

# 第3次宗像市行財政改革大綱（案）

[平成27年度～平成31年度]

～将来にわたり安定し、充実した自治体経営を支える改革～



宗 像 市  
平成26年 月

---

---

## 目次

---

---

1. 行財政改革大綱を策定する背景 .....	1
2. 今後の課題 .....	3
(1) 人口減少時代と超高齢社会 .....	3
① 人口推計	
② 高まる高齢人口比率	
③ 減り続ける生産年齢人口	
(2) 本市の財政状況 .....	5
① 歳入の状況	
② 歳入の今後	
③ 歳出の状況	
④ 歳出の今後	
(3) 公共施設 .....	9
① 公共施設の老朽化	
3. 基本理念・視点・方針 .....	12
(1) 行財政改革大綱の基本理念 .....	12
(2) 行財政改革大綱の視点 .....	12
(3) 行財政改革大綱の基本方針 .....	12
① 持続可能な財政基盤の確立	
② 公共施設のアセット・マネジメント	
4. 推進計画（アクションプラン）.....	14
5. アクションプランの推進体制 .....	15

## 1. 行財政改革大綱を策定する背景

平成26年4月で、旧宗像市と旧玄海町との合併から11年、宗像市と大島村との合併から9年が経過しました。市町村合併は最大の行財政改革とも言われていますが、本市では行政組織の再編、職員数や議員数の削減、公共施設の統廃合など行財政改革を推進してきました。

平成17年度から取り組みを開始した「第1次行財政改革大綱」では、「行財政改革アクションプラン」策定し平成21年度まで5年間で約57億2,555万円の効果実績額を達成しました。また、平成22年度からは「第2次行財政改革大綱」に基づく「行政経営改革プラン」を平成26年度まで取り組んでおり、取り組み開始から3年目の平成24年度末までの効果実績額は約25億9,615万円で、合計で約83億2,170万円となります。

一方で、合併後の新しいまちづくりを推進するため、新市建設計画に基づき、旧市町村が有していた自然環境や歴史遺産などの「地域資源を活かしたまちづくり」と、地域の均衡的な発展や住民間の一体感の醸成を目指す「地域の一体的なまちづくり」に取り組んできました。

「地域資源を活かしたまちづくり」では、大島の豊かな海を活かした海洋体験施設「うみんぐ大島」や漁業や農業という豊かな資源と観光を融合させる観光拠点施設「道の駅むなかた」を整備しました。また、「宗像・沖ノ島と関連遺産群」の世界遺産登録活動や、その活動のガイド機能として整備された「海の道むなかた館」など地域資源を活かし、まちの魅力を向上させる取り組みを実施してきました。

「地域の一体的なまちづくり」では、玄海地区の下水道整備、全小中学校での自校式給食の実施、学校施設の大規模改修、学童保育の実施など地域間で格差のない均衡な発展を目指してきました。また、旧宗像市で合併前から推進していたコミュニティ施策を全域で実施し、全12地区に地域活動の拠点となるコミュニティ・センターを整備し、地域の実情に応じた主体的なまちづくりが行われるよう一定の権限と財源を地域に移譲する「まちづくり交付金」を創設しました。

これまでの本市の行財政運営は、合併特例事業債の活用や合併後の行財政改革で生み出した財源を活用して、新しいまちづくりや行政サービスの充実を推進してきました。しかし、合併による財源の優遇措置は廃止もしくは縮小され、職員数の削減や公共施設の統廃合も一段落するなど、今までどおりの行財政改革では大きな効果は期待できない状況にあります。

また、公共施設の老朽化に伴う更新費用や合併後に整備された公共施設の維持管理費、高齢化に伴う医療費などの社会保障費の増加、行政需要の増加による更なる行政サービスの充実など行政コストが増加する傾向にあります。

その一方で、自主財源の大きな柱の一つである市税収入は近年の経済動向や生産年齢人口の減少などにより伸び悩みを見せています。また、国から交付される普通交付税は、旧宗像市と旧玄海町の合併（平成15年度）、旧大島村との合併（平成16年度）を経ているため、合併後10年間は別々の自治体が存在することを前提として特別な計算方法が用いられていましたが、平成26年度から特別な計算方法が段階的に縮小され、平成32年度までには理論上は単年度で約9億円強の普通交付税が削減されることになります。

財政状況が逼迫する前に中長期の財政見通しである「財政安定化プラン」を意識しながら、行財政基盤を堅持するための行財政改革を実行する必要があります。したがって、過去の行財政大綱の基本理念である『将来にわたり安定し、充実した自治体経営を支える改革』を継承し、合併による行財政改革に過度に期待せず、着実な改革を推進するため『合併効果からの転換・行政経営の安定』を改革の視点とした「第3次宗像市行財政改革大綱」を策定しました。

## 2. 今後の課題

### (1) 人口減少時代と超高齢社会

#### ① 人口推計

平成27年度から始まる第2次宗像市総合計画の策定にあわせ独自の人口推計を実施しました。本市の平成26年3月末の住民基本台帳での人口は、96,164人ですが、本大綱の期間である平成32年3月末には人口は約1,500人減少し、その10年後の平成42年3月末には約6,000人減少する推計結果です。

今後は人口が減少する社会が確実な将来としてあることを踏まえ、成長志向の社会から持続可能な社会を目指す意識の転換が必要となります。

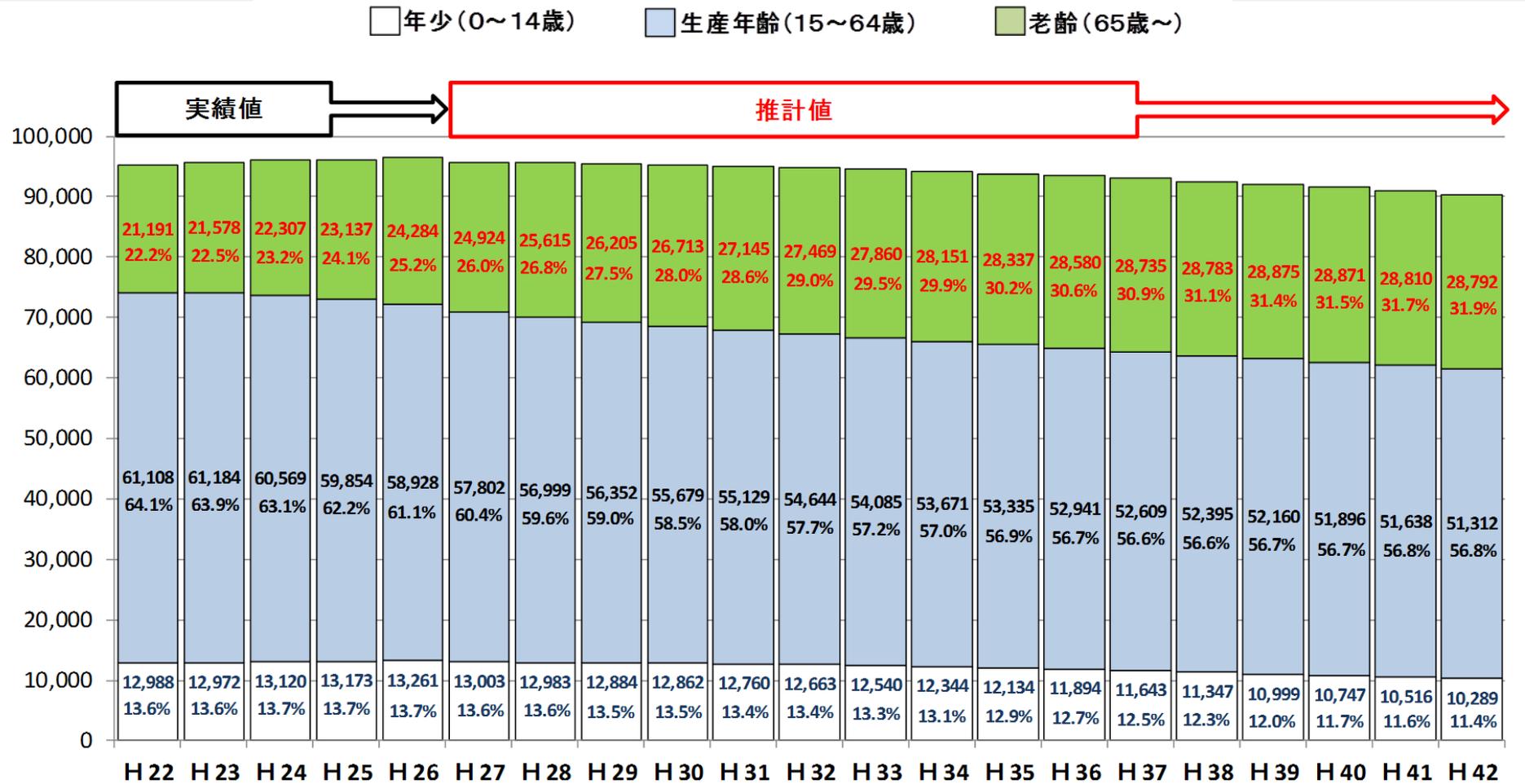
#### ② 高まる高齢人口比率

世界保健機構（WHO）や国連の定義によると、65歳以上の高齢人口の割合が21%を超えると「超高齢社会」と呼ばれます。本市ではその21%を平成20年4月末に突破し、その後も上昇を続け、平成26年3月末ではその比率は25%を超え、市民の4人に1人が高齢者となりました。人口推計では、平成32年3月末には高齢人口の割合が29%を超え、人口推計を行った平成42年3月末まで、高齢人口の割合は上昇しつづけることが予測されています。

#### ③ 減り続ける生産年齢人口

働く世代の中心である15歳から64歳が生産年齢人口は、旧大島村との合併した平成17年3月末の63,089人（66.8%）から減り続け、平成26年3月末では58,928人となり、約4,200人の減少となっています。今後もこの傾向は続き、平成32年3月末には平成26年3月末と比較して約4,300人の減少、平成42年3月末には約7,500人が減少することが予測されています。

《宗像市将来人口推計》



## (2) 本市の財政状況

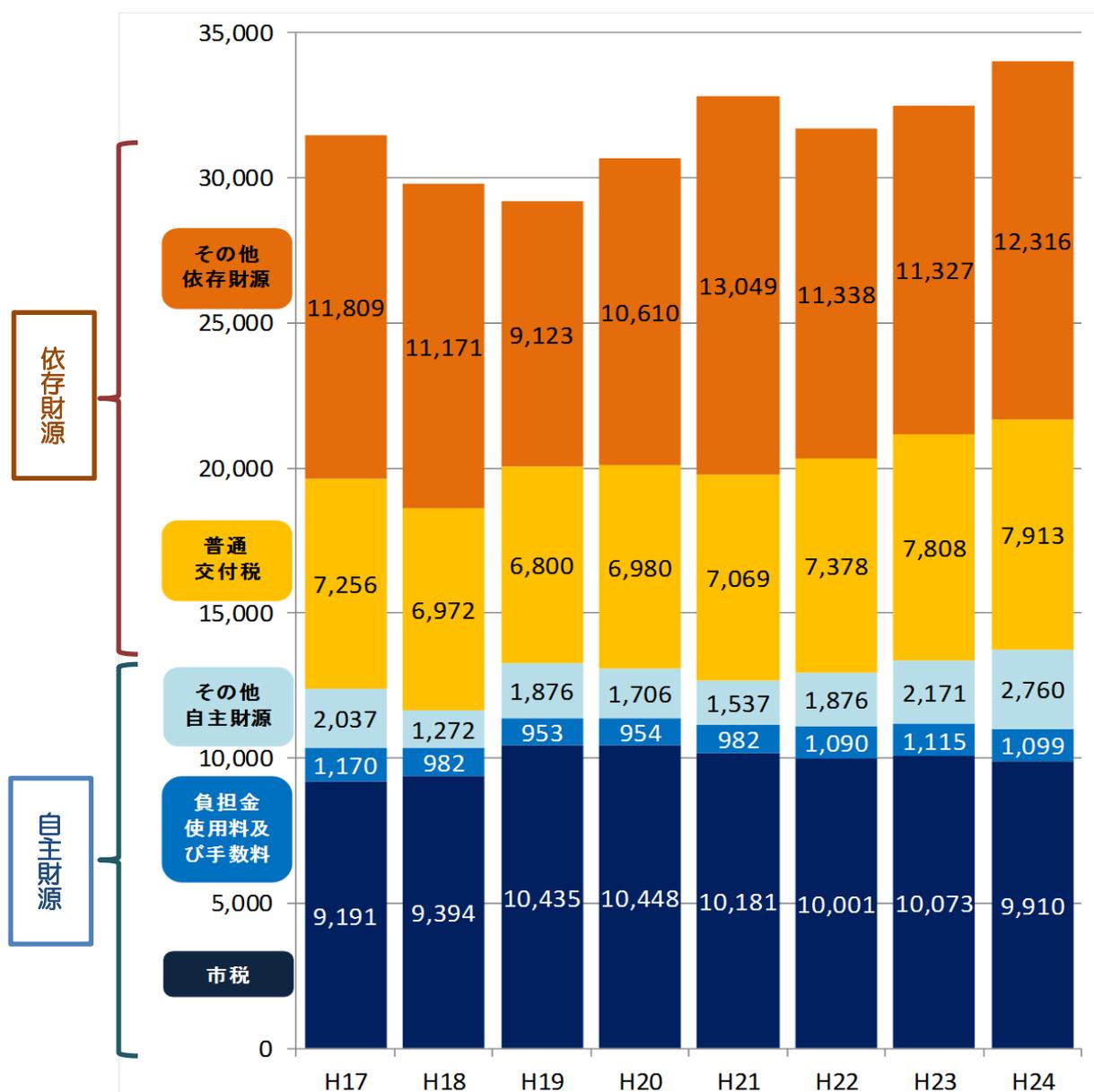
### ① 歳入の状況

普通会計の歳入は、市が自主的に収入できる自主財源と、国を経由する財源で自治体の裁量が制限されている依存財源があります。

自主財源の主力である市税収入は、人口増加とともに平成20年度まで増加し約104億5千万円まで増えましたが、近年の景気後退局面や生産年齢人口の減少が続き、100億円を下回るまでに減少しています。

依存財源は普通交付税をはじめ、国庫支出金（補助金）などがあります。本市の場合はこの依存財源の比率が高く、約6割が依存財源となっています。

《宗像市の普通会計の歳入決算状況》

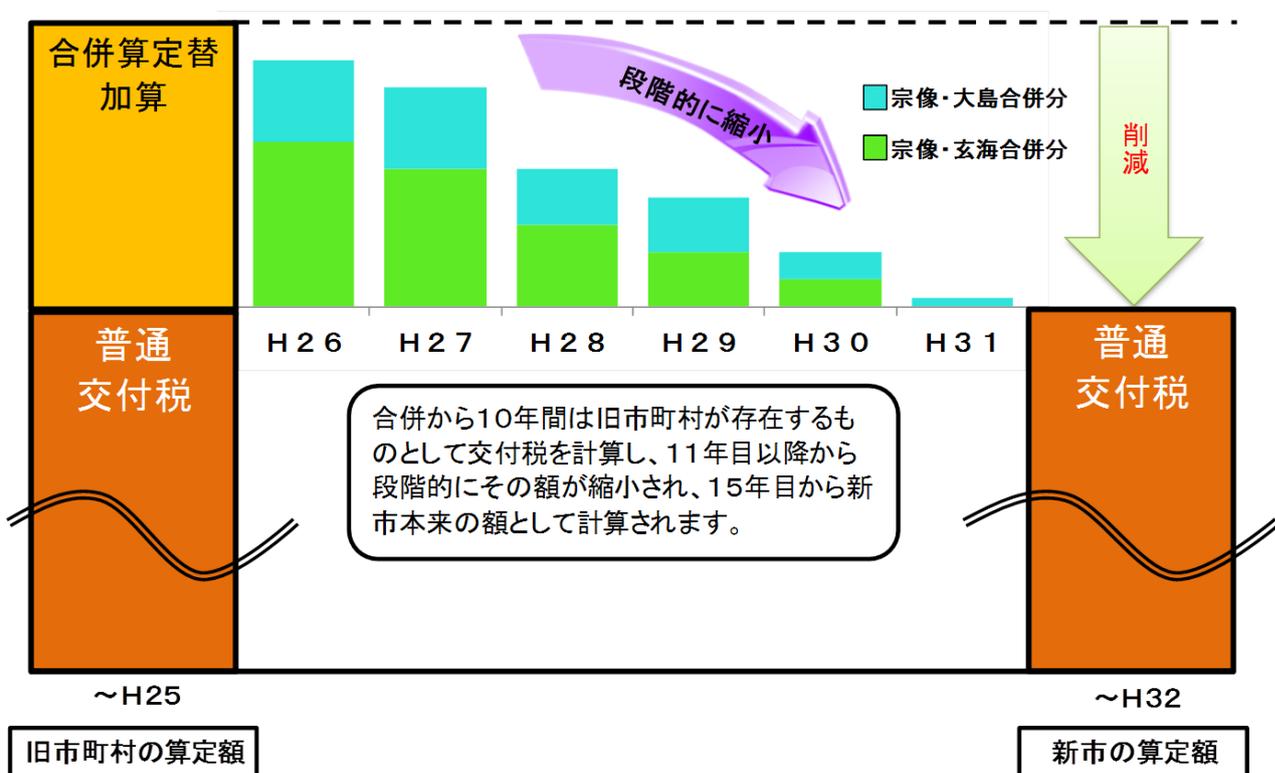


## ② 歳入の今後

地方自治体の自律性を高めるためには、自主財源の確保が重要です。しかし、人口減少時代が確実となり、働く世代の中心である生産年齢人口の減少が見込まれる今後は、自主財源の柱である市税が大幅に増加することは困難であると言えます。

また、依存財源の大きな柱である普通交付税についても、本市の場合は、旧宗像市と旧玄海町の合併（平成15年度）、旧大島村との合併（平成16年度）を経ているため、合併後10年間は別々の自治体が存在することを前提として特別な計算方法が用いられていました。しかし、平成26年度から特別な計算方法が段階的に縮小され、平成32年度は平成25年度と比較して理論上は単年度で約9億円強の普通交付税が削減されることとなります。

《地方交付税の合併算定替加算イメージ》

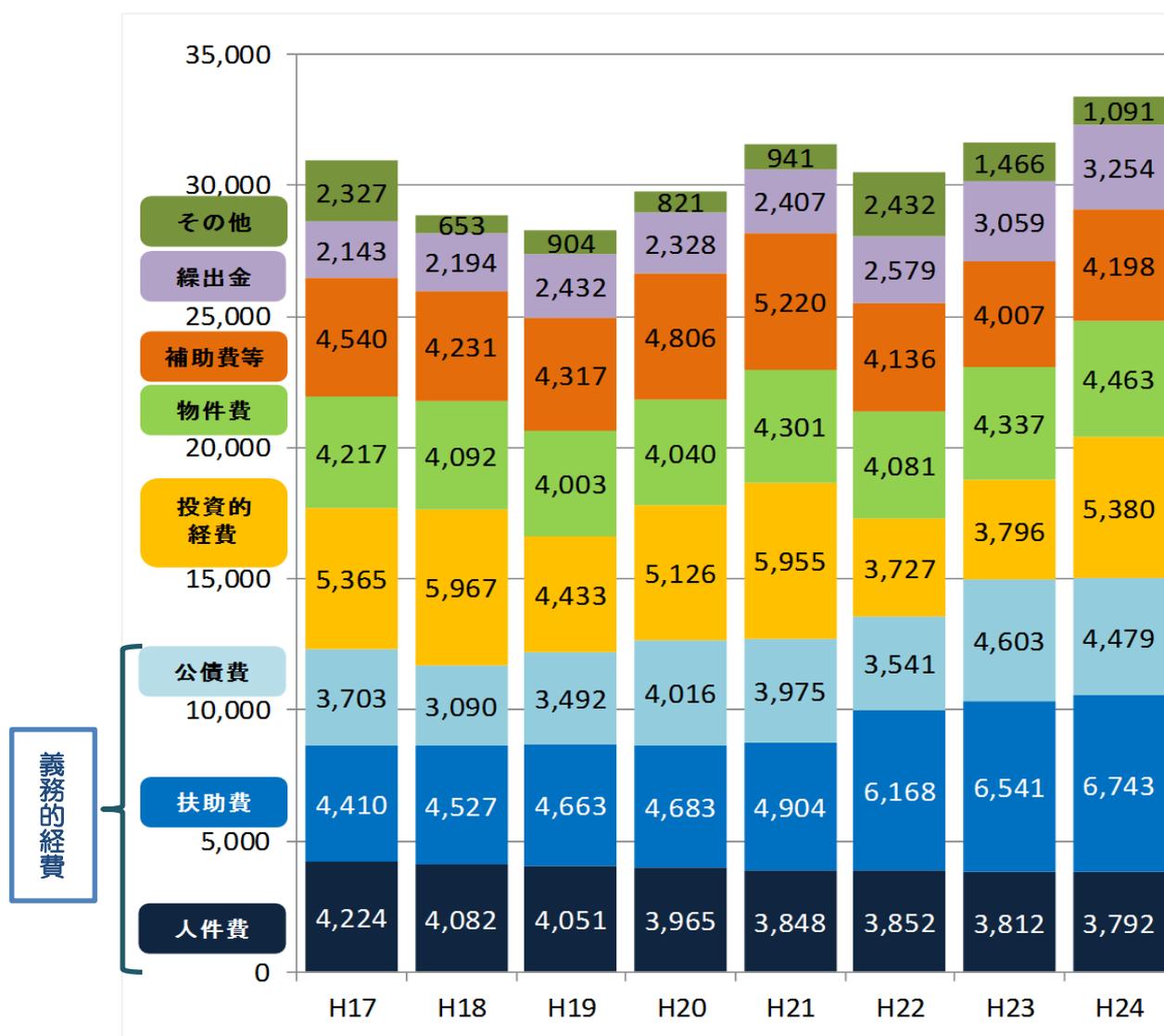


### ③ 歳出の状況

普通会計の歳出をその性質に応じて分類した経費のうち、人件費、扶助費、公債費を義務的経費といいます。人件費は合併後計画的に職員数の削減を実施したため、経費が削減されています。一方で、児童福祉や生活保護など住民福祉に係る扶助費は右肩上がりであり支出額が膨らんでいます。加えて、借金の返済である公債費も合併特別債事業債などの返済に伴い、支出額が膨らんでいます。義務的経費は、経常的に支出が義務付けられ、あるいは任意に削減することができない経費のため、この割合が高くなると新しい事業や既存の事業に予算が配分できなくなるなどの影響を与えます。

また、高齢人口の増加に伴い国民健康保険特別会計や後期高齢者医療特別会計、介護保険特別会計への一般会計から繰出金の支出額も増加しています。

《宗像市の普通会計の歳出決算状況》

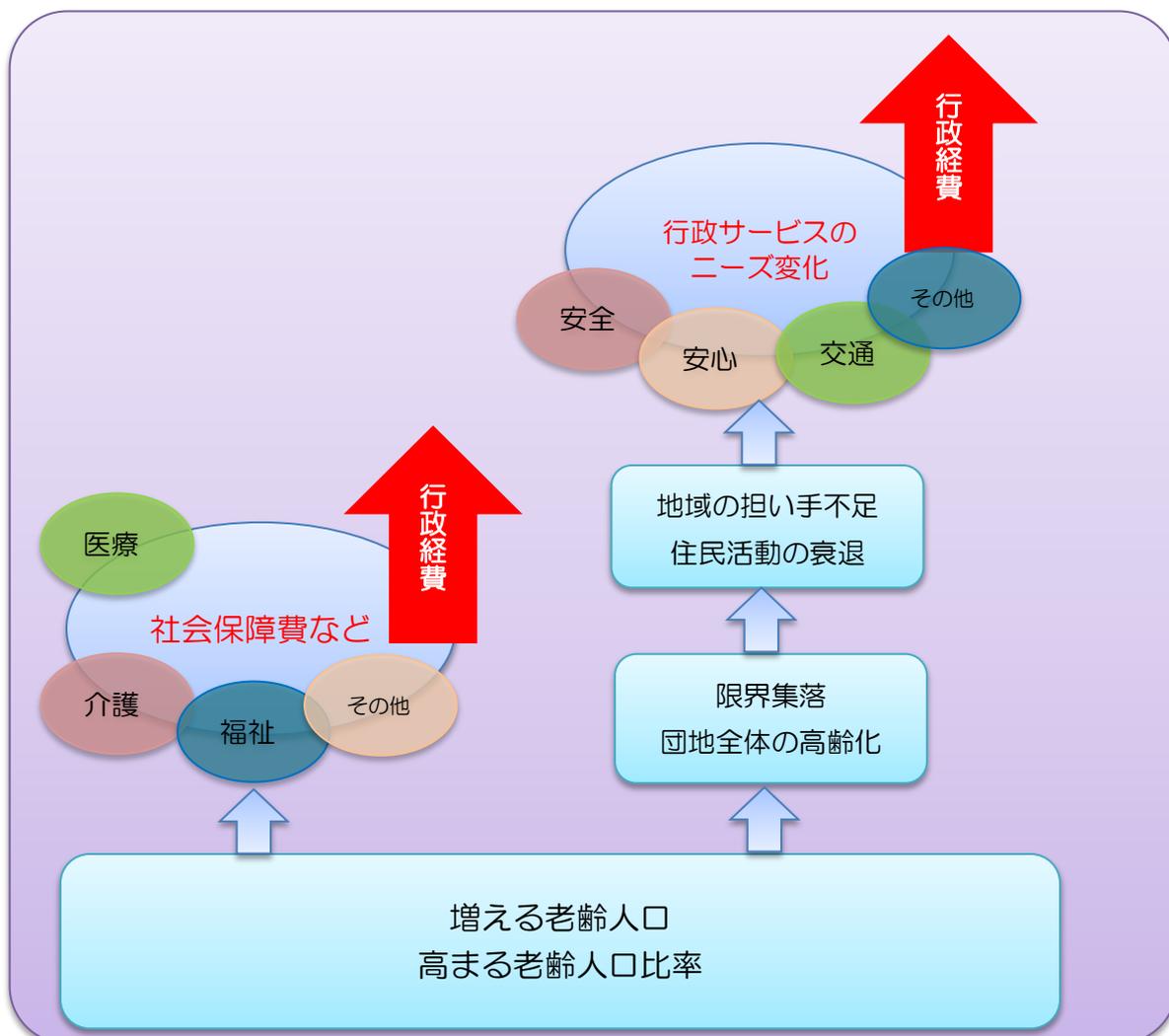


④ 歳出の今後

人口減少による経済活動の低迷は、ごみ排出量や渋滞個所の減少など環境に与える負荷の軽減は期待できます。しかし、市は道路や橋梁、下水道など様々なインフラの維持管理も多く抱えているため、人口減少が維持管理の費用の減少に直結することは考えにくく、場合によっては人口減少によるサービス対象者の規模が縮小することにより、経済性や生産性の面で非効率になる部分も考えられます。

高齢人口の増加は医療や介護といった社会保障費などの増加を招くとともに、地域の担い手不足や住民活動の衰退などにより、安全や安心、交通など行政サービスに対するニーズの変化が行政経費の増加を高める傾向が強まることが予測されます。

《行政経費増大のイメージ》



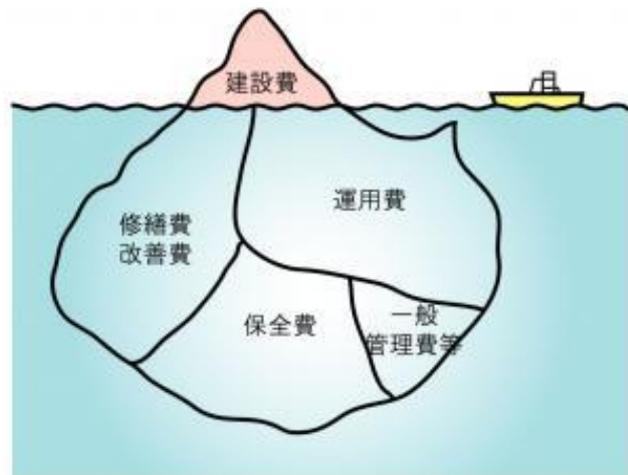
### (3) 公共施設

#### ① 公共施設の老朽化

市は道路や橋梁、漁港、下水道、水道、ごみ処理場、学校、コミュニティ・センター、観光施設など様々な公共施設を有しています。合併特例事業債などで、学校施設や火葬場施設、コミュニティ・センターの大規模改修などを計画的に実施してきましたが、10年後には市の保有する建築物の約7割が築30年以上の建造物となり、施設の老朽化も深刻となっています。

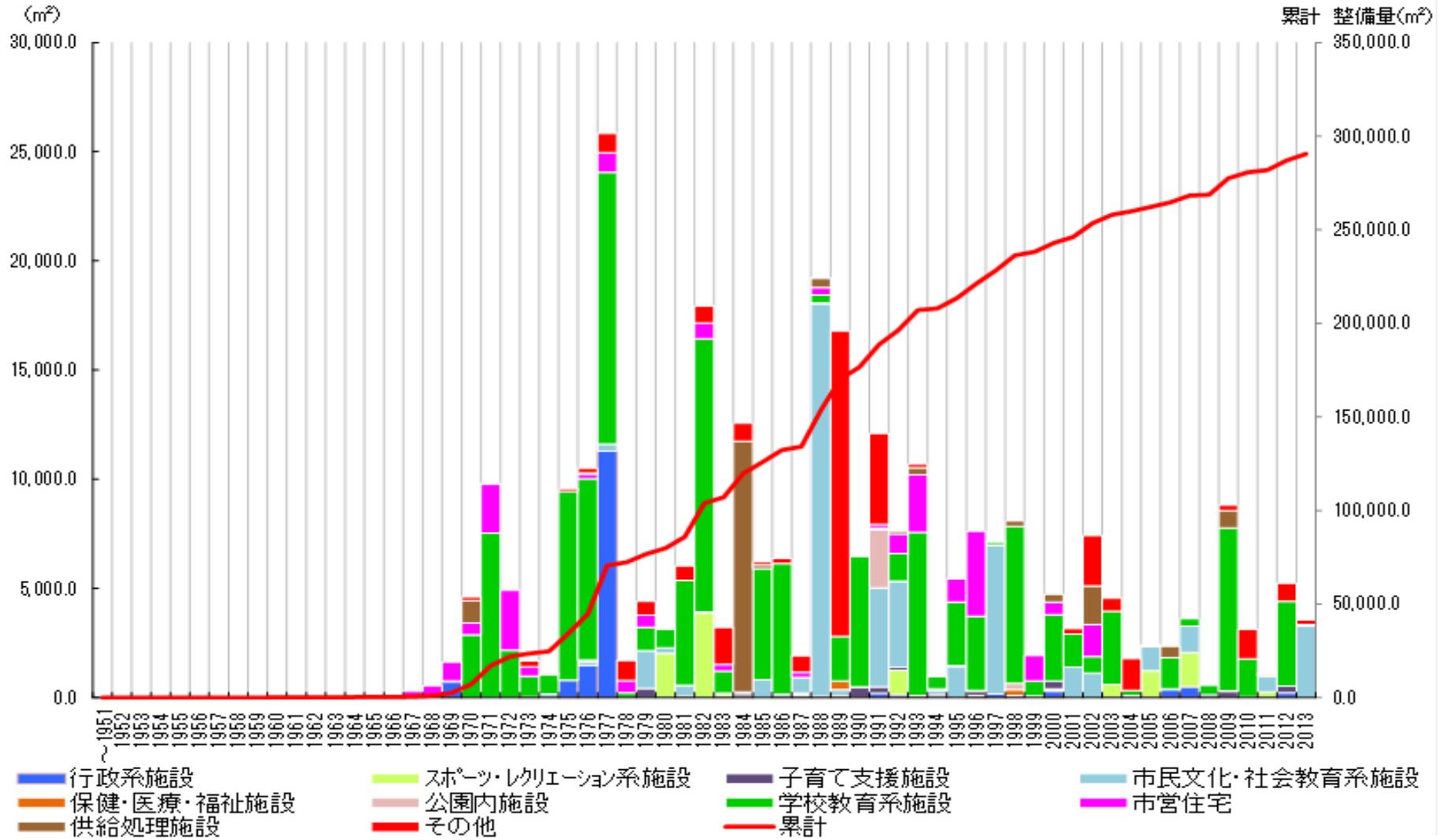
建物を企画・設計・建築し、その建物を維持管理して、最後に解体・廃棄するまでの、建物の全生涯に要する費用の総額を、建物のライフサイクルコスト(LCC)と言われますが、その費用は初期投資に要した費用の数倍から十数倍の費用が必要といわれています。

今後は本格的な人口減少時代に突入し、人口の年齢構成が大きく変化することが予測されます。公共施設においても、その利用形態や利用状況も変化することが想定され、そのような時代の変化に即した公共施設のあり方について検討しなければならない時期になっています。



出典：『改訂 建築物のライフサイクルコスト』  
(財)建築保全センター 編集・発行/(財)経済調査会 発行

建築年別延床面積の推移



出典：宗像市公共施設白書

背景

本格的な人口減少時代

～高まる高齢人口比率

限界集落・団地全体の高齢化 ⇒ 住民活動の衰退、地域の担い手不足

～生産年齢人口の減少

働く世代の中心が減少 ⇒ 市民全体の所得減少

厳しい財政運営

～見込めない収入

生産年齢人口の減少 ⇒ 市税収入の減少

地方交付税の合併特例措置の縮小 ⇒ 交付税の削減

～行政経費の増大

高まる高齢人口比率 ⇒ 医療や福祉など社会保障費の増加

住民活動の衰退、地域の担い手不足 ⇒ 行政サービスのニーズ変化による経費の増大

公共施設の老朽化 ⇒ 更新費用の確保

基本理念

「将来にわたり安定し、充実した自治体経営を支える改革」

### 3. 基本理念・視点・方針

#### (1) 行財政改革大綱の基本理念

平成27年度から始まる第二次宗像市総合計画で目指す都市像の実現のためには、その基盤である財政の健全性を維持し、継続可能な行政運営を行わなければなりません。本市の有する限られた経営資源（財源・人材・施設・情報など）を効果的・効率的に配分しながら、これまでの行財政改革大綱の基本理念である『将来にわたり安定し、充実した自治体経営を支える改革』を引き続き、第3次行財政改革大綱の基本理念として位置づけ個々の改革に取り組んでまいります。

#### (2) 行財政改革大綱の視点

今後は、人口が減少する社会が確実な将来として到来し、年齢構成も高齢人口の増加と生産年齢人口が減少することを念頭に置く必要があります。歳入においては自主財源の柱である市税の収入の減少、歳出においては社会保障費の増加や行政サービスのニーズ変化による行政経費の増加など、財政状況が好転する要素は見当たらないのが現状です。

これまでの本市の行財政運営は、合併効果による行財政改革で生み出した財源で新しいまちづくりや行政サービスの充実を推進してきました。しかし、合併から一定期間の期間が経過し、合併による行財政改革の効果は期待できなくなっています。

本大綱では、既存の経営資源を最適化しながら行政サービスを実施するとともに、合併による行財政改革の効果に過度に期待しない『合併効果からの転換・行政経営の安定』を改革の視点と位置づけます。

#### (3) 行財政改革大綱の基本方針

第3次行財政改革大綱は、中長期の財政見通しである「財政安定化プラン」と連動しながら、「持続可能な行財政運営」「公共施設のアセット・マネジメント」の2つの基本方針を掲げ改革の取り組みを進めていきます。

## ① 持続可能な行財政運営

### ア. 財政基盤の確立

厳しい財政状況の中にあつては、財源確保の取り組みを推進する必要があります。大きな税収効果の見込める企業誘致や生産年齢人口獲得のための団地再生など戦略的な取り組みに努める必要がありますが、着実な財源確保の取り組みも重要です。これまで取り組んできた、基金運用など財源確保の取り組みを継続しつつ、先進地事例を参考にふるさと納税の拡充や新たな税外収入の検討をおこないます。また、既存の収入である使用料・手数料の負担の見直しを継続的に実施し受益の適正化を図っていきます。

歳入に見合った行政サービスを実施するために、最少の経費で最大の効果を挙げる取り組みを今後も継続していきます。職員数については、最適な定員管理を行い総人件費の抑制を実施していきます。行政サービスも、あれもこれもやるのではなく、あれかこれかの選択と集中をしなければなりません。そのため、客観的な情報を提示しながら事務事業の適正化に着手するとともに、特に市が単独で行っている事業については、行政サービスの受益の範囲や機会などを他市町村との比較を実施し、見直しを実施していきます。また、補助金や負担金については、施策目線での包括的な見直しを実施します。

- 新たな税外収入の検討
- 受益者負担の適正化
- 職員定員管理の最適化
- 事務事業の取捨選択
- 補助金・負担金の見直し

### イ. 効率的な行政運営

市の総合計画に掲げる施策の推進は、複数の担当部署で同じ施策の事務事業を実施することも少なくありません。総合計画の施策と連動した組織の再編成を検討し、部の機能強化・役割強化により施策から見た事務事業の選択や集中ができる体制を整えます。

行政サービスのうち行政でなければ行えないもの以外のサービスについては、誰がどのようにすれば最も効果があるのか事業の選択を行い、民間活力を導入し効率的な行政経営に資するよう取り組んでいきます。また、引き続き行政サービスの提供主体も正規職員が行うべきもの、外部人材など多様な人材を活用できる事務事業などを選択し実施していきます。

また、各部署で使用されている電算システム等の調達に関しては、規模に応じた最適な調達ができるよう取り組みます。また、内部事務の効率性を高めるために決裁権限の見直しや事務規則の見直しなど時代に即した事務の取扱いを検討します。

- 施策体系を考慮した組織の再編成
- 民間による行政サービスの提供
- 多様な人材の活用
- 電算システム調達の適正化
- 内部事務の効率化

## ② 公共施設のアセット・マネジメント

本格的な人口減少時代に突入することが予測されるなか、市民の大切な財産である公共施設をいかにして、効果的・効率的に運用し将来世代に残して引き継いでいけるかは、行政に課せられた大きな課題でもあります。学校や文化施設、体育施設などの建築物は10年後には約7割が築30年以上の建物となり、高度経済成長期に整備された道路や橋梁、下水道施設といった生活に密着した公共インフラも更新時期を迎えています。

公共施設は、その設置目的や将来人口、利用見込み、中長期の財政見通しなど総合的な視点から施設の複合化や再配置、総量縮小も含め施設のあり方自体を検討し、将来世代に過度な負担を残さないためにも、適正な規模や範囲を明確に示していきます。

一方で、長期にわたり利用される公共施設は、現有施設の維持管理更新コストの把握に加え、将来の経費見込みを含めたライフサイクルコスト（LCC）を詳細に試算し、その結果が市の財政に与える影響を踏まえて、軽微な改修を施しながら施設の長寿命化や、施設の更新などの選択を実施していきます。

- 公共施設の総量縮小・複合化・再配置
- 公共施設の長寿命化・更新

## 4. 推進計画(アクションプラン)

本大綱の基本方針を実現するための推進計画としてアクションプランを策定します。アクションプランでは、取り組むべき個別、具体的な改革プログラムを掲げ、現状と課題を整理したうえで、年度毎の取り組み内容と可能な限り定量的な目標値を設定し改革に取り組んでいきます。

## 5. アクションプランの推進体制

このアクションプランを着実に推進するため、各改革プログラムの取り組み状況について年1回の中間進捗の確認と、取組年度終了後に評価を実施します。その評価とあわせて、実施手法の改善や目標値の設定変更といった見直しを適宜実施していきます。

本推進体制では市長をトップとする、行政改革推進本部を推進体制の取りまとめ機関と位置づけ、アクションプランの策定から、改革プランの実行、進捗状況の評価・見直しまでを管理します。

さらに、行政改革推進委員にもアクションプランの進捗状況に対して意見を求めることにより、市民からの視点や専門的見地を取り込むとともに、アクションプランの策定、評価及び見直し結果を市公式ホームページなどで公表することにより、プラン全体の実効性を高めます。

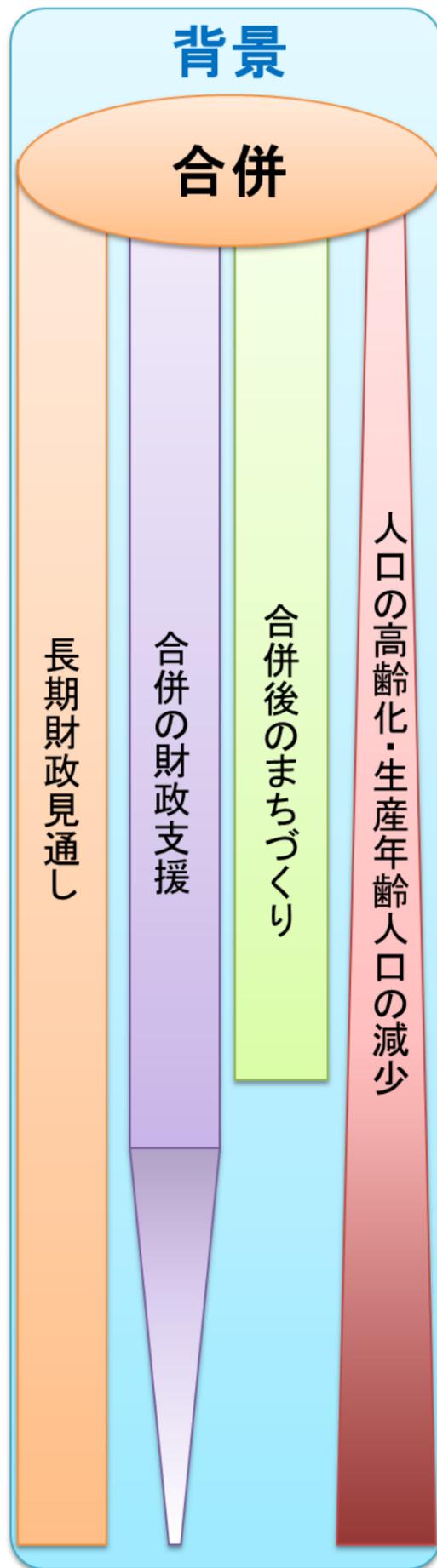
**宗像市経営企画部経営企画課行政評価係**

〒811-3492 福岡県宗像市東郷一丁目1番1号

TEL 0940-36-1192

FAX 0940-37-1242

E-mail:kikaku@city.munakata.fukuoka.jp



## 第3次行財政改革大綱までの流れ

### 課題

- ・行政のスリム化
- ・健全財政運営
- ・質の高い新たな行政サービス

### 第1次行革大綱 「小さな市役所」・「協働」

#### ○効果的・効率的な行財政運営の推進

##### 【財政基盤の強化】

- （歳入確保）・市税等の収入確保・受益者負担・新たな財源
- （歳出削減）・負担金・補助金の見直し・歳出削減の取り組み・公営企業の経営健全化

##### 【効果・効率的な行政運営】

- （新たな行政サービス）・行政サービスの向上・市民ニーズに応じた行政サービスの提供
- （行政システムの改革）・行政評価・アウトソーシング・公共施設の活用・広域行政・機構改革
- （事務事業に応じた定員管理の適正化）・人事管理の見直し・議員定数の見直し
- （人材育成の強化）・人材育成計画の推進・職場環境の改善・市民指向型意識の向上
- （業績連動型の人事考課システムの見直し）・人事考課の見直し・人事制度への反映
- （人件費の見直し）・給与・手当等の適正化・報酬・賃金の適正化

#### ○市民・コミュニティによる協働による行政の運営

##### 【市民参画・協働】

- （情報の提供と共有）・行政情報の提供と公表
- （市民参画）・市民参画条例の制定・市民意見反映
- （コミュニティとの協働）・コミュニティづくりの推進
- ・コミュニティとの協働
- （NPOとの協働）・NPOの育成・支援

### 課題

- ・総合計画の実現
- ・自己決定、自己責任
- ・多様化するニーズ
- ・都市間競争

### 第2次行革大綱 「ヒト・モノ・カネの一体的改革」

#### ○人事・組織の改革(ヒトの改革)

##### 【人材育成の強化】

- ・育成型人事制度の確立
- ・職員研修の充実
- ・職場の活性化

##### 【組織、機構の見直し】

- ・部の機能・役割強化
- ・組織機構の見直し
- ・人事管理の見直し

#### ○サービスとシステムの改革(モノの改革)

##### 【行政サービスの向上】

- ・窓口サービスの充実・その他行政サービスの向上

##### 【システムの見直し】

- ・総合経営システム・意思決定過程・情報の共有化
- ・公共施設の管理運営・事務改善の推進

##### 【協働のさらなる推進】

- ・協働化推進体制の整備・業務の実施主体の見直し

#### ○財政の改革(カネの改革)

##### 【財政安定化プランに基づく財政運営】

- ・プランに基づく、予算統制等による健全財政の維持

##### 【市税等の収入確保】

- ・適正課税の推進・収納率の向上
- ・市有財産の有効活用・受益者負担の適正化
- ・広告収入等その他収入の検討

##### 【歳出の削減】

- ・委託料の見直し・補助金の見直し・歳出の削減

### 課題

- ・総合計画の推進
- ・本格的な人口減少
- ・合併による財政支援の縮小

### 第3次行革大綱 「合併効果からの転換・行政経営の安定」

#### ○持続可能な行財政運営

##### 【財政基盤の確立】

- （新たな税外収入の検討）・事業スポンサー・広告料収入・ふるさと納税
- （受益者負担の適正化）・使用料等の見直し
- （職員数の最適管理）・総人件費の抑制
- （事務事業の取捨選択）・事務事業の取捨選択と見直し
- （補助金の見直し）・包括的な補助金の見直し

##### 【効率的な行政運営】

- （施策と連動した組織の再編成）・組織機構の見直し・部の機能強化、役割強化
- （民間による行政サービスの提供）・民間委託などの検討と推進
- （多様な人材の活用）・事務事業での外部人材の活用
- （電算システム調達の適正化）・調達規模の最適化
- （内部事務の効率化）・決裁権限、事務規則の見直し

#### ○公共施設のアセット・マネジメント

##### 【公共施設の総量縮小・複合化・再配置】

- ・適正な公共施設の規模の検討

##### 【公共施設の長寿命化・更新】

- ・施設ごとの長寿命化と更新の選択