



行田市行財政集中改革プラン2022

～ ニューノーマルを実現する新しい市役所へアップデート～

令和4年3月 行田市

行財政集中改革プラン2022 目次

序章 行財政集中改革プランの策定の趣旨及び背景

I	行財政集中改革プラン策定の趣旨	1
II	行財政集中改革プランの位置づけと計画期間	2
III	行財政集中改革プランの管理・推進体制	4
IV	本市を取り巻く現状と課題	5
1	人口推移と人口比率の変化	5
2	財政状況	6
3	公共施設の現状	10
4	職員数の現状	11
V	自治体DX（デジタル・トランスフォーメーション）の推進	12

第1章 行財政集中改革ビジョン

VI	「新しい市役所」の実現に向けた行財政集中改革ビジョン	13
----	----------------------------	----

第2章 行財政集中改革アクションプラン

VII	行財政集中改革アクションプランの改革項目	14
第1の柱	スマート自治体への転換による市民サービスの向上	16
第2の柱	民間活力等の活用や協働の推進	21
第3の柱	市役所風土変革による効率的・効果的な行政運営	26
第4の柱	持続可能な財政運営の実現	32

序章 行財政集中改革プランの策定の趣旨及び背景

I 行財政集中改革プラン策定の趣旨

- 市では、昭和61年から平成25年度までの間、3次に渡る「行田市行政改革大綱」に基づき、社会経済情勢の変化に合わせた行財政改革の取組みを進めてきました。
- 平成26年度からは、令和2年度までの7年間を計画期間とする「行田市行財政改革指針」及び「行田市行財政改革プログラム」に基づき、「行政力の向上」、「財政力の向上」、「組織力の向上」、「地域力の向上」及び「市民満足度の向上」の5つの基本方針を柱とし、幅広い分野において取組みを進めた結果、一定の成果を上げてきたところです。
- しかしながら、本市の人口は平成12年（2000年）をピークに減少し続け、これに伴って歳入の根幹である市税収入も減少を続けています。一方、歳出については人件費や公債費の抑制に努めているものの、少子高齢化の進展に伴う社会保障費の増加は著しく、義務的経費※¹全体としても増加の一途を辿っています。さらに今後は、有利な起債である合併特例債※²の発行期間が終了することや公共施設の老朽化に伴う更新に莫大な経費を要することなど課題は山積しており、本市の財政状況は今後さらに厳しさを増すことが予想されます。
- さらに、近年激甚化する自然災害や新型コロナウイルス感染症等未曾有の国難ともいえる事態への対応の他、情報通信分野におけるIoTやAI技術等の先端技術を取り入れ、経済発展と社会課題の解決を両立していく新たな社会である「Society5.0」※³への対応や持続可能な開発目標であるSDGsの推進、さらにはゼロカーボンシティ※⁴実現に向けた気候変動対策等、社会情勢の変化に伴う新たな課題に直面しています。
- こうした複雑化する行政課題や多様化する市民ニーズに対して、限られた財源と職員で迅速に対応し、質の高い行政サービスを持続的・安定的に提供していくためには、これまで取り組んできた行財政改革に加えて、新たな視点や考え方を取り入れたドラスティックな改革にスピード感を持って取り組むことが求められています。
- そこで、今回の新たな計画では、これまで行ってきた歳入確保や歳出削減の取組みを継承しつつ、幅広い分野においてAI等の先端デジタル技術を活用することにより、市民満足度や業務効率の飛躍的な向上を図る取組みを短期間で集中的に実施する「行財政集中改革プラン」を策定しました。
- 今後は、職員一人一人が本プランに掲げるビジョンを共有するとともに「社会経済活動の変化を敏感に感じ取り、市民の期待に即応できる市役所へ変容を遂げていく」という強い使命感を持ちながら、新たな時代に即した行財政改革の歩みを着実に進めます。

※1 歳出のうち、その支出が法令などで義務付けられている経費として、人件費（報酬、給与など）、扶助費（生活保護費など）、公債費（地方債の元利償還金）をいう。

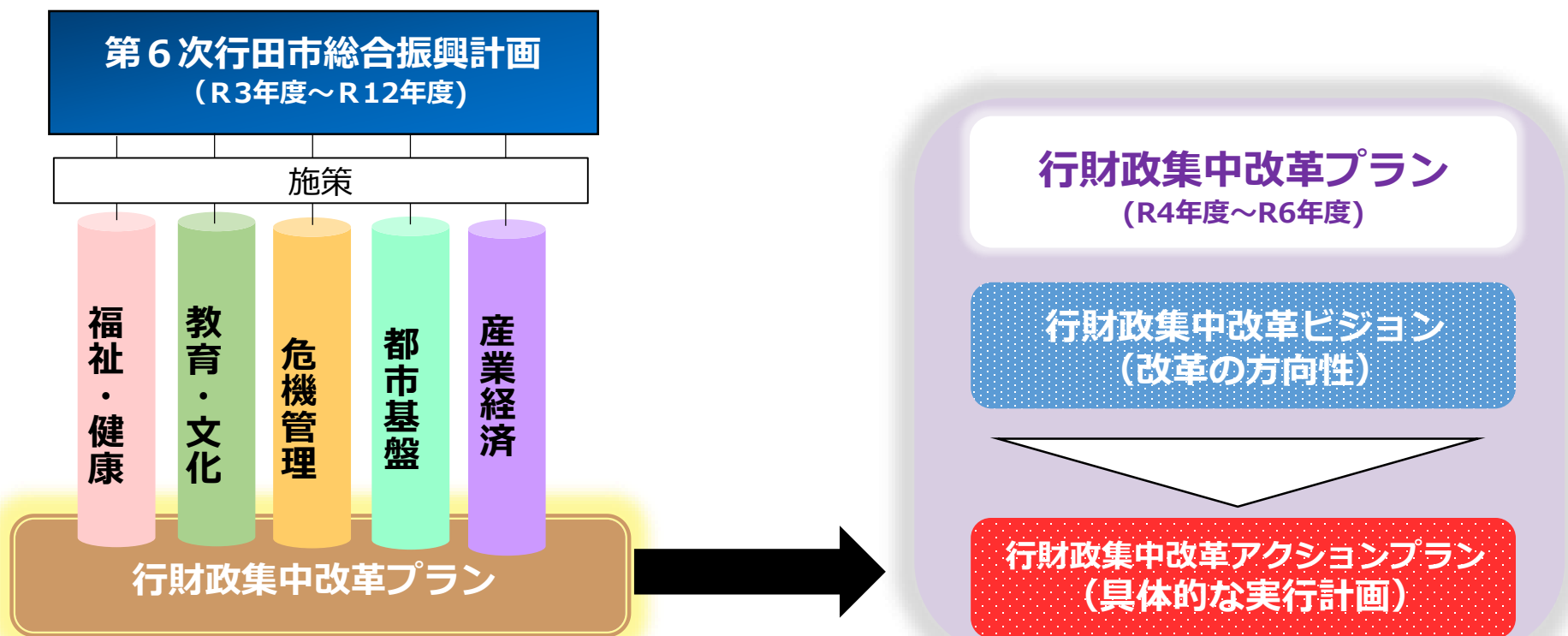
※2 合併した市町村が新しいまちづくりに必要な事業に対する財源として、「新市建設計画」に基づき、借り入れすることができる地方債のこと。事業費の95%まで借り入れでき、毎年度返済する元利償還金の70%が普通交付税によって措置されるため、有利な財源とされている。

※3 サイバー空間とフィジカル（現実）空間を高度に融合させたシステムにより、経済発展と社会的課題の解決を両立する人間中心の社会。狩猟社会（1.0）、農耕社会（2.0）、工業社会（3.0）、情報社会（4.0）に続く、新たな社会。

※4 2050年にCO2（二酸化炭素）を実質ゼロにすることを旨とするを首長自らが又は地方自治体として公表した自治体のこと。本市では令和4年1月に市長が「ゼロカーボンシティ宣言」を行った。

II 行財政集中改革プランの位置づけと計画期間

- 行財政集中改革プランは、市の最上位計画である第6次行田市総合振興計画（以下「総合振興計画」という。）に基づく個別計画の一つで、総合振興計画の「計画の推進」のうち「政策2 効率的で持続可能な行財政運営」を具現化するものです。
- 本プランの策定とここに位置付けた取組みの推進は、総合振興計画に掲げる様々な施策を効率的に達成するための手段となるものであり、行財政改革実施による目指すべき姿を示した「行財政集中改革ビジョン」と、そのビジョンを実現するための戦略的な実行計画として、具体的な改革項目を定めた「行財政集中改革アクションプラン」により構成しています。また、アクションプランには、各取組みの内容と併せてSDGsの理念を広く共有するため、17の開発目標のうち関連するアイコンを表示しています。
- なお、本プランを実効性のある計画とするため、計画期間は令和4年度から令和6年度までの3年間とし、短期間で集中的に取り組むこととします。



SDGs (持続可能な開発目標、Sustainable Development Goals) とは

- SDGs は、2015年（平成27年）9月の国連サミットで採択された2030年（令和12年）を目標年とする「持続可能な開発目標」で、17のゴールと169のターゲットから構成され、発展途上国のみならず、全ての国々の共通目標となっています。
- 国では、2016年（平成28年）5月にSDGs推進本部を設置し、地方自治体や企業などの各ステークホルダーと連携したプラットフォームの設立など、全国における多様なSDGs実現のための取組みを推進しています。
- 本市では、これまで実施してきた様々な施策や取組みの多くは、「誰一人取り残さない」というSDGsの理念や方向性と軌を一にしていることから、この行財政集中改革プランにおいても、アクションプランを構成する取組項目に関係のあるSDGsのアイコンを表示することで、SDGsの理念を市民と広く共有しつつ、持続可能な行財政運営の実現に向けて取り組むこととします。

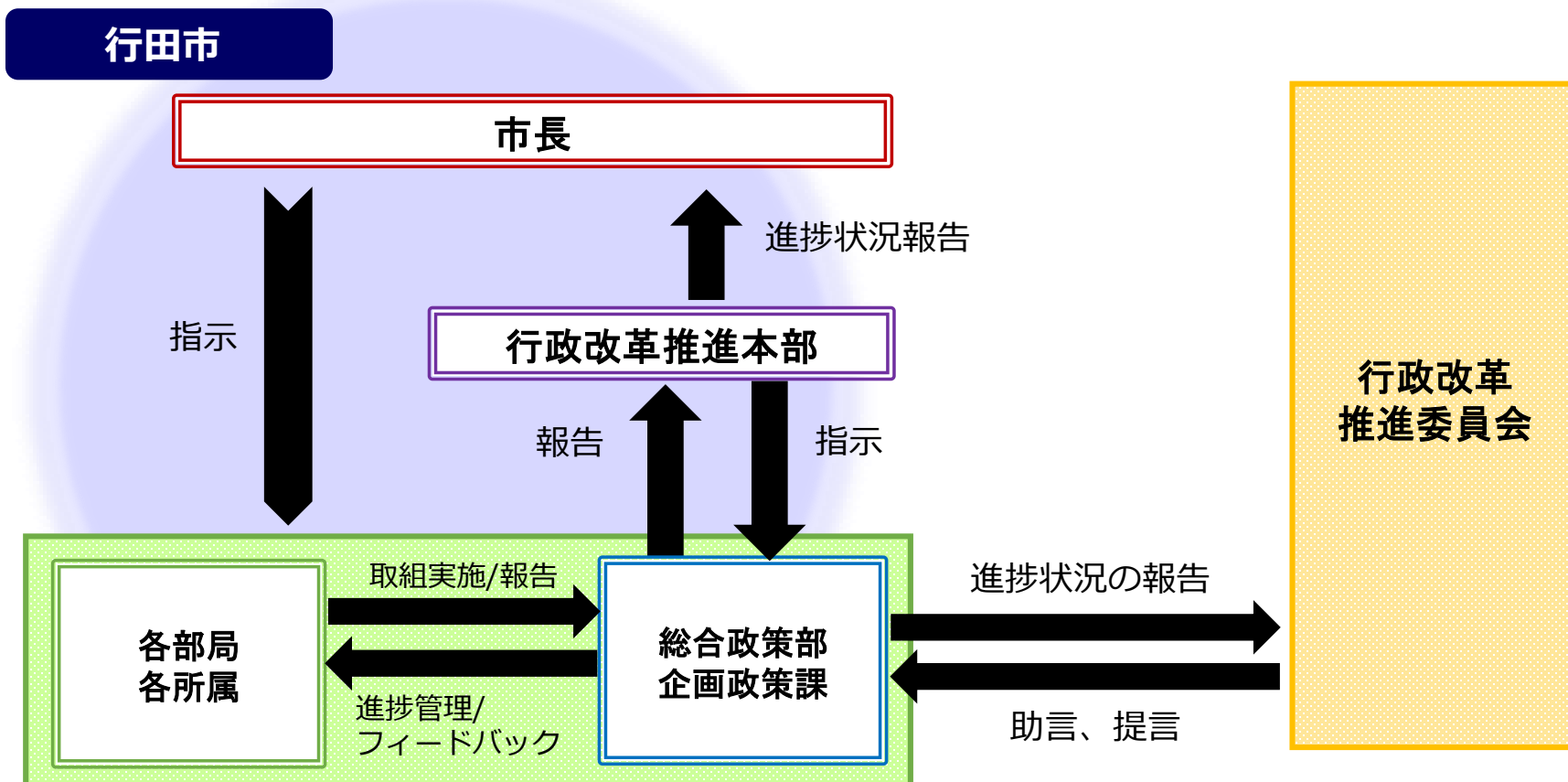
SUSTAINABLE DEVELOPMENT GOALS

	<p>目標1 [貧困] あらゆる場所あらゆる形態の貧困を終わらせる</p>		<p>目標2 [飢餓] 飢餓を終わらせ、食料安全保障及び栄養の改善を実現し、持続可能な農業を促進する</p>
	<p>目標3 [保健] あらゆる年齢のすべての人々の健康的な生活を確保し、福祉を促進する</p>		<p>目標4 [教育] すべての人に包摂的かつ公正な質の高い教育を確保し、生涯学習の機会を促進する</p>
	<p>目標5 [ジェンダー] ジェンダー平等を達成し、すべての女性及び女児のエンパワーメントを行う</p>		<p>目標6 [水・衛生] すべての人々の水と衛生の利用可能性と持続可能な管理を確保する</p>
	<p>目標7 [エネルギー] すべての人々の、安価かつ信頼できる持続可能な近代的なエネルギーへのアクセスを確保する</p>		<p>目標8 [経済成長と雇用] 包摂的かつ持続可能な経済成長及びすべての人々の完全かつ生産的な雇用と働きがいのある人間らしい雇用を促進する</p>
	<p>目標9 [インフラ、産業化、イノベーション] 強靱(レジリエント)なインフラ構築、包摂的かつ持続可能な産業化の促進及びイノベーションの促進を図る</p>		<p>目標10 [不平等] 国内及び各国家間の不平等を是正する</p>
	<p>目標11 [持続可能な都市] 包摂的で安全かつ強靱(レジリエント)で持続可能な都市及び人間居住を実現する</p>		<p>目標12 [持続可能な消費と生産] 持続可能な消費生産形態を確保する</p>
	<p>目標13 [気候変動] 気候変動及びその影響を軽減するための緊急対策を講じる</p>		<p>目標14 [海洋資源] 持続可能な開発のために、海洋・海洋資源を保全し、持続可能な形で利用する</p>
	<p>目標15 [陸上資源] 地域生態系の保護、回復、持続可能な利用の推進、持続可能な森林の経営、砂漠化への対処ならびに土地の劣化の阻止・回復及び生物多様性の損失を阻止する</p>		<p>目標16 [平和] 持続可能な開発のための平和で包摂的な社会を促進し、すべての人々に司法へのアクセスを提供し、あらゆるレベルにおいて効果的で説明責任のある包摂的な制度を構築する</p>
	<p>目標17 [実施手段] 持続可能な開発のための実施手段を強化し、グローバル・パートナーシップを活性化させる</p>		

[出典]持続可能な開発目標(SDGs)と日本の取組 (外務省)

Ⅲ 行財政集中改革プランの管理・推進体制

- 本プランの進行管理については、各取組みの進捗状況を行政改革の主管課である総合政策部企画政策課が毎年度とりまとめ、各種団体の代表者、学識経験者及び公募の市民で構成する「行政改革推進委員会」に対して報告し、多様な視点から助言・提言を受けるものとします。
- 庁内においては、副市長を本部長とする行政改革推進本部で進捗状況を把握するとともに、進捗管理の過程において課題が生じた場合は、改善に向けた検討を行い、それらを市長に報告した上で、全庁一丸となって取組みを推進していきます。
- なお、本プランの毎年度の進捗状況は市ホームページ等で公表します。

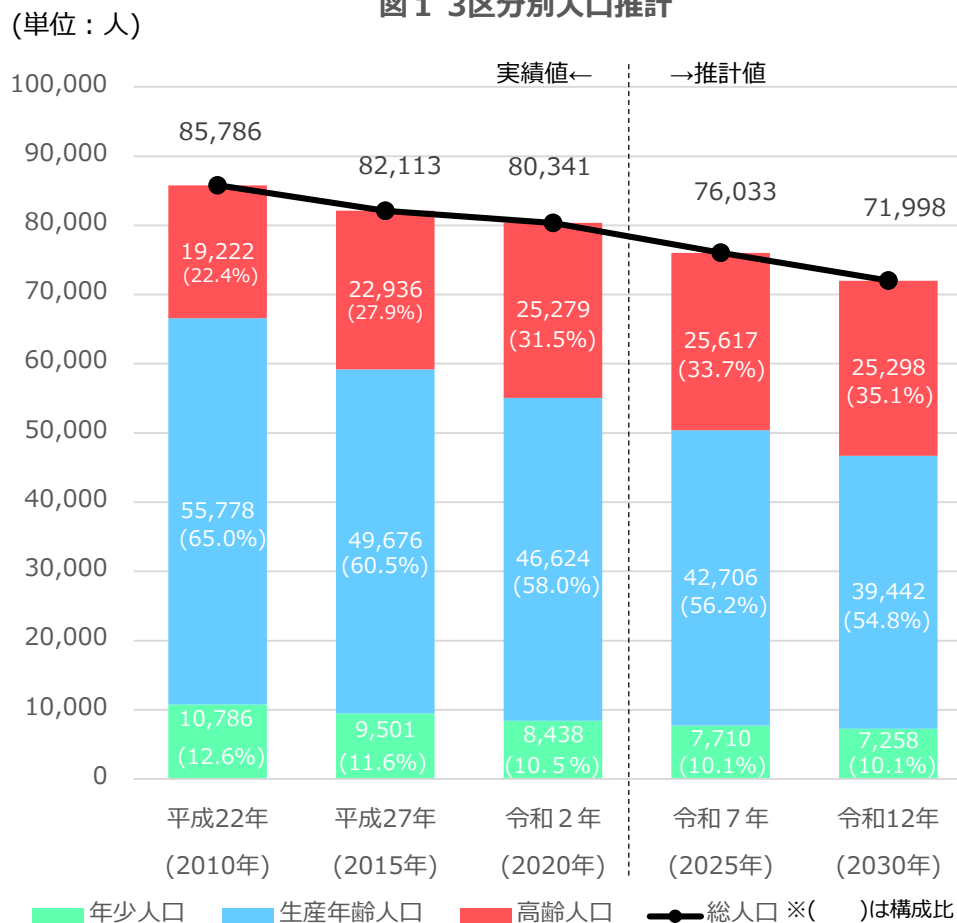


IV 本市を取り巻く現状と課題

1 人口推移と人口比率の変化

- ◆ 市の人口は、平成12年（2000年）の90,530人をピークに減少が続いており、令和2年（2020年）の住民基本台帳人口は80,341人となっています。
- ◆ 国立社会保障・人口問題研究所の推計では、令和12年（2030年）の市の人口は68,393人になると推計されていますが、総合振興計画では、目指すべき将来都市像に向けて様々な施策を推進することにより人口減少の割合を緩和し、令和12年に約72,000人の人口を目指す（市独自に推計）としており、その場合の年少人口※5、生産年齢人口※6、高齢人口※7はそれぞれ7,258人（10.1%）、39,442人（54.8%）、25,298人（35.1%）になると見込まれています。
- ◆ この将来人口推計を踏まえると、総人口の減少、特に生産年齢人口の減少に伴い、個人市民税の更なる減収が予測される一方で、少子高齢化等により扶助費は増加が続き、今後も厳しい財政状況が続くことが予測されます。

図1 3区分別人口推計



*平成22年及び平成27年は国勢調査人口を示している。令和2年は国勢調査人口が確定していないため、住民基本台帳人口としている。

※5 人口統計で、0歳から14歳までの人口。

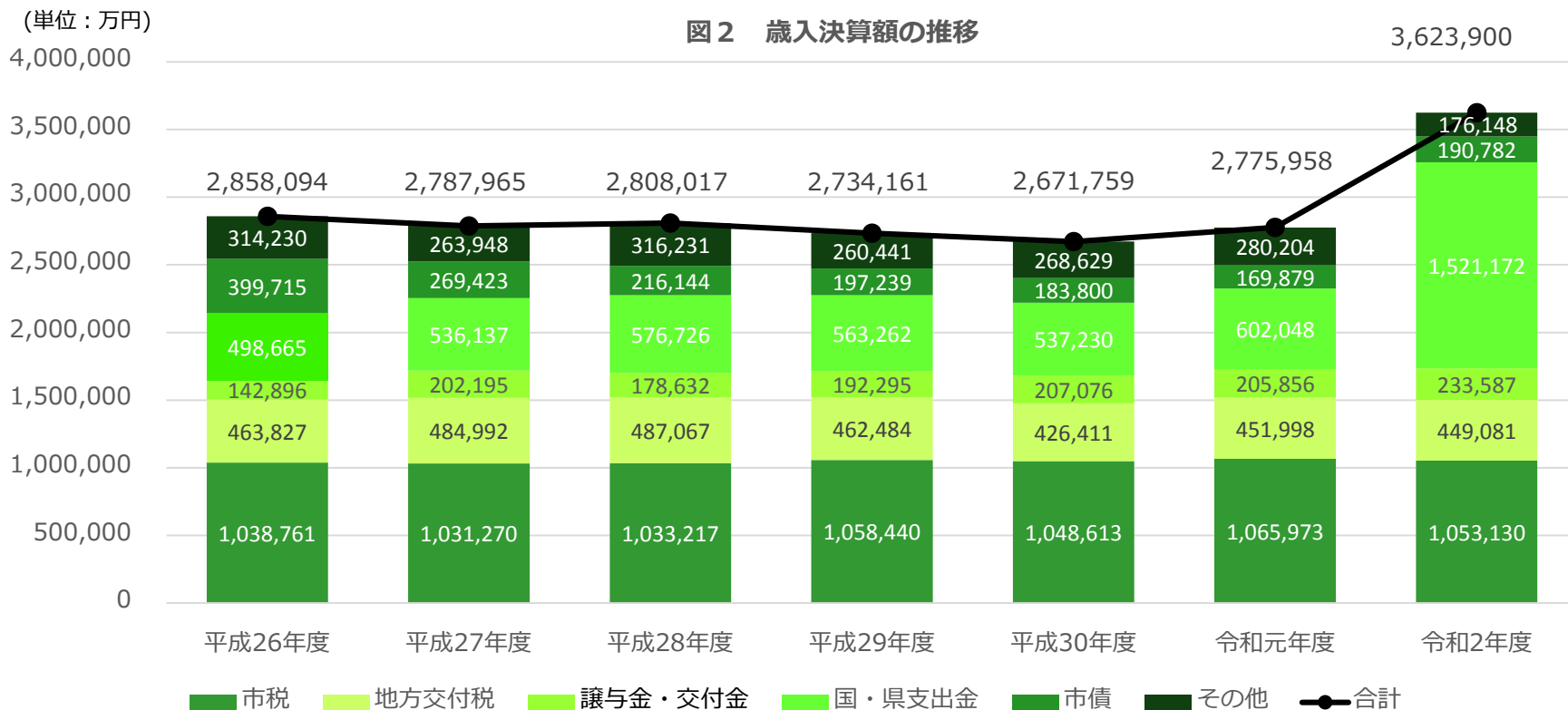
※6 15歳以上65歳未満の人口。

※7 65歳以上の人口。

2 財政状況

(1) 歳入の状況

- ◆ 歳入総額は、平成30年度まで減少傾向が続いていましたが、令和元年度は幼児教育・保育の無償化など制度改正などの影響により増加に転じ、令和2年度には特別定額給付金をはじめとする新型コロナウイルス感染症対策により、国庫支出金が大幅に増加し、総額で362億4000万円となりました。こうした近年の特殊要因を除けば財政規模は減少傾向が続いています。
- ◆ 歳入の根幹である市税については、100億円を超える水準で推移しており、市税の約40%を占める個人市民税については、現在のところ緩やかに上昇していますが、中長期的には人口減少の影響等により減少していくことが見込まれています。

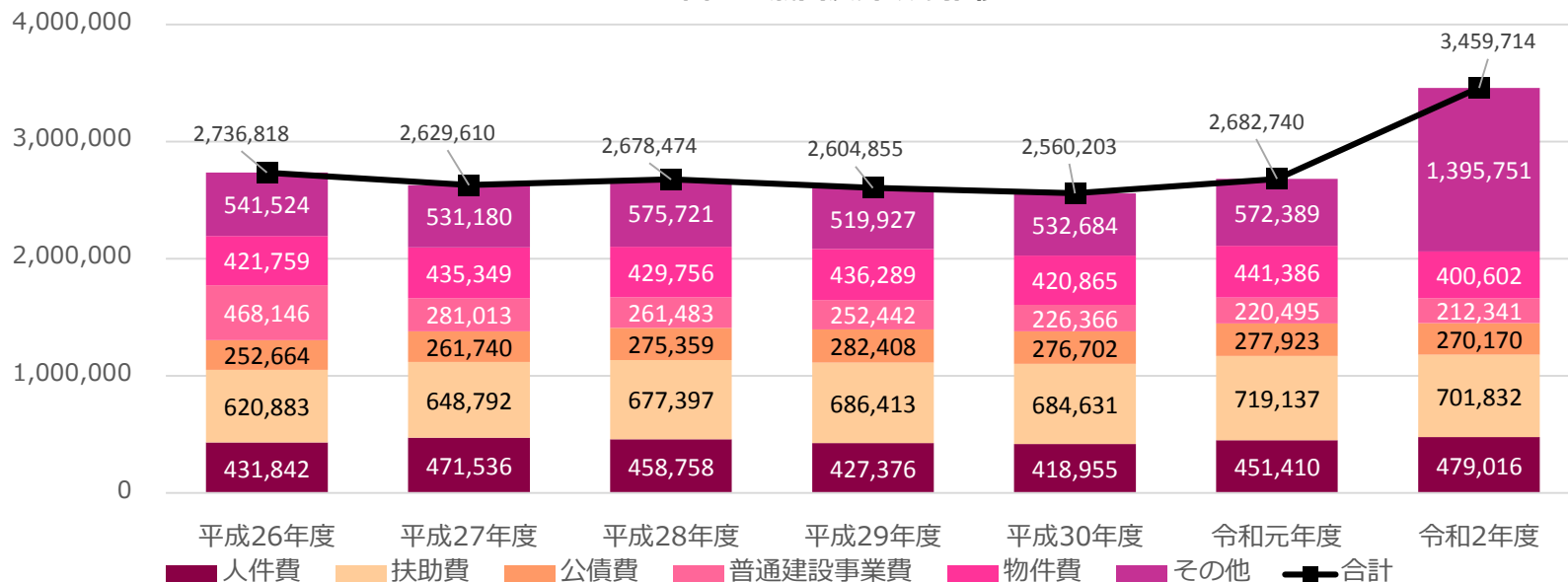


(2) 歳出の状況

- ◆ 財政規模は、歳入に併せて縮小傾向にあります。令和元年度は定年退職者が多かったことや選挙関係経費の増加により人件費が、令和2年度は新型コロナウイルス感染症対応により、その他経費が一時的に増加しています。なお、令和2年度に人件費が増加していますが、これは会計年度任用職員制度の新設により、臨時的任用職員の賃金の費目が「報酬」に変更になったことから、物件費から人件費として計上したことによるものです。
- ◆ 合併特例期間の終了を見据え、歳出全般の見直しを進めてきましたが、一方で生活保護費や障害者福祉費などの扶助費^{※8}についてみると、平成26年度から7年間で13%増の70億円台にまで膨らんでいます。なお、令和2年度は減少に転じていますが、その要因は、新型コロナウイルス感染症の影響によりサービス利用控えなど一時的なものであると考えられます。
- ◆ 経常的な経費^{※9}が増加する中、普通建設事業費^{※10}に振り向けられる財源は限られており、その規模は縮小傾向にあります。公共施設やインフラの老朽化に伴い、設備改修工事や修繕工事などが増加しています。

(単位：万円)

図3 歳出決算額の推移



※8 社会保障制度の一環として、生活保護法、児童手当法などの法令に基づく生活保護費や児童手当などの支給、地方公共団体が単独で行う各種支援に要する経費。

※9 人件費、扶助費（生活保護費、児童福祉費、老人福祉費）、公債費のように制度上、支出が義務付けられ、任意に削減できない経費。

※10 道路、橋梁、学校、庁舎等の公共施設の建設事業等に要する経費。

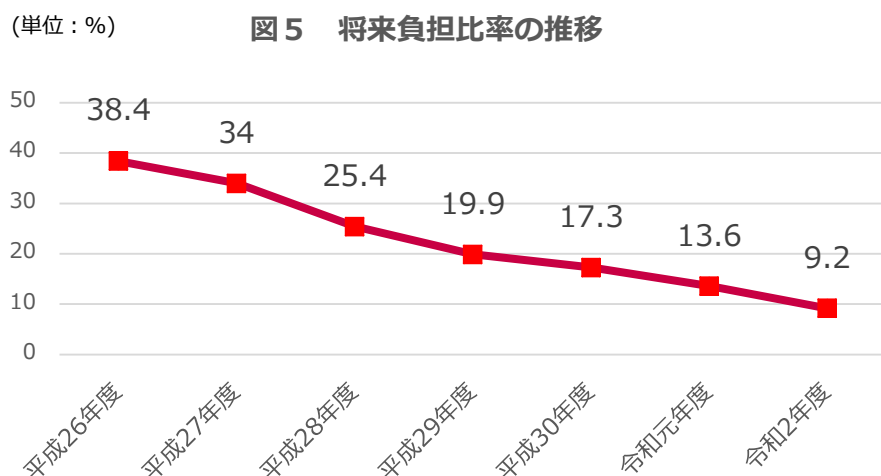
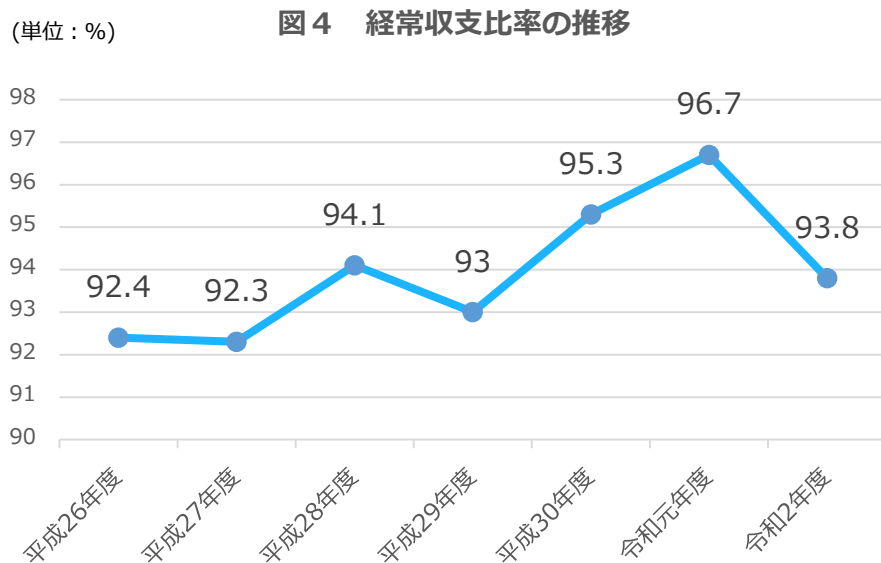
(3) 財政指標の推移

① 経常収支比率

- ◆ 経常収支比率とは、毎年度経常的に収入される一般財源（地方税や地方交付税など）が、毎年度経常的に必要となる経費（人件費、公債費※11、扶助費など）にどの程度費やされているかを表す指標で、この数値が高いほど「財政構造が硬直化している」といわれ、臨時的な経費や新たな事業に回せる財源が少ない状態を示しています。
- ◆ 本市の経常収支比率は、90%を超える高い水準で推移しており、平成30年度、令和元年度は95%を超え、財政構造の硬直化が深刻な状態となっています。
- ◆ なお、令和2年度の比率低下は、新型コロナウイルス感染症の影響による事務事業の中止などに伴う一時的なもので、令和3年度以降は再び上昇に転じることが見込まれています。

② 将来負担比率

- ◆ 将来負担比率とは、地方公共団体の標準財政規模※12に対して、将来負担すべき実施的な負債の割合がどの程度あるのかを示す指標で、比率が低いほど将来の負担が少ない状況を示しています。
- ◆ 本市では、市債残高削減の取組みにより、年々低下していますが、合併特例債の発行期限（令和5年度）が迫る中、公共施設やインフラの老朽化対策が本格化しており、中長期的には比率の上昇が見込まれます。



※11 地方公共団体が発行した地方債（長期の借入金）の元金の返済や利子の支払いなど。

※12 地方公共団体の標準的な状態で通常収入されるであろう経常的一般財源の規模を示すもので、標準税収入額等に普通交付税を加算した額。

(4) 財政推計

この財政推計は、本プランの前提となる財政見通しを明らかにし、その収支赤字額を本プランの取組全体の財政効果額の目標値とするために作成したものです。推計に当たっては、令和3年8月現在の制度に基づき、令和3年度の当初予算に直近の予算執行状況を加味した金額を基点とし、行財政3カ年実施計画や新市建設計画※13など他の計画における数値を踏まえて試算を行っています。

- ◆ 歳入については、歳出における扶助費の増加に伴い、国県支出金等の特定財源が増加する影響で拡大するものと見込んでいますが、使途が特定されていない一般財源に限ると、新型コロナウイルス感染症の影響による減収が令和4年度には一定程度回復するものの、令和5年度以降は人口減少や高齢化の進展等により再び減少に転じることが見込まれます。
- ◆ 歳出についても拡大する見込みですが、これは扶助費の増加が主な要因となっており、人件費や公債費といった他の歳出の削減を前提としなければ財政運営が成り立たない状況にあります。
- ◆ この状況を踏まえると事務事業の抜本的な見直しを行わなければ、新たな事業の実施はますます困難になっていきます。

財政収支試算の前提条件

区分	前提条件
市税・県税交付金	令和3年度当初予算額や直近の調定額を踏まえ、これまでの決算推移や今後の税制改正の予定を考慮して試算
普通交付税	単位費用の推移や市税の推計を踏まえて試算
国・県支出金/市債	歳出における扶助費や建設事業費の推計に基づき、補助率や充当率を踏まえて試算

☆財源不足を理由とする財政調整基金や職員退職手当基金など基金の取り崩しを行わないものとして試算
 ☆新型コロナウイルス感染症の影響については不透明であるが、緩やかに回復に向かうものとして試算

区分	前提条件
人件費	現在の職員数と同程度で推移することを想定して試算
扶助費	年齢階層別の人口推計、1人当たりの給付額の推移などを踏まえて試算
普通建設事業費	行財政3カ年実施計画などに計上した事業を積み上げた金額

(単位：百万円)

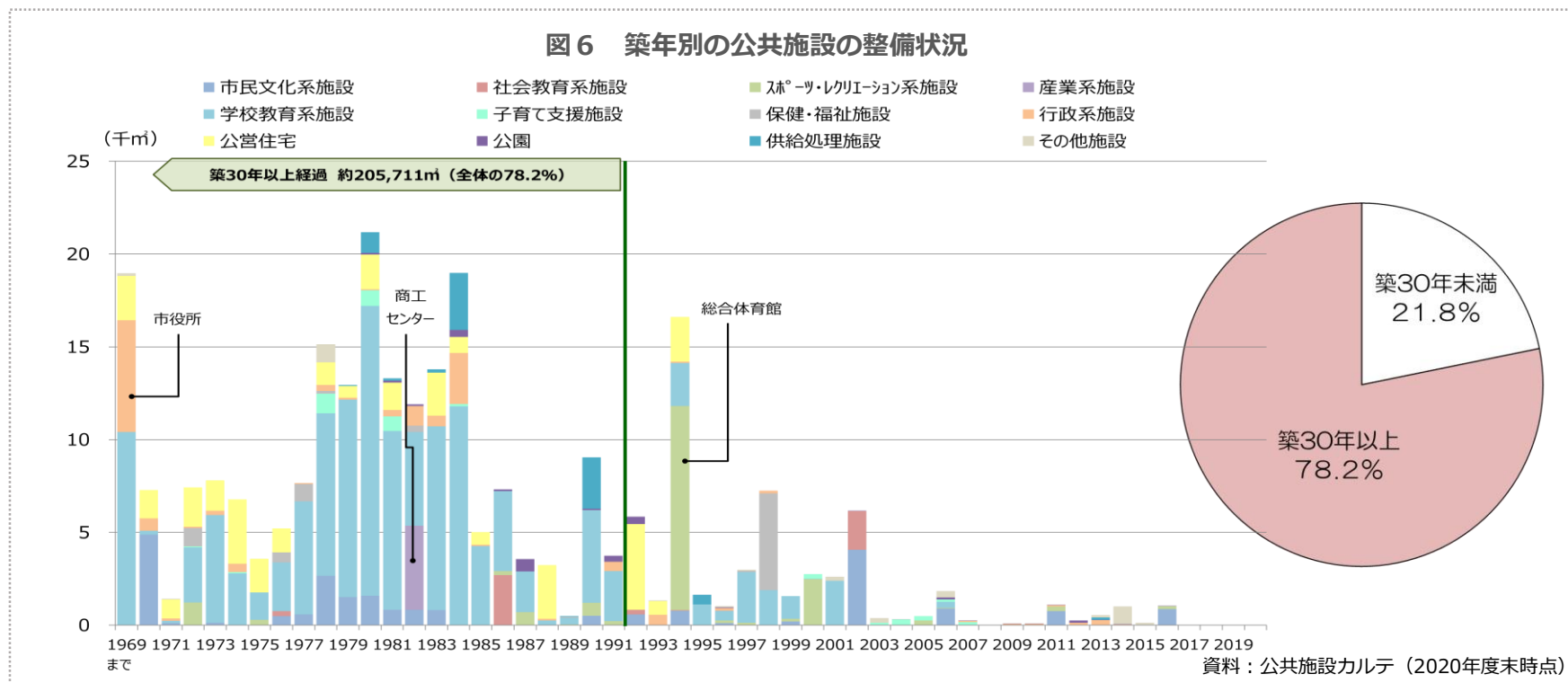
区 分		R3年度 当初予算	R4年度 推計	R5年度 推計	R6年度 推計
歳入	市税	9,793	10,462	10,343	10,198
	譲与税・ 県税交付金	1,833	2,155	2,220	2,286
	地方交付税・ 地方特例交付金	3,823	4,490	4,515	4,624
	国・県支出金	5,962	6,341	6,541	6,594
	市債	2,162	1,207	1,368	1,457
	その他	1,457	1,395	1,487	1,490
	歳入総額 (A)	25,030	26,050	26,474	26,649
歳出	人件費	5,095	5,216	4,967	5,032
	扶助費	7,145	7,305	7,504	7,710
	公債費	2,740	2,696	2,731	2,767
	物件費	3,986	4,080	4,176	4,130
	補助費等	2,972	2,998	2,998	2,998
	繰出金	1,718	2,019	2,045	2,028
	普通建設事業費	1,118	1,428	1,633	1,802
	その他	656	708	870	682
	歳出総額 (B)	25,430	26,450	26,924	27,149
収支差額(A)-(B)	—	▲400	▲450	▲500	

令和3年度当初予算について、4億円のマイナスとなるが、財政調整基金取り崩し4億円を除外したことによるもの。調整後の金額では収支同額であることから、差額を表示していない。

※13 市町村合併後の新市の一体性の速やかな確立と住民福祉の向上を図るとともに、新市全体の均衡ある発展を図るため、「市町村の合併の特例に関する法律」に基づき、合併協議会が策定するもの。新市建設計画に基づき実施する建設事業等においては、合併特例債（元利償還金の7割が後年度に交付税措置される、有利な条件の地方債）の活用が可能となる。

3 公共施設の現状

- ◆ 本市の公共施設は計185施設で、総延床面積は約27万㎡となっています。これらは、1960年代から1980年代に建設されたものが多く、大規模改修の目安となる築30年以上を経過した施設の延床面積は20万5,711㎡となり、施設全体の78.2%を占めています。
- ◆ 「行田市公共施設等総合管理計画」では、「既存施設を全て保有し続けた場合、2055年度までに公共施設の大規模改修や建替えに必要な将来更新等費用は、1年当たり約27億円と試算」しており、将来の更新等費用に財源が不足することが見込まれることから、個別施設の具体的な対策をまとめた「行田市公共施設マネジメント計画」を策定し、公共施設の保有量（延床面積）を2055年度までに約30.2%削減することを目標に掲げています。
- ◆ 今後も人口が減少していくことを踏まえると、市民や利用者の理解を得ながら、着手可能な施設から統合や集約・複合化、廃止などによる総量の適正化に順次取り組んでいく必要があります。



4 職員数の現状

- ◆ 平成30年度から令和4年度までを計画期間とする「行田市定員適正化計画」では、一般行政職（労務職、公営企業職員、出向・派遣職員を含む）と消防職を合わせた職員数を579人以下に維持することを数値目標として掲げています。本市では、計画の着実な推進により、毎年度この目標を達成しています。
- ◆ 平成26年度から令和3年度までの8年間における職員数の推移を見ると、令和元年度の575人をピークに、その後、減少が続き、令和3年度には過去8年間で最も少ない545人で行政運営を行っています。なお、令和2年度には一般行政職が前年度と比較して25人少なくなっていますが、これは少人数学級編制事業から新たに学力向上支援教員配置事業へ見直しを図ったことにより、市費負担教職員が減少したことによるものです。
- ◆ 本市の令和2年4月1日時点における一般行政部門※14の人口1万人当たりの職員数は、42.50人で全国の類似団体※15 86市の中で5番目に少なく、平均（56.71人）と比較して14.21人少ない状況です。
- ◆ 今後も厳しい財政状況が続くと予測される中、義務的経費に占める割合が高い人件費を抑制する必要がありますが、災害への対応等をはじめとする行政サービスの質を確保するためには、一定の職員数の維持が必要であるため、今後も現在のレベルで推移していくものと考えられます。

(単位：人)

図7 職員数の推移

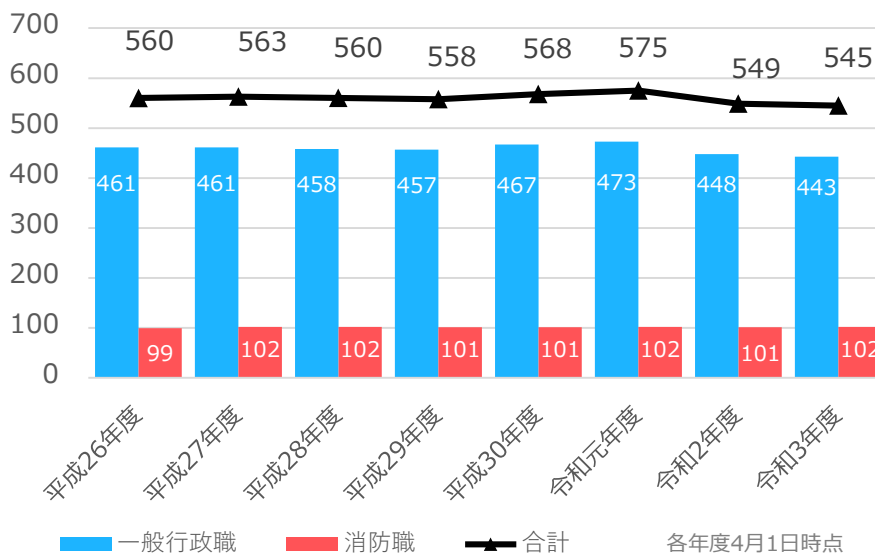


図8 人口1万人当たりの一般行政部門職員数の他の地方公共団体との比較

項目	行田市の状況	類似団体の状況		
		平均値	最大値	最小値
人口1万人当たりの一般行政部門職員数	42.50	56.71	95.69	34.36

[出典]「類似団体別職員数の状況（令和2年4月1日時点）」（総務省）

※14 議事事務局、総務・企画、税務、労働、農林水産、商工、土木、民生、衛生の各部門（教育、公安を除く各種行政委員会を含む。）の総称。

※15 全市区町村を指定都市、中核市、特別市、特別区、その他の一般市、町村に区分し、その他の一般市と町村は人口と産業構造に応じ、一般市を16類型に、町村を15類型に区分したもので、本市は一般市の「Ⅱ-2」に属する。都市類型Ⅱ-2の要件は、人口5万人～10万人の一般市で、第2次産業就業者と第3次産業就業者の合計が全就業者に占める割合が90%以上で、かつ第3次産業就業者が全就業者に占める割合が65%未満とされ、令和2年度は全国で86市が当該団体となっている。

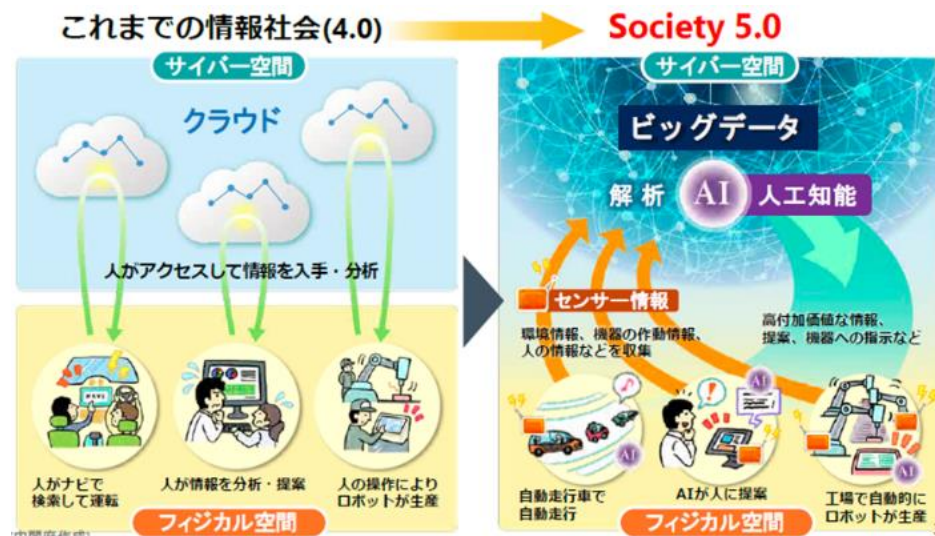
V 自治体DX（デジタル・トランスフォーメーション）の推進

1 デジタル技術による社会革新

(1) Society5.0の到来

- ◆ 私たちの社会は、狩猟社会（Society1.0）、農耕社会（Society2.0）、工業社会（Society3.0）を経て、情報社会（Society4.0）へ変化し、インターネットや携帯電話、スマートフォンなどの普及により世界がネットワークでつながる社会を形成してきました。
- ◆ 現在、IoT（Internet of Things）、ロボット、AI（人工知能）、ビッグデータなど、社会の在り方に影響を及ぼす新たな技術が普及している中、国ではSociety4.0に続く新たな社会として、これらの先端技術をあらゆる産業や社会生活に取り入れ、経済発展と社会的課題の解決を両立していくSociety5.0の実現を目指しています。

図9 Society5.0のしくみ



(2) 加速する行政のデジタル化

- ◆ 総務省が設置した「自治体戦略2040構想研究会」^{※16}の報告によると、2040年頃には団塊ジュニア世代^{※17}が65歳以上となる一方、20歳代前半の若者の数は団塊ジュニア世代の半分程度にとどまり、労働力の供給不足が深刻になるとされています。これを前提とした場合、全ての自治体において若年労働力の絶対量が不足し、経営資源が大きく制約され、人々の暮らしを支える機能が低下することが想定されます。
- ◆ より少ない職員数で、住民ニーズに対応した「きめの細かい」サービスを提供していくためには、定型的で単純な事務作業は全てAI・ロボティクスに任せ、職員は企画立案業務や市民への直接的なサービス提供といった「職員でなければならない創造的な業務」に注力するスマート自治体^{※18}への転換が求められており、自治体DX（デジタル・トランスフォーメーション^{※19}）の推進が喫緊の課題となっています。

※16 2040年頃の自治体が抱える行政課題を整理した上で、今後の自治体行政のあり方を展望し、早急に取り組むべき対応策を検討することを目的とした総務大臣主催の研究会。

※17 1971年（昭和46年）から1974年（昭和49年）に生まれた「団塊世代」（1947年（昭和22年）から1949年（昭和24年）に生まれた世代）の子どもに当たる世代（年間出生数は約200万人）。

※18 AI（人工知能）などを活用し、自治体の事務処理を自動化または業務を標準化して、行政サービスを効率的に提供する自治体。

※19 データと情報通信技術を活用し、アナログや手動のプロセスをデジタルプロセスに置き換えたり、古い技術を新しいデジタル技術に置き換えたりすることにより、行政サービスや職員の働き方を変革すること。