

第5次  
豊岡市行財政改革大綱  
〔2024年度～2028年度〕

2023年10月10日

豊岡市

## 目 次

1 第5次行財政改革大綱策定の趣旨	P. 2
(1) 第1次～第4次の行財政改革	P. 2
(2) 豊岡市におけるこれまでの行財政運営の問題点	P. 2
(3) 社会情勢の変化への対応	P. 3
(4) 第5次行財政改革大綱の基本的な考え方	P. 3
2 第5次行財政改革大綱のめざす姿・取組みの柱	P. 4
(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. 4
(2) 多様な市民の思い・願いが尊重されている	P. 5
(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. 5
(5) すべての職員にとって働きがいのある市役所になっている	P. 6
3 取組期間	P. 6
4 重点項目	P. 6
(1) 行政手続きのデジタル化と DX	P. 6
(2) 組織・人員体制の最適化	P. 7
(3) 財政収支の均衡	P. 7
(4) 人材の確保・育成・活躍推進	P. 7
5 点検・評価	P. 7
6 推進方法	P. 8
資料 第5次豊岡市行財政改革大綱 戦略体系図	P. 9

## 1 第5次行財政改革大綱策定の趣旨

この大綱は、豊岡市行財政改革委員会の答申を踏まえ、策定するものである。同委員会では、これまで実施されてきた第1次から第4次までの行財政改革の経緯と実績を分析し、昨今の豊岡市を取り巻く諸環境を踏まえたうえで答申を取りまとめられた。

### (1) 第1次～第4次の行財政改革

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と評価できる。

第3次行政改革〔2014～2019 年度〕では、成果重視への転換を掲げるとともに財政の収支均衡にも取り組んだが、2019年度以降の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、財政赤字の継続的な発生が予想され、早期に財政状況の改善を目指す観点から、第4次行財政改革の策定が急務とされた。

現在進行中の第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、財政健全化を実現する改革が推進されている。その柱となるのは、次の4本である。

- 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

これらの4本の柱を総括すると、ふるさと納税の推進や玄武洞公園の有料化などによって歳入確保は推進され、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って歳出の効果的・効率的な実行は実現されている。これらによる財政健全化の効果は、目標額である4億円を超えて相当の成果を達成している。しかしながら、行政改革の主軸とも言える市民との共創や職員の意識・行動改革については、具体的な成果を見出すことはできない状況である。

### (2) 豊岡市におけるこれまでの行財政運営の問題点

豊岡市における行財政運営はこれまで、行政コストの削減、完璧性や平等性の追求に重点が置かれ、行政サービスの質的改善や市民の利便性の向上については、必ずしも第一義的な目的とされてこなかった側面がある。例えば、市民ニーズを把握するためのヒアリングにおいては、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、あまねく市民の意見が行財政運営に反映されてきたとは言えない状況にあった。このことは、今回

の行財政改革大綱の策定に当たっては最も変革が求められる部分である。

すなわち、行財政運営が広範な市民の意見を聞かずに行われると、市民や受益者のニーズが行政サービスに反映されない、サービスの内容が社会情勢の変化に対応できない、そして、手続きの煩雑さや説明が分かりづらいなどの理由から、行政サービスに対する市民等の満足度は低くなってしまふ。新しい行財政改革大綱では、この点に着目した発想の転換が不可欠である。

### (3) 社会情勢の変化への対応

#### ① 人口減少

豊岡市の人口は減少し続けている。とりわけ少子高齢化の進展、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、現時点の7割程度にまで減少すると推計されている。地域の労働供給の減少や行政サービスの受け手である市民の減少を踏まえ、市役所の組織や体制のあり方、職員数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～

近年の予算編成においては、高齢化の進展による社会保障関係費等の増加によって収支のバランスが崩れており、財政調整基金(※①)からの繰入れで収支の均衡を図る事態となっている。今後もこれら社会保障関係費等の増加は避けられない状況にある。

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、その多くがすでに老朽化し、更新や大規模補修の時期を迎えている。既存のすべての公共施設を維持するという前提で更新や大規模補修の費用を見積もると、平均で年約46億円となり、これだけの投資的経費を毎年公共施設にのみ充当することは不可能である。苦肉の策として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、多額の財政負担を回避することはできない。老朽化した公共施設への対応は、一步間違ふと市の財政を破綻させてしまふ深刻な問題である。

#### ③ その他社会情勢の変化

デジタル技術の普及や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、社会情勢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も生まれている。こうした変化を的確に捉え、市の提供する公共サービスのあり方や新しいサービスの担い手を考慮した改革を推し進める必要がある。

### (4) 第5次行財政改革大綱の基本的な考え方

---

※① 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のこと。

第5次行財政改革では、(1)(2)(3)を踏まえた行財政運営が求められる。最も重要な視点は、公共サービスは、行政が主体的に提供するサービスと、市民や企業が提供するサービスの二者から構成されているという点である。福祉や医療や保育をはじめ、多くのサービスは官と民との連携で提供されており、行政(豊岡市)はこの連携を有意に展開する責任がある。また、豊岡市が提供するサービスであっても、より多様で広範な市民との共創によるデザインが不可欠である。

この大綱は、このような観点から、従来の行財政改革からの転換を含め、以下のような発想に基づいて策定する。

## 2 第5次行財政改革大綱のめざす姿・取組みの柱

豊岡市の行財政改革のめざす姿は、「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」とする。

豊岡市には、財務資本・製造資本・人的資本・知的資本・関係資本・自然資本等の多くの資本(※②)がある。これらの資本は、まちづくりや公共サービスの提供に有効活用することが期待されるが、豊岡市には多くの未活用の資本があると考えられる。例えば、まちづくりに積極的な市民・企業・団体、農林水産業の潜在的能力、内外の地域と豊岡市の関係性、そして、兵庫県立芸術文化観光専門職大学などの存在は、豊岡市の行財政改革においても貴重な資本と考えることが重要である。

多様な思い・願いを持つ市民がいる豊岡市には、お互いがそれらを尊重して協働することが求められる。公共サービスは、それを支える基盤であり、将来世代も必要な公共サービスを受けられるような持続的行財政運営は、豊岡市の重要課題である。以下の5つの柱は、それを実現する根幹となる視点であり、行財政改革大綱の骨子として位置付ける。

### (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プロセスに参加することにより、市民視点でより良いサービスを見出すことができる。また、満足度の高いサービスを作り上げることもできる。その際、市民との共創をめざし、市役所がコーディネーターとなり、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必要がある。この柱の下には下記の3本の小柱を立てる。

(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 市民が公共サービスの創造プロセスに参加している

---

※② 豊岡市で公共サービスを生み出すもとになる資源(リソース)をいう。最近の企業や非営利組織の経営では、貸借対照表に計上される資産だけでなく、人的資源や他者との関係性、さらには、自然界の海や川や山をサービス生産のための資源として位置付けている。

(1)ー3 創造された公共サービスの点検・評価が行われている

## (2) 多様な市民の思い・願いが尊重されている

市民生活のなか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。多様な人たちの意見に耳を傾け、折り合いをつけながら、誰にとっても「居場所と出番がある」社会の実現を進めていく必要がある。この柱の下には下記の3本の小柱を立てる。

(2)ー1 市役所が多様な市民の思い・願いを理解している

(2)ー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)ー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進めている

## (3) さまざまな豊岡の資本が効果的に活用されている

豊岡には多様な財務資本・製造資本・人的資本・知的資本・関係資本・自然資本等があるが、これらは十分に可視化されず、また活用等がなされていない。各資本の価値を最大限に引き出し、つなぎ、相互作用を生み出すことにより、市民サービス向上と行政コスト削減を両立させる行財政運営を目指す必要がある。この柱の下には下記の3本の小柱を立てる。

(3)ー1 豊岡の資本を市民と市役所が理解している

(3)ー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)ー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。しかし、豊岡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推進し、業務の効率化を進めることにより、職員が市民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ことが必要である。また、社会状況や市民ニーズの変化に迅速に対応できる簡素で機動的な組織になるための改革が求められる。この柱の下には下記の3本の小柱を立てる。

(4)ー1 だれもがデジタル化のメリットを享受できている

(4)ー2 職員すべてがデジタル技術を使いこなしている

(4)ー3 コンパクトでスリムな行政組織になっている

## (5) すべての職員にとっ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及び人材マネジメントの仕組みが市役所職員の働きがいに悪影響を及ぼしている側面がある。職員が創造性と高い志をもって挑戦・改革するような組織風土づくりと、職員の意欲・能力を最大限に発揮させるような人材マネジメントを進め、すべての職員にとって働きがいがあり、働きやすい職場づくりをめざしていくことが求められる。この柱の下には下記の3本の小柱を立てる。

(5)－1 職員の働き方の柔軟性が高まっている

(5)－2 個々の能力や意欲を活かしたキャリアが構築できている

(5)－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

第5次行財政改革は、着手可能な施策等から早急に実行に移すことが適当であり、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、成果を最大化させるために取り組むべき重点項目を以下に定める。

### (1) 行政手続きのデジタル化と DX

市民サービスの向上を図るとともに、業務の効率性を高めるために、デジタルを活用した業務の再構築を進めていく。

<主な取組み>

- ・ 業務プロセスの見直し(BPR)の推進
- ・ 手続き等のオンライン化の推進
- ・ AI、RPA の活用
- ・ 窓口のワンストップ化等の推進

## (2) 組織・人員体制の最適化

人口、地域の労働供給、税収等の減少に対応するため、デジタルを活用し主として管理・間接部門の業務を効率化し、スリムでコンパクトな市役所に移行していく。

<主な取組み>

- ・ 部局ごとの自律的経営体制の構築
- ・ 組織・機構の社会情勢に即した継続的な見直し
- ・ 職員数の最適化
- ・ 民間活力の導入

## (3) 財政収支の均衡

厳しい社会・経済情勢の中でもまちの魅力を高め続けるために、各部局においては、豊岡市が有する多くの資本に注目し、自律的・戦略的に事業を取捨選択する。その際、事業に投入する一般財源の削減を強く意識し、市全体の収支均衡を図る。

<主な取組み>

- ・ 包括予算制度やメリットシステムの導入
- ・ 歳入確保の推進
- ・ 公有財産の利活用

## (4) 人材の確保・育成・活躍推進

限られた職員数で多様化する地域課題の解決等に取り組むため、優れた・多様な人材を確保し、一人ひとりが潜在力を最大に発揮できるような仕組みを構築する。また、職員が働きがいと働きやすさを感じる組織への変革を図る。

<主な取組み>

- ・ 戦略的人材マネジメント
- ・ ワークライフバランスの推進
- ・ 職員の継続的な成長支援

## 5 点検・評価

豊岡市の行財政運営が行財政改革大綱に沿って進められ、大綱が目指す姿に近づいているかどうかを検証するために、市民の視点で厳格な数値に基づく点検・評価の仕組みをつくる。また、こ



の仕組みにより、行財政運営に関する職員の意識を予算重視から成果重視に変革する。

<主な取組み>

- ・ 市民意識調査の実施
- ・ 市民参画による施策評価と事業評価の実施
- ・ エビデンスに基づいた政策決定(EBPM)ができる仕組みの構築

## 6 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。また、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理論体系を表現した「戦略体系図」を常に参照することが求められる。

第5次行財政改革の推進においては、各部局長のリーダーシップや部下への動機づけが最も重要なミッションとなる。部局長は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、部局における事業展開のための諸資本と運営体制の最適化を図る必要がある。部局長には、行財政改革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けるように動機づけすることを期待する。

## 資料 第5次豊岡市行財政改革大綱 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 市民が公共サービスの創造プロセスに参画している

0103 創造された公共サービスの点検・評価が行われている

#### 02 多様な市民の思い・願いが尊重されている

0201 市役所が多様な市民の思い・願いを理解している

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進めている

#### 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 すべての職員にとって働きがいの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 個々の能力や意欲を活かしたキャリアが構築できている

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行われている

## 第5次豊岡市行財政改革大綱

(2023年10月10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 (直通)  
e-mail [dx-suishin@city.toyooka.lg.jp](mailto:dx-suishin@city.toyooka.lg.jp)  
URL [www.city.toyooka.lg.jp](http://www.city.toyooka.lg.jp)