

行田市行財政改革プログラム

～ 7年間の総括 ～

令和3年8月

企画政策課

目次

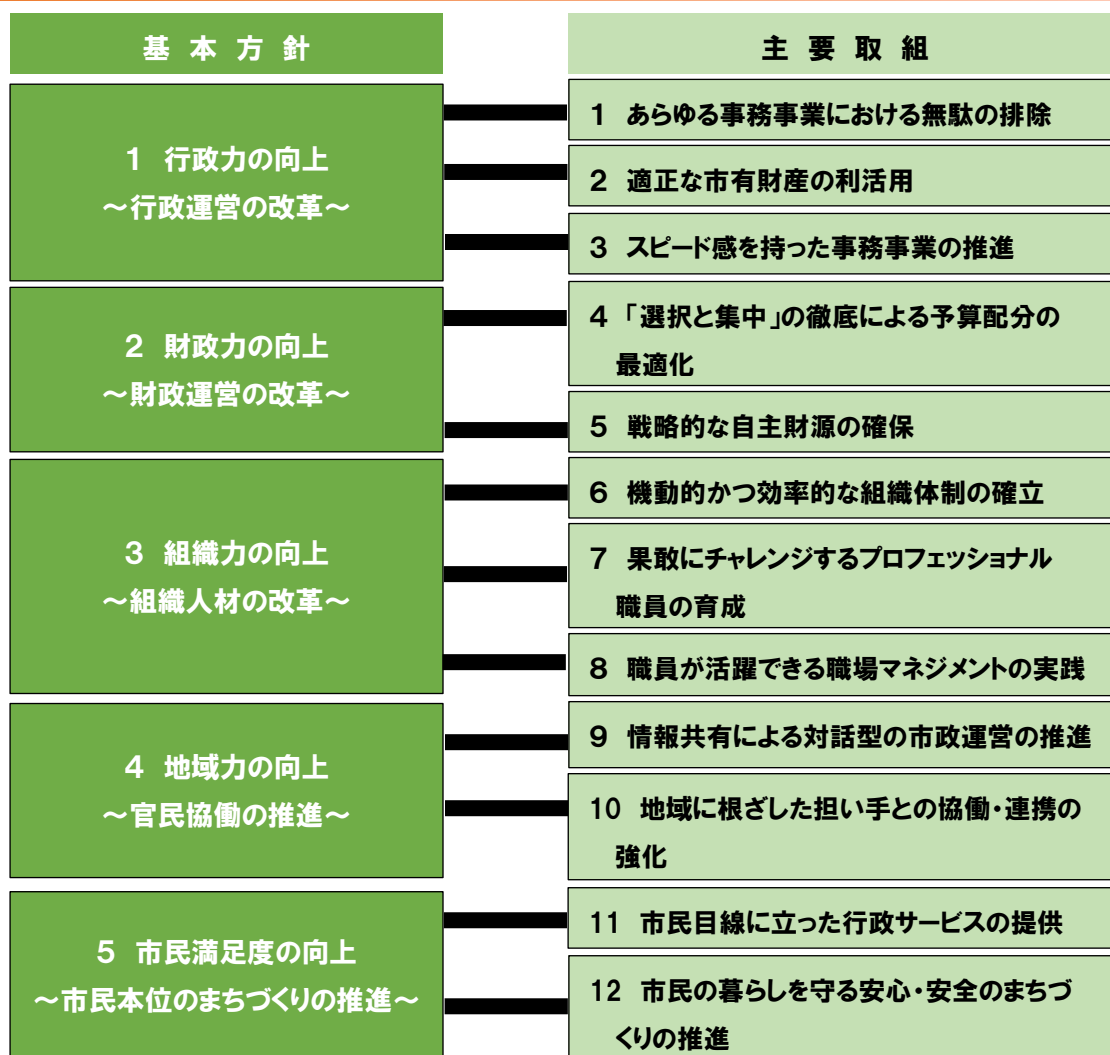
1. はじめに	1
2. 行財政改革指針における5つの基本方針と12の主要取組	1
3. 7年間（平成26年度～令和2年度）の取組状況	2
(1) 各年度における評価の推移	2
(2) 総括的評価	3
(3) 財政効果額	5
(4) 各基本方針における取組結果（主な取組内容）	8
I 行政力の向上 ～行政運営の改革～	8
II 財政力の向上 ～財政運営の改革～	9
III 組織力の向上 ～組織人材の改革～	10
IV 地域力の向上 ～官民協働の推進～	11
V 市民満足度の向上 ～市民本位のまちづくりの推進～	12
(5) 全体総括	13

1. はじめに

市では、将来にわたって安定した行財政サービスを提供するため、これまで行財政改革の取組みを途切れることなく続けてきました。さらに、平成26年度から令和2年度までは、「行政力の向上」、「財政力の向上」、「組織力の向上」、「地域力の向上」、「市民満足度の向上」の5つの基本方針と12の主要取組を掲げた「行田市行財政改革指針」（以下「指針」という。）、及びこの指針に基づく個別計画を推進する「行田市行財政改革プログラム」（以下「プログラム」という。）に基づき、74の取組項目について全庁が一丸となって改革を進めてきました。

プログラムに掲げた取組項目については、毎年度、進捗状況を管理し、時点評価を行ってきましたが、昨年度末をもって計画期間が終了となったことから、本年度は7年間の取組みによる成果と課題について検証し、総括を行うこととしました。

2. 行財政改革指針における5つの基本方針と12の主要取組



3. 7年間（平成26年度～令和2年度）の取組状況

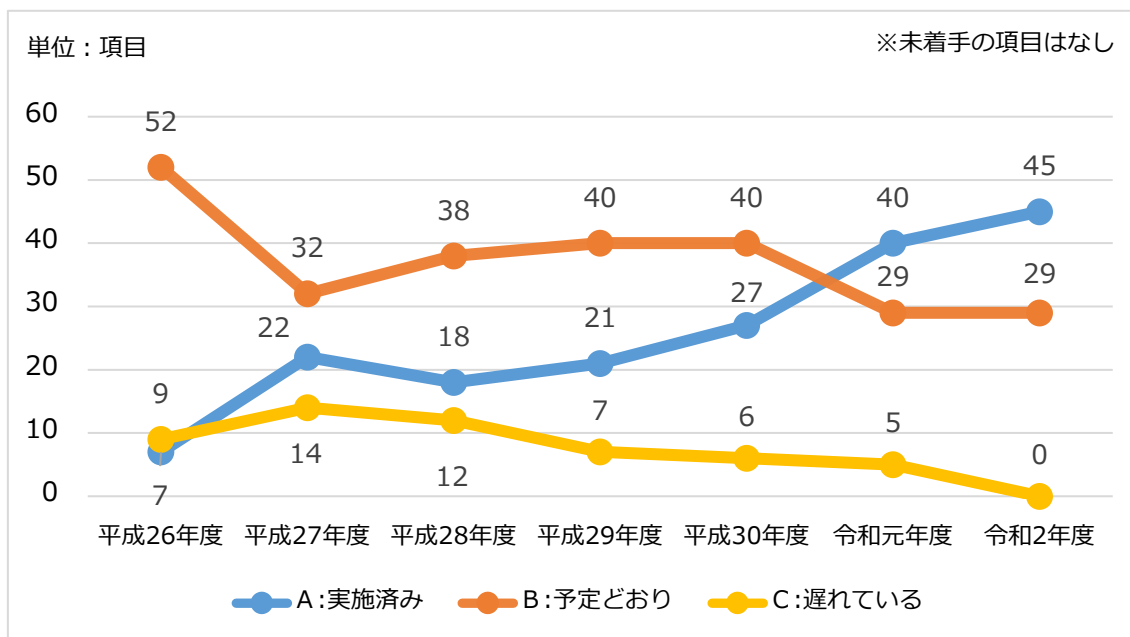
（1）各年度における評価の推移

平成26年度に策定したプログラムでは、68の取組項目を定めましたが、その後、計画の見直しを図り、平成30年度に5項目、令和元年度に1項目を加えた合計74項目について取り組みました。また、毎年度プログラム策定時に計画したスケジュールと照らし合わせ、A「実施済み」、B「予定どおり」、C「遅れている」、D「未着手」の4段階で評価し、各取組項目の進捗管理を行ってきました。

プログラムの初年度となる平成26年度においては、A評価とした取組みは、「少人数学級編制の見直し」、「公共施設への新電力（PPS）の導入」、「長善沼の貸付による太陽光発電事業の実施」、「公共施設の『屋根貸し』による太陽光発電事業の実施」、「市ホームページのバナー広告掲載の見直し」、「市政情報の発信強化」及び「地域安心ふれあい事業の推進」とわずか7項目でしたが、プログラムの最終年度の前年度には40項目となりました。

しかし、同年度において依然として「図書貸出レシートへの広告掲載」、「自動販売機設置に係る入札制度の導入」、「附属機関等の見直し」、「庁内案内業務の見直し」及び「木造住宅耐震改修等補助事業の推進」の5項目がC評価という状況でありました。そのため、プログラムの最終年度となる令和2年度において、目標達成に向けて強く働き掛けたことから、「自動販売機設置に係る入札制度の導入」がA評価に躍進した他、「図書館貸出レシートへの広告掲載」、「附属機関等の見直し」、「庁内案内業務の見直し」及び「木造住宅耐震改修等補助事業の推進」がB評価となり、最終的にA評価が45項目、B評価が29項目、C評価の項目は0という結果となりました。

[図1：各年度の評価の推移]



【参考：平成26年度から令和2年度までの評価基準】

- A 実施済み** … 取組を達成し実施が完了したもの。
または実施が完了しているが、今後も継続させるもの。
- B 予定どおり** … 取組が進行中で、今後も継続させることで効果が期待できるもの。
- C 遅れている** … 取組に着手しているが、計画期間内に進捗に遅れがあるもの。
- D 未着手** … 昨年度において取組に着手できなかったもの。

(2) 総括的評価

各取組項目の総括に当たっては、進捗管理のために毎年度実施していた評価を参考にするとともに、計画期間中における取組状況や成果などを客観的、総合的に検証した上で、①「達成」、②「一部未達成」、③「未達成」の3段階で評価を行いました。（各評価基準は4ページ「図2：7年間の取組みによる目標達成度集計」を参照）

この基準に基づくと、これまでの評価基準でB評価であった取組項目のうち「ペーパーレス化の推進」や「市債残高の抑制」など、16項目が①「達成」となり、全74の取組項目のうち59項目（79.7%）が目標を達成したことになります。

また、「自治体クラウドの導入」や「木造住宅耐震改修等補助事業の推進」などについては、協定の締結や要綱等を策定するなど、目標達成に向けて一定の取組み

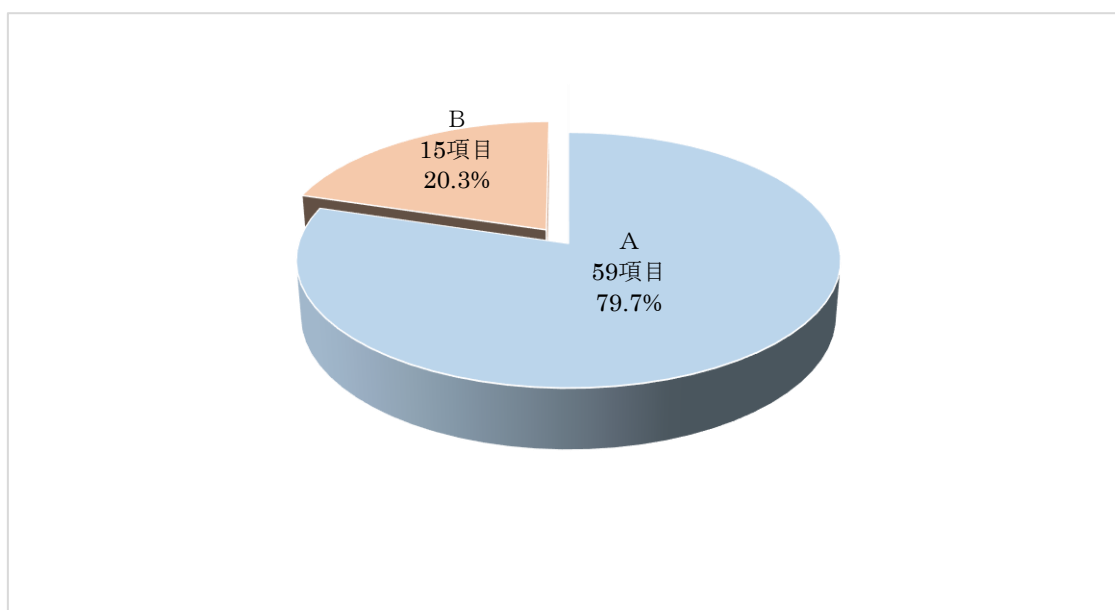
を実施したものの、目標の達成に至らなかったものや、「ごみ処理の広域化」など計画期間中において方針が転換し、目標達成に向けて現在も改革を進めている取組みが15項目あり、㊸「一部未達成」として評価しました。

なお、㊹「未達成」はありませんでした。

[図2：総括的評価の評価基準と達成度別集計]

達成度	達成度の説明	件数	割合
㊸：「達成」	<ul style="list-style-type: none"> ・プログラムのスケジュールどおりに実施し、目標を達成 ・スケジュールや目標達成へのアプローチに変更が生じたが、結果的に目標を達成 ・取組みを進め、一定程度の成果を得られたが、数値目標を掲げていない、あるいはなじまない取組みで、恒常的かつ普遍的に取り組んでいくべきもの 	59	79.7%
㊹：「一部未達成」	<ul style="list-style-type: none"> ・要綱、方針、計画等を作成したが、目標達成まであと一歩 ・取組みを進め、一定程度の成果を得られたが、利用者が少ないなど課題もあるもの ・計画期間中に方針転換があり、現在も改革を進めている 	15	20.3%
㊺：「未達成」	<ul style="list-style-type: none"> ・スケジュールどおりに進まず、目標達成の見込みがないもの 	0	0.0%
合計		74	100%

[図3：7年間の達成度イメージ]



(3) 財政効果額

「財政効果額」は、改革に取り組んだことにより生み出された各年度の「歳入確保額」と「歳出削減額」を合計したものです。

プログラム策定時において、位置付けた取組みが全て順調に推進した場合、歳入確保額として約 24 億円、歳出削減額として約 7 億円、合計で約 31 億円の財政効果額を見込んでいましたが、7 年間の取組結果として、総額約 33 億 1,800 万円の効果額を上げることができました。その主な要因として、「市有財産等の売却及び貸付の取組み」（約 4 億 2,500 万円の歳入確保）、「事務事業の見直し」（約 4 億 1,400 万円の歳出削減）、「人件費の削減」（約 4 億 6,300 万円の歳出削減）の他、歳出削減額約 3 億円の効果があった「補助金の見直し」が挙げられます。

しかしながら、歳入確保額として約 15 億円と見込んでいた「市税等の賦課徴収の充実・強化」の取組みでは、約 11 億円と目標額に届かず、歳入確保額全体としても目標額に達しなかったことから、今後も自主財源の確保に重点的に取り組んでいく必要があります。

[表 1：歳入確保に係る見込額と実績額の差]

単位：千円

歳入確保のための取組み	見込額(A)	累計(B)	差(B - A)	達成率(B / A)×100
①市税等の賦課徴収の充実・強化	1,500,000	1,098,238	△401,762	73.2%
②使用料・手数料等の見直し	200,000	141,118	△58,882	70.6%
③市有財産等の売却及び貸付の促進	250,000	425,774	175,774	170.3%
④その他の収入確保策	450,000	418,395	△31,605	93.0%
合計	2,400,000	Ⓐ 2,083,525	△316,475	86.8%

[表 2：歳出削減に係る見込額と実績額の差]

単位：千円

歳出削減のための取組み	見込額(A)	累計(B)	差(B - A)	達成率(B / A)×100
①事務事業の見直し	350,000	414,194	61,194	118.3%
②公共工事コストの削減	100,000	58,335	△41,665	58.3%
③人件費の削減	200,000	463,312	263,312	231.7%
④補助金等の見直し	50,000	299,049	249,049	598.1%
合計	700,000	Ⓑ 1,234,890	534,890	176.4%

歳入確保実績額 Ⓐ + 歳出削減実績額 Ⓑ = 33 億 1,841 万 5 千円

《7年間で効果額の大きかった取組項目トップ3》

○歳入確保のための取組み

- 1 市税等の徴収強化 4億6,556万円
- 2 企業立地の用地確保及び企業立地奨励金事業の推進 3億5,042万円
- 3 遊休市有地の売却・貸付 3億4,889万円

「市税等の徴収強化」の取組みは、他の歳入確保に係る課税の取組み（「固定資産税償却資産の未申告調査の強化」等）と合わせ、8億円を7年間の目標額としていました。その目標には届かなかったものの、市税については口座振替の利用拡大の他、滞納者への効果的な差押を進めたことにより歳入の確保に努めました。また、税外債権については臨宅徴収や納付指導等の取組みを通じ滞納の解消に努めてきたことから、歳入確保の取組みの中では最も大きな成果を得ることができました。

○歳出削減のための取組み

- 1 職員の給与制度の総合的見直し 3億5,900万円
- 2 補助金等の見直し 2億9,904万円
- 3 公共施設への新電力（PPS）の導入 2億6,963万円

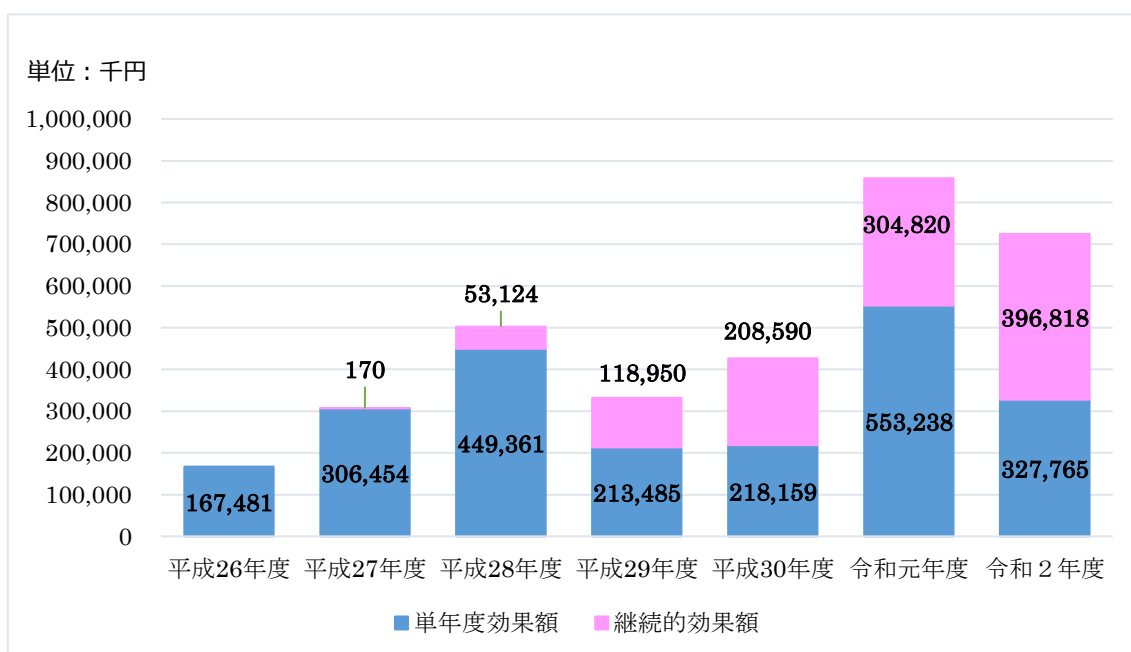
「職員の給与制度の総合的見直し」を行ったことにより、3億5,900万円削減することができ、歳出削減の取組みとして最も成果があったと言えます。また、「補助金等の見直し」により、5,000万円の歳出削減額を見込んでおりましたが、行田市補助金等調査委員会の答申を踏まえるとともに、補助事業の廃止等を行うことにより、約3億円の効果額となり、当初の計画額の約6倍の成果を得ることができました。

[表 3 : 各年度の歳入確保額、歳出削減額及び財政効果額]

単位 : 千円

		H26	H27	H28	H29	H30	R 1	R 2	合計
歳入確保	単年度 効果額 ※ 1	149,323	215,473	362,282	140,227	123,645	434,120	67,719	1,492,789
	継続的 効果額 ※ 2	-	0	0	51,760	110,310	191,178	237,488	590,736
	合計 a	149,323	215,473	362,282	191,987	233,955	625,298	305,207	2,083,525
歳出削減	単年度 効果額	18,158	90,981	87,079	73,258	94,514	119,118	260,046	743,154
	継続的 効果額	-	170	53,124	67,190	98,280	113,642	159,330	491,736
	合計 b	18,158	91,151	140,203	140,448	192,794	232,760	419,376	1,234,890
財政効果額 a+b		167,481	306,624	502,485	332,435	426,749	858,058	724,583	3,318,415

[表 4 : 各年度の財政効果額の推移]



※ 1 単年度効果額 : 市有財産等の売却や特定目的基金の整理・統合など、改革による効果が、その実施年度のみにも及ぶものの効果額

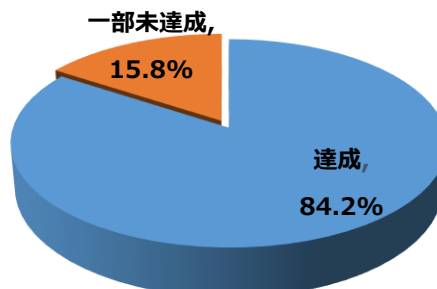
※ 2 継続的効果額 : 経常的事業の見直しや人件費の削減など、改革による効果が、その実施年度以降にも及ぶものの効果額

(4) 各基本方針における取組結果（主な取組内容）

I 行政力の向上 ～行政運営の改革～

（各取組項目の内容及び実績は別冊「行田市行財政改革プログラム（令和2年度取組実績及び7年間の総括）」10ページ～36ページを参照）

達成状況	84.2%
19項目中	①達成： 16項目
	②一部未達成： 3項目



《成果》

事務事業の執行方法などについて総合的に点検・見直しを行ったことにより、行政コストの削減を図りました。特に、公共工事における整備手法や資材の見直し、公共施設への新電力（PPS）の導入、雑誌スポンサー制度の推進、学校用務代行員の廃止などの取組みにおいて顕著な効果が現れ、7年間で約4億2,000万円の歳出削減につながりました。

また、市有財産利活用の取組みとしては、南河原支所の空きスペースの一部を賃貸したことにより、約106万円の歳入確保につながりました。この他、平成26年度に行田市指定管理者制度運用方針を改訂し、平成28年度を始期とする3期目の指定管理者を選定する際には、「古代蓮の里」及び「商工センター」の2施設について公募による指定を行い、さらには、平成30年度から新たに「斎場」で指定管理者制度を導入するなどして、公共施設の管理運営に積極的に民間事業者の経営手法を取り入れ、市民サービスの向上及び経費の節減を図ることができました。

《課題》

将来における施設管理の適正化の観点から、「アセットマネジメント（公共施設を資産として捉え、その損傷・劣化等を将来にわたり予測することにより、計画的に維持管理を行うための方法）」の考え方にに基づき、市有施設の規模の見直しや統廃合、計画的な更新等を行うこととしており、平成29年度から令和2年度までに市営住宅10棟を解体し、維持管理費など約127万円の歳出を削減することができました。

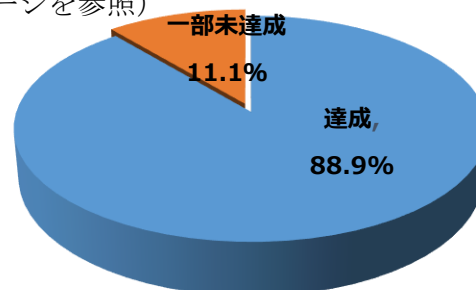
「行田市公共施設等総合管理計画」において目標として掲げている「2055年度までに公共施設の保有量（延床面積）の約27%削減」を達成するため、平成30年度には「行田市公共施設マネジメント計画」を策定し、また、令和2年度には施設ごとの具体的な方針を定めた個別施設計画を策定しましたが、今後はこれらの計画に基づいた適切な施設管理と再編を進めていくことが必要です。

また、併せて、施設の再編によって生じる空き施設の利活用についても検討していく必要があります。

II 財政力の向上 ～財政運営の改革～

(各取組項目の内容及び実績は別冊「行田市行財政改革プログラム(令和2年度取組実績及び7年間の総括)」37ページ～72ページを参照)

達成状況	88.9%
27項目中	①達成： 24項目
	②一部未達成：3項目



《成果》

持続可能な財政運営の確立を図るため、補助金の見直しなどによる経常経費の削減に努めてきましたが、市税の減収や社会保障費の増大などにより、経常収支比率※3は平成26年度の92.4%から令和元年度には96.7%にまで上昇して、過去最悪の水準となり、財政構造の硬直化が進んでいます。一方で、市債残高削減を進めてきたことから、実質公債費比率※4は平成26年度に4.7%、将来負担比率※5は38.4%であったのに対し、令和元年度にはそれぞれ4.1%、13.6%に改善しました。

この他、平成30年度以降の当初予算編成においては、ゼロ・シーリング※6やマイナス・シーリング※7といった手法を取り入れたことにより、各課の自主的な見直しを促すことができた他、既存事業を精査し、重点事業への予算の優先配分を円滑に行うことができました。

《課題》

自主財源を確保するため、「使用料・手数料の見直し」、「市有財産の売却及び貸付」、「子育て世帯定住促進奨励金事業の推進」、「企業誘致の促進」、「ふるさと納税制度の活用」など、様々な取組みを行った結果、約20億8,000万円の歳入確保となりましたが、計画当初の見込額24億円には及びませんでした。これは、「市税等の賦課徴収の充実・強化」の取組みによる歳入確保額が目標額に約4億円届かなかったことが主な要因です。今後、生産年齢人口の減少に加え、新型コロナウイルス感染症の拡大により、市税収入に大きな影響が及ぶことが予想されますが、市政運営の根幹的な財源であることから、引き続き、納税コールセンターの活用による徴収強化や、口座振替の利用拡大、キャッシュレス決済サービスの活用など、これまで以上に納税環境を整備するとともに、税収以外での歳入確保を更に進める必要があります。

※3 経常収支比率：経常的に収入される一般財源が経常的に支出される経費に充当された割合を示す指標

※4 実質公債費比率：標準財政規模に対する公債費の割合を示す指標

※5 将来負担比率：標準財政規模に対する将来負担すべき実質的な負債の割合を示す指標

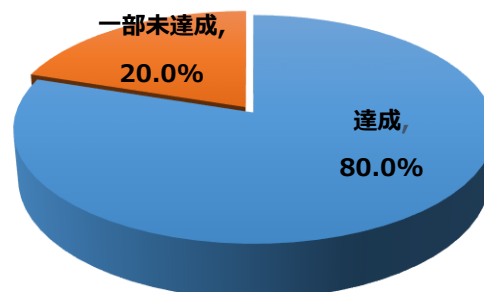
※6 ゼロ・シーリング：予算要求において前年度からの増額を認めず、伸び率を0%に抑制する編成方針

※7 マイナス・シーリング：予算要求において前年度より一定の率を減じた額を要求限度とする編成方針

Ⅲ 組織力の向上 ～組織人材の改革～

(各取組項目の内容及び実績は別冊「行田市行財政改革プログラム(令和2年度取組実績及び7年間の総括)」73ページ～89ページを参照)

達成状況	80.0%
10項目中	①達成： 8項目
	②一部未達成： 2項目



《成果》

これまで、行政課題の迅速な解決や円滑な施策推進を図るとともに、柔軟かつ機動的な組織運営を行っていくため、課や担当の新設、統合を行ってきました。また、複数の所属にまたがる行政課題に対しては、プロジェクトチームを活用し、組織横断的に連携を図ることにより、迅速に対応してきました。

職員の人材育成の点においては、民間企業経営者による「CS向上研修」をはじめ、「資料作成プレゼンテーション研修」、「職場マネジメント研修」など、より実践的な研修を実施した他、市民サービス向上や業務効率化につながる政策提言を募る職員提案制度の活用により、職員一人一人の業務に対するモチベーション向上につなげることができました。

《課題》

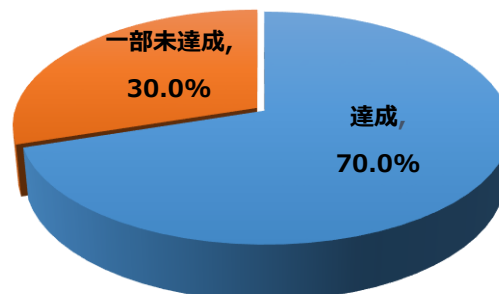
組織運営については、「係」の枠にとらわれない弾力的な組織の構築を目的として、平成19年から「担当」制を運用していますが、開始から長い年月が経過し、形骸化が進み、一部に縦割りの弊害が見られました。このような課題を踏まえ、担当の枠にとらわれない柔軟な組織運営を再構築することを目的に「グループ制」を導入することとし、現在は試行的に一部の部局において実施しています。

今後、本格的に本制度を導入することで、業務の繁閑に応じて職員を柔軟に「グループ」に配置し、複数職員による協働・円滑な事務執行を可能とする組織体制を整える必要があります。

IV 地域力の向上 ～官民協働の推進～

(各取組項目の内容及び実績は別冊「行田市行財政改革プログラム(令和2年度取組実績及び7年間の総括)」90ページ～104ページを参照)

達成状況	70.0%
10項目中	①達成： 7項目
	②一部未達成： 3項目



《成果》

本市では市政情報やまちの魅力を、市報やホームページといった旧来のツールのみならず、近年では Twitter や Facebook、LINE といった SNS を積極的に活用し、情報発信の強化に努めてきました。これら市公式 SNS アカウントの登録者数は年々増加しており、令和2年度末時点においては 13,613 人となりました。これらの取組みは、幅広い世代の市民に迅速に情報を伝える重要なツールの一つとなっています。

また、官民連携の取組みについては、「湯ったりあったか」元気倍増事業の拡充として、山梨県の石和温泉及び長野県山ノ内町と新たに協定を締結し、優待料金で宿泊できるなど市民の福利厚生に寄与する取組みを行ってきました。加えて、官民連携による健康づくり事業として、群馬県上野村との「健康づくりにおける相互応援協定」や大塚製薬(株)、ファイザー(株)と「健康づくりに関する相互応援協定」を締結し、様々な活動を実施しており、こうした取組みが、市民の健康寿命延伸の一助となっていると推測されます。

《課題》

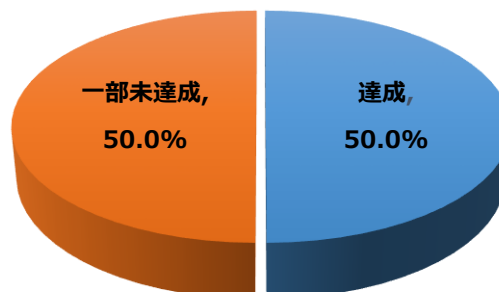
人口減少に伴い、特に中心市街地や北部地域において、地域人口の減少や、近隣住民との人間関係が希薄化しています。また、地域におけるコミュニティ活動の核となる自治会の加入率は年々減少し、令和3年4月1日現在は 81.10%となっており、地域活動の担い手が減少しているのが現状です。

現在、本市では様々な地域課題を抱えていますが、その解決に向けて市民と行政が共に手を携えて乗り越えていくことが必要です。今後は、市民への情報発信や市民との対話などを通じて、お互いの考えや課題を共有するとともに、地域におけるコミュニティの強化に取り組んでいくことが重要です。

V 市民満足度の向上 ～市民本位のまちづくりの推進～

(各取組項目の内容及び実績は別冊「行田市行財政改革プログラム（令和2年度取組実績及び7年間の総括）」105ページ～118ページを参照)

達成状況	50.0%
8項目中	①達成： 4項目
	②一部未達成： 4項目



《成果》

概ね4年に一度実施している市民意識調査の結果では、市役所の「窓口の対応」について、平成26年時点に24.4%であった「よい」が、令和元年には、26.5%となり、2.1ポイント増えました。この結果は、CS向上研修などの成果が徐々に表れたものと考えられ、市民目線に立った窓口サービスの提供が進んでいると言えますが、さらなる市民満足度の向上を図るために、今後も取組みを強化する必要があります。

また、本分野の取組項目として、市民一人一人が安心安全を実感できるまちづくりを推進するための取組みを位置づけ、実施してきました。自主防災組織については、組織率の向上に向け、窓口で設立の相談に応じた他、出前講座において自助・共助の重要性や組織の意義について説明をする等、組織の設立を促したことで、平成29年度に組織率が100%となるなど災害時に連帯して活動できる体制整備が一定程度進みました。

《課題》

これまでのプログラムでは、「市民サービスの向上にICT（情報通信技術）を活用する」という視点を取り入れていませんでしたが、近年は、スマートフォンなどのモバイル端末が普及したことで、多くの市民が商品の購入や宿泊予約などを手軽にインターネット上で行うことが可能となっています。

今後は、このような時代に即した技術を活用するという視点を取り入れ、マイナンバー制度を活用した行政手続の電子化や、電子申請サービスにクレジット決済機能を付加することによる非来庁型サービスの提供、更には、AI（人工知能）を活用した市民サービスについても検討する必要があります。

(5) 全体総括

前述したとおり、7年間の取組みにおいて、「達成」となった項目は74項目中60項目となり、8割を超える結果となりました。また、財政効果額についても、当初の見込額約31億円を超え約33億1,800万円となり、数字上では、今期の行財政改革は一定の成果を上げることができたといえます。

しかし、中には目標を一部達成できなかった取組みがあった他、歳入確保額についても見込額に達しなかったことなど、課題も残りました。令和2年度をもって、本プログラムは一旦区切りを迎えましたが、これらの課題については、その原因を分析し、精査した上で次の行財政改革に継承していくこととします。

今後もこれまで進めてきた行財政改革を継続していく必要がありますが、今般の新型コロナウイルス感染症の拡大や Society5.0 時代の到来など、これまで経験したことのない社会変動や技術革新を迎えている中で、これまでの行財政改革の手法を踏襲しただけでは、安定した行財政運営を行っていくことは困難になっていくものと考えられます。令和4年度を始期とする次期行財政改革プランでは、引き続き、歳入確保及び歳出削減の取組みを強化していくとともに、ICTやAIなど先端デジタル技術を積極的に取り入れ、業務効率化及び市民サービスの向上に資する新たな取組みを採り入れていくことを検討していきます。