

## I 持続可能な財政基盤の確立に向けた財政運営の改革

財政状況が一段と厳しくなる中、将来世代に負担を先送りしない、持続可能な財政基盤の確立が求められます。

このため、歳入見込みによる財政計画をたて、事務事業や補助金、施設の見直しにより、身の丈に合った歳出とし、効果的な税収確保のための対策や多様な財源の確保に努めることにより、しっかりと歳入を確保する「**財政運営の改革**」に取り組みます。

### 1 事務事業の見直し

これからの限られた財源の中で、現在行っている事務事業の全てを行政が担うには限界があります。市民との協働の中で、その実施主体（市民・地域・行政）を見直し整理し、行政が行うべき事務事業について責任をもって行います。このため、地域力の強化を図るための施策を積極的に実行していきます。

さらに、行政が行うことであっても、真にサービスを必要としている人に必要なサービスが提供できるよう原点に立ち返り、効果の上がらないもの、実績を伴わないもの、所期の目的を達成したものについては、廃止、縮小していきます。

一方、行政内部における事務についても、簡素化・効率化を推進し、経費の削減を図ります。特に、定型的な事務は、徹底した見直しを行い、効率的な事務処理に努めます。

### 2 民間活力の導入・推進

民間のノウハウや活力を活かし、行政サービスの質的向上と行政コストの削減を図るとともに、職員数の削減に対応していきます。

施設の管理運営では、指定管理者制度の導入等を進め、事業の効率化を図ります。

### 3 補助金等の見直し

全ての補助金、負担金について、市民の福祉の向上と地域の自立・自律の観点から見直しを行い、地域で行うことが効率的かつ効果的なものについての補助金等は、一括交付金化※7を視野に入れた見直しを行います。

・第2次行革期間において補助金は増額されているように見える。どのような見直しをどのような根拠で行ってきた結果であるのか市民に分かりやすい形で公表する必要がある。

## 4 地方公営企業等の経営健全化の推進

地方公営企業<sup>※8</sup>は公共サービスを提供する企業であり、上下水道事業、病院事業、観光事業など、市民等に必要不可欠なサービスを安定的に提供する使命があります。

現在、本市の地方公営企業のほとんどが、その経営を事業収入だけでは運営できない状況であり、こうした経営状況を改善できるよう、また、現在、事業収入だけで経営している地方公営企業が、今後もその状況を継続し続けられるよう、経営の改革が喫緊の課題となっています。地方公営企業の収支改善のため、収入の確保と徹底した経費削減に努めます。

また、民間の経営管理手法を研究し、効率的な経営を進め、健全経営をめざします。

- ・ 地方公営企業では、外部からの経営診断者を招き対策を立てる必要があると思う。
- ・ 下水道事業は加入率の地域格差がある。原因の追究と対策を実施すべきである。

## 5 施設の見直し

合併前の旧町村ごとにある同類施設は、いまだ思ったほどの整理統合がされていません。こうしたことから、老朽化する公共施設の維持管理経費は年々増加し、財政の圧迫要因となっています。厳しい選択ではありますが、施設の統廃合を進めて効率化をめざします。

- ・ 施設の維持管理費等を公開し、計画的に実施すべきである。
- ・ 施設の統廃合は理解するが、廃止等の判断にあたっては、単に施設に係る収入と支出のみならず、その施設があることによってもたらされる利益・効果など幅広い観点から評価する必要がある。

## 6 安定した財政基盤の構築

本市の財政は、今後も歳入が減少し続ける中、事業の目的や効果ももちろん大事ですが、歳入見込みに応じた財政計画を策定し、その歳入見込みの中で事業の選択と集中を図ります。収支不足分を補うために経常的な基金の取り崩しを視野に入れた、事業の選択は行いません。また、財政の効率化・適正化を進めるため、財務情報を充実し、その活用を進めます。

公債費抑制のため、建設事業に係る市債発行額を公債費の元金償還額以内に留めるように努め、将来にわたる負担の軽減を図ります。

## 7 自主財源の確保

安定的な財政基盤の確立には、市税収入の確保が最も重要です。市税の適正な賦課と徴収の強化に努めます。

徴収の強化については、便利な納付方法の提供や適切な納付相談などを行い、納付環境を整えるとともに、悪質な滞納者に対しては厳正な対応で臨みます。

企業誘致や観光等産業の振興など地域産業の活性化の積極的な推進により、消費の拡大や新たな雇用機会の創出など、地域経済に対する様々な効果が期待できます。将来を見据えた戦略的な企業誘致や市内企業の活性化をとおして、税源基盤の拡充に取り組みます。

普通財産<sup>※9</sup>として保有している市有地のうち、未利用地については現状を的確に把握し、有効活用や賃貸、売却処分などを行い、歳入の確保につなげます。

- ・地域に密着した、守らなければならない企業を監視・支援等をしながら共にいきる関係づくりが今以上に必要である。
- ・一定の税収の確保のためには人口流出を抑制するだけでなく、人口流入を図ることができる施策の構築がほとんどできていない。
- ・未納になっている固定資産税や市民税があることを、市民が簡単に知れるようにし、滞納率が減少している過程が見えるようにすべきである。
- ・企業誘致、観光産業振興、地場産業の活性化について、これまでの10年間の取組みと課題の分析が必要である。
- ・無駄な財政支出の切り詰めは徹底的に実施すべきであるが、税収入が先細りでは財政の健全化は図れない。民間主体の企業活動を市がサポートしていく体制が必要である。

## 8 受益者負担の見直し

特定のサービスの受益者には、それに要した費用の適正な負担を求めることが市民間の公平性の確保につながります。

施設の使用料については、コスト（人件費、減価償却費を含む。）、受益者の範囲などから負担の割合を設定するなど、定期的に見直しを行います。

- ・市民にとって厳しいことであるが進めていかなければならない。
- ・これまでのサービスを維持することによる市の投資が懸念されるが、負担すべき人にしっかりと負担してもらうことが必要である。

## 9 市民意識の把握と情報発信

市の保有する情報を積極的に公開し、市民と情報を共有することにより、市政に関する理解と信頼を深めます。情報発信は多くの媒体を通じて発信しますが、中でも特にインターネットを活用した情報発信が重要かつ有効であることから、ホームページの充実を図ります。

また、市が行おうとしている重要な計画や政策の執行に当たっては、市民意識の把握が最も重要となります。アンケート調査や専門家の助言を得ながら市民が問題解決のために行う研究集会（ワークショップ）、市民説明会などに時間を割き、広く市民の声を聴き取るよう努めます。

- ・「行政の透明性や情報公開」は施策の1項目ではなく、行政改革全体を包む理念として全面に掲げるべきである。
- ・「若い世代を中心としたSNSと市政の関わり」の取組みについて多く示されていない。
- ・早い段階での情報発信が大事である。
- ・第2次行革期間において補助金は増額されているように見える。どのような見直しをどのような根拠で行ってきた結果であるのか市民に分かりやすい形で公表する必要がある。  
(再掲)

## II 効率性・機能性を重視した組織の改革

地域力の強化を図り、市民との協働を進めていくための「組織の改革」に取り組みます。身近な振興事務所を「地域づくりの拠点」として構築します。

また、合併以来の分庁方式による組織では、組織間の意思疎通や意思決定が早期に行えず、業務も非効率であり、効率性と機能性を兼ね備えた組織・体制づくりが求められています。

このため、庁舎の一本化を見据えて組織を見直し、政策や意思決定が早期にできる体制づくりと、計画を確実に実行・検証できる実効性ある体制づくりの「組織の改革」に取り組みます。

### 1 経営効率を図る組織・体制

庁舎の一本化を見据えて、組織の見直しを行います。振興事務所については、今後は地域の行政窓口としてなくてはならない業務のみとし、それ以外は本庁舎で行うこととします。この見直しにより必要な行政サービスの品質を落とさぬよう、行政判断が素早くできる体制、つまりは権限と責任を明確にし、意思決定ができる組織・体制づくり、担当部署での即決判断ができる組織づくりを進めます。また、庁舎内部の情報を可能な限り共有し、横断的な組織力の向上に努めます。

さらに、行政経営を図るため、計画を計画づくりで終わらせず、計画を確実に実行し、その結果を検証していく体制づくりを進めます。

- ・意思決定や意思疎通は庁舎の一本化でできるとは限らず、権限と責任を明確にすれば意思決定ができる。
- ・効率性（＝集約）にばかりでなく、「機能」の側面に明確な意思を向けるべきである。

### 2 職員数の適正化

職員数の適正化については、今後の市の財政規模や庁舎一本化による組織の見直しに見合った職員数を配置することとします。

そのため、現在の定員適正化計画は必要に応じて見直しを行います。

### 3 危機管理体制の強化

組織のスリム化を進め、市民生活の安心・安全を確保するため、各地域の危機管理体制の強化を図ります。今後も職員数が減少する中で、民間や他自治体との災害応援協定をより強化しながら、災害発生時の体制強化に向けた取り組みを行います。

#### 4 市民や地域を育てる組織

これまで行政が主体となってきた事務事業には、市民や地域が自ら行ったほうが効果的なものもあり、今後、こうした事務事業は市民や地域が主体となっていくよう進めます。そのため、自分たちの住む地域を自ら支えようとする団体（地域づくり団体）やボランティア団体、NPO法人など市民活動団体が行う公益性の高い取り組みに対しての支援や地域リーダーの育成を行います。特に、地域づくり団体は、自治会組織とともに地域における行政の新たな担い手となるものであり、その設立や育成、運営のため人的援助を積極的に行います。

こうした援助や支援を行うために、振興事務所は、生活に身近な行政サービスを行いつつも、これまでの「支所」的な役割から「地域づくりの拠点」として、地域活動支援に重きを置く組織・体制とします。

- ・ NPO法人やボランティア団体の取組みを、誰もが情報を得やすいように市ホームページで紹介したり、会員募集などの実質的な支援、団体同士が互いの取組みや成果を共有し、共に育ちあえる場や機会を設けて育てることに力を入れるべきである。
- ・ 地域づくり団体へは、人的援助のみならず、計画的な予算付けを行いながら長期計画で段階を踏ん実現できる方向を示すこと。

### Ⅲ 強い意欲と高い能力をもった人材を育てる人づくりの改革

下呂市が求められる使命を明確にし、その使命のために私たちは何をすべきか（行政運営理念）を考え、それを常に意識して仕事を行う高い意欲と能力をもった人材を育成することが求められています。

このため、職員の意欲と能力をさらに向上させるとともに、現場の意見を重視した取り組みを進めるための能力や技能、判断力を身につけさせ、的確な対応ができる職員を育てる「人づくりの改革」に取り組みます。

#### 1 行政運営理念の共有

本市が、市民や地域のために果たす使命を明確にし、その使命を求める人たちに対して効率的に価値を提供するため、私たちは何をすべきか（行政運営の理念）を考え、それを全ての職員で共有し定着させ、常に意識して仕事を行います。また、その理念に向かって職務に励むための行動指針、職場のあり方について考えます。

- ・「行政の透明性や情報公開」に対して真摯に向き合う行政運営理念の欠如があるように思う。

#### 2 職員の意識改革と能力開発

行政の高度化・専門化が進む中で、多様性のある人材や高度な専門性を有する人材の確保・育成に努め、こうした人材を育成するための人事管理システムを構築します。専門性の高い人材を育てる一方、幅広い分野に対応できる人材を育てるために、階層別研修の推進や幅広く業務が経験できる人事配置に努めます。

また、合併以来の急激な職員数の削減により、限られた職員で広範囲な業務を担うあまり、行政の品質低下が懸念されます。職員一人ひとりが、市民の視点に立って質の高い行政サービスの提供ができるよう、自主的に業務の進め方や仕組みを見直し、改善し続ける職員の意識改革に取り組みます。

これまで人事評価制度<sup>※10</sup>を実施してきましたが、今後は能力主義・実績主義の人事制度、給与反映の検討も進めます。

- ・深い専門性の求められる領域において人事異動が頻繁に行われることで行政運営に支障をきたしている場面が少なくない。スペシャリスト（特定分野に深い知識や優れた技術を持った人）がいなければジェネラリスト（広範囲にわたる知識を持つ総合職的な人）の活躍は難しい。
- ・人事評価は、職員の質の向上のために具体的な評価基準を明らかにし、実践していくべきである。

### 3 市民の意識改革

これまでも、自らできることは自らの手で解決する、地域でできることは地域で担うといった考えのもと、自治体運営を進めてきました。

徐々に、そうした考え方が市民に浸透しつつありますが、これからも引き続き市民意識の改革に向けた取り組みを行っていきます。

- ・市民が「自分たちの地域は自分たちで守る」という強い意識が必要である。子どもの頃から意識づけも必要であり、地域イベント等において意識づけすることも大事である。

### その他

- ・「自然エネルギーと下呂市の関わり」「下呂市の持つ素晴らしい自然環境資産と農業・林業との関わり」の取組みについて多く示されていない。
- ・実施計画書は、数値目標を含めて具体的な目標を掲げ、評価をすべきである。
- ・大綱では、具体的な目標を示し、評価体制をつくり評価するということを明記すべきである。
- ・継続的な行政改革には、過去の大綱・計画の総括が必要であるが、市民への周知が不十分であり、行政改革大綱という存在そのものに関心が向けられていない。抜本的な対策を講じる必要がある。
- ・合併特例に基づく地方交付税の縮減については、合併時点ですで知られていたはずであり、合併特例が終了となる平成31年度からの予算についても将来予測をもって適正に検討されてきたはずであるが、数字の根拠をもって市民に対して分かりやすい「総括」を明示すべきである。
- ・財政状況の構造変化の中、どのように財政の健全化を図っているのかということは重要なテーマであることは当然だが、「どのようなまちであり、どのようなサービスがあり、どのような市民生活になっていくのか」の将来ビジョンを市民に向けて具体的に啓示すべきである。