

第 5 次行財政改革の進捗状況

第5次行財政改革大綱

資料

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」

5つの柱

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

02 多様な市民の思い・願いが尊重されている

03 さまざまな豊岡の資本が効果的に活用されている

04 デジタル社会を前提とした市役所になっている

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

Q あなたは、豊岡市で暮らすことに価値や魅力を感じていますか。

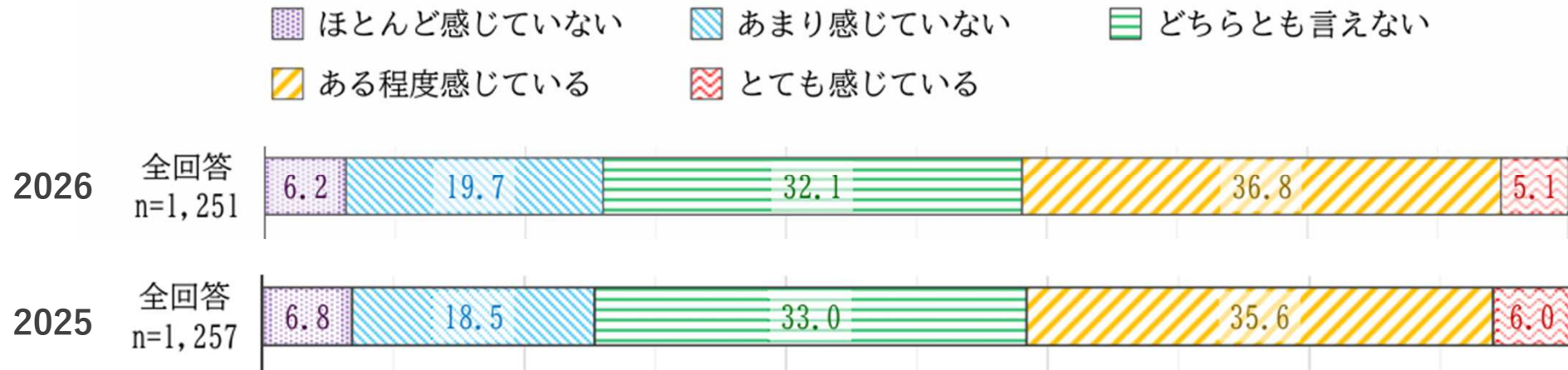


表 28：調査年ごとの回答平均値

2026 年調査	3.15
2025 年調査	3.15
2024 年調査	3.16

これまでの調査における全回答の回答平均値は、表 28 のとおりである。
前回調査から有意な変化は見られない。

Q あなたは、豊岡市では市民と市役所の協働によって地域の課題解決が行われていると感じていますか。

- 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
- 02 多様な市民の思い・願いが尊重されている

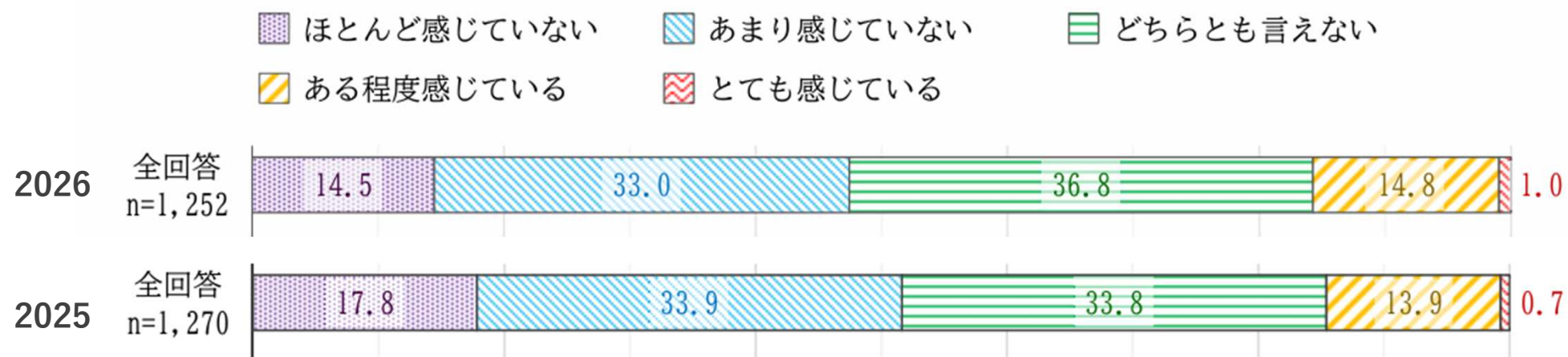


表 30：調査年ごとの回答平均値

2026 年調査	2.55
2025 年調査	2.46
2024 年調査	2.53

これまでの調査における全回答の回答平均値は、表 30 のとおりである。
今回調査では、前回調査から平均値は有意に上昇しており（ $p = 0.018$ ）、昨年と比べると「市民と市役所の協働により地域の課題解決が行われている」と感じている市民は増えていると言える。

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

02 多様な市民の思い・願いが尊重されている

Q あなたは、豊岡市では市民と市役所が十分なコミュニケーションを行って、市民の多様な意見が尊重されると感じていますか。

ほとんど感じていない あまり感じていない どちらとも言えない
ある程度感じている とても感じている

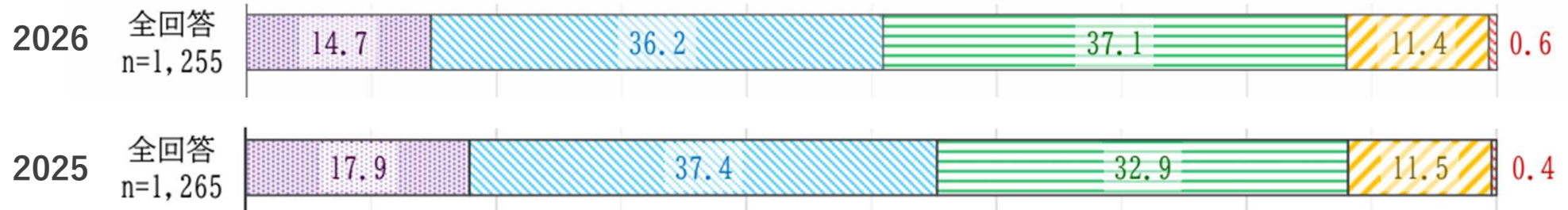


表 31：調査年ごとの回答平均値

2026 年調査	2.47
2025 年調査	2.39
2024 年調査	2.44

これまでの調査における全回答の回答平均値は、表 31 のとおりである。

問 42 と同様、こちらも前回調査から平均値は有意に上昇しており（ $p = 0.030$ ）、昨年と比べると「市民の多様な意見が尊重されている」と感じている市民は増えていると言える。

第5次行財政改革：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、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。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)による評価

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、移行期においては一定程度やむを得ないものと考えられる。

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取組**が不可欠である。

(行財政改革委員会中間報告：2026.3)

重点項目1 行政手続きのデジタル化とDX

市長公室
DX・行財政改革推進課

デジタルに不慣れな市民への支援

手続きはオンライン申請に一本化せず、オンライン・窓口（書面）の両方を用意

1 オンライン申請が困難な方

従来通り窓口で書面等により申請していただく

2 オンライン申請が可能な方

オンライン・窓口（書面）の便利な方を選択していただく

※市民が迷わずスムーズに申請できるよう、チェックリストの実施を義務付けることで、
UI/UXを徹底する

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への対応

BPR（業務プロセスの改善）により、最適な業務フローへの転換を図る

⇒PowerQuery（Excelの機能） やRPA（ロボット）を活用した事務処理の自動化

重点項目1 行政手続きのデジタル化とDX

市長公室
DX・行財政改革推進課

手続き等のオンライン化率100%達成に向けた施策

1 DX推進本部会議の立ち上げ

- (1) 設置目的：「**住民の利便性向上**」と「**組織全体の業務効率化**」の確実・迅速な達成
「手続きのオンライン化」と「内部業務のデジタル変革」を全庁一丸となって推進するための会議体
- (2) 推進体制：市長、副市長、各部長級、DX推進課
- (3) 実施頻度：四半期ごと（初回は2026年7月1日に実施）

2 オンライン申請フォーム作成特別伴走支援の実施

- (1) 目的：**オンライン化が進まない系のハードルを解消、オンライン化を加速**させる
- (2) 対象者：伴走支援を希望する係
- (3) 支援内容：ハンズオン形式

優先度が高い手続きについて、その場でオンライン申請フォームを完成

重点項目1 行政手続きのデジタル化とDX

市長公室
DX・行財政改革推進課

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

<オンライン化状況(2026末~2028末までは予定)>

黒字：2026年4月末時点

	2024以前	2025末	2026末	2027末	2028末
手続き総数	1,057				
オンライン化対象手続き数	740				
オンライン化済	167 件	229 件	予定件数 390 件 284件(6月末時点)	予定件数 587件	予定件数 740件
オンライン化率	22.6%	30.9%	予定割合 52.7% 38.4%(6月末時点)	予定割合 79.3%	予定割合 100%

来なくてもよい市役所の早期実現を目指す進捗管理

- ・手続き総数とオンライン化対象手続き数の差分を最小に
- ・オンライン化時期の前倒し



前回(2026.1月末)の状況と比較して

内部担当課と協議のうえ、オンライン化予定時期を

2026年度末で57件(5%)

2027年度末で121件(12.5%) の前倒しを約束

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）のさらに強いリーダーシップとマネジメントの強化**が望まれる。

（行財政改革委員会中間報告：2026.3）

行革推進本部会議（2026.2）

重点項目(2) 職員数の最適化（正規職員24人削減：退職者1/2不補充） ご意見（まとめ）

- ・ 各部局ごとの最適化目標数は提示済みだが、総論賛成・各論反対となっており、自主的な削減効果は限定的。
- ・ 各部局の最適化計画の見える化や具体的方針が不足している。
⇒ 実務ベースの計画作成と進捗管理が必要。
- ・ 部局別計画と合意形成が急務。



【今後の方針として決定】

- ・ 推進本部長（市長）のリーダーシップのもと、部局長が経営視点を持って計画をつくり、取り組んでいただく方向性を確認。
- ・ 24人削減（退職者の1/2不補充）の部局ごとの内訳について、2026年度の最新の組織版で割り当てた資料を作成し提示する。
＝ 2024 → 2026となった現状での職員数の増減も整理する必要

重点項目 2

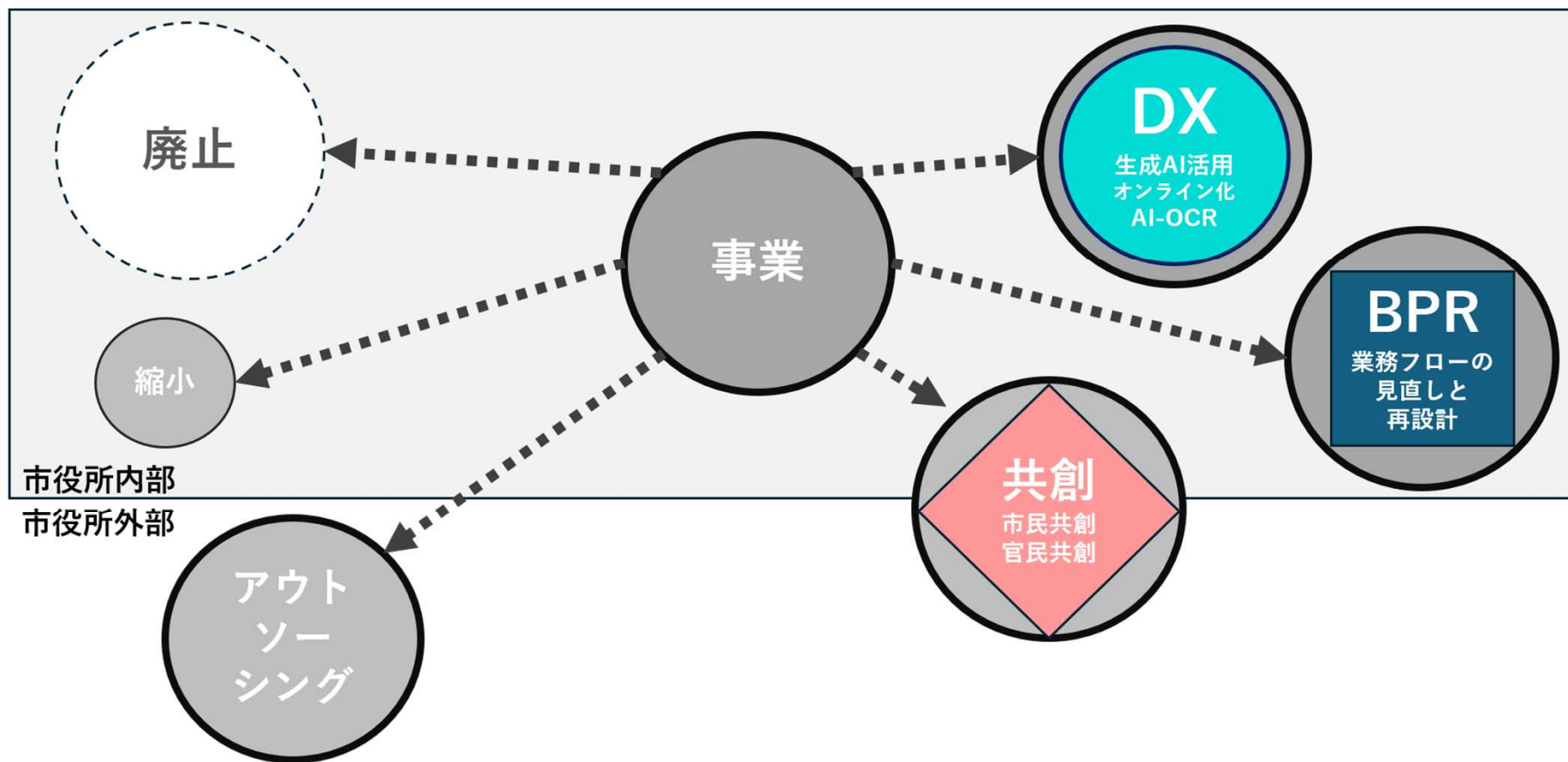
組織・人員体制の最適化

市長公室
DX・行財政改革推進課

部局長によるマネジメントの強化

これまでの行革の考え方

5次行革でプラスされた考え方



最新(2026時点)の最適化方針

部局名	基準の職員数 (現業・消防等 を除く)	削減数	職員数 (現業・消防 を除く)	2026年度 以降削減数
市長公室	22	1	26	0
行政管理部	13	1	12	1
危機管理部	7	1	8	1
総務部	22	1	21	1
くらし創造部	22	1	25	1
市民部	57	2	56	1
健康福祉部	85	2	90	2
こども未来部	28	1	30	1
産業経済部 (元観光文化部)	32	1	39	1
コウノトリ共生部	45	2	33	1
都市整備部	68	3	61	3
議会事務局	6	1	5	1
上下水道部	28	1	28	1
会計課	7	0	7	0

部局名	基準の職員数 (現業・消防等 を除く)	削減数	職員数 (現業・消防 を除く)	2026年度 以降削減数
教育委員会事務局	49	2	48	2
教育委員会幼保園	74	(2)	68	(2)
監査・選挙管理事務局	4	0	4	0
農業委員会事務局	5	1	4	1
合計	573	21(23)	565	18(20)

城崎振興局	振興局のあり方と併せて 別途検討
竹野振興局	
日高振興局	
出石振興局	
但東振興局	
派遣	

- ・ 会計年度任用職員や退職再任用職員の補充は認めない
- ・ 組織改編による増員・減員は削減数には考慮しない
- ・ 2028年度末までに完了している状態を目指す

重点項目3 実質単年度収支の均衡

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

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、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**。

(行財政改革委員会中間報告：2026.3)

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

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

(×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

**決算後の
次回委員会で
ご報告予定**

- ・ 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 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)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。**

(行財政改革委員会中間報告：2026.3)

重点項目 4

人材の確保・育成・活躍推進

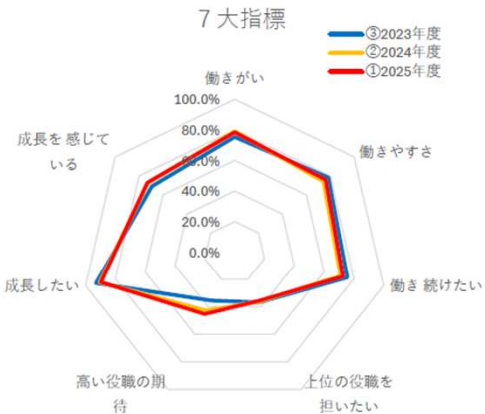
総務部人事課

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)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%



職員意識調査
例年8月に実施

次回委員会で
ご報告予定

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