

# 第6次坂出市行財政改革大綱（案）

【2019年度（平成31年度）～2023年度】

平成31年 月



# 目 次

## I. はじめに

1	これまでの取組	1
2	取組の成果	2
3	坂出市の現状	4
4	さらなる行財政改革の必要性	5

## II. 行財政改革の基本的な考え方

1	めざすべき方向性	6
2	行財政改革大綱の取組期間	6
3	行財政改革の推進体制	6
4	行財政改革の目標	7

## III. 改革に取り組む3つの視点

○	市民共働・サービスの視点	8
○	経営の視点	8
○	健全財政の視点	8

## IV. 改革を進める重点項目

### 【市民共働・サービスの視点】

・	市民ニーズの把握と市民サービスの向上	9
・	市民との共働の推進	9
・	大規模災害に備えた体制の整備	10
・	民間活力の導入	10
・	I C T化の推進	10

### 【経営の視点】

・	持続可能な行政経営の推進	11
・	行財政運営の効率化	11
・	定員管理と人材育成	11
・	行政の透明性の確保	12

### 【健全財政の視点】

・	財政の健全化	13
・	歳出の見直し	13
・	自主財源の確保	14
・	公共施設のマネジメント	14
・	公営企業会計の健全化	15

# I. はじめに

## 1 これまでの取組

本市においては、平成3年度から独自の行財政改革に取り組み、平成8年2月には市民の代表で組織した坂出市行財政問題懇談会からの意見をいただきながら、坂出市行財政改革大綱を策定しました。

その後、平成10年12月に第2次坂出市行財政改革大綱、平成15年12月に第3次坂出市行財政改革大綱、平成21年2月に第4次坂出市行財政改革大綱、そして同年10月に改訂版、さらに平成26年3月に第5次坂出市行財政改革大綱を策定するなど、社会経済情勢等の変遷を踏まえながら数次にわたって見直しを行ってきました。

第4次坂出市行財政改革大綱までの取組にあたっては、一貫して「大きな仕事をするための小さな市役所」の達成をめざし、経費の縮減に留意しながら、職員自らの的確な判断と創意工夫により、「最少の経費で最大の効果」をあげるよう、「事務事業の見直し」「財政の健全化」「組織機構の再編整備」「定員管理、給与の適正化」

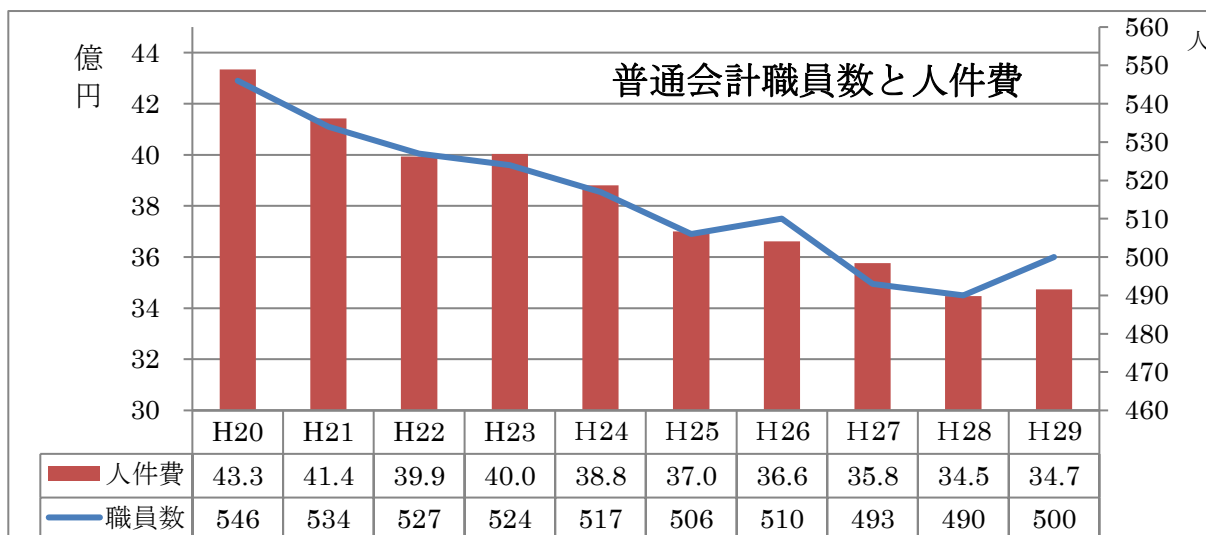
「情報化の推進」の5つの重点課題に取り組んできました。さらに、第5次坂出市行財政改革大綱からは、「市民共働・サービスの視点」「経営の視点」「健全財政の視点」の3つの視点から、それまで行ってきた「量」的な改革を維持しつつ、「質」的な改革にも取り組み、市民共働によるスリムで持続可能な行政経営によるまちづくりの実現に向け、一定の成果を得ているところであります。

重点課題・視点	策定期期	名称
・ 事務事業の見直し ・ 財政の健全化 ・ 組織機構の再編整備 ・ 定員管理、給与の適正化 ・ 情報化の推進	平成 8年 2月	行財政改革大綱
	平成10年12月	第2次行財政改革大綱
	平成15年12月	第3次行財政改革大綱
	平成21年 2月	第4次行財政改革大綱
	平成21年10月	第4次行財政改革大綱（改訂版）
・ 市民共働・サービスの視点 ・ 経営の視点 ・ 健全財政の視点	平成26年 3月	第5次行財政改革大綱
	平成31年 月	第6次行財政改革大綱

## 2 取組の成果

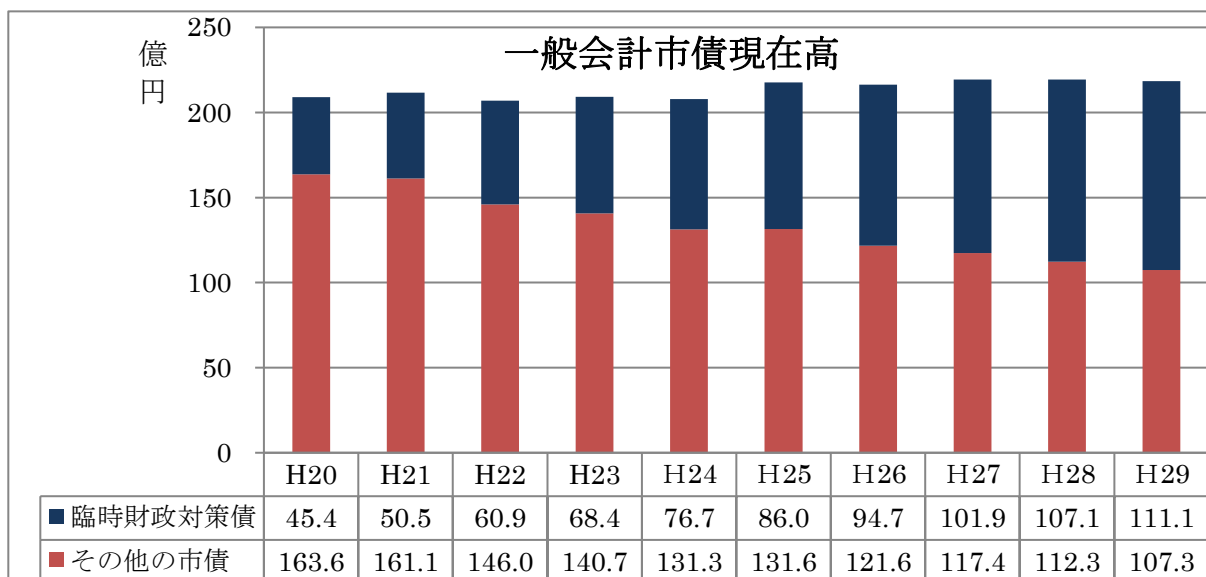
### (1) 職員数と人件費の縮減

職員数の削減と給与適正化に取り組んできた結果、普通会計における人件費（退職手当を除く。）については、ピーク時の平成9年度の約58億1千万円と平成29年度の約34億7千万円との比較で、約23億4千万円の縮減となっています。



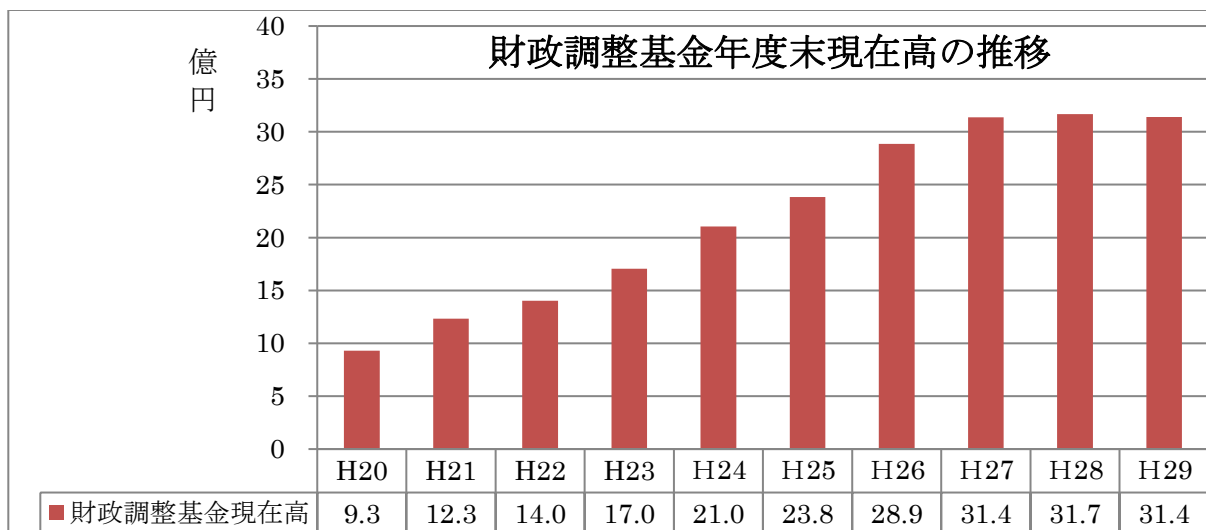
### (2) 市債残高の縮減

次世代に過度な負担を残さないように、施策の選択と集中を図り、市債残高の縮減に取り組んできた結果、一般会計市債残高（実質的な地方交付税である臨時財政対策債を除く。）については、ピーク時の平成14年度の約253億6千万円と平成29年度の約107億3千万円との比較で、約146億3千万円の縮減となっています。



### (3) 財政調整基金残高の増加

将来の財源不足に備えるため、効率的かつ効果的な財政運営により、経費を節減して捻出した額を財政調整基金に積み立てることにより、当該基金の残高を積み増しました。



### (4) 指定管理者制度の導入

地方自治法の一部改正により、公の施設の管理について指定管理者制度が導入されました。本市では、平成18年度に制度導入を図り、平成28年度からは、子育て支援センター（まろっ子ひろば）において、民間ノウハウを活用した質の高いサービスを提供しています。

### (5) 新たな防災拠点への投資

平成22年度から庁舎建設基金の積立を開始し、必要とする財源を確保したことにより、平成29年度に防災拠点としての新庁舎建設工事に着手しました。

### 3 坂出市の現状

---

本市の人口は、昭和52年2月の約6万8千人をピークとして減少傾向にあり、平成30年4月には約5万2千人となっており、今後も総人口は減少していくと予測されます。また、人口の構成については、総人口に占める年少人口および生産年齢人口の割合が減少傾向にある一方で、老年人口の割合は増加を続けており、今後もその傾向は強くなることが予測されます。

このようなことから、中・長期的に、歳入では、生産年齢人口の減少による税収の減少、歳出では、老年人口の増加による医療・介護の社会保障関係経費の増加等により、本市の財政運営が厳しさを増してくることが懸念されます。

さらには、地方分権の推進による地方自治体の守備範囲の拡大など、これまで以上に自己決定、自己責任による行財政運営が求められています。

また、本市の建物系公共施設については、昭和40年から50年代に小学校や中学校の多くを整備し、また、昭和50年頃に人工土地や市民ホールを建設するなど、集中的に整備しており、全体の約半分にあたる施設が、建設から既に30年以上経過し老朽化が進行しています。本市独自の試算では、本市が保有する公共施設（道路・下水道等のインフラと病院を含む。）の維持管理や更新等に要する経費は、現状規模のまま保有した場合、今後40年間で約1,525億4千万円（年平均約38億1千万円）が必要となり、多大な負担をもたらすことが懸念されます。

こうした状況を踏まえ、高度かつ多様化する市民ニーズに対し、きめ細かな行政サービスを提供するため、施策や事業の「選択と集中」を行い、市民との共働のもと、徹底した行財政改革を行う必要があります。

## 4 さらなる行財政改革の必要性

---

第5次坂出市行財政改革大綱では、スリムで持続可能な行財政基盤の強化を図るとともに、今まで行ってきた経費の削減や職員数の抑制といった「量」的な改革を継続しつつ、行政を経営するという視点に立ち、限られた経営資源（ヒト・モノ・カネ）の最適配分を行い、きめ細かな行政サービスを提供するため「質」の向上に向けた改革を推進してきましたが、本市を取り巻く状況は日々大きく変化しております。

高齢化の進行と生産年齢人口の減少により、今後も市税収入の伸びは期待できない状況にあり、一方、歳出面では社会保障費が年々増加していることに加え、老朽化が進行している公共施設の維持管理や大規模改修が必要となり、これらの財源の確保が今後の大きな課題となる中で、今後も安定した行政サービスを提供するには、これまでの行財政改革の取組を検証するとともに、本市の状況と課題に対応した新たな取組を加えるなど、さらなる行財政改革の推進に取り組む必要があります。

そこで、中・長期的な見通しに立ち、必要な改革事項の再検討を行い、大綱の見直しを実施し、概ね5年を目途として、行政として取り組むべき指針を明らかにするため、ここに新たに第6次坂出市行財政改革大綱を策定するものです。

## Ⅱ. 行財政改革の基本的な考え方

### 1 めざすべき方向性

市政を取り巻く環境が厳しさを増す中で、行政のみで現状の行政サービスを維持していくことには限界があります。市民と行政がさまざまな分野において、地域の強みや特色を生かした地域づくりに共働で取り組むことにより、持続的に行政サービスを提供できる共働のまちづくりを推進していく必要があります。

そこで、引き続き、スリムで持続可能な行財政基盤の強化を図るとともに、今まで行ってきた経費の削減や職員数の抑制といった「量」的な改革に加え、行政を運営するという視点に立ち、限られた経営資源（ヒト・モノ・カネ・情報等）を効率的かつ効果的に活用し、きめ細かな行政サービスを提供するため、「質」の向上に向けた改革を図ります。

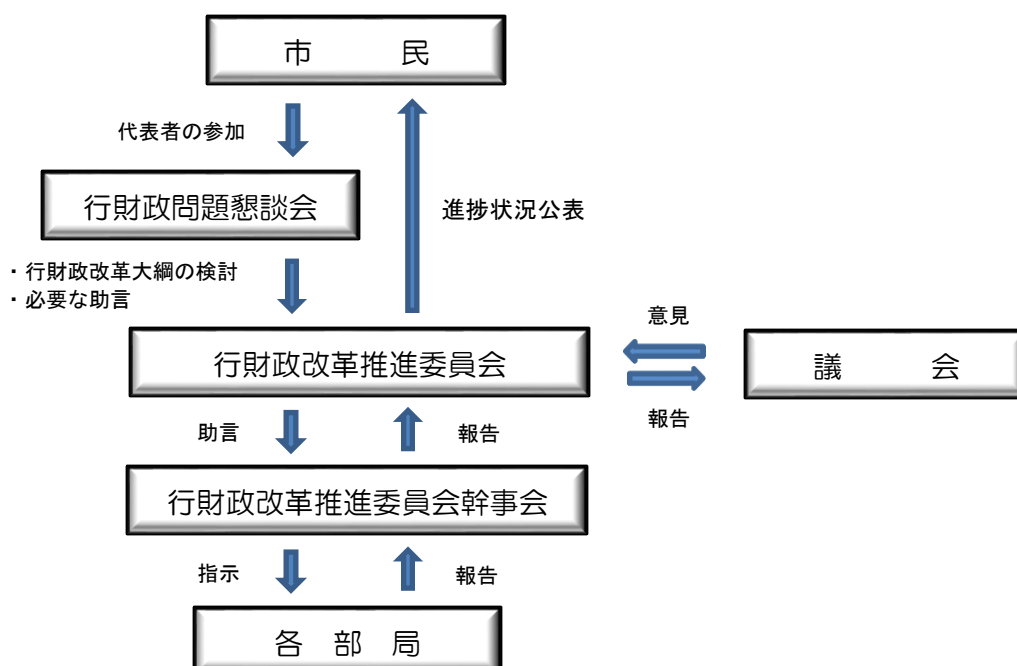
また、公共施設やインフラの老朽化が大きな課題となる中で、市全体を見据えた公共施設の総量抑制と適正な配置を進めます。

### 2 行財政改革大綱の取組期間

この行財政改革大綱の取組期間は、2019年度（平成31年度）から2023年度までの5年間とします。

### 3 行財政改革の推進体制

この行財政改革の推進体制は、次のとおりです。





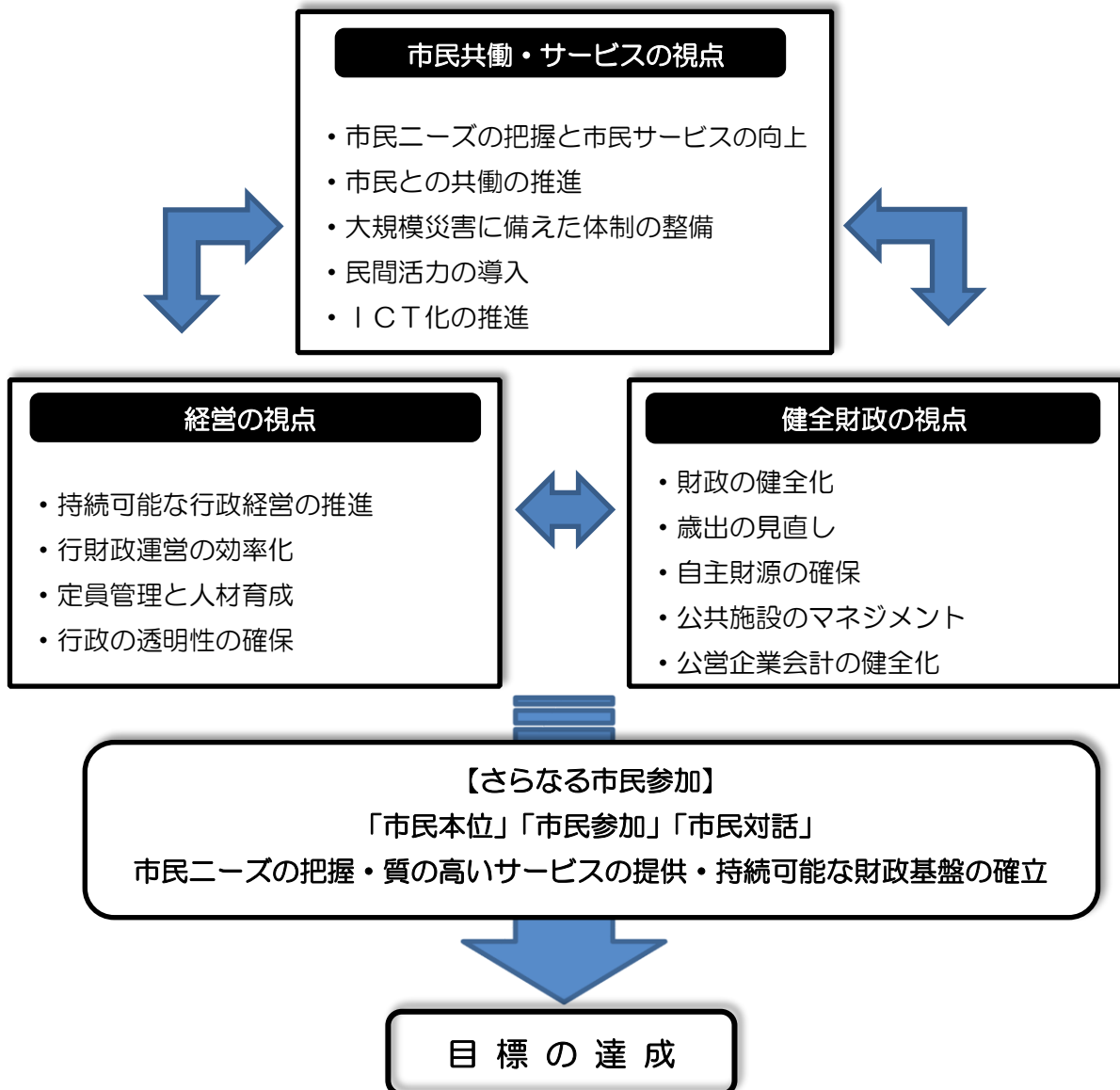
## 4 行財政改革の目標

第6次行財政改革大綱では、これまでの「量」的な改革に加え、第5次行財政改革大綱で取り組んでいる「質」的な改革をさらに加速し、市民共働のまちづくりと持続可能な行財政運営を推進します。

### 第6次坂出市行財政改革大綱

#### 目 標

市民共働のまちづくりと持続可能な行財政運営の推進



## Ⅲ. 改革に取り組む3つの視点

### 市民共働・サービスの視点

市民の価値観や生活スタイルは日々変化しており、それに伴い、市民の求めるサービスも変化しています。

このような変化に的確に対応するため、「市民本位」「市民参加」「市民対話」のもと、さまざまな面で市民との共働や市民参加を促進し、市民の求めるサービスを追求するとともに、質の高いサービスの提供をめざします。

さらに、ICT化を推進することにより、事務の効率化を図るとともに、市民の利便性を高め、市民サービスの向上をめざします。

### 経営の視点

施策や事務事業の見直しを行い、限られた経営資源を市民ニーズや社会経済環境の変化に合わせ、効率的かつ効果的に活用し、持続可能な行政経営を推進します。

また、職員の意識改革や能力向上のための研修を行い、職員のさらなるスキルアップを図ります。

さらに、市民に対する説明責任を明確にし、積極的な情報の提供を通じて、行政の透明性を確保します。

### 健全財政の視点

少子高齢化の進行に伴う社会保障関係費の増加や、生産年齢人口の減少による税収の減少など、厳しい財政状況の中において、持続可能な行政経営を進めるためには、財政の健全化が極めて重要になります。

そのためにも、「最少の経費で最大の効果」を原則に、積極的な自主財源の確保と歳出の見直しに取り組み、持続可能な財政基盤の確立に努めます。

また、施設やインフラの長寿命化など、公共施設等の計画的なマネジメントに取り組みます。

## IV. 改革を進める重点項目

### 【市民共働・サービスの視点】

---

#### 市民ニーズの把握と市民サービスの向上

質の高い市民サービスを提供するためには、まず、市民ニーズを的確に把握することが重要です。

そのため、市民の皆様と意見交換等を行う市長対話事業（出前ミーティング・市長サロン）、目安箱の設置等により、幅広く意見を収集し、収集した意見を市民サービスの向上に結び付けるよう努めます。

さらには、職員提案制度の活用など、職員の創意工夫を奨励することにより、職員の研究心およびモチベーションの向上を図り、効率的な事務処理、市民サービスの向上に努めます。

#### 市民との共働の推進

人口減少・少子高齢社会においても、本市が持続可能な地域であり続けるため、従来のような効率化・合理化といった行財政改革に留まらず、地域の力を生かし、市民共働を推進することにより、行政の質を高めていく必要があり、「共働」が共に働くという意味でうまく機能するよう制度設計します。

そのため、地区ごとに任命した担当職員が各地区に出向く出前市役所の充実を図り、その地区の課題解決のための情報提供や意見交換を行うことで、地域が主体となったまちづくりを側面から支援します。

また、行政が計画や事業を策定する段階において設置する審議会等に、外部の有識者だけでなく、市民が委員として政策形成に参画できるよう、引き続き公募による市民委員の参加を促進します。

## 大規模災害に備えた体制の整備

近年、各地で大地震や豪雨災害など、自然災害が多発しています。こうした大規模災害に的確に対応するため、「想定にとらわれない」こと、「人命が第一」であり被害を最小化する減災の重要性を再認識し、大規模災害に備え、随時、地域防災計画の見直しを行うとともに、防災・危機管理の指導者的立場の職員を養成します。

また、自分の身は自分で守るという「自助」、自分たちの町は自分たちで守るという「共助」のさらなる強化を図るため、自主防災組織の活動の活性化を支援します。

さらに、南海トラフ巨大地震により、地域が機能不全に陥らないよう、職員訓練等を通し、地域継続の視点に立った職員の危機管理能力の向上を図ります。

## 民間活力の導入

公共サービスの水準を維持・向上し、コスト縮減を図ることができる場合には、行政としての責任に留意しつつ、民間の資金や技術力等を活用した手法（民間委託、PFI、指定管理者等）を適切に導入することが求められています。

行政と民間との共働により、公共サービスの質の向上を図るとともに、本市が重点的に実施すべき事業への職員配置や財源確保を行い、効率的かつ効果的な行財政運営を図ります。

## ICT化の推進

本市が抱えるさまざまな行政課題の解決のために、ICTの活用は効果的な手段の一つです。行政サービスの向上かつ効率化に向け、情報セキュリティ対策を講じながらICT化を推進します。

また、マイナンバーカードを利用した電子申請（マイナポータル等）の利用対象を拡大していき、行政手続については、ICTの活用も図りながら、市民の利便性向上に努めます。

## 【経営の視点】

---

### 持続可能な行政経営の推進

将来にわたり、安定的・効率的な行財政運営を図るため、中・長期的な視点に立ち、財政収支の均衡と計画的で健全な財政運営を進めます。また、事業に係る総コストや費用対効果等の経営の視点を持ち、スクラップ・アンド・ビルドの原則に基づき、施策、事務事業の見直しを行います。

安定した質の高い行政サービスを提供していくため、限りある経営資源（ヒト・モノ・カネ・情報等）を効率的かつ効果的に活用するとともに、事務事業の選択と集中を行います。

### 行財政運営の効率化

市政を取り巻く環境は、時代とともに大きく変化しており、これらの変化に迅速かつ的確に対応し、市民ニーズに対応したきめ細かな行政サービスを提供するためには、行財政運営の効率化を推進することが重要です。

そのためには、組織機構の見直しや職員の適正な配置など、効率的で機動的な体制の確立はもとより、民間経営の視点や活力を取り入れるなど、経営感覚を生かした効果的な行政経営を推進します。

### 定員管理と人材育成

職員数の削減を本旨とした定員適正化計画を推進してきた結果、総人件費の抑制について一定の成果をあげてきました。

一方、職員数の減少に反し、行政需要は増加の一途をたどっており、今後もその傾向は継続すると見込まれるため、現在の職員数を基本としつつ、最も効率的かつ効果的な職員数を見極め、長期的な視点に立った定員管理を推進します。

また、今後においても、行政需要は増加傾向が続くものと見込まれることから、若手職員による政策提案プロジェクトチームの取組など、職員一人ひとりの職務能力の向上や意識改革等の取組はもとより、ICTの活用や民間活力の導入等も選択

肢の一つと捉え、あらゆる業務改革に取り組み、適正な定員管理を維持しつつ、安定して良質な行政サービスの提供に努めます。

職員給与については、引き続き社会情勢に即した制度となるよう、適時、見直しを図るとともに、市民の理解が得られる給与制度の構築に努めます。

#### 行政の透明性の確保

市民の利便性の向上やより質の高い行政サービスの提供を図るため、行政は市民に対する説明責任を明確にし、積極的な情報の提供を通じて、行財政運営の透明性を高めていく必要があります。

このため、監査結果の公表やパブリックコメント、情報公開制度等の適正な運用に努めます。

また、統一的な基準による財務書類（新地方公会計）の開示を推進し、市民に対する説明責任をより適切に果たします。

さらに、ホームページ等の充実を図り、市民への積極的な情報提供を行います。

## 【健全財政の視点】

---

### 財政の健全化

厳しい財政状況と市民ニーズの多様化・高度化や少子高齢化の進展に伴い、新たな市民ニーズに的確に対応するため、将来を見据えたまちづくりを着実に進めていかなければなりません。

行財政運営の原則である「最少の経費で最大の効果」をあげることが目標に、計画的な財政健全化策とさらなる業務の効率化を推進するため、財政全体の状況を財務指標等で的確に把握・分析しながら将来にわたって財政の健全化に努める必要があります。

平成29年度に着手した新庁舎建設事業等に伴い、今後、市債残高の増嵩が見込まれますが、実質的な地方交付税である臨時財政対策債を除いた市債発行を抑制し、市債残高（臨時財政対策債を除く。）は、2023年度末で140億円程度をめざします。

また、実質公債費比率は、平成29年度決算で12%を下回ることであったところであり、今後とも12%を超えないよう、健全な財政運営を行います。

さらに、将来負担比率のさらなる引下げに向けた取組を進めるとともに、連結ベースでの財政運営の健全化に努めます。

### 歳出の見直し

これまでの行財政改革大綱でもテーマとして取り上げてきた「最少の経費で最大の効果」をあげることが今後も重要であり、歳入に見合った歳出執行を基本とした健全な財政運営に努めます。

そこで、個別事業については、必要性・効果等の視点を重視した評価を行い、真に必要な事務事業への重点化を図り、普通建設事業については、事業の必要性や優先度を評価し、計画的な実施に努めます。

また、補助金や負担金については、社会経済情勢に応じて見直しを図るとともに必要性の有無についても検討を行います。

## 自主財源の確保

持続可能な財政運営を推進するためには、既存の事務事業を見直し、歳出を抑制するだけでなく、歳入を安定的に確保していかなければなりません。

このため、新たな企業誘致や地場産業の育成、子育てしやすい環境の整備など、雇用の場の創出や定住者の増加による税収増に結び付くような施策を推進します。

また、使用料や手数料について、負担の公平性と受益者負担の観点から、適宜、見直しを進めます。

さらに、受益と負担の公平性を確保し、安定した市民サービスを行うため、坂出市債権管理マニュアルに基づき、全庁的な債権管理体制の強化を図り、市が保有するすべての債権の滞納防止および滞納整理の充実強化、収納率の向上に努めます。

一方で、ふるさと納税について、魅力的な返礼品の開発や効果的なプロモーションを推進し、本市のPRや地元企業の活性化を図ります。

## 公共施設のマネジメント

本市が保有する公共施設等については、その多くが、大規模改修を本格的に実施する時期に差しかかっています。また、建替え等が必要な建物も今後増加してきます。

これらの公共施設の現状と課題を踏まえて策定した坂出市公共施設等総合管理計画に基づき、計画的に長寿命化・更新等を行い、財政負担の軽減・平準化を図ります。

また、市有財産は市民の貴重な財産であり、未利用のまま保有しておくことにより維持管理が必要になるとともに、税収等を得る機会を逸失するため、売却等を含めた利活用を進めます。



## 公営企業会計の健全化

### ・企業会計

#### （病院事業会計）

市立病院は、地域保健医療計画の方向性である地域包括ケアシステムの中で、急性期医療を担える病院づくりと自治体病院の使命である政策医療（小児，救急，へき地，感染症等）の確保に努め、基本理念である「市民が安心して暮らせ，心の支えとなる病院に」の実現に向けて，市民の生命を守り，市民の安全・安心，健康な生活を維持することに貢献します。

また，病院改革プランに掲げる経営指標を目標に定め，公営企業として経営責任の明確化と自律性の拡大による効率的かつ効果的な運営体制を確立するため，平成31年4月から地方公営企業法の全部適用へ移行します。

さらに，地域のニーズ，各診療科，病棟の充実等と経営状況を考慮しながら，医師，看護師および医療従事者の必要数を確保し，特色のある診療体制の確立に取り組むとともに，一般会計の財政状況等を勘案しながら，繰出基準による繰入金で経営基盤の安定化に取り組み，病院経営のさらなる健全化に努めます。

### ・特別会計

一般会計と同様，「市民共働・サービスの視点」「経営の視点」「健全財政の視点」から施策や事務事業の見直しを行い，効率的な経営の推進を図り，一般会計からの法令や繰出基準に基づかない繰入金の抑制に努めます。

また，一層の自助努力により独立採算を基本とした企業的経営に取り組めます。特に，下水道事業特別会計については，経営基盤の強化や財政マネジメントの向上等にさらに取り組むため，2020年度から公営企業会計を適用し，経営・資産等の状況の正確な把握，弾力的な経営等の実現に努めます。