



栗山町経営改革推進計画

～自律したまちづくりをめざして～

（栗山町第5次行財政改革大綱・行財政推進計画）

もくじ

はじめに	1
第1章 計画の位置づけ	2
第2章 計画の期間	2
第3章 これまでの取組・成果	3
・ 第1次行財政改革大綱・推進計画	3
・ 第2次行財政改革大綱・推進計画	3
・ 第3次行財政改革大綱・推進計画	4
・ 第4次行財政改革大綱・推進計画	4
・ これまでの主な成果	5
第4章 現状と課題	6
1. 人口について	6
2. 職員について	8
3. 町財政と公共施設について	9
4. デジタル化の取組みについて	11
第5章 町経営改革の目的と基本方針	12
第6章 取組内容	13
1. 効果的な住民サービスの提供	13
2. 働き方改革による組織力、労働生産性の向上	14
3. 財政の健全化	15
4. 町資産の効果的な活用	15
第7章 計画の推進体制	16
用語集	17

はじめに

本町における行財政改革の取り組みについては、平成 11 年度に策定した「栗山町行財政改革大綱」により本格的な改革に着手し、以降、4 次にわたって進めてきました。

この間、平成 14 年度から国によって進められた「三位一体の改革^{※1}」により、歳入の柱である地方交付税等が大幅に削減され、町の財政状況は窮地に立たされました。

この危機的な財政状況を乗り越えるため、町民の皆さんや議会のご理解とご協力をいただきながら、痛みを伴う、血のにじむような改革を進め、財政の健全化に努めてきたところです。

その結果、まだまだ厳しい財政状況には変わりありませんが、将来的な財政の圧迫度を示す将来負担比率^{※2}の減少、また、財政調整基金^{※3}残高の増加など、安定した財政基盤を取り戻すことができました。町民の皆さんや議会のご理解とご協力に対しまして、改めて感謝を申し上げます。

一方、行財政改革の一環として進められた職員の退職不補充等により、職員の年齢構成や人材育成などの面で新たな課題が生じております。また、今後、さらなる少子超高齢化の進行などによる労働力の減少や社会保障関係費の増加、公共施設の老朽化対策などへの対応が想定されます。こうした状況のなかで、住民サービスを維持・向上させながら、将来にわたって自律した自治体経営を可能にするための改革が急務となっています。

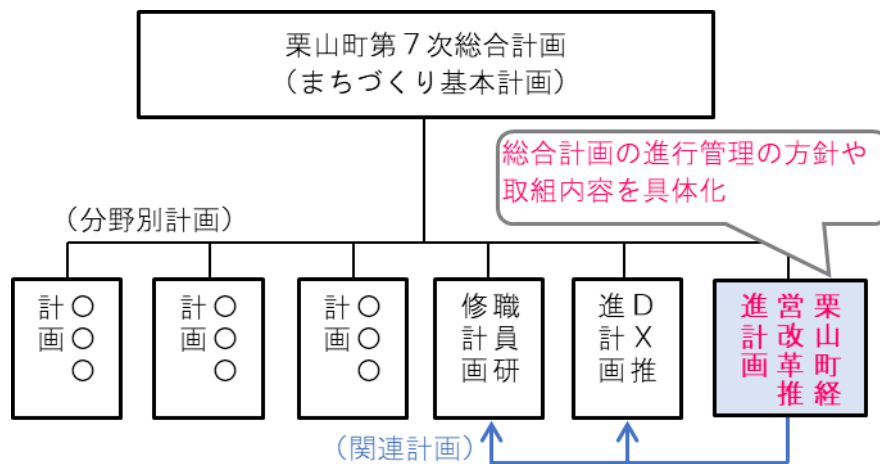
そのため本計画にあたっては、選択と集中による効率的な予算執行、また、積極的な財源確保といった行政推進の基本を前提としつつ、新たな課題を克服し、住民サービスの質の向上と職員の能力が十分に発揮できる行財政改革へと方針を大きくシフトさせ、第 7 次総合計画に掲げる「ふるさと栗山です。～みんなが元気なまち～」の実現に向けて必要な行財政改革を進めます。

第1章 計画の位置づけ

令和5年度からスタートする第7次総合計画（以下、「7次総計」）では「ふるさととは栗山です。～みんなが元気なまち～」の実現に向け、4つの重点政策や、分野別の課題に対する計画事業を設定しています。

本計画は、総合計画を着実に推進するため、その進行管理における方針や取組みを具体化したものとして位置付けます（図1）。

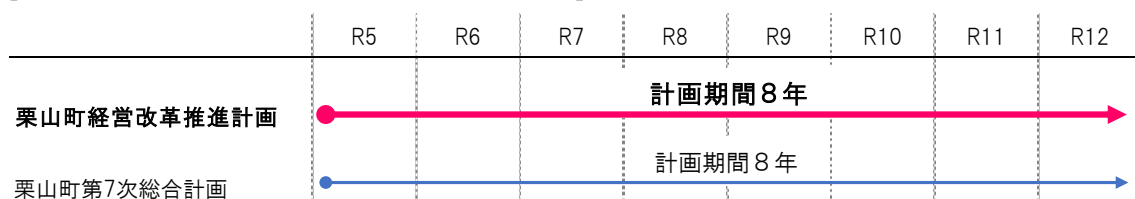
[図1：計画の位置づけ]



第2章 計画の期間

本計画は、総合計画の着実な推進を目的としているため、7次総計期間に合わせて令和5年度から令和12年度までの8年間の計画期間とします（図2）。

[図2：経営改革推進計画と総合計画の計画期間]



第3章 これまでの取組・成果

本町は、昭和 61 年度に策定した「栗山町行政改善大綱」以降、さまざまな改革を実行してきました。特に、平成 11 年度以降は 4 次にわたり行財政改革大綱を策定し、改革事項を大幅に増やすなど、行財政全般にわたる見直しを積極的に推進してきました。新たな計画の策定にあたり、これまでの主な取組とその成果について総括します。

第1次行財政改革大綱・推進計画

〔計画期間〕

- ・ 平成 11 年度～平成 14 年度

〔主な取組〕

- ・ 職員数の削減（H10 年度 220 人→H14 年度 201 人）
- ・ 特別職及び一般職の給料・手当削減（H12 年度～）
- ・ 組織機構の見直し（H13 年度部制導入～）
- ・ 下水道管理センター業務、デイサービスセンター看護・機能訓練指導業務民間委託（H12 年度～）

第2次行財政改革大綱・推進計画

〔計画期間〕

- ・ 平成 15 年度～平成 16 年度
※ 当初、平成 15 年度から平成 20 年度までとしていたが、市町村合併協議の破綻に伴い、平成 17 年度より第 3 次計画へ移行

〔主な取組〕

- ・ 職員数の削減（H14 年度 201 人→H16 年度 192 人）
- ・ 特別職及び一般職の給料・手当削減（H15 年度～）
- ・ 団体、事業補助金の見直し（H15 年度～）

第3次行財政改革大綱・推進計画

〔計画期間〕

- ・ 第1次改革プラン実施期間：平成17年度～平成18年度
 - ・ 第2次改革プラン実施期間：平成19年度～平成20年度
 - ・ 第3次改革プラン実施期間：平成21年度～平成26年度
- ※ 当初平成17年度から平成27年度までとしていたが、第6次町総合計画の策定期間に合わせて、平成27年度より第4次計画へ移行

〔主な取組〕

- ・ 職員数の削減（H16年度192人→H26年度144人）
- ・ 組織機構の見直し（H18年度収入役制度、部長制廃止。H19年度グループ制導入）
- ・ 特別職及び一般職の給料・手当削減（H17年度～）
- ・ 町立養護老人ホーム、通所介護施設民営化（H22年度）
- ・ 保育所民営化・廃止
（H19年度：栗山保育所民営化。H24年度：角田保育所廃止。H26年度：継立保育所民営化）
- ・ 公共施設の統廃合
（H20年度：中央公民館廃止。H26年度：継立中学校統廃合）
- ・ 指定管理者制度の導入（H20年度～）

第4次行財政改革大綱・推進計画

〔計画期間〕

- ・ 平成27年度～令和4年度

〔主な取組〕

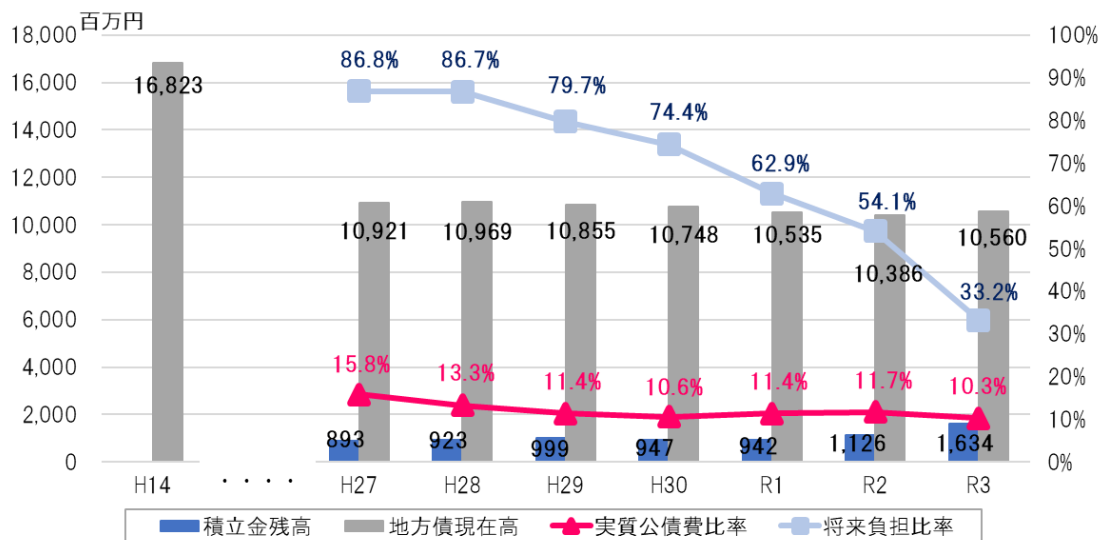
- ・ 特別職及び一般職の給料・手当削減（H27年度～）
- ・ 給食センター調理部門民営化（H31年度～）
- ・ 公共施設の統廃合
（H29年度：ファールルの森観察飼育舎とふれあいプラザを統合し、ふるさといきものの里オオムラサキ館開設。R1年度：栗山スキー場廃止）
- ・ 使用料、手数料の見直し（R1年度）
- ・ ふるさと応援寄附金による戦略的な自主財源の確保（H27年度～）

これまでの主な成果

これまでの行財政改革は、主に危機的な財政状況乗り越えるための取組みを行ってきました。その結果、財政の健全性が向上しました。第4次行財政改革計画中の成果は次のとおりです（図3）。

- ・ 一般会計における地方債（町の借金）残高は平成27年度末で約109億円ありましたが、令和3年度末は約105億円で、約4億円減少しました。
なお、ピーク時には平成14年度末で約168億円ありましたが、令和3年度末は約105億円で、約63億円減少（約38%減少）しました。
- ・ 積立金（基金）残高は、平成27年度末で約8.9億円ありましたが、令和3年度末は約16.3億円を確保し、約7.4億円増加しました。
- ・ 財政健全化指標である、実質公債費比率^{※4}は平成27年度で15.8%でしたが、令和3年度は10.3%で5.5ポイント低下。将来負担比率^{※2}は平成27年度で86.8%でしたが、令和3年度は33.2%で53.6ポイント低下しました。

[図3：第4次行財政改革計画中の財政改善状況]



※出典：決算カードより作成

第4章 現状と課題

1. 人口について

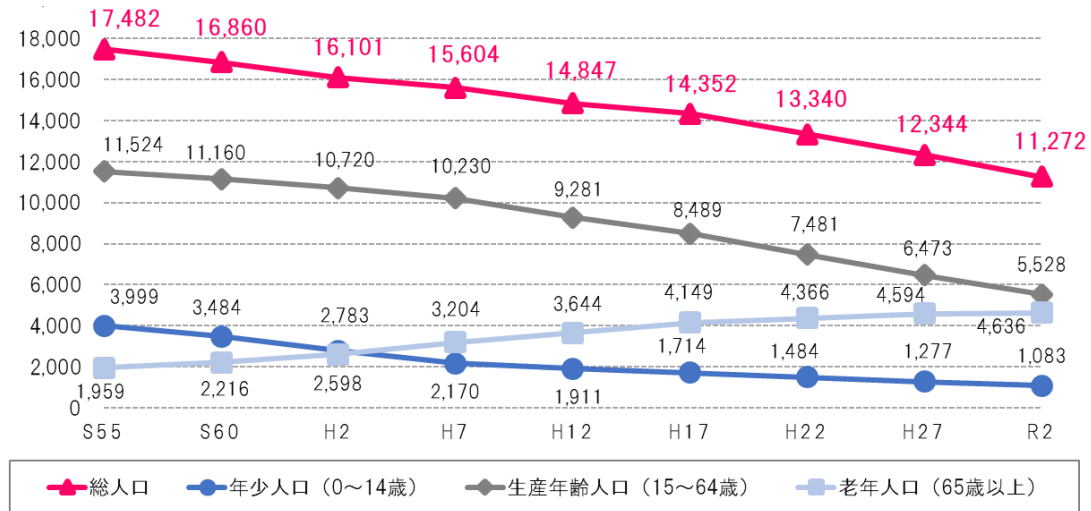
本町の総人口は、国勢調査による統計からも減少傾向にあり、令和2年の人口は、平成27年からの5年間に約1,000人減少し11,272人となっています（図4）。

さらに、国立社会保障・人口問題研究所による推計では、今後も人口減少が続き、5年毎に約900人の人口が減少するとされています。このまま人口減少が続くと、平成27年の12,344人が、令和22年には7,659人、令和42年には4,600人と予測されており、45年間で約4割まで減少する推計となっています（図5）。

「社会増」と「自然増」による人口対策を実施しつつ、これらの推計人口を見据えた住民サービスの見直しが必要です。

[図 4：総人口と年齢 3 区分別人口の推移]

(単位：人)

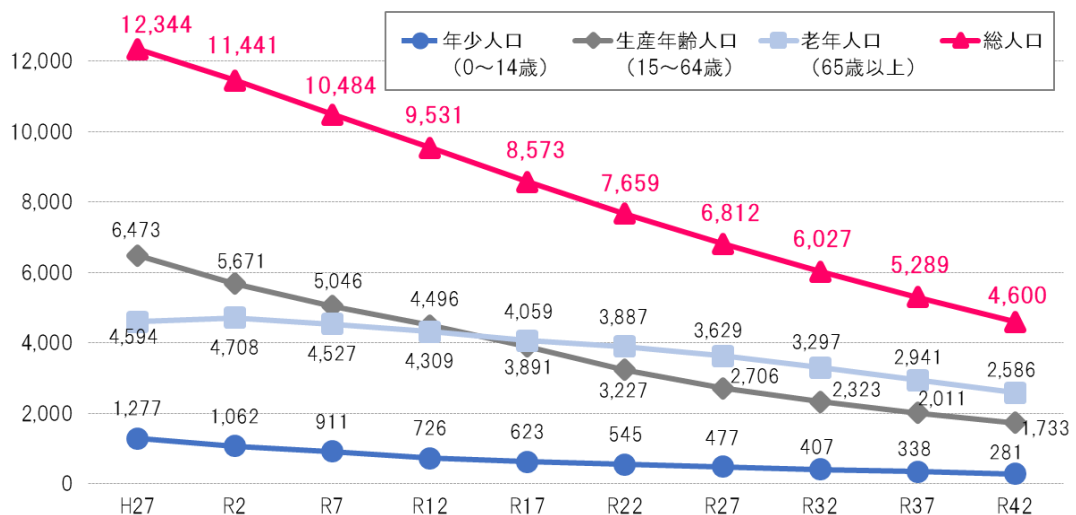


※年齢不詳人口は、年齢 3 区分別人口には含まれていないが総人口には含まれている

※出典：国勢調査より作成

[図 5：独自推計による総人口と年齢 3 区分別人口推移]

(単位：人)

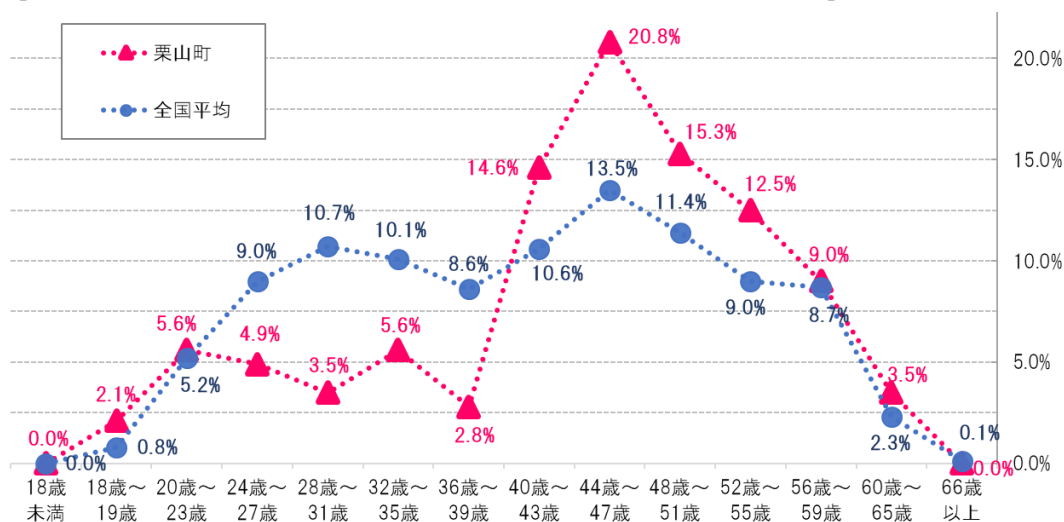


※出典：栗山町人口ビジョン（令和 3 年 3 月改訂）

2. 職員について

職員については、これまでの行財政改革の一環として進められた職員の退職不補充等により、職員の年齢構成や人材育成などの面で新たな課題が生じています（図 6）。住民サービスを維持・向上させながら、将来にわたって自律した自治体経営を可能にするためには、人材育成による組織力の向上や事務改善による労働生産性の向上など、働き方の見直しが必要です。

[図 6：栗山町と全国平均の職員年齢構成の比較（令和 2 年度時点）]



※出典：JMF 財政分析チャート New Octagon データより作成

3. 町財政と公共施設について

① 財政状況について

7 次総計の政策等を実施した場合の財政状況を試算した結果、これまで取り組んできた行財政改革の成果により、安定した財政運営を維持できる見込みです（表 1）。

しかし、第 8 次総合計画期間（令和 13 年度～）から、7 次総計期間中に実施予定の投資的事業（公営住宅の建設や道路改良工事など）に対する公債費（借金の返済）の増加等のため、基金を繰入れた財政運営が見込まれます。

さらに、近年多発している災害復旧費への対応や、計画策定時点で見込めない制度改正に対する財政的リスクにも備える必要があります。

これらの課題解決には、引き続き健全な財政運営に努め 7 次総計期間中に基金等残高を増加させる取り組みが必要です。

[表 1：令和 5 年度から令和 16 年度までの財政推計]

(単位：百万円)												
	R5	R6	R7	R8	R9	R10	R11	R12	R13	R14	R15	R16
町税	1,231	1,225	1,213	1,204	1,193	1,186	1,177	1,166	1,158	1,151	1,140	1,133
地方交付税	3,608	3,576	3,693	3,694	3,730	3,779	3,835	3,878	3,864	3,889	3,882	3,923
歳入 町債	2,919	4,820	2,471	1,332	1,536	1,239	1,035	1,004	719	690	691	708
繰入金（基金）	199	197	193	178	243	255	216	293	630	349	349	375
その他（国道補助、譲与税等）	3,590	3,481	3,547	3,458	3,503	3,588	3,413	3,393	3,186	3,170	3,185	3,174
計（A）	11,547	13,299	11,117	9,866	10,205	10,047	9,676	9,734	9,557	9,249	9,247	9,313
人件費	1,339	1,342	1,335	1,342	1,328	1,328	1,327	1,320	1,305	1,282	1,269	1,257
公債費	1,102	1,106	1,178	1,266	1,387	1,445	1,515	1,552	1,640	1,679	1,672	1,691
歳出 投資的事業費	2,999	5,161	3,032	1,804	1,835	1,810	1,430	1,344	1,102	916	947	1,003
積立金（基金）	229	373	381	247	257	241	261	256	254	215	226	240
その他（扶助費、繰出金等）	5,828	5,267	5,140	5,157	5,348	5,173	5,093	5,212	5,206	5,107	5,083	5,072
計（B）	11,497	13,249	11,066	9,816	10,155	9,997	9,626	9,684	9,507	9,199	9,197	9,263
差（A-B）	50	50	51	50	50	50	50	50	50	50	50	50
基金等残高	1,905	2,081	2,268	2,337	2,351	2,338	2,382	2,345	1,969	1,835	1,712	1,577
町債残高	12,849	16,620	18,001	18,178	18,446	18,365	18,014	17,596	16,938	16,114	15,328	14,562
参考：実質町債残高（※）	8,481	9,216	6,780	6,780	6,842	6,741	6,730	6,453	6,035	5,586	5,158	4,766

※7 次総計策定時点の財政推計値

※実質町債残高：町債残高のうち、町が実質的に負担する金額の見込

※出典：経営企画課作成

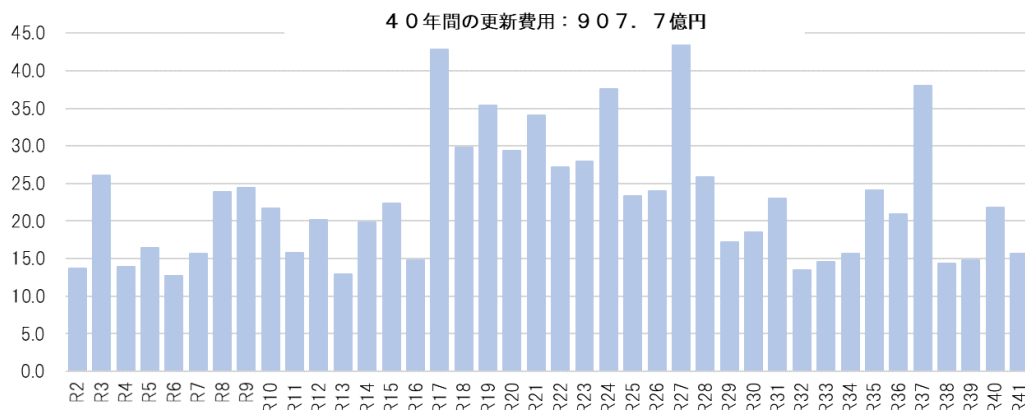
② 公共施設について

本町の公共施設の多くが昭和 40 年代から昭和 50 年代半ばにかけて、さらに昭和 60 年代から平成 11 年度にかけて集中的に整備されたことから、計画的な施設の長寿命化や大規模改修更新などが必要です。

現在の財政状況と今後の人口減少の見通し、公共施設等の老朽化対策に必要な莫大なコストを考えると、従来のやり方を続けて、現在保有している公共施設等をすべて維持、保有することは、極めて困難な状況であるといえます（図 7）。

こうした状況に対応していくために公共施設のマネジメントを推進し、後年度の財政負担を軽減・平準化させていく取り組みが必要です。

[図 7：公共施設等の単純更新費用見込額] (単位：億円)



※出典：栗山町公共施設等総合管理計画（令和 3 年 9 月改訂）

4. デジタル化の取組みについて

① 住民サービスへの活用状況

子育て、介護、労働環境などにより、住民一人ひとりの生活様式が多様化するなか、それぞれのニーズに合った住民サービスを提供するためには、デジタル技術が大きな役割を果たします。

本町では、光ファイバー網による情報通信基盤や、小中学校への一人一台端末配置などを進めてきましたが、デジタル社会へのパスポートとなるマイナンバーカードの普及率が、令和4年6月末現在で35.1%と、全国平均（45.3%）を大きく下回っています。

まずはマイナンバーカードの普及やデジタルデバイド^{※5}対策などによる環境整備をすすめ、誰もがデジタル技術の恩恵が受けられるように、住民サービスの見直しが必要です。

② 行政内部での活用状況

本町ではこれまでも、グループウェア^{※6}による職員間の情報共有や、会計処理、住民基本台帳の管理などの業務システムなどを導入し、業務の効率化に努めてきました。

しかし、近年の新型コロナウイルス感染対策や働き方改革の機運が高まるなか、テレワークに必要なオンラインシステムや資料のペーパーレス化、業務のさらなる効率化が期待できるAI^{※7}・RPA^{※8}の導入は遅れています。

デジタル技術の活用により労働生産性を高め、人でなければできない業務に注力できる環境を構築する必要があります。

第5章 町経営改革の目的と基本方針

1. 目的

本町では限られた経営資源（ヒト・モノ・カネ）を効率的・効果的に配分し、施策や事業を展開していますが、今後も住民ニーズが多様化し厳しい行政経営が続くことが予想されます。

このような状況でも、総合計画で目指すまちづくりを進めていくためには、適正な職員数を確保しつつ、施設の維持を行い、健全財政を維持しながら、実施する事業の選択及び投入する経営資源の集中と有効活用を図り、その進行管理を着実に行う必要があります。

本計画は、これまでの行財政改革で取り戻した財政基盤を維持することを前提として改革のアプローチ方法を見直し、労働生産性を改善することで住民サービスの質の向上を目指します。

2. 基本方針

これまでの行財政改革の手法を見直し、財政危機脱却のための「我慢の行財政改革」から、新たな課題を解決しつつ、住民サービスの向上に繋がる「前向きな行財政改革」を目指すために、次の方針のもと経営改革を推進します。

1. 効果的な住民サービスの提供
2. 働き方改革による組織力、労働生産性の向上
3. 財政の健全化
4. 資産の効果的な活用

第6章 取組内容

前章の方針を踏まえて、その時代に沿った効果的な取組を検討・実施します。
本計画策定時点においては、以下の取組を想定しています。

1. 効果的な住民サービスの提供

- ① デジタルトランスフォーメーション（以下「DX」）※⁹の推進
 - ・ マイナンバーカードの普及促進にあわせた、電子申請・届出サービスの拡充
 - ・ ホームページやSNS※¹⁰による情報伝達、共有手段の拡充
 - ・ 電子マネーによる公金収納の導入の検討
- ② 人口減少を見据えた事業の見直し
 - ・ 近隣市町との施設の共同運用や共同イベントの実施（広域連携）
 - ・ 町が関与する組織・団体や、住民が担う各種役職の見直し
 - ・ 職員の副業・兼業による住民サービスの検討
- ③ 民間企業との連携
 - ・ 専門性が高い業務の民間事業所連携（DX※⁹業務、子どもへの発達支援業務、空き家活用等）
 - ・ 指定管理者制度による公共施設の効果的な活用
- ④ 庁舎環境等の改善
 - ・ 総合窓口の設置や、わかりやすい窓口環境の整備
 - ・ 時代に沿った接客対応（対面のほか、SNS※¹⁰やメールでの対応など）の再教育

2. 働き方改革による組織力、労働生産性の向上

① 人材育成

- ・ AI^{※7}、RPA^{※8}の活用などデジタル化に対応できる職員の育成
- ・ 外部派遣研修及び外部人材受入れによる多様な価値観や手法の取り入れ
- ・ 将来の職員年齢構成を見据えた課所長のマネジメント能力の育成

② 組織機構等の見直し

- ・ 将来の職員年齢構成を見据えた組織機構、役職の見直し
- ・ 時代の要請や国の方針に対応できる柔軟な体制の検討

③ 労働環境の改善

- ・ リモートワーク^{※11}、在宅勤務、フレックスタイム制^{※12}の試験導入
- ・ 効率的な事務環境の整備（デスク配置やデジタル機器の活用）
- ・ 男女共同参画^{※13}の推進

④ 事務フローの改善

- ・ ペーパーレス化やRPA^{※8}などの導入による事務のデジタル化
- ・ 民間企業でも対応可能な業務の外部委託
- ・ 形骸化している制度等の廃止

3. 財政の健全化

① 公債費の適正化

- ・ 中長期的な財政推計による公債費の把握
- ・ 交付税措置率が高い地方債の借入れ
- ・ 公共施設長寿命化対策事業の償還に備えた減債基金^{※14}への積立て

② 費用対効果が低い業務システムやサービスの見直し

- ・ システム機能の運用状況の把握と廃止可能な機能の精査による経費削減
- ・ 住民や有識者を交えた事業評価によるサービスの選択と集中

③ 省エネルギー化による環境負荷低減とコスト削減の両立

- ・ 公共施設のＬＥＤ化、公用車の電動車化
- ・ ペーパーレス化の推進

④ 職員間の財源情報（補助金情報等）の共有

- ・ グループウェア^{※6}による職員間の財源情報共有
- ・ 財政部局への情報の集約化と事業担当への補助金活用の誘導

4. 町資産の効果的な活用

① 公共施設等の長寿命化、統廃合

- ・ 住民や有識者を交えた公共施設の活用（≡長寿命化）または統廃合の検討、実施

② 遊休地や遊休施設の処分

- ・ 売却可能資産の把握と公表による遊休地、遊休施設の処分

③ 町有林の活用による環境負荷低減や事業化

- ・ 造林事業によるＣＯ₂排出抑制への貢献や、森林空間を活用した事業の検討

第7章 計画の推進体制

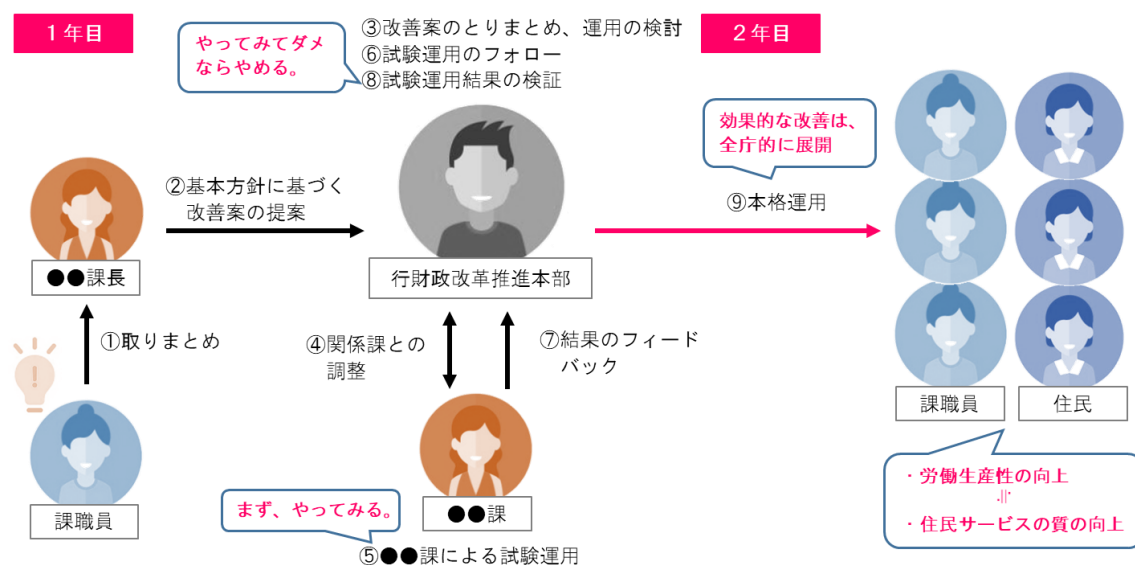
本計画の推進にあたっては、全庁的・総合的な視点で取り組む必要があります。

そこで、町長、副町長、教育長、課所長で構成する「栗山町行財政改革推進本部（以下、「推進本部」）」を設置し計画を推進します。

また、具体的な取組みについては、第5章の方針に基づき職員からの改善提案を毎年度取りまとめ、推進本部によるマネジメントのもと、担当課を中心とした試験運用（「まず、やってみる。やってみてダメならやめる」）を実施します。

効果的な提案については、スピード感をもって全庁運用へと展開させ、積極的な経営改革に取り組みます（図8）。

〔図8：計画推進のイメージ〕



※取組内容の検討については、デザイン思考^{※15}により目標を定め、DX^{※9}の導入により作業時間の削減効果が高いもの、住民満足度が高いものから優先的に実施します

用語集

¹三位一体の改革

- ・ (1) 国庫補助負担金の改革、(2) 地方交付税の改革、(3) 税源移譲を一体で行うことを指す。平成 14 年の小泉純一郎内閣閣議決定で初めて採択された。

²将来負担比率

- ・ 地方債（町の借金）の残高をはじめ、町が将来負担すべき実質的な負債の標準的な財政規模に対する比率。

³財政調整基金

- ・ 年度間の財源の不均衡を調整するための町の貯金。

⁴実質公債費比率

- ・ 町がその年に負担する実質的な公債費（借金の返済に充てるお金）などの標準的な財政規模に対する比率。

⁵デジタルデバイド

- ・ コンピューターやインターネットなどを使いこなせる立場と使いこなせない立場の間に生じる、雇用の機会や収入をはじめとするさまざまな格差。

⁶グループウェア

- ・ 企業など組織内のコンピュータネットワークを活用した情報共有のためのシステムソフトウェア。

⁷AI

- ・ Artificial Intelligence（人工知能）の略称。人のような知的な情報処理を実現するソフトウェア（プログラム）。

⁸RPA

- ・ Robotic Process Automation の略称。パソコンで行っている事務作業を自動化できるソフトウェアロボット技術。

⁹ デジタルトランスフォーメーション（DX）

- ・ デジタル技術を浸透させることで人々の生活をより良いものへと変革すること。
- ・ 既存の価値観や枠組みを根本から覆すような革新的なイノベーションをもたらすもの。

¹⁰ SNS

- ・ Social networking service の略称。人と人との社会的な繋がりを持続・促進する様々な機能を提供する、会員制のオンラインサービス。

¹¹ リモートワーク

- ・ 従業員が会社に出社することなく自宅やカフェ、コワーキングスペースなど会社のオフィス以外の場所で仕事を行うこと。

¹² フレックスタイム制

- ・ 一定の期間についてあらかじめ定められた総労働時間があり、その範囲内で日々の始業・終業時刻や働く時間を、労働者時間が自由に決めることができる制度。

¹³ 男女共同参画

- ・ 性別に関係なく一人ひとりが尊重され、自分らしく活躍しながら生きられる状態のこと。

¹⁴ 減債基金

- ・ 町債の償還財源を確保し、財政の健全な運営のために積立てた貯金。

¹⁵ デザイン思考

デザイン思考の特徴は次のとおり。

- ・ 問題解決に向けて最も重きを置く要素は、ユーザー（住民）の「共感」、「満足」である。
- ・ 問題の定義付けと解決意図を明確にした上で、アイデアの創出と組み合わせの試行錯誤を繰り返しブラッシュアップしていく。
- ・ バイアスや固定観念を取り去り、前例にも捕われない。

策定：令和５年２月

作成：栗山町行財政改革推進本部

（事務局：総務課総務グループ・経営企画課行政経営グループ）