

(案)

## 第7次小山市行政改革大綱

令和2年3月

## 目 次

I	第7次行政改革について	1
1.	行政改革大綱及び実施計画の策定	1
	(1) 策定の目的	1
	(2) 計画の構成と期間	2
	(3) 関連計画との関係	3
2.	これまでの行政改革への取組み	4
	(1) 取組みの経緯	4
	(2) 第6次行政改革の進捗と成果	5
II	取り巻く環境変化と今後への課題	6
1.	人口の動向・将来見通し	6
2.	財政等の状況	7
	(1) 歳入・歳出の推移	7
	(2) 経常収支比率の推移	9
	(3) 実質収支比率の推移	10
	(4) 財政力指数の推移	11
	(5) 実質公債費比率の推移	12
	(6) 公債費負担比率の推移	13
	(7) 将来負担比率	14
	(8) ラスパイレス指数	15
	(9) 資産老朽化比率	16
3.	環境変化に対応する行政改革の課題	17
III	第7次行政改革の基本的な考え方	19
1.	改革への視点	19
	人口減少社会における自治体行政	19
2.	第6次までの成果の承継と新たな取組	20
	(1) 第6次までの取組の継続	20
	(2) スマート自治体への転換	21
IV	第7次行政改革の方向	22
1.	基本方針1：時代の流れに対応して、街の魅力を高める行政経営の推進	23
	(1) 行政資源の最大限の活用	23
	(2) 効率的・効果的な行政運営の推進	23
	(3) 魅力ある街づくり	24
2.	基本方針2：働き方改革に対応した人材育成と持続可能な財政運営	25
	(1) 時代の変化に対応する人材の育成	25
	(2) 組織機構の最適化・スリム化	25
	(4) 公共施設等マネジメントの推進	27
3.	基本方針3：価値観を共有し、分野横断的に連携したまちづくりの推進	28
	(1) 市民や地域との協働の推進	28
V	行政改革の進め方	29
1.	推進体制	29
2.	進行管理と評価	29

# I 第 7 次行政改革について

## 1. 行政改革大綱及び実施計画の策定

### (1) 策定の目的

本市では、昭和 60 年に「第 1 次小山市行政改革」を定めて以来、市民の生活意識や価値観の多様化、社会経済状況の変化などに対応するため、これまで 5 度にわたる改定を行い、行政改革を進めてきました。平成 27 年度よりスタートした「第 6 次小山市行政改革」では、施設・事業効果の最大化、効率化を図る「行政内部の変革」及び、市民の協働・自治を推進、強化する「市民と行政の関係の変革」に取り組むことで、効率的で質の高い行政運営の確立と市民協働、地域分権型社会の実現に取り組んできました。

しかしながら、本市を取り巻く環境は年々変化しており、総務省の自治体戦略 2040 構想研究会の公表した「自治体基本戦略 2040 構想研究会第一次報告」（以下、「自治体戦略 2040 構想」という。）にもあるよう、人口減少や少子高齢化、インフラの老朽化などが急速に進行することが想定されています。このような少子高齢化社会の進行は医療・介護などの社会保障に対するニーズを増加させる一方で、生産年齢人口の減少による市税収入の減少を伴います。加えてインフラの老朽化に対応するための維持補修関連経費が増加することにより財政の硬直化を招く危険性があります。

このような人口構造の変化やインフラの老朽化などの社会経済状況の変化によって経営資源の制限が強まる中であっても、質の高い行政サービスを提供し、効果的・効率的な行政運営を継続していく必要があります。また、こういった社会経済状況の変化に対応するため、近年 IT 環境も急速なスピードで発展しており、「自治体戦略 2040 構想」においても AI や RPA、IoT を活用した「スマート自治体」への転換が掲げられています。本市においても限られた資源で最適な行政サービスを提供し、AI や RPA の一層の推進により「Society 5.0」の実現された社会を目指すことが求められています。

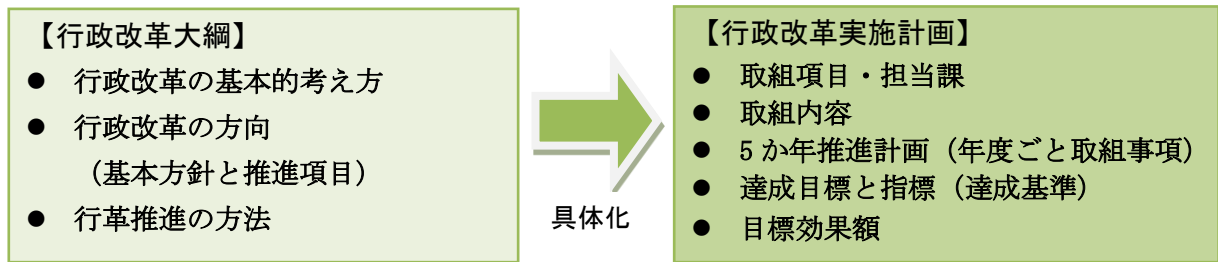
このような避けがたい社会経済状況の変化に対応した行財政を実現するために、これまでの取組の経過を踏まえながら、社会環境や経済情勢の変化を検証しつつ、小山市版「骨太の方針」ともいうべく、より上をめざす取組みが必要であることから、「第 7 次小山市行政改革大綱及び実施計画」を策定するものです。

(2) 計画の構成と期間

行政改革大綱及び実施計画は、小山市の行政改革の方向性を明らかにするとともに、行政経営課題に即応する創造的改革に向けた工程と達成目標を明らかにし、数値目標である指標により進行管理を行うものです。

- 行政改革大綱は、行政改革の推進にあたって基本方針及び推進目標を設定することにより、行政改革の方向性を提示するものです。
- 実施計画は、行政改革大綱に基づき具体的な取組実施項目を設定し、進捗状況を管理、評価することにより、行政改革の実効性を確保するものです。
- 「第7次小山市行政改革大綱及び実施計画」の計画期間は、2020・令和2年度～2024・令和6年度までの5年間とします。

《行政改革大綱と実施計画》



《関連計画と行政改革大綱》

	2015 H27 年度	2016 H28 年度	2017 H29 年度	2018 H30 年度	2019 R01 年度	2020 R02 年度	2021 R03 年度	2022 R04 年度	2023 R05 年度	2024 R06 年度
第2次長期ビジョン (2014・H26.3)	展望年次：2030・R12年 ➔									
第7次総合計画 (2016・H28.3)	目標年次：2020・R02年度 ➔									
第8次総合計画 (2021・R03.3)						目標年次：2025・R07年 ➔				
第6次行政改革大綱 (2015・H27.3)	目標年次：2019・R01年度 ➔									
第7次行政改革大綱 及び実施計画 (2020・R02.3)	行政改革大綱及び実施計画 ➔									

### (3) 関連計画との関係

「小山市総合計画」は、まちづくりの総合的かつ基本的指針として、市民、市民活動団体、事業者等と小山市が共有し、ともに取り組む計画として、市政における諸計画の最上位計画に位置付けられるものです。現在は、「第7次小山市総合計画基本構想・基本計画（計画期間：平成28年度～令和2年度）」が推進されています。

「第7次小山市総合計画・基本計画」では、行財政に係る分野として「第2章 着実に進める新しい時代の行政づくり」で「行政サービスの向上と効率的な行財政運営」を掲げ、「市民満足度の向上」、「市民サービスの利便性向上」、「将来に渡り持続可能な行財政運営の確立」、「市民と行政の協働」、「新しい時代に即した人材育成・管理の適正化」、「効率的な組織・行政運営」、「最適なICT環境の整備」に係る施策・事業を計画しています。

また、「第2次小山市長期ビジョン」（2030・令和12年を展望）では、基本目標の一つに「市民参加と行政改革で拠点都市実現」を掲げ、①市民・企業・行政のパートナーシップのまち、②先を見据えた視点で小山を支え伸びゆくまち、③自立性が高く連携・交流拠点となるまちという未来のすがたを目標にしています。

「①市民・企業・行政のパートナーシップのまち」での協働システムの政策展開には、

- 市民意見の市政反映／若い世代の参画／協働のまちづくり／地区まちづくりの推進
- 小山型協働システムの構築と協働まちづくり総合センターの設置
- 市民目線で市民のための市役所づくり／双方向型の情報化推進・電子市役所
- ユビキタスネットワーク社会の形成／安全なセキュリティシステムの構築

「②先を見据えた視点で小山を支え伸びゆくまち」での行政マネジメントの政策展開には、

- 人と企業を呼び込む施策の推進／行政経営収支の向上／民間活力の活用
- 職員意識の向上／エキスパート職員の育成／庁内連携システムの強化
- 実効性のある計画的な行政運営／行財政改革の推進／権限移譲・財政健全化の推進
- 公共施設・インフラの適切な整備・維持管理／施策事業の選択と集中

を掲げています。

第7次行政改革では、これらの市政運営とまちづくりの基本的な指針と将来像を踏まえ、その方向づけと政策展開との整合に留意しながら、大綱及び実施計画に反映させていきます。

## 2. これまでの行政改革への取組み

### (1) 取組みの経緯

小山市では、第1次小山市行政改革（昭和60～平成元年度）を定めて以降、第2次（平成7～11年度）、第3次（平成12～16年度）、第4次（平成17～21年度）、第5次（平成22～26年度）、第6次（平成27～令和元年度）と積極的な行財政改革を進め、成果を着実に積み上げてきています。

現行の第6次小山市行政改革では、①人口減少社会に対応した効率的で質の高い行政経営、②分権時代に対応した人材育成と持続可能な財政運営、③多様な主体・地域が協働したまちづくりの推進、これら3つを基本方針として様々な取組みを実施しています。



このような行政改革への取組みによる行政運営の改善とともに、その経費削減効果等の成果などを市民サービスの拡充に活用し、小山市は、各種全国調査で上位の水準に位置することになりました。

- ・ 全国都市のサステナブル度調査※（H23.10）：全国第20位
- ・ 全国市区の経営革新度調査※（H25.12）：全国第16位
- ・ 全国市区高齢化対応度調査※（H27.1）：全国総合第2位
- ・ 全国市区女性活用度調査※（H26.7）：全国第11位

※『日経グローバル』（日本経済新聞社・産業地域研究所 発行）より

## (2) 第6次行政改革の進捗と成果

平成27年度から令和元年度までの5年間を実施期間とする第6次小山市行政改革大綱・実施計画は、目標達成に向け、施設・事業効果の最大化、最適化を図るための取組みをはじめとする「行政内部の変革」に取り組むとともに、市民協働と市民自治を推進、強化する仕組みづくりをはじめとする「市民と行政の関係の変革」を強く推進することによって、効率的で質の高い行財政運営の確立と市民協働、及び地域分権型社会の実現に取り組んでいます。

平成30年度までの累計効果額は、23億3,263万円となり、5年間の計画期間における目標効果額24億2,689万円に対する目標効果額比率は96.1%となりました

### 《第6次小山市行政改革大綱・実施計画の取組み効果額》

	効果額
平成27年度	535,584千円
平成28年度	441,598千円
平成29年度	604,740千円
平成30年度	719,660千円
累 計	2,332,629千円
目 標	2,420,000千円

### 《第6次行政改革実施計画の取組進捗度》

実施中	103取組
A：計画より早い	15取組
B：計画通り	60取組
C：計画よりやや遅い	22取組
D：計画より大幅に遅い	4取組
達成	取組

※現時点では平成30年度時点の取組進捗を記載しております。

令和元年度の進捗が固まり次第変更を行います。

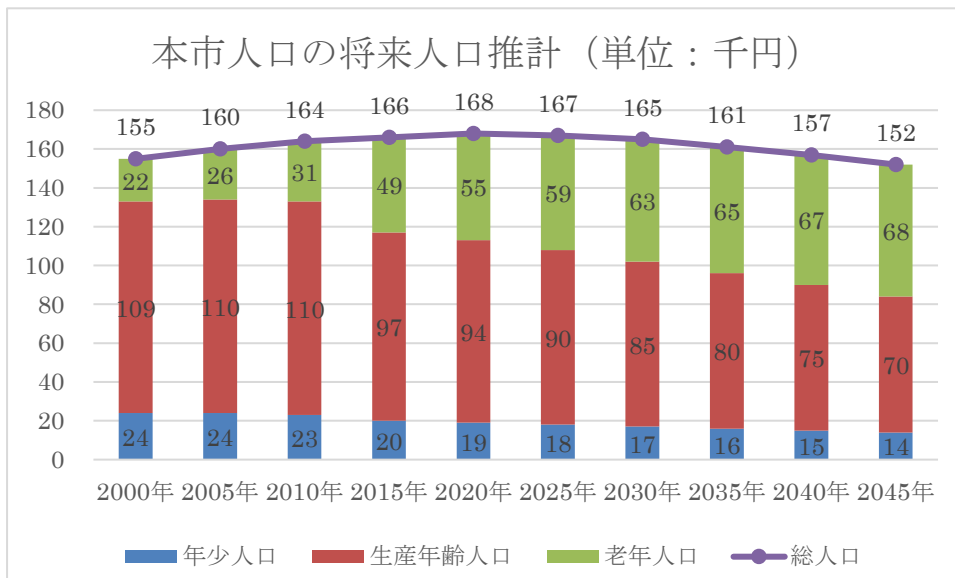
なお、平成30年度における達成のステータスは30取組となります。

## II 取り巻く環境変化と今後への課題

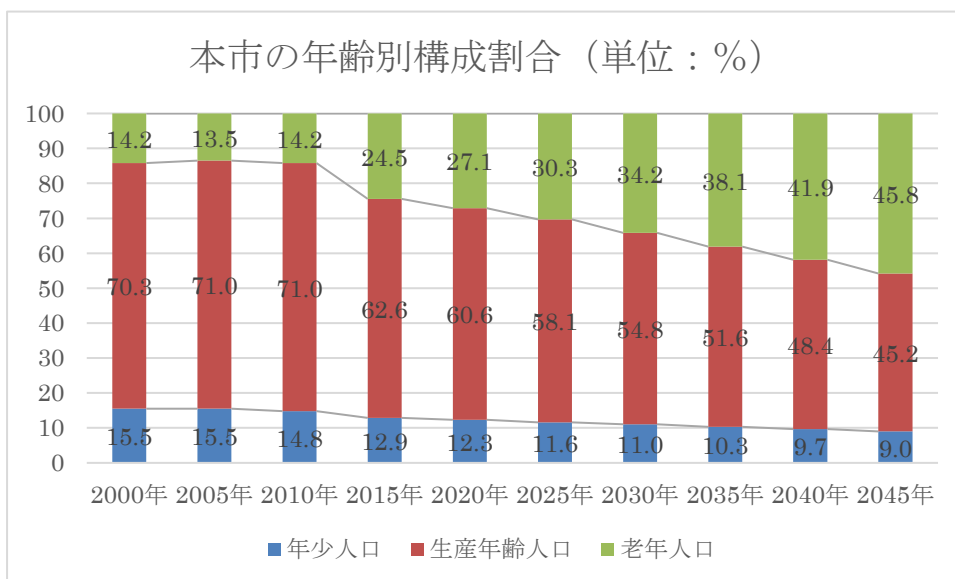
### 1. 人口の動向・将来見通し

本市の人口は、高度経済成長期における大幅な人口増加期や、その後の逡増期等を経て、2019年8月現在、167.6千人の人口規模となっています。しかしながら、将来人口推計（以下「将来人口推計」という。）によれば、総人口は2020年をピークに以降、減少過程に突入し、2045年には152.6千人まで縮小することが想定されています。

また、年齢3階級別の人口動向を見ると、年少人口（15歳未満）ならびに生産年齢人口（15～64歳）については、2010年以降減少傾向で推移しており、今度も減少傾向が強まることが見込まれています。一方、老年人口（65歳以上）については増加を続け、2040年には総人口の4割以上が老年人口となることが想定されています。



出典：『国勢調査結果』および国立社会保障・人口問題研究所 将来推計人口を基に作成



出典：『国勢調査結果』および国立社会保障・人口問題研究所 将来推計人口を基に作成



## 2. 財政等の状況

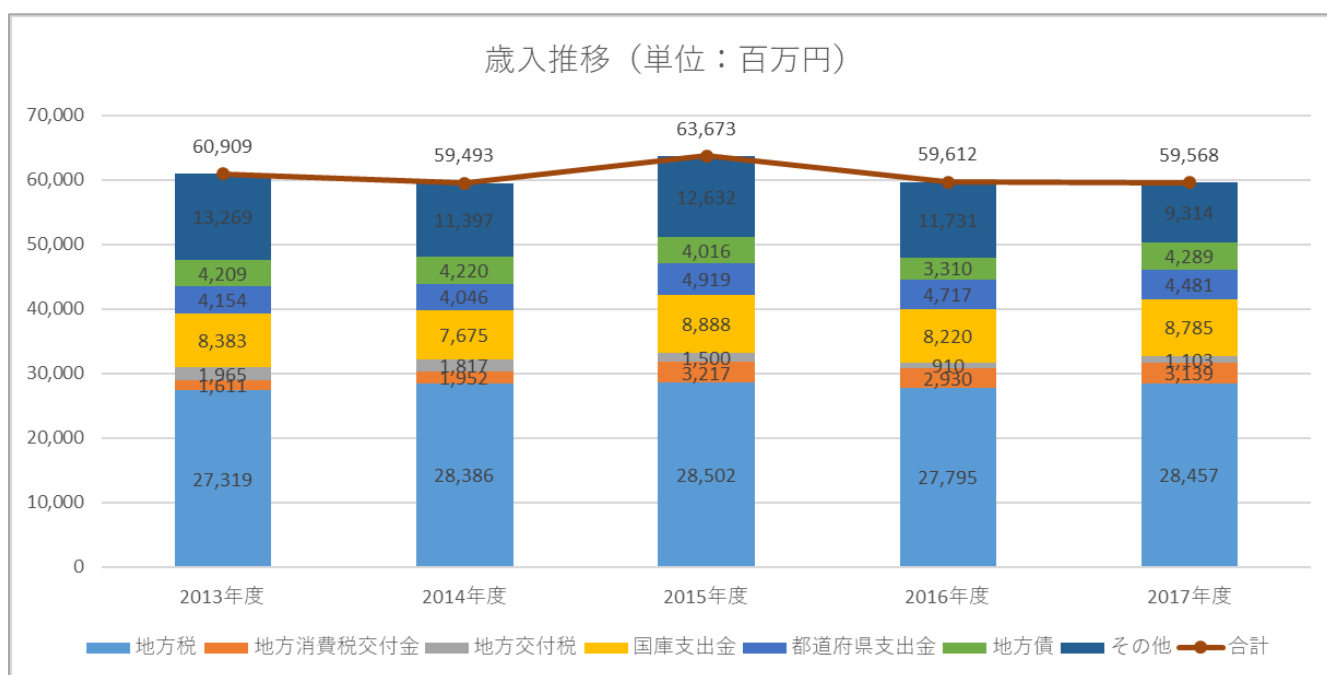
本市の財政等の状況を過年度推移や類似団体との比較により概観します。

類似団体としては、近隣団体に限らず北関東全域より人口構造及び地理的要因、財政状況などが本市と類似した団体を選定し、選定した団体の平均値と本市を比較します。

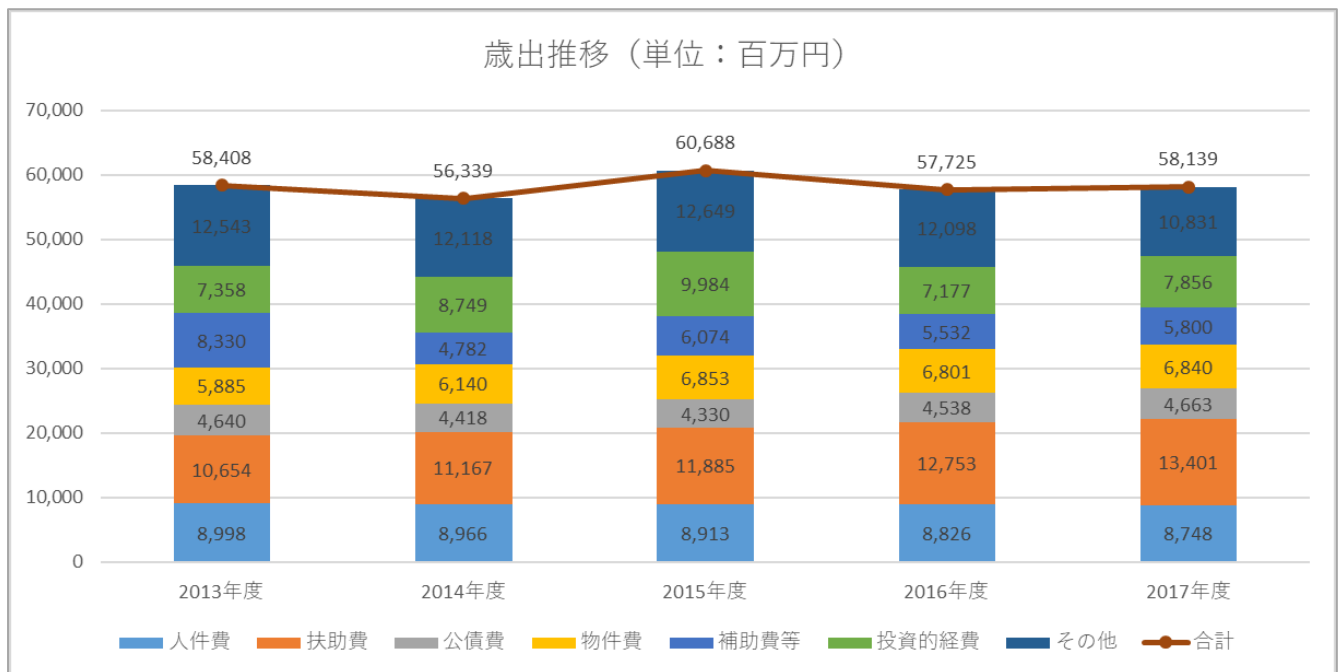
なお、主な財政用語については、巻末資料の用語解説を参照ください。

### (1) 歳入・歳出の推移

本市の歳入は、大きな増減はなく、毎年度 600 億円程度で推移してきました。しかしながら、今後は人口減少、少子高齢化に伴う税収の減少によって歳入が減少に転じることが見込まれています。したがって、第7次においても、市税の公正な課税と収納対策に取り組む等により自主財源基盤の強化を図りながら計画的な財政運営を行うことが不可欠になります。

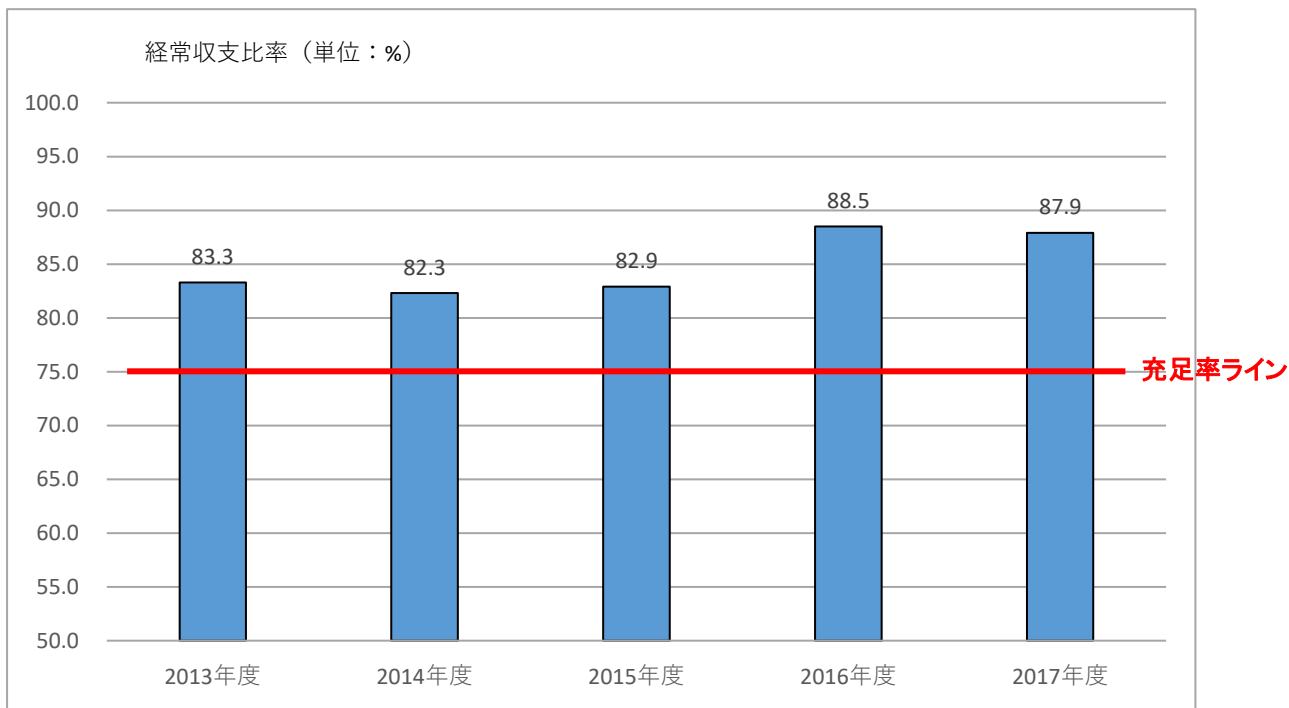


本市の歳出は、総額としては 600 億円程度で大きな増減はありません。しかしながら、内訳別にみると社会保障費関連費などの扶助費が毎年増加傾向にあります。また、少子高齢化の進行に伴い、将来的に扶助費はさらなる増加が見込まれています。また、後述するように、本市は資産老朽化比率が高くなっているため、固定資産の増改築や修繕にかかる費用、投資的経費が増加していくと見込まれます。したがって、第 7 次においても公共施設等のマネジメント機能の強化によって総合的、計画的に固定資産の増改築や修繕にかかる費用支出を管理していくことが必要であるといえます。

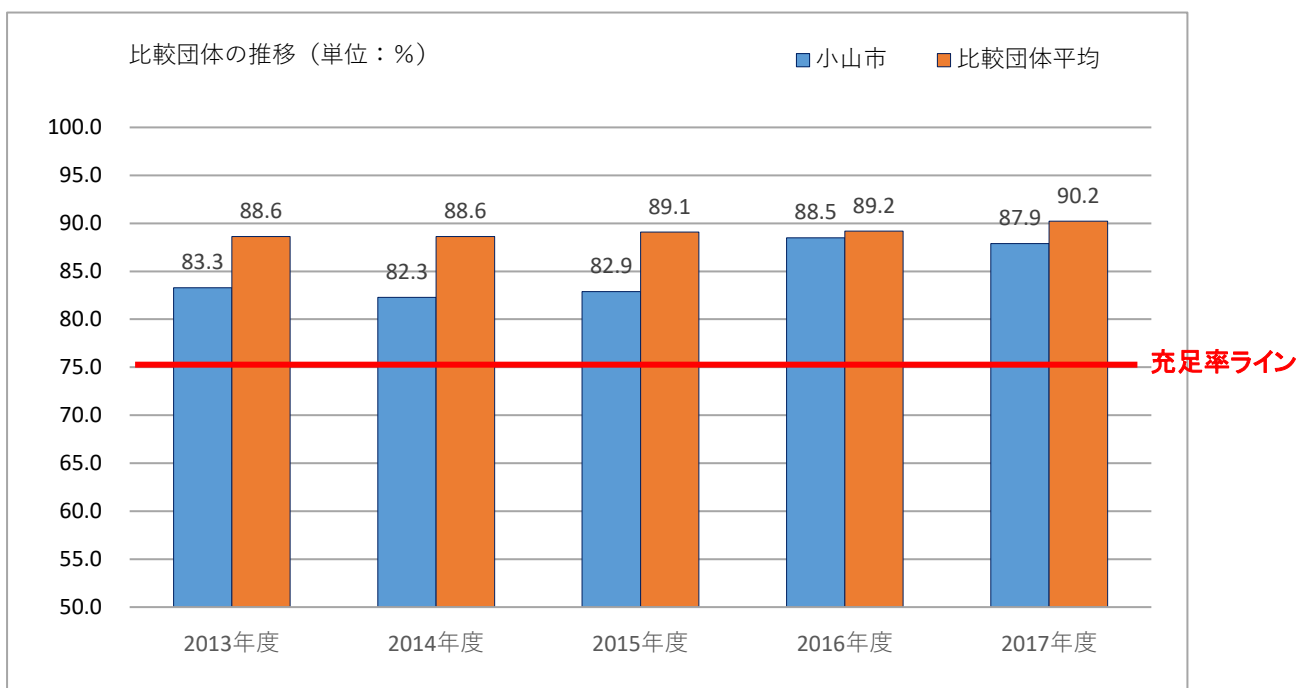


## (2) 経常収支比率の推移

経常収支比率は義務的経費などの支払に充てる財源の割合を示し、財政の弾力性を示す総合的な指標です。数値が低いほど弾力性があり、一般的には、75%以下が望ましい水準と言われています。本市において、当該比率は増加傾向にあり、財政の弾力性が低下しています。主な要因は扶助費が2013年度の10,654百万円から2017年度の13,401百万円に25.8%増加したことに起因します。

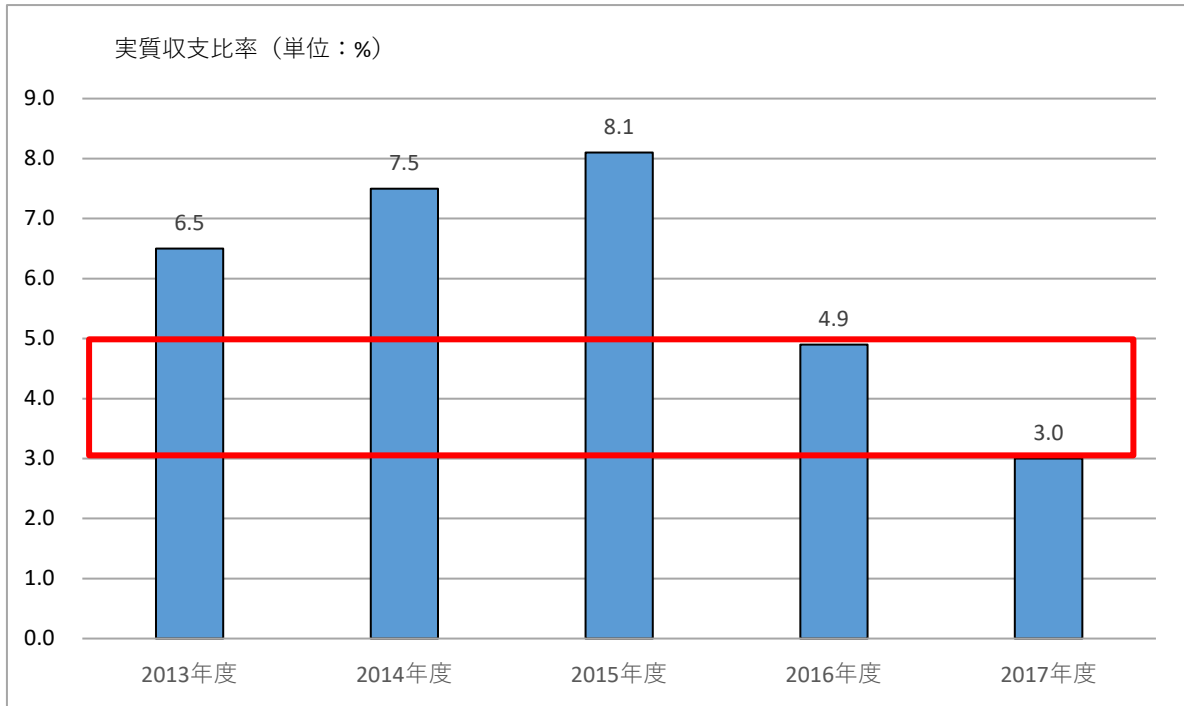


本市及び比較団体平均ともに充足率ラインを超過しており、財政の硬直化が各自治体における共通の課題であることが窺えます。本市は比較団体平均と比較すると充足率ラインに近い位置にいますが、本市では経常収支比率が増加傾向にあり、他団体平均との乖離は小さくなってきています。

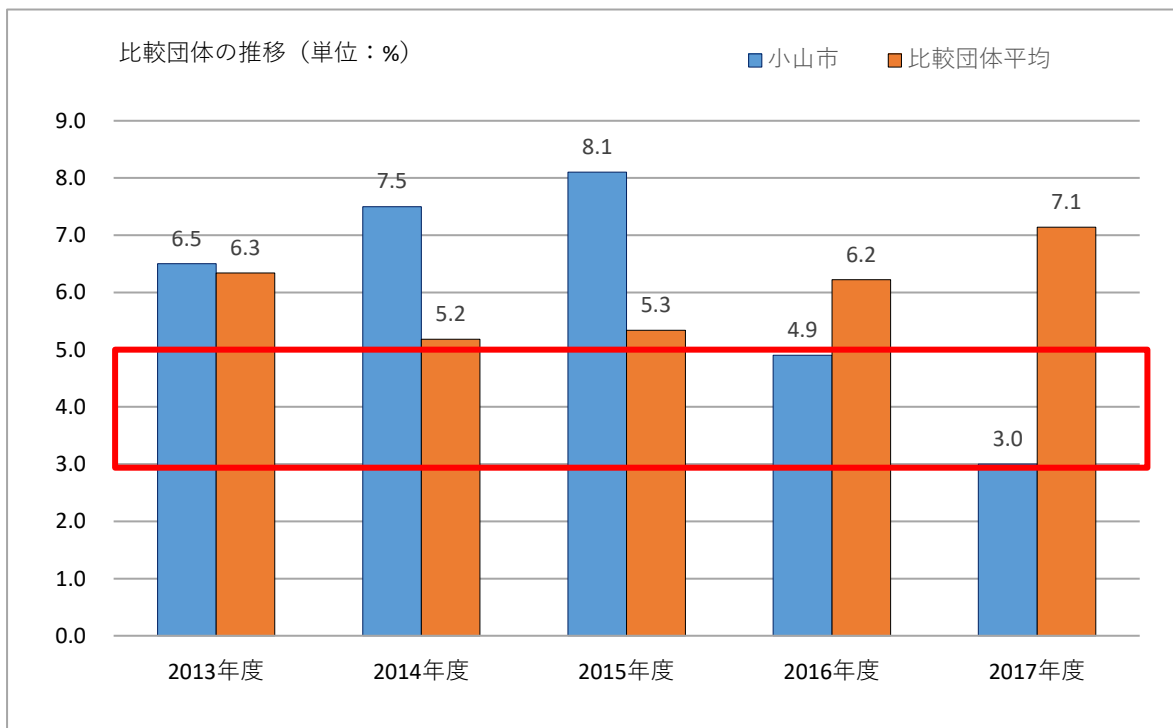


### (3) 実質収支比率の推移

実質収支比率は、標準財政規模に対する実質収支額の割合を表したものです。実質収支については歳入から歳出を差し引いた額から継続費や繰越明許費にもなつて翌年度に繰り越すべき一般財源（これは当年度ではなく翌年度に属する）を控除して求めます。正数の場合は黒字、負数の場合は赤字を示し、概ね標準財政規模の3～5%が望ましいとされています。小山市の場合においては継続的に黒字の状況となっています。また、2016年度以降は望ましい比率で推移しております。

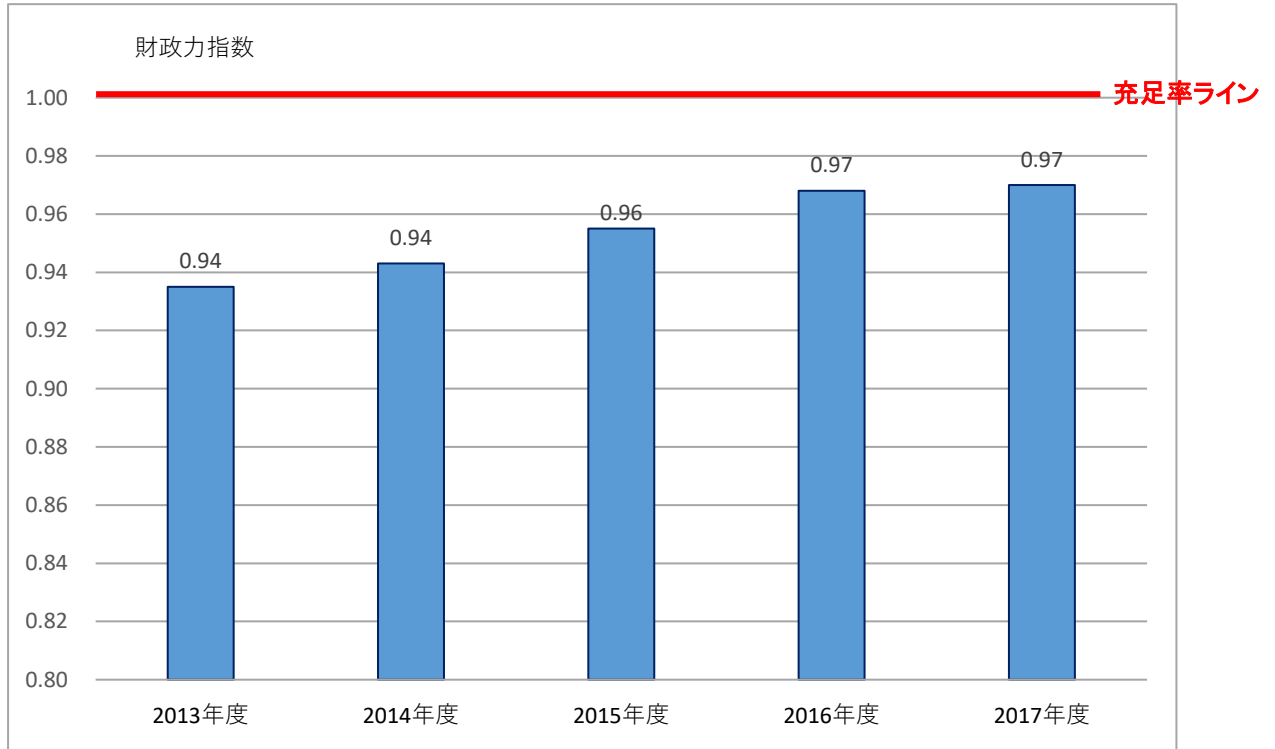


比較団体の中で当該比率を比較してみると、本市は近年では他団体平均と比較すると優良な比率になっており、今後も比率を維持していくことが求められます。

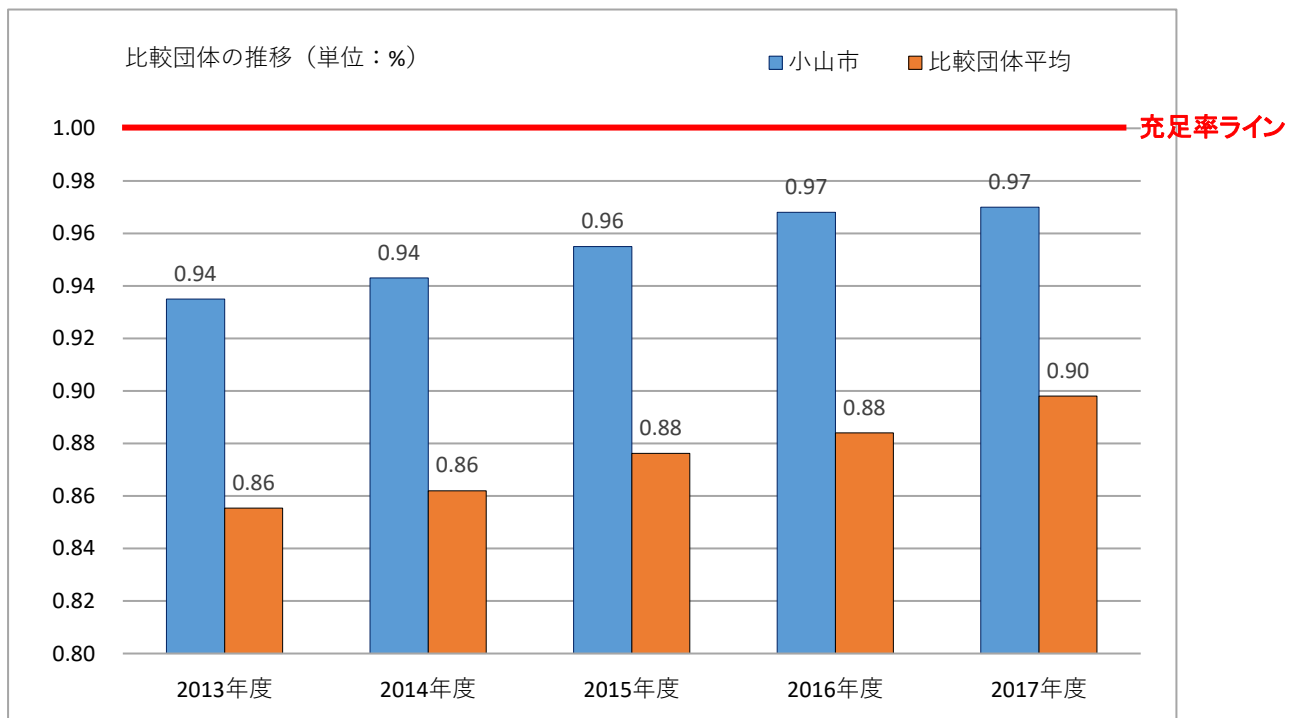


#### (4) 財政力指数の推移

財政力指数は地方公共団体の財政力を示す指数で、基準財政収入額を基準財政需要額で除して得た数値の過去3年間の平均値です。財政力指数が高いほど、財源に余裕があることを示します。小山市では2017年度において0.97と充足値である1.0を僅かに下回っており、地方交付税の交付団体となっています。

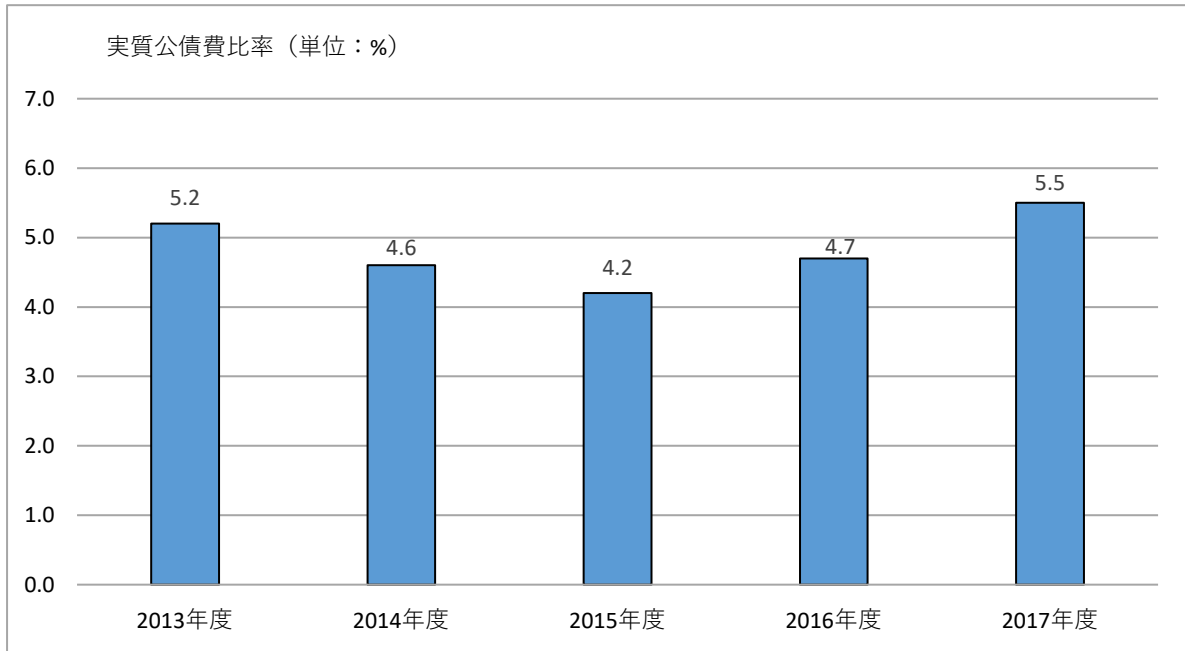


本市の財政力指数は他団体平均に比べると、高い数字となっています。しかしながら、充足率ラインには達していない状況となっています。喫緊の課題となっている税収の向上が達成できれば当該指標も向上します。

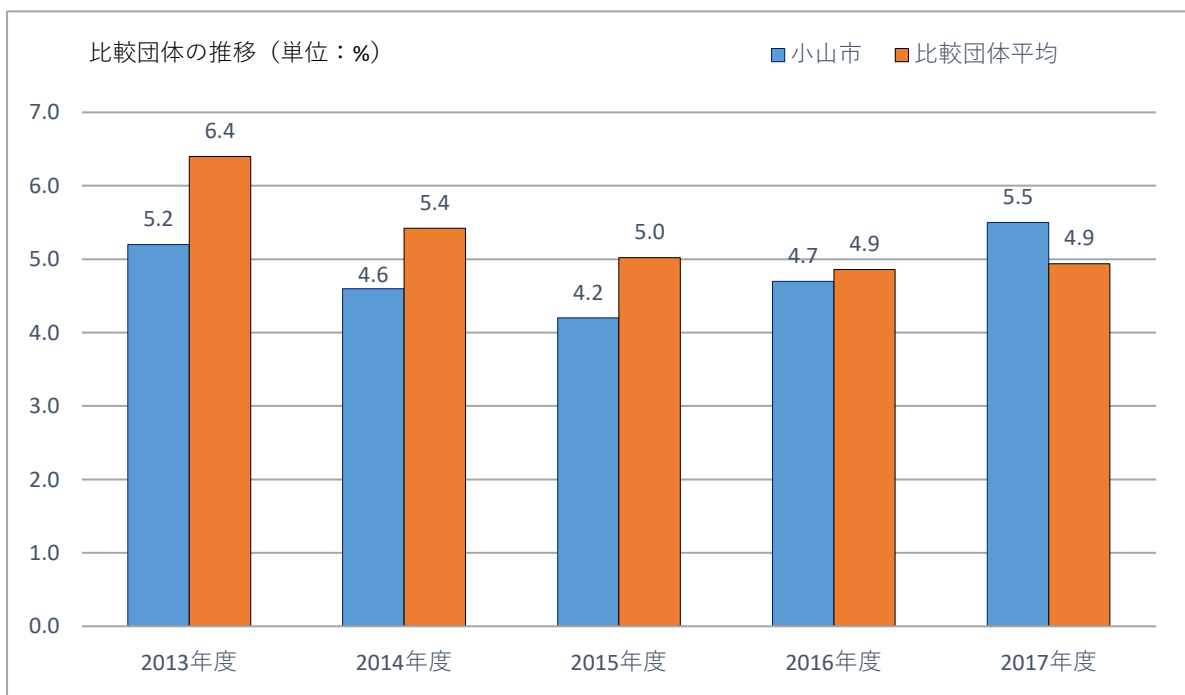


### (5) 実質公債費比率の推移

公債費や借入金の返済額が歳出に占める割合を指標化し、公債費等の財政負担程度を示したのが実質公債費比です。当該指標について、2013年度には4,640百万円であった公債費が、2015年度には4,329百万円まで縮減されたものの2017年度には4,662百万円まで至ったことにより増加傾向にあります。引き続き、市債管理計画の整備等により財政の健全化に努める必要があります。

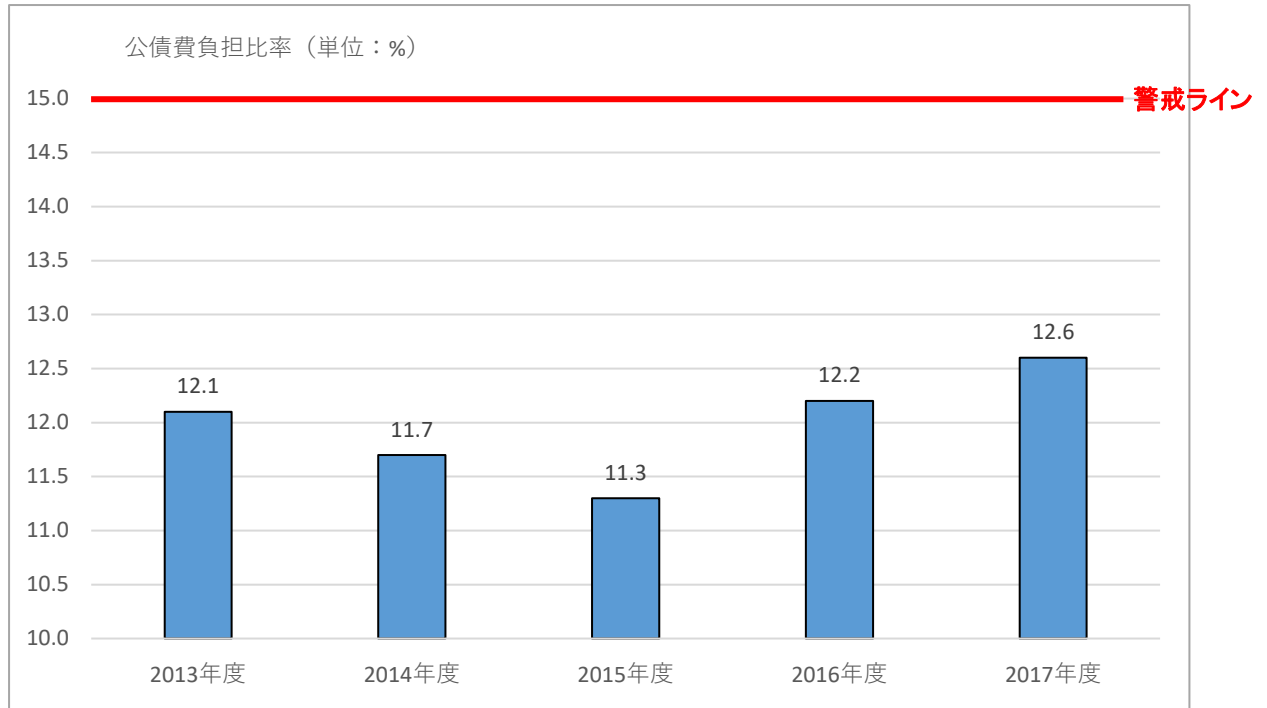


本市は他団体平均と比較すると2015年度までは実質公債費比率が低い水準となっていました。しかしながら、他団体が低下傾向にある中で本市は2016年度から上昇傾向となっているため、2017年度には他団体平均を上回る比率となっています。

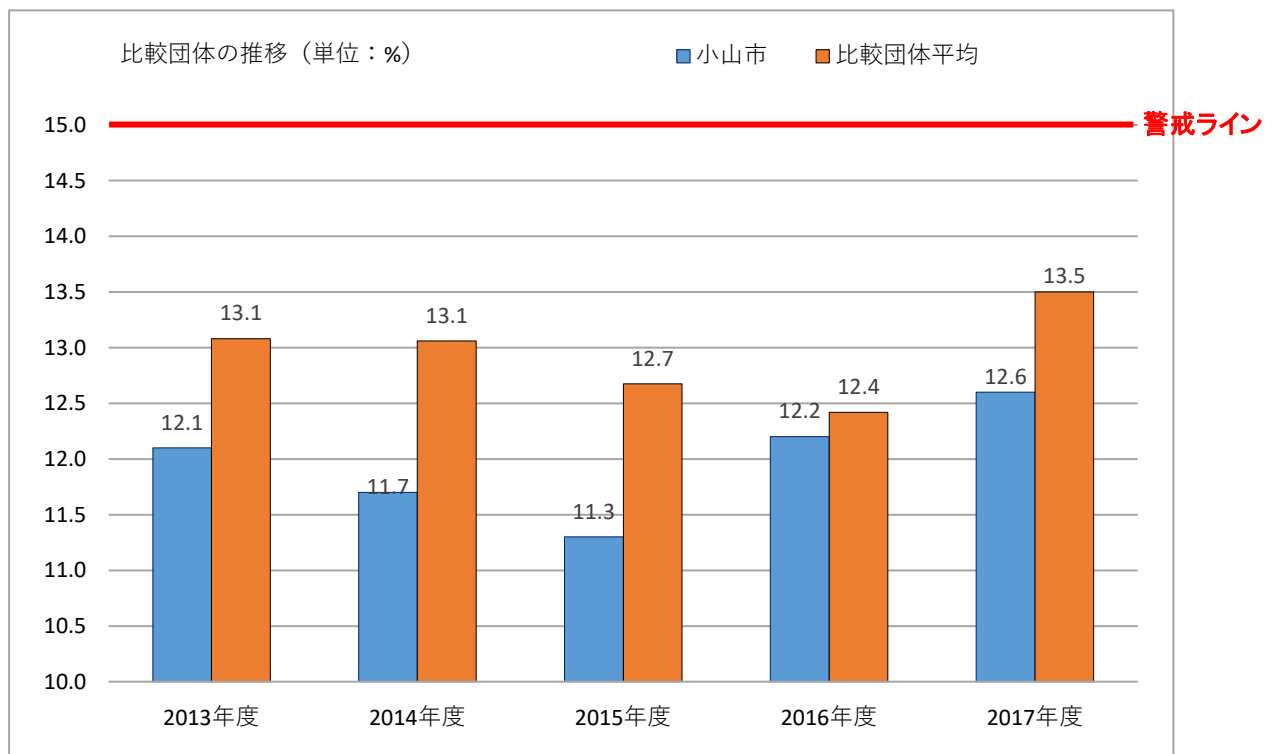


## (6) 公債費負担比率の推移

公債費負担比率とは、公債費の状況から、財政運営の弾力性を測定する指標です。一般財源（用途を制限されていない財源のうち）のうちどれだけを公債費（借金の返済）に充当したかを表すもので、低ければ低いほど財政運営に弾力性があり、政策的に使えるお金が多くあることを示しています。小山市では、警戒ラインとなる15%を下回っており健全な状況ですが増加傾向にあります。

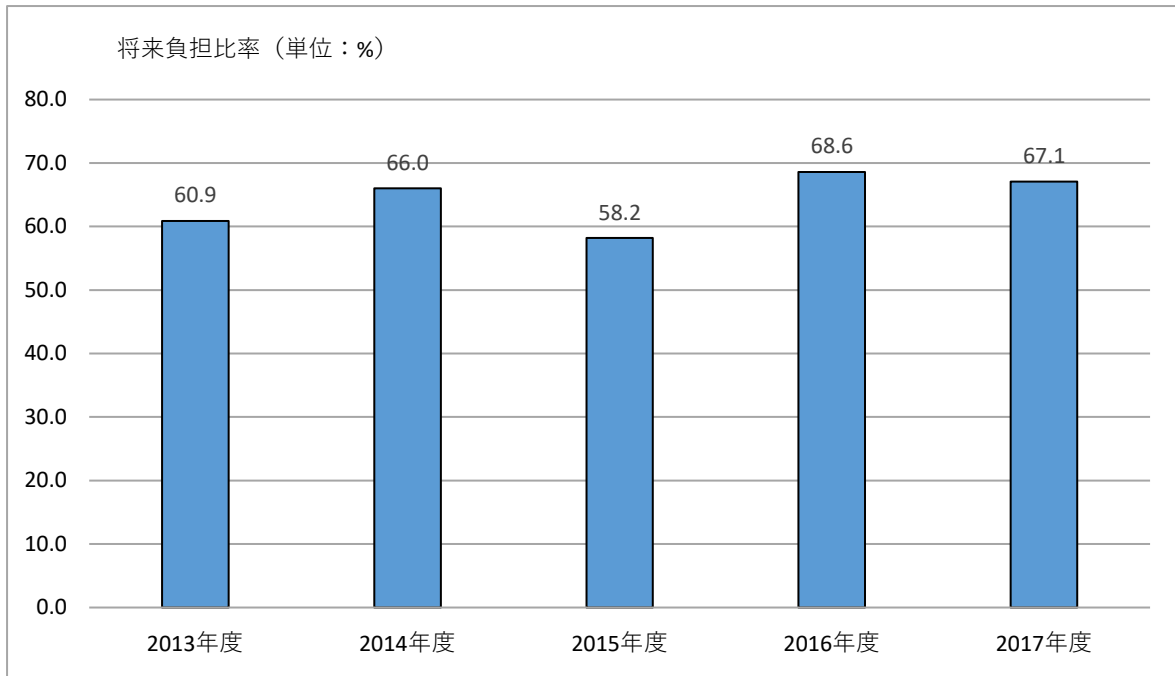


本市の当該比率は比較団体平均と比較しても優良な比率です。しかしながら、本市においては当該比率が増加傾向にあり、警戒ラインに近づきつつあります。

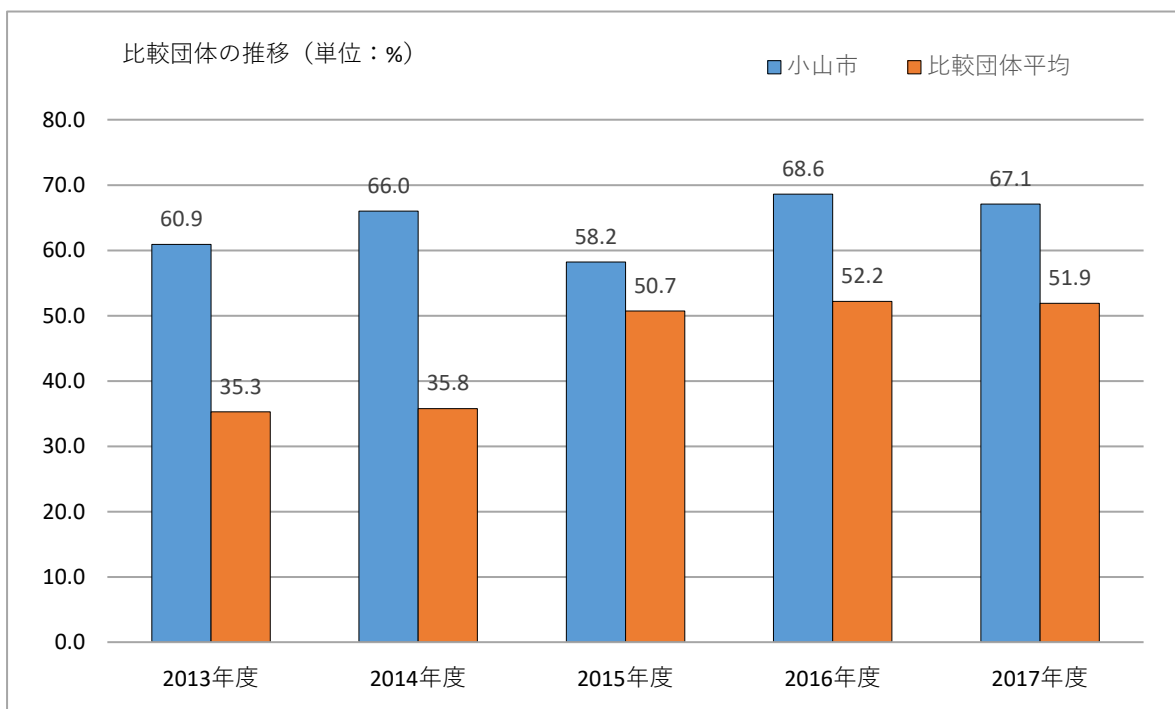


## (7) 将来負担比率

借入金の総額とそれ以外の将来支払っていく可能性のある負担の残額を指標化し、将来負担すべき負債の度合いを示す将来負担比率は、数値が大きいほど将来の負債が財政を圧迫し、財政運営の問題が生じる可能性が高いことを示します。小山市では2016年から2017年にかけて当該比率は減少傾向にあります。市債管理計画の策定を続けること及び基金の積立等により支払財源を確保することが喫緊の課題です。



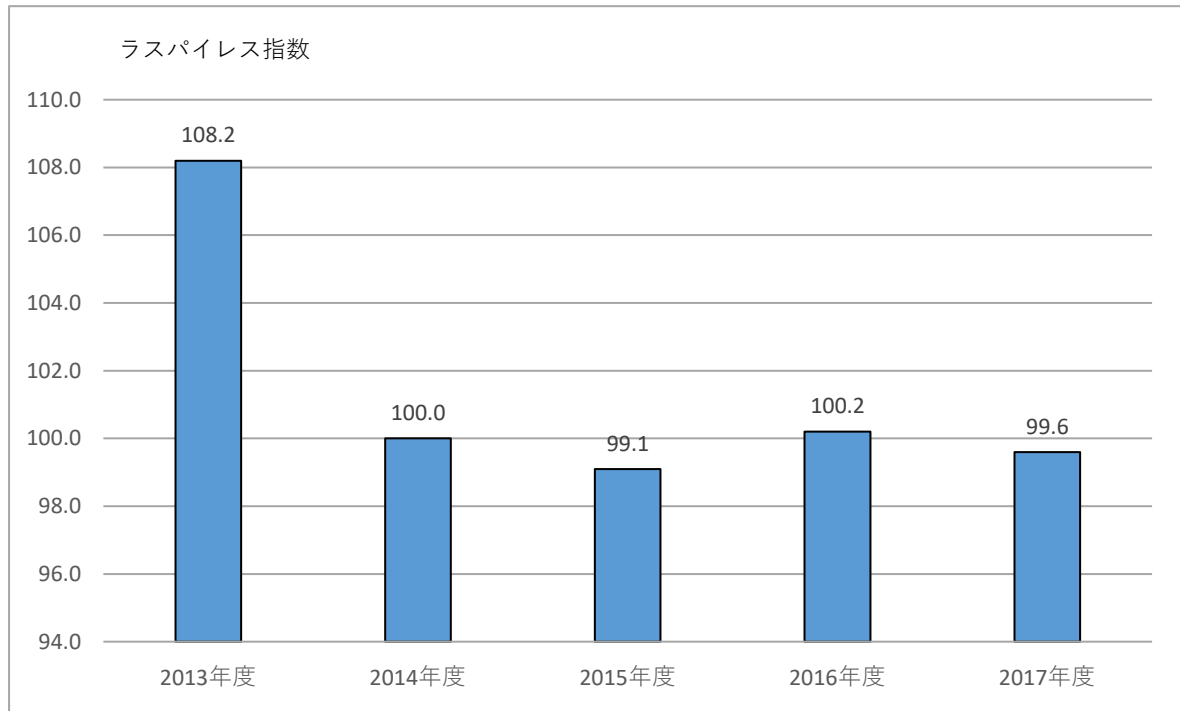
本市は他団体平均と比較すると高い比率となっています。高い比率となっている要因は市債残高が多額であることに起因します。市債管理計画を進めていく中で足利市のような市債残高ゼロの状態に近づけていくことが継続的な行政サービスの提供のためには不可欠になります。





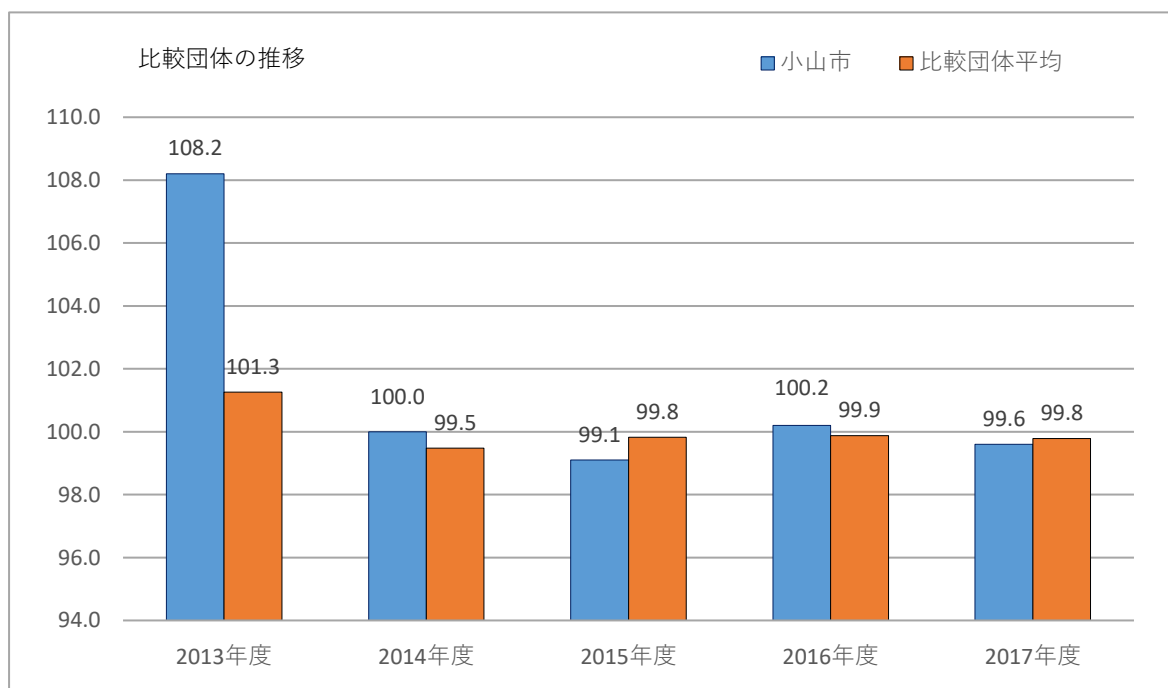
## (8) ラスパイレス指数

ラスパイレス指数とは、全地方公共団体の一般行政職の給料月額を同一の基準で比較するため、国の職員数（構成）を用いて、学歴や経験年数の差による影響を補正し、国の行政職俸給表（一）適用職員の俸給月額を100として計算した指数です。小山市では、継続した給与削減措置によりラスパイレス指数の引き下げを行っています。今後も継続して当該指数が100を超えないように行政改革を不断に進めていく必要があります。



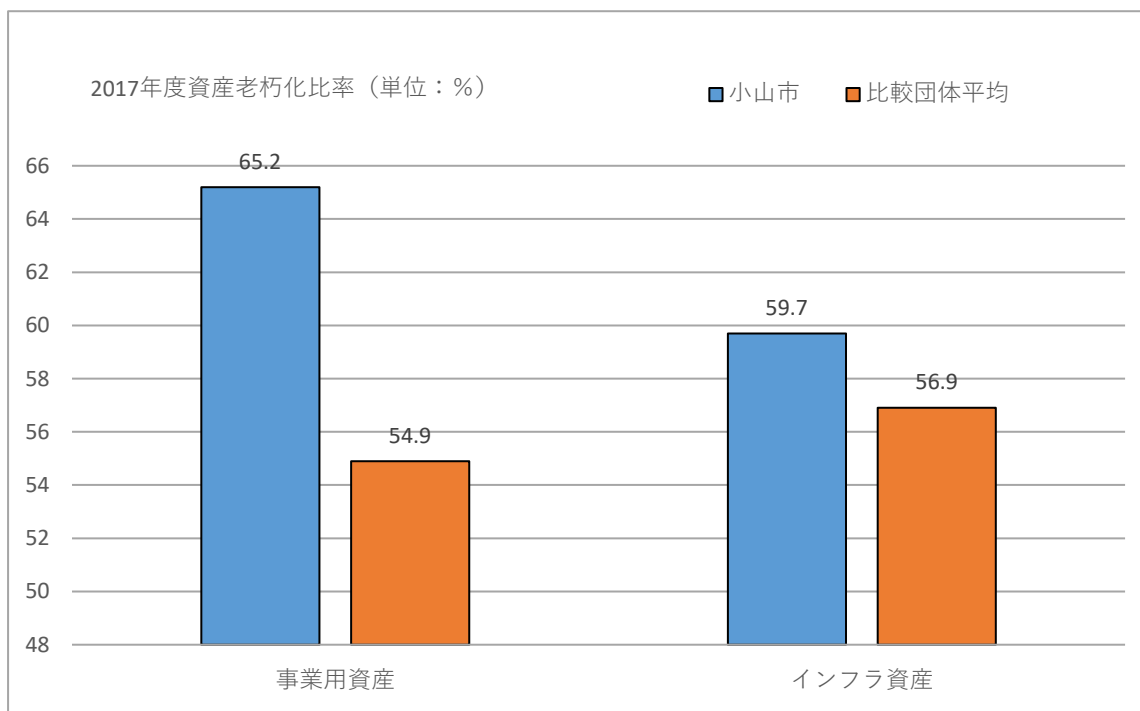
小山市は2013年まで当該比率が基準の100%を上回っていましたが、2014年から減少し、現在まで100%付近を維持しています。比較団体平均との大きな乖離はない状況です。

当該指数を下げ過ぎると職員のモチベーション低下に繋がることも予想されるので、留意が必要です。



## (9) 資産老朽化比率

有形固定資産の土地以外の償却資産(建物や工作物等)について、一定の耐用年数により減価償却を行った結果として資産の取得からどの程度経過しているかを全体として把握することができる指標です。この比率が100%に近いほど、老朽化程度が高く、将来早い段階で施設の大規模改造や、建替え等が必要になる可能性があります。当該指標は固定資産台帳を作成して固定資産の数値を正確に把握することが必要になるため、統一基準による財務諸表が作成されるようになった平成28年度以降の数字での分析になります。小山市の資産老朽化比率は、事業用資産が64.0%、インフラ資産が58.3%となっています。



比較団体平均の資産老朽化比率は事業用資産が54.6%、インフラ資産が54.9%であり、小山市より低い指標となっております。したがって、小山市は資産の老朽化が比較的進んでいると判断できます。特に事業用資産については、資産老朽化比率が60%を超えており、固定資産の増改築ないし修繕に費やされる費用支出が迫っていることから、適切な改修や更新等の維持管理を行うための財源確保が必要です。

### 3. 環境変化に対応する行政改革の課題

本市は、これまでも6次にわたる行政改革大綱・実施計画に取り組み、事務事業や組織の見直し、人件費の抑制など行政運営のスリム化と様々なマネジメント・ツールの導入による市民サービスの向上など、より効果的な行政運営をめざして、不断の改革に努めてきました。

しかし、将来の社会環境の変化により発生する様々な課題や多様化する市民ニーズに対応し、現下の厳しい財政状況においても行政サービスの維持・向上を図ることが求められています。さらに、将来を見通した長期的な視点に立ち、社会を取り巻く環境の変化や地方分権に伴い複雑・多様化する行政事務に柔軟に対応するため、前例踏襲主義からの脱却、コスト意識の徹底、行政が担うべき役割の再確認など、組織体制の整備だけでなく、行政サービスを支える職員の意識改革が必要となります。合わせてSDGsへの積極的な取り組みによる地方創生の実現やAI、RPAなどのICTを活用したスマート自治体への転換、民間活力等の外部資源の積極的な活用等により限られた資源を有効に活用し真に必要な人に必要なサービスを効果的・効率的に提供できるよう、適切な取捨選択を行い必要な施策を適切に推進することにより、市の財政だけでなく、本市全体の活力向上につながるような行政運営を目指します。

このような、環境変化に対応する第7次での新規の取り組みとともに、これまでの評価から未だ対応が不十分であり、継続すべき取り組みも数多くあげられています。

#### ●急速に進展する人口減少・人口構造の変化への対応

本市の人口は、2020年をピークに減少が見込まれており2045年には現在人口の1割程度の減少が見込まれています。また、少子高齢化が進行し、2040年には総人口の4割以上が高齢者となることが見込まれています。

このような、人口減少・少子高齢化社会の進行による生産人口の減少が見込まれる状況において、人口の減少が行政サービスの質の低下につながることはないよう、限られた人的資源を有効に活用し、これまで以上に効果的で効率的な行政運営を行っていくために、質の高い教育環境や施設の整備が必要となってきます。

これらの人口減少、少子高齢化に伴う人口構造の変化は、地域活力の低下や税収の減少、次世代への教育投資の増加など市政全般に多大な影響を及ぼし、これらへ着実な対応を進めていかなければなりません。

#### ●厳しい財政状況への対応

将来の人口減少により、歳入の大きな伸びは期待できない中で、社会保障費の増加や公共インフラの老朽化、さらに、大型プロジェクト事業の実施などによる歳出拡大も見込まれています。加えて、現在においては、国・県等による財政支援措置などについても、不透明な状況にあり、財政を取り巻く環境は厳しさを増しており、財政指標の適正な維持など財政健全化への堅実で着実な取り組みが不可欠となっています。

#### ●ICTの活用による行政運営の効率化

これまでも行政運営の効率化への取り組みは行ってきましたが、限られた人的資源の中で将来の人口の減少や人口構造の変化による市民ニーズの変化などに対応していくためには、さらなる行政運営の効率化が必要となってくることを見込まれます。

そのため、これまで行っていたB P Rなどの業務効率化の検討においても、人的資源に代わるA IやR P AなどのI C Tの活用が求められてきています。

本市においても、業務の効率化に向けたI C Tの推進を積極的に行っていくことが求められます。

### ●外部資源の有効活用による資源配置の適正化

これまでも資源の適正配置に関する検討を行ってきましたが、限られた内部資源だけでは市民のニーズの変化や歳入の減少などへの対応は困難になってくることが想定されます。

そこで公共サービスを行政だけが担うのではなく、市民、事業者及び行政がそれぞれの立場を尊重しつつ役割分担を認識し、連携・協働して公共サービスを実施することが必要であり、今後も「行政が担うこと」「事業者が担えること」「市民等が担えること」を行政経営においても踏まえ、アウトソーシングなど市民及び市民団体が行える公共事業は、その実現に向けて連携・協働することで民間活力等の外部資源の積極的な活用により、内部資源だけでなく、外部資源も含めた行政運営を検討することが求められています。

本市においても、これまでの業務改善やB P Rの推進だけではなく、民間団体などの外部資源の活用も含めた検討を行い、行政運営に積極的に取り入れていくことで資源配置の適正化を図り、効率的で効果的な行政運営を行うことが必要となっています。

### ●地域分権社会への対応

本市は、これまでも自分たちのまちは自分たちの手でという住民自治の理念の下、積極的にまちづくりに携わろうとする市民の活動に支えられてきました。地域と行政のつながりの強化に取り組み、互いに協力し合いながらまちづくりを進めることは地域活性化のためには不可欠となります。

今後もN P Oなどの地域団体や企業、大学など多様な主体との連携を深め、地域における市民活動が活発に展開されるよう支援を行うことが重要となります。

### ●行政運営の総合的・一体的な取組み

これまでも行政運営の効率化への取組みは、行政課題の解決や政策推進に有効に機能し、効果も上げてきました。しかし、より高い効果を上げていくためには、諸計画の策定や計画実行への予算編成、事業実施への最適な組織体制や人員配置、業務の評価・検証などにおいて、これまで以上に、組織が総合的・一体的に連携しあう体制、庁内連携システムの構築が求められています。

また、A IやR P Aなど、I C T（情報通信技術）を活用したスマート自治体への転換も求められており、これまで以上に行政の電子化が進むことが想定されます。これらの変化は、様々な分野での変容をもたらし、特に情報セキュリティの確保など、全庁的に的確な対応が今後とも不可欠となります。

### III 第7次行政改革の基本的な考え方

#### 1. 改革への視点

人口減少社会における自治体行政

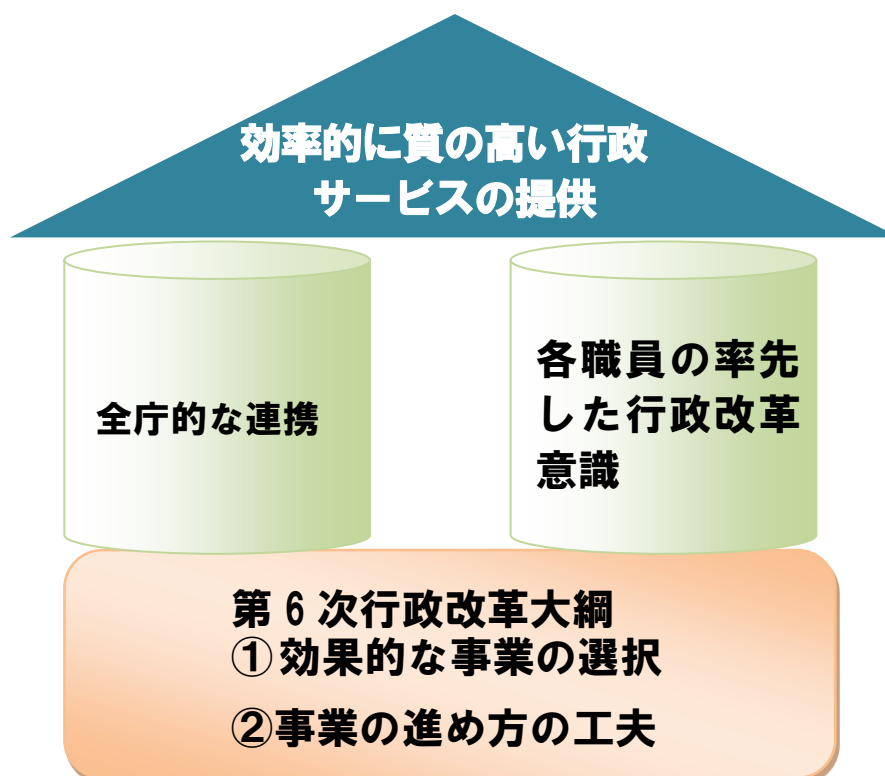
#### 「限られた行政資源」を前提とした行政運営

小山市では2020年以降で人口縮減期に差し掛かるとともに少子高齢化が一層進展することにより行政資源の十分な確保が困難になることが見込まれております。一方で、人口構造の変化に伴い行政需要の拡大、行政に対する市民ニーズが高度化、多様化が見込まれており、行政の果たす役割は一層重要なものとなっています。

このような社会情勢の変化に伴う市民ニーズの変化に対応した、行政サービスを提供していくためには、限られた行政資源をこれまで以上に効果的・効率的に活用していくことが求められます。

このような厳しい状況であっても、市民の視点に立って、行政サービスを継続的に提供していくためには、第6次行政改革大綱に掲げられている「効果的な事業の選択」と「事業の進め方の工夫」を引き継ぐとともに、全庁的な連携を強め、より多角的な視点やこれまでになかった新たな視点を取り入れ、これまで以上に質の高いサービスを効率的に行っていくことが重要です。

また、社会環境の変化の中で、これまで認識していなかったリスクが、想定を超えるの速さで発生することも想定されます。そして、このリスクが顕在化し、大きな問題となってから対処するのは手遅れになる可能性もあまた。このようなリスクが顕在化する前に識別して対処を行うためには各職員が率先して行政改革に取り組むを意識を持つことが求められます。



## 2. 第6次までの成果の承継と新たな取組

### (1) 第6次までの取組の継続

#### 民間委託等の更なる推進

第7次行政改革においても、地方分権の進展に伴う自主性、独自性の発揮がより一層求められるなか、地域に必要なサービスを確実に提供できるよう、引き続き歳出の見直しや重点化を進め、民でできることは民に任せ、真に公が行うべき役割を行政が担うなど、「分権社会に対応した創造的で持続的な行政経営の推進」が引き続き求められています。

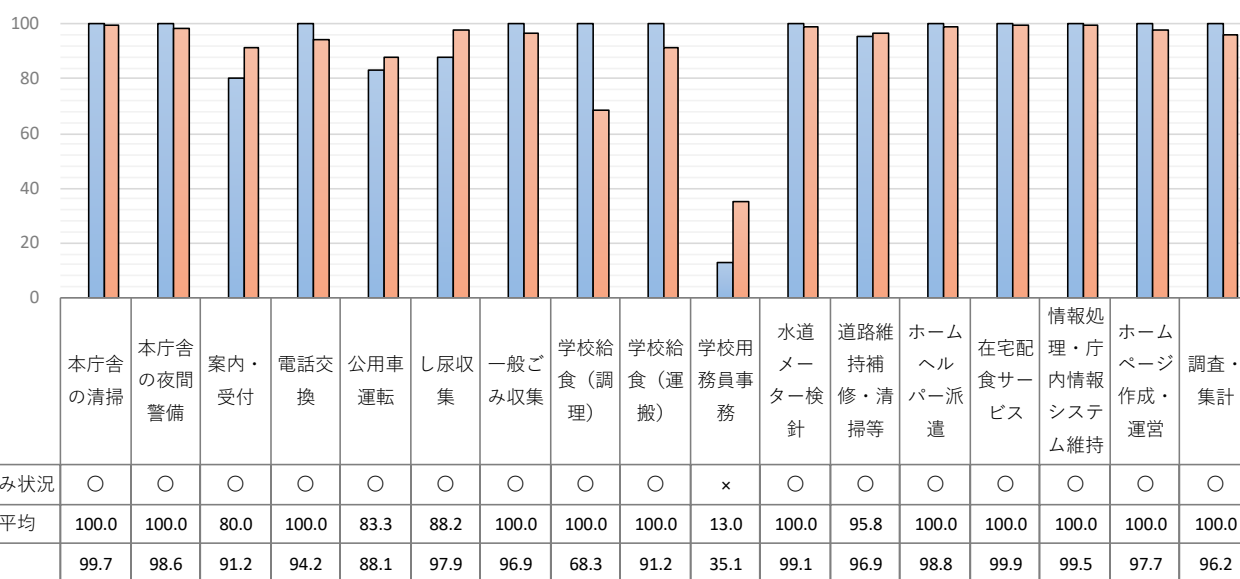
「分権社会に対応した創造的で持続的な行政経営の推進」に不可欠な民間委託は第6次行政改革においても推進されていました。下表にあるように小山市が位置する栃木県の民間委託の実施状況は全国平均と比較して概ね高い水準となっております。

小山市においても、実施状況が他の項目と比較して一つだけ低い学校用務員事務以外は民間委託を推進しており、引き続き民間委託を推進していきます。

第7次行政改革においても「より少ない経費で、大きな効果を得る」、「より効率的で質の高い公共サービス」が求められています。

民間委託実施状況

単位：%



引用：地方行政サービス改革の取組状況等に関する調査等 調査結果 民間委託

## (2) スマート自治体への転換

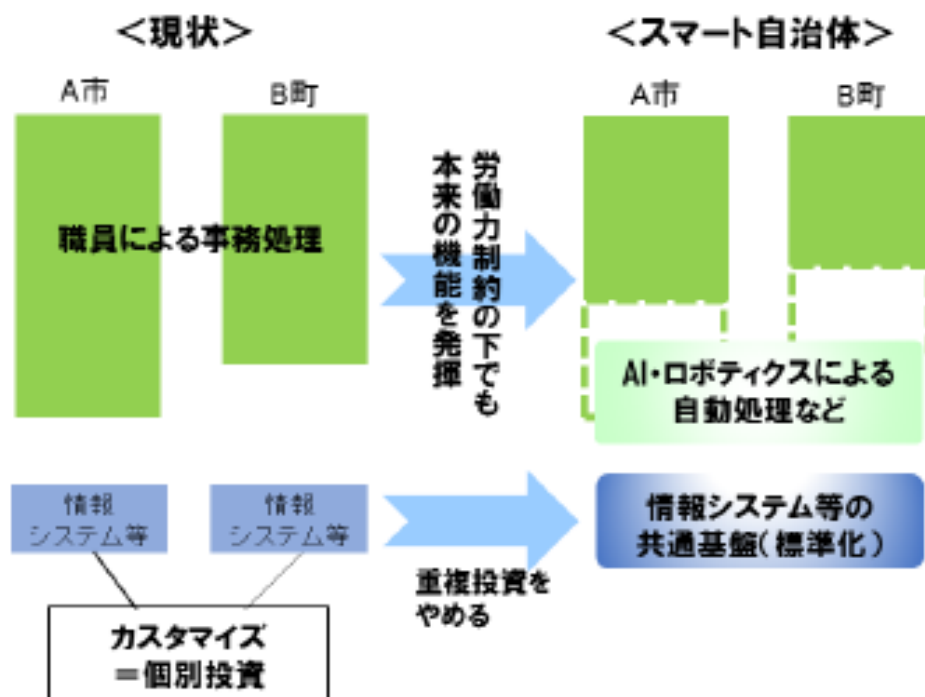
### 人口減少時代へのパラダイムの転換

小山市では、これまでの行政改革の進捗状況で見ると、様々な行政改革に取り組み、一定の成果を獲得してきています。

一方、人口減少時代へと遷移していく中で、限られた行政資源の有効活用に努め、質の高い公共サービスを引き続き効率的・効果的に提供していかなければなりません。そこで、小山市においても、仮に従来の半分の職員数でも自治体として本来担うべき機能が発揮でき、量的にも質的にも困難さを増す課題を突破するような仕組みを構築することが必要になります。

具体的には、小山市においても、業務の自動化・省力化につながる破壊的技術（AI やロボティクス）を活用する必要があります。AI やロボティクスが処理できる事務作業は全て AI やロボティクスによって自動処理することにより、職員は企画立案業務や住民への直接的なサービスの提供など職員でなければできない業務に注力することが可能になり、限られた行政資源においても行政サービスの充実と質の向上を図ることができます。

また、AI やロボティクスを導入した後も、業務プロセスや制度自体の複雑さや冗長性を取り除くことを検討し続ける必要があります。更に、AI やロボティクスの導入・運用を始めとした専門的な能力を有する人材を確保すること、当該人材が複数の業務を行うことができるような柔軟な組織体制を確立することも必要になります。



引用：自治体戦略 2040 構想研究会 第二次報告

## IV 第7次行政改革の方向

### 【改革の目的】

将来を見据え課題を先取りする戦略的な行財政運営の推進

#### 【基本方針1】

時代の流れに対応して、街の魅力を高める行政経営の推進

#### 【推進項目】

- (1) 行政資源の最大限の活用
  - ①民間委託の推進
  - ②行政評価の客観化
- (2) 効率的・効果的な行政運営の推進
  - ①ICTの活用
  - ②BPRの利用
  - ③市民サービスの向上
- (3) 魅力あるまちづくり
  - ①① 人と企業の誘致による市税の安定化
  - ②人と経済・文化の交流

#### 【基本方針2】

働き方改革に対応した人材育成と持続可能な財政運営

#### 【推進項目】

- (1) 時代の変化に対応する人材の育成
  - ①小山市の顔を育成する各種研修の充実
- (2) 組織機構の最適化・スリム化
  - ①庁内連携体制の構築
  - ②コンパクトな組織の確立
- (3) 自主財源基盤の強化と計画的な財政運営
  - ①財政健全性の維持、経費の節減
  - ②受益と負担の適正性
  - ③創意工夫による積極的な歳入確保し、市民のため使う
- (4) 公共施設等マネジメントの推進
  - ①公共施設等マネジメント推進計画に基づく公共施設等の最適な配置の実現
  - ②公共施設等の長寿命化計画策定及び推進

#### 【基本方針3】

価値観を共有し、分野横断的に連携したまちづくりの推進

#### 【推進項目】

- (1) 市民や地域との協働の推進
  - ①市民と行政が協働する魅力ある地域づくり
  - ②多様な主体による市民参画
  - ③男女共同の社会参画活動の推進
  - ④行政情報に係る送り手と受け手の均衡



## 1. 基本方針1：時代の流れに対応して、街の魅力を高める行政経営の推進

限られた行政資源を有効活用して効果的かつ効率的に市民へサービスを提供するため、事務事業を常に見直し、より効率的に提供する仕組みを構築します。また、官と民の役割と責任を明確化し、行政が担う役割の重点化を図るとともに、民間委託の推進により公共サービスの質の向上を図ります。さらに、本市が持つ優れた立地、美しい景観及び由緒ある史跡により本市の魅力ある街づくりを推進します。

### (1) 行政資源の最大限の活用

市政を取り巻く環境は、時代とともに大きく変化しており、小山市においてもこれらの変化に迅速かつ的確に対応し、限られた財源や人材等の行政資源を最大限に活用しながら最小の経費で最大の効果が発揮できるよう、効率的で効果的な行政運営の確立が必要です。

そのため、全ての事務事業を対象に、選択と集中に基づき、再編・統合・廃止等による見直しを行います。そして、事務事業の見直しにあたっては、行政評価制度を効果的に活用する仕組みを構築します。

また、定型的業務や庶務業務を含めた事務事業全般については、民間委託などの推進の観点から、改めて総点検を実施します。民間事業者が担うことができるものについては、市民サービスの維持・向上に配慮しつつ、計画的に民間委託などを推進することで、限られた行政資源を真に行政が担うべき役割・分野に重点的かつ効果的に配分し、行政サービスの質の向上を図ります。

- ① 事務事業等の見直し
- ② 民間委託の推進

### (2) 効率的・効果的な行政運営の推進

時代の変化に対応した行財政運営を推進するため、費用対効果を勘案した上で、情報通信技術を積極的に活用し、事務の簡素化・効率化を進めます。情報化を進めるに当たり、個人情報の保護を徹底し、管理意識及びセキュリティ対策の強化を図ります。また、AI（人工知能）やRPA（ロボティック・プロセス・オートメーション）などの先端テクノロジーの活用を通じた業務の効率化を目指し、先進事例を研究し、積極的に活用していきます。

さらに、行政運営の効率化を図るため、仕事の進め方を見直しという観点からの業務プロセス改革の手法である、BPRの考え方も取り入れ、これまでの業務改善から一步踏み込んだ業務の最適化にも取り組みます。市内8か所に分散している市役所の各部署を新庁舎に集約して事務効率化を図るなど市民サービスの充実・向上を図ります。

- ① ICTの活用
- ② BPRの利用
- ③ 市民サービスの向上

### (3) 魅力ある街づくり

小山市では、県内第2位の都市として、交通の要衝地としての立地条件、渡良瀬遊水地に代表される豊かな景観及び小山評定に代表される史跡を有しているという利点を活かして、人と経済・文化が交流する「北関東の拠点都市」の形成に向け、「産業・都市・教育基盤の整備」、「子育て支援・少子化対策、高齢者・障がい者福祉、社会保障、医療対策の充実」など「人と企業を呼び込む施策」を推進し、財政基盤の強化をめざしています。

今後も、人と企業を呼び込む施策の推進によって、「豊かで活力があり、暮らしやすい小山」を実現するため魅力ある街づくり、おやまブランドを全国へと確立することに努るとともに、小山東部第二工業団地やテクノパーク小山南部へ工場を新設する企業に工業振興奨励金を交付する等の施策により、継続的な企業誘致を推進します。

また、ソーシャルメディアを始め、様々な媒体を活用した市民への積極的な情報発信により、市民力・地域力の向上を図ります。これまでも小山市移住・定住サイトである「おや！まあ！おやまライフ」を開設し、おやまっ子開運子育てナビで子育て支援情報を発信することで小山市での子育てをサポートしたり、空き家物件の紹介等を行い小山市への移住・定住を積極的に推進しています。

- ① 人と企業の誘致による市税の安定化
- ② 情報の共有と発信力の強化

## 2. 基本方針2：働き方改革に対応した人材育成と持続可能な財政運営

率先した働き方改革を実施し、限られた資源のなかで多様な行政ニーズに対応するためには、自ら考え判断し、問題解決のために迅速で積極的に行動できる人材により前例の無い分野においても新たな価値を生み出していくことが重要となります。そのため、これまで以上に人材育成を推進し、組織機構の最適化を図りながら、価値を生み出す組織を育成します。

また、様々な行政課題に的確に対応し、持続可能な行政を創り上げていくため、自主財源の強化や公共施設等マネジメントの推進により財政構造の改革を継続し、健全で弾力的な財政運営を実現します。

### (1) 時代の変化に対応する人材の育成

地方分権の進展や市民ニーズの多様化から職員に求められる資質や能力がさらに専門化・高度化する中、自ら考え判断し、問題解決のために迅速で積極的に行動できる職員が小山市では必要とされています。すなわち、複雑多様化する行政課題を確実に捉え、新たな発想の下で政策形成能力を発揮して官民協働のまちづくりを推進していくことができる人材を育成していくことが求められています。また、市民の模範となるべく、率先して働き方改革を実施していきます。

そのため、職員研修、職場研修（OJT）、自発的な自己啓発を促進し、互いに機能させながら、職員の意識改革、事務処理能力や政策形成能力等の資質向上、職場風土の改善を推進します。併せて、人事評価制度の見直しを行い、職員一人一人の資質向上と組織の活性化を促進し、「小山市の顔」となる人材の育成に努めます。

#### ① 小山市の顔となる人材を育成する各種研修の充実

### (2) 組織機構の最適化・スリム化

今後の地方分権の進展により、市が取り組むべき行政事務の範囲も拡大することが予測されます。部や課などの既存の枠に捉われない組織横断的な連携や、業務が集中する一定期間における柔軟な人員配置等庁内の連携体制を構築して、組織運営の質を高める活動の推進を図ります。

また、さまざまな行政課題に対応する組織機構の見直しと横断的な連携による業務推進により、適正な職員数のもとで最大の効果を発揮できる効率的でスリムな組織体制を構築します。また、多様な人材の活用を図るとともに、時間外勤務の縮減に努め、職員のワークライフバランスの実現に努める中で、業務量等に合わせた適正な職員配置に努め、職員の意欲と能力が最大限発揮できる組織体制の整備に取り組みます。

#### ① 庁内連携体制の構築

#### ② コンパクトな組織の確立

### (3) 自主財源基盤の強化と計画的な財政運営

厳しさを増す財政環境の中、新たな行政需要に対応し、安定した行政サービスを提供するためには、将来にわたって持続可能な確固たる行財政構造の確立が不可欠です。そのため、市税の公正な課税と収納対策に取り組むとともに、税外収入の未収金縮減に努めます。また、施設稼働率の向上と受益と負担の適正化の観点からの施設の使用料の見直し等を行い財政の健全化を図ります。

加えて、ふるさと納税制度の活用を進めるため、当該制度の積極的なPR（パンフレットの作成・配布等）と小山らしい特典の開発に努め、寄付金額の拡大と活用事業への展開を進めます。

さらに、従来の遊休市有地の売却、貸付や市報・ホームページ・公用車などに広告を掲出する広告料収入事業だけでなく、公共施設のPRも兼ねたネーミングライツの推進やクラウドファンディングの検討も行い、様々な角度から歳入の確保に努めます。

- ① 財政健全性の維持、経費の節減
- ② 受益と負担の適正化
- ③ 創意工夫による積極的な歳入確保し、市民のため使う

#### (4) 公共施設等マネジメントの推進

本市では、人口の増加や行政需要の拡大等を背景に、昭和 40(1965)年代から昭和 50(1975)年代にかけて多くの公共建築物と道路・上下水道などのインフラ施設（以下、「公共施設等」という。）の建設・整備を行ってきました。

これらの公共施設等は、年月の経過に伴う経年劣化や耐震性能不足等がみられ、厳しい財政状況が続く中で、適切な改修や更新等の維持管理を行い、良好な状態を保持しながら将来に引き継いでいくかが大きな課題となっています。

そのため、早急に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・長寿命化等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ことが必要です。このような状況のもと、総務省の「公共施設等の総合的かつ計画的な管理の推進について（平成 26 年 4 月 22 日 総財務第 74 号）」を受けて、平成 28（2016）年 3 月に今後の公共施設等の総合的かつ計画的な管理を推進するための指針となる「小山市公共施設等総合管理計画」を策定しました。

平成 29（2017）年 7 月には、本市の公共施設全体の状況を把握するため、インフラ施設の概要のほか、公共建築物の分類別施設概要・利用状況・施設コスト、地域別の人口推移、将来の更新費用の試算結果などをまとめた「小山市公共施設白書」を作成、平成 30（2018）年 1 月には、公共施設等の質と量の最適化を図るために必要となる施策の内容及び方向性等を取りまとめた「小山市公共施設等マネジメント推進計画」を策定しました。

今後、継続的に利用が見込まれる公共施設等については、個別施設計画（長寿命化計画）を策定し、不具合が生じてから必要となる修繕等を行う「対処療法型の維持管理」から「予防保全型の維持管理」に転換して、計画的な点検、診断により施設の老朽化を把握し、不具合が生じる前に保守・修繕等を行うことで、期待される耐用年数（目標耐用年数）までの使用を可能とし、更新費用等のコスト縮減、包括委託による維持管理コスト縮減などを推進します。

- ① 公共施設等マネジメント推進計画に基づく公共施設等の最適な配置の実現
- ② 公共施設等の長寿命化計画策定及び推進

### 3. 基本方針3：価値観を共有し、分野横断的に連携したまちづくりの推進

少子高齢化の加速度的進行等、急激な変化を迎えている社会環境や市民ニーズの複雑化・多様化に的確に対応するため、市政の透明性の向上に努めるとともに、市民・民間・行政との役割分担を見直し、それぞれの主性・主体性を活かした共有・参画・協働によるまちづくりを推進します。

#### (1) 市民や地域との協働の推進

少子高齢社会や核家族化が加速度的に進行している現代の社会環境において、従来の価値観を超えて複雑・多様化する市民の要望に応えるため柔軟かつ適切な市政を運営していくには、行政だけではおよそ困難な状況になってきています。また、市民との協働のまちづくりを推進していくためには、市民の自立、すなわち市民や地域自らが、課題発見や解決方法を検討し、地域住民の創意工夫を發揮し、主体的に取り組んでいくことが必要であり、地域コミュニティの組織体制の強化や仕組みづくりが求められています。

そのため、市民と行政が別々に行動しては魅力ある地域づくりを達成することは困難です。そこで、市民と行政が共に魅力ある地域づくりを積極的に展開することができるように協働推進システムを構築し、地域との連携強化を推進します。また、市民参加の促進を図るだけでなく、多様化している主体の育成を図り、市民や地域と行政が各々魅力ある地域の特性を活かして協働してまちづくりを行うことを推進していきます。

さらに、多様な分野への女性の参画を促進するための学習機会の提供や政策の立案・決定の場へ男女が共同して参画できるための条件整備を進めるとともに、行政情報の情報発信と市民の声等の情報受信の強化を図り、情報の共有化に努めます。

- ① 市民と行政が協働する魅力ある地域づくり
- ② 多様な主体による市民参画
- ③ 男女共同の社会参画活動の推進
- ④ 行政情報に係る送り手と受け手の均衡

## V 行政改革の進め方

### 1. 推進体制

第7次小山市行政改革大綱及び実施計画を着実に推進するための体制は、これまでの仕組みを継続します。

庁内組織では、市長を本部長とする「小山市行政改革推進本部」、その下部組織として「小山市行政改革推進幹事会」を設置し、全庁一丸となって計画の実践、進行管理と評価を行います。

また、市民の視点に立った様々な意見を取り入れるため、公募市民や学識経験者等で構成する「小山市行政改革推進委員会」の設置を継続して、行政改革に対する提言を頂き、第7次小山市行政改革の推進に反映させます。

### 2. 進行管理と評価

行政改革大綱に基づき、行政改革実施計画を定め、進行管理と評価の基礎とします。行政改革実施計画においては、第7次行政改革の基本方針と推進項目に対応して、取組実施項目を設定し、年度毎の主な取組事項を計画します。また、各々の取組みについての達成目標と指標を設定し、進捗状況の評価する基準とします。なお、実施計画は、毎年、新たな行政課題に対応するよう変更・見直しを行い、環境変化に適合した改革を推進します。

第6次行政改革においては、行政改革実施計画について、年度ごとの「実施計画進捗状況調書」の実施により、進行管理と評価を行っています。進捗状況調書には、取組項目各々について、取組内容と達成目標を確認しながら、当該年度に実施した内容について、計画・目標（PLAN）、実施状況（DO）、DOの実績についての効果や背景（CHECK）及び必要な改善点（ACTION）を記載します。また、設定した指標の年度推移と進捗度を評価しています。これを基に、取組みによる年度効果額を算定し、5年間目標効果額に対する達成率を算定し、公表するとともに、各々の取組みについての次年度の計画と目標の設定を行っています。

このように既に行政改革の進行管理と評価の方法として定着している本方式を第7次においても、継続しながら、行政改革取組実施項目による事務事業と行政評価システムにおける事務事業評価との連携・調整を図っていきます。

《第7次行政改革実施計画の進行管理と評価》

