

(素案)

# 第2次君津市経営改革大綱

令和2年度～令和5年度

## はじめに

第1次君津市経営改革大綱では、従来からの行政改革に経営的な視点を取り入れ、行財政基盤の構築のために事務事業の見直しやファシリティマネジメントの推進を中心に取り組み、一定の成果を上げてきました。

しかし、少子高齢化、人口減少の進展に伴う税収の伸び悩みや扶助費<sup>1</sup>の増加などが、全国的に社会情勢が変化していく中で、本市にも大きく影響してくることが見込まれています。

その他にも財政の硬直化や公共施設等の老朽化、社会の成熟化等に伴う市民ニーズの高度化・複雑化・多様化等、様々な課題に対応する必要があります。

更に、本市は令和元年の台風15号、19号及び21号に伴う大雨により甚大な被害に見舞われ、この災害を教訓に、市民生活に直結したインフラや公共施設の強靱化等、防災・減災対策への取組も重要な課題となりました。

また、これらの課題に対して、事務事業の見直し等を行わなかった場合、本市の今後の財政状況は楽観視できない状態になることが考えられます。

このような状況を乗り越えるためには、徹底した事務事業の見直し等、これまでの改革に引き続き取り組み、積極的に歳出削減と歳入確保に努めるとともに、業務プロセス等の見直し・標準化を進め、AI<sup>2</sup>やRPA<sup>3</sup>等を活用したスマート自治体への転換を検討する必要があります。

こうした中、令和元年度をもって第1次経営改革大綱の計画期間が終了することから、経営改革をより一層推進していくため、第2次経営改革大綱を策定しました。

第2次君津市経営改革大綱では、第1次君津市経営改革大綱に引き続き「将来を見据えた行財政運営の確立・推進」、「ファシリティマネジメントの強力な推進」の方策と、この2つを支える方策として「市民の視点に立った市政運営」を定め、これまでの取組に加え、必要とされる市民サービスの維持・拡充に向けて取り組んでいきます。

そして、限られた経営資源を、効率的に活用していくため、引き続き不断の経営改革を推進するとともに、スピード感を持って取組を進め、持続可能な行財政運営の確立を図っていきます。

更に、改革・計画・予算の連動を図り、本市の最上位計画である君津市総合計画の実効性を高めるために、全庁一丸となって第2次君津市経営改革大綱を強力に推進していきます。

---

<sup>1</sup>【扶助費】 社会保障制度の一環として、生活保護法、児童福祉法、老人福祉法等、国の法律に基づいて支出するものと地方自治体が住民福祉の増進を図るため、独自の施策において支出するものがあり、現金・物品を問わず、被扶助者に対して支給される福祉施策の根幹をなす経費。

<sup>2</sup>【AI】 Artificial Intelligence（人工知能）の略。人間が持っている認識や推論などの能力をコンピュータでも可能にするための技術の総称。

<sup>3</sup>【RPA】 Robotic Process Automation（ソフトウェア・ロボットによる業務自動化）の略。ソフトウェア上のロボットを活用して手順やルールが定められた定型業務や事務処理を自動化し、業務の効率化を図る取組。

# 目次

## 第2次君津市経営改革大綱

### 第1章 経営改革の必要性

|     |                                |   |
|-----|--------------------------------|---|
| 1   | 本市を取り巻く社会情勢（少子高齢化・人口減少の進展及び影響） | 1 |
| 2   | 財政の硬直化                         | 2 |
| (1) | 高水準の経常収支比率                     | 2 |
| (2) | 行政サービスに対する負担の公平性の確保            | 2 |
| 3   | 公共施設等の老朽化                      | 3 |
| (1) | 有形固定資産減価償却率の上昇                 | 3 |
| (2) | 公共施設等更新による財政負担の増加              | 3 |
| 4   | 行政需要・働き方の変化                    | 4 |
| (1) | ニーズの高度化・複雑化・多様化                | 4 |
| (2) | 働き方改革の推進                       | 4 |
| 5   | 今後の行財政運営                       | 4 |

### 第2章 経営改革の取組方針

|   |           |   |
|---|-----------|---|
| 1 | 位置づけ、取組方針 | 5 |
| 2 | 経営改革の視点   | 5 |
| 3 | 構成        | 6 |
| 4 | 取組期間      | 6 |
| 5 | 推進体制      | 6 |

### 第3章 経営改革を行うための方策

|     |                    |   |
|-----|--------------------|---|
| 1   | 概要                 | 7 |
| 2   | 方策の構成              | 7 |
| 方策Ⅰ | 将来を見据えた行財政運営の確立・推進 | 8 |
| 方策Ⅱ | ファシリティマネジメントの強力な推進 | 9 |
| 方策Ⅲ | 市民の視点に立った市政運営      | 9 |

#### 〈参考資料〉

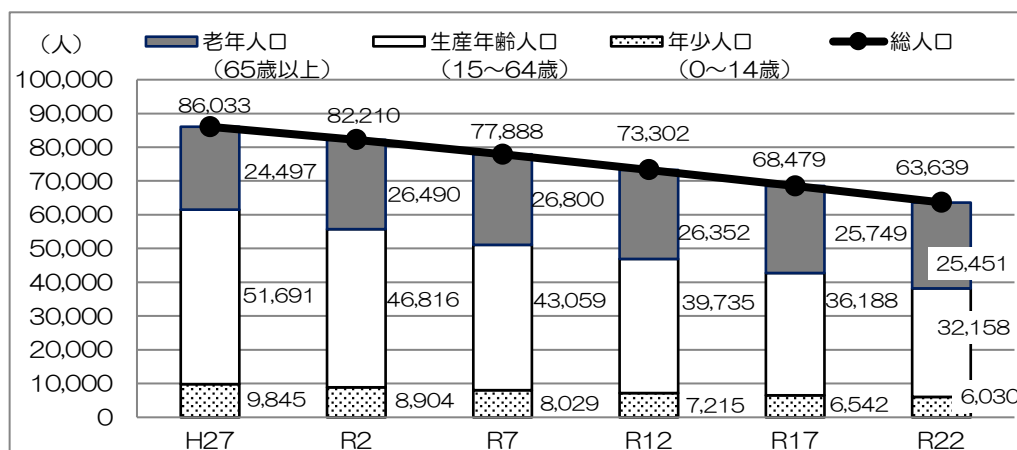
|                     |    |
|---------------------|----|
| 第1次君津市経営改革大綱の実績及び課題 | 10 |
|---------------------|----|

# 第1章 経営改革の必要性

## 1 本市を取り巻く社会情勢（少子高齢化・人口減少の進展及び影響）

全国的に少子高齢化・人口減少が進行しており、今後もこの傾向が続くことが予測されています。本市においても、平成27年度の人口86,033人に対して、国立社会保障・人口問題研究所の推計では令和7年度には、77,888人、令和22年度には63,639人まで減少すると予測されており、区分別人口では平成27年度と令和22年度を比較すると、老年人口は954人増加する一方で、生産年齢人口は19,533人の減少、年少人口は3,815人減少する予測となっています。（図1）

（図1）将来人口推計



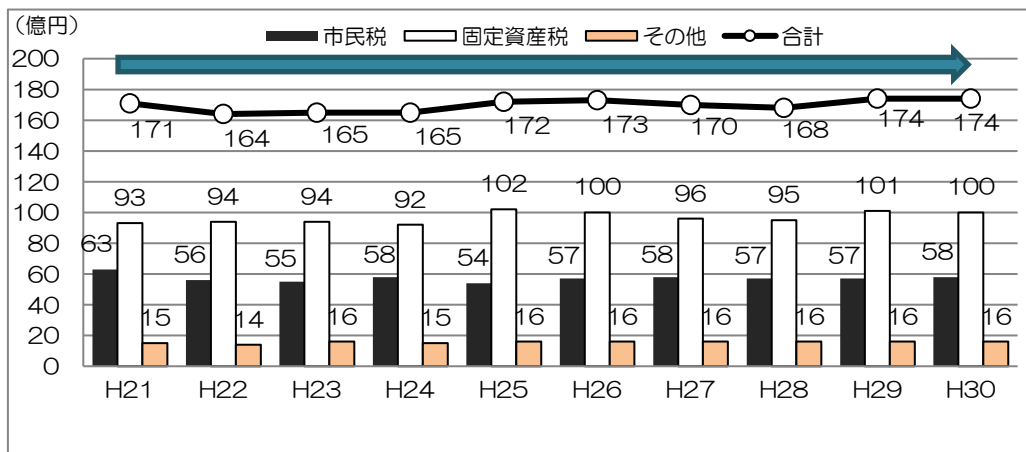
出典：H27は総務省国勢調査の実績値

R2～R22は国立社会保障・人口問題研究所「日本の地域別将来推計人口（平成30年3月推計）」から作成

また、本市の市税収入は平成21年度以降、ほぼ横ばいで推移していますが、今後は生産年齢人口の減少等の要因により、大幅な増加は見込めない状況です。（図2）

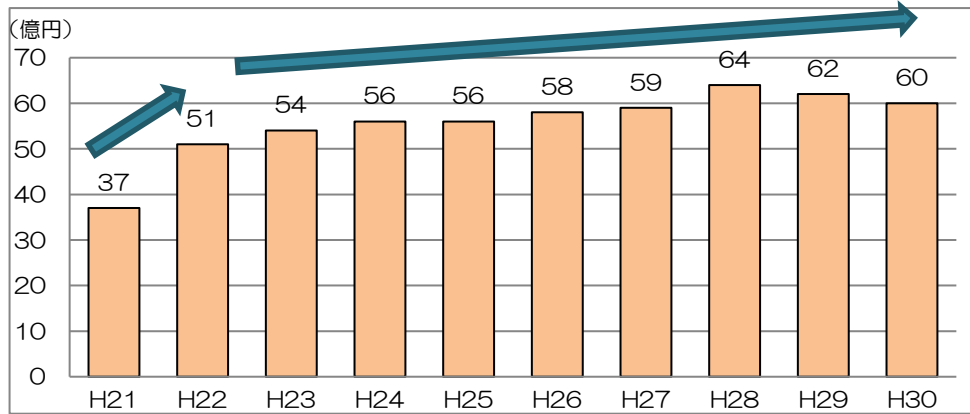
一方で、扶助費については平成29、30年度に若干減少したものの、平成21年度と平成30年度を比較すると約23億円（約1.6倍）の増加となっており、本市を取り巻く社会情勢を考慮すると、今後も増加することが懸念されます。（図3）

（図2）普通会計市税決算額の推移（平成21年度～平成30年度）



出典：決算カード（各年度決算数値）

(図3) 扶助費の推移 (平成 21 年度～平成 30 年度)



出典：決算カード (各年度決算数値)

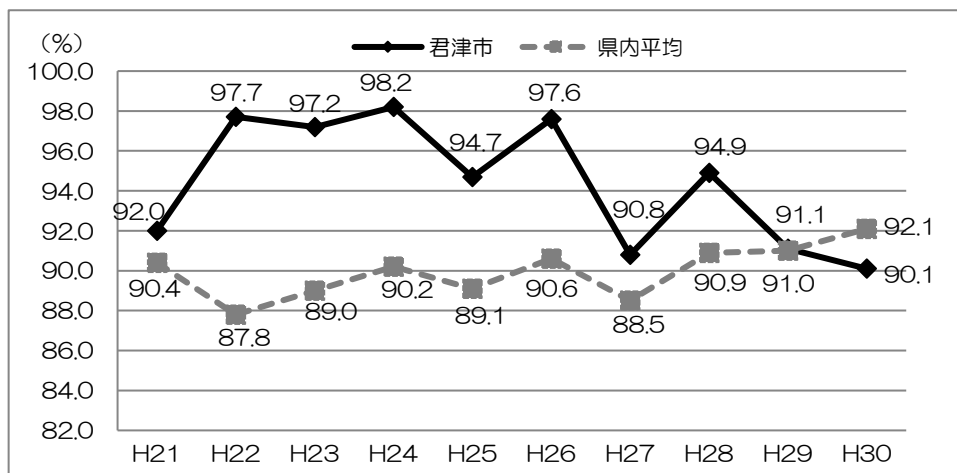
## 2 財政の硬直化

### (1) 高水準の経常収支比率

本市の経常収支比率<sup>4</sup>は公共施設等を多く抱えていることによる維持管理費や、扶助費等の支出が伸びる中で、県内平均を大きく上回り、非常に高い水準で推移してきました。平成 30 年度は一定の改善がみられ、県内平均を下回り、低下傾向にあります。依然として 90%以上と高い水準にあります。(図 4)

今後、懸念される扶助費の増加や公共施設等の維持補修・更新等を考慮すると更なる改善が必要となっています。

(図4) 経常収支比率の推移 (平成 21 年度～平成 30 年度)



出典：君津市は決算カード (各年度決算数値)」

県内平均は千葉県「平成 30 年度市町村普通会計決算・健全化判断比率 (見込み) の概要」

### (2) 行政サービスに対する負担の公平性の確保

施設の維持管理や行政サービスの実施には多くのコストがかかりますが、これらは利用していない人も含めた市民全体の税金と、利用する人 (受益者) からの使用料等によって支えられています。

<sup>4</sup>【経常収支比率】 地方公共団体の財政構造の弾力性 (柔軟性) を判断するための指標で、数値が低いほど政策的・投資的な経費に使える財源が多く、弾力性があるといえる。

そのため、本市では、第1次君津市経営改革大綱のもと、指定ごみ袋の有料化や公共施設使用料の見直しに関する基本方針の策定等、受益者負担の適正化に取り組んできました。

しかし、未だ民間の施設や他の自治体の事例と比較すると安価であるものがあり、結果として、そのサービスを利用しない方の税金によって賄われている状況にあるため、安定的なサービスを提供していくため、施設を利用する人と利用しない人、行政サービスを受ける人と受けない人の負担の公平性を考慮した、適正な受益者負担の見直しが必要となります。

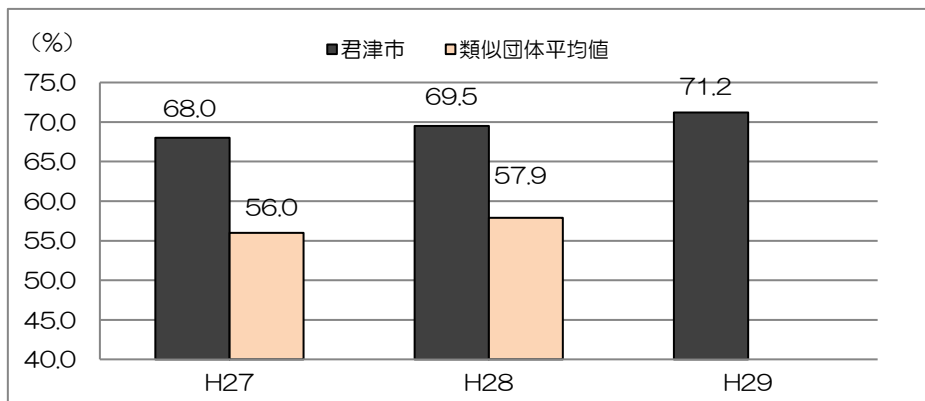
### 3 公共施設等の老朽化

#### (1) 有形固定資産減価償却率の上昇

本市では、大手鉄鋼関連企業が立地した昭和40年代以降、人口の急増に伴い、多くの公共施設等を昭和55年以前に短期間に整備しました。

これらの公共施設等の老朽化が進み、平成27年度から平成29年度の有形固定資産減価償却率<sup>5</sup>は上昇傾向にあり、人口規模等が類似している自治体と比較すると高くなっているため、老朽化対策に向けた取組を進める必要があります。(図5)

(図5) 有形固定資産減価償却率推移



出典：H27、H28 は総務省「財務書類に関する情報」

H29 は君津市「平成29年度君津市の家計簿」

※平成29年度の類似団体平均値は令和元年11月末日時点で公表されていない。

#### (2) 公共施設等の更新による財政負担の増加

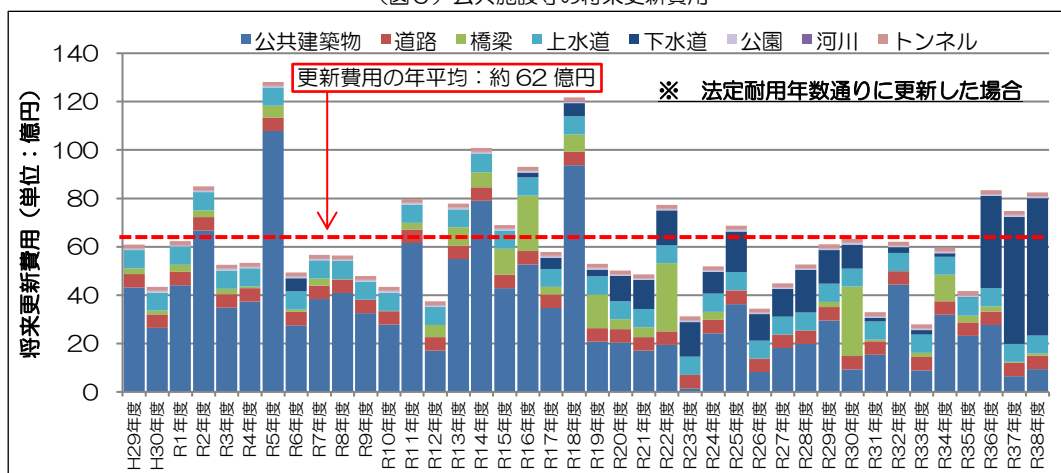
第1次君津市経営改革大綱に基づき、公共施設の統廃合、再配置の推進に努めていますが、平成29年3月に策定した「君津市公共施設等総合管理計画」では、法定耐用年数により既存の公共施設等を全て更新した場合、更新費用の年平均は約62億円となり、今後、財政負担の増加により本市の財政全体を圧迫することが懸念されています。(図6)

このような中、令和元年の台風15号、19号及び21号に伴う大雨により、本市は、家屋の損壊や農業関連施設への被害、長期にわたる停電、断水等、甚大な被害に見舞われました。

<sup>5</sup>【有形固定資産減価償却率】 本市が所有している有形固定資産がどれだけ老朽化しているかを示す数値。この数値が高い程、老朽化が進んでいると言える。

この災害を教訓に、防災の視点を踏まえた安心安全な公共施設等を将来世代に引き継ぐとともに、次世代に更なる負担を残さないためにも、公共施設等に対するニーズの変化を的確に捉え、質と量、財政負担を最適化することが必要となっています。

(図6) 公共施設等の将来更新費用



出典：君津市公共施設等総合管理計画（平成 29 年 3 月）

#### 4 行政需要・働き方の変化

##### (1) ニーズの高度化・複雑化・多様化

社会の成熟化や少子高齢化・人口減少の進展により、社会構造は大きく変化し、個人の生活スタイルや個々の価値観は多様化しています。そのような中、生活の質や心の豊かさを重視する市民意識や市民ニーズはますます高度化・複雑化・多様化しています。

一方で市職員の定員管理を適正化するために策定している「定員管理適正化計画」では職員数を大幅な増加としない方針とする中で、市民ニーズ等に対応するためには、柔軟で豊かな発想を持ち、時代の変化に対応できる人材の育成や人員配置の最適化が必要となります。

##### (2) 働き方改革の推進

今後、少子高齢化・人口減少が進展し、生産年齢人口が減少することに伴い、全国的に労働力が不足することが懸念されています。

本市においても同様に公共サービスの担い手が不足する恐れがあり、市民サービスを安定的に提供するためには、業務の効率化や生産性の向上、ワークライフバランスの推進等、働き方改革の取組を推進させる必要があります。

#### 5 今後の行財政運営

これまでの本市の現状を踏まえた上で、事務事業の見直し、ファシリティマネジメントの強力な推進を行わず、従来どおりのやり方を進めた場合、今後、本市の財政状況は楽観視できない状態になることが考えられます。

そのため、徹底した事務事業の見直し等の改革を職員全員が市民の理解と協力のもと強い決意を持って実行することが求められます。

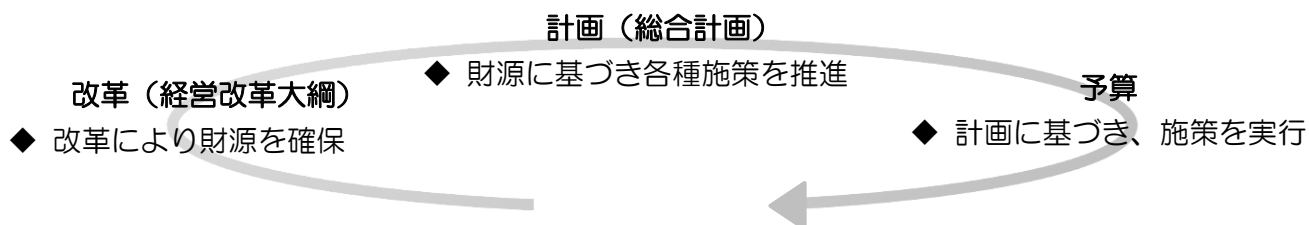
## 第2章 経営改革の取組方針

### 1 位置付け、取組方針

本市ではこれまで、行財政基盤の構築のため事務事業の見直しやファシリティマネジメントの推進を中心に取り組み、一定の成果を上げてきました。しかし、第1章「経営改革の必要性」のとおり、未だ多くの課題に直面しています。特に今後の行財政運営について職員一人ひとりが危機感と改革の意識を持ち、これまで以上にスピード感を持って、取組を進めることは不可欠です。

そのため、本市の経営改革の推進にあたっては、3つの経営改革の方策を定めた、第2次君津市経営改革大綱を策定し、これまでの改革項目に引き続き取り組むとともに、徹底した事務事業の見直しやファシリティマネジメントの強力な推進、職員の意識改革等に取り組んでいきます。さらに絶えず変化する社会情勢に柔軟に対応するために新たな発想を取り入れるとともに、財政状況の分析等を行うことで、将来にわたり持続可能な行財政運営の確立を図っていきます。

そして、改革・計画・予算の連動を図り、君津市総合計画を推進するための戦略の一つとして第2次君津市経営改革大綱を位置付けます。



### 2 経営改革の視点

#### (1) 君津市総合計画との連動

市の最上位計画である君津市総合計画の実効性を確保し、推進を図るための戦略として位置付けます。

#### (2) 現場の課題に対応

職員アンケートやヒアリングを通じて庁内の意見を吸い上げ、本市独自の課題に対応するとともに、更なる生産性の向上を図ります。

#### (3) 自治体戦略 2040 構想<sup>6</sup>を反映

人口減少社会に適応するため、業務プロセス等の見直しや標準化を図ります。また、AI、RPA 等を活用し業務の自動化・省力化を進め、スマート自治体への転換を進めます。

#### (4) 第1次君津市経営改革大綱の整理

君津市総合計画の各種施策の評価を経営改革の視点により反映させます。また、第1次君津市経営改革大綱の実績や課題、積み残しを整理し、更なる改革の実現に向けて第2次君津市経営改革大綱に引き継ぎます。

<sup>6</sup>【自治体戦略 2040 構想】 高齢化と人口減少を迎える中、2040 年頃の自治体が抱える行政課題を整理した上で、自治体がそれらの諸課題に的確に対応するための方策等を、総務大臣主催の研究会において検討したもの。



### 3 構成

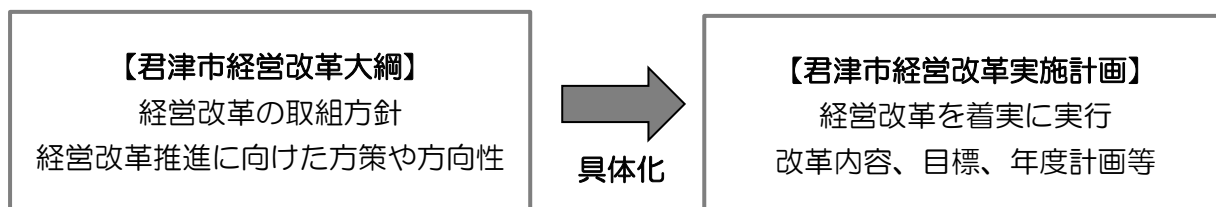
君津市経営改革大綱と君津市経営改革実施計画により、経営改革を推進します。

#### (1) 君津市経営改革大綱

経営改革の推進にあたっての取組方針を定め、経営改革推進に向けた方策や方向性を示す指針とします。

#### (2) 経営改革実施計画

経営改革大綱に基づき、経営改革を着実に実行していくための具体的な取組項目を掲げ、改革の内容や目標、年度計画等を明らかにした計画とします。



### 4 取組期間

令和2年度～令和5年度の4年間とします。

| 実施年度           | H25          | ～ | R元 | R2 | R3 | R4 | R5 |
|----------------|--------------|---|----|----|----|----|----|
| 君津市総合計画        | まちづくり構想      |   |    |    |    |    |    |
|                | 第3次まちづくり実施計画 |   |    |    |    |    |    |
| 第2次君津市経営改革大綱   |              |   |    |    |    |    |    |
| 第2次君津市経営改革実施計画 |              |   |    |    |    |    |    |

### 5 推進体制

市長を本部長とする「君津市経営改革推進本部」において、取組に対する進捗状況を定期的に評価・検証する等、着実に経営改革を推進します。

また、市民の意見や外部の視点を取り入れるため、市民の代表や学識経験者等から構成される「君津市経営改革推進懇談会」へ進捗状況を報告し、助言を得ながら取り組むとともに、市ホームページ等で広く公表します。

なお、絶えず変化する社会情勢を的確に捉え、適宜、新たな発想を取り入れながらローリングを行うとともに、進捗状況の管理等により経営改革実施計画の実効性を確保していきます。

### 第3章 経営改革を行うための方策

#### 1 概要

市の現状や課題に対応するため、経営改革の取組方針や視点に基づき、3つの改革の方策を定め、改革・計画・予算の連動を図り、将来にわたり持続可能な行財政運営を確立していきます。

更に、社会経済情勢等の動向に留意し、長期的な視点で将来展望を持ち、各方策に取り組んでいきます。

#### 2 方策の構成

##### 方策Ⅰ 将来を見据えた行財政運営の確立・推進

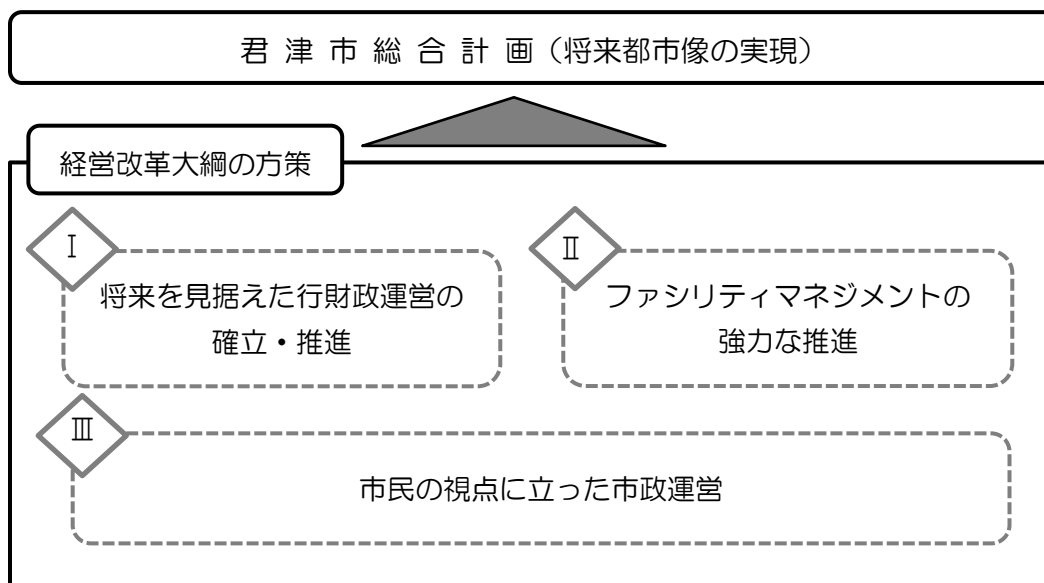
将来を見据え、より効率的で強固な行財政運営を確立し、推進を図ります。

##### 方策Ⅱ ファシリティマネジメントの強力な推進

限りある経営資源を最大限活用し、公共施設等のあり方の見直しを、強力に推進していきます。

##### 方策Ⅲ 市民の視点に立った市政運営（ⅠとⅡを支える方策）

日々変化するニーズを的確に捉え、市民の視点に立った経営改革を推進します。



## 方策Ⅰ 将来を見据えた行財政運営の確立・推進

### 1 徹底した事務事業の見直し

#### (1) 事務事業の廃止、刷新、改良

事務事業を点検するための仕組みを確立し、必要性、代替性、有効性、効率性、公平性の観点から毎年、徹底した事務事業の見直しを行います。

#### (2) 民間活力の積極的な活用

公立保育園の民営化等、あらゆる業務について民間活力の活用（アウトソーシング）を検討し、積極的にサービス水準の向上と経費縮減を図ります。

### 2 歳入の確保

#### (1) 未利用財産の売却

利用予定のない市有財産について、財源確保と維持管理経費削減のため、サウンディング型市場調査等を活用し、売却等を行います。

#### (2) 受益者負担の見直し

公平性を考慮した適正な負担とする観点から、公共施設使用料の見直しに関する基本方針に基づき行政コスト<sup>7</sup>を意識した利用者負担となるよう、使用料等の見直しを行います。

#### (3) その他財源の確保

有料広告等、様々な手法を通じて財源の確保を図ります。

### 3 業務生産性の向上

#### (1) 業務プロセスの見直し

職員を大幅な増員としない方針の中、更なる業務の効率化を図るため、業務プロセス等の見直しや標準化を推進します。

#### (2) ICT<sup>8</sup>等活用による業務の合理化推進

情報システムについて、将来を見据えた運用を計画的に推進するとともに、定型業務についてはICT、AI、RPA等を有効活用し、業務の合理化を図り、人的資源を「職員にしかできない業務」に注力していきます。

#### (3) 働き方改革の推進

業務プロセスを見直すことにより生産性を向上させ、時間外勤務の縮減に継続して取り組むとともに、年次有給休暇取得率を向上させる等、働き方改革を推進します。

<sup>7</sup>【行政コスト】 人件費や光熱水費、減価償却費等、行政サービスの提供にかかる経費。

<sup>8</sup>【ICT】 Information and Communication Technology（情報通信技術）の略。インターネット等の情報・通信技術を利用したサービス等の総称。

## 方策Ⅱ ファシリティマネジメントの強力な推進

### 1 公共施設等の適正配置

#### (1) 個別施設計画の策定・推進

君津市公共施設等総合管理計画に基づき、個別施設計画を策定し、適切な資産管理を推進します。

#### (2) 質と量の最適化・防災機能の確保

変化する市民ニーズを的確に捉え、さらに財務書類に基づくコスト分析を通じて、質（機能・効率性の向上など）と量（総量の縮減など）の最適化に取り組むとともに、防災機能の確保を推進します。

### 2 トータルコストの縮減

#### (1) 公共施設等の長寿命化

公共施設等の長寿命化を図り、更新等の経費縮減と平準化を図ります。

#### (2) 公共施設等の省エネルギー化

照明のLED化推進など、省エネルギー化を推進し、ランニングコストの縮減を推進します。

### 3 経営資源の利活用

#### (1) 空き公共施設の利活用【民間への貸出、未利用財産の売却（再掲）等】

経営資源を最大限活用するため、空き公共施設の市としての利活用や民間への貸出、未利用財産の売却といった利活用のプロセスを確立し、推進します。

## 方策Ⅲ 市民の視点に立った市政運営

### 1 市民サービスの拡充

#### (1) 電子申請の推進

ICT等の活用により、市役所等に来庁しなくても各種申請が行えるよう、電子申請を推進し、市民の利便性向上を図ります。

#### (2) ワンストップ・ワンスオンリー窓口の検討

市民の負担軽減や利便性向上に向けて、関連窓口業務の一元化や連携体制の検討を進めます。

### 2 職員の意識改革

#### (1) 時代の変化に対応できる人材の育成

大きく変化する社会情勢を的確に捉え、仕事を「自分ごと化」できる人材を育成するため、各種研修の充実を図ります。また、若手職員を対象に企画力や実践力を養う研修を行います。

#### (2) 職員の改革意識の醸成

職員一人ひとりが本市の課題を認識し、危機感を持って自ら改革を実行できるよう、改革意識の醸成を図ります。

〈参考資料〉

**第1次君津市経営改革大綱の実績及び課題**

第1次君津市経営改革大綱では従来からの行政改革に経営的な視点を取り入れ、事務事業の見直しとファシリティマネジメントの推進を中心に取り組みました。

【基本方針1】 持続可能な行財政基盤の構築のために

【基本方針2】 ファシリティマネジメントの推進のために

〈実績〉 ※平成27年度～平成30年度実績

| 項目   | 計画数 | 財政効果額<br>(千円) |
|--|-----|---------------|
| 【1】 持続可能な行財政基盤の構築のために  | 21  | 221,307       |
| ①事務事業の見直し<br>(実績) 資源ごみ収集業務の外部委託、図書館の一部外部委託 等                 | 8   | 132,397       |
| ②効率的な業務遂行により内部管理経費の節減<br>(実績) 時間外勤務の縮減、プリンタ、ファックス等の機器の一元管理 等 | 6   | 41,919        |
| ③受益者負担の適正化<br>(実績) 受益者負担に関する統一的な基準の作成、指定ごみ袋の有料化 等            | 7   | 46,991        |
| 【2】 ファシリティマネジメントの推進のために                                      | 19  | 105,487       |
| ①公共施設等の総合的かつ計画的な管理運営の推進<br>(実績) 公共施設等総合管理計画の策定、地方公会計制度の有効活用  | 2   | -             |
| ②公共施設の適正配置<br>(実績) 社会福祉センターきみつ偕楽園の見直し、市立保育園の民営化 等            | 15  | 85,209        |
| ③未利用財産の処分<br>(実績) 市有地の売却                                     | 2   | 20,278        |
| 合計   | 40  | 326,794       |

〈課題〉

「受益者負担の適正化」や「公共施設の適正配置」について、利用者や外部団体との丁寧な協議が必要なことや、利用料金等の改定案策定について継続的な調整が必要なこと等により、進捗に遅れがあった項目が複数あります。