

# 第4次常陸大宮市行財政改革大綱

令和3年度～令和7年度

令和3年3月

常 陸 大 宮 市

# 目 次

第1	策定の趣旨	1
第2	取組と成果	2
第3	現況と課題	4
1	人口減少及び少子・高齢化対策	4
2	厳しい財政見通しへの対応	5
3	地方分権改革への対応	6
4	I C T技術の活用	6
5	公共施設等の老朽化への対応	7
第4	基本的な考え方と取組の視点	8
1	計画の位置付け	8
2	基本目標及び基本方針	9
3	推進事項	10
	【基本方針1】 人材育成と職場環境の向上	11
	推進事項(1) 多様な人材の確保	11
	推進事項(2) 人材育成	11
	推進事項(3) 女性が躍進できる環境づくり	11
	推進事項(4) 職場環境の向上	11
	【基本方針2】 持続可能な財政基盤の確立	12
	推進事項(1) 自主財源の確保	12
	推進事項(2) 経費の節減・合理化促進	12
	推進事項(3) 市有財産の適正化と有効活用	12
	【基本方針3】 市民サービスの向上と業務の効率化・適正化	13
	推進事項(1) 市民との協働	13
	推進事項(2) 市民サービスの向上	13
	推進事項(3) 電子自治体の推進	13
	推進事項(4) 総合的な執行体制の確立	14
	推進事項(5) 円滑な事務事業の推進	14
	推進事項(6) 出資団体の経営健全化	14
第5	推進期間及び推進方策	15
1	推進期間	15
2	推進方策	15
第4次	常陸大宮市行財政改革大綱実施計画体系図	16



## 第1 策定の趣旨

平成16年に5つの町村が合併して常陸大宮市が誕生し、16年が経過しました。

これまで、本市においては、平成18年3月に行政改革大綱、平成22年11月に第2次行政改革大綱、平成28年2月に第3次行財政改革大綱を策定し、市民と行政による「協働のまちづくり」を推進するとともに、自立した財政基盤の確立や事務事業の見直しによる経費削減の実現に向けて、行財政改革に取り組んできたところです。

しかし、少子高齢化が一層進行し、生産年齢人口の減少に伴う税収減が懸念され、今後の本市の財政状況がより厳しくなることは避けられない状況にあります。

これらの課題を乗り越え、市民の暮らしを支える行政サービスを提供し続けるためには、継続した行財政改革の取組が必要です。

行財政改革に係るこれまでの国の方針を振り返ってみると、平成18年12月に制定された地方分権改革推進法に基づく第二期地方分権改革以降、地方公共団体自らの判断と責任による行政運営が求められてきました。

平成23年4月には「第1次一括法」が成立し、それ以降、令和2年6月の「第10次一括法」まで10次にわたる「地方分権一括法」により、「義務付け・枠付けの見直しと条例制定権拡大」、「基礎自治体への権限移譲」等の分権改革が進められています。

また、平成26年9月には、内閣総理大臣を本部長とする、まち・ひと・しごと創生本部が設置され、人口急減・超高齢化という我が国が直面する大きな課題に取り組むことにより、地方が成長する活力を取り戻し、人口減少を克服するという基本目標が立てられました。

さらに、令和2年7月には「経済財政運営と改革の基本方針2020（骨太方針2020）」が閣議決定され、その中でポストコロナ時代における「新たな日常」の実現を掲げており、次世代型行政サービスの協力の推進、新しい働き方・暮らし方、変化を加速するための制度・慣行の見直し等、新たな取組の方針が示されました。

本市においては、こうした国の方針に基づき、地方自治体として最大限の力を発揮するとともに、市民の視点に立った行政サービスをさらに向上させ、効率的・効果的な事務事業の執行を図らなければなりません。

このような中、現在推進している第3次常陸大宮市行財政改革大綱が、令和2年度で終了するため、新たな行財政改革大綱（第4次）を策定するものです。



## 第2 取組と成果

市では、平成18年度を初年度とする行政改革大綱（平成18～22年度）、それに続く第2次行政改革大綱（平成23～27年度）、第3次行財政改革大綱（平成28～令和2年度）の中で、まちづくり・市民サービス改革、職員改革、財政基盤改革、事務事業改革といった観点から推進事項を体系化し、行財政改革に積極的に取り組んできました。

第3次行財政改革大綱に基づく主な取組としては、定員適正化計画による人件費の抑制や市補助金の見直し、公用車の適正配置、省エネ対策の推進等により8億635万9,000円の経費を削減することができました。また、市税等の収納対策の強化やふるさと応援寄附の推進、遊休財産の処分、使用料・手数料の見直し等により6億5,452万7,000円の収入の増加を図ることができました。これらの取組により、第3次行財政改革大綱期間中における効果額は、14億6,088万7,000円となり、平成18年度以降の総効果額は、47億8,049万6,000円となっています。

このほか、まちづくり改革では、市民協働のまちづくり基本計画を策定して、市民協働によるまちづくりを推進しました。市民サービス改革では、マイナンバーカードを活用して、証明書等のコンビニ交付を開始し市民の利便性の向上を図りました。財政基盤改革では、ふるさと応援寄附金を推進して、市の魅力や特産品等を広くPRするとともに、自主財源の確保に努めました。



※第3次行財政改革大綱期間の効果額及び総効果額は、令和元年度までの効果額を集計したものです。



職員の定員管理については、平成27年4月1日現在の職員数（501人）に対し、令和2年4月1日現在の職員数（487人）は、14人の削減となり、職員削減目標28人を上回ることはできませんでした。

財政的な見地から人件費の抑制が求められる一方、少子高齢化社会への進行、市民ニーズの多様化や地方分権の推進に伴う高度化・専門化による事務事業の増大など、これらの課題に対して柔軟に対応できる組織づくりや業務体制を整える必要があります。



各年度 4月1日現在



## 第3 現況と課題

### 1 人口減少及び少子・高齢化対策

本市においては、大宮地域を除く4地域が過疎地域の指定を受けていたこともあり、少子・高齢化の進行に伴い、今後も人口減少の傾向が続くものと予想されます。また、国立社会保障・人口問題研究所の推計による令和7年の人口は3万8,000人を割り込むと推測され、市民サービスを維持するため将来を見据えた行財政運営に努める必要があります。



※昭和60年から平成27年の人口は国勢調査に基づくものです。また、令和2年の人口は、令和2年1月1日現在の常住人口、令和7年の人口は、国立社会保障・人口問題研究所が公表している推計人口です。



## 2 厳しい財政見通しへの対応

自治体の財政構造の弾力性を測る指標として、経常収支比率があり、本市においては、平成29年度までは80%台を維持していましたが、平成30年度92.4%、令和元年度は93.1%と悪化傾向にあり、財政構造の硬直化が懸念されます。



※自治体の財政構造の弾力性を測る指標として、経常収支比率があります。人件費、扶助費、公債費等の経常経費に、市税、地方交付税等の経常的に収入される一般財源がどの程度充当されるかを見るもので、一般的に80%を超えると弾力性が失われつつあると言われています。

今後は、少子高齢化の進行に伴う医療や介護などの社会保障費の増加や公共施設の老朽化による維持管理経費の増加に加え、地方交付税の合併自治体に適用されている特性措置（加算）の終了による影響、さらに少子化による生産年齢人口の減少やコロナ禍の影響による税収の落ち込みが見込まれ、厳しい財政状況が続くことが予想されます。

こうしたことから、質の高い行政サービスを安定的に提供していくためには、持続可能な財政基盤の確立とこれまで以上に効果的で効率的な行政経営に取り組んでいく必要があります。



※市税は、住民税や固定資産税、軽自動車税などの税金で構成されています。



### 3 地方分権改革への対応

地方分権改革は、住民に対する行政サービスの向上や行政の効率化を図るとともに、地方が特色を持った地域づくりや地域に合った行政を展開することができるよう、国と地方の役割分担を見直し、地域の自主性・自立性を高めるための取組で、平成11年7月に成立した「地方分権一括法」によって地方分権における見直しが行われて以降、平成23年4月に成立した「第1次一括法」から令和2年6月に成立した「第10次一括法」まで10次にわたる一括法により、地方に対する事務・権限の移譲及び規制緩和について、国による分権改革が進められています。

本市においては、国・県から権限移譲が進められる中、平成21年9月に旅券事務の権限を受託して以降、これまで様々な事務を受託してきました。

今後もこうした権限移譲が進むことが予想されることから、市民に最も身近である行政サービスの窓口として、申請・許認可など、より一層の市民サービスの向上を推進していく必要があります。

### 4 ICT技術の活用

近年、ICT(※<sup>1</sup>)の技術革新のスピードは著しく加速し、市民の暮らしや企業の活動に欠かせないものとなっており、ICTが果たす役割は、今後より一層大きくなるものと予想されます。

国においても、こうした技術革新をあらゆる産業や社会生活に取り入れることにより、様々な社会課題を解決する「Society 5.0」(※<sup>2</sup>)の実現に向けた取組が進められています。

また、新型コロナウイルス感染症拡大により、社会経済情勢や人々の生活様式に大きな変化が生じており、今後はこれらを踏まえた新たな社会に対応していく必要があります。

本市では、これまでもクラウドシステムを利用したサービスの提供や行政事務の効率化などを推進してきました。

しかし、人口減少や少子高齢化が進行し、コロナ禍により社会経済情勢が大きく変化している状況の中、様々な行政課題に対処していくためには、限られた予算・人材を有効に活用するとともに、ICTを積極的に活用していく必要があります。

※<sup>1</sup>「ICT」とは、Information and Communications Technology（情報通信技術）の略で、情報や通信に関連する技術一般の総称です。

※<sup>2</sup>「Society5.0（ソサエティ5.0）」とは、インターネットなど仮想のサイバー空間（仮想空間）と、私たちが暮らす現実のフィジカル空間（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を両立する、人間中心の社会（Society）。

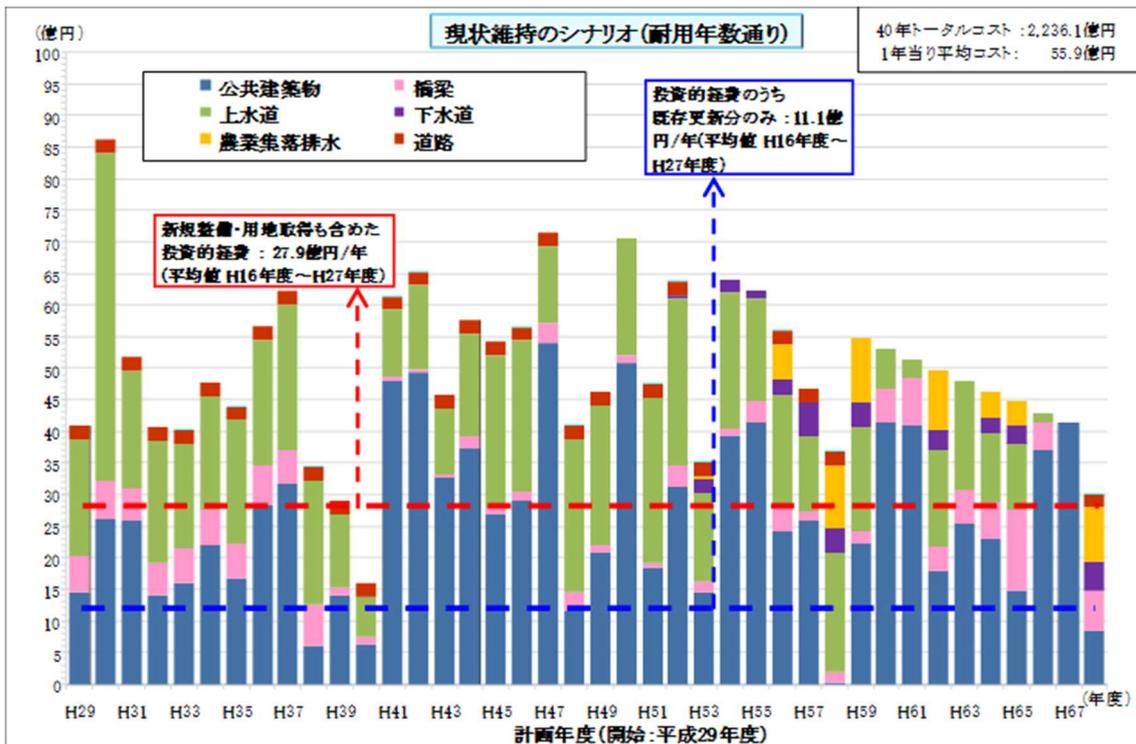


## 5 公共施設等の老朽化への対応

本市の保有する公共施設等の大部分は、合併前に整備されたもので、今後、これらの老朽化に対応し、適切な維持管理・大規模改修・更新等を行っていくためには、多額の費用が必要になります。

しかし、財政状況については、社会保障費等の歳出が増加する中で税収の伸びは期待できないなど、厳しい見通しとなっており、将来的に全ての公共施設をこのまま維持していくことは困難な状況が予想されます。

このため、公共施設等の全体の状況を把握し、財政負担の軽減・平準化を念頭に、長期的な視点に立って、更新・長寿命化などを計画的に行い、公共施設等の最適な配置を実現することが重要になります。



※公共施設等全体の将来更新費用の推計（出典：常陸大宮市公共施設等総合管理計画）

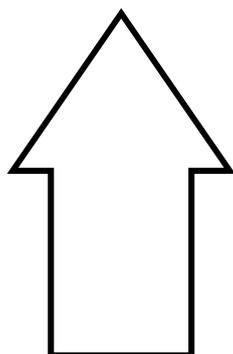


## 第4 基本的な考え方と取組の視点

### 1 計画の位置付け

この大綱は、常陸大宮市総合計画「ひたちおおみや未来創造アクションプラン」に掲げる将来像の実現を図るため、効率的かつ効果的な施策・事業の実施に向け、常陸大宮市が取り組むべき改革の基本的な考え方や取組の視点を明確にするものです。

常陸大宮市総合計画「ひたちおおみや未来創造アクションプラン」  
(将来都市像を実現するための具体的な施策及び事業)



第4次常陸大宮市行財政改革大綱



## 2 基本目標及び基本方針

人口減少に加え、人口構成の変化、特に生産年齢人口の減少は、市税収入の落ち込みや高齢化の進行による医療や介護などの社会保障関連費用の増加が見込まれるとともに、経済規模の縮小や労働力の低下を招くおそれもあることから、今後の本市の行財政運営や市民生活に影響を及ぼすことが懸念されます。

しかし、このような社会環境の変化によって財政や人材などの行政資源が限られていく中でも、ますます多様化・複雑化していく市民ニーズに対しては、対応が求められています。

こうした状況においても、行政サービスを低下させることなく様々な市民ニーズに対応するためには、計画的かつ継続的に行財政改革を行うことで限りある行政資源を最大限に有効活用し、持続可能な行政運営に取り組む必要があります。

このような状況を踏まえ、次のとおり基本目標を定めます。

### 【基本目標】

将来にわたり持続可能な行政サービスを提供できる行政経営の推進

さらに、基本目標を達成するため、次の3つを基本方針に位置付けます。

### 【基本方針】

1. 人材育成と職場環境の向上
2. 持続可能な財政基盤の確立
3. 市民サービスの向上と業務の効率化・適正化



### 3 推進事項

各基本方針に基づき、それぞれに推進事項を設定し、行財政改革を進めます。また、毎年度の進捗状況を把握するとともに、内容の再確認や見直しなど柔軟な対応により、効果的・効率的に行財政改革を推進します。

なお、取組にあたっては、その必要性や到達度など様々な角度から検証し、スクラップ・アンド・ビルドの観点から、また、優先順位などを考慮したものであることに留意します。

#### 基本方針1 人材育成と職場環境の向上

推進事項(1) 多様な人材の確保

推進事項(2) 人材育成

推進事項(3) 女性が躍進できる環境づくり

推進事項(4) 職場環境の向上

#### 基本方針2 持続可能な財政基盤の確立

推進事項(1) 自主財源の確保

推進事項(2) 経費の節減・合理化促進

推進事項(3) 市有財産の適正化と有効活用

#### 基本方針3 市民サービスの向上と業務の効率化・適正化

推進事項(1) 市民との協働

推進事項(2) 市民サービスの向上

推進事項(3) 電子自治体の推進

推進事項(4) 総合的な執行体制の確立

推進事項(5) 円滑な事務事業の推進

推進事項(6) 出資団体の経営健全化



## 【基本方針1】 人材育成と職場環境の向上

行政需要に柔軟に対応しながら、効率的かつ効果的な行政を展開するため、多様な人材の確保と職員的能力・資質を最大限に活用できるよう、効果的な人材育成に取り組みます。

また、職員がいきいきと働くことができるよう、職場環境の向上を図るとともに、特に女性が躍進できる環境づくりに取り組みます。

### 推進事項（1） 多様な人材の確保

- 市の発展には有為な人材の確保が必要不可欠であることから、情報媒体等あらゆるツールを利用することで、広く周知・案内を行い、専門的知識や技術を有するなどの多様な人材を確保します。

### 推進事項（2） 人材育成

- 常陸大宮市人材育成基本方針に基づき、「自覚と責任を持って行動し、自らの成長を目指す」という基本姿勢の下、「使命感と情熱あふれる職員」、「市民と交流する職員」、「豊かな創造力を備えた職員」という3つの視点から、職員の育成やスキルアップを図ります。

### 推進事項（3） 女性が躍進できる環境づくり

- 意欲を持って仕事に取り組んでいる女性職員の能力を最大限発揮できるように能力向上のための支援を行うとともに、多様な経験を積むことができるジョブローテーションを実施し、女性の登用に努めます。

### 推進事項（4） 職場環境の向上

- メンタルヘルス対策の強化を図りながら、活気のある職場づくりを推進します。
- ワーク・ライフ・バランスを推進するとともに、職員が安心して働き続けられる環境の整備に努めます。
- 職員の多様で柔軟な働き方の確保と、生産性を重視した働き方を進めていくため、テレワーク制度等の導入の検討など、職員の働き方改革を推進します。



## 【基本方針2】 持続可能な財政基盤の確立

将来にわたって安定的な財政基盤を維持するため、税収等の収納率向上に向けた取組やふるさと納税の更なる充実など歳入の確保・強化に努め、持続可能な財政運営を推進するとともに、民間のノウハウを活用した官民連携の導入を推進します。

また、公共施設等の適正化など、財産の適正管理と有効活用を図ります。

### 推進事項（1） 自主財源の確保

- 市税等の納付方法について、市民の利便性が図れる新たな納付方法等について検討します。
- 税外債権の更なる徴収強化に向けて、債権の適正な管理と的確な回収を進めるとともに、効率的・効果的な回収方策について調査、検討を行います。
- ふるさと納税や企業版ふるさと納税などの仕組みを活用し、歳入の充実を図る取組を強化していきます。
- 国・県等の様々な補助金制度について、事業計画段階から補助金の有無や条件等を把握し、積極的に補助金を活用することで市の財政負担の軽減を図ります。

### 推進事項（2） 経費の節減・合理化促進

- 多くの公共施設の老朽化が進む中、民間事業者の能力、資金等を活用し、施設運営の効率化を図るため、PPP（※<sup>3</sup>）／PFI（※<sup>4</sup>）等の導入を検討します。

### 推進事項（3） 市有財産の適正化と有効活用

- 限られた行政資源の中で、次世代に負担をかけず、安心して快適に利用できる施設を維持管理していくためには、総資産量の最適化と長寿命化対策が不可欠であるため、公共施設等総合管理計画に基づいた効率的な管理、運営を推進します。
- 公共施設の情報を統合的に管理し、計画的かつ効率的な保全等を行い、トータルコストの縮減を図るため、公共施設マネジメントシステムの構築を検討します。
- 廃校を含めた未利用財産については、有効活用を十分検討するとともに、活用予定のない資産については、売却等を含めた積極的な処分を推進します。

※<sup>3</sup>「PPP（Public Private Partnership）」とは、行政と民間が連携して公共サービスの提供を行う枠組みのことで、指定管理やアウトソーシングを含む様々な形態があります。

※<sup>4</sup>「PFI（Private Finance Initiative）」とは、PPPのタイプの1つであり、公共施設の設計、建設、維持管理及び運営に民間の資金とノウハウを活用し、公共サービスの提供を民間主導で行うことにより、効果的かつ効率的な公共サービスの提供を図る手法のことです。



### 【基本方針3】 市民サービスの向上と業務の効率化・適正化

市民参画や協働を一層推進するため、引き続き多様な主体との連携、自治組織の育成・強化を図り、市民協働によるまちづくりを推進します。

また、AI（※<sup>5</sup>）やRPA（※<sup>6</sup>）などの様々なICTを活用して、抜本的に業務を見直し、質の高い行政サービスの提供に努めます。

新たな行政課題や社会経済情勢の変化に対応していくためには、限られた財源の中で、今まで以上に最少の経費で最大の効果をあげなければなりません。そのためには、業務遂行における取組目標を設定するほか、積極的に事務事業の見直しを行い、簡素で効率的な行政経営を推進します。

#### 推進事項（1） 市民との協働

- 市民協働のまちづくり基本計画に基づき、市民協働社会の構築を推進します。
- 地域自らが責任を持ち、実情に合った活動ができる自治組織の育成を図ります。
- 広聴機能の充実を図り、市民の声を施策に反映できる協働関係を推進します。

#### 推進事項（2） 市民サービスの向上

- 市民がより利用しやすい窓口サービスの充実など、更なる市民サービスの品質向上に向けた取組を推進します。

#### 推進事項（3） 電子自治体の推進

- マイナンバーカードの活用により、多様化する市民ニーズに対応した、より便利で利用しやすい市民サービスの向上に取り組みます。
- 市民サービスの向上を図るため、簡素化・迅速化につながる電子申請・届出システムについて、その必要性や効果等を勘案し、導入を推進します。
- 申請書等の記載方法、必要書類等については、押印や添付書類の見直しを行うとともに、ICTを効果的に活用することで、市民の利便性の向上や事務処理の効率化を図ります。

※<sup>5</sup>「AI」とは、Artificial Intelligence（人工知能）の略で、人工的な方法による学習、推論、判断等の知的な機能の実現及び人工的な方法により実現した当該機能の活用に関する技術のことです。

※<sup>6</sup>「RPA」とは、Robotic Process Automationの略で、ソフトウェア・ロボットによる業務の自動化や効率化のことで、職員が行う業務の処理手順を登録することにより、様々なソフトウェアやアプリケーションの操作を自動で進めることができます。



#### **推進事項（４） 総合的な執行体制の確立**

- 社会情勢の変化，多様化する市民ニーズ，高度化する行政課題等に迅速かつ的確に対応するため，プロジェクト制を活用し，効果的に事務事業を推進します。
- 繁忙期の横断的な応援体制を推進することにより，効率的な業務執行体制を確保し，簡素で機能的な組織を構築します。

#### **推進事項（５） 円滑な事務事業の推進**

- 「整理」，「整頓」，「清掃」，「清潔」，「しつけ」の5項目のスローガンからなる5S運動を推進し，執務環境の改善を図ります。
- 市民ニーズに応えた施策の実現などを図るとともに，厳しい財政事情に対応するため，必要性が低く，若しくは効果の少ない事業については，廃止するなど，事業の選択と集中に取り組みます。
- 事務事業の実施に当たり，業務プロセスの見直しを行い，AIやRPAなどの様々なICTを活用した業務の効率化に取り組みます。
- 感染症対策や移動時間の軽減を図るため，テレビ会議システムを活用し，業務の生産性及び利便性の向上，ウィズコロナ・アフターコロナ時代に向けた業務体制構築を推進します。
- タブレット端末等によるペーパーレス会議を推進し，紙資料の削減と会議運営の効率化に取り組みます。

#### **推進事項（６） 出資団体の経営健全化**

- 出資団体の事業運営について，経営評価を行うなど総合的な視点から指導・調整を行うことにより，経営の健全化を図ります。



## 第5 推進期間及び推進方策

### 1 推進期間

令和3年度から令和7年度までの5年間を、第4次行財政改革の推進期間に設定します。

年度	平成	平成	平成・令和	令和
	18~22	23~27	28~2	3~7
計画期間	行政改革大綱期間	第2次行政改革大綱期間	第3次行財政改革大綱期間	第4次行財政改革大綱期間

### 2 推進方策

#### (1) 常陸大宮市行財政改革大綱実施計画の策定

この大綱に基づく行財政改革を確実に推進するため、具体的な取組については、「常陸大宮市行財政改革大綱実施計画」を別に策定します。

取組の成果や課題を的確に把握し、その後、着実な進行管理を行うため、常陸大宮市行財政改革大綱実施計画に掲げる取組事項ごとに、目標値を設定し、数値化できるものは数値化し推進します。

#### (2) 推進体制

推進期間中は、行財政改革の考え方や実践内容について、全職員が共通認識の下、積極的に取り組む意識を持って実施していきます。

また、行財政改革の取組状況と成果については、市長を本部長とする常陸大宮市行政改革推進本部並びに常陸大宮市行政改革審議委員会へ報告を行うとともに、必要に応じて大綱や実施計画の見直しを行い、ホームページや広報紙等を通して、広く市民に公表し、その意見等を行財政改革の推進に反映させていきます。

## 第 4 次常陸大宮市行財政改革大綱実施計画体系図

基本目標	基本方針	推進事項	取組事項
将来にわたり持続可能な行政サービスを提供できる行政経営の推進	1 人材育成と職場環境の向上	(1) 多様な人材の確保	多様な人材の確保
		(2) 人材育成	人材育成の推進
		(3) 女性が躍進できる環境づくり	女性職員の活躍推進
		(4) 職場環境の向上	メンタルヘルス対策の強化
	活気ある職場づくり		
	ワーク・ライフ・バランスの推進		
	テレワーク制度導入の検討		
	2 持続可能な財政基盤の確立	(1) 自主財源の確保	キャッシュレス決済の促進・拡充
			税外収入未済額の縮減
			ふるさと納税の推進
			補助金等の積極的活用
		(2) 経費の節減・合理化促進	PPP/PFI手法導入の検討
		(3) 市有財産の適正化と有効活用	公共施設等総合管理計画の推進
	公共施設マネジメントシステムの導入		
	未利用財産の利活用と処分		
	3 市民サービスの向上と業務の効率化・適正化	(1) 市民との協働	市民協働のまちづくり基本計画の推進
			自治組織の育成
			市民ニーズの的確な把握と市政への反映
		(2) 市民サービスの向上	窓口サービスの向上
			窓口用タブレット端末の導入
		(3) 電子自治体の推進	マイナンバーカードの有効活用
			電子申請・届出システムの活用
			申請手続の簡素化
		(4) 総合的な執行体制の確立	プロジェクト制の推進
横断的な応援体制の推進			
(5) 円滑な事務事業の推進		5S運動の推進	
		事業の見直し	
		ICT技術を活用した業務効率化の推進	
		テレビ会議・研修の実施	
	ペーパーレス会議の推進		
(6) 出資団体の経営健全化	出資法人の経営健全化		





第4次常陸大宮市行財政改革大綱 令和3年度～令和7年度

常陸大宮市総務部総務課

〒319-2292 常陸大宮市中富町 3135-6

TEL (0295) 52-1111 / FAX (0295) 53-6010

URL [http : www.city.hitachiomiya.lg.jp/](http://www.city.hitachiomiya.lg.jp/)