

第 4 次

豊岡市行財政改革大綱(素案)

〔 2 0 2 0 年度～ 2 0 2 3 年度〕

2 0 1 9 年 X X 月

豊 岡 市

目 次

1. 第4次行財政改革大綱策定の趣旨

- (1) これまでの行政改革の取組み P.1
- (2) 市財政の現状 P.1
- (3) 第4次行財政改革大綱の策定 P.1
- (4) 取組期間 P.2
- (5) 目標 P.2

2. 第4次行財政改革で目指す姿・取組みの柱

- (1) 市民との共創 P.2
- (2) 歳入確保の推進 P.3
- (3) 歳出の効果的・効率的な実行 P.3
- (4) 職員の意識・行動改革 P.4

3. 推進方法 P.5

- 第4次豊岡市行財政改革戦略体系図 P.6

1. 第4次行財政改革大綱策定の趣旨

(1) これまでの行政改革の取組み

本市では、2006年から今日まで、3次にわたる行政改革大綱に基づく改革の取組みを進めてきた。

第1次行政改革〔2006～2009年度〕、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、事務事業評価による事業削減等により、歳出総額の削減に取り組んできた。その結果、歳出の削減は一定程度成功し、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〔2014～2021年度〕では、収支均衡を目指しながら「成果重視への転換」を掲げ、5つの柱《①職員の意識改革 ②新しい公共による協働の推進 ③選択と集中によるサービス展開 ④効率的・効果的な行財政運営の取組み ⑤市民との財政危機意識の共有と協働》を推進してきている。

(2) 市財政の現状 ～今後悪化が進む財政状況～

2019年度当初予算の編成において、介護保険事業特別会計繰出金や公立豊岡病院組合負担金などの大幅な増加によって、歳出に見合う一般財源の確保が困難な状況となり、財政調整基金からの大幅な繰入れにより収支の均衡を図る事態となった。高齢化が進行する中、今後と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、本市は、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や、その他も将来的に改修や更新の時期を迎えることで、多額の財政負担を伴うことが予測される。

一方歳入面では、市税は、人口減少・高齢化により将来に向けて減少は避けられない状況にある。また、普通交付税は本市の歳入の1/3以上を占めているが、合併市町村に対する特例措置は段階的に縮小されており、今後2020年度、2021年度の2カ年でさらに約5億円減少するベクトルが働くことになる。

2019年8月に更新した2032年度までの『豊岡市長期財政見通し』では、2019年度以降は赤字に転じ、2032年度までに65億円の一般財源が不足すると見込んでいる。赤字の事態が見通し期間中継続して発生する危機的な状況を予測している。

(3) 第4次行財政改革大綱の策定

第3次行政改革大綱は、2021年度までとしている。

しかし、今の財政状況を鑑みると、いち早くこの危機から脱却し、行政サービスの提供を持続可能なものとする、より財政的に効果を生む、更なる改革の取組みを進める必要がある。

このことから、早急に財政状況の改善を目指すべく、第4次行財政改革大綱を策定することとした。

(4) 取組期間〔2020 年度～2023 年度〕

第4次行財政改革は、急速に悪化する財政状況に対し、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、2020年度から2023年度までの4年間の集中的な取り組みとする。

「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」という状態を目指した取組みを、早急に検討・推進していく。

(5) 目標

2. 第4次行財政改革で目指す姿・取組みの柱

「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」という状態を実現するため、(1) 市民との共創、(2) 歳入確保の推進、(3) 歳入に見合った歳出予算、(4) 職員の意識・行動改革、を柱として取組みを進める。

また、第3次行政改革の取組項目のうち、今後も検討・推進していくべきものについては、第4次行財政改革の中で引き続き取り組んでいくものとする。

(1) 市民との共創

人口減少・少子高齢化が進み、従来からの地域コミュニティの維持が大きな課題となる一方で、ライフスタイルの変化などにより、市民ニーズはますます多様化している。

このような行政需要に対応するため、これまでの『協働』の取組みをさらに進め、『共創』の取組みへと展開を図る。

『共創』では、市民、企業や他の自治体等と共に新しい価値と目標を創り、共に実践する、そのようなまちづくりを目指す。

公共サービスの提供を行政だけで進めても、多様化する市民ニーズに的確に応えることはできない。また、財政収支見通しが厳しさを増すなか、これまでと同じ手法で行政運営を行っているのは、サービスの提供を維持することは難しい。

市民や企業と行政、それぞれが当事者意識を持ち一緒になって新たな価値や目標を共有し、その実現に向けた活動を実行する、そのような仕組みを構築し、直面する行政課題へ対応していく。

(1)-1 市民と行政の役割分担

※ 主な取組内容

ア 各種事務局の点検・見直しの実施

イ 公の施設(指定管理者制度導入施設)のあり方の検討

(1)－2 市民等との共創事業の実施

※ 主な取組内容

ア 地域コミュニティとの共創事業の検討

イ 企業・大学・金融機関・NPOとの共創事業の検討

(3)－3 共創を推進する人と仕組みづくり

※ 主な取組内容

ア PPP/PFI手法の活用推進

イ 共創（協働）推進職員の育成

(2) 歳入確保の推進

生産年齢人口が減少するなか、従来からの市税の増収を図ることは難しい。一方で、本市歳入の1/3以上を占める地方交付税は、市町合併による特例期間の終了と、国勢調査人口の減少などにより、将来にわたり減り続けることが見込まれる。

主要な一般財源が減少していく状況のなか、工夫を凝らし、自主財源を確保する取組みを推進していかなくてはならない。

本市の持つ魅力を存分に生かし、これまでから進めてきた「ふるさと納税」をさらに充実させるとともに、市有財産の売却・貸付等を推進し、歳入の充実を図る取組みを強化していく。

また、新税やネーミングライツなどの導入による新たな財源の確保の可能性についても、検討を進める。

(2)－1 既存財源からの歳入増

※ 主な取組内容

ア ふるさと納税の推進

イ 市有財産の売却、貸付等の推進

(2)－2 新たな財源の確保

※ 主な取組内容

ア ガバメントクラウドファンディングの推進

イ ネーミングライツ導入の検討

(3) 歳出の効果的・効率的な実行

第3次行政改革では、「成果重視への転換」を掲げ、戦略的政策評価の実施により、「選択と集中によるサービス展開」、「効率的・効果的な行財政運営」などに取り組んできた。

歳入の増収が見込めない状況で、歳出において、これまでの取組みをさらに深化させることが求められる。

業務プロセスの分析を進めるとともに、効果的なICTの活用、民間委託が可能な業務の効果的な委託化など、効率的な行政運営への取組みを推進する。

また、本市が抱える 500 を超える公共施設の老朽化に対し、更新・改修の財政負担の軽減と施設サービス水準の適切な維持のため、施設保有量の最適化（総量縮減）による公共施設マネジメントに取り組む。

人口・歳入が縮減する一方で、限られた財源による行政サービスの充実が求められている。戦略的政策評価の意識の徹底により、常に事務事業や補助金等に対する点検を行い、歳出を効果的・効率的に実行するよう努めなければならない。

(3)－1 事務事業の戦略的な立案・廃止

※ 主な取組内容

- ア 事務事業、補助金等の点検の実施
- イ 業務プロセス可視化の実施検討

(3)－2 既存事務事業の効率的な実施

※ 主な取組内容

- ア 公共施設マネジメントの推進
- イ 豊岡市行政情報化計画の策定と推進（ICTを活用した業務効率化）

(3)－3 効率的、効果的な組織構築・人員配置

※ 主な取組内容

- ア 戦略に対応した組織改編の実施
- イ 時間外勤務削減の取組み推進

(4) 職員の意識・行動改革

ジェンダーギャップの解消や働き方改革が、社会的な課題として広く求められている。

2019 年 1 月に策定した「豊岡市役所キャリアデザインアクションプラン」は、すべての職員が能力を発揮し、市民の暮らしを支えている状態を目指して、必要な取組みをまとめている。この行動計画を着実に実行し、職員が自ら成長しようとする意識を持てる職場風土を構築しなければならない。

また、第 3 次行政改革までの「職員の意識改革」の取組みを一層推進し、各職場において改善・改革の「行動」を自らが起こす職員の意識・行動改革を進める。そして、その「行動」による知恵の共有により、職場全体の環境改善につなげる。

これらの取組みを積み重ねることにより、市民ニーズに的確に応える行政サービスを継続的に提供できる市役所を構築する。

(4)－1 職員の意欲、能力の向上

※ 主な取組内容

- ア 豊岡市職員人材育成基本方針の改訂
- イ 豊岡市役所キャリアデザインアクションプランの推進

(4)－2 職員が行動しやすい環境づくり

※ 主な取組内容

- ア 勤務評定制度の推進
- イ 時間外勤務削減の取組み推進

(4)ー3 職員の知識・知恵の共有

※ 主な取組内容

- ア 事務改善及び改善事例・アイデアの共有
- イ KAIZENミーティングの継続推進

3. 推進方法

第4次行財政改革の推進にあたっては、目指す姿を「戦略目的」として定め、これ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。

戦略体系図には取組みの効果を検証するための指標を設定し、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。

第4次豊岡市行財政改革戦略体系図 …… 次頁以降

第4次豊岡市行財政改革 戦略体系図

上位目的

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

戦略目的

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

具体的取組内容

- ・ 赤字は第3次行政改革から引継ぐ取組み
- ・ 黒文字は第4次行財政改革での新たな取組み

指標：①歳入総額と歳出総額の差

01 市民との共創が進んでいる

指標：①共創事業等の件数及び内容②算出可能な場合は事前事後の効果額

0101 市民と行政が役割を分担している

指標：①分担事業の件数及び内容②算出可能な場合は事前事後の効果額

0102 市民等との共創事業が実施されている

指標：①市民等との共創事業の件数及び内容②算出可能な場合は事前事後の効果額

0103 共創を推進する人と仕組みが作られている

指標：①共創人材育成に関する取組み件数及び内容

02 歳入が確保されている

指標：①歳入総額②自主財源額

0201 既存財源からの歳入が増えている

指標：①既存財源からの収入額

0202 新たな財源が確保されている

指標：①既存財源以外からの収入額

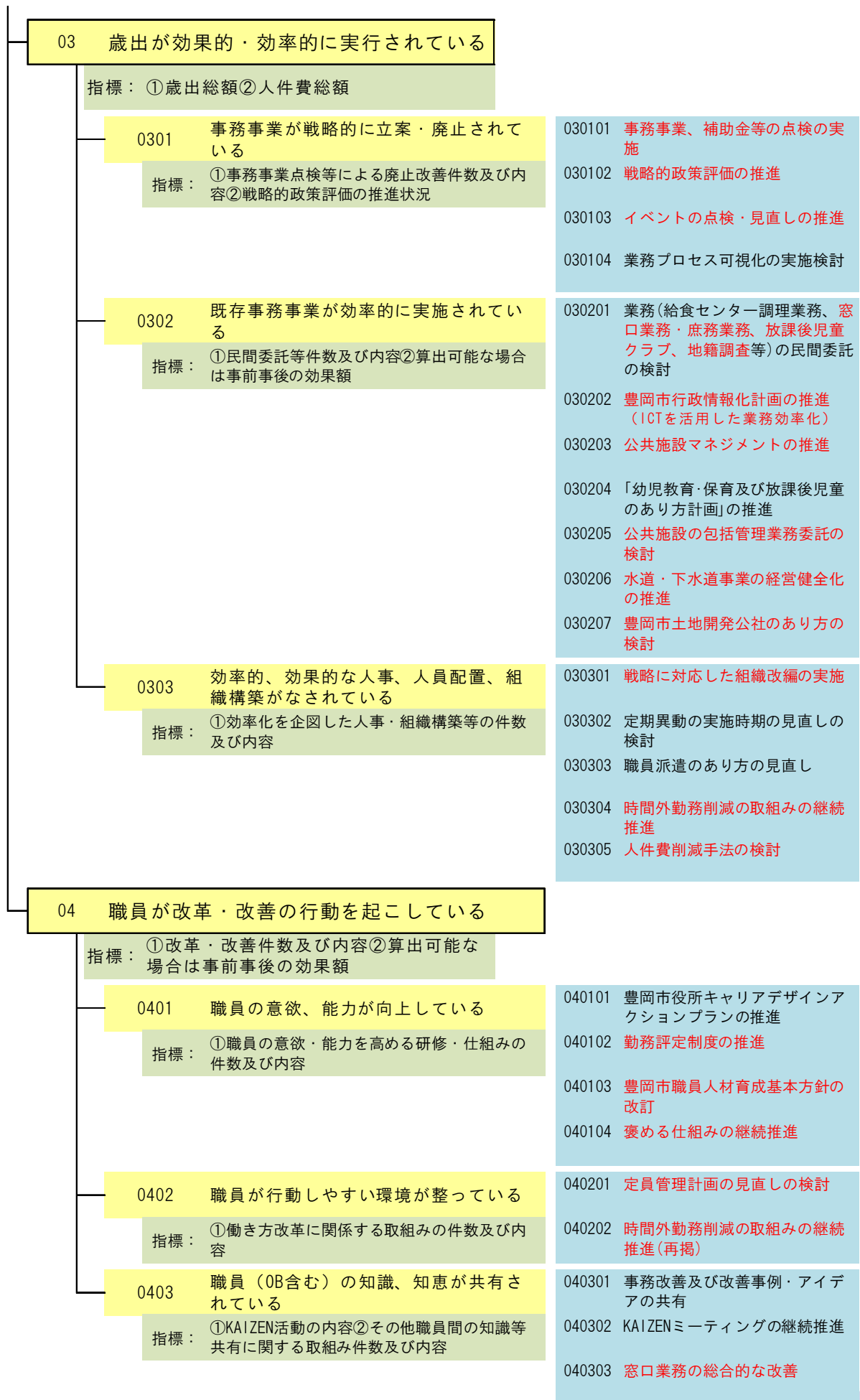
010101 各種事務局の点検・見直しの実施
010102 公の施設(指定管理者制度導入施設)のあり方の検討
010103 わかりやすい財政情報の公開の推進

010201 地域コミュニティとの共創事業の検討
010202 企業・大学・金融機関・NPOとの共創事業の検討
010203 新たな交通モードの検討
010204 第三セクターの経営健全化の推進

010301 PPP/PFI手法の活用推進
010302 共創(協働)推進職員の育成

020101 ふるさと納税の推進
020102 市有財産の売却、貸付等の推進
020103 既存税率の見直しの検討
020104 国県補助金の積極的な確保の推進
020105 効果的な基金運用の検討

020201 ガバメントクラウドファンディングの推進
020202 ネーミングライツ導入の検討
020203 新税導入の検討
020204 無料の公の施設の有料化の検討



(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4次豊岡市行財政改革大綱
(2019年xx月xx日)

豊岡市政策調整部政策調整課

〒668-8666 兵庫県豊岡市中央町2-4
TEL 0796-21-9022 FAX 0796-24-5932
e-mail seisakuchousei@city.toyooka.lg.jp
URL www.city.toyooka.lg.jp