

## 1 今までの行財政改革の取組みと「行財政集中改革プラン(仮称)」への移行について

## (1) 土浦市における行財政改革の取組みについて

## ①行財政改革の位置づけ(土浦市行財政改革推進委員会要綱より抜粋)

第1条 社会経済情勢の変化に対応した簡素にして効率的な行財政システムの確立を推進するため、土浦市行財政改革推進委員会

(以下「委員会」という。)を置く。

## ②第8次総合計画における行財政改革の考え方と第9次総合計画の策定

第8次総合計画における行財政改革の位置づけ

基本姿勢第2節:「行財政改革の推進と市民サービスの向上」

平成30年度に第6次土浦市行財政改革大綱を制定

3つの改革の視点、6つの基本方針に基づく行財政改革の推進

## 【3つの改革の視点】

- ①市民の視点      ②協働の視点      ③健全財政の視点

## 【6つの基本方針】

- ①市民との協働・地域力の強化      ④機能的な組織・人材づくり  
 ②持続可能な財政運営の確立      ⑤適正な公共施設マネジメントの推進  
 ③効率的・効果的な行政運営の確立      ⑥情報発信・ICT社会への対応

第8次土浦市総合計画
基本構想第2節「行財政改革の推進と市民サービスの向上」
1 効率的・効果的な行政運営と機能的な組織・人材づくり
2 持続可能な財政運営の推進
3 最適かつ適正な公共施設マネジメントの推進
4 時代に対応した広域連携の推進
5 地方分権に対応した自主・自立のまちづくりの推進
6 市民窓口サービスの向上



→令和3年度に第9次総合計画を策定

行財政改革の位置付けも変更

基本目標8:「効率的な行財政運営による持続可能なまちづくり」

計画の策定は第9次土浦市総合計画に基づいて行う

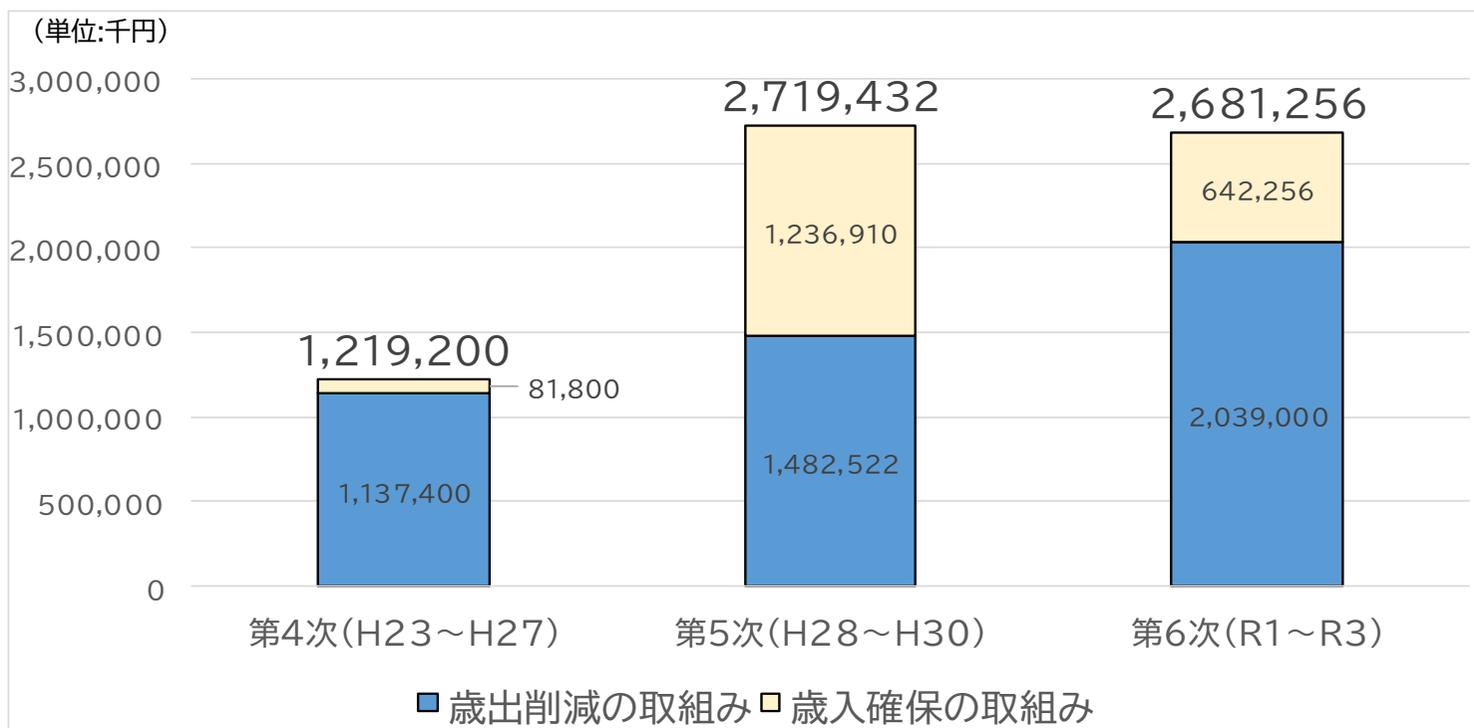
第9次土浦市総合計画
基本目標8 効率的な行財政運営による持続可能なまちづくり
5 市民のニーズに応える効率的・効果的な行政運営 行政のデジタル化、簡素で効率的・効果的な行政運営、市役所窓口のサービス向上、オンライン手続き
6 持続可能な財政運営・公共施設マネジメントの推進 歳入確保の取組、中長期的な視点に立った財政計画、計画的・戦略的な公共施設マネジメント、公共施設の跡地利活用

### ③行財政改革の流れと成果

大綱名・期間	策定年次・期間	取組項目	取組数・主な取組
行政改革大綱	1986(S61)年3月 1986(S61)～1987(S62)	1組織機構の簡素合理化 2事務事業の見直し 3給与の適正化 4定員管理の適正化 5民間委託OA化等事務改善改革の推進 6会館等公共施設の設置及び管理運営の合理化 7議会の合理化	—
行政改革大綱 (第1次)	1996(H8)年3月 1996(H8)～2000(H12)	1事務・事業の見直し 2時代に即応した組織、機構の見直し 3定員管理及び給与の適正化の推進 4効果的な行政運営と職員の能力開発等の推進 5行政の情報化の推進による行政サービスの向上 6公共施設の効率的・効果的な置及び管理運営	取組数55項目 情報化の推進、行政手続の簡素化など
行財政改革大綱 (第2次) 効率的で開かれた市政運営 をめざして	2001(H13)年8月 2001(H13)～ 2005(H17)	1効率的・効果的な行政運営システムの構築 2健全な財政運営の確立 3生き生きとした組織作りと人材育成 4市民参加のシステムづくり	取組数71項目 新治村との合併、競輪事業の廃止、総合 の設置など
第3次行財政改革大綱 パラダイムシフトへのチャ レンジ ～成長から成熟へ～	2006(H18)年3月 2006(H18)～2010	1市民参加と協働 2財政の健全化 3効率・効果的な行政運営 4市民サービスの向上 5民間活力の導入 6職員の活用 7組織・機構の改革	取組数103項目 定員適正化の推進、事業仕分けの実施、 の解散など
第4次行財政改革大綱 持続可能な行財政基盤の確 立を目指して ～改革にゴールなし～	2011(H23)年4月 2011(H23)～2015(H27)	1協働によるまちづくりの推進 2持続可能な財政運営の推進 3効率的・効果的な行政運営 4機能的な組織・人材づくり	取組数90項目 協働まちづくりファンド事業の実施、地域 大学との連携、市税滞納一掃アクションプ ンの推進など
第5次行財政改革大綱 改革は終わりになきチャレンジ	2016(H28)年3月 2016 ( H28 ) ～ 2018	1協働によるまちづくりの推進 2持続可能な財政運営の確立 3効率的・効果的な行政運営の確立 4機能的な組織づくりと人材育成	取組数53項目 学校支援ボランティアの育成、ふるさと土 寄付事業の推進、広告事業の拡大など

大綱名・期間	策定年次・期間	取組項目	取組数・主な取組
第6次行財政改革大綱 ～改革と協働で創る未来の 土浦～	2019(H31)年3月 2019(R1)～2023(R5)	1 市民との協働・地域力の強化 2 持続可能な財政運営の確立 3 効率的・効果的な行政運営の確立 4 機能的な組織・人材づくり 5 適正な公共施設マネジメントの推進 6 情報発信・ICT社会への対応	取組数66項目 企業・大学との連携の推進、ネーミング ライツ事業の推進、公立保育所の民間活 力の導入など

図 財政面における行財政改革の取組効果



→現在の行財政改革の取組み(個別項目における取組みの推進)は一定の成果を挙げている

## (2) 市の現状とこれからの課題

### ア 社会の多様化に伴う行政需要の増

#### ①第9次総合計画の策定

第9次総合計画の将来像「夢のある、元気のある土浦」

→将来目標、リーディングプロジェクトを設定し、8つの基本目標を定めて各種事業を展開

#### 第9次土浦市総合計画の基本目標

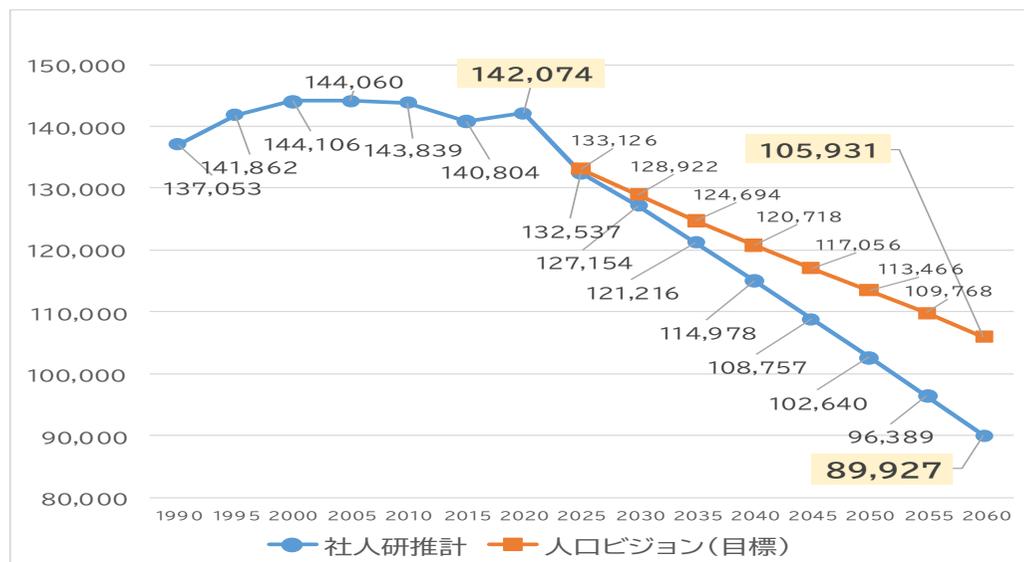
- 1 心豊かに住み続けることのできるまちづくり
- 2 未来につなげる魅力あるまちづくり
- 3 「しごと」を核とした活力のあるまちづくり
- 4 全ての市民が安心して暮らせるまちづくり
- 5 多様性を認め合い、包容力を育むまちづくり
- 6 ふれあいとあたたかさにあふれる福祉のまちづくり
- 7 未来につなげる環境にやさしいまちづくり
- 8 効率的な行財政運営による持続可能なまちづくり

#### ②人口の見通しと課題 … 将来人口推計（第2期土浦市まち・ひと・しごと創生人口ビジョン・総合戦略」より）

政策を実施しない場合、本市の人口は、2060年(令和42年)には89,927人にまで減少する予想(国立社会保障・人口問題研究所の推計)

2020年(令和2年)142,074人から52,147人(36.7%)減

→令和2年度策定の「第2期土浦市まち・ひと・しごと創生人口ビジョン・総合戦略」において、2060年時点の人口105,931人(16,000人程度上乗せ)を目標として、施策を展開中



#### 【出典】

第2期土浦市まち・ひと・しごと創生人口ビジョン・総合戦略のデータをもとに作成  
(2020の人口のみ国勢調査実績に置き換え)

### ③デジタル化の発展に伴う行政サービス改革の必要性

※デジタル社会の実現に向けた重点計画(令和4年6月7日閣議決定)より抜粋

○はじめに

「デジタル社会の目指す姿を実現するためには、単に国や地方公共団体の情報システムを改革するだけでは不可能である。規制・制度、行政や人材の在り方まで含めて本格的な構造改革を行わなければ、そもそもデジタル化を進めることも困難であり、ましてや、その恩恵を国民や事業者が享受することもできない。」

○業務改革(BPR)の徹底・システム改革の推進

「制度や行政手続の存在を前提とし、そのデジタル化自体が目的化すると、本来目指している「利用者の利便性向上」が二の次とされてしまうおそれがある。我が国においても、…そもそも年間利用件数が0件の手続のオンライン化や費用対効果の見合わない情報システムの整備を行い、結局、利用者の利便性向上や行政の効率化という成果が十分得られなかった。利用者中心の行政サービスを実現する上で、デジタル化は目的ではなく、あくまでも手段と認識することが重要である。」

「こうした観点から、情報システムの整備に当たっては、業務改革(BPR)及び制度そのもの見直しに取り組む。…行政サービスの利用者と行政機関間のフロント部分だけでなく、行政機関内のバックオフィスも含めたプロセスの再設計を行い、各業務において、利用者がサービスを受ける際の最適な手法について検討を行う。…また、情報システムの整備はゴールではなく、国民や事業者に利用されるとともに、取得した情報が行政で高度に活用されてこそ初めて意味がある。情報システムの性質や目的に応じた利用者視点の KPI を設定した上で、行政サービス改革に取り組む。その際には、利用者からのフィードバックを随時受け入れながら、スピード感を持ってサービス改善が行われるサイクルを確立し、行政サービス改善に向けた不断の取組を進める。…」

→これからのデジタル社会の構築に向けて、国や地方公共団体の制度や行政のあり方についての改革(構造改革)が求められている

## イ 財政の状況と課題

### ①過去5年間の歳入歳出状況

土浦市の歳入歳出決算は、補助金、交付金等の活用、経常経費の抑制等の効果

により、歳入が歳出をやや上回っている

→今後の施策展開、大規模事業(※)に備え、市債の繰上げ償還や、基金への

積立て等に充当

図 歳入と歳出の状況

(単位:億円)	2017 (H29)	2018 (H30)	2019 (R1)	2020 (R2)	2021 (R3)
歳入	594.7	527.9	543.1	702.2	609.4
歳出	580.1	508.9	522.4	684.2	572.2
収支	14.6	19.0	20.7	18.0	37.2

(※)今後見込まれる大規模事業 … スマートインターチェンジの設置、学校施設の長寿命化等

### ②健全化判断比率(※)の状況

健全化判断比率は国が定める基準を下回る健全段階と

なっている

区分	2017 (H29)	2018 (H30)	2019 (R元)	2020 (R2)	2021 (R3)	2021 早期健全化基準	財政再生 基準
健全化判断比率 実質赤字比率	赤字 なし	赤字 なし	赤字 なし	赤字 なし	赤字 なし	11.73%	20.00%
連結実質赤字比率	赤字 なし	赤字 なし	赤字 なし	赤字 なし	赤字 なし	16.73%	30.00%
実質公債費比率	7.50%	6.10%	4.80%	4.10%	4.40%	25.00%	35.00%
将来負担比率	83.30%	69.60%	53.10%	31.00%	14.50%	350.00%	

(※)健全化判断比率

財政の早期健全化や再生の必要性を判断する4つの財政指標。悪化すると財政健全化団体・財政再建団体などに指定される

- ・実質赤字比率 : 市町村の一般会計の赤字の程度を指標化し、財政運営の健全度合を示す指標
- ・連結実質赤字比率 : すべての会計の赤字・黒字を合算し、市全体としての赤字の程度を示す指標
- ・実質公債費比率 : 借入金の返済額の大きさを指標化したもので、資金繰りの程度を示す指標
- ・将来負担比率 : 借入金や将来支払が見込まれる負債を指標化したもので、将来、財政を圧迫する可能性の高さを示す指標
- 早期健全化基準 : 自治体財政健全化法が定める「財政健全化団体」(財政破綻寸前の団体)に指定される基準
- 財政再生基準 : 実質破綻の「財政再生団体」に指定される基準

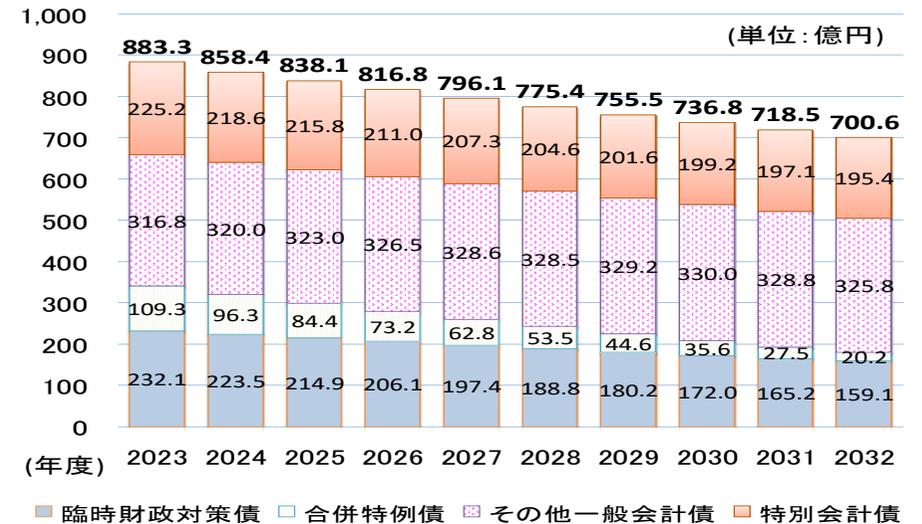
### ③財政の見通し:市債残高と今後の見通し

市債残高は、2017年度(平成29年度)をピークとして減少傾向

今後も徐々に減少見込みではあるが、他自治体と比較すると

依然として市債残高は高い状況

### 図 市債残高の見通し



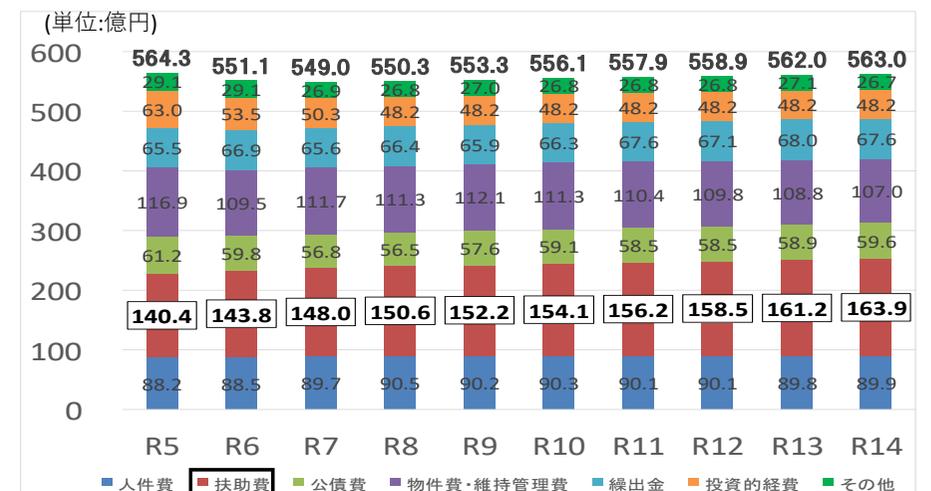
### ④財政の今後の見通し:歳出の見通し

今後の歳出の見通しは、扶助費等を中心に増大の見込み

#### 【扶助費】

社会保障制度の一環として、各種の法令(生活保護法、児童福祉法、老人福祉法など)や市独自の制度に基づいて、障害者、高齢者、児童などへの福祉サービスを提供するために必要な経費

### 図 歳出の見通し



### ⑤財政の今後の見通し:投資的経費の増大可能性

「土浦市公共施設等総合管理計画(改訂版)」(令和3年度策定)において  
 公共施設(188施設)を今後40年間運営していくために必要な改修・  
 更新費用の将来推計を実施

⇒現在の公共施設をすべて保有していくために必要な将来費用は  
年平均額27.7億円(投資的経費の直近5年間平均額+10.7億円)

と推計

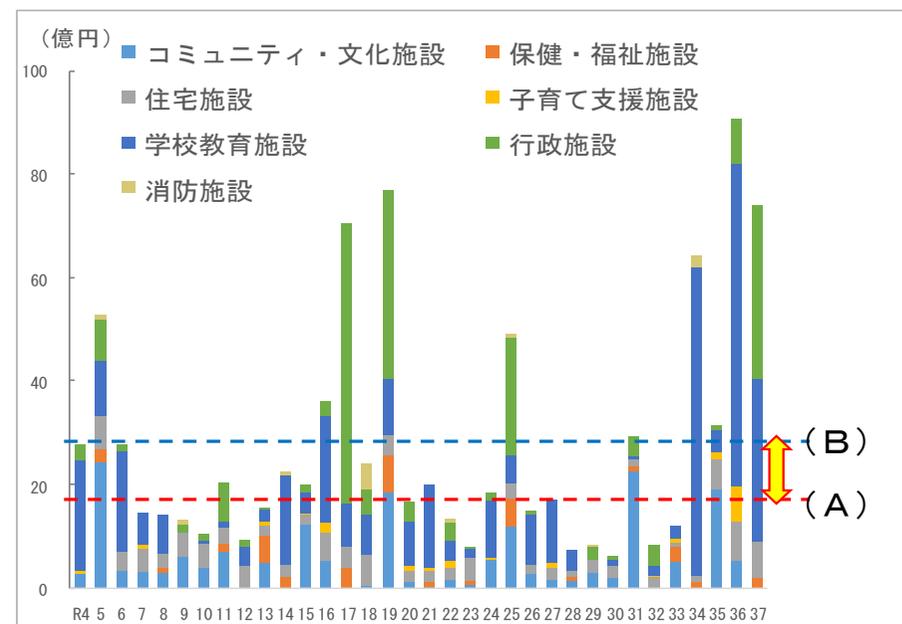
直近5年間年平均改修・更新費(A) … 17.0億円

今後34年間年平均改修・更新費(B) … 27.7億円

公共施設の改修・更新に必要な費用((B)-(A)) = **年間10.7億円**

⇒他の大規模事業と合わせ、投資的経費も増大していく可能性あり

### 図 公共施設の改修・更新費用の推計



(※)公共施設の統廃合を含めた再編等について、「土浦市公共施設等総合管理計画」で検討を進めている

→財政状況は一時的にやや改善している。しかし、扶助費の増加や投資的経費(公共施設の改修費用等)の増加により、  
 今後の歳出額に大きな影響が見込まれる。

引続き歳出削減の取組みを続けるほか、総合計画の目的達成に効果がある施策や事業実施方法の検討が  
 必要となる。

## ウ 職員の状況

### ①職員数の削減状況

平成17年度末の「平成の大合併」による新治村との合併以降、定員管理の取組み等により、職員数は120人程度(約10%強)減

(単位:人)	2006 (H18)	2011 (H23)	2016 (H28)	2021 (R3)	2023 (R5)
フルタイム	1,146	1,023	1,025	990	1,002
短時間(※)	0	0	21	26	25
合計	1,146	1,023	1,046	1,016	1,027

(人数は各年4月1日時点)

※平成26年度より再任用職員制度が開始され  
再任用短時間勤務職員が配置される

### ②時間外勤務時間数の増大

平成30年度以降、時間外勤務時間数は徐々に増加傾向にある

(単位:時間)	2018 (H30)	2019 (R1)	2020 (R2)	2021 (R3)	2022 (R4)
時間外勤務時間数	120,462	121,856	112,470	132,735	139,163

管理職を除く職員の年間合計時間  
※かすみがうらマラソン、土浦全国花火競技大会に係員として従事した際の時間外勤務時間数を含まない

→職員数は一定程度の削減を実施。

一方で、職員の業務量は増加傾向にあり、業務改革に注力する必要がある

## エ 現状から考えられる行政改革面の課題

- ・行財政改革大綱に位置付けられた個別取組みは効果を維持しているが、更なる行財政改革の取組効果を挙げるためには新たな視点、新たな取組方法に基づいて取組みを進めることが必要と考えられる。
- ・財政面は一時的に改善傾向にあるが、今後を見据え、事業費抑制の取組み等には引続き取組む必要がある。一方で、財源、職員数などの制約が見込まれる中でも、総合政策や人口減少に対応するための各種施策の展開が必要とされる。
- ・行政需要の多様化に伴い、効果的な投資的経費の検討など、今後に向けて市全体を見通し、財政や人員の投資先を検討するための制度づくりに集中する必要がある。
- ・平成17年度末の新治村との合併以降、職員数は120人(1割)程度の削減を実施。一方で近年、時間外勤務時間数が増大している。政策担当職員や管理職が政策検討に注力するため、定型的業務の業務量圧縮が必要な状況にある。また、デジタル化社会に向けた行政の構造改革を進める必要に迫られている。
- ・上記の課題を解決するために、職員の人材確保、能力育成も引続き取り組んでいく必要がある。

### (3) 行財政集中改革プラン(仮称)の策定について

#### ア 行財政集中改革プランの考え方

今までの個別的な取組みを集約する「行財政改革大綱」の取組みに代わり、行財政経営の基本的な構造や手続手法などの全庁に影響のある事項について、短期間で集中的に取組むための「行財政集中改革プラン(仮称)」を策定する。

#### イ 取組みの視点(案)

【市の有する資源(「ヒト」「モノ」「カネ」「情報」)の質を高めるとともに、これらを最大限活用する行財政運営を実践する】

※「ヒト」…人材 「モノ」…既存ストック 「カネ」…予算 「情報」…行政情報・都市データ

## 2 行財政集中改革プラン(仮称)について

### (1)計画期間 (案)

3年間(令和6年度～令和8年度)の短期プランとする。

### (2)計画の構成 (案)

・4つの大項目(資料3に項目案を提示)を設定し、これに対応する個別的な取組項目を検討する。

(※)個別的な取組項目は第2回会議において協議

・行財政改革推進委員会において、取組項目の中から3年間の取組項目(重点改革項目)を設定する。

(※)重点改革項目は第2回会議において協議

・重点改革項目について、年度ごとの進捗状況、成果を報告する。

重点改革項目以外の取組項目は他の計画等に委任し、本プランでは具体的に設定しない。