

高砂市行政経営プラン

平成29年度(2017)～平成32年度(2020)



高 砂 市
平成28年12月

はじめに

これまでの行政改革への取組により、現業部門の民間委託、公の施設への指定管理者制度の導入、新規採用の抑制などにより、職員数や総人件費の削減をはじめ、事務事業の廃止や見直し、滞納整理対策の強化、土地開発公社の解散など「量」的な見直しを進めてきました。

平成22年からの第4次行政改革大綱以降においては、この「量」的な見直しに加え、「質」的な向上にも着目した取組を行うとともに、「財源の裏づけのある実効ある計画行政」を確立し「行政運営から行政経営への徹底」を図っているところです。

しかしながら、人口減少や高齢化が一層加速化する中で、税収の減に加え、社会保障経費の増加が見込まれるなか、最優先事業である浸水対策などの必要な事業の実施や公共施設・インフラの改修や更新等の課題を解消するため「量」的な見直しは今後も必要です。

新たな行政改革として、引き続き「量」的な見直しと、市民満足度が高まるサービスの向上や参画と協働の一層の推進、将来に向けての人口問題克服への対策、複合的な課題に対応できる少数精鋭での効率的な行政運営などさらなる「質」的な向上に重点を置く必要があります。

そのため、本年からの第4次高砂市総合計画後期基本計画のスタートにあわせ、その掲げる事業を適切に実施し、将来都市像を実現できるよう、事業計画、中期財政計画、定員適正化計画、人材育成基本方針との連携を深め一体的に取り組む「行政経営プラン」をここに策定し、戦略的な自治体経営により、新しい「たかさご」を創生してまいります。

平成28年12月

A square red seal impression in seal script (shōsho), likely the official seal of the Mayor of Takasago City.A handwritten signature in black ink, consisting of three characters in cursive style, likely the name of the Mayor of Takasago City.

目次

1	策定の趣旨	1
2	位置付け及び期間	1
3	これまでの行政改革の取組と課題	2
(1)	これまでの行政改革の取組	2
(2)	行政改革の課題	3
(3)	国の方向性	6
4	本市の現状と課題	9
(1)	人口	9
(2)	財政	9
(3)	職員	10
(4)	公共施設	10
(5)	情報化	11
5	重点事業	12
6	経営資源の活用の考え方	15
(1)	持続可能な財政運営の考え方	15
(2)	人材の有効活用の考え方	16
(3)	公共施設等総合管理計画の推進の考え方	17
(4)	今後の情報化の考え方	18
7	行政経営の基本方針	19
(1)	行政の目標と経営方針	19
(2)	経営方針に基づく3つの基本方針	20
(3)	方針に基づく取組	23
8	行政経営改革項目	24
(1)	方針1 市民満足度が向上する成果重視の行政運営の確立	24
(2)	方針2 効率的・効果的な財政運営による健全化の維持	25
(3)	方針3 組織の風土改革と計画的な人材育成及び公民連携の推進	27
(4)	行政経営プラン実行計画書の作成	28
9	行政経営システムの運用と年間計画	29
(1)	システムの運用	29
(2)	行政経営システム年間計画	30
10	行政経営プランの推進体制	31
参考資料		32
参考1	人口資料	33
参考2	財政資料	35
参考3	将来財政見通し	39
参考4	職員関係資料	42
参考5	定員適正化計画の概要	44
参考6	業務量調査分析結果	46
参考7	公共施設関係資料	49
参考8	行政内部計画・指針等	52
付属資料		54
1	策定経緯	55
2	高砂市総合政策に関する条例	56
3	高砂市総合政策審議会規則	57
4	用語解説	58

1 策定の趣旨 2 位置付け及び期間

1 策定の趣旨

人口減少・少子高齢化の進行、経済の低成長など、これまでの自治体経営が前提としてきた社会構造は大きく変化しています。

また、市民の価値観の多様化による行政需要の高度化や課題の複合化により、これまでの縦割り行政や前例踏襲では、新たな問題の解決が困難になっています。

このような誰も取り組んだことのない課題に対峙し、持続可能な自治体経営を進めるには、大きな発想の転換が必要となってきます。

第4次高砂市総合計画を推進し、基本構想に掲げる将来都市像を実現するため、施策・事業を着実に実施できる財源、人材、体制など行政資源を活用する仕組みが重要となります。

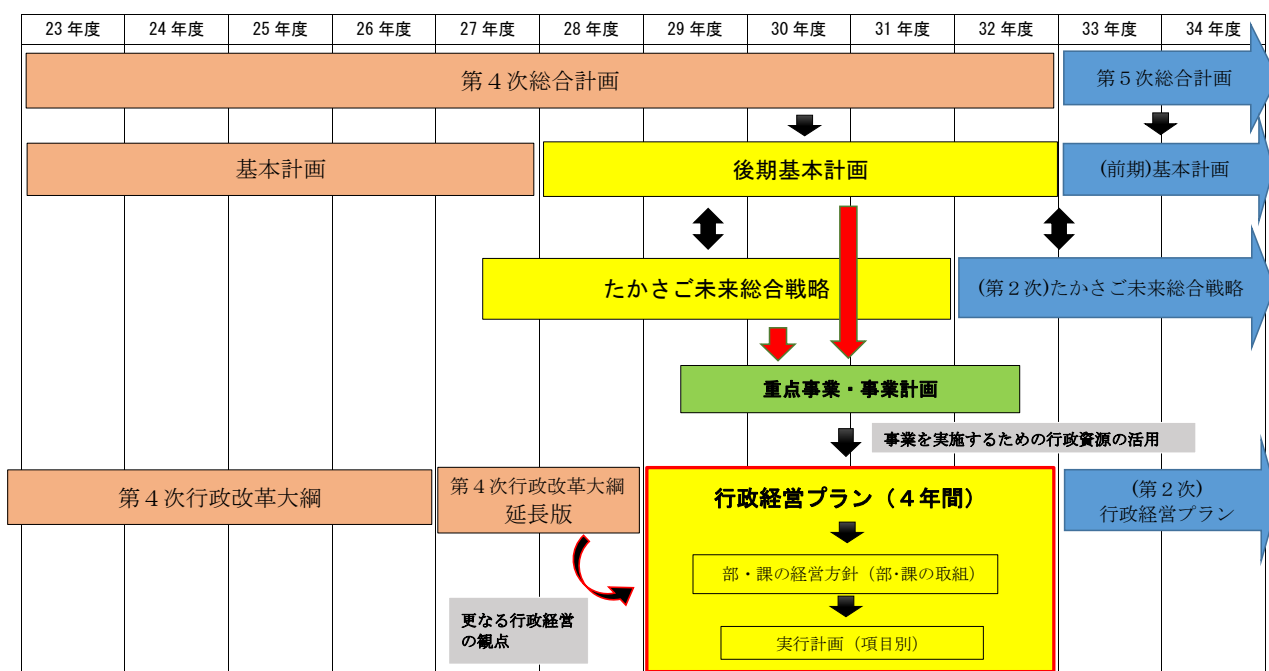
このため、これまでの行政改革大綱を包含しながらも、より戦略的な自治体経営を行うために「行政経営プラン」を策定します。

2 位置付け及び期間

「行政経営プラン」は、平成28年度にスタートした第4次高砂市総合計画「後期基本計画」や本格的に施策に取り組む「たかさご未来総合戦略」によるまちづくりを進めるにあたって、今後4年間の重点施策や事業及び経営資源の活用の考え方を踏まえ、行政経営の方針を掲げる中で、財政の健全性の維持、適正な人員管理と人材育成、更なる行政サービス改革の方向性とその取組内容を示すものです。

期間 平成29年度から平成32年度（4年間）

行政経営プランの位置付け・期間



3 これまでの行政改革の取組と課題

(1) これまでの行政改革の取組

地方自治体は、個性ある地域の発展、知恵と創意工夫による活性化をめざしつつ、時代の変化に対応できる柔軟かつ効率的な行政の変革に取り組んでいます。

本市においては、平成8年に「第1次行政改革大綱」を、平成12年に「第2次行政改革大綱」を策定し、事務事業の総点検をはじめとする実施項目について、各次とも計画的な実施に努めてきました。

その後、危機的な財政状況を解決するため、平成15年に「第3次行政改革大綱」を策定し、財政健全化と行政の効率化に取り組み、行政運営の改善に努めました。

この第3次行政改革の継続と平成17年に総務省が示した「地方公共団体における行政改革の推進のための新たな指針（集中改革プラン）」を参考として、「第3次行政改革大綱改定版」を策定し、さらに質の高い効率的な行政、安定的な行政運営をめざしました。

これらの取組により目標以上の効果額を達成しましたが、社会経済情勢の変化からの厳しい財政状況を克服するため、平成22年に「第4次高砂市行政改革大綱」を策定し、「持続的な健全経営を保障できる体制づくり」を進め「高砂再生」を図ることにしました。

特に、これまでの事業、施設、経費等の「量」的見直しに加え、職員の資質向上、市民との協働、地域活性化等の「質」的向上に取り組むなど、従来より一歩踏み込んだ行財政改革を推進しています。

第3次行政改革以降の取組内容

大綱名、期間、総括組織名	内容	主な効果
第3次行政改革 (平成15年度～平成17年度) 行政改革推進室	1 財政再建 2 経営体制の整備 3 参画と協働の推進	285項目 効果額 81億 9870万円 職員数 94人減
第3次行政改革改定版 (平成17年度～平成21年度) 行政改革推進室	1 財政再建 2 経営体制の整備 3 参画と協働の推進	136項目 効果額 103億 6800万円 職員数 187人減
第4次行政改革 (平成22年度～平成26年度) 経営企画室	1 歳入に見合った歳出構造 2 事業の見直しと主体性のあ る施策の展開 3 簡素で効率的な運営を可能 とする体制の実現 4 執行重視の行政運営から成 果重視の行政経営へ	80項目 効果額 128億 1200万円 職員数 108人減
第4次行政改革延長版 (平成27年度～平成28年度) 経営企画室	4次行革の継続と行政経営全般 を統合した行政経営改革	(平成27年度末現在) 37項目 効果額 4億 7600万円 職員数 28人減

(2) 行政改革の課題

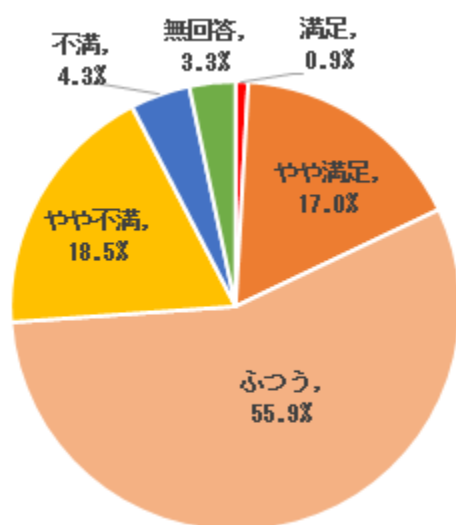
行政改革とは、どのような財政状況でも安全かつ良質な公共サービスを確実に、また、効率的に実施できるようにするための改革です。

これまでは、財政的な効率化を主とした行政のスリム化を目的として、事務事業の見直しやコスト縮減を図ってきました。

地方自治法第2条第14項において、「事務を処理するに当つては、住民の福祉の増進に努めるとともに、最少の経費で最大の効果を挙げるようにしなければならない」とされており、行政を効果的、効率的に運営するため、改革はどのような時代になっても継続的に実施していく必要があります。

平成27年7月に実施しました「高砂市民満足度調査」において、「高砂市の行政施策に対する総合的な満足度」について「ふつう」と回答した人が55%近くを占めますが、「不満」と感じる割合は約23%と「満足」と感じる割合約18%を上回っています。また、5点評価とした場合、3点を下回っています。

重要度が高い施策や満足度の低い個別の施策等を推進するなど、総合的な満足度の向上を図る必要があります。



満足を5点、不満を1点と5点満点で換算した場合の平均点

平成27年 2.92点

重要度の高い施策

施策の項目	評価(5点満点)
浸水対策(河川、ため池、水路、下水道雨水の整備)	4.61
防災活動(自然災害(地震・浸水など)の総合的な対策など)	4.57
地域医療の強化(救急医療体制の充実、市民病院の充実)	4.52
防犯活動(防犯意識の高揚、防犯環境の整備など)	4.52
地域福祉の取組みの推進(住み慣れた地域で安心して生活が送れる環境づくり)	4.47

満足度の低い施策

施策の項目	評価(5点満点)
市職員の人材育成の推進	2.67
市街地整備(良好な宅地の確保、鉄道駅周辺の整備など)	2.67
老朽化した公共施設の整備(長寿命化・最適化・耐震化)	2.65
市の財政運営の健全化	2.59
地域交通網の充実(バスの充実、道路の整備など)	2.58

また、「市の行政改革の推進、効果的・効率的な行政経営」についての「高砂市民満足度調査」結果では、重要度が高いにもかかわらず、満足度が低い結果となっており、より一層、行政経営改革を進める必要があります。

施策の項目	重要度		満足度	
市の行政改革の推進、効果的・効率的な行政経営	4.14（5点満点中）		2.69（5点満点中）	
	満足率	ふつう	不満率	
	7.3%	66.0%	26.7%	

「高砂市民満足度調査」結果において、行政経営に関係が深い個別施策については、以下のとおりとなっています。特に、「市の財政運営の健全化」「老朽化した公共施設の整備」「市職員の人材育成の推進」の項目が、満足率が低く、同時に不満率が高くなっています。

また、行政運営に関する個別の質問も行いました。この中で「市民参画機会の創出」や「行政の効率化」の評価が低くなっています。

それぞれ、施策の満足度を高めるため、「不満」の割合を解消し、評価の割合を高める取組を進める必要があります。

（施策の評価）

施策の項目	満足率	ふつう	不満率	5点評価
市民参画	10.6%	67.8%	21.6%	2.82
広報・広聴活動の充実	35.9%	48.3%	15.8%	3.21
地域コミュニティ活動の促進	24.0%	58.4%	17.6%	3.07
市の財政運営の健全化	6.1%	60.5%	33.4%	2.59
老朽化した公共施設の整備	6.4%	61.4%	32.2%	2.65
市職員の人材育成の推進	7.6%	65.0%	27.4%	2.67
広域行政の取組	14.3%	76.0%	9.7%	3.05
市の情報施策の充実	11.9%	71.4%	16.7%	2.94

（個別の質問）

質問項目	そう思う	どちらでもない	そう思わない
広報誌「広報たかさご」が役に立っている	65.0%	25.0%	10.0%
情報公開が積極的に行われている	22.2%	54.4%	23.4%
広く市政に参加できる機会が保障されている	13.1%	62.6%	24.3%
市の行政が効率化されている	9.7%	60.2%	30.1%
市職員の窓口対応に満足している	31.0%	40.7%	28.3%

3 これまでの行政改革の取組と課題

人も経済も右肩上がりの時代は終焉し、市の人口も財政力も増加を見込むのは難しい状態であり、また、少子高齢化による社会保障費や安全安心に対する費用が増加することが予想されます。

市民の暮らしや安全安心を守るために、行政が行っていかねばならないことを効率的かつ効果的に実施するため、経営的な観点が必要となってきます。

「行政経営プラン」を策定するための視点として、民間委員で構成する高砂市総合政策審議会行政経営部会において、

- ・経営的感觉を身につけるには、行政内部の考え方をタテ割りだけでなく、ヨコの連携強化を行うべき。
- ・行政の内部事務であっても市民に情報の見える化を、新しい事業の検討段階での説明責任の強化を。
- ・わかりやすくコスト、実態、実情、メリット等を示して市民と一緒に事業の必要性の有無を検討すべき。
- ・児童・生徒やPTA、企業等の若い世代へ繰り返し説明、また、広報や情報発信にもう一工夫を。などの意見をいただきました。

また、人的な視点としては、

- ・市民サービスを担う職員の業務執行に支障があればサービスの低下につながる。
- ・住みたい、住み良いまちづくりのためのサービス提供の最前線は市職員であることから、職員の効率的な働き方を維持するべき。
- ・人件費や職員の削減も必要だが、優秀な人材の確保や正職員が対応しなければいけない業務の明確化が必要では。
- ・施策では何をするかは大切だが、能力がある人がすることが結果に好影響がある。
- ・職員間の情報共有を行い、みんなでやろうという意識やモチベーションを向上させる仕組みづくりが必要では。
- ・効率的な働き方(働き方改革)を行うことで、生産性の向上ができるのでは。
- ・人員不足でない職場は存在しないが、合理化・効率化よりも数値目標を定め、有効な手段を決め生産性の向上を図るべきでは。

という意見がありました。

全国的に公務員の削減を進めており、本市においても、定員適正化計画により適正な人員となるよう、計画的に削減してきました。今後も正規職員が減少する計画であることから、これらのご意見を踏まえ、職員の過度の負担を減少し、より良い行政サービスを行っていくため、不断の業務改善、意識改革、人材育成を進めるとともに、行政のコア業務へ職員が集中できるよう、民間でできる業務について民間委託や民間移管を進めていく必要があります。

これらのことから、これまでの行政改革の考え方は継続しながらも、市民福祉の向上につながる事業を実施できるよう、ヒト、カネ、モノのいわゆる経営資源を活用していくための行政経営改革に資する取組を進めていく必要があります。

(3) 国の方向性

平成27年6月30日に閣議決定された「経済財政運営と改革の基本方針 2015」等を踏まえ、総務省より、同年8月に「地方行政サービス改革の推進に関する留意事項」の通知がありました。

(通知の概要)

地方公共団体においては、「地方公共団体における行政改革の推進のための新たな指針」(平成17年総務事務次官通知)等に基づき積極的に行政改革等に取り組み、事務・事業の民間委託、給与・旅費等に関する事務の集中化・アウトソーシング、指定管理者制度の活用等、その取組は着実に進展してきた。

しかし、依然として厳しい地方財政の状況など地方公共団体における経営資源の制約が強まってきている一方で、少子高齢化等を背景とした行政需要は確実に増加することが見込まれ、このような状況下においても質の高い公共サービスを引き続き効率的・効果的に提供するためにはより一層の取組が必要となっている。

引き続き質の高い公共サービスを効率的・効果的に提供するためには、ICTの徹底的な活用や、民間委託等の推進などによる更なる業務改革の推進が必要であり、そこで捻出された人的資源を公務員が自ら対応すべき分野に集中することが肝要である。

このため、各地方公共団体におかれましては、この留意事項を参考として、積極的に業務改革に努められますよう助言する。

地方行政サービス改革の推進に関する留意事項について(助言通知概要)

1 行政サービスのオープン化・アウトソーシング等の推進

○民間委託等の推進

- 定型的業務や庶務業務を含めた事務事業全般にわたり、民間委託等の推進の観点から、改めて総点検を実施。
- 業務の集約・大きくくり化、他団体との事務の共同実施など事務の総量を確保や仕様書の詳細化などの工夫を行い、委託の可能性を検証。

○指定管理者制度等の活用

- 公の施設について、指定管理者制度を導入済みの施設も含め、管理のあり方について検証を行い、より効果的、効率的に運営。
- 複数施設の一括指定や公募前対話の導入等の参入環境の整備や施設業務の部分的な導入等、幅広い視点から管理のあり方について検証。

○地方独立行政法人制度の活用

- 事務事業の廃止や民間譲渡の可能性を検討した上で自ら実施するよりも効率的・効果的に行政サービスを提供できる場合に活用を検討。

○BPRの手法やICTを活用した業務の見直し

- 事務事業全般に渡って、BPRの手法を活用した業務フローの見直しやICTの活用等を通じて業務を効率化。
- 特に住民サービスに直結する窓口業務の見直しや職員の業務効率向上につながる庶務業務等の内部管理業務の見直しは重点的に実施。

2 自治体情報システムのクラウド化の拡大

- 複数団体共同でのクラウド化(自治体クラウド)は、コスト削減、業務負担の軽減、業務の共通化・標準化、セキュリティ水準の向上及び災害に強い基盤構築の観点から、その積極的な導入を検討。
- 情報システム形態やコストの現状について正しく認識するとともに、コストシミュレーション比較等を実施し、あわせて、業務負担の軽減、セキュリティの向上、災害時の業務継続性等についても考慮。

3 公営企業・第三セクター等の経営健全化

- 公営企業については、中長期的な経営計画である「経営戦略」を策定し、経営基盤強化等の取組を推進。各水道事業及び下水道事業において、「経営比較分析表」の作成及び公表を推進。
- 第三セクターについては、経営状況等の把握等に努め、財政的リスクを踏まえた上で抜本的改革を含む不断の効率化・経営健全化に適切に取り組むことを推進。

4 地方自治体の財政マネジメントの強化

○公共施設等総合管理計画の策定促進

- 平成28年度までに、長期的視点に立って公共施設等の総合的かつ計画的な管理を行うための計画を策定するとともに、公共施設等の集約化・複合化等に踏み込んだ計画となることを推進。

○統一的な基準による地方公会計の整備促進

- 原則として平成27～29年度の3年間で、固定資産台帳を含む統一的な基準による財務書類等を作成し、予算編成等に積極的に活用。

○公営企業会計の適用の推進

- 平成27～31年度の5年間で、下水道事業及び簡易水道事業を重点事業として地方公営企業法の全部又は一部(財務規定等)を適用し、公営企業会計に移行。

5 PPP/PFIの拡大

- 公共施設等運営権制度の積極的導入や公共施設の維持更新・集約化等へのPPP/PFI手法の導入等を推進。PPP/PFIの導入に係る地方財政措置上のイコールフットINGを図る。
- 公共施設等総合管理計画の策定を通じ、PPP/PFIの積極的活用の検討に努めるとともに、固定資産台帳を整備・公表を通じ、民間事業者のPPP/PFI事業への参入を促進。



○業務改革を推進するため、民間委託やクラウド化等の各地方自治体における取組状況を**比較可能な形で公表**し、取組状況の**見える化**を実施。

○総務省においては、これらの推進状況について**毎年度フォローアップ**し、その結果を広く公表。

3 これまでの行政改革の取組と課題

また、地方行政サービス改革の業務改革のうち、単位費用（標準的な行政を行う場合に必要な一般財源の額を、測定単位一単位当たりで示したもの）に計上されているすべての業務についてトップランナー方式として、歳出の効率化を推進する観点から、歳出効率化に向けた業務改革で他団体のモデルとなるようなものを地方交付税の基準財政需要額の算定に反映する取組（下表参照）が推進されています。

○16業務について平成28年度に着手

○残る業務について、平成29年度以降、課題等を検討し、可能なものから導入

地方交付税…国税（所得税・法人税・酒税・消費税・たばこ税）を一定割合の額で、全国の自治体の規模に応じ、収入の格差を是正し、事務を遂行することができるように国が交付する税のこと。

基準財政需要額…自治体における個々具体的な財政支出の実態を捨象して、その団体の自然的・地理的・社会的諸条件に対応する合理的でかつ妥当な水準における財政需要として算定する額のこと。

【平成28年度に着手する取組】

対象業務	基準財政需要額の算定項目		基準財政需要額の算定基礎とする業務改革の内容
	都道府県	市町村	
◇学校用務員事務 （小学校、中学校、高等学校、特別支援学校）	高等学校費 特別支援学校費	小学校費、中学校費、 高等学校費	民間委託等 （現行：直営、一部民間委託等）
◇道路維持補修・清掃等	道路橋りょう費	道路橋りょう費	
◇本庁舎清掃 ◇案内・受付 ◇公用車運転 ◇本庁舎夜間警備 ◇電話交換	包括算定経費	包括算定経費	
◇一般ごみ収集	—	清掃費	
◇学校給食（調理） ◇学校給食（運搬）	—	小学校費、中学校費	
◇体育館管理 ◇プール管理 ◇競技場管理	その他の教育費	その他の教育費	指定管理者制度導入、 民間委託等 （現行：直営、一部民間委託等）
◇公園管理	その他の土木費	公園費	
◇庶務業務 （人事、給与、旅費、福利厚生等）	包括算定経費	包括算定経費	庶務業務の集約化
◇情報システムの運用 （住民情報、税務、福祉関連等の情報システム）	—	戸籍住民基本台帳費、 徴税費、包括算定経費	情報システムのクラウド化

※ 下線の項目については、既に業務改革を前提とした経費水準としており、平成28年度から経費区分を給与費から委託料等に見直し。

【平成29年度以降導入を検討するもの】

検討対象業務	基準財政需要額の算定項目		業務改革の内容	課題等
	都道府県分	市町村分		
◇図書館管理	その他の教育費	その他の教育費	指定管理者制度導入等	○地方団体から以下の意見がある。 ・教育機関、調査研究機関としての重要性に鑑み、司書、学芸員等を地方団体の職員として配置している。 ・福祉分野は業務の専門性が高く、直営を選択している。 ○実態として指定管理制度の導入が進んでいない。 ○社会教育法等の一部改正法（2008年）の国会審議において「社会教育施設における人材確保及びその在り方について、指定管理者制度の導入による弊害についても十分配慮し、検討すること」等の附帯決議あり。
◇博物館管理	その他の教育費	—		
◇公民館管理	—	その他の教育費		
◇児童館、児童遊園管理	—	社会福祉費		
◇青少年教育施設管理	その他の教育費	—		
◇公立大学運営	その他の教育費	その他の教育費	地方独立行政法人化	○地方団体から以下の意見がある。 ・小規模な公立大学については、法人化にコストがかかることから効率化が困難となる可能性がある。 ・学部によって、民間との共同研究等による外部資金の獲得等、効率化可能な程度が異なる。
◇窓口業務 （戸籍業務、住民基本台帳業務、税証明業務、福祉業務等）	—	戸籍住民基本台帳費、 徴税費、社会福祉費、 高齢者保健福祉費、 保健衛生費	総合窓口・ アウトソーシングの活用	

平成27年11月総務省資料より引用

さらに、地方公共団体が自主性・主体性を最大限発揮して地方創生に取り組み、地域の実情に応じたきめ細かな施策を可能にする観点から、地方財政計画の歳出に地方交付税として「まち・ひと・しごと創生事業費」（既存の「地域の元気創造事業費」に加え、新たに「人口減少等特別対策事業費」）が平成27年度から創設されました。

これらの取組について可能なものを実施するとともに、指標を向上させる施策を行い地方交付税の算定が有利になるようにすることが必要です。

地域の元気創造事業費の算定方法

「行革努力分」の指標について

- 以下の指標を用いて、各地方公共団体の行革努力の取組を反映

	指標(道府県分、市町村分共通)
人件費関係	職員数削減率、ラスパイレス指数、人件費削減率
その他	人件費を除く経常的経費削減率、地方債残高削減率

「地域経済活性化分」の指標について

- 以下の指標を用いて、各地方公共団体の地域経済活性化の成果を反映
(新たに「女性就業率」の指標を追加)

	指標(道府県分)	指標(市町村分)
産業関係	第一次産業産出額、製造品出荷額、小売業年間商品販売額、延べ宿泊者数	農業産出額、製造品出荷額、小売業年間商品販売額
雇用関係	若年者就業率、女性就業率、従業者数、事業所数	若年者就業率、女性就業率、従業者数、事業所数
その他	一人当たり県民所得	一人当たり地方税収、転入超過率

※各地方公共団体の伸び率と、全国伸び率の差に応じて、需要額の割増しを行う。

人口減少等特別対策事業費

指標について

- 以下の指標を用いて、各地方公共団体の「取組の必要度」及び「取組の成果」を反映
- 各指標の算定上のウェイトについては、「人口増減率」とその他の指標を4:6で設定。その上で、その他の指標については、個々の指標のウェイトを均等に設定

取組の必要度 (以下の指標について、現状の数値が悪い団体の需要額を割増し)	取組の成果 (以下の指標について、全国の伸び率との差に応じて需要額を割増し)
- 人口増減率 - 転入者人口比率 - 転出者人口比率 - 年少者人口比率 - 自然増減率 - 若年者就業率 - 女性就業率 - 有効求人倍率 - 一人当たり各産業の売上高(*)	- 人口増減率 - 転入者人口比率 - 転出者人口比率 - 年少者人口比率 - 自然増減率 - 若年者就業率 - 女性就業率

(*) 第一次産業(農業)産出額、製造品出荷額、小売業年間商品販売額、卸売業年間商品販売額の合計

4 本市の現状と課題

(1) 人口

国勢調査における本市の人口は、1995年(平成7年)の97,632人をピークに減少が続いており、国立社会保障・人口問題研究所の今後の人口推計によると、2040年(平成52年)には75,520人、2060年(平成72年)には58,668人になり、少子高齢化がより一層進み、65歳以上の割合が4割近くなるのに対し、14歳以下の割合は1割を切ると予想されています。

本市の人口減少の原因は、特に若者や女性の転出者数が転入者数を上回っている状況に加え、若者の減から出生者数が減少していることが考えられます。

このままの人口減少、人口構造の変化の状況が続くと想定した場合、「地域の消費減少、労働力及び生産性減少等により税収の減」、「社会保障経費が増大し、個人負担の増」などの影響が予想され、行政サービスの低下につながります。

このため、「たかさご未来総合戦略」(平成27年9月策定)を推進し、高砂市人口ビジョンに掲げる人口展望を達成するため、人口減少の克服や人口構造の改善を行うとともに、人口減少社会に応じたまちづくりを進め、影響を最小限に抑える必要があります。

	2010年	2015年	2020年	2025年	2030年	2040年	2050年	2060年
人口展望	93,901	91,814	90,699	89,369	87,773	83,839	80,567	78,053
社人研推計	(実績)	92,202	90,013	87,053	83,532	75,520	67,295	58,668

参考 2015年国勢調査速報値 91,065人

(2) 財政

第4次高砂市総合計画の基本目標に沿って、安全・安心の確保をはじめとする重要課題について積極的に事業を進め、懸案事項を一步ずつ解決しているところでありますが、本市の財政状況は、土地開発公社の解散にかかる第三セクター等改革推進債を62億円借り入れたことに伴う元利償還金、市民病院にかかる一般会計繰出金に加え、扶助費等の社会保障経費の増加、インフラ・公共施設等の更新や維持補修経費など新たな行政需要への対応が予想され、財政負担の増加が見込まれます。

このようななか、たかさご未来総合戦略による人口減少の抑制と地域活性化をめざす地方創生事業が始動しており、ここでの取組の成果が、高砂市の未来を創る分水嶺となりうるものです。

このため、今、必要な事業を実施することはもちろん、財源を確保し、現状の負担にならない将来への投資も行いながら、健全かつ持続可能な財政運営を維持していくことが必要であり、また、緊急時など財源不足に対応するための財政調整基金残高を引き続き適正に維持していく財政運営も求められます。

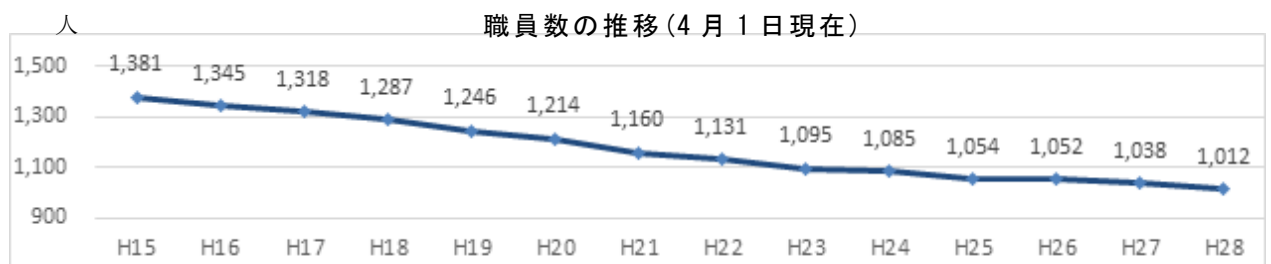
(3) 職員

本市の職員数は、公の施設の指定管理者制度への移行や施設の民営化、業務の委託化、情報化の推進などが進んだことや、団塊の世代の退職、技能労務職からの行政職への任用替えなど、これまでの行政改革の取組により、平成15年の第3次行政改革大綱策定時1,380人の職員数から、平成27年4月1日現在では1,038人となり、342人減少し、人件費も約19.4%減少しています。

また、平成31年4月を目標とした定員適正化計画では、再任用職員等は増加しますが、正規職員はさらに減少していくこととしています。

国や県からの権限移譲や新たな制度の創設、複雑・多様化する市民ニーズなどに伴う新たな事業に対応するため、これまでと同じ仕事量、同じ仕事のやり方を進めると、一人当たりの業務量が増加し、市民サービスの質の低下はもとより、職員の健康面に影響を及ぼします。

このため、今後も、事務事業の見直し、公民連携の手法により民間の力を活用するとともに、市民等との協働や役割分担、一層のICTの活用などを進める中で市民サービスを維持し、正規職員は、法律上実施しなければいけない業務や関係者とのコーディネート、政策や方針の立案などコア業務に注力し、市民満足度が高くなる事務事業を進めていく必要があります。また、今後一定期間増加する再任用職員の有効活用と一定期間経過後減少していく場合の方策を決定する必要があります。



(4) 公共施設

将来的に人口減少等により公共施設等の利用需要が変化していくことが予想されることから、公共施設等の全体の状況を把握し、長期的な視点をもって、更新・統廃合・長寿命化などを計画的に行うことにより、財政負担を軽減・平準化するとともに、公共施設等の最適な配置を実現するための「公共施設等総合管理計画」を平成28年度中に策定します。

多くの公共施設が今後20年以内に、改修時期または更新時期を迎えることとなりますが、維持更新費用の増加に対して必要な財源が不足することが予想されます。

また、道路や橋りょうなど全てのインフラ資産についても公共施設と同様に、将来必要となる改修や更新費用等を賄うためには、長寿命化対策や維持管理費の効率化によるコスト削減等の施策を実施していくことが必要です。

このため、公共施設等総合管理計画で定めた方針に基づき、その対応を着実に実施する必要があります。

(5) 情報化

本市の情報化は、昭和56年に住民票データを電算化したのを皮切りに、事務の迅速化、正確性を高め、事務の効率化を進めるため、税や福祉などの基幹系事務のシステム整備を行うなど、積極的に取り組んできました。

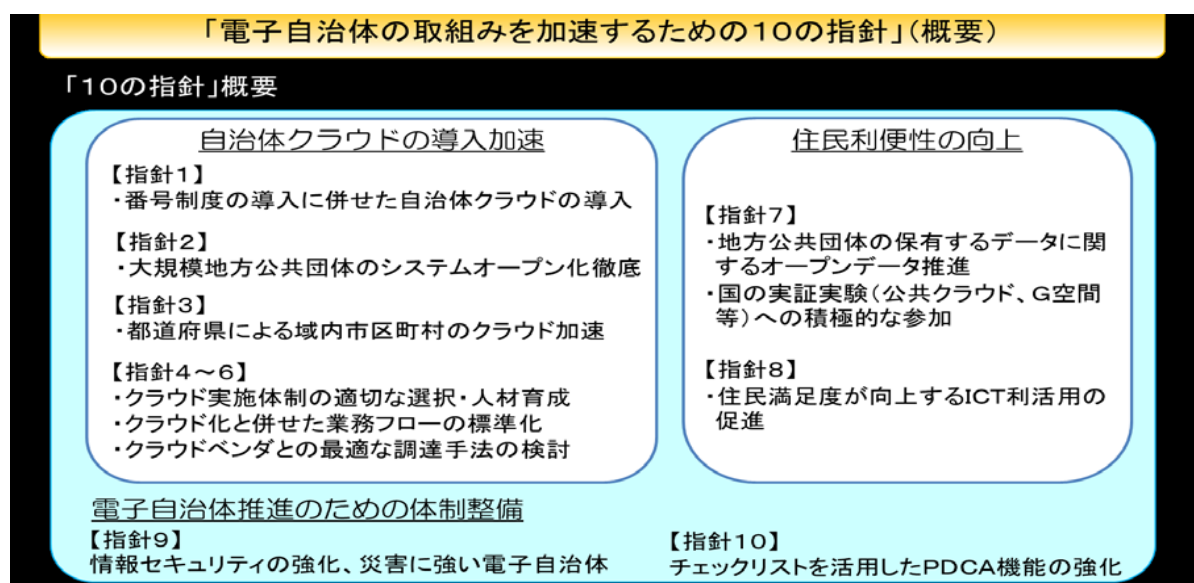
また、平成5年に財務会計システムを導入し、その後、契約管理システム、人事給与システムなど内部情報系のシステム整備を進めてきました。

職員のIT利用環境の向上として、共同利用であったパソコンを、平成6年から段階的に職員一人1台の配置を進め、インターネット、電子メールの普及により、事務作業の効率化や情報収集力がより一層向上しました。

これらの取組が職員数や業務量の削減につながるとともに、より深い業務内容の分析が可能となり、市民ニーズの多様化にも対応してきました。

本市の保有するシステムの大部分は、市独自のシステムをホストコンピューターによるオンラインシステムで構築していたため、電子自治体の推進と度重なる制度改正への早急な対応が求められる中で、システム改修に膨大な経費がかかり、メンテナンスにも多大な手間を要することから、マイナンバー制度の施行にあわせ、平成26年から原則ノンカスタマイズのパッケージシステムを導入する基幹系システムの最適化及び仮想化技術を利用した情報系サーバの統合・集約化を図りました。

今後においても、「ICT化はそれ自体が目的ではなく、あくまで市民生活の利便性や市民サービスの向上、市の活性化をめざす手段である。」という基本的な考え方により、個人情報の保護や情報セキュリティの確保などはもちろんのこと、ユニバーサルデザイン化されたICT社会の実現を図るため、国が示す「電子自治体の取組みを加速するための10の指針」を参考に、県、近隣自治体等と歩調を合わせながら、より少ないコストでより大きな効果を得られるよう実施していく必要があります。



総務省 平成26年3月公表資料より

5 重点事業

人口減少、少子高齢化社会への対応が求められるなか、第4次高砂市総合計画で掲げる将来都市像を実現するためには、第4次高砂市総合計画後期基本計画で掲げる重点施策を着実に実施することが必要ですが、経営資源を効果的に活用するために、事業を選択する上で5つのテーマを設定し、重点化を図るものとします。

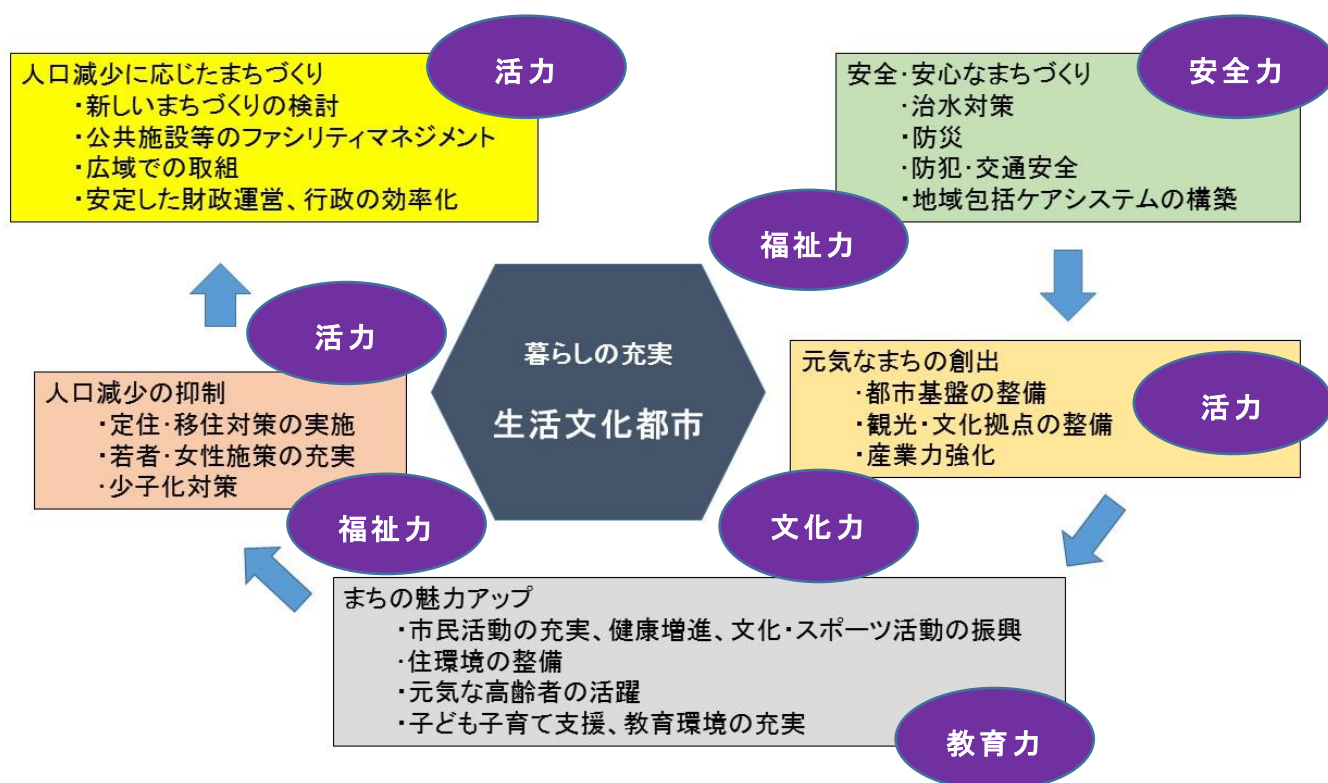
福祉力・教育力・安全力・文化力・活力を高める施策を実施

事業計画に掲載する事業については、事業の考え方が整理されていることを前提として、市民満足度調査の結果を踏まえるとともに、緊急性、重要性、有効性、必要性、効率性、発信性等を考慮する中で、優先順位を設定し、バランスのとれた事業展開が実施できるよう計画します。



また、事業実施にあたっては、新たな財源を発掘することはもとより、部門間の連携を密として必要最小限の経費で最大の効果を得られる方策を検討、実施するものとします。

後期基本計画の重要施策と5つのテーマ



5 重点事業

5つの力を高めることで、第4次総合計画の将来都市像である「生活文化都市」の実現を図るとともに、第4次総合計画後期基本計画で掲げる施策を着実に実施します。

(1) 福祉力を高める主な事業

後期基本計画		4年間で実施すべき事業等
施策番号	施策分野	
Ⅱ-1-2-1	子育て支援の充実	子育て支援の充実（保育料の軽減、梅井保育園の改築、高校生の医療費助成等）
Ⅱ-1-4	障がい者の自立と社会参加への支援	障がい者施設の整備充実
Ⅰ-1-3-1	コミュニティ活動の支援	健康増進、健診・予防の推進
Ⅱ-2-1	健康づくりの推進	
Ⅱ-3-1	社会保障制度の円滑な推進	
Ⅱ-1-5	高齢者の福祉と社会参加の推進	地域包括ケアシステムの構築（総合事業等）
Ⅱ-2-2	安全・安心な医療体制の充実	
Ⅱ-1-5	高齢者の福祉と社会参加の推進	高齢者の社会参加促進（コミュニティバス料金の軽減等）
V-3-2	安全で快適な道路・交通施設の整備	

(2) 教育力を高める主な事業

後期基本計画		4年間で実施すべき事業等
施策番号	施策分野	
Ⅱ-1-2-1	子育て支援の充実	認定こども園化の推進
Ⅱ-3-1	社会保障制度の円滑な推進	子どもの貧困対策
Ⅲ-2-1	教育環境の充実	
Ⅲ-1-1	就学前教育の充実	3歳児教育の充実
Ⅲ-1-2	学校教育の充実	学力の向上
		小中一貫教育の推進
Ⅲ-2-1	教育環境の充実	教育施設の大規模改造
		中学校給食の導入
V-3-3	緑豊かな憩いの場の整備	子ども広場の設置

(3) 安全力を高める主な事業

後期基本計画		4年間で実施すべき事業等
施策番号	施策分野	
Ⅳ-1-2	防災意識の高揚と防災施設の整備	治水対策（内水による浸水対策及び間の川、鹿島・松村川、ポンプ場整備）
		住宅耐震化
Ⅳ-1-3	防犯と交通安全の推進	防犯・交通安全対策（子ども自転車ヘルメットの購入補助等）

(4) 文化力を高める主な事業

後期基本計画		4年間で実施すべき事業等
施策番号	施策分野	
Ⅲ-4-1	文化芸術の推進	文化財の保存活用（工楽邸今津町周辺整備、入江家保存基本計画、地域のふるさと文化財等）
Ⅵ-3-1	地域資源をいかした観光と地域交流	
Ⅲ-3-1	生涯学習の充実	伝統・伝承の共有
Ⅲ-4-1	文化芸術の推進	
Ⅵ-1-3	工業の活性化	
Ⅵ-3-1	地域資源をいかした観光と地域交流	
Ⅲ-3-2	生涯スポーツの推進	スポーツ施設の整備
Ⅲ-4-1	文化芸術の推進	高砂出身者の顕彰
		文化芸術の振興（市展の開催等）

(5) 活力を高める主な事業

後期基本計画		4年間で実施すべき事業等
施策番号	施策分野	
Ⅰ-1-3-1	コミュニティ活動の支援	自治会活動の支援（自治会集会所の補助等）
Ⅱ-2-2	安全・安心な医療体制の充実	市民病院の医療充実
Ⅱ-1-2-3	青少年（若者）への支援	女性・若者・高齢者の活躍推進
Ⅱ-1-5	高齢者の福祉と社会参加の推進	
Ⅲ-5-2	男女共同参画の推進	
Ⅵ-2-1	就労の促進と労働環境の整備	
Ⅳ-1-2	防災意識の高揚と防災施設の整備	道路改修・整備
Ⅳ-1-3	防犯と交通安全の推進	
Ⅴ-3-2	安全で快適な道路・交通施設の整備	
Ⅶ-2-1	広域行政の推進	
Ⅴ-3-1	快適な居住環境の整備	J R 曾根駅周辺・山電高砂駅地区・明姫幹線南地区の整備
Ⅴ-3-1	快適な居住環境の整備	小松原地区区画整理
Ⅴ-3-2	安全で快適な道路・交通施設の整備	
Ⅵ-3-1	地域資源をいかした観光と地域交流	「道の駅」の構想
Ⅶ-1-1	効率的・効果的な行政運営	行政の経営化推進
		新庁舎の建設

行政において4年間で実施すべきと考えている事業等については、優先順位等をつけ財源を勘案しながら事業計画に反映し、必要な時期に提案するものです。

6 経営資源の活用の方

(1) 持続可能な財政運営の方

(H28.3 中期財政計画及び長期見通しより)

(単位：百万円)

	H29	H30	H31	H32	H33	H34	H35	H36	H37
歳入	22,546	22,818	22,916	23,183	22,991	22,774	22,680	22,619	23,153
歳出	23,301	23,511	22,976	22,800	23,436	22,959	25,038	23,797	24,805
不用額見込	419	423	413	410	421	413	450	428	446
差引	△ 336	△ 270	353	793	△ 24	228	△ 1,908	△ 750	△ 1,206
実質公債費比率	11.7	11.0	10.1	10.8	12.1	14.2	15.9	18.1	20.1
将来負担比率	89.5	97.2	107.1	117.3	135.0	141.7	148.4	160.7	171.7

平成28年3月作成の中期財政計画では、平成29年度及び平成30年度は、扶助費や投資的経費の増により、差引額がマイナスとなっています。平成31年度から平成32年度は、その他財源の増等により、差引額がプラスとなっています。平成33年度は、ほぼ収支均衡しており、平成34年度は、その他経費の減等により、差引額がプラスとなっています。平成35年度以降は、扶助費の累増や公債費の増により大幅にマイナスとなっています。

公共施設等の維持管理経費は一定額見込んでいますが、今後、公共施設等総合管理計画により、更新や計画的な維持補修を行うことの経費が新たに発生することになります。

以下の考え方により、これらの課題を解消し、必要な事業が実施でき、将来に向け持続可能な財政運営ができるようにしていきます。

- 1 事業の優先順位をつけ、毎年、歳入に見合った事業を選定する。
- 2 経常的な事業についても、廃止も含めて毎年内容を見直し、効果額を発生させる。
- 3 事業実施にあたっては、財源の確保、発掘を行うとともに、手法や内容を精査し、コスト意識の徹底を図り経費の削減に努める。
- 4 歳入については、多様な財源の確保に努めるとともに、地方創生を進め税収を確保できる取組を進める。
- 5 交付税算定の基準となる指標の水準を向上させることで、交付税の増となるよう努める。
- 6 総人件費については、定員適正化計画の推進を図り、時間外の縮減もあわせて減少させる。
- 7 扶助費については、伸び率を抑えるため、社会参加の促進や予防事業に努める。
- 8 公債費については、健全化判断比率に影響がでないよう、事業の実施時期等を勘案する。
- 9 公共施設等については、公共施設等総合管理計画に定める目標に沿うよう、個別施設の計画を策定し、必要な施設の更新、維持費用を平準化し実施する。

(2) 人材の有効活用の考え方

一般行政職（定員適正化計画より）

（人）

区 分	平成25年4月1日 現在	平成27年4月1日 実績	平成31年4月1日 目標値
正規職員	4 6 8	4 5 4	4 2 9
非正規職員	4 4	7 8	1 2 1
合 計	5 1 2	5 3 2	5 5 0

（非正規職員…再任用職員、任期付職員、再雇用職員）

一般行政職は、定員適正化計画の平成31年4月時の目標では、正規職員は平成27年4月実績から25人減少を予定していますが、再任用職員を含む非正規職員は43人増加し、合計では18人増加となります。

増加していく行政需要に対してこの職員構成で対応するため、これまで取り組んできた業務改善や民間委託等をさらに進めることや非正規職員の配置などが課題として考えられます。

定員適正化計画の基本方針である「より少ない職員で質の高いサービスを提供する」ためには、業務量調査分析結果の取組に加え、人を育てる職場風土づくり、人を高める職員研修、人を活かす人事制度による人材育成基本方針の取組を一層進める必要があります。また、今後、増加して減少に転じる再任用職員、また、保育士、消防職等の専門職の確保や技能労務職の今後の方向性などについても、あり方を決定する必要があります。

以下の考え方により、これらの課題を解消し、人材を有効活用し、行政サービスと市民満足度の向上をもたらす行政運営ができるようにしていきます。

- 1 職員の配置にあたっては、重点事業に手厚い、人の「選択と集中」に努める。
- 2 正規職員の減によりサービス品質を低下させない仕組みを構築する。
- 3 円滑に事務の引継ぎを行い、より確実に業務執行が継続できる人事異動に努める。
- 4 職員の年齢構成、男女構成を踏まえて計画的な採用、職員配置に努める。
- 5 女性、若手の管理職の登用を推進するとともに、次世代育成、女性活躍の観点からの働き方改革を検討、実施する。
- 6 再任用職員の職務の明確化を図り、業務のノウハウの継承が必要な部門など適材適所の配置を行う。
- 7 任期付職員は、一時的に業務量が増加する部門など任期終了時に影響のない適正な配置を行う。
- 8 目標管理、人事評価制度の着実な実施に努め、目標の達成と職員の能力向上をもたらす成績主義を徹底し、人事の公正を確保する。
- 9 業務量分析結果による全庁共通事務の集約化や公民連携(民間委託、民営化等)を検討実施するとともに、業務改善を継続的に実施し、業務量や時間外を減少させる。
- 10 人材育成基本方針に基づく「人材育成実施計画」を着実に推進し、職場の風土改革、職員の意識改革と資質の向上をより一層進める。

(3) 公共施設等総合管理計画の推進の考え方

公共施設等総合管理計画に定めた方向性に基づき、個別の施設計画を早急に策定し、市民のご意見を伺いながら以下の取組を進め、将来負担を平準化するなど持続可能な財政運営が行えるようにしていきます。

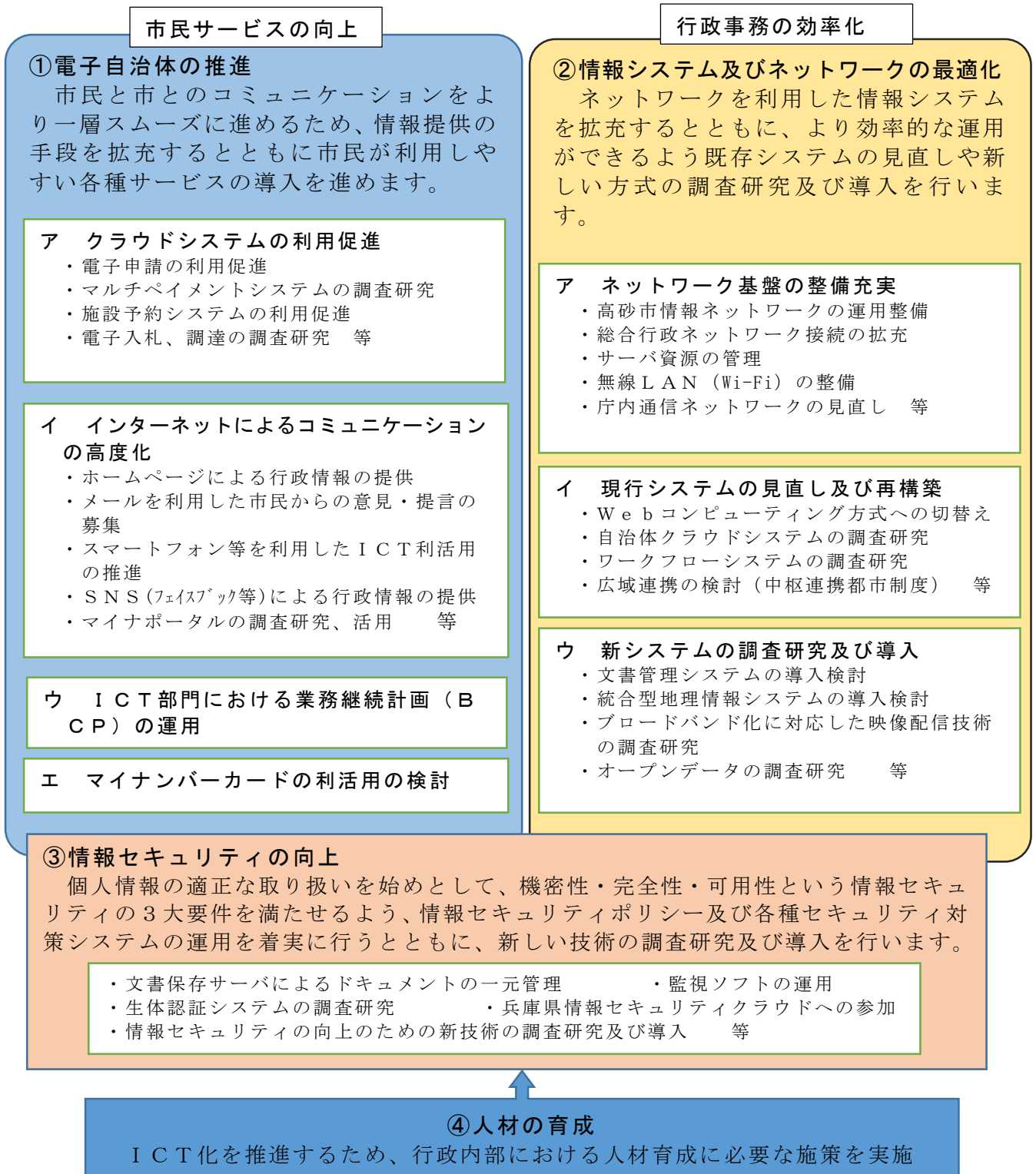
基本方針



- 1 公共施設保有量の適正化
公共施設保有量について将来の更新費用を見据えて明確な目標を定め、適正化を図ります。
- 2 機能重視への転換
公共施設が持つ機能に着目し、ひとつの施設に異なる複数の機能を持たせる統廃合・複合化、類似した機能をひとつの施設に集める集約化等を進めます。
- 3 維持する公共施設等の長寿命化
維持していく公共施設等については、安全性の確保を大原則としながらも事後保全と予防保全を組み合わせた維持管理を行い、長寿命化を推進することで、ライフサイクルコストの縮減、平準化を図ります。
- 4 管理運営の効率化
民間の資金やノウハウを活用できる仕組みとしてPPP手法の活用を積極的に進めます。また、維持管理コストの削減を図るとともに、受益者負担の適正化を図ります。
- 5 持続可能な公共施設マネジメントの推進
現状の公共施設等を把握し、次世代の負担を軽減するように、持続可能な公共施設マネジメントを実施します。なお、行政機能・市民の安全・安心に関わる施設は優先して維持するものとします。

(4) 今後の情報化の考え方

I C Tの進歩をインフラとして、「市民サービスの向上」及び「行政事務の効率化」に的確に反映し、より効果的・効率的な自治体経営に活用するため、以下の取組を検討、実施していきます。



7 行政経営の基本方針

カネ（持続可能な財政運営）、ヒト（人材の有効活用）、モノ（公共施設等総合管理計画の推進）等の経営資源の活用の考え方を達成するため、以下の目標、経営方針を定め、具体的な取組を進めます。

（1）行政の目標と経営方針

目標	暮らしの安心・豊かさをつくるため、 知恵と工夫による創造的な行政経営を進める。
----	--

この目標を達成するため、以下を行政全体の方針とする。

経営方針	10年先を見据え、 ○市民サービスと市民満足度を向上できる仕事をする。 ○持続可能な自治体経営を行う。 ○まちを創生することができる職員を育成する。
------	---

自治体はいつの時代も、市民の安全・安心、暮らしを守るための組織です。

これまで誰も経験したことない超高齢社会に対応できるよう、足元を見つめながら一歩ずつ、市民目線で効果的・効率的に自治体を経営し、市民福祉の向上を図っていきます。

また、将来に向け持続可能なまちであり続けるため、人口減少を抑制し、住みたい、住み続けたいまちをつくります。このため、職員の意識を変え、仕事にイノベーションをもたらし、新しい「たかさご」を創れる未来志向の人材を育成します。

4年間のめざす行政の姿

- 安定的な財政の中で、計画的に事業を実施している。
- 事業を円滑に実施できる組織、体制となっている。
- 市民目線で仕事を行い、業務の改善ができる職員が育成されている。
- 未来を見通し、将来を担う職員が育成されている。

4年後の数値目標

項目	現状	目標（平成32年度）
転出超過者数の減	291人（H26）	0人
合計特殊出生率の増	1.34（H25）	1.60
財政調整基金の維持	3,217百万円（H27）	適正な水準を維持
財務指標の維持	実質公債費比率 10.6（H27）	健全な状態を維持
	将来負担比率 63.0（H27）	健全な状態を維持
行政施策に対する総合的な満足度の増	2.92点（H27）	3.00点
住み良いまちと感じる人、 住み続けたいと思う人の割合の増	住み良い 71.7%（H27）	85%
	住み続けたい 74.1%（H27）	

(2) 経営方針に基づく3つの基本方針

目標を達成するため、経営方針を踏まえ、次の3つの基本方針を定め、その方針を推進するための項目を設定します。

方針1 市民満足度が向上する成果重視の行政運営の確立

方針2 効率的・効果的な財政運営による健全化の維持

方針3 組織の風土改革と計画的な人材育成及び公民連携の推進

方針1 市民満足度が向上する成果重視の行政運営の確立

①市民満足度の高い行政サービスの提供

市民の行政需要は、複雑化・多様化しています。このため、市民ニーズを的確に選択し、市民の立場で考え施策を実施するとともに、時代に適応した真に必要な事業を選択する必要があります。また、市民の暮らしの充実を支援するため、文化・スポーツ、生涯学習、観光・産業、環境・美化などを複合的に活用し、地域づくり、生きがいくくり、健康づくりやコミュニティの醸成につなげていくことが必要です。

このため、各種事業の計画や実施にあたって、これまでどおり実施するのではなく今一度立ち止まって事業の内容を精査します。また、他の分野と連動することにより、派生効果が発生し、より市が活性化する取組、障害者差別解消法や子育て支援などユニバーサルデザイン、防災や安全安心面も考慮した付加価値をもたらす事業展開を行うこととします。

②参画と協働の更なる推進

市民が暮らしの中でいきいきと地域づくりに参加し、また、きめ細やかな市民サービスを実現するとともに、行政が持続可能な行財政運営を続けるため、従来から行政が担ってきた公共の役割を地域の様々な主体と行政とが協働して担う仕組みに転換することが必要です。また、行政を身近に感じてもらうには、行政情報をいつでも知りたい人が入手できる仕組みが必要です。

このため、様々な市民活動が促進される仕組みを強化するとともに、まちづくりの課題を市民等と行政が共有し、協働して対処できる市民参画の仕組みを構築します。また、広報・広聴や情報公開を強化し、行政情報の見える化やオープンデータ化を進めます。

③ICTを活用した市民満足度の向上

ICTの急速な進歩により、個人が情報端末を持ち運ぶ時代となりました。また、マイナンバー制度をはじめとした情報基盤が整備されています。これらの状況を利用し、市民の利便性を向上させる取組とともに、行政内部の効率化を行う情報化施策を推進する必要があります。

このため、ICTを活用し、必要な人へ必要な情報をお知らせできる仕組みを構築

7 行政経営の基本方針

するなど、より市民の利便性が促進される取組を実施するとともに、行政内部の事務の効率化に加え、政策形成を行う資料としてビッグデータを活用できるツールを利用し、市民満足度を高めていきます。

方針 2 効率的・効果的な財政運営による健全化の維持

①事務事業の選択と集中による行政資源の効果的配分

第4次高砂市総合計画の基本理念及び将来都市像の実現をめざし、後期基本計画やかさご未来総合戦略に定めた施策の目標を達成するために、必要な事務事業を選定することによって、限られた財源の有効配分と効率的・効果的で質の高い事業を行うことが必要です。

このため、事業計画での優先順位の明確化と新規提案事業等の選定基準を設け、計画的に事業を実施できる仕組みを構築します。また、実施している事務事業のあり方についても、市民目線で考えて動く「考動」を念頭に、改めてゼロベースで見直しを図るとともに、必要な事業が実施できるための財源確保の方策づくりを確立します。

併せて、継続的に業務改善やコスト削減を進めるとともに、補助事業の基準を明確化する中で補助金のあり方を再検討します。

②健全財政の堅持

本市の財政状況は、現在は健全な状態にあります。しかし、他会計への一般会計繰出金、扶助費等の社会保障経費の増加、公共施設等の更新や維持補修経費など新たな行政需要への対応などの要因により、引き続き財政負担の増加が見込まれます。また、景気の動向や地方財政対策の方向性についても予断を許さない状況となっています。

このため、他会計を含め計画的、戦略的な経営に努め、財政調整基金からの繰り入れを最小限に抑えるとともに、歳入の確保など財源確保の取組を実施しつつ、将来への布石として人口減少対策や産業の振興と消費の活性化策、また、歳出發生予防対策等を行い、健全かつ持続可能な財政運営を維持できる体質強化を図ります。

また、統一的な基準による地方公会計制度の整備を図り、固定資産台帳を含む新たな基準による財務書類等の活用を図ります。

消費税の増税や公共施設等総合管理計画の推進に併せ、事業コストを再検討し、手数料や使用料など受益者負担の見直しの検討を行います。

③経営視点に基づく財産活用

平成28年度に公共施設等総合管理計画を策定します。この計画の目標、基本方針を踏まえ、施設ごとに個別計画の策定を進めます。

個別計画の決定により、市民の説明を行い、計画的に施設の統廃合、再配置、複合化、長寿命化を実施していきます。

また、市有財産の性格に応じて、その有効活用、売却、賃貸を実施します。

方針 3 組織の風土改革と計画的な人材育成及び公民連携の推進

①組織風土改革と人材育成基本方針の推進

施策、事業を推進するため、施策体系を考慮した簡素で効率的・効果的な組織と市民サービスの充実と市民から見て分かりやすい組織編成が必要です。また、各職員が山積する行政課題の解消や今後の不安定な財政状況を打破していこうという危機意識を共有し、たゆまぬ改革の必要性を認識することが必要となっています。

このため、人口減少時代に応じた組織・体制の整備と組織的に課題に取り組むことができる風土を醸成するとともに、個々の職員の能力・意欲を向上させる人材育成基本方針の具体的な取組を行い、組織力と職員資質を向上させ、将来を担う職員の育成を図ります。

②定員適正化計画の推進と人事制度の見直し

平成25年に実施した業務量調査分析の結果を踏まえ策定した定員適正化計画の着実な推進を図るとともに、より正規職員がコア業務に従事しやすい体制とするため、個々の事業の一部についても民間の活用の検討を進めるとともに、再任用職員の経験や知識等の能力が発揮できる職場への配置や非正規職員の活用をより一層強化します。

また、適材適所の人事配置、適正な目標管理と人事評価を行うとともに、メンタルヘルス対策、コンプライアンス、リスク管理などの取組を強化し、行政サービスの品質が高まる人事制度を構築します。

③公民連携の推進と深化

市民ニーズの多様化や新たな制度の創設などにより新規事業が増加するなか、正規職員の減少により、同じ仕事のやり方をすればさらに一人当たりの業務量は増えていきます。

このため、民営化、指定管理者制度、PFIやDBO、民間委託、労働者派遣、民間等との協働や連携などのPPP（公民連携）手法の可能性を再点検します。

さらに事務全体ではなく、その一部などアウトソーシングできる事務はないか検討を進めるとともに、民間委託の手法やあり方の見直しを行います。

また、PPP手法を導入している事務について、適切なモニタリングと指導を行うとともに、事業導入後10年が経過した指定管理者施設については、指定管理者が更新する時期に順次、そのあり方を検証します。

(3) 方針に基づく取組

目 標	暮らしの安心・豊かさをつくるため、知恵と工夫による創造的な行政経営を進める。
経営方針	10年先を見据え、 ○市民サービスと市民満足度を向上できる仕事をする。 ○持続可能な自治体経営を行う。 ○まちを創生することができる職員を育成する。



基本方針及び推進項目		行政経営改革項目	
基本方針１ 市民満足度が向上する成果重視の行政運営の確立			
	①市民満足度の高い行政サービスの提供	1-1-1	市民ニーズに基づいた行政サービスの向上
		1-1-2	庁内連携、付加価値をもたらす事業展開
	②参画と協働の更なる推進	1-2-1	市の役割の明確化と市民等との協働の推進
		1-2-2	広報・広聴の充実と行政情報の見える化の推進
	③ＩＣＴを活用した市民満足度の向上	1-3-1	ＩＣＴを活用した行政サービスの向上
		1-3-2	ＩＣＴを活用した行政効率化
基本方針２ 効率的・効果的な財政運営による健全化の維持			
	①事務事業の選択と集中による行政資源の効果的配分	2-1-1	事業の選択と集中と事務事業の見直し
		2-1-2	業務の効率化による歳出（コスト）削減
		2-1-3	補助金の整理合理化
	②持続可能な財政運営、健全財政の堅持	2-2-1	歳入の確保と将来負担の適正化
		2-2-2	公営企業等の経営の健全化
		2-2-3	受益者負担の適正化
	③経営視点に基づく財産活用	2-3-1	公共施設等の適正な維持管理と再配置
		2-3-2	市有財産の有効活用
	基本方針３ 組織の風土改革と計画的な人材育成及び公民連携の推進		
	①総合計画を推進する組織体制と職員の育成	3-1-1	組織風土改革と組織基盤の強化
		3-1-2	職員の資質・能力の向上及び意識改革
	②定員適正化計画の推進と人事制度の見直し	3-2-1	定員適正化計画の推進
		3-2-2	適正な人員配置と人事制度の見直し
	③公民連携の推進と深化	3-3-1	効果的なアウトソーシングの推進
		3-3-2	指定管理者導入施設等の検証



各部・課の目標設定 → 取組（実行計画）

8 行政経営改革項目

3つの基本方針を推進するため、推進項目に対して行政経営改革項目を定め、具体的な取組を進めます。具体的な取組の詳細は、別途、行政経営システムの運用の中で作成する実行計画に定めます。

行政経営改革項目は、経営資源を活用して各部署が経営方針を達成するための具体的な取組の例です。毎年度、各部署で目標・方針を定める中で、取組内容を決定します。

この取組には、事業部門が本来業務として実施する事業は含めませんが、本来業務の見直しや拡充する事務事業、その周辺事務等を課題解決のために行う項目や歳入の増に直結する特筆すべき事務事業は含めています。また、管理部門においては、本来業務を含めます。

事業部門…総合計画に掲げる事務事業を実施する部門（管理部門を除く）
管理部門…全庁的に対応すべき改善・改革の事務事業を実施する部門

（１）方針１ 市民満足度が向上する成果重視の行政運営の確立

①市民満足度の高い行政サービスの提供

1-1-1 市民ニーズに基づいた行政サービスの向上

	取組内容	実施例
1	市民満足度の向上する事務事業の改善	市民ニーズを把握し、課題解決や市民福祉の向上につながる事務事業の改善を行う。
2	窓口サービスの見直しと向上	多くの市民が利用し、市の顔である窓口の利便性の向上につながる取組や時代に対応したサービスの見直しを行う。
3	市民ニーズの分析の強化	市民ニーズを的確に把握するために、アンケート調査や各種統計資料の全庁的な活用を行う。

1-1-2 庁内連携、付加価値をもたらす事業展開

	取組内容	実施例
1	庁内連携による事業展開	多様化・複雑化している行政需要に対応するため、複数課による協働事業を実施する。
2	付加価値をもたらす事業展開	事業を実施するにあたって、本来目的に加え、市の課題解決につながる目的や観点をプラスする。

②参画と協働の更なる推進

1-2-1 市の役割の明確化と市民等との協働の推進

	取組内容	実施例
1	市民の参画の促進	多様な市民ニーズの把握と協働促進につなげるため、市民の市政への参画が活性化する取組を実施する。
2	市民等との協働事業の推進	市民活動の促進や地域課題の解決に向けた市民、団体、関係機関等との連携事業、コーディネート事業を実施する。
3	産・学との連携事業の推進	行政課題解消や政策力強化のため、産業界・教育機関・金融機関等との連携事業を実施する。
4	広域連携の推進	市民サービスの向上や事務の効率化を図るため、他自治体との事務事業の共同化等を検討、実施する。

8 行政経営改革項目

1-2-2 広報・広聴の充実と行政情報の見える化の推進

	取組内容	実施例
1	広報の充実	市民等との参画と協働の視点、また、対外的なアピールとなる市政情報等の広報を充実させるための取組を実施する。
2	広聴の充実	市民等とのコミュニケーションの強化を図り、理解と協働を得るため、広聴力を充実させるための取組を実施する。
3	市政情報の見える化	市民等との理解と協力を得るため、市政情報を共有化する「見える化」を進めるとともに、統計資料等をオープン化し、多様な分野で活用できる取組を実施する。

③ ICTを活用した市民満足度の向上

1-3-1 ICTを活用した行政サービスの向上

	取組内容	実施例
1	マイナンバー制度の活用によるサービス向上	社会基盤として整備されたマイナンバー制度を活用した市民サービス向上の取組を実施する。
2	サービスの多様化	進化しているICTを有効に活用し、多様な行政サービスを実施する。

1-3-2 ICTを活用した行政効率化

	取組内容	実施例
1	マイナンバー制度の活用による行政事務の効率化	マイナンバー制度を活用し、業務内容の見直しなど行政事務の効率化につなげる取組を実施する。
2	業務の生産性の向上	ICTを活用して、行政事務の効率化や生産性の向上につなげる取組を実施する。

(2) 方針2 効率的・効果的な財政運営による健全化の維持

① 事務事業の選択と集中による行政資源の効果的配分

2-1-1 事業の選択と集中と事務事業の見直し

	取組内容	実施例
1	新規事業の選定基準・優先順位の決定	新規事業の選定基準を作成するとともに、各部署において優先順位を決定し、事業提案を行う。
2	経常事業の廃止・縮小の検討、実施	各部署において、新規事業や拡充事業を提案する際、人員や金額を考慮して廃止、縮小する事業も併せて提案する。
3	BPRの手法活用による業務見直し	ICTや外部委託を積極的に活用するため、BPR手法の基準を定め、業務フローの見直しを行う。

2-1-2 業務の効率化による歳出（コスト）削減

	取組内容	実施例
1	委託方法等の見直し	事務の効率化のため、これまでの委託契約内容や委託手法等の見直しを検討、実施する。
2	コスト削減の徹底	ICTの進展や新たな制度に柔軟に対応した業務見直し等により業務コストを削減する。
3	システムの見直し	業務の生産性やコスト削減が高まる業務システムの導入や見直しを実施する。
4	業務マニュアルの充実	業務を効率化し生産性を高めるため、業務マニュアルを作成する。

2-1-3 補助金の整理合理化

	取組内容	実施例
1	補助金の基準の作成と見直し	補助金の基準を策定し、継続的に補助金のあり方の見直しを実施する。
2	外郭団体等の見直し	市が補助する外郭団体等への関与のあり方、また、事務局を市でもつ団体のあり方について検討を進める。

②持続可能な財政運営、健全財政の堅持

2-2-1 歳入の確保と将来負担の適正化

	取組内容	実施例
1	新地方公会計の導入・活用	国が定める統一的な基準による地方公会計の円滑な整備を進め、その活用方策を検討、実施する。
2	徴収率の維持、向上	税や料等の公平性を確保するため、徴収率の向上に努める。
3	将来の税収の確保	将来への布石として、税収の維持や増につながる取組を実施する。
4	歳入の確保	多様な財源確保方策を実施するとともに、事業実施の特定財源の活用、発掘を行う。

2-2-2 公営企業等の経営の健全化

	取組内容	実施例
1	経営戦略等の推進	各会計の経営戦略等に基づき計画的・戦略的な経営や事業運営を実施し、一般財源からの繰出しの低減に努める。

2-2-3 受益者負担の適正化

	取組内容	実施例
1	使用料・手数料の見直し	消費税の増税時期や公共施設等の今後のあり方を踏まえ、時代に応じた使用料、手数料の見直しを検討する。

③経営視点に基づく財産活用

2-3-1 公共施設等の適正な維持管理と再配置

	取組内容	実施例
1	公共施設等総合管理計画の運用	公共施設等総合管理計画を着実に推進し、公共施設の数値目標の達成をめざす。
2	個別施設計画の策定	公共施設等総合管理計画に基づき施設類型ごとに個別計画等を策定するとともに、地域や関係団体と協議を進める。
3	統廃合、民間移管等の推進	個別計画策定後、施設の統廃合、民間移管等が可能な施設について、そのあり方の検討を行う。
4	機能を継続する施設のあり方の検討	個別計画策定後、機能を継続する施設について複合化施設等を検討するとともに、ランニング経費を縮減する取組を行う。

2-3-2 市有財産の有効活用

	取組内容	実施例
1	遊休資産の活用、売却	遊休の資産について、活用策を検討するとともに、不要な資産の売却を進める。
2	目的外使用の検討	市有地や施設の活用策として、民間も含め賃貸等目的外利用を検討する。

(3) 方針3 組織の風土改革と計画的な人材育成及び公民連携の推進

①総合計画を推進する組織体制と職員の育成

3-1-1 組織風土改革と組織基盤の強化

	取組内容	実施例
1	ワークライフバランスの推進	時間外勤務の縮減や働き方改革の検討を行い、仕事と家庭が調和できる働きやすい職場の環境づくりを行う。
2	組織・体制の見直し	時代に応じた効果的・効率的な組織・体制となるよう継続的に見直しを図る。
3	職場のコミュニケーション強化と情報共有	組織目標達成のため、職場内でのコミュニケーションを強化するとともに、情報の共有化を進める。

3-1-2 職員の資質・能力の向上及び意識改革

	取組内容	実施例
1	人材育成実施計画の推進	人材育成実施計画を着実に推進するとともに、部署内で業務が進めやすくするための取組を行う。
2	職員の信頼性の維持、確保	市職員の信頼性を維持するため、コンプライアンスやリスク管理対策等の徹底を図る。

②定員適正化計画の推進と人事制度の見直し

3-2-1 定員適正化計画の推進

	取組内容	実施例
1	定員適正化計画の推進	正規職員の更なる人員削減を図るとともに、再任用及び任期付職員の任用を進めながら、総人件費の抑制を図る。

3-2-2 適正な人員配置と人事制度の見直し

	取組内容	実施例
1	給料・諸手当の見直し	社会情勢等により今後必要となる諸手当等の見直しを検討し、他市との均衡を図っていく。
2	人材の有効活用	業務の質と量の的確な把握による人員配置に努めるとともに、多様な人材の有効活用を行う。

③公民連携の推進と深化

3-3-1 効果的なアウトソーシングの推進

	取組内容	実施例
1	P P P 導入指針(優先的検討規程)の推進	P P P 導入指針(優先的検討規程)に基づき、新規事業等についてP P P 手法の可能性を検討する。
2	公民連携の拡大	民間委託や指定管理等について導入可能な業務等について検討を進める。
3	全庁共通業務の集約化	正規職員を市のコア業務に専念できるようにするため、業務量調査結果を踏まえてさらに集約化を進める。

3-3-2 指定管理者導入施設等の検証

	取組内容	実施例
1	指定管理者導入施設等の検証	指定管理者導入施設のあり方の検証を行うとともに、導入施設の管理運営についてモニタリング手法を強化する。

(4) 行政経営プラン実行計画書の作成

行政経営改革項目の具体的な取組については、各課の取組をまとめた「行政経営プラン実行計画書」を策定し、行政経営プラン全体の進捗状況や成果がわかるものとします。

実行計画書（イメージ）

行政経営プラン 実行計画書(イメージ)						
基本方針1 市民満足度が向上する成果重視の行政運営の確立						
①市民満足度の高い行政サービスの提供						
行政経営改革項目	取組内容(実施例)	取組の名称	実施課	取組概要	支援課	平成29年度の取組内容、目標値
1-1-1 市民ニーズに基づいた行政サービスの向上	市民満足度の向上する事務事業の改善(市民ニーズを把握し、課題解決や市民福祉の向上につながる事務事業の改善を行う。)					
		〇〇事業の改善	〇〇課	〇〇事業を〇〇するため、〇〇のとり見直しを行う。	△△課	〇〇事業と△△事業を同一開催し、効果を上げる。 目標値 参加者の〇人増 効果額 〇〇円の減
	窓口サービスの見直しと向上(多くの市民が利用し、市の顔である窓口の利便性の向上につながる取組や時代に対応したサービスの見直しを行う。)					
		〇〇窓口の見直し	〇〇課	市民の利便性を向上するため、〇〇窓口の〇〇を〇〇とする。	—	〇〇窓口を〇〇とする。 目標値 待ち時間の短縮(△5分) 効果額 なし



部 経営方針（イメージ）

平成 年度			部 経営方針			
			平成 年 月 日作成			
作成者(部長)						
1 部の目標 (総合計画、総合戦略、行政経営プラン、施政方針等市長指示事項から)						
(目標)			(成果)			
2 市全体への貢献度(目標達成によりもたらせる効果)						
			(成果)			
3 取組方針(手法、考え方)						
・財源の発掘、活用			(成果)			
4 部の構成						
	室名	課名	正規職員数	常勤(非正規)	非常勤(非正規)	備考
1						
2						
3						
4						
5						
6						
7						



課の経営方針

5 当初予算額の推移(千円)						
	一般会計	全体額	構成比	()会計	全体額	構成比
平成27年度						
平成28年度						
平成29年度						
6 職員数の推移						
	基準日	正職員数	全職員数	構成比	備考	
平成27年度	4月1日					
平成28年度	5月1日					
平成29年度	4月1日					
7 目標実現のための部の取組						
事業部門は総合計画、総合戦略事業を主体、管理部門は行政経営プラン項目を主体で記載						
重点事業						
優先	事業区分	施策・事業名	取組内容	めざす成果	結果	担当課
1						
内部改革						
優先	事業区分	施策・事業名	取組内容	めざす成果	結果	担当課
1						

(注) 上記様式はイメージです。

9 行政経営システムの運用と年間計画

(1) システムの運用

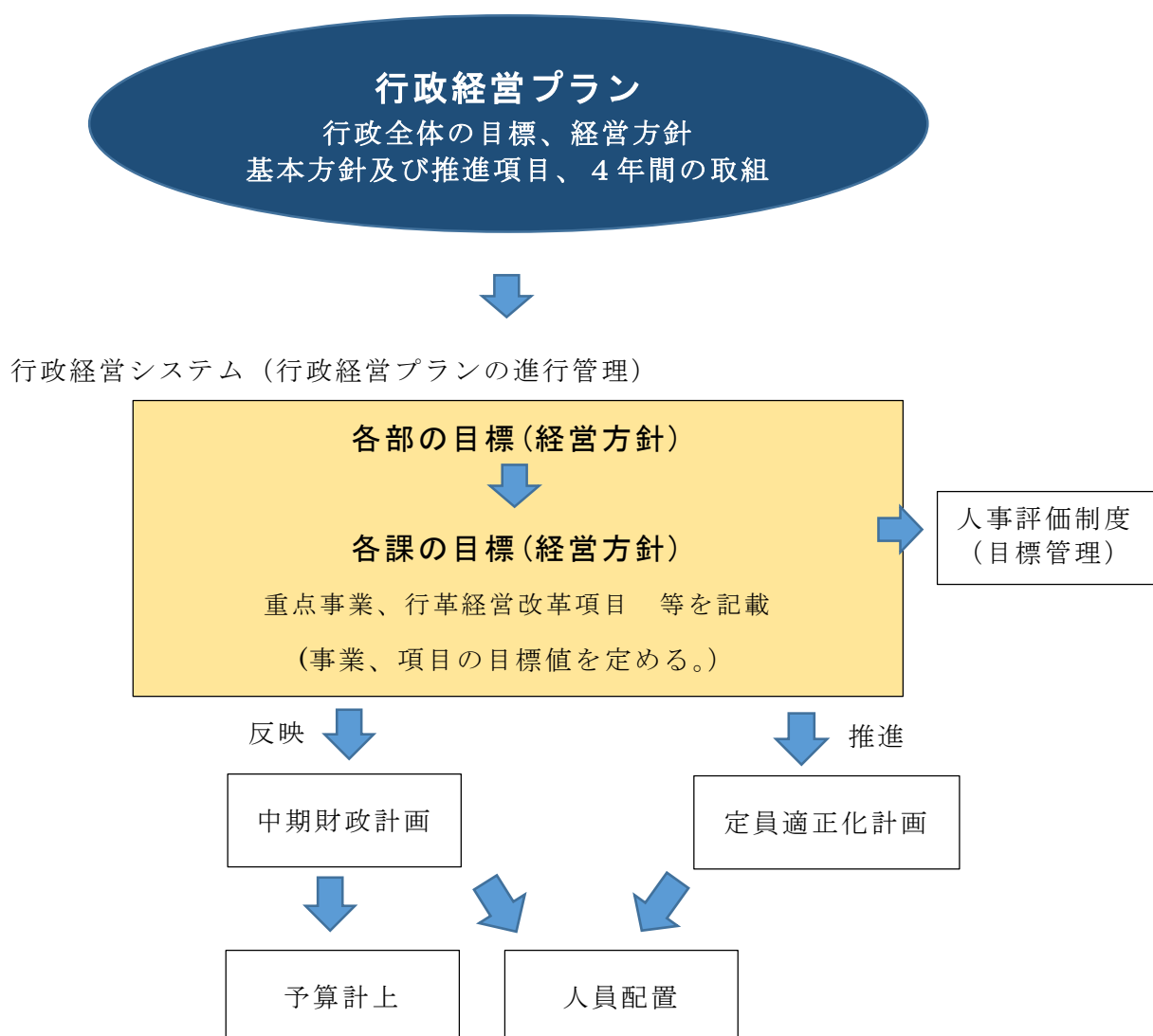
効果的、効率的な行政経営を行うため、各部局において組織目標を共有化し、それぞれの役割と責任を明確にしたうえで、達成目標、実施内容、期限を定め、目標の結果とプロセスを評価する「有機的に機能する仕組み」を構築することが必要です。

このため、これまで実施してきたツール（重点課題のヒアリング、職員の目標管理・人事評価制度、行政改革の評価監視システム、行政評価など）を一元化し、本市に即したマネジメントシステムとして「行政経営システム」を試行し、確立します。

具体的には、この行政経営プランに定めた行政全体としての基本的な目標、経営方針について、その実現のために部単位で全体の目標や取組を定めるなかで、各課においての目標や取組を定め、部、課の取組の進行管理を行います。

明確な目標を持って、与えられた行政資源を活用し、最大の成果をあげることができる組織をめざします。

各課の取組が積みあがり、部の目標を達成することで、ひいては行政全体の目標を達成し、将来都市像の実現を図ることができる仕組みとします。



(2) 行政経営システム年間計画

記号説明

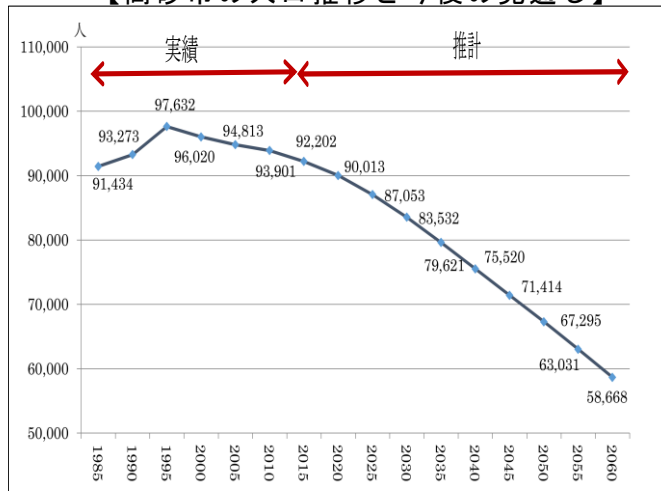
⑧ 行政経営プラン管理 ⑨ 人事管理 ⑩ 事業管理 ⑪ 予算管理 ⑫ 外部評価

月	主な実施項目
4 月	⑧ 新年度「部・課経営方針」決定 → ⑨ 新年度「人事評価目標管理」作成
5 月 末	⑧ 前年度「部・課経営方針」成果記載 ⑧ 前年度事業の概要(成果・評価)作成 → ⑨ 前年度「人事評価目標管理」作成(最終) ⑨ 人事ヒアリング(採用)
6 月	⑩ 次年度以降の「事業計画」提出
7 月	⑫ 「総合政策審議会」(前年度経営方針結果の意見聴取) ⑩ 「事業計画」(新規、内容変更事業)の精査
8 月	⑫ 市民満足度調査(隔年実施、平成29年・31年)
10 月	⑧ 「行政経営プラン」実施内容見直し ⑧ 現年度「部・課の経営方針」の中間報告 → ⑨ 現年度「人事評価目標管理」作成(中間)
11 月	⑪ 新年度「予算編成方針」→ ⑪ 各課「予算編成作業」 ⑩ 「事業計画」(新年度事業を確定 新規・重点事業説明資料(A4 1枚)) ⑫ 「総合政策審議会」(現年度の経営方針中間報告意見聴取) ⑨ 人事ヒアリング(次年度)
12 月	⑧ 次年度「部・課の経営方針案」を策定 ⑪ 予算査定
1 月	⑧ 次年度「部・課の経営方針案」の修正(決定は4月) ⑧ 次年度予算事業の概要(目標)の作成
2 月	⑪ 次年度予算案計上 ⑫ 総合政策審議会(新年度の経営方針意見聴取)
3 月	⑪ 新年度予算を反映した「中期財政計画」作成

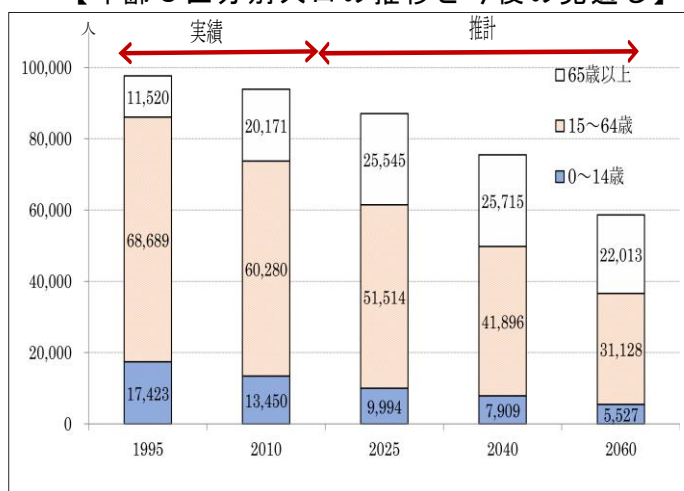
参考資料

参考 1 人口資料（高砂市人口ビジョンより抜粋）

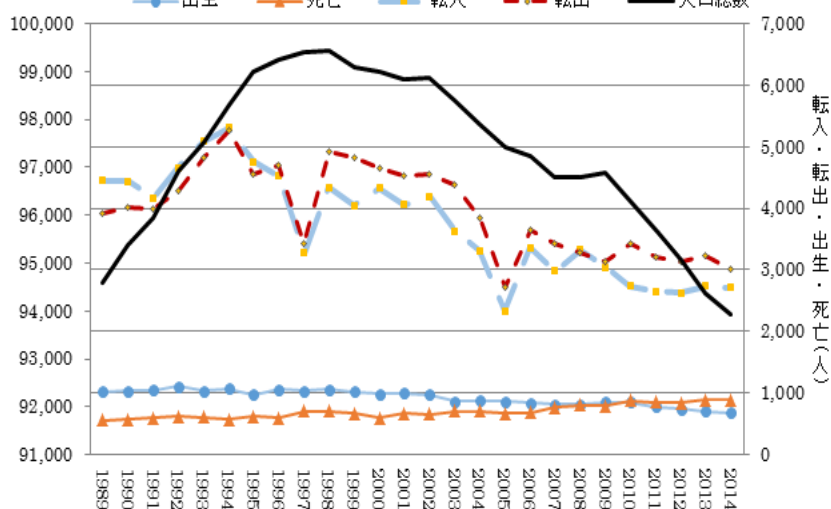
【高砂市の人口推移と今後の見通し】



【年齢3区分別人口の推移と今後の見通し】

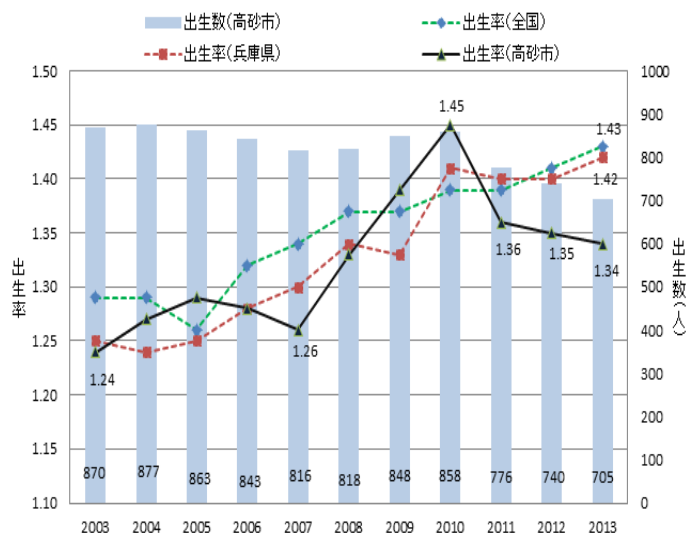


人口総数(人) 出生 死亡 転入 転出 人口総数



【出生・死亡、転入・転出の推移】

【合計特殊出生率と出生数の推移】



合計特殊出生率

15～49 歳までの女性の年齢別出生率を合計したもの。一人の女性が一生の間に生むとしたときの子どもの数に相当する。

このままの人口減少の状態が続くと想定した場合、本市に以下のような影響を及ぼすことが予想されます。

- ・地域の消費が減少し、地域の利便性が低下
- ・現状の人口に応じたインフラの更新が必要
- ・空き家・空き店舗が増加
- ・労働力、生産性が低下、人材不足、技術の伝承が低下
- ・地域活動の担い手が減少、地域の活動力、文化の継承が低下
- ・税収が減少し、市民サービスが低下
- ・社会保障経費が増大し、個人の負担が増大
- ・後期高齢者の増加等により、介護人材が不足
- ・学校等の統廃合が余儀なくされる
- ・さらなる少子化 等

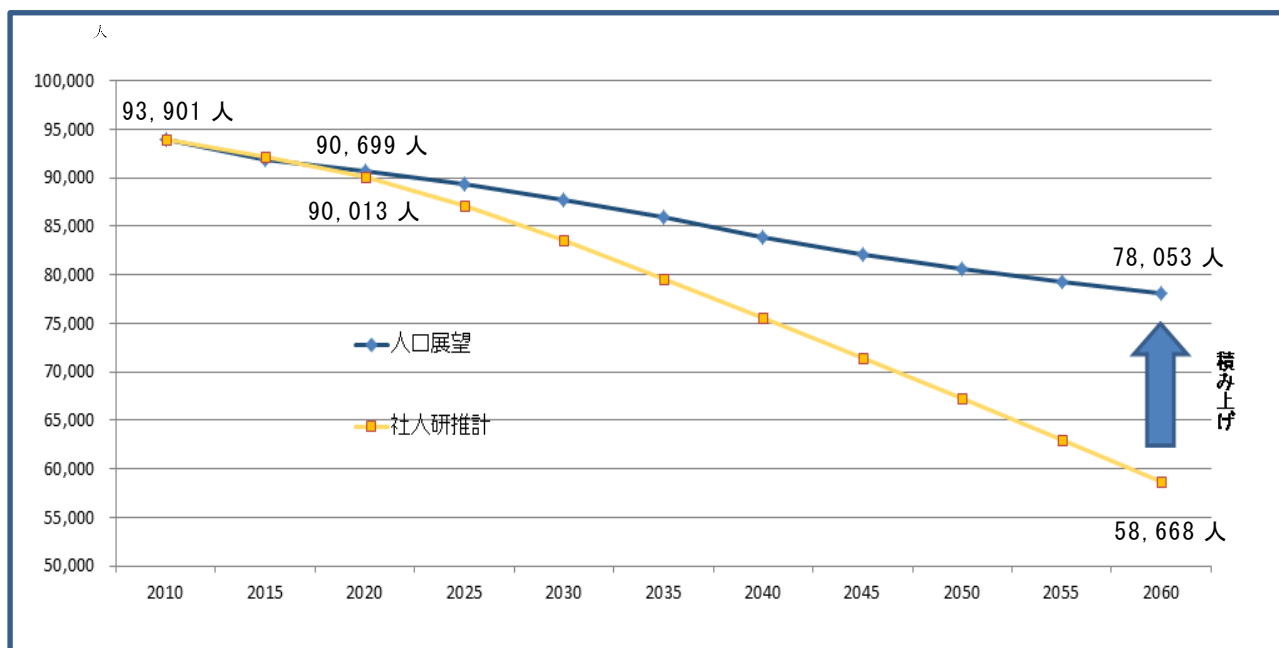


このような影響を回避するために、人口減少の克服や人口構造の改善を行うとともに、人口減少社会に応じたまちづくりを進め、影響を最小限に抑える取組を行うため、「たかさご未来総合戦略」（平成27年9月策定）を推進



- (1) 社会増減 2020年(平成32年)までに転出超過を0とする。
2020年(平成32年)以降、5年間ごとに、男女とも100人～200人程度の転入超過をめざす。(子育て世代、若い世代の定住・移住を主とする。)
- (2) 自然増減 合計特殊出生率を国の長期ビジョンと同じ率とする。
婚姻率の向上や晩婚化の解消、2人以上の子どもが持てる環境づくりを行うとともに、若い世代の人口増対策も行います。

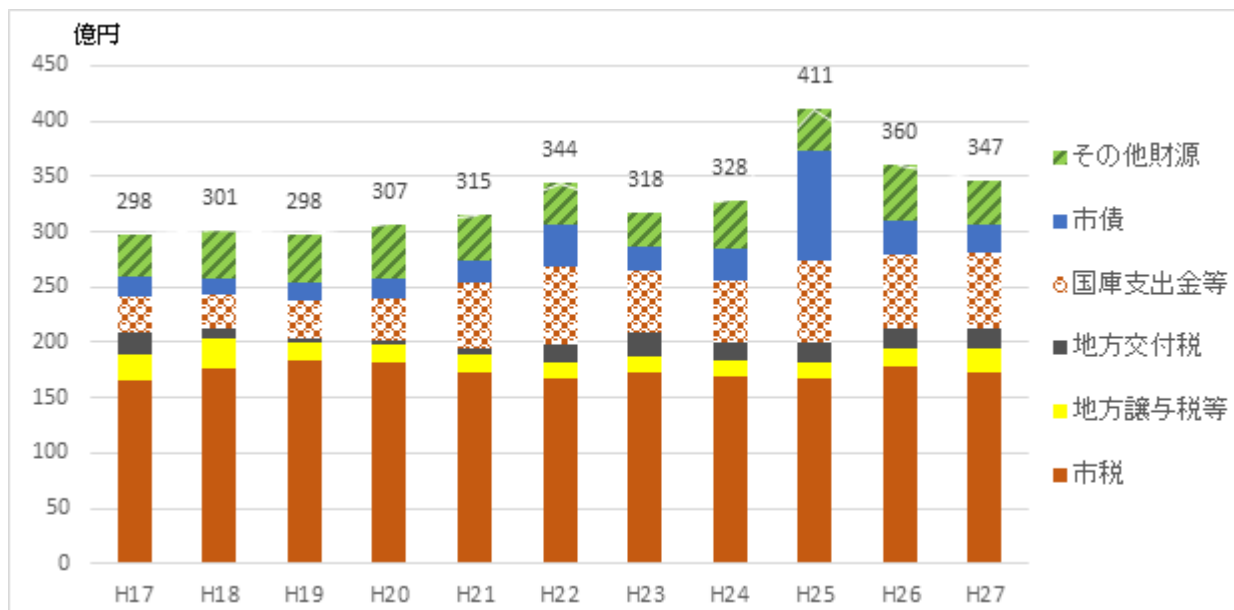
以上の考え方により、社人研による推計結果に積み上げを行うことで、将来の人口を以下のとおりとします（人口は国勢調査ベース）。



参考 2 財政資料

歳入の推移

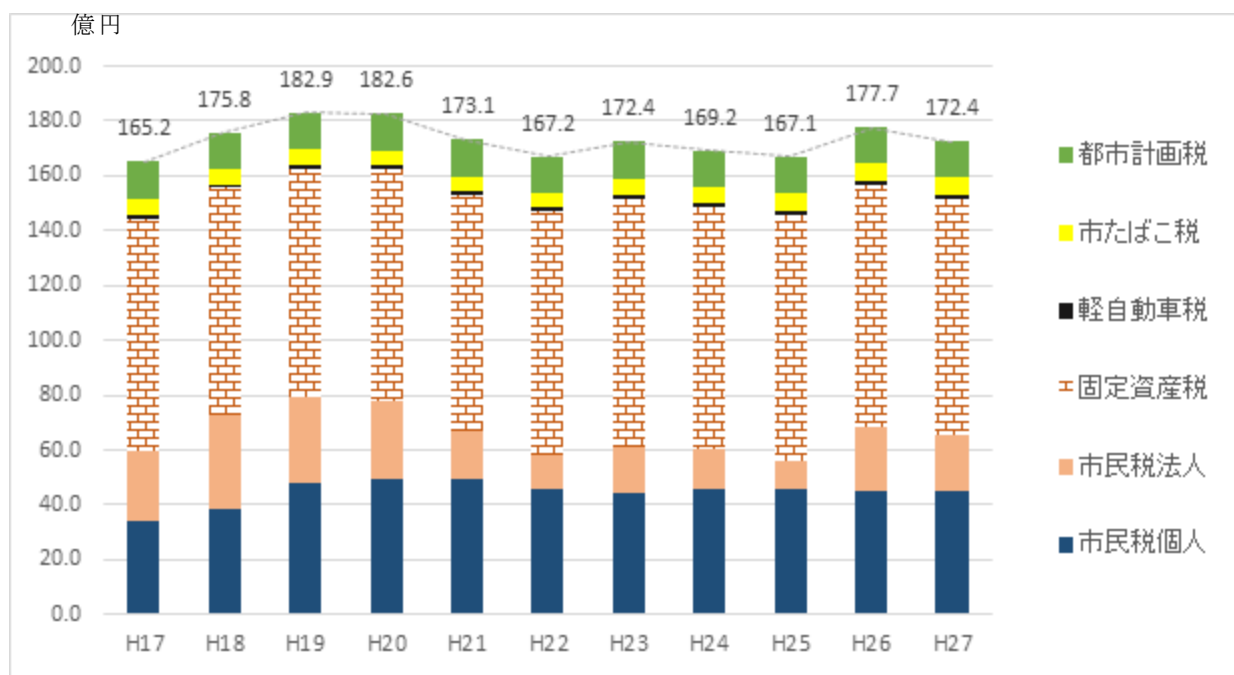
(決算カード)



市税	市民税、固定資産税、都市計画税、軽自動車税、たばこ税
地方譲与税等	地方譲与税及び利子割交付金、配当割交付金、地方消費税交付金などの交付金
地方交付税	普通交付税、特別交付税など
国庫支出金等	国、県からの補助金、交付金など
市債	市の借入金、減収補てん債、臨時財政対策債含む
その他財源	分担金・負担金、使用料・手数料、財産収入、寄附金、繰入金、繰越金など

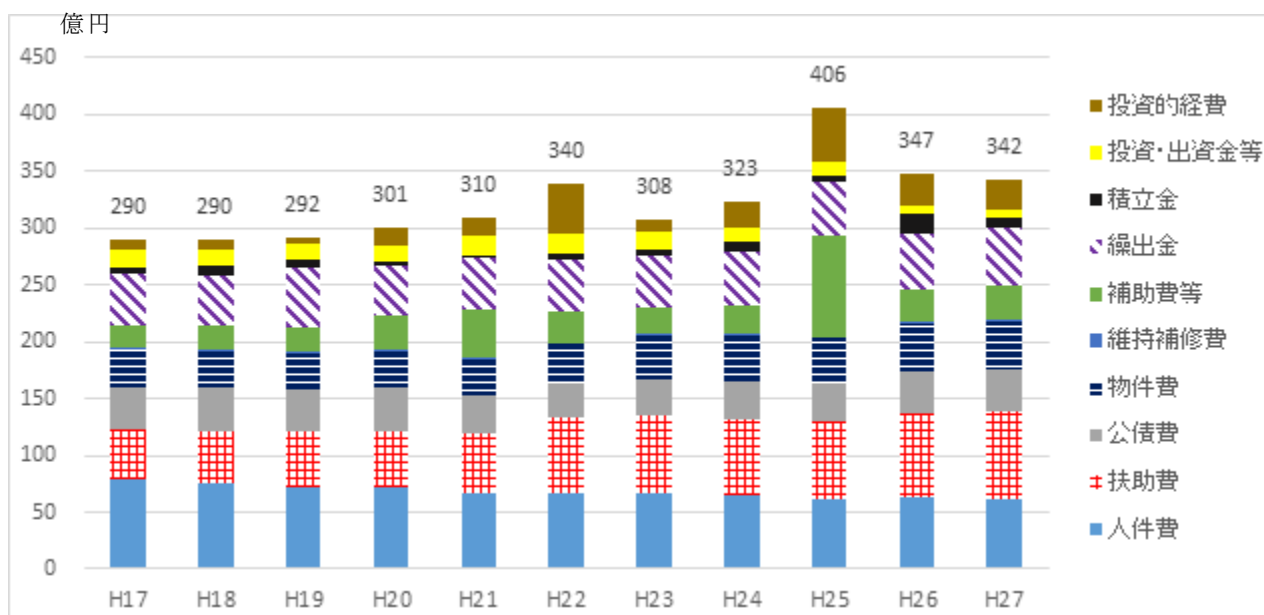
市税収入の推移

(決算カード)



歳出の推移(性質別)

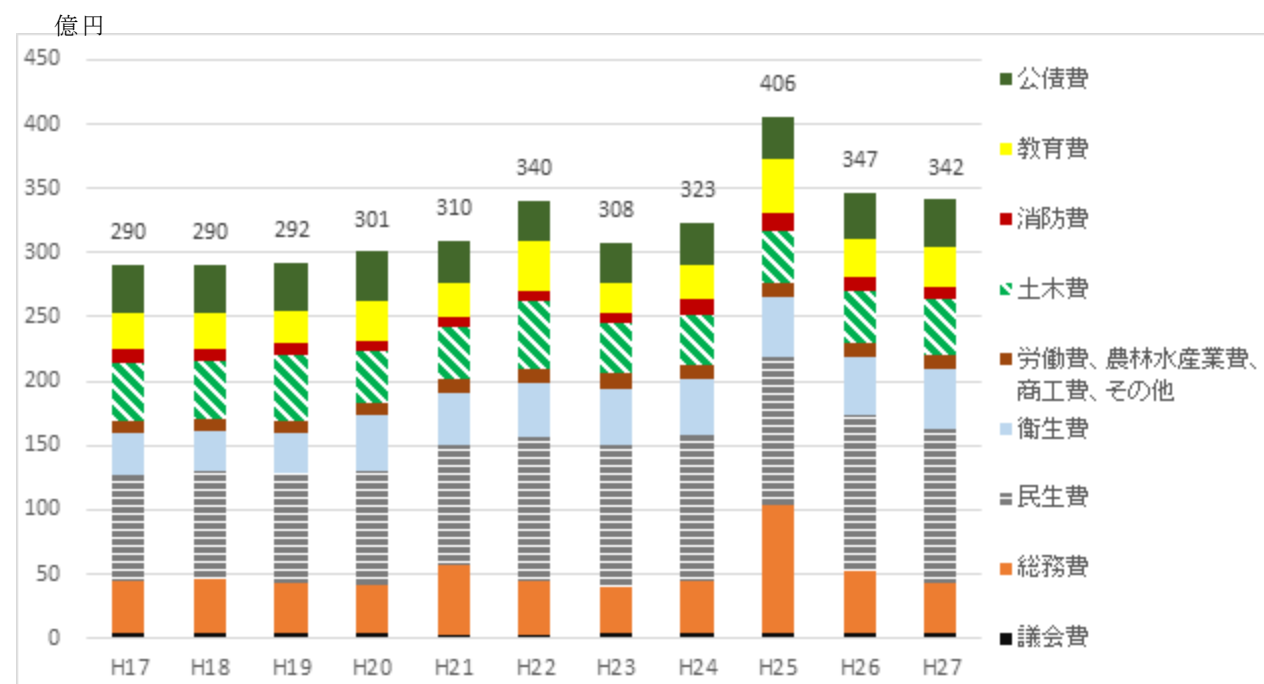
(決算カード)



科目	H23	H24	H25	H26	H27
人件費	6,675,795	6,449,019	6,179,964	6,315,725	6,154,352
扶助費	6,903,958	6,774,399	6,839,977	7,357,449	7,759,172
公債費	3,169,968	3,251,772	3,252,385	3,680,477	3,689,882
物件費	3,797,132	4,114,217	4,043,337	4,340,487	4,264,485
維持補修費	120,245	120,274	113,526	126,798	137,305
補助費等	2,273,035	2,426,403	8,834,114	2,806,286	2,867,768
繰出金	4,684,076	4,819,575	4,739,755	4,881,866	5,122,830
積立金	536,300	865,779	633,469	1,704,214	861,314
投資・出資金等	1,602,424	1,275,929	1,183,952	824,800	746,200
投資的経費	1,019,036	2,173,651	4,734,604	2,678,649	2,604,792
合計	30,781,969	32,271,018	40,555,083	34,716,751	34,208,100

歳出の推移(目的別)

(決算カード)



財政指標等

(決算統計)

	経常収支比率		財政力指数 (3年平均)		実質公債費比率 (3年平均)		将来負担比率	
	市	県下順位	市	県下順位	市	県下順位	市	県下順位
H 2 7	90.3%	15	0.901	2	10.6%	16	63.0%	17
H 2 6	86.4%	8	0.898	2	9.6%	13	76.3%	17
H 2 5	87.8%	11	0.894	2	9.1%	9	86.0%	17
H 2 4	89.2%	11	0.900	1	9.0%	6	66.0%	12
H 2 3	86.7%	8	0.925	1	8.8%	4	81.8%	9

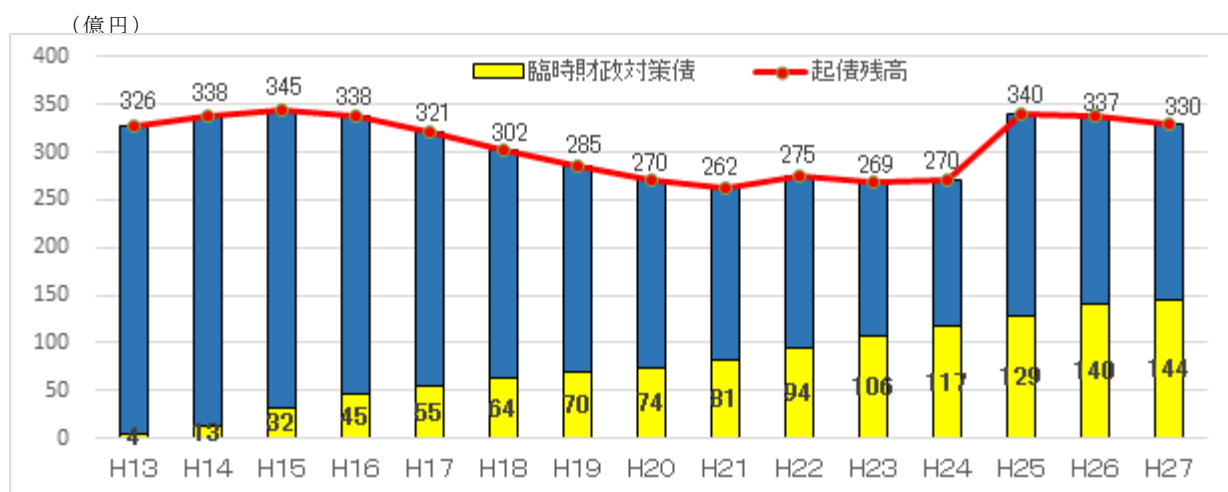
年度	実質収支	実質単年度収支	標準財政規模(※)	市税徴収率
H 2 7	340,226 千円	△238,701 千円	20,260,914 千円	94.6%
H 2 6	1,152,931 千円	998,256 千円	19,786,634 千円	94.0%
H 2 5	446,951 千円	△431,268 千円	19,995,393 千円	93.2%
H 2 4	496,007 千円	△294,699 千円	19,835,948 千円	92.6%
H 2 3	981,455 千円	680,074 千円	19,507,911 千円	92.0%

※ 臨時財政対策債発行可能額含む

経常収支比率	使途が特定されずに経常的に収入される一般財源等のうち、人件費、扶助費、公債費のように経常的に支出される経費に充当されたものが占める割合で、財政構造の弾力性を判断する指標、比率が高くなると弾力性が乏しくなると言われる
財政力指数	地方公共団体の財政力を示す指数、指数が大きいほど財政的に余裕があるとされる
実質公債費比率	借入金の返済額及びこれに準じる額の大きさを指標化し、資金繰りの危険度を示すもの、25%を超えると早期健全化団体、35%を超えると財政再生団体の指定
将来負担比率	一般会計の借入金や将来支払っていく可能性のある負担等の現時点での残高の程度を指標化し、将来財政を圧迫する可能性が高いかどうかを示すもの、350%を超えると早期健全化団体の指定
実質収支	形式収支（歳入決算総額－歳出決算総額）から翌年度に繰り越すべき財源（継続費、繰越明許費など）を控除したもの
実質単年度収支	当該年度だけの実質的な収支を把握するための指標 単年度収支（当該年度実質収支－前年度実質収支）＋財政調整基金積立額＋地方債繰上償還額－財政調整基金取崩額
標準財政規模	地方公共団体の標準的な一般財源の収入額 標準税収入額＋普通交付税＋臨時財政対策債
市税徴収率	市税における現年課税分及び滞納繰越分の徴収実績の率

起債残高（一般会計）の推移

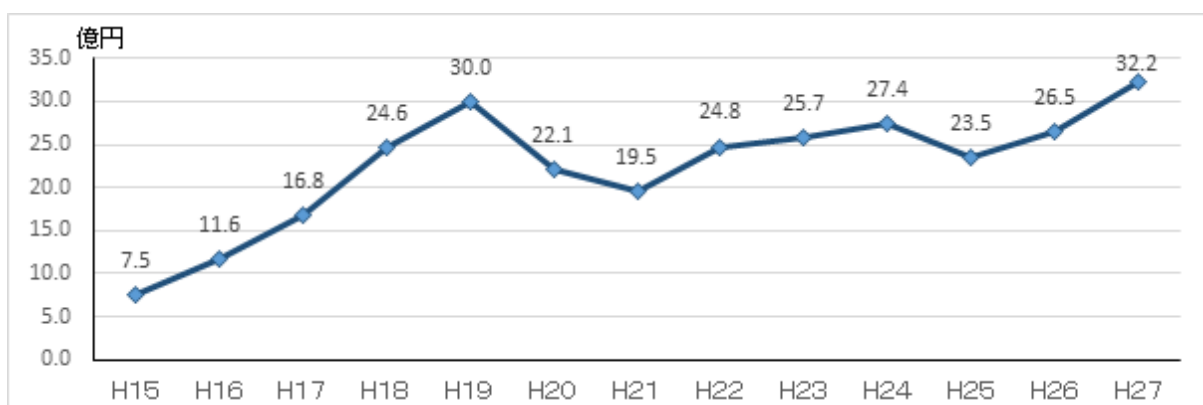
(決算統計)



臨時財政対策債…自治体の財源不足を補てんするために、本来地方交付税として交付されるべき額の一部を振り替えて発行される特例地方債のこと。自治体が借入れ、後年度の償還費について全額地方交付税の算定に算入される。

財政調整基金残高の推移

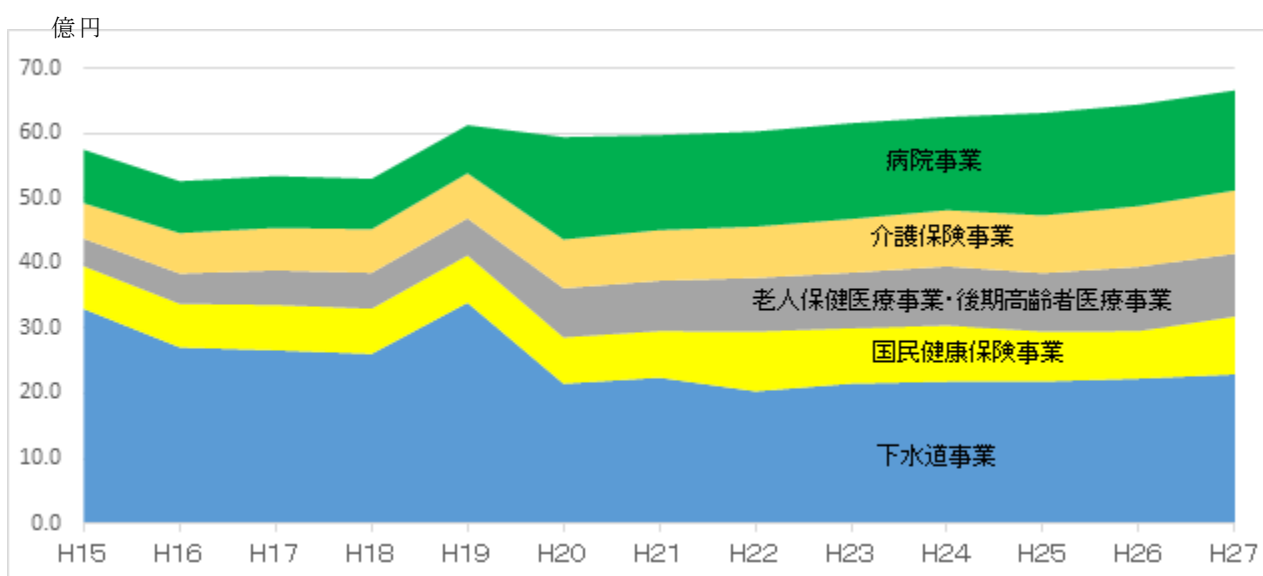
(決算カード)



財政調整基金…年度間の財源の不均衡を調整するために積み立てる基金で、経済事情の変動等で財源が不足する場合の財源として利用するもの。

一般会計から他会計への主な繰出金の推移

(決算統計)



社会保障関係費の推移

(決算カード、決算統計)



※後期高齢者医療事業には、老人保健医療事業を含む。

参考 3 将来財政見通し (H28.3 の中期財政計画より抜粋)

(1) 今後 10 年間の財政の展望

中期財政計画 (一般財源ベース) [平成28年3月]

(単位: 百万円)

	H28	H29	H30	H31	H32
市税	17,063	16,817	16,308	16,411	16,524
地方譲与税等	2,283	2,473	2,986	2,998	2,998
地方交付税等	2,930	2,798	3,068	2,968	2,871
うち地方交付税	1,500	1,446	1,566	1,521	1,477
うち臨時財政対策債	1,430	1,352	1,502	1,447	1,394
その他財源	482	458	456	539	790
歳入 計	22,758	22,546	22,818	22,916	23,183
人件費	5,525	5,503	5,406	5,365	5,245
公債費	3,349	3,026	2,929	2,798	3,077
うち三セク債	344	342	340	338	336
扶助費	2,601	2,650	2,700	2,752	2,805
繰出金	2,412	2,570	2,673	2,829	3,131
投資的経費	438	607	848	749	290
その他経費	9,391	8,945	8,955	8,483	8,252
歳出 計	23,716	23,301	23,511	22,976	22,800
不用額見込 (1.8%)	426	419	423	413	410
歳入歳出差引	△ 532	△ 336	△ 270	353	793
基金取崩額	532	336	270	0	0
うち財政調整基金	532	336	270		
うち減債基金	0	0	0	0	0
実質収支	0	0	0	353	793

基金残高	5,347	5,284	4,989	5,058	5,498
財政調整基金	2,685	2,349	2,079	2,432	3,225
減債基金	1,455	1,486	1,486	1,603	1,652
その他特目基金	1,207	1,449	1,424	1,023	621
標準財政規模	20,357	20,520	20,495	20,497	20,483
(財調+減債)/標財	20.3%	18.7%	17.4%	19.7%	23.8%

市債残高	34,324	35,806	37,637	40,319	43,916
うち三セク債	5,270	4,960	4,650	4,340	4,030

【健全化判断比率】

実質赤字比率	-	-	-	-	-
実質公債費比率	11.9	11.7	11.0	10.1	10.8
将来負担比率	69.6	89.5	97.2	107.1	117.3

長期財政見通し（一般財源ベース） 【平成28年3月】 （単位：百万円）

	H33	H34	H35	H36	H37
市税	16,352	16,452	16,560	16,388	16,495
地方譲与税等	2,998	2,998	2,998	2,998	2,998
地方交付税等	3,029	2,914	2,712	2,765	2,619
うち地方交付税	1,547	1,495	1,404	1,428	1,362
うち臨時財政対策債	1,482	1,419	1,308	1,337	1,257
その他財源	612	410	410	468	1,041
歳入 計	22,991	22,774	22,680	22,619	23,153
人件費	5,331	5,307	5,271	5,322	5,340
公債費	3,238	3,504	5,683	4,025	4,161
うち三セク債	334	332	2,183	131	130
扶助費	2,860	2,916	2,974	3,034	3,095
繰出金	3,242	3,249	3,383	3,522	3,677
投資的経費	445	650	499	698	828
その他経費	8,320	7,333	7,228	7,196	7,704
歳出 計	23,436	22,959	25,038	23,797	24,805
不用額見込（1.8%）	421	413	450	428	446
歳入歳出差引	△ 24	228	△ 1,908	△ 750	△ 1,206
基金取崩額	24	0	1,908	750	1,206
うち財政調整基金	24		55	686	1,076
うち減債基金	0	0	1,853	64	130
実質収支	0	228	0	0	0

基金残高	5,675	5,502	3,493	2,807	2,268
財政調整基金	3,201	3,429	3,374	2,688	1,612
減債基金	1,853	1,853	0	0	537
その他特目基金	621	220	119	119	119
標準財政規模	20,505	20,477	20,365	20,280	20,223
（財調＋減債）／標財	24.6%	25.8%	16.6%	13.3%	10.6%

市債残高	48,298	47,694	44,413	43,340	42,604
うち三セク債	3,720	3,410	1,247	1,122	997

【健全化判断比率】

実質赤字比率	-	-	-	-	-
実質公債費比率	12.1	14.2	15.9	18.1	20.1
将来負担比率	135.0	141.7	148.4	160.7	171.7

中期財政計画に反映している主な事業（平成28年度～平成32年度）

（※印は、平成33年度以降も継続して事業を実施するもの。）

事業名		
庁舎等建設事業 ※	小松原地区整備事業	鹿島川・松村川整備事業 ※
防災対策事業（防災行政無線）※	J R 曾根駅周辺整備事業	間の川整備事業（注2） ※
落石防止事業	橋りょう長寿命化事業 ※	水路・排水路改良事業 ※
文化会館施設整備事業	橋りょう耐震化事業 ※	農村地域防災減災事業
総合体育館整備事業	市営住宅整備事業 ※	救急救助車両整備事業 ※
保育所建設事業（梅井保育園）	道路点検事業 ※	消防車両整備事業 ※
広域ごみ処理施設建設事業（注1） ※	道路補修事業 ※	消防車両点検整備事業
広域ごみ処理施設周辺整備事業（注1） ※	宝殿駅自由通路耐震化事業	消防用水利整備事業 ※
仮設ストックヤード設置事業	今市・生石準幹線道路改良事業	教育センター等改修事業（旧施設解体）
公園墓地整備事業（無縁墓地）	曾根31号線道路改良事業	学校施設大規模改造事業 ※
斎場整備事業	防犯カメラ設置事業	中学校給食事業
ごみ収集車購入事業 ※	高砂・今津町周辺整備活用事業	工楽松右衛門旧宅保存整備事業
し尿収集車購入事業	曾根103号線道路整備事業	議会放送・放映システム改修事業
沖浜平津線街路整備事業	狹あい道路整備事業 ※	

（注1） 広域ごみ処理事業特別会計で実施

（注2） 下水道事業会計で実施

長期財政見通しに反映している主な事業（平成33年度～平成37年度）

（継続事業でないもの並びに事業年度及び事業費が未定で事業計画として確定していないもの）

事業名		
総合運動公園整備事業	高須松村線街路整備事業	幼稚園空調設備工事
文化会館整備事業	北脇・牛谷準幹線歩道新設事業	小・中学校空調設備工事
文化保健センター整備事業	J R 宝殿駅南地区整備事業	教育センター跡地整備事業
市民プール改修工事	山電高砂駅南周辺整備事業	石の宝殿及び竜山採石遺跡周辺整備事業
公園墓地等整備事業	自転車道等整備事業	旧入江家住宅保存修理事業
曾根31号線道路改良事業（西工区）	大塩曾根線街路整備事業	魚川橋歩道橋新設事業
米田61・64号線道路改良事業	西分署新設事業	道の駅事業
農人町線街路整備事業	宝殿中学校特別教室棟改築工事	公園建設事業

参考 4 職員関係資料

職員数の推移

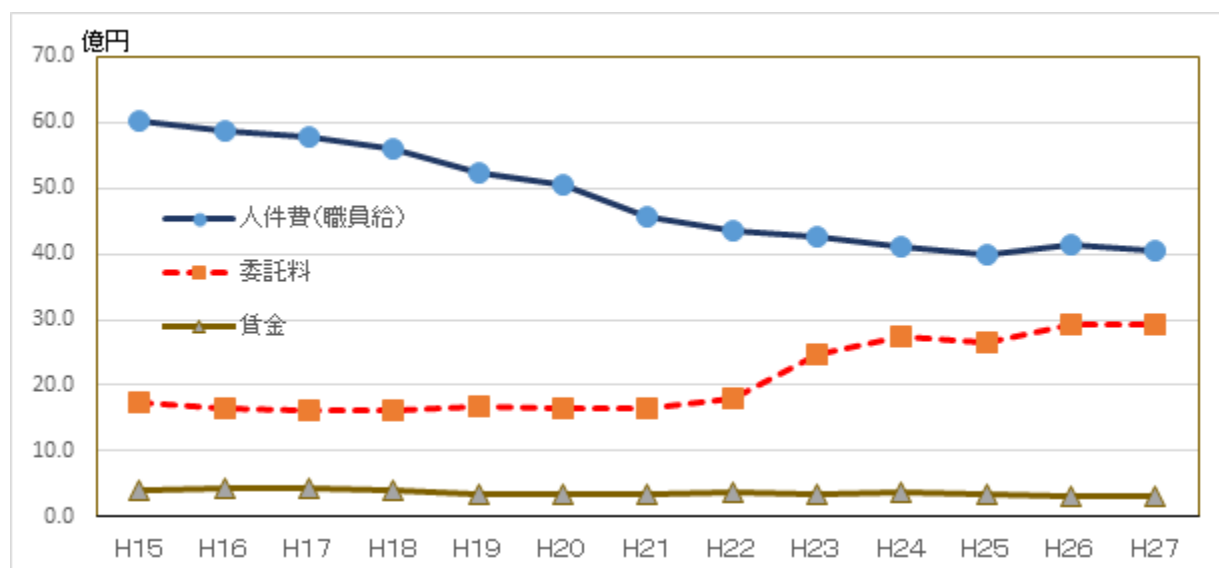
定員管理調査

区 分 部 門			職 員 数 (人)													
			H15	H16	H17	H18	H19	H20	H21	H22	H23	H24	H25	H26	H27	H28
普 通 会 計	福祉関係を除く一般行政	議 会	12	12	11	10	10	10	10	10	10	10	10	10	9	9
		総務・企画	150	148	141	138	130	127	126	127	130	130	126	120	119	115
		税 務	43	44	40	38	38	38	36	36	35	34	35	38	38	40
		労 働	2	1	4	4	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
		農林水産	19	17	16	16	17	17	16	15	15	15	15	15	16	15
		商 工	3	3	3	3	3	3	2	2	2	2	2	2	2	2
		土 木	89	79	70	66	59	53	50	52	52	55	58	60	60	66
		小 計	318	304	285	275	258	249	241	243	245	247	247	246	245	248
	福祉関係	民 生	154	153	160	156	155	153	150	141	138	135	130	131	127	144
		衛 生	121	114	118	111	107	111	106	103	94	84	86	90	87	81
		小 計	275	267	278	267	262	264	256	244	232	219	216	221	214	225
		一般行政部門計	593	571	563	542	520	513	497	487	477	466	463	467	459	473
		教 育	177	177	161	149	141	130	123	116	105	98	94	86	85	66
		消 防	92	91	91	93	90	92	91	92	93	95	95	95	95	93
		普通会計計	862	839	815	784	751	735	711	695	675	659	652	648	639	632
公営企業等会計部門		病 院	369	366	366	367	363	346	321	320	318	325	304	308	302	291
水 道	54	52	53	53	53	48	46	41	29	29	28	28	28	25		
下 水 道	70	63	57	55	50	51	47	42	43	42	41	39	39	34		
そ の 他	26	25	27	28	29	34	35	33	30	30	29	29	30	30		
公営企業等会計部門計	519	506	503	503	495	479	449	436	420	426	402	404	399	380		
総合計			1,381	1,345	1,318	1,287	1,246	1,214	1,160	1,131	1,095	1,085	1,054	1,052	1,038	1,012

※平成27年度以降教育長は含まない

人件費(職員給)、委託料、賃金の推移

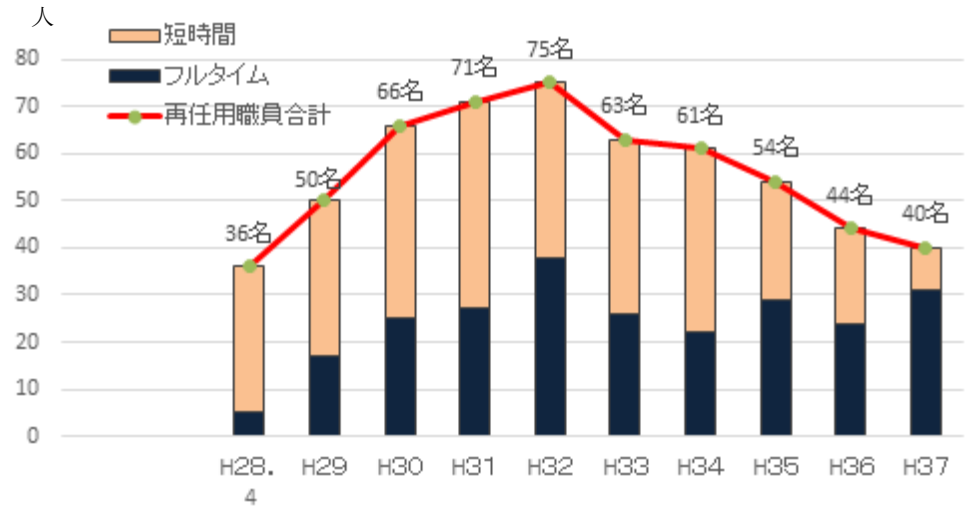
(決算カード、決算統計)



※委託料には、事業費も含んでいる。

一般行政職における再任用職員数の推移（想定）

人事課資料



勤務方法		H28. 4	H29	H30	H31	H32	H33	H34	H35	H36	H37
フルタイム		5名	17名	25名	27名	38名	26名	22名	29名	24名	31名
短時間		31名	33名	41名	44名	37名	37名	39名	25名	20名	9名
再任用職員合計		36名	50名	66名	71名	75名	63名	61名	54名	44名	40名
参考	当該年度末の 正規職員退職予定者数	16名	22名	24名	19名	3名	16名	12名	10名	14名	7名

再任用制度…定年退職等により一旦退職した者を、1年以内の任期を定めて、改めて常時勤務を要する職又は短時間勤務の職に採用することができる制度

ラスパイレス指数の推移

決算統計

	H15	H16	H17	H18	H19	H20	H21	H22	H23	H24	H25	H26	H27
指数	98.9	98.1	98.8	99.4	98.6	97.4	97.7	98.5	98.9	99.3 ※	98.4 ※	98.9	99.3
県下 順位	15	12	17	22	15	13	12	15	15	16	15	14	14

※ 国家公務員の給与の改定及び臨時特例に関する法律による時限的な（2年間）措置が無いとした場合の参考値

ラスパイレス指数…国家公務員の俸給月額を100とした場合の地方公務員一般行政職の給与水準

参考 5 定員適正化計画の概要

(高砂市定員適正化計画(平成26年2月策定)より抜粋)

①数値目標

一般行政職及び保育士・教諭職、消防職は、退職者の完全補充の方法ではなく再任用職員や任期付職員などを有効に活用しつつ、組織力を維持していくことを前提とした目標数値としています。そのため、短時間勤務職員が増加し、総職員数は若干増加することとなります。

しかし、人件費では、短時間勤務職員が増加する半面、フルタイム職員が減少することで、平成25年度と平成31年度の比較では、総人件費は約3億円減少する試算となります。

正規職員

(人)

区 分	平成25年4月1日 現在	平成31年4月1日 目標値	増減数	平成27年4月1日 実績(中間)
一般行政職	4 6 8	4 2 9	△ 3 9	4 5 4
保育士・教諭職	8 6	7 3	△ 1 3	7 6
消 防 職	9 5	9 0	△ 5	9 5
技能労務職	9 2	5 1	△ 4 1	7 6
合 計	7 4 1	6 4 3	△ 9 8	7 0 1

非正規職員(再任用職員、任期付職員、再雇用職員)

(人)

区 分	平成25年4月1日 現在	平成31年4月1日 目標値	増減数	平成27年4月1日 実績(中間)
一般行政職	4 4	1 2 1	7 7	7 8
保育士・教諭職		1 1	1 1	6
消 防 職		1 0	1 0	1
技能労務職	1 7	3 6	1 9	1 4
合 計	6 1	1 7 8	1 1 7	9 9
再任用フルタイム		5 2	5 2	1 0
再任用短時間		8 2	8 2	2 5
任期付フルタイム	—	—	—	1 1
任期付短時間	2 0	4 4	2 4	4 4
再雇用	4 1		△ 4 1	9

全職員

(人)

区 分	平成25年4月1日 現在	平成31年4月1日 目標値	増減数	平成27年4月1日 実績(中間)
一般行政職	5 1 2	5 5 0	3 8	5 3 2
保育士・教諭職	8 6	8 4	△ 2	8 2
消 防 職	9 5	1 0 0	5	9 6
技能労務職	1 0 9	8 7	△ 2 2	9 0
合 計	8 0 2	8 2 1	1 9	8 0 0

②目標達成のための主な取組

基本方針 より少ない職員で質の高いサービスを提供する。

(1)総人件費の抑制

県下平均値を目標とし、正規職員総数の削減と非正規職員の活用により、総人件費を抑制します。

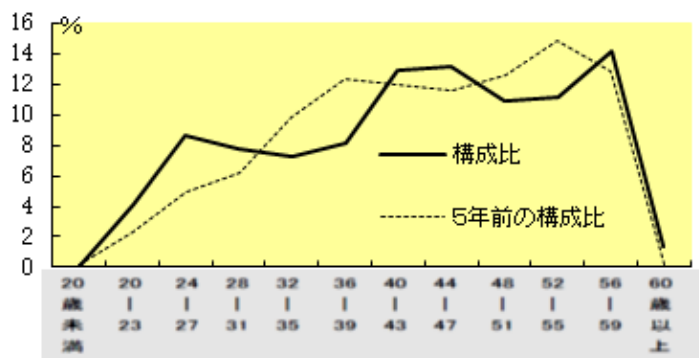
経常経費に占める人件費の割合

区 分	20 年度	21 年度	22 年度	23 年度	24 年度	25 年度	26 年度
高 砂 市	32.1%	30.5%	29.0%	28.1%	28.3%	26.6%	25.5%
県下の市平均	27.8%	26.8%	25.0%	24.9%	24.3%	22.8%	22.8%
県下での順位	24	21	23	22	22	22	21

(2)職員の年齢構成の平準化

職員の年齢構成は、高年齢期の比重が大きく、毎年退職者にあわせて職員採用を行うと、新たな団塊を作ることとなりかねないことから、年齢構成の平準化を行うため、退職者数に関わらず、毎年一定数を採用します。

年齢別職員構成の状況（平成27年4月1日現在）

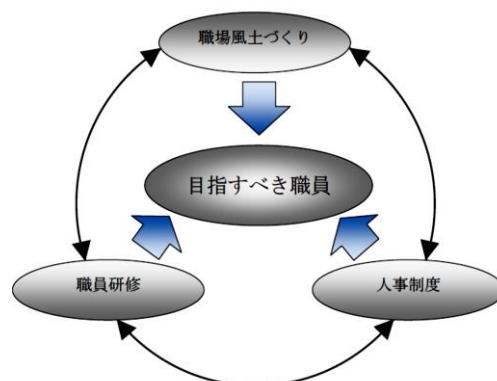


(3)業務量調査結果の反映

業務量調査の結果報告では、委託化及び非正規職員の活用を図る実施主体分析により、正規職員の業務量について最大で約161人工の減を見込んでいることから、全庁共通事務の集約化や公民連携、非正規職員の活用を推進、また、内部比較分析による業務量の削減については、業務改善活動として長期的かつ継続的に取り組みます。

(4)職員の人材育成

計画する職員数で効率的で良質な市民サービスを提供するためには、限られた資源である人材をいかに育成し、コア業務への集中を図り、活用するかが重要です。そのために、平成24年4月に改訂した「高砂市人材育成基本方針」に基づき、人事評価をはじめ、採用、昇任、異動、研修など人事諸制度の充実を図ることで、職員の意識改革と資質の向上を図り、より一層公務能率と組織力の向上に努めます。



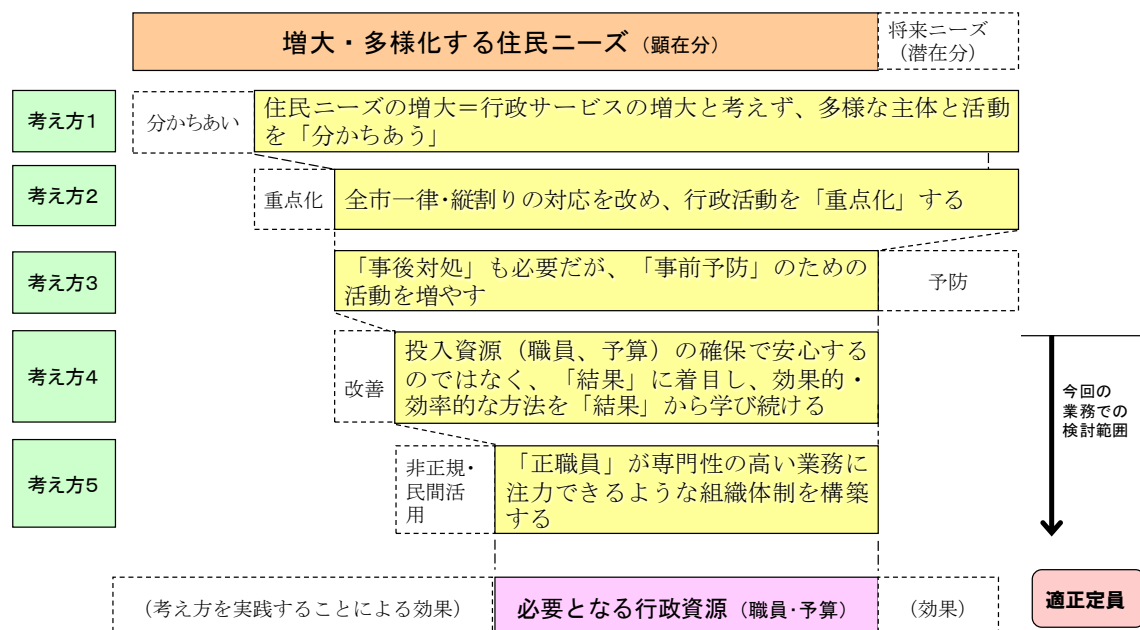
参考6 業務量調査分析結果（改善の方向性）

（業務量調査分析業務報告書（平成25年12月）より抜粋）

i コア業務の明確化による増大・多様化する住民ニーズへの対応

① 増大・多様化する住民ニーズへの対応

正規職員が減少するなか、住民ニーズはますます増大・多様化することが考えられます。これらの住民ニーズすべてに対して市役所が対応するのではなく、NPOや地域コミュニティなどの多様な主体で「分かち合い」ながら対応することが必要です。また、行政活動の重点化、「事前予防」のための活動の強化等を通じて住民ニーズに対応することが求められています。



② コア業務の明確化と投入の集中

各課の効率化方策や全庁的な取組により業務量の削減が可能となります。削減できる業務量相当分の職員については、まず、各課のコア業務に投入することが重要です。

これを実施するためには、各課において、それぞれの課のコア業務(※)が何であるかについて、これまでの各業務への投入量の多さで決めるのではなく、今後業務の重点化を図っていく中で明確にしていくことが必要です。

※コア業務の基本的な視点

a) 市民、利用者、対象者に対するサービスの品質の向上

基本的には、この視点がコア業務を高める視点である。各サービスの対象者に対するサービスがコア業務であり、その品質を向上するために人員を投入することが求められる。

また、内部管理事務の場合は、サービスの対象者は市役所職員等となる。この場合も、そのサービスの品質向上に関係する業務がコア業務となる。例えば、人事課であれば対象者は市役所職員であるが、給与計算等の手続ではなく、対象者である市役所職員の能力開発や人材育成がコア業務となる。

各課において、業務の棚卸しではなく、サービスの対象者の棚卸しを行い、その対象者に対するサービスの質の向上にかかわる業務を検討することが、コア業務の選定に役立つと考えられる。

b) 人材育成、職員の能力開発

上記のサービスの品質の向上に関連することであるが、サービスを支える職員の能力開発、人材育成もコア業務となる。人事課だけでなく、各課において業務を担う職員が必要な技術を身につけたり、知識を習得したりすることも、間接業務におけるコア業務となる。また、このような技術や知識が人事異動で変動しないような対策をとることも必要である。

ii 全庁的な取組

個々の課だけで人材や組織を活用するのではなく、市役所全体で取り組むことにより、効果的な活用が期待できる業務があります。また、個々の課だけでは、業務量が多くないが、市役所全体や部全体で取り組むことにより、一定の業務量が確保でき、効率化が図れる業務もあります。

専門性が必ずしも求められない全庁共通業務については、できるだけ市役所全体や部全体で集約し、一定の業務量を確保したうえで、非正規職員の活用や外部委託化により業務を効率化することができます。

iii 所管課業務の外部委託化

今回の分析結果で、各課において外部委託が可能な業務は、全庁合計で118人工に相当します。これらの業務は、全庁共通業務のほか、所管課で個々にアウトソーシングできる業務もあります。これらの業務については、段階的にアウトソーシングを進め、正規職員をコア業務に集中できるようにします。

iv 多様な雇用形態による人材の活用

今後、人口減少とともに市役所の職員数も減少していくことが想定される中で、現在の行政サービスを維持するためには、職員を育成しながら個々の能力を開発していくことが必要です。

正規職員が行うべき業務、コア業務を明確にし、その業務に正規職員を集中するとともに、正規職員の能力の向上を図り、一人ひとりの生産性を高めていくことが重要です。

また、新規採用を継続しつつ、採用後の人材育成計画や5年後、10年後の職員像を明確にしていく必要があります。

そのうえで、臨時職員、非常勤職員、再任用職員、派遣社員、外部組織の特性を勘案しながら、適切な場所に適切な人材を配置し、多様な雇用形態による人材の活用を図っていくことが必要です。

v 機構改革への反映

全庁共通業務を市役所全体や部全体で集約し取り組むためには、対象となる事務・事業のすべて又は一部を担当する組織を設置し、各課に分散配置している正規職員や非正規職員を集約することが考えられます。職員数としては相当の数となると考えられ、機構改革とあわせてこのような組織の設置を検討することが必要です。

また、所管課業務の重点化やアウトソーシング等により、課の集約・統合による機構

改革も必要となります。

定員モデル試算式により算出された値と比較して、総務部門、衛生部門、民生部門の現状職員数は差があるが、これらについても組織のあり方を見直すことが考えられます。

さらに、各部各課の業務を支援するチームを設置し、必要な時に必要な部署に必要な人数の職員を派遣できる組織も考えられます。

vi 行政のスリム化

今回の分析は、現在の業務や施設が存続するものとして、業務の効率化や外部化を中心とした分析を行っています。しかし、それと並行して、事務事業の見直し、施設の統廃合、行政サービスの広域化等により行政のスリム化を図ることも必要です。

① 事務事業の見直し

これからの人口減少社会においては、成長・拡大を前提としたシステム、前例を踏襲した事業展開が不可能なことは明白であり、分権と自己責任の時代に適応した持続可能な行財政システムへ転換することが必要です。

高砂市が実施している事務や事業についても、聖域を設けず事業の必要性、行政の関与の必要性の視点から事業の廃止・統合、再編整理等業務のあり方を根本から検討見直すことにより、多様な市民サービスに応え、効率的な行政運営を実現していくことが必要です。

② 施設の統廃合、管理運営方法

行政サービスを行う拠点となる公共施設は老朽化が進み、近い将来多額の建替、更新費用が必要になることが見込まれています。社会情勢が激変するなかで、公共施設の必要性、あり方を抜本的に検証し、効率的な施設配置・施設運営を行い、次世代に適切に引き継ぐことは避けて通れない課題となっています。

アセット・マネジメント、ファシリティ・マネジメントも導入しながら、施設のあり方を検討することが必要であり、推進するための組織体制も必要です。

③ 行政サービスの広域化

一般的に人口10万人以下の自治体においては、人口が少ない自治体ほど人口1人当たりの経費が高くなる傾向があると言われており、投資的経費の多い土木費、経費が少額の労働費、商工費、災害復旧費等、扶助費が大半を占める民生費では広域化の効果は少ないといわれていますが、議会費、徴税費、清掃費、消防費等については、上記の傾向があると言われています。

例えば、既に着手しているごみ処理の広域化をはじめ、滞納整理の共同化、新卒採用試験の共同実施など事務の共同処理、市町村の連携による行政サービスの提供についての検討を進め、行政経費の削減を図っていく必要があります。

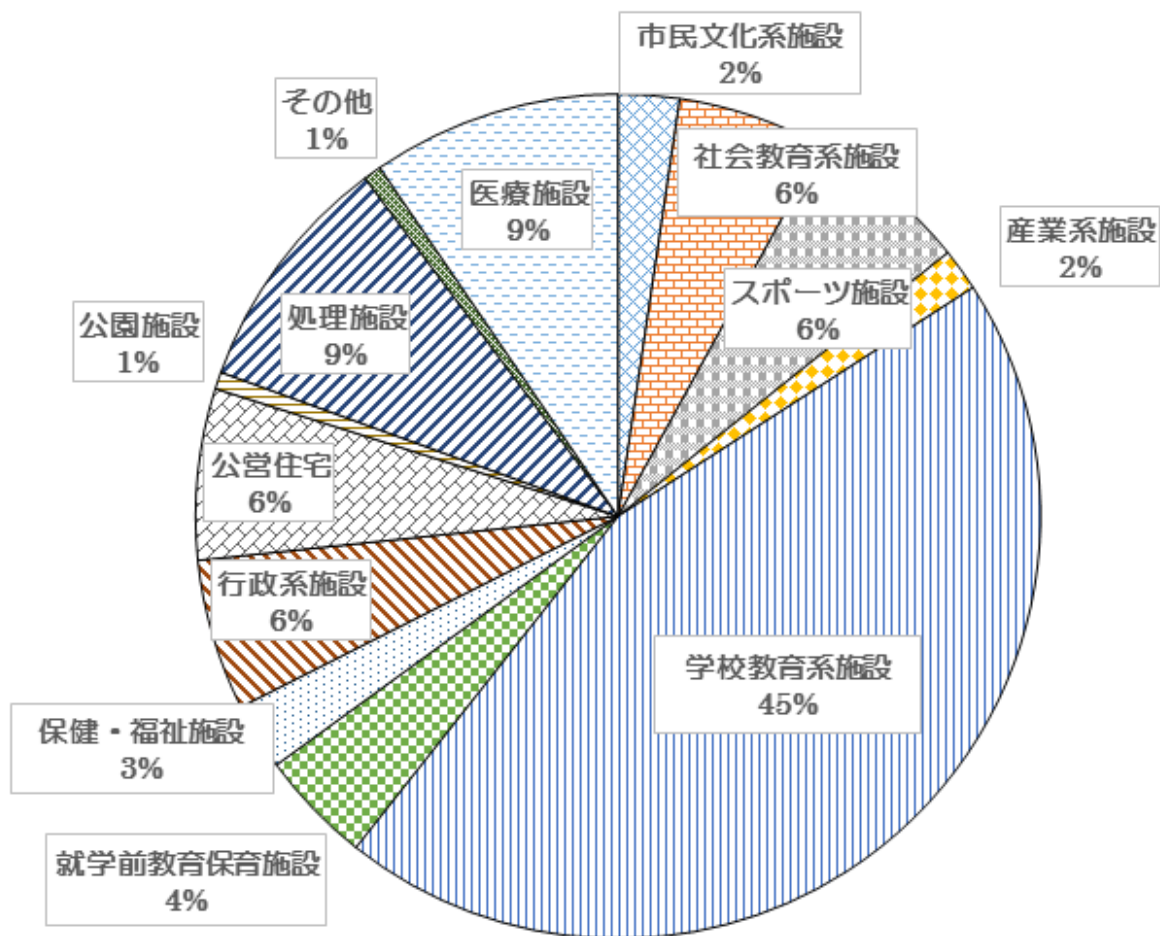
参考 7 公共施設関係資料

(公共施設等総合管理計画 平成28年度策定より抜粋)

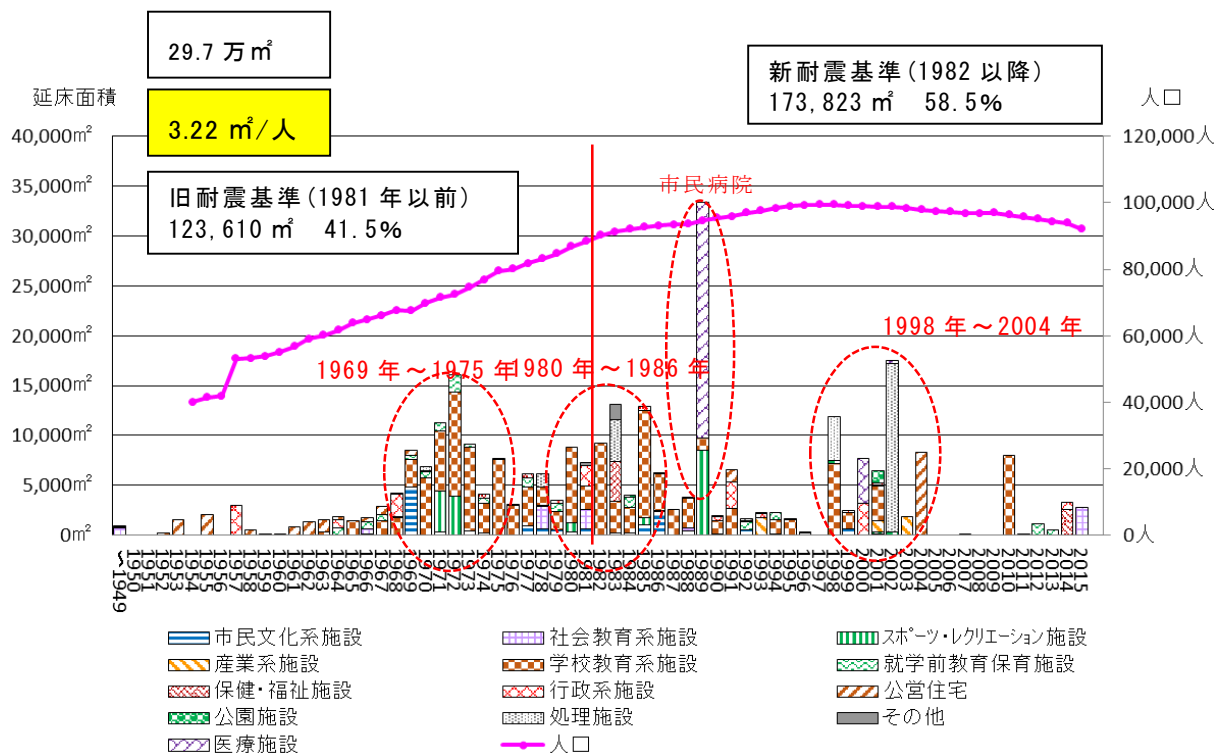
公共施設等の内訳 (平成27年度末現在)

区分	大分類	中分類	施設数	棟数	延床面積 (㎡)
普通会計	市民文化系施設	集会施設	16	17	2,240
		文化施設	1	1	4,666
	社会教育系施設	公民館	8	17	8,197
		図書館	2	2	3,489
		その他社会教育施設	5	15	5,278
	スポーツ・レクリエーション施設	スポーツ施設	7	13	18,586
	産業系施設	産業系施設	3	3	4,812
	学校教育系施設	学校	16	160	132,921
	就学前教育保育施設	教育保育施設	15	21	12,578
		子育て支援施設	2	3	1,562
		児童福祉施設	1	2	474
	保健・福祉施設	文化・保健施設	1	1	3,928
		保健・福祉施設	4	5	3,686
	行政系施設	庁舎等	2	15	11,608
		消防施設	11	14	4,233
		その他行政系施設	2	2	1,338
	公営住宅	公営住宅	13	26	18,139
	公園施設	公園施設	3	9	1,929
	処理施設	処理施設	4	14	27,430
	その他	その他	3	5	2,031
病院会計	医療施設	医療施設	3	10	28,308
普通会計及び病院会計 合計			122	355	297,433
水道事業会計	上水道施設	上水道施設	4	11	4,291
下水道事業会計	下水道施設	下水道施設	12	24	19,896
その他の会計 合計			16	35	24,187
総計			138	390	321,620

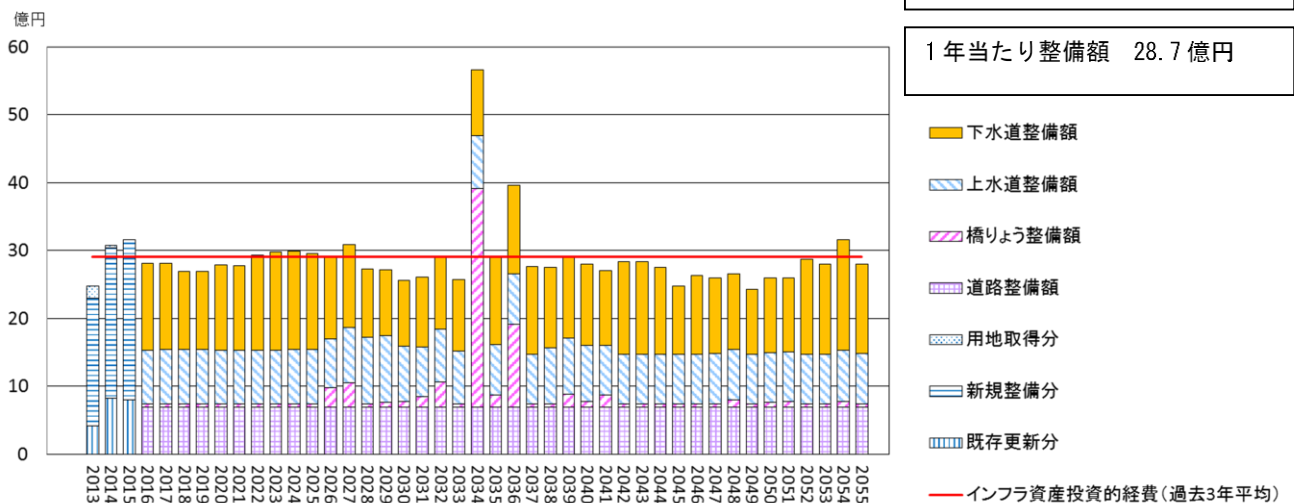
保有する建物の分類別状況（平成 27 年度末現在）



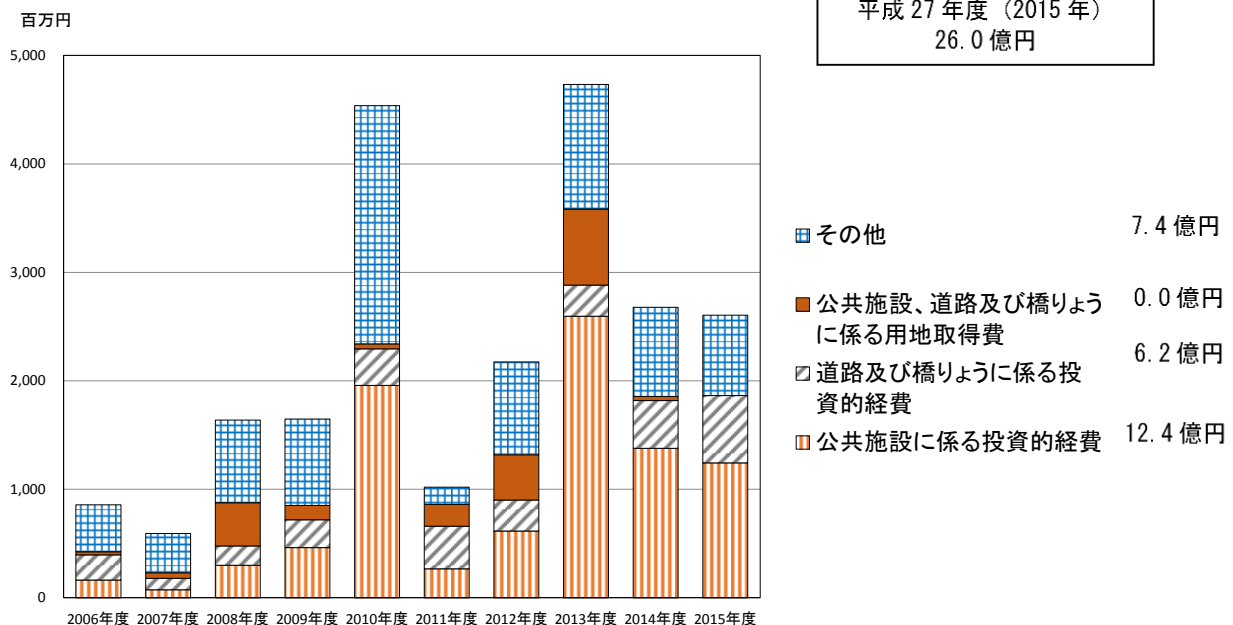
保有する建物の築年別整備状況（平成 27 年度末現在）



将来更新費用の推計（インフラ資産）



投資的経費の推移及び内訳（普通会計決算）（平成27年度末現在）



区分	平成18年度	平成19年度	平成20年度	平成21年度	平成22年度	平成23年度	平成24年度	平成25年度	平成26年度	平成27年度
	2006年度	2007年度	2008年度	2009年度	2010年度	2011年度	2012年度	2013年度	2014年度	2015年度
投資的経費	855,656	591,302	1,637,586	1,646,775	4,539,091	1,019,036	2,173,651	4,734,604	2,678,649	2,604,792
公共施設に係る投資的経費	162,476	72,532	300,018	461,813	1,957,674	266,936	614,859	2,595,371	1,377,315	1,243,730
道路及び橋りょうに係る投資的経費	231,597	105,944	176,937	257,223	337,151	391,890	286,225	287,607	441,508	620,301
公共施設、道路及び橋りょうに係る用地取得費	29,718	52,461	399,396	131,105	47,175	201,704	417,073	701,565	37,529	0
その他	431,865	360,365	761,235	796,634	2,197,091	158,506	855,494	1,150,061	822,297	740,761

参考 8 行政内部計画・指針等

まちづくりの計画

第4次高砂市総合計画	事業を実施し将来都市像（生活文化都市）を実現する
	たかさご未来総合戦略（人口減少の克服と地域活性化）
	目的別個別計画（部門ごとの事業実施のための計画）



行政内の計画・方針（業務を実施するにあたっての行政全般に関係する内部計画）

全体	行政経営プラン（事業実施できる体力をつくる計画）
企業	水道事業中期経営計画（～H32） 下水道事業中期経営計画（～H32） 高砂市民病院新改革プラン（～H32）
参画と協働	「参画と協働」に係る指針（H28.4改訂 期限なし） 第2次男女共同参画プラン（後期 ～H32） 附属機関等方針 審議会・協議会及び庁内委員会（委員会等）の見直し方針 審議会等の会議の公開に関する指針
人権	人権教育及び啓発に関する総合推進指針及び行動計画（～H32）
職員の管理	定員適正化計画（～H31） 人材育成基本方針（H23～期限なし） 研修計画（毎年） 人材育成実施計画（H28策定予定） 子育て支援プログラム（前期 ～H32） 女性活躍推進プログラム（前期 ～H32）
事業の管理	予算編成方針（毎年） 中期財政計画（毎年） 事業計画（毎年） PPP導入指針（H28策定） コスト縮減公共工事に関する指針（H28策定予定） 補助金の見直しについて（H25） 高砂市役所エコプラン（毎年） 環境方針（毎年） グリーン調達方針（毎年） 電力の調達に係る環境配慮方針（毎年）
施設等管理	公共施設等総合管理計画（H28策定予定 H29～20年間） 指定管理者制度運用方針（H25～期限なし）
情報管理	情報セキュリティポリシー マイナンバー取扱方針
防災・安全	地域防災計画（風水害対策編・地震対策編）（毎年） 新型インフルエンザ等対策行動計画（H27～期限なし） ICT部門の業務継続計画

全庁的なマニュアル（業務を実施するにあたって、職員が把握すべき主なマニュアル等）

全体事務	庶務事務の手引き（毎年見直し）
予算	予算編成要領 予算の概算要求の当たっての考え方について、予算の執行について（通知）
内部管理	不当要求対応マニュアル 市職員等の公益通報に関する要綱 ファイリングシステムマニュアル O J T推進マニュアル 旅費手引き ハラスメント防止要綱（H28策定予定） 高砂市役所エコプラン関連手順書 人権侵害事象の取扱いについて（差別落書き、インターネット・携帯サイト） インターネット利用ガイドライン 基幹系業務システムのアクセスのための認証情報及びパスワードの取扱運用基準 審議会等の委員公募に関する要領 「審議会等の会議の公開」事務マニュアル 行政手続法及び高砂市行政手続条例に基づく審査基準等の設定及び公表に関する取扱規程、考え方
事務執行	窓口対応マニュアル 建設工事に係る資材の再資源利用等関連文書取扱要領 債権管理マニュアル

付属資料

策定経緯

月日	内容
平成28年 4月	経営企画室、人事課、財政課による協議（管理部門調整会議）※以後随時
5月27日	高砂市総合政策審議会開催 （行政経営プランの考え方(案)説明、行政経営部会の設置）
6月13日	室長会議（行政経営プランの協議） ※以後6回開催
6月21日	高砂市議会行政経営調査検討特別委員会の設置 ※以後10回開催
6月27日	行政経営推進本部の設置
6月30日	第1回高砂市総合政策審議会行政経営部会の開催 （行政経営プランに係る主な計画について、行政経営プランに盛り込む内容について等）
7月 8日	行政経営プラン検討委員会（実施項目の検討等） ※以後3回実施
7月14日	行政経営に関する高砂市職員意識調査実施（27日まで）
8月 1日	第1回行政経営推進本部の開催（職員意識調査結果等）
8月10日	第2回行政経営推進本部の開催（行政経営プラン素案について）
8月31日	第2回高砂市総合政策審議会行政経営部会の開催（行政経営プラン素案について）
10月 3日	第3回行政経営推進本部の開催（行政経営プラン案について）
10月11日	市民意見募集（パブリックコメント）11月10日まで
10月17日	第4回行政経営推進本部の開催（行政経営改革項目について）
11月 7日	第5回行政経営推進本部の開催（行政経営改革項目について）
11月14日	第6回行政経営推進本部の開催（行政経営プラン案について）
11月21日	第7回行政経営推進本部の開催（行政経営プラン実行計画案について） 第3回高砂市総合政策審議会行政経営部会の開催（行政経営プラン案について）
12月15日	高砂市議会12月定例会に報告
12月28日	行政経営プラン決定

高砂市総合政策に関する条例

(目的)

第1条 この条例は、市の総合政策に関し必要な事項を定めることにより、市政の運営及び行政経営を効果的に推進することを目的とする。

(定義)

第2条 この条例において、次の各号に掲げる用語の意義は、当該各号に定めるところによる。

- (1) 総合政策 行政経営プランを策定し、行政評価を実施することにより、総合計画を推進することをいう。
- (2) 総合計画 将来における市のあるべき姿と進むべき方向についての基本的な指針であり、基本構想、基本計画及び実施計画からなるものをいう。
- (3) 基本構想 市政の総合的かつ計画的な運営を図るために長期的な展望に立って定める構想をいう。
- (4) 基本計画 基本構想に基づき市政全般に係る政策及び施策の基本的な方向を総合的かつ体系的に定める計画をいう。
- (5) 実施計画 基本計画に基づき施策を実現するための具体的かつ個別的な事業を定める計画をいう。
- (6) 行政経営プラン 持続可能な行政経営を行うため、市の行政全般に係る計画を勘案した上で定める計画をいう。
- (7) 行政評価 総合計画及び行政経営プランで定めた項目について評価を行い、当該評価を得た項目を改善していくことをいう。
- (8) 総合戦略 まち・ひと・しごと創生法（平成26年法律第136号）第10条に規定する市町村まち・ひと・しごと創生総合戦略をいう。

(総合計画の策定)

第3条 市長は、市政の運営を効果的に推進するため、総合計画を策定するものとする。

2 市長は、総合計画のうち基本構想及び基本計画を策定し、又は変更しようとするときは、次条に規定する高砂市総合政策審議会に諮問しなければならない。

3 市長は、総合計画のうち基本構想及び基本計画を策定し、又は変更しようとするときは、議会の議決を経なければならない。この場合においては、市長は、あらかじめ、前項に規定する手続を経なければならない。

4 市長は、総合計画のうち実施計画を策定しようとするときは、基本計画に基づいて行うものとする。

(審議会)

第4条 市政の運営及び行政経営その他市政に関する重要な事項について、市長の諮問に応じ調査審議し、又は意見を聴取するため、高砂市総合政策審議会（以下「審議会」という。）を置く。

2 前項に定めるもののほか、審議会の組織及び運営に関し必要な事項は、規則で定める。

(行政経営プランの策定)

第5条 市長は、総合計画を推進するため、行政経営プランを策定するものとする。

2 市長は、行政経営プランを策定し、又は変更しようとするときは、あらかじめ、審議会の意見を聴くものとする。

(行政評価の実施)

第6条 市長は、総合計画及び行政経営プランの進行管理を行うに当たって、行政評価を実施するものとする。

2 市長は、行政評価について、審議会の意見を聴くものとする。

(総合戦略の策定)

第7条 市長は、市におけるまち・ひと・しごと創生法第1条に規定するまち・ひと・しごと創生に関する施策を総合的かつ計画的に実施するため、総合計画と整合をとりながら、総合戦略を策定するものとする。

2 市長は、総合戦略を策定し、又は変更しようとするときは、審議会の意見を聴くものとする。

(市民への周知)

第8条 市長は、総合計画、行政経営プラン及び総合戦略を策定し、若しくは変更し、又は行政評価を実施したときは、速やかに、その内容を公表するものとする。

(総合計画との整合)

第9条 個別の行政分野における施策の基本的な事項を定める計画を策定し、又は変更しようとするときは、総合計画との整合を図るものとする。

(委任)

第10条 この条例の施行に関し必要な事項は、別に定める。

高砂市総合政策審議会規則

(趣旨)

第1条 この規則は、高砂市総合政策に関する条例（平成27年高砂市条例第1号。以下「条例」という。）第4条第2項の規定に基づき、高砂市総合政策審議会（以下「審議会」という。）の組織及び運営に関し必要な事項を定めるものとする。

(所掌事務)

第2条 審議会は、条例の定めるところにより、次に掲げる事項を調査審議し、又は意見を聴取する。

- (1) 総合計画（基本構想及び基本計画に限る。）の策定又は変更に関する事項
- (2) 行政経営プランの策定又は変更に関する事項
- (3) 総合計画及び行政経営プランの進行管理並びに行政評価に関する事項
- (4) 総合戦略に関する事項
- (5) その他市政に関し市長が重要と認める事項

(組織)

第3条 審議会は、委員30人以内で組織する。

(委員)

第4条 委員は、学識経験を有する者及び市民のうちから、市長が委嘱する。

2 委員の任期は、2年とする。ただし、補欠の委員の任期は、前任者の残任期間とする。

3 委員は、再任されることができる。

(会長及び副会長)

第5条 審議会に、会長及び副会長を置き、委員の互選によりこれを定める。

2 会長は、会務を総理し、審議会を代表する。

3 副会長は、会長を補佐し、会長に事故があるとき、又は会長が欠けたときは、その職務を代理する。

(会議)

第6条 審議会は、会長が招集し、会長が議長となる。

2 審議会は、委員の過半数が出席しなければ、会議を開くことができない。

3 審議会の議事は、出席した委員の過半数で決し、可否同数のときは、会長の決するところによる。

(部会)

第7条 審議会に、必要に応じて部会を置くことができる。

2 部会の委員は、会長が委員のうちから指名する。

3 部会に、部会長及び副部会長を置き、部会の委員の互選によりこれを定める。

4 部会長は、部会の事務を掌理する。

5 副部会長は、部会長を補佐し、部会長に事故があるとき、又は部会長が欠けたときは、その職務を代理する。

(意見の聴取等)

第8条 審議会は、必要があると認めるときは、委員以外の者の出席を求め、意見又は説明を聴くことができる。

(資料の提出等の要求)

第9条 審議会は、その所掌事務を遂行するため必要があると認めるときは、市の行政機関に対し、資料の提出、説明及び調査を求めることができる。

(庶務)

第10条 審議会の庶務は、企画総務部経営企画室において処理する。

(補則)

第11条 この規則に定めるもののほか、審議会の運営に関し必要な事項は、審議会が定める。

用語解説

★あ行

ICT	Information and Communication Technology コンピュータやインターネットに関連する情報通信技術のこと。
アウトソーシング	業務を外注すること。委託化、民営化などの手法がある。
アセット・マネジメント	資産の状態を把握、評価し、今後の状態を予測して効率的に管理する手法のこと。
イコールフッティング	同等の基盤、条件。自治体等が公共サービスを提供する場合、補助金や低利な起債等があるため、民間事業者が提供する場合と比較して、コスト面で優位性があることから、これらの優位性を排除し共通の条件において比較すること。
イノベーション	画期的な技術や新しい物事の仕組みを創造し、世の中に変革を促すこと。
インセンティブ	意欲向上や目標達成のための刺激・奨励・誘因策のこと。
インターネット	世界中のコンピュータなどの情報機器を接続するネットワークのこと。複数のコンピュータを、ケーブルや無線などを使ってつなぎ、お互いに情報をやりとりできるようにした仕組みをネットワークと呼び、家や会社、学校などの単位ごとに作られた1つ1つのネットワークが、さらに外のネットワークともつながるようにした仕組みをいう。
インフラ	インフラストラクチャーの略で、生活や経済活動を支える基盤となるもののこと。道路、港湾、下水道、河川などの生産基盤や、学校、病院、公園、公営住宅などの生活基盤がある。
Webコンピューティング方式	Webブラウザを利用してコンピュータシステムを利用する形態。この方式では、特別のソフトウェアは不要となり、また、端末操作がWebブラウザに統一され、容易な利用が可能となる。 Webブラウザとは、インターネットを利用してホームページ等を閲覧するとき使用するソフトウェア（Internet ExplorerやFireFox）等。
SNS	Social Networking Service 人と人とのつながりを促進、サポートするコミュニティ型のウェブサイトのこと。フェイスブック、ツイッターなどがある。
オープンデータ	機械判読に適したデータ形式かつ二次利用が可能な利用ルールで公開されたデータのこと。組織内で利用されているデータを社会で効果的に利用できる。

★か行

仮想化技術	メモリやディスクなどコンピュータシステムを構成する資源を分割したり統合したりすること。1台のサーバコンピュータを複数台のもののように論理的に分割し、稼働させることができる。
監視ソフト	各端末の操作履歴及び電子メールやインターネットアクセスの利用情報を分析し、把握できるソフトのこと。操作履歴を残すことによって、その端末からどんな操作が行われたかを確認することが可能になり、不正利用や私的利用を排除しセキュリティの向上や生産性の向上を図るもの。
基幹系システム	企業の業務内容のうち、業務を遂行するために不可欠なもののことで、自治体では、住民記録や税情報関係などの行政事務を行うためのシステムのことをいう。財務会計や人事給与などの内部事務は情報系システムとなる。
クラウド	クラウドコンピューティング インターネット等のネットワークを通じて、外部のサーバにあるハードウェア、ソフトウェアを利用するといったシステムの利用形態のこと。
コア業務	責任を持って直接実施すべき業務のこと。
公債費	自治体が借り入れた地方債（長期の借入金）の元利償還費と一時借入金の利息の合計のこと。
コンプライアンス	法令順守。社会規範に反することなく、公正・公平に業務遂行する倫理面も含まれる。

★さ行

サーバ	サービスを提供するシステムやコンピュータのこと。サービスを受ける側の端末等はクライアント。
最適化	目的に対し最も適切な結果を出せるように調整すること。

付属資料

参画と協働	参画とは「ただ参加するだけでなく、計画の立案段階から積極的に加わること」、協働とは「計画するだけでなく、ともに協力して働き、その計画を実践すること」、参画と協働とは「市民と行政が一緒になって、自分たちの地域を住みやすくするため、みんなのことはみんなで決め、様々な地域づくりに取り組むこと」をいう。
自治体クラウド	自治体が行う、業務関連システムのクラウドコンピューティング運用のこと。自治体がシステムを自庁舎で管理することに代えて、外部センターで管理することにより、複数自治体のシステムの集約・共同利用を推進する取組。
指定管理者	民間事業者等が有するノウハウを活用することにより、施設の設置目的を効果的に達成し、住民サービスの質の向上を図るため、公の施設の管理に、議会の議決を経て指定された最も適切なサービスの提供者のこと。
社会保障	社会保険および公的扶助による国民個人に対する経済的保障のこと。
情報セキュリティ	情報の機密性、完全性、可用性を確保すること。機密性とは、ある情報へのアクセスを認められた人だけが、その情報にアクセスできる状態を確保すること。完全性とは、情報が破壊、改ざん又は消去されていない状態を確保すること。可用性とは、情報へのアクセスを認められた人が、必要時に中断することなく、情報にアクセスできる状態を確保すること。
G空間	地理空間。地図や位置情報のこと。
スマートフォン	パソコンに近い性質を持った携帯電話のこと。パソコン用のウェブサイトの閲覧ができ、多様な情報収集が可能となるもの。
生体認証システム	人間の身体の一部を利用して本人を識別するシステムのこと。
セキュリティポリシー	全組織的に定める情報システムのセキュリティに関する方針のこと。利用者の情報セキュリティに対する意識向上はもちろんのこと、これらの情報に関して利用者個人の裁量で、その扱いが判断されることのないよう、組織として意思統一した文書である情報セキュリティポリシーを策定、運用している。
総合窓口	ワンストップサービス。住民異動や各種申請等に係る手続を一箇所で受け付けることができる窓口のこと。

★た行

第三セクター等改革推進債	土地開発公社(平成26年度解散)の一部業務廃止に伴い借入れした地方債のこと。
(統一的な基準による)地方公会計	地方自治体の現在の会計方式(現金主義、単式簿記)に対して、企業的会計方式(発生主義、複式簿記)を導入しようとする取組のこと。財務書類とは、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表をいう。
地方独立行政法人	自治体が直接実施する必要はないものの、民間の主体に委ねては確実な実施が確保できないおそれがあるものを行わせるため、自治体が設立する法人のこと。
長寿命化	修繕など適切な保全を行うことで、インフラ資産や公共施設を長期にわたり安全かつ快適に使用できるよう維持すること。
D B O	Design Build Operate 資金調達には自治体が行った上で、民間事業者の経営能力、技術的能力を活用し、設計・建設(改修)、維持管理・運営等を民間事業者へ委託するもの。
電子申請	自治体等の窓口で行っていた申請や届出といった手続を、自宅等のパソコンから時間等にかかわらず、インターネットを利用して行うためのシステムのこと。
電子入札	自治体の入札担当窓口と入札参加業者とをネットワークで結び、一連の入札事務をネットワーク経由で行う方法のこと。
統合型地図情報システム	統合GIS(Geographical Information System) デジタル化された地図データと、その位置に関連したデータを統合的に扱い、情報の検索や解析、表示などを行う情報システムのこと。各部署で情報を共有化することにより、全体としてデータ整備の重複を防ぎ、維持管理費用を削減するとともに、高度で迅速な行政サービスの実現が可能となる。

★な・は行

ノンカスタマイズ	カスタマイズは、特別注文のことで、ノンカスタマイズは、使用者の必要に応じて独自に設定を変更せず、初期の機能で利用すること。
パッケージシステム	需要が多いものを汎用化したソフトウェアのこと。
P F I	Private Finance Initiative 公共施設等の整備において、民間事業者の資金、経営能力、技術的能力を活用し、設計・建設（改修）、維持管理・運営等を民間事業者に委託するもの。
P D C A サイクル	政策・施策を計画（PLAN）し、計画のもとに実行（DO）、また、実行の成果を評価（CHECK）し、次の計画を見直し（ACTION）ていく政策形成のサイクルのこと。
P P P 手法	Public Private Partnership（公民連携） 公共事業等を行政と民間が連携して行うことにより、民間の創意工夫等を活用し、財政資金の効率的利用や行政の効率化等を図る連携手法の総称のこと。
ビッグデータ	事業に役立つ知見を導出するためのデータで、ICTの進展に伴い多種多量なデータの生成・収集・蓄積等が可能となり、分析することで利用者のニーズに即したサービスの提供、業務運営の効率化や新産業の創出等が可能となるもの。
B P R	Business Process Re-engineering 業務のプロセスを見直し、抜本的に設計しなおすこと。業務プロセスを改善するという意味にとどまらず、顧客（市場）を中心としたビジネスのプロセスが最適になるようにムダや不合理を省き、仕組みを改めること。主に、コスト削減とスピードアップが図られる。
ファシリティ・マネジメント	ファシリティ（土地や建物など施設とその環境）を把握し、最適化を図り、経営資源として有効活用していく経営管理活動のこと。
フェイスブック	Facebook SNSのひとつ。SNSの中でも、実名で、現実の知り合いとインターネット上でつながり、交流をするサービスのこと。
扶助費	社会保障制度の一環として自治体が各種法令に基づいて実施する給付等の事業や自治体単独で行っている各種扶助に係る事業費のこと。
ブロードバンド	広帯域のネットワーク環境のこと。ブロードバンドを利用することで、高速のインターネット通信が可能となる。
ベンダ	製品やサービスを販売する事業者のこと。
ホームページ	インターネット上にある様々な情報をコンテンツとして提供するもの。情報の発信などに利用されている。
ホストコンピューター	メインフレーム。処理能力を持ち、ネットワークを通じて処理やサービスを別の端末に提供する大型のコンピュータのこと。

★ま行

マイナポータル	自宅のパソコン等から、行政機関がマイナンバーの付いた自分の情報をいつ、どこでやりとりしたのか確認できるほか、行政機関が保有する自分に関する情報やお知らせ情報等を確認できるシステムのこと。平成 29 年 7 月稼働予定。
マイナンバーカード	本人の申請により交付され、個人番号を証明する書類や本人確認の際の公的な身分証明書として利用でき、また、様々な行政サービス等を受けることができるようになる IC カードのこと。
マイナンバー制度	複数の機関に存在する特定の個人の情報を、同一人の情報であるということの確認を行うための基盤であり、社会保障・税制度の効率性・透明性を高め、国民にとって利便性の高い公平・公正な社会を実現するための社会基盤のこと。
マルチペイメントシステム	自治体等の収納機関と金融機関との間をネットワークで結ぶことにより、利用者が ATM、パソコン等の各種チャネルを利用して公共料金等の支払ができ、即時にその情報が収納機関に通知されるシステムのこと。
無線 LAN	有線ではなく無線でのローカルエリアネットワークのこと。主に Wi-Fi（ワイ・ファイ）のこと。Wi-Fi はインターネットなどの無線通信の国際標準通信規格。
メンタルヘルス対策	仕事や人間関係等で悩みストレスを訴える労働者が増加するなか取り組む、予防、早期発見、再発防止等の一連心健康づくりのこと。
モチベーション	何かを行う場合の動機づけや目的意識のこと。
モニタリング	業務の実施についての確認作業（監視、測定、検査等）のこと。

付属資料

★や・ら・わ行

ユニバーサルデザイン	障がいの有無にかかわらず、すべての人にとって使いやすいように、多くの人の多様なニーズを反映してデザインすること。
ライフサイクルコスト	建物のライフサイクル(建築から維持管理、解体まで)全体にわたって発生する費用のこと。
リスク管理	業務上に発生しうるリスク(危険度)を把握、特定し、組織的に備えることにより、事故や損失などを効果的に回避、低減すること。
労働者派遣	専門性や一定のスキルを持つ人材を有する民間事業者から労働者を派遣することにより市の指揮命令の元で業務に従事させるもの。
ワークフローシステム	業務の手続きを自動化するか、手続きの処理手順を規定し、コンピュータネットワーク上で業務処理や業務支援を行う仕組みのこと。 例えば、起案文書、旅費の精算等、これまで書類そのものを持ち回っていたものを電子データ化し、効率的に処理できるようにするもの。
ワークライフバランス	仕事と生活の調和。やりがいや充実感を感じながら働き、仕事上の責任を果たすとともに、家庭や地域生活などにおいても、人生の各段階に応じて多様な生き方が選択・実現できること。

高砂市（地域）の政策目標

第4次高砂市総合計画（平成23年度～平成32年度）基本理念と将来都市像

『くらし』が地域の活力を生み、まちを輝かせます。

暮らしを支えているのは、衣・食・住・遊・知・休の分野の総合です。各分野にわたり豊かさを実感でき、市民が互いに「絆」で結ばれ、自然や歴史・文化、産業に恵まれた環境で、住んでいることに、誇りがもてる生活文化都市をめざします。

まちづくりの主役は生活者である市民一人ひとりであることから、市民の安全・安心づくりを基本とし、「自助、共助、公助」の理念に基づき、相互の連携をとり、「健康」「環境」「文化」をキーワードに、市民とともにまちづくりを進めます。

そのために、都市経営の視点のもと、財政苦境を克服し、市民ニーズを的確にとらえ、社会経済の変動にも柔軟に対応できる力を発揮し、参画と協働による持続可能な地域経営を行わなければなりません。

そして、将来都市像を実現するため、福祉・保健・医療・教育の充実を基盤としつつ、交通の利便性の向上、産業の活動促進、環境負荷の低減に努め、人が文化をつくり、文化が人をつくるにぎわいとうるおいのあるまちづくりを推進します。

健康： 少子高齢社会に対応する福祉・保健・医療の充実を図り、いつまでも安心して暮らしていけるまちづくり

環境： 自然と共生し、生活・都市基盤の充実に努め、地球環境にも配慮した将来にわたり住みたいまちづくり

文化： 歴史文化を再認識し、保存、継承、発展させ、新たな文化を創造し、ふるさと意識あふれるまちづくり

このようなまちづくりを進めるため、めざすべき都市の将来像を次のとおり設定

～郷土に学び 未来を拓く～ 生活文化都市 高砂

高砂市民全体の目標

高砂市民憲章（昭和49年7月1日制定）

謡曲にうたわれ、相生の松で知られる私たちのまちは、めぐまれた自然のなかで古くから栄えた歴史と伝統をもつまちであります。

ここに生きる私たちは、自然を愛し、郷土の平和と繁栄を願い、市民としての誇りと自覚をもって、この憲章をさだめます。

- 1 健康で活みなぎる明るいまちをつくりましょう
- 1 奉仕と感謝を忘れぬ暖かいまちをつくりましょう
- 1 教養を深め文化のかおる豊かなまちをつくりましょう
- 1 緑に親しみ青空のある住みよいまちをつくりましょう
- 1 夢と希望を育てる楽しいまちをつくりましょう



高砂市行政経営プラン (平成29年度～平成32年度)

平成28年(2016年)12月

発行 高砂市

〒676-8501 兵庫県高砂市荒井町千鳥1丁目1番1号

電話 079-442-2101(代表)

FAX 079-442-2229(代表)

URL <http://www.city.takasago.lg.jp/>