化や多目的化などにより、提供する行政サービスの維持・向上を図るなど、公共施設等に関する総合的なマネジメントを推進します。

### (3) 執行体制の最適化の推進

周南市では、これまでの改革を通じ、政策の決定や実行のスピードアップ、組織力・職員力の向上などの目標を掲げ、トップマネジメントの強化、職員の適正配置、簡素な組織機構の構築など、市役所の内部改革に優先的に取り組み、行政サービスの維持増進を図り、市民満足度の向上に努めてきました。

今後も、こうした取組みについては継承しながら、従来の業務執行手法について改めて検証を行うとともに、市民ニーズや少子化・超高齢社会へ対応するため、組織力や職員力の向上に努めるなど、より一層の効率的・効果的な執行体制の整備に向けた取組みを推進します。

#### (4) 効率的な事務事業の推進

限られた予算や職員等の経営資源の中で、新たな行政課題や多様な市民ニーズに的確に対応するためには、事務事業を常に見直し、必要な改善を行っていく必要があります。

今後、人口減少等による財源不足、新たな市民ニーズや公共施設の老朽化への対応などの様々な課題を抱え、市の財政運営は一層厳しいものとなることは確実です。

このような状況の中でも、「ひと、もの、かね」といった限られた経営資源を有効に活用し、持続可能なまちづくりを行っていく必要があります。

事務事業については、これまでの慣例にとらわれることなく、行政が担うべき役割か否かの視点をもって、必要性・有効性・効率性・優先度などを見極め、市民にとって真に有益で、効率的・効果的なものにしていかなくてはなりません。

このため、行政評価システムの更なる充実をはじめとして、行政サービスの向上、充実に向けた事務事業の見直しを進めます。

#### (5) 市民との共創共生の推進

複雑・多様化する市民ニーズや地域課題に着実に対応するためには、行政の力だけではなく、個人や地域団体、NPO、民間企業等がもつ、多様な市民の力を生かしながら、市民と行政がともにまちづくりを進めていくことが必要です。

そのため、市政に関する的確で分かりやすい情報の提供や市民ニーズの把握に努め、市民との情報共有を図るとともに、市民参画条例に基づき、市民の市政への参画を推進します。

また、規制緩和等による民間活動領域の拡大に伴い、民間の参画が可能な事務事業も生じてきました。

そのため、行政サービスにおいて、市が直接実施する必要があるか否かを、細分化・包括化・サービス水準・コスト等の視点から総合的に検討する中で、サービスの向上や効率化等が可能と考えられる事務事業については、委託に向けた積極的な対応を図ります。

また、公共サービスの担い手として、市の出資法人や民間企業だけではなく、市民やNPO、ボランティア団体等との協働の視点も取入れます。

## 第3章 行財政改革の推進

### 1. 健全財政の推進

#### (1) 積極的な財源の確保

市民に最も身近な自治体には、将来にわたり必要な行政サービスを提供し続ける責務があることから、安定した財源の確保に努めなければなりません。

自主財源の確保にあたっては、負担の公平性確保と受益者負担の原則の観点から、収納率向上に取り組めます。

また、市有財産を経営資源として捉え、適正な管理と有効活用を進めることにより、将来に向けた財源の確保に積極的に取り組めます。

#### ① 市税の収納率の向上

自主財源の根幹をなす市税の収納体制を強化するとともに、口座振替制度の加入促進をはじめ、コンビニ収納の導入による納付者の利便性を高め、収納率向上に努めます。また、納付ご案内センターや県併任徴収制度の活用、滞納処分の強化に取り組めます。

#### ② 使用料・手数料等の受益者負担の適正化

使用料・手数料等については、事務の簡素効率化等による経費の節減に努めるとともに、市民の理解のもと、受益者負担の原則に基づき、その適正化を図ります。また、未収対策については滞納者に対する督促を強化します。

#### ③ 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の把握に努めるとともに、債権管理マニュアルや管理条例を整備し、公債権のみならず私債権についても公正かつ適正な管理に努めます。

#### ④ 市有財産の有効活用

市が保有している土地や建物等の資産について、ファシリティマネジメントの考えに基づき、情報の正確な把握と適正な管理に努めます。

また、低利用や未利用の市有財産は、売却や貸付をはじめ、創意と工夫による有効活用の取組みを推進することにより、自主財源の確保に努めます。

## ⑤ 戦略的なまちづくりの推進による収入の確保

既存産業はもとより新産業の振興、戦略的な企業誘致の推進、さらには里山振興による6次産業化などの活性化への取組みは、子育て支援をはじめとした人口定住促進や、観光振興やコンベンション等の推進による交流人口の拡大などの取組みと、相乗効果が期待できます。

このため、ハード・ソフト両面から、まちの価値を高める戦略的なまちづくりを推進することにより、将来の増収効果につなげます。

## ⑥ 事業実施のための財源確保

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、財政調整基金や減債基金など基金の充実と有効活用に努めます。

## (2) 増加する歳出の抑制

行政運営の目標である「最少の経費で最大の効果」をあげることを念頭に、事務事業の効率化と歳出の適正化を進め、限られた財源を「選択と集中」により最大限に活用し、行政サービスの維持、向上に努めます。

### ① 経常的な経費の節減

職員の定員適正化と給与の見直しに取り組むとともに、効果的・効率的な業務執行体制の見直しにより、人件費を中心とした義務的な経費を抑制します。

さらに、行政評価システムを活用した事務事業の見直しや、民間活力の積極的な活用等に努めます。

老朽化が進む公共施設は、公共施設再配置計画に基づき、効率的で計画的な維持管理や修繕等に取り組めます。

### ② 外郭団体等の財政健全化

平成27年度からの新たな改革方針により、外郭団体の運営の合理化と効率化を推進し、団体の自主性と自立性の強化に努め、補助金や委託料の適正化を図ります。

## (3) まちづくり総合計画の着実な推進

第2次周南市まちづくり総合計画に掲げる事業の進捗を図るため、長期的な視野に立った優先順位付けを行うことにより、投資的事業への最適な財源配分に努めます。

また、現在進めている重点事業は、国県等の補助制度や合併特例債等の有利な市

債を積極的に活用し、着実な進捗に努めます。

#### (4) 適正な市債の発行・管理

市債は、公共施設の建設や災害復旧など事業実施の財源確保が可能となり、その返済を分割することで、財政負担の平準化と世代間の負担を公平化する役割を果たしていますが、市債の発行にあたっては、将来の公債費の動向を見据え、計画的かつ適正な活用に努めます。

##### ① 合併特例債等、有利な市債の活用

市債の発行にあたっては、合併特例債をはじめ普通交付税の措置がある市債を優先して活用することにより、実質的な財政負担の軽減を図ります。

##### ② 長期的視点に立った市債の発行

市債の借入と償還計画のシミュレーションを行い、世代間の負担公平と財政負担の平準化に配慮して、長期的な視点に立った市債の発行に努めます。

#### (5) 特別会計及び企業会計の経営健全化

平成27年度からの新たな経営計画に基づく、経費節減や合理化策の実施により、経営の健全化に努めます。

また、各会計における財源である使用料や保険料等の収納率向上を強化するとともに、受益者負担の適正化の観点から、適宜見直しを行います。

#### (6) 新地方公会計制度への対応と活用

市民に対する説明責任を果たすとともに、財政の効率化・適正化を図ることを目的に、資産や負債などのストック情報や、減価償却費などのコスト情報を個別評価した固定資産台帳の整備など、新地方公会計制度の導入を進めます。

併せて、職員研修の実施によりコスト意識を醸成し、新たな制度に基づく財務分析を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。

#### (7) 健全財政推進に向けた財政指標等

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、次の財政指標等により健全財政推進に向けた進捗管理を行います。

なお、財政収支見通しや財政指標等は、推進計画で管理し、毎年度見直しを行います。

- ① 実質公債費比率
- ② 将来負担比率
- ③ 財政調整基金及び減債基金の年度末残高
- ④ 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）

## 2. 公共施設等のマネジメントの推進

### （1）公共施設の老朽化への適切な対応

公共施設の老朽化対策を推進するために、道路や橋りょう等のインフラ施設を含めた個別施設の方向性を示した計画を策定し、着実に実施することで、将来必要となる経費の縮減や財政負担の平準化を図ります。

#### ① 公共施設再配置計画の推進

全ての公共施設等の有効活用を基本としつつ、本市の身の丈に応じた施設保有量の実現や、将来に向けた施設整備の方向性を示すことを目的に策定する周南市公共施設再配置計画に基づき、市民参画を得ながら、順次個別施設計画の策定を進めます。

また、再配置計画により今後5年間に優先して対策に取り組む必要がある施設については、まちづくり総合計画の実施計画に位置づけ、統廃合や複合化、多目的化などの具体的な対策の着実な進捗を図ります。

#### ② 予防保全の観点からの計画的な修繕による施設の長寿命化

今後、施設の定期的な点検に必要となるマニュアルを作成し、施設毎の点検を実施するとともに、個別施設の方向性で継続的に利用することとなった施設については、必要に応じて診断を行い、予防保全の観点に立った長寿命化計画を策定し、これに基づき計画的な修繕等を実施します。

## (2) 公共施設の適正な管理体制の構築

市が保有する公共施設の現状を把握し、情報を共有するために平成25年度に施設白書を作成しました。

今後、こうした情報は公共施設再配置計画の進捗管理や個別施設計画を策定する上で必要となり、常に更新していかなければならないため、新地方公会計の導入にあわせて整備する固定資産台帳と連携し、効率的に情報を管理します。

また、公共施設再配置計画の推進、進捗を管理する組織を設置し、この組織に公共施設を統括管理する役割を担わせ、施設の整備から、維持管理、修繕、廃止、解体、売却までの総合的なマネジメントを推進します。

## 3. 執行体制の最適化の推進

### (1) 組織力の向上

合併から10年が経過し、「合併後のまちづくり」から「自立したまちづくり」への重要な転換期を迎えています。今後、ますます多様化、高度化する行政需要に的確かつ機動的に対応するために、適正な職員配置に留意するとともに、簡素で効率的な組織・執行体制の確立に取り組めます。

#### ① 簡素で効率的な組織体制

今後、人口減少と超高齢社会が進行する中で、限られた経営資源を活用して、まちづくり総合計画に掲げる施策等の着実な実現を図るために簡素で効率的な組織体制とします。

また、新たな需要や課題に対して的確に対応し、迅速な意思決定が図られる組織の構築に取り組めます。

#### ② 職員配置の適正化

合併以降、重複する内部管理事務の解消などを中心に、組織体制の見直しを行ってきた結果、周南市誕生の平成15年4月時点での職員数1,720人が、26年4月時点では1,383人となっています。

今後の職員配置については、行政評価システム等を通じた業務の継続的な見直しの中で、さらなる適正化の取り組みを進めます。



また、平成26年度からの再任用職員の増加を踏まえ、職員が培ってきた能力を積極的に活用できる人事管理を推進します。

## (2) 職員力の向上

限られた職員で効果的な行政運営を進めるために、優秀な人材の確保と育成に努め、職員一人ひとりが主体的、創造的に業務に当たることができるよう研修等を通じ資質の向上を図るとともに、男女を問わずその能力が十分に発揮できるような職場環境の醸成に取組み、行政サービスの向上につなげます。

### ① 多様な人材の確保

市が求める有為な人材を確保するために、人物本位の採用を強化するとともに、社会経済情勢の変化や新たな行政需要に的確に対応するために、任期付採用や専門的知識、経験を持つ社会人採用など多様な採用制度の導入をさらに推進します。

### ② 職員の資質向上

職員には、組織を通じて、公共の福祉、住民の福祉の実現に向け、施策を着実に遂行し、成果を生み出すことが求められます。

行政の多様化・高度化に対応していくため、組織ニーズの高い専門職員の育成を図る観点から、各業務における専門研修を充実するとともに、今後さらに重要性を増す市民との連携促進や、地域課題等の解決に向け、幅広く対応するために必要な政策形成能力の向上に努めます。

また、職員のモチベーション向上を図るために、人材育成にも配慮した新たな人事評価制度の構築を図ります。

### ③ ワーク・ライフ・バランスの推進

職員が職務遂行にあたりその能力を十分に発揮するためには、仕事と生活の調和を実現することが重要になります。

職員一人ひとりが心身の健康を維持し、やりがいや充実感を感じながら働き、仕事上の責任を果たすとともに、例えば、家庭での子育てや介護、または、地域活動へ積極的に参加する時間が確保できるような職場環境づくりに取組みます。

### ④ 女性職員の活躍の場の充実

女性職員が個人としての能力を十分に発揮し、様々な業務分野で活躍できるよう職場環境の整備と併せ、出産や育児など各ライフステージにおける支援制度の充実に引き続き取組むとともに、管理職への積極的な登用に努めます。

## 4. 効率的な事務事業の推進

### (1) 事務事業の見直し

限られた経営資源の中で、多様な行政課題を解決していくためには、資源の適切な配分を行い、最大の成果をあげる必要があります。

そのため、事務事業の継続的な点検・評価を行い、改善につなげる行政評価システムを適切に運用し、行政サービスの向上や効率的な業務の実現につなげます。

#### ① 行政評価システムの充実

周南市では、計画・実施・評価・改善のマネジメントプロセスを通して、限られた行政資源の適正配分と市民満足度の視点に立った行政運営を行うことを目的として行政評価に取り組んでいます。

また、行政評価結果を反映した重点事業の推進や、これに伴う予算配分を効率的かつ効果的に行う全庁的なマネジメントシステムを運用しています。

今後も、第2次まちづくり総合計画に掲げる施策実現のため、各事務事業に適切な目標を設定し、その達成度を管理するとともに、行政評価結果を事務事業の改善や、事業の「選択と集中」につなげる工夫を図るなど、行政評価の充実による行財政改革の推進に取り組めます。

#### ② 効率的、効果的な行政サービスの提供

サービス提供コストの削減と、利用者の満足度の向上を同時に図るために、現在、実施している行政評価を通じた事務事業の改善を引き続き推進します。

特に、今後予定している新庁舎の建設に合わせて、ワンストップサービスの提供など業務の見直しを進めます。

また、社会保障・税番号制度（マイナンバー制度）の実施にあたっては、行政手続きへのICTの活用を積極的に推進し、行政サービスの質を高めます。

#### ③ 改善に向けた業務見直しの推進

市役所の内部事務については、政策形成とその実現に極力経営資源を集中させるために、業務の棚卸により、手順の見直し、マニュアルの策定や改訂を進めるとともに、業務のアウトソーシングやICTの活用により、業務量の削減を図り、事務の効率化・省力化に取り組めます。

特に、ペーパーレス化と合わせて、省スペース化を含めた公文書の効率的な管理に引き続き取り組むとともに、システム改修経費など内部事務経費の節減や災害発生時の業務継続に寄与する自治体クラウドの導入を推進します。

## 5. 市民との共創共生の推進

### (1) 市政への市民参画の推進

少子高齢・人口減少社会、複雑・多様化する市民ニーズ等に対応するために、市民の市政への参画をさらに推進します。

#### ① 情報発信力、情報収集力の強化と説明責任

市政に対する定期的な市民意識調査の実施により市民ニーズを把握することで、必要な施策等の早期実施につなげます。

また、市政に関する方針や各施策等の考え方・効果等についての的確で分かりやすい情報を多様な情報発信媒体を通じてタイムリーに提供することにより、市政に対する市民の理解を深め、市民満足度の向上に努めるとともに、透明で開かれた市政の実現を図ります。

#### ② 市民参画の推進

未来に向けて、豊かで暮らしやすいまちをつくるには、市民一人ひとりが市政に関心を持ち、市民と行政が力を合わせてまちづくりを進めていくことが何より大切です。

このため、市の機関が行う施策の企画立案から実施に至るまで、市民が主体的に参画するために必要な基本的事項を定めた市民参画条例に基づき、市民の多様な意見やアイデア等をいただきながら、ともに考え、ともに進める共創のまちづくりの実現を図ります。

### (2) 公共サービスの多様な担い手との連携推進

共創のまちづくりの担い手として期待される市民、NPO、ボランティア団体等との連携を進め、公共サービスの維持、向上を図ります。

#### ① 市民活動の促進

共創によるまちづくりは、地域に根差して課題解決に取り組む地域の諸団体や、社会的な課題の解決に取り組むテーマ型の市民活動団体などが基盤となっています。

都市部における近年の近隣関係の希薄化や、中山間地域の人口減少や高齢化の進行などの地域的、かつ社会的な課題の解決に対しても、こうした各種団体等の活動は不可欠です。

そうした状況の下、市民と行政がともにまちづくりを進めていくにあたっては、自助・共助・公助によるまちづくりを基本とし、市民生活に身近な課題については、

市民活動団体等による自主的・主体的な活動を支援し、市民活動の活性化を促進するとともに、持続可能な地域コミュニティの形成に向けて、地域住民が主体となった地域づくり活動が活発に展開されるように、その活動環境の整備を行います。

## ② 民間活力の活用

市が提供している行政サービスについて、民間が有するノウハウを導入することで、サービス水準を維持し、または向上が図られ、コストの削減が期待できる場合には、業務委託をはじめとする多様な公民連携によるサービスの提供を推進します。

事業アイデア募集制度やPFI導入の検討、指定管理者制度のさらなる充実に取り組むなど、最適な提供主体による最も効率的で質の高い行政サービスの提供を図ります。

## 第4章 実効ある改革に向けて

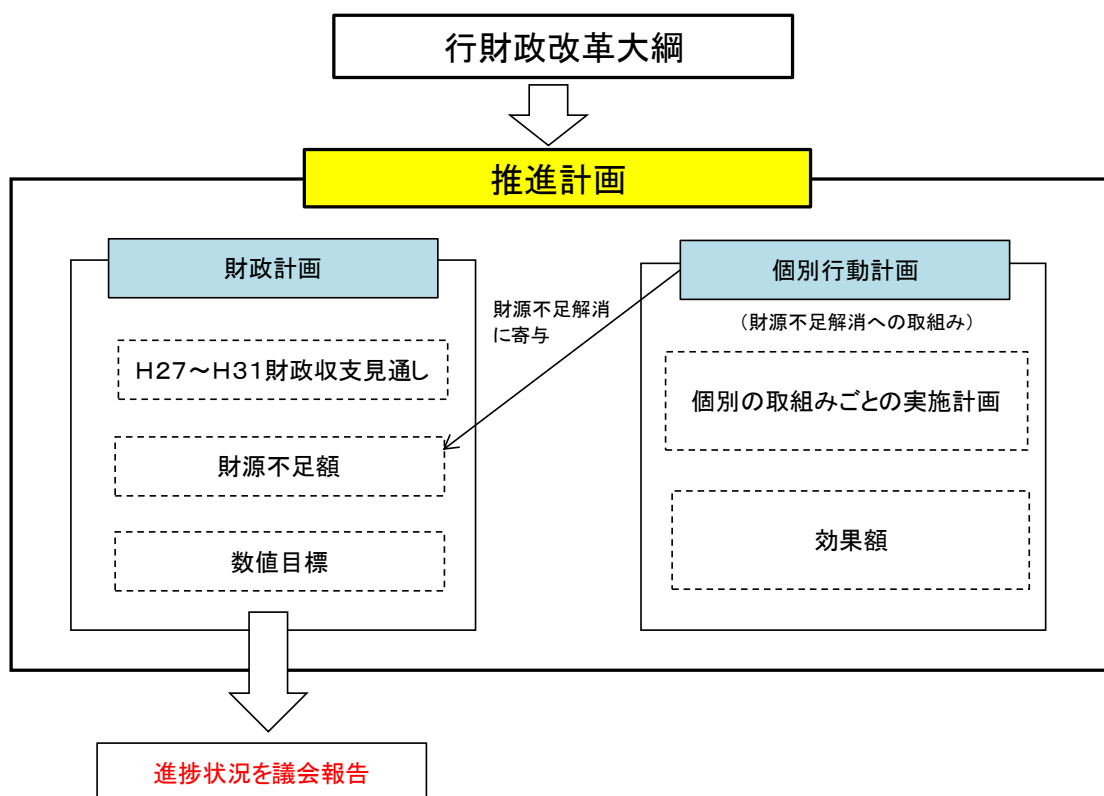
### 1. 推進計画の策定

本大綱の目標の実現に向けて、改革の具体的な目標や取組み内容を示す「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明らかにしていきます。

「推進計画」は、「財政計画」と「個別行動計画」で構成し、「財政計画」は、今後5年間の財政収支見通しや現状での財源不足額を示すとともに、この財源不足の解消を通じて達成される数値目標となる財政指標を設定します。

一方、「個別行動計画」は、大綱の施策を具体的に推進するための個別の取組みごとの実施計画で、「財政計画」で明らかとなった財源不足の解消や行政サービスの向上等の方策を示すこととなります。

なお、刻々と変化する状況に応じた最適な手法により行財政改革を進めるため、新たな項目の追加や実施内容の見直しも行いながら、スピーディーで効果的な改革を進めます。



## 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みは、各事業を所管する担当課が中心となって進め、推進計画の進行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

本大綱の取組み状況について、市民にわかりやすく情報公開して、行財政運営の透明性を確保するため、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】

