

資料 1

未定稿

**静岡市行財政改革推進大綱素案**  
**（中間とりまとめ）**

**答 申 書**  
**（検討案）**

平成26年3月 日

静岡市行財政改革推進審議会

行財政改革は、時代を反映しながら将来を見据えて行財政の最適なあり方を求めて繰り返していく、絶え間ないプロセスであります。

本答申は、平成 25 年 7 月 9 日、市長より、平成 27 年度から平成 34 年までの行財政改革推進の指針となる「新たな行財政改革推進大綱(以下「新大綱」という。)(案)の策定」について諮問を受け、市当局よりこれまでの行財政改革への取組や課題、財政状況、財政見通し、第 3 次総合計画などの説明を受け、審議会委員の認識の共有化を図り、延べ 7 回の審議を重ね、ここに「新大綱」の中間素案としてまとめました。

本市の行財政改革は、平成 16 年 2 月に第 1 次にあたる「行財政改革推進大綱」そして、平成 22 年 3 月には、第 2 次にあたる現在実施中の同大綱(以下「現大綱」という。)を策定し、その実施計画に基づき、定員管理による人員削減、民間活力による施設運営の推進、事務事業の見直し・統廃合など、様々な行財政改革が行われてまいりました。

しかしながら、本市をとりまく環境は、人口減少、少子高齢化の進行や、これらによる地域活力低下の懸念、市税収入の伸び悩み、社会保障関連経費の増加等により、一層、厳しさを増しています。他方、市民が市政に寄せる期待は益々大きなものになっています。

今後の行財政改革では、増加する市債残高や見込まれる財源不足に対処し、同時に、策定される第 3 次総合計画の実現を支えるための取組が必要です。それには、選択と集中による資源の有効活用を徹底し、行政コストの縮減を図ることはもとより、民間の経営手法を取り入れ、市民、企業、NPO 等との協働・連携を強化し、市民満足度の高い行政サービスへと質的向上を図り、地方自治体の責務である「住民福祉の向上」に努める必要があります。

これらを踏まえ、当審議会では「新大綱」策定にあたり、「現大綱」も継承しつつ、「市民協働・官民連携」、「行政運営の質的向上」、「持続可能な財政運営」の 3 つの視点から、そのあり方について審議を行いました。その結果、答申内容は概ね審議会の総意として合意に達したものとなっております。とは言え、全ての委員の意見を織り込んだものではありませんので、個別意見については参考資料をご参照いただければ幸いです。

今後、当審議会において最終答申に向けての審議を進めるにあたり、答申が市民のための一層の改革に繋がるよう、この中間とりまとめについて周知し、多くのご意見をいただけますよう望むところであります。

平成 26 年 3 月  
静岡市行財政改革推進審議会  
会長 曾根正弘

	ページ
<b>【第1章】新行財政改革推進大綱策定の背景</b>	… 3
<b>1 これまでの行財政改革の取組</b>	… 4
(1) 本市における行財政改革の経緯	… 4
(2) 行財政改革の効果	… 5
(3) 定員管理計画	… 6
(4) 各取組の状況	… 7
<b>2 本市の現状</b>	
(1) 将来推計人口と年齢3区分別の推移	… 9
(2) 財政状況	…10
(3) 職員数(正規・非常勤)の推移	…15
(4) 財政の中期見通し	…16
<b>3 現状を踏まえた課題認識</b>	…18
<b>【第2章】本市の目指すべき行財政改革</b>	…19
<b>1 基本理念(平成 34 年度に目指すべき行財政改革の将来像)</b>	…20
<b>2 基本方針の概要</b>	…21
<b>3 新行財政改革推進大綱の概念図</b>	…21
<b>4 基本方針と改革の方向</b>	…22
(1) 基本方針Ⅰ「市民協働で進める行財政改革の推進」	…22
改革の方向1「市民参加・協働の推進」	…23
改革の方向2「官民連携・民間活力の活用」	…24
改革の方向3「開かれた市政の推進」	…25
(2) 基本方針Ⅱ「質の高い行政運営の推進」	…26
改革の方向1「人材育成・活用の推進」	…27
改革の方向2「効率的な組織体制の確立」	…28
改革の方向3「ICTの高度利用による情報化の推進」	…29
(3) 基本方針Ⅲ「持続可能な財政運営の確立」	…30
改革の方向1「健全な財政運営の推進」	…31
改革の方向2「適正なアセットマネジメントの推進」	…32
改革の方向3「地方公営企業の経営改善」	…33
<b>用語解説</b>	…34
<b>新行財政改革推進大綱策定について(諮問)写</b>	…37
<b>第5期行財政改革推進審議会委員名簿</b>	…38
<b>新行財政改革推進大綱策定に係る審議経緯</b>	…38

# 【第1章】

## 新行財政改革推進大綱策定の背景

## 【第1章】新行財政改革推進大綱策定の背景

### 1 これまでの行財政改革の取組

#### (1)本市における行財政改革の経緯

本市では、新市発足後の平成16年2月に第1次にあたる「静岡市行財政改革推進大綱」を策定して以降、積極的に行財政改革に取り組んでいます。

時期	名称	内容	効果額 (計画)
<b>第1次 行財政改革推進大綱・同実施計画(平成17年度～平成21年度)</b>			
H16年 2月 (大綱)	行財政改革 推進大綱 実施計画 (H17～H19)	<b>[基本理念]一分権型社会の展開一</b> <b>[基本方針]</b> 1 分権型行政に対応した法体系の確立 2 効率的で生産性の高い行政体制の整備 3 市民に開かれた行政の展開 4 市民が主役のまちづくり <b>[主な取組内容]</b> ・事務事業の整理・合理化 ・税の適正課税と収納率向上 ・第1次定員管理計画による人員削減 ・民間委託化の推進	[計画額] 35.4億円 [人的削減 効果] ▲107人
H17年 2月 (計画)			
H18年 2月 (改訂)	同大綱 同実施計画 (H17～H21)	国から示された新地方行革指針に基づき、大綱・実施計画 を変更 ○計画期間の延長 ○実施計画を「集中改革プラン」と位置づけ ・定員管理計画の変更 ・大綱改革の方向に公営企業の経営改善を位置づけ など	[計画額] 113.6億円 [定員管理] ▲335人
H19年 11月 (改訂)	同実施計画 (H17～H21)	実施計画の見直しによる変更 ・定員管理計画の変更 ・自主財源の確保の強化(下水道使用料の見直し) など	[計画額] 136.4億円 [定員管理] ▲380人
		由比町・蒲原町合併による変更 ・2町の定員管理計画を反映	[計画額] 145.2億円 [定員管理] ▲420人
<b>第2次 行財政改革推進大綱・同実施計画・同実施計画(追加版)(平成22年度～平成26年度)</b>			
H21年 3月	行財政改革 推進大綱 実施計画 (H22～H26)	<b>[基本理念]</b> <b>一行政と民間の役割分担・協働による行政経営一</b> <b>[基本方針]</b> I 役割分担による公共サービスの提供 II 経営資源の有効活用 III 多様性と創造性にあふれた市民本位のまちづくり <b>[主な取組内容]</b> ・受益者負担による使用料の見直し ・民間活力の活用(公立保育園の民営化・ごみ収集委託化等) ・第2次定員管理計画による人員削減 など	[計画額] 237.5億円 [定員管理] ▲276人
H24年 2月	同実施計画 (追加版) (H24～H26)	「まちみがき戦略推進プラン」を推進するための 新たな行革の取組を追加 <b>[主な取組内容]</b> ・総人件費の縮減(市長給与削減・時間外勤務の縮減) ・事務事業の見直しの徹底(市民評価会議の開催等) ・第2次総合計画の見直し(公共工事コスト縮減) など	[計画額] 59.1億円
H25年 2月 (改定)		[計画額] 85.7億円	

## (2)行財政改革の効果

### ① 効果額の実績

#### 第1次行革実施計画（平成17年度～平成21年度）

**効果額 39,194,153千円**（節減額 33,404,746千円 収入増額 5,789,407千円）

実施計画(平成17年度～平成21年度)						(単位:千円)
項目	H17	H18	H19	H20	H21	合計
計画額	1,097,913	1,997,748	3,027,525	3,522,985	4,870,330	14,516,501
実績(計画額あり)	2,027,269	2,855,449	2,982,356	4,351,786	6,016,727	18,233,587
達成率	184.6%	142.9%	98.5%	123.5%	123.5%	125.6%
実績(計画額なし)	2,178,203	2,600,240	3,536,448	6,074,555	6,571,120	20,960,566
実績合計	4,205,472	5,455,689	6,518,804	10,426,341	12,587,847	39,194,153

#### (主な取組実績)

- 人件費等の見直し 9,327,204千円(定員管理による人員削減・給与制度の見直し)
- 公共コスト縮減 16,359,421千円(工事コスト縮減、長寿命化対策など)
- 事務事業・公の施設管理体制の見直し、民間委託等の推進  
3,099,382千円(老人バス乗車券廃止、公立保育園民営化など)
- 自主財源の確保 5,789,407千円(使用料・手数料の見直し など)

#### 第2次行革実施計画（平成22年度～平成26年度）

**効果額 32,306,345千円**（節減額 29,166,445千円 収入増額 3,139,900千円）

実施計画(平成22年度～平成26年度)(追加版含む) H24年度末まで						(単位:千円)
年度	H22	H23	H24	H25	H26	合計
計画額	3,545,545	3,837,726	8,424,338	8,311,496	8,209,091	32,328,196
実績(計画額あり)	3,221,803	3,459,004	7,841,494	—	—	14,522,301
達成率	90.9%	90.1%	93.1%	—	—	—
実績(計画額なし)	5,546,919	6,300,099	5,937,026	—	—	17,784,044
実績合計	8,768,722	9,759,103	13,778,520	—	—	32,306,345

#### (主な取組実績)

- 人件費等の見直し 5,529,579千円(定員管理による人員削減・給与制度の見直し)
- 公共コスト縮減 17,039,072千円(工事コスト縮減、長寿命化対策など)
- 事務事業の見直し・統廃合、民間活力の活用、補助金等の見直し等  
3,795,571千円(清水駅西口駐車場・視聴覚センター・シーマック  
駿河区役所アクセスバスの廃止 など)
- 地方公営企業の経営改善 4,640,669千円(補償金免除繰上償還制度の活用 など)
- 自主財源の確保 1,466,583千円(未利用地の売却)

※上記取組には、定員管理による重複分(2,169,000千円)を含む。

② 取組の進捗状況

早期または順調に進んでいる事業 83% (H24 年度末実績)		
項目	プログラムの進捗	効果額 (計画額あり)
計画より進んでいる	3 事業 (1.0%)	45 事業 (22.5%)
計画どおり進捗している	255 事業 (82.0%)	105 事業 (52.5%)
計画より遅れている	45 事業 (14.5%)	42 事業 (21.0%)
計画を中止した	8 事業 (2.6%)	8 事業 (4.0%)
合計	311 事業	200 事業

実施計画 (追加版含む) 掲載事業は、83% (平成 24 年度実績) の事業が計画より「早期または順調に進捗」している。(計画額設定事業は 75%)

(3) 定員管理計画

第 1 次定員管理計画 (H17 年度～H21 年度)

【目標値】▲420 人 (6.2%減)

平成 17 年 4 月 1 日正規職員数 6,816 人



平成 22 年 4 月 1 日正規職員数 6,396 人

【実績】▲420 人 (達成)

第 2 次定員管理計画 (H22 年度～H26 年度)

【目標値】▲276 人 (4.3%減)

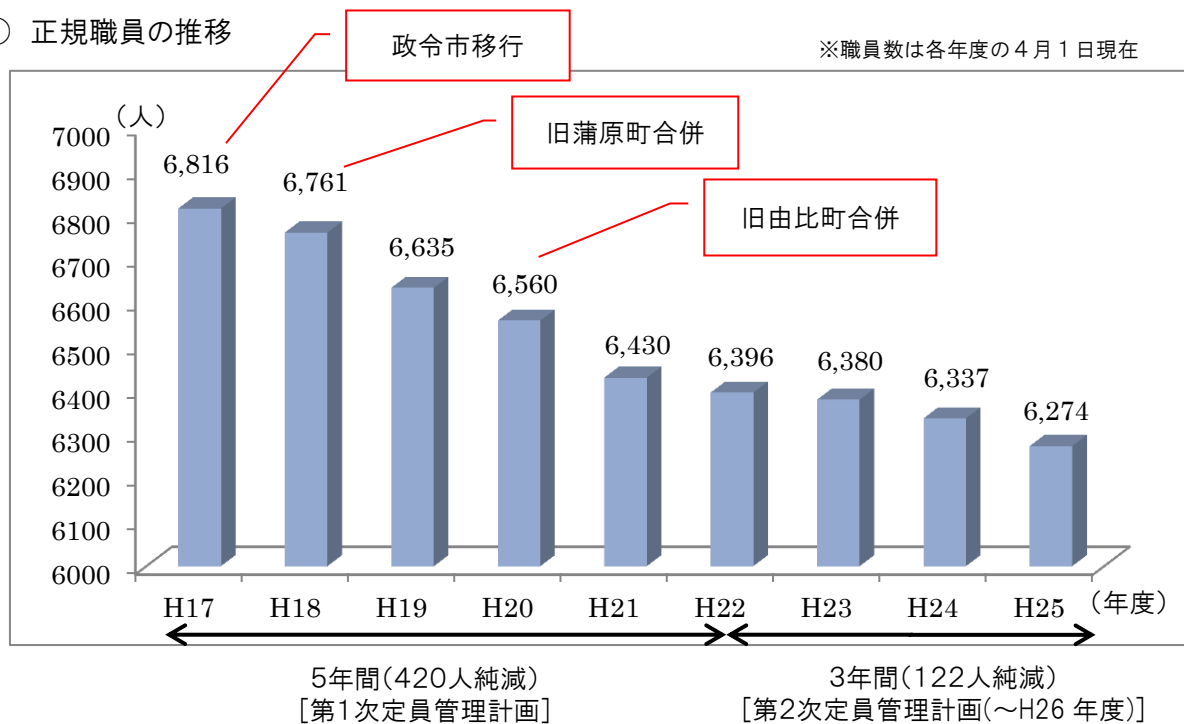
平成 22 年 4 月 1 日正規職員数 6,396 人



平成 27 年 4 月 1 日正規職員数 6,120 人

【実績】▲122 人 (H25.4.1 日現在)

① 正規職員の推移



第 1 次定員管理計画 (H17～H21 年度) では、旧蒲原町 (H18.3.31)・旧由比町 (H20.11.1) との合併による変更も含め、5 年間で目標値である正規職員数 420 人削減を達成した。第 2 次定員管理計画 (H22～H26 年度) では、3 年間で 122 人を削減している。

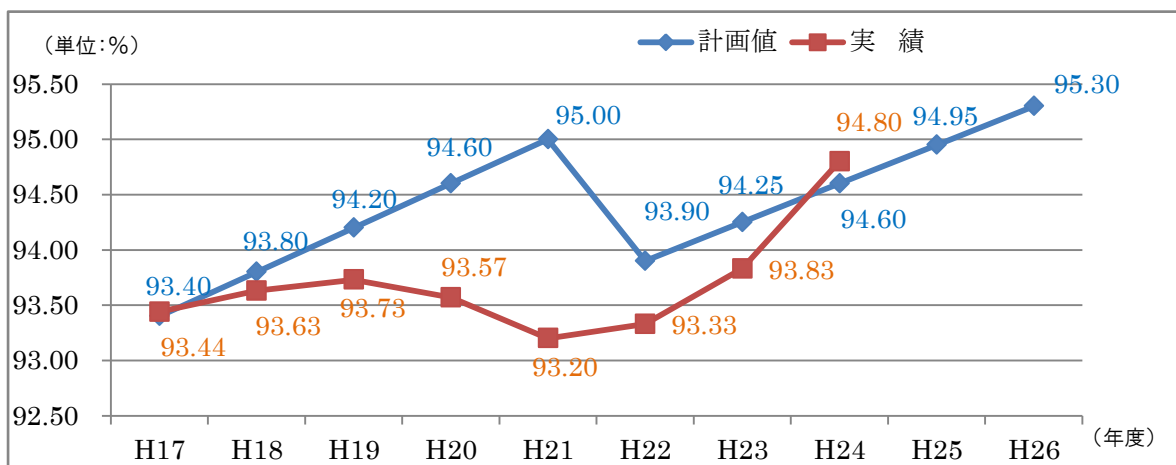
## (4)各取組の状況

### ① 各種収納率の状況と推移

(ア. 収納率の実績(平成 24 年度))

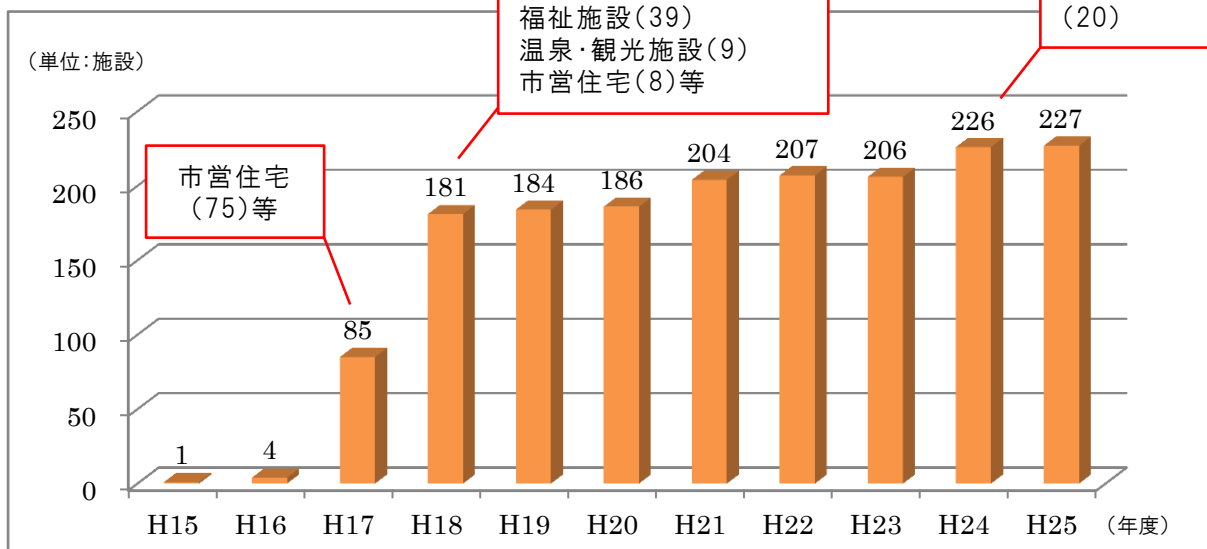
項目	平成24年度実績 ※実績内の[ ]は計画値(%)	
市 税	(現年・過年分)94.80 [94.60]	
介護保険料	(現年分)98.61 [98.53]	(過年分)16.70 [20.68]
国民健康保険料	(現年分)89.65 [89.36]	(過年分)19.03 [14.48]
保育料	(現年分)98.89 [98.46]	(過年分)17.86 [12.00]
市営住宅家賃	(現年分)95.50 [95.50]	(過年分)11.18 [15.60]
奨学金貸付金	(現年・過年分)69.09 [78.15]	

(イ. 市税収納率の推移)



各種収納率については、平成 24 年度実績において、概ね計画値を達成している。特に市税は、平成 21 年度以降、徐々に向上しており、収入未済額の減少にもつながっている。

### ② 指定管理制度の導入数の推移

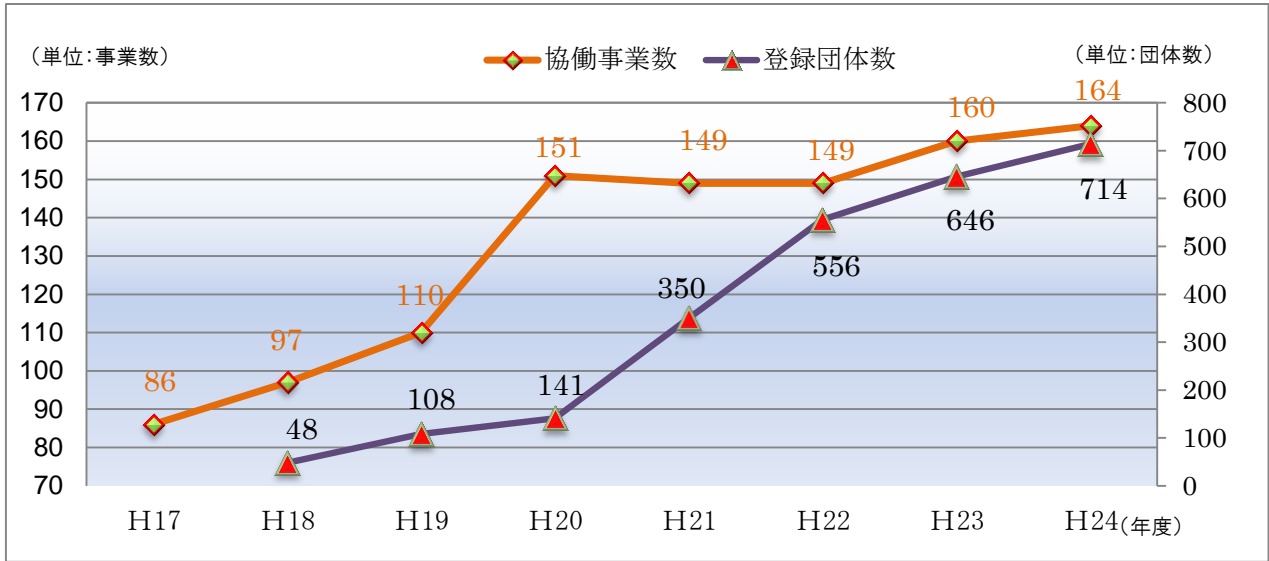


指定管理者制度については、民間活力の活用の一環として、平成 17 年度の市営住宅をはじめ、平成 18 年度には、文化・スポーツ施設や福祉施設等、約 100 施設を導入するなど、積極的に取り組んできた。



### ③ 市民参加・協働事業の推移

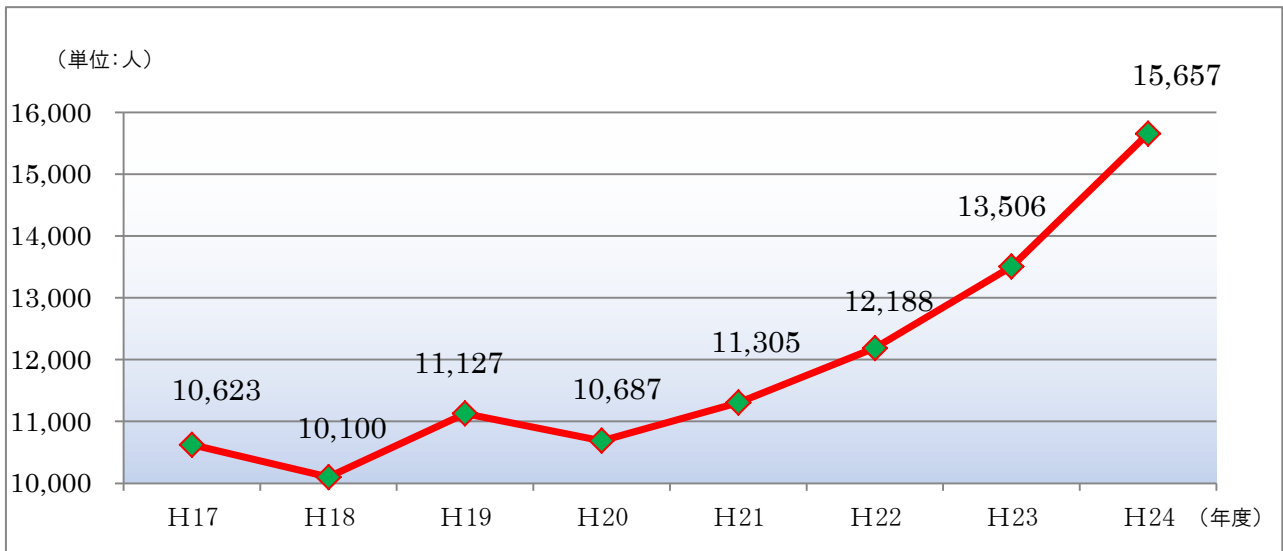
#### (ア. 協働事業・市民活動センター利用登録団体数の推移)



※協働事業とは、市民活動団体と市が、それぞれの自ら果たすべき役割及び責務を自覚して、自主性を相互に尊重しながら、協力し合い、又は補って行う事業であり、協働事業数は、市内部で行う「協働事業調査」に基づくもの。

平成 17 年度の行革大綱策定以降、市民参画・市民協働の促進を図るよう積極的に取り組んできた。特に市民活動センター利用登録団体数については、平成 24 年度実績では、18 年度と比較すると約 15 倍、協働事業数においても 17 年度と比較し、約 2 倍となっている。

#### (イ. ボランティア参加者数の推移)



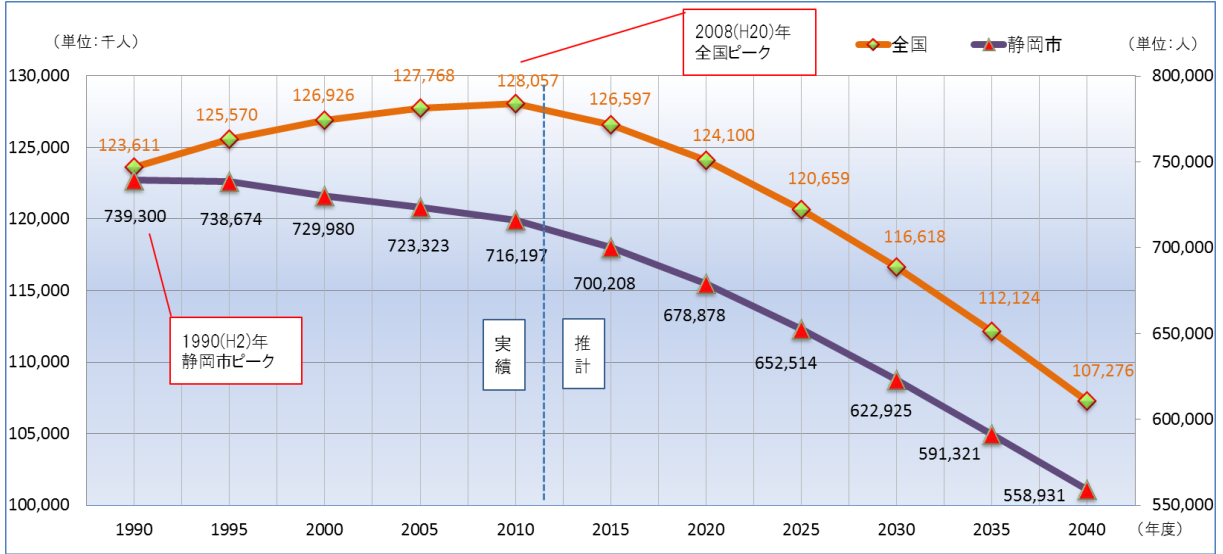
※ボランティア参加者数は、市が主催・共催する事業等のうち、全国社会福祉協議会が運営する「ボランティア活動保険」の市内の加入者数及び市当局で把握しているボランティア参加者数を記載している。

ボランティア参加者数は、平成 20 年度以降、年々増加しており、H24 年度実績では、17 年度と比較すると約 1.5 倍となっている。特に、本市を代表するイベントである大道芸ワールドカップには、多くのボランティアが参加しており、市民との協働促進は高まっている。

## 2 本市の現状

### (1) 将来推計人口と年齢3区分別の推移

#### ① 将来推計人口



※2005年以前の静岡市の人口は、旧静岡市、旧清水市、旧蒲原町、旧由比町の人口を合算。2010年は国勢調査結果。

(総務省統計局「国勢調査」)

※国・市の2015年以降の人口は、国立社会保障・人口問題研究所の推計値。(国立社会保障・人口問題研究所「日本の将来推計人口(平成24年1月)推計」、「日本の地域別将来推計人口(平成25年3月)推計」)

市の人口 H22年 約71.6万人 ⇒ H34年 60万人後半 ⇒ H52年 約56万人  
 (2010年度) (2022年度) (2040年度)  
 (第3次総合計画終了時点)

#### ② 年齢3区分別の推移



※国の人口統計基準日は各年度の10月1日現在。(内閣府統計局)(総人口と区分別人口の計の不一致は、年齢不詳によるもの)

※静岡市の人口統計(住民基本台帳)の基準日は各年度の末日(3月31日現在)。(外国人登録は含まない)

人口ピーク 国:H20年、市:H22年  
 [H17⇒H24年度の減少率] 「人口」 国: ▲0.2% 「生産年齢人口」 国: ▲5.0% 「年少人口」 国: ▲6.0%  
 市: ▲1.6% 市: ▲7.7% 市: ▲6.7%

## (2) 財政状況

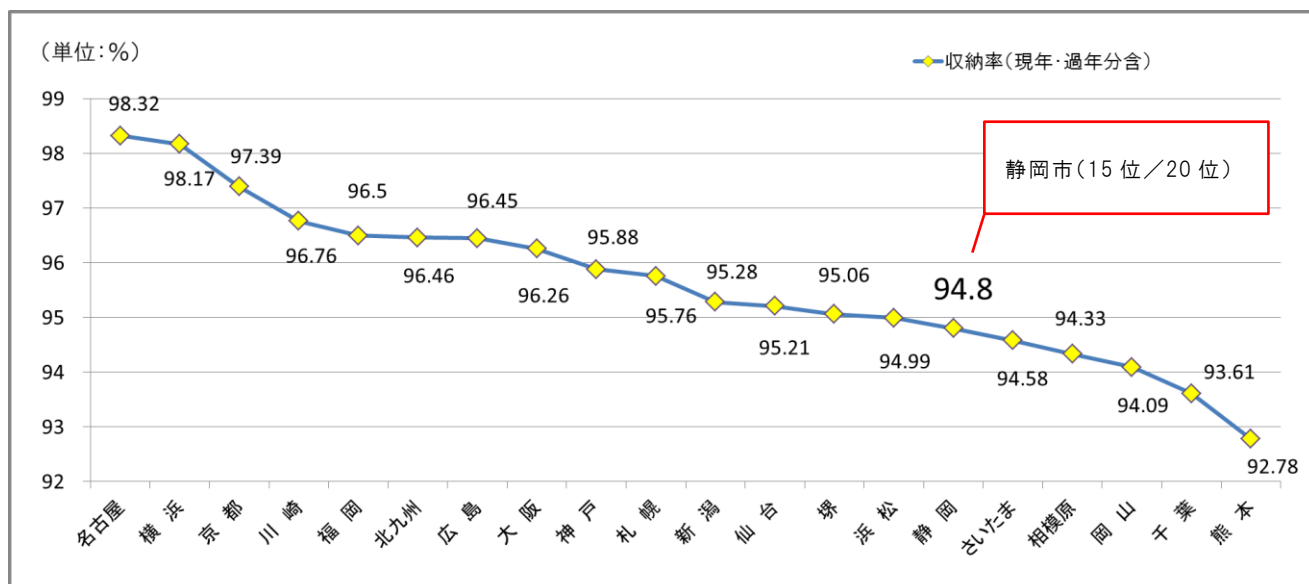
### ① 市税収入の推移



※市税収入の状況は各年度の決算額

平成 20 年度の 1,300 億円をピークに平成 21 年度以降は約 50 億円減少し、以降は横ばい状態となっている。

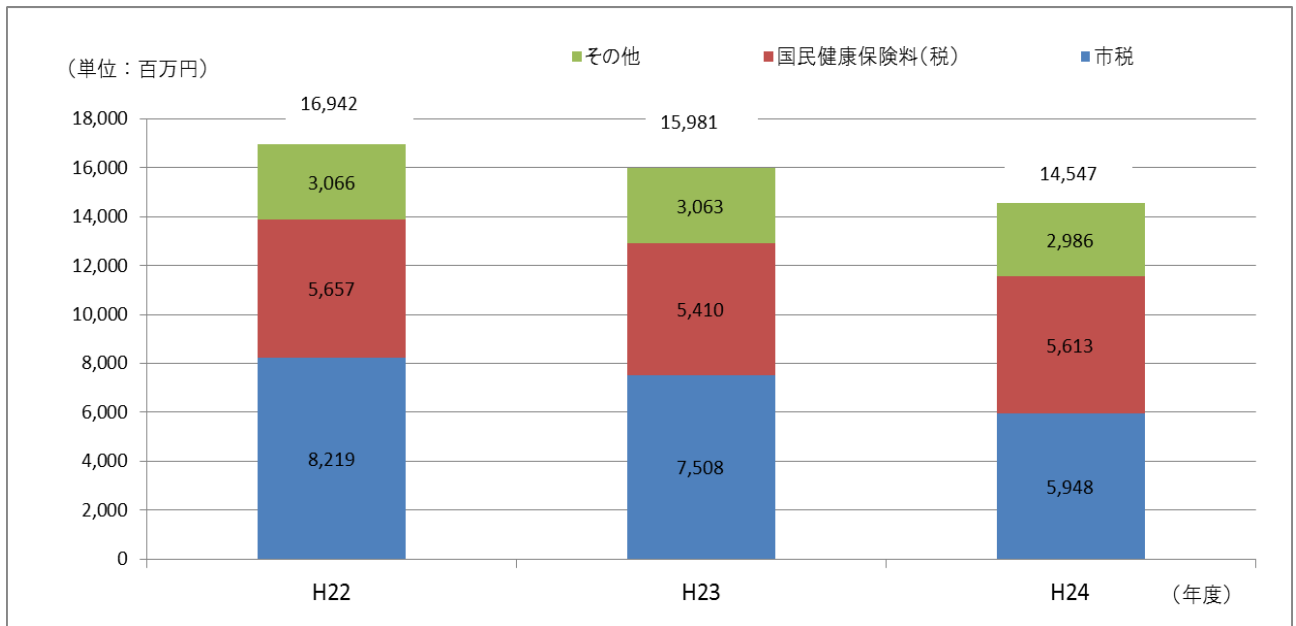
### ② 市税収納率の政令市(20市)比較



※収納率は平成24年度決算に基づくもの。

市税収納率は、平成 24 年度決算では 94.8%となり、政令市 20 市中、15 位であったが、平成 17 年度(93.44%)と比較すると、約 1.4%向上している。

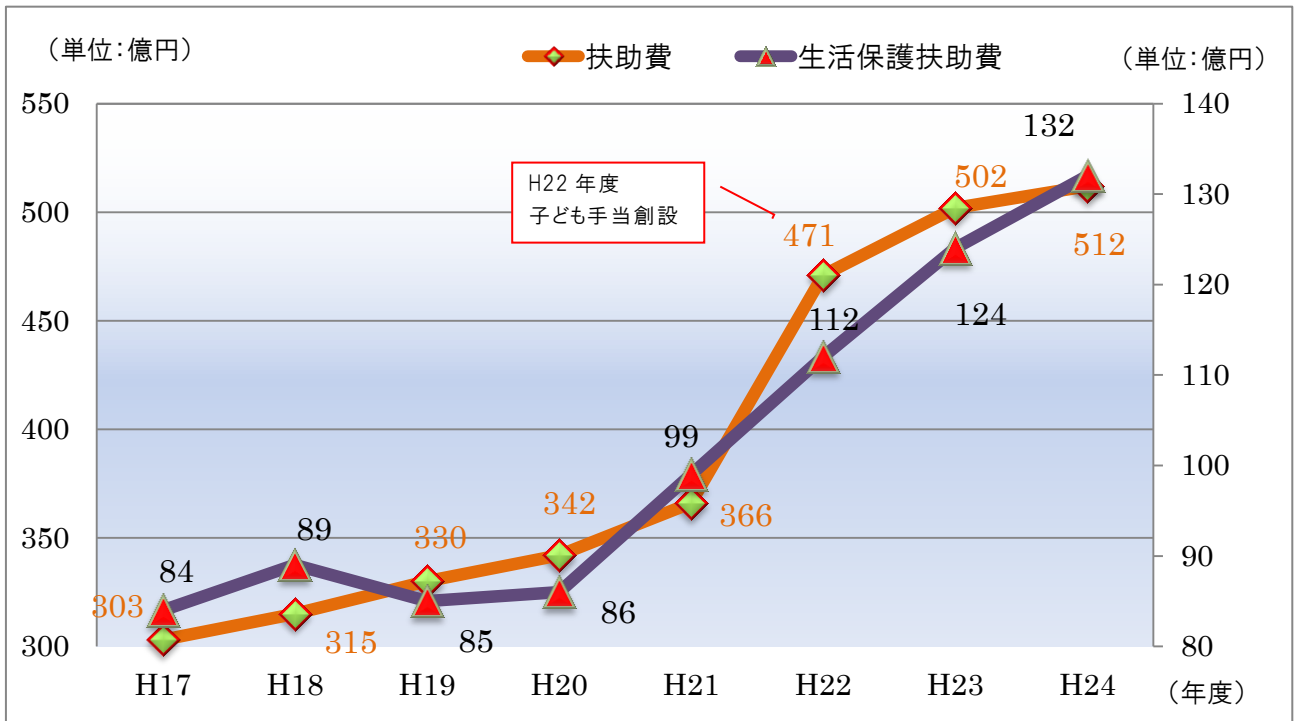
### ③ 収入未済額の推移



※収入未済額は各年度の決算額

収入未済額は平成 22 年度決算では、約 169 億円であったが、市税等の収納率の向上に伴い、収入未済額は年々減少し、平成 24 年度決算では、22 年度から約 14% (約 24 億円) 減少し、約 145 億円となった。

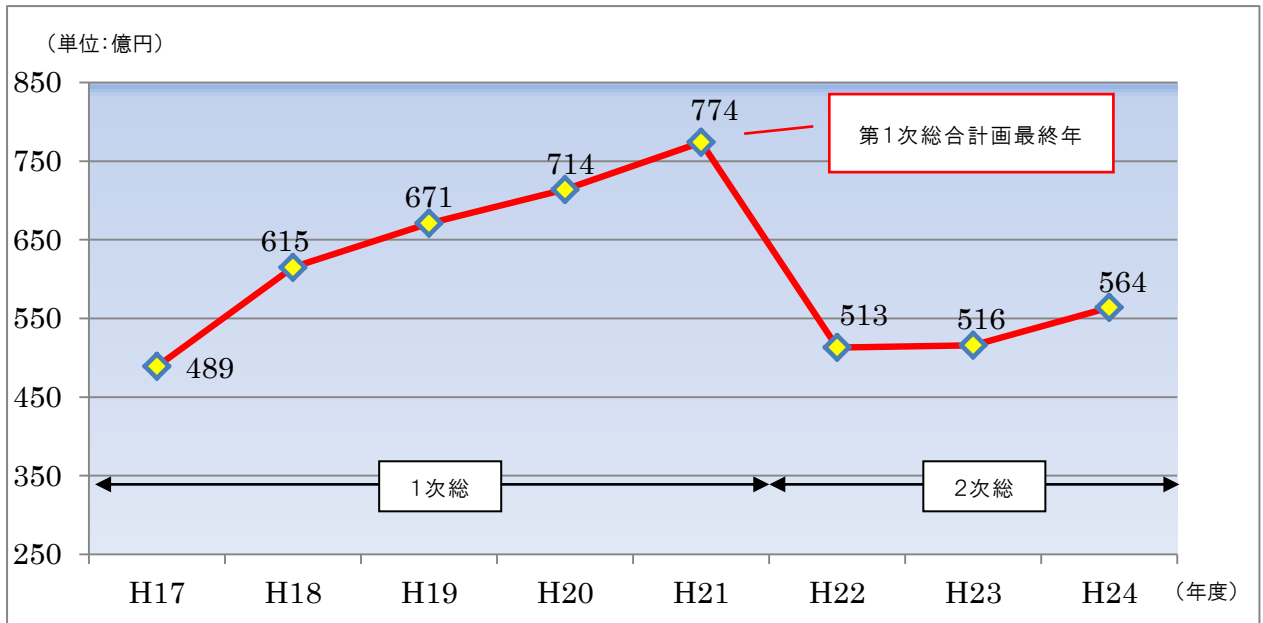
### ④ 扶助費の推移



※扶助費の推移は各年度の決算額

生活保護費、自立支援給付費等の増や子ども手当の創設等により、扶助費は年々増加している。特に、生活保護扶助費については、平成 20 年度以降に急激に増加している状況であり、24 年度決算では 17 年度と比較すると約 1.6 倍 (48 億円) 増加している。

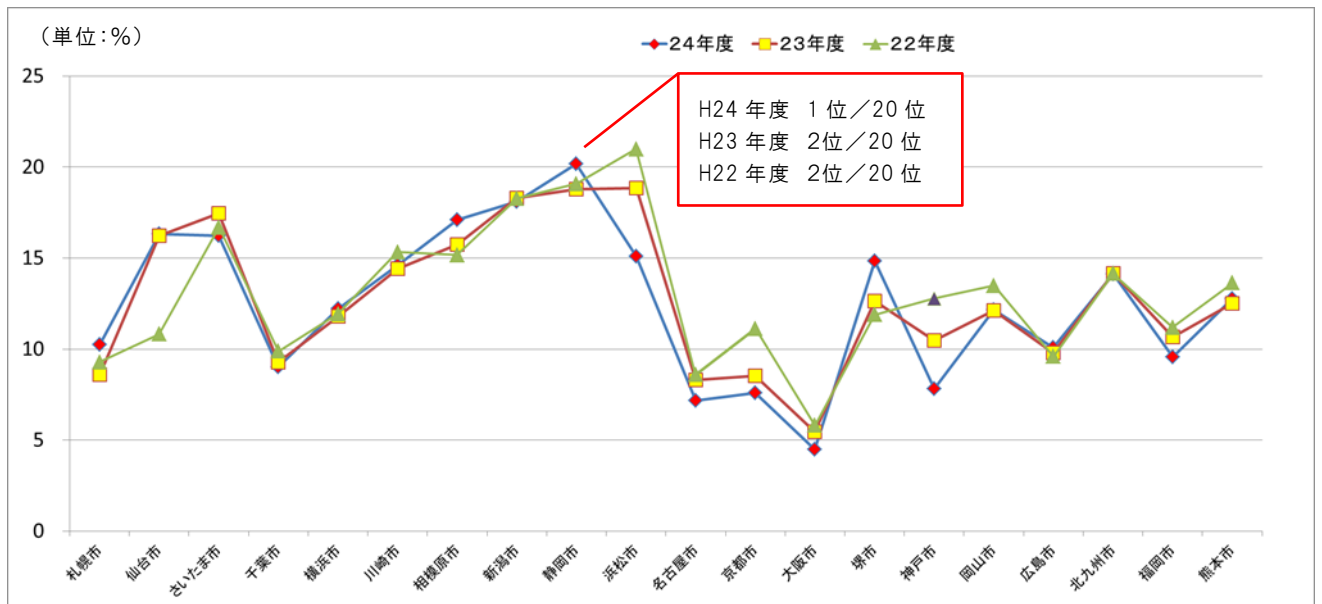
### ⑤ 投資的経費の推移



※投資的経費の推移は各年度の決算額

第1次総合計画(H17~H21年度)において、指定都市の基盤づくりとして、建設事業費が増加したが、H21年度に完了したため、H22年度以降は500億円台で推移している。

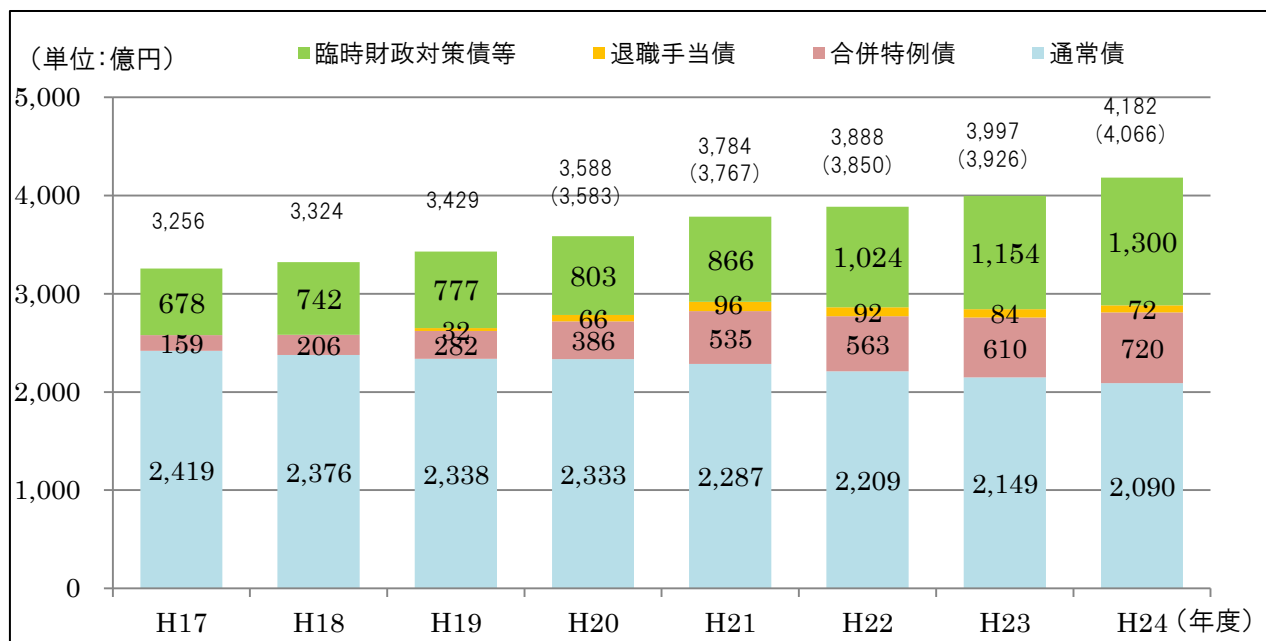
### ⑥ 歳出総額に占める投資的経費の政令市(20市)比較(普通会計)



※投資的経費の比較は平成24年度決算額に基づくもの。

平成24年度決算における歳出総額に占める投資的経費の割合は、政令市20市中、1位であった。また、過去3年間において比較した場合にも高い割合となっている。

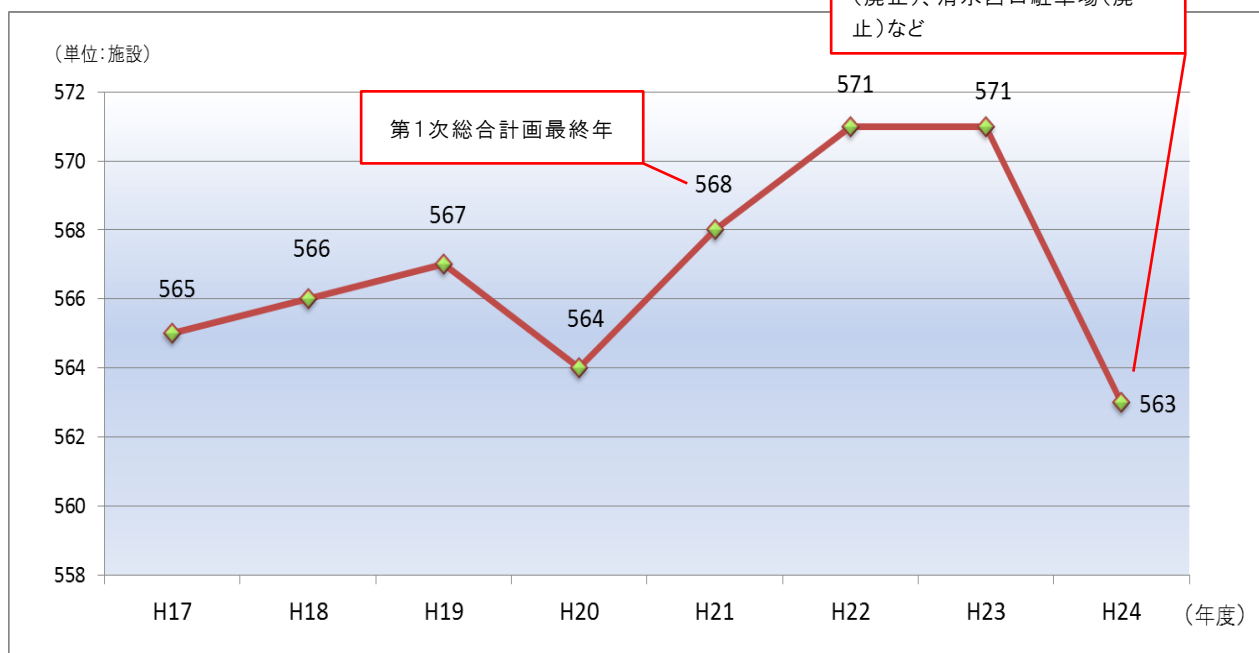
## ⑦ 年度末市債残高の推移



※( )内は、満期一括償還積立金を除いた額

平成 17 年度以降、市債残高は年々増加しており、24 年度決算額では、4,182 億円で 17 年度と比較すると約 28%(926 億円)増加している。

## ⑧ 公共施設数の推移

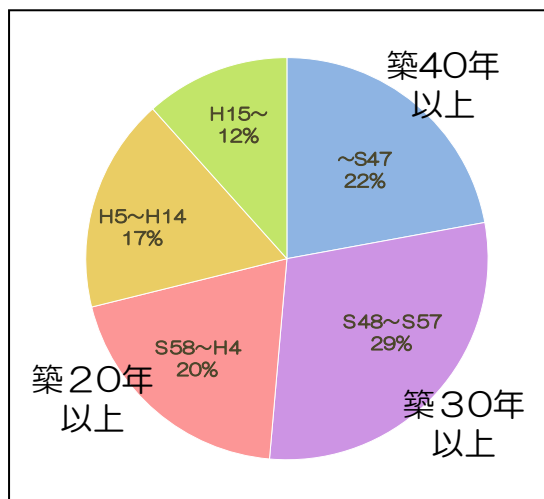


※公共施設数は、地方自治法第 244 条第 1 項に規定される、「公の施設」として条例で定めている施設を示している。  
 ※集計基準日は、H17 年度は(H16 年度末日(3 月 31 日)時点、H18~H24 年度は各年度の 4 月 1 日時点。

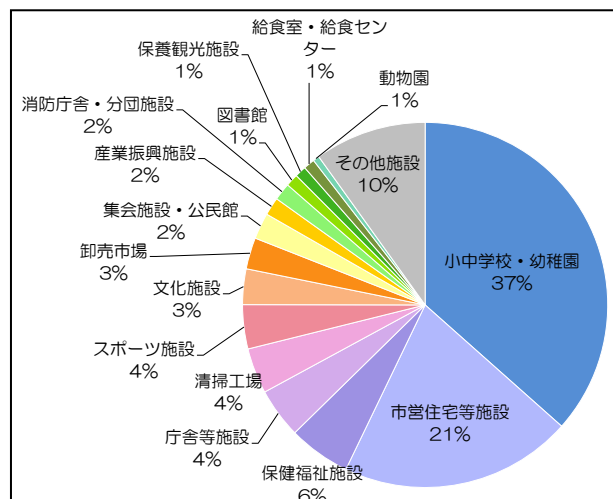
公共施設については、560~570 施設で推移しているが、平成 24 年度は清水西口駐車場や視聴覚センターなどの廃止ほか、ワーク春日などの民営化などにより、8施設減少した。

⑨ 公共建築物の現状(平成 24 年3月末現在)

(築年数別面積割合)



(用途別面積割合)



※公共建築物は、道路・橋梁・上下水道等の社会インフラを除いた建築物(設備除く)を示している。

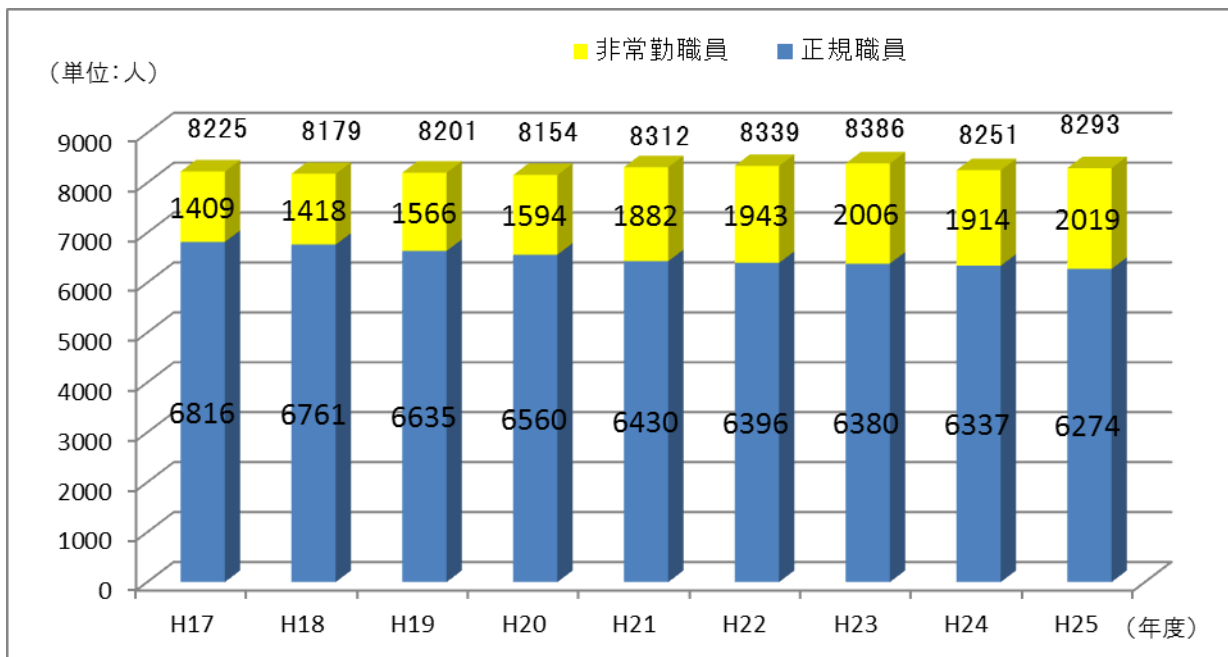
※試算の条件 ①保有する建築物総量は不変②建替えは40年周期、大規模修繕は15年周期を想定

③建替費用及び大規模修繕費用を含むとした場合、

本市の所有する「公共建築物」は4,285棟で、10年後には築30年以上が7割を超える。また、総延床面積は2,301,026㎡で、教育施設・市営住宅が約6割である。  
 将来の維持更新費用試算⇒今後50年間に要する費用総額 約1兆7,500億円(350億円/年)。

### (3) 職員数(正規・非常勤)の推移

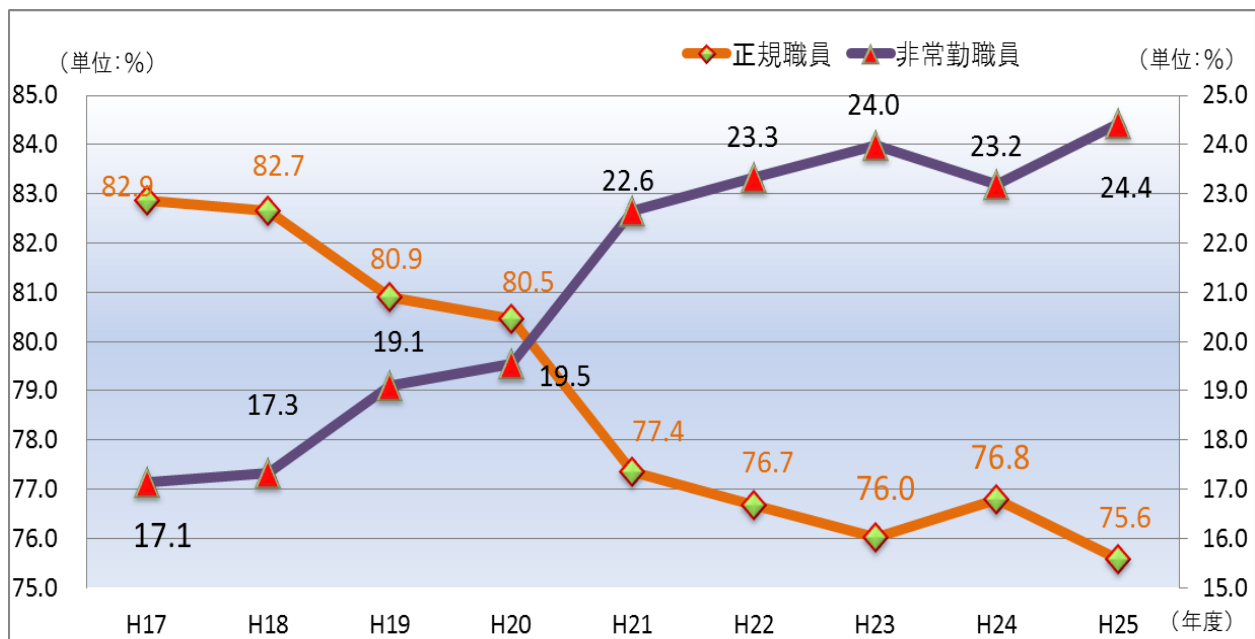
#### ① 職員数の推移



※職員数は各年度の4月1日現在。

第1次・第2次定員管理計画により、正規職員はH17年度に6,816人であったが、25年度には6,274人で約8%(542人)を削減した。一方、非常勤職員は、17年度に1,409人であったが、25年度には2,019人で約30%(610人)増加している。

#### ② 職員全体における正規職員と非常勤職員の割合の推移



平成17年度には、職員全体における正規職員の割合は82.9%、非常勤職員は17.1%であったが、25年度には正規職員が7.3%減少し75.6%、非常勤職員は7.3%増加し、24.4%となり、職員全体の約4分の1が非常勤職員となっている。



#### (4) 財政の中期見通し

財政の中期見通しは、毎年度当初予算編成時に見直しを行うもので、平成26年度当初予算をベースに平成29年度までの財政収支を、国の経済見通し等を基にした一定の条件により機械的に試算したものです。

この中期見通しは、将来の予算編成を拘束するものではなく、ここに計上された計数は試算の前提等に依りて変動するものです。

##### ① 試算の前提条件

###### (ア) 期間及び対象

平成26年度から平成29年度までの一般会計予算

###### (イ) 経済成長率

「平成26年度予算の後年度歳出・歳入への影響試算」(平成26年1月30日財務省)における名目経済成長率

26年度	27年度	28年度	29年度
3.3%	1.5%	1.5%	1.5%

##### ② 財政の中期見通し

(単位:億円)

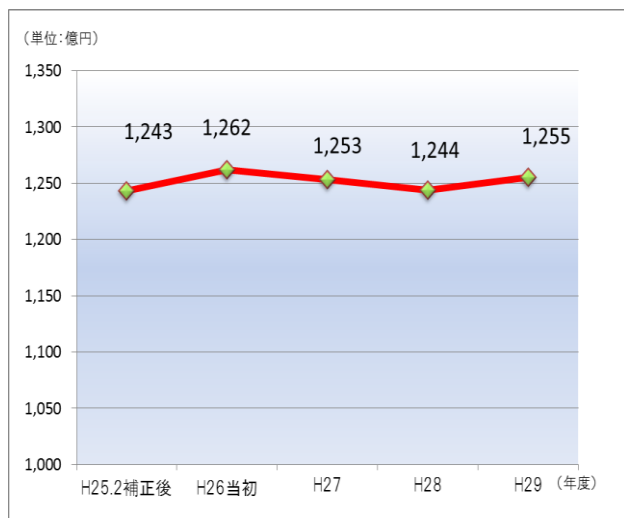
区分		25年度 2月現計予算	26年度 当初予算	27年度	28年度	29年度
歳入	市税	1,243	1,262	1,253	1,244	1,255
	地方交付税	338	296	262	251	214
	国・県支出金	540	542	536	530	528
	市債	229	232	212	181	151
	その他の歳入	401	375	408	423	450
	歳入合計(A)	2,751	2,707	2,671	2,629	2,598
歳出	人件費	435	458	455	450	444
	扶助費	541	552	576	590	606
	公債費	402	401	389	387	383
	投資的経費	485	450	448	389	330
	その他の歳出	888	901	868	877	876
	歳出合計(B)	2,751	2,762	2,736	2,693	2,639
財源不足額(A-B)		0	△ 55	△ 65	△ 64	△ 41
年度末市債残高見込額		2,788	2,745	2,694	2,626	2,536
臨時財政対策債込み		4,188	4,272	4,319	4,335	4,300

※地方交付税には、臨時財政対策債を含みます。

満期一括償還方式で発行した市債の償還のための積立金は、償還したもとして残高から差し引いています。  
第3次総合計画で検討を行う投資的事業は反映していません。

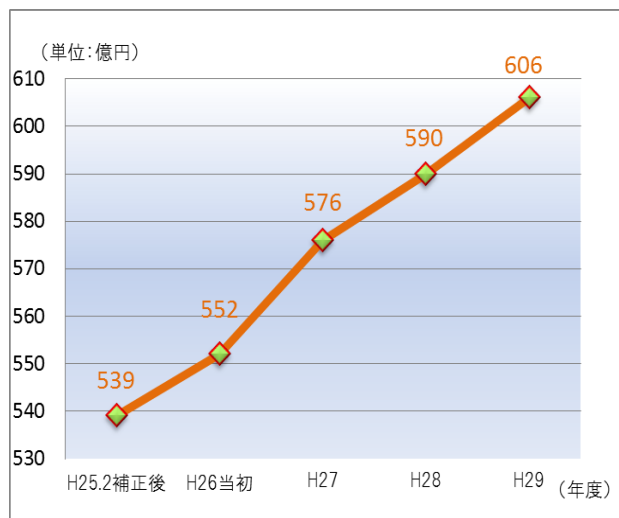
(財政の中期見通しにおける主な内容)

① 市税収入の見通し



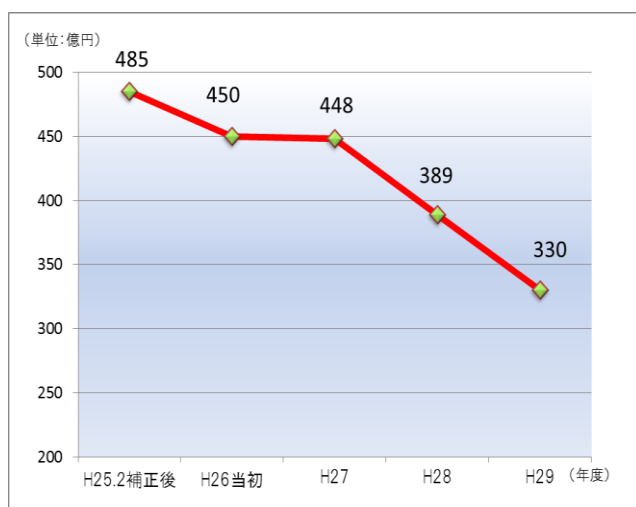
名目成長率、固定資産税の評価替えによる減、税制改正等を考慮し、今後も1,240～1,250億円台で推移すると見込まれます。

② 扶助費の見通し



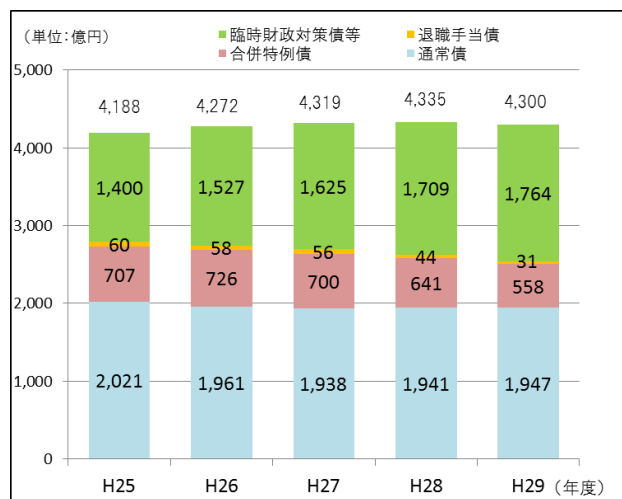
生活保護費や自立支援給付費の増などにより、増加していくと見込まれます。

③ 投資的経費の見通し



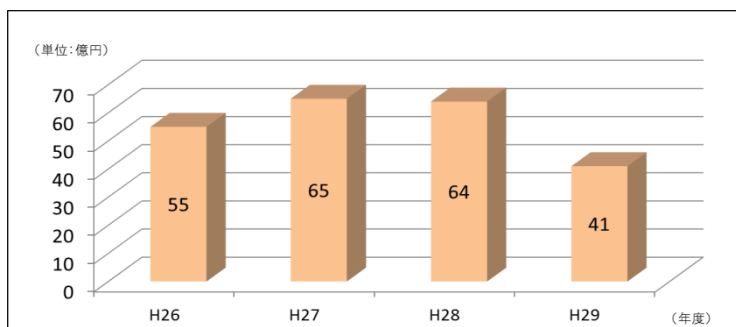
建設予定年度等を考慮し推計していますが、第3次総合計画で検討を行う投資的経費は考慮していません。

④ 年度末市債残高の見通し



合併特例債はH27年度に終了するため残高は減少します。普通交付税の振替である臨時財政対策債は、今後も増加の見込です。

⑤ 財源不足額の推移



市税や地方交付税などをあわせた一般財源総額において大幅な増加が見込まれないなか、生活保護費や自立支援給付費などの扶助費などの増が見込まれることから、平成27年度以降も財源不足が発生すると見込まれる  
(H26.2月公表：財政中期見通しによる)

### 3 現状を踏まえた課題認識

#### 【人口減少・少子高齢化】

人口減少や少子高齢化は深刻な問題であり、老年人口が増加する一方で、生産年齢人口・年少人口は減少しており、今後、本市が継続的で、安定した行政運営を推進するには、常に人口動態を的確に把握し、将来を見据えた適切な行政運営を行うことが課題となっています。

#### 【市民参画・市民協働】

市民参画、市民協働については、これまでの積極的な取り組みにより、確実に実績は向上していますが、「市民参画手続きの形式化」、「協働意識の浸透不足」、「ボランティア参加者の固定化」などが問題としてあげられます。

今後は、市民参画、協働をより一層推進し、協働によるまちづくりを実現することが、課題となっています。

#### 【財政運営】

実質赤字比率など、財政の健全性を表す4指標では、財政の健全性は確保されています。

しかしながら、人口減少等に伴い、市税等の一般財源総額の大幅な増加が見込めない中、生活保護費等の社会保障関係費が年々増加するなど、財政の硬直化が進んでいます。

また、他の政令市と比較し、市税収納率は低い状況にある一方、投資的経費の占める割合は、高い状況となっており、市債残高は年々増加しています。

今後、市民ニーズに対応した市民満足度の高い行政サービスを継続的に提供するには、財政計画や数値目標を掲げた取り組みなどを一層推進し、安定した財政基盤を確立していくことが、重要な課題となっています。

#### 【公共施設（公共建築物・インフラ資産）】

高度成長期には、人口増加、市民ニーズに伴い多くの公共施設が整備されてきましたが、現代では、社会的背景や市民ニーズが当時とは大きく変化しており、それに伴い公共施設を取り巻く環境も変革を求められています。

近い将来、多くの公共施設が一斉に更新時期を迎え、多額の維持更新費用が必要になってくることから、人口減少、年齢構成、税収見込みを踏まえた、公共施設の適正配置や施設数、施設規模の見直しが課題となっています。

#### 【職員数】

第1次・第2次定員管理計画により、正規職員の職員数は減少する一方で、非常勤職員は、年々増加しており、総職員数は、ほぼ横ばい状態となっています。

今後は、子ども・子育て支援制度や社会保障・税番号制度、権限移譲への対応など、新たな行政需要へ対応するため、より一層の職員の適正配置と定員の適正化が課題となっています。

#### 【総括】

人口減少や少子高齢化の進行などにより、今後も厳しい財政状況が見込まれる中、将来の人口動態を見据えた適切な行政運営を行うには、公共施設の老朽化対策などにより、安定した財政基盤を確立するとともに、市民参画、協働や官民連携を一層推進することが課題となっています。

## 【第2章】

# 本市の目指すべき行財政改革

## 1 基本理念(平成34年度に目指すべき行財政改革の将来像)

行財政改革は、「地方自治体の組織や機能を改革することであり、財政の悪化や社会の変化に対応して、組織の合理化、事務の効率化、職員数や給与の適正化などの形で実施される」と考えられています。しかし、行財政改革は、単なるコスト縮減を目指すのではなく、住民の生活の豊かさを目指した自治を希求した活動でなければなりません。

地方分権改革が進む中で、より効率的、効果的な行財政運営を実現していくためには、まちづくりを担う主役は市民であるとの考えのもと、行財政運営の主体である本市職員が、大きく意識を変える必要があります。特に、「市民協働」「さまざまな主体との連携」を念頭に、本市にかかわる者がそれぞれの役割を担い、責任を持って市政運営に関与する状態を造り出し、「市民協働」「官民連携」、そして「豊かな公共活動」の推進を図ることが大切です。

そのためには、まず現行の仕事のやり方や仕組みを見直し、行政が担うべきもの、市民と行政が協働して担うべきもの、市民自らが担うべきものを明らかにする必要があります。

これからの本市の行財政運営を考えると、

### 『「市民協働」のもとでの安定した行財政運営』

を基本理念とし、この基本理念の目指すものの実現に向け、次期の行財政改革推進大綱では、

- ① 市民協働で進める行財政改革の推進
- ② 質の高い行政運営の推進
- ③ 持続可能な財政運営の確立

の3つを基本方針とします。すべての基本方針では、「協働」と「効率」という概念を持って、改革に取り組むべきです。

また、行財政改革を進めるうえでの留意点として、特に次の二つを指摘しておきます。

まず一点目は、「改革のスピード」です。行財政改革は、慎重に時間をかけて進めることも重要です。しかし、慎重になりすぎると、最良の効果が上がる実施時期を逸してしまい、「機会損失」の発生も懸念されるので、素早く、スピード感を持って改革を進めるべきです。

二点目は、「改革の断行」です。これまで成し得なかった行財政改革の断行を決意し、独創的な発想で具体的な改革案を立案し、意欲的に改革を実施すべきです。行財政改革を「新たな創造の苗床」として考え、市民も含めた本市に関わるすべての主体に「改革断行」を広報し、浸透させるべきです。

なお、当大綱の目標期間は、現行大綱が平成26年度をもって終了することから、第3次総合計画の基本計画と合わせ平成27年度から34年度までの8年間とします。

## 2 基本方針の概要

### 基本方針Ⅰ 「市民協働で進める行財政改革の推進」

市民協働のもとでまちづくりを推進していくには、「協働」という概念を本市全体に浸透させ、市民をはじめ、本市にかかわるすべての主体が「協働」を理解することが重要です。そのためには、行政が積極的に様々な主体へ働きかけ、「協働」を一層推進する必要があります。

### 基本方針Ⅱ 「質の高い行政運営の推進」

行政運営の持続性を確保しつつ、市民の期待に応え続けるためには、優秀な人材の確保と育成、及び協力して目標に進む組織の実現とともに、ICT(情報通信技術)の進歩に合わせた安全で行政サービスの質的向上につながる行政運営を進めていくことが重要です。

### 基本方針Ⅲ 「持続可能な財政運営の確立」

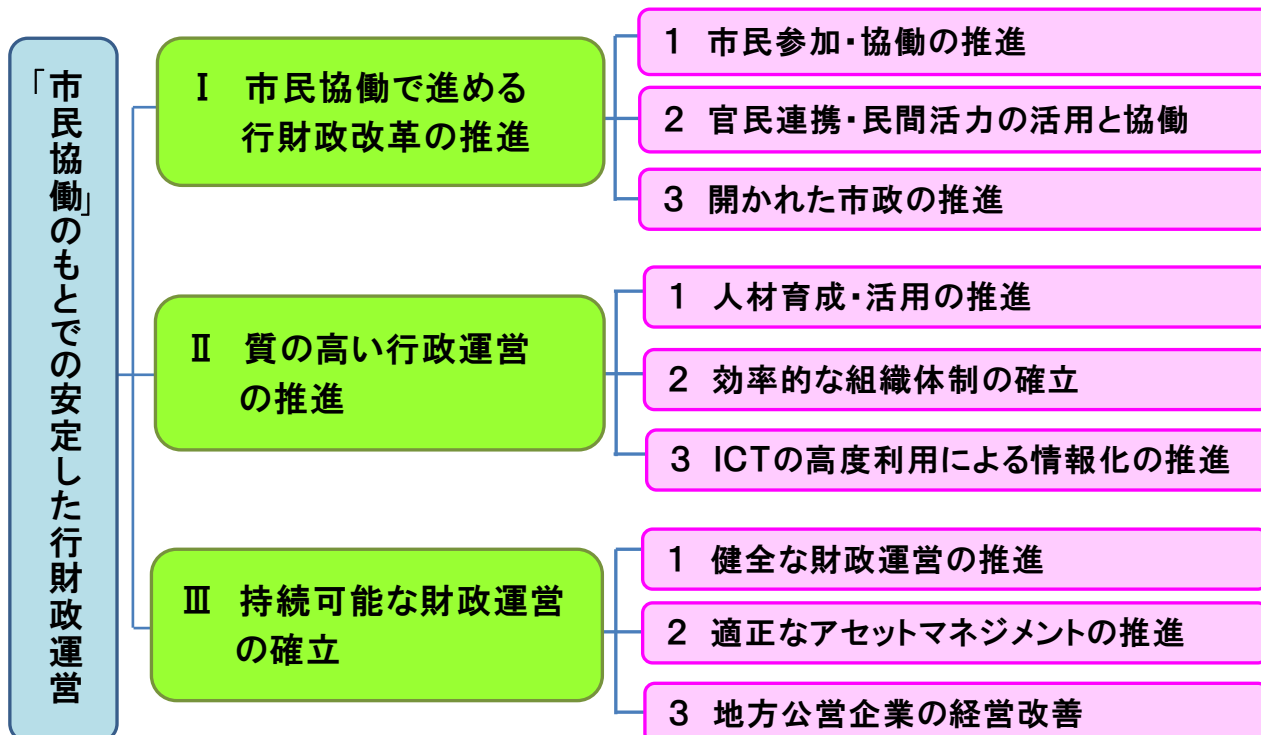
将来にわたり安定した行政サービスを続けるためには、中長期的な視点のもとに、持続可能な財政運営を行うことが必要であり、特に喫緊の課題である公共施設の管理については、効率的・効果的なマネジメントをすることが重要です。

## 3 新行財政改革推進大綱の概念図

### 基本理念

### 基本方針

### 改革の方向



## 4 基本方針と改革の方向

### (1) 基本方針Ⅰ「市民協働で進める行財政改革の推進」

市民協働のもとでまちづくりを推進していくには、「協働」という概念を本市全体に浸透させ、市民をはじめ、本市にかかわるすべての主体が「協働」を理解することが重要です。そのためには、行政が積極的に様々な主体へ働きかけ、「協働」を一層推進する必要があります。

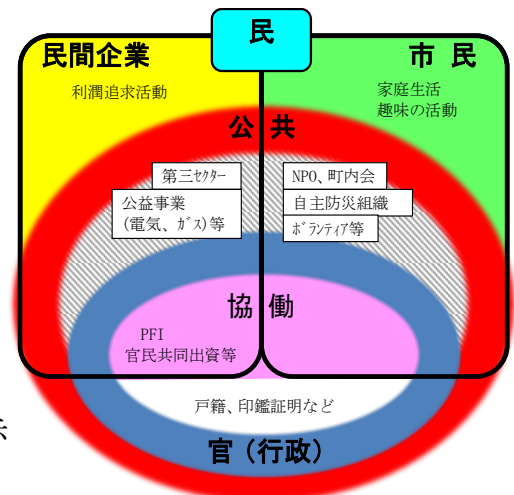
本市の「まちづくり」における最高規範として「自治基本条例」があり、その中で、市民はまちづくりの主体として、市と協働してまちづくりを行うと謳われています。この考えを本市全体へ浸透させる必要があります。「協働」を進めるには、本市にある資源を掘り起こし、「市民」と「行政」が持つ力を出し合う必要があると考えます。その際に重要なことは、行政も市民も互いに頼りっぱなしにならないで、互いの役割を責任を持って担うことです。

自らが行う「自助」、近隣や各主体が互いに助け合う「共助」、国や自治体が手を貸す「公助」がありますが、これからの行政は、「共助」の部分にも焦点を当て、「官」「民」ではない「公共」の持つ力の活性化を図り、市民主体の公共的活動の促進を図るべきです。即応が求められ、且つ、複雑多様化する地域の課題に対して、すべてを行政で対応できるとは限りません。今後は、「官」「民」「協働」「公共」が上手く融合し、地域の実情にあった「まちづくり」が進むものと考えます。「補完性の原理」<sup>1</sup>では、行政が担う役割は、「民」や「公共」では対応できない部分となりますが、「公共」が機能するよう、検討すべきです。

「官」だけではなく、市民参加のもとで、NPOや企業等が積極的に暮らしに必要なサービスの提案及び提供主体となって、教育、子育て、文化、環境、防災等において、共助の精神で行う仕組み、体制及び活動を実践していくことが望まれます。市民、企業、NPOなど分権型社会を担うさまざまな主体との連携を推進することも必要です。

ここでは、「市民参加・協働の推進」「官民連携・民間活力の活用と協働」「開かれた市政の推進」の3つの改革について、本市の進むべき方向を提示します。

#### <官・民・協働・公共のイメージ>



#### 基本方針

#### 改革の方向

### Ⅰ 市民協働で進める 行財政改革の推進

1 市民参加・協働の推進

2 官民連携・民間活力の活用と協働

3 開かれた市政の推進

## 改革の方向1「市民参加・協働の推進」

地方分権が進む時代において、豊かなまちづくりを行うには、行政と市民の連携と協働は不可欠です。その際には、市民の行政への参画と併せて、男女共同参画も進めるべきです。また、より良い自治の実現に向け、国等へ積極的に権限の移譲を財源の移譲も含め、働きかけるべきです。

地方分権の時代では、静岡市のことは静岡市が責任を持って決定し、実行していかなければなりません。その際に大切なことは、市民の考えや思いを行政へ反映させることと、静岡市がより好ましい自治を行うために必要な権限を持つことです。

前者については、単にアンケートの結果などをもとにして、行政内部で物事を決定するのではなく、意思形成のプロセスへの市民の参画が望まれます。市民も意見等を言うだけでなく、持てる能力を発揮し、行政とともに積極的に「まちづくり」にかかわっていく姿勢を持つべきです。後者については、静岡県や国から積極的に権限の移譲を財源と合わせて受けるべきです。

また、「市民活動の促進に関する条例」をもとにした「まちづくり」が進むように、行政内部だけでなく、市民も巻き込んで行政と市民が連携する環境整備に努めるべきです。

さらに、議論に幅を持たせ、より良い発想を生むためには、意思決定の場における男女共同参画を推進するとともに、市民参加の場でも積極的に女性の参画を促進すべきです。



ガイドボランティア事業の様子(日本平動物園)

本改革の方向では、特に重要である「市民参加・協働と権限移譲」、「市民活動・地域活動の促進」、「男女共同参画の促進」について、目指すべき方向を示します。

### ①市民参加・協働と権限移譲

- ・職員も市民も「自治基本条例」「市民参画の推進に関する条例」「市民活動の促進に関する条例」に対する理解を深め、条例の目指す内容を広報すべきです。
- ・市職員と市民が接する機会を増やし、行政と市民が互いに身近な存在となるように取り組んでいくべきです。
- ・国等からの権限移譲後は、市民の利便性向上に直結するよう、市の制度や体制の見直しを併せて行うべきです。

### ②市民活動・地域活動の促進

- ・市職員と市民の双方を対象とし、「協働」の理解を深めるための取り組みを進めるとともに、「協働」「市民活動・地域活動」の好事例を積極的に発信すべきです。

### ③男女共同参画の促進

- ・意識改革を推進するため、啓発活動を積極的に行うべきです。
- ・女性が政策決定などに参画できるような環境整備を行い、女性の考えが反映できるように努めるべきです。



## 改革の方向2「官民連携・民間活力の活用と協働」

静岡市として目指す「官」と「民」の関係を明確にし、「市民協働」を推進していくには、両者の担う役割を検討する必要があります。また、両者の役割について、本市に関係するすべての主体が理解できるように、積極的に啓発を行うことも必要です。

行政は、単に民間に頼るのではなく、互いの力を出し合い、相乗効果が得られるように努めるべきです。

先行きが不透明な社会経済情勢の中で、限られた資源を有効に活用し、豊かな地域社会を築いていくためには、行政の力だけでは十分とはいえ、「民間」の力が不可欠となります。

これまで「民間活力の活用」が叫ばれ、本市でも積極的に取り組まれてきましたが、

これからの時代は「活用」だけではなく、「協働」も視野に入れるべきです。

つまり、これまでとは違った「官」と「民」の関係を議論し、構築していく必要があるのです。そのためには、静岡市が総合計画<sup>2</sup>で目指す「まちづくり」における「官」と「民」の関係を「公共」も考慮しながら明らかにして、「公共」の機能や「役割」を積極的に打ち出していくことが必要です。

一方では、これまで「民間活力の活用」として取り組んできた「指定管理者制度<sup>3</sup>」や「外郭団体<sup>4</sup>」の活用について、その内容と効果を検証し、市民生活にとってより効果的なものへと見直しを行うべきです。

本改革の方向では、特に重要である「官民パートナーシップの推進」、「民間活力の活用」、「外郭団体の経営改善」について、目指すべき方向を示します。

### ①官民パートナーシップの推進

- ・「官民連携地域活性化会議」の取り組みを「呼び水」として、これからの新しい官民連携のスタイルを考えていくべきです。

### ②民間活力の活用

- ・「公共」を市民の主体的な公共的活動として捉え、その活動の促進を図るべきです。

- ・指定管理者が柔軟な発想で進める独自事業を展開できるように、利用料金制<sup>5</sup>の積極的な導入を検討すべきです。

- ・PFI<sup>6</sup>の実施にあたっては、他の自治体における事例も検証しながら、最大の効果が得られるよう、適切な事業実施について検討すべきです。

### ③外郭団体の経営改善

- ・別途行った「公益性の検証」では、すべての団体で公益性が確認できたので、今後、各団体がより一層、市民生活の利便性と市民福祉の向上に取り組めるよう、市とのつながりを強めるべきです。

- ・独自事業の拡大や安定した経営のためにも、収入の確保など財政基盤の強化に努めるべきです。



PFI事業で運営する  
静岡市清水文化会館(マリナート)

## 改革の方向3「開かれた市政の推進」

「市民との協働」を目指すには、行政が閉鎖的であってはなりません。市民に対して「開かれた市政」、「情報公開が進み、市民から近づきやすい市政」でなければなりません。併せて、「市民との協働」や「官民連携」を目指し、行政と市民が相互信頼関係を構築するには、透明性と公正性が確保された行政運営を行う必要があります。

「市民との協働によるまちづくり」を推進するには、行政と市民は互いに信頼しあい、近い存在でなければなりません。

そのためには、市民に対して「開かれた市政」を心がけることと、広報、情報公開、透明性と公正性の確保が重要になります。

広報については、情報発信に努めて現行の

「戦略広報プラン」の更なる改善も視野に入れて、情報発信に努めていただきたい。

情報公開では、全職員が情報公開に対する意識と理解を深める取り組みが必要であると考えます。併せて、積極的な情報の提供にも努めるべきです。また、市政運営における透明性と公正性の確保においては、不祥事につながりやすい契約事務にも注意が必要です。

さらに、市民参画のもとで地域の実情に即した「開かれた市政」を運営していくには、その根拠となる法令の解釈や条例の制定なども重要であり、法務能力を持った職員の育成が急務であります。

地方分権の時代では、条例など法規をツールとして活用した行政運営も大切です。

本改革の方向では、特に重要である「積極的な情報発信」、「市政情報の共有化・透明性の確保」、「条例による政策の実現」について、目指すべき方向を示します。

### ①積極的な情報発信

- ・ 広報活動の重要性を再認識する意識改革や研修を進めるべきです。
- ・ 急速に普及するスマートフォンやタブレット端末への対応も含め、ワイヤーサービス<sup>7</sup>やSNSなど多様な媒体や最新のICTの利活用により積極的な情報発信と情報発信力の強化に努めるべきです。

### ②市政情報の共有化・透明性の確保

- ・ 一般競争入札<sup>8</sup>を増やすよう努めるとともに、建設工事で進める総合評価方式<sup>9</sup>の充実と改善を進めるべきです。
- ・ 積極的な情報提供を含む適正な情報公開の推進と行政運営の透明性と公正性を確保するため、職員の資質向上に取り組むべきです。

### ③条例による政策の実現

- ・ 政策法務<sup>10</sup>を総合的に推進し、より質の高い政策の立案、執行に努めていくべきです。
- ・ 政策が社会情勢の変化等に的確に対応するための条例のマネジメントを着実に実施する必要があります。
- ・ 分権時代に即した行政運営を担うために必要な法務能力の向上を目指す職員研修を導入すべきです。



face book を活用した情報発信

## (2) 基本方針Ⅱ 「質の高い行政運営の推進」

行政運営の持続性を確保しつつ、市民の期待に応え続けるためには、優秀な人材の確保と育成、及び協力して目標に進む組織の実現とともに、ICT(情報通信技術)の進歩に合わせた安全で行政サービスの質的向上につながる行政運営を進めていくことが重要です。

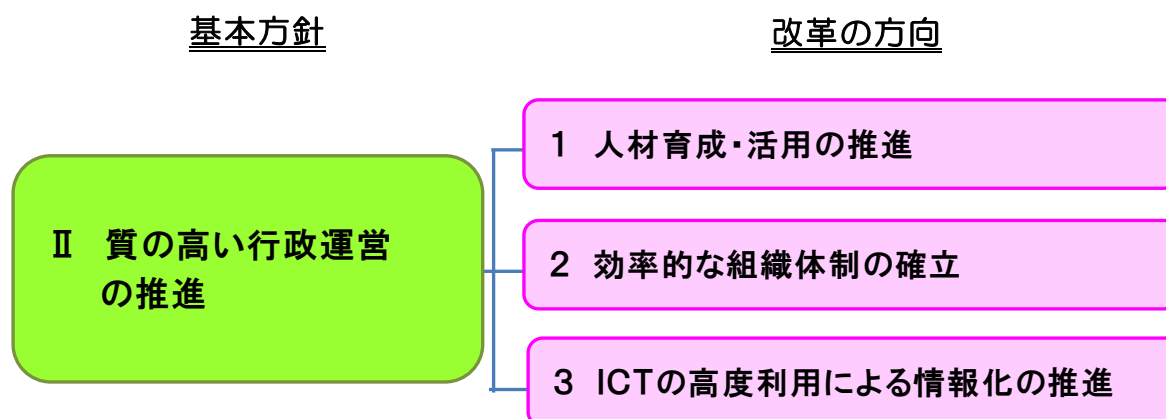
行政運営の中心は、そこで働く職員とその組織及び、本市が保有する情報であることから、これからも本市が質の高い行政サービスを提供し、市民の期待に応え続けるためには、市役所の「人材」、「組織」、「情報」に関する基本的な方向性を確立し、効率的に運営していくことが必要です。

市民ニーズが多様化、複雑化する中で、市民の福祉の向上を目指して、「人(人材)」を確保し、活用することは、本市が主体となって取り組むべき課題であり、そのためには、優秀な人材の確保と育成、さらには公正な人事と評価が求められます。

また、質の高い行政運営を行うには、職員の確保や育成だけでなく、職員が持つ能力を発揮し、協力しながら目標に向かって進む組織体制を構築することが重要となります。その組織は、簡素で柔軟性の高い体制を目指すとともに、組織ごとの適正な定員管理を実現していく必要があります。

さらに、市役所の仕事を遂行するうえで、今日のICTの進歩を度外視することはできません。ICTを活用し、情報化を効率よく適切に推進することは、市民に対する行政サービスの質的向上につながると考えられ、日々運用するシステムを最適化し、市民生活の向上につなげることが求められます。

ここでは、「人材育成・活用の推進」「効率的な組織体制の確立」「ICTの高度利用による情報化の推進」の3つの改革について、本市の進むべき方向を提示します。



## 改革の方向1 「人材育成・活用の推進」

多様化する行政需要に対応するには、個々の職員の能力を、さらに向上させるとともに、その能力を最大限発揮できる環境を整えなければなりません。そのためには、職員の採用、育成、活用、評価について見直し、充実させることが必要です。

組織は人で動くことから、そこで働く社員や職員の育成は重要な課題です。

行政需要が多様化、複雑化する中、今後の地方自治体職員には、業務を効率的に行う事務処理能力、問題解決を図る分析力や洞察力、

多様な相手と意思疎通し、合意形成するコーディネート力等の向上が求められますが、特に、研修で得たノウハウや知識等を市政運営に活かす仕組みを充実させることが重要です。

また、退職する者がある一方で、毎年新たな職員の採用があることから、行政サービスの質を確保していくためには、適切な職員数を確保するとともに、知識や技能を伝承し、職員の質を維持、向上していく必要があります。

さらに、任用等の人事制度と仕事の成果、職員としての考え方や行動を評価する人事評価制度は、勤労の意欲ややりがいに関わる制度であり、効果的に活用しなければなりません。

本改革の方向では、特に重要である「人材確保と人材育成の推進」、「人事制度の改善」について、目指すべき方向を示します。



市職員研修の様子

### ①人材確保と人材育成の推進

- ・職員募集時のPRや採用のあり方を総合的に検証、検討し、他の自治体や民間企業における採用の手法を研究して、積極的に取り入れるべきです。
- ・地方分権・協働型、価値創造型の社会に適応した人材を育成するため10年後、20年後を見据え、戦略的ビジョンにより育成を行うべきです。
- ・プロデュース力、調整力、企画・提案力、実践力等を伸ばす研修や職員が失敗を恐れず挑戦し、変革していくことができる人材研修を検討すべきです。

### ②人事制度の改善

- ・多くの知識や専門性を身に着けるため、様々な職場での経験を、その後の仕事に活かせるような人事異動制度、また、職員の経歴や専門性をもとにした計画的なキャリア形成<sup>11</sup>を促す、庁内公募制度をより充実させるべきです。
- ・女性や非正規職員<sup>12</sup>が働きやすい職場環境を整備するとともに、女性が社会で活躍することを選択しやすく、管理職となることへの不安を軽減するなど、積極的な登用を進める制度の導入を検討すべきです。
- ・優秀な職員に対する表彰制度や業績を適正に評価し、職員の処遇に反映させる人事評価制度を構築し、全職員を対象に給与に反映させることが重要です。また、分限制度の厳正な運用も図るべきです。

## 改革の方向2「効率的な組織体制の確立」

これからの市役所では、市民に分かりやすく、総合力と柔軟性の高い組織体制を構築することが重要です。また、増加する業務を最適な職員数で遂行するため、計画的に定員管理に取り組む必要があります。

地方分権改革に伴う権限移譲が進み、政令指定都市として担う業務が増加する中、これからも市民の期待に応える行政運営を行っていくためには、市民と協働していくことのできる分かりやすい組織体制、また職員の能力を最大限に発揮させる簡素で柔軟性の高い組織体制を構築していく必要があります。

また、増加する業務を最適な職員数で遂行するため、各部門へ職員を適正配置するとともに、計画的に職員数をコントロールしながら、常に定員管理に取り組んでいかなければなりません。

一方、職員は労働者であり、労働の対価として給与を得ていますが、その給与水準については市民に理解してもらえるよう努力することが重要です。

本改革の方向では、特に重要である「組織・機構の見直し」、「定員の適正化」、「職員給与制度の点検と改善」について、目指すべき方向を示します。

### ①組織・機構の見直し

- ・組織の整理統合や庁内横断的プロジェクトチーム制の活用等により、簡素で市民に分かりやすく、総合力、柔軟性の高い組織編成を目指すべきです。

- ・各局等の意向が反映される庁内分権型の組織編成制度の導入を検討するとともに、各組織、各職員には、「部分最適」ではなく、「全体最適」を意識する発想への転換が必要です。

### ②定員の適正化

- ・客観的な手法により、部門ごとの定員が適正かどうかを検証し、行政サービスの低下を招かないよう配慮しながら、計画的な職員数のコントロールと適正配置を行い、常に定員の管理に取り組むべきです。

- ・正規職員と非正規職員の役割を検証するとともに、本市が担う業務量を考慮し、中長期的な視点を持って、職員構成のバランスに配慮した職員採用を行うべきです。

### ③職員給与制度の点検と改善

- ・人事委員会勧告による給与水準の決定の仕組みを、市民に理解してもらうように努める必要があります。

- ・給与の点検と見直しを継続的に行うべきであり、特に、特殊勤務手当<sup>13</sup>については制度の主旨に合わないものはないか十分な検証が必要です。

### 改革の方向3 「ICTの高度利用による情報化の推進」

社会経済情勢の変化を的確に捉え、ICTの活用による、行政サービスの高度化と地域の活性化を推進するとともに、システムの最適化による業務の効率化と行政サービスの向上を図ることが重要です。

平成22年に国が発表した「新たな情報通信技術戦略」を背景に、本市においても、ホームページや行政手続きのオンライン化による「行政サービスの高度化」、システムの最適化による「行政運営の簡素化・効率化」、情報通信技術を活用した「地域活力の向上」に取り組んできました。

しかしながら、社会経済情勢の変化に伴い、情報化社会は急速に発展しており、今後は、国の「世界最先端IT国家創造宣言」等を踏まえ、オープンデータやビッグデータ等を取り入れるなど、ICTを活用した効果的・効率的な情報提供を推進し、行政サービスの高度化に努める必要があります。

また、各種データや最新のICTを活用できるよう、システムの最適化を図り、業務の簡素化・効率化を図るとともに、効果的に行政情報を発信し、地域活力の向上に繋げていくことも重要です。

本改革の方向では、情報化を推進する上で、特に重要である「ICTを活用した情報化の推進」、「システムの最適化」について、目指すべき方向を示します。



#### ① ICTの活用

- ・「行政サービスの高度化」を図るため、受け手の立場に立ったICT活用方法を検討し、わかり易く親しみ易い情報提供を行うことが重要です。
- ・「地域活力の向上」には、学校や市民に対する行政情報の提供方法が課題であり、特にGIS<sup>14</sup>を活用した情報戦略を検討していく必要があります。
- ・市民の需要量と費用対効果を踏まえた上で、ブロードバンド<sup>15</sup>の整備など情報インフラ整備の手法を検討していくことが必要です。
- ・情報化を推進する際には、ICT弱者への対応にも留意することが必要です。

#### ② システムの最適化

- ・蓄積したデータやICTのメリットをトップマネジメント<sup>16</sup>や市民に還元できるよう、各種システムの最適化を行うことが必要です。
- ・情報セキュリティ対策やシステム拡大に伴う、経費増大にも適切に対応することが必要です。

### (3) 基本方針Ⅲ「持続可能な財政運営の確立」

将来にわたり安定した行政サービスの提供を続けるためには、中長期的な視点のもとに、持続可能な財政運営を行うことが必要であり、特に喫緊の課題である公共施設の管理については、効率的・効果的なマネジメントをすることが重要です。

我が国の人口及び年齢構成は大きく変化しており、本市においても今後、人口減少と少子高齢化の傾向は続くと思われています。

特に、生産年齢人口の減少により、市税等の減収も予想され、本市の財政状況に大きな影響を及ぼす一方で、老年人口の増加に伴い、社会保障費が年々増加するなど、厳しい財政状況が続くものと思われます。

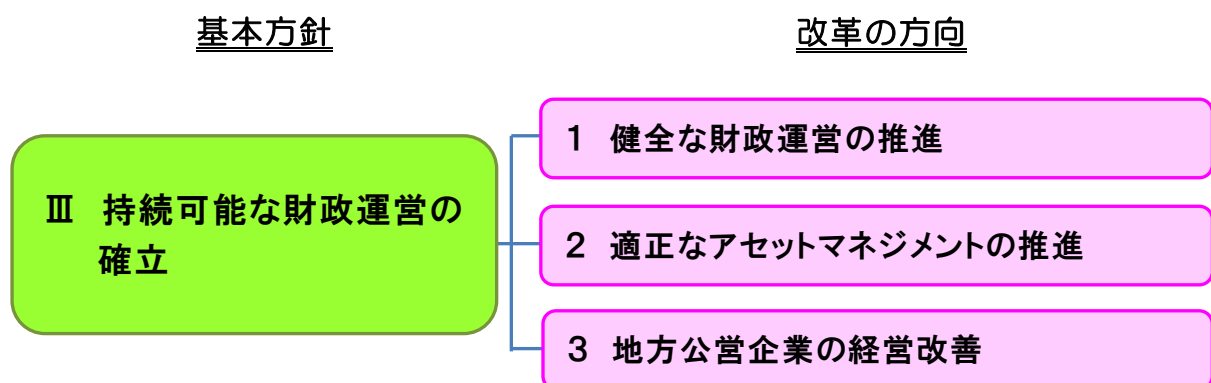
このような中、市民に対して、継続して安定した行政サービスの提供を行うには、中長期的な視点から財政計画を策定し、持続可能な財政運営を確立することが重要です。

このためには、本市自らが確保できる自主財源<sup>17</sup>の拡充に努めるとともに、行政が関与すべき視点から、財政支出の内容の点検と見直しが必要です。

また、合併により、多くの公共施設を所有しており、今後、これらの維持管理と更新が、財政を圧迫することが考えられるため、総資産量の適正化や長寿命化など、早期の対応が求められます。

さらに、市民生活に不可欠なサービスである、上下水道事業や病院事業など、地方公営企業<sup>18</sup>の経営基盤を強化し、インフラと医療提供体制の安定確保も重要な取り組みとなります。

このような状況を踏まえ、基本方針Ⅲ「持続可能な財政運営の確立」では、「健全な財政運営の推進」、「適正なアセットマネジメント<sup>19</sup>の推進」、「地方公営企業の経営改善」の3つの改革について、本市の進むべき方向を提示します。



## 改革の方向1 「健全な財政運営の推進」

多様化する行政ニーズに柔軟に対応するには、弾力的な財政運営が必要であり、このためには、歳入の確保と歳出における無駄の排除及びフローとストックの両面による財政全体の健全化を図ることが重要です。

厳しい財政状況が続く中、社会経済情勢の変化と多様化する行政ニーズに柔軟に対応し、より質の高い行政サービスを提供するには、弾力的な財政運営を維持・継続する必要があります。

このためには、安定した自主財源の確保と予算配分の不断の点検と見直しを行うとともに、中長期的な視点で財政計画を策定し、フローとストック<sup>20</sup>の両面から、財政全体をコントロールすることが重要です。

本改革の方向では、健全な財政運営を推進する上で、特に重要である「財政健全化の取組」、「自主財源の確実な確保」について、目指すべき方向を示します。

### ①財政健全化の取組

- ・財政の健全性を確保し、その現状を検証するには、単年度の収支改善のみでなく、地方債<sup>21</sup>の発行をコントロールすることが重要であり、さらに中長期の観点から財政計画を策定し、フローとストックの指標を掲げ、各指標に留意した財政運営を行うべきです。
- ・行政が関与する範囲を再点検し、官民の役割分担の明確化を図ることで、より一層の事務事業の見直し、統廃合を進めるべきです。
- ・行政評価のPDCAサイクル<sup>22</sup>を活用するなど、予算配分の不断の点検と見直しを強化し、徹底的に無駄の排除を図ることが重要です。
- ・建設副産物の再利用と設計VE<sup>23</sup>等による公共工事のコスト縮減をより一層推進するほか、公共工事の品質向上のための指標の導入を検討するべきです。

### ②自主財源の確実な確保

- ・公平性を確保し、自主財源を確保するため、より一層、市税等の収納率の向上と滞納整理に努めるべきです。
- ・市内で情報の共有化を図り、関係部署と協力しながら滞納徴収を行うとともに、滞納を発生させないよう取組むことも必要です。
- ・自主財源を確保するため、資産を積極的に有効活用し、未利用地の売却や貸付、広告事業の推進などによる、収入確保に努めるべきです。

市の支出を一人当たり置き換えると全体では約39.2万円（一般会計） 主なものは・・・



- ・ 市民一人当たりの市税負担額は約17.5万円
- ・ 市民一人当たりの市債現在高（一般会計）58.8万円



## 改革の方向2 「適正なアセットマネジメントの推進」

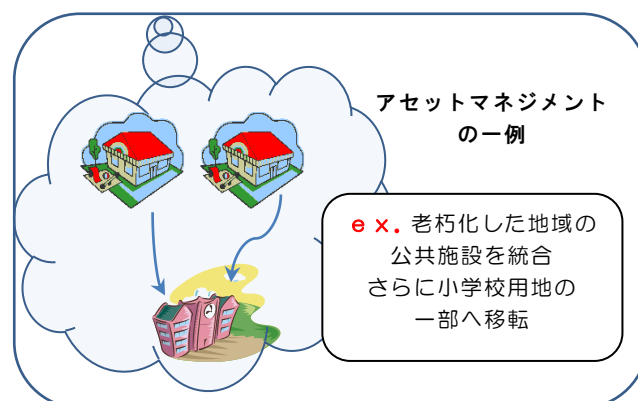
限られた財源で、本市の所有する公共資産の維持管理を行うには、総資産量の適正化と長寿命化対策が不可欠であるため、アセットマネジメント(公共資産の効率的な管理・運営)を推進することが重要です。

本市は、合併等により、学校や市営住宅等の「公共建築物」や道路や橋梁等の「インフラ資産」など、多くの公共施設を所有しています。現在、公共建築物の半数以上は30年以上経過しており、今後、施設の更新や大規模な修繕を要するとともに、市民生活に不可欠なインフラ資産の継続的な整備も必要となってきます。

特に、今後50年間に要する公共建築物の維持更新費用は、約1兆7,500億円と試算されており、厳しい財政状況の中、財源の捻出は非常に難しい状況です。

このため、社会経済情勢の変化と現在のニーズを捉えつつ、公共資産の総資産量の見直し・適正化と長寿命化対策を進めていかなければなりません。

本改革の方向では、アセットマネジメントを推進する上で、特に重要である「総資産量の見直しと適正化」、「長寿命化対策」について、目指すべき方向を示します。



### ①総資産量の見直しと適正化

- ・人口動態や市民ニーズなどを踏まえ、公共施設の総資産量の適正化を図り、総量抑制と縮減に取り組むほか、地域のバランスを考慮した施設配置を行うべきです。
- ・施設を更新、継続する場合は、「複合化」、「多機能化」、「ダウンサイジング<sup>24</sup>」を図り、市の面積や財政状況、人口動態に合った適正な施設数と施設規模とするべきです。
- ・施設を廃止する場合は、利用者への代替サービスを考慮しながら、建物の総量を縮減するほか、同様の民間施設があれば、当該施設の有効活用を検討すべきです。
- ・アセットマネジメントを推進するための体制として、専門部署や庁内の連絡・調整会議を設置するとともに、施設の廃止等を判断する場合は、第三者機関を設置し評価を行うなど、推進体制を整える必要があります。

### ②長寿命化対策

- ・「公共建築物」と「インフラ資産」を維持、継続する場合は、長寿命化を図り、投資額とランニングコストを抑制するとともに、長期にわたり、安全・快適に利用可能な施設を提供することが重要です。

## 改革の方向3 「地方公営企業の経営改善」

市民のライフラインと安定した医療体制を確保し、効率的で質の高い行政サービスを提供するには、上下水道事業や病院事業の地方公営企業の経営改善が重要です。特に、病院事業では市の方針が示された、地方独立行政法人化を着実に進めていく必要があります。

市民のライフラインである水道水の安定供給の確保や公共下水道の整備による快適で衛生的な生活基盤の確保、また、医療による市民の生命・健康の安全・安心を確保するため、地方公営企業の担う役割は重要といえます。

しかしながら、上下水道事業では、大規模な施設の更新時期を迎えるほか、地震・浸水対策などの課題を抱えています。

また、病院事業では、医師不足が懸念される中、医療職を確保し、質の高い安定した医療サービスを提供していかなければなりません。

このため、地方公営企業は、提供するサービス内容を検証し、新たな経営計画を策定して、より健全な経営に取り組むとともに、包括民間委託や地方独立行政法人制度など、費用対効果を最大限発揮できる事業手法を検討する必要があります。

本改革の方向では、地方公営企業の経営改善を図る上で、特に重要である「上下水道の経営改善」と「市立病院の経営改善」について、目指すべき方向を示します。



静岡病院  
ロボット支援手術の様子

### ①上下水道事業の経営改善

- ・最大の課題である上下水道管や施設の老朽化対策については、アセットマネジメントの考え方を採り入れ、効率的に更新を進める必要があります。
- ・人口減少等に伴い、水道料金が減収傾向であるため、減収対策に取り組むほか、下水道の面整備<sup>25</sup>を進め、普及率の向上を図り、収入確保を図るべきです。
- ・新たな経営計画の策定の際は、引き続き施設の更新整備や経営に関する指標を設定し、目標と現状を公表して、目標達成を目指すべきです。

### ②市立病院の経営改善

- ・民間企業の経営等の考え方や手法を採り入れ、効率的で公共性の高いサービスを提供し、医療環境に迅速、柔軟に対応するため、地方独立行政法人化<sup>26</sup>を着実に推進するべきです。
- ・市立病院の目指すべき姿を示すとともに、医療サービスの質や利用者の満足度なども包括した中長期の計画を策定し、積極的に経営改善を進めるべきです。
- ・医療サービス向上のため、医療スタッフの安定的な確保に努めるべきです。

## 用語解説

[補完性の原理]<sup>1</sup> 補完性の原理とは、小さな単位でできることはそこで言い、そこでできないことやそこで行うことが効率的でないことについては、より大きな単位で行うという考え方。この考え方に従えば、個人で対応できることは個人で対応し、個人で対応できないことは、家族で対応し、家族で対応できないことは隣近所の協力で対応し、隣近所の協力でも対応できないときは、NPO法人やボランティア組織で対応し、NPO法人やボランティア組織で対応できないときは、行政が対応することとなります。

[総合計画]<sup>2</sup> 総合計画とは、その自治体のすべての計画の基本となる行政運営の総合的な指針となる計画です。総合的、計画的にまちづくりを進めるための指針として、将来の市のあるべき姿とそれを実現するためにやるべきことを示すもので、市が策定する最上位の計画に位置づけられています。

[指定管理者制度]<sup>3</sup> 指定管理者制度とは、公の施設（住民の福祉を増進する目的をもって、地方公共団体が設置し、住民の利用に供するための施設）の管理運営を行う民間事業者等を「指定管理者」として指定し、民間のノウハウを活用しつつ、サービスの向上と経費の節減等を図ることを目的とした制度です。この制度の創設により、地方自治体や外郭団体以外の民間企業も公の施設の管理運営に参入することができるようになりました。

[外郭団体]<sup>4</sup> 外郭団体とは、官公庁から出資・補助金等を受け補完的あるいは代替的な業務を行う団体の総称。出資関係等の法制度面のほか、事業・活動の内容及び人事等の実質的な運営面において官公庁との密接な関連性を持っています。「特殊会社」「財団法人」「社団法人」「独立行政法人」「法人格のない財団」（いわゆる「任意団体」等）などがあります。※静岡市の外郭団体の定義は、基本財産等の25%以上を出資又は職員を派遣している団体のうち、現在補助金や事務事業委託を行っている団体を示しています。

[利用料金制]<sup>5</sup> 利用料金制とは、施設の管理から生ずる使用料等（施設の利用料や入場料など）を自治体の収入とはせず指定管理者の収入とし、指定管理者が施設の管理経費に充てる制度。したがって、指定管理者は、地方自治体からの施設管理のための委託料と使用料等の収入をもって、施設の管理を行うこととなります。この制度を採用することにより、指定管理者のインセンティブが高まり、サービスの質や量が向上すると考えられています。

[PFI]<sup>6</sup> PFIとは、Private Finance Initiativeの略で、公共施設等の建設、維持管理、運営等を民間の資金、経営能力及び技術的能力を活用して行う新しい手法です。民間の資金、経営能力、技術的能力を活用することにより、地方自治体が直接実施するよりも効率的かつ効果的にサービスを提供できる事業をPFIの手法で実施します。海外では、PFI方式によるサービスの提供が実施されており、有料橋、鉄道、病院、学校などの公共施設等の整備や再開発などの分野で成果を収めています。

[ワイヤーサービス]<sup>7</sup> ワイヤーサービスとは、専門の広報通信社が、配信する情報に応じた「配信リスト」を使用し、適切な配信先にいち早くニュースなどを配信するサービスのこと。

[一般競争入札]<sup>8</sup> 一般競争入札とは、参加資格を満たす不特定多数の業者が参加できる競争入札で、入札情報を公告して参加申込を募り、希望者同士で競争に付して契約者を決めます。業者をあらかじめ絞り込む指名競争入札に対して、談合が起きにくいとされています。

[総合評価方式]<sup>9</sup> 総合評価方式とは、価格だけで契約先を決定する落札方式と異なり、品質を高めるための新しい技術やノウハウなど、価格以外の要素を含めて、総合的に評価して契約先を決定する入札方式のことです。

[政策法務]<sup>10</sup> 政策法務とは、市の政策の立案執行や公共的課題の解決に当たり、立法、法の解釈運用、訴訟などの場面を通して「法」を能動的かつ積極的に活用していく概念です。

[キャリア形成]<sup>11</sup> キャリア形成とは、個人が関連した職務経験の連鎖を通して、職業能力を蓄積、形成していくことです。

---

[非正規職員]<sup>12</sup> 非正規職員とは、臨時的・補助的業務に従事する臨時的任用職員及び非常勤嘱託職員のことです。

[特殊勤務手当]<sup>13</sup> 特殊勤務手当とは、著しく危険、不快、不健康又は困難な勤務に従事した場合、その勤務の特殊性に応じて支給されます。特殊勤務手当の種類、対象となる業務等の範囲、手当の額及びその支給の方法は、条例で定められています。

[GIS]<sup>14</sup> GISとは、地理情報システムのことで、位置や空間に関する様々な情報をコンピュータを用いて重ね合わせ、情報の分析・解析をおこなったり、情報を視覚的に表示させるシステムです。文字や数字、画像などを地図と結びつけ、コンピュータ上に再現し、位置や場所からさまざまな情報を統合したり、分析したり、分かりやすく地図表現したりすることができます。

[ブロードバンド]<sup>15</sup> ブロードバンドとは、高速・大容量のデータ通信が可能な回線のこと。

[トップマネジメント]<sup>16</sup> トップマネジメントとは、組織の基本方針、総合的な計画、統制など全般的な管理に関する意思決定機能のこと、または意思決定を行う者、若しくはグループのこと。

[自主財源]<sup>17</sup> 自主財源とは、自らの権限で収入しうる財源で、地方税、分担金、負担金、使用料、手数料、財産収入などがあります。

[地方公営企業]<sup>18</sup> 地方公営企業とは、地域住民の生活や地域の発展に不可欠なサービスを提供する様々な事業を行うために、地方自治体が経営する企業のことです。事業の種類は、地域住民の福祉の増進に資する限り制限はありません。

[アセットマネジメント]<sup>19</sup> アセットマネジメントとは、保有する資産を効率よく運用することで、計画的に施設の整備や維持・管理を行って寿命を延ばしたり、利活用や統廃合などで無駄を排除し、保有総量を少なくしたりします。

[フローとストック]<sup>20</sup> フローとストックとは、まず「フロー」は資金繰りに焦点を当てたもので各年度の収支を意味し、「ストック」は負債や資産の蓄積に焦点を当てたもので借入金や積立金の残高を意味します。

[地方債]<sup>21</sup> 地方債とは、地方自治体が財政上の収入不足を補うために、借入れを行い資金を外部から調達することです。なお、借入れの返済は、一会計年度を超えて行われます。原則として、公営企業（交通、ガス、水道など）の経費や建設事業費の財源を調達する場合など、地方財政法第5条各号に掲げる場合においてのみ借入れを行うことができます。ただし、その例外として、地方財政計画上の通常収支の不足を補填するために、平成13年度以降、臨時財政対策債が認められています。

[PDCAサイクル]<sup>22</sup> PDCAサイクルとは、Plan/Do/Check/Actionの頭文字を揃えたもので、計画（Plan）→実行（Do）→検証（Check）→改善（Action）の流れを次の計画に活かしていくプロセスのことです。この4段階の活動を繰り返し行うことで、継続して業務の改善を行っていきます。

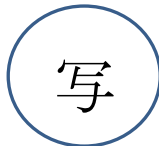
[設計VE]<sup>23</sup> 設計VEとは、設計時に設計担当者以外の者の意見や考えと取り入れ、設計に対して、機能向上及びコスト縮減につながる検討を行うことです。

[ダウンサイジング]<sup>24</sup> ダウンサイジングとは、サイズ（規模）を小さくすることです。「もの」や「組織」など様々なことに関して用いられます。

---

[下水道の面整備]<sup>25</sup> 下水道の面整備とは、各家庭から出る汚水（トイレ、風呂水、台所、洗面所、洗濯機などで使われた水、いわゆる生活雑排水）を、終末処理場まで運ぶための下水道管を整備する工事のことです。

[地方独立行政法人]<sup>26</sup> 地方独立行政法人とは、住民の生活、地域社会及び地域経済の安定等の公共上の見地からその地域において確実に実施される必要のある事務・事業のうち、地方公共団体自身が直接実施する必要はないものの、民間の主体に委ねては確実な実施が確保できない恐れがあるものを効率的・効果的に行わせるため、地方公共団体が設立する法人のことです。



25 静総行行第 1019 号  
平成 25 年 7 月 9 日

静岡市行財政改革推進審議会  
会長 曾根 正弘 様

静岡市長 田辺 信宏  
(総務局行政管理部行政管理課)

## 新たな静岡市行財政改革推進大綱（案）について（諮問）

静岡市行財政改革推進審議会条例第 2 条第 1 号の規定に基づき、下記のとおり  
諮問します。

### 記

#### 1 諮問事項

新たな静岡市行財政改革推進大綱（案）の策定について

#### 2 諮問理由

本市の「行財政改革推進大綱」は、平成 26 年度に終期を迎えますが、今後も、  
社会経済情勢の変化や多様化する市民ニーズに対応した、市民満足度の高い市政運  
営を行うには、新たな視点に立った、より一層の行財政改革の推進が必要となって  
います。

このため、平成 27 年度から平成 34 年度までの本市の行財政改革推進の指針と  
なる「新たな大綱」(案)の策定について、諮問するものです。

第5期 静岡市行財政改革推進審議会委員名簿

(五十音順、敬称略)

会 長	曾根 正弘	(株式会社テレビ静岡 取締役相談役)
職務代理者 (起草担当)	足羽 由美子	(足羽会計事務所 税理士)
委 員	青山 葉子	(公募委員)
	遠藤 純子	(公募委員)
	木村 幸男	(メンズ・サポート・しずおか 共同代表)
	高橋 節郎	(一般財団法人 静岡経済研究所 常務理事)
	高橋 正人	(静岡大学 人文社会科学部 准教授)
	竹内 良昭	(行政経験者：元静岡市財務部長)
	土屋 裕子	(静岡商工会議所 シーズネットワーク前代表)
(起草担当)	的場 啓一	(公募委員)

新行財政改革推進大綱策定に係る審議経緯

第 8 回審議会	平成 25 年 7 月 9 日	市長から新大綱素案について諮問 市長と審議会委員との意見交換 新行財政改革推進大綱・新実施計画の策定方針
第 9 回審議会	平成 25 年 9 月 3 日	市行財政改革全般に関する共通認識の醸成 新行財政改革推進大綱全体像（試案）の検討
第 10 回審議会	平成 25 年 10 月 8 日	基本方針Ⅱ・改革の方向の検討
第 11 回審議会	平成 25 年 12 月 13 日	基本方針Ⅱ・改革の方向のまとめ 基本方針Ⅲ・改革の方向の検討
第 12 回審議会	平成 26 年 1 月 17 日	基本方針Ⅲ・改革の方向のまとめ 基本方針Ⅰ・改革の方向の検討
第 13 回審議会	平成 26 年 2 月 19 日	基本方針Ⅰ・改革の方向のまとめ 基本理念の検討 大綱素案（中間答申）（案）の検討
第 14 回審議会	平成 26 年 2 月 26 日	大綱素案（中間答申）（案）の最終確認
中間答申	平成 26 年 3 月 10 日	