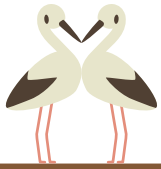

第3次行政改革大綱・ 財政自立計画







第3章

第3次行政改革大綱・ 財政自立計画

1. 序論

(1) 策定の趣旨

本市は、平成24(2012)年度に「行政改革大綱・財政自立計画」、平成29(2017)年度に「第2次行政改革大綱・財政自立計画」を策定し、「健全な財政基盤の確立」、「協働と参画の推進」、「効率的な行政運営」、「施設、資産の管理活用」の4つの目的を柱に、効果・効率的な行政運営と健全な財政基盤の確立を一体的に進めておりました。

しかしながら、施設の老朽化に伴う維持管理・更新費用の増加、高齢化による社会保障費の増加、生産年齢人口減少による市税収入の減少等により、財政状況は依然厳しい状況が続いています。

また、近年頻発する大規模自然災害への対策、地球温暖化対策として取り組む温室効果ガスの排出削減、情報化技術の進展による行政のデジタル化など、社会環境の変化に伴う新たな行政課題への対応が求められています。

これらの課題に的確に対応し、質の高い行政サービスを持続的に提供していくためには、限られた行政資源^{※1}を効果的に活用し、更なる効率的な行政運営と健全な財政基盤の確立を図る必要があります。

そこで、今までの取組の成果を踏まえながら、社会経済情勢の変化に対応した行財政改革を強かに推進していくため、「第3次行政改革大綱・財政自立計画」(以下「大綱」という)を策定するものです。

(2) 行政運営の課題

本大綱においては、次に掲げる主な課題の解決に向けて、行財政改革に取り組みます。

[主な課題]

- ・人口減少、少子高齢化の進行等に伴う厳しい財政状況への対応
- ・市民の価値観やライフスタイルの多様化への対応
- ・公共施設の老朽化及び合併による重複した類似施設への対応
- ・市民の利便性向上と業務効率化のためのデジタル化の推進
- ・生産年齢人口の減少による市職員の人材確保への対応

※1 行政資源 行政活動を目的に投入されるヒト・モノ・カネ・情報等の資源のこと。



2. 基本事項

(1) 計画期間

計画期間は、第2次栃木市総合計画基本計画の計画期間に合わせ、令和5（2023）年度から令和9（2027）年度までの5年間とします。

(2) 大綱の構成

本大綱に、次の4つの目的を柱として位置づけます。

柱の下には目的を達成するための取組を位置づけ、取組の下に具体的な取組事項を設定します。

柱の1 健全な財政基盤の確立

市税収納率の向上など自主財源の確保に取り組みます。また、公債費の抑制や補助金等の見直しなど、歳出の抑制に取り組みます。

柱の2 協働と参画の充実

市民や市民活動団体等との協働により、元気で活力あるまちづくりを推進します。また、市民への積極的な情報提供に努めるとともに、市民からの意見を市政に反映する開かれた行政運営に取り組みます。

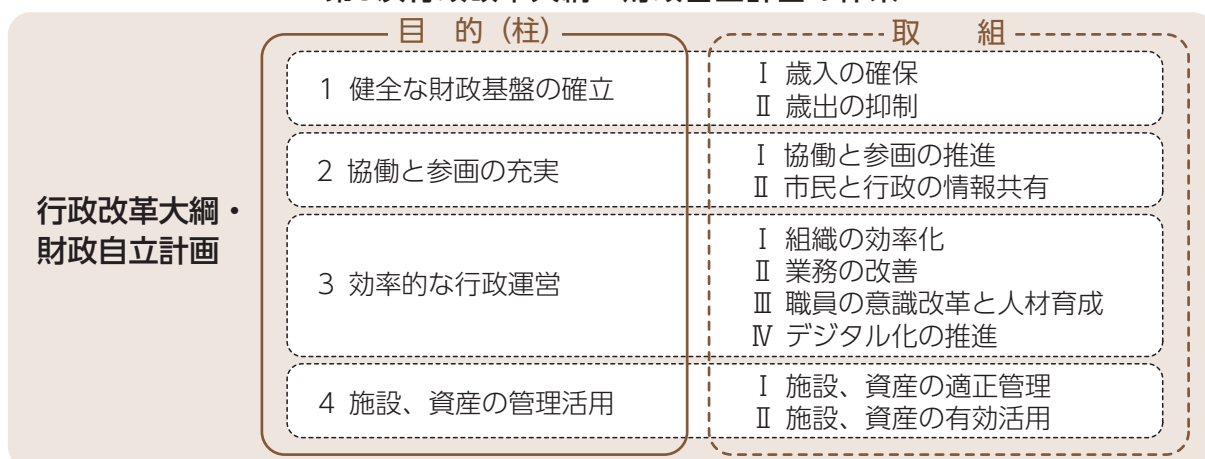
柱の3 効率的な行政運営

社会情勢の変化に的確に対応した行政運営に取り組むため、組織の効率化や業務の改善、人材育成に取り組みます。また、市民の利便性の向上と業務の効率化を図るため、行政のデジタル化を推進します。

柱の4 施設、資産の管理活用

類似施設や老朽化した施設の統合・複合化や廃止等により、施設の適正配置に取り組みます。また、市有地や市有施設の貸付けにより、施設、資産を有効に活用します。

第3次行政改革大綱・財政自立計画の体系



(3) 総合計画との関連

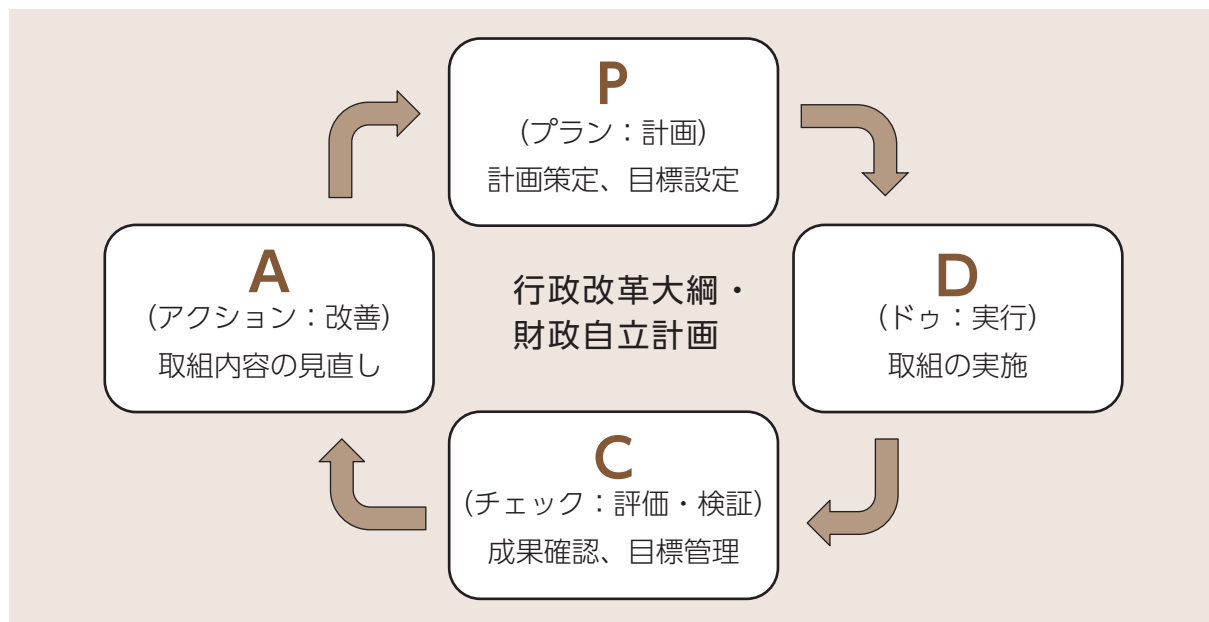
本大綱は、第2次栃木市総合計画に掲げられた将来ビジョンの実現を図る各種施策や事務事業を実施するための財源を確保するとともに、それらをより効果的・効率的に実施するための取組を定めるものです。

(4) 個別計画の策定

本大綱に位置づけられた各取組が着実に実施され、行財政改革の目的が効果的に達成できるよう、具体的な取組内容や目標を設定します。

(5) 推進体制

各取組の実効性を高めるため、毎年度、所管課で実施状況の進捗評価及び成果評価を行い、市民を中心に構成された「栃木市市民会議^{※1}」において検証を行います。PDCAサイクルにより常に検証、改善を行いながら、取組を推進していきます。



(6) 公表

各取組の実施結果については、市ホームページ等により、市民に分かりやすく公表します。

^{※1} 市民会議 「栃木市自治基本条例」に基づき、同条例の施行状況や総合計画の進捗状況等を検証するために設置された諮問機関のこと。



3. 取組事項

柱の1 健全な財政基盤の確立

基本的な方針

本市財政の歳入面においては、約半分を地方交付税、国庫支出金などの依存財源に頼る構成となっています。

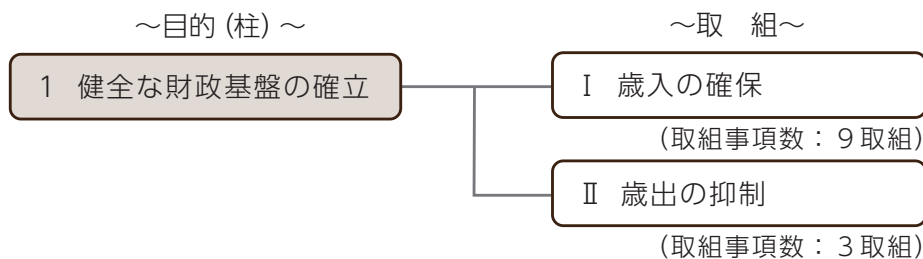
近年では、国の財政状況や合併に伴う普通交付税の算定の特例措置の縮小等を背景とした歳入の減少が見込まれ、市税等の自主財源についても同様の傾向にあることから、安定した歳入確保がますます不透明な状況となっています。

また、歳出面においては、本格的な少子高齢社会の到来による社会保障経費の増加、さらには学校、道路など公共施設の維持管理費及び改修費の増加に伴い、今後も引き続き、経常的・義務的経費の減少は見込めない状況となっています。

こうした中、現行の事務事業に、総合計画に掲げる主要な大規模事業を加え、今後5年間の財政推計を行うと、収支上230億円以上の乖離が見込まれます。(財政見通しの詳細は144～146ページを参照)

以上のような厳しい財政状況を鑑み、様々な手法・手立てを用いた歳入の確保に取り組み、また、内部経費の縮減、補助金等の整理統合などによる歳出の抑制を徹底し、さらには本大綱の着実な実施や行政評価システム^{※1}による事務事業の選択と集中により、将来にわたり均衡のとれた行財政運営の実現を図ります。

柱の構成



目的を実現するための取組

取組のI 歳入の確保

自主財源の確保と負担の公平性の観点から、納税意識の高揚や納付環境の整備などによる市税収納率の向上に努めます。

また、未利用市有地の処分や企業誘致の推進、市有財産を活用した広告掲載などによる自主財源の確保に努めます。

^{※1} 行政評価システム 政策や事務事業等について、客観的な基準(指標)を用いて、有効性(政策目標の達成度合い)や効率性(行政活動に対するコストの投入度合い)等を評価する手法のこと。



～5年後の姿～

- ◎ 利用予定のない市有地及び市有物件が、計画的に売却されています。
- ◎ ネーミングライツ^{※1}の新規募集などにより、広告料収入が増えています。
- ◎ 市税収納率及び市債権収納率が向上し、負担の公平性が高まっています。
- ◎ 産業団地の整備及び誘致活動などにより、多くの企業が立地しています。

～主な取組事項と成果指標～

取組事項名	成果指標名	現状値 (令和4年度見込値)	目標値 (令和9年度)
市有地・市有物件の売却	市有地・市有物件売却額 (計画期間累計)	407,224 千円	^(注1) 115,000 千円
広告料の確保	広告料収入額	13,021 千円	13,111 千円
市税収納率の向上	市税収納率	98.6%	98.8%
債権管理体制の強化	市債権収納率	97.9%	98.4%
企業立地の推進	立地企業延数 (計画期間累計)	14 件	^(注1) 8 件

(注1) 市有地・市有物件の売却が順調に進むと、売却できる資産が減少するため、また、産業団地の分譲開始時期を考慮し、目標値は現状値より低くなっています。

取組のⅡ 歳出の抑制

収支均衡型の財政運営を目指し、公債費の抑制、個人給付の見直し、補助金等の整理統合を進めます。

～5年後の姿～

- ◎ 公債費（市債の元利償還金）の抑制により、財政指標の健全化が維持されています。
- ◎ 個人給付の見直しにより、真に必要な方に適正な給付が行われています。
- ◎ 補助金等の見直しにより、効果的な補助金等の交付が行われています。

～主な取組事項と成果指標～

取組事項名	成果指標名	現状値 (令和4年度見込値)	目標値 (令和9年度)
公債費の抑制	実質公債費比率	9.0%	^(注2) 9.0%以下
個人給付の見直し	個人給付額	^(注3) 2,957,316 千円	2,909,999 千円
補助金・交付金等の整理統合	補助金・交付金額	^(注4) 1,970,887 千円	1,906,767 千円

(注2) 実質公債費比率は必要な建設事業の実施により増加する見込みですが、令和9年度には現状値以下とする目標としています。

(実質公債費比率…実質的な公債費が財政に及ぼす負担を表す指標のこと。)

(注3) 個人給付の見直しの現状値については、市単独事業の額。

(注4) 補助金・交付金等の整理統合の現状値については、普通建設事業費等を除いた額。

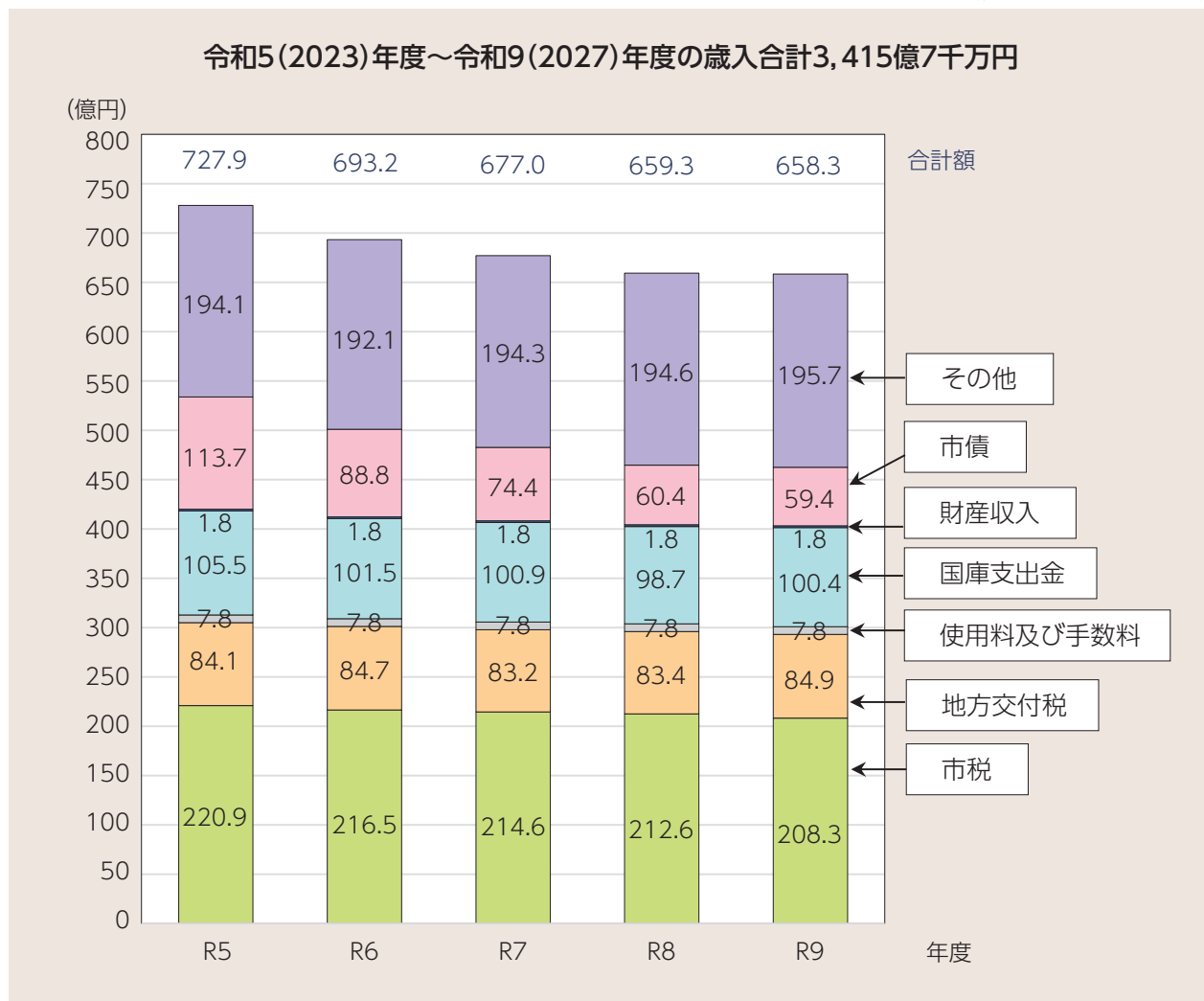
※1 ネーミングライツ 施設の安定的な管理・運営のための財源を確保し、官民連携による相互の活性化を図るため、市有施設に愛称をつける権利を企業または団体に付与するもの。



■ 財政の見通し

今後5年間の財政見通し（歳入）

（資料：財政課推計）

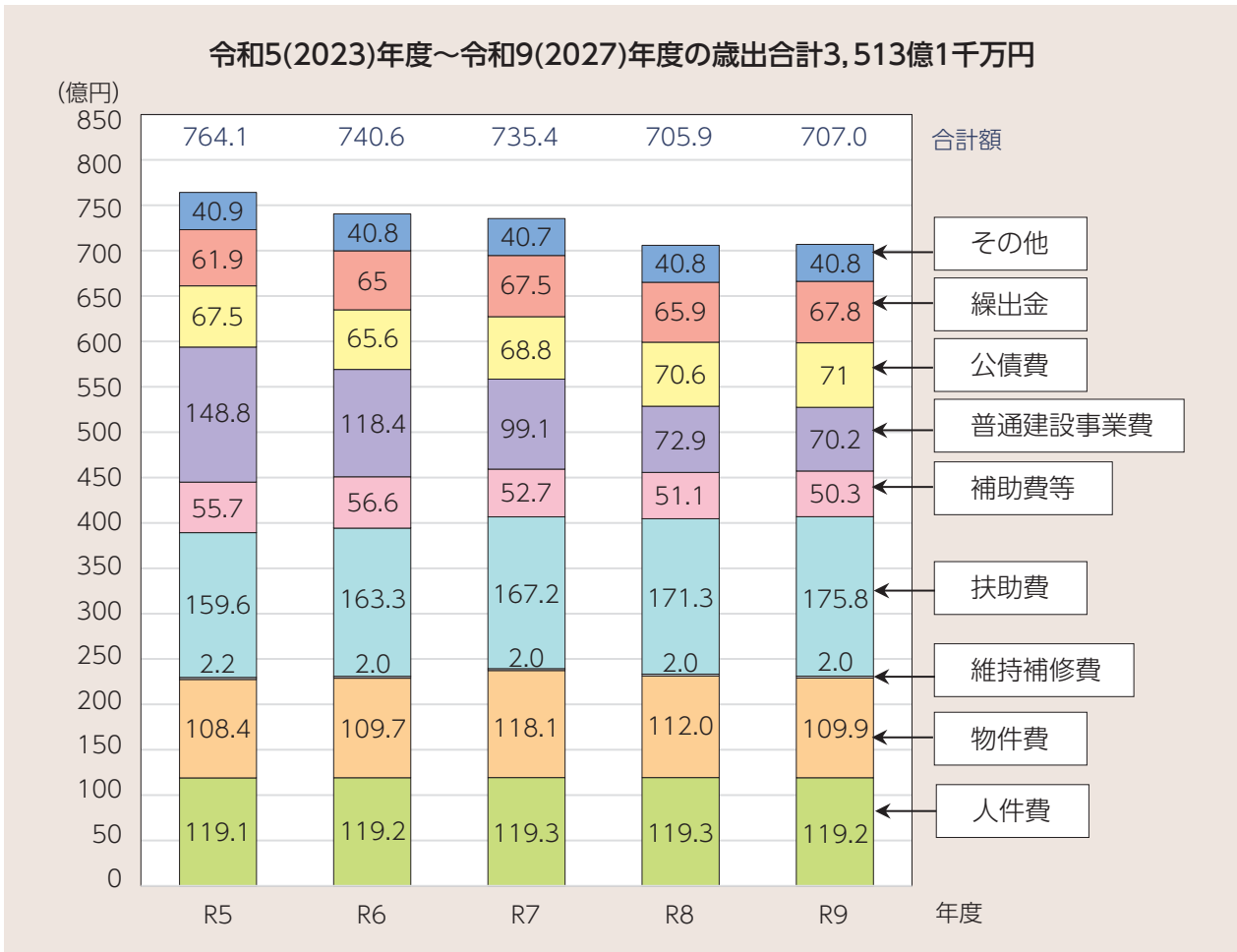


※一般会計の当初予算

歳入：主な項目の考え方

- ・ 市 税…税制改正、人口推計に基づく納税者の減少を見込み試算。
- ・ 地方交付税…今後の市税減少分を加算し、合併優遇措置分の段階的縮減を見込み試算。
- ・ 国庫支出金…普通建設事業及び扶助費の増減に連動して試算。
- ・ 市 債…普通建設事業の増減に連動して試算。
- ・ そ の 他…国・県からの譲与税や交付金、前年度繰越金を見込む。





※一般会計の当初予算

歳出：主な項目の考え方

- ・人 件 費…適正な定員管理に基づく退職者数と採用者数を見込む。
- ・扶 助 費…生活保護費等社会保障経費の伸びを参考に試算。
- ・普通建設事業費…地方都市リノベーション事業^{※1}や合併特例事業など大型事業は、施行年度に相当額を見込む。
- ・公 債 費…既発債の償還計画に基づく元利償還金に計画上の新発債分を加算。
- ・繰 出 金…特別会計等への繰出金を見込む。

用語の説明

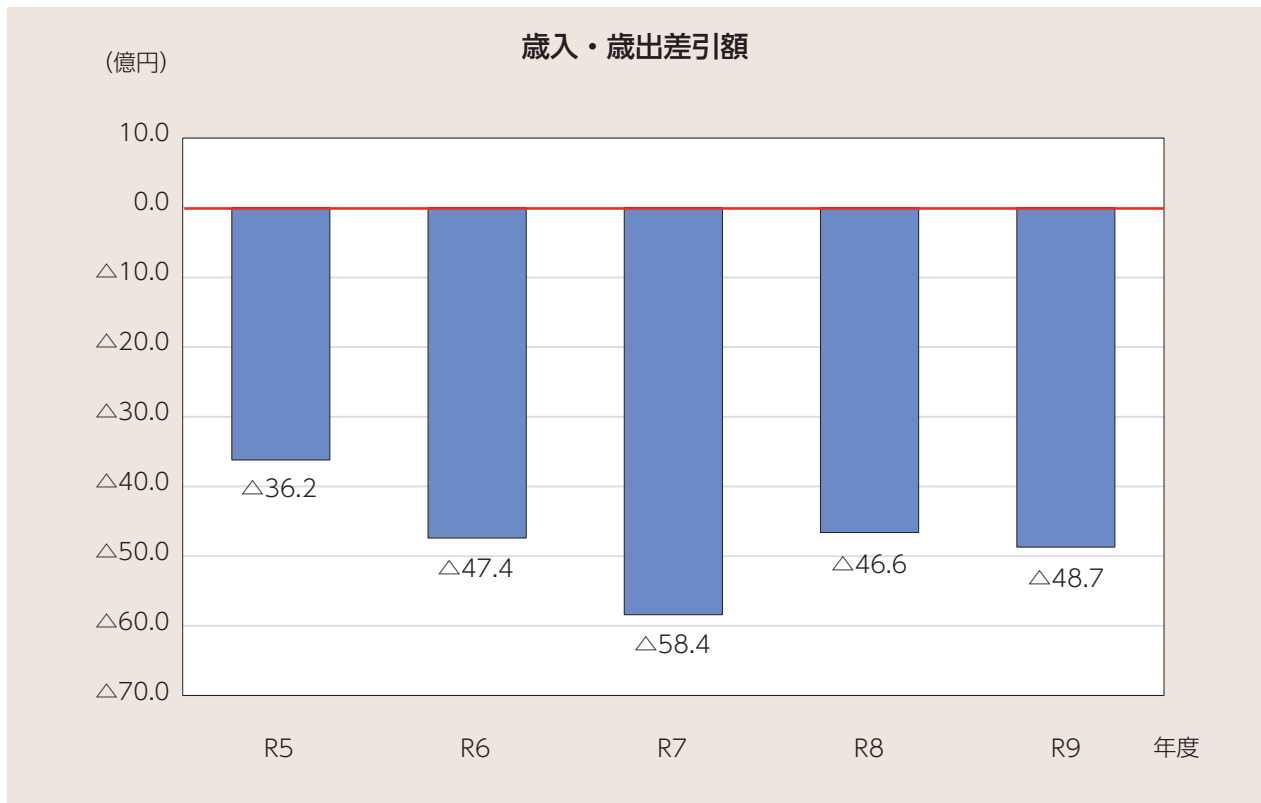
人 件 費：議員報酬、特別職給与、職員給与、共済費等
 物 件 費：ごみ収集や施設等の管理を委託する経費や事務の経費
 維持補修費：道路や公共施設の修理費に充てられる経費
 扶 助 費：福祉関係の措置費や福祉医療の経費等
 普通建設事業費：道路や施設の建設等を行うための経費
 財政調整基金：地方公共団体における年度間の財源の不均衡を調整するため決算剰余金等を原資に設置している基金
 市債（起債）：地方公共団体が行う長期の借入金で、生活関連施設の整備や都市基盤、教育、文化施設の建設のための財源となるもの
 合併優遇措置：市町合併後直ちに経費の節減ができないものもあるため、一定期間における普通交付税の算定についての特例措置

※1 地方都市リノベーション事業 地方都市の既成市街地において、既存ストックの有効利用及び民間活力の活用を図りつつ、持続可能な都市構造への再構築（リノベーション）を図るため、地域に必要な都市機能（医療・福祉・子育て支援・教育文化・商業等）の整備・維持を支援し、地域の中心拠点・生活 拠点の形成を推進することによる、地域の活性化を目的とした事業のこと。



今後5年間の財政見通し（歳入・歳出差引額）

（資料：財政課推計）



※一般会計の当初予算

歳入においては、少子高齢化が進行し総人口が減少する中、新型コロナウイルス感染症の拡大が社会経済情勢に与える影響も未知数であるため、市税収入などの自主財源の減少が懸念されます。また、普通交付税においては、合併特例措置の縮減による影響が令和7（2025）年度まで続くことから、一般財源総額の減少が見込まれます。

一方、歳出においては、多種多様な市民ニーズに的確に対応するため、拡大傾向にあります。また、公共施設の老朽化が進んでおり、維持管理費の増加に加え、施設更新に伴う普通建設事業の増大も見込まれます。

このようなことから、令和5（2023）年度においては、歳入が約36.2億円不足すると見込まれており、このまま推移すると歳入と歳出の乖離は高止まりの傾向であり、令和6（2024）年度以降は、毎年度、約50億円前後の歳入が不足するものと見込まれます。

財政調整基金の残高は、令和元年度災害前の水準に戻りつつあるものの、市債残高は増加するなど、本市を取り巻く財政状況は厳しさを増すことが予想されることから、歳入・歳出の両面において、更なる行財政改革を推進する必要があります。



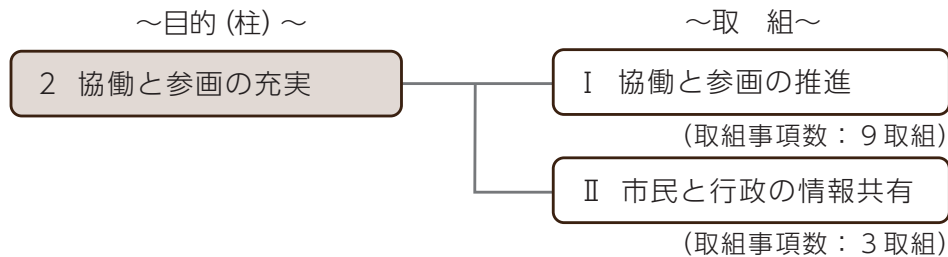
柱の2 協働と参画の充実

基本的な方針

まちづくりの主役である市民の自発的な参画のもと、市や地域の抱える課題等を共に考え、共に解決するとともに、市民や団体等と対等の立場で連携・協力しながら、市民協働によるまちづくりに取り組みます。

また、市の情報を積極的に市民に提供し、情報の共有化を図るとともに、市民からの意見を市政に反映します。

柱の構成



目的を実現するための取組

取組のI 協働と参画の推進

市民、市民団体、事業者が自らの役割を担いながら積極的に市政に参画し、市と協働でまちづくりを推進する体制を構築します。

～5年後の姿～

- ◎ ふるさと納税により、市のPR活動が促進されるとともに、まちづくりへの有効活用が図られています。
- ◎ 地域会議とまちづくり実働組織^{※1}が地域活動のリーダーとなり、市民によるまちづくりが進められています。
- ◎ 市民との協働により、道路、河川及び公園等の美化が図られています。
- ◎ 学校・家庭・地域が連携・協働して、ボランティア活動が推進され、地域の絆づくりや活力あるコミュニティ形成が図られています。

^{※1} まちづくり実働組織 住民が自発的に設置する任意組織で地域内の団体や住民が構成員となり、地域会議と協力しながら地域の課題解決や地域活性化のために活動する組織のこと。市長の認定を受け、市の助成を受けることができる。



～主な取組事項と成果指標～

取組事項名	成果指標名	現状値 (令和4年度見込値)	目標値 (令和9年度)
ふるさと納税の促進	寄付金額	750,000千円	1,200,000千円
地域自治の推進	まちづくり実働組織の実施事業数	35件	40件
市民協働による公共物の管理	活動団体数	116団体	131団体
とちぎ未来アシストネット ^{※1} 事業の推進	教育効果充実度	63.5%	66.0%

取組のⅡ 市民と行政の情報共有

市の情報を「市民全体の財産」として共有化するとともに、市民の意見を市政に反映することにより、市民との信頼関係を構築します。

～5年後の姿～

- ◎ 市政情報を様々な媒体を通して適時発信し、市民と情報が共有されています。
- ◎ まちづくり懇談会^{※2}等における市民の意見が市政に反映され、住みやすい地域となっています。
- ◎ 市が保有する行政情報を公開し、情報の有効活用が図られています。

～主な取組事項と成果指標～

取組事項名	成果指標名	現状値 (令和4年度見込値)	目標値 (令和9年度)
行政情報の適時適切な発信	市ホームページ閲覧件数	700万件	^(注1) 522.8万件
広聴制度の充実	まちづくり懇談会出席者数	500人	540人
オープンデータ ^{※3} の推進	オープンデータの種類	3種類	10種類

(注1) ホームページ閲覧件数の現状値は、新型コロナウイルス感染症に関する情報の閲覧により件数が増加しているため、平常時の閲覧件数(500万件)を基準として設定しています。

- ※1 とちぎ未来アシストネット 学校・家庭・地域の連携・協働を推進し、地域ぐるみの教育で、未来を担う子どもたちの生きる力を育む。その中で、学校と家庭、地域の結び付きを強め、地域住民同士の絆を深めながら、活力あるまちづくりを推進していく仕組みのこと。
- ※2 まちづくり懇談会 市長や市執行部が、市民の市政に対する意見・提案等を直接聴くことにより、課題等を共有し、市政に反映することを目的として開催する懇談会のこと。
- ※3 オープンデータ 「機械判読に適したデータ形式で、二次利用が可能な利用ルールで公開されたデータ」であり、人手を多くかけずにデータの二次利用を可能とするもの。



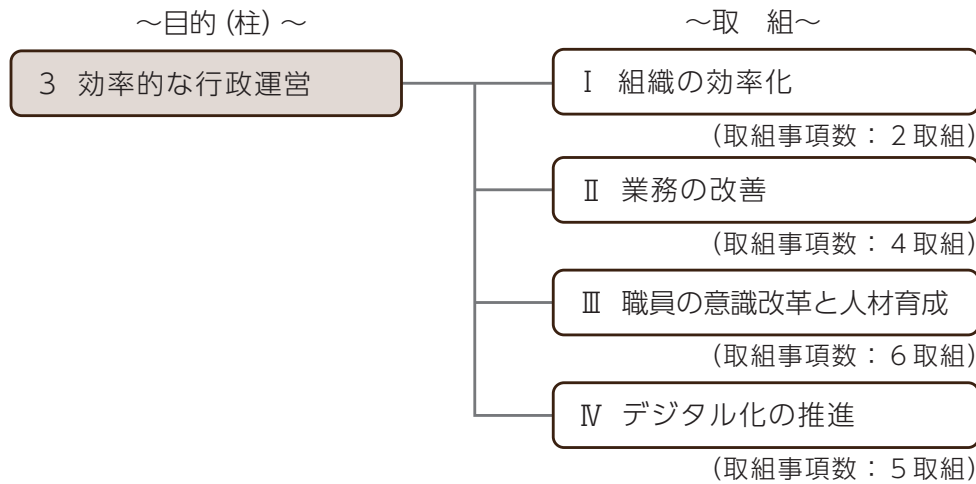
柱の3 効率的な行政運営

基本的な方針

効率的な組織体制の整備や職員定数の適正化に取り組むとともに、市民サービスの向上を第一に、業務の改善や職員の意識改革・人材育成に積極的取り組みます。

少子高齢化の進行により生産年齢人口が減少していく中、将来にわたり質の高い市民サービスを継続していくとともに、市民の利便性向上と業務の効率化を図るため、行政運営のデジタル化を推進します。

柱の構成



目的を実現するための取組

取組のI 組織の効率化

多様化する市民ニーズや新たな行政課題に的確に対応できる効率的で分かりやすい組織を編成します。

～5年後の姿～

- ◎ 効率的で分かりやすい行政組織が編成され、効率的に業務が進められています。
- ◎ 人口規模や組織機構、業務量に応じた適正な人員が配置されています。



～主な取組事項と成果指標～

取組事項名	成果指標名	現状値 (令和4年度見込値)	目標値 (令和9年度)
組織機構の再編	係数	193 係	185 係
職員定数の適正化	職員数	1,088 人	1,028 人

取組のⅡ 業務の改善

最少の経費で最大の効果を上げるため、費用対効果の視点で、業務の検証と見直しに取り組みます。

～5年後の姿～

- ◎ 総合計画の行政評価の実施により、効率的な行政運営が図られています。
- ◎ 業務改善により、事務の効率化や市民サービスの向上が図られています。

～主な取組事項と成果指標～

取組事項名	成果指標名	現状値 (令和4年度見込値)	目標値 (令和9年度)
行政評価の実施	単位施策の進捗率	50.0%	100.0%
業務改善事業の実施	職員提案の件数	15 件	20 件

取組のⅢ 職員の意識改革と人材育成

職員研修の充実や人事制度の活用により、職員の意識改革と能力向上を図ります。

～5年後の姿～

- ◎ 職員が公平公正に、市民を第一に考え、すぐに行動しています。
- ◎ 職員が幅広い業務知識と経験を有しています。
- ◎ 消防職員が高度で専門的な技術を有しています。

～主な取組事項と成果指標～

取組事項名	成果指標名	現状値 (令和4年度見込値)	目標値 (令和9年度)
職員の意識改革を図る研修の実施	研修受講者数	104 人	200 人
人材育成を主眼とした人事異動の実施	ジョブローテーション ^{※1} 率	57.0%	^(注1) 50.0%
消防職員の人材育成	研修受講者数	100 人	180 人

(注1) 各業務の経験年数を考慮すると、半数程度の異動が適正であると設定しています。

※1 ジョブローテーション 人事異動等により幅広く業務を経験させることで人材育成を図ること。



取組のⅣ デジタル化の推進

ICT^{※1}（情報通信技術）を積極的に取り入れ、安全・安心で便利な行政サービスの実現を図ります。

～5年後の姿～

- ◎ AI^{※2}やRPA^{※3}等の導入により、業務の効率化が図られています。
- ◎ 行政手続きのオンライン化が進み、市民の利便性が向上しています。
- ◎ マイナンバーカードを活用した行政サービスにより、行政手続きの簡略化と業務の効率化が図られています。

～主な取組事項と成果指標～

取組事項名	成果指標名	現状値 (令和4年度見込値)	目標値 (令和9年度)
ICTを活用した業務の効率化	効率化を図った業務の件数	12件	30件
行政手続きのオンライン化	電子申請可能な手続きの件数	80件	120件
マイナンバーカードを活用した行政サービスの推進	コンビニ交付可能な証書の種類数	4件	7件

※1 ICT 「Information and Communication Technology」の略。情報通信技術全般を表す用語。

※2 AI 「Artificial Intelligence」の略。学習や推論、問題解決など人間に代わって知的行動を行わせる技術のこと。

※3 RPA 「Robotic Process Automation」の略。人間に代わってパソコン操作を自動的に行うロボットプログラムのこと。



柱の4 施設、資産の管理活用

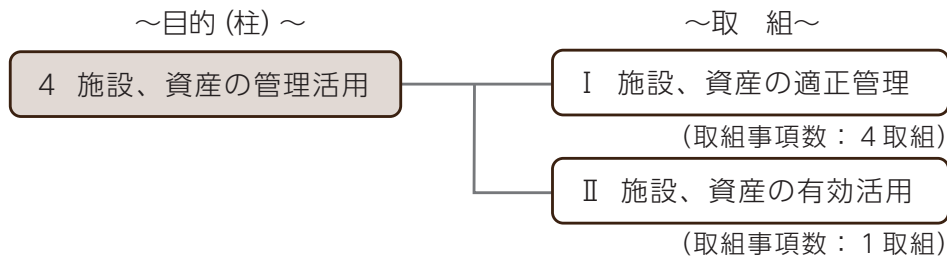
基本的な方針

本市は、合併により類似施設を含む数多くの公共施設（公の施設や道路、上下水道等の社会資本を含む。）を有していますが、その多くは昭和50年代前後に整備されており、老朽化や機能の低下等により、今後、本格的な大規模改修や建替えの時期を迎えることになり、膨大な財政負担が必要となります。

そこで、各施設の設置目的や利用状況等を改めて確認し、地域のバランスや市民の利便性等に十分に配慮しながら、類似施設や老朽化した施設の統合・複合化や廃止等を進め、施設の適正配置を図ります。

市の売却等に不向きな施設・未利用地等については、一時的な貸付けを行うなど、資産を有効かつ適正に管理・活用します。

柱の構成



目的を実現するための取組

取組のI 施設、資産の適正管理

類似施設や老朽化した施設の統合・複合化、廃止等に取り組みます。

～5年後の姿～

- ◎ 類似施設や老朽化した施設が再編され、維持管理費等が節減されています。
- ◎ 小・中学校の適正配置により、必要な学級数、児童生徒数が確保された学校づくりが進められています。

～主な取組事項と成果指標～

取組事項名	成果指標名	現状値 (令和4年度見込値)	目標値 (令和9年度)
公共施設の再編	施設総延床面積	600千㎡	560千㎡
小・中学校の規模 ・配置の適正化	市内小中学校数	42校	40校



取組のⅡ 施設、資産の有効活用

当面利用予定のない市の施設、資産を民間に貸付け、有効活用します。

～5年後の姿～

◎ 市有地や市有物件の貸付けにより、自主財源の確保と維持管理費の縮減が図られています。

～主な取組事項と成果指標～

取組事項名	成果指標名	現状値 (令和4年度見込値)	目標値 (令和9年度)
市有地・市有物件の貸付け	市有地・市有物件貸付収入額 (計画期間累計)	313,483 千円	287,500 千円 ^(注1)

(注1) 市有地・市有物件の売却が順調に進むと、貸し付けることができる資産が減少するため、目標値は現状値より低くなっています。



取組事項一覧表

目的		取組				所管課
記号	目的名	番号	取組名	番号	取組事項名	
A	健全な財政基盤の確立(12)	I	歳入の確保(9)	1	市有地・市有物件の売却	管財課
				2	使用料・手数料の見直し	財政課
				3	広告料の確保	財政課
				4	市税収納率の向上	収税課
				5	納付環境の整備	収税課
				6	債権管理体制の強化	収税課
				7	企業立地の推進	産業基盤整備課
				8	市営住宅使用料等の収納率の向上	建築住宅課
				9	下水道受益者負担金収納率の向上	上下水道総務課
		II	歳出の抑制(3)	1	公債費の抑制	財政課
				2	個人給付の見直し	財政課
				3	補助金・交付金等の整理統合	財政課
B	協働と参画の充実(12)	I	協働と参画の推進(9)	1	ふるさと納税の促進	総合政策課
				2	地域自治の推進	地域政策課
				3	市民協働体制の整備	地域政策課
				4	市民活動団体等の助成、支援	地域政策課
				5	女性委員登用の推進	人権・男女共同参画課
				6	市民協働による公共物の管理	道路河川維持課、公園緑地課
				7	とちぎ未来アシストネット事業の推進	生涯学習課
				8	生涯学習ボランティアの活動促進	生涯学習課
				9	栃木市立美術館・文学館における市民協働	美術・文学館課
		II	市民と行政の情報共有(3)	1	行政情報の適時適切な発信	広報課
				2	広聴制度の充実	広報課
				3	オープンデータの推進	デジタル推進課



目的		取組				所管課		
記号	目的名	番号	取組名	番号	取組事項名			
C	効率的な行政運営 (17)	I	組織の効率化 (2)	1	組織機構の再編	総務人事課		
				2	職員定数の適正化	総務人事課		
		II	業務の改善 (4)	1	行政評価の実施	総合政策課		
				2	業務改善事業の実施	行財政改革推進課		
				3	地球温暖化対策	環境課		
				4	学校現場における業務の適正化	教育総務課		
		III	職員の意識改革と人材育成 (6)	1	多様な人材の活用	総務人事課		
				2	職員の意識改革を図る研修の実施	総務人事課		
				3	人材育成を主眼とした人事異動の実施	総務人事課		
				4	人事評価制度の活用	総務人事課		
				5	多様な働き方の推進	総務人事課		
				6	消防職員の人材育成	消防総務課		
		IV	デジタル化の推進 (5)	1	ICTを活用した業務の効率化	デジタル推進課		
				2	行政手続きのオンライン化	デジタル推進課		
				3	行政文書のペーパーレス化	総務人事課		
				4	マイナンバーカードを活用した行政サービスの推進	総合政策課		
				5	電子申告の推進	税務課		
		D	施設、資産の管理活用 (5)	I	施設、資産の適正管理 (4)	1	指定管理者制度の活用	行財政改革推進課
						2	公共施設の再編	行財政改革推進課
						3	市有施設の計画的営繕	建築住宅課、学校施設課
4	小・中学校の規模・配置の適正化					教育総務課		
II	施設、資産の有効活用 (1)			1	市有地・市有物件の貸付け	管財課		

