

# 奥州市行政経営改革プラン

～地域の個性がひかり輝く 自治と協働のまちの実現をめざして～

平成 29 年 3 月

(平成 30 年 4 月改訂)

奥 州 市

## 目 次

<b>1</b>	<b>これまでの行財政改革の取組経過</b> . . . . .	<b>1</b>
	(1) 第1次行財政改革（平成18年度～平成22年度）	
	(2) 第2次行財政改革（平成23年度～平成28年度）	
	(3) 事務事業・公の施設の見直し（平成26年度～平成33年度）	
	(4) 取組結果	
<b>2</b>	<b>財政再建から行政経営改革へのステップ・アップ</b> . . . . .	<b>3</b>
	(1) 現状と今後の課題	
	(2) 行財政改革大綱から行政経営改革プランへ 改革の概念図	
<b>3</b>	<b>経営改革の基本理念</b> . . . . .	<b>6</b>
<b>4</b>	<b>経営改革の目的</b> . . . . .	<b>6</b>
<b>5</b>	<b>目的達成のための取組</b> . . . . .	<b>7</b>
<b>6</b>	<b>推進期間</b> . . . . .	<b>11</b>
<b>7</b>	<b>推進体制と推進方法</b> . . . . .	<b>11</b>
<b>8</b>	<b>行政経営改革プランの体系</b> . . . . .	<b>12</b>

# 1 これまでの行財政改革の取組経過

## (1) 第1次行財政改革（平成18年度～平成22年度）

厳しい財政事情の中にあっても継続的な発展ができるような自治体経営の仕組みを確立するため、平成18年度から5年間を計画期間とした、第1次奥州市行財政改革大綱を策定しました。

大綱では、「協働」と「経営」を基本的な考え方に据え、5つの視点（①市民主体、②競争原理、③成果主義、④業務評価、⑤意識改革）に基づいて8つの実施項目（①事務事業の見直し、②組織・機構の見直し、③適切な定員管理・人員配置、④効果的な行政運営、⑤市民参加の促進と支援、⑥行政の情報化、⑦収入確保、⑧財政の適正・健全化）に取り組み、行財政改革を推進しました。

## (2) 第2次行財政改革（平成23年度～平成28年度）

第2次奥州市行財政改革大綱では、第1次行財政改革の取組を引き継ぎながら、合併から5年を経過した時点での厳しい財政状況と人口の急速な減少、情報化の進展、市民ニーズの多様化・個別化等への対応が求められました。

そこで、持続可能な行政システムをつくるため、組織を「経営」という考えに基づき改革に取り組みました。第2次行財政改革では、「変革」、「挑戦」、「集中」をキーワードとし、これまでの考え方や手法にとらわれない果敢な取組を意識し、「持続的な運営が可能な財政構造」及び「社会の急速な変化に対応できる行政システム」の構築に向けた取組と「市民と行政が協力するまちづくり」の推進に努めました。

## (3) 事務事業・公の施設の見直し（平成26年度～平成33年度）

第2次行財政改革の取組を進める中、更なる財源不足への対応のため「事務事業・公の施設の見直し」として、見直すべき課題284項目をピック・アップし、追加的な取組を平成26年度から始め、第2次行財政改革との両輪で進めています。

## (4) 取組結果

第1次行財政改革では、実施計画において70の実施項目を掲げて取り組みました。

取組の結果は、達成が55項目、未達成が15項目ということでしたが、目標の効果額74億6,107万円に対し、最終効果額は75億7,290万円となり、目標を1億1,183万円上回る結果となりました。

第2次行財政改革では、具体的な実施計画項目を定めて取り組んだほか、平成24年度に土地開発公社の解散を計画したことから、新たな財政見通しに基づく実施計画の改訂版を策定し、「普通会計歳出規模・財政調整基金現在高・地方債残高・実質公債費比率」の4つの成果目標を掲げて取り組みました。

成果目標の取組の結果は図表1に示すとおりで、本市の財政状況は着実に改善の方向に向かっていますが、県内他市も同様に行財政改革の取組をしていることから、各財政指標の比較では、未だ県内市部において下位に位置している状況であり、さらに改善を進めていく必要があります。

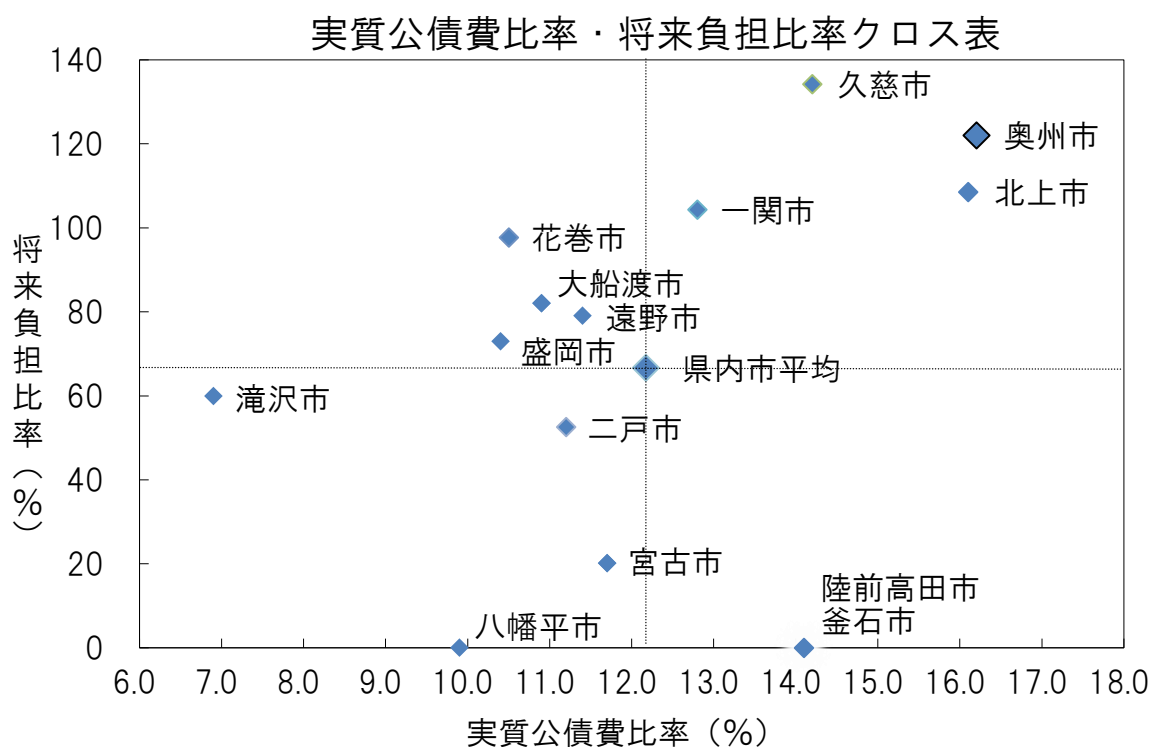
第2次行財政改革の実施項目では、平成27年度末現在で達成が80項目、未達成が22項目で、目標の効果額98億214万円に対し、85億3,746万円の成果を上げており、最終年度に目標を達成するよう取り組んでいるところです。

◆ 図表 1・第 2 次行財政改革大綱の成果目標と取組実績

(単位：百万円/%)

項 目		H23	H24	H25	H26	H27	H28
普通会計歳出規模	目標	61,900	67,500	56,400	51,400	49,800	
	実績	60,922	68,212	61,486	58,415	60,497	
財政調整基金現在高	目標	3,800	4,600	5,000	6,200	7,000	8,000
	実績	4,320	5,665	6,415	7,746	9,086	9,184
地方債残高（臨時財政対策債除く）	目標	60,000	68,900	67,900	63,800	59,000	58,700
	実績	58,030	65,108	63,007	58,406	56,629	54,687
実質公債費比率	目標	17.6	16.7	17.2	18.1	18.6	16.1
	実績	17.8	17.0	16.8	16.7	16.3	16.0

◆ 図表 2・平成27年度県内14市財政指標の現状



※ 地方公共団体の財政の健全化のために定められた、「地方公共団体の財政の健全化に関する法律」では、改善に向けての取組が必要となる「早期健全化基準」は、実質公債費比率が 25%、将来負担比率が 350%とされています。

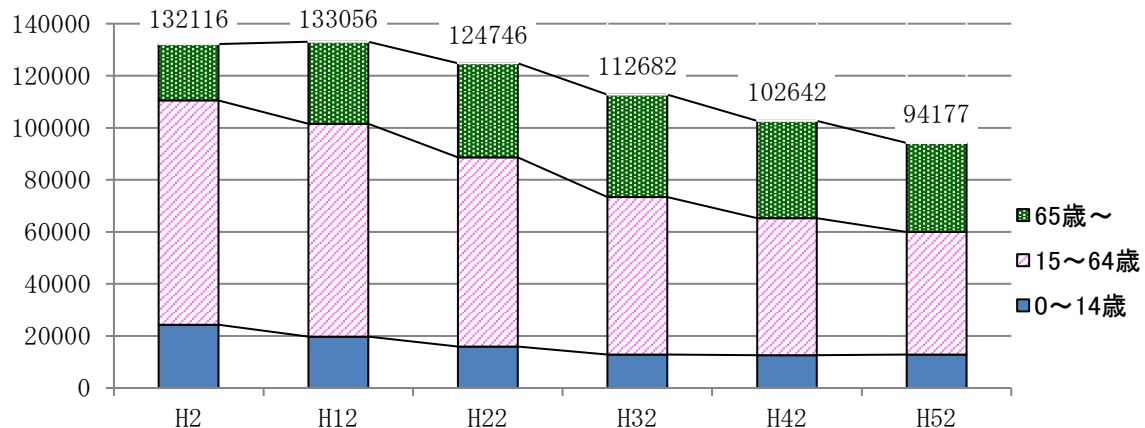
## 2 財政再建から行政経営改革へのステップ・アップ

### (1) 現状と今後の課題

#### ① 人口減少への対応

第2次行財政改革大綱及び実施計画の取組により、財政運営の見直しを進めてきましたが、今後確実に到来する総人口及び生産年齢人口の減少に比例した税収減や地方交付税縮減等の歳入減少に対応していかなければなりません。

◆ 図表3・奥州市の人口推移と見通し（奥州市人口ビジョン）



奥州市の人口見通しは図表3に示すとおりですが、平成27年度に実施した国勢調査の結果は、平成22年の人口124,746人に対し、119,465人となり、この5年間で5,281人、4.23%の減少となりました。この減少は今後も続き平成52年には10万人を切る見通しです。人口構成においても、生産年齢人口（15～64歳）の割合が年少人口（0～14歳）と高齢人口（65歳以上）を合わせた割合と同じになる見込みであり、市民一人当たりの負担の増加傾向は、本市の行政運営に大きな支障を及ぼす要因となってきます。

#### ② 公共施設等の維持管理への対応

先に記述した歳入減少に反比例し、人口増加時代に整備した公共施設や道路・橋りょう・上下水道等のインフラ資産<sup>\*1</sup>が大量更新の時期を迎えることから、公共資産の徹底的な整理・統合と適正な維持管理に対応していかなければなりません。

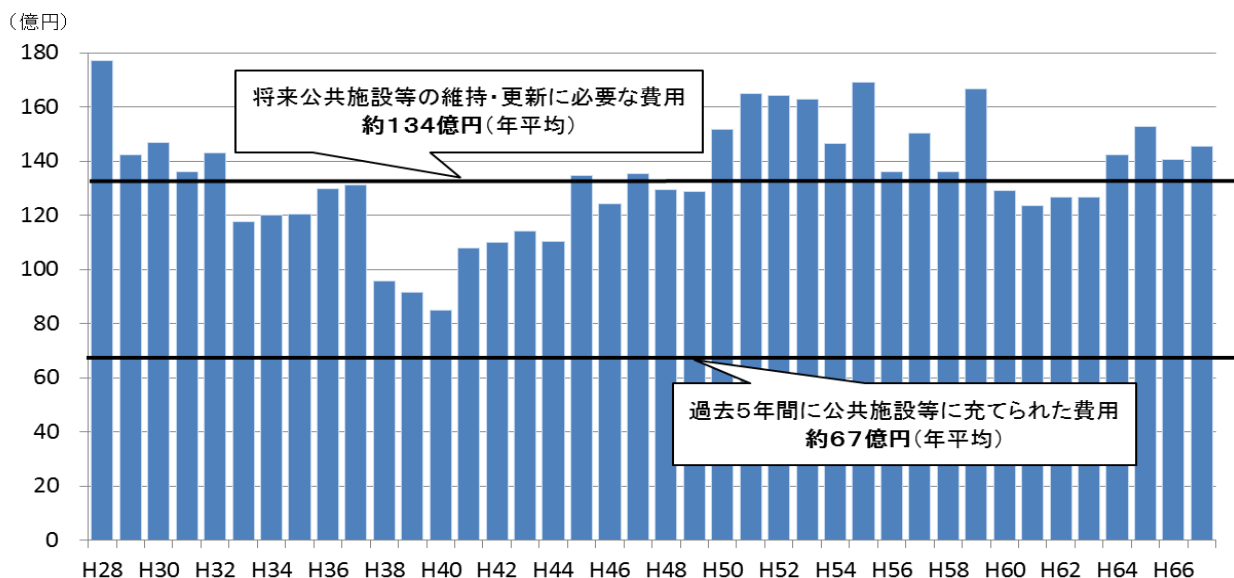
市が保有する公共施設（建築物）をすべて現状のまま維持・更新した場合、今後40年間に必要な費用は、約2,055億円（1年当たり約51億円）になると見込まれます。

道路、橋りょう、上下水道等のインフラ資産についても、同じように試算すると、今後40年間に必要な費用は約3,312億円（1年当たり約83億円）と見込まれ、公共施設との合計では今後40年間で約5,367億円（1年当たり約134億円）と推計されます。（図表4）

一方、過去5年間に市が公共施設及びインフラ資産の維持、管理及び更新に充ててきた費用の年平均は、約67億円です。仮に、今後もこの金額が充当可能であったとしても、毎年度約67億円が不足することになり、必要とされる費用の半分しか賅えない現状です。

\*1 インフラ資産：インフラストラクチャーの資産。公共資産においては、国民福祉の向上と国民経済の発展に必要な道路、橋、水道等の公共施設を指します。

◆ 図表4・公共施設等維持・更新コスト表（奥州市公共施設白書）



## (2) 行財政改革大綱から行政経営改革プランへ

人口減少は、経営体にとっては顧客の減少と捉えることができます。顧客総数が減少することにより、サービス内容や余剰な施設等の見直しを進めなければなりません。

さらに、必要な経費を担う顧客数も減少することから、その規模に見合ったサービス提供ができる規模に調整を図る「行政のダウンサイジング\*2」を進めなければ、行政サービス全体が機能しなくなります。

市が目指すべき都市像の実現のためにも、優先すべき事業を「選択」し、その事業に必要な資源の規模及び期間を定め、「集中投下」する経営手法が不可欠です。特に取組が遅れている資産マネジメント\*3を強化し、公共施設やインフラ資産の長寿命化や安全対策を行いつつ、人口減少に連動して縮小可能な資産については、総量管理の促進が必要です。

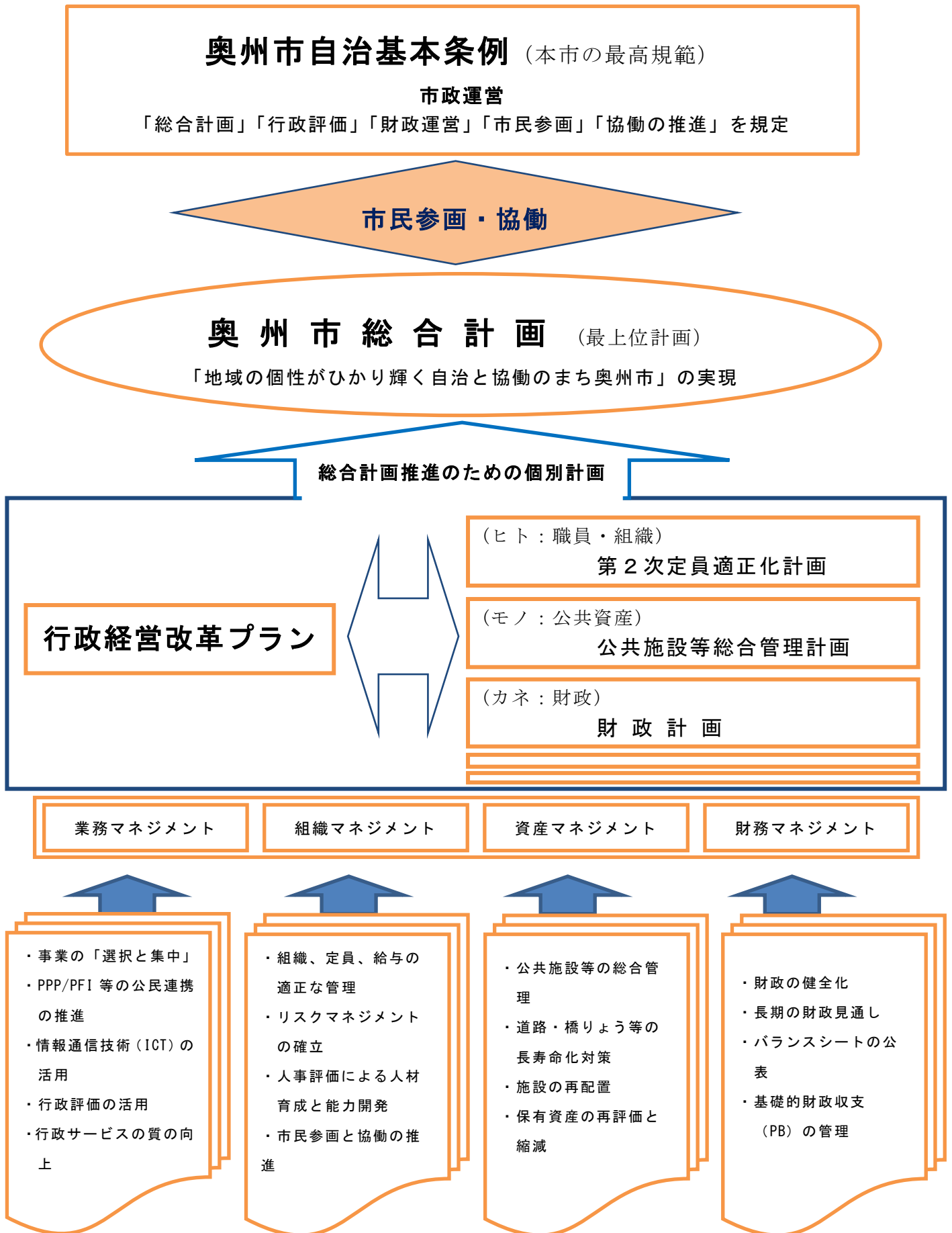
この事業選択の過程では、従来のサービスの「縮小」や「廃止」も想定されますが、市民生活の安全・安心に関わる見直しにおいては、セーフティネット\*4を確保する視点をもって、改革に取り組まなければなりません。

以上を踏まえ、第3次の行財政改革では、第2次行財政改革大綱の改革理念を継承しながら、財政再建の取組に止まらず、「職員・組織（ヒト）、資産（モノ）、資金（カネ）、情報」という資源の最大限の活用を目指す「行政経営改革プラン」へとステップ・アップし、取り組みます。

また、奥州市自治基本条例に掲げる基本理念、基本原則に基づき、行政と市民（個人・地域自治組織・NPO法人・ボランティア団体・企業等）が互いの自主性を尊重しながら、それぞれの役割と責任に基づき、対等な立場で協力する「協働」を、市民と共に推進していきます。

\*2 ダウンサイジング：規模を縮小すること。ここでは、単なる縮小ではなく、公共分野のバランスを保つため相似形的に縮小をしなければならないものです。  
 \*3 資産マネジメント：公共事業の目的は社会資本の整備による公共サービスの最適化ですが、現在ある公共資産を適正に評価し、限られた財源等の中で将来に渡って安全かつ快適に維持するものと、役割を終えた資産の整理を図りながら適切な公共サービスを提供していくための管理システムです。  
 \*4 セーフティネット：「安全網」と訳され、救済策を網の目のように張ること。市民生活の安全や安心を担保するための仕組みで

◆ 改革の概念図



### 3 経営改革の基本理念

#### 経営資源（職員・組織、資産、資金、情報）を最大限に活用した 公民連携のパートナーシップ型のまちづくり

平成29年度から、市のまちづくりの基本指針となる新たな総合計画に基づく市政運営がスタートします。その実現に向け「行政経営改革プラン」では、限られた経営資源（職員・組織、資産、資金、情報）を最大限に活用しながら、優先施策の「選択と集中」により、最少の経費で最大の効果を上げる行政経営を行います。

さらに、第2ステージに移行した「協働のまちづくり」施策と連動し、まちづくりの主役である「市民」の参画と公民連携を拡大し、パートナーシップ型のまちづくりを推進します。

### 4 経営改革の目的

#### 暮らしの安全・安心を堅持する持続可能な行政運営の確立

「人口減少」「少子高齢化」「低成長時代」の到来による歳入の減少と公共施設等の維持管理費の増嵩が見込まれる中でも、誰もがここに住んで良かったと幸せを実感できるまちづくりを進めるために、将来に渡って行政の責務を持続的に果たしうる体制を確立していかなければなりません。

そのため、本市の最上位計画である総合計画の確実な達成を図るとともに、本市の最高規範である自治基本条例や本プランの基本理念に基づき、市民と共に経営改革を推進し、行政の最大の責務である市民の暮らしの安全・安心を堅持する、持続可能な行政運営の確立を図ります。



## 5 目的達成のための取組

### 目標1 職員の意識改革と組織の適正化

複雑かつ広範な事務事業に対応するため、職員の人材育成と能力開発を進めるとともに、公務員倫理や法令遵守の徹底を図ります。

また、社会情勢の変化や新たな行政需要に対応できる効率的な行政組織を構築し、柔軟な行財政運営を目指します。

#### 取組1 人材育成と能力開発

「奥州市人材育成基本方針」に基づき、職員研修及び人事評価制度を有効に活用し、職員の事務処理能力の向上と企画立案能力の開発に努めます。

また、リスクマネジメント<sup>\*5</sup>のために、過去の重大インシデント<sup>\*6</sup>情報を共有し、再発防止に努めるとともに、公務員倫理や法令遵守の徹底を図ります。

#### 取組2 効率的な組織づくり

行政の役割の変化や多様化する市民ニーズに対応するため、職員の能力を活かす適材適所の職員配置により、効率的で機動性のある行政組織の構築を図ります。

また、人口規模に見合った組織体制とするため、事務事業の見直しを推進するとともに、第2次定員適正化計画の達成を図ります。

#### 目標達成のための指標

人事評価制度の活用により、業務遂行能力の向上を図りながら、職員の意識改革につなげます。

	(%)					
区分	H28	H29	H30	H31	H32	H33
能力評価S以上の割合	8.1	→	→	→	→	10.0
業績評価A以上の割合	88.9	→	→	→	→	90.0

※ 職員の人事評価基準は、SS（最高）・S・A（標準）・B・Cの5段階の絶対評価方式です。

### 目標2 行政サービスの質の向上

行政サービスの質の向上を図るため、情報通信技術やマイナンバー制度<sup>\*7</sup>を有効に活用し、高度できめ細かい行政サービスの提供を目指します。

公共施設の運営や行政事務の執行に当たっては、PPP<sup>\*8</sup>やPFI<sup>\*9</sup>による民間のノウハウや資源を有効活用し、従来の行政サービスの枠にとらわれることなく、利便性の向上を目指して、積極的に民間部門等への委託（アウトソーシング<sup>\*10</sup>）を進めます。

\*5 リスクマネジメント：活動の中で事故等の危険回避や危険度を一定値以下に抑えるための管理手法です。

\*6 インシデント：事故等の危機が発生するおそれのある事態や、危機になり得るまたはそれらを引き起こし得る状況のことです。

\*7 マイナンバー制度：国民一人ひとりが行政手続に使う12桁の番号を持ち、「利便性の向上」「行政の効率化」「公平・公正な社会の実現」を目的に平成27年10月から実施した制度です。

\*8 PPP：パブリック・プライベート・パートナーシップの略。公民が連携して公共サービスの提供を行う手法です。

\*9 PFI：プライベート・ファイナンス・イニシアティブの略。公共施工等の設計、建設、維持管理及び運営に、民間の資金とノウハウを活用し、公共サービスの提供を民間主導で行うことで、効率的かつ効果的な公共サービスの提供を図るという考え方です。

\*10 アウトソーシング：業務を外部の専門業者等に委ねること。専門性の高い業務やノウハウが構築されている事業者や団体に委ねることにより、自ら実施するよりも良い効果を期待するものです。

## 取組 1 市民サービスの充実

ICT\*<sup>11</sup> 技術やマイナンバー制度を活用して窓口サービスの合理化を図り、市民の手続の利便性の向上を図ります。

また、適切な時期に必要な情報を提供することにより、行政情報の「見える化」を促進するとともに、パブリックコメント制度等による改善意見を集約し、透明で開かれた市政運営を推進します。

## 取組 2 アウトソーシングの推進

従来は、公共分野であった事務事業にも民間事業者の参入が拡大していることから、サービス時間や付加サービスの拡充を図るため、積極的にアウトソーシングを推進します。

また、公共施設の管理運営は、指定管理者制度の導入を拡大するほか、既に民間事業者による運営が定着している分野については、民間経営への移行を進めます。

## 取組 3 行政評価の見直し

事業の「選択と集中」に当たっては、客観性や透明性を高めるため、行政評価の内部評価に加え、第三者の意見を取り入れる外部評価制度を推進します。

## 目標達成のための指標

公共施設の管理運営の公民連携を推進し、民間運営の実施率を平成 33 年度までに 30% 以上の拡充を目指します。

区分	H28	H29	H30	H31	H32	H33
公共施設の民間運営率	17.5	23.9	24.2	24.5	24.7	26.2

※ 公共施設の民間運営率は、使用中の公共施設を対象にした割合です。

## 目標 3 財政基盤の確立

総合計画に基づき優先度の高い事業の「選択と集中」を進めるとともに、行政経営改革プラン期間中は公共施設等の集約と縮減を基本とし、長寿命化や維持管理に努めます。

財政計画に基づき自主財源の確保と起債額の抑制を図るとともに、事務事業の無駄を排除しながら、基礎的財政収支（プライマリー・バランス）\*<sup>12</sup>の黒字を堅持し、柔軟な財政運営を目指します。

## 取組 1 財源の確保

公平、公正な課税、滞納対策の推進を通して税収の確保を図るとともに、「ふるさと納税」等を活用した自主財源の確保に努めます。

## 取組 2 事務事業の見直し

事務事業の見直しに当たっては、必要性や有効性を検証し、より効率的な手法を考えながら進めるとともに、補助金等の整理合理化を促進し、費用対効果の向上に取り組みます。

\*<sup>11</sup> ICT：インフォメーション・アンド・コミュニケーション・テクノロジーの略。情報を取得・加工・伝送するための科学技術に、拡大するネットワーク社会における通信コミュニケーションの重要性を加味した言葉です。

\*<sup>12</sup> 基礎的財政収支（プライマリー・バランス）：借入金、繰越金及び財政調整基金等取崩金を除く税収・税外収入と、元利償還金及び財政調整基金等積立金を除く歳出との収支のことです。

また、見直しには行政評価の結果を適切に反映させ、総合計画の実施計画における毎年度の見直し作業との整合性を図りながら、本プランの取組実施事業項目も随時見直しを進めます。

### 取組 3 公共施設等の総合的な管理

人口減少や需要縮小の状況の中で、建て替える施設については、統廃合や複合化を基本とした施設管理を推進します。

また、使用されていない普通財産の有効活用を促進するほか、行政財産の有効活用も視野に入れるとともに、活用の予定がない遊休財産については、積極的に処分を進めます。そのため、保有する全ての資産について台帳を整備するとともに、国の基準に基づく資産評価を進め、バランスシート\*13に反映させます。

### 取組 4 財務状況の長期的な管理

長期債務や基金管理の状況等、長期的に見通した財務マネジメントを進めます。

また、一般会計からの繰り出しも財政全体に及ぼす影響が大きいことから、第三セクターへの出資や公営企業会計等への繰り出しについて、それぞれの経営改革計画と調整を図りながら改善に取り組みます。

### 目標達成のための指標

健全で柔軟な財政状態とするため、歳出に占める公債費の割合を適正に管理するとともに、合併特例債や過疎債等の有利な起債を選択し、将来世代が過度の負担とならないように財政運営を行います。

(%)

区分		H28	H29	H30	H31	H32	H33
実質公債費比率*14	奥州市	15.8	15.4	15.4	16.4	16.0	15.6
将来負担比率*15	奥州市	132.3	127.1	110.6	114.4	128.4	112.3

## 目標 4 市民参画と協働の推進

市民参画や各種団体との協働で地域力を引き出すとともに、公共分野における民間参入の拡大を図ります。また、従来の補助・給付制度を見直し、地域を創生させる事業に取り組む個人、団体、企業への支援や将来を担う人材の育成を積極的に促進します。

### 取組 市民及び地域力の活用

30 地区の振興会等や市民活動団体、NPO 法人、地元企業等と連携し、課題の解決に向けたまちづくりの提案について積極的に活用します。

また、ILC 誘致や地域創生の点からも、文化の多様化に対応するため、外国人や外部人材からの新たな発想や英知を改革に活かします。

\*13 バランスシート：貸借対照表で、特定の会計期間の期末における財務状態を表す計算書類。借方に資産、貸方に負債および資本を表示する。事業体が現に投下している資金の調達源泉とその個別具体的な運用状況を一覧できるものです。  
 \*14 実質公債費比率：標準的な収入（一般財源）のうち、公債費に充てたものの占める割合です。28年度欄の数値は、26年度から28年度までのそれぞれの決算に基づく数値を3箇年平均したものです。  
 \*15 将来負担比率：一般会計等が将来負担すべき債務が、標準的な収入（一般財源）に対してどの程度あるかを示したものです。28年度欄の数値は、28年度決算に基づく数値です。

### 目標達成のための指標

地域やまちづくりの課題に対し、地域、団体及び行政が共に英知を出し合い解決するため、市民提案事業の実現を図ります。

(件)

区分	H28	H29	H30	H31	H32	H33
協働の提案テーブル事業の実現数	20	25	30	32	32	32

## 6 推進期間

行政経営改革プランの推進期間は、総合計画の前期基本計画及び財政計画との整合性を図るため、平成29年度から平成33年度までの5年間とします。

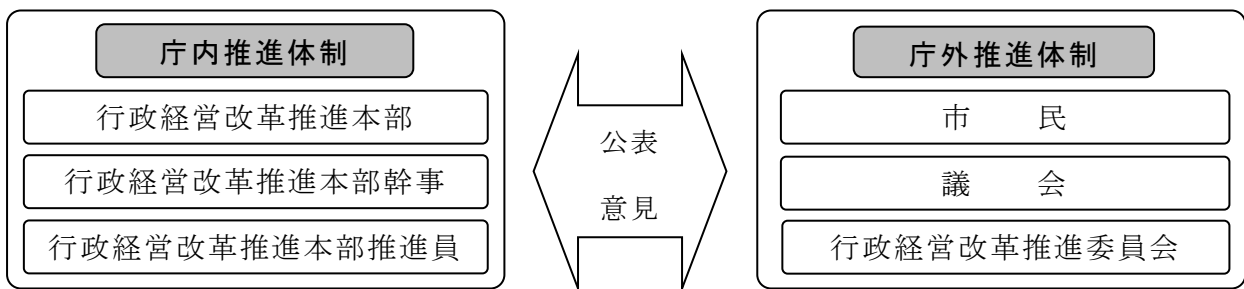
## 7 推進体制と推進方法

### (1) 推進体制と推進方法

行政経営改革プランの推進にあたっては、これまでの「行財政改革推進本部」を「行政経営改革推進本部」に改め、全組織及び全職員が一丸となって推進します。

また、毎年変化する課題に対応するため、総合計画の実施計画の内容見直しや実施年度変更等に合わせて、本プランの取組項目についても随時見直しを図ります。

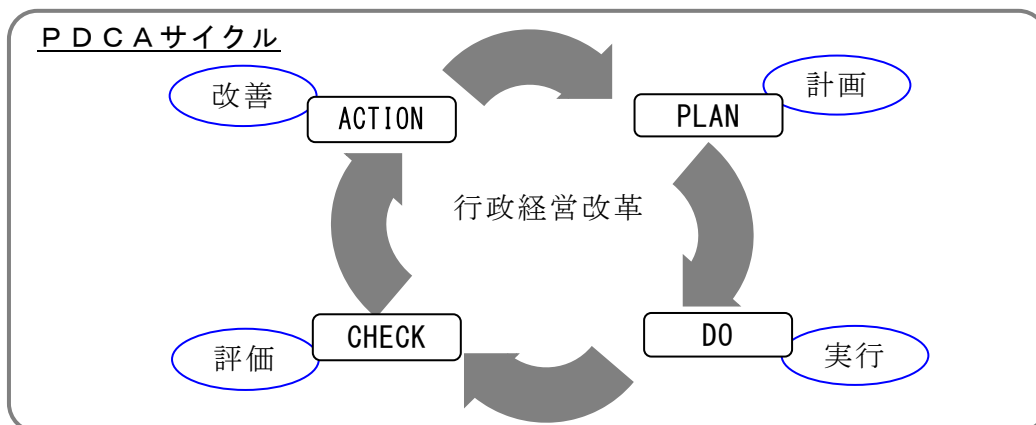
さらに、多様な視点を取り入れ、客観性、信頼性を高めるため、情報公開や意見聴取はもとより、庁外の有識者、専門家で組織する外部評価制度の積極的な活用を図ります。



### (2) 経営改革のためのPDCAサイクル

経営改革の着実な推進を図るため、進捗管理はPDCAサイクル（PLAN：計画→DO：実行→CHECK：評価・点検→ACTION：改善）によるものとします。

特に「CHECK：評価・点検」、「ACTION：改善」の取組を強化するため、行政評価の内部評価や外部評価の結果を的確に反映させ、行政サービスの「質」の向上に努めます。



## 8 行政経営改革プランの体系

### 奥州市総合計画

実現のため  
の経営改革

### 行政経営改革プラン

【経営改革の基本理念】

経営資源（職員・組織、資産、資金、情報）を最大限に活用した公民連携のパートナーシップ型のまちづくり

【経営改革の目的】

暮らしの安全・安心を堅持する持続可能な行政運営の確立

目標区分	取組項目		実施事業
1 職員の意識改革と組織の適正化	1 人材育成と能力開発	1 人事評価の定着と研修制度の充実	
		2 公務員倫理と法令遵守の徹底	
	2 効率的な組織づくり	1 組織体制の適正化	
		2 職員定員の適正化	
2 行政サービスの質の向上	1 市民サービスの充実	1 ICT技術やマイナンバー制度の活用の推進	
		2 情報公開と情報共有の推進	
	2 アウトソーシングの推進	1 施設運営の効率化と民間運営の推進	
		2 事務事業の民間委託と民営化の推進	
3 行政評価の見直し	3 PPP/PFIの活用の推進		
	1 外部評価制度の推進		
3 財政基盤の確立	1 財源の確保	1 収納対策の強化	
		2 自主財源の確保	
	2 事務事業の見直し	1 事務事業の効率化と再編、整理、廃止	
		2 補助金等の整理合理化と事業支援への転換	
3 公共施設等の総合的な管理	1 個別施設計画の策定		
	2 保有資産の有効活用と整理統合		
4 財務状況の長期的管理	1 長期債務と基礎的財政収支（PB）の適正化		
	2 歳出全般の見直しによる財政規模の適正化		
4 市民参画と協働の推進	1 市民及び地域力の活用	1 自治組織や各種団体の自立支援と連携	
		2 市民参画の推進と多様な人材の育成	