



# 第 4 次朝来市行財政改革大綱

令和 3 年 12 月  
兵 庫 県 朝 来 市

# 目 次

第1章 策定の趣旨	1
I 第3次行財政改革の検証	1
II 第4次行財政改革大綱の策定	4
第2章 大綱	5
I 基本的な考え方	5
II 基本方針	6
III 計画期間	10
第3章 推進方策	11
I 行財政改革の推進体制	11
II 行財政改革にかかる実施計画	11

# 第1章 策定の趣旨

## I 第3次行財政改革の検証

### 1 取組の概要

平成29年度から令和3年度までの5年間を計画期間とする第3次行財政改革大綱及び実施計画において、「限られた行政資源を有効に活用できる行政運営改革の実行」、「将来にわたって健全財政が維持できる財政運営改革の実行」、「信頼され能力を最大限発揮できる人材育成と組織改革の実行」及び「市民がいきいきと活躍できる協働のまちづくりの実行」の4つを基本方針に定め、53項目の具体的な取組を進めてきました。

それぞれの取組の達成見込みについては、全ての取組内容で達成見込み49項目、一部の取組内容で達成見込み4項目、全ての取組内容で達成困難0項目となっています。

### 2 成果と課題

基本方針ごとの主な成果と課題については以下のとおりです。

基本方針1 限られた行政資源を有効に活用できる行政運営改革の実行	
成果	○市民意識調査や行政評価 <sup>1</sup> の実施により、市民意識を把握した上で事務事業及び施策の方向性を検討し、予算編成に反映させることができました。
課題	○時間外勤務の削減に向けて、ノー残業デーの取組により職員の意識醸成は図れたものの、時間外勤務手当支給額（H28：56,841千円⇒R2：63,166千円【選挙及び災害分除く】）は増加しています。 ○事務事業の課題や問題点を検証し、常に改善を図る必要があります。 ○スマート自治体 <sup>2</sup> への転換を進めていく必要があります。

<sup>1</sup> 政策に基づいて推進すべき施策や、施策目標を実現するための事業を対象として、目的や成果等に着目してその有効性や効率性等を評価し、その結果を予算等に反映させることにより、効果的かつ効率的な行政運営の継続的な改善を目指すもの。

<sup>2</sup> AI（人工知能）等を活用し、事務処理の自動化や業務の標準化等、行政サービスを効率的に提供する自治体。

## 基本方針 2 将来にわたって健全財政が維持できる財政運営改革の実行

成果	<p>○財政状況を見極めながら可能な限り繰上償還することにより、地方債残高の縮減（H28：29,051,562 千円⇒R2：20,490,619 千円）及び将来負担の軽減が図れました。</p> <p>○ふるさと納税<sup>3</sup>の推進により、数値目標を大きく上回る歳入確保（目標：毎年度 100,000 千円以上⇒R2：443,508 千円）が図れました。</p>
課題	<p>○従来からの業務の在り方を前提とせず、常に行政サービスの向上や業務の効率化を図る必要があります。</p> <p>○公共施設再配置計画の実施に当たっては、今後、市民<sup>4</sup>への説明を丁寧に行い、その目的や手段等について理解を得ながら、再配置を進めていく必要があります。</p>

## 基本方針 3 信頼され能力を最大限発揮できる人材育成と組織改革の実行

成果	<p>○職員研修の実施により、職員の資質向上、能力向上及び意識改革を促すことができました。</p>
課題	<p>○定員適正化計画に基づき適正な定員管理を行ってきたものの、正規職員数（H28：327 人⇒R2：326 人）はあまり減少していません。</p> <p>○多様化・高度化する業務に対応できる職員育成が必要です。</p>

## 基本方針 4 市民がいきいきと活躍できる協働のまちづくりの実行

成果	<p>○地域リーダーの育成や地域自治協議会の充実により、市民主体のまちづくりを進めることができました。</p>
課題	<p>○まちづくりフォーラムやふれあい市長室等により、市民との対話を通じたまちづくりを行うことができましたが、対話の場への参加者が固定化しており、より多様な市民との対話ができるよう検討する必要があります。</p> <p>○市民と行政をつなぐ中間支援機能を強化する必要があります。</p>

<sup>3</sup> 住んでいる自治体に関係なく、応援したい自治体（都道府県・市区町村）へ寄附すること。  
<sup>4</sup> 市内に住所を有する者、市内で働く者及び学ぶ者並びに市内において事業活動その他の活動を行う者若しくは団体。

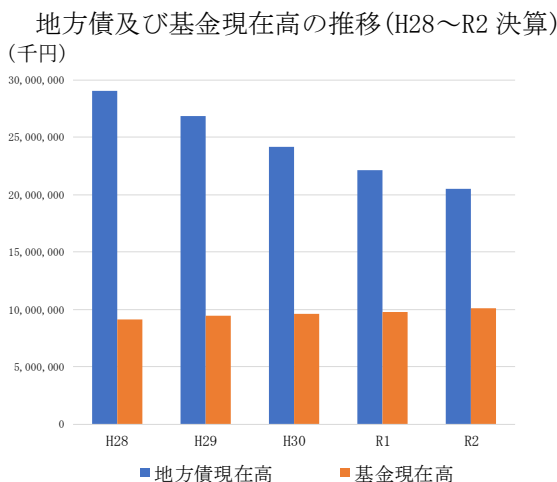
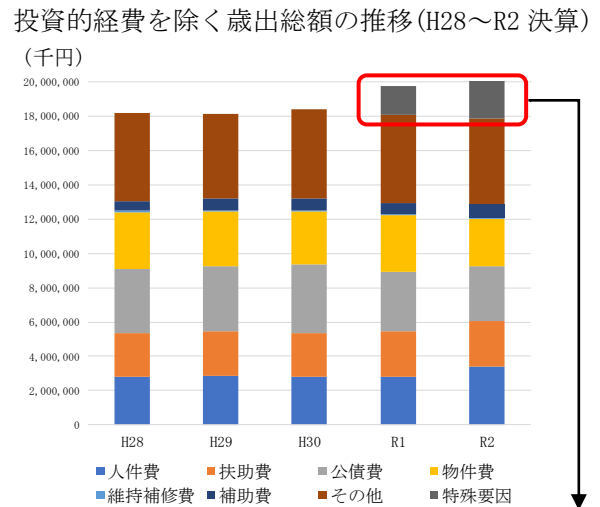
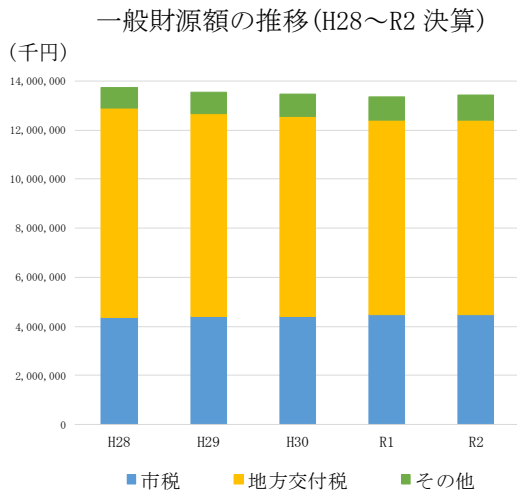
### 3 財政状況

第3次行財政改革（平成29年度を始期）の取組前の平成28年度決算と令和2年度決算を比較すると、歳入面では、市税は113,254千円増加しているものの、地方交付税は639,590千円減少しており、これらを含めた一般財源は312,236千円減少しています。

一方、歳出面では、公債費は529,596千円減少、物件費は532,731千円減少、維持補修費は22,956千円減少しているものの、人件費は607,383千円増加、扶助費は77,877千円増加、補助費は230,954千円増加しており、投資的経費を除く歳出総額は3,375,385千円増加しています。ただし、令和2年度は新型コロナウイルス感染症対策経費3,734,947千円を計上しており、その影響を除くと359,562千円減少しています。

また、地方債現在高は8,560,943千円減少し、基金現在高は925,471千円増加しています。

以上のことから、行財政改革の一定の成果は認められるものの、引き続き健全財政に向けた取組が必要となっています。



**【特殊要因】**  
R1：財政調整基金から公共施設等総合管理基金へ1,700,000千円積替え  
R2：新型コロナウイルス感染症対策経費として3,734,947千円計上

## Ⅱ 第4次行財政改革大綱の策定

---

これまで第1次（H19～H23）、第2次（H24～H28）及び先述の第3次（H29～R3）行財政改革により、市税収納率の向上、経常的経費や地方債残高の縮減及び計画的な職員数の管理等を行い、健全財政の堅持に努めてきました。

しかし、今後、歳入面では、人口減少や少子高齢化による市税や地方交付税の減少が予測されます。

さらに、歳出面では、扶助費や公共施設関係経費の増加<sup>5</sup>が見込まれ、本市を取り巻く財政状況はますます厳しくなっていくと予測されます。

このことから、将来にわたって持続可能な行財政運営のもとで市民福祉の増進を図り、第3次朝来市総合計画で掲げる将来像「人と人がつながり 幸せが循環するまち」の実現を目指すため、第4次行財政改革大綱を策定します。

---

<sup>5</sup> 公共施設の多くが建築後30年以上を経過しており、施設の老朽化や耐震化への対応から今後は大規模改修や建替えが必要となる時期を迎える。

# 第2章 大綱

## I 基本的な考え方

---

### 1 自治基本条例の順守

自治基本条例第3条では、まちづくりの基本原則として、「参画と協働」、「情報の共有」及び「自律と共助」の3つを定めています。第4次行財政改革大綱の策定及び実行に当たっても、この3つの基本原則を順守していきます。

#### ◆自治基本条例第3条（まちづくりの基本原則）抜粋

- 「参画と協働」：まちづくりの主体である市民の意思を反映させるとともに、市民、市議会及び市長等が相互理解のもとに協働で推進すること。
- 「情報の共有」：市民、市議会及び市長等がそれぞれ保有するまちづくりに関する情報を共有しながら推進すること。
- 「自律と共助」：自らできることは自ら行い、一人一人の多様性を認め合い、助け合いながら持続的に推進すること。

### 2 将来を見据えた計画

財政収支見通し（普通会計：一般財源ベース）によると、令和4年度から令和8年度の5年間で、歳入面では約2,070,000千円もの減少が見込まれる中、歳出面では人件費で約15,000千円、扶助費で約64,000千円の増加が見込まれます。

また、大規模な投資的事業や新たな行政課題への対応が求められることも予測され、さらなる財政需要の増加も見込まれます。

このような状況の中であっても、質の高い行政サービスと地域活力を維持しつつ、持続的発展を図るため、以下の3つを基本方針として、行財政改革の取組を進めていきます。

- ◆【基本方針1】歳入確保の推進
- ◆【基本方針2】歳出の効果的かつ効率的な実行
- ◆【基本方針3】職員の育成と組織力の強化

## Ⅱ 基本方針

---

### 1 【基本方針1】歳入確保の推進

#### (1) 既存歳入の確保

人口減少とりわけ生産年齢人口<sup>6</sup>が減少する中で市税の増収を図ることは困難です。また、本市の歳入の3分の1以上を占める地方交付税も減収が見込まれています。

このような状況の中、市税等の収納対策を強化し収納率の向上を図るとともに、債権の適正管理を行いながら歳入確保に努めます。

また、社会全体でキャッシュレス<sup>7</sup>化が進む中、市税等の市の徴収金における多様な支払方法を充実させ、市民の利便性を向上します。

#### (2) 新たな歳入の確保

全国的な人口減少社会にあって既存歳入の大幅な増収が見込めない中、自治体の創意工夫による新たな歳入の確保が求められています。

そこで、市民との連携を一層強化しながら、ふるさと納税及び企業版ふるさと納税を推進します。

また、第3次行財政改革においても取り組んできた低・未利用財産の売却等を一層推進するとともに、民間活力を導入した公有財産の有効活用や有料広告制度の充実等、官民連携による取組を進めます。

#### 【主な取組】

- ① 市税収納率の向上
- ② ふるさと納税（企業版含む）の推進
- ③ 公有財産の有効活用

---

<sup>6</sup> 15歳以上65歳未満の人口。

<sup>7</sup> 紙幣・硬貨といった現金を使用せず、クレジットカードや電子マネー、口座振替などを利用して決済する方法。

## 2 【基本方針2】歳出の効果的かつ効率的な実行

### (1) 既存事業の適正化

地方自治法第2条に「地方公共団体は、(中略)最少の経費で最大の効果を挙げるようにしなければならない。」と規定されており、行政資源(人、モノ、財源、情報、時間)をより効果的かつ効率的に活用できる行政マネジメントシステム<sup>8</sup>を構築し運用します。

行政評価や補助金等適正化等を通じて、既存事業の有効性や効率性等を検証し点検・見直しを行うとともに、市民意識調査により施策に対する現状の満足度と今後の重要度を把握しながら、市民ニーズに沿った施策展開を図ります。

また、従来からの業務の在り方を前提とせず、業務プロセスを詳細に分析し、行政サービスの向上や業務の効率化を目指すBPR<sup>9</sup>(業務改革)の取組を推進します。

さらに、公共施設再配置計画に基づき、市民理解を得ながら将来を見据えた公共施設の再配置を進めます。

### (2) デジタル化の推進

国において「デジタル社会の実現に向けた改革の基本方針」が令和2年12月に閣議決定され、デジタル改革が目指すデジタル社会のビジョンとして「デジタルの活用により、一人ひとりのニーズに合ったサービスを選ぶことができ、多様な幸せが実現できる社会」が示されました。その中で、デジタル化を推進することにより、行政の簡素化、効率化、透明性向上を図ることも示されています。

また、生産年齢人口の減少による労働力の供給制約や近年の技術発展の加速化により、デジタル化により行政サービスを効率的に提供するスマート自治体への転換が求められています。

このような状況を踏まえ、業務システムの標準化・共通化、行政手続きのオンライン化等を通じて自治体DX<sup>10</sup>の取組を進め、行政サービスの向上及び業務の効率化を図ります。

---

<sup>8</sup> 計画の目標達成等に向けて、PDCAによるマネジメントサイクルにより、効果的かつ効率的な行財政運営を行うための体系的な仕組み。

<sup>9</sup> Business Process Reengineering (ビジネス・プロセス・リエンジニアリング) の略。既存の業務プロセスを詳細に分析して課題を把握し、ゼロベースで全体的な解決策を導き出すことにより、市民及び職員の双方の負担を軽減するとともに、業務処理の迅速化や正確性の向上を通じた利便性の向上を図る取組。

<sup>10</sup> DXはDigital Transformation (デジタル・トランスフォーメーション) の略。デジタル技術を活用して行政サービスを変革すること。

### (3) 健全な財政運営

市の財政状況を指し示す財務4表（貸借対照表、行政コスト計算書、純資産変動計算書及び資金収支計算書）等により財政構造の分析を行い財政運営上の問題点を洗い出しながら、中長期的な展望に立った計画的な財政運営を行います。

また、地方債の繰上償還<sup>11</sup>等により地方債現在高を縮減させ将来負担の軽減を図るとともに、水道事業会計等の企業会計の健全化にも取り組みます。

#### 【主な取組】

- ① 行政評価の実施
- ② デジタル化によるBPR（業務改革）の推進
- ③ 財政構造分析に基づく計画的な財政運営

---

<sup>11</sup> 市が任意に全部又は一部を繰上げて償還すること。

### 3 【基本方針3】 職員の育成と組織力の強化

#### (1) 社会経済情勢の変化に対応した職員人材育成

人口減少や少子高齢化による人口構造の変化、デジタル化の急速な進展及び多様化・高度化する市民ニーズ等、本市を取り巻く社会経済情勢は大きく変化しています。

このような変化に適切に対応し、市民との対話を通じて市民とともに朝来市の未来を切り拓いていける職員を育成します。

また、厳しい財政状況を踏まえ、経費削減に向けた職員のコスト意識を醸成します。

#### (2) 最適な行政サービスを提供できる組織体制の構築

社会経済情勢の変化に伴い、解決すべき行政課題も刻々と変化しています。限られた行政資源（人、モノ、財源、情報、時間）の中で効果的かつ効率的に行政課題を解決できるよう、組織体制や人員配置の最適化を図ります。

また、多様で柔軟な働き方の実現や長時間勤務の是正等を通じて、職員それぞれの意欲や能力を存分に発揮でき、働きやすい職場環境を創出する働き方改革<sup>12</sup>の取組を推進します。

#### 【主な取組】

- ① 職員の人材育成
- ② 組織の最適化
- ③ 働き方改革の推進

---

<sup>12</sup> 労働者がそれぞれの事情に応じた多様な働き方を選択できる社会を実現しようとするもの。

### Ⅲ 計画期間

---

第4次行財政改革大綱は、令和4（2022）年度を初年度とする今後5年間の大綱として策定します。

計画期間：令和4（2022）年度～令和8（2026）年度

# 第3章 推進方策

## I 行財政改革の推進体制

---

市長を本部長とする行財政改革推進本部が中心となり、全庁的な体制で取り組みます。

## II 行財政改革にかかる実施計画

---

### 1 実施計画の策定

第4次行財政改革大綱をより充実させるため、数値目標等を設定した具体的な実施計画を策定します。

### 2 実施計画の進行管理

実施計画に基づく取組が着実に進捗しているか効果検証を行いながら、適切な進行管理を行います。

また、その結果については、公表します。

