

第4次安曇野市行政改革大綱策定について
答 申 書

令和元年8月

安曇野市行政改革推進委員会

目 次

1	はじめに	1
2	行財政改革大綱の必要性	2
3	第4次安曇野市行財政改革大綱策定に向けて	3

基本方針①

ICTや民間活力を活用し、
民意に配した、合理的かつ質の高い行政経営の実現

基本方針②

みんなが行動し、互いに支え合い、助け合い、
補い合う協働のまちづくりの推進

基本方針③

経営視点に立ち、市民のニーズに的確に対応できる
行政サービスの提供

4	おわりに	6
	〈補足事項〉	7
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（五十音順）	

1 はじめに

行財政改革は、尽きることのない行政課題として、合併以前の旧5町村の時代においてもそれぞれに取り組んできました。

そして、平成17年10月1日の合併を究極の行財政改革の機会と捉え、行政サービスを構成する事務事業の統合や見直し、行政サービスを提供する組織のスリム化や職員数の適正化を進めてきました。

しかし、人口減少と少子高齢化の急激な進展により、基礎自治体としての本市を取り巻く社会環境も大きく変化する中、合併時に見直しが図られなかった多くの公共施設の整理や老朽化したインフラ資産の維持管理、多様化する市民ニーズや複雑化する地域課題への対応が求められています。

このような厳しい状況を踏まえ、「安曇野市総合計画」に掲げる施策を行財政改革の面から補完するため、平成18年11月に「効率的な行政システムの確立」を基本理念に掲げた第1次行財政改革大綱（計画期間：平成18年11月～平成22年3月）を策定しました。そして、平成22年4月には「市民視点に立った行政経営の向上」を基本理念に掲げた第2次行財政改革大綱（計画期間：平成22年4月～平成27年3月）を策定し、現在は「発展・持続可能な街づくりに向けて」を基本理念とする第3次行財政改革大綱（計画期間：平成27年4月～令和2年3月）に沿って、行財政改革に取り組んでいます。

これまでの取り組みでは、「市民との協働」「健全財政の確立・維持」「公共施設の効果的利用・再配置」といった重点項目を掲げ、アクションプランとしての個別の実施計画を着実に遂行することで一定の成果を上げています。また、第3次行財政改革からは、時代に即した取り組みとして「総合計画のマネジメント」「情報の適正管理とIT改革」を重点項目に加えています。

しかし、「第三セクターの整理、統合」「市民主体のまちづくりの推進」といった具体的な施策は、解決までには至っていないのが現状です。

これらの解決すべき課題に加え、変化する社会情勢の中で多様化する市民ニーズと複雑化する地域課題に即応していくため、市民と行政の協働のさらなる強化に努めながら、行政サービスの質、生産性、市民満足度の向上を目指す必要があります。

また、事業推進にあたっては、取り組みの進捗状況を市民が一目で分かるように客観的な成果を表すアウトカム指標^{※1}でKPI（重要業績評価指標）^{※2}を設定し、進捗状況を定量的に測定していくとともに、PDCAサイクルを意識しながら回すことが重要です。

※1 アウトカム指標

事業を実施することによって直接発生した成果物・事業量を表す指標であるアウトプットに対して、発生する効果や成果を表す指標のこと。

※2 KPI（重要業績評価指標）

キイ・パフォーマンス・インディケ이터（Key Performance Indicator）の略。進捗状況を定量的に評価するために設定する指標のこと。

○各年次の取組

計画	期間	基本理念	基本方針	重点項目
第1次	H18 ～ H22	○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を確立します。 ○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を確立します。	I. 市民と協働し、市民に信頼される市政の実現 II. 市民志向の質の高いサービスを提供する市政の実現 III. スリムで時代の変化に柔軟な行財政の実現	1. 市民との協働による市政の推進 2. 健全な財政基盤の確立 3. 職員管理・給与の適正化 4. 業務の効率化 5. スリムで柔軟な組織・人事体制の構築 6. 公共施設の効果的利用
第2次	H22 ～ H26	○市民の視点に立ち、行政経営の向上を目指す	I. 市民とともに進める行政経営の実現 II. 簡素で効率的な行政経営の実現 III. 市民満足度の高い行政サービスの実現	1. 市民との協働体制推進 2. 本庁機能と総合支所機能の見直しと組織体制の確立 3. 業務の効率化 4. 公的施設の効果的利用 5. 健全な財政基盤の確立
第3次	H27 ～ R1	○発展・持続可能なまちづくりに向けて	I. 戦略的な公共経営の推進によるまちづくり II. 市民との協働のまちづくりの推進 III. 内部改革「行政資源の効果的・効率的な運用」	1. 総合計画のマネジメント 2. 情報の適正管理とIT改革 3. 人口減少抑制策と自主財源の確保 4. 「区」の充実 5. 「自治基本条例」の制定 6. 職員の育成 7. 健全財政の維持 8. 公共施設の再配置

2 行財政改革大綱の必要性

本市を取り巻く社会環境は、人口減少や少子高齢化による地域経済の縮小や生産年齢人口の減少に加え、合併算定替による普通地方交付税の減額により市の収入が縮減する見込みの一方で、右肩上がりの社会保障関係費や老朽化したインフラ資産の維持管理等に必要な支出の増加が見込まれることから、財政状況はますます厳しくなると予想されます。

また、市民ニーズの多様化は、行政の役割をより高度化させるとともに、複雑化する地域課題に対して、行政だけではきめ細やかに対応をすることが困難になってきています。加えて職員自身にも時代の流れを読み、課題解決のために必要な施策を立案する能力が一層求められています。

こうした状況を織り込み、自助・共助を基本とした上で質の高い行政サービスを提供し、魅力ある基礎自治体として本市が持続していくには、健全財政の堅持、市民に寄り添った行政活動の更なる探求と実践、そして、不退転の決意をもって行財政改革に取り組むことが必要となります。

3 第4次安曇野市行財政改革大綱策定に向けて

第4次行財政改革では、市を取り巻く環境や第3次行財政改革で取り組んできた項目について、委員会で検証を重ねた結果、職員の資質向上と組織の見直しにより戦略的な行政経営を図り、行財政基盤の強化と市民満足度の向上を目指すことを目標と定め、目標達成に向けて、3つの基本方針と関連する重点的な取組みを提言します。

○基本方針①

ICTや民間活力を活用し、民意に配した、合理的かつ質の高い行政経営の実現

ア 情報通信技術（ICT）の利活用の推進

第1次安曇野市情報化基本方針に則り、飛躍的に進歩している情報通信技術を活用し、国税のe-Taxに代表されるような行政手続きの電子化を推進するとともに、手続きや操作の簡略化を図り市民の利便性の向上に取り組んでください。

また、インターネットを利用したテレビ会議システムなどの導入を積極的に検討し、事務の効率化に取り組むとともに情報セキュリティのより一層の強化、向上に努めてください。

イ 事務事業の見直し

市民目線で事業効果等を検証し、市民が求める事務事業の「選択」とその事務事業への「集中的な投資」といった視点から見直しを進め、効果が見込めない事務事業については、見直しもしくは縮減・廃止といった方向も積極的に検討し、例え定型的な業務であってもBPR^{※3}を意識し、見直しを進めてください。

また、「働き方改革」を推進するためにも、労働生産性を向上させ、長時間労働の抑制を進めてください。

ウ 民間活力の活用

質の高い公共サービスの提供と経費の節減を図るには、行政と民間が連携して公共サービスの提供を行うPPP^{※4}の導入といった、新たな取組みを積極的に検討してください。

また、自主財源の向上には、市内への企業や店舗の進出が大きな役割を果たします。そのためには関連部署の横の連携が重要なので、さらに一歩踏み込んだ対応に取り組んでください。

※3 BPR

ビジネス・プロセス・リエンジニアリング（Business Process Re-engineering）の略。
既存の業務の過程（プロセス）を根本的から見直し、無駄や不合理を省き、業務の最適化を図る手法。業務改革のこと。

※4 PPP

パブリック・プライベート・パートナーシップ（Public Private Partnership）の略。
公共サービスの提供に行政と民間が協力して行う枠組み、「官民連携」とも呼ばれる。
民間の資本やノウハウを活用し、効率化や公共サービスの向上を目指すものとされている。
代表的なものにPFI、アウトソーシング、指定管理者制度等がある。

エ 公共施設、道路及び橋梁のマネジメント

将来にわたり公共施設や上下水道管、道路、橋梁といったインフラ資産を維持管理していくには多額の費用を必要とすることから、公共施設については、公共施設再配置計画を確実に履行することで総量の圧縮を図ってください。

また、インフラ資産については長寿命化計画を推進することで、市民生活の安全・安心を確保してください。

オ 健全財政の堅持

地方公共団体の財政の健全化を示す指標である「健全化判断比率」^{※5}では、本市は全ての指標において健全化を示す範囲内にあります。しかし、県内19市で比較すると、本市以上に指標値が良好な市が多くあることから、財政健全化に向けた取組をさらに強化してください。

また、財政計画では令和2年度以降、「普通建設事業費」^{※6}を減額することで支出を抑制していることから、今以上に健全な財政運営を堅持するため、当初の設置目的を達成し不用となった施設の土地・建物の売却や、公共施設再配置10年計画案に沿った施設の統廃合を積極的に進めてください。

さらに、施設等の利用に際しては受益者負担の原則に基づき、公平性の確保と行政コストへの市民理解を深めるため、丁寧でわかりやすい説明を心掛け、これからの財政を市民と一緒に考えてください。

※5 健全化判断比率

自治体財政の健全化を示す「実質赤字比率」「連結実質赤字比率」「実質公債費比率」「将来負担比率」の4指標のこと。

中でも、実質公債費比率は、自治体の年間の収入に対し、借金返済額が占める割合を示す数値で、借金を返し始める(償還を開始する)時期で大きく変化するため、過去3年間の平均を比較する。

※6 普通建設事業費

道路、橋、学校、庁舎など、公共施設や公用施設の新增設の建設事業に必要とされる投資的な経費のこと。

○基本方針②

みんなが行動し、互いに支え合い、助け合い、補い合う協働のまちづくりの推進

ア 地域コミュニティの再構築

少子高齢化により、地域での後継者不足や核家族化が進展し、隣近所の関係が以前より希薄になってきていると感じています。災害等の緊急時だけでなく日常生活において、重要な近所同士の助け合いである「共助」の精神を維持するためにも、市民の地域コミュニティの果たす役割への理解と市民意識の啓発に取り組むとともに、区への加入や公民館活動に積極的に参加しやすい環境づくりに取り組んでください。

イ 多様な担い手との協働の推進

多様化する市民ニーズや複雑化する地域課題の全てを行政だけで解決することは困難な状況であり、それらの課題を解決するためには自治基本条例の実践が不可欠です。行政だけでなく、市民や区などの自治会、公民館、社会福祉協議会、NPO、民間事業者などそれぞれの特性を生かした連携強化に取り組んでください。

また、市民が市政運営へ参画するために、若者や女性など多様な人材を積極的に公募委員等へ登用するよう努めてください。

ウ 高齢者の生きがいくくり

元気な高齢者が増えてきていることから、高齢者が生きがいを持ち、その高い能力を積極的に生かして働くことができる場所作りを検討してください。

また、健康増進・介護予防を目的とする「アクティブシニアがんばろう事業」のように、高齢者が元気で暮らしながら健康長寿の延伸に結びつく取組みを強化してください。

エ 広報・広聴の充実

市政に対する市民の信頼、理解、参加を促すため、広報誌や市ホームページ、SNSなどの情報ツールを十分活用し、わかりやすく、タイムリーな情報を積極的かつ迅速に発信するとともに情報収集にも努めてください。

また、広報・ホームページを作成する際は、市民目線に立ち、わかりやすく丁寧な情報発信を心掛けてください。

オ 人口減少抑制の取組み

安曇野市人口ビジョンが示すとおり、本市でも人口減少が顕在化しています。

今後もこの状況は続くと思込まれることから、子どもたちが安心して成長できる環境づくりなど本市の特色ある取組みを積極的に市内外に発信してください。

また、若者や女性が働く場所の確保など、若い世代が住みやすいまちづくりがますます重要となるため、市が目指すコンパクトシティを推進する意味でも「拠点地域等住宅購入費助成事業」など現在進めている住宅に関する助成制度の拡充や若い世代が住宅を取得しやすいよう、土地区画整理事業による宅地開発の検討にも取り組んでください。

○基本方針③

経営視点に立ち、市民のニーズに的確に対応できる行政サービスの提供

ア 職員の能力向上

市職員は住民全体の奉仕者として信頼されるためにも、安曇野市人材基本方針に掲げた職員像を目指し、政策の企画立案力やコミュニケーション力、業務改善力などの研鑽に励み、職員一人ひとりの能力の向上に努めてください。

また、一方で多様化する市民ニーズに応えるには、専門的な知識を備えた職員の育成も必要なことから、複線型昇任制度の創設に取り組んでください。

イ 職員の意識改革

市職員は全体の奉仕者として、市民に向き合い市民の信頼に応える行政運営が大事ですが、常にコストを意識する経営的視点も併せ持って業務を遂行してください。

また、職員一人ひとりがP D C Aサイクル【計画(Plan)、実施(Do)、検証(Check)、改善(Action)】を基本とする考え方をもって、日常の業務に取り組んでください。

そして、法令や倫理を遵守する組織としてのコンプライアンス体制を堅持してください。

ウ 地域活動への参加

多様化する市民ニーズや複雑化する地域課題を把握し的確に応えていくために、職員自身が環境変化を敏感に感じ取る必要があります。そうした意味において、地域や市民生活に根差した活動を行う消防団や地域行事等へ積極的に参加することは、地域や市民の要請を的確に把握する絶好の機会ですので、職員は率先して地域活動に参加するとともにリーダー的な役割を担うよう努めてください。

また、職員がそうした行動を実践できる風通しのよい職場環境づくりに取り組んでください。

4 おわりに

社会情勢の著しい変化や厳しい財政状況下においても、質の高い行政サービスを提供するためには、自主財源の確保と拡充、受益と負担の適正化を図りながら、行政の仕事と人、物の改革を着実かつスピード感をもって遂行することが重要となります。

行財政改革とは、自らの仕事を見つめ直し、現在だけではなく、未来の社会情勢を見据え、最も適した取組みに改めていくことであり、その為には、痛みを伴うこともあります。また、行政だけが一方的に行うものではなく、市民の理解と協力を得ながら協働して進めていく姿勢が必要です。

そして、市民誰もが生きがいを持ち、安心して暮らせる安曇野市を将来にわたって持続させていくには、本市の魅力的な地域資源を戦略的かつ有効に活用することで地域経済の発展を促すとともに、市民と行政が互いに補い合いながら、手を取り合うことが必要不可欠であります。

どうか、第4次行財政改革大綱の実現に向けて、市長を先頭に職員一人ひとりが行財政改革への意識を高め、市民と共に考え、行動する姿勢をもって取組まれることを期待します。

〈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 31 年 2 月 6 日	○諮問 ○第 3 次安曇野市行財政大綱・実施計画の取組み経過の検証 ○大綱策定に向けた行財政改革に関する意見交換
令和元年 5 月 28 日	○大綱策定に向けた行財政改革に関する意見交換
令和元年 7 月 1 日	○第 4 次行財政改革大綱の答申内容の検討
令和元年 8 月 7 日	○第 4 次行財政改革大綱の答申案の検討
令和元年 8 月 27 日	○答申

2 安曇野市行政改革推進委員（五十音順）

役 職	氏 名
	栗原 克史
	小岩井 清志
	高橋 亙
	中山 幹英
会 長	那須 孝
	藤森 康友
	降旗 幸子
	増田 早苗
副会長	丸山 恭弘
	宮崎 崇徳
	望月 大南夫
	安田 洋子

任期：平成 30 年 11 月 1 日から令和 2 年 10 月 31 日まで

第4次安曇野市行財政改革大綱の策定について 答申書〔資料編〕

第3次大綱の取組検証

本市では平成18年11月に『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を確立します』『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出来る行政運営システムを確立します』を基本理念に掲げた第1次大綱、平成22年4月に『市民の視点に立ち、行政経営の向上を目指す』を掲げた第2次大綱を策定し、現在は平成27年4月に『発展・持続可能なまちづくりに向けて』を掲げた第3次大綱に取り組んでいます。

第1次大綱では40の、第2次大綱では28の、第3次大綱では31の実施計画が策定され、それぞれ取組まれてきています。その変遷は別添のとおりです。

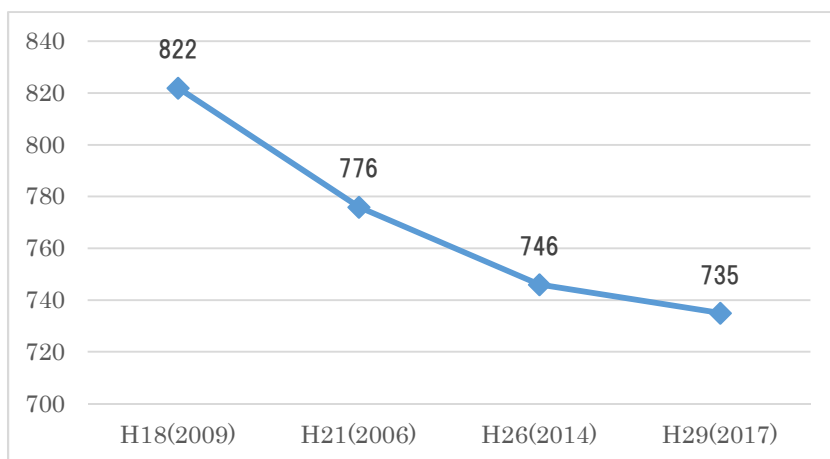
第3次大綱で取組まれている「①行政評価の活用」「④市ホームページの充実」「⑥アウトソーシングの推進」「⑫市民主体のまちづくりの推進」「⑮本庁・支所の窓口業務の見直し」「⑯適正な定員管理と組織の充実」「⑰人事評価制度の給与への反映」「⑳収税等収納率の向上」「㉑一般競争入札の拡大及び総合評価落札方式の試行実施」「㉒公共施設等の総合的な管理の推進」「㉔低・未利用財産の整理処分と有効活用」「㉕庁舎単位の環境保全計画の推進」については、第1次から継続して取組まれ一定の成果は確認できています。

また第2次から取組まれている「⑭実質公債費比率の健全化の堅持」「㉖将来負担比率の健全化の堅持」「㉗公共施設の土地賃貸契約基準の統一」や第3次から取組まれている「②地方版総合戦略の策定と実行」「③情報セキュリティ対策の強化」「⑦防災・減災対策の強化」「⑨地域包括ケア体制の構築」「⑩橋梁・公園施設長寿命化修繕計画の推進」「⑪市営住宅の適正管理」についても、同様に順当に進捗していると考えます。

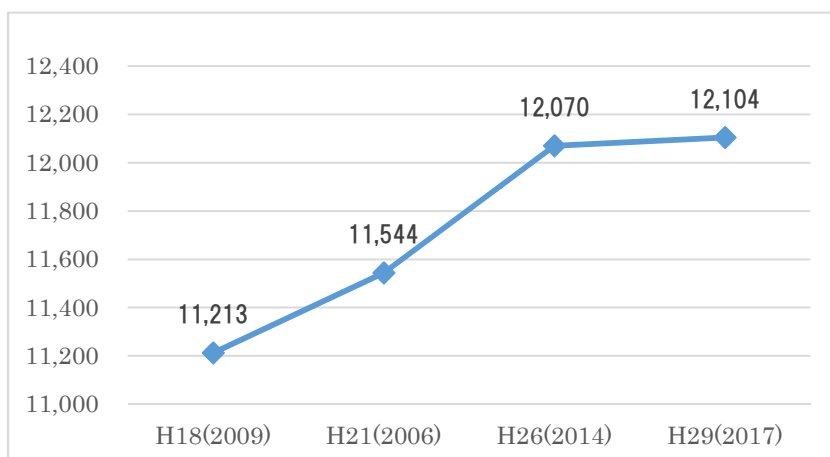
このほか第1次から取組んでいる「⑤第三セクターの整理、統合」「⑬協働のまちづくり推進行動計画に基づく市民活動センターの充実」「⑱人材育成基本方針の改訂及び人材育成に関する取組みの推進」「㉓電子入札の積極的な活用」や第2次から取組まれている「⑭消防分団の統廃合を含めた組織再編と出動範囲の見直し」、第3次から取組まれている「⑧安曇野市国民健康保険における療養給付費等の削減」については、関係者の同意や運用コストの問題など様々な事情により、目標が達成できていない状況にあります。

なお、職員数、地方税収入、実質公債比率の変遷を行財政改革が策定される平成18年度と第1次、第2次行財政改革終了年度と最新年度で比較すると以下のグラフのとおり、一定の効果が出ていると考えますが、実質公債比率の改善状況を見ると県内19市では比較劣位であるので、改善のスピードを上げるような取組も必要です。

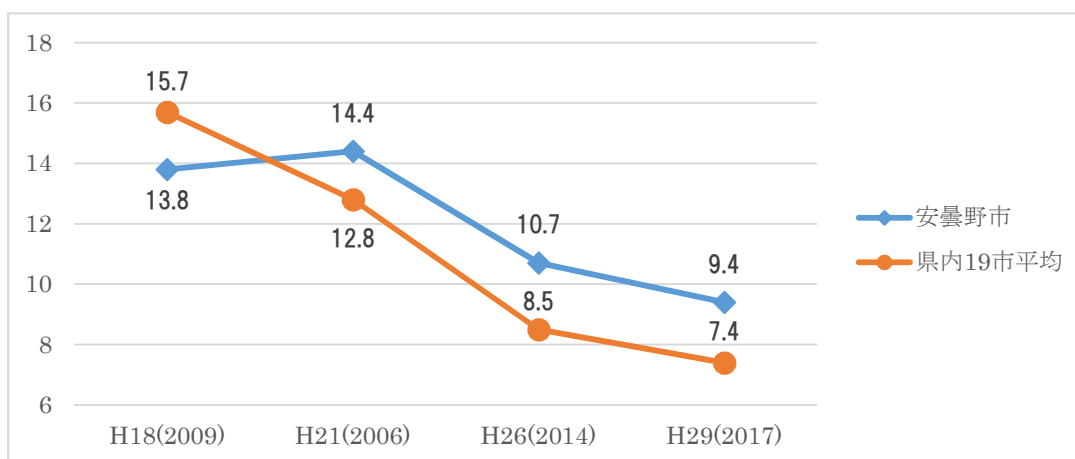
1. 職員数(単位：人)



2. 地方税収入(単位：百万円)



3. 実質公債比率



行財政改革を実現するには、明確な目標を設定するとともに、その効果を見極め、積極的に取組んでいく必要があります。

○安曇野市行財政改革大綱 実施計画の変遷



◎資料の見方

- 赤色の塗潰し: 第1次～第3次に継続している計画
- 青色の塗潰し: 第1次～第2次で終了している計画
- 黄色の塗潰し: 第2次～第3次に継続している計画
- 斜体: 終了している計画
- 太字: 新規の計画
- 下線: 前計画からの変更箇所
- (二重取消線): 削除された計画