

《発展・持続可能なまちづくりに向けて》

第3次安曇野市行政改革大綱策定について

答 申 書

平成26年12月

安曇野市行政改革推進委員会

目 次

1	はじめに・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・	2
2	行財政改革大綱の必要性・・・・・・・・・・・・・・・・	2
3	第3次安曇野市行財政改革大綱策定に向けて・・・・・・・・	3
	(1)視点1・・・まちづくり「戦略的な公共経営」	
	(2)視点2・・・コミュニティ「協働による地域づくり」	
	(3)視点3・・・内部改革「行政資源の効果的・効率的な運用」	
	(4)視点4・・・行財政改革の推進	
4	おわりに・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・	6
〈補足事項〉		
1	行政改革推進委員会における検討経過	
2	安曇野市行政改革推進委員・・・・・・・・・・・・・・・・	7

資料編（別冊）

- 1 第2次安曇野市行財政改革大綱の検証から
- 2 今後の行財政改革推進のための戦略

1 はじめに

平成 17 年 10 月合併によって誕生した安曇野市は、地方分権社会など急激に変化する社会経済情勢や行政内部において検討・調整を要する事項への対応が必要であることから、「行政自らが行財政運営全般にわたって検証を行い、最小の経費で最大の効果を上げることができる行政運営システムの確立」及び「社会経済情勢の変化に対応した簡素で効率的な行政システムの確立」を基本理念とし、平成 18 年を初年度とする「第 1 次安曇野市行財政改革大綱（以下「第 1 次大綱」という。）」（平成 18 年 11 月～平成 22 年 3 月）を策定し、職員の定員適正化、指定管理者制度の導入及び補助金の適正な見直しなどにより一定の成果をあげてきました。

現在の「第 2 次安曇野市行財政改革大綱（以下「第 2 次大綱」という。）」（平成 22 年 4 月～平成 27 年 3 月）では、「市民の視点に立ち、行政経営の向上を目指す」を改革の基本理念とし取組が進められています。第 1 次大綱では、簡素で効率的かつ効果的な行政運営を図るため行政コストの削減を主たる目的としてきましたが、第 2 次大綱では、縮小が見込まれる行政資源を駆使して、いかに質の高い行政サービスを維持し、市民満足度を高めていくかを重視しながら、市民との協働体制の推進、新本庁舎建設を見据えた組織の総合的見直し、業務の効率化等について、28 の実施計画を定め取組が進められていますが、平成 26 年度末をもって計画期間が終了します。

2 行財政改革大綱の必要性

安曇野市を取り巻く社会・経済環境は大きく変化しています。もっとも大きな変化の一つとして、人口減少社会の到来があげられます。合併後、微増であった人口（住民基本台帳）が、平成 21 年頃から徐々に減少に転じ、本年 11 月時点においては、合併時の人口より 113 人少ない状況にあります。

また、高齢化率についても合併時点が 22.2%であったものが、昨年は 28.2%となり超高齢化社会が顕著になっています。今後も超少子高齢型人口減少社会は、益々進行するものと推測されるため、来年の国勢調査の結果を注視する必要があります。

経済情勢については、内閣府が 9 月に発表した月例経済報告では、「景気は、このところ一部に弱さも見られるが、緩やかに回復基調が続いている。」としているものの、回復基調が実感できない状況にあり、不況の長期化による税収の落ち込みや消費税増税の先送り等先行きは依然として不透明であります。

また、普通交付税については、合併後旧市町村ごとに算定（合併算定替）した交付税の合計額が配分されてきましたが、今後は一つの自治体として計算（一本算定）されることにより、平成 28 年度から段階的に減額されることから、厳しい財政運営が予想されます。

このように市を取り巻く環境が、従来にも増して厳しさを増すことは必定と考えます。加えて、安曇野市は 5 町村の対等合併から 10 年目、待望の新本庁舎の完成という大きな節目を迎え、自立した地方自治体として、より発展し持続していくために現状の課題を的確に捉え、将来を予測し、より一層簡素で効率的な行財政運営を行うことは勿論、30 年先・50 年先にも安曇野市として存続し「安曇野市らしさ」を創造し、総合力を高めていくことが重要であります。以上のような点を勘案すると継続的に行財政改革を推進していくことは、必須なことといえます。

3 第3次安曇野市行財政改革大綱策定に向けて

少子高齢化・人口減少時代など、市を取り巻く現況や第2次大綱の取組結果の検証を行う中で、「発展・持続可能なまちづくりに向けて」を、第3次大綱の大きな目標とし、次の4つの視点について提言します。

なお、本委員会において具体的に出された提案・戦略については、資料編（別冊）としてまとめました。

(1) 視点1・・・まちづくり「戦略的な公共経営」

人口減少や景気の低迷等により税収が落ち込む一方で、産業誘致を図ることが一層難しくなっていることから、自治体としていかに税収を増やしていくか、自治体間（PR）競争が始まっていると言われます。このような状況下において、将来ビジョンを明確にし、周辺自治体との連携を図りながら、安曇野市として比較優位な特色を生かしたまちづくりを進め、持続可能な活力ある発展を目指していく必要があります。

ア 総合計画のマネジメント

第1次総合計画後期基本計画の確実な達成のために、行政資源や資産・リスクを定期的に検証するとともに管理していく必要があります。

財政規模が縮小する中で事業実施は、「あれもこれも」から「あれかこれか」になり、更に「これをやる」という時代に入っています。これらの選択にあたっては、これまでの事業を評価し、積極的にアウトソーシングを実施し民間活力を活用していくとともに、効果が上がらない事業、市が実施する必要のない事業については、中止（スクラップ）という決断も必要であります。

また、実施していく事業についても優先順位を定めながら、行っていく必要があります。

イ 人口減少抑制策と自主財源の確保

2040年には全国の半数の自治体が消滅するとの推計（出典：増田寛成編著「地方消滅」）も出される今日、人口減少抑制策の検討が急務であります。

人口減少抑制策を検討するうえでは、出生率を上げるための具体的かつ実効性ある施策を実施し「住み続けたい」「住んでみたい」まちづくりを進める必要があります。その一環として、安曇野の豊かな自然環境を守りつつも、現状にあった土地利用が図られるよう制度の見直しを行うとともに、企業育成・誘致を進め自主財源の確保を目指していく必要があります。

(2) 視点2・・・コミュニティ「協働による地域づくり」

今後一層厳しさが増すことが予想される行政運営において、何もかも行政が担っていくことは困難な時代に入っており、行政運営を的確に進めるためには、市民（NPO等含む）との協働が欠かせません。

協働体制の構築については、まず、行政の本来の役割は何であるのかを明確にする必要があります。そのうえで、市民に担って（負担）いただく事項について、行政

と市民が一緒になって検討し実践することにより、必然的に協働に繋がっていくものと思われまます。

ア 「区」の充実

協働のまちづくりの一番の基盤となる「区」について、そのあり方・未加入者への加入促進等について、区と共に市も市民も積極的に関わりを持ちながら対応にあたっていく必要があります。

イ 「自治基本条例」の制定

地域課題への対応やまちづくりを誰がどんな役割を担い、どのような方法で決めていくか等、基本的なルールとなる「自治基本条例」の制定が必要であります。

(3) 視点3・・・内部改革「行政資源の効果的・効率的な運用」

地方自治法では、「地方公共団体は、最少の経費で最大の効果を挙げるようにしなければならない。」と謳われており、市が行政活動を行うために、投資する資源「ヒト・モノ・カネ・情報」を効果的かつ効率的に活用していく必要があります。

ア 職員の育成

行政を運営していくうえで最も重要になってくるのが、「ヒト」つまり職員であります。行財政改革に関するアンケートで見られるように、行財政改革に対する関心が薄い職員が多いと言えます。

本庁機能が集約され、職員間の意思疎通や協力体制などの環境が整うことから、職員同士の信頼関係を構築し、意欲的に仕事に取り組める組織づくりを行いながら、職員一人ひとりが積極的に行財政改革に取り組む必要があります。

そのためには、形式的な職員研修だけではなく、職員力・人間力を高めるなど、視点を変えた効果的な研修制度が必要であり、職員の資質向上を図る必要があります。

イ 公共施設の再配置

事務事業については、合併協議の段階で、或いは合併後の行財政改革の取組みの中で、見直しが進められてきましたが、市が保有する施設の配置については、現在まで見直しがなされていません。

本委員会では、昨年「行財政改革の視点からの公共施設経営のあり方について」提言を行いました。人口10万人都市にふさわしい公共施設経営が構築されるよう、行政と市民が互いに知恵を出し合い、市民との対話により「公共施設再配置計画」を早期に策定し、利用率が低い施設や不要な施設については、用途変更或いは廃止について、積極的に英断をもって進める必要があります。

更に、公共施設用地の借地については、公共施設の安定的存置及び賃借料を永続的に負担していくことによる財政負担等の観点から、その解消に向けた努力を行っていく必要があります。

また、受益と負担についても検証を行う必要があります。公共施設の維持管理については、税金が投入されており、利用する人と利用しない人の負担のあり方について、公平性の確保等の観点から検討を行うことは必須であります。

ウ 健全財政の維持

平成32年までの財政計画が策定されていますが、消費税の増税は先延ばしが予定されるなど、将来の財政計画に大きな影響を及ぼす事項が多くあります。合併による緩和措置が終了することにより、交付税が極端に減額となっても持続可能な行政運営が行えるように、「入り」の確保に努め、「出」については優先順位により必要な事業を選択し集中的に行っていく必要があります。

また、それぞれの指標に目標値を持ちながら、健全な財政運営に努めるとともに、国等の動向を注視しながら持続可能な財政基盤の維持強化を図っていく必要があります。

エ 情報の適正管理とIT改革

行政運営を行っていくうえで「情報管理」は行政運営上大きな課題であり重要になってきます。

市が管理する情報は、個人情報のように外から守る情報と、外に発信していく情報に分かれます。守る情報については、常にセキュリティ等の強化とともに定期的な職員教育を行い情報の保護に努める必要があります。

発信する情報については、積極的に活用し安曇野市を外にPRしていく必要があります。その情報は常に新鮮で的確な情報であることが求められることから、その一元的な管理体制が必要であります。

また、効率的な行政運営を行っていくうえにおいて、積極的にIT技術を利用することが必要となります。

(4) 視点4・・・行財政改革の推進

行財政改革は、一部署において取組んでも成果は上がりません。それぞれの業務ごとに公共経営の意識を持ち、目標値の設定を行ったうえで業務に取組み、定期的にPDCAサイクルによる進捗管理を行っていく必要があります。

また、職員は市が置かれている状況を認識するとともに、発展・持続可能なまちづくりに向けて、一人ひとりが常に問題意識を持ちながら、行財政改革に気概と意欲を持って取組んでいく必要があります。

4 おわりに

安曇野市は、合併により誕生して以来直ちに行財政改革に着手し第1次大綱、第2次大綱と着実に成果を上げてきました。しかしながら、その内容は対等合併に伴う事務事業の平準化、整合性や余裕が生じてくる職員の削減及び組織の一本化、簡素化等行政コストの削減を主体とした当然性、必然性の強いものと理解されます。そして、対等合併による「負」の部分（引き継がれた多数の同種の公共施設の維持管理、一律でない職員の資質、能力の向上など）の改革は十分とはいえません。

このような中で社会経済情勢は刻々と変化し、特に人口問題は、合併時の予想を遥かに上回る速度で人口減少社会を迎え、超高齢化社会の進行と相まって、これ等に対応する新たな行政課題が生じてきています。

こうした状況を踏まえ30年先、50年先を見据えた「発展・持続可能なまちづくり」を進めていくと同時に、地域主権の進展に伴う都市間競争を生き抜いていく為に行財政基盤を強化するとともに、市民と行政が良きパートナーとして協働で行政運営を担い、質の高い市政を実現していくことが欠かせません。

その為の第3次行財政改革は避けて通れない必須のものといえ、その大綱を定めるにあたり、14名の委員が英知を結集して白熱した論議を展開し、今回の答申に至ったものであります。

「改革」とは辞典（広辞苑）によると「改めかえること」と定義されており、この実施にあたっては、痛みを伴うこともあるかと思いますが、理事者の強い改革の理念と実行力及び職員の熱意ある取り組みが求められています。

一方、市民もいたずらに批判や非難することはできるだけ慎み、「輝け 安曇野」を掲げて合併した安曇野市の将来を見据えて行う改革に対して、市と市民が一体となって取り組んでいくことを切に願ってやまないものであります。

<補足事項>

1 行政改革推進委員会における検討経過

日 時	項 目
平成 26 年 8 月 27 日	○市長から会長に「第 3 次安曇野市行財政改革大綱の策定」について諮問 ○第 2 次安曇野市行財政改革大綱・実施計画の取組経過等の検証 ○第 3 次安曇野市行財政改革大綱策定について検討
平成 26 年 9 月 24 日	○第 2 次安曇野市行財政改革大綱の検証について検討 ○第 3 次安曇野市行財政改革大綱の方向性について検討
平成 26 年 10 月 14 日	○第 3 次安曇野市行財政改革大綱の方向性について検討 ・答申全体構成（案） ・第 2 次安曇野市行財政改革大綱の検証のまとめ ・第 3 次安曇野市行財政改革大綱の方向性と戦略
平成 26 年 11 月 7 日	○第 3 次安曇野市行政改革大綱策定について答申（案）検討
平成 26 年 12 月 5 日	○第 3 次安曇野市行政改革大綱策定について答申（案）検討

2 安曇野市行政改革推進委員 (五十音順)

役 職	氏 名
	青 木 武 良
	市 川 孝 子
副 会 長	伊 藤 勝
	高 橋 互
	中 山 幹 英
	那 須 孝
	藤 原 廣 徳
	降 旗 幸 子
会 長	降 旗 富 雄
	保 尊 利 生
	丸 山 庄 一
	丸 山 恭 弘
	望 月 大南夫
	山 崎 敏 夫

任期：平成 26 年 8 月 1 日から平成 28 年 7 月 31 日まで