

第 7 次小山市行政改革大綱(素案)

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り組み | 4 |
| (1) | 取り組みの経緯 | 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) | 地方債残高の推移 | 8 |
| (3) | 人件費の推移 | 8 |
| (4) | 経常収支比率の推移 | 9 |
| (5) | 財政力指数の推移 | 9 |
| (6) | 実質公債費比率の推移 | 10 |
| (7) | 将来負担比率 | 10 |
| (8) | ラスパイレス指数 | 11 |
| (9) | 資産老朽化比率 | 11 |
| III | 第7次行政改革の基本的な考え方 | 14 |
| 1. | 改革への視点 | 14 |
| (1) | 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 | 14 |
| (2) | 厳しい財政状況に対応した自治体行政 税収増の好循環をもたらす行政運営 | 15 |
| 2. | 第6次までの成果の承継と新たな取組 | 16 |
| (1) | 第6次までの取組の継続 民間委託等の更なる推進 | 16 |
| (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 | 17 |
| IV | 第7次行政改革の方向 | 18 |
| 1. | 基本方針1：人口減少社会に対応した、持続可能なまちづくりと、 | 19 |
| (1) | 街の魅力を高める行政経営の推進 | 19 |
| (2) | 行政資源の最大限の活用 | 19 |
| (3) | 効率的・効果的な行政運営の推進 | 19 |
| (4) | 魅力あるまちづくり | 19 |
| 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の推進 | 20 |
| (1) | 時代の変化に対応する人材の育成 | 20 |
| (2) | 組織機構の最適化・スリム化 | 20 |
| (3) | 自主財源基盤の強化と計画的な財政運営 | 20 |
| (4) | 公共施設等マネジメントの推進 | 21 |
| 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 | 21 |
| (1) | 市民や地域との協働の推進 | 21 |
| V | 行政改革の進め方 | 22 |
| 1. | 推進体制 | 22 |
| 2. | 進行管理と評価 | 22 |

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（1985）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（2015）年度から令和元（2019）年度にて実施している「第6次小山市行政改革」では、施設・事業効果の最適化を図る「行政内部の変革」及び、市民の協働¹・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、高齢者(65歳以上)人口が最大となる令和 22（2040）年には自治体が抱える様々な行政課題が噴出することが予想されています。総務省は、2040年頃の自治体が抱える行政課題を整理した上で、早急に取り組むべき対応策を検討することを目的として自治体戦略 2040 構想研究会²を設置し、同会が公表した「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。）では、人口減少や少子高齢化、公共施設等（インフラを含む）³の老朽化などの急速な進行が想定されています。また、生産年齢人口の減少に伴い、税収の減収、社会保障関連経費の増加、公共施設等（インフラを含む）の維持補修関連経費の増加を招き、財政の硬直化⁴を招く危険性をはらんでいます。

このような社会経済状況の変化により経営資源の制約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ことが必要です。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 AI⁵や RPA⁶、IoT⁷を活用した「スマート自治体⁸」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サイバー空間(仮想空間)とフィジカル空間(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の両立を掲げている社会、「Society 5.0⁹」の実現された社会を目指すことが求められています。

このような急速な社会経済状況の変化に対応した行財政運営を実現するために、これまでの取組の経過を踏まえながら、本市を取り巻く社会環境や経済情勢の変化に対応した小山市版「骨太の方針」ともいうべき取組みを進めることが必要であることから、将来にわたり持続可能な行政運営の基盤となる、令和 2（2020）年度から令和 7（2025）年度にて実施する「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。

¹ **協働**：市民・事業者・行政などの異なる立場のものが、それぞれの特性をお互いに理解・尊重し、共有する地域社会の課題解決に向けて連携・協力することにより、相乗効果を上げていく行動。

² **自治体戦略 2040 構想研究会**：高齢者(65歳以上)人口が最大となる 2040年頃の自治体が抱える行政課題を整理した上で、早急に取り組むべき対応策を検討することを目的として設置された研究会。

³ **インフラ**：インフラストラクチャー(infrastructure)の略で、社会・経済活動の維持、発展を支える産業や生活の基盤となる施設のこと。社会で共有する性格を持っていることから、公共的に整備されるものが多い。

⁴ **財政の硬直化**：人件費や公債費等の義務的経費がかさみ、施策を十分に進めることができない状況を指す。

⁵ **AI**：人工知能(Artificial Intelligence)の略で、人間にしかできなかったような高度、知的な作業を人工的なシステムにより行えるようにしたもの。

⁶ **RPA**：ロボティックプロセスオートメーション(Robotic Process Automation)の略で、人間がコンピューターを用いて行う作業を、ソフトウェアによる自動的な操作が代替すること。

⁷ **IoT**：インターネットオブシングス(Internet of Things)の略で、世の中に存在する様々なモノに通信機能を持たせ、インターネットに接続し、相互に通信することにより、自動認識や自動制御、遠隔操作などを行うこと。

⁸ **スマート自治体**：AI・RPAなどにより、職員の事務処理を自動化し、また、標準化された共通基盤を用いて効率的に運営する自治体のこと。

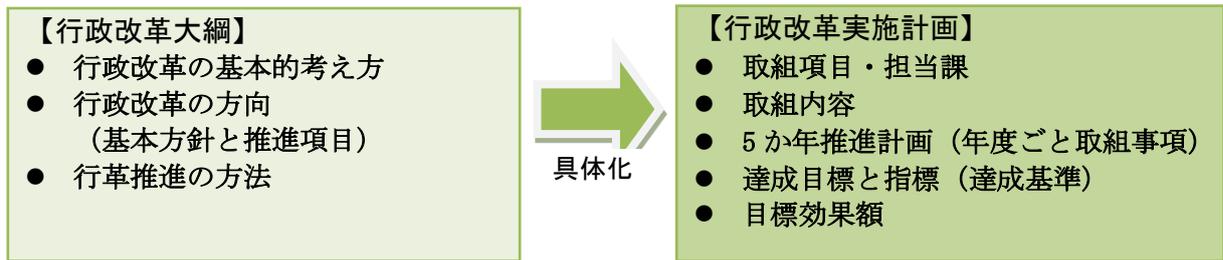
⁹ **Society5.0**：日本が提唱する未来社会のコンセプトであり、狩猟社会・農耕社会・工業社会・情報社会に続く、人類史上5番目の新しい社会のこと。サイバー空間(仮想空間)とフィジカル空間(現実空間)を高度に融合させたシステムにより、経済発展と社会的課題の解決の両立を掲げている。

(2) 計画の構成と期間

行政改革大綱及び実施計画は、本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、令和2（2020）年度～令和6（2024）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 R1 年度 | 2020 R2 年度 | 2021 R3 年度 | 2022 R4 年度 | 2023 R5 年度 | 2024 R6 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・R2年度 ➔ | | | | | | | | | |
| 第8次総合計画 (2021・R3.3) | | | | | | 目標年次：2025・R7年度 ➔ | | | | |
| 第6次行政改革大綱 (2015・H27.3) | 目標年次：2019・R1年度 ➔ | | | | | | | | | |
| 第7次行政改革大綱 及び実施計画 (2020・R2.3) | | | | | | 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、事業者等と本市が共有し、ともに取組む計画として、市政における諸計画の最上位計画に位置付けているものです。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（2016）年度～令和2（2020）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ICT¹⁰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」（令和12（2030）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¹¹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。

「③自立性が高く連携・交流拠点となるまち」での政策展開には、

- 広域における中核を担う拠点都市の形成／都市間・周辺市町との連携推進
- 北関東の拠点都市としての自立性の高い機能集積／人・物・情報が集まる交流拠点
- 外国語教育／国際感覚・コミュニケーション能力豊かな人材育成／国際貢献の充実
- 国際交流（教育・文化・産業）／友好・交流都市との連携／市内在住外国人の支援

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。

¹⁰ ICT：情報通信技術(Information and Communication Technology)の略で、情報通信に関連する科学技術の総称。

¹¹ ユビキタスネットワーク：「いつでも、どこでも、何でも、誰でもアクセス可能な」情報通信ネットワーク。

2. これまでの行政改革への取組み

(1) 取組みの経緯

本市では、第1次小山市行政改革（昭和60（1985）～平成元（1989）年度）を定めて以降、第2次（平成7（1995）～11（1999）年度）、第3次（平成12（2000）～16（2004）年度）、第4次（平成17（2005）～21（2009）年度）、第5次（平成22（2010）～26（2014）年度）、第6次（平成27（2015）～令和元（2019）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、本市は、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
- ・住みよさランキング（H27.6）：県内1位
- ・全国サステナブル度・SDGs先進度調査全国調査※（H31.1）：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
 ※『住みよさランキング2015』（株式会社東洋経済新報社 発行）より

(2) 第6次行政改革の進捗と成果

平成27(2015)年度から令和元(2019)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。

その結果、平成30(2018)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24億2,000万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 |

※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。

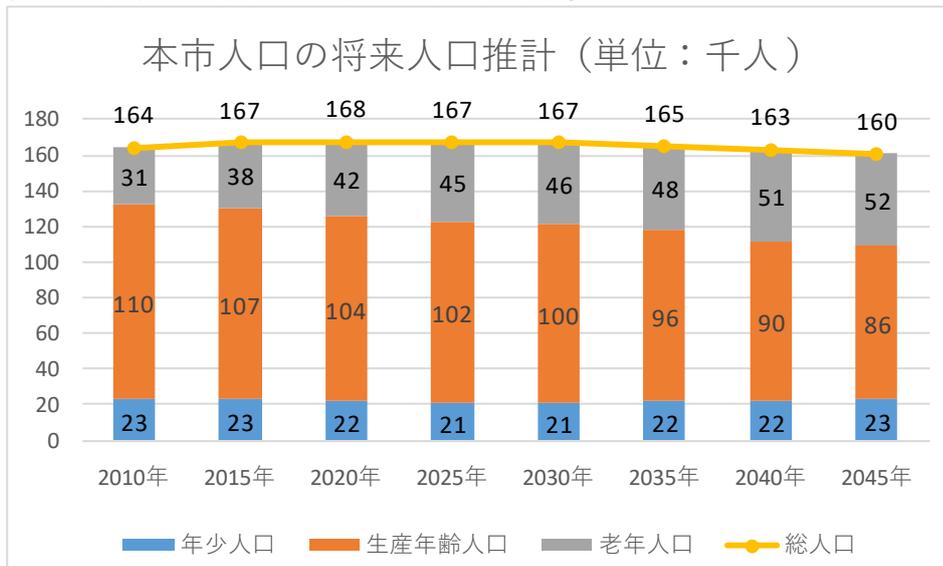
なお、平成30年度における達成のステータスは30取組となります。

II 取り巻く環境変化と今後への課題

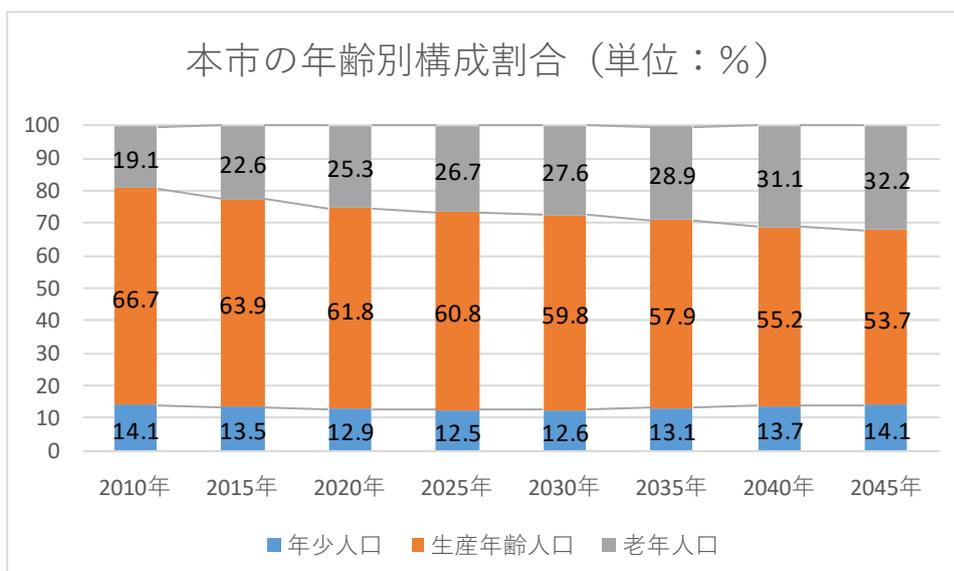
1. 人口の動向・将来見通し

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年にピークを迎え、その後は減少過程に突入し、2045年には160.4千人まで減少することが想定されます。

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、今後も減少傾向が強まることが見込まれます。一方、老年人口（65歳以上）については増加傾向にあり、2040年には総人口の3割以上が老年人口となることが想定されます。



出典：第2次小山市まち・ひと・しごと創生総合戦略（人口ビジョン目標）シミュレーション2



出典：第2次小山市まち・ひと・しごと創生総合戦略（人口ビジョン目標）シミュレーション2

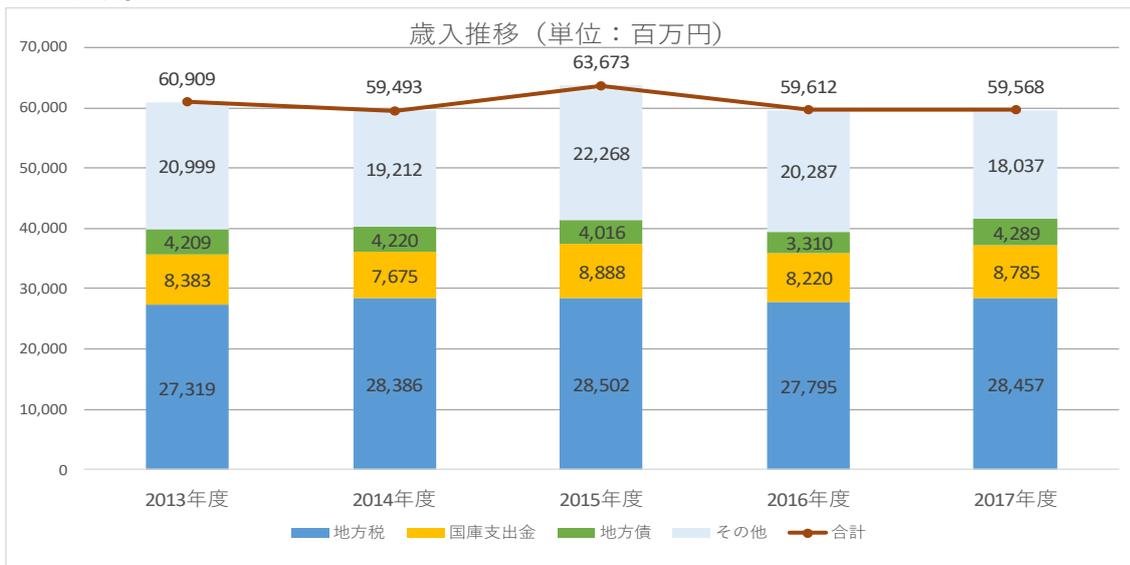
2. 財政等の状況

本市の財政等の状況を過年度推移や比較団体との比較により検証します。

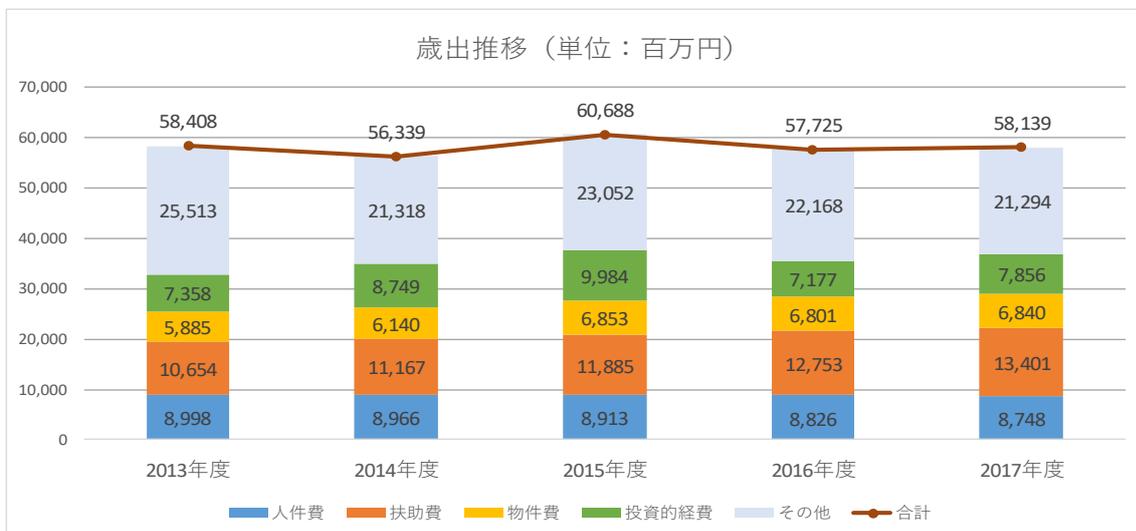
比較団体としては、近隣団体に限らず北関東全域より人口構造及び地理的要因、財政状況などが本市と類似した団体を選定し、選定した団体の平均値と本市を比較します。

(1) 歳入・歳出の推移

本市の歳入は、過去5年間の推移をみると、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。

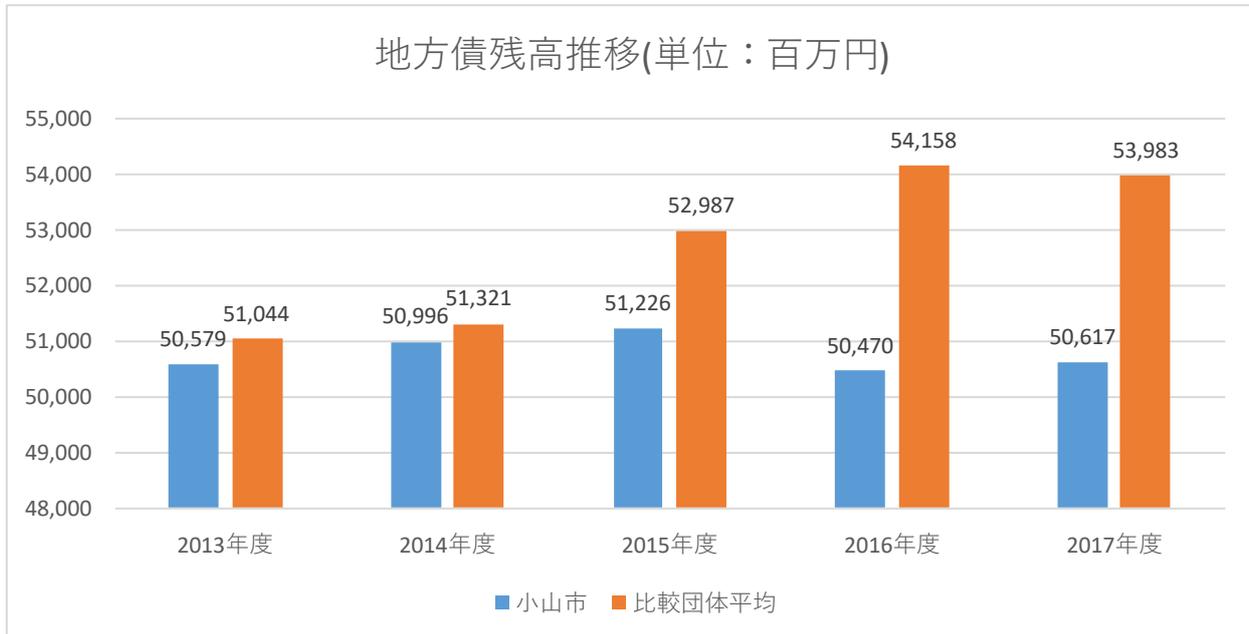


本市の歳出は、歳入と同様に総額としては600億円程度で推移してきており、大きな増減はありません。しかしながら、費目の内訳別にみると扶助費等の社会保障費関連経費が増加傾向にあります。また、少子高齢化の進行に伴い、将来的に社会保障関連経費はさらなる増加が見込まれます。また、後述するように、本市は資産老朽化比率が高くなっているため、公共施設等の更新や維持補修に係る投資的経費が増加していくと見込まれます。したがって、第7次においても公共施設等のマネジメント機能を強化していくことによって総合的、計画的に投資的経費の増加を管理していくことが必要です。



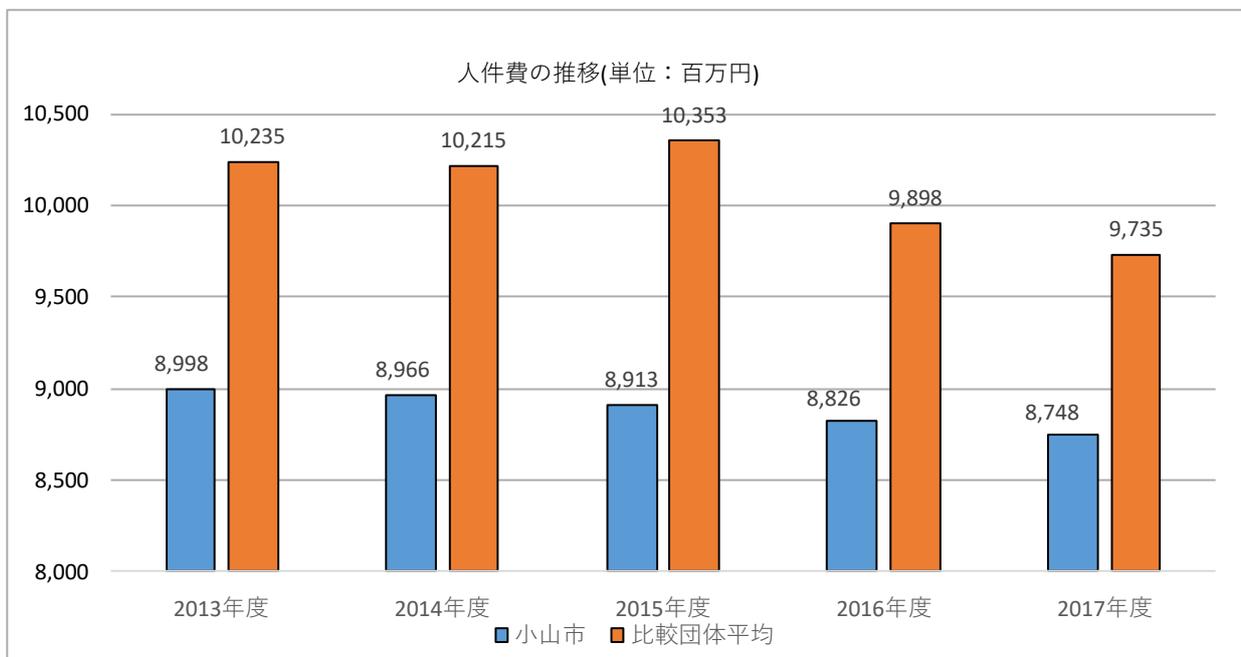
(2) 地方債残高の推移

本市の地方債残高は、6次に渡る行政改革を継続してきた結果、比較団体と比較して低水準を維持してきました。しかし、今後は、令和元(2019)年度において新庁舎の建設が開始したため、地方債残高が一時的に増加すると見込まれます。今後も様々な施策を講じ、財政規模に見合った地方債残高の管理に努めていきます。



(3) 人件費の推移

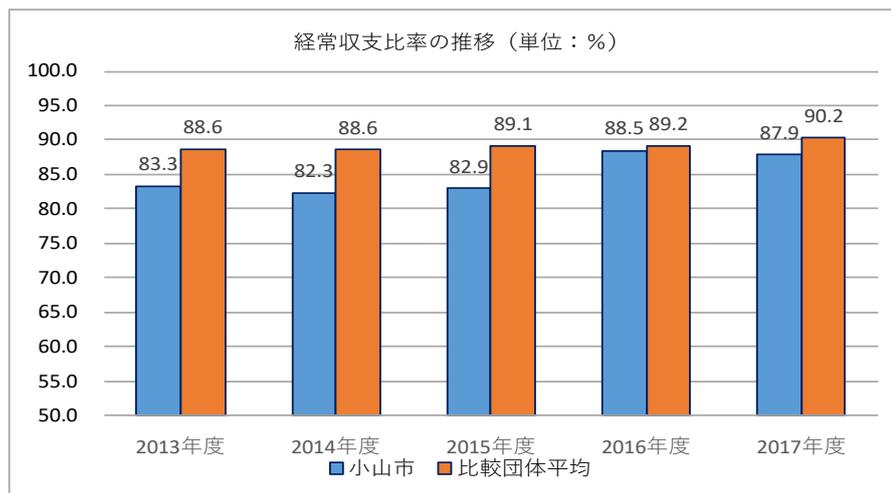
本市の人件費は平成25(2013)年度より漸次的に減少傾向にあります。比較団体においても人件費は減少傾向にあることが把握できます。なお、比較団体との人件費の差の要因は職員数の違いです。今後も職員の適正な定員を把握し、人件費の管理を継続していきます。



(4) 経常収支比率の推移

経常収支比率とは地方税、普通交付税のように用途が特定されておらず、毎年度経常的に収入される一般財源（経常一般財源）¹²のうち、人件費、扶助費、公債費のように毎年度経常的に支出される経費（経常的経費）に充当されたものが占める割合を意味します。数値が低いほど弾力性があると言えます。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25（2013）年度の10,654百万円から平成29（2017）年度の13,401百万円に25.8%増加したことに起因します。

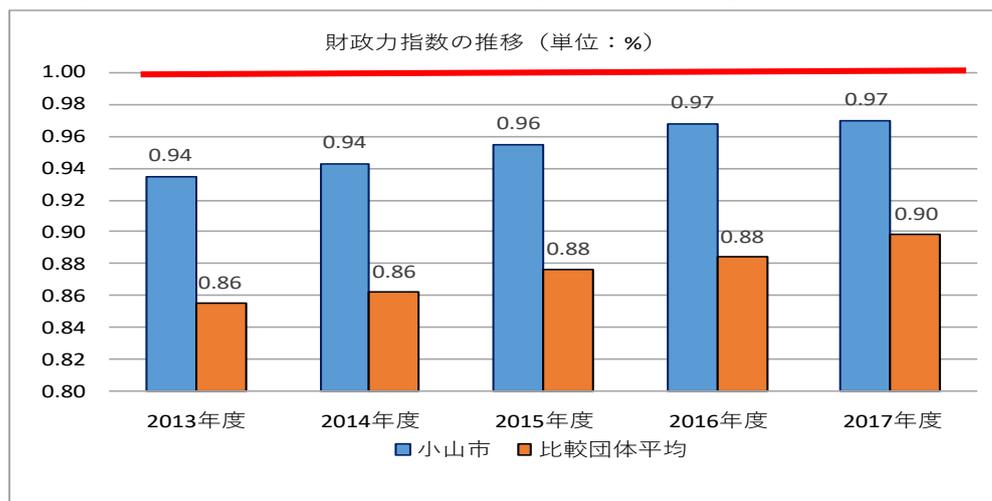
本市は比較団体平均と比較すると弾力性があると言えますが、本市では経常収支比率が増加傾向にあり、他団体平均との乖離は小さくなってきています。今後は経常収支比率の上昇を抑えるために前例にとらわれずに経常的経費の削減を進める必要があります。



(5) 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¹³を基準財政需要額¹⁴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。本市では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が、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。



¹² 経常一般財源：毎年度連続して経常的に収入される財源のうち、その用途が特定されない収入。

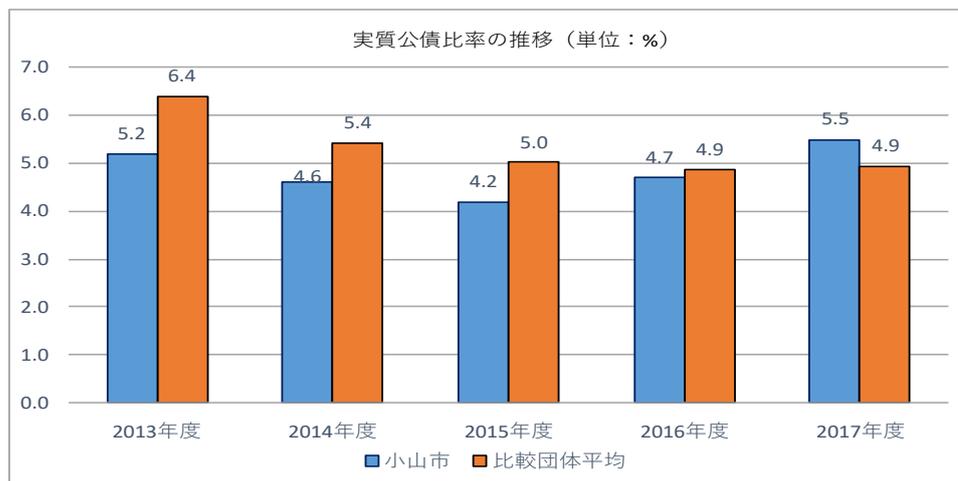
¹³ 基準財政収入額：普通交付税の算定に用いるもので、各地方公共団体の財政力を合理的に測定するために、標準的な状態において徴収が見込まれる税収入を一定の方法によって算定するもの。

¹⁴ 基準財政需要額：普通交付税の算定基礎となるもので、各地方公共団体が、合理的かつ妥当な水準における行政を行い、又は施設を維持するための財政需要を算定するもの。

(6) 実質公債費比率の推移

実質公債費比率は当該地方公共団体の一般会計等が負担する元利償還金及び準元利償還金の標準財政規模を基本とした額※に対する比率です。当該指標について、公債費が、2015年度には4,329百万円まで縮減してきたものの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を進める必要があります。

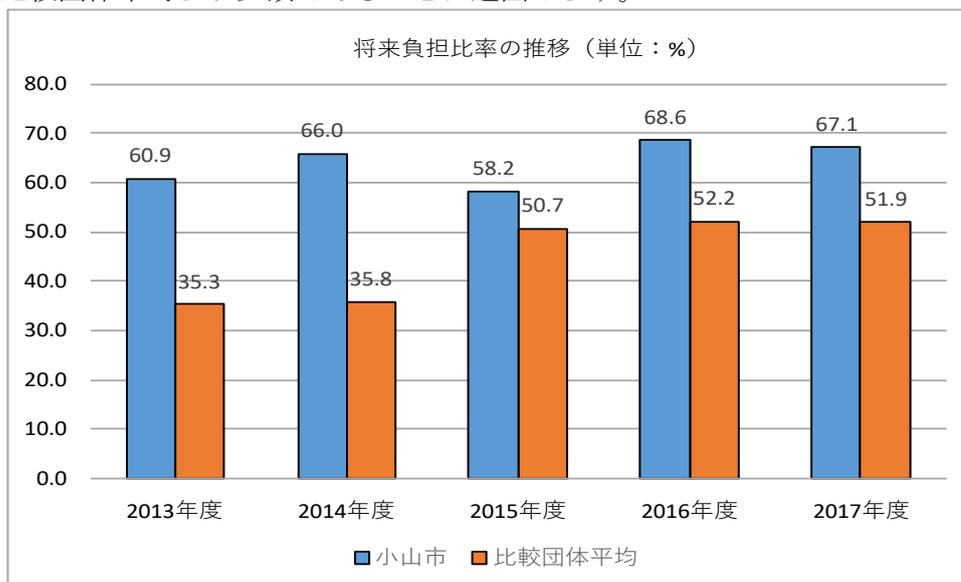
本市は他団体平均と比較すると他団体が低下傾向にある中で本市は2016年度から上昇傾向となっているため、2017年度には他団体平均を上回る比率となっています。



(7) 将来負担比率

将来負担比率は、地方公社や損失補償を行っている出資法人等に係るものも含め、当該地方公共団体の一般会計等が将来負担すべき実質的な負債の標準財政規模に対する比率です。地方公共団体の一般会計等の借入金（地方債）や将来支払っていく可能性のある負担等の現時点での残高を指標化し、将来財政を圧迫する可能性の度合いを示す指標ともいえます。本市では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。

本市の当該比率をは比較団体平均と比較すると高い比率となっていますが、標準財政規模が比較団体平均より少額であることに起因します。

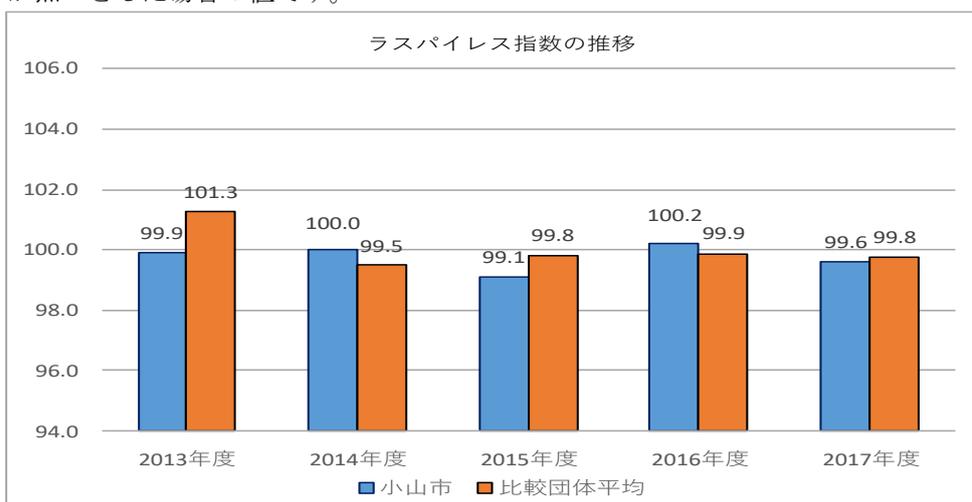


(8) ラスパイレス指数

ラスパイレス指数とは、国家公務員行政職俸給表（一）の適用者の俸給月額を100とした場合の地方公務員一般行政職の給与水準です。職員構成を学歴別、経験年数別に区分し、地方公共団体の職員構成が国の職員構成と同一と仮定して算出するものであり、地方公共団体の仮定給料総額（地方公共団体の学歴別、経験年数別の平均給料月額に国の職員数を乗じて得た総和）を国の実俸給総額で除して得る加重平均です。

本市は平成29（2017）年現在まで100%付近を維持しています。また、本市の当該比率は比較団体平均と比較しても大きな乖離はない状況です。

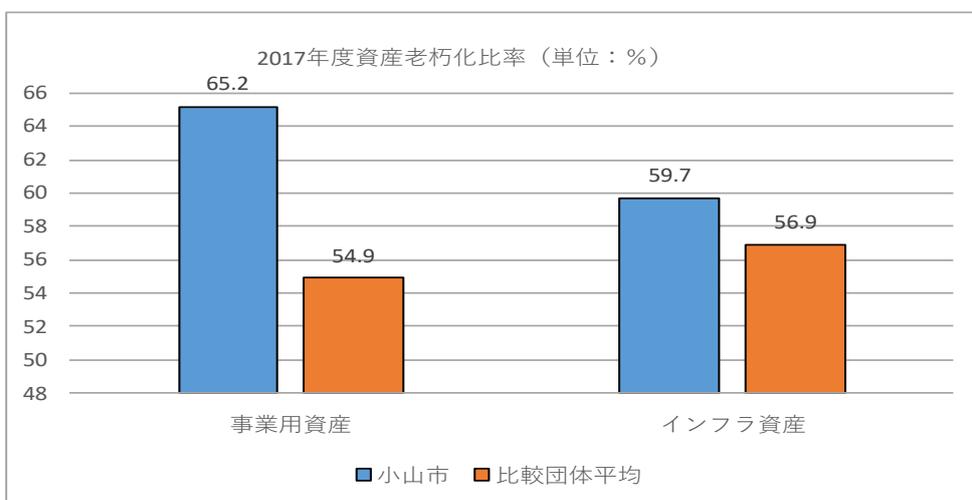
※なお、平成25（2013）年度の数值は国家公務員の時限的な（2年間）給与改定特例法による措置が無いとした場合の値です。



(9) 資産老朽化比率

資産老朽化比率は有形固定資産の償却資産について、資産の取得からどの程度経過しているかを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と言えます。

本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、本市より低い比率となっております。したがって、本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を進めるとともに、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。その結果として、前述の通り地方債残高や職員数は比較団体よりも低水準を維持し、財政力指数や経常収支比率は比較団体よりも優良な水準を確保することができました。

しかし、その一方で、社会全体の環境の変化によりこれまでにない速さで市民ニーズが多様化し、それに合わせて提供する行政サービスの範囲は拡大してきています。また、人口減少及び少子高齢化に伴い歳入の減少と歳出の増加が見込まれており、新たな行政サービスの提供に際しては現状の行財政運営を進めていくことを前提とすると財源の面からも課題を抱えています。さらに、これまで積極的に人件費の抑制を進めてきたことから人材の面からも課題を抱えています。

このような課題に対応するためには、AIや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が必須となります。また、BPRによる業務の効率化も必要です。こうした従来なかった最新技術・手法の活用や業務の見直しを進めることで限られた資源を有効に活用し、真に行政サービスを必要とする市民に必要なサービスを効果的・効率的に提供できるよう、事業の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や、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を進めることが必要です。

●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ます。また、少子高齢化が進行し、2040年には総人口の3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、人口減少及び少子高齢化の進行による財政状況の悪化や人口構造の変化による必要とされる行政サービスの内容の変化に対応することが必要です。そのためにも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。

●厳しい財政状況への対応

将来の人口減少により、税収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施設やインフラの老朽化、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ります。

そのため、これまで行っていたBPR¹⁵などの業務効率化の検討においても、人的資源に代わるAIやRPAなどのICT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ICTの推進を積極的に行っていくことが求められます。

¹⁵BPR：ビジネスプロセス・リエンジニアリング(Business Process Re-engineering)の略で、既存の業務を抜本的に見直し、業務の流れを最適化する観点から再構築すること。

●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、将来の行政サービスに対する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が求められています。具体的には、PPP/PFIの導入や民間委託の推進を図ることが必要です。これまでの業務改善やBPRの推進だけではなく、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

地方分権改革により、自治体が担う役割と責任がますます増大していることから、自主・自立の行政運営が求められています。

また、地域コミュニティをはじめ、ボランティアやNPOを含む市民活動団体や企業などの多様な担い手が、自らあるいは行政と連携を図りながら、地域課題を地域で解決していく市民協働と市民自治の仕組みを構築していくことが必要となっています。

●行政運営の総合的・一体的な取り組み

これまでも行政運営の効率化への取り組みは、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、AIやRPAなど、ICTを活用したスマート自治体への転換も求められており、これまで以上のスピードで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¹⁶の確保など、全庁的に的確な対応が不可欠となります。

¹⁶ **情報セキュリティ**：情報に関する機密漏洩や外部からの攻撃・侵入、改ざんなど情報システムを取り巻くさまざまな脅威から、情報資産を守り、正常に維持すること。

III 第7次行政改革の基本的な考え方

1. 改革への視点

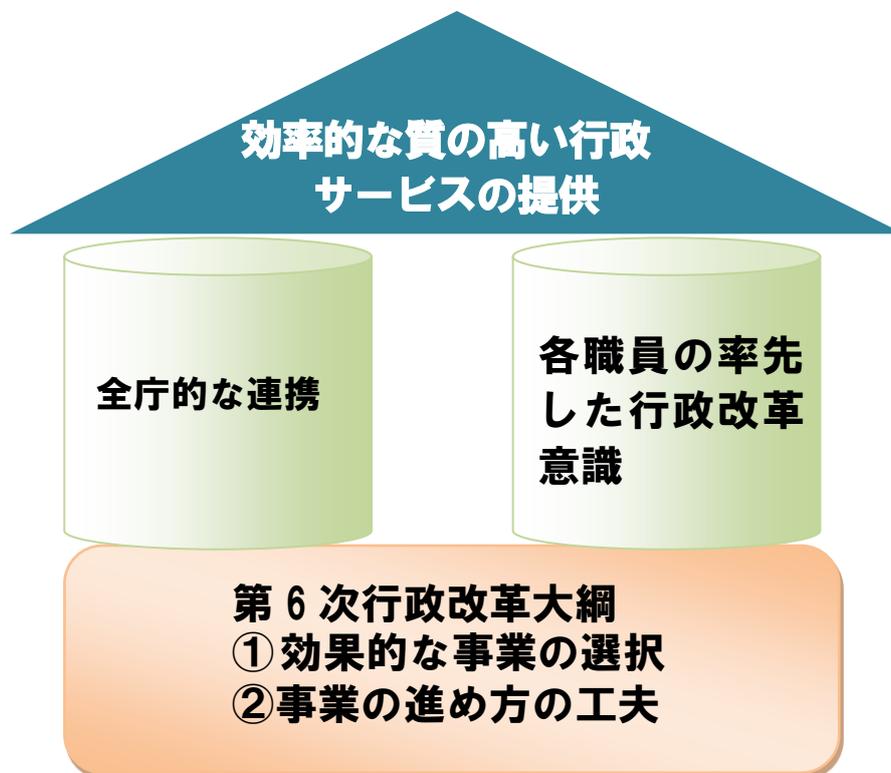
(1) 人口減少社会における自治体行政 「限られた行政資源」を前提とした行政運営

本市では令和2(2020)年以降、人口縮減期に差しかかるとともに、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、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てきます。

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提供していくことが重要です。

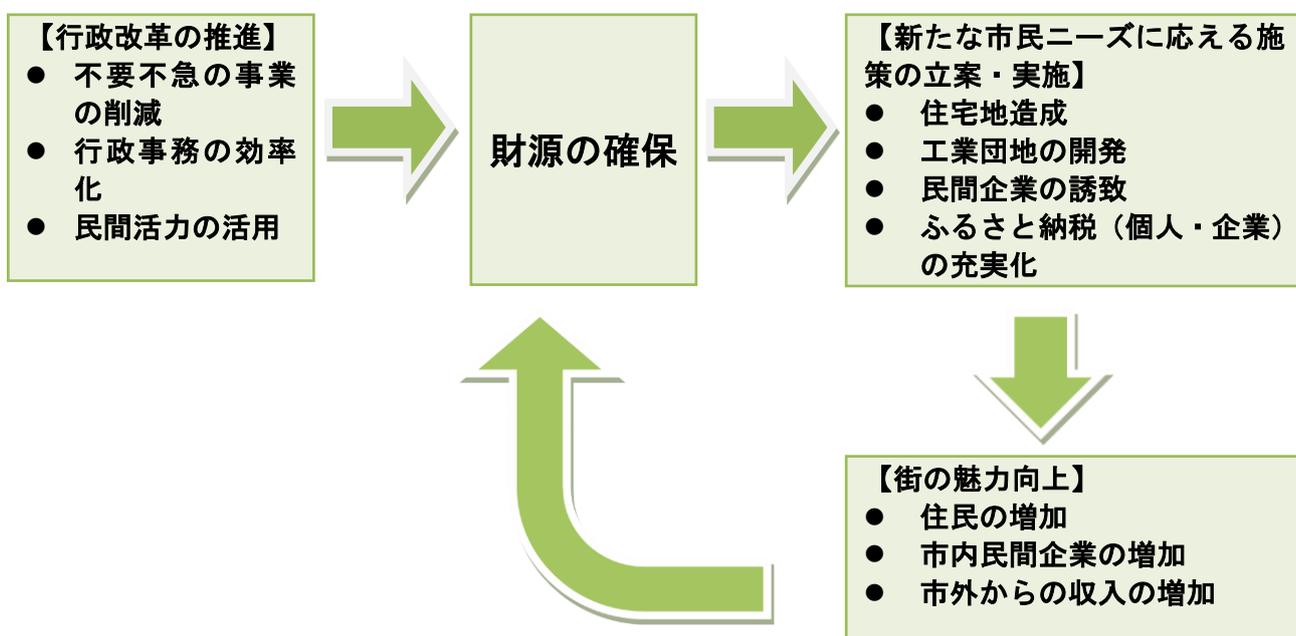
また、社会環境の変化の中で、これまで認識していなかったリスクが、想定を超える速さで発生することも想定されます。そして、このリスクが顕在化し、大きな問題となってから対処するのは手遅れになる可能性もあります。このようなリスクが顕在化する前に識別して対処を行うためには各職員が率先して行政改革に取り組む意識を持つことが求められます。



(2) 厳しい財政状況に対応した自治体行政 税収増の好循環をもたらす行政運営

本市では生産年齢人口の減少に伴う税収の減少、少子高齢化の進行に伴う社会保障費の増加、公共施設等の更新費用の発生に伴う投資的経費の増加が見込まれており、従来型の行財政運営を継続した場合、財政の硬直化がより一層進むことが想定されます。その一方で社会環境の変化に伴う市民からの新たな行政ニーズにも対応する必要があるため、そのため新たな財源を確保することも求められています。

新たな財源を確保するためには不要不急の事業を削減し、行政事務の効率化、民間活力の活用を進めるといった行政改革を進めていくことに加えて、行政経営の基本に立ち返り税収を増やすための施策を進めていくことが必要です。行政改革で得た財源をもとに新たな市民ニーズに応える施策を立案・実施することで街の魅力を高め、新たな市民や民間企業を誘致し、税収を増やし、さらに税収増で得た財源をもとに市民ニーズに応える施策を立案・実施していくという好循環を生み出す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

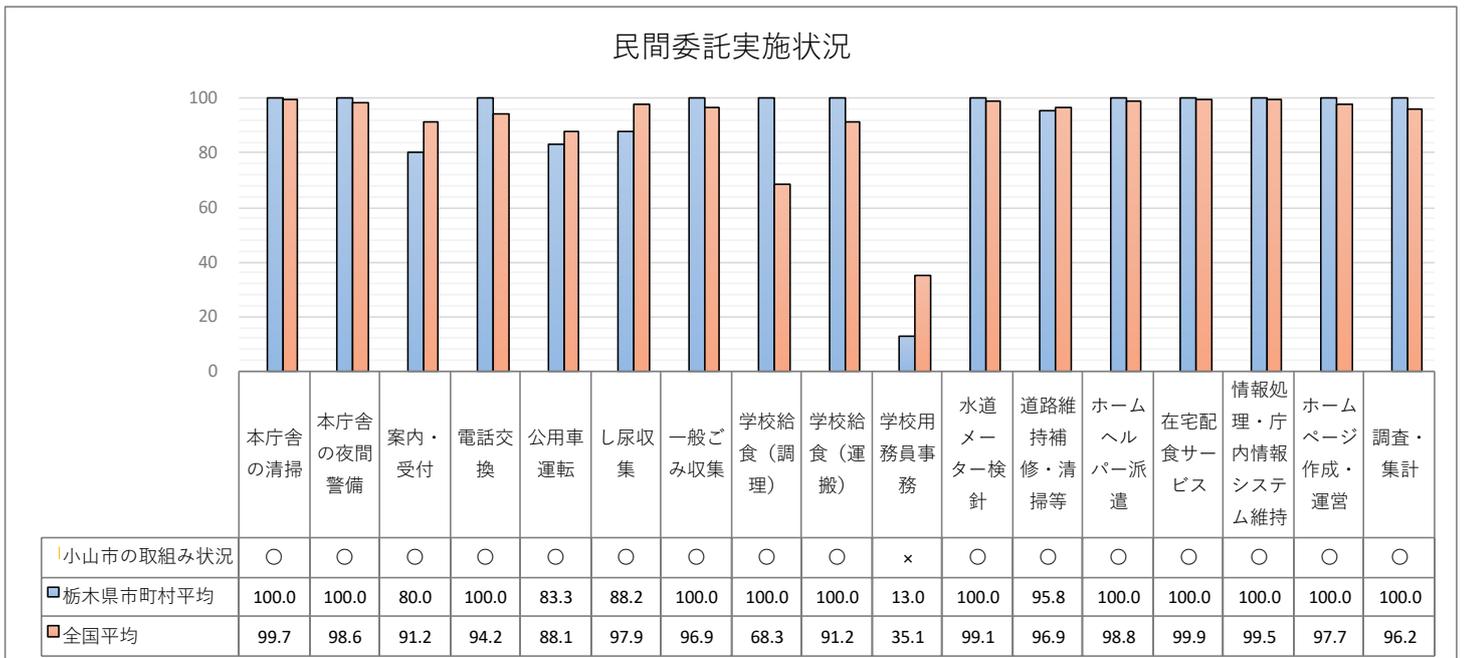
(1) 第6次までの取組の継続 民間委託等の更なる推進

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。下表にあるように本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。

本市においても、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ますが、引き続き民間委託を進めるとともに、保育園についてはさらに一歩進んで民営化の検討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行政サービスの提供」が求められています。



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

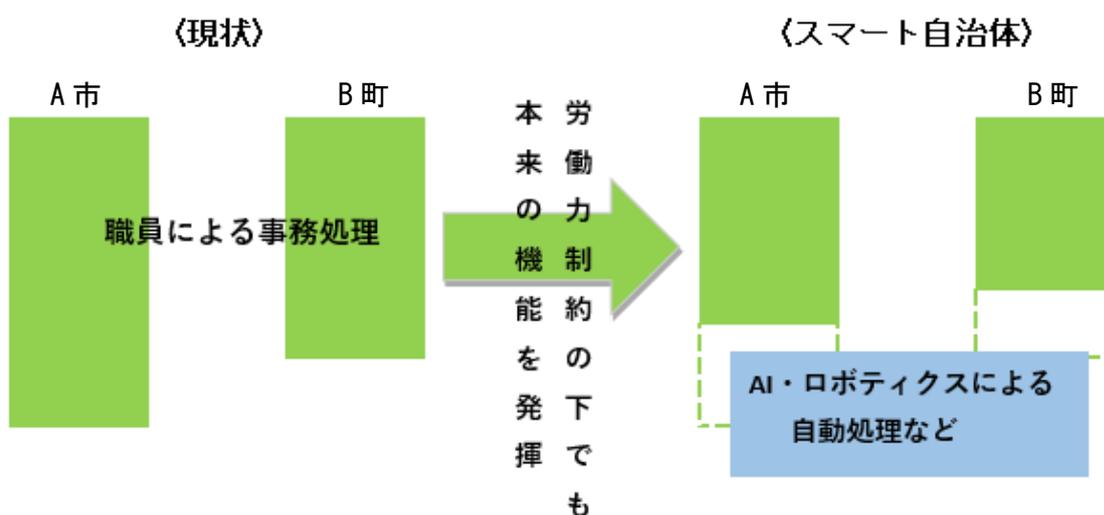
(2) スマート自治体への転換 人口減少時代へのパラダイムの転換

本市では、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、人口減少及び少子高齢化が進行していく中で、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・効果的に提供する必要があります。そこで、本市においても、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、本市においても、業務の自動化・省力化につながる革新的技術（AI やロボティクス¹⁷）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。さらに、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

¹⁷ ロボティクス：ロボットに関連したさまざまな科学研究の総称。

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】

人口減少社会に対応した、持続可能なまちづくりと、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 民営化・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
 - ① AI・RPAの活用
 - ② ICTの利用
 - ③ 市民サービスの向上
- (3) 魅力あるまちづくり
 - ① 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の推進

【推進項目】

- (1) 時代の変化に対応する人材の育成
 - ① 本市の将来を担う人材育成のための各種研修の充実
- (2) 組織機構の最適化・スリム化
 - ① 庁内体制の最適化
 - 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 受益と負担の適正化を図り、市民に還元する
 - ③ 新たな財源の確保
- (4) 公共施設等マネジメントの推進
 - ① 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の策定及び推進

【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 多文化共生社会の推進
 - ⑤ 行政情報に係る送り手と受け手の均衡

1. 基本方針 1：人口減少社会に対応した、持続可能なまちづくりと、 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まちづくりを推進します。

(1) 行政資源の最大限の活用

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。民間委託する事業を選別するために不可欠な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。

| 推進項目 | 計画項目 |
|-------------|---------------|
| 行政資源の最大限の推進 | ① 民営化・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

AI や RPA 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、効果的な行政運営を図るため、仕事の進め方や仕組みを全面的に再構築する手法である、BPR の手法も取り入れ、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。新庁舎では市内 8 か所に分散している市役所の各部署を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。

| 推進項目 | 計画項目 |
|-----------------|--------------|
| 効果的・効率的な行政運営の推進 | ① AI・RPA の活用 |
| | ② ICT の活用 |
| | ③ 市民サービスの向上 |

(3) 魅力あるまちづくり

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¹⁸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。

| 推進項目 | 計画項目 |
|-----------|--------------------|
| 魅力あるまちづくり | ① 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 |

¹⁸ ソーシャルメディア：誰もがインターネットを用いて、情報発信・共有ができるネットメディアのこと。

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の推進

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

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きます。

| 推進項目 | 計画項目 |
|-----------------|---------------------------|
| 時代の変化に対応する人材の育成 | ① 本市の将来を担う人材育成のための各種研修の充実 |

(2) 組織機構の最適化・スリム化

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。

| 推進項目 | 計画項目 |
|---------------|---------------|
| 組織機構の最適化・スリム化 | ① 庁内体制の最適化 |
| | 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

財政環境が厳しさを増す中、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強化に取り組むとともに、税外収入等の未収金縮減を進めます。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。

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¹⁹の推進やクラウドファンディング²⁰の検討も行い、様々な角度から歳入の確保に努めます。

| 推進項目 | 計画項目 |
|--------------------|------------------------|
| 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 受益と負担の適正化を図り、市民に還元する |
| | ③ 新たな財源の確保 |

¹⁹ **ネーミングライツ**：スタジアムや競技場等のスポーツ施設に、スポンサー企業の社名やブランド名を名称として付与する権利(命名権)。

²⁰ **クラウドファンディング**：不特定多数の人々がインターネット等を介して他の人々や組織に財源の提供を行うこと。

(4) 公共施設等マネジメントの推進

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²¹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します。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、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。

| 推進項目 | 計画項目 |
|---------------|-----------------------|
| 公共施設マネジメントの推進 | ① 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の策定及び推進 |

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

市民と行政がとも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つつ、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・決定の場に男女が共同して参画するための環境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。

| 推進項目 | 計画項目 |
|--------------|-----------------------|
| 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 多文化共生社会の推進 |
| | ⑤ 行政情報に係る送り手と受け手の均衡 |

²¹ 長寿命化：消耗品やインフラ等の耐久性を工場させ、長持ちするようにすること。

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》

