資料４

第３次豊岡市行政改革

取組み結果

〔2014 年度～2019 年度〕

2020 年 7 月

豊　岡　市

１　行政改革による成果

約20億円の行革効果額

第３次行政改革（2014年度～2021年度）のうち2019年度までの６年間の取組みによる行革効果額は、累積1,970,340千円となった。大項目ごとの行革効果額は、下記のとおりである。

（単位：千円）

大項目名	取組み項目数	行革効果額（累積）
⑴　職員の意識改革	5	0
⑵　新しい公共による協働の推進	17	265,114
⑶　選択と集中によるサービス展開	30	680,115
⑷　効率的・効果的な行財政運営	20	1,025,111
⑸　市民との財政危機意識の共有と協働	1	0
計	73	1,970,340

※「効果額」とは改革による歳出の削減、歳入の増加のほか、改革を実行しなかった場合に支出したであろう想定金額との差額も含む。

戦略的政策評価の導入

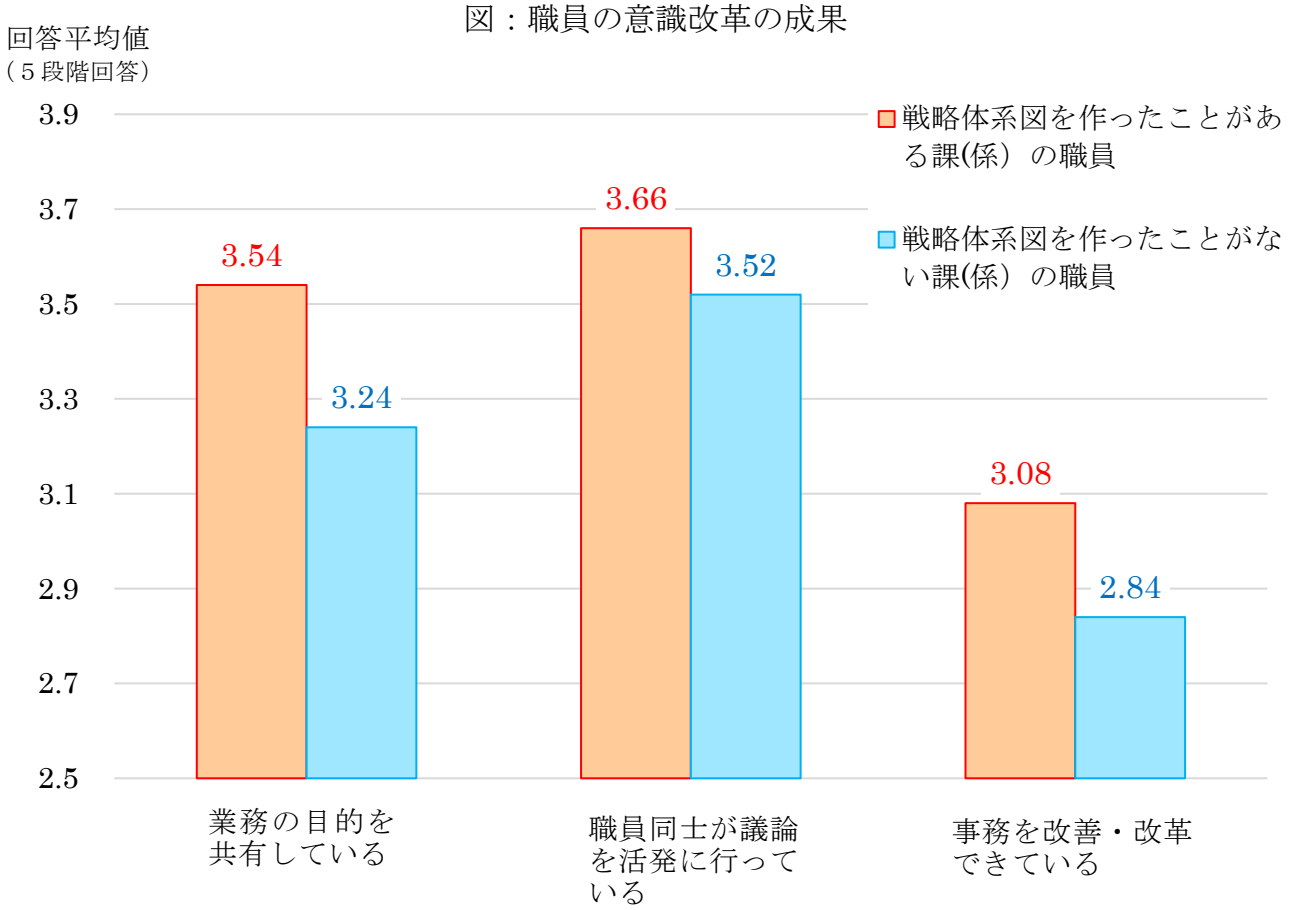
戦略的政策評価は、協働型（参加型）プログラム評価の手法を取り入れた行政評価手法である。プログラム評価とは、目的を明確にして、それを達成するための作戦を論理的かつ段階的に考える手法である。戦略的政策評価では、政策ごとに「戦略体系図」と呼称しているツリー型の図を作成し、目的とその手段の論理を明確化して政策を立案している。また、協働（参加）の視点を取り入れ、市民ワークショップを実施して政策の検討を行うとともに、政策効果を測定するための市民アンケートを毎年実施し、政策改善のための参考にしている。

従前行っていた事務事業評価のように、個別事務事業を事後に評価する手法で

は、市の目指すべき政策立案及びその改善を実施前に評価することができない。一方、戦略的政策評価では、目指す目的を明確化し、その目的に対してどのような手段が有効であるのかを事前に検討することができる。この成果は、目指すべき政策に対して、より効果的な具体的事務事業の立案として表れている（市民総参加訓練や地方創生関連事業など）。

また、職員の意識改革にもつながった。2017年度の職員意識調査によれば、戦略的政策評価を導入している部署は、導入していない部署に比べ、業務の目的を共有し、職員同士の議論が活発になり、事務を改善・改革できているという成果が上がっている。

図：職員の意識改革の成果



戦略的政策評価は、2014年度から６分野で開始した。2015年度及び2017年度に１分野ずつ追加し、計８分野で2017年度まで実施した。2017年度に豊岡市基本構想及び市政経営方針の策定に伴い、戦略的政策評価の対象分野を変更し、2018年度以降は12分野で実施した。

戦略的政策評価で用いている手法は、12分野以外でも用いている。「豊岡市図書館未来プラン」（2017年度策定）、「アーティスト・クリエーター移住等促進戦略」（2018年度策定）及び「豊岡市ワークイノベーション戦略」（2019年度策定）などでも戦略的政策評価の手法が活用され、成果を重視した行政運営への移行に寄与した。

豊岡市戦略体系図例（歩いて暮らすまちづくりの推進）

上位目的：市民の健康寿命が延びている

戦略目的：「歩くこと」など体を動かす健康づくりに取り組む人が増加している

指標：政策モニタリング調査、健康行動計画アンケート、事業アンケート

	4桁手段の具体的な活動等事例（市民・企業・行政問わず）（実施・未実施問わず）	市の活動予定（2020年度）
手段01 体を動かす健康づくりへの理解が深まっている	【市】市民、【企】企業、【行】行政	
指標：健康行動計画市民アンケート		
0101 健康、特に体を動かす健康づくりに関する楽しい情報が提供されている	【行】地域での集まりの場で、体を動かすことの大切さを伝える 【行】体を動かすことによる効果・成果を周知する 【行】データだけでなく、体を動かしている本人から体を動かす楽しさや成果を発信する	・健康まちづくり施策の科学的検証による成果の公表 ・歩いて暮らすまちづくり啓発 ・出前講座の実施 ・市広報、ホームページ、フェイスブック等による情報発信
指標：行政データ、健康行動計画アンケート		
0102 自らの健康状態を把握する人が増えている	【市】毎年健診を受診する 【行】健診等の受診勧奨をする 【企】職場健診を実施し、受診を勧奨する、受診しやすい環境を整える 【市・行】区の集まりで、体組成測定をするなどして、体の変化に気づく	・特定健診・がん検診などの受診勧奨 ・献血の推進 ・特定保健指導の実施・健診結果相談会の開催 ・玄さん元気教室等での血圧・体組成・体力測定 ・体力測定・運動相談の実施（ウェルストーク豊岡） ・全国健康保険協会兵庫支部との連携
指標：行政データ、健康行動計画アンケート		
0103 健康づくりに関する地域の指導的人材が増えている	【行】健康まちづくり推進員の活動の場を拡げる 【行】健康まちづくり指導員のスキルアップを図る 【行】研修会等で、地域の健康課題や、その解決のための手段を伝える 【市】学んだ情報を周囲に伝える	・健康まちづくり指導員の養成 ・健康まちづくり指導員フォロー研修の開催 ・健康をすすめる地区活動地区別説明会の実施 ・玄さん元気教室の立ち上げ・継続支援
指標：行政データ		
0104 医師会など専門機関と、市民理解に向けた連携が進んでいる	【行】市民の健康づくりに関する理解が進むよう、関係機関との協議・情報共有の場を持つ	・市民健康大学 ・歩いて暮らすまちづくり審議会の開催 ・歩いて暮らすまちづくり構想推進本部会議の開催
指標：行政データ		

２　行政改革の経緯と課題

本市は、最低でも収支均衡を実現しながら「成果重視への転換」を図ることを目標として、2014年３月に第３次行政改革を策定した。当初は66項目、2018年度に７項目を追加して改革を推進した。

第３次行政改革の2019年度までの行革効果額は約20億円となった。また、戦略的政策評価の実施を中心にした、より成果を重視した行政運営への移行を推進した。

一方で、将来に向けて収支均衡を実現することへの課題に直面している。歳入は「人口減少・高齢化による市税収入の減少」「合併市町村に対する合併特例措置の縮減・終了」による減少が、歳出は「社会保障関係経費の増大」「公共施設の老朽化に伴う多額の改修・更新経費の負担」による増加が見込まれ、今後、継続的に収支不足の状況に陥る非常に厳しい財政見通しとなっている。

３　第４次行財政改革の前倒し策定

2019年度当初予算編成において、収支不足により財政調整基金を16億円取り崩す危機的な状況となった。このため、いち早くこの財政危機から脱却し、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が必要であると判断し、第４次行財政改革大綱を前倒しして策定した。

第４次行財政改革大綱の策定にあたり、第３次行政改革における73の取組み項目の総括を行った。その上で、第４次行財政改革の取組み項目として引継ぎ、今後も検討・推進していくもの、特に行革の取組み項目としては挙げないが継続して取り組むもの、取組みを終了するものに区分し、引継ぐものについては、第４次行財政改革においても引き続き改革を推進する。

＜第４次行財政改革の取組みとして引継ぐもの＞

第４次行財政改革の取組みとして引継ぐ取組みは、下記のとおりである。なお、取組みの名称は、第４次行財政改革戦略体系図における具体的取組内容に記載のある名称である。

第３次行財政改革 大項目	第４次行財政改革 具体的取組内容
⑴　職員の意識改革	・勤務評定制度の推進 ・豊岡市職員人材育成基本方針の改訂 ・褒める仕組みの継続推進
⑵　新しい公共による協働の推進	・地域コミュニティとの共創事業の検討
⑶　選択と集中によるサービス展開	・事務事業、補助金等の点検の実施 ・戦略的政策評価の推進 ・イベントの点検・見直しの推進 ・業務の民間委託の検討 ・豊岡市行政情報化計画の推進（ICTを活用した業務効率化） ・公共施設マネジメントの推進 ・公共施設の包括管理業務委託の検討 ・水道・下水道事業の経営健全化の推進 ・豊岡市土地開発公社のあり方の検討 ・戦略に対応した組織改編の実施 ・窓口業務の実務的改善
⑷　効率的・効果的な行財政運営	・第三セクターの経営健全化の推進 ・ふるさと納税の推進 ・市有財産の売却、貸付等の推進 ・玄武洞公園の有料化の検討 ・時間外勤務削減の取組みの継続推進 ・人件費削減手法の検討 ・定員管理計画の見直しの検討
⑸　市民との財政危機意識の共有と協働	・わかりやすい財政情報の公開の推進

取組み項目ごとの効果額及び総括は、別表「第３次豊岡市行政改革総括表」のとおりである。