

「（仮称）盛岡市自治体経営の指針及び実施計画」（案）について

平成21年12月22日

市長公室

全体の構成

第1 現状

1 これまでの行財政運営の状況

高度経済成長期からバブル崩壊期まで

バブル崩壊後の大規模公共投資とその後の深刻な財政危機

行財政構造改革への集中的な取組みと財政の建直し

2 市を取り巻く環境の変化

第2 自治体経営への転換

まちづくりにおける環境の変化と今後の方向性

新たな環境の下でのまちづくり - 強みを活かして -

「行政運営」から「自治体経営」へ

自治体経営によって生み出される効果

第3 経営の指針

第4 取組内容

1 多様な主体の参画によるまちづくり

2 行政評価を活用した経営システムの確立

3 公正で透明性の高い経営の推進

4 健全な財政運営の推進

5 組織のマネジメントの推進

6 公共施設アセットマネジメントの推進

第5 取組期間と推進体制

用語の解説

(仮称) 盛岡市自治体経営の 指針及び実施計画 (案)

盛岡市

第1 現状	1
1 これまでの行財政運営の状況	1
高度経済成長期からバブル崩壊期まで	1
バブル崩壊後の大規模公共投資とその後の深刻な財政危機	2
行財政構造改革への集中的な取組みと財政の建直し	2
2 市を取り巻く環境の変化	4
第2 自治体経営への転換	7
まちづくりにおける環境の変化と今後の方向性	7
新たな環境の下でのまちづくりー強みを活かしてー	7
「行政運営」から「自治体経営」へ	9
自治体経営によって生み出される効果	10
第3 経営の指針	11
第4 取組内容	12
1 多様な主体の参画によるまちづくり	12
2 行政評価を活用した経営システムの確立	14
3 公正で透明性の高い経営の推進	16
4 健全な財政運営の推進	18
5 組織のマネジメントの推進	22
6 公共施設アセットマネジメントの推進	24
第5 取組期間と推進体制	25
用語の解説	26

1 これまでの行財政運営の状況

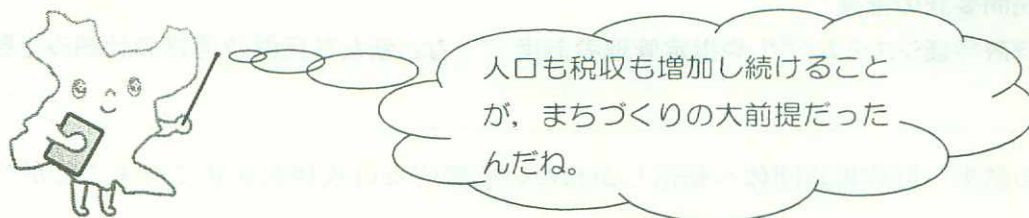
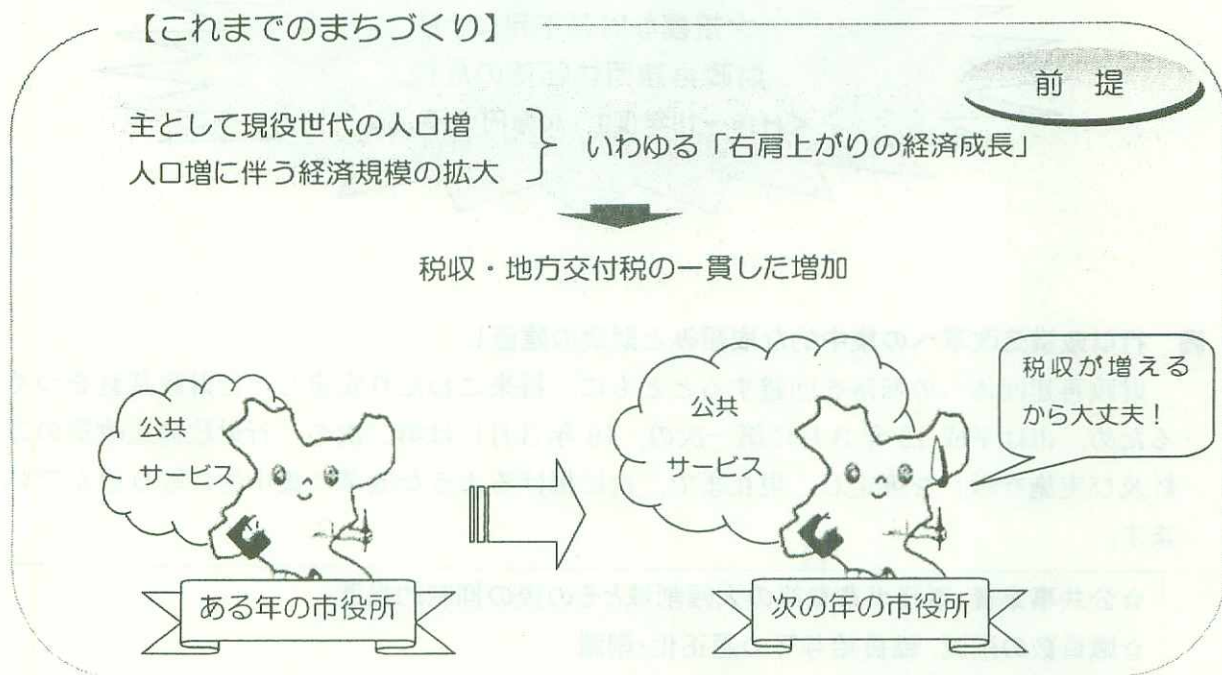
■ 高度経済成長期からバブル崩壊期まで

市のまちづくりは、高度経済成長期から平成のバブル崩壊期までの長い間、主として現役世代の人口の増加とそれに伴う経済規模の拡大を背景に、税金や地方交付税^(※1)等が将来も増加し続けることを前提とし、財政規模を拡大しながら行われてきました。

そして、人口の急激な増加や都市化の進展に対応するため、道路や上下水道、学校等教育施設、老人福祉センター・児童センター等の福祉施設、活動センター等のコミュニティ施設など、都市基盤や公共施設を重点的に整備するとともに、子育て支援やごみの処理など、公共的なサービスの提供においても、メニューや量を拡大させていきました。

同時に、社会経済情勢の変化等とも相まって、地域における相互扶助等も含めたいろいろな公共的・社会的サービス（以下、「公共サービス」といいます。）の担い手が、次第に行政へと移っていきました。

増加し続ける税金・地方交付税等を背景に、必要とされる公共サービスの多くを行政が中心となって提供する手法によりまちづくりが行われてきたといえます。

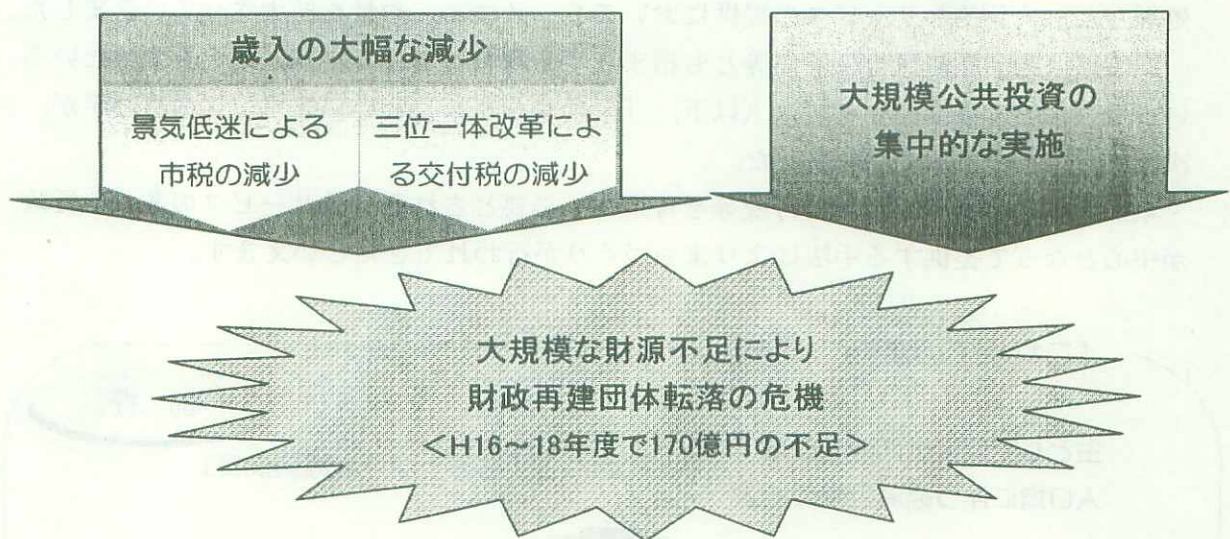


■ バブル崩壊後の大規模公共投資とその後の深刻な財政危機

平成バブルの崩壊後、長引く景気低迷の影響により、市の税収は大幅に減少しました。

こうした状況の中で市は、国が数次にわたり実施した各種の景気対策に呼応し、道路、盛岡駅西口開発、市民文化ホール、ごみ焼却場、インターハイ施設などの大規模施設の整備を集中してすすめました。各事業は、不足している社会資本の整備を図るなど、市の発展のために必要と考えて実施してきたものですが、結果として市債^(※2)に大きく依存した財政運営を招くこととなりました。

また、国における「三位一体改革」による地方交付税の大幅削減の影響により、市の歳入はさらに減少することになりました。その結果、平成16年度から18年度の3ヵ年で170億円の財源不足が見込まれ、財政再建団体^(※3)への転落の可能性すらあるという危機的状況に陥りました。



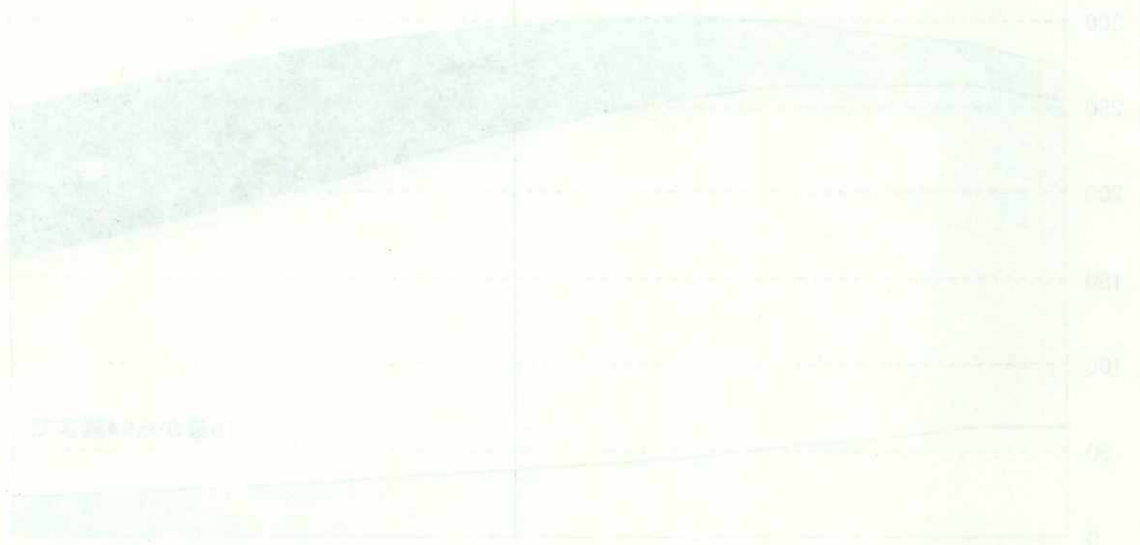
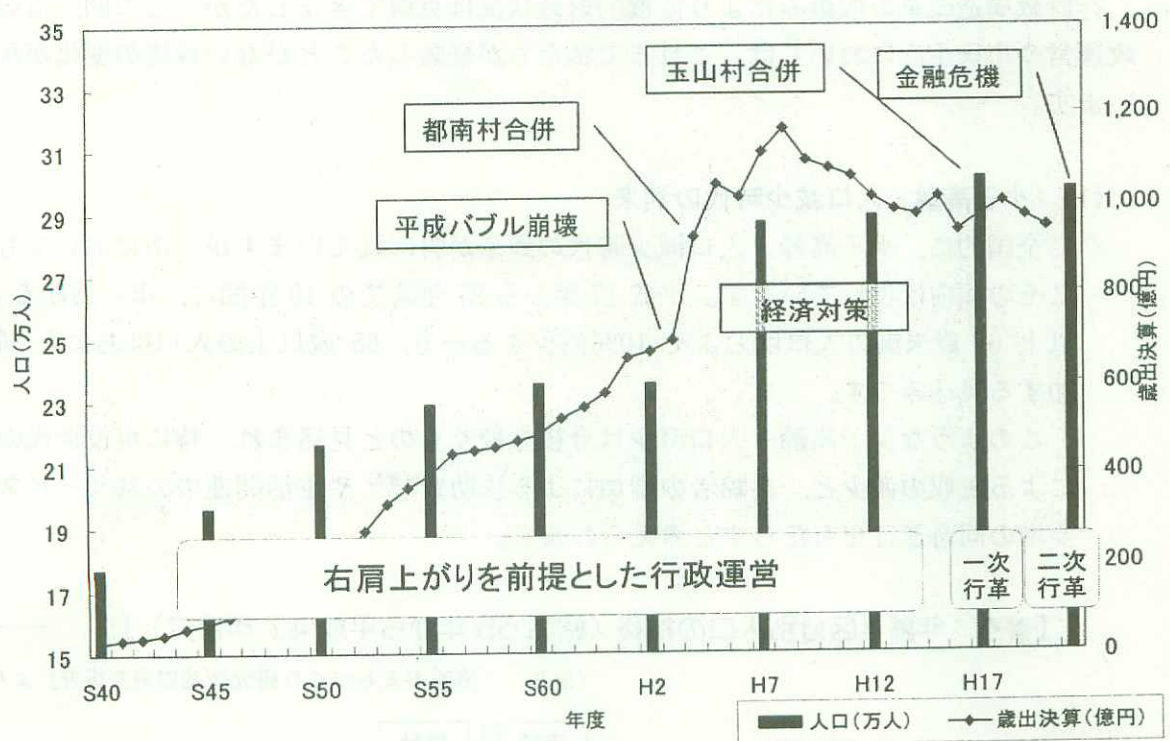
■ 行財政構造改革への集中的な取組みと財政の建直し

財政再建団体への転落を回避するとともに、将来にわたり安定した行財政基盤をつくるため、市は平成16年3月に第一次の、19年3月には第二次の「行財政構造改革の方針及び実施計画」を策定し、現在まで、次に掲げるような改革に集中的に取り組んでいます。

- ☆公共事業費・事務事業費等の大幅削減とその後の抑制的措置
- ☆職員数の削減、職員給与等の適正化・削減
- ☆未利用資産の売却
- ☆民間委託の推進
- ☆行政評価システム^(※4)や指定管理者制度^(※5)など新たな行財政運営の仕組みを整備

この結果、財政再建団体へ転落しかねない危機的な財政状況を建て直すことができました。

【参考：市の人口と普通会計決算の推移（昭和40年から平成20年まで）】



2 市を取り巻く環境の変化

行財政構造改革の取組みにより危機的財政状況は克服できましたが、この間、市の行財政運営や市民生活においては、これまで私たちが経験したことがない環境の変化が現れています。

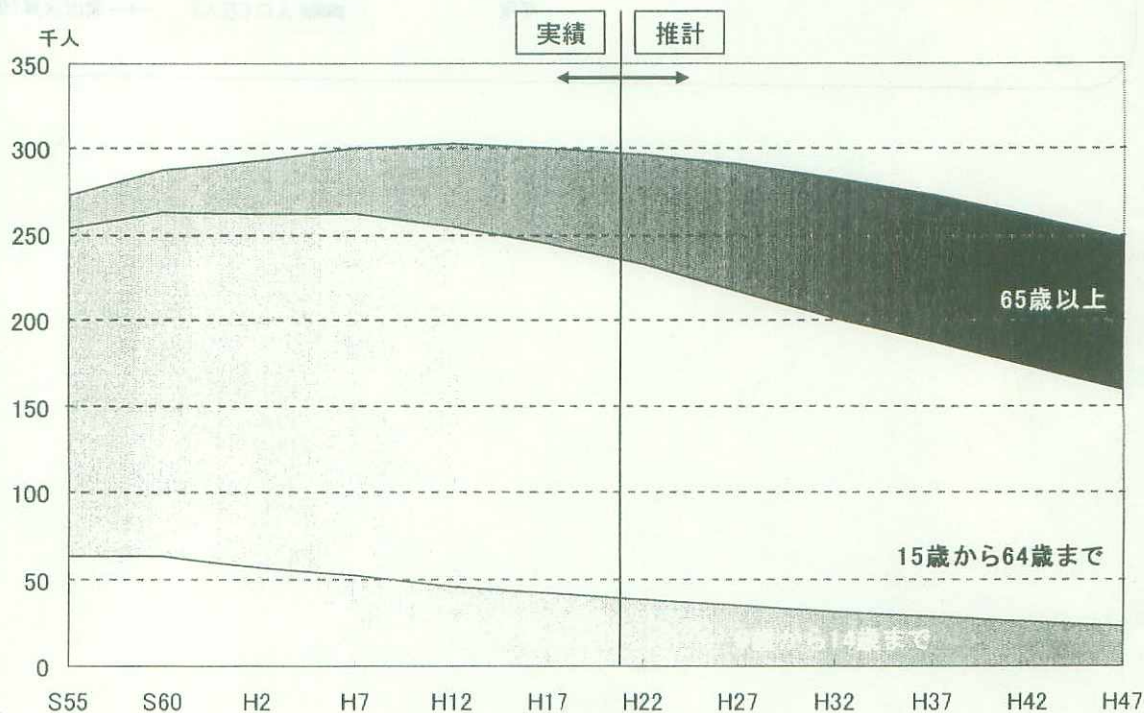
(1) 少子高齢・人口減少時代の到来

全国的に、少子高齢・人口減少時代の到来が叫ばれていますが、市においてもすでにその傾向は現れています。平成17年から27年までの10年間に、市における15歳以上65歳未満の人口はおよそ10%減少する一方、65歳以上の人口はおよそ30%増加する見込みです。

このような少子高齢・人口減少は今後も続くものと見込まれ、特に現役世代の減少による税収の減少と、高齢者の増加による扶助費^(※6)や生活関連の公共サービスの需要増の同時進行をもたらすと考えられます。

【参考：年齢3区分別人口の推移（昭和55年から平成47年まで）】

(出典：「盛岡市まちづくり研究所基礎研究報告」より)



(2) 地域コミュニティの持続性への懸念

前述の少子高齢・人口減少は地域コミュニティにも深刻な影響を及ぼしています。例えば中山間地域では世帯流出などにより集落の形成が困難になっている地域が生じていたり、都市部では高度経済成長期に造成された大規模な住宅団地の空洞化が進んでいます。

また、自治会・町内会など地域における各種団体では役員の後継者が不足している

などさまざまな課題に直面しています。平成 20 年度に市が実施した地縁団体への調査によれば、約 8 割の団体において市民の地域活動への参加の減少傾向が見受けられ、今後多くの地域コミュニティにおいて、これまで果たしてきた役割機能が損なわれることが懸念されます。

(3) 財政基盤の脆弱さ・硬直性

行財政構造改革に取り組み危機的財政状況は克服したものの、市の経常収支比率^(※7)や公債費負担比率^(※8)など財政の健全度を示す指標は依然として危険水準に近い値となっており、予断を許さない状況が続いています。

また、市の道路、上下水道、学校、コミュニティ施設等多くの公共施設は建設から相当の年数を経過しており、今後、大規模修繕や更新が必要な時期を迎えます。こうした施設の修繕や更新には多額の費用が必要となり、将来にわたって市の歳出を増加させる要因となることが懸念されます。

(4) 地方分権への対応

国においては地方分権改革の動きが進んでいます。まちづくりに関わる政策について、自治体が主体的に企画・実施する領域が、今後ますます増えていくと考えられます。地方分権の趣旨を活かして地域に即したまちづくりを進めていくには、市民参画の機会をこれまで以上に拡充し、市民起点によるまちづくりを進めていくことが不可欠になると考えられます。

自らの責任と権利のもとで地域の問題を解決し、自分たちのまちは自分たちでつくるという自律のまちづくりの必要性が高まっています。

(5) 戦後最悪といわれる不況

世界的な金融危機に端を発した不況の影響で、県内景気も大幅に悪化しています。企業業績の悪化、雇用調整による市民生活、市財政への影響も深刻化していますが、景気回復の糸口が見出せないことから、市民生活や市財政の先行きも不透明な状況が続いています。

こうした環境の変化に適切に対応できない場合、まちづくりが停滞したり公共サービスの質が低下するなどして、まちの魅力、市民サービスが低下してしまいます。その結果、まちの人口が減少したり企業が撤退・転出したりして税収の減少が進み、まちづくりの停滞や公共サービスの質の低下がさらに深刻になる、という負のスパイラル（循環）に陥ることも考えられます。

税収減と行政需要増の同時進行

地域コミュニティの持続性への懸念

少子高齢・人口減少（現役世代の減少）

まちの魅力、
市民サービスの低下

まちづくりへの対応が不十分

負の
スパイラル



このような負のスパイラル（循環）を回避し、私たちが安心して暮らせるまちをつくらせていくためには、ここまで述べてきたような環境の変化に適切に対応していくことが必要です。

【現状の整理と求められる方向性】

人口増，経済拡大

右肩上がりを前提とした行政運営

都市基盤の整備
公共サービスの拡大

平成バブル崩壊後の経済対策（大規模公共投資）

財政再建団体転落の危機

第1次・2次行財政構造改革

財政再建団体への転落回避

少子高齢・人口減少，財政基盤の脆弱さ
地方分権，経済危機

環境の変化への対応



様々な環境の変化に
適切に対応していくこと
が必要なんだ…。

■ まちづくりにおける環境の変化と今後の方向性

前章において、高度経済成長期からこれまでのまちづくりを取り巻く環境を整理しましたが、この流れを大きく見ると、人口や税収が増加基調にあった高度経済成長期からバブル崩壊後の景気低迷を経て、今後は人口も税収も長期にわたり漸減する、新たな環境のもとでのまちづくりを進めていく必要がある、ということが出来ます。こうした中であって、増え続ける社会的ニーズに対して税収等の増加を背景に公共サービスの提供量を拡大することでまちづくりの課題を解決してきたこれまでの手法は、有効に機能しなくなりつつあるといえます。

これからのまちづくりに求められるのは、こうした環境の変化に対応できる最も望ましい手法によるまちづくりへの転換を進めることで、総合計画^(※9)に掲げるまちづくりの基本目標を着実に達成し、市民生活の質を維持・向上させていくことです。

ここで言う「生活の質」とは、経済的に豊かになることだけではなく、地域が育んできた歴史・文化・生活を大切にしながら身近な人々で支えあう安心感や、多様化、高度化していく市民ニーズに応えるきめ細やかなサービスが提供されることにより多くの人々の心が満たされることなど、いわゆる心の豊かさも含むものです。

そのためには、まちの構成員である市民、自治会・町内会、NPO^(※10)、企業と行政が、地域活動や経済活動、行政活動などそれぞれの分野で活動の成果を上げていくとともに、お互いの特性と能力を尊重し発揮し合い、自助、共助、公助^(※11)のバランスをとりながら、公共サービスに過不足がない状態を持続的に作り出していくことが必要です。

■ 新たな環境の下でのまちづくりー強みを活かしてー

市においては今日まで、市民、自治会・町内会、NPO、企業などそれぞれが上述の生活の質の維持、向上を目指してまちづくりの課題解決を担ってきた実績があります。

例えば昭和45年の岩手国体の開催に当たっては、市民運動や団体が「あすを築く盛岡市民運動実践協議会」としてまとめ、国体を成功に導きました。また、地縁団体等が中心となって結成されている地区福祉推進会^(※12)の活動は全国に先駆けた事例です。都市景観の保全のために市民、建築・都市計画・商業等の専門家と行政が一体となって「都市景観ガイドライン」を作成し自発的な協力のもとに景観の保護に努めている事例もあります。こうした市民参画、地域活動に対する豊富な実績と高い精神風土は、もりおかのまちづくりにおける「強み」であり、今後においても積極的に活かされていくべきものです。

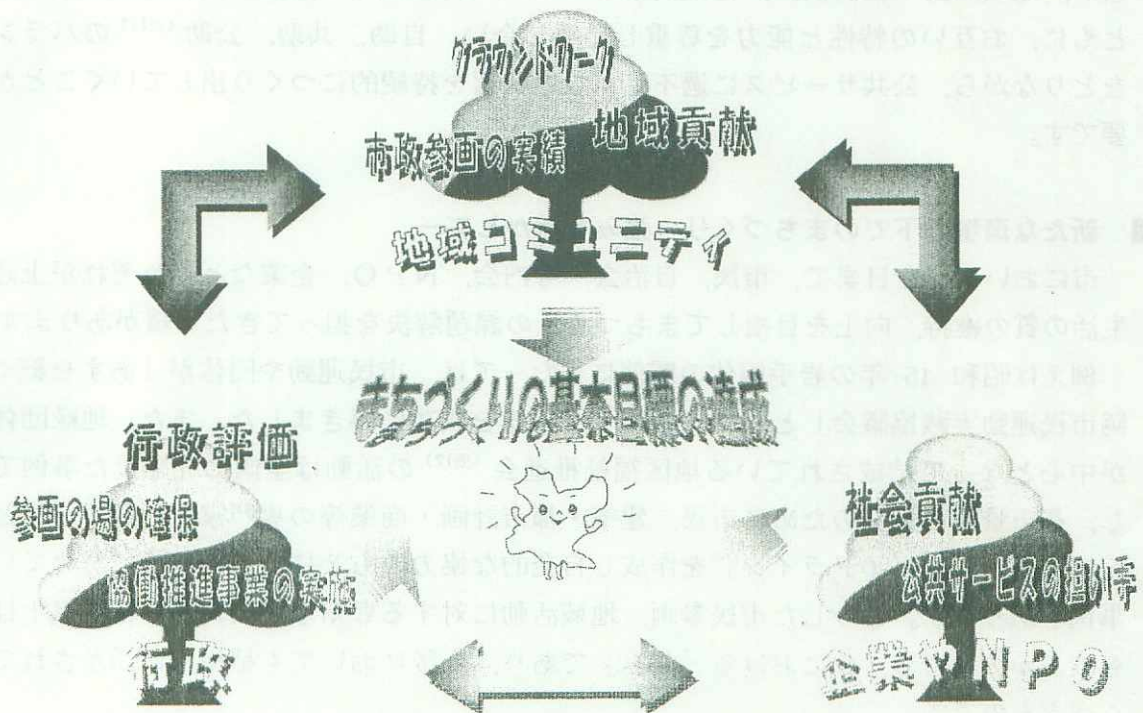
今日においても、町内会・自治会による地域の清掃活動や通学児童の見守り、まちづくり懇談会での活発な意見交換など、地域における身近なまちづくりの活動は積極的に行われています。市が市民を対象に平成20年度に実施した調査においても、地域活動の必要性は幅広く認識されており、参加意欲も認められるなど、公益活動に対する市民意識は高いものとなっているといえます。また、近年では市内にNPO法人が数多く設

立され活発な活動を展開していたり、市民、企業、行政の協働により、公園整備にグラウンドワーク^(※13)の手法を採り入れる地域も増えているなど、これまでにない新たな形で身近なまちづくりの課題を解決する動きも出てきています。

こうした実績とノウハウを今後のまちづくりでも積極的に活用し、市民、自治会・町内会、NPO、企業といった多様な主体がまちづくりに参画していくことで、多様化、高度化していく社会的ニーズにきめ細かく対応しつつ地域資源を活用しながらまちづくりの課題を解決していくことが可能になります。市には都市機能の集積があり、多様な事業所が立地していることや産学官連携の取組みが進んでいることも、こうしたまちづくりを進めていく上での強みとなっています。

一方、市においてはこれまでの行財政構造改革の取組みの中で、まちづくりの目標と成果を可視化して公開し、多様な主体が一つの目標に向かって活動を進めていくことを可能とする行政評価システムの整備や、指定管理者制度の導入、市業務の民間委託等やNPO協働推進事業の実施によるまちづくりへの参画の機会の拡大など、多様な主体のまちづくりへの参画を後押しする取組みを進めています。

このように、市民、自治会・町内会、NPO、企業と行政のそれぞれがお互いの強みやこれまでの取組みを活かしながら相互に連携していくまちづくりを進めることで、総合計画に掲げるまちづくりの基本目標を着実に達成し、生活の質を維持・向上させていくことが可能になります。



■ 「行政運営」から「自治体経営」へ

上述のようなまちづくりを進めていく中では、多様な主体によるまちづくりが総合計画に掲げるまちづくりの基本目標の実現に結びついていくように、多様な主体の活動を調和させる「まちづくりのコーディネート」の役割が必要となります。この役割は、「多様な主体の参画によるまちづくり」を後押しする仕組みの整備と合わせて、行政が担うべき役割であると考えています。

一方で、市は、市民生活に必要不可欠な基礎的な公共サービスや市の政策として行政が直接提供することが望ましいと判断される公共サービスなど、行政が供給すべき公共サービスを将来に渡り安定して供給する役割を担っています。こうした役割は、市全体のまちづくりの課題を解決していくために極めて重要であり、今後もこれまで通りしっかりと役割を果たしていくことが必要です。

そのためには、これまでのような人口や税収の増加が見込めない中であっても、強固な行財政基盤の構築に引き続き取り組む必要があります。

6年間に渡る行財政構造改革の取組みの中で、危機的財政状況の建直しには大きな成果を上げ、事業の成果を重視し限られた財源をより有効に活用する行財政運営への転換を進めましたが、前述の環境の変化を踏まえた今後のまちづくりにあってはこうした取組みをより一層進めていく必要があります。

これからのまちづくりにおいて市がこのような役割を果たしていくためには、定められた法令や基準に則って効率的・効果的にまちづくりを行うというこれまでの「行政運営」の手法だけでは十分な成果を得ていくことができません。

市民等多様な主体とともに、長期的な視点に立ってまちのあるべき姿を見通し、必要とされる施策や事務事業を立案、実施すること、多様な主体の活動をまちづくりの基本目標に向かって調和させていくこと、そしてこうした活動を下支えする確固たる行財政基盤を構築することが必要となります。つまり、自らの判断と責任により、まちづくりの基本目標の実現に向けて多様な主体の活動を調和させながら、まちの経営資源を整え、安定した公共サービスを提供し住みよいまちをつくるという「自治体経営」の手法によるまちづくりを進めていく必要があります。

【「行政運営」から「自治体経営」へ】

成果 施設数・事業数や予算規模

生活の質的向上

課題 すべての施策を満遍なく

施策に優先順位を付け重点化

担い手 企画・実行のほとんどにおいて役所

多様な主体（市民、NPO、企業等）の参画

行政運営 → 自治体経営

これを可能にしたのは…

右肩上がりの経済
人口（特に現役世代）の増加
社会に共通のニーズ

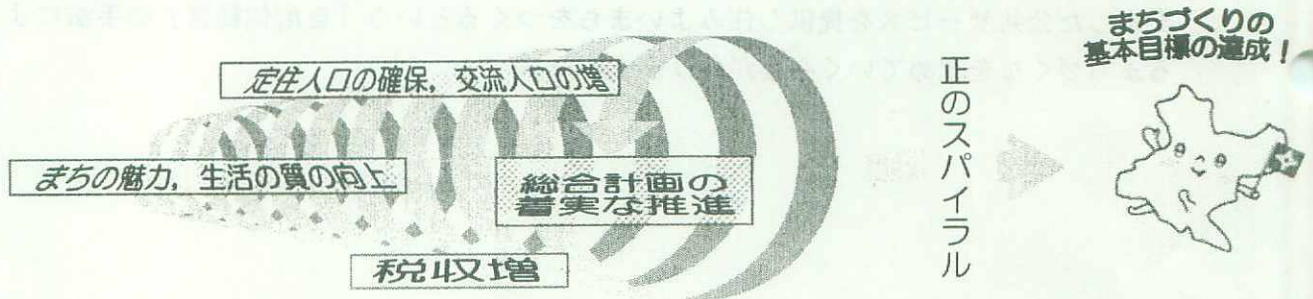
しかし…

これからは…

低成長の経済
人口（特に現役世代）の減少
多様化する住民ニーズ

■ 自治体経営によって生み出される効果

この指針に基づき自治体経営の手法によるまちづくりを進めていくことによって、今後、経営環境が厳しさを増す中であっても、まちの魅力、生活の質を向上させ、定住人口を確保し交流人口を増やし、税金を確保して総合計画を着実に推進する、という正のスパイラル（循環）を作り出し、これが持続していくまちづくりを目指します。それによって総合計画に掲げるまちづくりの基本目標を着実に達成したいと考えています。



「（仮称）盛岡市自治体経営の指針及び実施計画」は、このような考え方に基づくまちづくりの新たな仕組みとしての自治体経営を推進するために、行政において必要となる取組みの方向性と内容を示すものです。

第3 経営の指針

前章で説明した自治体経営の考え方に基づき、次の4つの方向性を軸に、自治体経営に向けた仕組みづくりに取り組みます。

(1) 多様な主体が参画するまちづくり

市民との情報共有を図るなど、市政運営に市民が参画する機会を拡充し、市民起点による市政を実現します。

指定管理者制度、市業務の民間開放などこれまでの手法に加え、地域コミュニティの多様な力を結集する新たな仕組みをつくるなど、地域の多様な資源を活かしながら、市民、自治会・町内会、NPO、企業など、多様な主体が参画するまちづくりを推進します。

(2) 経営資源配分の最適化

行政評価に新たな手法を導入すること等により、資源配分の主要なツールとしての活用を進め、政策選択の合理性・客観性をさらに向上させ、限られた経営資源の最適配分を行います。

(3) 成果重視の経営

投入予算量や事業量を重視する考え方から、予算の投入により、まちづくりの目的、目標をどれだけ達成したのか、市民ニーズや満足度はどれだけ向上したのかという成果を重視する経営を目指します。

(4) 強固な行財政基盤の構築

これまでの改革の成果を踏まえ、「最少の経費で最大の効果」を常に念頭に置きながら、事務事業や業務プロセスの徹底した見直し、公会計改革^(※14)や資産・債務改革^(※15)等による健全な財政運営の推進、組織力の向上や人材の育成等に努め、持続可能なまちづくりを支える強固な行財政基盤をつくります。

第4 取組内容

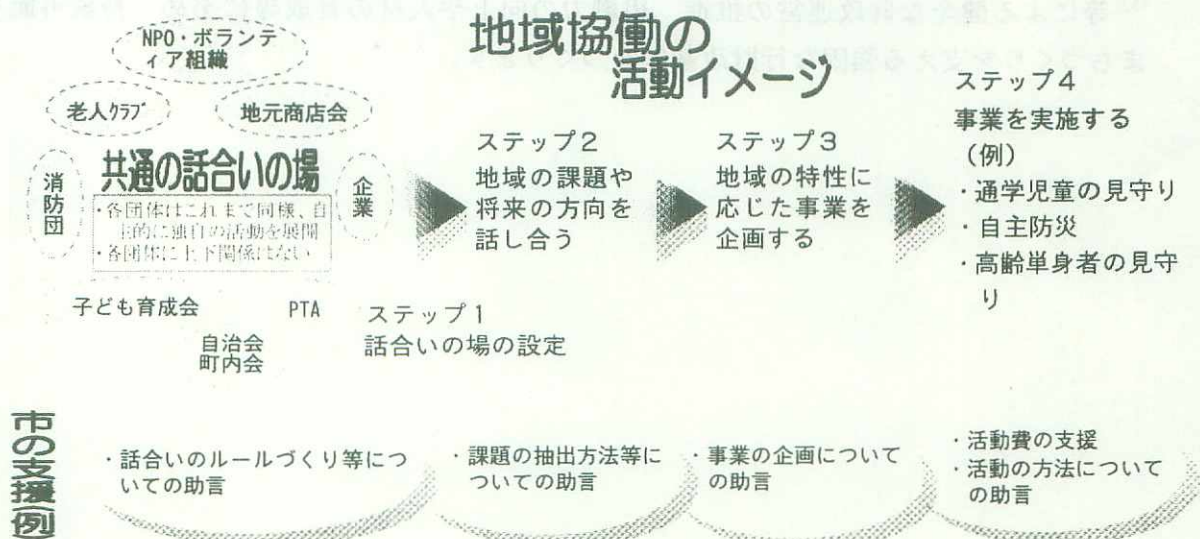
1 多様な主体の参画によるまちづくり

市民、自治会・町内会、NPO、企業といった多様な主体が相互に連携し、効果的な役割分担と協働^(※16)によりまちづくりを行うシステムへの転換を一層推進します。

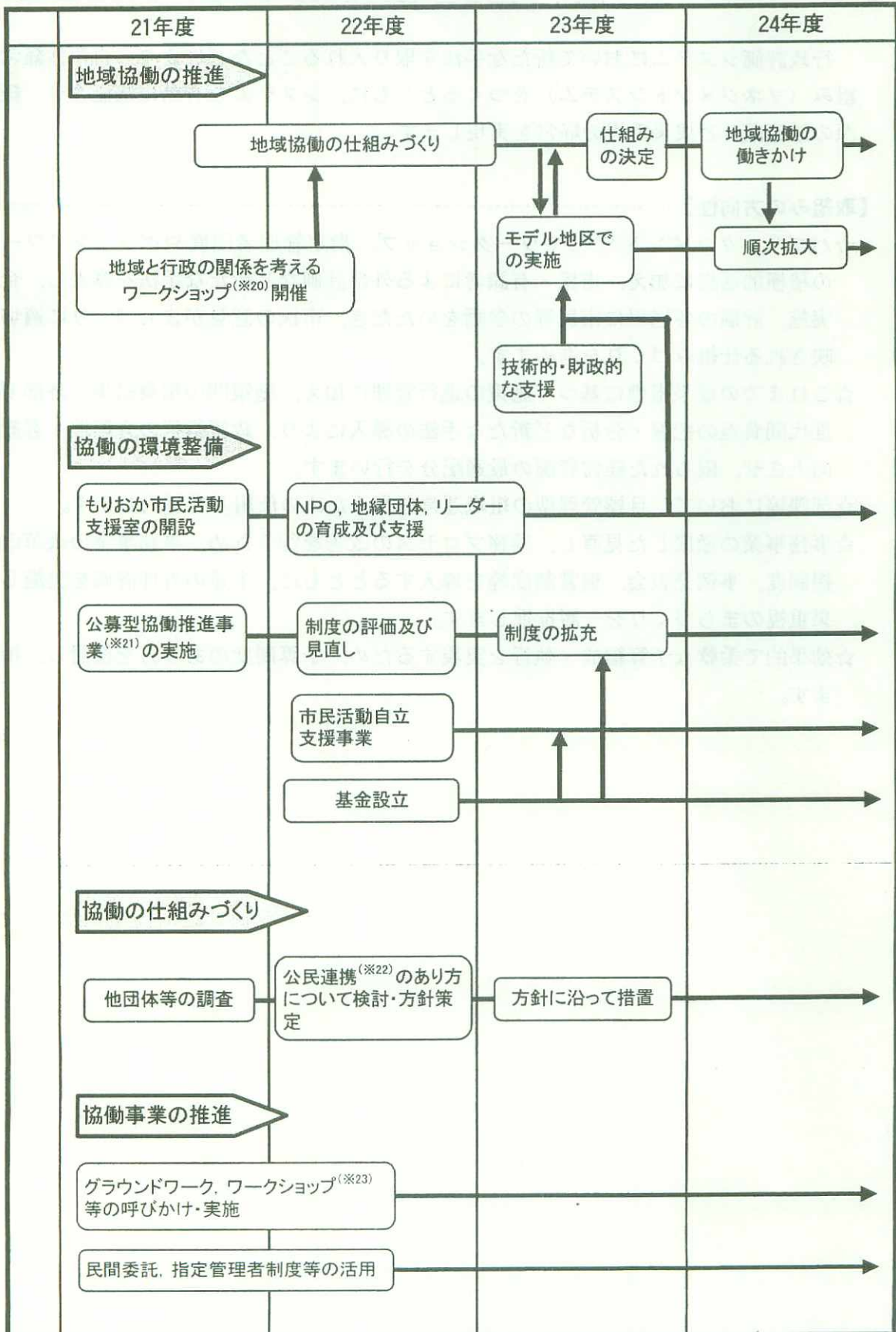
これにより、地域の豊富な資源を積極的に活かしながら、多様化、高度化する市民ニーズに見合った公共サービスの提供を実現します。

【取組みの方向性】

- ☆ 地域コミュニティにおいて、地域の多様な主体が活力を結集し、相互に連携・分担して地域が必要とする社会的サービスの提供に、主体的かつ効果的・効率的に取り組める地域協働^(※17)の仕組みをつくります。
- ☆ 地域協働について、可能な地域から順次取り組むよう、各地域のニーズや実情を考慮しながら働きかけるとともに、職員を派遣するなど技術面、資金面などの支援を行います。
- ☆ 市民活動支援の基金を設立し、その運用益を充当することにより、NPOや地域活動を支援するための財源を安定的に確保します。
- ☆ NPOや地縁団体が自立するための支援として、もりおか市民活動支援室事業^(※18)と併行し、団体活動のスキルアップのための事業を支援します。
- ☆ 市民等多様な主体の協働による魅力ある公共空間を形成するため、協働の環境整備を行うとともに、役割分担等公民連携のあり方について検討し仕組みをつくりま
- ☆ 民間委託の推進、指定管理者制度やPFI^(※19)等の活用により、多様な主体の参画を一層進めます。



【工程表】

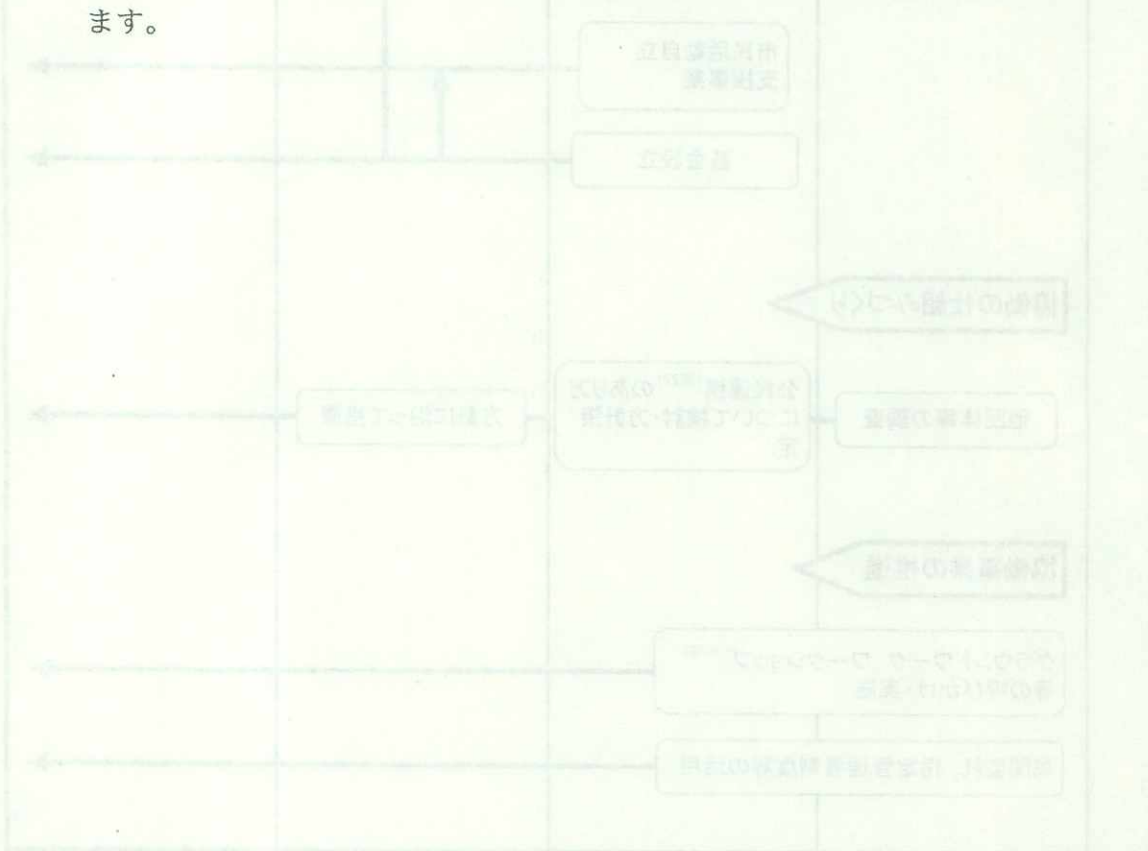


2 行政評価を活用した経営システムの確立

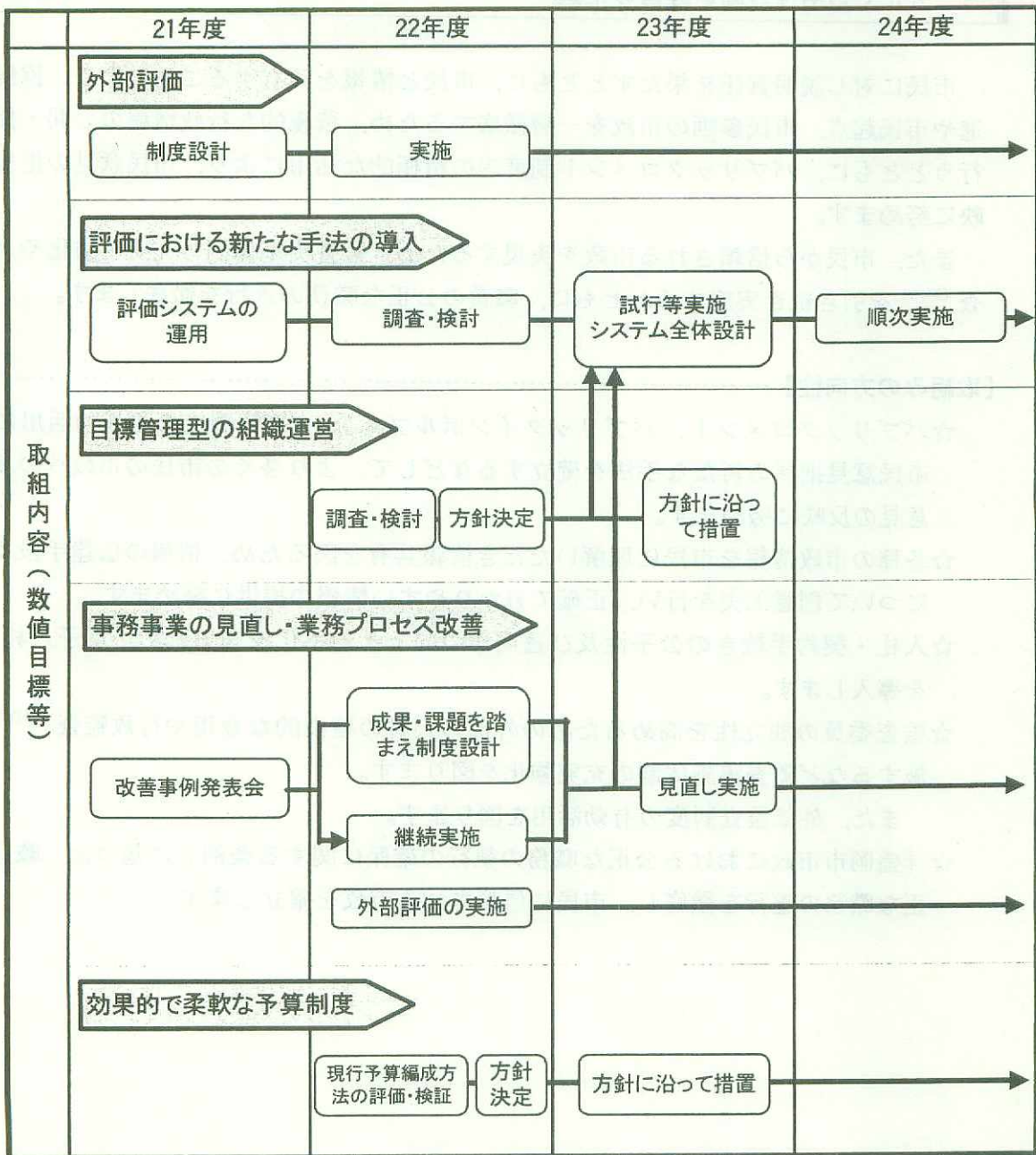
行政評価システムにおいて新たな手法を取り入れることなどにより、自治体経営の仕組み（マネジメントシステム）をつくとともに、システムを有効に機能させ、経営資源の最適配分と成果重視の経営を実現します。

【取組みの方向性】

- ☆パブリックコメント^(※24)やワークショップ、指定管理者制度やグラウンドワーク等の積極的活用に加え、市民・有識者による外部評価など新たな手法を導入し、企画、実施、評価の各過程に市民等の参画をいただき、市民の意見がまちづくりに適切に反映される仕組みづくりを進めます。
- ☆これまでの成果指標に基づく施策の進行管理に加え、施策間の相乗効果、外部要因、世代間負担の把握・分析など新たな手法の導入により、政策選択の合理性・客観性を向上させ、限られた経営資源の最適配分を行います。
- ☆部課等において、目標管理型の組織運営を行うための仕組みを導入します。
- ☆事務事業の徹底した見直し、業務プロセスの改善を行うため、事務事業の改革改善支援制度、事例発表会、褒賞制度等を導入するとともに、上述の外部評価を実施し、成果重視のまちづくりを一層推進します。
- ☆効果的で柔軟な予算編成・執行を実現するため、予算制度のあり方を検討し、措置します。



【工程表】



3 公正で透明性の高い経営の推進

市民に対し説明責任を果たすとともに、市民と情報を共有することにより、協働の推進や市民起点、市民参画の市政を一層徹底するため、積極的な行政情報の公開・提供を行うとともに、パブリックコメント制度等の積極的な活用により、市民意見の把握と反映に努めます。

また、市民から信頼される市政を実現するため、監査実施体制の充実・強化や外部監査^(※25)を引き続き実施するとともに、職員の公正な職務の遂行を徹底します。

【取組みの方向性】

☆パブリックコメント、パブリックインボルブメント^(※26)制度の積極的活用に加え、市民意見把握の新たな手法を確立するなどして、より多くの市民の市政への参画と意見の反映に努めます。

☆各種の市政情報を市民に理解いただき情報共有を図るため、情報の伝達手段や手法について創意工夫を行い、正確で分かりやすい情報の提供に努めます。

☆入札・契約手続きの公平性及び透明性の向上と効率化を図るため、電子入札^(※27)を導入します。

☆監査委員の独立性を高めるための外部の人材の積極的な登用や行政監査^(※28)を実施するなど監査実施体制の充実強化を図ります。

また、外部監査制度の有効活用を図ります。

☆「盛岡市市政における公正な職務の執行の確保に関する条例」に基づき、職員の公正な職務の遂行を徹底し、市民に信頼される市政を確立します。

【工程表】

	21年度	22年度	23年度	24年度
取組内容 (数値目標等)	市民意見の把握・反映			
	パブリックコメント			
	パブリックインボルブメント			
		市民意見把握の新たな手法の確立	導入	
	情報提供		正確で分かりやすい情報の提供と市民満足度の把握	
	入札制度の改善			
	電子入札	導入準備	運用開始	
	監査制度			外部の人材の積極的登用
	監査実施体制	充実・強化		
	外部監査	有効活用		
職員の公正な職務の遂行				
関係条例制定・推進体制の整備	実施			

4 健全な財政運営の推進

持続可能なまちづくりを支えるため、財務書類4表^(※29)の作成・活用を通じて、資産・債務や行政コスト^(※30)に関する情報開示と適正な管理を一層進めることにより、ストック（資産）やキャッシュフロー^(※31)に着目した財政運営を行います。

また、地方公営企業^(※32)の健全経営に取り組むとともに、出資法人の経営状況を適切に把握し、経営改善に向けた助言等を行います。

【取組みの方向性】

<普通会計^(※33)>

☆財政の健全化判断比率^(※34)等の財政指標を市民に分かりやすい形で公表します。

☆健全化判断比率が早期健全化比率^(※35)を上回らない財政運営を行います。

☆財務書類4表を公営企業や第三セクター等と連結したものを組み作成し、公表します。

☆市債については、毎年度の新規発行額を臨時財政対策債^(※36)を除き予算総額の8%以内かつ元金償還額以内とし残高縮減に努めます。

☆未利用市有地・保留地の処分、貸付け等の有効活用に努めます。

☆使用料・手数料については、受益と負担の公平性確保の観点から、適時適切に見直します。

☆市税等について、悪質・高額滞納者への滞納処分の強化、納付相談の充実、夜間・休日催告の強化及び口座振替促進の取組みにより、収納率の向上に努めます。

<地方公営企業>

☆水道事業については、「新盛岡市水道事業基本計画後期実施計画」に基づき、民間委託の推進等による経営の効率化やコスト縮減を図るとともに、持続可能な事業運営を図るため料金水準の適正化により、経営の健全化に努めます。

☆下水道事業については、中長期財政収支計画及び地方公営企業等経営健全化計画に基づき、下水道使用料等の料金水準の適正化、経営の健全化を図ります。また、平成20年度の包括外部監査結果を踏まえ、膨大な下水道施設のライフサイクルコスト^(※37)の縮減に向け、アセットマネジメント^(※38)手法の導入を検討し、将来の経営の安定化を目指します。

☆サービスの向上と経営効率化を図るため、上下水道組織統合を22年4月に行い、統合の効果が十分に発揮できるよう運営します。

☆病院事業については、21年3月に策定した「盛岡市立病院改革プラン」に基づき、地方公営企業法の全部適用による経営体制のもと、亜急性期患者^(※39)の受け入れを中心とした病病・病診連携^(※40)の推進や、全般にわたる見直しによる費用の一層の節減を行うなど、引き続き経営の改善に取り組めます。

<出資等法人>

☆出資等の割合が一定規模以上の法人について、経営実態調査や第三者評価による助言等を踏まえながら、収支、経営状況、資産及び将来負担の実態も含め定期的に適切に把握・評価し、必要に応じて経営改善するよう助言します。また、法人自らが

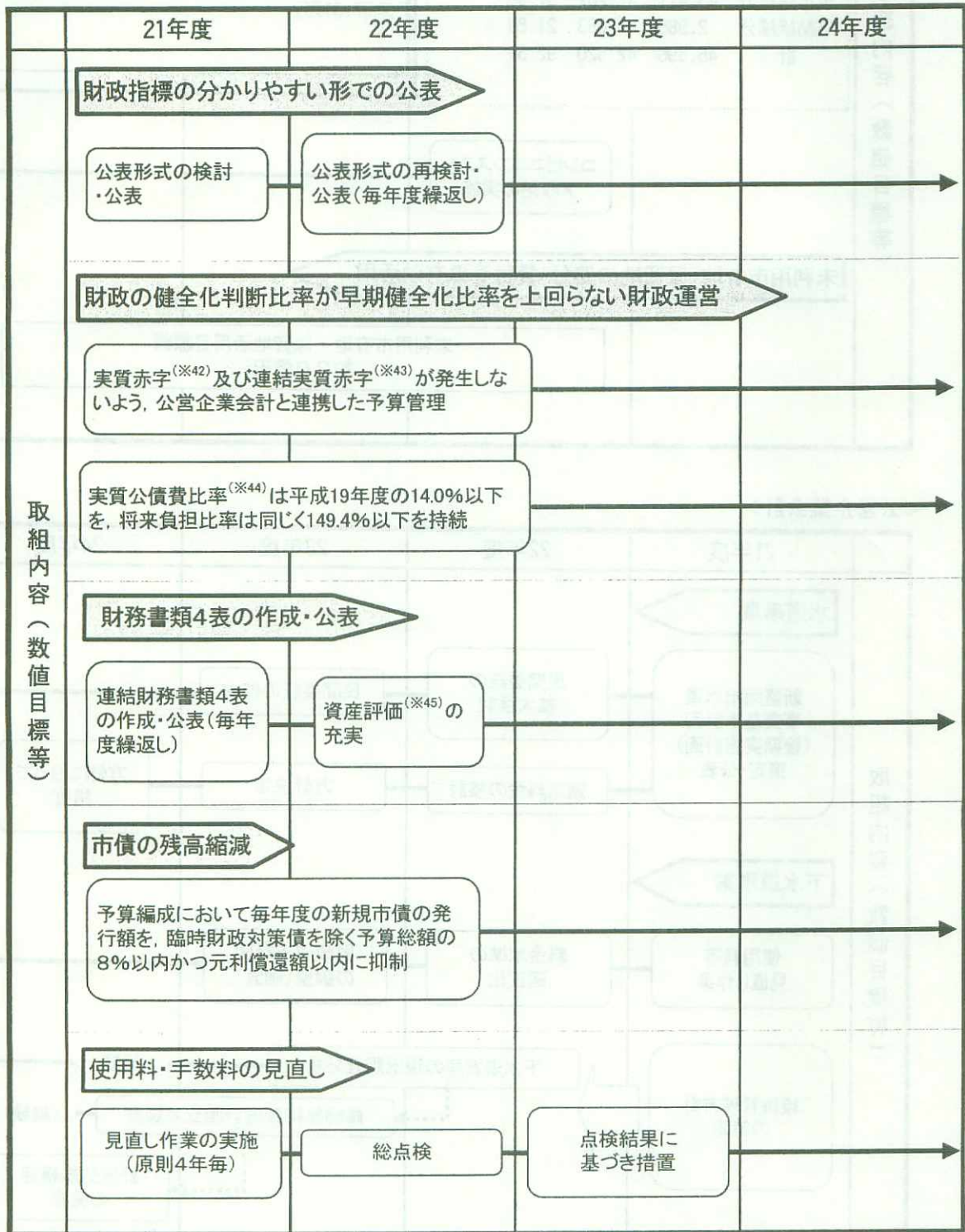
経営状況の点検・評価を行うよう指導等を行います。

☆義務的経費等やむをえないものを除き、法人に対する補助金について、法人の経営状況等を考慮しながら、抑制に努めます。

☆公益法人制度改革^(※41)への法人の対応について、適切な助言等を行います。

【工程表】

<普通会計>



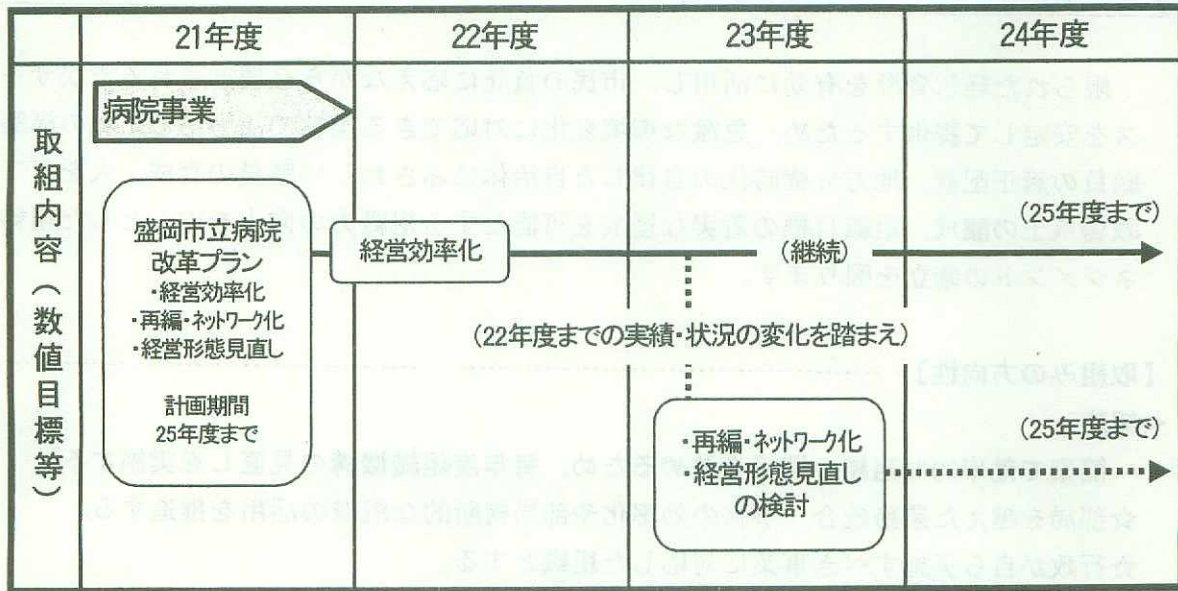
<普通会計（続き）>

	21年度	22年度	23年度	24年度																
取組内容 (数値目標等)	市税等の収納率の向上																			
	<p>【20年度決算】 単位：百万円，%</p> <table border="1"> <tr> <td></td> <td>調定額</td> <td>収入額</td> <td>収納率</td> </tr> <tr> <td>現年課税分</td> <td>43,411</td> <td>42,267</td> <td>97.36</td> </tr> <tr> <td>滞納繰越分</td> <td>2,985</td> <td>653</td> <td>21.89</td> </tr> <tr> <td>計</td> <td>46,396</td> <td>42,920</td> <td>92.51</td> </tr> </table>			調定額	収入額	収納率	現年課税分	43,411	42,267	97.36	滞納繰越分	2,985	653	21.89	計	46,396	42,920	92.51	<p>収納率：市税について、毎年度、現年度分98.00%以上、滞納繰越分22.00%以上、合計で92.55%以上を目標とする。 口座振替率：24年度までに40%を目標とする。（一般・特別会計・税外を含む。20年度末37.31%）</p>	
		調定額	収入額	収納率																
	現年課税分	43,411	42,267	97.36																
滞納繰越分	2,985	653	21.89																	
計	46,396	42,920	92.51																	
コンビニエンスストア収納の実施																				
未利用市有地・保留地の処分・貸付等の有効活用																				
	未利用市有地・保留地活用目標額 約20億円																			

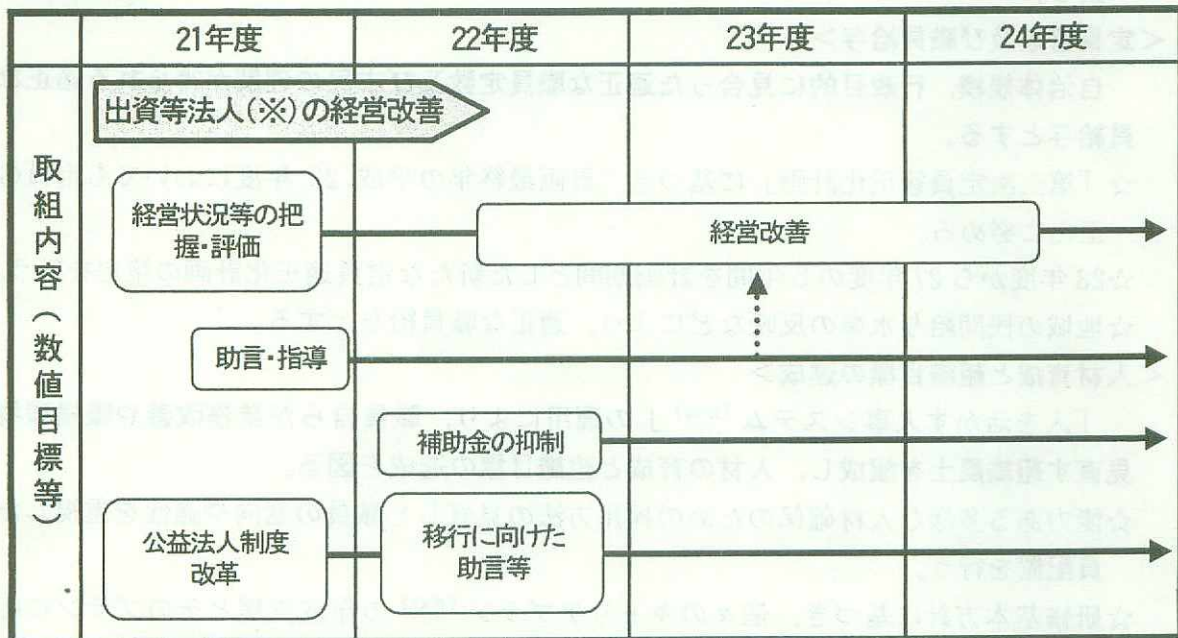
<公営企業会計>

	21年度	22年度	23年度	24年度
取組内容 (数値目標等)	水道事業			
	新盛岡市水道事業基本計画(後期実施計画)策定・公表	民間委託の拡大検討	民間委託の拡大	
		適正料金の検討	方針決定	方針に沿って措置
	下水道事業			
	使用料等見直し作業	料金水準の適正化	財政収支計画の調整(適宜)	
	維持管理方針の策定	下水道資産の現況調査分析	修繕維持管理計画立案調整	計画的修繕等の実施

< 公営企業会計（続き） >



< 出資等法人 >



※ 市の出資等割合が法人の出資等額全体のおおむね4分の1以上を占め、かつ、市の出資等金額が500万円以上の法人です。

5 組織のマネジメントの推進

限られた経営資源を有効に活用し、市民の負託に応えながら必要とされる市民サービスを安定して提供するため、急激な環境変化に対応できる柔軟で活力ある組織の構築と職員の適正配置、地方分権時代の自律した自治体にふさわしい職員の育成、人を育てる職場風土の醸成、組織目標の着実な達成を可能とする組織力の向上を中心とした組織マネジメントの確立を図ります。

【取組みの方向性】

<組織>

簡素で効率的な組織の構築を進めるため、毎年度組織機構の見直しを実施する。

☆部局を越えた業務統合、事務の効率化や部局横断的な組織の活用を推進する。

☆行政が自ら実施すべき事業に対応した組織とする。

☆総合計画の基本目標の達成に向け、各施策の成果を持続的にあげるための体制整備を図る。

<定員管理及び職員給与>

自治体規模、行政目的に見合った適正な職員定数及び市民の理解が得られる適正な職員給与とする。

☆「第三次定員適正化計画」に基づき、計画最終年の平成 22 年度においても定員の適正化に努める。

☆23 年度から 27 年度の 5 年間を計画期間とした新たな定員適正化計画の策定を行う。

☆地域の民間給与水準の反映などにより、適正な職員給与とする。

<人材育成と組織目標の達成>

「人を活かす人事システム^(※46)」の運用により、職員自らが業務改善や職場環境を見直す組織風土を醸成し、人材の育成と組織目標の達成を図る。

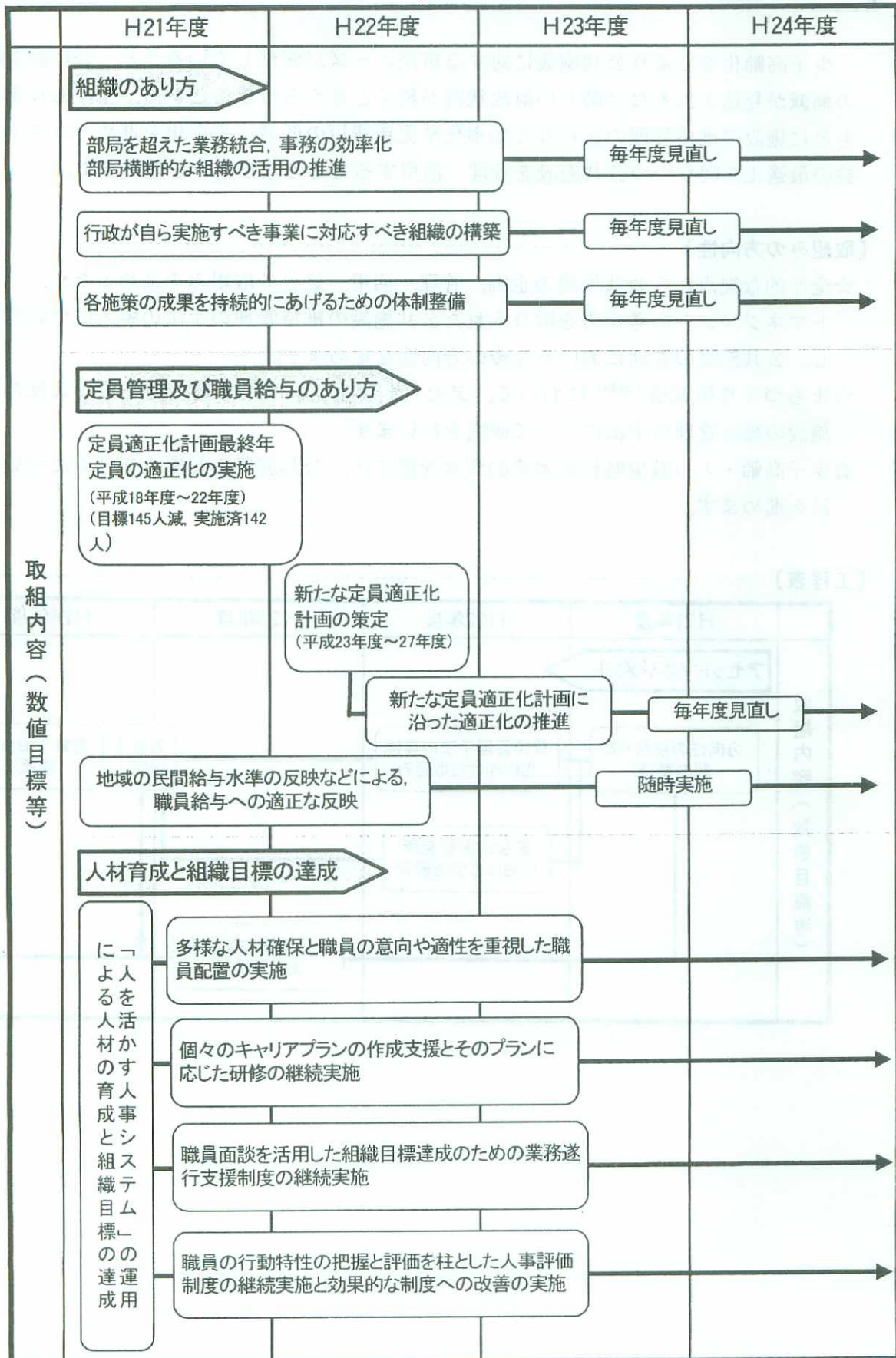
☆能力ある多様な人材確保のための採用方法の見直しと職員の意向や適性を重視した職員配置を行う。

☆研修基本方針に基づき、個々のキャリアプラン^(※47)の作成支援とそのプランに応じた研修を継続して実施する。

☆職員面談を通じ、組織目標達成への意識共有を図る業務遂行支援制度^(※48)を継続実施する。

☆職員の行動特性の把握と評価を柱とした人事評価制度を継続実施するとともに、評価対象者の範囲の拡大など、より効果的な制度への改善を実施する。

【工程表】



6 公共施設アセットマネジメントの推進

少子高齢化等により公共施設に対する市民ニーズが変化していること、長期的な税収の漸減が見込まれるなど厳しい財政状況が続くと考えられることから、全庁的な視点のもとに施設の維持管理のさらなる効率化や更新費用の低減、平準化を進め、コストと便益の最適化を図りつつ公共施設を管理・活用するための取り組みを進めます。

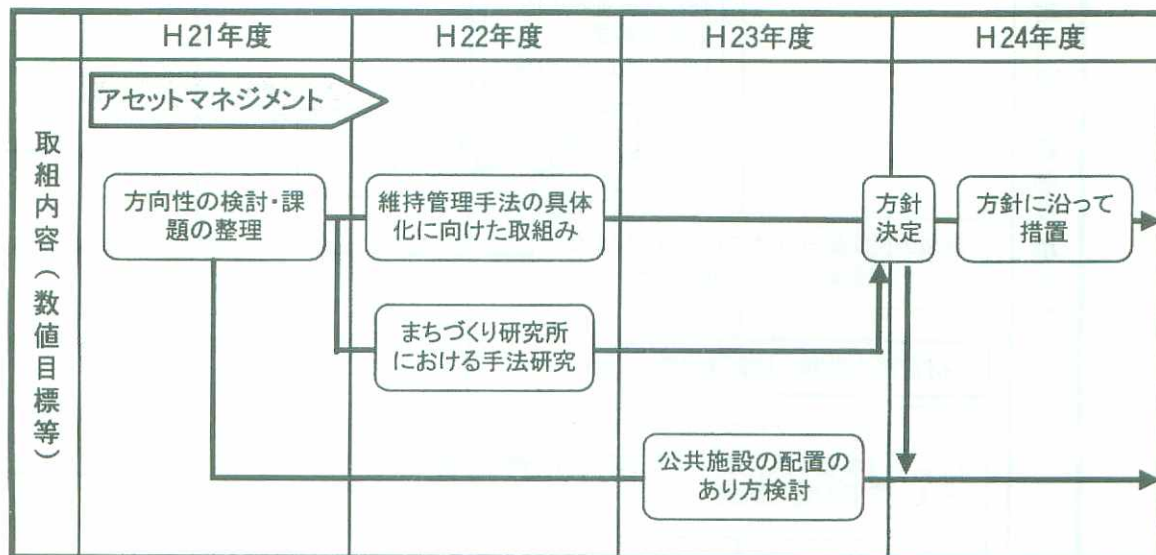
【取組みの方向性】

☆全庁的な視点から公共施設の企画、管理、活用、処分の取り組みを進めるため、アセットマネジメントの考え方を取り入れた公共施設の維持管理の手法の導入について検討し、公共施設の管理における今後の方向性を定めます。

☆まちづくり研究所^(※49)において、アセットマネジメントの考え方を取り入れた公共施設の維持管理の手法について研究を行います。

☆少子高齢・人口減少時代の本格的到来を踏まえ、公共施設の配置のあり方について検討を進めます。

【工程表】



第5 取組期間と推進体制

■ 取組期間

社会経済情勢の変化が大きいなか、自治体経営を推進するための新たな仕組みを速やかに整備する必要があることから、平成22年度から24年度の3年間を取組期間とします。

■ 推進体制

- ① 市長を本部長とする「(仮称)自治体経営推進本部」を設置し、自治体経営推進に係る総合調整を行います。
- ② 有識者等からなる「(仮称)盛岡市自治体経営推進会議」を設置し、定期的に自治体経営の取組状況を報告し、自治体経営に関する意見・提言をいただきます。

用語の解説

【1ページ】

※1 地方交付税

地方の税収の不均衡（偏り）を是正して、すべての地方公共団体が一定水準の行政サービスを提供できるように、国税の一部を一定割合で交付するもので、地方にとっては使いみちが特定されず自由に使える財源となります。

【2ページ】

※2 市債

市が公共施設の整備等の目的で借り入れる長期の借入金のことをいいます。

※3 財政再建団体

平成21年3月までは、赤字額が標準財政規模の20%（本市の場合約117億円）以上になると、総務大臣の指定により財政再建団体となり、市債の発行制限、歳出の見直しなど国の指導をえながら財政運営を行うこととされていました。

平成21年4月からこの制度を定めていた法律が新しくなり、現在では、「地方公共団体の財政の健全化に関する法律」に基づく健全化判断比率のうち、いずれかが財政再生基準以上である場合に、「財政再生団体」として財政再生計画を策定し財政の健全化に取り組むこととされています。

※4 行政評価システム

行政の政策、施策、基本事業、事務事業の各階層ごとに、必要性、有効性、効率性、優先性、経済性などの様々な視点から科学的に分析、評価し、これを公表することによって説明責任を果たすとともに、行政運営の改善につなげていく仕組みをいいます。

※5 指定管理者制度

体育施設や文化施設、集会所、福祉施設などの公の施設の管理運営に関する権限を、条例に基づいて指定された者に委任する制度をいいます。

平成15年6月の地方自治法の改正により制度化され、従来は、公共団体や財団法人などでなければ公共施設の管理運営を受託できなかったものが、民間事業者による管理運営もできることとなりました。

民間事業者の有するノウハウやサービス提供能力を公共施設の管理運営に活かすとともに、競争原理を導入することによって、効果的・能率的な管理運営や住民サービスの向上を実現することを狙いとしています。

【4ページ】

※6 扶助費

生活保護法、児童福祉法、老人福祉法等各種の法令に基づき、または地方公共団体単独で被扶助者に対して支給する金品等に要する経費をいいます。

【5ページ】

※7 経常収支比率

市税のうち普通税、地方交付税のうち普通交付税など毎年度経常的に収入される使途の制限のな

い財源が、人件費、扶助費、公債費など毎年度固定的に支出される経常的経費にどの程度充てられているかを示す比率をいいます。

この比率が高くなるほど、新規の事業などを行う余裕が失われ、財政が悪化していることを示します。一般的には、都市にあっては75%程度が妥当とされ、80%が警戒ライン、90%が危険ラインとされています。

※8 公債費負担比率

一般財源が毎年度の地方債元利償還金にどの程度充てられているかを示す比率をいいます。

この比率が高くなるほど、財政が悪化していることを示します。一般的には、15%が警戒ライン、20%が危険ラインとされています。

【7ページ】

※9 総合計画

平成17年度から平成26年度までの盛岡市のまちづくりの理念、目指す姿、これらを具現化するための方策等を体系的に取りまとめた、市政の最上位の計画のことをいいます。

※10 NPO

営利を目的とせずに社会貢献活動を行う民間事業組織のことで、特定非営利活動促進法に基づき法人格を与えられた特定非営利活動法人（NPO法人）のほか、法人格のない市民活動団体、ボランティア団体などのことをいいます。

それぞれの団体の社会的使命（ミッション）に基づいて様々な自主的・自発的活動を行っており、新たな公共サービスの担い手として社会的に重要な役割を期待されています。

※11 自助、共助、公助

個人や家族が自ら達成・解決できることは個人・家族が行い（自助）、個人・家族では達成・解決困難なことや非効率的なことを地域社会といった小さな単位が行い（共助）、さらに、地域社会のような小さな単位では達成・解決困難なことや非効率的なことを市町村、都道府県、国といった大きな単位が順に補完して問題解決を図ることをいいます。

※12 地区福祉推進会

地区の特性に応じた福祉活動の活発化及び福祉事業の充実発展のため、市内全域を対象に32の地区福祉推進会が組織されています。団体の要件には、町内会等の住民組織で構成されていること、地域福祉の増進に資する事業を行うこと等があります。

【8ページ】

※13 グラウンドワーク

地域を構成する「住民」、「行政」、「企業」の三者が協働し、ワークショップによる計画づくりや資金、資材の提供、実際の作業などを分担し、自然環境や地域の施設等を改善・整備していく活動をいいます。

【11ページ】

※14 公会計改革

現金主義・単式簿記を特徴とする現在の地方自治体の会計制度に、発生主義・複式簿記などの企業会計手法を導入しようとする取組みのことをいいます。このことにより、地方自治体における資産・債務の適切な管理や現金主義では見えにくい費用や資産に関する財務情報の開示を進めること

を目的としています。

※15 資産・債務改革

市が保有する資産・債務の実態の把握や管理体制の総点検を行い、債務圧縮や財源確保を図るため、未利用財産の売却促進等に積極的に取り組むことをいいます。

【12ページ】

※16 協働

それぞれが個別に活動するより高い成果をあげるために、共通の目的に対して、お互いの特性を認識し、尊重しあいながら、対等な立場で協力して活動することをいいます。

※17 地域協働

地域の課題を解決するための方策や地域で必要とされる公益・公共サービスについて、町内会・自治会、NPO、企業と行政が相談して役割分担を決めて実行していく取組みをいいます。

※18 もりおか市民活動支援室事業

町内会等地域活動団体やNPO等市民活動団体の活動支援や連携交流を行う事業です。プラザおでってに「もりおか市民活動支援室」を開設し、実施しています。

※19 PFI

民間の資金や経営能力及び技術的能力を積極的に活用して、公共施設等の建設、維持管理及び運営を行うことにより、効率的・効果的に社会資本を整備しようとする手法をいいます。

PFI法（民間資金等の活用による公共施設等の整備等の促進に関する法律）には、対象となる公共施設等として、

- ① 道路、鉄道、港湾、空港、河川、公園、水道、下水道、工業用水道等の公共施設
- ② 庁舎、宿舍等の公用施設
- ③ 公営住宅及び教育文化施設、廃棄物処理施設、医療施設、社会福祉施設、更生保護施設。駐車場、地下街等の公益的施設
- ④ 情報通信施設、熱供給施設、新エネルギー施設、リサイクル施設（廃棄物処理施設を除く。）、観光施設及び研究施設
- ⑤ その他これらに準ずる施設で政令で定めるもの

が規定されています。

市では、平成17年度に、PFI事業導入に係る基本方針や導入手順等を「盛岡市PFI導入基本方針」として取りまとめ、適切な事業にPFIの手法を取り入れることとしています。

施設の設計、建設、維持管理、運営に民間のノウハウを積極的に取り入れる手法の一つであり、行政は、適切な監視、評価を行うことが必要です。

【13ページ】

※20 地域と行政の関係を考えるワークショップ

これからの地域づくりにおいて、町内会・自治会と市の役割分担や支援方法のあり方について話し合うワークショップです。ワークショップの結果を基礎資料として、今後の支援制度の原案を作成します。

平成20年度は玉山区内4地区で開催し、平成21年度・22年度は旧盛岡市域10地区で開催します。

※21 公募型協働推進事業

市民協働のまちづくりを推進するため、NPO等が企画提案した事業の中から、協働の推進に向けて先導的な事例となる事業を選定し、補助金を交付する事業です。

※22 公民連携

おもに施設管理、公有地活用、技術開発、観光振興などの分野で、行政、企業、市民・NPO等が資金・ノウハウなどを出し合い、連携・協力することにより、公共課題の解決を効率的かつ効果的に進めていくことをいいます。

※23 ワークショップ

工房とか協働作業所という意味ですが、講演や説明会のように、一方的に話をする人がいて聞く人がいるという形ではなく、参加者がグループでの作業などを通じて情報やアイデアを出し合い、議論をし、お互いに学び合いながら、課題を発見したり、解決策をまとめ上げていく形の会議形式のことをいいます。

【14ページ】

※24 パブリックコメント

重要な施策や計画などを策定する場合に、その原案などを公表し、広く住民の意見や情報を求め、提出された意見などを考慮、検討して決定していく仕組みをいいます。

【16ページ】

※25 外部監査

平成9年6月の地方自治法の改正により、監査機能の専門性、独立性を一層充実させるとともに、住民の信頼をより高めるために導入されたもので、公認会計士、弁護士などの資格を有する者が、外部監査契約に基づき実施される監査をいいます。

外部監査には、外部監査人が、監査委員が行う財務監査の中から特定の案件を選択して実施する包括外部監査と、住民や議会からの請求など、特定の場合に監査委員の監査に代えて外部監査人が監査する個別外部監査とがあり、前者の場合は、都道府県、政令指定都市及び中核都市は必ず契約を締結、それ以外の市町村は条例で定めた場合に可能、また後者は、すべての普通地方公共団体に条例で定めた場合に可能とされています。

従来の監査委員制度と相まって、監査機能全体の強化が図られます。

※26 パブリックインボルブメント

直訳すれば「市民を巻き込むこと」となりますが、都市計画や公共事業などの計画段階や事業段階において、住民がその計画等の相談に加わることをいいます。

行政は、その計画等に関する情報を明らかにし、住民と意見、情報を交換できる場を提供したり、質問を受ける方策を講じたりしながら（住民自身も主体的に学習しながら）、合意形成を図っていくこととなります。

※27 電子入札

利用者登録、入札参加資格申請、入札書提出などの入札関連行為を電子的に行うシステムのことをいいます。

※28 行政監査

地方自治法第199条第2項に基づき、事務処理手続、行政運営など一般行政事務全般にわた

り、事務の効率性、経済性、有効性などに着眼し監査を実施するものです。

【18ページ】

※29 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4つの財務書類のことをいいます。

貸借対照表（バランスシート）とは年度内の一定の時点（年度末）での資産や負債の状況を一覧表にしたものです。市がこれまでに蓄積してきた資産とそのために使われた財源を対比し、資産と負債といったストックの面から財政状態を明らかにすることが可能となります。

行政コスト計算書は民間企業でいう1年間の利益及び損失を表す損益計算書にあたるもので、貸借対照表（バランスシート）が過去に取得・形成した道路や建物など資産や負債の内容を示すものに対して、資産形成につながらない当該年度の市民への行政サービスにどのくらいの費用（コスト）がかかり、それをどのような収入で賄ったかを表したものです。貸借対照表がストックを表すものであるのに対し、行政コスト計算書は発生主義により収支（フロー）を表すものです。

純資産変動計算書は、行政コスト計算書上に表示されない、貸借対照表上の純資産の変動とその財源調達や使途を示すものです。例えば土地を一般財源で購入する場合は、基金や歳計現金から有形固定資産への変動であり、コストの発生は伴わないものです。他の財務諸表では表されにくい資産の取得や処分等とこれに伴う内部構成の変動を明らかにするものです。

資金収支計算書（キャッシュフロー計算書）は、行政活動を資金の流れからみたものであり、年度初と年度末の資金（財政調整基金、減債基金及び歳計現金）の増減内訳を一覧表にしたものです。基本的な考え方は、これまでの「歳入歳出決算書」と同じですが、キャッシュ・フロー（歳入歳出）を、一定の活動区分（行政活動・投資活動・財務活動）別に表示することにより、各々の活動における資金調達の源泉及び資金の使途を明確にすることができます。

▷ 減債基金：将来の地方債の償還及び信用維持のために設けられている基金のことです。

※30 行政コスト

自治体が行政サービスを提供することに伴って発生した費用をいいます。

※31 キャッシュフロー

事業活動の結果、手元の資金がどのような要因によりどれだけ増減したかをいいます。

※32 地方公営企業

地方公共団体が経営する企業をいい、盛岡市には、水道事業、下水道事業及び病院事業などがあります。

※33 普通会計

個々の地方公共団体ごとの各会計の範囲が異なっていることから、その統一的な財政比較を行うために設けられた地方財政統計上の会計区分をいいます。実際に各地方公共団体が「普通会計」を設置しているわけではなく、盛岡市の場合、一般会計と土地取得事業費特別会計により構成されています。

※34 健全化判断比率

地方公共団体の長は「地方公共団体の財政の健全化に関する法律」に基づき健全化判断比率を算定し、監査委員の審査意見を付けて議会に報告し、公表しなければならないとされています。

健全化判断比率には次の4つの指標があります。

- ・ 実質赤字比率
住民福祉、教育など市の行政の大部分を行う一般会計等の赤字の程度を示す指標。
- ・ 連結実質赤字比率
一般会計等と特定の収入により行われる特別会計の赤字、黒字を合算し、市全体としての赤字の程度を示す指標。
- ・ 実質公債費比率
一般会計等が負担する市債の償還金が標準的な財政規模に占める比率で、特別会計繰出金や一部事務組合負担金等の中に含まれる起債償還金相当額を含む。
- ・ 将来負担比率
市債償還、特別会計や一部事務組合の起債の償還、債務負担行為、第三セクターに対する債務保証など、今後負担する必要がある債務残高の影響を指標化したもの。

※35 早期健全化比率

地方公共団体が早期健全化団体に指定される、健全化判断比率の一定の基準を超える比率をいいます。

※36 臨時財政対策債

地方財源の不足に対応するため発行される、いわゆる「赤字地方債」の一つで、建設事業向けではなく経常経費にも充当できることとされています。地方財政法第5条の特例となる地方債で、この臨時財政対策債の元利償還金相当額については、その全額が、後年度、地方交付税に算入されることとなっています。

※37 ライフサイクルコスト

施設の企画から設計、建設、維持管理、運営、除却や廃棄までに要する総費用のことをいいます。

※38 アセットマネジメント

もともとは個人・法人から資産を預り、これを金融・証券等市場で適切に運用し管理することをいいます。公共施設におけるアセットマネジメントとは、施設、設備を資産として捉え、その損傷・劣化等を将来にわたり予測することや管理運営における費用対効果を詳細に把握しデータ化すること等により、効果的かつ効率的な維持管理を行うための方法のことをいいます。

※39 亜急性期患者

病気のなりはじめの自・他覚症状の激しい時期（急性期）が一段落し、症状も徐々に回復し安定していく時期にある患者をいいます。

※40 病病・病診連携

機能の異なる病院と病院、病院と診療所が患者の紹介などで、連携を取りながら診療を行うことをいいます。

【19ページ】

※41 公益法人制度改革

国の行政改革の一環として平成20年12月から適用されることとなった制度です。公益法人の設立許可制度を改め、登記のみで法人が設立できる一般社団・財団法人の制度を創設するとともに、一般社団・財団法人のうち公益目的事業を主たる目的とする法人であって法が定める基準を満たすものについては、民間有識者による委員会の意見に基づき認定する公益社団・財団法人の制度を創設したものです。

従来の公益法人は、平成25年11月までに、一般社団・財団法人、公益社団・財団法人のいずれかへ移行する手続きを済ませる必要があります。

※42 実質赤字

市の一般会計と、水道事業や病院など公営企業会計を除くすべての特別会計との赤字額の合計をいいます。

※43 連結実質赤字

実質赤字に公営企業会計の赤字額を含めた、市の全ての会計の赤字額の合計をいいます。

※44 実質公債費比率

地方債協議制移行に伴い取り入れられた、財政規模に占める地方債の元利償還金などの割合を実質公債費比率といいます。ここでいう元利償還金などには、下水道などの公営企業が支払う元利償還金への一般会計からの繰出金、PFIや一部事務組合等の公債費類似経費も含まれます。この比率が18%を超えると地方債許可団体へ移行するとされています。

※45 資産評価

市の資産の価格を一定時点において算定することをいいます。売却可能な土地・建物をはじめ、保有資産の適正な価値を明らかにすることを目的としています。

【22ページ】

※46 人を活かす人事システム

職員の仕事に対する意欲を高め、職員が自立的・主体的に仕事や能力開発を行い、仕事上でその持てる能力を十分に発揮できるよう人事評価や職員研修、人事異動などを連携させた仕組みをいいます。この仕組みを通じて、市民の負託に応えられる人材を育成し、行政サービスの向上を図ることを目的としています。

※47 キャリアプラン

市職員としての将来的なありたい姿（キャリアビジョン）及び5年後のありたい姿（キャリアゴール）を定め、それらに到達するために必要な具体的行動計画をいいます。

※48 業務遂行支援制度

組織の全体目標と個々の業務の目標との関係を明確にするとともに、所属長と職員が業務の進行状況や障害となっている事項を共有化することにより、業務の遂行を支援できる制度をいいます。

【24ページ】

※49 まちづくり研究所

市の現状及び課題を分析し、新たな政策に結びつけるため、岩手県立大学と共同で平成20年4月

に設置した組織をいいます。

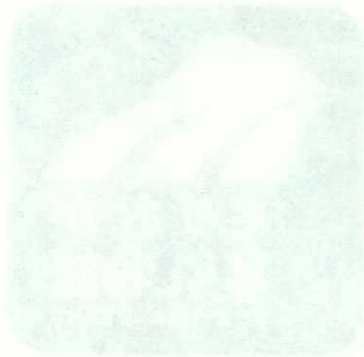
（株）三井物産株式会社（本社）
（支）東京支店

〒100-0001 東京都千代田区千代田 1-1-1

TEL: 03-5561-1111 FAX: 03-5561-1112

URL: <http://www.mitsubishiconsulting.com>

© 2003 Mitsubishi Consulting, Inc. All rights reserved.



— 10年後の笑顔のために —



(仮称) 盛岡市自治体経営の
指針及び実施計画 (案)

問合先 盛岡市市長公室 行財政改革推進課

〒 020-8530 盛岡市内丸 12 番 2 号

電話 019-626-7553 (直通)

電子メール gyoukaku@city.morioka.iwate.jp
