

伊勢市行財政改革プラン

平成30年度(2018年度)～平成33年度(2021年度)

平成30年6月



目 次

1	はじめに	1
2	これまでの行財政改革の取組	2
3	本市を取り巻く現状と取り組むべき課題	
	(1) 第3次伊勢市総合計画	3
	(2) 人口ビジョン	4
	(3) 財政収支見通し	6
	(4) 公共施設マネジメント	7
	(5) 職員（職場）の状況	8
	(6) 地域等との協働	9
	(7) 民間活力の活用	9
	(8) 新たな制度や技術革新等への対応	9
4	改革のテーマ	10
5	取組の対象分野と基本方針	10
6	取組期間	10
7	取組方法	
	(1) 事務事業のたな卸し	12
	(2) 進捗管理	12
8	推進体制	
	(1) 庁内組織	12
	(2) 外部委員会	12
9	庁内の雰囲気づくり	12

1 はじめに

少子高齢化の進行による人口減少や人口構造の変化、多様化・高度化する市民ニーズなど、社会情勢は急速に変化するとともに、地方分権の一層の推進による国・県からの権限移譲により、本市の果たすべき役割はますます大きくなっています。

一方で、本市の財政状況においては、歳入では、市税収入の減少が見込まれるほか、合併後12年が経過し、普通交付税の合併算定替特例加算の縮小の影響が現れ、有利な財源として活用してきた合併特例債についても借入れ上限が近づいており、これらに代わる財源確保が大きな課題となっています。また、歳出では、社会保障費の増加が見込まれるほか、小学校・中学校の統合校の整備、新市立伊勢総合病院の建設といった大きな財政負担に加え、本庁舎等公共施設の集中更新時期を迎え、多額の更新経費が見込まれています。

本市の職員数は、市町村合併後の平成18年度に比べ、平成29年度においては約15%の職員減となっていますが、1人あたり時間外勤務時間数は増加傾向にあります。

このような状況のなか、これから変化する地域課題や社会状況に柔軟に対応しながら、持続可能なまちを実現するためには、多様化する市民ニーズを的確に把握しつつ財源を確保し、限られた財源の中で事業の「選択と集中」を行い、効率的・効果的な行財政運営を進めることや、職員個人の意識と能力を向上させるとともに、行政全体としての組織力を強化することが今後の重要な課題となっており、行財政改革の更なる推進が必要となっています。

「行財政改革」といっても多様なものがあり、その定義も一様ではありませんが、行財政改革とは、『時代にふさわしい行財政運営』を行うため、行政の仕事のやり方やサービスのあり方を見直すことです。行財政改革と言うと、「業務や人員をカットすること」と受け止められがちですが、本来、行財政改革とは「もっと質のよいものをつくりだす」というものであるべきです。

また、近年「働き方改革」が唱えられていますが、行財政改革に取り組み、職員一人ひとりが働き方を見直すことが必要となります。

この「伊勢市行財政改革プラン」は、平成26年度に策定した伊勢市行財政改革指針を踏襲し、行政サービスの生産性の向上や市民満足度の向上を目指し、時代にふさわしい行財政運営を行うことを目的として策定するものです。

また、行財政改革を推進し、効率的・効果的な行財政運営を行うことで、伊勢市第3次総合計画で掲げるまちの将来像「つながりが誇りと安らぎを育む 魅力創造都市 伊勢」の実現を目指します。

2 これまでの行財政改革の取組

(1) 第一次行財政改革（平成18～21年度）

【財政的効果額】約35億2千万円

- ・ 広告収入の獲得、収納率の向上、未利用地の売却、職員数の削減に伴う総人件費の削減、事務事業の見直し、指定管理者制度の導入推進などにより、財政の健全化を図りました。
- ・ 組織のスリム化や機構改革、庁舎の有効活用、電子入札の導入などにより、組織の効率化を図りました。
- ・ ホームページの充実などにより、情報発信するための環境向上を図りました。

(2) 第二次行財政改革（平成22～25年度）

【財政的効果額】約30億8千万円

- ・ コンビニ収納システムの導入、ネット公売の導入、職員数の削減や事務事業の見直し、補助金等の見直しなどにより、財政状況の改善に努めました。
- ・ ホームページのリニューアルを行い、ブログやスマートフォンに対応できるようにするなど情報発信を充実させ、わかりやすく情報提供することで行政運営の透明性を高めました。
- ・ 事業総点検、戸籍住民課窓口業務の民間委託の準備や各種業務の民間委託の実施、指定管理者制度導入の促進などのアウトソーシングの取組、庁内のカイゼン制度の構築などにより事業や施設運営の効率化を図りました。

(3) 行財政改革指針（平成26～29年度）

- ・ 市有施設のネーミングライツ（命名権）の売却、未利用地の売却などにより、経営資源の有効活用を図りました。
 - ・ 戸籍住民課窓口業務の民間委託の実施、公共施設マネジメント事業の推進などにより、公共サービスや施設活用のあり方の見直しに努めました。
 - ・ ホームページの充実や情報発信手段の見直し、オープンデータの実施などにより、サービス・質の向上を図りました。
 - ・ コーチング研修を行い、活力ある組織風土の構築に努めました。
- 第一次、第二次行財政改革においては、職員数の削減や事務事業の見直し等による削減を中心とした取組により、量的な改革については一定の成果をあげることができました。
- 第一次、第二次行財政改革の取組を踏まえ、行財政改革指針においては、持続可能な自治体であり続けることを目指し、「経営資源の有効活用」、「事業実施の最適化」、「成果重視の行政運営」、「活力ある組織風土の構築」の四つの視点を定め、質の改革に軸足を移して取組を進めました。
- 行財政改革指針においては、個々の取組については、財政的な効果があったものを含め、一定の成果をあげることができました。
- 持続可能な自治体であり続けることを目指し、効率的・効果的な行財政運営を行っていけるよう、これまで以上に職員一人ひとりが行財政改革の視点を持ちながら、行政サービスの生産性の向上や市民満足度の向上を目指した質の改革に重点的に取り組み、時代にふさわしい行財政運営を行っていかねければなりません。

3 本市を取り巻く現状と取り組むべき課題

(1) 第3次伊勢市総合計画(第8章 市役所運営 ～市民から信頼される市役所)

第3次伊勢市総合計画における行財政改革の役割は、以下のとおりです。

- ・これから変化する地域課題や社会状況に対応しながら、持続可能なまちを実現するためには、多様化する市民ニーズを的確に把握しつつ財源を確保し、限られた財源の中で事業の「選択と集中」を行い、効率的・効果的な行財政運営を進めることが必要不可欠となります。そのためには、事務事業の見直しなど行財政改革を推進する必要があります。
- ・総合計画の進行管理や予算の編成と執行を通じ、事業の「選択と集中」、ICTの活用など事業手法の改善等を行い、行政運営の効率化やコスト削減に取り組むとともに、自主財源の確保を図り、健全で安定した財政基盤の確立を目指します。
- ・行財政改革を推進することにより、効率的・効果的な行財政運営を行うことで、伊勢市第3次総合計画で掲げるまちの将来像「つながりが誇りと安らぎを育む 魅力創造都市 伊勢」の実現を支えます。

※総合計画とは・・・

市が行う政策や事業の根拠となる最上位計画となるもので、まちの将来像やまちづくりの基本理念を明らかにし、市政運営の基本的方向を示すものです。

○まちの将来像

3つの「まちづくりの基本理念」を踏まえ、人と人、地域と地域、過去と未来をつなぎ、本市が目指すまちの将来像を以下に定めます。

つながりが誇りと安らぎを育む 魅力創造都市 伊勢

まちづくりの基本理念

- | | |
|--------------------------|-----------|
| ①私たちが担うまち | ～伊勢人の心意気～ |
| ②人と人とのつながりで活力と安心を感じられるまち | ～おかげさまの心～ |
| ③地域の誇りをつなぐまち | ～神宮ゆかりの地～ |

(2) 人口ビジョン

本市の将来人口は、国立社会保障・人口問題研究所の推計（平成 25 年 3 月推計）に準拠すると、総人口は 2010 年の 130,272 人から、2060 年には 66,213 人となることが推計されます。

このことから、本市においては、人口の将来展望を提示する「伊勢市人口ビジョン」を平成 27 年 10 月に策定し、「目指すべき将来の方向」を踏まえた取組が実現した場合の『2060 年の総人口は、90,000 人が確保される』としています。（図表①）

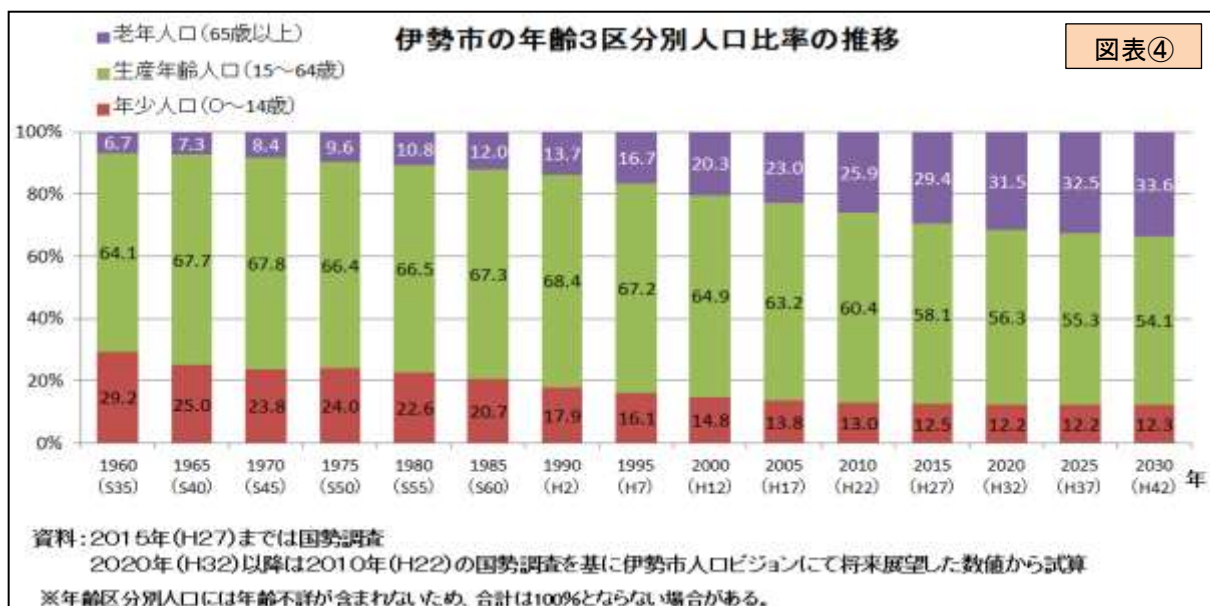
①総人口の推移（図表②）

- ・伊勢市の人口は、昭和 60（1985）年の 138,672 人をピークに減少に転じており、平成 27（2015）年の人口は 127,817 人となっています。
- ・「伊勢市人口ビジョン」において将来展望した数値に比べ、平成 27（2015）年の数値は減少幅が小さかったものの、減少傾向は今後も続く予測されます。

②年齢別人口の推移（図表③④）

- ・生産年齢人口（15～64 歳）は、平成 2（1990）年の 94,545 人（総人口比 68.4%）をピークに減少に転じ、平成 27（2015）年では 73,987 人（総人口比 58.1%）となっています。
- ・年少人口（0～14 歳）は、第 2 次ベビーブーム頃の昭和 50（1975）年には一時増加したものの、以降は減少が続いています。
- ・老年人口（65 歳以上）は、平成 7（1995）年に年少人口を上回り、一貫して増加が続いています。
- ・年齢 3 区分別人口比率は、生産年齢人口比率と年少人口比率の低下が続いており、老年人口比率が高まっています。
- ・平均寿命の延びや生産年齢人口が順次老年期に入ってきていることなどから、老年人口が増加しており、それを支える現役世代の負担増加や経済活動の低下などが懸念されます。また、将来の担い手となる年少人口も減少傾向にあり、将来的にさらに現役世代への負担が高まることが懸念されます。





(3) 財政収支見通し

- ・歳入については、人口減少に伴う労働力人口の減少による市税等の減収、地方交付税の合併算定替特例措置の段階的な縮減等により、一般財源の大きな伸びが見込めない状況となっており、ネーミングライツやふるさと納税などの新たな財源確保の取組が必要となっています。
- ・歳出については、高齢化の進行等による扶助費の増加や、小中学校の統合整備、本庁舎改修のほか、新病院の建設などの大型公共事業が集中することに伴う公債費の増大が見込まれる状況です。
- ・現在は堅調な財政運営となっていますが、今後は厳しい財政状況が予測されます。

【歳入】

(単位：百万円)

区 分	H30	H31	H32	H33
地方税	16,150	16,142	16,174	15,638
地方譲与税	330	330	330	330
各種交付金	2,521	2,662	2,815	2,815
地方交付税	10,590	10,810	11,210	11,300
分担金及び負担金	665	665	665	665
使用料及び手数料	709	744	744	744
国庫支出金・県支出金	9,659	9,381	9,096	9,637
繰入金	3,110	1,158	987	2,578
地方債	8,298	4,892	6,251	4,010
諸収入・その他	741	857	857	857
歳入合計	52,773	47,641	49,129	48,574

注) 各種交付金 利子割交付金、配当割交付金、株式等譲渡所得割交付金、地方消費税交付金、ゴルフ場利用税交付金、自動車取得税交付金、地方特例交付金、交通安全対策特別交付金、国有提供施設等所在市町村助成交付金
 諸収入・その他 財産収入、寄附金、繰越金、諸収入など

【歳出】

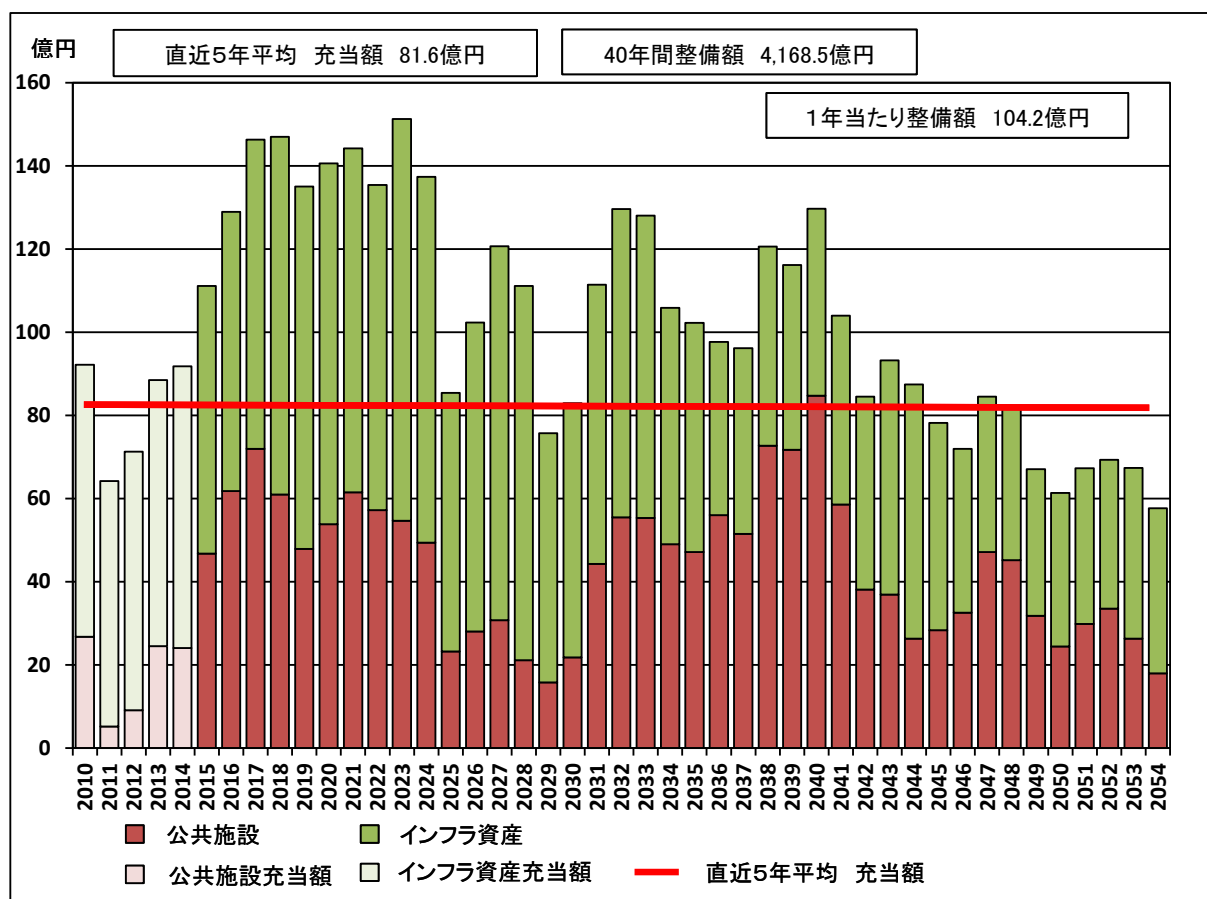
(単位：百万円)

区 分	H30	H31	H32	H33
人件費	8,251	8,132	8,029	8,254
職員給与	5,920	5,916	5,953	5,869
退職金	590	475	334	632
その他	1,741	1,741	1,742	1,753
扶助費	10,737	10,821	10,911	11,160
公債費	5,637	5,655	5,873	5,997
小計(義務的経費計)	24,625	24,608	24,813	25,411
物件費	7,346	7,414	7,482	7,482
維持補修費	334	338	341	344
補助費等	6,686	5,647	6,179	6,363
積立金	63	63	63	63
投資及び出資金、貸付	1,866	114	66	80
繰出金	4,763	4,688	4,706	4,806
投資的経費	7,090	4,769	5,479	4,025
歳出合計	52,773	47,641	49,129	48,574

注) 人件費のうちその他には、共済組合等負担金、特別職給与、議員及びその他委員等報酬などを含みます。

(4) 公共施設マネジメント

- ・人口減少・少子高齢化の進行が深刻であり、将来の公共施設等（学校などの公共施設及び道路や上下水道施設などのインフラ資産）の更新経費や維持管理経費を確保していくことが大きな課題となっています。
- ・長期的な視点をもって、限られた財源を有効に配分し、公共施設等の総合的かつ計画的な管理を行い、財政負担を軽減・平準化するとともに、その最適な配置を実現するため、公共施設等の管理に関する基本的な考え方や目標値などを定めた公共施設等総合管理計画を平成28年3月に策定しました。
- ・公共施設等総合管理計画の実施計画として、公共施設とインフラ資産における各施設の今後の管理方針を示す施設類型別計画の策定を進めています。
- ・目標達成に向け、「更新等費用の抑制」と「充当額の確保」の双方から取組を進める中で、施設の複合化や集約化、類似機能の共用化を基本の考え方とし、公共施設におけるサービス提供形態の見直しを行っていきます。



将来の更新等費用の推計（公共施設＋インフラ資産）

(5) 職員（職場）の状況

本市においては、平成 19 年 2 月に定員管理計画を策定し、平成 24 年度までの間、数値目標を設定し、職員数の削減に取り組んできました。

しかしながら、国・県からの権限移譲や多様化・高度化する市民ニーズへの対応などにより、業務量は増加傾向にあり、職員一人ひとりに対する負担が大きくなっていることから、更なる職員数の削減は厳しい状況にあると考え、平成 27 年度以降の定員管理については、数値目標を掲げず、「伊勢市職員の定員管理の基本的な考え方」に基づき行っているところです。

今後、限られた職員数で行政サービスを提供し続けていくためには、職員の意識と能力を向上させる必要があります。また、働き方を見直すことにより、時間外勤務を抑制していかなければなりません。

①職員数の推移

- ・職員数は、平成 18 年度と比較して平成 29 年度においては、255 人（約 15%）減少しています。

区分	H18	H23	H24	H25	H26	H27	H28	H29
職員数	1,689	1,444	1,413	1,392	1,399	1,417	1,424	1,434
H18 比較 (累計)	—	△245	△276	△297	△290	△272	△265	△255
H18 比較 (割合)	—	85.5%	83.7%	82.4%	82.8%	83.9%	84.3%	84.9%

※各年 4 月 1 日時点

②人件費及び人件費率の変化（一般会計）

- ・人件費は平成 18 年度の 102 億円（合併時）から平成 28 年度には 80 億円まで減少しました。
- ・歳出総額に占める人件費の割合は、平成 18 年度の 24.6%から平成 28 年度においては、15.9%まで減少しました。

区分	H18	H28	増減数
人件費 ①	10,162,476 千円	7,964,238 千円	△2,198,238 千円
歳出総額 ②	41,304,770 千円	49,963,775 千円	8,659,005 千円
人件費率 ①÷②	24.6%	15.9%	△8.7 ポイント

※人件費には、一般職員の給与のほか、市長、副市長の給与、議員、その他非常勤特別職の報酬を含んでいます。

③時間外勤務時間数の推移

- ・1 人あたり時間外勤務時間数は、増加傾向にあります。

(単位：時間)

区分	H18	H23	H24	H25	H26	H27	H28
1 人あたり 年平均	106.7	103.2	117.2	140.4	152.2	167.2	157.2

※消防、病院を除く

(6) 地域等との協働

- ・近年、地域課題の多様化とともに、対応にも機動性や柔軟性が求められるようになり、自治会や NPO、ボランティア等の市民活動団体の存在意義が高まってきています。一方で、今後、厳しい財政状況が予測される中、行政だけで多様化・高度化する市民ニーズに応えていくことが困難になっていくことが懸念されています。

これまで、市が提供してきたサービスであっても、自治会や市民活動団体、企業、高校や大学などの多様な主体と協力しながら課題を解決していくことが求められています。

本市では、平成 23 年 4 月に策定した「伊勢市協働の基本ルール」を指針として、行政と多様な主体との協働、また民間主体同士の協働を推進しています。

- ・地域コミュニティにおいて中心的な存在である自治会の加入率は、低下の一途をたどっているため、地域の活性化を図る必要があります。

本市では、平成 27 年 4 月に「ふるさと未来づくり条例」を制定し、この条例に基づき小学校区を基本として、各地域に「まちづくり協議会」を設置し、多様な主体が参画、連携して地域の課題を自立的・主体的に解決する取組みを進めています。

【自治会加入率の推移】

(単位: %)

区分	H22	H23	H24	H25	H26	H27	H28	H29
自治会加入率	86.05	84.39	83.54	82.26	81.70	81.76	79.80	79.59

(7) 民間活力の活用

- ・限られた財源や人員で、多様化する市民ニーズに市が直接実施する行政サービスのみで対応していくのは、非常に厳しい状況にあります。
- ・「民間でできることは民間に任せる」ことを基本に、民間と行政との役割分担の観点から、市の関与は必要最小限としていかなければなりません。
- ・サービス水準の維持向上やコストの縮減を図ることができる場合には、民間の資金やノウハウ等を活用した手法（民間委託、指定管理者制度、PFI など）により効果的・効率的な行政サービスを提供することが求められています。
- ・これまでも事務事業の外部委託化や指定管理者制度の活用等を進めてきましたが、今後はさらに、民間活力を活用する取組を推進する必要があります。

(8) 新たな制度や技術革新等への対応

- ・社会環境の変化にあわせ、最適な公共サービスを市民に提供するため、社会保障・税番号制度（マイナンバー制度）などの新たな制度や IoT、ビッグデータ、AI など ICT（情報通信技術）の進展などの技術革新に適切に対応し、効果的・効率的な行政運営を行うことが求められています。

4 改革のテーマ

時代にふさわしい行財政運営を行うため、行政サービスの生産性の向上や市民満足度の向上を目指した質の改革に重点的に取り組み、ヒト・モノ・カネ・情報といった、経営資源の最適化とアウトカム（成果）の最大化を図ることを改革のテーマとします。

改革のテーマ	経営資源の最適化とアウトカム（成果）の最大化
--------	------------------------

※生産性とは・・・

生み出された成果・価値と、その成果物を生み出すために投入された資源量の比率

5 取組の対象分野と基本方針

行政活動におけるポイントとなる3つの分野において、以下の取組の基本方針に基づき取組を進めます。

対象分野	取組の基本方針
1 サービス分野	①統合 ②廃止 ③拡充 ④縮小 ⑤民間委託等 ⑥協働化 ⑦手法の変更 <div style="display: inline-block; vertical-align: middle; margin-left: 10px;"> } 選択と集中 </div>
2 行政組織分野	⑧効果的・効率的な組織運営
3 財政分野	⑨経費削減 ⑩歳入確保

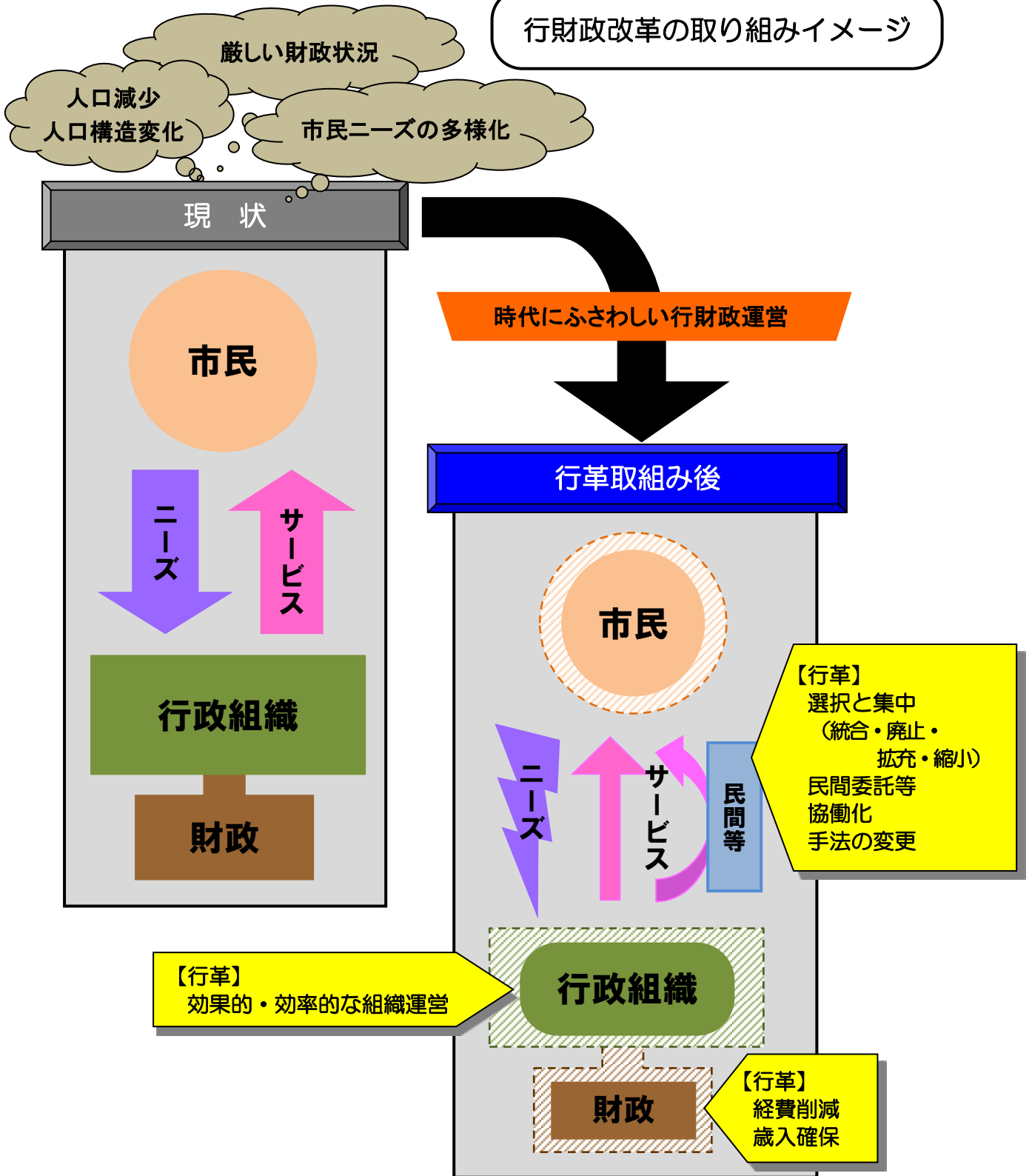
※取組の基本方針は、必要に応じ追加することもあります。

※行政活動におけるポイントとなる3つの分野とは・・・

- ①市民からの様々なニーズに対し、行政が提供する『サービス分野』
- ②市民へのサービス提供の担い手である『行政組織分野』
- ③行政活動の基盤となる『財政分野』

6 取組期間 平成30年度（2018年度）～平成33年度（2021年度）（4年間）

行財政改革の取り組みイメージ



テーマ：『経営資源の最適化とアウトカム(成果)の最大化』

行政活動における
行財政改革の取り組み
〈取組の基本方針〉

- サービス分野 … 選択と集中、民間委託等、協働化、手法の変更
- 行政組織分野 … 効果的・効率的な組織運営
- 財政分野 …… 経費削減、歳入確保

7 取組方法

(1) 事務事業のたな卸し

- ・全ての職場を対象として、全ての事務事業に改めて行財政改革の目を入れるため、たな卸しを行います。
- ・たな卸しの結果をもとに全ての事務事業に取組の基本方針を設定します。
- ・たな卸しは、共通の様式（チェックシート）により実施します。

○チェックシートの構成

- ・現状値（費用、仕事量、成果、労働量）の見える化を図ります。
- ・取組の基本方針（取り組むべき方向）の導き出しとなるチェック項目を設けます。

○チェックシートの活用方法

- ・取組の基本方針を設定するための基礎資料として活用します。
- ・前年度における事業実施の振り返りを行うための基礎資料として活用します。
- ・人事管理や他計画の進捗管理としても活用が可能です。

○効果

- ・行財政改革を全庁的な取組とするなかで、職員一人ひとりに行財政改革の意識を根付かせます。

(2) 進捗管理

- ・年度ごとに取組の進捗管理（評価・検証）を行い、進捗状況を取りまとめて市議会に報告するとともに、市民に公表します。

8 推進体制

(1) 庁内組織

- ・各課の取組の調整を部内において行い、各部間の調整を庁内調整会議において行います。
- ・事務事業のたな卸しにあたっては、庁内にワーキンググループを設置し、事務事業たな卸しチェックシートの様式作成、記入のルール化、たな卸しの視点の設定などを行いました。

(2) 外部委員会

- ・計画策定や取組の進捗管理にあたっては、外部の有識者や公募市民等により構成される「行政改革推進委員会」から意見をいただきながら進めていきます。

9 庁内の雰囲気づくり

- ・近年「働き方改革」が唱えられていますが、行財政改革に取り組み、職員一人ひとりが働き方を見直すことが必要となります。
- ・職員研修等により、行財政改革に対する庁内の雰囲気づくりをしながら取組を進めていきます。