

第2次海津市行財政改革大綱

令和5年9月

海津市

目次

I	これまでの行財政改革の取組み	1
II	行財政の現状と課題	4
1	行政の状況	4
2	財政の状況	9
III	新たな行財政改革の基本的な考え方	11
IV	基本方針	12
1	行政運営の効率化	12
2	組織力の強化	12
3	財政基盤の強化	13
V	改革の推進	14
1	計画期間	14
2	実施計画の策定	14
3	推進体制	14
4	進捗管理	15

I これまでの行財政改革の取組み

本市では、財政調整基金の取崩し等に依存しない持続可能な財政を取り戻すため、令和2(2020)年3月に「海津市行財政改革大綱」(計画期間：令和2(2020)～7(2025)年度)を策定し、令和2(2020)年6月に「海津市財政再生対策」(計画期間：令和2(2020)～7(2025)年度)を公表するとともに、令和3(2021)年3月にそれらの実施計画となる「海津市財政再生プログラム」を策定しました。財政再生プログラムでは、『令和7(2025)年度決算時に、財政調整基金残高10億円の堅持』を目標に掲げ、行財政改革に取り組んできました。

財政再生プログラムの取組みによる効果額は、令和2(2020)年度は90,947千円、令和3(2021)年度は78,967千円、令和4(2022)年度は179,391千円となり、新型コロナウイルス感染症などの影響によるものを除き、概ね計画どおりとなりました。

また、財政再生プログラムの着実な取組みによる効果や地方交付税の増などにより、財政収支が改善し、これによる財源を財政調整基金に積み増すことで、令和4(2022)年度末の財政調整基金残高は、合併以来過去最高の約27億円となりました。

このことから、本市の財政状況は、「海津市財政再生対策」策定時におけるひっ迫した状況を脱したものと判断しています。(図1、図2、図3参照)

このため、財政再生プログラムについては、令和5(2023)年2月に、「海津市第2次総合計画後期基本計画」の重点施策『海津イレブン』との整合性を図りつつ、市民への負担増となっていた取組みを廃止するなど必要な見直しを行いました。

(1) 財政再生プログラムによる効果額

(単位：千円)

項目	令和2(2020)年度		令和3(2021)年度		令和4(2022)年度	
	計画額	実績額	計画額	実績額	計画額	実績額
歳入の確保	5,368	5,634	7,608	6,399	43,780	28,581
事務事業の見直し	5,368	5,634	7,608	6,399	23,615	32,023
公営企業等の健全経営	-	-	-	-	20,165	△3,442
歳出の抑制	75,536	85,313	70,474	72,568	131,607	150,810
事務事業の見直し	69,792	80,806	64,325	67,642	104,813	125,445
公共的施設の見直し	4,121	4,463	4,046	4,667	24,691	24,314
公営企業等の健全経営	1,623	44	2,103	259	2,103	1,051
合計	80,904	90,947	78,082	78,967	175,387	179,391

※新型コロナウイルス感染症による活動自粛や原油価格高騰などの社会的要因による影響額については、取組みによる実質的な効果額を算出するため、取組効果から除外しています。

(2) 財政調整基金残高の状況

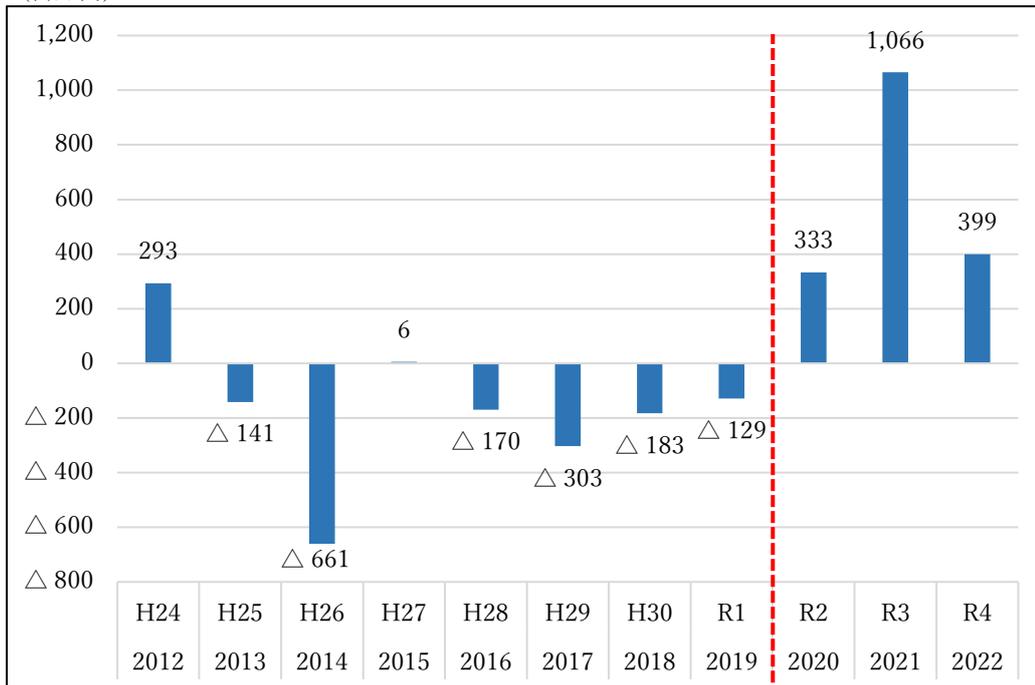
(単位：千円)

年度	残高
令和元(2019)年度	1,165,565
令和2(2020)年度	1,166,513
令和3(2021)年度	2,149,169
令和4(2022)年度	2,751,876

【資料】 財政状況

※表中の点線は、財政再生プログラムの取組開始時期を示しています。

図 1 普通会計^(※) 実質単年度収支の推移

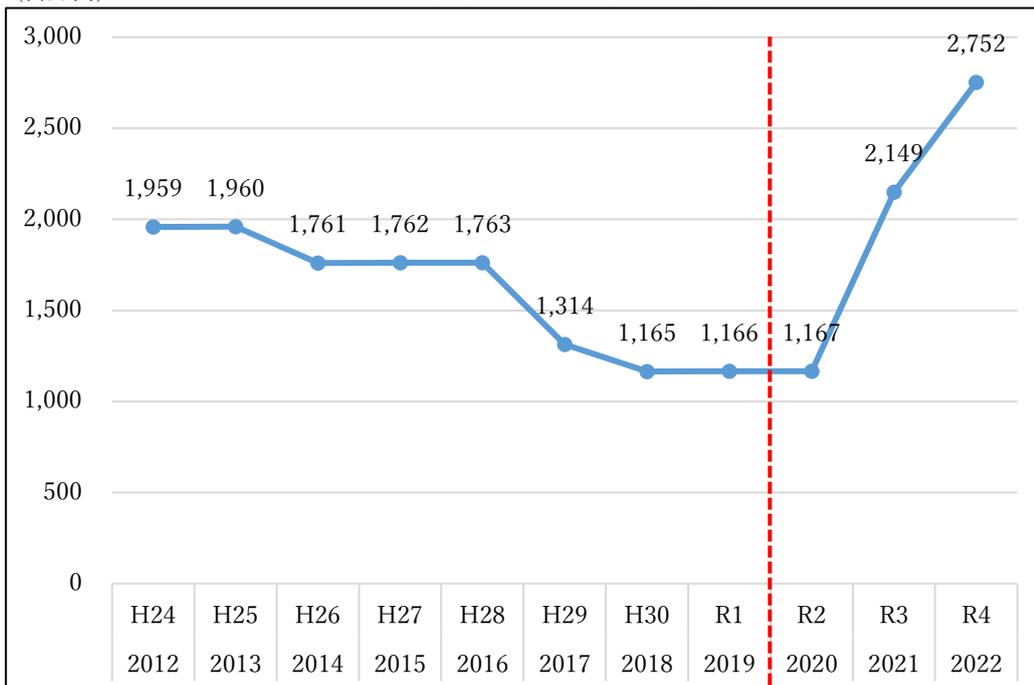


財政再生プログラム
策定後、財政収支が
改善

出典：財政状況資料集

(※)地方公共団体間での財政比較を行うために統一した基準で整理された統計上の会計区分。本市では、一般会計、クレール平田運営特別会計、月見の里南濃運営特別会計、介護老人保健施設在宅介護支援センター特別会計を合算したものの。

図 2 財政調整基金残高の推移

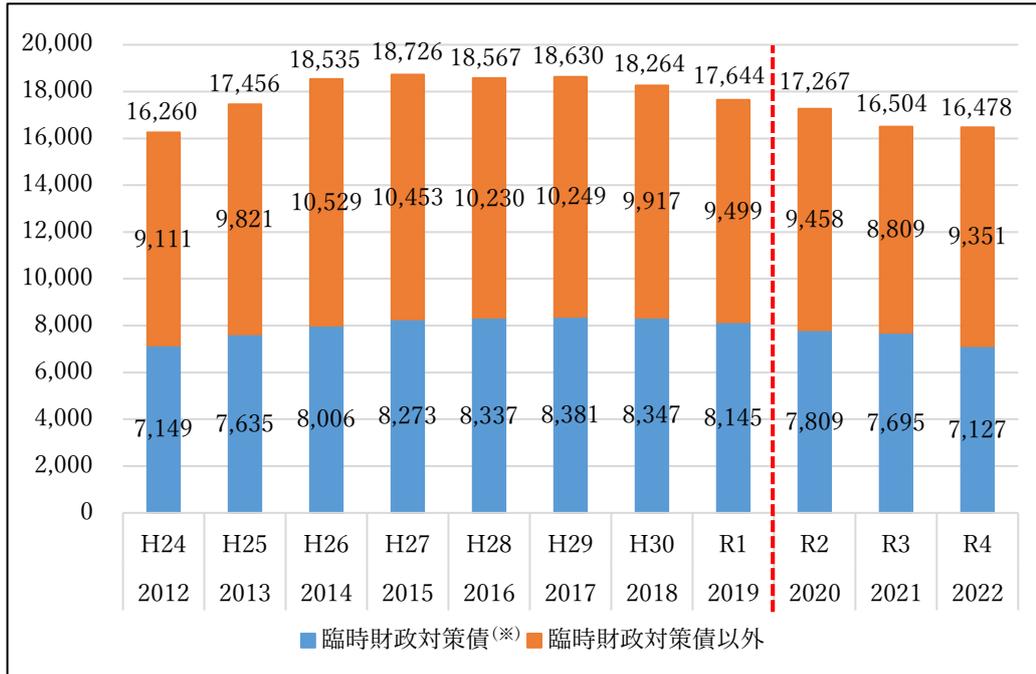


令和 4 年度末残高
は合併後最高額

出典：市の資料

(百万円)

図 3 普通会計市債残高の推移



市債残高は平成 27 年度をピークに減少

出典:市の資料

(※)国から地方自治体に交付される地方交付税が不足するため、不足分の一部を地方自治体が借入する地方債。
なお、臨時財政対策債の元利償還金相当額は、市の財政運営に支障が生ずることのないよう、その全額が次年度以降の普通交付税に算入されます。

II 行財政の現状と課題

1 行政の状況

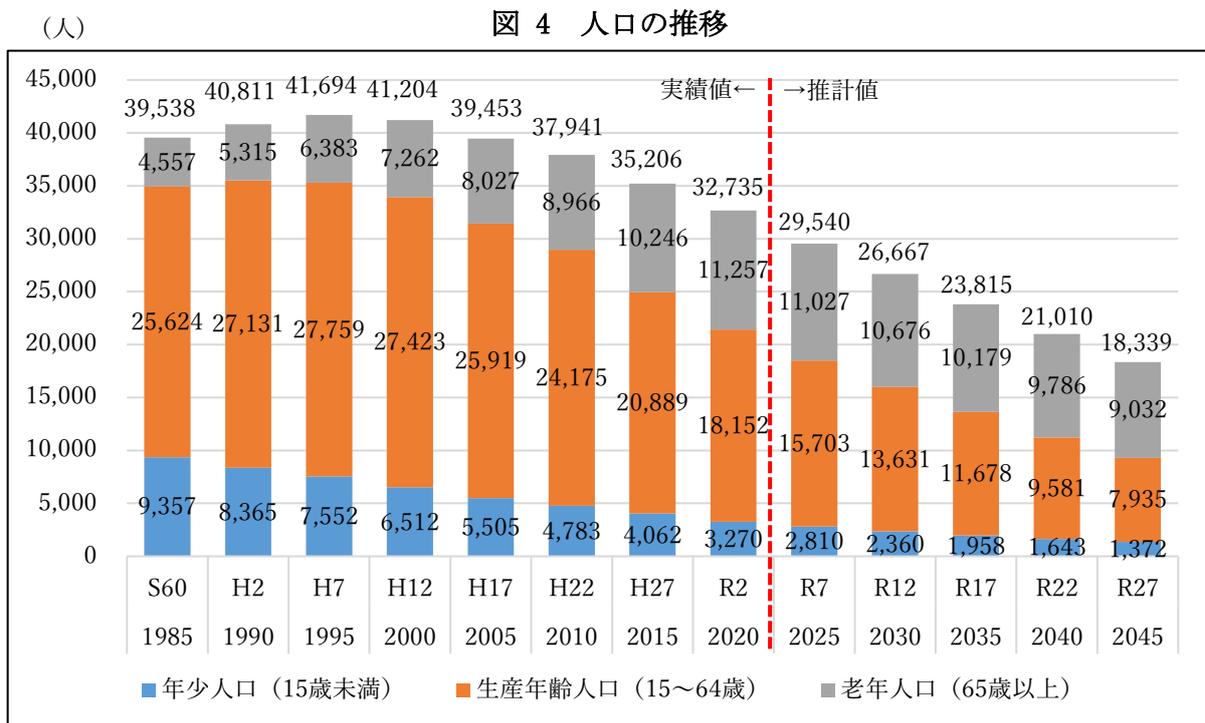
(1) 人口の状況

本市の人口は、平成 7（1995）年をピークに減少しており、国立社会保障・人口問題研究所による将来推計人口では、令和 27（2045）年に 18,339 人まで減少すると推計されています。（図 4 参照）

また、年齢 3 区分別人口構成比率でみると、令和 27（2045）年には、15～64 歳の生産年齢人口は 43.3%にまで減少する一方、65 歳以上の老年人口は、全体の約半数にまで増加すると推計されています。（図 5 参照）

これらの将来人口推計を踏まえると、生産年齢人口の減少による市税の減収及び高齢化の進展による社会保障関連経費の増加が懸念されます。

とりわけ、平成 17（2005）年 3 月 28 日の合併以降 17 年間で人口が約 8,000 人減少し、特に 20 代、30 代を中心とした若い世代の市外への転出が顕著であることから、若年層の転出抑制を中心とした人口減少対策が喫緊の課題となっています。（図 6 参照）

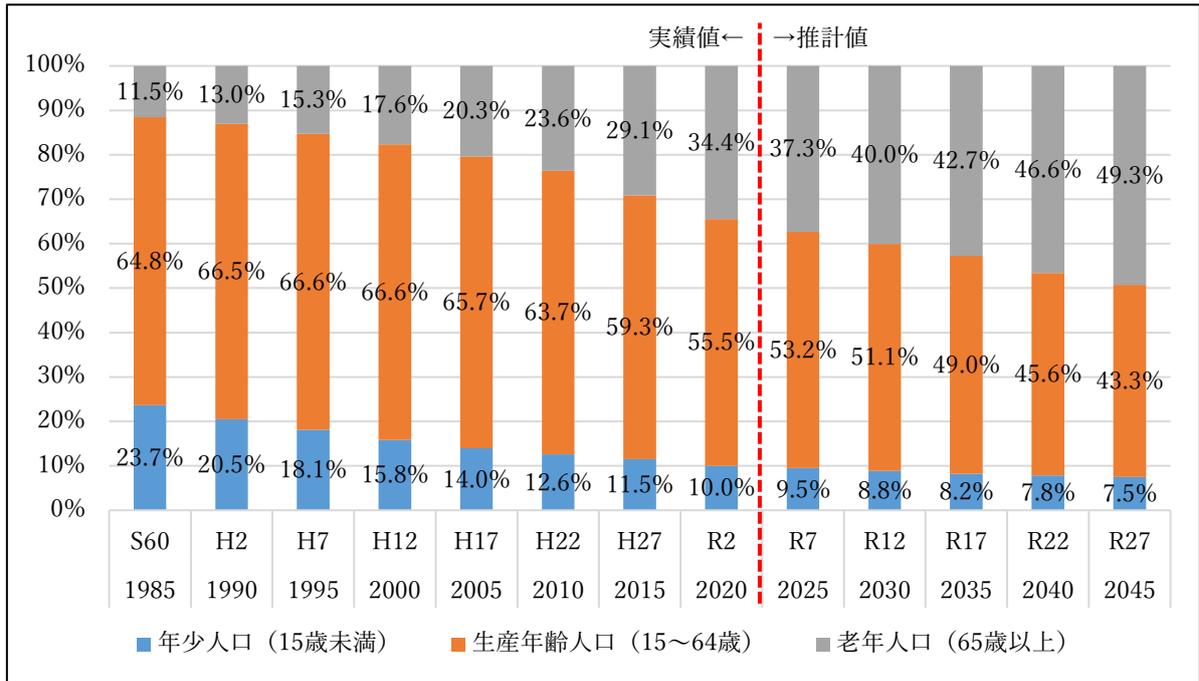


出典: 国勢調査(昭和 60(1985)年～令和 2(2020)年)

国立社会保障・人口問題研究所(令和 7(2025)年～令和 27(2045)年)

※人口総数には年齢「不詳」を含むため、年齢 3 区分別人口の合計と一致しません。

図 5 年齢3区分別人口構成比率の推移



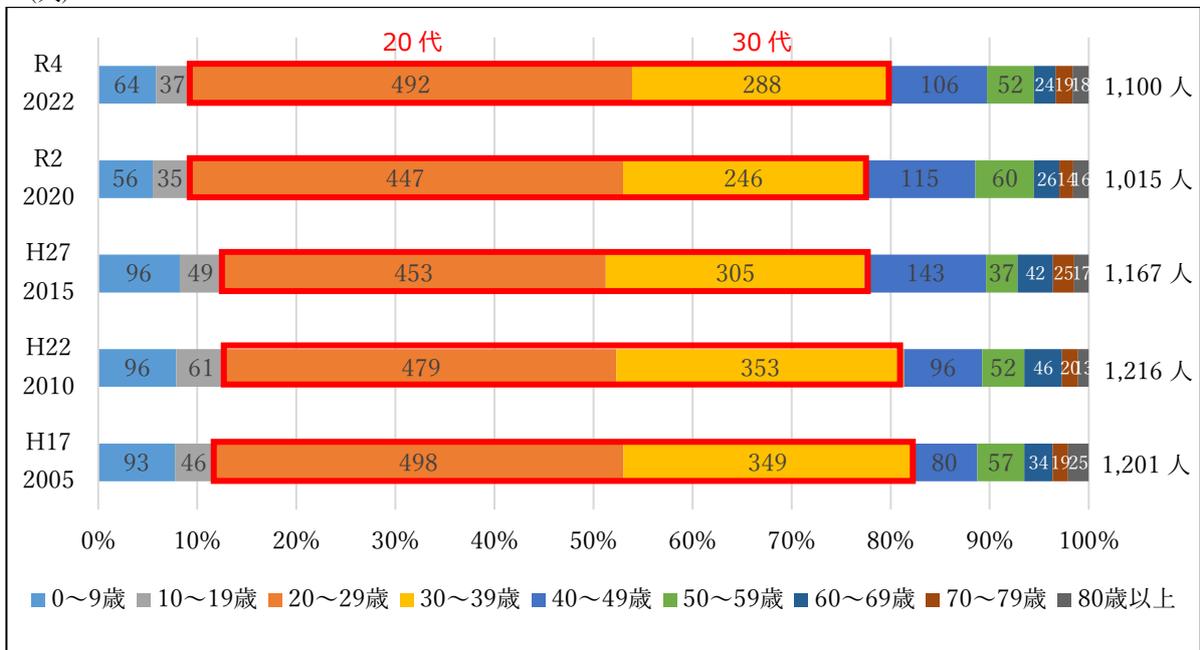
出典:国勢調査(昭和60(1985)年~令和2(2020)年)

国立社会保障・人口問題研究所(令和7(2025)年~令和27(2045)年)

※構成比率は人口総数から年齢「不詳」を除いた人口を分母として算出しています。

(人)

図 6 転出者数の状況



出典:住民基本台帳人口

(2) 公共施設の状況

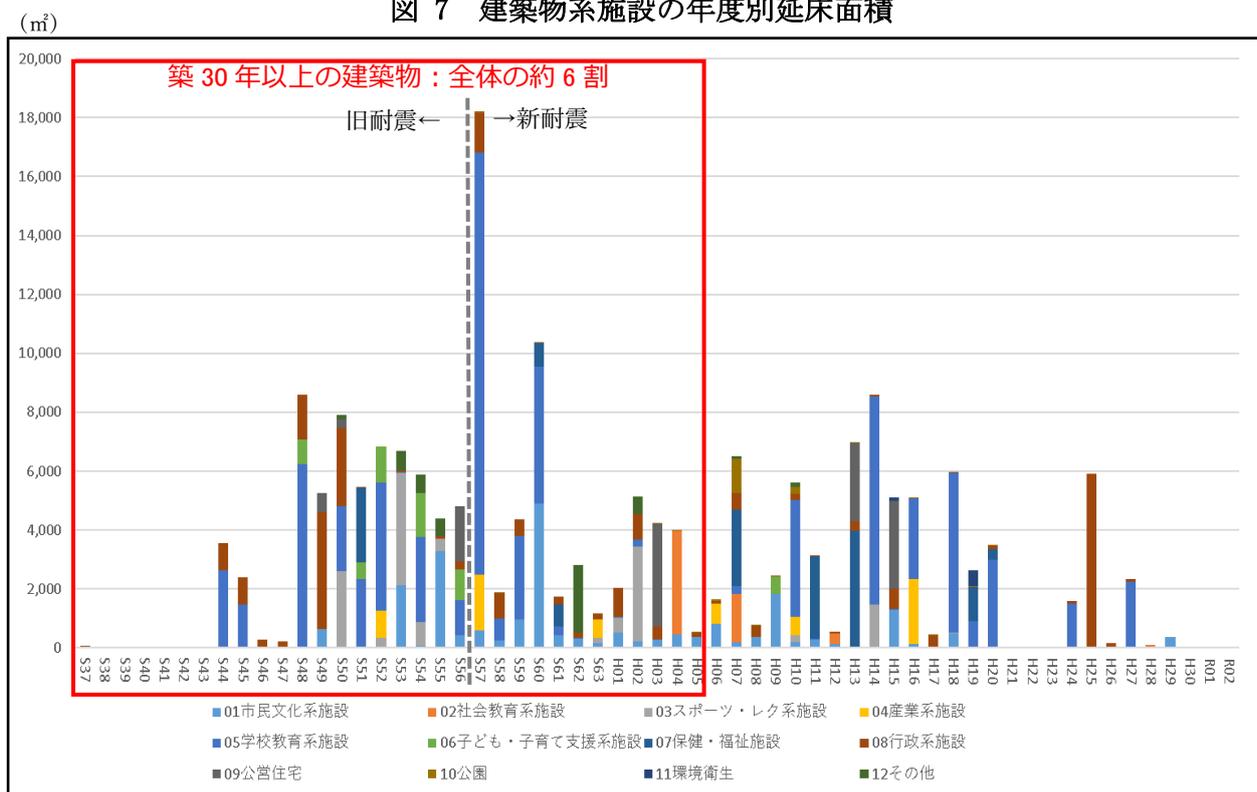
公共施設は、延床面積ベースで見ると、一般的に大規模改修を行う目安とされる築30年以上経過した建築物が全体の約6割を占めており、老朽化が進んでいます。

(図7 参照)

令和4(2022)年3月に改訂した「海津市公共施設等総合管理計画」(計画期間：令和4(2022)～33(2051)年度)では、令和33(2051)年度までの公共施設全体の修繕・更新等にかかる費用は、毎年度、約50億円前後となる合計約1,475.1億円と想定しています。その内訳は、建築物系施設は約263.1億円、インフラ施設(道路、橋梁、上水道、下水道)は約1,212億円と推計しています。(図8 参照)

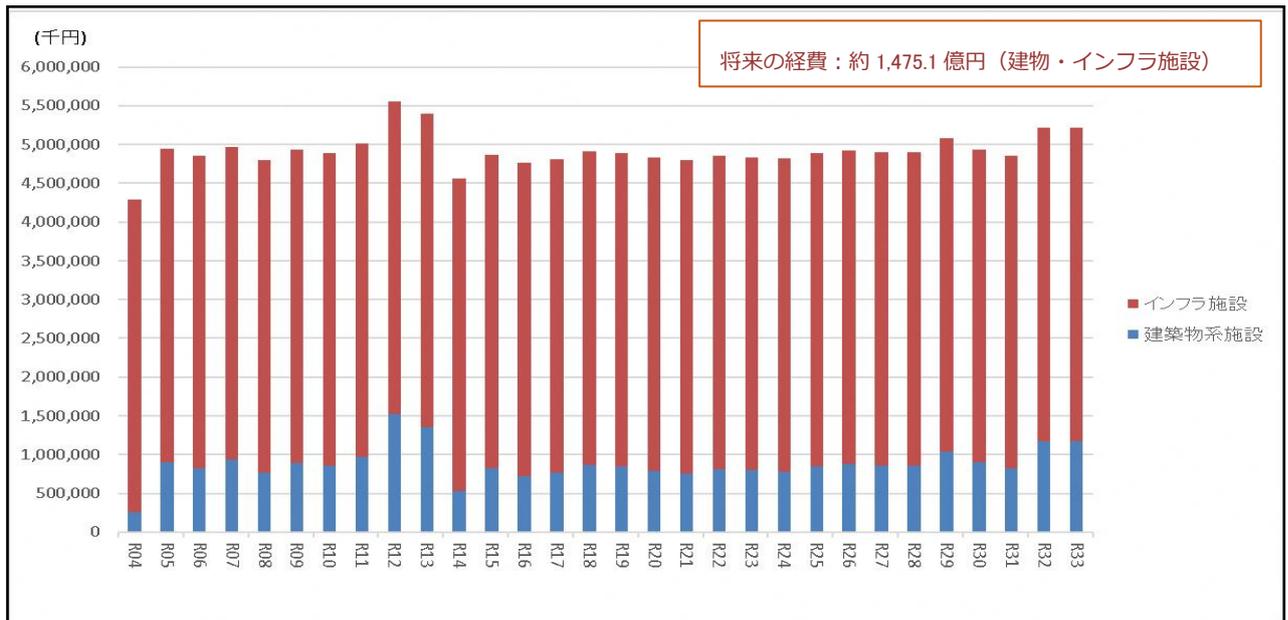
今後、修繕・更新等に多額の費用が必要となることが見込まれるため、長期的な視点をもって、施設の長寿命化等を計画的に行うことにより費用を平準化するとともに、人口規模や財政規模にあった施設の適正配置など公共施設マネジメントを行う必要があります。

図7 建築物系施設の年度別延床面積



出典：海津市公共施設等総合管理計画

図 8 公共施設全体の将来更新等費用の推計



出典：海津市公共施設等総合管理計画

(3) 行政職員の状況

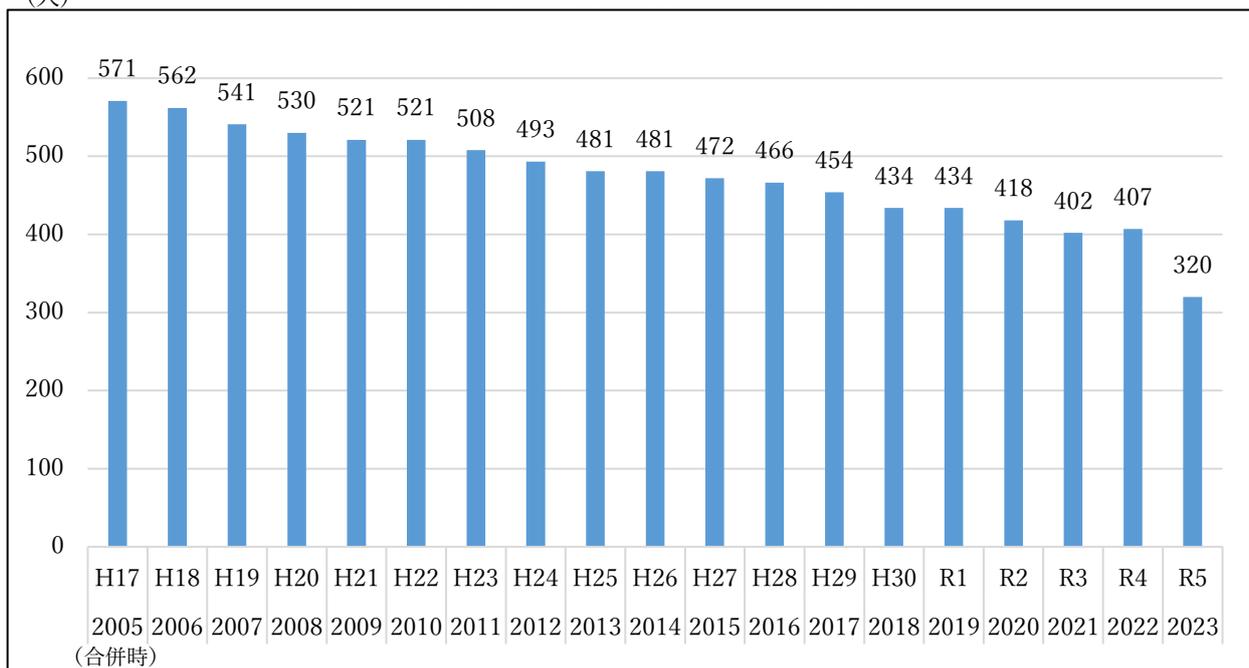
自治体の業務は、今後、継続的に業務量が増加していくと考えられます。国や県からの事務権限の移譲や、増加する自然災害への対応、支援を必要とする人の増加や超高齢社会への対応、インフラの老朽化への対応、新型コロナウイルス感染症拡大のような突発的事象への対応等、様々な課題に直面することが予想されます。

一方、本市の職員数は、合併時（平成 17(2005)年）から、定員適正化計画を策定し、職員数の削減に取り組んできましたが、近年では、定員適正化計画の目標職員数を下回り、令和 4（2022）年には、目標職員数 464 人に対し、57 人下回っています。（図 9 参照）

このため、職員一人当たりの業務の負担が大きくなっており、令和 5(2023)年 4 月に改定した「第 5 次海津市定員適正化計画」（計画期間：令和 4（2022）～8（2026）年度）では、令和 9(2027)年の目標職員数を、現状より 27 人増員する 347 人としています。

今後は、定員管理の適正化に取り組むとともに、ただ増員を行うだけではなく、増加していく業務量に対応するため、業務の効率化や生産性の向上に取り組む必要があります。

(人) 図 9 職員数の推移（各年 4 月 1 日現在）



※令和 5(2023)年の大幅な減少は介護保険施設の民営化によるものです。 出典:海津市定員適正化計画

2 財政の状況

(1) 歳入・歳出決算額の推移

本市の普通会計における歳入歳出決算額は、概ね 160 億円前後で推移しています。

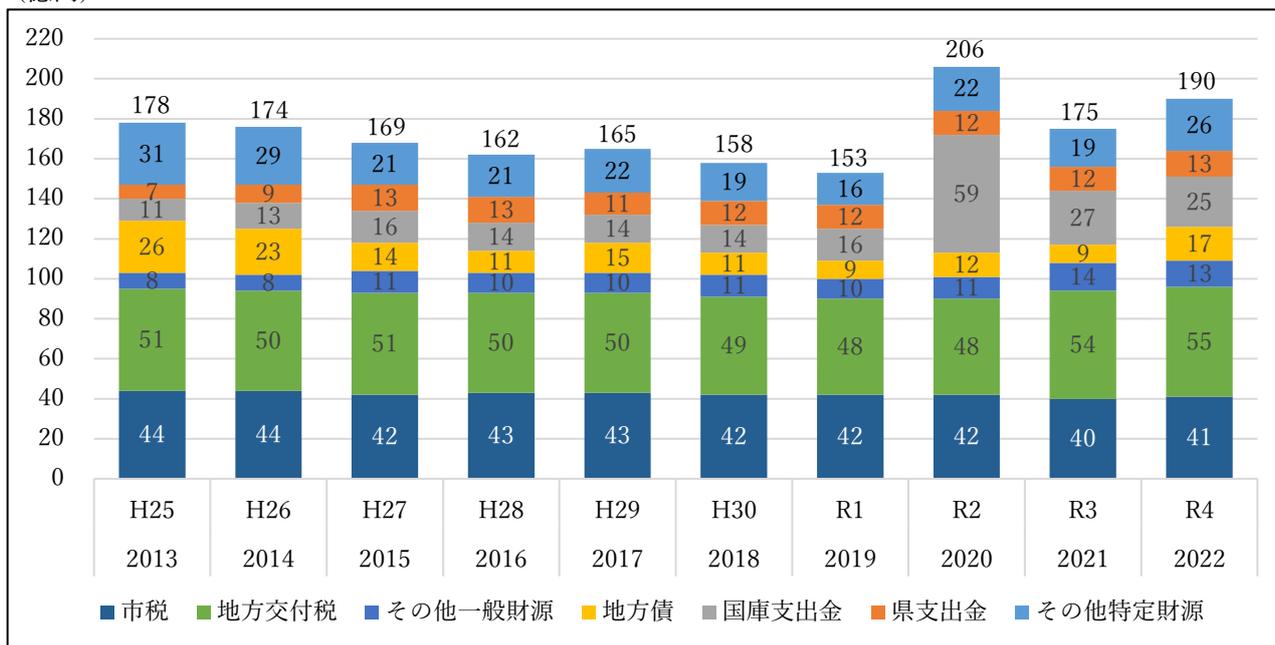
令和 2（2020）年度以降は、新型コロナウイルス感染症対策に関する国庫補助事業が増加したため、例年と比較すると著しく増加しています。（図 10、図 11 参照）

歳入は、主要財源である市税が約 42 億円から約 44 億円で推移していましたが、高齢化に伴う生産年齢人口の減少などにより、令和 3（2021）年度には、約 40 億円で減少しています。今後も、この傾向が続くことが想定されます。

歳出は、扶助費が増加傾向にあり、超高齢社会の進展に伴い今後も増加するほか、激甚化、頻発化する災害への対応や、新型コロナウイルス感染症のような突発的事象への対応、公共施設の老朽化への対応などによる増加が懸念されます。

また、本市の会計には、普通会計のほかに、使用料等を主な財源として事業を行う水道事業、下水道事業などの公営企業会計等があります。普通会計が黒字であっても、他の会計が赤字であれば、赤字補てんのために繰出金を支出するなど、市の財政に大きな影響を与えることから、公営企業等の健全な経営に努めていく必要があります。

（億円） 図 10 歳入決算額の推移（普通会計）

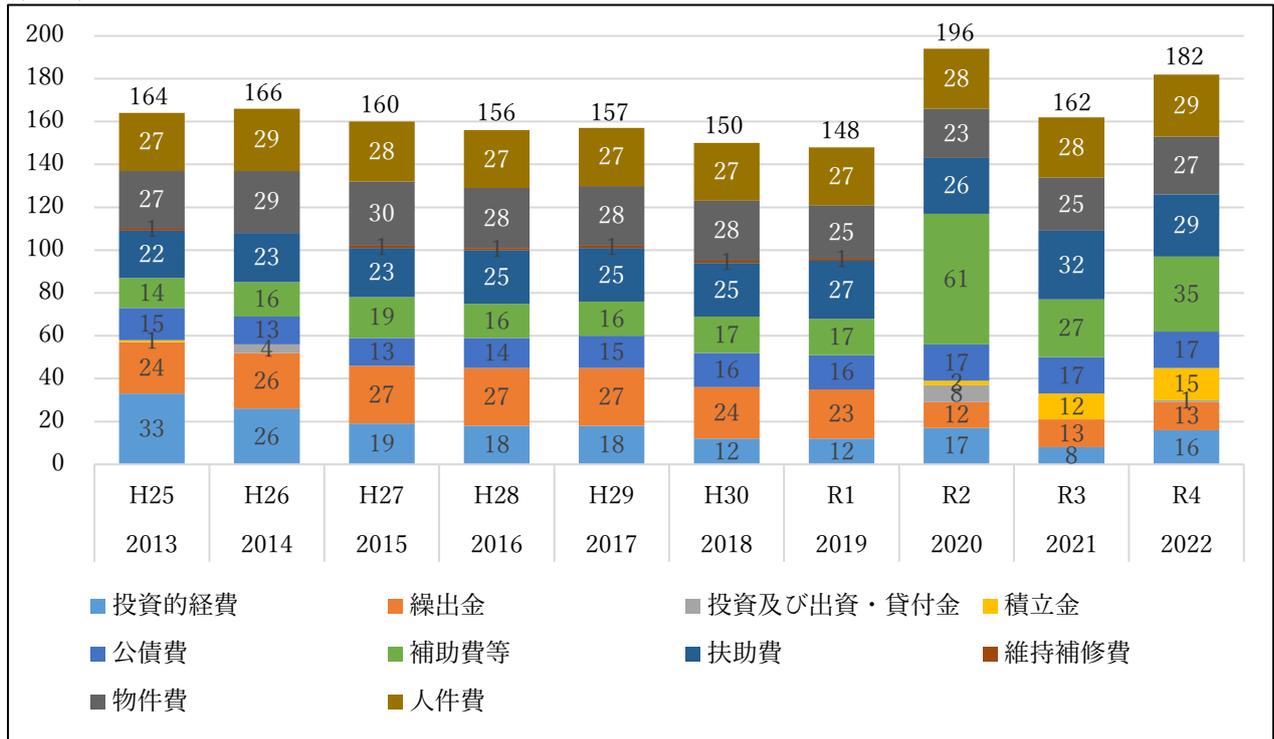


出典：普通会計決算の状況（地方財政状況調査）

※端数処理の都合上、合計と一致しない場合があります。

(億円)

図 11 歳出決算額の推移 (普通会計)



出典:普通会計決算の状況(地方財政状況調査)

※端数処理の都合上、合計と一致しない場合があります。

(2) 普通会計実質単年度収支の推移

実質単年度収支は、平成 28(2016)年度から令和元(2019)年度まで4年連続で赤字が続いていましたが、財政再生プログラムの着実な取組みによる効果などにより、令和2(2020)年度以降は財政収支が改善し、黒字となっています。(図1参照)

本市の財政状況は、ひっ迫した状況を脱しているものの、今後も引き続き、費用対効果等を踏まえた事務事業の見直しなどを行い、持続可能な財政運営に取り組む必要があります。

(3) 財政調整基金の推移

財政調整基金は、平成 29(2017)年度以降、減少傾向にありましたが、財政再生プログラムの着実な取組みによる効果などにより財政収支が改善し、令和4(2022)年度末の基金残高は、合併以来過去最高の約27億円となりました。(図2参照)

しかしながら、県内他市との比較では、依然として低い水準にあることから、将来に向けた財政対応力に配慮し、一定の残高を確保する必要があります。

(4) 普通会計市債残高の推移

市債残高は、平成 27(2015)年度をピークに減少しています。(図3参照) また、合併特例債など地方交付税措置のある財政的に有利な地方債のみを活用し、実質的な市の負担軽減を図っています。

今後は、合併特例債が令和6(2024)年度をもって発行期限を迎えることから、より一層、適正な市債管理に努める必要があります。

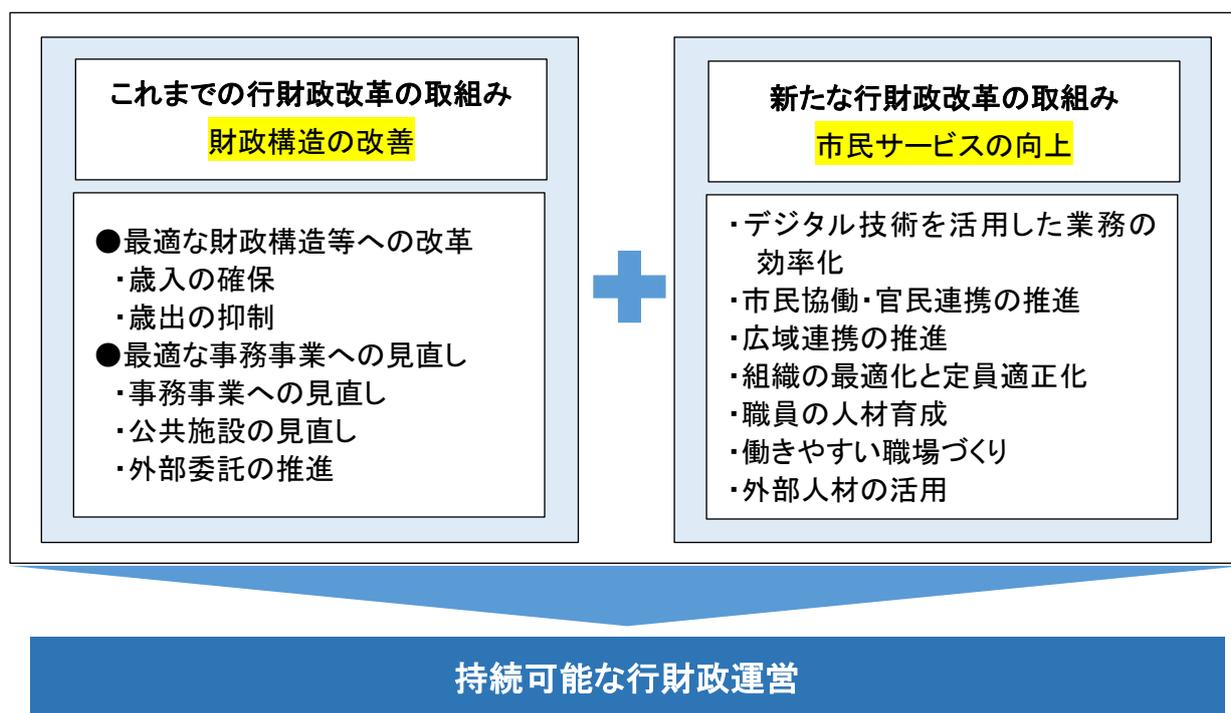
Ⅲ 新たな行財政改革の基本的な考え方

これまでの行財政改革では、財政構造の改善に主眼を置いた取組みを実施してきました。その結果、実質単年度収支の黒字化など財政収支の改善が図られたところです。

しかしながら、急激な人口減少、地域活力の低下など将来に向けた諸課題が山積している本市にとって、「海津市第2次総合計画後期基本計画」の重点施策『海津イレブン』の達成に向けて、実効性の高い施策を着実に推進することが何より重要であり、これを限られた行政資源で実現するべく、抜本的に行財政運営を見直す必要があります。

このため、令和4（2022）年度から令和5（2023）年度にかけて、業務改善等を検討するための基礎調査として、すべての業務の棚卸を実施し、その結果を踏まえ、デジタルを活用した業務の効率化やアウトソーシング、組織の最適化などの検討を行ってきました。

第2次行財政改革大綱では、海津イレブンを含む総合計画の実現に向け、市民サービスの向上を図るとともに、持続可能な行財政運営を行うため、これまでの歳入確保・歳出抑制対策、事務事業の見直しに加え、市民サービスの向上につながる業務の効率化や組織の最適化など、新たな取組みを総合的に実施することで、更なる行財政改革を推進します。



IV 基本方針

1 行政運営の効率化

(1) デジタル技術を活用した業務の効率化

- ・ 業務の効率化を図るため、RPA^(※)などのデジタル技術を活用します。

(2) アウトソーシングの推進

- ・ 行政サービスの向上と行政運営の効率化の観点から、費用対効果、職員の業務量軽減効果を総合的に検証し、民間事業者への外部委託等を推進します。

(3) 未利用地等の利活用

- ・ 地域の活性化等を図るため、廃校等施設や未利用となっている市有地の利活用を推進します。

(4) 市民協働・官民連携の推進

- ・ 市と市民との適切な役割分担のもと、地域課題の解決や地域の活性化を図るため、市民との協働によるまちづくりを推進します。
- ・ 民間事業者や大学等が有する専門的な知識やノウハウを最大限に活用し、質の高い施策の実現を目指します。

(5) 広域連携の推進

- ・ 共同処理による事務事業の効率化を図るため、他市町との連携、広域化を推進します。

(6) 公共施設マネジメントの強化

- ・ 公共施設等の維持管理や更新費用の平準化を図るため、「海津市公共施設等総合管理計画」に基づき、施設の長寿命化等を計画的に推進します。
- ・ 社会情勢や市民ニーズの変化を踏まえ、長期的な視点により、人口規模や財政状況にあった公共施設等の適正配置を検討します。

2 組織力の強化

(1) 組織の最適化と定員適正化

- ・ 「海津市第2次総合計画後期基本計画」の重点施策『海津イレブン』を着実に推進するため、効率的・効果的に事業を実施し得る組織に再編します。
- ・ アウトソーシングの推進やデジタル技術の活用、事務事業の見直しなどを踏まえながら業務量に見合った職員数を確保するとともに、適正な人員配置を行います。

(※)RPA:従来、人が行っていた事務作業等を自動で実行させることができるツール。

(2) 職員の人材育成

- ・ 職員の意欲と能力を最大限に引き出し、組織力の向上を図るため、人事評価制度を見直し、効果的な運用を行います。
- ・ 専門的な知識やスキルの習得により個々の能力を高め、組織力の強化を図るため、効果的な職員研修を実施します。
- ・ 外部からの視点を活かした新たな価値観や意識の醸成を図るため、県や他団体との派遣研修や人事交流を推進します。

(3) 働きやすい職場づくり

- ・ 職員のライフステージに応じて柔軟に働くことができる職場環境を整備します。
- ・ 職員一人ひとりの能力が十分に発揮できる働きやすい職場づくりを目指し、日頃からコミュニケーションの充実を図り、職員間の良好な関係の構築に努めます。

(4) 外部人材の活用

- ・ 民間等で培われた経験や専門的スキルを組織の中に取り入れるとともに、不足する人材を補うため、外部人材の活用を推進します。

3 財政基盤の強化

(1) 自主財源の確保

- ・ 将来にわたり持続可能な行財政運営を行うため、市税等をはじめとした自主財源の積極的な確保に取り組みます。
- ・ 受益者負担の原則及び公平性の観点から、「公の施設の受益者負担の適正化に関する基本方針」（平成 27(2015)年 1 月策定)に基づき、公共施設の使用料を見直します。
- ・ 広く資金調達を図るため、ネーミングライツやクラウドファンディングなど税収入以外の自主財源の拡充や新たな財源の確保に取り組みます。

(2) 歳出の抑制

- ・ 歳出の抑制を図るため、事務事業の見直し、取捨選択を実施します。
- ・ 適正かつ効果的な予算執行を図るため、市単補助金、各種負担金等を見直しを行います。

(3) 公営企業等の健全な経営

- ・ 水道事業、下水道事業の公営企業会計並びに国民健康保険、介護保険及び後期高齢者医療特別会計については、経営の安定を図るため、独立採算を基本とした経営に取り組み、中長期的な視点に立った事業展開に努めます。
- ・ クレール平田、月見の里南濃運営特別会計については、経営の改善を図るため、道の駅としての従来の機能に加え、新たな活用の可能性を追求し、多角的な経営に努めます。

V 改革の推進

1 計画期間

令和6(2024)年度から令和10(2028)年度までの5年間

※計画期間中であっても、社会情勢の変化や行財政改革の進捗状況を踏まえ、必要に応じて見直します。

2 実施計画の策定

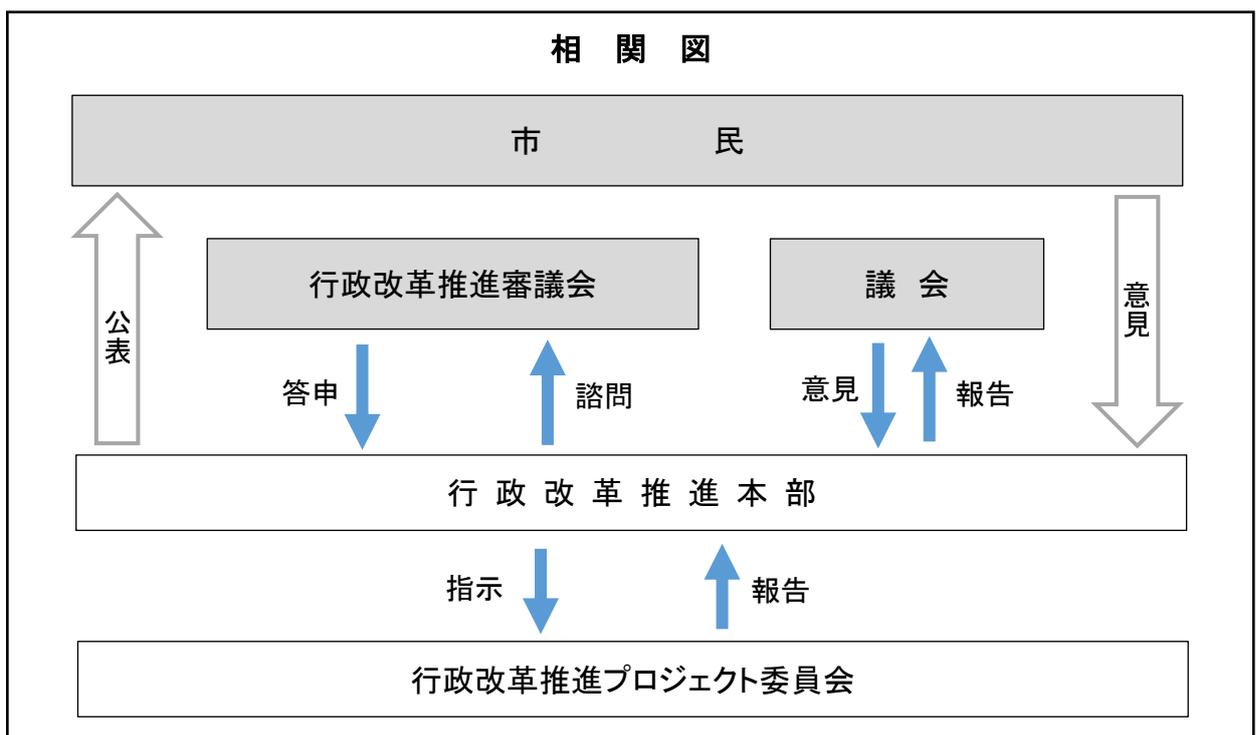
大綱に基づく行財政改革を着実に推進するため、実施計画として具体的な取組みを示した「行財政改革プラン(以下、「実施計画」という。)」を策定します。



3 推進体制

行財政改革大綱の取組みを着実に推進するため、各課の係長級以上の職員で組織する「行政改革推進プロジェクト委員会」を中心に実施計画の取組みを推進し、市長を本部長とする「行政改革推進本部」において、進捗状況の管理を行います。

また、進捗状況については、市民や学識経験者などで構成する「行政改革推進審議会」へ毎年度報告し、取組みへの意見を求め、より効果的な取組みとなるよう改善を図ります。



4 進捗管理

行財政改革の実効性を高めるため、実施計画の取組状況について、毎年度、評価・検証を行い、ホームページ等で公表します。

また、計画の進捗状況や社会情勢の変化、市民ニーズを踏まえ、取組内容を見直し、次年度の実施計画での取組みにつなげていきます。