

1. 計画策定の趣旨

(1) 行政経営改革の目的

わが国は平成 17 年をピークに人口減少に転じており、少子高齢化が加速している状況にあります。またそれらは生産年齢人口の減少をもたらし、経済成長にマイナスの影響を与え、中長期的に厳しい財政状況が続くことが見込まれます。そのような状況下で、平成 27 年 6 月に閣議決定された「経済財政運営と改革の基本方針 2015」等を踏まえて、平成 27 年 8 月には総務省より「地方行政サービス改革の推進に関する留意事項」が地方公共団体に対して発出され、多様化し増大する住民ニーズに的確に対応するための具体的な指針が示されたところです。

取手市においても、将来人口を推計したところ、令和 22 年（2040 年）における推計は 84,641 人となり、これに子育て世代への支援や、定住促進等の各種施策を展開することで、90,056 人を目指していますが、それでもなお、生産年齢人口の減少による税収減や、高齢化に伴う社会保障費の増大による厳しい財政状況が続くことが予想されます。

さらに、近年は世界的な温暖化による大型台風や局地的大雨などのリスク、近い将来に起こるとされる巨大地震等のリスクが高まっており、また新型コロナウイルス感染症の拡大など、予測のできない事態も発生しております。そのような状況下でも行政機能を維持し、適切な対策を講じるために、より強固な行政経営基盤を築く必要があります。これらの課題に対応するためには、従来 of 減量型の改革に加え、組織や事業の効率化と質の向上が必要となります。

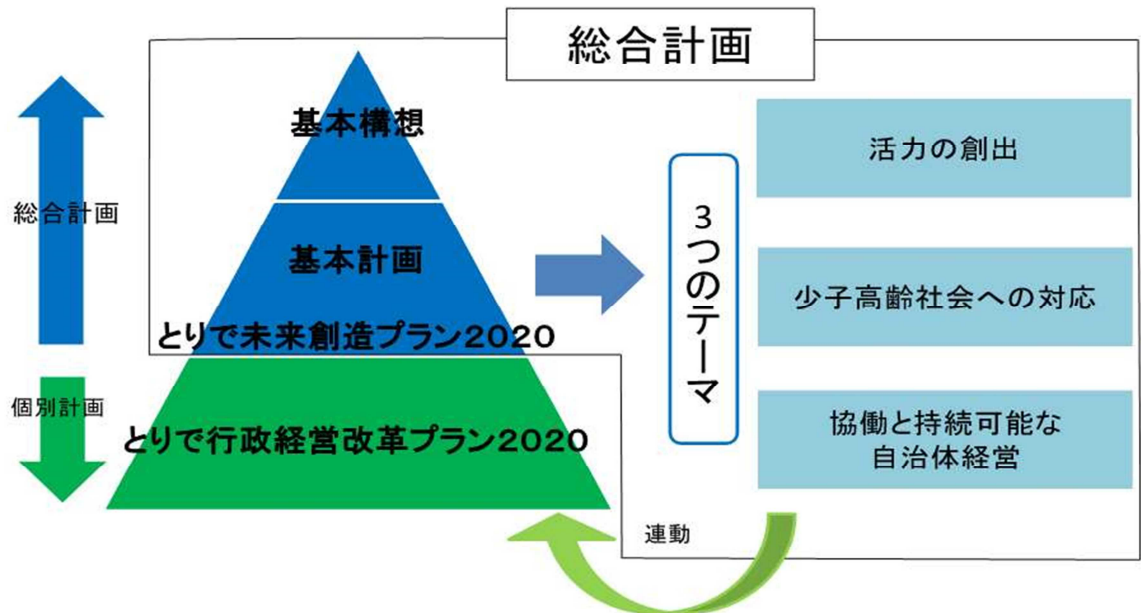
また、取手市は行政改革の取組の一環として、平成 17 年の合併時より職員数の削減を進めてきました。その一方で、ライフスタイルの変容や市民ニーズの多様化によって、高度な公共サービスが求められており、職員一人あたりの業務量は年々大きくなっております。行政がすべての公共サービスを担うシステムには限界があり、自治体経営における市民の参画によって、地域活動を活性化させ、一体となってまちづくりを進めていく必要があることから、これまで以上に協働の取組も加速させていく必要があります。

限られた財源や人材を有効に活用し、健全な財政状況を維持しつつ、社会構造の変化や不測の事態に柔軟に対応し、持続可能な自治体経営を続けるための行財政運営に取り組むために、本計画を策定し、行政経営改革を進めてまいります。

(2) 「とりで行政経営改革プラン 2020」の位置づけ

「とりで行政経営改革プラン 2020」は、本市の最上位計画である「第六次取手市総合計画」の基本計画である「とりで未来創造プラン 2020」に掲げたテーマ「協働と持続可能な自治体経営」に位置づけられています。

より効果的・効率的な行財政運営の実現という観点から、「とりで行政経営改革プラン 2020」は総合計画と連動するように調整を図り、総合計画で掲げた将来都市像、「ぬくもりとやすらぎに満ち、ともに活力を育むまち とりで」の実現を目指します。



2. 「とりで行政経営改革プラン 2020」の構成

(1) 計画策定の基本的な考え方

第六次取手市総合計画の基本計画である「とりで未来創造プラン 2020」は、前基本計画である「とりで未来創造プラン 2016」からの連続性・継続性を持たせることから、まちづくりの基本方針やテーマ、施策評価の方法など、基本的な構造は踏襲しつつ、新たな視点として持続可能な開発目標（SDGs）の推進などを盛り込んだ計画となっています。

「とりで行政経営改革プラン 2020」もこれに倣い、前計画である「とりで行政経営改革プラン 2016」の取り組みを引き継ぐとともに、厳しい財政状況の中でも質の高い行政サービスを提供するために、新たな改革項目も加えて持続可能な自治体経営を目指します。

(2) 計画期間

本計画は第六次取手市総合計画の基本計画である「とりで未来創造プラン 2020」に関連するため、計画期間も連動性を持たせています。次期基本計画の策定を受けて、その方針にしたがって次期行政経営改革プランも策定に入るため、「とりで行政経営改革プラン 2020」の計画期間を本計画においては5年間としました。

	R2 (2020)	R3 (2021)	R4 (2022)	R5 (2023)	R6 (2024)	R7 (2025)
総合計画	とりで未来創造プラン2020				策定業務	次期基本計画
行政改革プラン	とりで行政経営改革プラン2020				策定業務	次期行政改革プラン

(3) 推進体制と進捗管理

本計画の推進にあたっては、市長を本部長とする「取手市行政改革推進本部」を中心として、全庁的に取り組んでいきます。

また、行政外部の広範な視点から意見をいただくことを目的として、「取手市行政改革推進委員会」を設置し、毎年度進捗状況の報告を行います。効果的で効率的な質の高い成果を生み出すため、P（計画策定）⇒D（実行）⇒C（評価）⇒A（改革）サイクルを徹底し、進捗の管理を行います。

毎年度の進捗状況報告については、ホームページ等で公開し、本計画の実効性と透明性を確保します。

3. 本市の現状と課題

(1) 人口動向

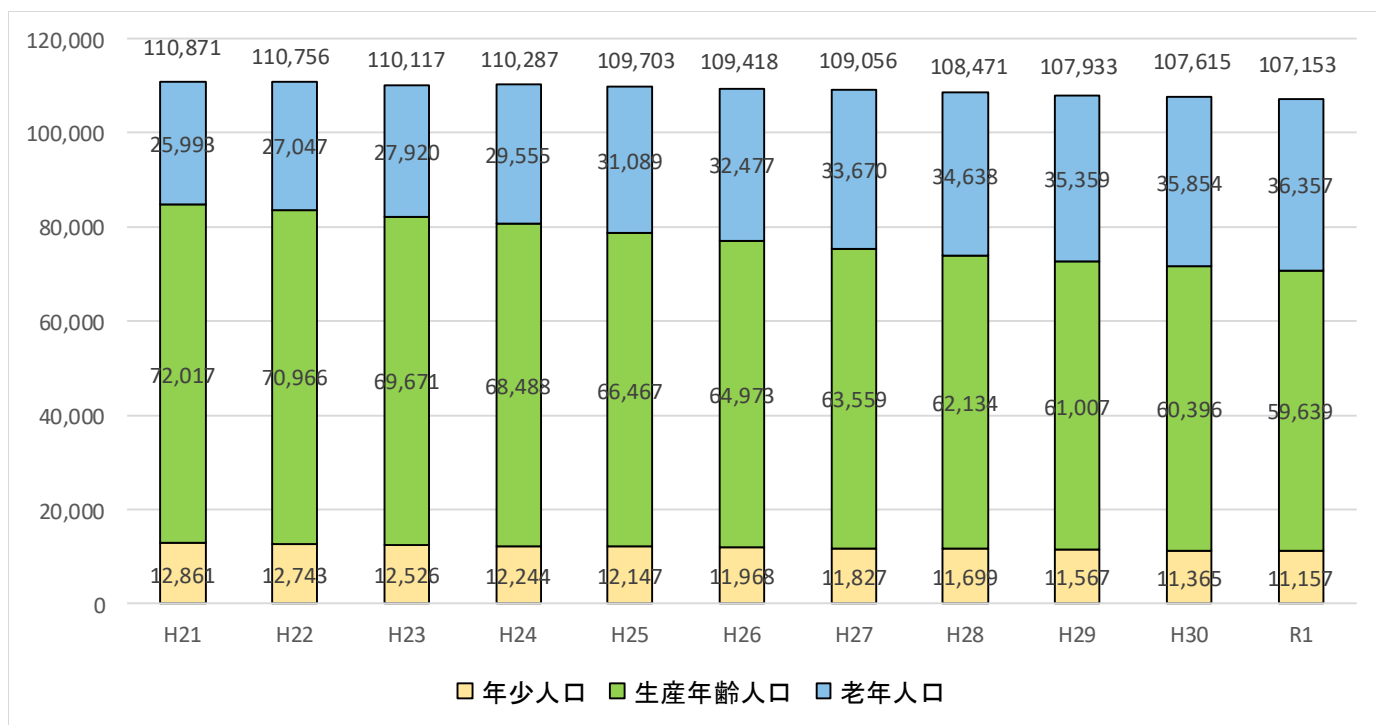
人口総数は令和元年10月時点で107,153人となり、10年前の平成21年10月時点の110,871人と比較すると、3,718人(3.3%)減少しています。

年齢三区分別に見ると、平成21年と比べ、年少人口(0~14歳)は1割程度、生産年齢人口(15~64歳)は2割程度減少しており、老年人口(65歳以上)は約1.4倍に急増しています。これは本市に限らず全国的にも同様の傾向にあり、若年層の減少と高齢者の増加は今後しばらく続くものと推測されています。

また、今後の人口総数の見通しにおいては、人口総数は減少傾向にあり、年少人口、生産年齢人口、老年人口ともに減少傾向ではあるものの、特に生産年齢人口、年少人口の減少率が高いことから、相対的に高齢化率は上昇することが見込まれます。

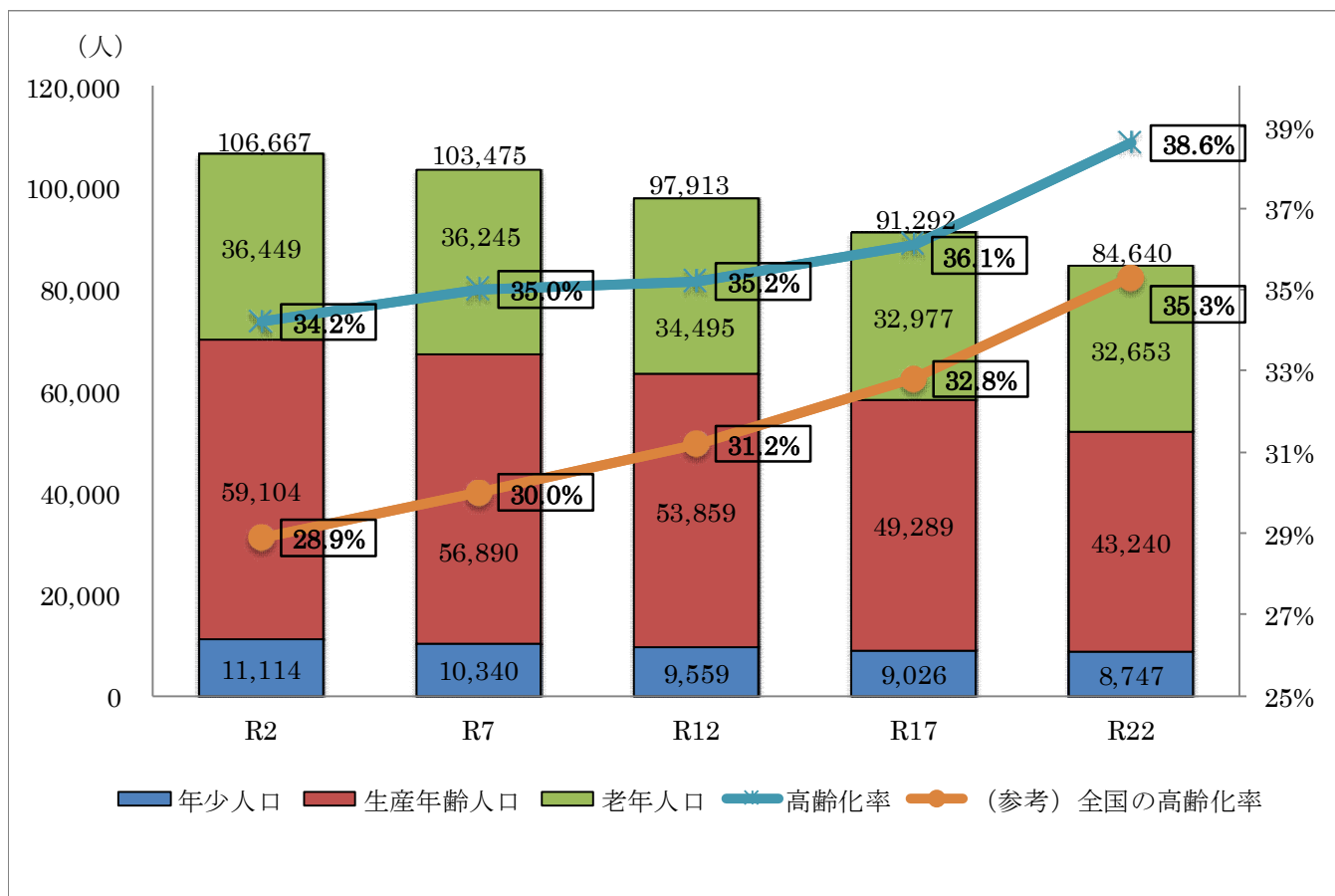
全国の高齢化率と比較しても、本市の高齢化率は、かなり高い状態で推移することが予想され、働く世代の減少と支えられる世代の増加により、将来、税収が減少することや予算に占める扶助費の増加が見込まれます。

■総人口と年齢三区分別人口の割合の推移



出典：取手市統計人口（各年10月1日時点）

■今後の人口と高齢化率の見通し



出典：とりで未来創造プラン2020

(2) 取手市財政の現状と課題

① 歳入

歳入の推移をみると、平成21年度から平成23年度までは350億円台、平成24年度から平成29年度までは370億円から380億円台、平成30年度は394億円となっており、徐々に増加してきています。

内訳をみると、市税などの自主財源は減少傾向にあり、平成21年度の208億円をピークに、平成30年度は178億円となっています。また、歳入総額に占める市税の割合も同様に減少傾向となっており、平成21年度の43.3%（153億円）から平成22年度の43.8%（155億円）をピークに平成23年度以降は減少し、平成25年度からは40%を下回る状況にあります。平成30年度の市税収入は140億円で市税の歳入全体に占める割合は35.6%となっており、ピーク時の平成22年度と比較をすると8.2ポイント（15億円）の減という状況です。

一方、依存財源については、市税と反比例し、年々増加しています。内訳は、普通交付税が平成21年度の22億円に対し平成30年度が56億円、地方債が平成21年度の43億円に対し平成30年度が54億円という状況です。

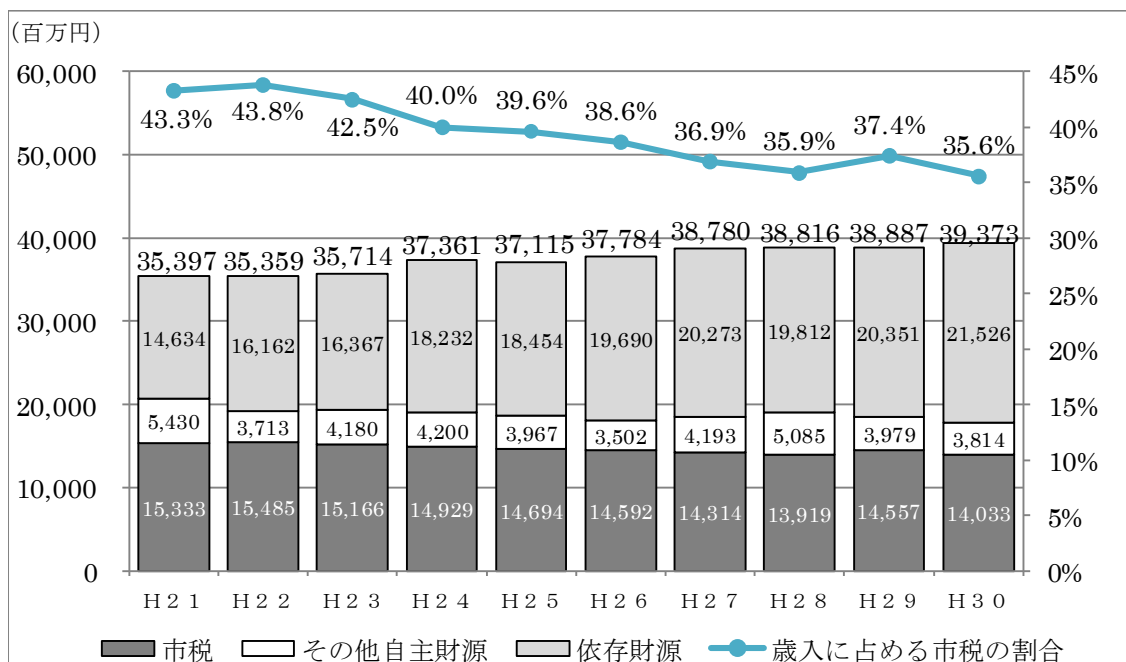
市税収入全体の状況をみると、平成21年度の153億円から、平成22年度の155億円をピークにその後減少しています。特に、法人市民税については、平成20年秋の世

界的な金融危機の影響により、平成 21 年度には 13 億円となり、過去最大だった平成 19 年度から 2 年間で 46 億円もの大幅な減収に見舞われました。その後は約 20 億円程度で推移してきましたが、平成 28 年度には、市内大手企業の減益などにより、再び 12 億円まで落ち込み、平成 30 年度も 14 億円となっています。また、個人市民税についても、団塊世代の大量退職や少子高齢化に伴う生産年齢人口の減少により、平成 21 年度の 67 億円から平成 30 年度は 58 億円まで減少しています。

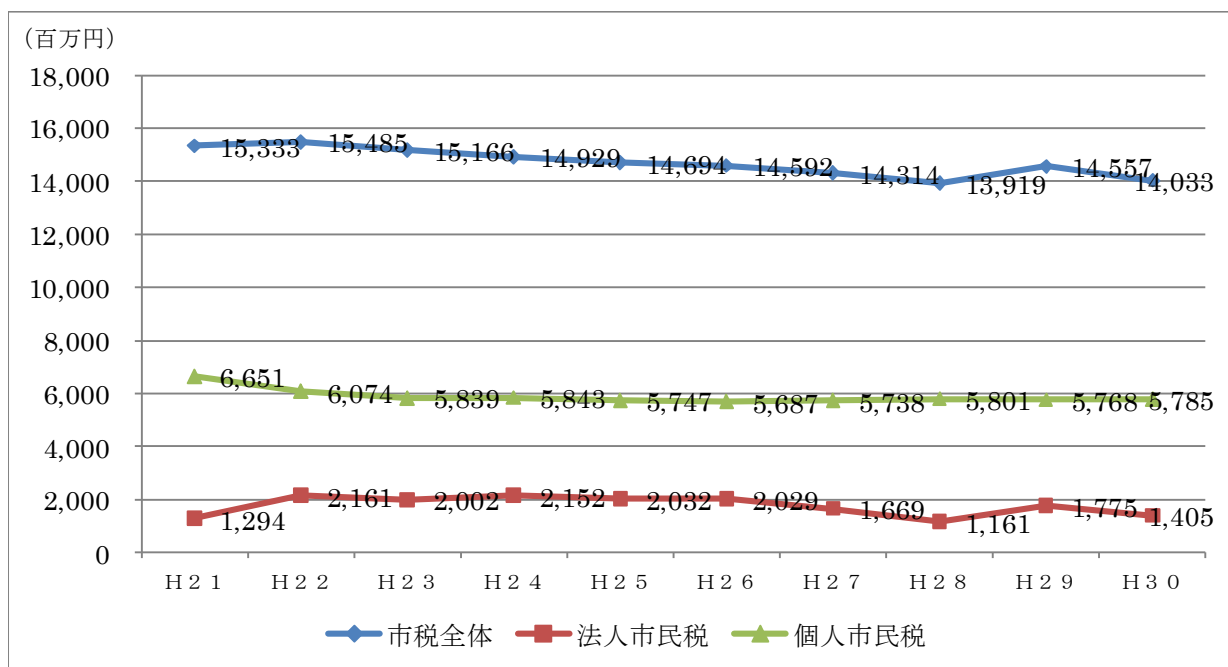
今後も、法人市民税については、景気の動向や大手企業の業績の影響を強く受けるため、安定的な収入を見込むことは難しい状況にあります。個人市民税についても、生産年齢人口の減少に伴う担税力の縮小により、増加を見込むことは難しい状況です。

こうした状況から、市税収入の減少傾向は今後も続くものと見込まれます。また、依存財源のひとつである普通交付税については、合併算定替の特例措置が終了し、令和 2 年度からは一本算定となり、交付額が減少します。さらに、合併団体が非常に有利な条件で借り入れができる地方債である合併特例債についても、数年のうちに発行限度額に達する見込みで、これらについても、市の財政運営に大きな影響を及ぼすことが見込まれます。また、新型コロナウイルス感染症拡大の影響により、規模の大小にかかわらず、様々な業種において大幅な減収が予想されており、企業収益の悪化は企業が納める法人住民税を減少させ、経済悪化による個人住民税の減少にも繋がるものが予想されます。これらの懸念される外的要因もあり、将来的な歳入の見通しは、非常に不透明なものとなっています。

■財源別歳入の推移



■市税収入の推移



② 歳出

歳出の推移をみると、平成21年度から平成23年度までの普通会計の歳出総額は340億円台で推移しており、以降、平成24年度から平成26年度までは350億円台から360億円台、平成27年度から平成29年度までは370億円台で推移し、平成30年度は385億円となりました。

義務的経費の内訳と状況をみると、人件費については、これまでの行政改革の取り組みにより確実に削減効果を生み出してきましたが、平成25年度以降は横ばいで推移しています。一方、社会保障経費である扶助費については、医療給付や生活保護費などの増加により、年々増加の傾向にあります。

投資的経費は、平成20年秋の世界的な金融危機の影響により平成21年度決算では、24億円に絞り込まれましたが、喫緊の課題であった学校の耐震化、ウェルネスプラザや井野なないろ保育所及び地域子育て支援センターの整備などにより、平成24年度以降は40億円台から60億円台で推移しており、平成30年度決算では53億円（歳出全体の13.6%）という状況です。

その他の経費については、概ね130億円台で推移しております。物件費については、事務事業の見直しにより抑制してきましたが、消費税率の引き上げによる影響もあり、ここ数年は横ばいで推移しています。

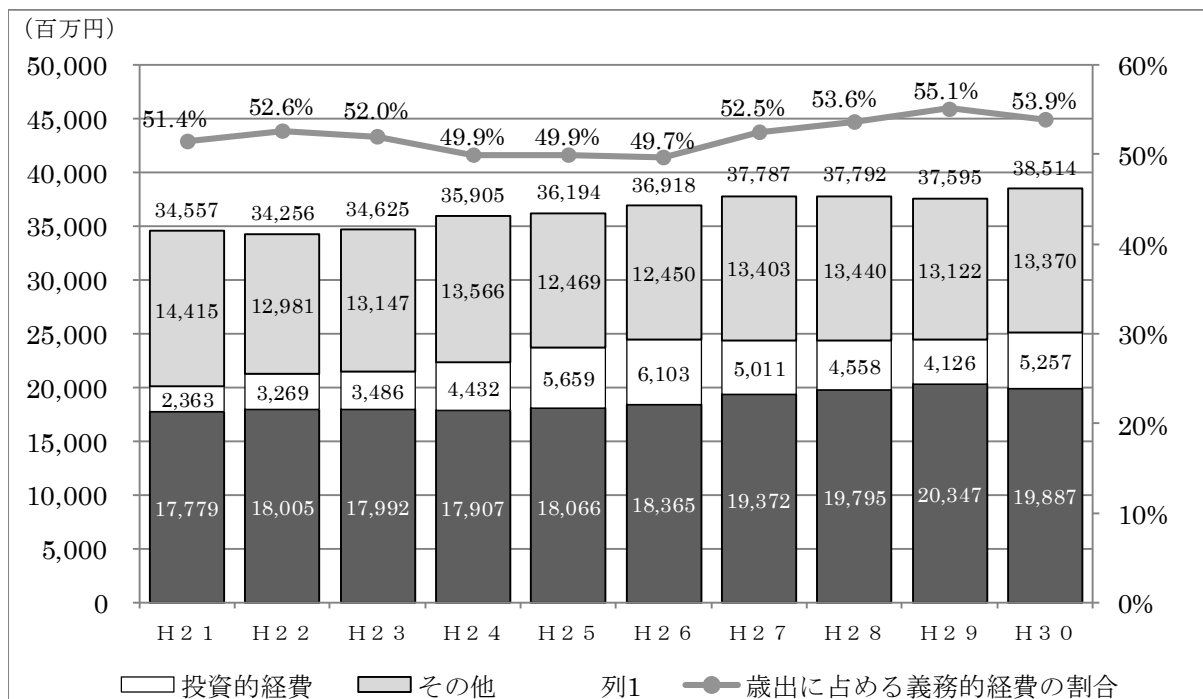
なお、人件費については、合併以降、職員数を削減し続け、今後は大きな削減は見込めない状況にあります。社会保障経費である扶助費については、国の制度により、地方がその経費の一部を負担しなければならない仕組みとなっており、高齢化や厳しい社会経済状況の影響などから今後も年々増加の一途をたどり、地方の財政に大きな負担となっていくことが見込まれます。

また、公共施設の一斉老朽化に伴う大規模改修や更新費用など投資的経費が増加傾

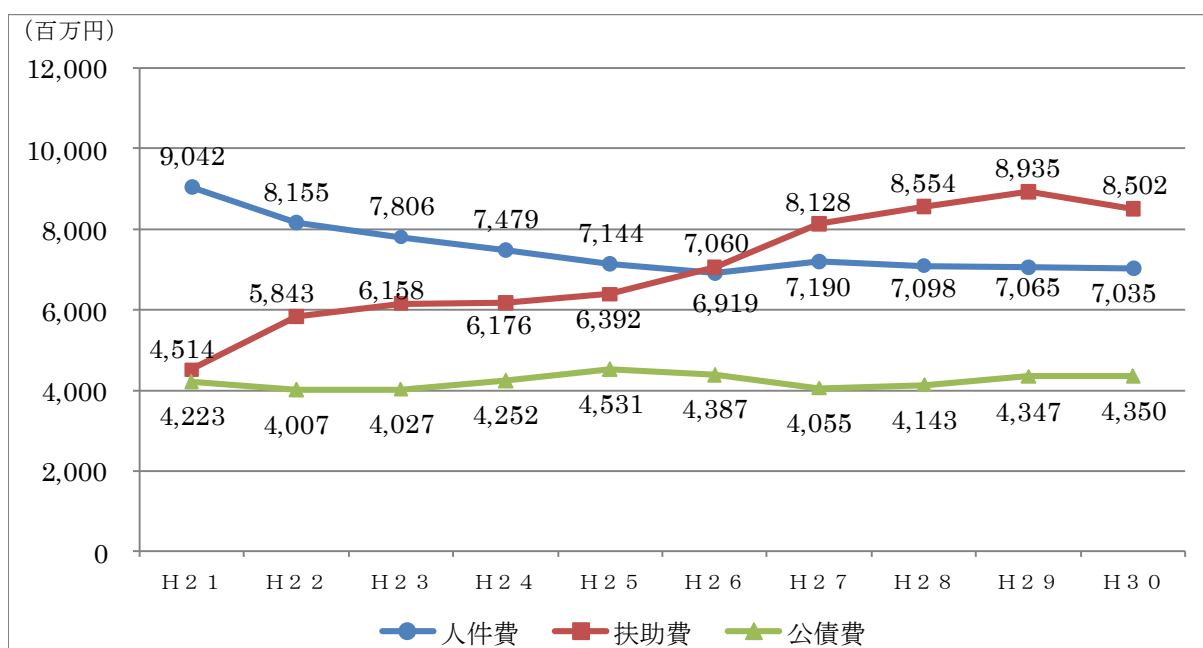
向にあるため、公共施設等総合管理計画に基づき最適な施設量を目指して段階的に総量を圧縮し、維持管理コストの削減を積極的に進めていく時期にきています。

このようなことから、持続可能な行財政運営を構築するには、引き続き内部管理経費の見直し、事業の統合・廃止、優先度の高い事業の選択実施等、「行政経営改革プラン」の考え方と取り組みを継続し、効率的、効果的な執行に努めていく必要があります。

■性質別歳出の推移



■義務的経費の内訳及び推移



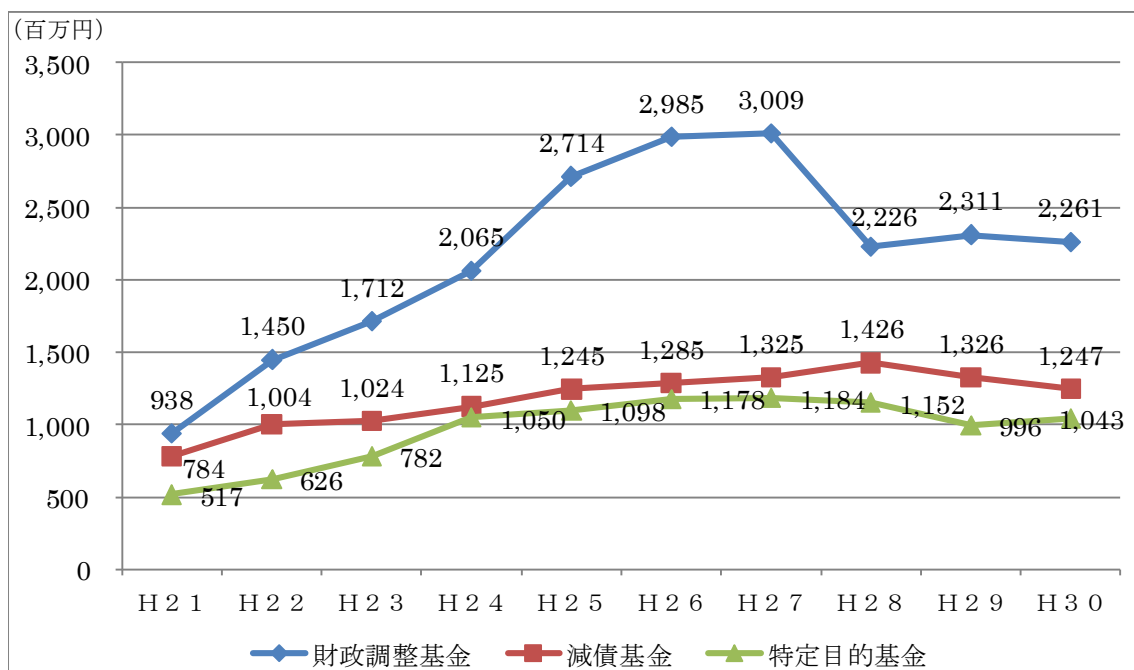
③ 基金の推移

財政調整基金は、税収が急激に落ち込んだ時や災害が起きた場合など、予期しない収入の減少や不時の支出の増に備えるために積み立てておく資金です。平成20年秋の世界的な金融危機により生じた法人市民税の大幅な減収を基金の取り崩しにより対応したため、平成21年度末には9億円に減少しました。その後、行政改革の取り組みによる基金の取り崩し抑制や決算剰余金の着実な積み立てにより、平成27年度末残高には30億円となりましたが、平成28年度末に再度法人市民税が大幅な減収となった結果、平成30年度末残高は23億円となっています。

減債基金は、市債の償還を計画的に行うため積み立てておく資金です。決算剰余金などにより着実に積み立てを行ってきたため、平成28年度までの残高は増加傾向でしたが、近年では市税収入の減少に伴い、財政調整基金と同様に減少傾向となっています。

特定目的基金は、特定の目的とする事業の財源の一部に充てるために積み立てておく資金です。今後、公共施設の老朽化対策などに多額の資金を要するため、これらの事業の財源の一部として活用していきます。

■ 基金の推移



④ 今後の財政計画

近年の日本経済には、全国的に相次ぐ自然災害や通商問題を巡る動向などをはじめとした様々な不確実性が存在し、計画期間中の市の財政状況についても、将来の中期的な財政計画を明確にすることは大変困難な状況にあります。さらに、新型コロナウイルス感染症拡大の影響による活動自粛により、飲食業や小売業をはじめ、様々な業種が減収を余儀なくされており、大幅な税収減が懸念されています。また、新型コロナウイルス感染症拡大の影響による世界経済へのダメージは、リーマンショック級やそれ以上になる可能性も指摘されており、その規模や影響を受ける期間などの見通しは非常に不透明と言わざるを得ません。こういった状況にあることから、将来の財政計画の推計については、「とりで未来創造プラン 2020」における推計を用いています。

まず歳入では、少子化・高齢化の進展や国の税制改正の影響など（※）により、令和元年度以前と比較して市税が低水準に留まる一方、扶助費の増加に伴う国県支出金の増加により、依存財源が増加する傾向にあります。使途の制限を受けない一般財源の割合が低下することから、財政運営の自主性・安定性を確保するため、自主財源の確保に努める必要があります。

次に歳出では、少子化・高齢化の進展などにより、社会保障経費である扶助費が増加の一途をたどり、これにより歳出総額に占める義務的経費の割合が年々増加すると見込まれています。その反面、投資的経費に配分できる財源が縮小し、弾力性が低下していくこととなります。

次の表のとおり、今後の計画期間中は収支が保たれることが予想されますが、長期的に持続可能な自治体経営を実現するため、引き続き行財政改革に努めていく必要があります。

※ 法人市民税法人税割について、平成 26 年 10 月 1 日以後に開始する事業年度分について税率が 14.7%から 12.1%に引き下げられており、さらに、令和元年 10 月 1 日以後に開始する事業年度分より、12.1%から 8.4%に引き下げられています。

■中期財政計画（推計） 普通会計ベース

【歳入】

(単位:百万円)

区 分	推計1年度	推計2年度	推計3年度	推計4年度
	R2	R3	R4	R5
市税	13,847	13,574	13,631	13,672
その他自主財源	2,691	2,644	2,850	2,795
依存財源	22,615	23,147	22,617	22,016
合計	39,154	39,365	39,097	38,483
市税の割合	35.4%	34.5%	34.9%	35.5%

【歳出】

(単位:百万円)

区 分	推計1年度	推計2年度	推計3年度	推計4年度
	R2	R3	R4	R5
義務的経費	22,059	22,130	22,431	22,446
投資的経費	3,411	3,621	2,971	2,251
その他	13,684	13,614	13,696	13,787
合計	39,154	39,365	39,097	38,484
義務的経費の割合	56.3%	56.2%	57.4%	58.3%

※百万円未満の数値は四捨五入しているため、各区分の積上げ値と合計は必ずしも一致しません。

出典：とりで未来創造プラン 2020

(3) 職員

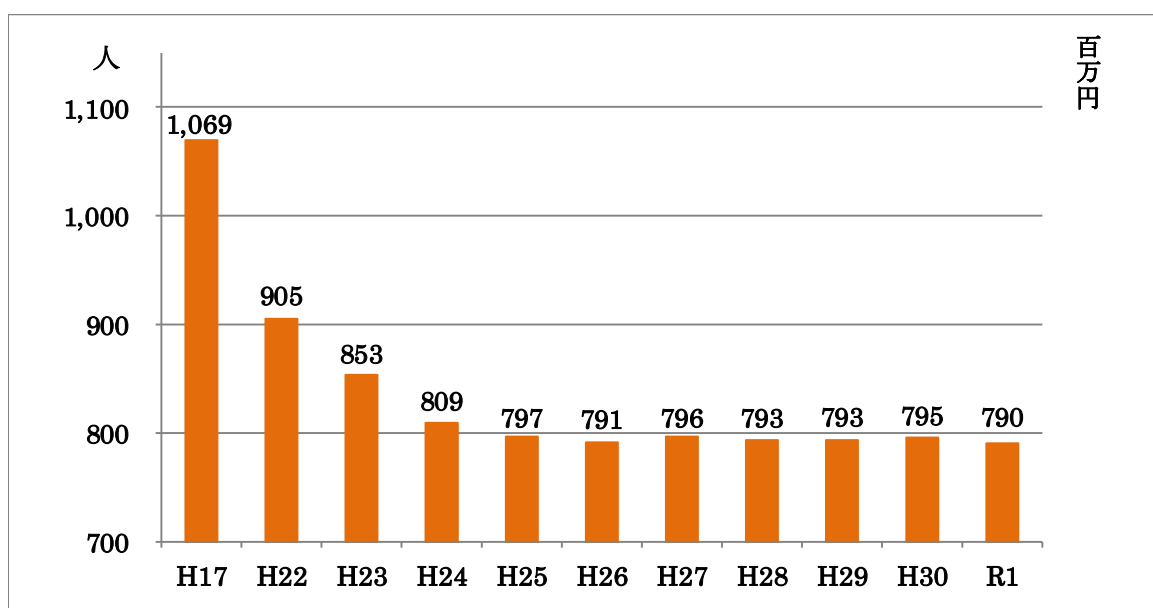
① 職員数と年齢構成

職員数は、合併後の平成 17 年度には 1,069 名となっていました。行政改革の推進による効率化等により、常勤職員採用の抑制に努めた結果、平成 24 年度には目標とした当時の類似自治団体^[1]の平均職員数を下回り、809 名となりました。平成 25 年度以降は 800 名未満で推移しており、令和元年度は 790 名となっています。

職員の年齢構成は、かつては中高年層の構成比が高く、若年層が低い傾向にありました。しかし近年では職員の退職により、中高年層の比率が下がり、30 代の職員の構成比は低いものの、職員補充として新たに採用された若年層の構成比が上がることで、全体の年齢構成は平準化の傾向にあります。

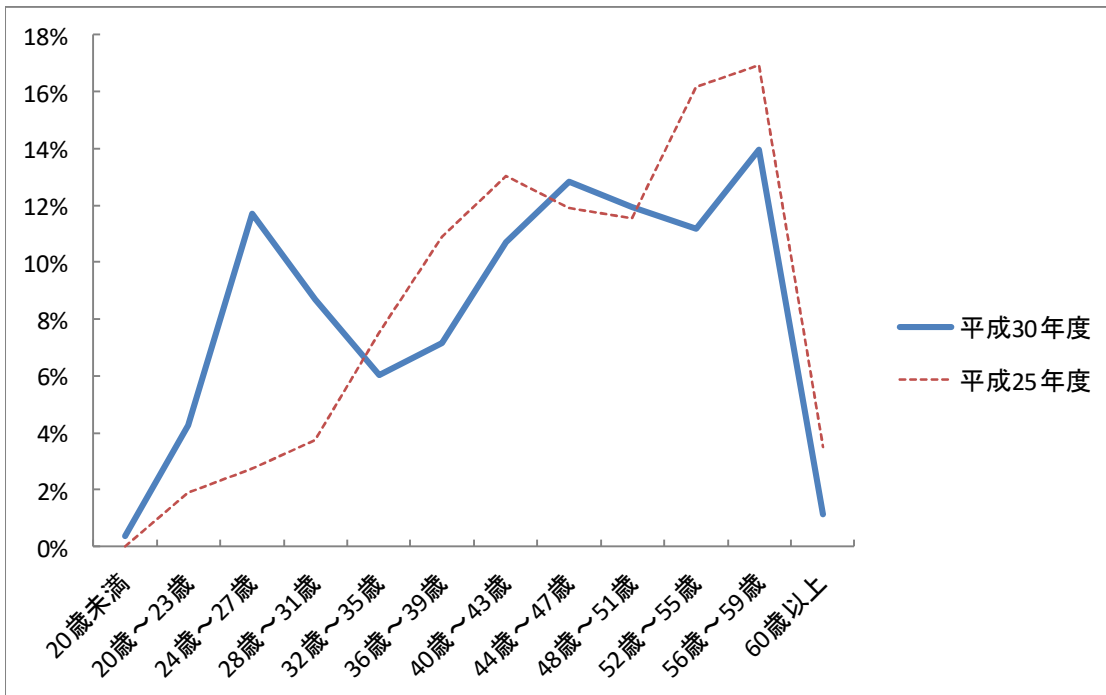
厳しい財政状況が予測される中、少子高齢化の進展や社会経済情勢の変化に対応し、よりの確かつ迅速に行政課題を解決していく体制を整えるため、今後も人材の確保とその育成に力を入れていくとともに、行政経験の豊富な再任用職員や、任期付職員、会計年度任用職員の任用など、様々な任用制度を効果的に活用することが求められます。

■職員数の推移



[1] 全国の市町村の中で、人口規模や産業構造（産業別就業人口の比率）が類似していると分類された地方自治体をいう。

■年齢別職員構成の状況



② 職員の人材育成

少子高齢化の進展や住民ニーズの高度化・多様化などの社会情勢の変化とともに、地方分権の推進によって地方自治体を取り巻く環境が大きく変化している中で、求められる職員像も大きく変わりつつあります。

ルーティンワークを中心とした定型的な事務処理能力だけでなく、その自治体の特色や課題を的確に把握して政策に反映させる政策形成能力や、創意工夫と柔軟な発想力に基づく創造的能力、法令・例規を遵守しながら公平性をもって課題を解決していく法務能力などの重要性が、今後もより一層高まっていくと考えられます。

これらの能力を兼ね備えた人材の育成を図るため、すべての職員に対して職務階層ごとに共通した研修を行う「階層別研修」と、様々な研修機関を活用した「専門研修」とを組み合わせながら、職員一人ひとりの資質・能力の向上に取り組んでいく必要があります。

「階層別研修」では、その職務・職責を果たすために必要とされる知識の習得や業務スキルの向上とともに、組織における個々の責任意識や自己啓発意欲を高める効果が期待されます。地方公務員としての服務規律の確保や職務執行における公務員倫理の周知徹底は当然のことながら、公務能率を高めるための知識・技能の習得、問題解決能力の育成、折衝能力の向上を図る必要があります。

「専門研修」では、多岐にわたる特別研修や各種研修機関での研修を通して、担当業務における専門知識の習得とともに、高度化・複雑化する行政ニーズに的確かつ迅速に対応し、きめ細やかな市民サービスを実現するために必要なスキルの習得が期待されます。また、組織が期待する職員像はもとより、職員一人ひとりが伸ばしたい自己能力の領域を把握し、経験したい分野や身につけたい能力を明確にすることにより、

自主的学習と「キャリアデザイン」に着目した育成が期待できます。

今後も「最小の経費で最大の効果を生み出す」土台となる人づくりに真摯に取り組み、人材育成を強化していくことが求められます。

4. 取組項目

(1) 3つのテーマ

前項の人口、財政、職員数の状況からの分析により、「少子高齢化による扶助費の増加」、「生産年齢人口減少による税収の減」、「多様化し拡大する市民ニーズへの対応」、「地域活力の減退」などのキーワードが課題として挙げられます。これらの課題は前計画の「とりで行政経営改革プラン2016」策定時から継続する課題であり、引き続き取り組むべき改革項目もあることから「とりで行政経営改革プラン2020」においても、「行政サービスの効率化と質の向上」、「歳入の確保」、「協働のまちづくり」の3つのテーマを継承することとしました。その上で、取手市や市をとりまく社会情勢の変化に柔軟に対応するため個別の改革項目においては、既に一定の成果を出した取組を除き、新規項目を追加するなど、新たな体系を構築します。

① 行政サービスの効率化と質の向上

社会情勢の変化とともに高まり、多様化した市民ニーズに応えるため、行政サービスの質を高めるとともに、効果的、効率的な行政運営を進めます。

新型コロナウイルス感染症の拡大による地域経済へのダメージが懸念され、より厳しい財政状況が続くことが見込まれる中で、各部各課で事業の優先度と必要性を見直し、選択と集中による実効性のある政策事業を進め、長期的に持続可能な自治体経営を実現させるために、枠配分予算制度の導入による全事務事業の総点検を行います。

またICTの活用により職員の業務効率向上を図るとともに、利便性の高いサービスの提供を目指します。

② 歳入の確保

生産年齢人口の減少に伴う歳入減や、高齢化による扶助費の増大、さらに新型コロナウイルス感染症拡大の影響による経済悪化など、厳しい財政状況が続くことが懸念されます。そのような状況下においても、安定的な財政運営を維持するため、市税等の収納率の向上やふるさと納税などを活用した自主財源の確保に努めます。

③ 協働のまちづくり

自治体経営における市民の参画や地域の多様なニーズに対応するため、市民や市民活動団体、事業者、大学など様々な関係者との結びつきを強め、共にまちづくりを進めていく協働の仕組み作りを進めます。

また、市民との行政情報の共有化を図ると共に、とりでの魅力を市内外に発信していくために、様々な媒体を利用したPR活動に取り組んで参ります。