



豊川市行政経営改革プラン

行政経営改革ビジョン（案）

平成 年 月改訂
豊 川 市



目次

1	行政経営改革の目的	P. 1
2	行政経営改革プランの策定	P. 2
3	行政経営の定義	P. 3
4	本市を取り巻く現状と課題	P. 4
5	行政経営改革の将来像と改革方針	P. 7
6	行政経営改革プランの位置づけ	P. 10
7	行政経営改革プランの推進	P. 11

■	補足資料	13
	・「公共施設の老朽化の進行と大量更新」補足資料	14
	・「厳しい財政状況」補足資料	15
	・「定員の適正な配置」補足資料	18
	・これまでの行政改革の経緯	19
■	参考資料	20
	・豊川市行政経営改革審議会の概要	21
	・豊川市行政経営改革推進本部の概要	22
	・豊川市行政経営改革ビジョン策定経過	23

1 行政経営改革の目的

「行政経営改革」を市民とともに取組むことにより、本市を取り巻く厳しい状況乗り越え、総合計画の将来像の実現を目指します。

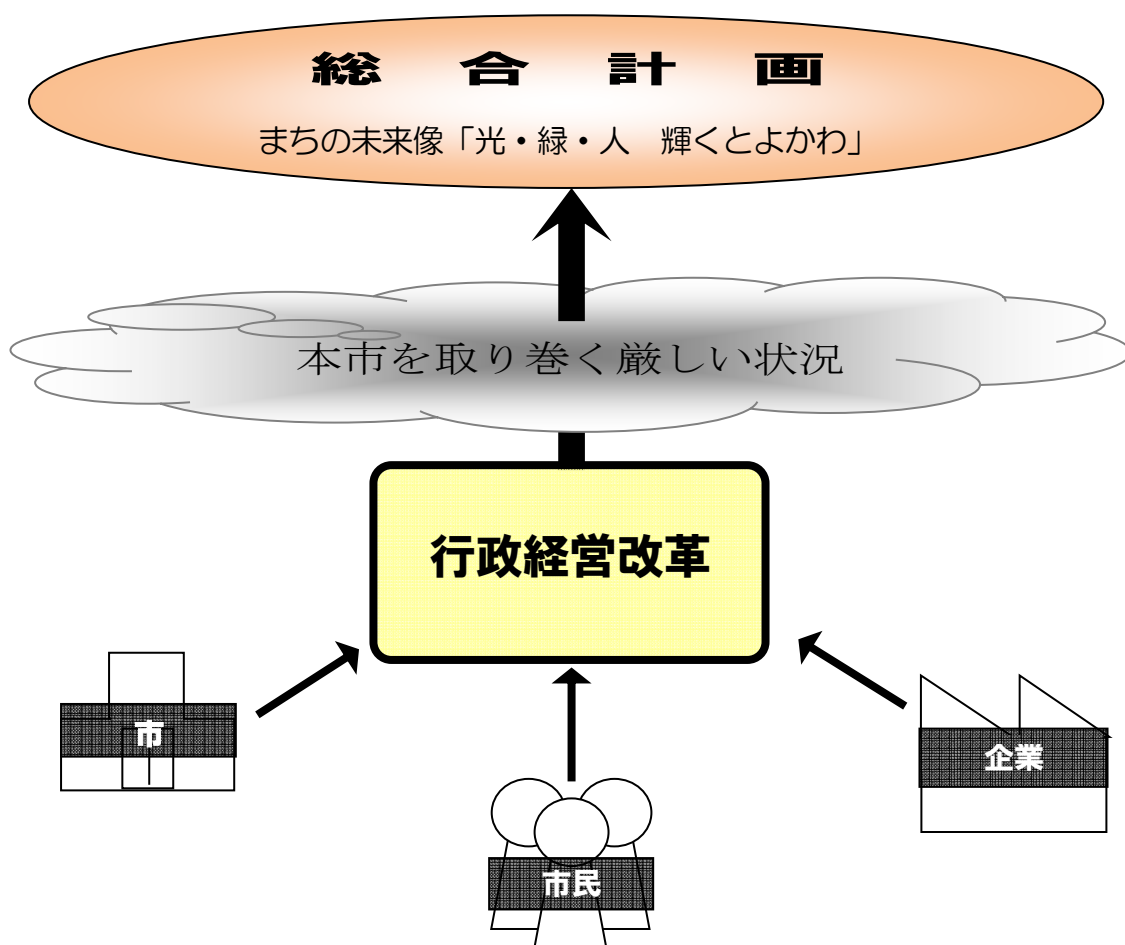
現在、本市を取り巻く状況は、少子・高齢化を伴う人口減少、経済状況の変化など様々な要因により大変厳しくなっており、今後、安定した行政運営を継続していくにも相当の困難な状況が予測されます。

本市ではこれまで、最大の行政改革と言われる合併を3度行い、行政運営の効率化を図ってきました。また、総合計画¹の実現に向け、平成23年度に行政経営改革プランを定め、収入の確保やコストの削減などに取組み、財源を生み出す「行政経営改革」を実施してきました。

現状の厳しさを打開し、総合計画の実現を図るエンジンとしての十分な推進力を得るため、明確な経営方針をたて、経営の仕組みを構築することにより、市民とともに行政資源の最大限の活用を図り、質の高い行政サービスを提供します。

そして、「行政経営改革」による強い推進力で本市を取り巻く厳しい状況乗り越え、総合計画のまちの未来像である「光・緑・人 輝くとよかわ」の実現を目指します。

図表1 「行政経営改革の目的イメージ」



■1 総合計画:将来のまちづくりの目標を掲げ、市の今後の進むべき方向性を具体的に示す計画で、基本構想、基本計画、実施計画の3つで構成される。今後、平成28年3月策定の第6次豊川市総合計画により、平成37年度を目標年度として、まちの未来像「光・緑・人 輝くとよかわ」の実現に向けた取組を行っていく。

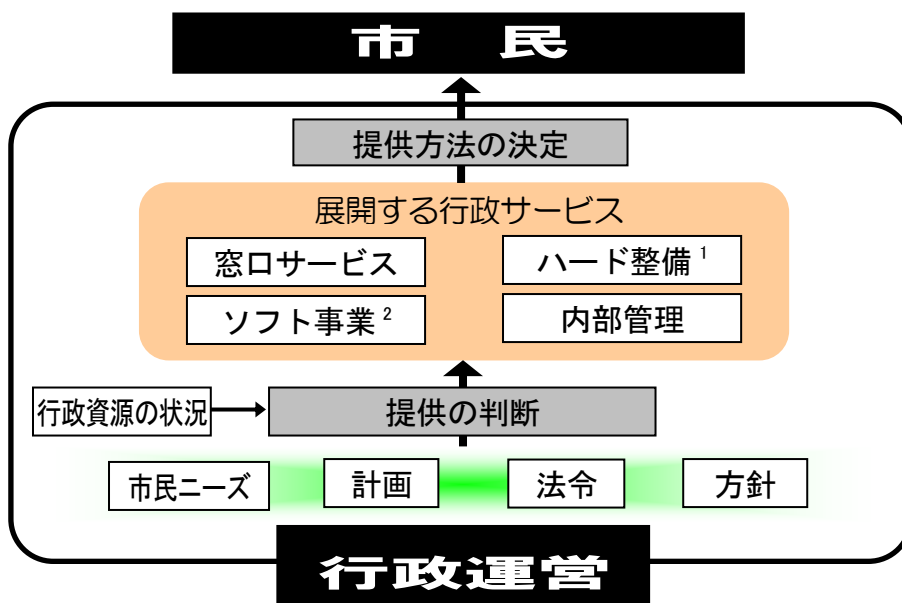
2

「行政経営改革」は、行政運営を経営的な視点から捉え、行政運営の「あり方」を変えることであり、「豊川市行政経営改革プラン」により実現します。

本市では、住民の福祉に資するため、様々な形で行政サービスを展開しています。

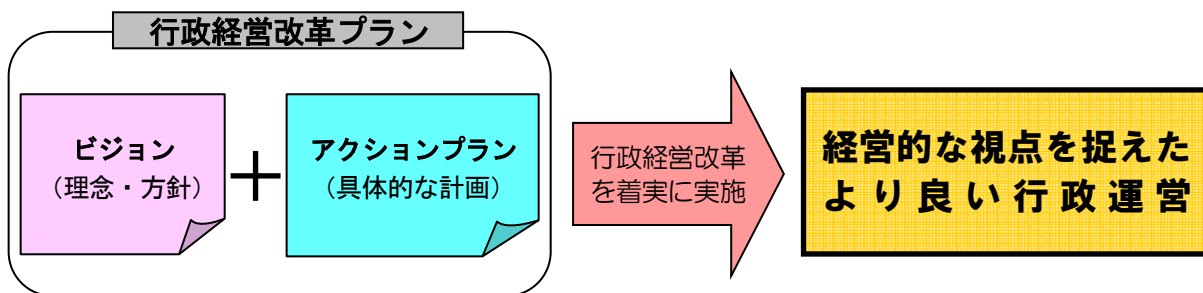
市民ニーズ、計画、法令、方針や「人・物・金・情報」といった行政資源の状況をみて行政サービスを提供すべきかどうかや行政サービスの質・量を判断し、提供方法を定めて市民へ行政サービスを提供しています。行政サービスを提供するまでの全体の動きを行政運営と位置づけています。

図表2 「行政運営のイメージ」



行政経営改革は、行政運営を経営的な視点から捉え、行政運営のあり方を変えていくことです。そして、行政経営改革を着実に実施するための計画として、理念や方針を示す「ビジョン」と具体的な計画である「アクションプラン」により構成する「豊川市行政経営改革プラン」を策定しています。

図表3 「行政経営改革のイメージ」



■1 ハード整備:市民に対して目に見える形で提供するモノの整備(公共施設の整備など)

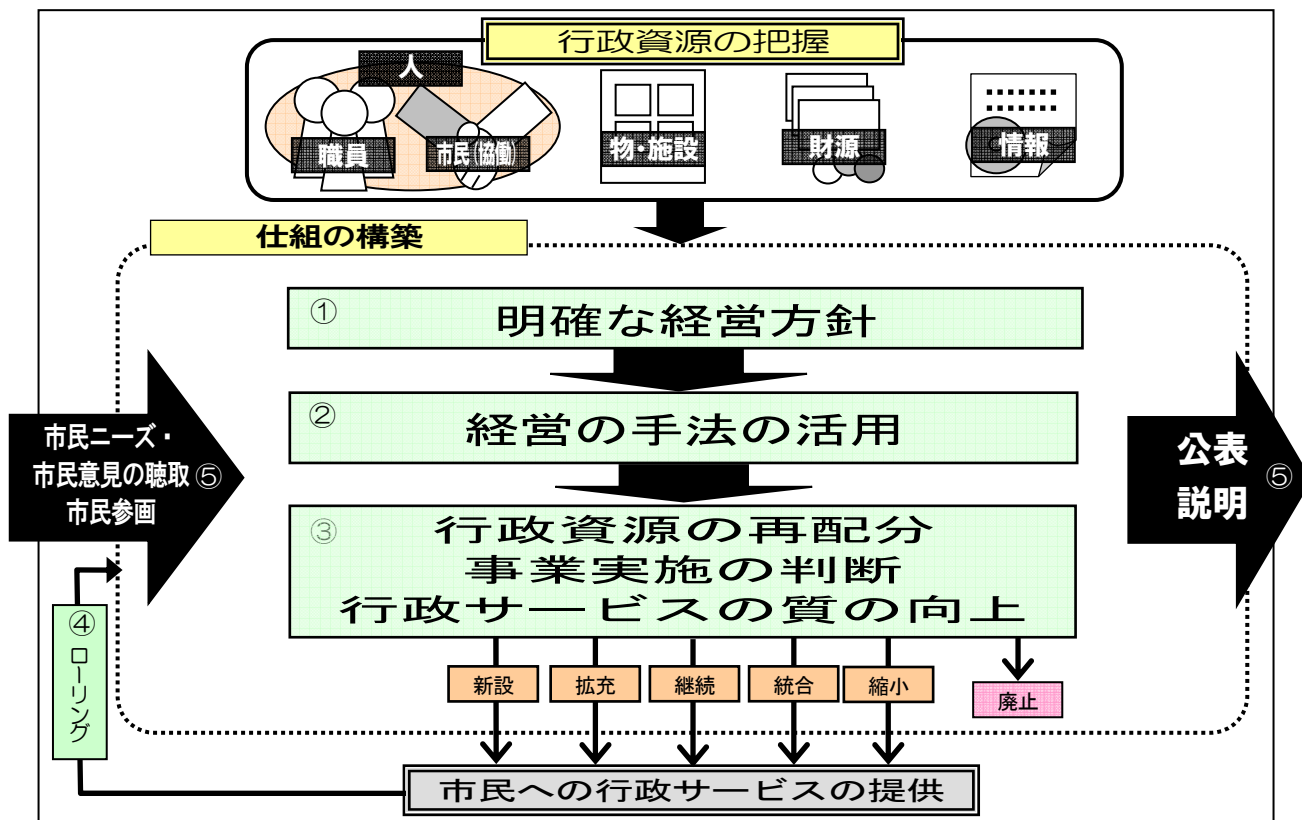
■2 ソフト事業:市民に対して形として残らない役務を提供する事業(手当、補助金、各種支援など)

3 行政経営の定義

「行政経営」とは、明確な経営方針をたて、経営の仕組みを構築することにより、市民とともに行政資源の最大限の活用を図り、質の高い行政サービスを提供することです。

本市における「経営的な視点から捉えた行政運営」＝「行政経営」は、図表4のとおりです。

図表4 「行政経営のイメージ」



人、物・施設、財源、情報といった「行政資源」を把握し、次の①～⑤までを仕組みとして構築してより良い行政運営を図ります。

- ①明確な経営方針をたてます。
- ②行政評価¹手法の活用、組織や権限の見直しなど、経営の手法を活用します。
- ③行政資源の再配分、事業を実施するか判断や行政サービスの質の向上を図り、事業の新設、拡充だけでなく縮小、廃止などを行います。
- ④市民へ行政サービスを提供するまでの一連の流れをローリング（回転）します。
- ⑤市民への公表・説明を行うとともに、様々な形で市民の参画を図ります。

「行政経営」とは、「明確な経営方針をたて、経営の仕組みを構築することにより、市民とともに行政資源の最大限の活用を図り、質の高い行政サービスを提供すること」と定義づけ、行政経営改革を推進します。

■1 行政評価:行政が実施している政策、施策や事務事業について、成果指標等を用いて有効性、効率性、必要性を評価すること。

4 本市を取り巻く現状と課題

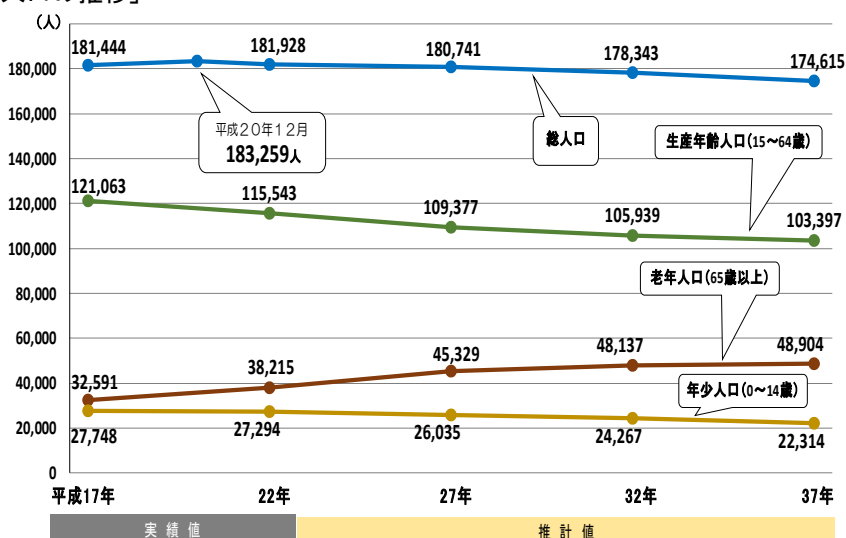
本市を取り巻く厳しい状況の影響で行政資源が枯渇することなどにより、安定した行政運営ができなくなるおそれがあるため、現状を打開する必要があります。

人口の減少、超高齢・少子化社会

本市の総人口は、平成20年12月をピークに減少傾向にあり、平成37年度には、174,615人まで減少すると予測されています。

年齢3区分別の人口は、平成17年の国勢調査で65歳以上の老年人口が14歳以下の年少人口を上回りました。今後も、年少人口と15歳から64歳までの生産年齢人口¹がともに減少し、老年人口は増加することが予測されています。少子高齢化が進むと、生産年齢人口の減少による労働力の低下、社会保障費の増加、税収の減少などが懸念されます。

図表5 「人口の推移」



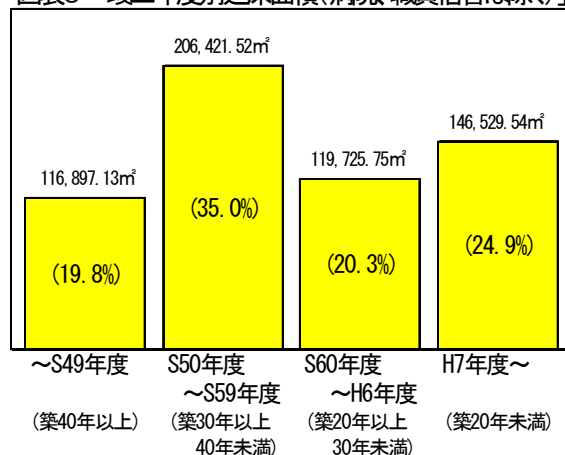
●実績値は、国勢調査の数値です。総人口には年齢不詳も含むため、生産年齢人口¹⁰、老年人口、年少人口の合計と総人口は一致しません。(数値は、豊川市、一宮町、音羽町、御津町、小坂井町の国勢調査数値の合算です。)
●推計値は、国立社会保障・人口問題研究所「日本の地域別将来推計人口」(平成25年3月推計)によるものです。

公共施設の老朽化の進行と大量更新

市では、平成27年4月1日現在、526施設、延床面積約59万㎡の公共施設を保有しています。その多くは第二次高度経済成長期後半から昭和50年代後半にかけて建築された建物が多くを占め、全体の約55%の建物が築30年以上を経過し、建物の老朽化が進行しています。今後、多額の維持更新経費が必要になることに加え、一斉に更新時期のピークを迎えることから、計画的に「公共施設マネジメント」の推進を図る必要があります。

※詳細は、P. 14 の図表18・19参照

図表6 「竣工年度別延床面積(病院、職員宿舎は除く)」



■1 生産年齢人口: 年齢別人口のうち労働力の中核をなす15歳以上65歳未満の人口層。

厳しい財政状況

歳入では、収入の大半を占める市民税が緩やかに回復しているものの、人口減少社会の影響により今後も厳しい状況が予想されるとともに、地方交付税の合併特例措置が段階的に縮減されるなど、大きな増収は期待できない状況にあります。

歳出では、少子高齢化の進展に伴い、社会保障関連経費が右肩あがりで推移し、また、公共施設等の老朽化に対する維持管理費が必要になるなど、引き続き厳しい財政運営が続くと予想されます。

※詳細は、P. 15～17の図表20～27参照

図表7「財政状況判断指標から見た状況」名古屋市を除く37市
(平成26年度普通会計決算)

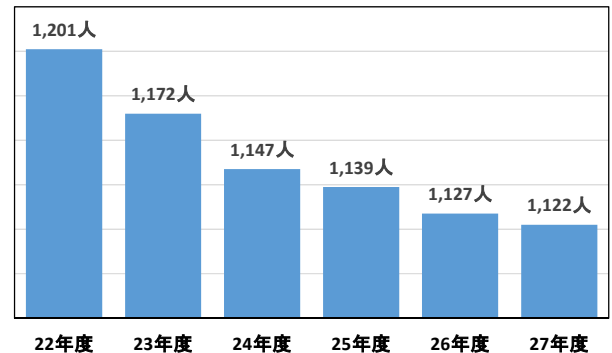
財政状況判断の指標	状 況
自主財源比率 ²	59.5% 県内37市中 27位 (高い方から)
市民税 ※人口減少社会の影響を注視	121.9億円 平成23年度から12.3億円の増
普通会計 ³ 歳出	586億円 社会保障関連経費が年々増加
経常収支比率 ⁴	87.8% 県内37市中 22位 (低い方から)
基金残高 ⁵	132.6億円 1人あたりは県内37市中 16位(多い方から) ※公共施設の維持管理経費等に活用
市債残高 ⁶	513.5億円 1人あたりは県内37市中 7位(多い方から)
地方交付税 ⁷	合併特例措置 ⁸ の終了により、 平成33年度までに8億円減 (平成27年度当初算定)

職員の適正な配置

平成23年6月に「少数精鋭計画⁹」を策定し、職員の適正化を図ってきました。今後も適正な職員配置を推進し、質の高い行政サービスを提供する必要があります。

※詳細は、P. 18の図表28参照

図表8「職員数の推移(市民病院除く)」



行政経営改革の取組

平成24年3月の本ビジョン策定以前は、行政改革大綱に基づき、事務事業の廃止を進めてきました。また、国が進める地域主権改革¹⁰による権限移譲により、事務事業は約100事業増加しましたが、その後は増加していません。

現在は、事務事業数の削減のみを目指すだけではなく、行政資源を最大限に活用して、経営的な視点に立った取組を進め、質の高い行政サービスを提供することから、アクションプランに定めた取組について毎年評価を行っています。また、東三河広域連合¹¹での事務の共同処理により、事業の効率化を進めています。

- 2 自主財源比率: 税や使用料、財産収入などその自治体が自主的に収入できる収入の全体収入との割合。自主財源比率が大きいほど、財政基盤の安定性と行政活動の自立性が確保されることとなる。
- 3 普通会計: 国・地方公共団体が営む公営企業(水道事業、病院事業など)が行う会計以外の会計を総合して一つの会計としてまとめたもの。
- 4 経常収支比率: 経常的経費(人件費・扶助費・公債費など)に経常一般財源(毎年度連続して恒常的に収入となる財源のうち、使途が特定されないもの。地方税、地方交付税、地方譲与税など。)が充当されている比率。充当する経常一般財源が増加すると比率が上昇し、財政運営が硬直化した状態であると判断される。
- 5 基金残高: 基金とは市の貯金であり、年度間の財源調整のための財政調整基金、市債を安定的に返還するための減債基金、その他特定の目的のために積み立てた基金を合計した金額。基金残高の金額が大きいほど、年度間の財源調整機能が高いことになる。
- 6 市債残高: 国などから長期的に借り入れる資金の返済していない残高
- 7 地方交付税: 国税のうち、所得税、法人税、酒税、消費税、たばこ税の一定割合を、地方公共団体が標準的な行政運営を行えるよう一定の基準で国が地方公共団体に交付するもの。
- 8 合併特例措置: 合併後の一定期間に普通交付税の額の算定に特例措置が講じられること。特例措置終了後は5年間で段階的に減額される。
- 9 少数精鋭計画: 平成20年1月策定。平成23年6月改訂。職員数の適正化と積極的な人材育成により量・質ともに適正な職員体制の確立を図る計画
- 10 地域主権改革: 地域のことは地域に住む住民が責任を持って決めることのできる活気に満ちた地域社会を創設するために、国と地方の関係などのあり方を転換するもの。平成23年4月に第1次、同年8月に第2次一括法案が成立。基礎自治体への権限移譲や義務付け・枠付けの見直しなどが順次実施される。
- 11 東三河広域連合: 東三河8市町村で行政サービスの一部を共同で効率的に行うとともに、広域的な地域づくりや住民サービスの提供などを主体的に取組むことを目的に設置した特別地方公共団体。

目まぐるしく変化する社会状況

行政を取り巻く社会状況は目まぐるしく変化しており、国・県の動向、政治変動、災害、事件・事故など様々な問題だけではなく、少子高齢化の進行と人口減少時代が訪れたことにより、さらに多くの課題に対応する必要があります。

今後の行政運営の課題

総合計画や市長政策ビジョンに位置づけられる事業を着実に、かつ、計画的に実施していく必要があります。しかし、本市を取り巻く厳しい状況のため、行政資源の枯渇などの理由により、事業の実施先送りや継続不能、事業規模の縮小、行政サービスの質の低下を招く恐れがあります。

こうした状況に至る前に、今後も引き続き現状を打開する必要があります。

5 行政経営改革の将来像と改革方針

行政経営改革の5つの将来像の実現を図るため、改革方針と施策を定めて推進します。

本市が抱える課題に対応するために、「行政経営改革」を実施し、行政経営改革が目指す行政運営の将来像と実現するための改革方針は、図表9と次ページの図表10にあるとおりです。

5つの将来像と改革方針は相互に関連しながら、一体的に将来像の実現を図ります。

図表9 「将来像と改革方針の全体イメージ」



それぞれの将来像と改革方針の実現性を高めるため、図表10にあるとおり「施策」を設定します。施策は今後の状況により、柔軟に見直しを図ります。

図表10「各将来像と改革方針・施策一覧」

将来像1「市民・協働」 市民参画・市民協働や企業などとの連携が進むことにより行政サービスが拡充し、より市民のニーズに応える行政となっています。

公募による会議参加、イベントでのボランティアや市民によるモニタリング¹など、参画・協働・連携を通じて市民・企業・市が様々な場面で共に活動し、市だけでは困難な対応を可能にすることにより、さらに多くの市民ニーズに応えることができる行政を目指します。

改革方針 「**ともに築く力=協働力**」を高めます

施策

- ① 市民参画の推進
- ② 市民協働の推進
- ③ 企業など他団体との連携の強化

将来像2「情報・共有」 情報公開や説明責任を充実させることにより市民との情報の共有化が図られ、よりわかりやすい行政運営となっています。

様々な情報伝達手段による行政情報の提供やわかりやすい説明資料の提供など、市民が求める情報を素早く、的確に伝え共有化を図ることにより、市民が本市を身近に感じられ、市民の理解が高まり、一体感のある行政運営を目指します。

改革方針 「**よく見える力=情報力**」を高めます

施策

- ① 地域情報化²の推進
- ② 広報機能の強化
- ③ 説明責任と透明性の拡充

将来像3「財政・資産」 歳入・歳出や公有資産を徹底的に見直すことにより財源・資産の最適化が図られ、より効率的・効果的で安定した行政運営となっています。

展開する行政サービスの点検・評価などによる自主財源の確保、コストの削減、市債残高の抑制、ファシリティマネジメント³の推進など、財政・公有資産の徹底した見直しを行うことにより、限られた財源・資産を効率的・効果的に活用し、安定的で持続可能な行政運営を目指します。

改革方針 「**かくじつに営む力=財政力**」を高めます

施策

- ① 歳出の最適化
- ② 歳入の確保の強化
- ③ 財政健全化の推進
- ④ 公有財産の最適化

■1 モニタリング: 予め設定しておいた計画や目標、指示について、その進捗状況を随時確認すること。

■2 地域情報化: 住んでいる場所で様々な情報を容易に得られることにより、生活の質の向上を図ること。

■3 ファシリティマネジメント: 土地・建物・設備などの財産を、経営的な視点に基づき管理運営を行うことにより、施設に係る経費の最小化や施設効用の最大化を図ること。

将来像4「組織・仕組」 明確な経営方針や仕組の構築により有機的な運営体制が強化され、事業の選択と集中ができる柔軟で迅速な行政運営となっています。

市民ニーズや取り巻く環境に応じた方針の設定や組織改正、PDCAサイクル⁴による行政サービスの運営など、組織の縦横を有機的に結びつける運営体制や全庁的な仕組を構築することにより、さらに展開する行政サービスの選択と集中が進み、より市民ニーズに柔軟に対応し、迅速に行政サービスを提供できる活力ある行政を目指します。

改革方針 「**わ**をもって支える力=**組織力**」を高めま

- 施策**
- ① トップマネジメント⁵の確立
 - ② 柔軟な組織・権限の見直し
 - ③ マネジメントサイクル⁶の確立
 - ④ マーケティング⁷機能の強化

将来像5「人材・品質」 職員の育成や意識改革が進むことによりあらゆる業務の改革・改善が常に行われ、質の高い行政サービスとなっています。

職員の人材育成の強化、改善意識の醸成や窓口サービスの向上など、市民に行政サービスを提供する職員の質を高め、高い意識改革が進むことにより、さらに業務の改善が行われ、良質な行政サービスが提供できる行政を目指します。

改革方針 「**し**っかりと担う力=**人材力**」を高めま

- 施策**
- ① 少数精鋭の推進
 - ② 窓口サービスの向上
 - ③ 行政情報化の推進
 - ④ 業務改善の推進

※施策の具体的な取組は、別途策定する「行政経営改革アクションプラン」で整理します。
(P. 10「行政経営改革アクションプラン」参照)

■4 PDCAサイクル:Plan(計画)→ Do(実行)→ Check(評価)→ Act(改善)の4段階を繰り返すことによって、業務を継続的に改善する管理手法。
■5 トップマネジメント:組織の上層部が基本政策や重要施策の企画、立案、総合調整を行うこと。
■6 マネジメントサイクル:PDCAサイクル(■4参照)と同義。目的を達成するために、計画を策定し、計画どおりに実行できたのかを評価し、次期への行動計画へと結びつける一連の管理システム。
■7 マーケティング:対象者が真に求めるサービスを提供するため、そのニーズを的確に分析し、サービスを提供すること。

6 行政経営改革プランの位置づけ

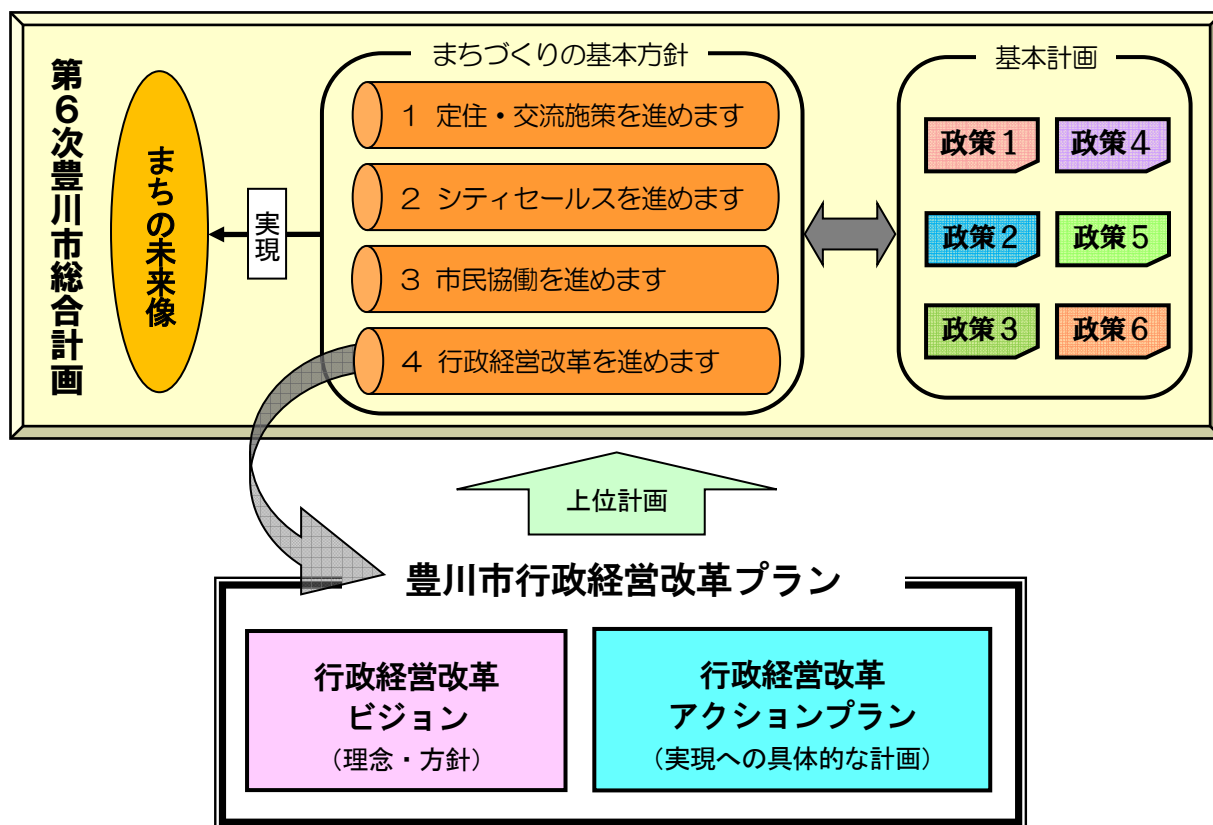
総合計画のまちの未来像の実現を図るため、まちづくりの基本方針に行政経営改革を位置づけています。

総合計画での位置づけ

少子高齢化や人口減少を強く意識した第6次総合計画では、まちの未来像を実現するための「まちづくりの基本方針」のひとつに「4 行政経営改革を進めます」を設定し、効率的、効果的な行政運営を進めることとしています。

総合計画を上位計画とする行政経営改革プランにおいては、総合計画と同様に、少子高齢化や人口減少を意識し、市民との協働と、それに必要な情報共有に努めるとともに、財政力、組織力、人材力を高め、あらゆる行政分野のまちづくりを総合的に進めていきます。

図表 1 1 「総合計画との関係イメージ」



図表 1 2 「総合計画基本計画の行政分野一覧」

政策 1	安全・安心	安全で快適な生活環境が整っているまち
政策 2	健康・福祉	誰もが健やかに生き生きと暮らしているまち
政策 3	建設・整備	住み心地よい、訪れやすい都市環境が整備されているまち
政策 4	教育・文化	あらゆる世代の人が豊かな心を育てているまち
政策 5	産業・雇用	魅力と活力があふれているまち
政策 6	地域・行政	地域と行政がしっかりと支えているまち

7 行政経営改革プランの推進

行政経営改革プランは、平成32年度までの計画期間とし、アクションプランの策定や推進体制を整備します。

行政経営改革プランの計画期間

行政経営改革プランの計画期間は、総合計画の中間年度である平成32年度までとします。

ただし、アクションプランは、向こう3年間の計画を毎年ローリングにより策定することとします。

※平成33年度以降のアクションプランの考え方は総合計画実施計画と整合を図ります。

図表13 「行政経営改革の計画期間」

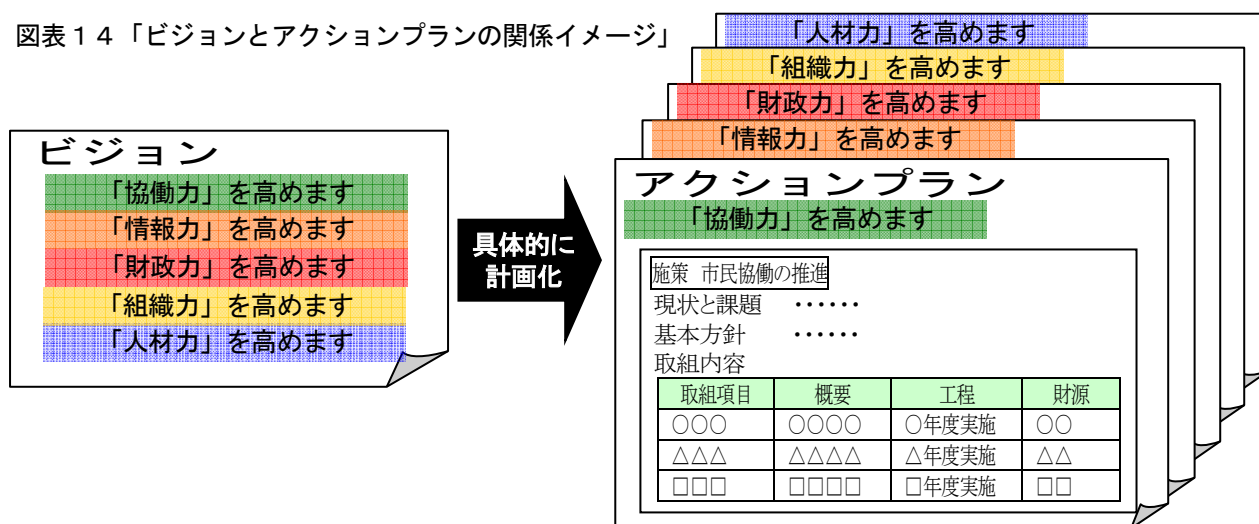


行政経営改革アクションプラン

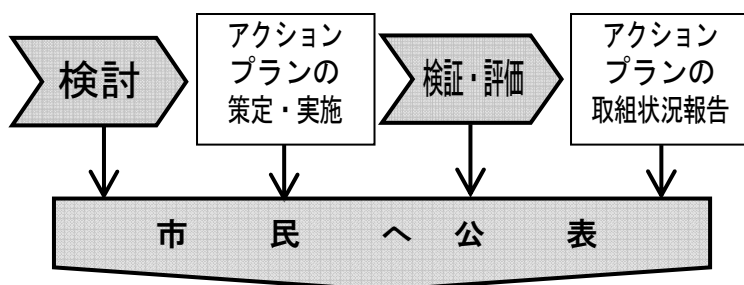
「行政経営改革ビジョン」の実現を図るため、「行政経営改革アクションプラン」を策定し、具体的な計画の推進を図ります。

アクションプランでは、P.6の図表9にある方針などに基づき、現状と課題、具体的な取組内容（概要、実施までの工程や財源など）を具体的に示します。

図表14 「ビジョンとアクションプランの関係イメージ」



図表15 「アクションプランの流れと公表の位置づけ」



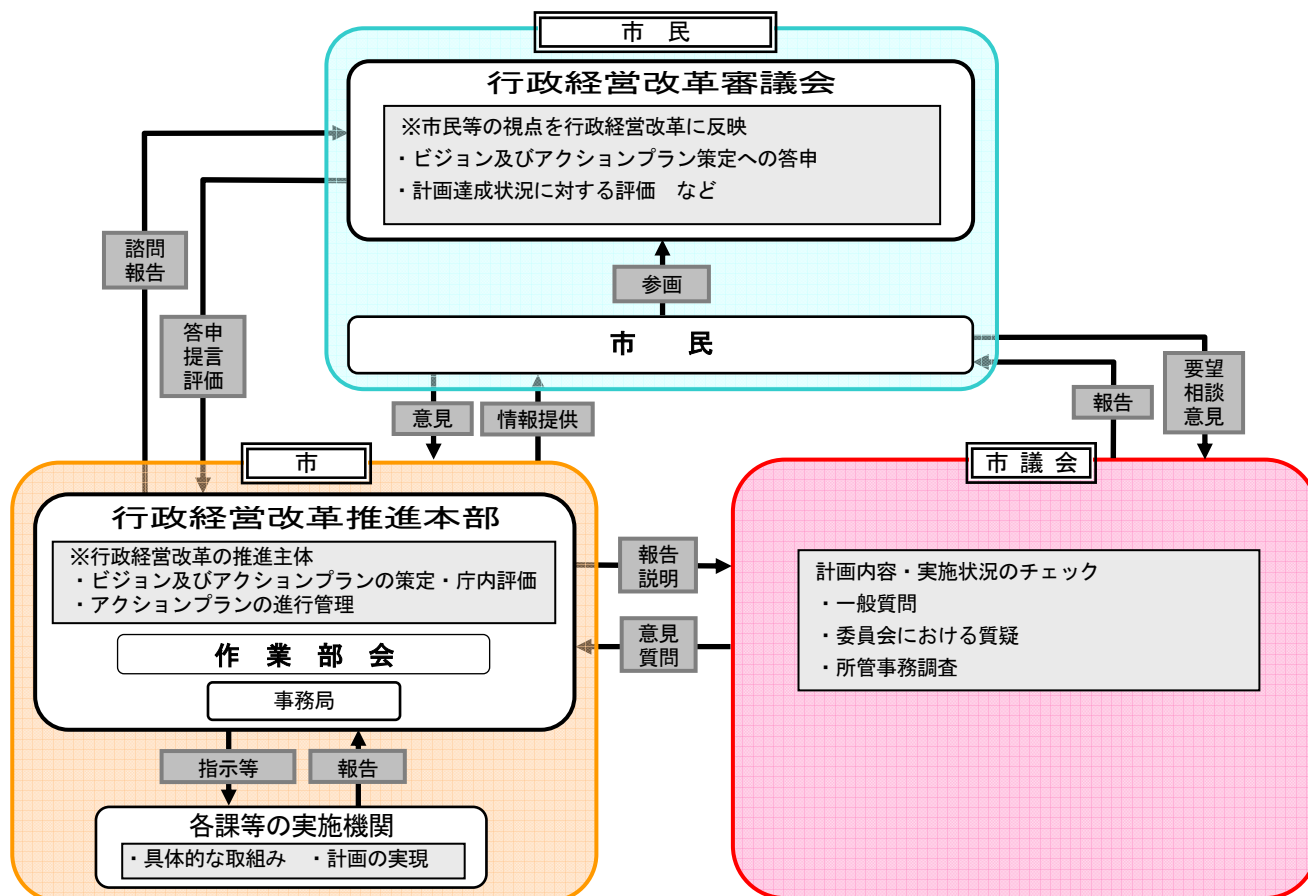
アクションプランは、毎年度検討を加え見直し、実施内容を検証・評価し取組状況をまとめます。検討から取組状況の報告までの各過程でホームページなどにより市民へ公表していきます。

行政経営改革の推進体制

行政経営改革プランを着実に推進するための体制は、図表16にあるとおりです。

「行政経営改革審議会」は、多方面の有識者だけでなく公募による市民から構成し、市民や企業の視点に基づく行政経営改革の検討などを担います。また、「行政経営改革推進本部」は、行政経営改革の推進主体として中心的な役割を担います。

図表16 「行政経営改革の推進体制」

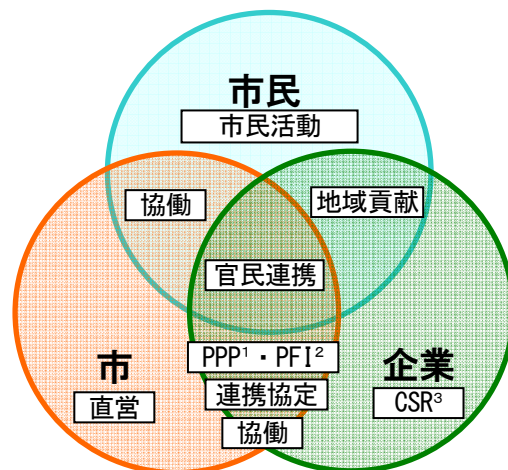


市民・企業との関係

行政（公共）サービスは、図表17にあるとおり市民・企業・市が相互に関係して成り立っています。

市民・企業・市が、それぞれの役割と責任を明確にし、互いに連携することがまちづくりを進めていく上で重要となります。

図表17 「行政（公共）サービスの構図」



■1 PPP:Public Private Partnership(パブリック プライベート パートナーシップ)の略。官と民がパートナーを組んで事業を行うという新しい官民協力の形態。民間事業者が事業の計画段階から参加して、設備は官が保有したまま、設備投資や運営を民間事業者者に任せる民間委託などを含む手法。

■2 PFI:Private Finance Initiative(プライベート ファイナンス イニシアティブ)の略。公共施設等の建設、維持管理、運営等を民間の資金、経営能力及び技術的能力を活用して行う手法。

■3 CSR:Corporate Social Responsibility(コーポレート ソーシャル レスポンシビリティ)の略。企業が社会的存在として、最低限の法令遵守や利益貢献といった責任を果たすだけでなく、市民や地域、社会の顕在的・潜在的な要請に応え、より高次の社会貢献や配慮、情報公開や対話を自主的に行うこと。