

第5次
豊岡市行財政改革大綱
〔2024年度～2028年度〕

答申検討資料

2023年 7月14日

豊岡市行財政改革委員会

目 次

1 第5次行財政改革大綱策定の趣旨	
(1) これまでの行財政改革の取組み	P.1
(2) これまでの行財政運営	P.2
(3) 社会情勢の変化への対応	P.2
(4) 第5次行財政改革大綱の基本的な考え方	P.2
2 第5次行財政改革でめざす姿・取組みの柱	P.3
(1) 公共サービスが多様な人たちによって創造されている	P.3
(2) 多様な市民の願い・想いが尊重されている	P.4
(3) さまざまな豊岡の資本が効果的に活用されている	P.5
(4) デジタル社会を前提とした市役所になっている	P.6
(5) すべての世代において働きがいのある市役所になっている	P.7
3 取組期間	P.6
4 重点項目	P.5
5 推進方法	P.6
第5次豊岡市行財政改革 戦略体系図	P.7

1 第5次行財政改革大綱策定の趣旨

(1) 第1次～第4次の行財政改革

豊岡市では、2006年から今日まで、4次にわたる行政改革大綱に基づく改革の取り組みを進めてきた。

第1次行政改革〔2006～2009年度〕と第2次行政改革〔2010～2013年度〕では、職員定数削減を中心に、補助金の削減や事務事業評価による事業削減等によって、歳出総額の削減が進められてきた。これにより、歳出の削減は一時的には成功し、危機的な財政状況からは脱することができた。

第3次行政改革〔2014～2019年度〕では、成果重視への転換を掲げ、あわせて財政の収支均衡にも取り組んできたが、2019年度以降、社会保障関係費に関する歳出予算の拡大が必至の状況となり、財政赤字が継続的に発生する危機的な状況が再び予測される事態となった。そのため、早急に財政状況の改善を目指すべく、第4次行財政改革を進めることとなった。

現在の第4次行財政改革〔2020～2023年度〕では、行政サービスの提供を持続可能なものとするために、歳入確保と歳出削減に積極的に取り組み財政健全化を生む改革が推進されている。その取り組みの柱は、(1)市民との共創、(2)歳入確保の推進、(3)歳出の効果的・効率的な実行、(4)職員の意識・行動改革である。財政の健全化に関しては、ふるさと納税の推進や玄武洞公園の有料化などによる歳入確保の推進、および、学校給食調理等業務の民間委託やICT活用による業務効率化などによる歳出の削減は進み、財政健全化の効果は、目標額である4億円を超えている。しかしながら、行政改革の主軸となる市民との共創と職員の意識行動改革については、具体的な進展は乏しい状況である。

(2) 豊岡市における行財政運営の問題点

豊岡市におけるこれまでの行財政運営は、行政コスト、前例、完璧さ、平等性などに重きを置き行政の都合を最優先して、市民サービスの質や市民の利便性の向上を軽視してきたと言わざるを得ない。

また、市民ニーズを把握するためのヒアリングも、自治会組織や各種団体の代表者等からの聞き取りが中心で、その多くは中高年の男性であり、特定の属性の人たちの意見が行政運営に過度に反映されてきた。このことは非常に大きな問題点である。

その結果、サービスの受け手のニーズが、提供する行政サービスに適切に反映されていないこと、サービスの内容が社会情勢の変化に対応できていないこと、そして、一定レベルのサービスを提供しているにもかかわらず、手続きが面倒であったり、制度や説明が分かりづらいなどの理由により、サービスに関する市民等の満足度や納得度はかなり低い状況にある。

(3) 社会情勢の変化への対応

① 人口減少

豊岡市の総人口は、2000年以降減少し続けている。あわせて、少子高齢化の進展、生産年齢人口(15歳～64歳)の減少は顕著であり、2040年における生産年齢人口は、2020年の8割程度にまで減少すると推計される。公共サービスの受け手である市民の減少に対応するには、市役所の体制のあり方や職員規模についても検討していく必要がある。

② 市財政の現状 ～ますます厳しくなる財政状況～

2023年度の予算編成においては、公立豊岡病院組合負担金や社会保障経費等の増加によって、歳出に見合う一般財源^①の確保が困難な状況となり、財政調整基金^②からの繰入りで支の均衡を図る事態となっている。少子高齢化が進行するなか、今後もこれら社会保障関係費に関する歳出予算の拡大は必至の状況である。

また、豊岡市は、市町合併により用途・目的が重複した多数の公共施設を抱えている。既に老朽化が進行している施設が半数以上あり、すべてを維持することを前提として建替えあるいは大規模改修の費用を試算すると、年平均で約47億円に上る。個別施設計画に基づいた施設の再編や長寿命化による経費の節減を進めても、なお多額の財政負担を伴うことが予測される。

歳入面では、現状は、好調なふるさと納税と財政調整基金に依存した予算編成となっており、極めて不安定な状況である。今後ますます厳しくなる財政状況を見据え、税収の確保や未利用地の売却など、財源の一層の確保に努めていく必要がある。

③ その他社会状況の変化

ICTの一般化やAIの出現、ワークライフバランス、ジェンダーギャップの解消を求める動きなど、社会は大きく変化している。また、市民や企業が主体となった社会課題解決の動きが生まれている。こうした変化を的確に捉え対応するための改革を検討する必要もある。

(4) 第5次行財政改革大綱の基本的な考え方

豊岡市には、以上のような市を取り巻く環境と状況の変化を踏まえた行財政改革が求められ

① 一般財源：市の収入のうち、使いみちに制限のない財源(地方税、地方交付税、地方消費税交付金など)
⇔ 特定財源(国・県補助金、使用料・手数料など)

② 財政調整基金：一時的な歳入や歳出の増減など年度間の財源の不均衡を調整するための貯金

る。行政サービスや公共サービスは、必ずしも行政が主体的に提供するべきものばかりではないし、サービス内容のデザインにはもっと多くの多用な市民の参画が不可欠である。このような観点から、従来の行政経営からの発想の転換を含む以下のような改革が必要と考える。

2 第5次行財政改革でめざす姿・取組みの柱

めざす姿：「限られた資本と多様性を活かし、市民の視点で公共サービスが持続可能な状態で提供されている」

従来から豊岡市には多様な人的・知的・関係・社会・財務等の資本があるが、まちづくりや公共サービス提供に関し十分に活用されてこなかった。本来、これらの資本は活用されることにより価値を生み出すものであり、今後の人口減少等を踏まえると、さらに活用されるべきである。

また、このまちには多様な市民がいて、多様な想い・願いを持っている。互いがそれらを尊重し、それらの思い、願いを持ち寄り、折り合いをつけながら、将来の世代も必要な公共サービスを受けられるような行財政運営の実現をめざす。

その実現のため、次の5つを柱として取組みを進める。

(1) 公共サービスが多様な人たちによって創造されている

多様な市民が主体的に公共サービスの創造に参画することにより、市民視点でより良いサービスを見出すことができるとともに、納得したサービスを作り上げることができる。

市役所がファシリテーターとなり、多様な市民が公共サービスの担い手にもなりうるような新たな手法や仕組みを構築していく。

(1)–1 市役所が公共サービスの創造をコーディネートしている

(1)–2 創造された公共サービスの点検・評価が行われている

(1)–3 市民が公共サービスの創造プロセスに参加している

(2) 多様な市民の願い・想いが尊重されている

多様な市民の多様な願いや思いは尊重されるべきである。

市民の生活の中で何が起きているのか。何が課題となっているのか。市役所が市民の課題に向き合い、市民それぞれの思いが伝わる仕組みづくりが必要である。他の人たちの意見にも耳を傾け折り合いをつけながら役割を果たせる社会、誰も排除されることのない社会の実現を進めていく。

- (2)－1 市役所が多様な市民の願い・想いを理解しようとしている
- (2)－2 市民と市役所が対話を通じて多様な意見を尊重する仕組みが整っている
- (2)－3 多様な思いが活かされ暮らし続けられる地域づくりをめざしている

(3) さまざまな豊岡の資本が効果的に活用されている

豊岡には多様な人的資本、関係資本、財務資本等があるが、これらは十分に可視化や活用等がなされていない。これらの価値を最大限に引き出し、地域課題の解決等を図っていくとともに、これらに応じた行政運営ができる組織人員体制の構築をめざし、改革を進めていく。

- (3)－1 豊岡の資本を市民と市役所が理解している
- (3)－2 豊岡の資本を活かした市民と市役所のさまざまな活動が実行されている
- (3)－3 豊岡の資本に応じた市役所の組織体制になっている

(4) デジタル社会を前提とした市役所になっている

社会のデジタル化は急速に進んでいるが、市役所では旧態依然とした業務プロセスやサービス提供が続いている。徹底したデジタル化を促進し業務の効率化を図ることにより、処理業務(作業)から職員を解放し、市民の課題に向き合う業務にシフトするとともに、市民サービスの利便性向上を図る。

また、社会の状況の変化や市民ニーズの変化に迅速に対応できる簡素で機能的な組織になるよう改革を進めていく。

- (4)－1 だれもがデジタル化のメリットを享受できている
- (4)－2 職員すべてがデジタル技術を使いこなしている
- (4)－3 コンパクトでスリムな行政組織になっている

(5) すべての世代において働きがいのある市役所になっている

前例主義の考え方や固定観念、硬直的な人事制度が市役所職員の働きがいを阻害しているため、職員が前例に捉われず、創造性と高い意欲をもって挑戦・改革するような組織風土づくりを進めていく必要がある。

多様なすべての職員が意欲・能力を最大限に発揮できるよう、多様な価値観や新しい視点を積極的に取り入れながら、柔軟な働き方ができ、働きがいのある組織をめざし改革を進めていく。

- (5)－1 職員の働き方の柔軟性が高まっている
- (5)－2 個々の能力やキャリアを生かした仕事ができている

(5)ー3 立場によらず円滑なコミュニケーションと活発な議論が行われている

3 取組期間

2024年度(令和6年度)～2028年度(令和10年度)の5か年

第5次行財政改革は、考えられる対策を可能なものから早急に実行に移すため、2024年度から2028年度までの5年間の集中的な取組みとする。

4 重点項目

めざす姿「限られた資本と多様性を活かし、市民の視点で公共サービスが持続可能な状態で提供されている」の実現に向けて、今後5年間にわたり絶え間ない行財政改革を進めていくにあたり、最大の成果を見出すために取り組む別記重点項目を以下に定める。

(1) 市民サービス改革

市役所の手続きを市民の利便性向上と職員の負担軽減・コスト削減の双方の観点から見直す。

<主な取組み>

- ・ 手続きのオンライン化の促進
- ・ アナログ規制の見直しによる事務の簡素化
- ・ AI、ロボットの活用

(2) 組織・人員体制の最適化

人口減少、少子高齢化社会において、今後も持続可能なサービスを提供していくため、間接部門を中心にスリムでコンパクトな市役所を目指すとともに、各部局の自律的マネジメントのもとで持続的・自発的に改革・改善が進む経営体制を構築する。

<主な取組み>

- ・ 生産年齢人口減少を見据えた組織・人員体制の構築
- ・ 部局ごとの自律的経営体制の構築
- ・ デジタル活用による省力化・省人化

(3) DXの推進

業務プロセスの見直しを行い、改善・改革の取り組みを積極的に進めるため、職員一人ひとりが仕事の仕方について最適化を図るために主体的に考え、進化し続ける組織体質に改善してい

く。

<主な取組み>

- ・ 業務プロセスの見直しの促進
- ・ 課題を自分ごと化して考え、主体的に改善・改革
- ・ 電子決済の導入、ペーパーレス化
- ・ 生産性向上による時間外勤務削減

(4) 財政収支の均衡

厳しい財政状況が続くなか、持続可能な財政構造の確立をめざす必要がある。

限られた財源で施策を効果的に実施していくため、各部局の自律的なマネジメントにより取り組んでいく。

<主な取組み>

- ・ 歳入確保の推進
- ・ 公有財産の利活用
- ・ 効率的・効果的な業務執行体制の構築
- ・ 民間活力の導入

(5) 人材の確保・育成・活用

限られた職員数で多様化する課題等に取り組むためには、多様な人材が活躍できる仕組み作りが不可欠となる。個々の能力が最大限に発揮できるような戦略的人事や働き手が魅力を感じる組織となるよう改革を行う。

<主な取組み>

- ・ フレックスタイム制度、テレワークの導入
- ・ ワーク・ライフ・バランスの推進
- ・ 人事評価と人材育成、戦略的人事、組織経営的な人事

5 推進方法

第5次行財政改革では、可能なものから速やかに実行に移すとともに、期間中も引き続き効果を生む新たな取組みを検討・実施する。

推進にあたっては、めざす姿を「戦略目的」として定め、これを達成するための取組みの理論体系を表現した「戦略体系図」を用いる。

戦略目的の達成に有効な改革の取組みとなるよう、随時取組内容の入替え・追加等の見直しを行いながら行財政改革を推進していくものとする。

行財政改革の推進は、各部局長の責務である。

取組みにあたっては、各部局長が自律的マネジメントの視点により強いリーダーシップを発揮し、部局における経営資本と運営体制の最適化を図るとともに、この大綱を絵に描いた餅に終わらせないよう、職員一人ひとりが当事者意識を持ちながらPDCAサイクルを回していくことが重要である。

第5次豊岡市行財政改革戦略体系図 …… 次頁以降

第5次行財政改革戦略体系図

上位目的

【地域のめざす姿】

「豊岡で暮らしてよかったとみんなが実感できるまち」

戦略目的

【市役所のめざす姿】

「限られた資本と多様性を活かし、市民の視点で公共サービスが持続可能な状態で提供されている」

01 公共サービスが多様な人たちによって創造されている

0101 市役所が公共サービスの創造をコーディネートしている

0102 創造された公共サービスの点検・評価が行われている

0103 市民が公共サービスの創造プロセスに参加している

02 多様な市民の願い・想いが尊重されている

0201 市役所が多様な市民の願い・想いを理解しようとしている

0202 市民と市役所が対話を通じて多様な意見を尊重する仕組みが整っている

0203 多様な想いが活かされ暮らし続けられる地域づくりをめざしている

03 さまざまな豊岡の資本が効果的に活用されている

0301 豊岡の資本を市民と市役所が理解している

0302 豊岡の資本を活かした市民と市役所のさまざまな活動が実行されている

0303 豊岡の資本に応じた市役所の組織体制になっている

04 デジタル社会を前提とした市役所になっている

0401 だれもがデジタル化のメリットを享受できている

0402 職員すべてがデジタル技術を使いこなしている

0403 コンパクトでスリムな行政組織になっている

05 すべての世代において働きがいがある市役所になっている

0501 職員の働き方の柔軟性が高まっている

0502 個々の能力やキャリアを生かした仕事ができている

0503 立場によらず円滑なコミュニケーションと活発な
議論がおこなわれている

(1) 戦略体系図とは

「戦略体系図」とは、成果をもたらす活動を理論体系的に表現したものである。
第4次行財政改革の4年間の取組みを通じて将来的に目指す姿を「上位目的」、達成を目指す姿を「戦略目的」とし、行財政改革の目的を明確にしてそれを達成する手段を事前にしっかりと検討して取組内容を立案する手法で行財政改革を推進していく。

(2) 戦略体系図の考え方

まず上位目的として「持続可能な行財政運営のもとで市民福祉が増進し、豊岡市が『小さな世界都市』へ向かっている。」状態を目指す姿と定め、この上位目的を実現するために必要な成果を戦略目的として設定した。

その際には複数の戦略目的が考えられるが、第4次行財政改革ではより財政的に効果を生む改革の取組みを進める必要があることから「市民と行政との共創と改革の行動により、財政の危機を乗り越えている。」状態を目指す姿、戦略目的とした。

次に、戦略目的を達成するための「手段」を立案した。

戦略目的達成に直接に寄与する手段を2桁の数字で表現した「2桁手段」、2桁手段に寄与する手段を「4桁手段」と呼称し、4桁手段を実現するための活動を「具体的取組内容」として4桁手段の下位に整理した。

このように、「4桁手段」が達成されれば「2桁手段」が達成し、「2桁手段」が達成されれば成果である「戦略目的」が達成されるという論理体系を戦略体系図として表現している。

(3) 戦略体系図の見直し

戦略体系図には戦略目的、2桁手段及び4桁手段に、取組みの効果を検証するための「指標」を設定した。指標は、数値に換算できる場合は数値(金額、人数、アンケート結果など)で表し、数値換算が困難な質的な成果は内容を文章で表現していく。

この指標を参考にしながら、より戦略目的の達成に有効な改革の取組みとなるよう、随時取組内容の入れ替え・追加等の見直しを行い、行財政改革の取組みを推進していくものとする。

第5次豊岡市行財政改革大綱
(2023年 月 日)

豊岡市デジタルトランスフォーメーション推進部
DX・行財政改革推進課
〒668-8666 兵庫県豊岡市中央町 2-4
TEL 0796-21-9146 FAX 0796-24-5932
e-mail dx-suishin@city.toyooka.lg.jp
URL www.city.toyooka.lg.jp