

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
2	第4次行財政改革で目指す姿・取組みの柱	P.2
(1)	市民との共創	P.2
(2)	歳入確保の推進	P.2
(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	取組期間	P.5
4	目 標	P.5
5	推進方法	P.5
	第4次豊岡市行財政改革 戦略体系図	P.6
	第4次豊岡市行財政改革 取組概要	P.8

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3分の1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ために、更なる財政的な効果を生む改革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。

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) 歳出の効果的・効率的な実行、(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たのでは、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3分の1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)ー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、社会環境の変化に対応して市民ニーズに的確に応える行政サービスを持続的に提供できる市役所を構築する。

(4)ー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)ー2 職員が行動しやすい環境づくり

※ 主な取組内容

ア 勤務評価制度の推進

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 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年間の集中的な取組みとする。

4 目 標

行革効果額 4 億円／年度

- ・取組期間中、毎年度の目標額とし、各年度決算時に検証を行う。
- ・取組期間最終年度には目標額を達成し、決算時点で、収支不足を理由とする財政調整基金の取崩しをすることなく、歳入の範囲内での歳出を目指す。

2019年8月に更新した長期財政見通しでは、第4次行財政改革の取組期間中(2020年度～2023年度)の赤字(一般財源不足)を4年間総額で約29.9億円と見込んでいる。しかし、赤字幅は年度によって差があり、最大では11.2億円、最小では3.4億円となっている。

一方、長期財政見通しでは、赤字を補てんするため公共施設整備基金を2022年度以降9.4億円取り崩すことを見込んでいるが、これ以外にも2021年度までの間に基金を充当することが可能な経費が4.2億円ある。

したがって、取組期間中の赤字額約29.9億円から、これら公共施設整備基金の充当可能額13.6億円を差し引いた約16.3億円、単年度当たり約4億円を目標額とする。

目標の達成により、取組期間後も長期財政見通しで見込む2032年度までの間、行政サービスを持続的に提供可能な財務体質が確立できるものとする。

なお、目標額は、毎年の長期財政見通しの更新に合わせて、収支均衡に向け、見直し等を含め検討する。

5 推進方法

第4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、目指す姿を「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

- ・ 赤字文字は第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

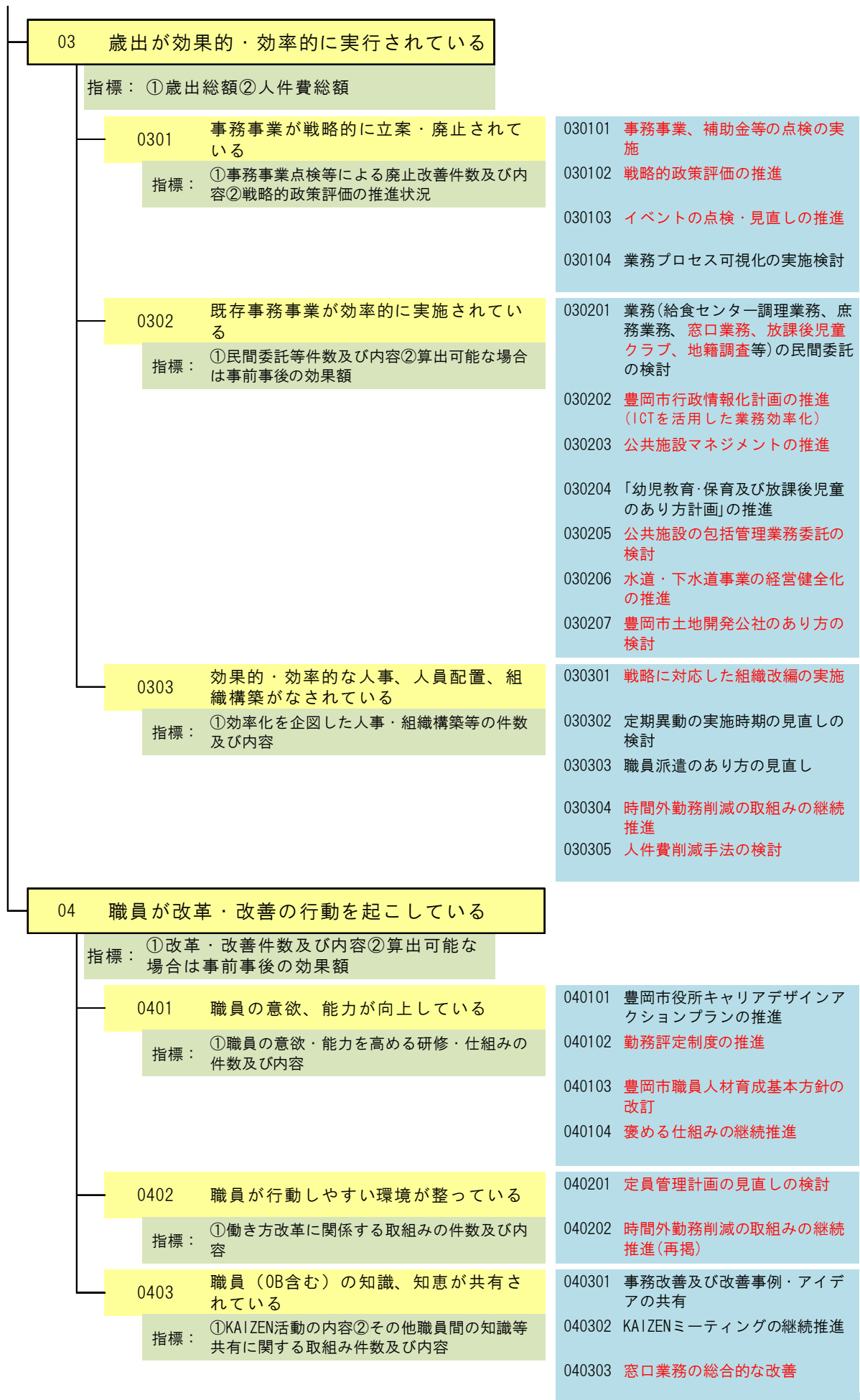
010101 各種事務局の点検・見直しの実施
010102 公の施設(指定管理者制度導入施設)のあり方の検討
010103 わかりやすい財政情報の公開の推進

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 玄武洞公園の有料化の検討



第4次豊岡市行財政改革 取組概要

手段名称		取組コード	取組名称	取組概要
2 桁	4 桁			
市民との共創が進んでいる	市民と行政が役割を分担している	010101	各種事務局の点検・見直しの実施	市が担っている事務局について関与の必要性を点検し、必要に応じて見直しを実施する。
		010102	公の施設(指定管理者制度導入施設)のあり方の検討	指定管理者制度を導入している公の施設について、その必要性を検討する。
		010103	わかりやすい財政情報の公開の推進	予算・決算・長期財政見通し等の財政情報を分かりやすい表現で積極的に市民に開示する。
	市民等との共創事業が実施されている	010201	地域コミュニティとの共創事業の検討	地域コミュニティと連携し、地域の課題解決に向けた事業や活動の実施を検討する。
		010202	企業・大学・金融機関・NP0との共創事業の検討	企業、大学、金融機関及びNP0等と連携し、新たな共通の目的を創り、その目的を達成するための活動の実施を検討する。
		010203	新たな交通モードの検討	地域、行政、研究機関が連携し、地域の実情に合った新たな交通手段について検討し、地域の足を確保する。
		010204	第三セクターの経営健全化の推進	第三セクター連絡調整会議を通じて、第三セクター等の経営状況等の把握に努め、健全経営を指導する。
	共創を推進する人と仕組みが作られている	010301	PPP/PFI※手法の活用推進	公共施設の建設・維持管理・運営等に民間の資金とノウハウを活用し、効率的かつ効果的な公共サービスの提供を推進する。
		010302	共創(協働)推進職員の育成	市民、企業、大学、金融機関及びNP0と連携し、共通の目的達成や課題の解決ができる意欲と能力をもった職員を育成する。
歳入が確保されている	既存財源からの歳入が増えている	020101	ふるさと納税の推進	ふるさと納税額の増加を図るため、魅力的な返礼品の導入、ホームページ掲載方法の改善等を行う。
		020102	市有財産の売却、貸付等の推進	市有財産のうち不用品等について、積極的に売却等を推進する。
		020103	既存税率の見直しの検討	既存税について、その税率の見直しを検討する。
		020104	国県補助金の積極的な確保の推進	本市が実施する事務事業の財源について、国県等の補助金がある場合はそれらを積極的に活用する。
		020105	効果的な基金運用の検討	基金の運用方法を検討し、安全で高利率の運用方法をめざす。
	新たな財源が確保されている	020201	ガバメントクラウドファンディングの推進	具体的事業や活動に対し賛同する方々からふるさと納税を募る仕組み「ガバメントクラウドファンディング」を活用し、当該事業や活動の財源を確保する。
		020202	ネーミングライツ導入の検討	公共施設等に名称を付与する権利(命名権)を売却することで、市の自主財源を確保する。
		020203	新税導入の検討	新たな税を導入し、各分野の事務事業の実施に充てる財源を確保する。
		020204	玄武洞公園の有料化の検討	玄武洞公園周辺の整備に合わせ、玄武洞公園の有料化を検討する。

※PPP(パブリック・プライベート・パートナーシップ): 公民が連携して公共サービスの提供を行う仕組みのこと。

PFI(プライベート・ファイナンス・イニシアティブ): 公共施設の設計、建設、維持管理や運営などに、民間の資金とノウハウを活用すること。

歳出が効果的・効率的に実行されている	事務事業が戦略的に立案・廃止されている	030101	事務事業、補助金等の点検の実施	事務事業、補助金、負担金の経済性、効率性及び有効性について点検し、必要に応じ見直しを実施する。
		030102	戦略的政策評価の推進	本市の目標「小さな世界都市」を達成するためには、戦略性を持った政策立案を行う必要がある。その手法として戦略的政策評価の活用を推進する。
		030103	イベントの点検・見直しの推進	市が関与しているイベントについて、その戦略性を点検し、必要に応じて見直しを検討する。
		030104	業務プロセス可視化の実施検討	業務にかかる人工や業務過程を分析し、外部化・ICT化等が可能な業務過程について、その実施を検討する。
	既存事務事業が効率的に実施されている	030201	業務（給食センター調理業務、庶務業務、窓口業務、放課後児童クラブ、地籍調査等）の民間委託の検討	給食センター調理業務、窓口業務・庶務業務、放課後児童クラブ、地籍調査等の業務について民間委託を検討する。
		030202	豊岡市行政情報化計画の推進（ICTを活用した業務効率化）	ICTを活用した業務の効率化を図るため、「豊岡市行政情報化計画」（仮称）を策定しそれを推進する。
		030203	公共施設マネジメントの推進	公共施設再編計画に基づき、公共施設を総合的に把握し、財政運営と連動させながら管理等を推進する。
		030204	「幼児教育・保育及び放課後児童のあり方計画」の推進	「幼児教育・保育及び放課後児童のあり方計画」の内容に従って、関連施設の管理等を推進する。
		030205	公共施設の包括管理業務委託の検討	市が保有する施設にかかる保守点検業務を一括して委託し、効率化と適正な管理運営を図りつつ、施設の安全管理・長寿命化を計る。
		030206	水道・下水道事業の経営健全化の推進	水道事業の経営分析を継続して実施し、水道事業の健全運営を図る。下水道処理区の統廃合及び施設の長寿命化を行い、下水道事業の効率化を図る。
		030207	豊岡市土地開発公社のあり方の検討	土地開発公社を通して先行取得した土地の内、利用計画が無くなったものについては積極的に売却する。
	効率的、効果的な人事、人員配置、組織構築がなされている	030301	戦略に対応した組織改編の実施	市の重要政策や課題に対する成果を上げるため、柔軟に組織を改編する。
		030302	定期異動の実施時期の見直しの検討	大規模な人事異動について、繁忙期や決算期以外の時期に実施することを検討する。
		030303	職員派遣のあり方の見直し	市職員のうち外部団体に派遣している職員数の縮小を図るため、外部団体との調整を実施する。
		030304	時間外勤務削減の取組みの継続推進	働き方改革の観点から適正な職員配置、帰ろうデーの実施、職員の意識改革などを推進する。
		030305	人件費削減手法の検討	会計年度任用職員制度の実施に伴って人件費総の増加が予想されるため、この抑制手法を検討する。
職員が改革・改善の行動を起こしている	職員の意欲、能力が向上している	040101	豊岡市役所キャリアデザインアクションプランの推進	職員が能力を発揮し市民の暮らしを支えるために必要な「自律的なキャリア形成意識」の醸成を図る。特に女性の能力や視点を政策に活かすために必要な支援体制の確立と必要な研修を行う。
		040102	勤務評定制度の推進	人材育成のための勤務評定制度を継続実施し、組織の活性化を図る。部下が上司を評価する「職場運営力支援システム」についても引き続き定着を図る。
		040103	豊岡市職員人材育成基本方針の改訂	基本構想及び市政経営方針を推進する能力のある職員を育成するために、本方針を見直し人材育成の方向性を明確にする。
		040104	褒める仕組みの継続推進	他の模範となる功績を称える仕組みを継続し、職員のモチベーションのアップとやる気を醸成する。
	職員が行動しやすい環境が整っている	040201	定員管理計画の見直しの検討	会計年度任用職員制度の影響や65歳定年の導入動向等を考慮しながら、職員の適正人数について検討する。
		040202	時間外勤務削減の取組みの継続推進（再掲）	働き方改革の観点から適正な職員配置、帰ろうデーの実施、職員の意識改革などを推進する。
	職員（OB含む）の知識、知恵が共有されている	040301	事務改善及び改善事例・アイデアの共有	事務改善に関する事例やアイデアを庁内で共有し、他部署での実践やよりよい改善の実施を促す。
		040302	KAIZENミーティングの継続推進	各部の職員で構成するKAIZENミーティングで、改善情報の共有や改善課題の解決に向けた議論や提言等を行い、継続的な事務改善運動を推進する。
		040303	窓口業務の総合的な改善	実務者レベルで窓口業務の改善に関する情報交換体制を確立し、具体的な窓口業務の改善（窓口の見える化、申請書の共有化・ユニバーサルデザイン化）を行う。

(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