

三田市新成長戦略プラン

～ 今、そして未来へ、行政運営の仕組みを変える ～

【基本的な戦略方針】

平成 25 年 9 月

目次

0	はじめに	1
1	これまでの取り組みと成果	2
2	これから直面する課題と今後の方向	3
3	プランの基本的な考え方	6
	(1) プランの位置づけ	6
	(2) めざすべき方向	7
	(3) 基本目標	7
	① 市民力・地域力の発揮	9
	② 行政力の向上（信頼される行政運営）	13
	③ 財政力の強化（持続可能な財政運営）	17
4	プランの推進	21

0 はじめに

三田市では、これからのまちづくりを進めるうえでの基本的なルールとなる「まちづくり基本条例」を平成 24 年 7 月に、同じくまちづくりの指針となる「第 4 次総合計画」を平成 24 年 10 月にそれぞれスタートさせ、共に生き共に支える協働のまちづくりを進めているところです。今後、これらに基づいた市民主体のまちづくりを着実に進めていく必要があります。

また、厳しい財政状況に対しては、平成 20 年度から 4 年間、約 58 億円の収支不足額が見込まれたことから、これまでになかった減量型中心の行革(新行政改革プラン)を実施しました。平成 23 年度決算では実質的な黒字に転換するという大きな成果をあげ、今後の行政運営に一定の道筋をつけたところです。

一方で、社会経済情勢の低迷、国の厳しい財政状況などを見ると、国・地方自治体を取り巻く環境は今後ますます厳しい状況が続くと予測されます。また、進行する少子・高齢社会、人口減少社会の中で、三田市においてもニュータウン開発特有の人口構造から一気に高齢化が進み、まちの高齢化に伴う諸問題が発生すると考えられます。

こうした状況に備えるため、将来負担に配慮した財政の健全性を維持しながらまちづくりを進めることが求められます。三田市の 5 年先、10 年先の未来を見据え、先人から引き継いだ財産を次世代に引き継いで未来ある明日を切り開けるよう、持続可能なまちづくりを進めるための基盤づくりが、今最も必要とされています。

そのため、今後は平成 16 年に策定した「都市経営システム推進大綱 (H16～H23)」の理念を引き継ぐ中で、現在の財政状況を維持しながら、従来の減量型の改革から一歩進んだ、まちの構造、行政運営の構造を変える改革に転換していきます。その具現化の取り組みとして、中長期の視点から行政運営の体制を見直し、新たな体制を創りあげる「三田市新成長戦略プラン」を策定しました。

○減量型改革から行財政の構造を変える計画へ

『新成長戦略プラン』

～ 今、そして未来へ、行政運営の仕組みを変える ～

- ・新たな成長の基盤となる行政運営の体制を改善し、将来の安定的な市政運営に備え、人口やまちの規模に見合った行政運営の構造を変える取り組み
- ・減量型改革の推進により収支状況が改善した今だからこそできる、行財政の構造を変えるための戦略プラン

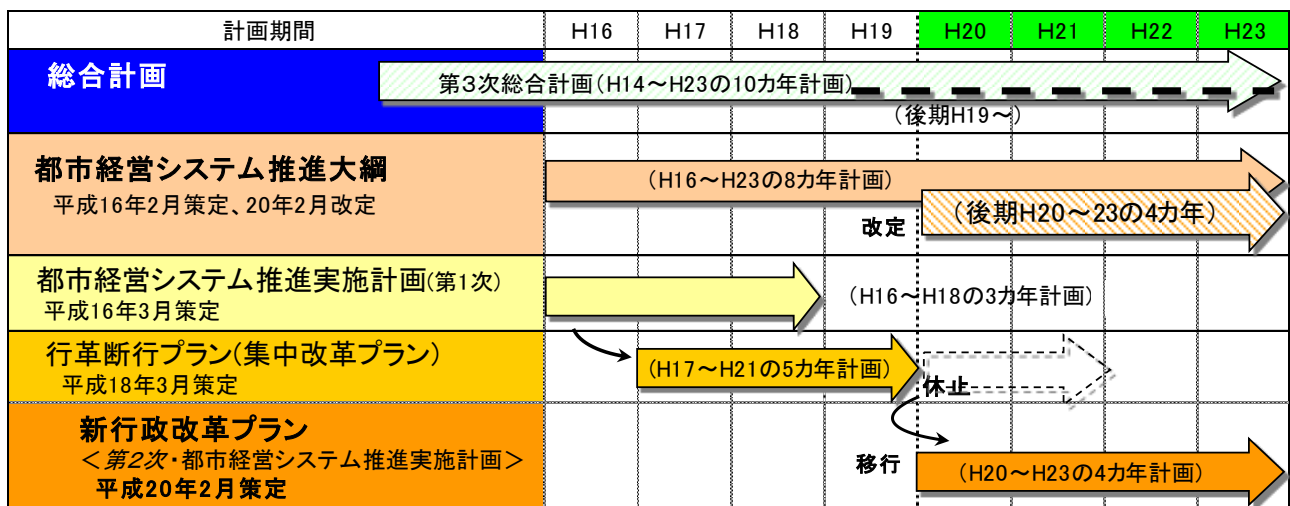
(今変えておくことにより、将来大きな成果が期待できる仕組みづくり)

1 これまでの取り組みと成果

【これまでの経緯】

- ・ 昭和 51～55 年 自主財政再建計画(経常収支比率 145.8%⇒88.4% 大幅な減量型計画)
- ・ 昭和 60～62 年 行財政改革大綱(昭和 60 年国の地方行革指針に基づく改革計画)
- ・ 平成 12～15 年 新行政システム(行政サービス向上のための仕組みづくり)

<近年の取り組み>



【新行政改革プランの取り組みと成果】

- ・ 平成 20 年度から平成 23 年度の 4 年間の収支不足額(普通会計)58 億円への対応に向けた減量型の改革であり、主に職員の給与削減や事務執行の効率化などによる内部の改革が中心

(取り組みの達成度)

- 改革項目 149 項目のうち・・・事業完了を含み目標達成したもの 132 項目(88.6%)
 ... 目標未達成 17 項目(11.4%)

(取り組みの効果額)

分野別の取り組み	効果額(百万円)		差(b-a)	達成率 b/a×100
	計画額(a)	実績額(b)		
【効率化】 内部管理経費の見直し、歳入の確保等	2,306.0	2,261.6	△44.4	98.1%
【適正化】 職員に関すること	1,996.6	2,116.5	119.9	106.0%
【協働化】 市民負担・サービスに関すること	456.6	425.5	△31.1	93.2%
合 計	4,759.2	4,803.6	44.4	100.9%

- ・ 4 年間の取り組みでは、計画より 4,440 万円多い効果額を達成
- ・ 計画最終年度の平成 23 年度決算では、市の貯金である「財政調整基金」を使わずに、実質 4 億 6 千万円の黒字を計上
- ・ 経常収支比率や実質公債費比率、市債務残高の削減などの数値目標も達成し、危機的状況であった三田市の財政状況は大きく改善した。

2 これから直面する課題と今後の方向

【現状から見た将来の三田市】

日本では、すでに人口減少時代に突入しています。今後、さらに少子・高齢化が急速に進み、平成33年には3人に1人が高齢者になるとされています。

三田市においても、ニュータウン開発に伴う特有の人口構成から他都市には少し遅れるものの、その後一気に高齢化の波が到来します。高齢者が増え若者が減ることで市税などの収入が減少する一方で、社会保障など福祉関係の経費が増加すると、その他の市民サービスの財源が不足します。加えて、平成初期の人口急増に合わせて短期間に整備した様々な公共施設、教育施設が一斉に老朽化し、その維持管理が市財政の大きな負担となります。

人口減少や高齢化、ライフスタイルの多様化などは、地域コミュニティの更なる希薄化をもたらし、地域を支える人がいなくなるなど、地域コミュニティの崩壊が危惧される状況となります。

さらに、市民から住むまちを選択されるなどの都市間競争の時代を迎えると、まちの特徴や特色を活かすことができない都市は埋没してしまうとされており、三田市においても社会構造の変化に対応するだけでなく、一層の魅力あるまちづくりが問われる状況となります。

【課題】

- ・第4次総合計画では、平成33年までの期間内に、僅かであるが人口が増加すると推計していますが、かつてのような大きな人口増加は望めず長期的な減少傾向は避けられません。人口が減少しても、元気なまちを創っていくことが課題です。
- ・ニュータウンの開発とともに、入居してきた働き盛りの30代・40代の多くの市民が一斉に退職を迎えることとなります。こうした世代の市民がいかに生涯現役でいられるか、今後のまちづくりにどのように関わるか、そして、それらの世代を支える人づくり、地域づくりが重要な課題です。
- ・公共施設の一斉の老朽化については、将来のまちの規模に見合った施設機能の見直しを行う中で、統廃合も含めた施設の利活用を検討するとともに、将来負担を考慮した施設延命化対策を講じていくことが必要です。
- ・農業、商業などの産業が衰退する中で、まちの活力をいかに維持するか、創出するかが課題です。
- ・これらに対応する将来に備えた施策、取り組みが求められます。行政においても、効率的な行政運営が条件となります。

【対応とその方向】

- ◎市全体として「協働のまちづくり」を推進するとともに、その役割分担を常に点検し、協働のあり方に還元していきます。結果として、地域住民の主体的な活動を促し、住民の自己決定権の拡充を図ります。
- ◎人口減少の緩和と人口構成の不均衡の是正を図るため、若い世代の流入と定着を図ることを目的に、子育て、教育、福祉などを中心とした「子育てするならゼッタイ三田」の更なる充実を進めます。
- ◎中長期的な視点に立ち、未来への投資となるようなまちづくりが必要なことについて市

民の理解を得るよう努めます。そのうえで、地域社会全体を根本から見直し、まちの構造・行政運営の仕組みを変える取り組みをすぐに始めます。

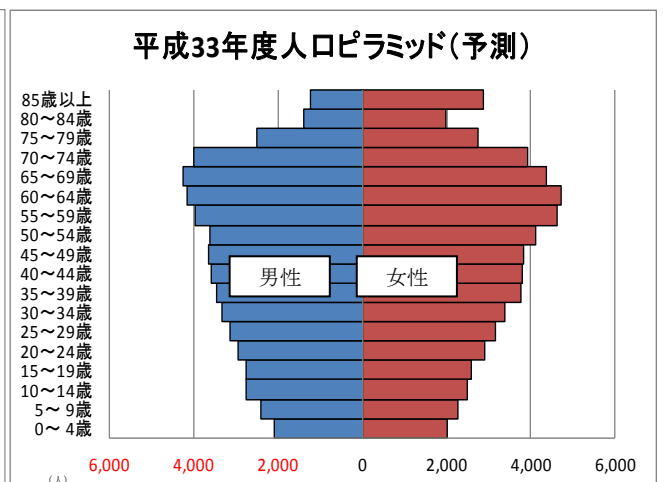
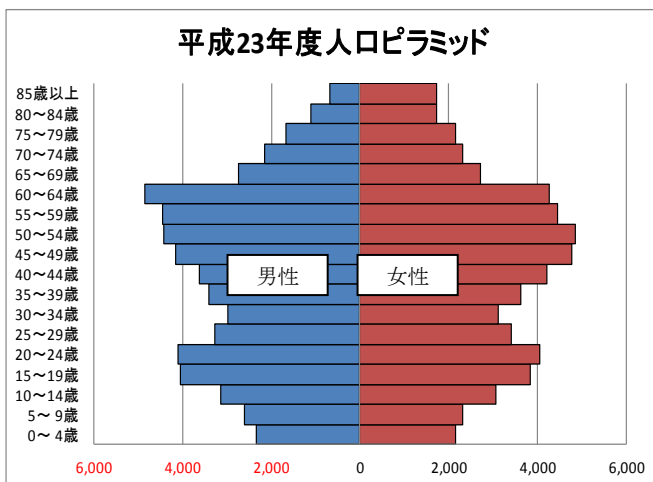
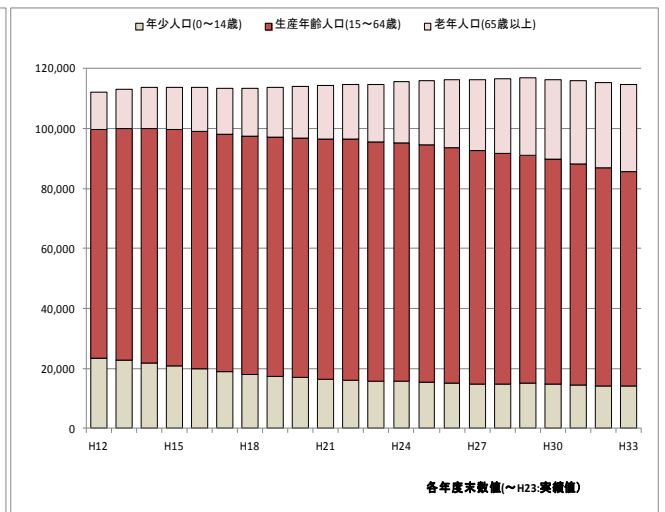
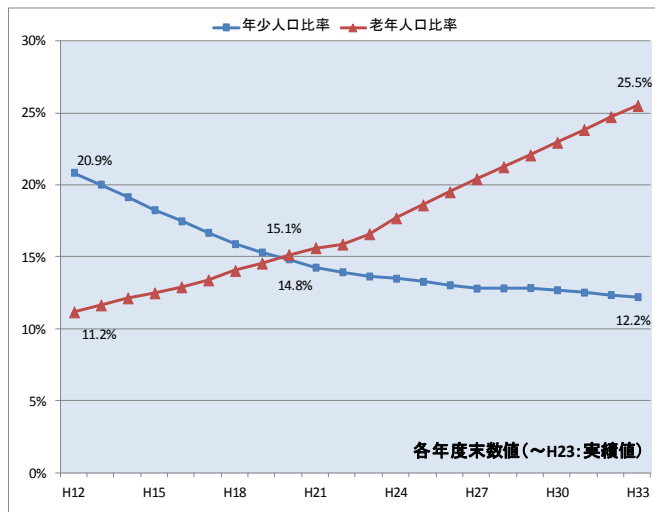
□□□ 参考1：人口推計 □□□

<国の人口推計>

わが国の総人口は、平均寿命の上昇傾向が続く一方で、合計特殊出生率は低水準で推移し、平成16年(2004)をピークに人口減少に転じている。今後もこの傾向は継続し、平成33年(2021)には12,347万人となり、約30%が65歳以上になると予測されている。

<三田市の人口推計>

三田市の人口は、平成29年度末には約117,000人に達するものの、それ以降は減少傾向となる。65歳以上の老年人口比率は平成33年度に25%を超え、4人に1人が高齢者となることを見込まれる。生産年齢人口の割合が減少することも懸念される。



平成33年度以降も、55歳から64歳までの年齢層人口が大きな割合のまま65歳以上へと移行していくため、さらに急激な高齢化率の上昇が予測される。

□□□ 参考2：財政状況 □□□

<財政状況>

【平成 25～28 年度 普通会計(一般財源ベース)収支見込】

(単位：百万円)

項 目		H23 年度	H24 年度	H25 年度	H26 年度	H27 年度	H28 年度
歳 入	市税	17,418	17,217	17,380	17,353	17,133	17,048
	譲与税・交付金	1,924	1,744	1,742	2,303	2,584	2,960
	地方交付税(臨財債含む)	5,662	5,824	5,726	5,436	5,263	5,152
	その他収入	868	2,379	1,019	418	840	605
	歳入合計(A)	25,872	27,164	25,867	25,510	25,820	25,765
	うち経常一般(臨財債含む)	23,282	23,156	23,308	23,576	23,518	23,705
歳 出	人件費	7,178	7,015	6,975	6,988	7,126	7,107
	扶助費	1,468	1,642	1,727	1,760	1,781	1,813
	債務返済費(公債費+立替償還)	5,659	5,716	5,462	5,193	5,251	5,092
	行政経費	5,652	5,641	5,921	5,875	5,828	5,850
	他会計支出金(特会、企業会計)	5,073	4,973	5,157	5,248	5,297	5,388
	建設事業費	257	1,731	625	446	537	515
	歳出合計(B)	25,287	26,718	25,867	25,510	25,820	25,765
	うち経常一般	21,868	21,962	22,183	22,234	22,634	22,633
差引【歳入(A)-歳出(B)】		585	446	0	0	0	0

この推計は、現在決定している諸制度のもとで、現行施策を続けた場合の今後4年間の財政収支の見通しを示している。

<歳入>

市税は高齢化の伸展や3年ごとの固定資産の評価替の影響により減少傾向が続く。

譲与税・交付金のうち、社会保障と税の一体改革による消費税率の改正により、平成26年度以降、地方消費税交付金が増加し、国から交付される地方交付税は減少する。

<歳出>

人件費は、現行の支給制度で見込んでいる。(職員数は定員適正化計画に基づく)

社会保障関係の経費である扶助費は、高齢者人口の増とともに増加する。

債務返済費(建設事業等で借入れた地方債の償還と開発者が立替整備したニュータウン学校教育施設等の買い戻し)は、平成25年度以降は減少する。

<差引収支>

平成23年度までの「新行政改革プラン」の取り組みの成果により、平成25年度から28年度の4年間は、特定目的の基金等を活用することとし、収支補てんのための財政調整基金を使わずに収支0で運営することを目標とする。

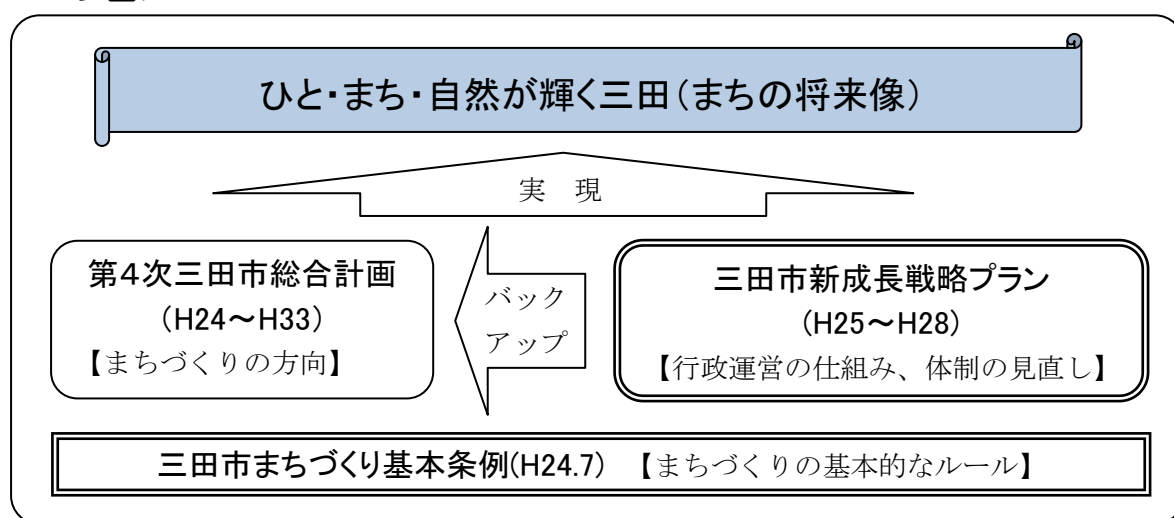
3 プランの基本的な考え方

(1) プランの位置づけ

これからの三田市のまちづくりは、平成 24 年 7 月に施行した「三田市まちづくり基本条例」に基づき、同年 10 月からスタートしたまちづくりの指針である「第 4 次三田市総合計画」に掲げたまちの将来像『ひと・まち・自然が輝く三田』の実現を目指しています。

「新成長戦略プラン」が担う役割は、第 4 次総合計画の実現をめざし、実施している各施策のバックアップとなるような計画とします。

<イメージ図>



平成 20 年度から平成 23 年度の 4 年間の「新行政改革プラン」の成果により、改善した財政状況をベースとして、今後、到来する行政需要に的確に対応できる体力を養うため、これまでの行政運営のやり方、仕組み、体制を見直す計画とします。

(2) めざすべき方向

「新成長戦略プラン」では、協働を基本としてまちの活気、活力の創出を考慮した取り組みを進めます。また、中長期的な視点に立って、新しい時代に対応した市政運営の体制や体質を創り上げていく取り組みを行います。

具体的には、

- ・ 市民が主体となって、まちづくりに参加し取り組む。地域課題は、地域が中心となって解決する。行政は、その支援を行う。
⇒いわゆる、市民力、地域力を向上させ、発揮する。
- ・ 行政は、まちづくりを支えるための組織、体制などの整備を行う。
⇒行政力の向上を図る。
- ・ 行政を運営する上で、必要となる財源の確保を図り、不測の事態にも対応できるよう余裕ある財政運営を進めていくこととする。
⇒財政力の強化を図る。

(3) 基本目標

「新成長戦略プラン」は、上記の方向性を受け、「市民力・地域力」、「行政力」、「財政力」という3つの基本目標をキーワードとして取り組みます。

これらに体系づけられた各取り組み項目の実現を通して、三田市のまちづくりにおける協働の推進や市民サービスの向上、さらには、行財政運営の仕組みなどを見直し、持続可能で活気、活力に満ちた未来ある三田市をめざします。

- ◇ 市民力・地域力の発揮
- ◇ 行政力の向上（信頼される行政運営）
- ◇ 財政力の強化（持続可能な財政運営）

□□□ 用語の定義 □□□

■市民力・地域力とは

- ・ 「市民力」とは、市民が主体的、自発的に地域課題等を発見し、その解決に向け取り組む力、活動する力と定義します。
- ・ 「地域力」とは、市民力を持った市民が参画する自治会などの地縁組織や、NPO 等の市民団体、また、企業などが市民、行政などと連携し、主体的、自発的に地域課題などを発見し、その解決に向け取り組む力。言い換えると、地域が主体となって、自発的に地域のまちづくりをより良い方向に進めていこうとする力と定義します。
- ・ これら二つの力が合わさることによって、地域のまちづくりが進展します。

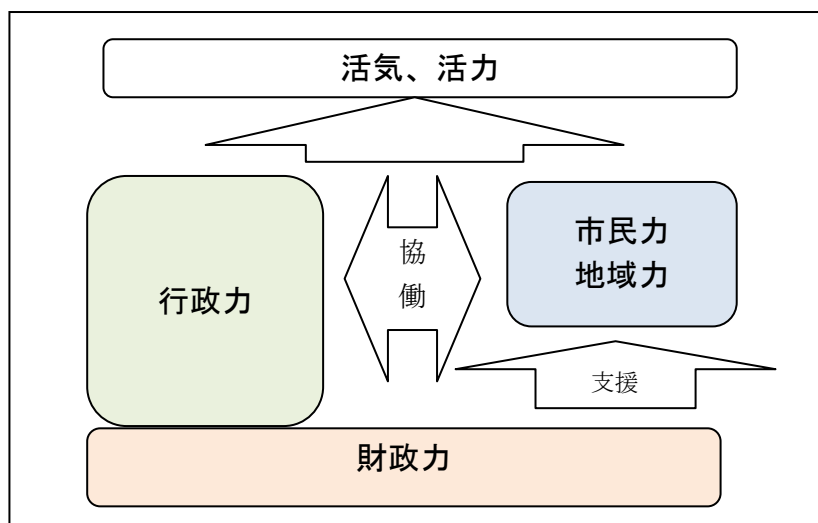
■行政力とは

- ・ 市役所が担っている市民サービスの提供の役割や範囲、権限、機能、そして、それらを支える組織・職員などの力を総合して、市民から信頼される行政運営、市政運営を行うための力を「行政力」と定義します。（下記の「財政力」に関することを除きます）

■財政力とは

- ・ 財政にゆとりがあり、健全に財政運営できる力を「財政力」と定義します。
- ・ その基準としては、単年度収支が黒字で、財政運営に支障がなく市民ニーズに応じた新たな事業等が実施できること。地方公共団体の財政力を示す「財政力指数（指数が高いほど財政力が高い）」、財政の健全性を示す「実質公債費比率」や「将来負担比率」などの数値をもとに判断します。

<イメージ図>



- ・・・活力ある三田のため、協働の推進、市民力、地域力の向上、まちづくりを先導する一つとして行政の力（行政力）の向上、それを支える財政力の強化を図ります。

① 市民力・地域力の発揮

市民力、地域力を発揮するためには、多くの市民が、まちづくりに参加し、個人をはじめ団体、地域等が輝き、誰もが「共生社会」の理念に基づいて生き生きと暮らしていけるよう、持続的に活動し続けられる仕組みをつくることが重要となります。

市においても、地域のまちづくりを支援する一方で、「まちづくり基本条例」に基づき、地域住民自らが考え、計画し、行動できるようなまちづくり、地域づくりへと仕組みを転換していく必要があります。

こうしたことから、市民力、地域力が最大限に発揮できるよう今までとは違った視点で、市民自らの意思や行動と、行政が一緒になって取り組みを進めていきます。

<主な柱>

1 人づくり、地域づくり

生きがいつくり、担い手づくり、地域での活動、地域課題の共有と解決に向けた取り組み

2 活動団体

団体への支援、団体の活性化

3 活動拠点と情報

拠点機能の発揮、情報の活用

■現状と課題

三田市は、地域特性などにより農村、市街地、ニュータウンの3つの地域に分けることができます。それぞれの地域内では、地域特性を活かしながら、自治会をはじめ地縁型団体やテーマ型団体などに多くの市民、団体、事業者等が参加し、各活動が対象とする様々な規模や性質の“地域”ごとに、地域コミュニティづくりや健康・生きがいつくりなどが盛んに行われています。

また、様々な分野で様々な能力を持った市民や、市政などのまちづくりに高い関心を持った市民が多く、人材が豊富なまちと言えます。

こうした中で、本市では、地域活動や市民活動を推進し、協働のまちづくりを進めるため、平成15年3月に「市民活動支援基本指針」を策定するとともに、平成19年度から「まちづくり活動支援事業」を実施し、地域のまちづくりなどの市民活動支援を行っているところです。

平成24年4月には、地域コミュニティの活性化等を図るため、地域活動の拠点となる各市民センター等に地域担当制度を導入し、7月には、まちづくりの基本的なルールや基本原則等を定めた「まちづくり基本条例」が、10月には、今後の10年間のまちづくりの指針となる「第4次総合計画」がスタートし、共に生き共に支える協働のまちづくりをさらに進めることとしています。

今後、それぞれの地域では、少子化や高齢化、ライフスタイルの多様化などから、一人暮らしの高齢者の増加や地域のつながりの希薄化が進み、日常生活の不便さが増すなど、地域に住み続けたいと思っても住むことができないといった諸問題が起こってきます。このままでは、地域のまちづくりそのものが成り立たなくなることも予想されます。

また、地域づくりの核となる自治区、自治会などの地域活動等は、活動状況に地域差が見られるものの、環境美化、防犯、交流活動のほか、要援護者支援や自主防災など、地域課題の解決に向け積極的な取り組みを行っています。急速な少子化、高齢化が進行する中で市民の意識・関心は低下傾向にあり、今後地域活動の担い手の不足が心配されますが、一方で、活動に参加したいと考えている人も存在しています。

さらに、活動団体に目を向けると、文化・スポーツ活動、公益的活動や地域づくりほか、地域社会へ貢献する活動が多い中で、NPOなどに発展する団体も多くありますが、団体役員の兼務など負担の集中や、組織体制、活動資金・拠点、情報発信などの問題から、継続した活動が難しくなっている団体も見られます。

こうしたことから、まちづくりの担い手となる人材、団体などの地域資源を発掘し、地域活動等へ結びつけるとともに、誰もが団体や活動などに参加しやすい仕組みなどを構築し、地域課題は地域で解決するような活力ある地域のまちづくりを行うことが課題です。

今後のまちづくりを進めるうえで、活動団体や地域のまちづくり活動などとの関わりを強め、活動拠点の充実や情報の有効活用をめざし、市民力、地域力が向上、発揮できる仕組みを構築することが必要となります。

■今後の取り組み方向

【人づくり、地域づくり】

主な取り組み

- 高齢者の概念の見直し
- 地域の担い手づくり
- 地域づくりに参加しやすい仕組みづくり
- 新たな地域づくり組織の検討 など

市民・地域自らが、行政とともに今までのまちづくりの仕組みやルールを変え、誰もが「住みたい、住み続けたい」と思えるまちをつくり出していくために、地域を支える人づくり、人を支える地域づくりが求められます。人づくりや地域づくりの観点から見ると、例えば、従来からの画一的な高齢者観では語れない多様な人々が暮らしており、そうした力をまちづくりへ積極的に結びつけていく取り組みが重要です。

そのため、まず個人が、それぞれの地域の中で健康に生きがいを持って暮らし、地域コミュニティを大切に育てながら、身近な小地域活動から多種多様なまちづくり活動まで、いつでも主体的に参加、参画しやすい仕組みを構築していきます。

また、地域で率先して活動する地域リーダーをはじめ、まちづくり、地域づくりの担い手となる人材、特に団塊の世代や子育て世代、学生など、地域に埋もれている特技、技能を持った市民を発掘し育成します。

同時に、人材が地域活動等へつながるよう働きかける仕掛けを設けるとともに、既存の地域見守りネットワークが各々でさらに広がり、支え合える地域づくりが進むよう、支援を持続し推進します。

あわせて、こうした人づくりをもとに、地域課題は地域で解決できるような市民力・地域力の発揮、体现をめざし、地域全体の合意によるまちづくりが可能となる組織、個人や団体がつながれる組織を新たに検討します。さらに、地域担当制度の充実や既存制度の有効活用なども含めて、人や地域の活動が活性化するための地域づくりを推進し、地域の魅力を高めていきます。

【活動団体】

主な取り組み

- NPO等の団体運営への支援
- 自治会組織の活性化 など

地域に根ざす地縁型やテーマ型の活動団体は、様々な人材の力が結集する土台となり、まちづくり活動や公益活動をはじめとする自主的活動を通じてまちを活性化させ、地域課題の解決役にもなり得る強力な主体です。これら団体が、今後の地域社会にとって有益な

活動を十分に展開できるよう、支援や活性化の仕組みを整えていく必要があります。

そのため、助成金や事務局機能など支援方法について先進的な制度をはじめ新たな仕組みを検討し、充実を図ります。また、個々の団体のまちづくり活動の役割、必要性を検証し、支援のあり方を見直すことで支援の意義を明確にし、より有効な支援へと移行していきます。

一方、活性化の支援については、自治区・自治会を中心とした地縁型団体の活動が今後引き続き維持、促進されるよう、主体性を尊重しつつ地域コミュニティのあり方を検討します。また、新たな展開として、事業化や働く場などを意識した非営利活動等の取り組みが、個々の地域と結びつきながら発展するよう、支援の仕組みを検討します。

【活動拠点と情報】

主な取り組み

- 施設利用ルールの見直し
 - 団体活動情報の一元化
- など

様々な地域活動、市民活動が相互に多くのつながりを持ち、より活発に進められるためには、活動の内容や規模、区域などに見合う活動拠点が確保できることや、連携やマッチングを行うための情報を、自由に得られる仕組みが必要です。

そのため、地域コミュニティ活動等の拠点として、市民センター等の利用ルールなどを見直し、その機能・役割の充実を図るとともに、地域活動団体等の活動が活性化するよう、学校をはじめ各施設を有効に利活用できる仕組みを検討します。

また、地縁型・テーマ型活動団体、まちづくり活動団体、福祉ボランティア団体ほか様々な団体の情報を共有、一元化する仕組みについて検討するなど、情報の有効活用について新たな仕組みをつくります。あわせて、こうした情報を、アクセス性にすぐれた公共施設等で誰もが容易に得られるような環境についても整備を図ります。

② 行政力の向上（信頼される行政運営）

地方分権の進展や少子高齢化など、三田市を取り巻く社会環境が刻一刻と変化する中で、行政力を向上し、信頼される行政運営を行うためには、市民へのサービス提供の仕組みを見直すとともに、職員の意識改革と能力向上、給与構造や組織体制、情報の発信などの構造そのものを見直すといった市役所内部の改革を進めることが求められます。

こうしたことから、これまで進めてきた顧客志向や経営志向など、市民の立場に立った行政運営への転換とともに、それを支える職員や組織の力が向上する仕組みを構築し、積極的な情報の発信と、将来に備え確実に行政運営が可能となる仕組みへと転換していきます。

<主な柱>

- 1 サービス提供の構造見直し**
市民サービスの見直し、民間活力の導入
- 2 人材育成と人事管理**
職員の育成と能力向上、人材活用と定員管理、人事・給与制度の再構築
- 3 責任体制、組織運営**
責任体制の明確化、効率的な組織編成と権限の付与
- 4 情報の発信と活用**
行政や協働に関する情報の積極的発信、情報の戦略的活用

■現状と課題

市では、これまで行政改革などの取り組みをとおして、信頼される行政運営をめざし、市民サービスの向上をはじめ、職員の能力向上や、分かりやすい組織、効率的な組織運営を進めてきました。さらには、タイムリーな行政情報の発信など、従来からよく言われてきた縦割り行政、お役所仕事などといった市役所独特の体質の改善を意識しながら、行政力の向上に努めてきました。

今後、急激な少子高齢化や社会経済情勢の変化など、先行きが不透明であることも踏まえて、現在の安定した行政運営を継続していくためには、先を見据えた市民ニーズへの対応、職員の意識改革、受身から攻め（行動的）の行政運営ができる仕組みややり方などを自ら率先して見出していくことが大切である。

市は、これまで以上に、より良いまちづくりを行うためには、最少の経費で最大の効果をあげることはもとより、公正さ、透明性を重視し、説明責任を果たすことなど、市民の目線に立ったわかりやすい行政運営に取り組む必要があります。

また、それに携わる職員の意識改革と能力開発、サービス力をはじめ、市役所としての組織体制や情報の収集、発信など、これらを充実し高めつつ、効率的な行政運営と健全な財政運営が持続できる取り組みを進める必要があります。

こうしたことから、信頼される行政運営をめざして、行政力が最大限に発揮できるよう今までとは違った視点（今までの発想を変える、市役所の構造を変えるなどの視点）で、市役所内部の仕組み、やり方などを見直すことが課題となります。

■今後の取り組み方向

【サービス提供の構造見直し】

主な取り組み

- ワンストップサービスの導入
- 民間企業等と同種のサービスの見直し など

サービス提供の構造の見直しについては、これまでの市民サービスの視点やあり方など、その仕組みやルールを今日的な目で見直すことが求められています。民間手法の良いところを積極的に取り入れる視点を持ちながら、利用者の応分の負担のもとで満足度が高く提供されているかどうか再点検し、サービス提供の構造を不断に見直すことが必要です。

そのため、市民サービスの提供にあたっては、常に市民目線から発想することを重視し、サービス時間の拡大や窓口のワンストップ化など利便性の向上に努めるとともに、それらを提供する体制を見直します。加えて、さらなるサービスの向上を目指し、電子自治体の推進と個人情報の保護等に配慮しながら、市役所や公共施設以外の場所でいつでも市民サービスが提供できる仕組みを検討します。

また、サービスの担い手については、行政だけが行うという考え方の枠を超え、民間事業者、公益団体、NPOなどが実施できる仕組みについて、必要な支援（地域等の共助と公助の役割分担、市の委託事業など）の研究を行います。

民間活力の導入については、公共施設の開館時間の見直しなどに関して、指定管理者制度の推進により市民がより利用しやすい環境を整備するとともに、行政の守備範囲や役割を見直し、現行のサービス水準を維持しつつ民間でできることは民間に委ねます。

また、受託事業者の選定においては、その実施するサービスが公共部門の一翼を担うことから、評価基準に地域社会への有益性や貢献度の尺度を加えるなど、「市民力・地域力」との相性にも配慮した民間活力の導入方法についてさらに検討し、推進します。

【人材育成と人事管理】

主な取り組み

- 人づくりと能力アップ（人材育成と能力開発）
- 人事評価制度の導入
- 女性職員の登用
- 専門職の導入、活用 など

人材育成と人事管理、つまり行政の中での人づくりは、行政力の向上にとって最も重要な基盤であり、三田市が今後、他都市と比べても魅力ある行政運営をかなえていけるかを左右する課題です。すべての職員の説明能力や接遇能力をはじめ様々な能力が遍く強化されるよう、計画的な職員の育成と目標管理や人事評価など、職員の能力向上を行う体系を充実する必要があります。

そのためには、職員一人ひとりが自らの立場を自覚し、自らの課題を常に意識しながら、職員同士で組織目標を共有し、目標に向かってともに取り組むことに対して、内発的な動機を強く引き出す環境を整えていく必要があります。働きやすい職場の中で、市役所の人的資源を最大限に活用し、職員が高い倫理観と責任感を保って、やる気を発揮できる体制をつくります。

また、市民目線に立ち、調査・判断・行動できる職員、広い視野を持ち、時代の変化を感じ取り、施策を立案・遂行できる職員を育てるため、日常業務における育成の支援や多様な機会を活用した能力開発を図ります。

人事管理においては、人口急増時代の職員採用による職員の年齢構成に歪みが生じていることから、将来の人員体制を見据え計画的な職員採用を行うとともに、女性、若手職員の登用や、再任用職員、専門職の嘱託員などの活用について検討を行います。また、人事評価制度の導入のもと、事務事業や組織の再編・整理、外部委託・民営化の取組みなどと連動させ、定員適正化計画に基づく、職員の定員管理の徹底を行います。

人事・給与制度の再構築では、人材の育成にも通じる公平性、透明性の高い人事評価制度を導入し、評価結果を適正に給与などに反映させるような、やりがいのある昇格制度と給与制度を確立します。また、職員の給与については、他の公共団体や民間企業との均衡に配慮しながら、社会通念に照らして市民の理解を得られることや、実績重視のやる気ができるような給与構造への見直しを図るなど、その適正化に取り組めます。

【責任体制、組織運営】

主な取り組み

- 行動する組織（組織のフラット化）
- 部長等の権限の強化 など

責任体制を明らかにし効率的な組織運営を行うことは、市政の諸課題を遅滞なく解決するための庁内体制を整えるだけでなく、新たな戦略的取り組みに対して意思決定を速めるなど、市民生活に大きく影響する課題です。出来る限りシンプルで分かりやすい組織体制を整備するとともに、社会の要請に応じたものになっているか、常に点検し見直すことが求められます。

そのために、各役職などの名称、役割、責任を分かりやすく整理し、効果的な縦の連携ができるようラインのあり方を見直して、責任体制の明確化を図ります。

また、効率的な組織体制を確立するため、関連業務の一元化や組織のフラット化、さらには、横の連携を重視した組織体制の確立を進めます。これにより、多様化・専門化する市民ニーズや新たな行政課題に迅速・柔軟に対応できる組織をつくとともに、限られた人員で最大の効果をあげるよう組織規模の適正化、業務効率の向上を図ります。同時に、組織内における意思決定のスピードを確保します。

また、各部に予算編成権の付与や人事権の一部を移譲することで、機動的で柔軟な組織運営を可能にします。さらに、今後の新庁舎建設に併せた効率的な組織・機構の研究や、地方分権の推進による国・県からの権限移譲にも対応できる組織体制の確立を図ります。

【情報の発信と活用】

主な取り組み

- 積極的な行政情報の発信
- PR組織等の創設

など

正確で迅速な情報の収集やその発信と活用は、行政を運営するうえで非常に重要です。行政情報や協働に関する情報を総合的に発信し、積極的に活用することで協働のまちづくりを進めるためには、市民と行政との信頼関係が不可欠となります。

そのため、市民から信頼される市役所をめざし、ニーズ把握等に応じたより豊富でわかりやすい情報を多様な媒体を通じて発信することに努め、行政の透明化や市民理解の促進を図ります。

また、戦略的な視点から、情報を積極的に活用する意識がきわめて重要です。そのため、まちの魅力を市内外へアピールし、交流人口や定住人口を着実に増加させていくための組織や仕組みを検討します。発信に際しては、市民や事業者等との間で協働の取り組みに関する情報を共有し、発信する手法の開発に努め、さらなるまちづくりへの参加が促進されるよう取り組みます。

③ 財政力の強化（持続可能な財政運営）

自治体を取り巻く行財政環境は、今後ますます厳しくなり、従来の減量型の行政改革手法だけでは十分な対応が困難となっています。安定的で持続可能な財政運営を行うためには、財政基盤をこれまで以上に強化していくことが重要となります。

こうしたことから、中長期的な視点のもとで、市税収入をはじめ、さまざまな収入の確保に努めるとともに、事務事業の見直しや財政支出の構造を改革することで、安定的で持続可能な財政運営が可能となるよう財政力の強化を図る仕組みへと転換していきます。

<主な柱>

1 健全財政の維持

予算編成の再構築、計画的な財政運営

2 さまざまな収入の確保

徴収体制の強化、市有財産の活用、自主財源の検討

3 事業の進め方の見直し

仕組みの見直し、事務事業の見直し、公共施設等のあり方の検討

■現状と課題

三田市は、これまで健全財政の維持・強化をめざし、積極的に行財政改革などに取り組んできました。

特に、国の三位一体改革をはじめ、地方交付税の大幅な削減や、社会経済情勢の低迷など大変厳しい状況の中で、平成20年度から4年間、職員の給与や定員の削減などの内部改革を中心とした「新行政改革プラン」の取り組みを推し進め、その成果により本市の財政を立て直すことができました。

しかし、今後においても景気の先行きが不透明な中で、人口減少、少子高齢化による市税収入などの増加は見込めず、一方で、社会保障などの経費の増大や、まちの成熟とともに多くの施設の老朽化が進むことに伴う改修費等の増加など、市の財政はますます厳しくなると考えられます。

今後4年間の収支見通しにおいては、基金の計画的な有効活用を行い財政収支の均衡を図っていく予定ですが、将来的には、基金依存による財政運営体制からの脱却や、経常的な支出は経常的な収入で賄える弾力的な運営体質を堅持していくことが求められるところです。

また、人口急増期には未整備であった各種公共施設、教育施設を短期間に整備し、それら建設から既に20年～30年を経過したものの多くについて、今後の施設の有効活用と維持管理が課題となっています。

こうしたことから、財政力の強化をめざして、さまざまな収入の確保と事業の進め方の見直しを行い、健全財政が維持できるよう、これまでのやり方、仕組みなどを見直していきます。

■今後の取り組み方向

【健全財政の維持】

主な取り組み

● 行政評価等の結果の予算反映

● 公営企業等の健全化

など

今後の社会保障費の増加や市税収入などを見通す中で、安定的で計画的な財政運営を行い健全財政を維持することは、市政運営の重要な課題です。限られた財源の中で、都市を経営するという視点から、また、総合計画に基づく中長期的な視点から効率的、効果的に予算を編成し、行政評価による効果測定に基づいた事業の見直しや計画的な財政運営が進められるよう、その仕組みを見直していく必要があります。

そのため、予算編成の再構築にあたっては、市民への説明責任を果たし、市政への理解、信頼をより一層深めるため、予算編成過程やその後の執行も含めた情報の透明化を図ります。また、行政評価の結果（総合計画に基づく施策評価や行政サービス個々の事業評価の結果）が、次年度の予算編成や組織改正、定員管理など、市全体の執行体制に反映できる仕組みを構築します。

さらに、部長等へ予算権限を付与し、枠配分予算の設定による現場主体の予算編成を行う仕組みを検討します。

計画的な財政運営にあたっては、中長期的な財政計画をもとに、それら計画にリンクした公共施設の修繕や建て替えなどの検討材料となる公共施設マネジメント計画を策定します。

また、財政の均衡を図るため、財政健全化4指標などの動向を注視するとともに、市の貯金である特定目的基金の有効活用、さらには、市民病院、水道事業などの企業会計や国民健康保険事業などの特別会計の経営健全化計画を策定し、独立採算を基本として健全化に努めるなど、将来を見据えた計画的な財政運営を行うことができる仕組みを検討します。

財政健全化4指標

「地方公共団体の財政の健全化に関する法律」(平成21年4月施行)により、市は毎年度の決算に基づく各指標を公表しなければならない。指標が一定の水準を超えると「早期健全化団体」や「財政再生団体」に指定される。(三田市の財政は、平成23年度決算現在でいずれの指標も危険基準を下回り、健全な状態にある。)

① 実質赤字比率

一般会計等の実質赤字額の標準財政規模に対する比率。一般会計等の赤字額が三田市の標準的な1年間の収入のどれぐらいの割合にあたるかを見る。

② 連結実質赤字比率

全会計の実質赤字額及び資金の不足額の標準財政規模に対する比率。三田市の全ての会計の赤字額が標準的な1年間の収入のどれぐらいの割合にあたるかを見る。

③ 実質公債費比率

一般会計等が負担する市債等の元利償還金(借入金の返済額)の標準財政規模に対する比率。一般会計及び特別会計等の市債等償還額にかかる一般会計の負担額が、三田市の標準的な1年間の収入のどれぐらいの割合にあたるかを見る。

④ 将来負担比率

一般会計等が負担すべき実質的な将来負担額(市債償還元金等)の標準財政規模に対する比率。一般会計及び特別会計等の負債に対し、一般会計が負担すべき負債の額が、三田市の標準的な1年間の収入の何年分になるかを見る。

【さまざまな収入の確保】

主な取り組み

- 給付と納税の仕組みの再構築
- 市有財産の売却、貸付等
- 広告収入などの拡大 など

今後、社会経済情勢の低迷や少子高齢化の進展により、市税等の収入の減少が見込まれる中で、市税をはじめとする収入の確保がこれまで以上に求められます。市税等の徴収体制の強化や徴収の仕組みを構築するとともに、市有財産の有効活用など、さまざまな収入の確保、拡大に向けた仕組みや具体的手法を検討、実施する必要があります。

そのため、徴収体制の強化については、市税や使用料などの受益者負担金の徴収強化を図る体制として、困難事案となっている滞納案件に対して情報連携などによる滞納整理が可能な徴収組織を検討するとともに、民間のノウハウをもった機関の活用を図ります。また、補助金や給付金等を支給する際の給付と負担などのルール、仕組みを再構築します。

市有財産の活用については、これまで以上に遊休地、遊休施設などの普通財産の売却や貸付を推進するとともに、役目を終えた動産、物品の所管替えによる有効活用や、インターネットによる売却などの処分により収入を確保します。

自主財源の確保については、使用料、手数料に関わる全ての事務を洗い出し、可能な限り料金設定を行うとともに、市民、地域、行政が、それぞれの持つ役割を認識、分担する中で、市民サービスに対する負担の適正化を図ります。

また、国県の補助金等の戦略的な活用や、これまで一定の成果をあげている有料広告の広告対象の拡大を図ります。さらに、「子育てするならゼツタイ三田」による子育て支援、教育、福祉等の充実とPR、キッピーなどのキャラクターも有効に活用しながら、将来のまちの支え、実りとなる人口流入や企業誘致につなげられるよう、取り組みを推進します。

【事業の進め方の見直し】

主な取り組み

- サービス負担の適正化
- 民間活力の導入
- 公共施設等のあり方の検討 など

将来の総管理コストを含めて行政運営をより効率的、効果的に進めるため、これまでに培った事業のやり方や必要性・効果、その時々社会経済情勢や市の財政状況、さらには、市民目線など外部からの視点なども総合的に考慮する中で、既存のルールや事業そのものを見直すことが必要となります。

そのため、仕組みの見直しについては、市民サービス全般において事業の必要性、公平性、補助対象や個人負担の現状などを検証し、適正な補助ルール、受益者負担などの適正化を行います。見直しの判断手法としては、常に質的な改善につながり、意見をしっかりと反映できるような定性評価を含む行政評価制度（施策評価、事業評価）とそのサイクルの確立を基礎とします。

事務事業の見直しについては、行政評価を活用しながら具体的な事業の見直しを進めるとともに、公共部門の舵取りとして行政の役割を確保したうえで、業務委託や指定管理をはじめとする民間活力の導入や人材派遣などを推進します。また、業務委託等にあたっては、民間事業者以外のNPOや地域活動団体などが有する地域貢献の側面も評価するなど、一定の水準を期待できる主体に対して参入の障壁をやわらげ、支援を含めた仕組みを検討します。

公共施設等のあり方の検討については、公共施設マネジメント計画の策定にあわせ、少子高齢化の進展やまちの人口構造の変化、施設の利用状況などをもとに、市民センターをはじめ、コミュニティ施設、生涯学習施設、教育施設などの利活用を検討します。

さらに、修繕・管理のあり方においては、今後も様々な利用者が居心地よく使うことができるよう、可能な限りユニバーサルデザインの観点を踏まえて検討するとともに、広域的な役割を担う都市公園などの施設についても、利用促進や効率的な運営が図られるよう今後のあり方を見直します。

また、市役所をはじめとして公共施設の省エネや節電などをこれまで以上に推進し、経費削減に向けた取り組みを推進します。

4 プランの推進

(1) 進行管理

進行管理については、このプランに掲げた目標を実現するため、具体的な取り組み項目となる実施計画を作成し、半年ごとに進行管理を行いながら、実情にあわせ、随時、見直しを行うものとします。

また、学識、市民等で構成する外部委員会を設け、広く意見を求めることとします。

(2) 推進体制

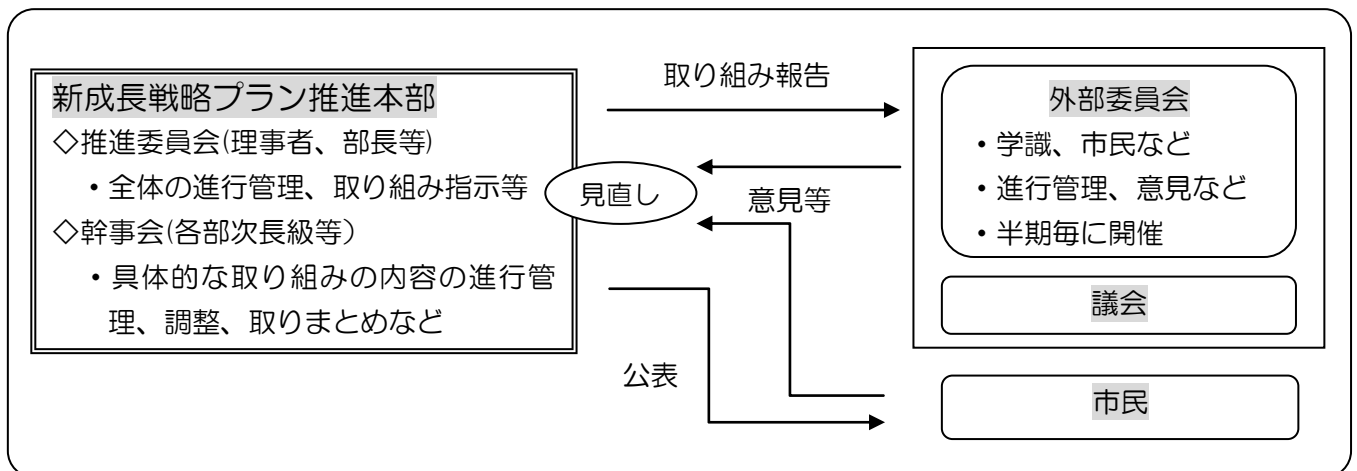
このプランの推進にあたっては、内部の推進組織である「新成長戦略プラン推進本部」を中心に、全ての組織と、それを支える一人ひとりの職員が一体となって関わり、他都市をリードするような戦略につながるよう、部局横断的な施策によるスピード感のある取り組みに努めます。

特に、職員については、強い自覚、使命、責任をもって、前向きに、着実にプランの推進に励み、「ひと・まち・自然が輝く三田」の実現をめざすものとします。

(3) 進捗状況の公表

取り組み内容の進捗状況は、広報紙や市ホームページなどを通じて、市民に公表し意見を求めることとします。

<推進体制図>



(4) その他

まちづくり基本条例（平成24年7月1日施行）において、個別具体的な制度や条例の整備を進めている「情報共有及び危機管理」、「協働」などの取り組みや、第4次総合計画で実施する「まちづくり評価」については、それぞれの検討委員会等において検討し、進行管理を行うこととしています。したがって、新成長戦略プランの進行管理の対象とはしないものとします。

<参考：対象外>

- ① 情報共有及び危機管理、② 協働、③ 市政への市民参加、④ 監査のあり方、⑤ 行政評価、⑥ 住民投票制度、⑦ まちづくり基本条例進捗管理、⑧ まちづくり評価