



## 第2期岩倉市行政経営プラン

～将来にわたって自立でき、発展するまちづくり～



岩倉市PR大使 い～わくん

平成29年3月

岩 倉 市

## 目 次

1	行政改革の必要性	1
	(1) これまでの改革の経緯	1
	(2) 本市の財政運営の状況	2
	(3) 新たな行政課題へ対応するためのさらなる行政改革の取組 について	5
	(4) 「岩倉市行政経営プラン」における取組の総括と「第2期 岩倉市行政経営プラン」の策定について	5
2	自治基本条例、総合計画と第2期岩倉市行政経営プランとの 関係	9
3	目標年度	12
4	基本目標	12
5	改革の柱とその方向性	14
	(1) 人材の育成と効率的な組織運営の推進	14
	① 組織の最適化と働きやすい職場環境づくり ② 人材育成の推進 ③ 職員数の適正化	
	(2) 持続可能な財政基盤の確立	15
	① 歳入確保の強化 ② 積極的な財源確保 ③ 歳出の効率化 ④ 財政情報の公表と財政健全化への取組 ⑤ 上水道及び下水道事 業の健全経営	
	(3) 質の高い行政経営の推進	17
	① 市民サービスの充実 ② 民間活力の積極的活用 ③ 事務事業 の見直しと再編 ④ 公共施設等の計画的な改修と有効活用	
	(4) 情報化への取組と市民との行政情報の共有	19
	① 情報化による市民サービスの向上 ② 情報化による事務の効率化 ③ 市民と行政の情報の共有 ④ 情報セキュリティの確保	
6	推進体制	20

\*印が付されている用語については、  
20ページ以降に説明があります。

# 1 行政改革の必要性

## (1) これまでの改革の経緯

本市では、昭和 61 年 10 月に「岩倉市行政改革大綱（計画期間：昭和 61 年度及び昭和 62 年度）」を策定して以降、平成 12 年 5 月に策定した「第 2 次岩倉市行政改革大綱（計画期間：平成 12 年度～平成 22 年度）<sup>\*1</sup>」を経て、事務事業の見直し、組織・機構の見直し、定員管理・給与及び人事管理の適正化の推進等積極的な行政改革に取り組んできました。さらに、平成 17 年 3 月には、全国の自治体に対して総務省から行政改革の推進のための新たな指針の策定を求められたことを受けて「岩倉市行政改革集中改革プラン（計画期間：平成 17 年度～平成 21 年度）」を策定し行政改革に取り組んできました。

これらの取組において、行政関与の必要性や受益と負担の公平性の確保の検討、意義や効果が薄れている事業や不要・不急の事業の見直し、主要な事業の事務事業評価の試行を行いました。民間委託等の推進として、生涯学習センター、みどりの家、希望の家、ふれあいセンター、学習等共同利用施設<sup>\*2</sup>や地域集会所<sup>\*3</sup>等の指定管理者制度<sup>\*4</sup>の導入、水道事業における検針徴収業務や配水施設等運転管理業務の委託等を行いました。経費節減等の取組としては、公募市民を含めた補助金等検討委員会<sup>\*5</sup>により全ての補助金の検証を行いました。組織・機構の見直しとして、柔軟な組織体制と意思決定の迅速化を図るためにグループ制<sup>\*6</sup>を導入しました。給与の適正化として、通勤手当の見直し、地域手当<sup>\*7</sup>の支給率引下げ、持家に係る住居手当の廃止等を行い、積極的な行政改革に努めてきました。

そして、行政改革集中改革プランの期間満了を受け、新たに「岩倉市行政経営プラン（計画期間：平成 23 年度～平成 27 年度）」に基づき行政改革に取り組むこととしました。行政改革集中改革プランにおいては、職員や人件費をはじめとした経費の削減がその中心となっていました。行政経営プランは、行政経営の視点に立ち、市民満足度の向上とまちの持続的な発展をめざすものとした計画とし、単に削減を求めるだけではなく、組織としての市役所の機能を強化して行政の質を高めるようなものをめざしました。

行政経営プランにおいては、3つの財政指標を定め、計画的な財政運営を進めるとともに、市の施策についての市民満足度の向上をめざしました。また、市の全ての部署が行政経営プランに基づく改革の柱と方向性に基づく行動計画を定め、総合体育文化センターの指定管理者制度<sup>\*4</sup>導入、ふるさとといわくら応援寄附金（ふるさと納税）の充実と企業誘致策としての企業立地の促進等に関する条例の制定、各種市税や料金の収納率向上に取り組みました。

これらの取組により、経費削減効果は、平成 13 年度から平成 21 年度までの 9 年間の累計で 27 億 1,539 万円、平成 23 年度から平成 27 年度までの 5 年間で 4 億 6,297 万円となり、合計 31 億 7,836 万円に上っています。また、職員数は、平成 27 年 4 月 1 日時点で 363 人であり、第 2 次岩倉市行政改革大綱<sup>\*1</sup>の初期である平成 13 年の 465 人と比べると 102 人 21.9%の減となっており、行財政運営の徹底したスリム化を図ってきました。

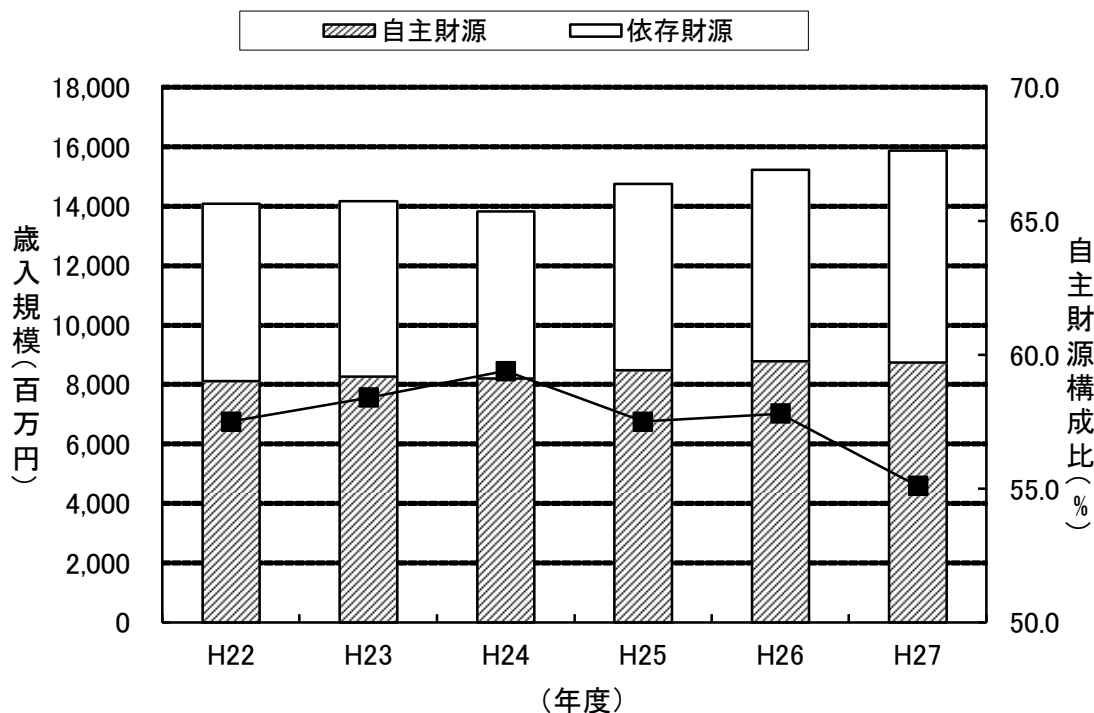
表 第2次行政改革大綱、集中改革プラン<sup>\*1</sup>及び行政経営プランによる経費削減効果と職員数の推移

	年 度	経費削減効果	職員数 (前年比) 各年度 4/1 現在
第2次行政改革大綱 集中改革プラン	平成13年度	1億2,580万円	465 (△5)
	平成14年度	2億5,343万円	456 (△9)
	平成15年度	3億1,731万円	446 (△10)
	平成16年度	4億6,078万円	424 (△22)
	平成17年度	3億2,109万円	406 (△18)
	平成18年度	3億2,338万円	394 (△12)
	平成19年度	2億8,594万円	379 (△15)
	平成20年度	3億7,889万円	371 (△8)
	平成21年度	2億4,877万円	365 (△6)
行政経営プラン	平成23年度	1億2,360万円	369 (+4)
	平成24年度	8,959万円	367 (△2)
	平成25年度	5,202万円	373 (+6)
	平成26年度	8,400万円	372 (△1)
	平成27年度	1億1,376万円	363 (△9)
	計	31億7,836万円	

## (2) 本市の財政運営の状況

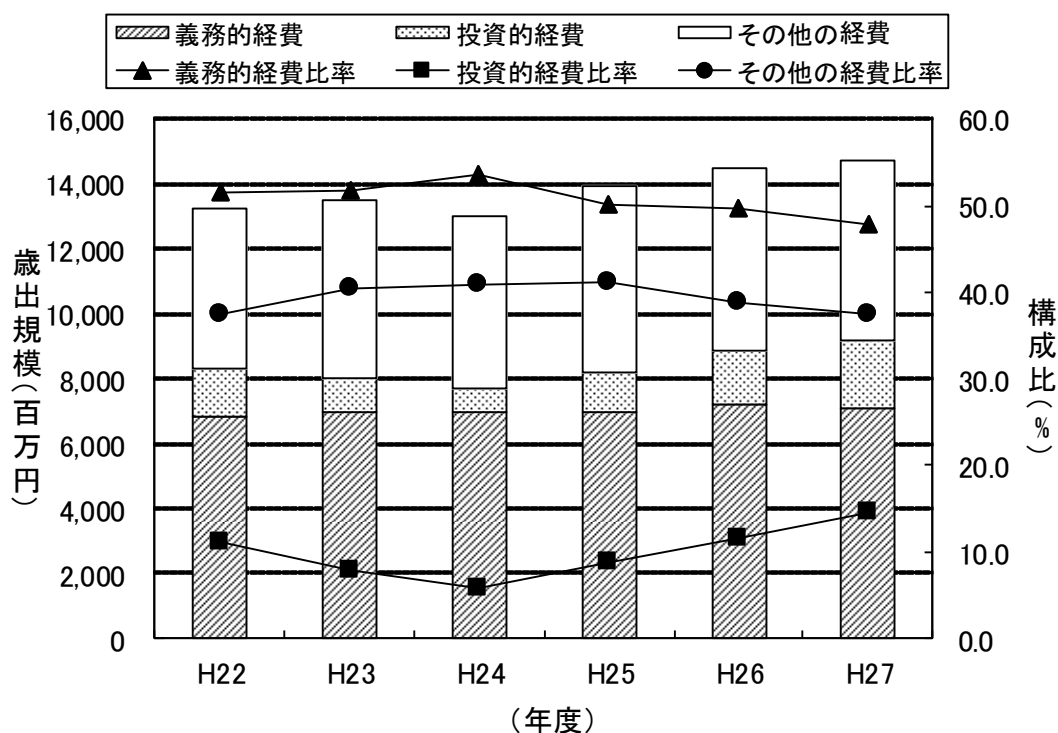
本市の財政状況を歳入の面から見てみると、歳入全体の40.8%を占めている市税の市民1人当たりの額は、愛知県内の37市(名古屋市を除く。)の平均178千円に対して136千円と低く、このうち、景気に左右されにくく安定的な収入である固定資産税の占める割合は、県内37市の平均23.0%に対して16.1%となっています。また、市内に企業活動を行う事業所が多くないため、歳入全体に占める法人市民税の割合は、県内37市の平均6.5%に対して2.1%となっています。これらを主な要因として、市が自主的に確保することができる財源の割合が県内37市の平均64.9%に対して55.1%となっており、市が自主的に確保することができる財源(自主財源)の割合は低くなっています。(いずれも平成27年度決算統計)

表 自主財源と依存財源の割合



歳出の面をしてみると、歳出総額に占める人件費、扶助費\*8、公債費\*9からなる「義務的経費\*10」の割合は、県内37市の平均43.5%に対して47.9%で、歳出総額の約半分を占め、「投資的経費\*11」の割合は、県内37市の平均13.2%に対して14.6%となっています。(いずれも平成27年度決算統計)

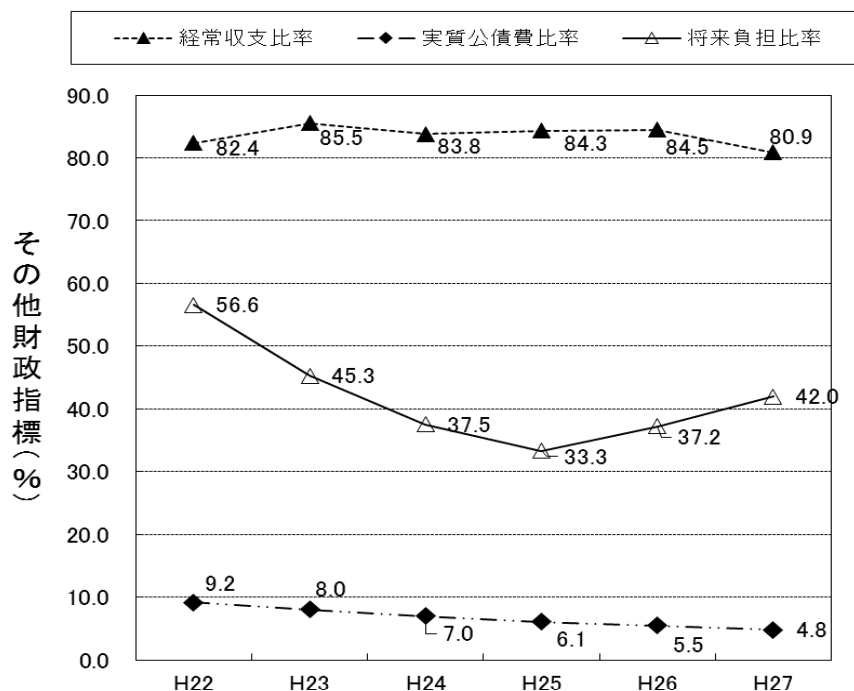
表 義務的経費\*10と投資的経費\*11の割合



こうした歳入歳出構造を踏まえ、これまでも行政改革や事務の効率化に努めること等を通じ、財政健全化に取り組んできました。財政構造の弾力性を示す「経常収支比率<sup>\*12</sup>」は、平成 23 年度から平成 26 年度までは概ね 85%前後で推移していましたが、平成 27 年度には 80.9%となりました。平成 27 年度の比率は、歳入のうち臨時財政対策債<sup>\*13</sup>が減となったものの、市税、地方消費税交付金等の経常一般財源がそれ以上に増となり、分母全体では増となりました。一方、歳出のうち、補助費等・繰出金充当額は増となったものの、公債費<sup>\*9</sup>・人件費・扶助費<sup>\*8</sup>充当額が減となり、分子全体では減となりました。平成 26 年度と比較すると分母の増に対し分子は減となったため比率が減少（改善）しました。県内 37 市の平均 84.4%と比較すれば低くなっていますが、これからも引き続き財政の健全化を進めていく必要があります。

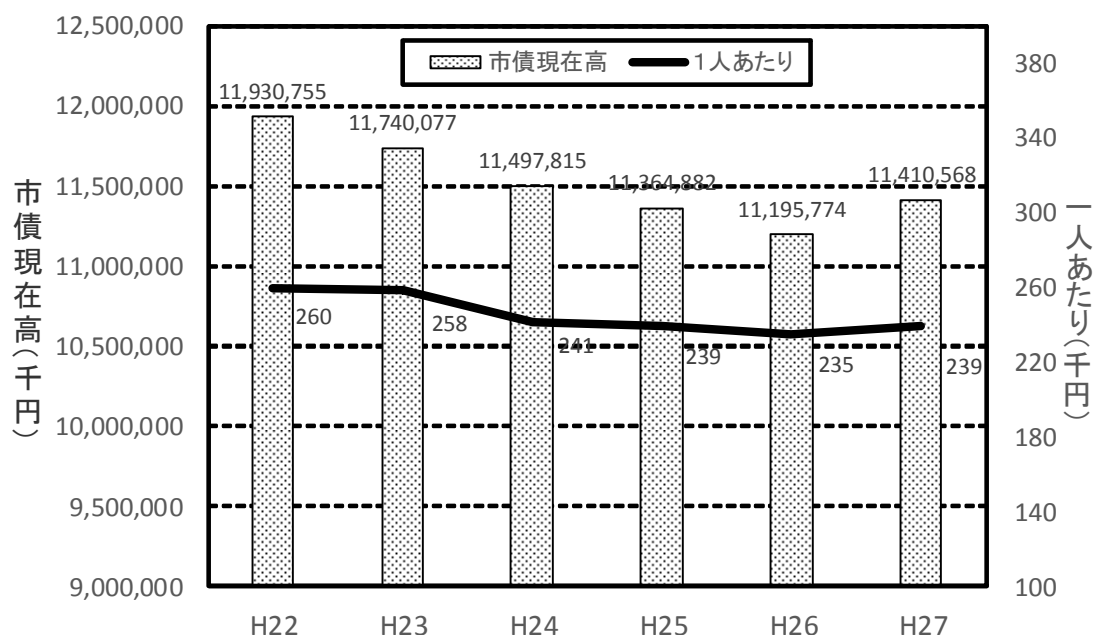
地方公共団体の財政の健全化に関する法律に基づく健全化指標は、平成 27 年度においても財政の健全性を示す判断基準の適正範囲内となりました。「実質公債費比率<sup>\*14</sup>」は、元利償還金の減等により改善しましたが、「将来負担比率<sup>\*15</sup>」は、大規模事業での地方債発行に伴う将来負担額の増等により悪化しました。

表 経常収支比率<sup>\*12</sup>、実質公債費比率<sup>\*14</sup>、将来負担比率<sup>\*15</sup>の推移



また、本市の「地方債（市債）現在高」は、平成 22 年度末の 119 億 3,076 万円から平成 26 年度末の 111 億 9,578 万円まで減少し続けていましたが、平成 27 年度には 114 億 1,057 万円と増加に転じています。この結果、平成 27 年度の「市民 1 人当たりの地方債（市債）現在高」については 23.9 万円で、県内 37 市の平均 22.5 万円に比較すれば多くなっていることから、今後も、安易に市債に頼らない財政運営を続けることが必要です。

表 市債現在高の推移



### (3) 新たな行政課題へ対応するためのさらなる行政改革の取組について

我が国は、人口減少時代に突入し、少子高齢化や高度情報化の進展、環境問題の顕在化等とともに、社会構造は大きな転換期を迎えています。さらに、国の構造改革や地方分権の進展等、行政を取り巻く環境は大きく変化しています。本市においても、市税の中心である個人市民税は、生産年齢人口<sup>\*16</sup>の減少による市民所得の低減とともに縮小していくことが見込まれ、高齢化の進展に伴い、今後は、扶助費<sup>\*8</sup>が増加していくことが見込まれています。

また、本市の施設の約6割は昭和40年代から50年代にかけて建設されていることから、公共施設等の改修、更新に係る経費が増大することが見込まれます。今後は、公共施設の統合・再配置に関する計画を定め、これに基づき、計画的に廃止・統合・複合化・規模縮小を進めることにより、ライフサイクルコスト<sup>\*17</sup>の縮減に努める必要があります。

こうした社会潮流の変化や本市の特性を踏まえつつ、これからは、自立した都市経営を進めるとともに、これまでの行政運営を「管理」から「経営」に転換し、民間の優れた経営理念や経営手法を積極的に取り入れながら、ヒト・モノ・お金・情報といった限られた経営資源を最大限に有効活用して、市民満足度の向上をめざした、成果重視の行政活動を展開することが求められています。そして、行政改革の取組により得られた財源は、今後必要とされるこれらの経費に充てていかなければなりません。

### (4) 「岩倉市行政経営プラン」における取組の総括と「第2期岩倉市行政経営プラン」の策定について

平成23年度から27年度までの岩倉市行政経営プランに基づく行政改革の取組については、一定の成果を挙げてきましたが、一方で改善すべき事項も浮き彫りになってきました。

### <経営指標1 岩倉市の施策に対する市民の満足度について>

市政全般に渡る41項目の施策について、1,500人の市民に5段階（満足、やや満足、普通、やや不満、不満）で満足度を尋ねるアンケートを実施しました。項目ごとに「満足」と答えた回答を+2点とし、「やや満足」と答えた回答を+1点、「普通」と答えた回答を0点、「やや不満」と答えた回答を-1点、「不満」と答えた回答を-2点として集計し、この平均点を出したところ、次のとおりとなりました。

	目 標	H24 調査	H25 調査	H26 調査	H27 調査	H28 調査
市民満足度	平成27年度には、市の施策（41項目）に対する市民満足度の平均点を0.10点とする。	△0.02	0.01	△0.02	0.00	0.05

市の施策に対する市民の満足度の調査の結果、市の施策に対する満足度や重要度、定住意向、住みやすさの評価など調査時点における市民の意向を把握することはできましたが、この調査における年度間の指標と行政経営プラン及びこれに基づく行動計画における市の取組の進捗や個別の指標の達成状況と、関連づけて分析することはできませんでした。

市民満足度は、行政において重要な指標ではありますが、行政経営プランに基づく行政改革の成果を検証するためには、行動計画において、実績との関連が分かりやすい指標を設定する必要があります。

### <経営指標2 財政指標について>

財政指標については、次のとおりとなりました。

	目 標	H22 決算	H23 決算	H24 決算	H25 決算	H26 決算	H27 決算
経常収支比率	H27決算時に88.0%以下	82.4%	85.5%	83.8%	84.3%	84.5%	80.9%
将来負担比率	H27決算時に100%以下	56.6%	45.3%	37.5%	33.3%	37.2%	42.0%
実質公債費比率	H27決算時に11.0%以下	9.2%	8.0%	7.0%	6.1%	5.5%	4.8%

経常収支比率<sup>\*12</sup>、将来負担比率<sup>\*15</sup>、実質公債費比率<sup>\*14</sup>の指標はいずれも目標値を下回りましたが、行政経営プラン及びこれに基づく行動計画における市の取組の進捗がこれらの財政指標に与える影響について、明確ではありませんでした。

これらの数値は、財政状況を示すものであるため、財政運営に関する行動計画の指標を設定し、取組との関連を分かりやすくする必要があります。



なお、これらの数値目標は、第4次岩倉市総合計画に同様な指標を設定し、総合計画の施策評価においても評価しています。

### <行政経営プランの4つの改革の柱と方向性と行動計画について>

行政経営プラン行動計画は、全ての部署から、4つの改革の柱と方向性に基づく2項目以上の行動計画を挙げることにしたため、73項目となりました。その結果、行政経営プラン推進委員会での審議において多くの負担を生じさせることとなりました。第2期計画において、行動計画の選択と集中が必要です。

なお、行政経営プランと行政経営プラン行動計画のうち、未達成又は未着手のもの（一部を含む。）を挙げれば、次のとおりとなります。

		未達成又は未着手事項（一部を含む。）	
		行政経営プラン	行動計画
①質の高い行政サービスの推進	①行政サービスの推進	<ul style="list-style-type: none"> <li>・相談体制の強化。</li> <li>・ICTの利活用等による行政サービスの向上。</li> </ul>	市ホームページの充実（協働推進課）、公文書目録のホームページ公開（行政課）、総合窓口の改善（市民窓口課）、がん検診申込み方法の改善（健康課）
	②民間活力の積極的活用	<ul style="list-style-type: none"> <li>・PFIや市場化テスト等による民間活力の導入を検討。</li> <li>・指定管理者制度について第三者によるモニタリングの仕組みと基準の作成。</li> </ul>	民間委託等の導入に伴うモニタリングの仕組みと基準等の整理（行政課）
	③環境に配慮した行政施策の推進	—	—
	④事務事業の見直しと再編	<ul style="list-style-type: none"> <li>・内部管理業務など全庁に共通する事務について、適正な事務処理の確保とバランスに配慮しながら、事務の簡素化や事務処理プロセスの見直し等による事務量の縮減を図る。</li> </ul>	施策評価の導入（秘書企画課）、保存文書のデジタル化（行政課）、道路・水路台帳デジタル化（維持管理課）、監査結果のデータベース化（監査委員事務局）

(2)より確かな市民協働の推進	①市民参加機会の拡大	<ul style="list-style-type: none"> <li>・自治基本条例に規定する各種個別条例の制定</li> <li>・障害を持つ人や小さな子どもがいる親等へ支援することにより、多様な市民参加機会の創出と参加意識の高揚に努める。</li> </ul>	市民参加や市民協働等を推進するための各種個別条例の制定（協働推進課）
	②市民活動・市民協働の活性化	<ul style="list-style-type: none"> <li>・市民と行政との協働ルールの策定を目指す。</li> </ul>	ひとり暮らし高齢者や高齢者夫婦世帯等の見守りサポート隊の推進（長寿介護課）、五条川沿いの桜並木の保全・再生（商工農政課）、少年消防クラブによる防火PR活動（消防本部）、救命知識・技術の普及・啓発（消防本部）、岩倉市食育推進計画の推進（商工農政課）、コミュニケーション支援の充実（福祉課）
	報の共有 ③市民と行政の情報共有	<ul style="list-style-type: none"> <li>・インターネットを利用したアンケート方法等を検討</li> <li>・重要な審議会等の会議終了後に、会議録を速やかに作成し、市ホームページで公表する。</li> </ul>	市民との協働による広報紙作り（協働推進課）、広聴活動の一層の充実（協働推進課）、市議会における市民への情報発信（議会事務局）
(3)持続可能な財政基盤の確立	①歳入確保の強化	<ul style="list-style-type: none"> <li>・サービス提供に係る経費とのバランスを考慮した応益割と応能割の考え方により使用料、手数料、負担金等の適正化に努める。</li> </ul>	人口増加策と新たな企業の誘致による市税収入の増（秘書企画課・商工農政課）、負担の公平性を保つための課税対象の把握（土地の現況調査及び家屋の全棟調査）（税務課）、市税の収納率の向上（税務課）、介護保険料の収納率の向上（長寿介護課）、保育料の収納率の向上（子育て支援課）、公共用物の使用料徴収（維持管理課）、下水道使用料の収納率の向上（上下水道課）
	財源確保 ②積極的な	<ul style="list-style-type: none"> <li>・未利用財産の有効活用・売却</li> </ul>	未利用財産（土地）の有効活用

	③ 歳出の効率化	—	公共施設の適正な維持管理（都市整備課他）、雑草対策工法の改善（維持管理課）、公共下水道への接続促進（上下水道課）、振込組戻訂正手数料の削減（会計課）
	④ 財務諸表による分析	地方公会計制度改革に基づく財務書類4表（貸借対照表、行政コスト計算書、純資産変動計算書、資金収支計算書）の整備。	広報・ホームページ等の活用による財政情報の提供（行政課）
（4）組織力・職員力の向上	① 効果的・効率的な組織体制	—	効率的な行政サービスを展開していくことのできる組織運営と市民にわかりやすい組織づくり（秘書企画課）
	② 人材育成の推進	—	職員の能力開発（秘書企画課）
	③ 職員数の適正化	—	効果的・効率的な定員管理（秘書企画課）

これらの総括を踏まえ、改善すべき点は改めながら、引き続き全ての課で取組項目を掲げ、職員一人一人が行政経営の感覚を肌で感じながら実践する意識をさらに定着させることをめざし、本市の行政改革についての羅針盤を「第2期岩倉市行政経営プラン」として新たに策定するものです。

## 2 自治基本条例、総合計画と第2期岩倉市行政経営プランとの関係

本市では、平成25年度に、市の最高規範である岩倉市自治基本条例<sup>\*18</sup>を施行し、その第21条において、「市長は、総合計画に基づき財政計画を定めるとともに、財源の確保並びにその効果的な配分及び効率的な活用を行い、最少の経費で最大の効果が得られるよう行財政改革に努め、健全な財政運営を行わなければならない。」と規定し、第2期岩倉市行政経営プランはこの規定に基づく計画と位置づけるものです。

また、平成27年12月には、第4次岩倉市総合計画（平成23年3月策定）のうち、基本計画についての見直しを行いました。

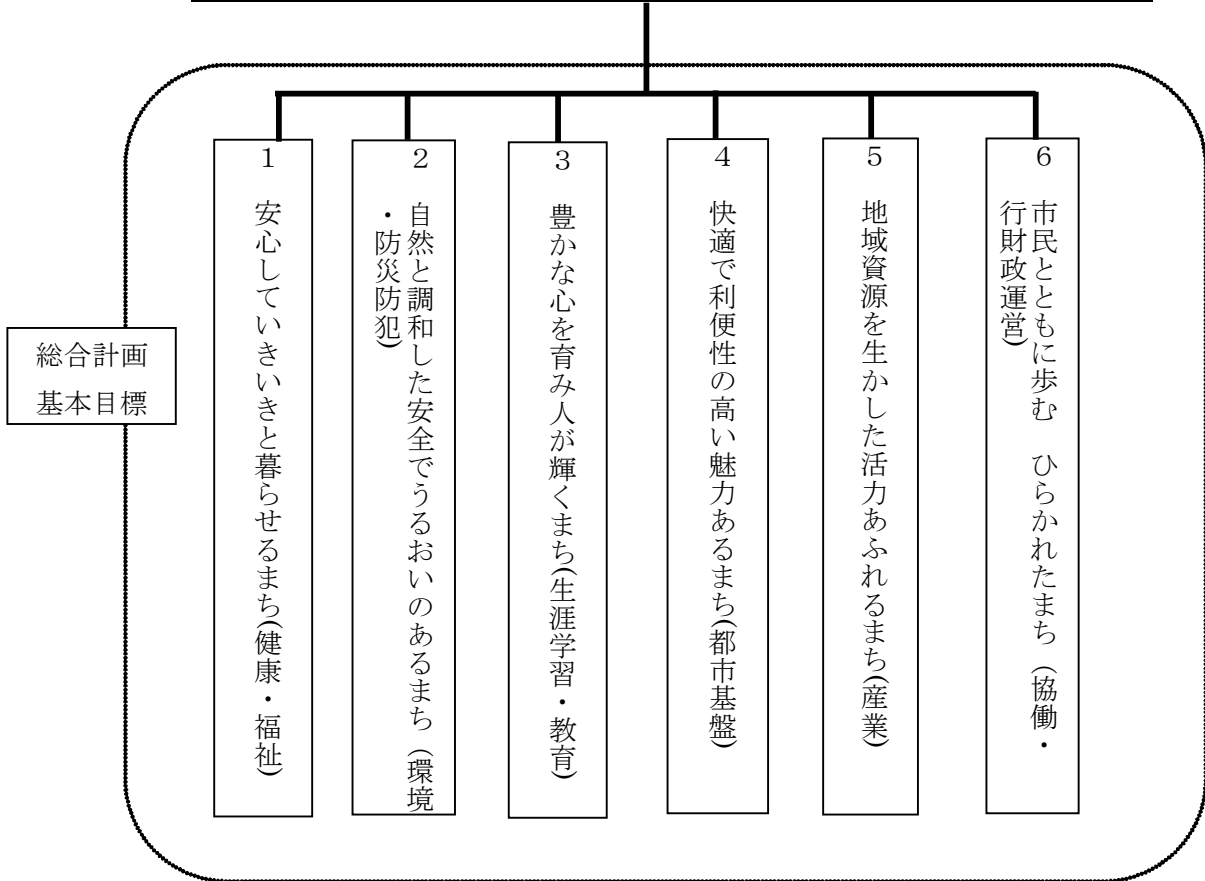
総合計画は、市における最上位の計画であり、市が展開する施策とこれを実現するための事業は、すべて総合計画に掲げた将来像、まちづくりの目標を実現するために実施されるものです。

第4次岩倉市総合計画において、行政改革は、効果的・効率的な行政経営を行うためのツールと位置づけられており、総合計画を下支えし、推進するために必要不可欠な取組です。

# 岩倉市自治基本条例（市の最高規範）

「最少の経費で最大の効果が得られるよう行財政改革に努める」

## 総合計画（将来のまちづくりの方向性を示す羅針盤）



自治基本条例の行財政改革への取組実行  
総合計画の下支えと実現

を進めるために

### 第2期岩倉市行政経営プラン

行政改革の取組の方向性を示す羅針盤

### 第2期岩倉市行政経営プラン行動計画

行政経営プランに示した内容を実現するために  
策定する具体的な取組内容等を示した計画

### 3 目標年度

近年の社会経済情勢が大きく変化する中で、国の地方財政対策等制度・政策面での長期展望が不透明であるため、また、第4次岩倉市総合計画の計画期間終了（平成32年度）との整合を保つため、本プランは、平成32年度を目標年度とした計画とします。

なお、第2期岩倉市行政経営プラン行動計画の取組項目については、中間年度である平成30年度に見直しを行い、取組内容が完了したものについては、新たな取組項目を設定することとします。

### 4 基本目標

「岩倉市に住んでよかった、住み続けたい、住みたい」と実感できるまちづくりを進めるためには、引き続き、経費削減に向けた取組を継続しつつ、行政サービスの内容やその水準を高め、産業振興や地域活性化を進めることにより岩倉市ならではの個性を生かし、魅力を向上させる必要があります。このような「将来の地域発展につながるしくみづくり」に重点を移した施策を行うことにより、市民満足度を高めていくことが必要です。

また、総合計画の基本目標の1つに掲げる「市民とともに歩む ひらかれたまち」を実現するためには、市民が主役となり、市民と行政、地域、団体、事業者等が「オール岩倉」という意識を持って、それぞれの役割を担い、まちづくりをともに考え、行動し、お互いに連携・協力しながら、一体となって岩倉市を運営していくことが重要となります。

以上のことを踏まえ、行政改革の推進に当たって、次に示す事項を基本目標に掲げます。この目標のもとに、市民と行政、地域、団体、事業者等がお互いの責任と役割を担いながら協働によるまちづくりを進めることにより、岩倉の力を高め、将来にわたって自立し発展するための行政経営を推進するための改革に取り組むものとしします。

第2期岩倉市行政経営プランの基本目標

将来にわたって自立でき、発展するまちづくり

この目標達成に向け、4つの改革の柱とそれぞれの方向性に基づき、行政改革を進めます。

### (1) 人材の育成と効率的な組織運営の推進

- ① 組織の最適化と働きやすい職場環境づくり
- ② 人材育成の推進
- ③ 職員数の適正化

### (2) 持続可能な財政基盤の確立

- ① 歳入確保の強化
- ② 積極的な財源確保
- ③ 歳出の効率化
- ④ 財政情報の公表と財政健全化への取組
- ⑤ 上水道及び下水道事業の健全経営

### (3) 質の高い行政経営の推進

- ① 市民サービスの充実
- ② 民間活力の積極的活用
- ③ 事務事業の見直しと再編
- ④ 公共施設等の計画的な改修と有効活用

### (4) 情報化への取組と市民との行政情報の共有

- ① 情報化による市民サービスの向上
- ② 情報化による事務の効率化
- ③ 市民と行政の情報の共有
- ④ 情報セキュリティの確保

## 5 改革の柱とその方向性

第2期岩倉市行政経営プランの基本目標を実現するためには、行政と市民、地域、団体、事業者等が一体となって、既成概念にとらわれず改革に取り組み、市民ニーズに的確に対応した行政サービスに見直すとともに、将来にわたって健全な財政を維持し、簡素で効率的な行政経営を行う必要があります。

そのため、次の4つを「改革の柱」として設定するとともに、改革の柱の下にめざすべき方向性を定め、それぞれの柱を相互に連携・関連付けながら改革を進めるものとします。

### (1) 人材の育成と効率的な組織運営の推進

多様な市民ニーズや新たな行政課題に的確かつ迅速に対応するため、行政サービスを提供する職員一人一人の資質の向上と意識改革を行うとともに、前例や既成概念にとらわれない、柔軟な発想と行動力が発揮できる、意欲あふれる職場環境づくりを推進します。

平成26年には、「岩倉市人材育成基本方針」を策定し、めざすべき職員像を「職員としての使命と責任を持ち自ら考え挑戦する職員」と決めました。この職員像をめざし、基本方針で定めた3つの戦略（職場での取組、職員研修、人事管理制度）で取り組むことにより、人材育成を推進します。

また、課題解決に向けて臨機応変に対応できるスリムで柔軟かつ機動性のある組織体制を確立します。

#### ① 組織の最適化と働きやすい職場環境づくり

地方分権の進展や新たな行政課題に的確かつ柔軟に対応し、効率的な行政サービスを展開していくことのできる組織運営と市民にわかりやすい組織づくりを行います。

また、特定の行政課題を解決するため、新たな取組を立案し、又は実際に推進していくために、組織や機構の枠を超えたプロジェクトチームを編成し、戦略的かつ弾力的に課題解決に取り組んできましたが、今後も引き続き取り組んでいきます。

職員が勤労意欲に溢れ、持てる能力を最大限に発揮するためには、まず職員自身の「心と身体」が共に健康であることが基本です。休暇の取得促進、時間外勤務の縮減等に取り組むことで、子育て・介護の時間や家庭、地域、自己啓発等への時間が持てるようワーク・ライフ・バランス<sup>\*19</sup>の推進に努めます。

#### ② 人材育成の推進

時代の変化に対応し経営感覚を持って地域づくりを行い「行政経営」を推進するためには、職員一人一人の意識改革が不可欠となります。職員は、役割別に身につけるべき能力と意識を自覚し、その溝を埋めるため、積極的に自ら学び、自己啓発に取り組む自主性が求められています。

職員個人の「達成感」や「やりがい」といった職員の「やる気」を引き出し、組織としての力を高めるために、組織の垣根を越えて職員のアイデア、創意工夫等を業務に反映させる職員



提案制度や業務改善運動等を引き続き実施していきます。

また、職員研修については、人材育成の基本的な手法である課（グループ）単位での研修（O J T）を中心として、階層別・専門別研修などの職場外での集合研修（O f f - J T）を積極的に進め、職員一人一人の資質の向上に努めます。

### ③ 職員数の適正化

本市では、これまで、社会的なニーズに対応できる組織、市民が利用しやすい市役所となることを念頭に組織・機構の見直しを行ってきました。併せて事務事業の見直しや民間委託化に取り組み、職員数の適正化に努めてきました。その結果、職員数は、平成13年度には465人でしたが、平成27年度は363人となっています。

職員からの自己申告書の提出により、職員の適性或能力等を反映した配置を行うとともに、多様化する行政ニーズや新たな行政課題に的確に対応するため、定員適正化計画に基づき、職員採用を行います。

また、正規職員が担うべき業務分野を踏まえて、多様な雇用形態の職員（再任用職員<sup>\*20</sup>、嘱託職員<sup>\*21</sup>、パート職員）を業務内容に応じて効率的に配置することで、業務の繁閑等の調整や合理的な業務分担を進め、効果的な業務遂行体制を整備していきます。

## （２）持続可能な財政基盤の確立

本市の市税は、個人市民税、固定資産税の割合が高く、法人市民税の割合は低くなっています。このことは、企業活動による高い税収を期待できない反面、経済、景気動向に直接影響を受けにくい財政基盤であるといえます。しかし、個人市民税は、人口の減少と少子高齢化の進展による生産年齢人口<sup>\*16</sup>の減少による市民所得の低減とともに、縮小していくことが見込まれます。このため、市税の的確な課税と収納率の向上はもとより、適正な受益者負担や新たな財源などによる自主財源の確保が必要です。国・地方の税収入は、税制改正や景気の動向により今後も変動が見込まれます。国から地方への事務権限・税源移譲、制度見直しによる地方交付税や国庫支出金の削減などが想定される一方で、少子高齢化が進展し、社会保障に係る費用が増加してきています。税収増に向けた取組として、平成27年度には「岩倉市企業立地の促進等に関する条例」を定め、奨励金を交付することとしましたが、基礎自治体として自立したまちづくりを進めるためには、中長期的な財政見通しの下、歳入歳出の徹底した見直しを行うことが必要です。

今後も課税対象の的確な捕捉や新たな歳入の確保、歳入規模に見合った歳出構造への転換等に積極的に取り組み、将来においても健全な財政基盤の確立を図ります。

### ① 歳入確保の強化

歳入の中心となる市税については、負担の公平性を保つために課税の対象を的確に捉えることを基本とします。また、口座振替等による納付の勧奨、コンビニエンスストアでの収納など納税機会の拡大、キャッシュカードで手続きができる口座振替受付サービスの実施、地方税法に基づく特別徴収義務者<sup>\*22</sup>の指定推進に努め、納付しやすい環境づくりと滞納を防ぐための対策

に取り組めます。自主的な納付が見込めない滞納者に対しては、徹底した調査の上、財産の差押えを執行し、インターネット公売<sup>\*23</sup>等により効率的な換価を行います。

国民健康保険税は、平成28年12月からは口座振替を原則化し、口座振替利用率の向上に努めています。今後も、新たな収納方法について検討するなど、収納率の向上に努めます。

保育料、学校給食費、下水道使用料、介護保険料、後期高齢者医療保険料及び水道料金についても、健全な事業の運営のため、収納率の向上に努めます。

また、必要な行政サービスをその受益に応じた適正な費用負担によって持続的に提供できるようにするため、低所得者、障害者、高齢者等への配慮をしながらサービス提供に係る経費とのバランスを考慮した応益割と応能割<sup>\*24</sup>の考え方により使用料、手数料、負担金等の適正化に努めます。

## ② 積極的な財源確保

日本のさくら名所百選に選ばれた五条川の桜並木をはじめとした市内の地域資源を持ち、交通アクセスに優れる等快適で利便性が高く住みよい本市の魅力、知名度の向上を図りながら、商工業の振興をはじめ、雇用の場の創出や定住者を増やす取組、子育てしやすい環境の整備等、税収の増加に結びつくような施策を推進し、財政基盤の強化を図ります。

安定した税収の確保と新たな雇用の創出を図るため、企業立地の促進等に関する条例による工場等新設又は増設奨励金を積極的に周知し、市への工場等の新設又は増設を促します。また、新たな市内への雇用を進める雇用促進奨励金を設けることによる税収増への取組を進めます。

ふるさとといわくら応援寄附金（ふるさと納税）は、お礼の品（地元特産品）の充実等を図るとともに、引き続き積極的な周知を行い、寄附金の確保に向けて努力します。

未利用財産の有効活用・売却を進め、ホームページや広報紙、市の封筒の他にも有料広告媒体の拡大等による新たな財源の確保を図り、国、県等の補助金、交付金等の財源を確保し積極的な活用に努めます。

## ③ 歳出の効率化

職員一人一人がコスト意識を持ち、最少の経費で最大の効果を上げることを念頭に、市民ニーズの変化や民間におけるサービス提供の状況等を考慮しながら、徹底した歳出の見直しを行います。

「選択と集中」を念頭に市民意向と費用対効果を多角的に検討し、現在だけでなく将来にも責任ある実施計画<sup>\*25</sup>の策定及び予算の編成を行います。部課間の情報交換や連携を積極的に行い、関連事業の集中実施や共同実施をするなど、適正かつ厳格な予算執行に努めます。

## ④ 財政情報の公表と財政健全化への取組

市の財政状況について市民の理解を深めるために、広報紙やホームページにおいてわかりやすい形で公表します。

また、市の財政状況を客観的に認識するため、資産・債務・費用等の的確な把握と管理を行うなど、健全な財政運営に努めるとともに、財政運営の透明性の確保と財政状況に関する説明責任を果たします。

さらに、平成28年度には固定資産台帳<sup>\*26</sup>の整備を行い、平成29年度には全国的な統一基準による財務書類等を作成します。これらの取組により、発生主義・複式簿記による発生の都度又は期末一括で仕訳を行い、固定資産台帳<sup>\*26</sup>の公共施設等マネジメントへの活用や他市町と同一の基準による比較が可能になります。これらの取組を進めることで、財政の健全化、透明性の確保に努めていきます。

### ⑤ 上水道及び下水道事業の健全経営

水道事業については、安定的な経営を推進するため、業務運営における情報化や配水場等施設の運転管理、検針徴収総合業務等の民間委託を実施し、業務の効率化や経費節減に取り組み、運営基盤の強化に努めてきました。今後、人口の減少により料金収入の伸びも見込めない状況の中で、長期的な視点に立ち効率的な管理運営や大規模な水道施設の改築・更新、管路の耐震化を進めながら、水道水の安定供給と一層のサービス向上を図り、持続的な事業運営を行います。

下水道事業については、公共下水道整備による水質保全などの事業効果を高めるために、供用開始区域における宅内排水設備の設置及び公共下水道への早期接続を促進します。また、下水道使用料や受益者負担金の収納率の向上に努めるとともに、より適正な下水道使用料の設定や自らの経営・資産等の正確な把握が可能となる公営企業会計への移行を進めます。

## (3) 質の高い行政経営の推進

少子高齢・人口減少社会の到来と複雑・多様化する市民ニーズに的確に対応するためには、「市民が主役」との認識の下、現在行われている行政サービスの質を高めることに加え、これまで行政が提供してきた行政サービスを改めて検証し、時代にふさわしいサービスに見直すことで、質の高い行政経営を行うことが必要です。

この見直しに当たっては、市民参加によりニーズを的確に把握し、限られた資源を効果的・効率的に活用しながら、質の高い行政経営を進めることにより市民満足度の向上をめざします。

### ① 市民サービスの充実

市役所の窓口は、市民が最も身近に行政と接する場です。市民にとって「待ち時間が少なくなった」「手続きが楽になった」「サービスが利用しやすくなった」「親切になった」など手続きの際のわかりやすさ、利用のしやすさをより実感してもらえるような窓口となるように努めます。また、費用対効果を十分考慮した上で、公共施設の利用時間の延長、開館日の拡大、相談体制の強化等を進めることにより市民サービスの向上に努めます。

### ② 民間活力の積極的活用

「これまでどおり行政が直接行うべきか、民間に任せるべきか」を改めて検証するとともに、公共サービスとしての役割や意義に十分留意しながら、PPP<sup>\*27</sup>、PFI<sup>\*28</sup>等による民間活力の導入を検討するとともに、NPO法人<sup>\*29</sup>や市民活動団体<sup>\*30</sup>等を含めた民間委託や指定管

理者制度\*4の導入・拡大を引き続き検討します。

なお、この導入・拡大に当たっては、民間の経営努力の結果を活用するのみでなく、そのプロセスを取り入れた合理化・効率化を図るとともに、民間委託等の目的、考え方及び視点に留意し、市民への影響等を検討したうえで、民間事業者等の人材・ノウハウを積極的に活用します。

さらには、この導入・拡大後も、民間事業者等に任せきりにするのではなく「業務が適切に行われているか」「業務を継続していくことができるか」等の視点から事後評価（モニタリング）を行います。

特に、指定管理者制度\*4については、公の施設の管理を包括的に委ねる制度であることから、「良質で効率的な行政が推進されるか」「市民との協働や市民参加が促進されるか」「業務本来の目的に合致しているか」等の視点を基に第三者機関によるモニタリングの仕組と基準等を定めていきます。併せて、指定管理者に対する監査を実施します。

また、災害時に備え、民間企業等と市が応援協定を締結することで、民間企業等の力を活用した災害対策に取り組みます。

### ③ 事務事業の見直しと再編

限られた財源と人材で最少の経費で最大の効果を上げることが基本として、公共サービスとしての役割や意義に十分留意しつつ、「公共が行うべき仕事は何か」という原点に立ち返り、市民の目線に立って、スクラップ・アンド・ビルド\*31の考え方により事務事業の見直しを図ります。事業の必要性、有効性、効率性、実施主体等について「計画<Plan>－実行<Do>－評価<Check>－改善<Action>」というPDCAサイクル\*32に基づき改善を進めながら、真に必要な事務事業を推進していきます。そして、施策評価の結果を公表することにより、行政の透明性を高めるとともに、より客観的な評価となる外部評価の仕組の導入を検討します。

### ④ 公共施設等の計画的な改修と有効活用

平成29年1月に策定した岩倉市公共施設等総合管理計画\*33に基づき、公共建築物の定期的な点検、診断等により施設の損傷等を早期に発見し、適切な修繕や更新等を計画的に実施するとともに、個別施設計画の策定・推進により、長寿命化を図ります。

また、市民の安全・安心な生活を支える上で欠くことのできない道路、橋りょう、上水道、下水道などのインフラ資産についても、点検、診断、措置、記録といったメンテナンスサイクルを確実に構築し個別の長寿命化計画の策定を推進・実施し、予防保全型の維持管理へ転換することにより、長寿命化と維持管理・修繕等のライフサイクルコスト\*17の縮減をめざします。

さらに、公共施設再配置計画\*34を策定し、施設の廃止・統合・複合化などにより、施設の適正配置及び有効活用を進めます。

## (4) 情報化への取組と市民との行政情報の共有

インターネットをはじめとした情報通信技術を効果的に活用し、申請・届出 процедуруを市民に身近な場所で利用しやすい時間に行うことができるように、スピーディーかつ利便性の高いサービスの提供に努めるとともに、多様な情報システムの活用により市民と市役所が双方向で情報をやりとりするなど、市民ニーズの把握やパートナーシップの構築に役立てます。行政全体でさらなる情報化を進め、事務の効率化を図ります。

一方で、情報通信技術を活用する際には個人情報の保護等情報セキュリティの確保に細心の注意を払いながら全庁的に安全性及び信頼性の高い情報システムを構築するとともに、職員への情報セキュリティや情報処理等の研修を通じ情報の入手や活用の際してのルールの徹底を図っていきます。

### ① 情報化による市民サービスの向上

情報通信技術の進歩に伴って、従来は市役所の窓口で行っていた事務の電子申請が可能になるなどこれまでも情報通信技術による市民サービスの向上が図られてきました。情報通信技術は日々技術革新が進むため、今後も最新の動向を注視しながら、情報通信技術を活用した安全・安心で、便利で快適なくらしの実現、市民と行政の協働社会、効果的・効率的で健全な市政を実現し、市民に信頼される情報セキュリティが確保された情報化を進めます。また、社会保障・税番号制度（マイナンバー制度）<sup>\*35</sup>に適切に対応し、きめ細かなサービスが可能となるよう、効果的・効率的な公共サービスを推進します。

### ② 情報化による事務の効率化

本市では、これまでも道路台帳のデジタル化、固定資産税の課税のための地番図・家屋位置図システムの導入を進める等、内部事務の効率化を進めてきました。今後も情報通信技術を活用することにより、積極的に事務の効率化・省力化を進め、より良質のサービスを提供できるよう努めます。

### ③ 市民と行政の情報の共有（積極的な情報提供）

「議会及び執行機関が保有する情報は、市民との共有物であって、積極的かつ分かりやすいかたちで公開に努めるものとする」という岩倉市自治基本条例<sup>\*18</sup>の考え方に基づき、分かりやすいかたちでの行政文書の公開に努めるとともに、積極的な行政情報の提供に努めます。

情報提供の主要な媒体である広報紙については、親しみやすく読みやすい広報紙となるよう平成27年10月にリニューアルを実施しました。今後は市民からの情報発信を積極的に取り入れ、より身近な広報紙とすることで効果的な情報共有に努めます。

市民が知りたい情報とその効果的な提供方法を的確に把握しながら、携帯端末（スマートフォンを含む。）、インターネット（ホームページ）等の多様な媒体や出前講座等を活用した行政情報等の提供に努めます。また、防災、防犯、イベント、子育てなど、暮らしに役立つ情報を配信するほっと情報メールの登録者を増やし、迅速な情報提供に努めます。

市民の声を直接把握して市民本位の市政を推進するために、従来の市政モニター制度のほか、

タウンミーティング<sup>\*36</sup>やいどばた広聴<sup>\*37</sup>の実施等による広聴活動の一層の充実を図ります。

#### ④ 情報セキュリティの確保

市で利用する全ての情報システムについて、情報セキュリティを取りまく環境変化に的確に対応できるよう、岩倉市情報セキュリティポリシーの周知徹底や情報セキュリティ研修、標的型攻撃<sup>\*38</sup>メールへの対応訓練等を通じて、情報セキュリティ意識の向上を図っていきます。

また、総務省の示す自治体情報システム強靱性向上モデルに沿ってネットワーク環境を構築し、情報の流出を徹底して防止します。インターネットへの接続については、愛知県と協力して高度なセキュリティ運用監視・セキュリティ対策を行う「あいち情報セキュリティクラウド」に参加し、セキュリティの確保を図ります。

## 6 推進体制

第2期岩倉市行政経営プランは、行政改革の推進機関である岩倉市行政改革推進本部を中心に、全職員が一丸となって取り組みます。

このため、第2期岩倉市行政経営プランに基づく各所管課等による改革の具体的な取組内容を「第2期岩倉市行政経営プラン行動計画」として取りまとめ、それぞれの項目ごとに取組の実績とその成果の関連が分かりやすい指標を設定するとともに、目標達成に向けたスケジュールを明らかにし、進行管理を行います。

なお、第2期岩倉市行政経営プラン及び行動計画の推進に当たっては、PDCAサイクル<sup>\*32</sup>で常に取組内容を見直し、行政内部での評価に加え、市民・市議会・岩倉市行政経営プラン推進委員会等外部の客観的な評価・意見を改善につなげていくものとします。

また、本プランの内容及び進捗状況については、広報紙やホームページを通じて、わかりやすく市民に公表します。

## <用語の説明>

- \* 1 **第2次岩倉市行政改革大綱、岩倉市行政改革集中改革プラン** 第2次行政改革大綱（計画期間：2000年度（平成12年度）～2010年度（平成22年度））及びこれに基づく行政改革実施計画の中で、特に集中的に取り組むものを集中改革プランとし、相互に整合性を図りながら行政改革を推進するもの。計画期間は、2005年度（平成17年度）から2009年度（平成21年度）までの5年間。
- \* 2 **学習等共同利用施設** 岩倉市において、航空機騒音に係る環境対策地域住民の福祉を増進するとともに、その地域組織活動の育成及び助長を図るために設置された施設をいう。八剣会館を始め8施設設置されている。
- \* 3 **地域集会所** 五条川左岸流域下水道浄化センター及び五条川右岸流域下水道浄化センター周辺住民の福祉を増進するとともに、その地域組織活動の育成及び助長を図るため設置された集会所をいう。大市場町公会堂を始め5施設設置されている。
- \* 4 **指定管理者制度** 民間の能力を活用し、公の施設の管理を効果的かつ効率的に行うことを目的に、その管理運営を地方公共団体の指定する者（指定管理者）が代行する制度。
- \* 5 **補助金等検討委員会** 岩倉市において、補助金の透明性・公益性・公平性を高めるため、庁内組織ではなく、第三者の視点による客観的かつ透明性の高い補助金の見直しを検討するための組織として、平成18年度から19年度にかけて設置された委員会。検討した補助金92件のうち、21件を廃止、21件を縮小、50件を継続するのが適当であると結論付けた。
- \* 6 **グループ制** 岩倉市において、平成16年5月に発足した組織・機構検討委員会が組織・機構のあり方について検討を行った結果に基づく報告を受け、平成21年4月から部・課等の統廃合に併せて導入されたもの。縦割り、硬直化といった弊害を避けるため、係制を廃止し、効率的・横断的な執行体制とすることを目的とする。
- \* 7 **地域手当** 勤務地による生計費の差を調整するために支払われる手当。国の指定に基づき、岩倉市は、基本給と扶養手当の合計額の6%としている。
- \* 8 **扶助費** 生活保護法、児童福祉法、老人福祉法等に基づいて、被扶助者に対してその生活を維持するために支出される経費。
- \* 9 **公債費** 市が借り入れた地方債の元利償還金等の合算額。
- \* 10 **義務的経費** 人件費や扶助費<sup>\*8</sup>などの支出が義務付けられ任意に削減できない経費。
- \* 11 **投資的経費** 普通建設事業等などの支出の効果が資本形成に向けられる経費。
- \* 12 **経常収支比率** 人件費や扶助費<sup>\*8</sup>などの経常的に支出する経費に、市税等経常的に収入される一般財源がどの程度充てられるかを表す指標。数値が低いほど弾力的な財政運営が行える。
- \* 13 **臨時財政対策債** 国において、毎年度作成される地方財政計画で地方財源に不足が見込まれた場合、その不足額の一部を自ら赤字地方債の発行により賄う仕組として、平成13年度に導入されたもの。元利償還金相当額は、基準財政需要額に算入される。
- \* 14 **実質公債費比率** 借入金の返済額及び返済に準じる額の大きさを指標化し、資金繰りの程度を示す指標。
- \* 15 **将来負担比率** 借入金や将来支払っていく可能性のある負担等の現時点での残高を指標化し、将

来財政を圧迫する可能性の度合いを示す指標。

- \* 16 **生産年齢人口** 15歳から64歳までの人口をいう。
- \* 17 **ライフサイクルコスト** 計画・設計・施工から、その建築物の維持管理、最終的な解体・廃棄までに要する費用の総額。
- \* 18 **自治基本条例** 一般には、自治体運営の基本的なあり方を市民と協働で考え、市民自治を実現するためのルールとなる条例をいう。「自治体の憲法」ともいわれる。
- \* 19 **ワーク・ライフ・バランス** 仕事と生活の調和。やりがいや充実感を持ちながら働き、仕事上の責任を果たすとともに、家庭や地域生活などにおいても、子育て期、中高年期といった各段階に応じて多様な生き方が選択・実現できること。
- \* 20 **再任用職員** 定年退職者のうち、意欲と能力がある者を、従前の勤務成績に基づく選考により再任用した職員。
- \* 21 **嘱託職員** 特定の学識、経験、技術等を有する者で、1週間の勤務時間が30時間を超えない範囲内において勤務する職員。
- \* 22 **特別徴収義務者** 特別徴収によって地方税を徴収し、且つ、納入する義務を負う者。
- \* 23 **インターネット公売** 自治体は、税の滞納者から財産を差押さえ売却して税の支払いに充てているが、差押さえされたものの売却にインターネットのネットオークションを用いるものをいう。なお、インターネットの特徴としては、「いつでも、どこでも」情報が取得できる特性を有しており、発信する側にとっても安価かつ簡便に行うことができるという利点を有している。その一方で、高齢者等の中にはインターネットを活用できない人たちがおり、そのような方に対する情報提供への配慮を行う必要がある。
- \* 24 **応能割・応益割** 収入や資産によって計算されるものを応能割といい、収入や資産に関係なく一律で計算するものを応益割という。
- \* 25 **実施計画** 総合計画の基本計画などを具体化するため、向こう3か年を計画期間とし、毎年度、事業の見直しを行いながら適正な進行管理を行うと同時に、予算編成の指針とするもの。
- \* 26 **固定資産台帳** 固定資産を、その取得から除却・売却処分に至るまで、その経緯を個々の資産ごとに管理するための帳簿で、所有するすべての固定資産（道路、公園、学校等）について、取得価額、耐用年数等のデータを網羅的に記載したもの。
- \* 27 **PPP** Public Private Partnership の略で、公共サービスの提供に民間が参画する手法を幅広く捉えた概念で、民間資本や民間のノウハウを活用し、効率化や公共サービスの向上をめざすもの。
- \* 28 **PMI** Private Finance Initiative の略で、社会資本整備等の公共サービス供給を民間主導型で行うこと。民間の資金とノウハウを活用し、公共施設等の設計、建設、維持管理、運営等を行う手法。
- \* 29 **NPO法人** NPO (Non Profit Organization の略) とは、社会や地域のために自主的に活動しているボランティア団体、市民活動団体<sup>\*30</sup>、特定非営利活動法人等の民間の非営利活動団体。「NPO法人」とは、NPOのうち特定非営利活動促進法に基づき法人格を取得したものの。
- \* 30 **市民活動団体** 特定のテーマに対する共感によってつながりを持つ非営利団体をいう。
- \* 31 **スクラップ・アンド・ビルド** 限られた財源の中で、新たな行政課題や社会経済情勢の変化に的確に対応していくために、現在行っている事務事業などについて見直しを行い、時代の変遷に応じ



て役割を終えていると考えられるものはスクラップ（廃止・縮減）し、それによって生み出された財源をより重要な新しい事業に振り向ける手法。

- \* 32 **PDCAサイクル** Plan（計画）－Do（実行）－Check（評価）－Action（改善）の流れで施策や事業の結果や成果を評価し、次の計画に活かしていくマネジメントサイクル（経営管理活動の循環）。
- \* 33 **公共施設等総合管理計画** 市が保有する公共建築物のほか、道路、上下水道などの土木インフラ施設を含めた全ての公共施設を対象として、その全体状況を把握し、維持管理、長寿命化や、施設の統廃合の推進などの全体的な方針について定める計画。
- \* 34 **公共施設再配置計画** 市が保有する公共建築物について、施設類型ごとに「統廃合」、「複合化」など、より具体的な施設再配置の方針を定める計画。
- \* 35 **社会保障・税番号制度（マイナンバー制度）** 国民一人一人に番号を割り振り、社会保障や税に関する情報を一元的に管理する制度。
- \* 36 **タウンミーティング** 岩倉市における広聴活動の一環として、今後の市政運営に役立てるため、区や市民プラザに登録する市民活動団体<sup>\*30</sup>等が主催して開催する10人以上の会議に市長等が出席し市民と対話をするもの。
- \* 37 **いどばた広聴** 岩倉市において、職員が、市民の集まりに出向き、市政等に対する意見・要望等を伺うもの。平成19年度から実施している。
- \* 38 **標的型攻撃** 特定の組織を狙って、機密情報や知的財産、アカウント情報（ID、パスワード）などを窃取しようとする攻撃。