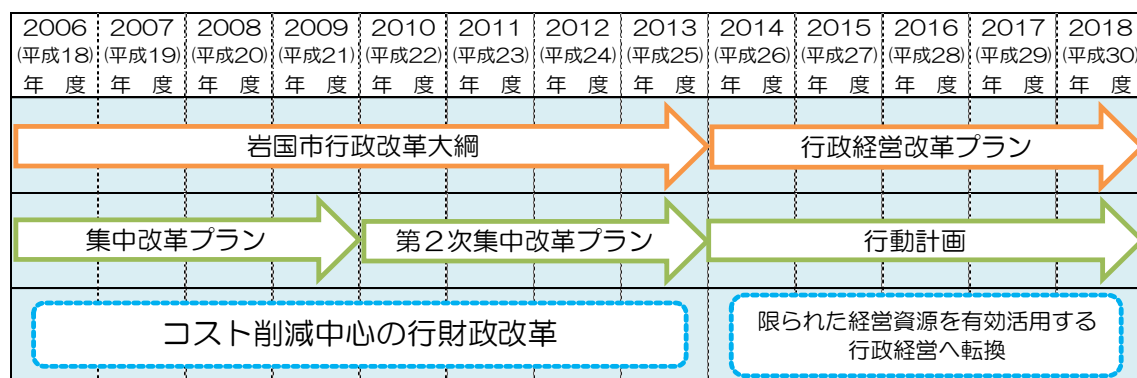


1 これまでの取組

本市においては、2006（平成 18）年 3 月 20 日の市町村合併後、2007（平成 19）年 3 月に「岩国市行政改革大綱」とその実施計画である「集中改革プラン」を、2010（平成 22）年 3 月に「第 2 次集中改革プラン」を策定し、行財政改革に取り組んでまいりました。

その後、2013（平成 25）年 3 月に策定した「財政計画及び財政見通し」において、普通交付税*の段階的な縮減等により、中長期的に非常に厳しい財政見通しとなったことや、複雑・多様化する行政課題に的確に対応し、市民の満足度を向上させるためには、従来のコスト削減を中心とする行財政改革から、限られた経営資源（人材、資産、財源、情報）を有効活用する行政経営への転換を図る必要があることから、2014（平成 26）年 3 月に新たに「行政経営改革プラン」及びその行動計画を策定し、質の高い行政サービスの提供と持続可能な財政運営の確立に取り組んでまいりました。

《これまでの取組》



2 行政経営改革プラン（2014（平成 26）年度～2018（平成 30）年度）の取組の主な成果

○成果を重視した効率的な組織と制度への転換

➤組織の活性化や組織力の向上につなげるよう、2015（平成 27）年度から組織目標制度を導入して、成果を重視する行政経営への転換を図ってきました。

➤2017（平成 29）年 10 月に「岩国市定員管理計画」を策定し、中長期的な視点に立ち、おおむね定年退職者に見合った採用を平準化しながら行うことで、総人件費の抑制に努めるとともに、必要に応じ組織機構の見直しを実施し、簡素で効率的な組織体制の構築に努めてきました。

《職員数》

年 度	2014 (H26)	2015 (H27)	2016 (H28)	2017 (H29)	2018 (H30)
職員数	1,163 人	1,168 人	1,147 人	1,133 人	1,148 人

○持続可能な財政運営の確立

➤収入の確保を図るため、市税等に関する「未収金対策会議」を設置し、徴収率向上に努めてきました。また、市が保有する処分可能な普通財産※については、積極的に入札等を実施し売却処分を進めるとともに、売却が困難な長期保有資産については、新たに貸付けを行うことにより有効活用を図ってきました。

《市税徴収率》

年 度	2014 (H26)	2015 (H27)	2016 (H28)	2017 (H29)
徴収率	95.6%	96.5%	96.7%	97.1%

➤公共施設等の今後の在り方や維持管理の基本的な方向性を示すものとして、2017（平成 29）年 10 月に「岩国市公共施設等総合管理計画」を、また、2018（平成 30）年 2 月に「岩国市公共施設等アクションプラン」を策定し、公共施設等の「質」と「量」の最適化に向け取り組んできました。

➤2013（平成 25）年 3 月に策定した「財政計画及び財政見通し」に基づき、市債※残高の縮減を始めとした将来負担の軽減に取り組むとともに、財政調整基金※に一定額を積み立てるなど、財政基盤の強化に取り組んできました。その結果、市債残高や財政指標の健全化判断比率※については、計画の目標値を上回る改善を達成することができました。

《財政指標》

年 度	2014 (H26)	2015 (H27)	2016 (H28)	2017 (H29)	2017 (H29) 目標値
市債残高	550 億円	538 億円	519 億円	544 億円	600 億円以下
実質公債費比率※	12.2%	10.5%	8.9%	6.9%	11.0%以下
将来負担比率※	29.8%	18.9%	11.8%	5.5%	55.0%以下
財政調整基金	77 億円	81 億円	88 億円	96 億円	

○職員の意識改革と人材育成

➤「連携して～みんなで改善、根気よく～続けていく」のスローガンのもと、2015（平成 27）年度から全庁的に業務改善運動（岩国れんこん運動）に取り組むことにより、職員自らが考え、問題を解決していくような意識改革や組織の活性化を図ってきました。

《業務改善》

年 度	2015 (H27)	2016 (H28)	2017 (H29)	2018 (H30)
改善事例件数	40 件	63 件	46 件	42 件

➤2017（平成 29）年 10 月に「岩国市人材育成基本方針」を策定し、本市のめざす職員像（信頼・岩国愛・チャレンジ・経営感覚）とそれを実現するために必要な意識と能力を明らかにしました。

また、2018（平成 30）年 4 月に人材育成部門の組織強化を図り、人事評価制度や職員研修をはじめとする人材育成への取組を推進してきました。

○市民との協働による市政の実現

➤2016（平成 28）年 9 月に「岩国市協働のまちづくり促進計画」を策定し、「市民一人ひとりが地域社会の一員であることを自覚し住み良い岩国市（まち）にしていくための協働のまちづくり」を推進してきました。

➤2015（平成 27）年度から「岩国市民満足度調査」を実施し、市の施策や事業に関する市民の満足度・重要度の調査及び分析を行い、「第 2 次岩国市総合計画」の進行管理をはじめとする市政運営の基礎資料として活用しました。

《市民満足度調査における総合満足度》

年 度	2015 (H27)	2016 (H28)	2017 (H29)	2018 (H30)
総合満足度	48.0%	50.7%	51.3%	52.0%

○民間との役割分担に応じた効率的で質の高いサービスの実現

➤指定管理者制度*の運用に関する基本的な考え方や留意点等を示した「指定管理者制度運用ガイドライン」を 2015（平成 27）年 1 月に策定し、制度の円滑な運用を図ってきました。

《指定管理者制度》

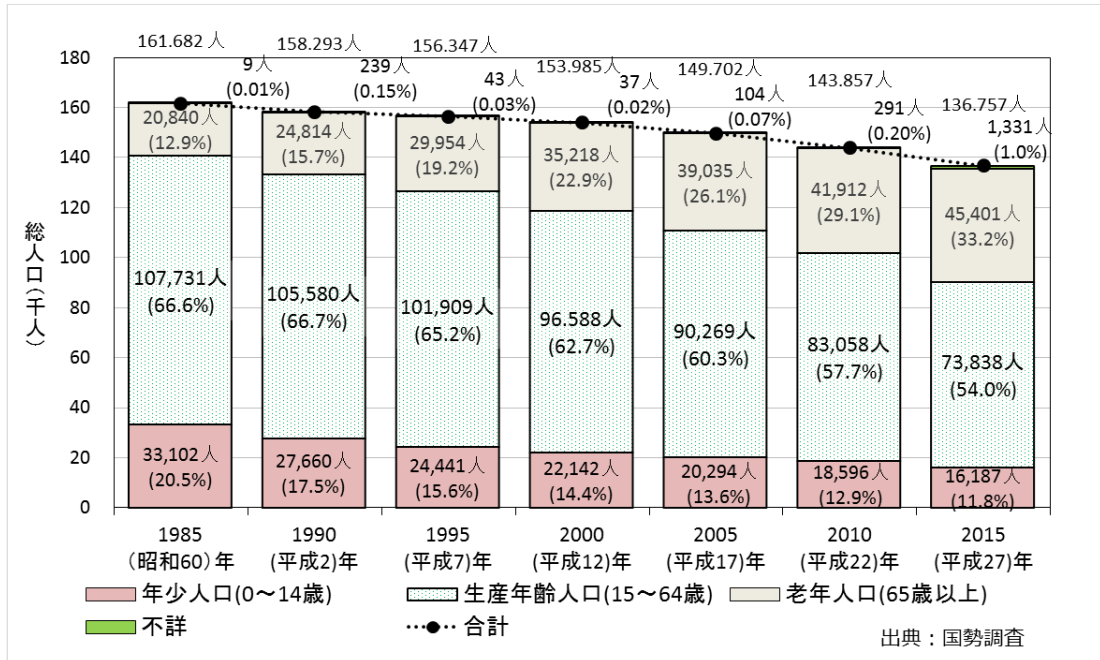
年 度	2014 (H26)	2015 (H27)	2016 (H28)	2017 (H29)	2018 (H30)
導入施設数	142 施設	141 施設	145 施設	144 施設	146 施設

➤平成 29 年 7 月より、マイナンバーカードを利用して、住民票の写し、印鑑登録証明書や所得課税証明書などを全国のコンビニエンスストア等で取得できるサービスを開始することにより、多様化する市民ニーズに応え、更なる利便性の向上を図ってきました。

3 本市を取巻く現状と課題

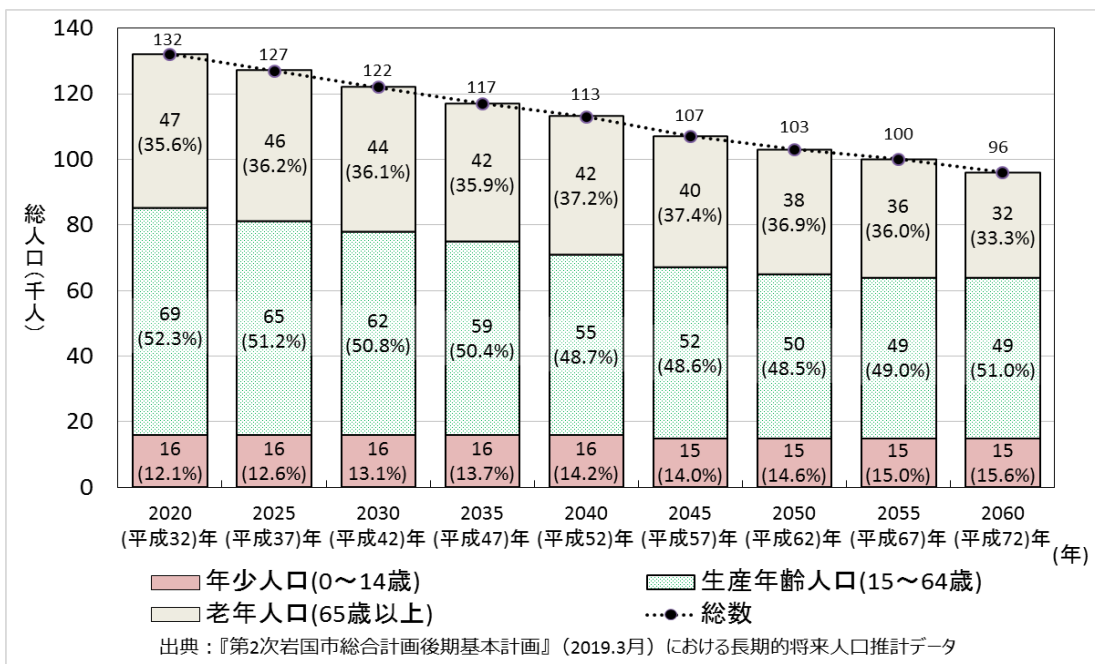
○人口の推移と今後の推計

《年齢別人口の推移》



本市においては、人口減少が続く中、老年人口は増加し続けています。一方で、生産年齢人口※、年少人口はともに減少しており、少子高齢化が急速に進行していることが分かります。

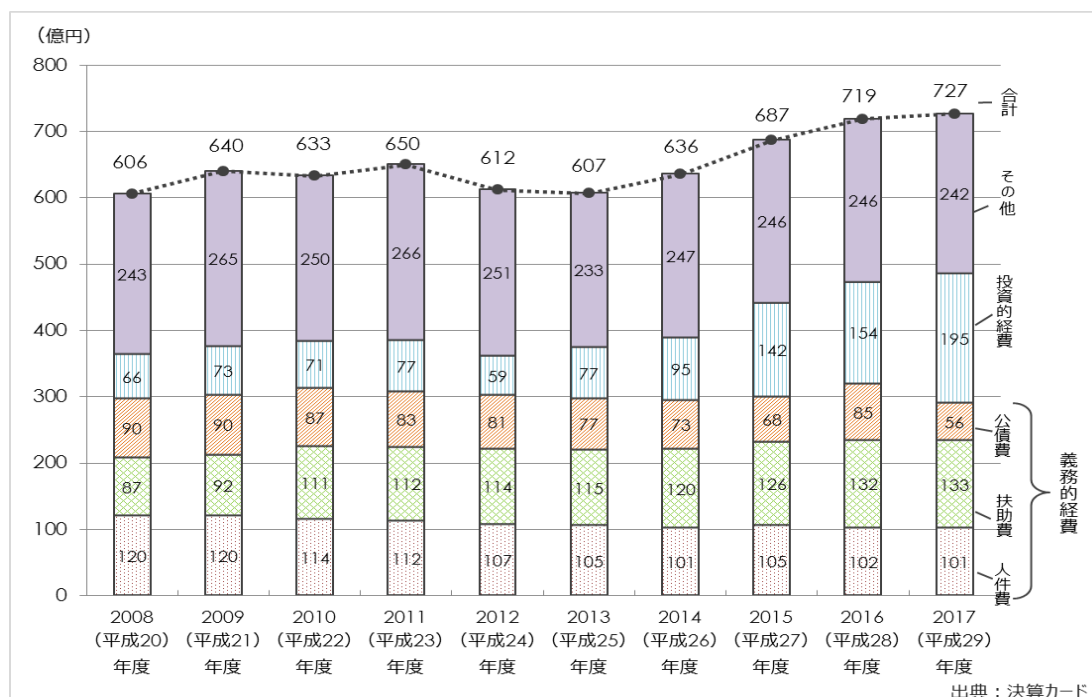
《年齢別人口の将来推計》



➤将来推計人口の2020（平成32）年から2060（平成72）年までの40年間の減少率を見ると、総人口は約27.3%、生産年齢人口は約29.0%減少すると見込まれています。

○財政状況の推移

《普通会計歳出決算額の推移》

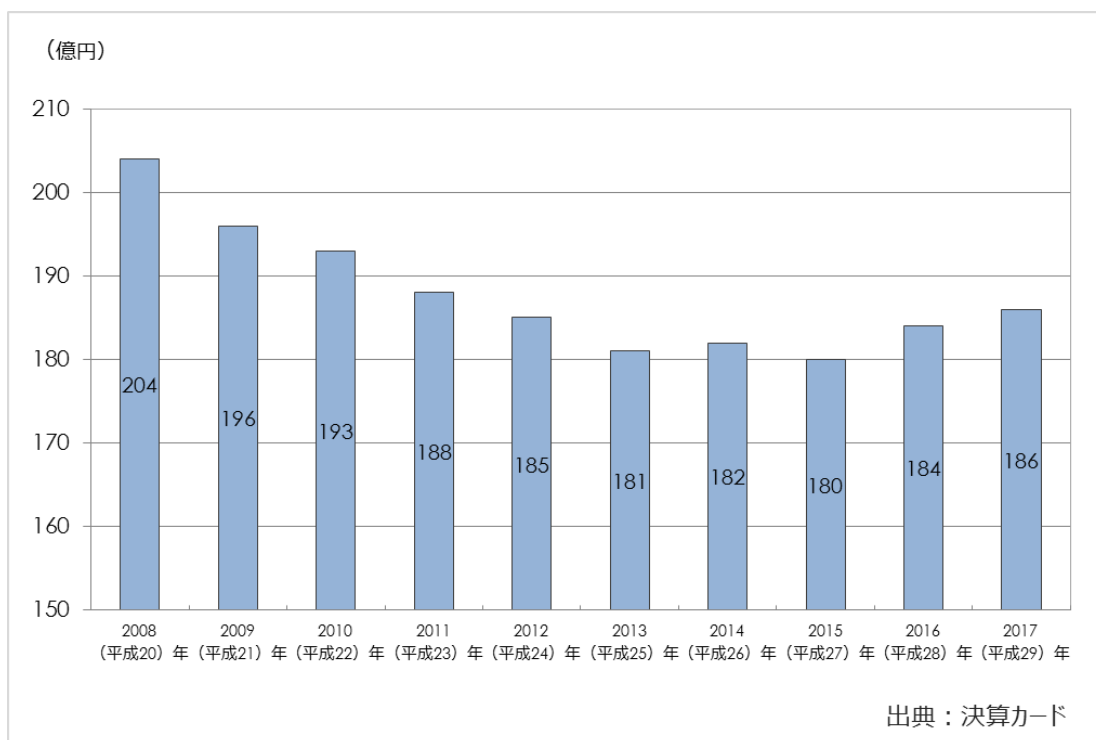


➤過去10年間ににおける普通会計※の歳出決算状況を見てみますと、2017（平成29）年度は約727億円であり、2008（平成20）年度の約606億円と比較すると約121億円増加しています。

義務的経費※については、扶助費※が高齢化の進展等に伴う社会保障費の伸びにより毎年度増加する中、定員管理の適正化による人件費の削減や市債発行額の抑制に努めてきた結果、かろうじて均衡を保っており、この間は300億円前後で推移しています。

次に、投資的経費※については、当初70億円前後で推移してきましたが、2014（平成26）年度以降は、岩国駅周辺整備事業やごみ焼却施設建設事業等のまちづくりに必要な大規模事業の実施により増加傾向が続き、2017（平成29）年度は約195億円となり、2008（平成20）年度の約66億円と比較すると約129億円増加しています。

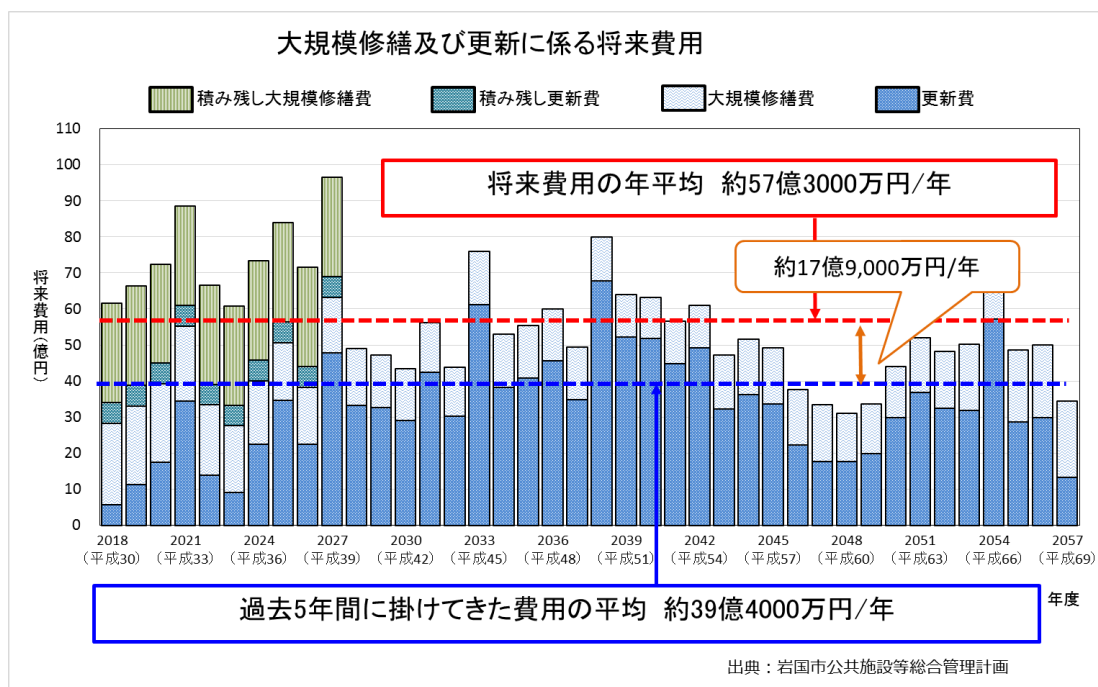
《市税決算額の推移》



市税の2017（平成29）年度の決算額は約186億円であり、2008（平成20）年度の約204億円と比較すると、約18億円減少しています。

○公共施設の老朽化

《将来費用の試算結果》



➤本市における公共施設の中には、高度経済成長期に整備され、建設後 30 年以上経過しているものが数多く含まれていることから、近い将来、老朽化に伴う建て替え更新や大規模改修の時期が集中し、財政的に大きな負担となることが予想されます。

今後 40 年間ににおける将来費用を試算し、2011（平成 23）年度から 2015（平成 27）年度までの過去 5 年間に於いて公共施設に掛けてきた費用の実績と比較を行ったところ、毎年約 17 億 9,000 万円の費用が不足するという、非常に厳しい見込みとなっています。

○今後の課題

➤全国的な課題である高齢化の進展等による社会保障費の増加や公共施設等の老朽化対策に加え、今後も安心・安全に暮らせ、活力のあるまちづくりを推進していく必要があることから、本市における行政需要はますます高まることが予想されます。

こうした状況下において、本市が都市の活力を維持し、市民に身近な行政サービスの担い手である基礎自治体※としての持続可能性を維持していくためには、限られた経営資源をより効果的・効率的に活用することが求められます。

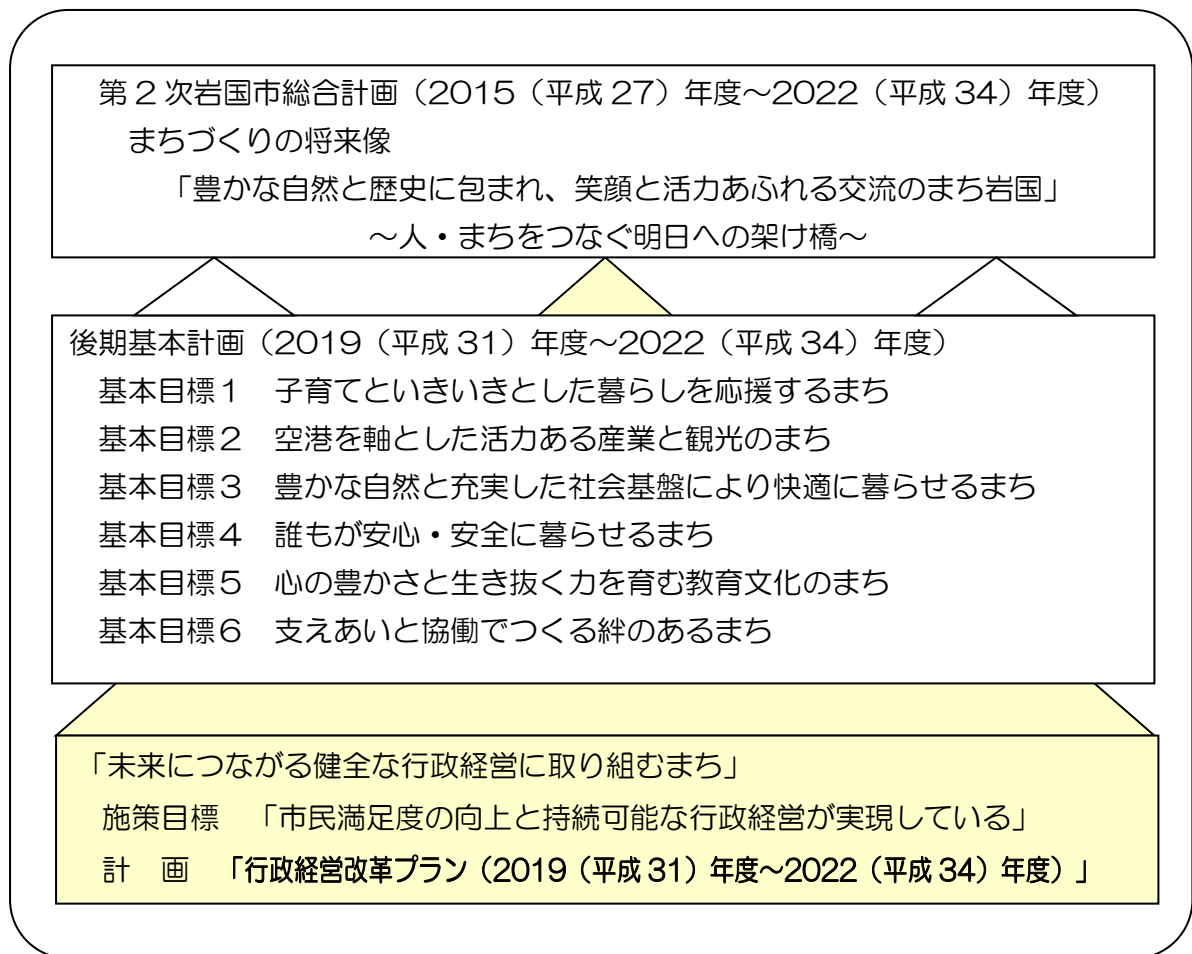
4 行政経営改革プラン（2019（平成 31）年度～2022（平成 34）年度）策定の趣旨

生産年齢人口の減少による税収減や高齢化の進展等に伴う社会保障費の増加等、本市を取巻く社会経済状況はますます厳しさを増していくことが予想される中、複雑・多様化する市民ニーズに的確かつ迅速に対応し、今後も質の高い行政サービスを提供するためには、これまで以上の効果的・効率的な行政経営が求められます。

このためには、ICT※の積極的な活用など電子自治体の取組による住民利便性の向上、民間活力の導入等によるサービスの向上を伴う業務改革、市民、市民団体をはじめとするNPO※法人、企業等の多様な主体との協働・連携を一層推進するとともに、将来にわたって質を堅持した行政サービスの提供が可能となるよう、引き続き組織や財政に係るマネジメントの強化にも取り組んでいく必要があります。

こうした状況を踏まえ、「第2次岩国市総合計画」におけるまちづくりの将来像「豊かな自然と歴史に包まれ、笑顔と活力あふれる交流のまち岩国」の実現に向け、本年3月に策定した後期基本計画において、6つの基本目標を支えるべく「未来につながる健全な行政経営に取り組むまち」を掲げており、その施策目標である「市民満足度の向上と持続可能な行政経営が実現している」を具体的に推進するため、「行政経営改革プラン（2019（平成 31）年度～2022（平成 34）年度）」を策定するものです。

《総合計画と行政経営改革プランとの関係イメージ図》



5 基本理念

本市におけるこれまでの行政経営改革の取組は、限られた経営資源を有効活用し、質の高い行政サービスを提供することにより、市民の満足度を高めることを目的としてきました。

また、将来にわたって行政経営を持続させるためには、「選択と集中」による本来に必要なサービスへの重点化や、財源の確保による財政基盤の強化が必要であると考えてきました。

こうした考え方は、本市を取巻く社会経済情勢の変化等により左右されるものではないことから、これまでの基本理念を本プランにおいても継承することとします。

基本理念
市民の満足度の向上と持続可能な行政経営の実現

6 プランの体系

○基本目標

基本理念を実現するために取り組むべき方針として、4つの基本目標を定めます。

基本目標1 サービス力の向上

市民に身近な基礎自治体として、市民の視点に立った質の高い行政サービスの提供に努めます。

また、「最小の経費で最大の効果」を挙げるため、ＩＣＴの活用をはじめ、民間委託等の公民連携による民間活力の活用により、更なる業務の効率化や利便性の向上を図ります。

基本目標2 地域力の向上

地域コミュニティの強化や市民をはじめＮＰＯ法人、企業、学校等の多様な主体との連携・協働を推進することにより、地域の活性化やまちづくりを効果的に推進します。

また、積極的な情報の発信と共有を図るとともに、市民ニーズを的確に把握し、市民の声を施策へ反映することにより、市民の理解と共感を得ながら、協働のまちづくりを推進します。

基本目標3 人材・組織力の強化

複雑多様化する行政課題にスピード感を持って的確に対応するため、組織体制の最適化を図ります。

また、「人こそが最大の経営資源である」との認識のもと、意欲・能力ともに高い人材の育成を図るとともに、組織におけるマネジメント機能を強化しパフォーマンスの向上を図ります。

基本目標4 財政力の強化

少子高齢化の進展による人口減少や社会保障費の増加等が見込まれる中、未来につながる健全な行政経営を実現するためには、持続可能な財政運営の確立が必要です。

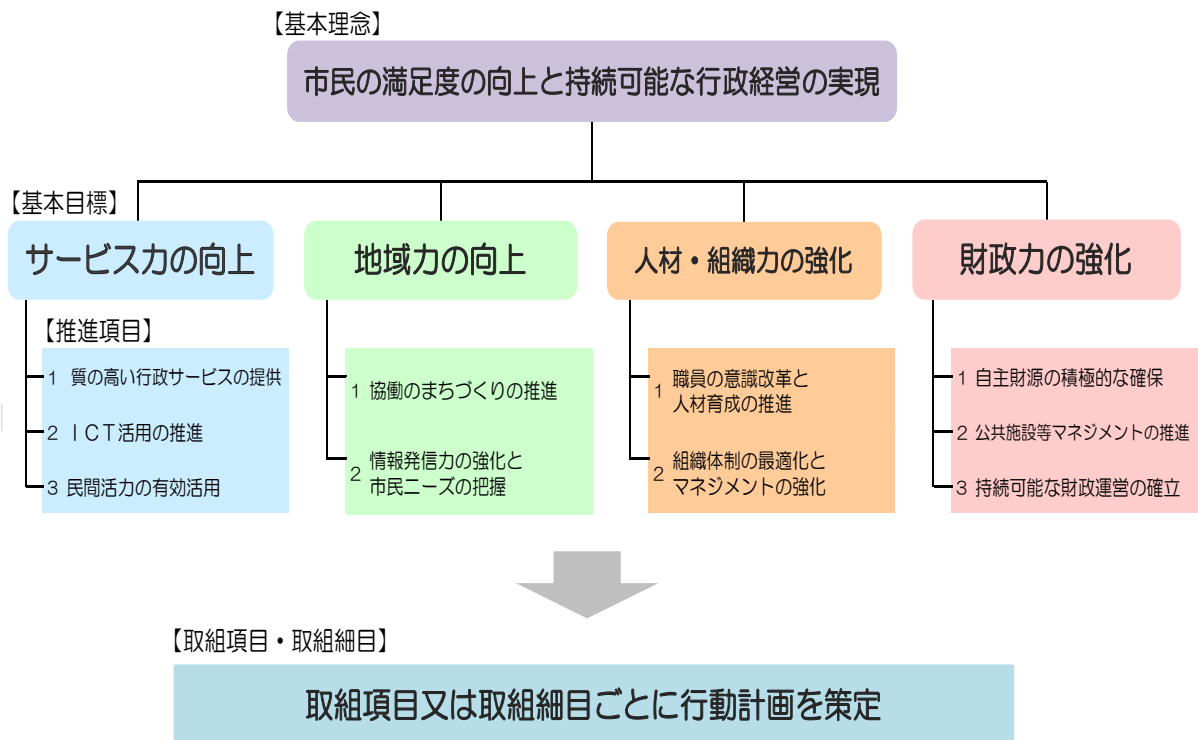
このため、自主財源※の積極的な確保をはじめ、選択と集中による事業の効率化や公共施設等マネジメントの着実な実施により、引き続き将来負担の軽減に努めます。

○推進項目と取組項目

基本目標を効果的に達成するため推進項目を定め、推進項目を具体的に実行するため取組項目（より具体的な取組を定めた方が効果的な場合は、取組細目）を定めます。

なお、取組項目（取組細目を定めた場合は取組細目）ごとに行動計画を策定し、実効性の確保に努めます。

○体系図



○取組項目・取組細目の一覧

基本目標		推進項目		取組項目・取組細目	
1	サービス力の向上	(1)	質の高い行政サービスの提供	①	窓口サービスの最適化
				②	行政手続の利便性向上
					ア 電子申請の推進
				イ	キャッシュレス納付の推進
		(2)	ＩＣＴ活用の推進	①	ＩＣＴを活用した業務の効率化
				ア	ＡＩやＲＰＡの活用
				イ	ペーパーレスの推進
				ウ	Ｗｅｂ会議の導入
				②	自治体クラウドの検討
		(3)	民間活力の有効活用	①	民間委託の推進
				ア	窓口業務の民間委託
				イ	放課後児童教室運営業務の民間委託
				ウ	環境整備業務の民間委託
				エ	調理業務の民間委託
				オ	包括的民間委託の活用検討
				②	指定管理者制度の活用推進
				③	ＰＦＩの活用検討
2	地域力の向上	(1)	協働のまちづくりの推進	①	地域コミュニティの強化
				②	多様な主体との連携・協働の推進
		(2)	情報発信力の強化と市民ニーズの把握	①	効果的な情報発信の推進
				ア	効果的な広報の推進
				イ	オープンデータの推進
				②	市民満足度調査の活用
3	人材・組織力の強化	(1)	職員の意識改革と人材育成の推進	①	職員研修の充実
				②	人事評価制度の活用
				③	働き方改革の推進
		(2)	組織体制の最適化とマネジメントの強化	①	定員管理の推進
				②	組織体制の最適化
				③	組織マネジメントの強化
4	財政力の強化	(1)	自主財源の積極的な確保	①	市税等の適正徴収の推進
				②	市有財産の有効活用
				③	基金運用の効率化
		(2)	公共施設等マネジメントの推進	①	施設保有量の最適化
				②	計画的保全と健全な管理運営の推進
				③	インフラ施設の計画的な管理の推進
		(3)	持続可能な財政運営の確立	①	計画的な財政運営の推進
				②	地方公会計の活用促進
				③	公営企業の経営改革の推進

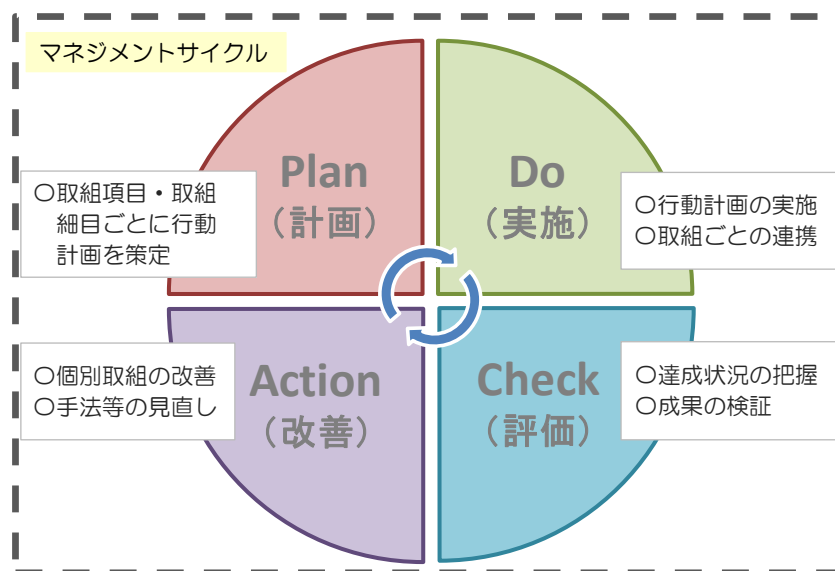
7 推進体制と進捗管理

○取組期間

本プランの計画期間は、第2次岩国市総合計画の後期基本計画の計画期間に合わせ、2019（平成31）年度から2022（平成34）年度までの4年間とします。

○推進方法

本プランの推進に当たっては、取組項目（又は取組細目）ごとに行動計画を策定し、計画的に実施します。行動計画の実施に当たっては、マネジメントサイクル（PDCAサイクル）※に基づいた点検を行い、随時、計画の見直しを行います。



○推進体制

本プラン及び行動計画の進捗管理は行政経営改革課で行い、その取組結果の審査・検証は、行政経営審査会※で行います。

なお、行政経営改革の取組は、全庁的に実施することが重要であるため、部長会議などを通じて周知を図るとともに、主担当部署と関連部署が相互に連携して行うこととします。

○取組結果の公表

取組結果については、市ホームページなどにより広く市民に公表することにより、行政経営改革の透明性の確保に努めます。