

第1章 これまでの取組と市の課題

1. これまでの行政改革の取組

少子高齢化やグローバル化、社会情勢の多様化・複雑化に伴う市民ニーズなど社会情勢が激しく変化し、市民・地域・企業・行政の協働により利便性の高い効率的なまちづくり、地域コミュニティを中心とした市民主体のまちづくりを行うため、湖南省では第一次湖南省行政改革大綱（平成18年度～平成22年度（2006年度～2010年度））において、『市民満足度と行政経営品質の向上』の基本理念のもと市民・経営・人材の3つの視点に基づき改革を進めました。また、引き続き策定した第二次湖南省行政改革大綱（平成23年度～平成27年度（2011年度～2015年度））では『協働による住民自治と持続可能な行政運営』を基本理念とし、「情報共有による共通認識と改革意識の醸成」「量的削減と質的向上をめざした事務事業の総点検」「役割分担による市民と行政の協働推進」を視点とし取組を行いました。第三次湖南省行政改革大綱（平成28年度～令和2年度（2016年度～2020年度））におきましては、基本理念『「ひとの創生、地域の創生」を推進する湖南省の実現』のもと「協働・連携」「市民主体」「行財政改革」を視点とし取組を進めてきました。

次に、各大綱における検証について、説明をします。

◇第一次湖南省行政改革大綱の検証◇

◎改革の目標と数値化の検証

平成 22 年度（2010 年度）決算状況

	平成 18 年度 決算	改革目標 (平成 22 年度)	平成 22 年度決算 (目標数値差)	
人件費	33.1 億円	31.7 億円	32.8 億円	▲1.1 億円
職員数	497 人	473 人	464 人	+9 人
物件費	27.7 億円	27.0 億円	27.7 億円	▲0.7 億円
補助費等	19.2 億円	18.4 億円	16.8 億円	+1.6 億円
扶助費	18.5 億円	20.0 億円	29.5 億円	▲9.5 億円
繰出金	15.2 億円	12.0 億円	16.3 億円	▲4.3 億円
市税徴収率	98.1%	98.5%	98.3%	▲0.2%
地方債発行額	16.5 億円	25.0 億円	28.5 億円	▲3.5 億円

行動計画 76 項目と事務事業の見直し 37 項目、合わせて 113 項目の取組項目を掲げ、5 年間の進捗管理を行ってきました。113 項目のうち約 8 割が目標を達成するなど積極的な行動成果をあげていると考えられます。

改革項目の具体的なものとして、事務事業の見直しや指定管理者制度の積極的な活用、また有料広告掲載による増収などがあげられます。

その他、削減効果を財源として市民サービス向上のため、まちづくり市民活動補助事業の継続や、戸籍の電算化などに取り組みました。

ただし、取組を行ってきたものの中でも内容において十分ではない項目もあることから、引き続き取り組む必要があると思われる項目については、第二次大綱において取組を続けることとしました。

総削減効果額 2 億 8,000 万円（5 か年累計）

◇第二次湖南省行政改革大綱の検証◇

◎改革の目標と数値化の検証

平成 27 年度（2015 年度）決算状況

	平成 23 年度 決算	改革目標 (平成 27 年度)	平成 27 年度決算 (目標数値差)	
人件費	33.9 億円	34.0 億円	31.2 億円	+2.8 億円
職員数	465 人	455 人	442 人	+13 人
物件費	29.9 億円	27.9 億円	34.0 億円	▲6.1 億円
補助費等	18.3 億円	17.5 億円	21.4 億円	▲3.9 億円
扶助費	33.0 億円	37.1 億円	36.2 億円	+0.9 億円
繰出金	16.6 億円	14.6 億円	19.7 億円	▲5.1 億円
市税徴収率	98.3%	98.6%	98.9%	+0.3%
地方債発行額	17.8 億円	23.0 億円	37.0 億円	▲14 億円

実施計画の推進項目および具体的取組項目合計 136 項目について進捗管理を行い、最終的に約 8 割が目標達成となっています。

計画の中で最優先改革事項として掲げていたものが「公共施設の見直しと施設使用料の適正化・統一化、減免基準の見直し」ですが、この取組についての効果としては、施設使用料の適正化や出張所の一部廃止などがあげられます。

その他の項目では、人員配置適正化計画の策定による人員削減や事務事業評価による検証、また基幹業務システムの更新に併せて他市との共同利用によるクラウドシステム導入など情報システムに関する業務についての取組や、債権管理条例の制定による収納率の向上や水道料金改定の検討などが挙げられます。また、積極的な情報提供の手段としてホームページや広報、タウンメールなどの活用を行ってきました。

その中でも目標未達成であった項目のうち、今後も取り組むべき項目について引き続き第三次大綱において継続して取り組んでいくこととしました。

総削減効果額 2 億 6,000 万円（5 か年累計）

◇第三次湖南省行政改革大綱の検証（中間）◇

◎改革の目標と数値化の検証

令和元年度（2019年度）決算状況

	平成 28 年度 決算	改革目標 (令和 2 年度)	令和元年度決算 (目標数値差)	
人件費	30.3 億円	29.8 億円	31.8 億円	▲2 億円
職員数	440 人	437 人	435 人	+2 人
物件費	33.9 億円	29.1 億円	34.8 億円	▲5.7 億円
補助費等	25.9 億円	20.2 億円	24.9 億円	▲4.7 億円
扶助費	37.2 億円	32.8 億円	41.2 億円	▲8.4 億円
繰出金	13.6 億円	18.2 億円	14.8 億円	+3.4 億円
市税徴収率	99.1%	98.9%	99.3%	+0.4%
地方債発行額	26.2 億円	13.5 億円	15.5 億円	▲2.0 億円

本市を取り巻く社会情勢は、少子高齢化による社会保障費の増加や人口の減少などをはじめとする様々な要因により、今後もさらに厳しい状況になると予想されます。令和元年度後半より世界的に広まった新型コロナウイルスの影響により、市民の生活様式が一変するとともに、行政に対してきめ細やかなサービスの提供が求められるなど、第三次行政改革大綱実施計画の取組項目の進捗にも大きな影響を及ぼしています。

中間検証（計画 4 年目終了）の段階では、9 割を超える項目において目標を達成していますが、第二次大綱から継続して取組を行っているものの中でも、進んでいないものもあり、今後 5 年間においても取組を行うか必要性を精査し、継続する場合においては取組方法を再検討していきます。

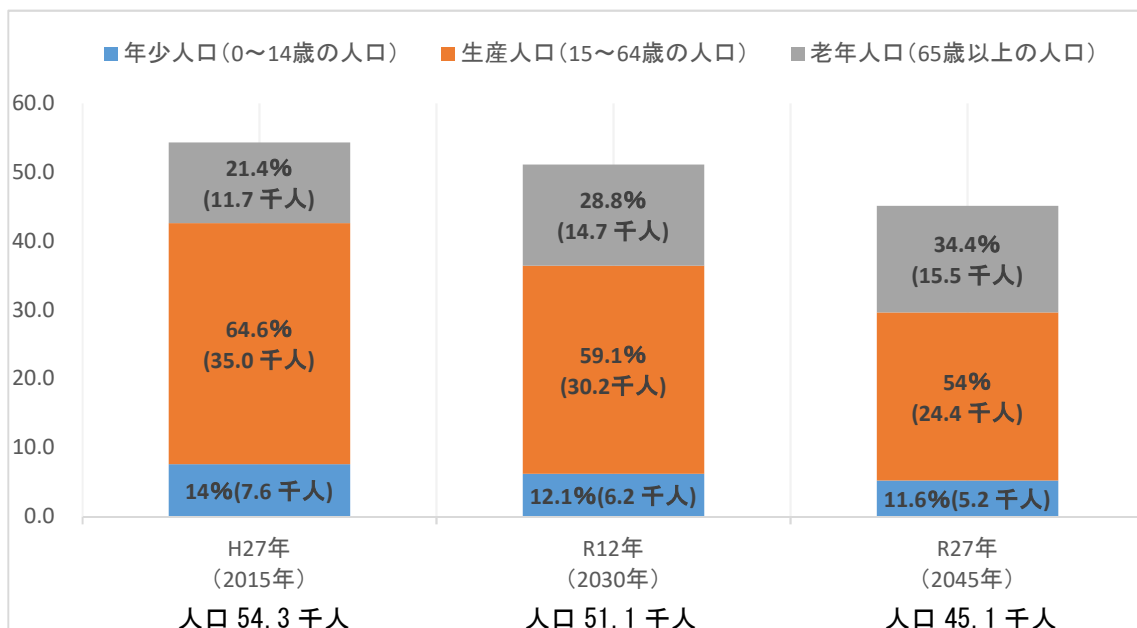
2. 市が直面する課題

本市は、湖南省総合計画に掲げるまちの将来像「ずっとここに暮らしたい！ みんなで創ろう きらめき湖南」に向かって様々な分野で聖域を設けることなく行財政改革に取り組んできました。5年後の未来に向かって進むにあたっては次のような課題に直面しています。

(1) 人口減少・少子高齢化の進行

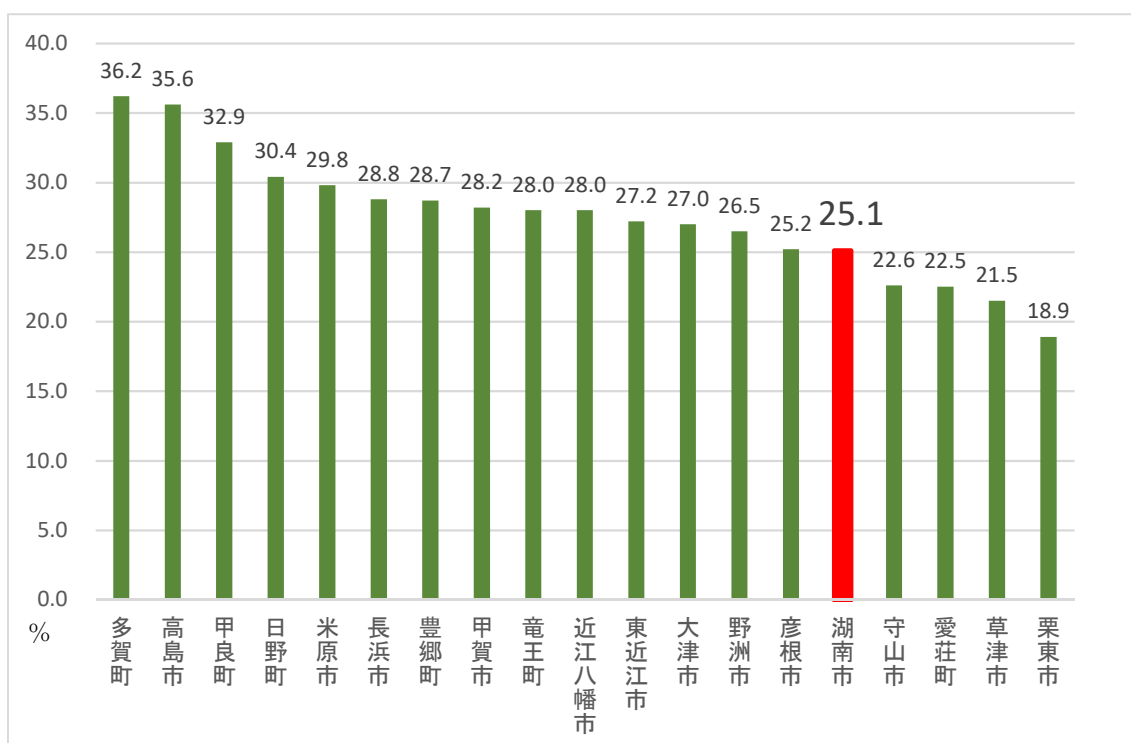
「日本の地域別将来推計人口」（国立社会保障・人口問題研究所 2018 年推計）では、平成 27 年（2015 年）の国勢調査による人口に基づき、令和 27 年（2045 年）までの将来人口推計が示されています。本市の将来人口推計は、平成 27 年（2015 年）から令和 27 年（2045 年）までの 30 年間で総人口が約 17%減少すると推計されています。また同資料では令和 27 年（2045 年）には 65 歳以上の老年人口は約 34%まで上昇し、それに対し 14 歳までの年少人口は約 11%に減少するとの見込みが出されており、今後ますます人口減少・少子高齢化が進行するとの推計が出ています。同時に、令和 2 年（2020 年）は 61.6%を占める生産年齢人口が令和 27 年（2045 年）には 54%まで減少する推計となっており、生産年齢人口の減少は税収の減少に直結することから市の財政面においても深刻な問題です。

【図表】本市の将来推計人口

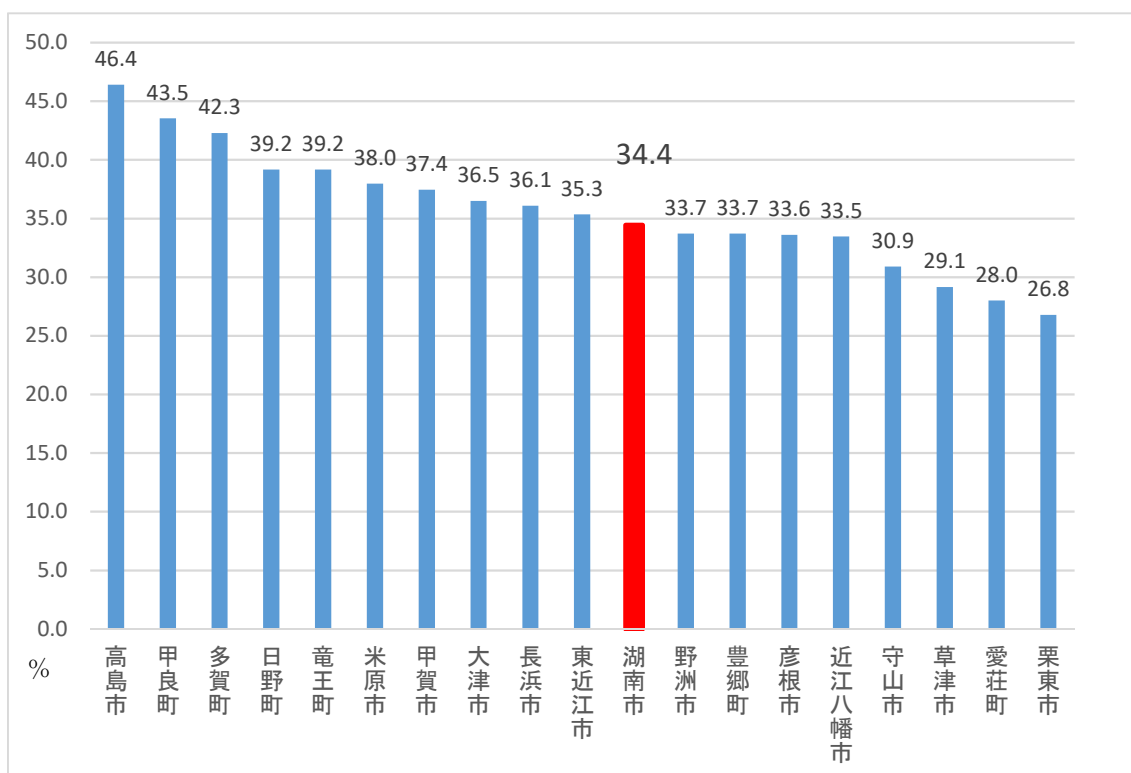


出典：日本の地域別将来推計人口（国立社会保障・人口問題研究所 2018 年推計）

【図表】滋賀県内市町の高齢化の状況（令和2年（2020年）10月）



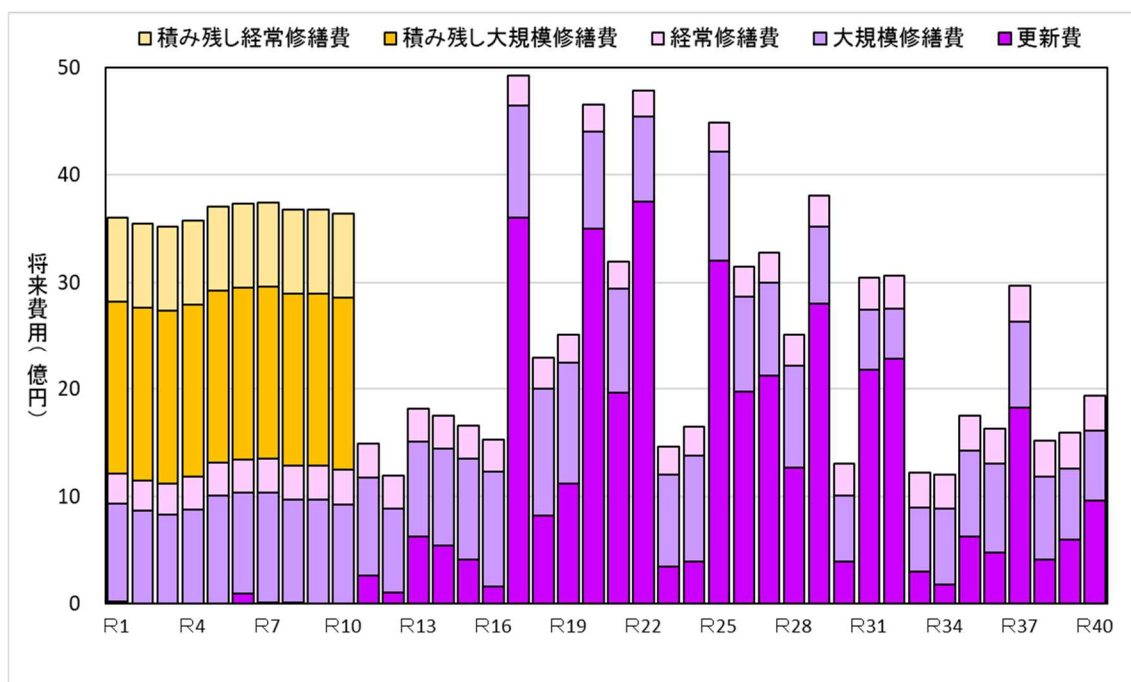
【図表】滋賀県内市町の高齢化の状況（令和27年（2045年）10月の推計）



(2) 公共施設等の大量更新の到来

本市では、平成28年(2016年)3月に、本市の身の丈に応じた施設保有量等の実現や将来ニーズに対応した施設再編成の方向性を示すことを目的に「湖南省公共施設等総合管理計画」を策定しています。市内の公共施設のうち建設後30年を経過し老朽化の懸念がある施設は全体の約54%を占めており、全ての施設を現行の状態を更新した場合に今後40年間の経常修繕費、大規模修繕費および更新費に係る将来費用について設定した条件により試算したものを下記の図表にて示します。試算によると、令和17年度(2035年度)にピークを迎え、その後2年ないし1年おきに修繕費・更新費がかさんでいくことになるという結果になりました。令和3年(2021年)3月に策定しました「公共施設等総合管理計画個別施設計画」に基づき適切な施設の管理・運営等をしていく必要があります。

【図表】 将来費用の推移 (40年間)



【図表】 過去3年間で公共施設にかけた費用

単位：千円

年度	普通建設事業費	維持修繕費	合計
H29 (2017年)	1,177,639	31,425	1,209,064
H30 (2018年)	1,308,767	32,205	1,340,972
R1 (2019年)	527,665	30,388	558,053
平均	1,004,690	31.339	1,036,030

3. 新たな課題

令和2年（2020年）に入り世界中に感染が拡大した新型感染症がもたらした影響は大きく、今日まで当たり前であった私たちの生活スタイルは大きく変化せざるを得ない状況となりました。人が密集することを避け一定の距離を保つソーシャルディスタンスや、学校環境でのオンラインを活用した授業、また職場環境でのテレワーク・在宅ワークの推進など、特にICTを活用した環境整備は急速に普及し、今までとは異なった「新しい生活様式」を定着させることが必要であるとされました。このことは生活様式の変化だけではなくあらゆる分野に影響を及ぼし、日本の経済にも大きな打撃を与えています。全国的にも特に中小企業の倒産が増加し、本市では特に飲食業が業績悪化等の影響を受けており、他業種においても今後数年間にわたり影響を及ぼすことが懸念されます。これらのことから行政運営の財源である税金については、今後、平成20年（2008年）9月のリーマンショック以上の減少となるとの見通しもあり、長期財政計画でも今後数年間にわたり厳しい財政状況が続くことが推測されています。

このような状況のもと、従来の課題に加え新たな課題も山積する中で、本市も今までの行財政改革の取組をさらに加速し進めていく必要があります。そのためには市の行う政策や施策の情報を積極的に発信し、市民の理解と協力を得るとともに、市民と情報を共有し市民に自らまちづくりに参画してもらうことで「市民主体の協働のまちづくり」を実現していくことができます。行政だけではなく市民自らが「自助の力」また地域での「共助の力」を高めるとともに、地域をはじめとする様々なコミュニティと連携を図りながらまちづくりに一緒に取り組んでいくことが重要となっています。

また、今日のデジタル社会においては、ICTやIoTなどの新しい情報通信技術は急速に進化しており、私たちの日常生活には欠かせないものとなっています。国においても行政のデジタル化を進めるためデジタル庁の創設が予定されるなど、今後はAIやRPA、ビッグデータなどを積極的に活用し、より効率的で効果的な市民サービスを行うことができるよう行政においても積極的にデジタル化を進めていく必要があります。その一方で、デジタル化対応が厳しい状況にある人についての対応もしっかりと検討し、行政サービスに影響が出ないようにする必要があります。

本市の財政状況は、合併関連事業等の推進による投資的経費の増大に伴う市債残高の増加および高齢化率の上昇などにより、公債費、扶助費をはじめとする義務的経費が伸びている一方、生産年齢人口の減少等により、大きな増収は期待できない厳しい状況にあります。また歳入において根幹となる市税は新型コロナウイルスの影響を受け、これまでより厳しい状況が見込まれます。新型コロナウイルスの収束状況によっては、今後の市の財政収支の回復スピードは鈍化することが想定され、財政状況は悪化すると考えられます。行財政改革を通じて健全な行財政運営を行うことで、これらの課題に対応していかなければなりません。

今後の財政収支の見通し（令和元年度(2019年度)～令和7年度(2025年度)）

歳入

(単位：百万円)

年度	令和元年 (2019年)	令和2年 (2020年)	令和3年 (2021年)	令和4年 (2022年)	令和5年 (2023年)	令和6年 (2024年)	令和7年 (2025年)
区分	実績	予算	予算	計画	計画	計画	計画
市税	8,709	8,601	8,242	8,400	8,545	8,546	8,666
地方譲与税・交付金	1,462	1,586	1,670	1,682	1,787	1,795	1,799
地方交付税	2,534	2,319	2,315	2,395	2,432	2,449	2,274
国県支出金	3,879	4,646	4,997	4,667	4,620	4,921	4,922
繰入金	590	781	669	635	494	243	143
地方債	1,545	1,623	2,154	2,120	1,970	1,635	1,635
その他歳入	1,413	1,304	1,143	1,123	1,123	1,123	1,123
歳入合計	20,132	20,860	21,190	21,022	20,971	20,712	20,562

歳出

(単位：百万円)

年度	令和元年 (2019年)	令和2年 (2020年)	令和3年 (2021年)	令和4年 (2022年)	令和5年 (2023年)	令和6年 (2024年)	令和7年 (2025年)
区分	実績	予算	予算	計画	計画	計画	計画
人件費	3,181	3,835	3,855	3,855	3,855	3,855	3,855
扶助費	4,118	4,947	4,776	4,975	5,136	5,248	5,273
公債費	2,540	2,510	2,575	2,596	2,585	2,435	2,285
物件費	3,472	3,406	3,636	3,179	3,179	3,179	3,179
補助費等	2,486	2,423	2,541	2,593	2,580	2,443	2,443
繰出金	1,476	1,470	1,521	1,541	1,561	1,586	1,602
投資的経費	1,535	1,536	1,735	1,863	1,746	1,701	1,745
その他歳出	768	733	551	551	551	551	551
歳出合計	19,576	20,860	21,190	21,153	21,193	20,998	20,933
差引額	556	0	0	▲ 131	▲ 222	▲ 286	▲ 371

※湖南省長期財政計画（令和3年3月策定）を基に作成