

中間報告書：重点項目(4項目)

4つの重点項目

行財政改革の成果を最大化するために取り組むべき重点項目は、次のとおりである。

今回、市はその進捗状況を検証するため、それぞれの目標を定めた。これらの目標は相互に関連するので、すべての目標が達成できるようバランスを取りながら行財政改革を推進していく必要がある。なお、目標はいずれも2028年度末の状態である。

(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。

【目標】 手続き等のオンライン化率 100%(法令の制約があるものを除く)

(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。

【目標】 正規職員数 24人削減(一般事務職等定年退職者の1/2不補充)

(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

【目標】 実質単年度収支の均衡

(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。

【目標】 職員意識調査(7大指標)の結果による評価

重点項目1 行政手続きのデジタル化とDX

市長公室

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。

【目標】 手続き等のオンライン化率 100% (法令の制約があるものを除く)

市民からの申請だけでなく事業者からの届出や報告等、市役所に書類で提出するすべて手続きを対象とする

手続きオンライン化の状況

	2022以前	2023末	2024末	2025末 (予定)	2028末
オンライン化した 手続き数 (累計)	11件	↑31 42件	↑90 132件	↑86 218件	※704件
目標 (前年度比)	—	—	+100件	+150件	100%
オンライン化率	1.6%	6.0%	18.8%	31.0%	

※2026年1月調査時点

<目標達成に向けて>

残る486件のオンライン化時期は案件ごとに各課が申告済である

→ DX・行財政改革推進課で 伴走支援・進捗管理を行う

重点項目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。

【目標】 手続き等のオンライン化率 100%(法令の制約があるものを除く)

行財政改革委員会意見

行政手続きのオンライン化の推進に当たっては、デジタルに不慣れな市民への支援など、**関係者を一人も取り残さない仕組みづくりに配慮**することが重要である。

現在はアナログとデジタルが併存し、職員の負担が増えている状況も見られるが、移行期においてはその重要性を理解する必要がある。

なお、手続き等のオンライン化率「100%」という目標については、達成可能性を踏まえた検討も必要であるが、目標を掲げる以上、**実現に向けた体制整備と着実な推進**が不可欠である。

重点項目 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。

【目標】 正規職員数 24人削減(一般事務職等定年退職者の1/2不補充)

- ・ **24人削減(退職者1/2不補充)の具体的な計画策定においては、人員配置の最適化について検討し、進めていく必要がある**

行財政改革委員会意見

人口減少と人件費高騰を前提として総人件費を調整しながら、**構造的な組織改革を進めていくことが重要**である。

職員数の最適化においては、退職者の1/2不補充による減員の影響を最小限にとどめ、**持続可能な行政サービスを維持するための、業務量の見直し(廃止・縮小)や業務のやり方の革新**(デジタルへの置換えにとどまらず、業務フローの再構築にも踏み込む)に取り組む必要がある。

そのためには、**管理職(部局長や課室長)が部局の目標を明確に理解し、リーダーシップとマネジメントを強化することが望まれる。**

重点項目3 財政収支の均衡

行政管理部

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

【目標】 実質単年度収支の均衡

$$\text{実質単年度収支} = \text{単年度収支} (\text{※1}) + \text{(財調) 積立金} + \text{繰上償還額} - \text{(財調) 積立金取崩額}$$

(※1) 実質収支 (※2) 前年度実質収支
(※2) 歳入歳出差引額 - 翌年度へ繰り越すべき財源

< 実質単年度収支の推移 (普通会計) (単位：千円) >

	2021年度	2022年度	2023年度	2024年度
実質単年度収支	749,476	△196,008	△35,941	375,429
(参考) 単年度収支	485,846	△640,221	110,705	134,685

- ・ 近年の実質単年度収支は、最終的に財政当局でコントロール可能な状態 (※3) であり、均衡は取れているものと評価

(※3) 決算剰余金を財政調整基金に積立てれば黒字にすることも可能な状態

- ・ 現状、財政調整基金を取り崩した上で予算編成を行っているため、今後も各部局に対し、不用が生じた際の速やかな減額補正等、適正な執行を徹底する

重点項目3 実質単年度収支の均衡

行政管理部

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

【目標】 実質単年度収支の均衡

行財政改革委員会意見

財政調整基金残高については、標準財政規模や他自治体との比較では**十分とは言えない**。将来の財政リスクに備えるため、**積立目標を設定し計画的に基金を積み増していく方向性**が必要である。

また、物価上昇や修繕費、人件費の高騰などにより従来の財政運営の前提が大きく変化している中、小手先の見直しではなく、豊岡病院を含め、将来を見据えたダウンサイジングや広域連携、行政サービスの再設計を含めた構造的な行財政改革が求められる。

税収増が見込みにくい状況を踏まえ、**DXや組織改革による効率化を図るとともに、市民への丁寧な説明と共創の視点を持った持続可能な財政運営を進めることが重要**である。

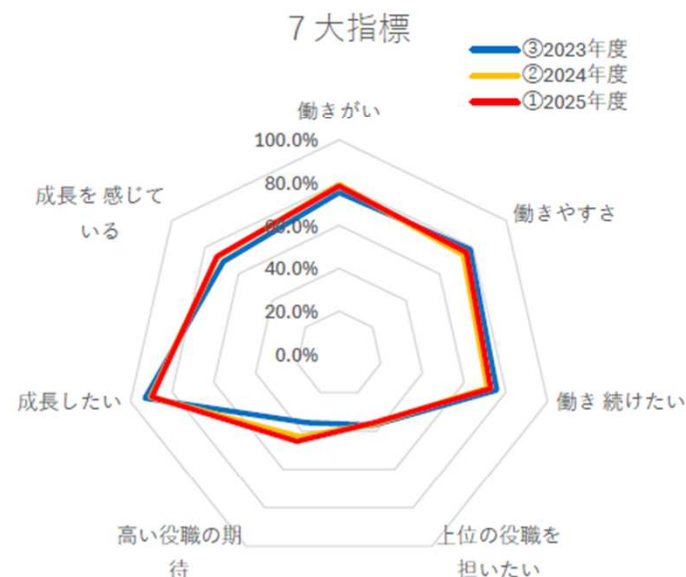
重点項目 4 人材の確保・育成・活躍推進

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。

【目標】 職員意識調査(7大指標)の結果による評価

3年間の比較

7大指標	働きがい	働きやすさ	働き 続けたい	上位の役職を 担いたい	高い役職 の期待	成長したい	成長を 感じている
①2025年度 肯定回答率	78.4%	76.2%	72.7%	35.9%	45.3%	89.7%	73.0%
②2024年度 肯定回答率	79.1%	74.3%	71.1%	36.4%	42.8%	90.3%	72.6%
③2023年度 肯定回答率	75.4%	78.3%	75.6%	36.9%	35.6%	93.0%	69.2%



2024年度との差

- ・働きがい : ▲0.7ポイント
- ・働きやすさ : +1.9ポイント
- ・働き続けたい : +1.6ポイント
- ・上位の役職を担いたい : ▲0.5ポイント
- ・高い役職の期待 : +2.5ポイント
- ・成長したい : ▲0.6ポイント
- ・成長を感じている : +0.4ポイント

重点項目 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。

【目標】 職員意識調査(7大指標)の結果による評価

行財政改革委員会意見

人材の確保については、若年層の採用が全国的に困難となる中、新卒中心の従来型の採用手法にとらわれず、現在実施中の社会人採用や通年採用、SPIの活用のほか、**多様な人材が確保できる仕組みが求められている。**

人材の育成・活躍推進については、2018年度から職員意識調査が継続実施されており、職場環境の改善状況を把握する上で重要な指標となっている。調査結果では、**働きがいや働きやすさに関する項目は比較的高い水準にあり、また多くの項目で改善傾向が見られる点が評価**できる。一方で、「上位の役職を担いたい」「高い役職からの期待」の2項目は低い傾向が見られるが、これは国内全体で共通する課題でもあり、短期的な数値改善は容易ではない。

今後も、**こうした指標を継続的に把握し、組織運営や人材育成の施策に反映させていくことが重要**である。