

## 第1 大綱の基本的な考え方

### 1 位置付け

本行財政改革大綱は、笠間市第2次総合計画における笠間市の将来像「文化交流都市笠間 ～未来への挑戦～」の実現を目指し、今後の市の行財政改革の方向性や考え方を示す指針として位置付けます。

### 2 計画期間

笠間市第2次総合計画（将来ビジョン）（平成29年度～令和8年度：2017年度～2026年度）との整合性を図るため、総合計画の後期部分にあたる令和4年度から8年度（2022年度～2026年度）までの5年間とします。

### 3 推進方法

行財政改革大綱に基づき、具体的な取り組みを実施するため、わかりやすい数値目標等を設定した「実施計画」を策定し、進行管理を行います。

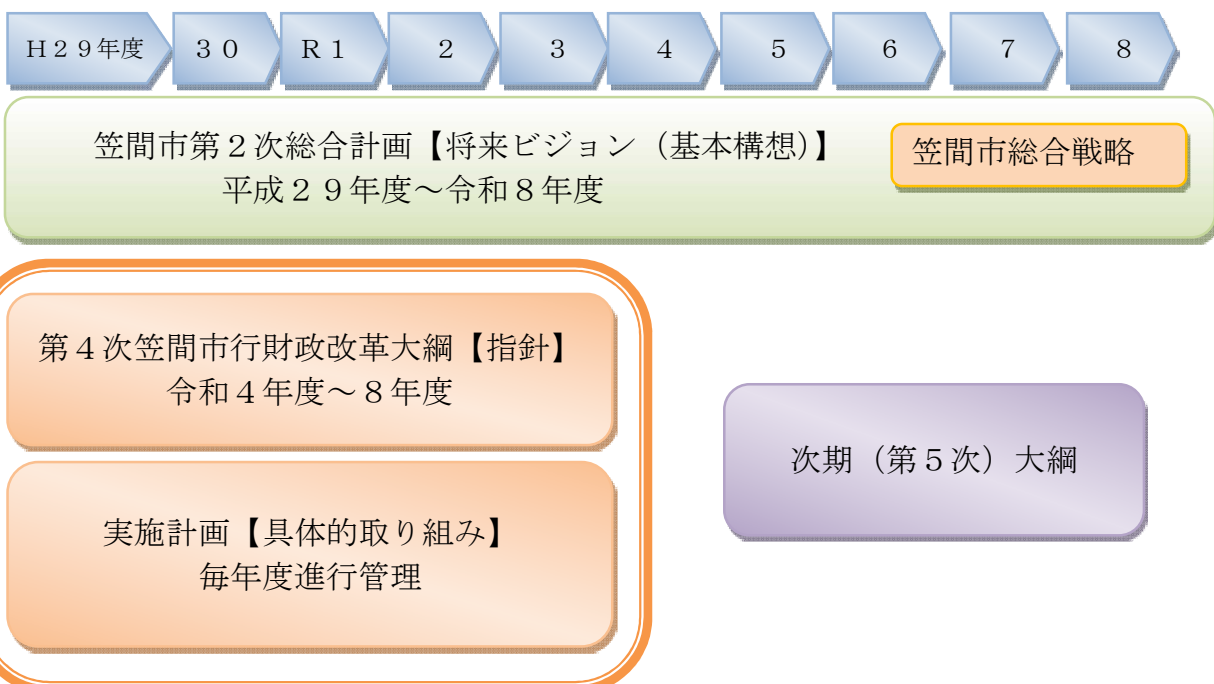
また、進捗状況や社会情勢の変化等に応じて毎年度、実施計画の見直しを行います。

### 4 推進体制

市長を本部長とする「笠間市行政改革推進本部」を中心として全庁的に行財政改革に取り組むこととします。

また、毎年度の進捗状況は外部有識者等で構成する「笠間市行政改革推進委員会」や市議会に報告し、意見や提言をいただきながら進行管理を行うとともに、市のホームページ等により市民に公表します。

#### 総合計画の計画期間との関係性



## 第2 これまでの取り組み

### 1 行財政改革の取り組み

#### (1) 笠間市行財政改革大綱（平成18年度から平成22年度）

平成19年3月に総合計画の確実な達成を目的として、笠間市行財政改革大綱及び実施計画を策定し、「事務事業の見直し」などの7項目の主要施策に基づき、169項目の改革に取り組み、28項目が完了、104項目が目標を達成しました。

#### (1) 笠間市行財政改革大綱（平成18年度から平成22年度）

簡素で効率的な行政  
運営システムの構築

地方分権に対応した  
財政基盤の確立

市民参画による行政運営  
の透明化と情報化の推進

#### 笠間市行財政改革大綱実施計画実績(平成18年度～平成22年度) 5年間

項 目	
1	事務事業の見直し ○事務事業の整理・統合・合理化及び施策の重点化 ○民間委託等の推進（指定管理者制度の活用を含む）
2	職員の意識改革と資質向上 ○専門職の確保及び再任用制度の適正運用
3	組織機構の合理化 ○組織・機構の見直し ○審議会等附属機関の見直し ○第三セクターの見直し
4	定員管理と給与の適正化 ○定員管理の適正化の推進 ○手当の総点検をはじめとする給与の適正化
5	自主財源の確保（歳入） ○市税等の収入確保 ○市有財産の有効活用 ○広告収入等新たな財源の確保
6	財政運営の健全化（歳出） ○財政健全化に向けた財政計画の策定 ○施策の見直し及び職員の自助努力 ○投資的経費の抑制（公共工事の適正化等） ○補助金の整理合理化
7	情報の公開と市民の行政への参画 ○市民や民間組織との協働によるまちづくり

2) 第二次笠間市行財政改革大綱（平成23年度から平成28年度）

さらに、平成23年12月に第二次笠間市行財政改革大綱、翌年3月に実施計画を策定し、「民間の優れた視点や発想を取り入れた効率的・効果的な行政運営」、「行政と市民の意識改革」、「財政基盤の確立」の改革の方向性のもと、改革の方針を設定し、76項目の改革に取り組みました。

**改 革 の 方 針**

市役所の変革

市民協働・  
公民連携の推進

財政基盤の確立

第二次笠間市行財政改革大綱実施計画実績(平成23年度～平成28年度) 6年間

項 目
1 市役所の変革 (1) 民間の優れた経営手法の導入 (2) 効率的な行政運営 (3) 市民ニーズに対応できる人材の育成 (4) 組織の活性化
2 市民協働・公民連携の推進 (1) 市民協働・公民連携の推進 (2) 多様化する市民ニーズへの対応
3 財政基盤の確立 (1) 財源の確保 (2) 歳出の適正化 (3) 保有資産の有効活用

(3) 第3次笠間市行財政改革大綱実施計画の進捗状況

**【 基 本 方 針 】**

効率的な行政運営

持続可能な財政運営

市民協働の推進

進捗状況	実施項目数			
	平成29年度	平成30年度	令和元年度	令和2年度
実施項目数	68	68	68	70
進んでいる	16	13	10	9
計画どおり	36	32	34	27
ほぼ計画どおり	—	11	16	17
遅れている	16	12	8	17
進捗率	76.5%	82.4%	88.2%	75.7%

※進捗率・・・実施項目数に対して、計画目標がほぼ計画どおり(計画の8割)以上進んでいる割合

### 第3 現状と課題

#### 1 人口の推移

全国的に人口減少社会、少子・高齢社会が進行しており、本市においても平成12年頃から人口の減少傾向が続いています。2010年に8万人、2015年に7万6,739人、2020年は73,715人となっています。

年少人口は減少傾向となっており、2015年では9,272人、2045年には4,782人、総人口に占める割合は9.0%となる推計となっています。老年人口については2015年に2万人を超えて増加しており、2045年は23,869人、総人口に占める割合は44.4%となっています。

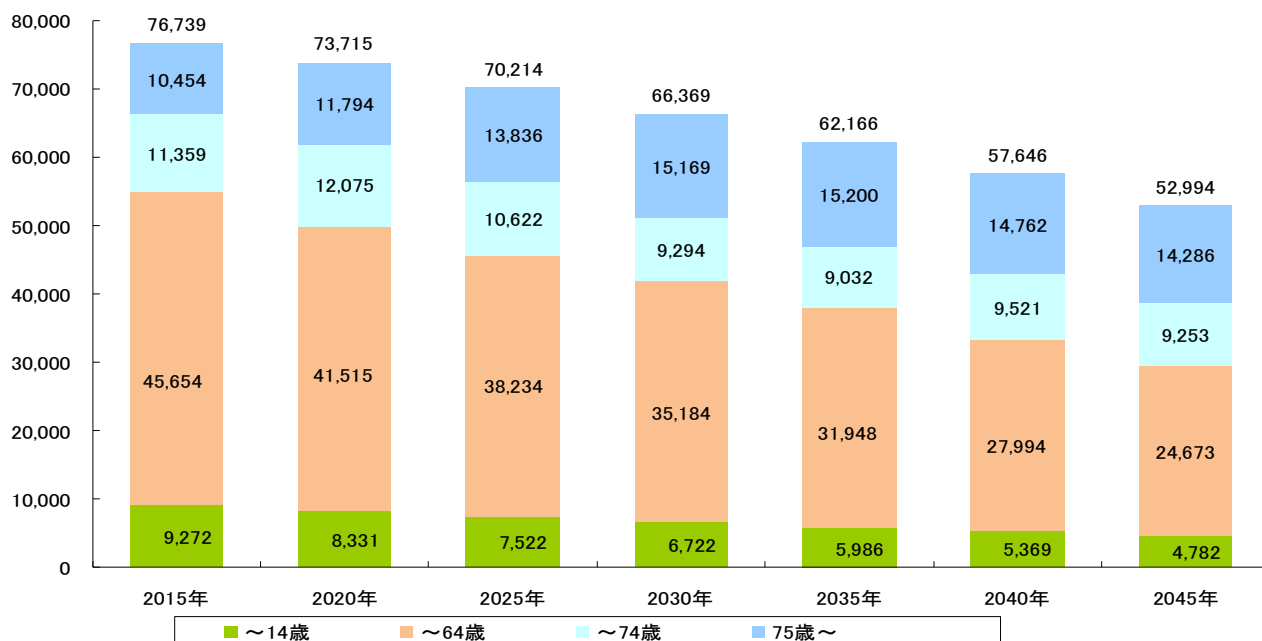
出生数の減少と高齢化の進展による死亡数の増加による自然減の拡大に加え、若年層の転出等が一つの要因であると考えます。

総人口も、2045年には53,000人を下回り、行政運営のみならずあらゆる分野に影響を及ぼす可能性があります。

このことから、若年層の転出超過対策や高齢化対策等を含めた「人口減少の抑制」と交流人口、子育て世代の支援策の強化など「人口構造の変化に対応したまちづくり」が課題であり、さらなる少子化や定住化対策の取り組みを強化していく必要があります。

推計人口【2019年推計】

(単位:人)



資料:「日本の地域別将来推計人口(2018年推計)」社会保障・人口問題研究所のデータを用い、笠間市がグラフを作成。

推計は、コーホート要因法を用い、複数の補正等を行いながら推計結果をまとめた数値で各階層の数値の和と合計数等、各数値における相違を含む

## 2 財政運営の危機への対応

人口減少や少子・高齢社会の進行により、税収の減少や扶助費等の社会保障関連経費の更なる増大が予測されるなか、新型コロナウイルス感染症の影響により、医療、産業、教育など幅広い分野で、なお一層安心・安全を求めるための対策が求められております。

財政状況について、歳入では人口減少等や新型コロナウイルス感染症の影響により市税の減少が見込まれるほか、地方交付税については、市税の減収や公債費の伸びを考慮し、同額程度を見込んでおります。

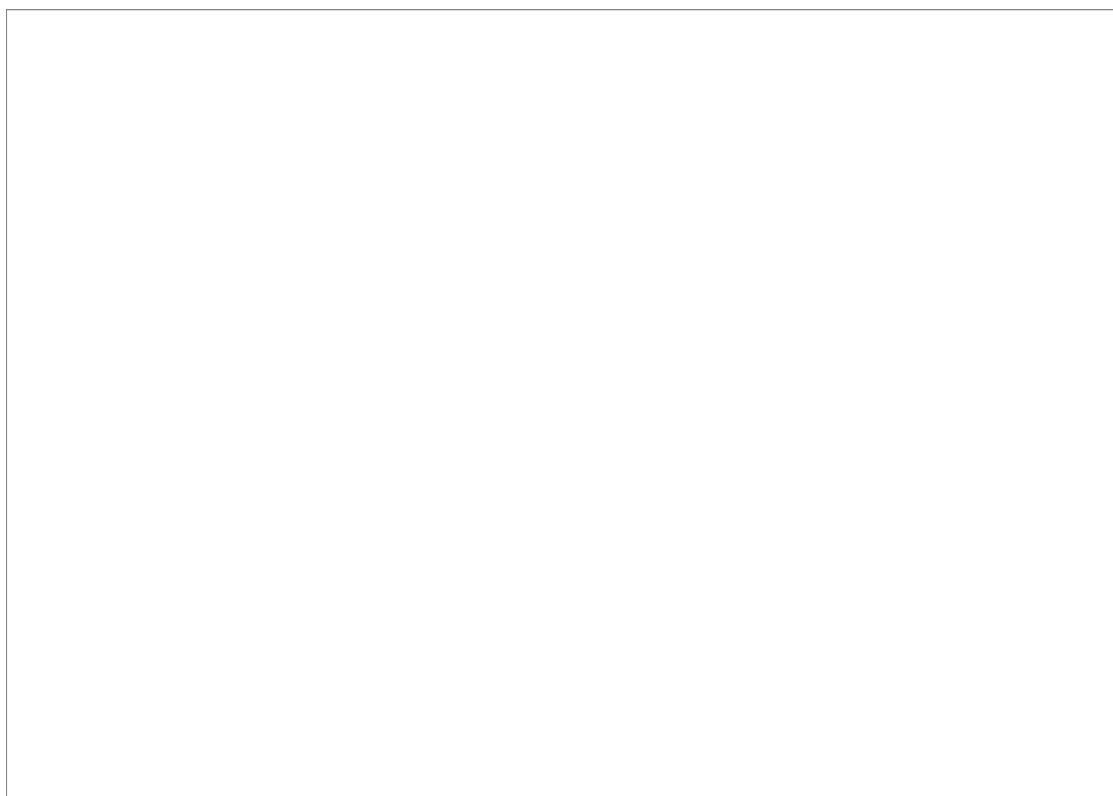
また、歳出においては、扶助費、公債費のさらなる増加や公共施設等の維持補修や老朽化対策にかかる経費の増、また新たな経費として、感染症対応経費や「新たな日常」の実現に向けた経費などが見込まれます。

財政調整基金と減債基金の残高合計は、令和2年度末に約79億円でしたが、今後も収支不足額の補填を必要とする状況にあるため、今後残高が大きく減少することが予測されます。

このような状況の中で、基本的な行政サービスを含めた市民が真に必要とする施策を継続し、また、新たな市民ニーズや社会情勢の変化に対応した施策にも対応できるよう、これまでの一律的な歳出削減から市民サービスのあり方に踏み込んだ抜本的な歳出の見直しを図り将来負担の軽減を図るほか、手数料・使用料の適正化等自主財源の確保を進め、これまで以上に効果的、効率的に財源を活用していくことで、今後も将来を見据え計画的に健全化に向けた財政運営に努める必要があります。

作成中

財政計画（歳入歳出差引）



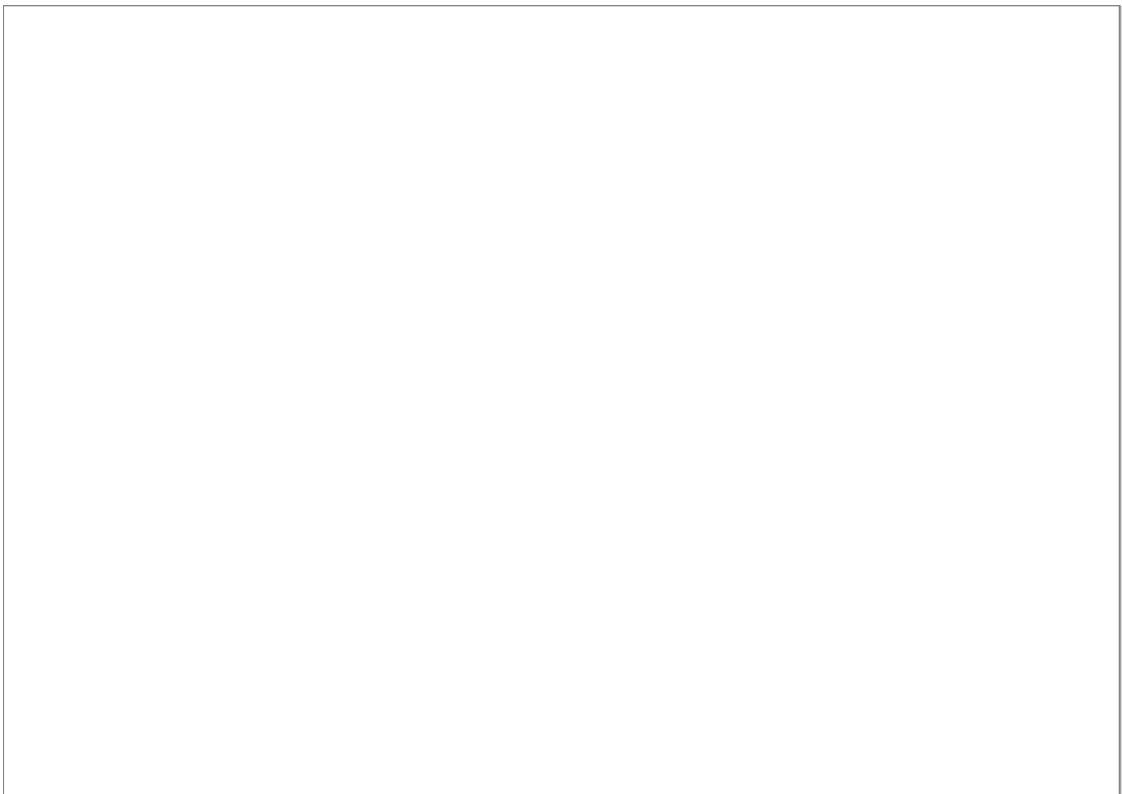
作成中

財政計画（歳入：一般財源抜粋）



作成中

財政計画（歳出：義務の経費，普通建設事業費抜粋）



作成中

財政計画（基金残高：財政調整基金，減債基金）



### 3 不確実性が増す社会状況への対応

今後、社会保障関連経費や公共施設の維持管理費等に加え、新型コロナウイルス感染症対応などの経費が重なると、一段と厳しい財政状況が予測されます。その中で、コロナ禍は、医療、保健、産業、教育など幅広い分野に及ぶ社会変化をもたらし、市民や地域経済に大きな影響を及ぼしました。

そして、近年の集中豪雨や土砂災害、今後発生する可能性が高まっている南海トラフ大地震など、大規模な自然災害の危機は、いつ起こるか予測困難であることから、安全・安心に暮らせる環境整備に対する市民ニーズが高まっています。

また、劇的な通信技術の進展は、社会に大きなインパクトを与え、市民生活の利便性が高まっていく一方で、新たな情報セキュリティの問題も表面化しています。

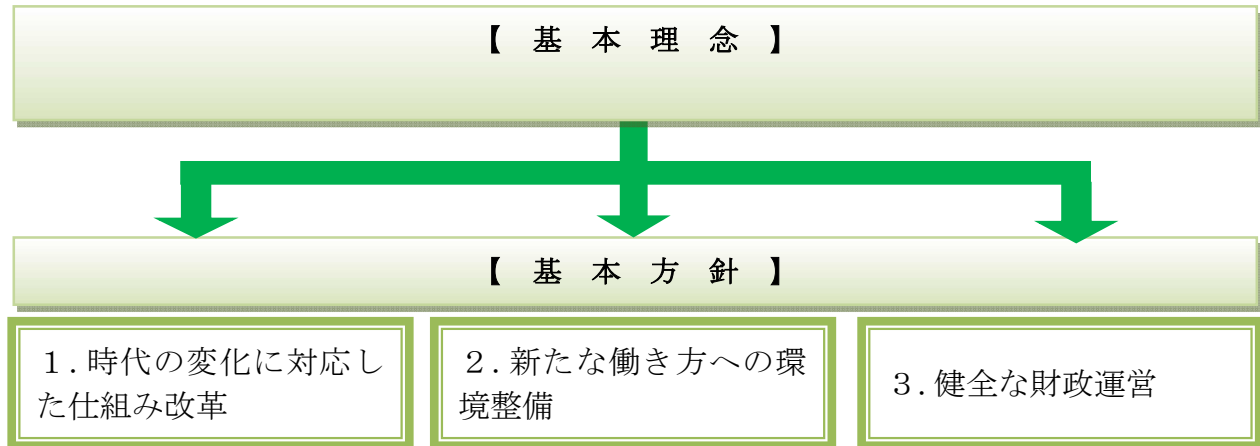
このような先行きが不透明で将来の予測が困難な時代環境においては、行政運営を進める中での課題は多岐にわたり、複雑で、日々変化しています。これら予測困難な変化に柔軟に対応した行政サービスを実現していくためには、限られた貴重な財源を有効活用するために、必要性が高い事業に重点を置いた予算として費用対効果を高める運営を図るとともに、その他の事業についても効率的で実効性の高い運営を図っていかねばなりません。

人口問題、財政状況をはじめとし、市の現状を真摯に受け止め、市民とともに危機管理意識を共有して行くことが重要です。

## 第4 基本理念と基本方針

少子高齢化の進行，災害，新型コロナウイルス感染症の発生など，社会情勢が急速に変化する中，厳しい財政状況下にあっても，これまでの市民サービスを維持しつつ，新たな課題解決に向けた取り組みを実践していかなければなりません。

これまでの取り組みである第3次笠間市行財政改革大綱の基本方針を継承しつつ，行政サービスを効果的，効率的に提供できるよう以下のとおり基本方針を設定して，具体的な取り組みを進めます。



### 1 時代の変化に対応した仕組み改革

近年，全国的に多発する自然災害や新型コロナウイルスの感染拡大、デジタル化の加速など，日々，社会情勢は大きく変化しています。このような時代環境の変化に柔軟に対応するため，これまでの規模の拡大・成長ではなく，人口減少しても活発に経済活動が繰り広げられる新しいSociety5.0など新たな市民の暮らしを実現するために，より一層の行財政改革を推進していく必要があります。

それには，これまでの行政サービスがより効果的・効率的に実現できるよう，政策企画から，実施段階における市民との関わり方や行政手続きのあり方，評価・改善に至るまで，行政運営の仕組みを再検証し，個々の行政計画や事業が有効に結び付き，市民に開かれた経営システムとしてバージョンアップする改革につなげます。

特に，行政事務のデジタル化に対応するとともに，公民連携を強化し，不測の危機対応，急速な社会変化に柔軟かつ俊敏に対応すべく事業・業務の見直しを推し進めます。

Society5.0・・・サイバー空間と現実空間を融合させたシステムにより経済発展と課題を解決する社会



## 【推進項目】

### (1) デジタル技術を活用した市民生活の向上

- 政策企画においては、重要事務事業を中心にE B P Mを取り入れた政策決定も検討します。
- 行政手続きは、原則電子申請に対応し、スマートフォンやパソコン等で必要な手続きを申請できるようにします。
- 窓口では、各種手続きに関する支援や押印の原則廃止、支払いのキャッシュレス化などにより、できるだけ手間を削減し、簡単に手続きができるようにします。
- 相談等、対面でのやりとりが基本となるサービスは、自宅でサービスを受けることができるようオンライン化を実現します。
- 情報システムの維持管理のほか、制度改正に伴うシステム改修等における人的・財政的な負担の軽減や住民サービスを向上させるため、基幹系17業務システムについて、国の策定する標準仕様に準拠したシステムに移行します。
- 行政手続きのオンライン化等の取り組みを進めるため、マイナンバーカードの普及促進に努めます。
- インターネットやデジタル機器の利用が不慣れな方、事業者に対して支援を行い、情報格差の解消に努めます。
- 市内に民間事業者向けのサテライトオフィスやリモートワーク等の環境を整備し、人材確保を含めた新しい人の流れを創出します。

E B P M・・・エビデンス・ベースト・ポリシー・メイキングの略で、政策決定に際して、各種データや指標等の客観的証拠に基づき決定すること

### (2) 公民連携の強化

- 民間企業等のノウハウや資源を最大限に活かし、より質の高い行政サービスを提供するため、効果的・効率的な行政サービスの実現に向けて公民連携の取り組みを拡大していきます。
- 指定管理者制度や業務委託についての拡充を図るとともに、遊休資産の活用に民間参入を促す取り組みも推進します。
- 地域に応じた課題に自主的・主体的に取り組めるよう、学校と市民・企業が連携する活動や、行政区・消防団などによる団体の連携した活動を支援します。
- 産学官金労言士の連携により、医療や介護、産業育成などの各種取り組みに大学企業等の先駆的な視点の導入を図るとともに、新しい行政ニーズに対しても、協働での取り組みを推進します。
- 市の将来像の実現に向け、審議会や協議会においては多様な視点を持つ外部委員の登用を推進します。

産学官金労言士・・・産業・官公庁・大学・金融機関・労働団体・言論界・弁護士等を指す

### (3) 事業・業務の見直し

- 施策目標と管理の仕方を見直し、市が最優先に行うべき仕事の重点化を図った上で、施策内の事業相互の優先順位を明確にして効率的な運用を図ります。
- 審議会等については、その必要性、運営の実態等を検証し、廃止及び統合等の見直しを行うとともに、生産年齢人口増に向けた委員選定要件の見直しや人数、構成、働く世代が参加しやすい運営方法の改善を行います。
- 専門性が高く機能強化が図れる分野、規模の拡大による効率化が図れる分野、定型的な業務において行政事務の広域化・共同化に努めます。
- SNS等により情報提供体制を強化するとともに、目的に応じた情報ごとのターゲットを定めて、新しい情報の提供や伝え方の工夫などを検討します。
- 従来の紙文書を前提とした業務を根本から見直し、すでに取り組んでいる財務・文書の電子決裁、ペーパーレス会議や電子契約のほか、プリンターの廃止等により、ペーパーレスを推進します。
- デジタル技術を活用して業務の集約化・効率化を進め、事務の全体最適化を図ります。また、RPAの対象業務の拡大やシステム化の推進により業務の効率化を図ります。

## 2 新たな働き方への環境整備

限られた人員の中で、多様化する市民ニーズに的確に対応し、柔軟な発想と市民の視点に立った事業を展開するために、組織機構や人員体制を適正化するとともに管理職の組織マネジメント力の向上を図ります。また、多様な人材が活躍出来る職場の創出、働く時間、場所、雇用形態など新たな働き方ができる環境を整備します。個々の職員が相互に協力する組織風土を醸成してその能力を最大限発揮し、より生産性の高い業務遂行ができる働き方改革を推進します。

職員には、時代の変化に応じた能力を身に付け、次世代の人材確保につながる取り組み、人生100年時代の新しいライフスタイルに合わせた働き方ができる環境を整備します。

### 【推進項目】

#### (1) 組織力の向上

- 「部の運営方針」と「課の組織目標」管理制度を徹底し、部長・課長が組織マネジメントの中で無駄や非効率の有無を検証し、前例や慣習にとらわれずに、業務の改善に取り組みます。有効性や効率性などの観点から業務フローを整理し、業務の最適化に取り組みます。
- 社会情勢の変化や市民ニーズに応じて柔軟な勤務・管理ができるよう課、室、グループなど、組織の構成単位の適正規模と運用権限の検討を行い、効率的効果的な組織機構を整備します。
- 定員管理は、自治体運営を円滑に推進する上で重要です。様々に変化する行政課題に的確に対応し、将来にわたり持続可能な行政運営を行えるよう業務の質と量に応じた人員体制の構築を図ります。
- 管理職には、将来像実現に向けた戦略を見定めて仕事を優先付け、「攻める」施策と「守る」施策に応じた組織マネジメント力を養成します。
- 公民連携が進みやすい働き方として、働く時間、場所、雇用形態など新たな働き方ができる環境を整備します。
- 育児休業・育児短時間勤務など、仕事と家庭の両立支援のための制度の利用促進や代替職員の確保、男性職員の育児参加休暇・育児休業・時差出勤の取得促進など、女性職員が安心して働き続けられる環境の整備に努めます。

○個々の職員とともに多様な人材が参画して活躍出来る職場の創出に向け、ダイバーシティ&インクルージョンによるマネジメント力を養成します。

○職場では、職員一人ひとりが自己の強みを生かしつつ、相互に協力・連携し合える組織風土を醸成して生産性を向上し、時間外勤務の削減や偏りの是正、年次休暇等の取得促進など働きやすい職場環境に改善します。

ダイバーシティ&インクルージョン・・・性別・年齢や経歴などに関わらず個性を認め生かし合うこと

## (2) 人材育成の推進

○人材育成基本方針と人事評価制度を見直し、職員一人ひとりが、常に時代の変化に対応して仕事を見直す意識を持ち、時代に応じた能力向上に取り組みます。

○管理職は、個々の能力と強みを把握し、地域を担う人材としてワーク・ライフ・バランスを考慮したうえで、そのライフデザインに応じた成長を支援します。

○適材適所の人事配置に努め、将来に向けて向上心のある職員の登用を促進します。

○女性が働きやすく活躍できる職場となるよう、女性職員の能力開発を支援するため、偏りのない人事配置による多様な職務経験の付与、各種研修への参加機会や他の機関への派遣機会の確保などに努めます。

○定年延長については、知識や経験豊富な職員が活躍できる体制づくりに向け、人事管理や定員管理、給与体系等のあり方についての検討を進め、導入します。

○生産年齢人口の減少時にも優秀な人材を採用できるよう、笠間市の将来に向けて意欲ある人材や、専門的知識を有する人材など、次世代を担う人材の幅広い採用に努めます。

○多様な任用制度を活用し、長年の経験や知識を有する再任用職員や特定の能力に秀でた任期付職員、語学指導等の分野以外においても職務能力のある外国籍人材などの優れた人材の確保・活用に努めます。

○福祉職、ITなどの専門的な分野については、専門知識や経験の継承に空白が生じることが無いよう、計画的な育成を図ります。また、専門知識が豊富な民間企業からの人材の交流を目指します。

ワーク・ライフ・バランス・・・「仕事」と育児・趣味など「仕事以外の生活」と調和をとり、その両方を充実させる働き方、生き方

## 3 健全な財政運営

税収の増加を見込めない中で、市民の要望は多岐にわたり多様化しており、新たな取り組みも増加する一方で、扶助費や公共施設の維持・更新などへの歳出の増加が見込まれます。持続可能な行政サービスを維持提供していくためには、新たな財源確保や市が保有する資源を有効に活用し、中長期的な視点での安定した財政運営に努めなければなりません。

それには、第3次大綱から引き続き歳入歳出の適正化、公営企業会計・特別会計の経営健全化を図るとともに、ふるさと納税など自主財源のさらなる確保を図っていきます。

### 【推進項目】

#### (1) 自主財源の維持確保

○市税等の徴収体制の強化に取り組み、収納率の向上を図り、納税等の公平性を確保するとともに、引き続き自主財源の確保に努めます。

○ふるさと寄附金（納税）やネーミングライツの導入促進などあらゆる制度を活用して

新たな財源の確保に努めます。

○企業協賛による応援・連携の拡大を図るとともに、企業版ふるさと納税、クラウドファンディング、またグリーンボンド等ESG債の発行など、新たな資金調達の手段の活用を検討します。

○口座振替の勧奨、周知啓発などの取り組みと併せて、スマートフォンアプリを活用した市税等のキャッシュレス納付の推進など、納付環境のさらなる充実を図ります。

○新型コロナウイルス感染症への対策など、ポストコロナを含め、予定外の支出が増える可能性があることから、税収増につながる企業の誘致や生産年齢人口の移住・転入増の取り組みを、効率的効果的に進めます。

グリーンボンド・・・使途を環境改善に効果のある事業に限定して発行する債券

ESG債・・・環境改善や社会貢献に効果のある事業を資金使途とする債権

## (2) 歳出の適正化、公営企業会計・特別会計の経営強化

○公営企業会計については、企業の経済性を発揮し、公共の福祉を増進するため、独立採算制を原則とし、収入の増加と歳出の削減を図る中長期経営計画と年度の経営目標により健全な企業経営に努めます。

○特別会計は、その事業収入をもって運営することが原則であることから、収納率向上など収入の確保に努め、効率的かつ安定的な事業運営を進めます。

○経費負担の適正化、財政の安定化を図り、将来にわたり質の高い行政サービスを提供するため、自助、互助、共助による事業や市民による主体的な取り組み、支援につながる官民協働、公民連携の取り組みを進めます。

## (3) 公共施設等の適正な管理

○土地の有効活用や自主財源の確保、維持管理費用の低減の観点から市有財産の有効活用に努め、行政として活用する見込みのない未利用地の売却や貸付を進めます。

○公共施設を有効活用するにあたっては、その運用方法において幅広い公民連携の可能性を検討し、新しい管理・運用方法を見出します。

## 第5 施策の体系

第4次笠間市行財政改革大綱を推進するため、基本理念及び基本方針に基づき、推進項目と実施項目を下記のとおり体系立て、実施項目は、令和4年度～8年度における具体的な実施計画を策定し、進行管理を行います。

※第3次大綱の項目を掲載しています。

- 第3次新規項目
- 二重取消線 目標達成等により終了した項目
- 網掛け 目標に対して遅れている項目

基本方針	推進項目	実施項目
1. 時代の変化に対応した仕組み改革	(1) デジタル技術を活用した市民生活の向上	クラウド技術を用いた情報システムの構築
		○タブレット端末による効率的な会議の推進
		○マイナンバーカードの多目的利用の推進
		○投票事務の見直し（当日投票システムの構築）
		○SNSによる広報の充実
		○笠間市デジタルトランスフォーメーション（DX）計画
	(2) 公民連携の強化	○公立保育所・認定こども園の民営化
		○友部・岩間駅自由通路・駅前広場管理事業の指定管理者制度の導入
		審議会等における女性委員の登用推進
		○産学官連携の推進
		○公民連携の推進（産学官連携の推進）
		自主防災組織の結成促進
		まちづくり市民活動助成金事業の推進
		市民と行政の協働体制の構築
		地域ポイント制度の拡充
		ヘルスリーダーの活動促進
		○市民記者制度の導入及び実施

	(3) 事業・業務の見直し	行政評価の推進
		○総合窓口（ワンストップ・サービス）の設置
		○審議会等の見直し
		○高齢者運転免許自主返納支援事業対象者の利便性向上による普及促進
		笠間市役所地球温暖化対策率先実行計画の推進
		○広域連携の推進
		○広聴事務の「見える化」の推進
		○給与計算事務の外部委託
		○広報かさま編集業務の外部委託
		○区長文書配送の外部委託
		○地域子育て支援センター事業の外部委託
		○都市公園管理の一括委託
基本方針	推進項目	実施項目
2. 新たな働き へ方の環境 整備	(1) 組織力の向上	○働き方改革の推進
		組織機構の見直し
		○支所業務の見直し
		消防本部組織の見直し
		○消防団統合再編（消防団詰所，消防自動車の整備計画）の推進
	(2) 人材育成の推進	職員研修の充実
		人事評価制度の充実
		専門職等の採用による多様な人材の確保

基本方針	推進項目	実施項目
3. 健全な財政 運営	(1) 自主財源の確保	○ホームページ有料広告収入の確保
		企業誘致及び市内企業の規模拡張
		使用料及び手数料の定期的な見直し
		○自主財源比率の向上
		財政計画の策定
		○債権管理の適正化（管理条例）
		市税収納率の向上
		○ふるさと寄附金（納税）制度の推進
		保育所保育料収納率の向上
		放課後児童クラブ保護者負担金収納率の向上
		市営住宅使用料収納率の向上
		学校給食費収納率の向上
	(2) 歳出の適正化，公 営企業会計・特別会計の 経営強化	市民にわかりやすい財政状況の公表
		○事務事業の見直しによる経常経費の削減
		一般会計から特別会計等への適正な繰出金の支出
		新地方公会計制度に対応した財務書類の作成
		補助金の適正な交付
		○ごみ減量化の推進による処理経費の削減
		介護保険特別会計の経営健全化
		国民健康保険特別会計の経営健全化
(3) 公共施設等の適正 な管理	○光ファイバ網の民間譲渡	
	○笠間市公共施設等総合管理計画の推進	

		○市有財産の有効活用
		○公共施設等の借地の解消
		橋梁長寿命化修繕計画の策定
		都市公園施設長寿命化計画の策定及び実施
		○水道事業施設の計画的な修繕・更新
		○公共下水道事業のストックマネジメント計画の策定及び実施
		○農業集落排水事業のストックマネジメント計画の策定及び実施