

第 4 次桜川市行財政改革大綱



令和 4 年 2 月
茨城県 桜川市

目 次

はじめに

第1章 これまでの行財政改革の取り組みについて

- 1 これまでの経緯 1
- 2 成果 2
 - (1) 職員の定員管理
 - (2) 実質公債費比率
 - (3) 将来負担比率
 - (4) その他の指標

第2章 行政運営の現状と課題

- 1 人口減少及び少子・高齢化 3
- 2 市税及び地方交付税 4
- 3 行財政改革の必要性 5

第3章 行財政改革の基本方針

- 1 策定の趣旨 5
- 2 第4次行財政改革大綱の位置づけ 5
- 3 第4次行財政改革大綱の枠組み 5
 - (1) 第3次行財政改革大綱の継承
 - (2) 推進期間
 - (3) 実施計画の策定
 - (4) 推進体制及び進行管理

第4章 行財政改革の主要事項

- 1 市民サービス改革の推進 6
- 2 財政・財務改革の推進 7
- 3 財産・業務改革の推進 7
- 4 職員・組織改革の推進 8

＊備考

- 桜川市行財政改革推進体制 9

はじめに

第1章 これまでの行財政改革の取り組みについて

1 これまでの経緯

本市においては、平成17年10月の市町村合併による市制施行後、厳しい財政及び地域経済の状況等を背景に、簡素で効率的な行財政運営、行政サービスの質の維持向上等を目指し、平成18年度に「桜川市行財政改革大綱」を策定して以来、本格的に行財政改革に取り組んできました。それらの取り組みは、第2次・第3次行財政改革大綱へと引き継がれ現在に至っています。

平成18年度に策定した第1次桜川市行財政改革大綱では、平成16年12月に閣議決定された「地方公共団体における行財政改革推進のための新たな指針」等により、従来よりも積極的な行政改革の推進が地方に求められる中、簡素で効率的な行政運営と行政サービスの向上を目指して、事務事業の再編整理、財政運営の収入の確保及び桜川市定員適正化計画¹に基づいた職員の定員管理など様々な取り組みを実施しました。

(計画期間：平成18年度～平成22年度 5年間)

平成23年度からの第2次桜川市行財政改革大綱では、平成22年6月に閣議決定された「地域主権戦略大綱」により、地方公共団体が地域住民のニーズの把握に努め、さらなる地方分権を推進することが求められる中、行政運営の効率化や財政構造の健全化に向けた取り組みを実施しました。その中でも、新規採用職員数を前年度退職者数の約50%に抑えたことで、定員適正化計画期間中の目標を上回る成果をあげることができ、人件費の削減に大きく貢献しました。

(計画期間：平成23年度～平成27年度 5年間)

平成28年度からの第3次桜川市行財政改革大綱では、これまでの取組みをさらに充実させるとともに、地方交付税の合併優遇措置の終了²、公共施設の老朽化や超高齢社会の進展等といった新たな課題に適切に対処するため、歳入・歳出全般にわたる見直しや、真に必要な事業の選択と集中を進めることにより、必要な行政サービスを継続して提供できる行財政基盤の確立に努めてきました。

(計画期間：平成28年度～平成33年度 6年間)

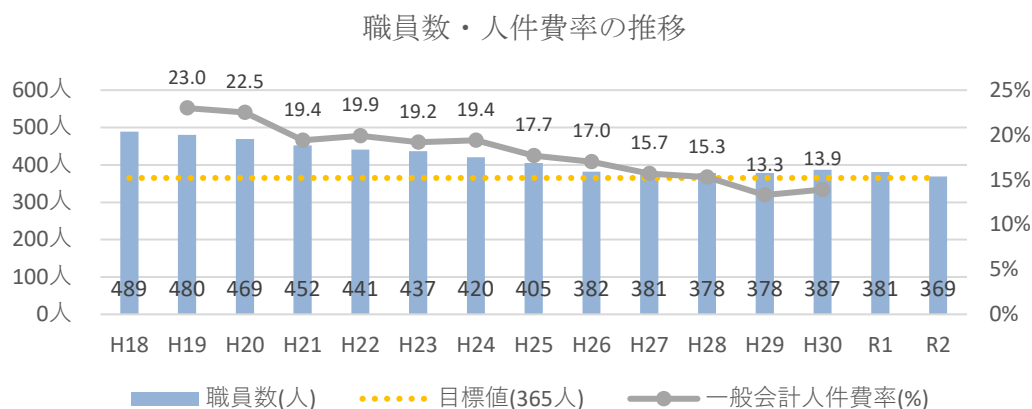
2 成果

平成18年度から現在まで、市の最上位計画である桜川市総合計画の着実な実施に寄与するため、第1次～第3次行財政改革大綱に基づく取り組みを継続した結果、各種指標における改善が見られました。

¹ 原則5年に一度見直される職員定員に係る基本計画。令和2年度中に第4次計画策定（令和3年度～令和7年度）。

² 合併算定替えの終了。合併年度とその後10年間は、1市として算定された額が、旧町村が存続したと仮定した場合に算定される合計額を下回らないよう配慮される措置。平成26年度の地方交付税の算定方法見直しにより、当初想定していた大幅な減額は避けられている状況。

(1) 職員の定員管理



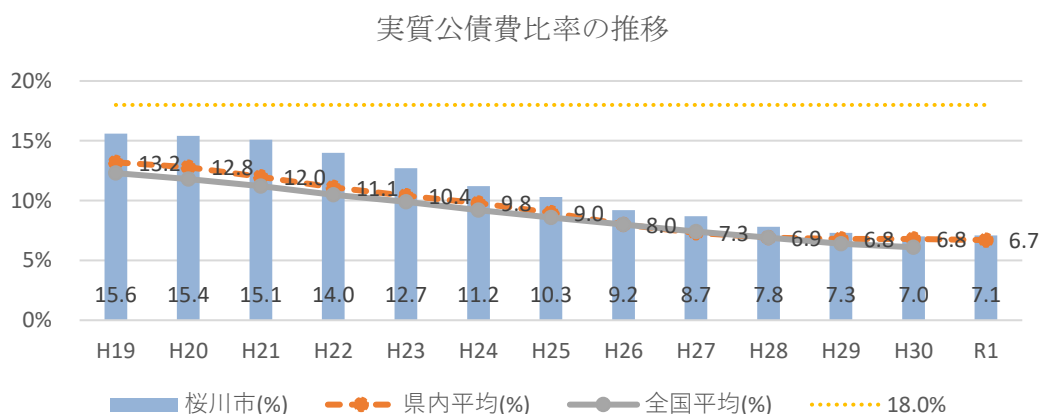
桜川市「桜川市の給与・定員管理等について」,

<http://www.city.sakuragawa.lg.jp/page/page000262.html>, (参照 2022-2-3)

職員数の定員管理については、平成 18 年度に策定した第 1 次桜川市定員適正化計画に基づき、継続的に努力してきました。その結果、合併当初（平成 17 年度）496 人いた職員を 380 人前後まで削減し、一般会計に占める人件費率も約 10%低下させることができました。

今後は、第 4 次定員適正化計画で掲げた職員数 365 人を達成するための取り組みが必要となります。同時に、職員数の減少により、住民サービスが低下することのないよう、更なる作業効率の向上や職員のスキルアップを図っていきます。

(2) 実質公債費比率



茨城県「市町村決算の概要・市町村財務実態資料」

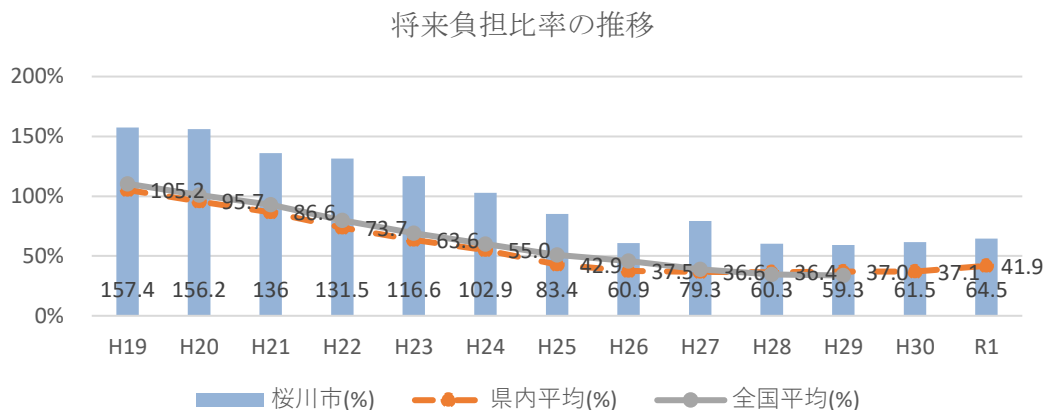
<https://www.pref.ibaraki.jp/somu/shichoson/zaisei/kessan-no-gaiyo-top.html>, (参照 2022-2-3)

実質公債費比率³とは、資金繰りの危険度を示す指標で、自治体の収入に対する負債返済額の割合を示し、3 年間の平均値を使用しています。この経費は、削減や先送りすることができない義務的な経費です。そのため、実質公債費比率が高くなると財政の弾力性が低下し、他の投資的経費等を削減する必要があります。そうしたことから、実質公債費比率が 18%を超

³ 地方公共団体の財政の健全化に関する法律により①早期健全化基準：25.0%、②財政再生基準：35.0%と規定されている。

えると借入の際に県の許可が必要となります。本市の実質公債費比率は、平成 19 年の 15.6% をピークに県内平均と同等の水準まで改善しています。

(3) 将来負担比率



茨城県「市町村決算の概要・市町村財務実態資料」

<https://www.pref.ibaraki.jp/somu/shichoson/zaisei/kessan-no-gaiyo-top.html>, (参照 2022-2-3)

将来負担比率とは、将来財政を圧迫する可能性が高いかどうかを示すもので、公債費や将来に支払う可能性のある負担等について、現時点での残高の程度を指標化したものです。

本市の将来負担比率は、平成 19 年度の 157.4% をピークに改善はしているものの、県内平均には達していない状況です。

(4) その他の指標

実質公債費比率、将来負担比率と同様に、地方公共団体の財政の健全化に関する法律（平成 19 年法律第 94 号）に定められた健全化判断比率である実質赤字比率、連結実質赤字比率に関しても国の定める基準内であり、本市の財政状況は健全だと判断されます。

第 2 章 行政運営の現状と課題

1 人口減少及び少子・高齢化

平成 17 年の合併以降、本市の総人口は平成 17 年度の約 4 万 8 千人をピークに減少し、合併後 15 年経過した令和 2 年度の人口は 4 万人を下回っています。

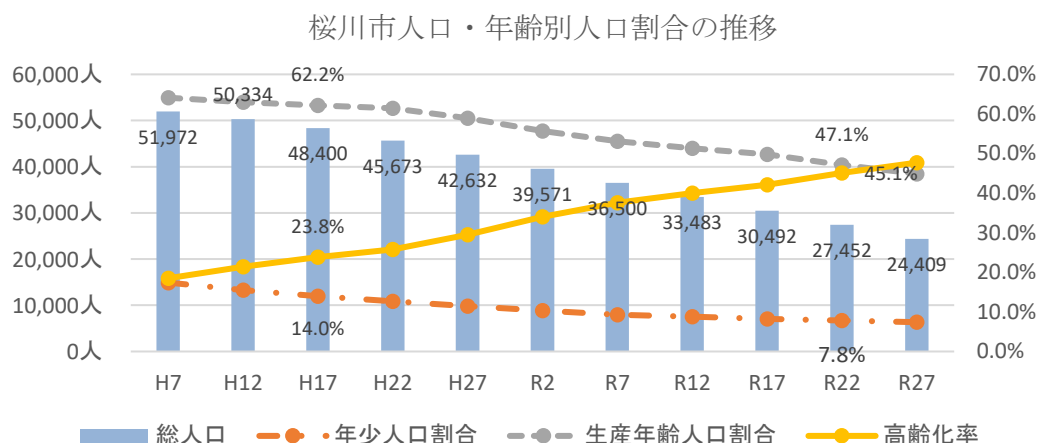
桜川市人口ビジョン⁴では、今後も総人口は引き続き減少すると推計されており、10 年後に約 6 千人、20 年後には約 1 万 2 千人減少し、合併当初から約 2 万人（約 43%）減少すると推計されています。

また、合併当初における年齢別人口割合は、0～14 歳の年少人口が 14.0%、15～64 歳の生産年齢人口が 62.2%、65 歳以上の老年人口（高齢化率）が 23.8%でした。しかし、その後の

⁴ 平成 28 年策定、令和元年改訂。本市人口の現状と将来の展望を提示。まち・ひと・しごと創生法（平成 26 年法律第 136 号）第 10 条に関連して制定。

少子高齢化の進行により、令和 22 年度には、年少人口が 7.8%、生産年齢人口が 47.1%に低下する一方、高齢化率が 45.1%に達し、人口構成が急激に変化すると推計されています。

こうした超高齢社会の到来により、消費・税収の減少や社会保障費の増大が懸念されることから、こうした社会情勢に適応した施策の展開が課題となります。



桜川市,桜川市人口ビジョン,令和 2 年 3 月改定版参照

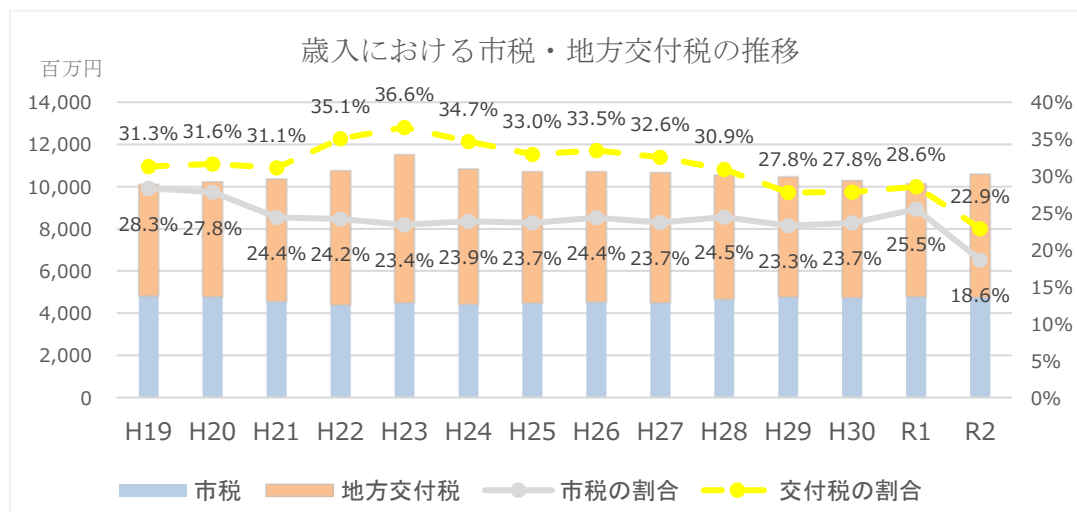
2 市税及び地方交付税

一般会計における歳入において、市税及び地方交付税は、全体の大部分を占める重要な財源です。

市税は、平成 19 年度の約 48 億円をピークに約 46 億円前後で推移しています。令和元年度時点の構成割合は、固定資産税 (49.6%) と個人市民税 (37.1%) が 86.7%を占め、たばこ税 (5.7%)、法人市民税 (5.0%) 及び軽自動車税 (2.6%) となっています。

地方交付税は、平成 23 年度の約 70 億 2 千万円をピークに約 59 億円前後で推移していますが、地方交付税の合併優遇措置の終了により、収入額・歳入総額に占める割合ともに減少しています。

こうした状況から、市税をはじめとした歳入の確保は今後一層重要な課題となります。



桜川市,桜川市歳入歳出決算書,平成 19 年度～令和 2 年度参照

3 行財政改革の必要性

自主財源に乏しく、市債残高の多い本市の行財政改革は、限られた財源を有効活用するため、簡素で効率的な行政運営の実現を目指して取り組んできました。その結果として、コストの削減や指定管理者制度の導入、民間委託の推進による事務の効率化など一定の効果に結び付き、各種指標の改善にも寄与してきました。

しかし、本市における人口減少や少子・高齢化の進行は想定よりも早く、そうした社会情勢の変化に対応した歳入の確保及び歳出の見直しを行っていくことが求められています。

したがって、今後の行財政改革においては、これまで以上に人材、施設、財源等の行政資源の有効活用に努め、人口減少、地方交付税の逓減及び市民ニーズの多様化といった様々な課題に迅速に対応できる行政運営を推進するとともに、創意工夫をこらした取り組みを展開し、質の高い行政サービスを提供していくことが必要です。

また、これまでの行財政改革において目標を達成できていない計画等についても、その経過を詳細に検証し、関係者の合意形成を図りながら、着実に実行する必要があります。

第3章 行財政改革の基本方針

1 策定の趣旨

限られた行財政資源を有効活用する観点から、これまでの行財政改革の基本姿勢を維持しながら、これまで以上に業務の合理化に取り組み、本市を取り巻く環境の変化に伴う様々な課題に対応するための新たな指針として、「第4次行財政改革大綱」を策定します。

また、大綱に基づく具体的な取組とその達成時期等を明確にし、適切な進行管理を行うため、行財政改革実施計画を新たに策定します。

2 第4次行財政改革大綱の位置づけ

本市は、人口減少、少子高齢化の進行、公共施設等の老朽化、財源不足等といった他自治体同様の課題を抱えています。こうした中、市民生活の安全安心の確保に努め、市民が将来に夢と希望を持てるような豊かなまちづくりを実現していくためには、これまで以上に行財政改革に取り組んでいく必要があります。

このため、第4次大綱は桜川市総合計画を下支えし、本市が目指す将来像である「ヤマザクラと市民の幸せが咲くまち 桜川」を実現するための大きな柱と位置づけます。

3 第4次行財政改革大綱の枠組み

(1) 第3次行財政改革大綱の継承

本市の行財政改革は、簡素で効率的な行政運営及び行政サービスの質の維持向上を目指して進めてきました。第4次大綱の基本理念や基本的な考え方については、これまでの大綱における骨格部分を維持、継承しながら、さらなる市民サービスの向上や行政運営の合理化を求めるものとします。

(2) 推進期間

行財政改革は、総合計画と連携して推進する必要があることから、第4次大綱においては、第2次桜川市総合計画との整合を図るため、推進期間を次のとおりとします。

令和4年度から令和8年度までの5年間

(3) 実施計画の策定

行財政改革を計画的に推進するとともに、より高い実効性を確保するため、各年度の取組内容等を個別に示した桜川市行財政改革実施計画を策定し、計画策定（Plan）⇒実施（Do）⇒検証（Check）⇒見直し（Action）のサイクルに基づいた進行管理を行います。

計画策定にあたっては、事務事業評価及び行政評価による事業の優先度を重視し、目的を達成した事業の廃止・縮小、類似する事業の統合及び民間委託導入等の見直しを適宜行い、事務事業の合理化も図ります。また、PDCAサイクルの充実により、期間中における取組項目の追加、目標の更新等にも柔軟に対応していきます。

(4) 推進体制及び進行管理

第4次大綱を着実に推進するため、市長を本部長とする行財政改革推進本部を中心とする全庁体制の下に、行革推進部会と幹事会において組織内の連携を確保することで行財政改革を着実に推進します。

一方、行財政改革に対する幅広い意見を取り入れるため、市民の代表の方々から成る行財政改革推進委員会を設置し、様々な意見を拝聴しながら改革を推進します。

第4章 行財政改革の主要事項

第4次大綱では、先の第3次大綱に掲げた全ての項目を点検し、必要な是正措置を講じるとともに、現在の社会・経済情勢の変化、市民ニーズの多様化等に柔軟に対応しながら、行政の質をより一層高め、持続可能な行政運営を目指します。

具体的には、これまでの取り組みを継続していくため、先の大綱で掲げた4つの改革の柱を再設定し、目標の達成に向け取り組みます。

1 市民サービス改革の推進

ICT⁵を活用しながら、市民に最も身近な基礎自治体として、市民の視点に立ったサービスの向上を図るとともに、地域における様々な課題を克服し、豊かな市民社会を実現するため、市民との協働を推進します。

(1) 窓口サービスの向上

市民の視点に立ち、市民サービスの基本である窓口サービスを改善するとともに、申請書類や添付書類の見直しなどにより、市民の利便性の向上に取り組みます。

⁵ Information and Communication Technology の略称。情報通信技術といった意味。

(2) 市民の健康増進

少子・高齢化の進行に対応し、市民の健康寿命を延ばす施策に力を入れるとともに、子育て世代への支援にも取り組みます。

(3) ICT を活用したサービスの向上

AI⁶及びRPA⁷など ICT の活用、行政手続きのオンライン化の推進などにより、市民ニーズに対応した、便利で利用しやすい市民サービスの構築に取り組みます。

(4) 市民参加型の運営体制づくり

若者や女性の活躍を促進するとともに、地域の生活を支える仕組みづくりなど、市民などとの協働により、地域が抱える様々な課題に対応できる環境づくりに取り組みます。

2 財政・財務改革の推進

将来にわたって安定的な財政基盤を維持するため、基金の適正管理や予算配分の重点化、歳入の確保など、持続可能な財政運営に努めます。また、特別会計及び公営企業会計の健全運営を推進します。

(1) 計画的な財政運営

基金の適正管理や予算配分の重点化などを進め、将来にわたって財政需要に柔軟に対応できる、健全な財政運営に取り組みます。

(2) 歳入の確保・強化

課税客体を正確に把握することで、税負担の公平性を確保するとともに、多様な公金収納方法の提供などにより、安定した自主財源となる歳入の確保と強化に取り組みます。

(3) 特別会計及び公営企業会計の健全運営

それぞれの会計の抱える課題を改善し、安定的に事業を継続していけるよう自主財源の確保に取り組みます。

3 財産・業務改革の推進

行政に対する市民の信頼を高め、効率的な行政運営を展開するため、公共施設や財産等の適正管理と有効活用を図ります。また、AI 及び RPA 等を活用した業務の効率化にも取り組みます。

(1) 公共施設の適正管理

⁶ Artificial Intelligence の略称。人工知能といった意味。

⁷ Robotic Process Automation の略称。定型業務を自動化すること。

公共施設の老朽化や利用需要の変化を的確に把握し、長期的視点から適切な維持管理を推進するとともに、未利用市有地や遊休施設の有効活用に取り組みます。

(2) 業務プロセスの最適化

事務事業を検証するとともに、業務リスクマネジメントや行政情報セキュリティポリシーの徹底などにより、業務上発生しうるリスク管理に組織的に取り組みます。

4 職員・組織改革の推進

行政課題に柔軟に対応しながら、効率的な行政運営を展開するため、職員の能力、意欲の向上とそれらを最大限に引き出す組織体制を構築するとともに、働き方改革の実現に向けた取り組みを推進します。

(1) 組織力の向上

組織機構の見直し、適材適所の人員配置や多様な人材確保などを継続して実施することにより、様々な行政課題に適切に対応できるよう、組織力の向上に取り組みます。

(2) 職員の能力向上

派遣研修や職員研修の充実などにより、職員の能力向上を図り、様々な市民ニーズに適切に対応できる人材育成に取り組みます。

(3) 働きやすい環境の整備

有給休暇の取得促進、時間外労働の縮減対策やストレスチェックなどによる心身の健康保持などにより、職員一人ひとりがワークライフバランスの充実を図ることができるよう、働きやすい職場環境の整備に取り組みます。

桜川市行財政改革推進体制

行財政改革推進本部

本部長：市長

副本部長：副市長、教育長

本部員：市長公室長、総務部長、総合戦略部長、市民生活部長、保健福祉部長、経済部長、建設部長、教育部長、上下水道部長、議会事務局長、会計管理者

所掌事項

- (1) 行財政改革大綱の策定
- (2) 行財政改革実施計画の策定・推進
- (3) 指定管理者の審査・選定
- (4) その他重要事項の総合調整

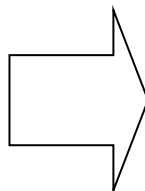
行財政改革推進委員会

委員 20 人以内

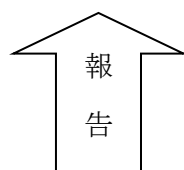
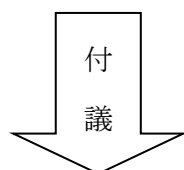
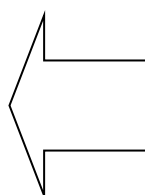
- (1) 区長
- (2) 商工団体
- (3) 女性団体
- (4) 議会
- (5) 知識経験者

所掌事項

- (1) 行財政改革大綱の策定
- (2) 行財政改革の進行管理
- (3) その他必要と認める事項



意見を
反映



行革推進部会

9 部会

市長公室部会、総務部会、総合戦略部会、市民生活部会、保健福祉部会、経済部会、建設部会、上下水道部会、教育委員会部会、議会事務局部会

部会長：本部員

部員：部会長が職員を指名又は公募をもって充てる。

所掌事項

- (1) 各部等の実施計画の手法・目標設定
- (2) 各部等の実施計画の活動計画・実施
- (3) その他必要と認める事項

幹事会

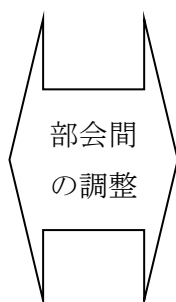
幹事長：総務部長

副幹事長：市長公室長

幹事：総務課長
財政課長
企画課長
職員課長

所掌事項

- ・部会間の調整
- ・各部会の改革すべき事項の取りまとめ



部会間
の調整