

**第6次佐世保市行財政改革推進計画（後期プラン）  
第3次改革工程表〔平成31～33年度〕【案】  
《概要版》**

**【目次】**

|                     |       |       |
|---------------------|-------|-------|
| 1 後期プランと改革工程表の概要    | ..... | 1     |
| 2 改革工程表の計画期間と進行管理   | ..... | 2     |
| 3 第3次改革工程表の主な取組工程   | ..... | 3～4   |
| 4 第3次改革工程表の取組ポイント   | ..... | 5～10  |
| 5 財政見通しと財政計画        | ..... | 11～12 |
| 6 第3次改革工程表の成果目標と効果額 | ..... | 13～17 |

**平成31年2月  
佐世保市**

# 1 第6次佐世保市行財政改革(後期プラン)と改革工程表の概要

平成29年2月に策定した「第6次佐世保市行財政改革推進計画(後期プラン)」「平成29～33年度」においては、基本目標の達成に向け、改革の視点に基づき4つの基本方針に沿った行財政改革に取り組んでいます。

取り組みにあたっては、具体的な取組工程を示した「改革工程表」を毎年度策定し、年度ごとに進行管理を行い着実な推進を図っていきます。

## 【後期プランと改革工程表の概要】

### 第6次佐世保市行財政改革推進計画(後期プラン) [平成29～33年度]

#### 《基本目標》

財政見通しで示した平成29年度から33年度の収支不足額の解消による健全な財政運営のもとで行政サービスの安定的な提供を図ります。

#### 【数値目標】

- ①収支不足額の解消:128億円[平成29～33年度累計]
- ②定員管理の適正化:普通会計職員数1,930人以下[平成33年4月1日現在]
- ③財政の健全化 :財源調整2基金の残高 →標準財政規模の10%以上
- :実質公債費比率 →12%以下
- :経常収支比率 →90%以下

#### 《改革の視点と取組体系(基本方針Ⅰ～Ⅳ)》

改革の視点

- 【視点1】 職員の意識改革(自発的改革の取組み)
- 【視点2】 適正な行財政規模への是正と受益者負担の適正化
- 【視点3】 官民連携の推進

#### Ⅰ 行政活動の再構築

- (1)施策・事務事業の見直し
- (2)民間活力の活用
- (3)情報化の推進
- (4)広域連携の推進

#### Ⅱ 行政体制の整備

- (1)組織・機構等の見直し
- (2)定員管理の適正化
- (3)給与等の適正化
- (4)人材の活性化
- (5)公営企業の経営健全化

#### Ⅲ パートナーシップの構築

- (1)市民協働の推進
- (2)情報共有の推進

#### Ⅳ 財政の健全化

- (1)質の高い財政運営
- (2)信頼される財政運営



後期プランの取組工程



### 改革工程表[平成29～33年度]

後期プランに示した基本目標を達成するために、基本方針(Ⅰ～Ⅳ)に沿った36項目の取組内容について、「取組工程」、「改革改善効果額」、「成果目標」を設定した実行計画

## 2 改革工程表の計画期間と進行管理

➤改革工程表は後期プランの期間内[平成29～33年度]において毎年度策定し実行します。

第3次改革工程表は3年間[平成31年度～33年度]を計画期間とします。

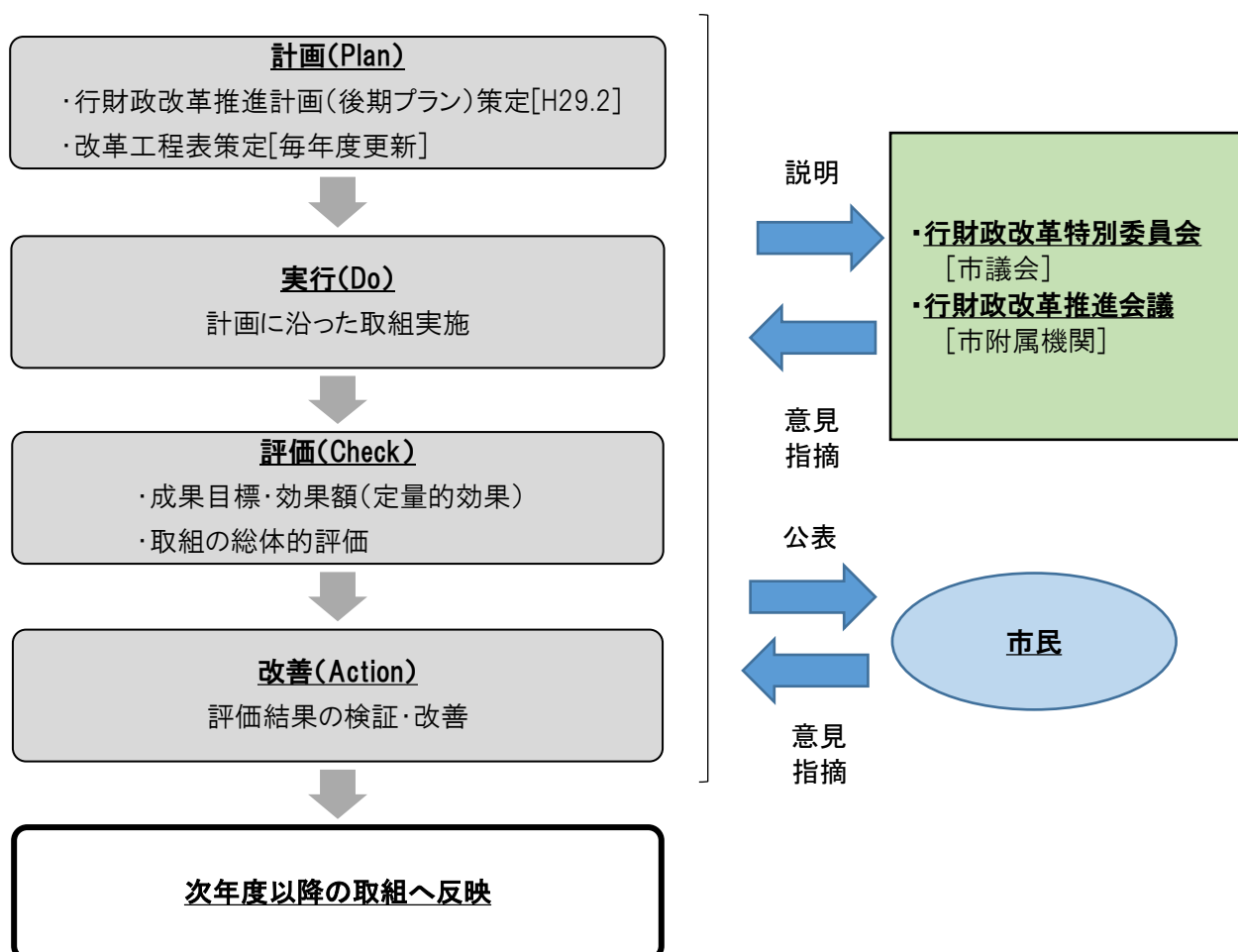
➤また改革工程表は年度終了後に取組実績を評価し、進行管理を行います。

取組実績の評価は、計画(Plan)、実行(Do)、評価(Check)、改善(Action)の4段階を繰り返すPDCAマネジメントサイクルにより行うとともに、その内容については「行財政改革特別委員会」(市議会)や「佐世保市行財政改革推進会議」(市附属機関)、市民から幅広くご意見を伺い、次年度以降の取組へ反映していきます。

### 【改革工程表の計画期間】

| 29年度             | 30年度 | 31年度     | 32年度     | 33年度     |
|------------------|------|----------|----------|----------|
| 後期プラン[平成29～33年度] |      |          |          |          |
| 第1次改革工程表         |      |          |          |          |
|                  |      | 第2次改革工程表 |          |          |
|                  |      | 第3次改革工程表 |          |          |
|                  |      |          | 第4次改革工程表 |          |
|                  |      |          |          | 第5次改革工程表 |

### 【改革工程表の進行管理の概要】



### 3 第3次改革工程表における主な取組工程 [H31～33年度]

| 取組体系                       | 31年度   | 32年度                             | 33年度  | 33年度成果目標                         | 効果額<br>(億円)    | 基本<br>目標 |
|----------------------------|--|----------------------------------|---|----------------------------------|----------------|----------|
| I 行政活動の再構築                 | (1) 施策事務事業の見直し   | 施策・事務事業評価/行政評価の運用変更(H32～)        |   | 経常収支比率:<br>90%以下[29年度91.5%]      | 20.19          |          |
|                            |  | スクラップアンドビルド[行政評価、新規事業審査時既存事業見直し] |   |                                  |                |          |
|                            |  | 3年に1回の1件査定、事業の終期設定、新規事業効果検証      |   |                                  |                |          |
|                            |  | 長期経過補助金見直し                       |   |                                  |                |          |
| (2) 民間活力の活用                | 窓口・受付部門・庶務業務体制整備検討(H31)、実施(H32～)                           |                                  | 普通会計部門職員数:<br>Ⅱ-(2)へ一括計上                        | Ⅱ-(2)へ<br>一括計上                   |                |          |
|                            | ・指定管理者制度導入[島瀬駐車場(H31～)]<br>・Park-PFI等による施設整備[中央公園(H31～33)] |                                  |   |                                  |                |          |
|                            | 指定管理者制度導入済施設のモニタリング・結果公表                                   |                                  |   |                                  |                |          |
| (3) 情報化の推進                 | 国、市(子育てワンストップサービス)のマイナンバー利活用による行                           |                                  | 情報化マスタープラン[32<br>年度～]進捗率:50%                    | -                                |                |          |
|                            | オープンデータの提供   |                                  |   |                                  |                |          |
|                            | RPA・AI等の利活用<br>検討・試行運用                                     | RPA・AI等の本格運用、業務改善の推進             |   |                                  |                |          |
|                            | システムの全体最適化・ICTアドバイザー導入支援                                   |                                  |   |                                  |                |          |
|                            | システム・設備のセキュリティ対策、セキュリティ監査・職員研修                             |                                  |   |                                  |                |          |
| (4) 広域連携の推進                | 連携中枢都市圏における各分野連携事業実施                                       |                                  | 連携中枢都市圏形成:1<br>件[29年度0件]                        | -                                |                |          |
| II 行政体制の整備                 | (1) 迅速で柔軟な行政体制の構築  | 次期総合計画と連動した組織・機構検討               |   | 普通会計部門職員数:<br>Ⅱ-(2)へ一括計上         | Ⅱ-(2)へ<br>一括計上 |          |
|                            |  | 新たな政策課題等に対応した組織・機構の随時見直し         |   |                                  |                |          |
|                            |  | 専決区分見直し準備(H31)・施行(H32)           |   |                                  |                |          |
|                            | (2) 定員管理の適正化   | 適正な定員管理[業務再編・効率化・アウトソーシング等]      |   | 普通会計部門職員数:<br>1,930人[29年度2,078人] | 1.55           |          |
|                            | (3) 給与等の適正化  | 人事院勧告等に準じた給与改定、給与水準の公表           |   | ラスパイレース指数:<br>100未満[29年度99.6]    | 0.65           |          |
| 働き方改革推進方針・実施計画に基づく業務改善等の実施 |  |                                  |   |                                  |                |          |
| 特殊勤務手当の検証・見直し              |  |                                  |   |                                  |                |          |
| (4) 人材の活性化                 | 人事評価制度等を踏まえた人事異動の実施  |                                  | 職員研修内容の理解度:<br>100%[29年度96.2%]                  | -                                |                |          |
|                            | 業務改善運動の実施  |                                  |   |                                  |                |          |
|                            | 人事評価と連動した研修の実施   |                                  |   |                                  |                |          |
| (5) 公営企業の経営健全課             | 事務事業の見直し検討・実施[水道・下水道]                                      |                                  | 経常収支比率(水道・下<br>水道事業):<br>100%以上[29年度<br>110.8%] | -                                |                |          |
|                            | バス運行体制一<br>体化完了(H30)                                       |                                  |   |                                  |                |          |

収支不足の解消による健全な財政運営のもとで行政サービスの安定的な提供

| 取組体系                            | 31年度          | 32年度   | 33年度                         | 33年度成果目標  | 効果額<br>(億円) | 基本<br>目標 |
|---------------------------------|---------------|--|------------------------------|---|-------------|----------|
| III<br>パートナーシップの構築              | (1) 市民協働の推進   | 地区自治協議会が実施する防災・福祉等地域課題への取組み推進                                  |                              | 町内会加入率:<br>84%[29年度83.9%]<br><br>市民活動団体数:<br>211[29年度210]   | -           |          |
|                                 |               | 地区自治協議会連絡協議会の運営  |                              |   |             |          |
|                                 |               | 地区公民館のコミュニティセンター化検討  | コミュニティセンター運営                 |   |             |          |
| 地区自治協議会への補助金の一括交付金化検討           |               |  |                              |   |             |          |
| 町内会加入促進[条例周知、不動産事業者協力等]、依頼事務見直し |               |  |                              |   |             |          |
| NPO支援の実施[自立化支援補助金、市民活動交流プラザ運営等] |               |  |                              |   |             |          |
| 地縁型団体とNPOとのネットワーク強化             |               |  |                              |   |             |          |
| 地方創生における官民連携の推進                 |               |  |                              |   |             |          |
|                                 | (2) 情報共有の推進   | 広聴制度の推進[市長への手紙、広聴会議開催、広聴結果公表等]                                 |                              | 市民が参加する広聴制度の実施率:<br>100%[29年度100%]<br><br>広報紙に対する満足度:<br>100%[29年度98%]  | -           |          |
|                                 |               | 審議会等を活用した行政評価[外部評価]の検討   | 審議会等を活用した行政評価[外部評価]の運用       |   |             |          |
|                                 |               | 効果的な広報の実施[広報させば、コミュニティFM、NBCデータ放送、移住向け冊子やHPコンテンツ、市民参加による情報発信等] |                              |   |             |          |
| IV<br>財政の健全化                    | (1) 質の高い財政運営  | 標準財政規模と本市財政需要の比較・標準でない事業の見直し                                   |                              | 経常収支比率:<br>90%以下[29年度91.5%]<br><br>実質公債費比率:<br>10%以下[29年度5.2%]<br><br>未収債権に係る徴収率向上ポイント(対28年度比):<br>2.26%[29年度0.95%] | 45.86       |          |
|                                 |               | 受益者負担の適正化指針に基づく使用料等改定  | 受益者負担の適正化指針に基づく使用料等改定(H34)準備 |   |             |          |
|                                 |               | 市債発行(投資的経費)調整、交付税措置のない市債発行抑制                                   |                              |   |             |          |
|                                 |               | 収支不足に対応するための財政計画と予算フレームの設定<br>[政策推進枠等調整、部局枠配分対象経費の拡大]          |                              |   |             |          |
|                                 |               | 税収増加・将来負担軽減への予算特別枠検討   |                              |   |             |          |
|                                 |               | 省エネルギー診断等を活用した公共施設維持管理経費の軽減                                    |                              |   |             |          |
|                                 |               | 市税電子申告・電子納税(H31.10~)の推進  |                              |   |             |          |
|                                 |               | 自主課税の調査研究  |                              |   |             |          |
|                                 |               | 債権管理の推進[徴収計画進捗管理、滞納処分や強制執行の実施]                                 |                              |   |             |          |
|                                 |               | 未利用遊休地の精査・整理及び利活用  |                              |   |             |          |
|                                 | (2) 信頼される財政運営 | 財源調整2基金残高の維持、特定目定期基金の計画的活用                                     |                              | 実質的な財源調整2基金の残高の標準財政規模に対する割合:<br>10%以上[29年度13.6%]<br><br>延床面積の削減率:<br>4.97%[29年度2.72%]                               | 47.39       |          |
|                                 |               | 財政見通しの精度向上   |                              |   |             |          |
|                                 |               | 実施計画に基づく施設再編・長寿命化改修の実施   |                              |   |             |          |
|                                 |               | 実施計画に基づく本庁舎改修事業の実施   |                              |   |             |          |
|                                 |               | わかりやすい財務情報開示(財政計画、財政白書、連結財務諸表等)                                |                              |   |             |          |
|                                 |               |  |                              | 効果額計  | 115.64      |          |

収支不足の解消による健全な財政運営のもとで行政サービスの安定的な提供

## 4 改革の視点における第3次改革工程表の取組みのポイント [H31～33年度]

### ポイント1 職員の意識改革(自発的改革的取組み)

#### ①職員の自発的な業務改善の実践に向けた取組推進

##### 【これまでの取組みを踏まえた課題】

多様化・複雑化する市民ニーズを的確に把握し、最少の経費で最大の効果を上げるためのもっとも効率的で有効な手段により行政サービスを提供するためには、部局長によるマネジメントのもと**職員が自発的に業務を改善する意識を醸成**することにより、**組織力の向上**を図ることが必要

##### 〈これまでの検討・実施状況〉

###### ●業務改善運動等の推進

- ✓職員活動発表会[H21年度から実施]では、職場における業務改善事例を募集するとともに、職員による発表の機会を設けているが、制度開始から10年を迎え、ここ数年応募が低調(直近3年間で2件の応募)
- ✓一方、平成30年度に策定した「**佐世保市役所における働き方改革推進方針**」においては、**仕事の生産性向上を推進**することとしており、**業務改善はこの方針に基づく主要な実践項目のひとつに位置づけ**
- ✓また、予算編成においては、**業務の改革・改善等により歳入・歳出面で効果が認められるものについては、効果額の一部を通常の予算配分に加算**
- ✓これらの状況を踏まえ、改めて職員が継続した**業務改善へ取り組む機運を高めていくことが必要**であり、新たな仕組みの構築に着手



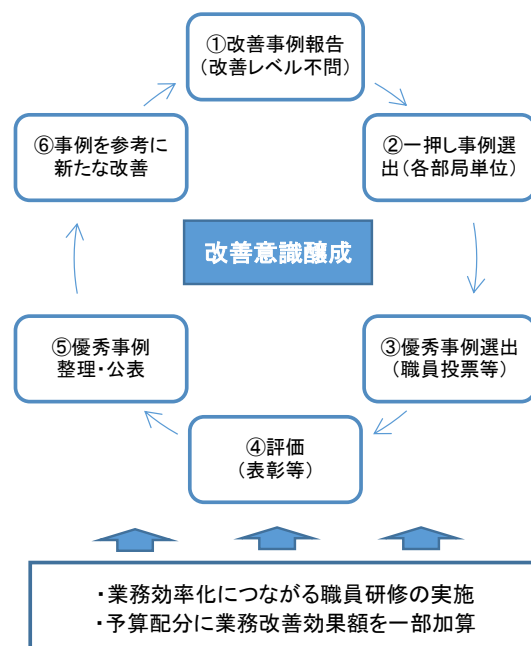
##### 〈第3次改革工程内容〉

- ✓職員が**自発的な業務改善に継続して取り組む**ことで、市民サービスの向上や行政運営の効率化を推進
- ✓そのための機運醸成と取組みやすい環境を整えるため、**改善のレベルを問わず応募を促し、また優秀事例には表彰、庁内公表等によりその取組みを評価**することで、モチベーションを高める仕組みを構築
- ✓また、予算編成においては、引き続き**業務の改革・改善等により、歳入・歳出面で効果が認められるものについては、効果額の一部を通常の予算配分に加算**することで、予算面からも後押し

##### 【期待される効果】

職員の自発的な業務改善意識の向上により、人材育成と組織活性が図られ、**最少の経費で最大の効果を上げる行政サービスの提供**に寄与

##### 【継続した業務改善(イメージ)】



## ②業務の効率的な執行体制の整備に向けた取組推進

### 【これまでの取組みを踏まえた課題】

■業務の実施において、**比較的定型的な業務**については、業務フローの検証等を行い、全庁的に**効率的な執行体制の整備を図るとともに**、職員が実施する業務を**企画・立案等へシフト**することで、行政サービスの更なる向上を図ることが必要

■民間委託等の歳出効率化に向けた業務改革を実施している地方公共団体の経費水準を、地方交付税の基準財政需要額の算入に反映する**トップランナー方式導入への対応**を図ることが必要

### 《これまでの検討・実施状況》

#### ●市役所窓口・受付業務、庶務業務における業務プロセス改革の推進、RPA等による業務効率化の推進

✓本庁舎1階の**住民異動・戸籍窓口**において、平成29年度から従来の転出入や出生等の手続きにあわせて、新たに16種類の申請受付を開始し、**一部業務のワンストップ化により市民サービスの向上**に取組むとともに、**住民票等の証明書発行業務をアウトソーシングし、経費負担を軽減**

✓平成30年度はこれに加え、**新たな窓口・受付業務及び庶務業務**を対象として、**業務フローの検証、業務マニュアルの整備、アウトソーシング可能業務の選定**等の調査を実施中

#### 【調査中の業務】

- ・国民健康保険、後期高齢者医療保険、介護保険、国民年金、障がい支援、子ども子育て、税務に関する窓口・受付業務
- ・職員給与、手当認定、福利厚生、共済、非常勤職員に関する庶務業務



### 《第3次改革工程内容》

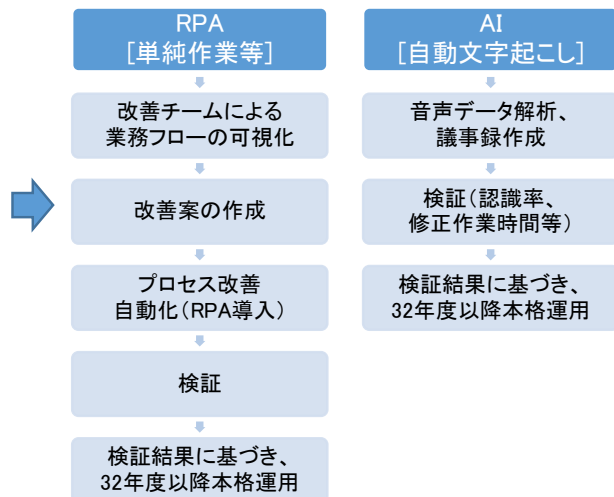
✓**窓口受付業務、庶務業務**については、平成30年度の調査結果に基づき、**平成32年度以降の新たな業務執行体制の整備やアウトソーシングについて検討・実施**

✓また業務効率化を推進する観点から、**RPA(ロボットによる業務の自動化[単純作業等])、AI(人工知能)**等の利活用や試行運用を行い、その結果に基づき**平成32年度以降に本格運用**

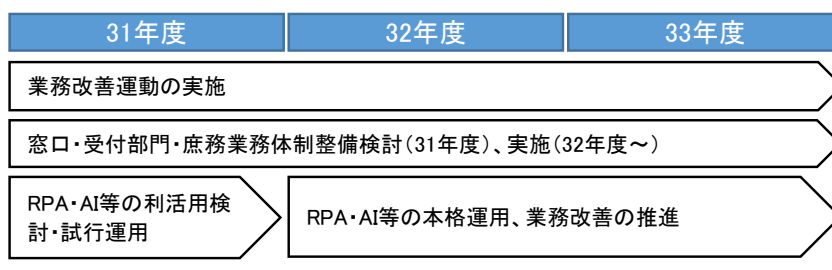
#### 【期待される効果】

- 職員負担の軽減を図るとともに、**他業務への人材の効率配分**
- 地方交付税制度における**トップランナー方式導入へ対応及び効率的な執行体制による経費節減**

### 【RPA、AI等導入(イメージ)】



### 【取組工程】





## ポイント2 適正な行財政規模への是正と受益者負担の適正化

### 行財政規模の是正及び受益者負担の適正化に向けた取組推進

#### 【これまでの取組みを踏まえた課題】

少子高齢社会の進行や人口減少などにより、将来において厳しい財政状況が想定される中、行政サービスの安定的な提供を継続していくために、**行政資源(ヒト、モノ、カネ等)について、必要な規模への是正を進めながら健全な行財政運営を行うとともに、税負担の公平性の観点から受益者負担の適正化を図ることが必要**

#### 〈これまでの検討・実施状況〉

##### ●定員管理の適正化(ヒト)

- ✓後期プランにおける「**定員管理基本方針**」を策定し、**中核市標準での行政運営等を目指す**こととして、定員管理の目標値を設定し推進
- ✓この方針に基づき、暫定配置する人員や人件費財源が見込まれる人員等を除き、**新たな行政需要等への対応に必要な人員**については、ビルドアンドスクラップ等により、**既存業務の見直しを行った人員等をもって対応**することを基本としつつ、**業務の再編・効率化や暫定配置の確実な解消**を進め、定員管理目標の達成に向けて人員配置を調整

##### ●公共施設適正配置・保全の推進(モノ)

- ✓公共施設適正配置計画及び公共施設保全計画に基づき、適正配置については、平成29年度の北部エリアに続き、平成30年度に残りの6エリアの実施計画案を市民との対話により検討を進め、また保全については、長寿命化改修などにおける用途別施設整備レベルの検討を進め、**第1期実施計画を策定中**

##### ●補助金等の検証(カネ)

- ✓補助金等の適正化を図るため、**補助金等の見直し状況を調査**するとともに、**補助金等ガイドライン**を策定
- ✓これらを踏まえ、**長期間経過(10年以上継続)補助金**や**補助率が基準である3分の1を超えている補助金**について、見直し対象を検討中

##### ●標準財政規模を目安とした分析

- ✓普通交付税における基準財政需要額算入額との比較において、本市事業の所要一般財源が超えている項目の要因を分析し、是正に向けた検討を実施

##### ●受益者負担の適正化

- ✓受益者負担の適正化指針に基づき、平成28年度から適用している公共施設使用料等の改定に向けた試算や改定時期について検討



#### 〈第3次改革工程内容〉

##### ●定員管理の適正化(ヒト)

- ✓定員管理の適正化指針に基づき、**業務の再編・効率化等による必要な体制整備**を行い、目標管理の徹底による定員管理の適正化を推進

【目標】普通会計職員数 平成30年4月 2,078人→平成33年4月 1,930人以下



●**公共施設適正配置・保全の推進(モノ)**

✓平成30年度に策定を行う公共施設の適正配置・保全に関する**第1期実施計画に基づき、施設の再編及び長寿命化改修**をはじめとした適切な保全管理の取組みを着実に実行

【目標】施設延べ床面積削減率 平成29年度 2.72%→平成33年度 4.97%[平成48年度 15%以上]

●**補助金等の見直し(カネ)**

✓補助金等ガイドラインの運用を継続するとともに、**長期間経過(10年以上継続)補助金**や**補助率が基準である3分の1を超えている補助金**について、**平成33年度までに段階的に見直し**

【目標】補助金等の削減額 平成31～33年度 7.62億円

●**標準財政規模との比較分析**

✓普通交付税における基準財政需要額算入額との比較において、本市事業の所要一般財源額が超えている項目の要因を分析し、是正に向けた検討を継続的に実施するとともに、**標準でない事業の廃止等を検討・実施**

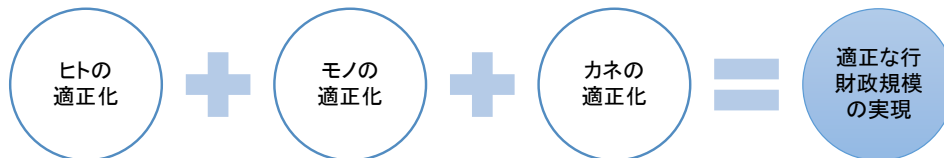
●**受益者負担の適正化**

✓受益者負担の適正化指針に基づき、**平成31年度に使用料等を改定**し、受益と負担の適正化に向け調整

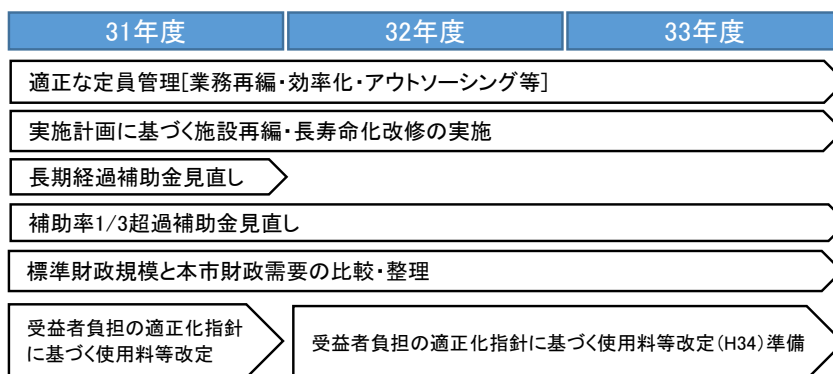
【期待される効果】

- 持続可能な行財政運営の実施と財政の健全性確保
- 市民の財政負担と行政サービス水準の調整による受益者負担の適正化

【適正な行財政規模(イメージ)】



【取組工程】



多様な主体による地域課題への対応に向けた基盤づくりの推進

【これまでの取組みを踏まえた課題】

地方分権が進展する中、地域が抱える諸問題への対応を図るために、市民と行政が役割を分担しながら、両者がパートナーとしてまちづくりを進めていくことが求められており、特に人口減少や高齢化の更なる進展が見込まれる中においては、**多様な主体が公共サービスの担い手として、それぞれの得意分野や特性を活かしながら、相互に連携する官民連携を推進することが必要**

《これまでの検討・実施状況》

●地域コミュニティや市民活動団体の活性化及び市政情報の共有

- ✓地域コミュニティ活性化の推進に関する基本理念や、市民等、住民自治組織、事業者及び市など各主体の役割、町内会加入促進等の取組み及び地区自治協議会の設置等を規定した「**佐世保市地域コミュニティ活性化推進条例**」を制定(平成30年4月1日施行)し、広報などにより周知
- ✓条例に基づき、地域コミュニティの活性化に向けた施策推進のための行動計画として「**第2期佐世保市地域コミュニティ推進計画**」(平成30年度～34年度)を策定
- ✓地域づくりを推進する新たな地域コミュニティ組織として、**市内全地域(27地区公民館単位)で地区自治協議会を設立**
- ✓町内会加入促進のため、引き続き住民異動窓口での加入案内や加入促進協定に基づく不動産事業者と連携した取組みを実施
- ✓NPO等の目的型市民活動団体を支援するため、活動拠点としての「させぼ市民活動交流プラザ」の継続した運営や団体の自立化を図るための自立化支援補助金の運用、市民協働の意識啓発のための「まちづくり活動報告会」の開催等を実施
- ✓市政情報をわかりやすく提供するために、従来の広報媒体に加え、コミュニティFMやNBCデータ放送を開始
- ✓政策立案等へ市民の声を反映させるために、市長への手紙、広聴FAQ、市政懇談会等を実施

《第3次改革工程内容》

✓地域の課題解決に向けて**地区自治協議会が既存の団体等と連携しながら実施する防災や防犯、福祉などの様々な取組みを支援**

✓地区自治協議会相互の情報共有、連携促進を図るための「**地区自治協議会連絡協議会(仮称)**」の設置及び地区公民館の機能を維持しつつ、地域づくりのための様々な活動に柔軟に運用できる拠点となる「**コミュニティセンター(仮称)**」への移行

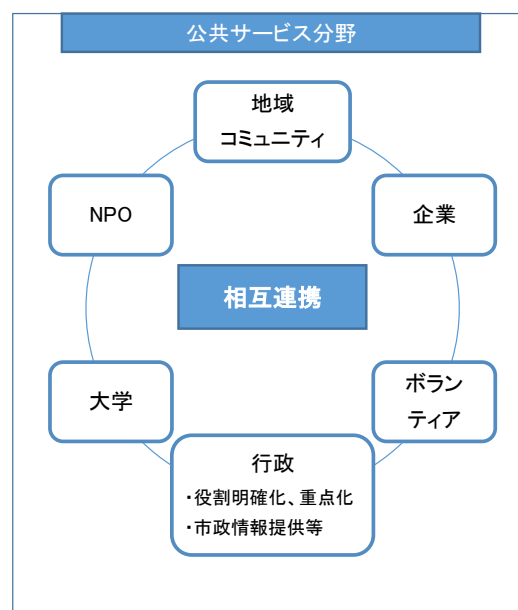
✓地区自治協議会と既存の地域団体との組織の再編・合流に向けた取組みと一体的な補助金の包括化推進及び地域の裁量によって地域の特性や課題に応じて柔軟に活用できる**一括交付金化に向けた制度検討**

✓NPO等の目的型市民活動団体を支援するため、引き続き活動拠点としての「させぼ市民活動プラザ」の運営や団体の自立化を図るための自立化支援補助金の初動期支援等の強化、市民協働の意識啓発のため「まちづくり活動報告会」の開催、地域コミュニティとのネットワーク強化

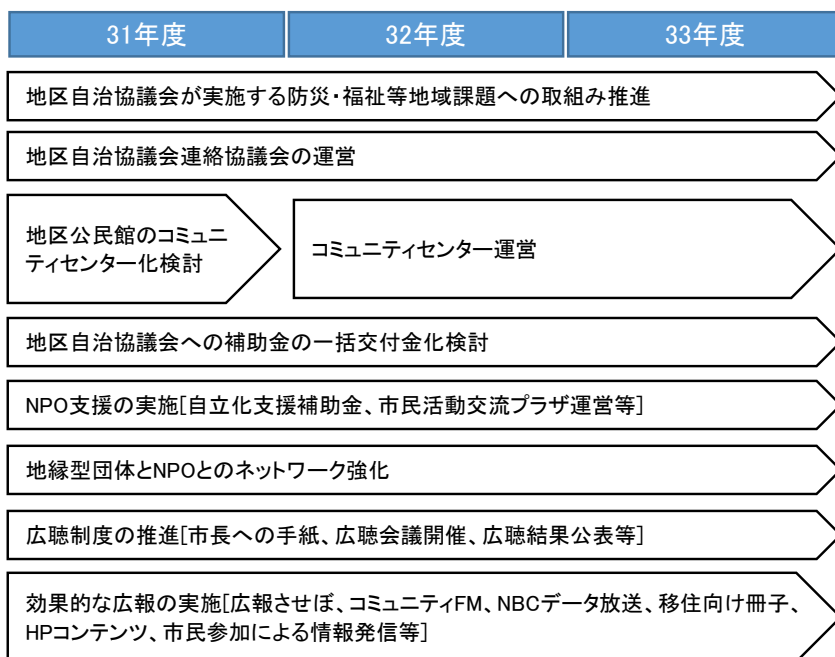
【期待される効果】

多様な主体が連携して多様化・複雑化する地域課題等へ迅速、柔軟に対応することが可能

【多様な主体による公共サービスの提供(イメージ)】



【取組工程】



## 5 財政見通しと財政計画 [H31～33年度]

### ＜財政見通し＞

中期財政見通しでは、人口減少などに伴い、税収の増が見込めない中、地方交付税の財政支援措置(合併算定替)の段階的終了(平成33年度から皆減)や業務改革の取組みを地方交付税算定に反映させる仕組みであるトップランナー方式導入等により、地方交付税の減が見込まれる一方、普通建設事業費が平成33年度まで高水準で推移することから、地方債の発行が増加し、平成31年度から33年度までのプライマリーバランスは赤字基調で推移することが見込まれます。

また、状況変化に応じて時点修正を行っており、第2次改革工程表の収支不足と比較すると、歳入において実質的な普通交付税など純一般財源が減となったことや、歳出において少子高齢化に伴う社会保障関係費の逦増に加え、大型事業の進捗や老朽化した施設を健全に維持するための施設保全・長寿命化事業費による普通建設事業費が増加することなどが見込まれ、平成31年度から33年度までの累積で114億円[第2次改革工程表では累積で91億円]と収支不足額が拡大しており、厳しい財政見通しとなっています。

収支不足解消のため、財源調整2基金を全額繰り入れても解消できない状況が見込まれていることから、引き続き効果的な行財政改革に取り組む必要があります。

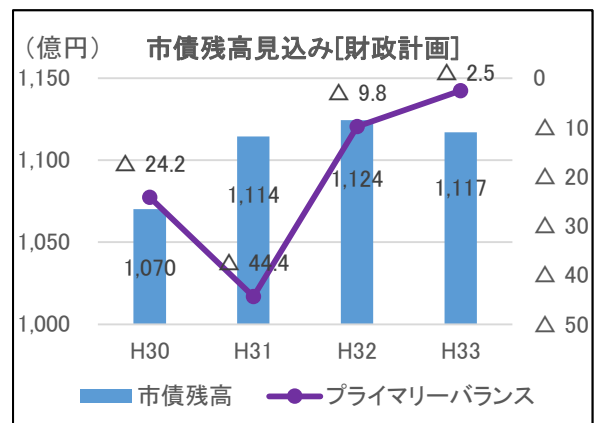
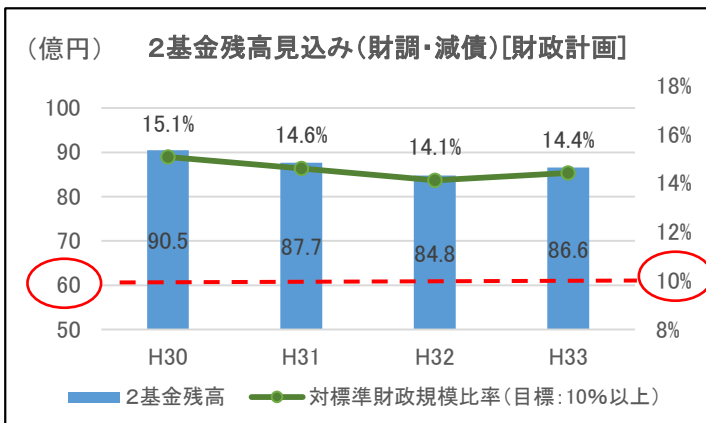
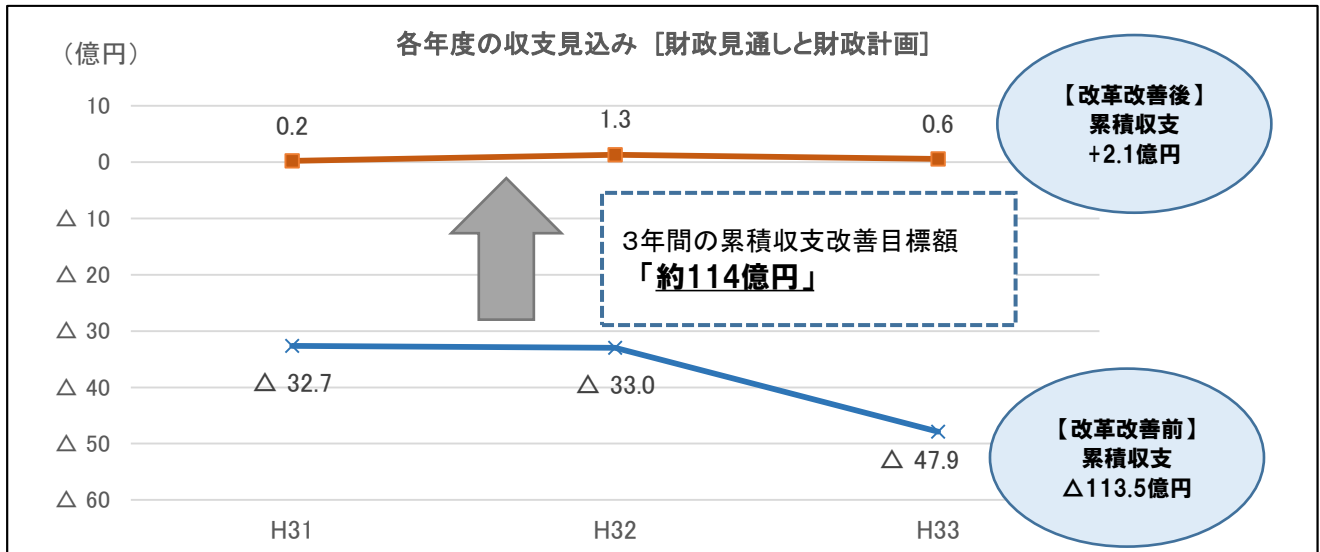
### ＜財政計画＞

改革工程表に基づく改革改善の取組みにより、中期財政計画期間中の累積収支と単年度収支は、ほぼ均衡する見込みとなっています。

市債残高については、普通建設事業の財源として発行する市債の増により、一時的に市債発行額が元金償還額を上回ることから、第2次改革工程表と比較すると増加する見込みです。

財源調整2基金については、計画期間中の赤字に対応するための財源調整や市場公募債の満期一括償還のための繰入れなどにより残高は減少しますが、後期プランにおける数値目標である標準財政規模(平成30年度:600億円)の10%は維持できる見込みとなっています。

### 【財政見通し・財政計画(概要)】



【財政見通し・財政計画(内訳)】

(単位:億円)

| 区分           | 31年度        |         |         | 32年度    |         |         | 33年度    |         |         |         |
|--------------|-------------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|
|              | 財政見通し①      | 効果額②    | 財政計画①+② | 財政見通し①  | 効果額②    | 財政計画①+② | 財政見通し①  | 効果額②    | 財政計画①+② |         |
| 歳入           | 地方税         | 293.9   | 2.5     | 296.4   | 290.4   | 2.7     | 293.1   | 287.0   | 2.7     | 289.7   |
|              | 実質的な地方交付税※1 | 288.0   | △ 1.9   | 286.1   | 282.9   | △ 2.1   | 280.8   | 283.1   | △ 2.1   | 281.0   |
|              | うち合併算定替     | 4.0     | 0.0     | 4.0     | 0.7     | 0.0     | 0.7     | 0.0     | 0.0     | 0.0     |
|              | 国・県支出金      | 353.0   | 0.0     | 353.0   | 343.3   | 0.0     | 343.3   | 348.7   | 0.0     | 348.7   |
|              | 地方債         | 153.0   | 0.0     | 153.0   | 115.4   | 0.0     | 115.4   | 105.6   | 0.0     | 105.6   |
|              | うち臨時財政対策債   | 38.7    | 0.0     | 38.7    | 37.9    | 0.0     | 37.9    | 38.0    | 0.0     | 38.0    |
|              | その他         | 234.0   | 14.2    | 248.3   | 227.1   | 16.8    | 243.9   | 208.3   | 15.4    | 223.7   |
| 計(A)         | 1,283.3     | 14.9    | 1,298.2 | 1,221.2 | 17.5    | 1,238.7 | 1,194.7 | 16.0    | 1,210.7 |         |
| 歳出           | 人件費         | 175.9   | 0.5     | 176.4   | 175.8   | △ 1.7   | 174.1   | 175.8   | △ 2.4   | 173.3   |
|              | 社会保障関係費     | 429.2   | 0.0     | 429.2   | 437.6   | 0.0     | 437.6   | 445.8   | 0.0     | 445.8   |
|              | 公債費         | 117.6   | 0.0     | 117.6   | 116.4   | 0.0     | 116.4   | 115.3   | 0.0     | 115.3   |
|              | うち元金償還金     | 108.6   | 0.0     | 108.6   | 105.6   | 0.0     | 105.6   | 103.0   | 0.0     | 103.0   |
|              | 普通建設事業費     | 227.9   | 0.0     | 227.9   | 198.6   | 0.0     | 198.6   | 189.4   | 0.0     | 189.4   |
|              | その他         | 365.3   | △ 18.5  | 346.9   | 325.7   | △ 15.1  | 310.6   | 316.3   | △ 30.0  | 286.3   |
|              | 計(B)        | 1,316.0 | △ 18.0  | 1,298.0 | 1,254.2 | △ 16.8  | 1,237.4 | 1,242.6 | △ 32.4  | 1,210.1 |
| 単年度収支(A)-(B) | △ 32.7      | 32.9    | 0.2     | △ 33.0  | 34.3    | 1.3     | △ 47.9  | 48.5    | 0.6     |         |
| 累積収支         | △ 32.7      | 32.9    | 0.2     | △ 65.6  | 67.2    | 1.5     | △ 113.5 | 115.6   | 2.1     |         |
| 財源調整2基金残高    | 54.8        | 32.9    | 87.7    | 17.6    | 67.2    | 84.8    | △ 29.1  | 115.6   | 86.6    |         |
| 地方債残高        | 1,122.7     | △ 8.2   | 1,114.5 | 1,132.5 | △ 8.2   | 1,124.3 | 1,135.1 | △ 18.1  | 1,117.0 |         |
| プライマリーバランス※2 | △ 44.4      | -       | △ 44.4  | △ 9.8   | -       | △ 9.8   | △ 2.5   | -       | △ 2.5   |         |

※1 「実質的な地方交付税」は、地方交付税と臨時財政対策債の合計額

※2 「プライマリーバランス」は、公債費元金償還額から地方債発行額を差引いた額

【改革改善効果額内訳(H31~33年度計)】

《》内は別冊「取組項目別個票」の該当ページ番号を記載

(単位:億円)

| 区分              | 効果額         | 内訳  |
|-----------------|-------------|---|
| 歳入              | 地方税         | 8.0 ●経済成長・企業誘致増収増加7.98《P51》   |
|                 | 実質的な地方交付税※1 | △ 6.0 ●増収増加に伴う普通交付税減少(上記75%相当)△5.99《P51》  |
|                 | うち合併算定替     | 0.0   |
|                 | 国・県支出金      | 0.0   |
|                 | 地方債         | 0.0   |
|                 | うち臨時財政対策債   | 0.0   |
|                 | その他         | 46.4 ●受益者負担改定(公共施設使用料等)0.39《P47》、●遊休財産の管理運用・処分2.82《P57》、●税外収入の確保(競輪事業特別会計繰入金)1.10《P53》、●未収債権回収0.44《P56》、●基金活用(施設整備基金、合併市町村振興基金、減債基金)41.69《P60》                    |
| 計(A)'           | 48.4        |   |
| 歳出              | 人件費         | △ 3.6 ●定員管理の適正化△2.98《P20》、●特殊勤務手当の見直し△0.65《P24》   |
|                 | 社会保障関係費     | 0.0   |
|                 | 公債費         | 0.0   |
|                 | うち元金償還金     | 0.0   |
|                 | 普通建設事業費     | 0.0   |
|                 | その他         | △ 63.6 ●事務事業の整理合理化△12.57《P3》、●補助金等の見直し△7.62《P5》、●定員管理の適正化(民間活用経費)1.42《P20》、●適正な財政規模是正(標準でない事業の見直し)△3.12《P47》、●予算特別枠の見直し△36.00《P50》、●公共施設適正配置等(維持管理経費削減)△5.70《P62》 |
|                 | 計(B)'       | △ 67.2  |
| 改革改善効果額(A)-(B)' | 115.6       |   |

6 第3次改革工程表における成果目標・効果額一覧 [H31～33年度]

● 成果目標・改革改善効果額

| 後期プラン取組項目      | 区分                         | 上段:成果目標、下段:改革改善効果額[億円] |                                       |        |        |        |        |         |        |
|----------------|----------------------------|------------------------|---------------------------------------|--------|--------|--------|--------|---------|--------|
|                |                            | 成果指標・効果内容              | 実績                                    |        | 計画     |        |        |         |        |
|                |                            |                        | H29                                   | H30    | H31    | H32    | H33    | H31-33計 |        |
| I 行政活動の再構築     |                            |                        |                                       |        |        |        |        |         |        |
| (1) 施策事務事業の見直し |                            |                        |                                       |        |        |        |        |         |        |
| 1              | 行政評価等の手法による継続的な事務事業の改善・見直し | 成果目標                   | 経常収支比率[(経常経費/充当一般財源等/経常一般財源等)×100](%) | 91.5   | 90.0以下 | 90.0以下 | 90.0以下 | 90.0以下  | -      |
|                |                            | 効果額                    | 事務事業の整理合理化額                           | 1.96   | 2.04   | 2.52   | 4.19   | 5.86    | 12.57  |
| 2              | 補助金等の検証・見直し                | 成果目標                   | 補助金の削減額(億円)                           | -      | -      | 1.12   | 2.54   | 3.96    | 7.62   |
|                |                            | 効果額                    | 補助金の削減額                               | -      | -      | 1.12   | 2.54   | 3.96    | 7.62   |
| (2) 民間活力の活用    |                            |                        |                                       |        |        |        |        |         |        |
| 3              | 行政業務の市場開放の推進               | 成果目標                   | II-(2)「行財政規模に応じた適正な定員管理」へ一括計上         |        |        |        |        |         |        |
|                |                            | 効果額                    |                                       |        |        |        |        |         |        |
| 4              | 指定管理者制度導入の検討               | 成果目標                   | II-(2)「行財政規模に応じた適正な定員管理」へ一括計上         |        |        |        |        |         |        |
|                |                            | 効果額                    |                                       |        |        |        |        |         |        |
| 5              | 指定管理者制度導入済施設の検証            | 成果目標                   | モニタリングにおける総括評価A以上(優良又は良好)の施設割合(%)     | 91.9   | 100.0  | 100.0  | 100.0  | 100.0   | -      |
|                |                            | 効果額                    | -                                     | -      | -      | -      | -      | -       | -      |
| (3) 情報化の推進     |                            |                        |                                       |        |        |        |        |         |        |
| 6              | 電子自治体の推進(便利な市役所づくり)        | 成果目標                   | 情報化マスタープランの進捗率(%)                     | 79.0   | 96.0   | 100.0  | 25.0   | 50.0    | -      |
|                |                            | 効果額                    | -                                     | -      | -      | -      | -      | -       | -      |
| 7              | 情報システム全体最適化による業務改革・改善      | 成果目標                   | 情報システム最適化の推進による財政効果(億円)               | 0.28   | 0.40   | 0.60   | 0.61   | 0.61    | 1.82   |
|                |                            | 効果額                    | 情報システム最適化の推進による財政効果                   | (0.28) | (0.40) | (0.60) | (0.61) | (0.61)  | (1.82) |
| (4) 広域連携の推進    |                            |                        |                                       |        |        |        |        |         |        |
| 8              | 連携中枢都市圏の形成・推進              | 成果目標                   | 連携中枢都市圏形成(件)                          | -      | 1      | -      | -      | -       | -      |
|                |                            | 効果額                    | -                                     | -      | -      | -      | -      | -       | -      |

| 後期プラン取組項目         | 区分                  | 上段:成果目標、下段:改革改善効果額[億円] |                                 |        |        |        |        |         |        |
|-------------------|---------------------|------------------------|---------------------------------|--------|--------|--------|--------|---------|--------|
|                   |                     | 成果指標・効果内容              | 実績                              |        | 計画     |        |        |         |        |
|                   |                     |                        | H29                             | H30    | H31    | H32    | H33    | H31-33計 |        |
| II 行政体制の整備        |                     |                        |                                 |        |        |        |        |         |        |
| (1) 迅速で柔軟な行政体制の構築 |                     |                        |                                 |        |        |        |        |         |        |
| 9                 | 政策課題等に対応した組織・機構の見直し | 成果目標                   | II-(2)「行財政規模に応じた適正な定員管理」へ一括計上   |        |        |        |        |         |        |
|                   |                     | 効果額                    |                                 |        |        |        |        |         |        |
| 10                | 外郭団体等の点検・見直し        | 成果目標                   | 債務超過等経営健全化方針の策定要件に該当しない団体の割合(%) | 100.0  | 100.0  | 100.0  | 100.0  | 100.0   | -      |
|                   |                     | 効果額                    | -                               | -      | -      | -      | -      | -       | -      |
| 11                | 専決区分の見直し            | 成果目標                   | -                               | -      | -      | -      | -      | -       | -      |
|                   |                     | 効果額                    | -                               | -      | -      | -      | -      | -       | -      |
| (2) 定員管理の適正化      |                     |                        |                                 |        |        |        |        |         |        |
| 12                | 行財政規模に応じた適正な定員管理    | 成果目標                   | 普通会計部門の職員数(人)                   | 2,078  | 2,050  | 1,990  | 1,930  | -       | -      |
|                   |                     | 効果額                    | 定員管理の適正化による人件費削減額               | -      | 0.44   | △ 0.58 | 0.89   | 1.24    | 1.55   |
| (3) 給与等の適正化       |                     |                        |                                 |        |        |        |        |         |        |
| 13                | 給与水準の適正化            | 成果目標                   | ラスパイレース指数                       | 99.6   | 100未満  | 100未満  | 100未満  | 100未満   | -      |
|                   |                     | 効果額                    | -                               | -      | -      | -      | -      | -       | -      |
| 14                | 職員手当等の適正化           | 成果目標                   | 普通会計決算の職員給に占める手当の率(%)           | 11.2   | 11.2   | 11.1   | 11.0   | 10.9    | -      |
|                   |                     | 効果額                    | 特殊勤務手当削減額                       | -      | -      | 0.10   | 0.20   | 0.35    | 0.65   |
|                   |                     |                        | 時間外勤務手当削減額                      | (0.19) | (0.15) | (0.19) | (0.19) | (0.19)  | (0.57) |
| (4) 人材の活性化        |                     |                        |                                 |        |        |        |        |         |        |
| 15                | 公務能率向上のための人事制度確立    | 成果目標                   | 市民意識調査での職員対応満足度(%)              | -      | 75.0   | -      | 80.0   | -       | -      |
|                   |                     | 効果額                    | -                               | -      | -      | -      | -      | -       | -      |
| 16                | 職員採用の多様化            | 成果目標                   | 市民意識調査での職員対応満足度(%)              | -      | 75.0   | -      | 80.0   | -       | -      |
|                   |                     | 効果額                    | -                               | -      | -      | -      | -      | -       | -      |
| 17                | 職員研修の充実・強化          | 成果目標                   | 職員研修内容の理解度(%)                   | 96.2   | 100.0  | 100.0  | 100.0  | 100.0   | -      |
|                   |                     | 効果額                    | -                               | -      | -      | -      | -      | -       | -      |



| 後期プラン取組項目            | 区分                        | 上段:成果目標、下段:改革改善効果額[億円] |  |        |         |         |         |         |   |
|----------------------|---------------------------|------------------------|--|--------|---------|---------|---------|---------|---|
|                      |                           | 成果指標・効果内容              | 実績                                       |        | 計画      |         |         |         |   |
|                      |                           |                        | H29                                      | H30    | H31     | H32     | H33     | H31-33計 |   |
| <b>(5)公営企業の経営健全化</b> |                           |                        |  |        |         |         |         |         |   |
| 18                   | 水道・下水道事業                  | 成果目標                   | 経常収支比率[(営業収益+営業外収益)/(営業費用+営業外費用)×100](%) | 110.8  | 100.0以上 | 100.0以上 | 100.0以上 | 100.0以上 | - |
|                      |                           | 効果額                    | -  | -      | -       | -       | -       | -       | - |
| 19                   | 交通事業-1                    | 成果目標                   | 改善計画における改善目標(千円)                         | 81,150 | 44,347  | -       | -       | -       | - |
|                      |                           | 効果額                    | -  | -      | -       | -       | -       | -       | - |
| 20                   | 交通事業-2                    | 成果目標                   | -  | -      | -       | -       | -       | -       | - |
|                      |                           | 効果額                    | -  | -      | -       | -       | -       | -       | - |
| <b>Ⅲパートナーシップの構築</b>  |                           |                        |  |        |         |         |         |         |   |
| <b>(1)市民協働の推進</b>    |                           |                        |  |        |         |         |         |         |   |
| 21                   | 地域コミュニティの再構築・活性化          | 成果目標                   | 町内会等加入率(%)                               | 83.9   | 84.0    | 84.0    | 84.0    | 84.0    | - |
|                      |                           | 効果額                    | -  | -      | -       | -       | -       | -       | - |
| 22                   | 市民協働の基盤整備・公益活動の支援・地方創生の推進 | 成果目標                   | 市民活動団体数(団体)                              | 210    | 205     | 207     | 209     | 211     | - |
|                      |                           | 効果額                    | -  | -      | -       | -       | -       | -       | - |
| <b>(2)情報共有の推進</b>    |                           |                        |  |        |         |         |         |         |   |
| 23                   | 政策立案等への市民の声の反映            | 成果目標                   | 市民が参加する広聴制度の実施率(%)                       | 100.0  | 100.0   | 100.0   | 100.0   | 100.0   | - |
|                      |                           | 効果額                    | -  | -      | -       | -       | -       | -       | - |
| 24                   | 誰にでもわかりやすい情報の提供           | 成果目標                   | 広報紙に対する満足度(%)                            | 98.0   | 100.0   | 100.0   | 100.0   | 100.0   | - |
|                      |                           | 効果額                    | -  | -      | -       | -       | -       | -       | - |

| 後期プラン取組項目   | 区分                     | 上段:成果目標、下段:改革改善効果額[億円] |  |       |        |        |        |         |       |
|-------------|------------------------|------------------------|--|-------|--------|--------|--------|---------|-------|
|             |                        | 成果指標・効果内容              | 実績   |       | 計画     |        |        |         |       |
|             |                        |                        | H29  | H30   | H31    | H32    | H33    | H31-33計 |       |
| IV財政の健全化    |                        |                        |  |       |        |        |        |         |       |
| (1)質の高い財政運営 |                        |                        |  |       |        |        |        |         |       |
| 25          | 適正な財政規模への是正            | 成果目標                   | 経常収支比率[(経常経費<br>充当一般財源等/経常一<br>般財源等)×100](%) | 91.5  | 90.0以下 | 90.0以下 | 90.0以下 | 90.0以下  | -     |
|             |                        | 効果額                    | 適正な財政規模への是正<br>額、受益者負担使用料改<br>定による増加額        | 0.07  | 0.07   | 0.68   | 1.20   | 1.63    | 3.51  |
| 26          | 市債発行の調整                | 成果目標                   | 実質公債費比率(%)                                   | 5.2   | 10.0以下 | 10.0以下 | 10.0以下 | 10.0以下  | -     |
|             |                        | 効果額                    | -  | -     | -      | -      | -      | -       |       |
| 27          | 財源配分の重点化               | 成果目標                   | 経常収支比率[(経常経費<br>充当一般財源等/経常一<br>般財源等)×100](%) | 91.5  | 90.0以下 | 90.0以下 | 90.0以下 | 90.0以下  | -     |
|             |                        | 効果額                    | 予算特別枠の見直し、税<br>収増加額等                         | 1.23  | 1.55   | 13.63  | 6.68   | 17.68   | 37.99 |
| 28          | 自主財源の確保                | 成果目標                   | 市税徴収率(%)                                     | 96.84 | 96.6以上 | 96.6以上 | 96.6以上 | 96.6以上  | -     |
|             |                        |                        | 効果額の達成率(%)                                   | 70.0  | 100.0  | 100.0  | 100.0  | 100.0   | -     |
|             |                        | 効果額                    | 競輪事業特別会計からの<br>繰入金等                          | 0.07  | 0.10   | 0.10   | 0.50   | 0.50    | 1.10  |
| 29          | 自主課税                   | 成果目標                   | 特例措置にかかる市税条<br>例の整備率(%)                      | 100.0 | 100.0  | 100.0  | 100.0  | 100.0   | -     |
|             |                        | 効果額                    | -  | -     | -      | -      | -      | -       |       |
| 30          | 債権管理の計画的推進             | 成果目標                   | 未収債権にかかる徴収率<br>向上ポイント(%:対28年<br>度比)          | 0.95  | 1.46   | 1.91   | 2.26   | -       | -     |
|             |                        | 効果額                    | 未収債権回収額                                      | 0.26  | 0.33   | 0.25   | 0.19   | -       | 0.44  |
| 31          | 市有財産の適正管理と資<br>産の戦略的活用 | 成果目標                   | 効果額の達成率(%)                                   | 267.6 | 100.0  | 100.0  | 100.0  | 100.0   | -     |
|             |                        | 効果額                    | 遊休財産の管理運用・処<br>分額                            | 0.91  | 0.74   | 0.94   | 0.94   | 0.94    | 2.82  |
| 32          | 公金の適正かつ効率的な<br>管理・運用   | 成果目標                   | 実質的な財源調整2基金<br>の残高の標準財政規模に<br>対する割合(%)       | 13.6  | 10.0以上 | 10.0以上 | 10.0以上 | 10.0以上  | -     |
|             |                        | 効果額                    | -  | -     | -      | -      | -      | -       |       |

| 後期プラン取組項目    | 区分          | 上段:成果目標、下段:改革改善効果額[億円] |                                      |        |        |        |        |         |        |
|--------------|-------------|------------------------|--------------------------------------|--------|--------|--------|--------|---------|--------|
|              |             | 成果指標・効果内容              | 実績                                   | 計画     |        |        |        |         |        |
|              |             |                        | H29                                  | H30    | H31    | H32    | H33    | H31-33計 |        |
| (2)信頼される財政運営 |             |                        |                                      |        |        |        |        |         |        |
| 33           | 適正規模の基金保有   | 成果目標                   | 実質的な財源調整2基金の残高の標準財政規模に対する割合(%)       | 13.6   | 10.0以上 | 10.0以上 | 10.0以上 | 10.0以上  | -      |
|              |             | 効果額                    | 基金活用額                                | -      | 1.38   | 12.82  | 15.07  | 13.80   | 41.69  |
| 34           | 中長期財政見通し    | 成果目標                   | 経常収支比率[(経常経費充当一般財源等/経常一般財源等)×100](%) | 91.5   | 90.0以下 | 90.0以下 | 90.0以下 | 90.0以下  | -      |
|              |             | 効果額                    | -                                    | -      | -      | -      | -      | -       | -      |
| 35           | 資産の総合的な経営管理 | 成果目標                   | 延床面積の削減率(%)                          | 2.72   | 1.50   | 3.47   | 4.22   | 4.97    | -      |
|              |             | 効果額                    | 公共施設適正配置等による維持管理経費削減額                | 0.70   | 0.60   | 1.30   | 1.90   | 2.50    | 5.70   |
| 36           | 財務情報の提供     | 成果目標                   | 市ホームページ(財政情報)のアクセス件数(件)              | 10,675 | 12,000 | 12,000 | 12,000 | 12,000  | -      |
|              |             | 効果額                    | -                                    | -      | -      | -      | -      | -       | -      |
| 効果額計         |             |                        |                                      | 5.20   | 7.25   | 32.88  | 34.30  | 48.46   | 115.64 |

※「効果額」欄の( )書の数値は再掲等のためカウントしない