

第5次朝来市行財政改革大綱案

目次

はじめに

第1章 策定の背景

I 第4次行財政改革の検証	2
1 取組の概要	2
2 成果と課題	2
3 財政状況	5
II 特筆すべき社会環境の変化	6
1 朝来市の人口	6
2 職員数の状況	7
3 ICT（情報通信技術）の進展	7
4 働き方の多様化	7

第2章 大綱

I 基本的な考え方	8
1 目的と目標	8
2 自治基本条例の順守	8
3 公平性・公正性の確保	9
4 将来を見据えた計画	9
II 基本方針	10
基本方針1 持続可能な財政基盤の確立	10
基本方針2 DX等を活用した業務改革の実行	11
基本方針3 多様な主体との連携	12
基本方針4 つながりを力に、未来へ挑戦する組織づくり	13
III 計画期間	14

第3章 推進方策

I 行財政改革の推進体制	15
II 行財政改革にかかる実施計画	15
1 実施計画の策定	15
2 実施計画の進行管理	15

はじめに（市長名）

作成中

第1章 策定の背景

第1章では、第4次行財政改革大綱に基づく各取組の成果と課題を検証するとともに、人口や職員の現状、ICTの進展等、本市を取り巻く社会環境の変化を整理し、第5次行財政改革大綱の策定に至る背景を示します。

I 第4次行財政改革の検証

1 取組の概要

第4次朝来市行財政改革大綱（計画期間：令和4年度～令和8年度）は、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』で掲げる将来像一人と人がつながり 幸せが循環するまちーの実現に向けた手段として策定しました。

本大綱の基本方針には、「歳入確保の推進」「歳出の効果的・効率的な執行」「職員の育成と組織力の強化」の3つを定め、それぞれに紐づく29項目の具体的取組を実施計画として推進しました。

2 成果と課題

積極的な歳入確保及び歳出の効果的かつ効率的な執行により、将来負担を見据えた健全な財政運営を堅持することができました。

一方で、デジタル化の推進、働き方改革といった分野においては、より一層の質的な改革が求められます。

目標達成率

R7進捗状況調査結果を踏まえた達成見込みを記載

【参考】

○実績効果額：実施計画に示す参考値（R7進捗状況まで）

- | | | |
|-----|------|------|
| ・累計 | 約 | 億円 |
| ・内訳 | 歳入確保 | 約 億円 |
| | 歳出抑制 | 約 億円 |

○財政健全性の維持

- | | |
|----------|---------------|
| ・経常収支比率 | %（目標：90.0%以下） |
| ・実質公債費比率 | %（目標：18.0%以下） |

○基本方針及び項目ごとの主な成果と課題

【基本方針１】歳入確保の推進

(１) 既存歳入の確保	
成果	・預金調査の電子化や徴収専門員を活用した効率的な徴収対応により、市税収納率の向上が図られ、滞納者残数が目標値 1,000 人に対し 932 人となりました。 ・公共施設等における使用料 122 件、手数料 39 件を見直し、適正化を図ることができました。
課題	・債権の適正管理を継続するため、公私債権ごとに徴収技術の継承を適切に行う必要があります。 ・市税等以外の徴収金は、依然として現金での取り扱いが多いため、支払いの多様化を推進するためにも、効率的な事務処理システムの構築が必要です。

(２) 新たな歳入の確保	
成果	・ふるさと納税の運用形態を見直し、また社会情勢や消費者のニーズの的確な把握を行い、納税額の向上を図ることができました。 ・市広報誌への有料広告企業数が目標値を上回り、ケーブルテレビにおいても新たに有料広告を開始しました。
課題	・企業版ふるさと納税等の枠組みを活用し、積極的に事業担当者が財源確保に取り組める仕組みづくりが必要です。 ・未利用財産の現状把握と整理に努め、財産処分を推進する新たな方策（用途、情報発信等）の研究が必要です。

【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	
成果	・第３次朝来市総合計画を改訂しました。 ・市民意識調査結果を反映した施策評価を実施するとともに、全庁的な行政評価研修を実施し、職員理解を促進しました。 ・補助金等適正化の取組として、累計 447 件の補助金等評価を実施しました。 ・公共施設マネジメントの推進により、計画的な延べ床面積の削減を図ることができました。
課題	・BPR（業務改革数）数が目標値の 15 件に及びませんでした。 ・従来の地域協働の枠組みを拡大し、民間連携等にも積極的に取り組む必要があります。

(2) デジタル化の推進	
成果	・AI チャットボットシステムや証明書交付機、窓口支援システムを導入し、デジタル化によるBPR（業務改革）を図りました。 ・電子決裁及び文書管理システムを導入し、コピー用紙の削減や業務効率化を図りました。 ・汎用的なオンライン申請システムを活用し、行政手続きの効率化を図りました。
課題	・業務効率化ツールを活用した業務の効率化を図るため、職員に対する利用ルールや活用方法の周知を進める必要があります。 ・オープンデータについては、地域課題の解決や市民の利便性向上に繋がるデータを優先して公開する必要があります。

(3) 健全な財政運営	
成果	・財政収支見通しを策定するとともに、財務諸表による財政構造の分析等を図りながら、健全な財政運営に努めました。 ・繰上償還による地方債残高の削減を図りました。
課題	・現在の財政状況下における企業会計の経営課題は、中長期的な投資と財源確保の均衡をいかに図るかに集約されています。

【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	
成果	・人材育成カリキュラムの質的な向上を図るため、階層別やオンライン視聴型研修等の導入による研修機会の充実を図り、受講後アンケート実施による職員の理解度把握を行いました。
課題	・研修等を通じ、適正な人事評価の仕組みが定着しつつありますが、依然として評価者と被評価者の認識乖離が見受けられます。

(2) 最適な行政サービスを提供できる組織体制の構築	
成果	・こどもみらい部の創設等、社会情勢の変化や多様な市民ニーズに対応すべく、柔軟に組織の最適化を図ることができました。 ・『第4次定員適正化計画』を策定し、必要な人員を確保することに重点を置いた方向へと転換しました。
課題	・『第4次定員適正化計画』に基づく職員数の確保が課題です。 ・職員の業務負担軽減に努めるとともに、ワーク・ライフ・バランスや誰もが働きやすい職場環境を整備する「働き方改革」のさらなる推進が必要です。 ・組織の中で職員が横断的に行動し、柔軟性をもって課題解決にあたる仕組みや具体的な手法を検討する必要があります。

3 財政状況

第4次行財政改革（令和4年度を始期）の取組前の令和3年度決算と令和7年度決算を比較すると、歳入面では、市税、地方交付税、これらを含めた一般財源は。

一方、歳出面では、公債費、物件費、維持補修費、人件費、扶助費、補助費、投資的経費を除く歳出総額は。

また、地方債残高は、基金現在高はであり、行財政改革の一定の成果が認められます。

しかしながら、今後、生産年齢人口の減少に伴う市民税や地方交付税の減収、人件費や扶助費などの義務的経費の増加が見込まれます。

加えて、多くの公共施設が建築から30年以上経過し、大規模改修や建て替えが必要となる時期を迎えるため、財政状況はこれまで以上に厳しい局面を迎えることが想定されます。

以上を踏まえ、本市が持続可能な財政構造を維持していくためには、財政規律に基づき、今後とも収支均衡を図っていく必要があります。

＊一般財源の推移

＊歳出総額の推移

＊地方債及び基金現在高の推移

Ⅱ 特筆すべき社会環境の変化

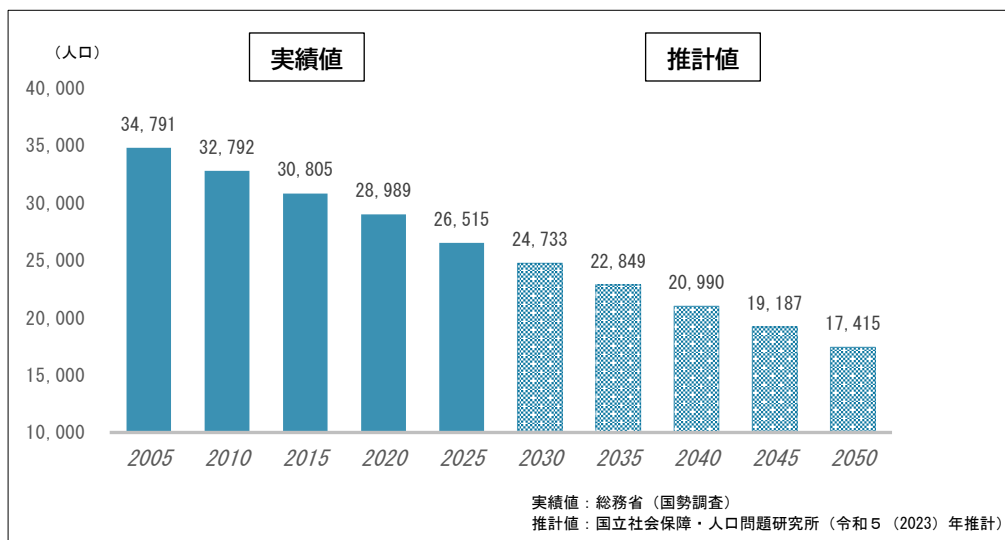
1 朝来市の人口

令和 7 年国勢調査結果※における本市の人口は 26,515 人であり、令和 2 年国勢調査から 2,500 人近くの減少がみられます。

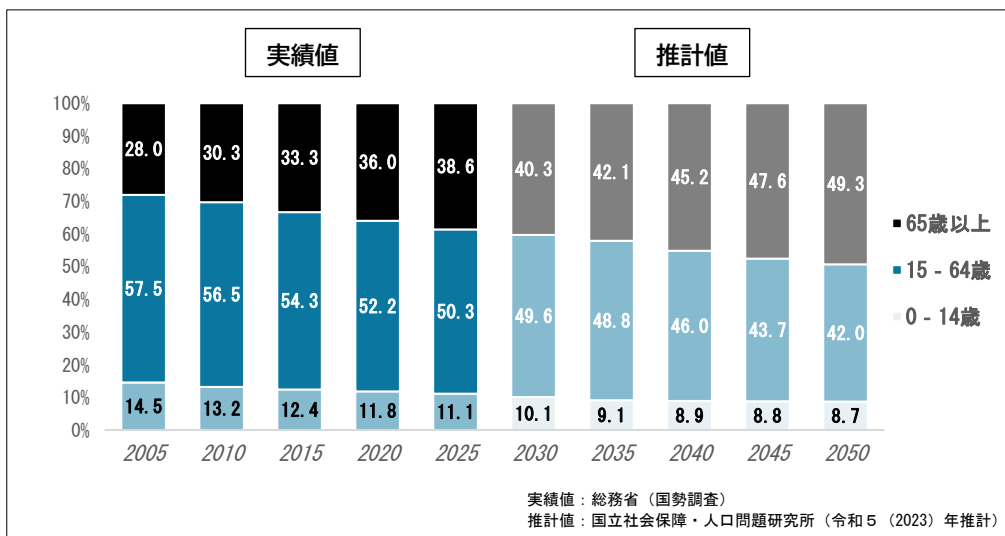
これは、出生数の減少や高齢者の死亡数増加といった自然減の進行と、進学や就業による若者の転出といった社会減の複合的な要因が考えられ、今後も人口減少はさらに加速することが見込まれます。

※ 令和 7 年国勢調査（基準日：10 月 1 日）速報値

朝来市の人口推移と推計



朝来市の年齢 3 区分別人口推移と推計（構成比）



2 職員数の状況

合併後の行財政改革において、職員数を 502 人（平成 17 年度）から 320 人（令和 7 年度）とする目標で職員数の定員適正化に関する管理を進めてきましたが、少子高齢化の進行や国からの権限移譲に伴う業務量の増加、さらには一般職・専門職ともに採用が困難な状況が重なり、職員不足が顕在化しています。

このような中、『第 4 次定員適正化計画』では、定年延長制度に伴う高齢期職員の活用や、会計年度任用職員の適正な配置により対応を図るなど、これまで定員数を減らす傾向から業務量に応じた職員配置とすることを目指し、令和 10 年度までに正規職員数を 335 人とする目標を掲げています。

業務量に対する適正な職員数の配置を行うことが、引き続き重要な課題となっています。

3 ICT（情報通信技術）の進展

近年、SNS（ソーシャル・ネットワーキング・サービス）の普及、AI（人工知能）および生成 AI 技術の発展、RPA（ロボティック・プロセス・オートメーション）の導入等により、行政サービスのデジタル化が全国的に加速しています。

一方で、デジタルデバイドの拡大や情報リテラシーの世代間格差が深刻化している現状を踏まえ、技術導入に留まることなく誰もが DX の恩恵を享受できる包括的なデジタル環境の整備が必要です。

4 働き方の多様化

育児や介護を担う職員、休職者の増加により、正規職員の実質的な労働力が減少している状況において、職員一人あたりの業務負担の軽減を図ることや、多様な人材が柔軟に働ける職場環境の整備が重要な課題となっています。

限られた職員数で質の高い行政サービスを維持するためには、職員の心身の健康と働きがいの両立、さらには次世代を担う人材育成と組織力の強化が必要です。

第2章 大綱

第4次行財政改革で得られた成果を継承しつつ、残された課題と新たな社会環境の変化を踏まえ、第5次朝来市行財政改革大綱を策定します。

本大綱は、第3次朝来市総合計画【改訂版】に掲げる将来像「人と人がつながり 幸せが循環するまち」の実現を目指す手段であり、職員一人ひとりが行財政運営の現状と課題に対して共通認識と危機感を持って主体的に行動を起こすための方向性を示すものです。

I 基本的な考え方

1 目的と目標

行財政改革における目的と目標を下記の通りとします。

【目的】

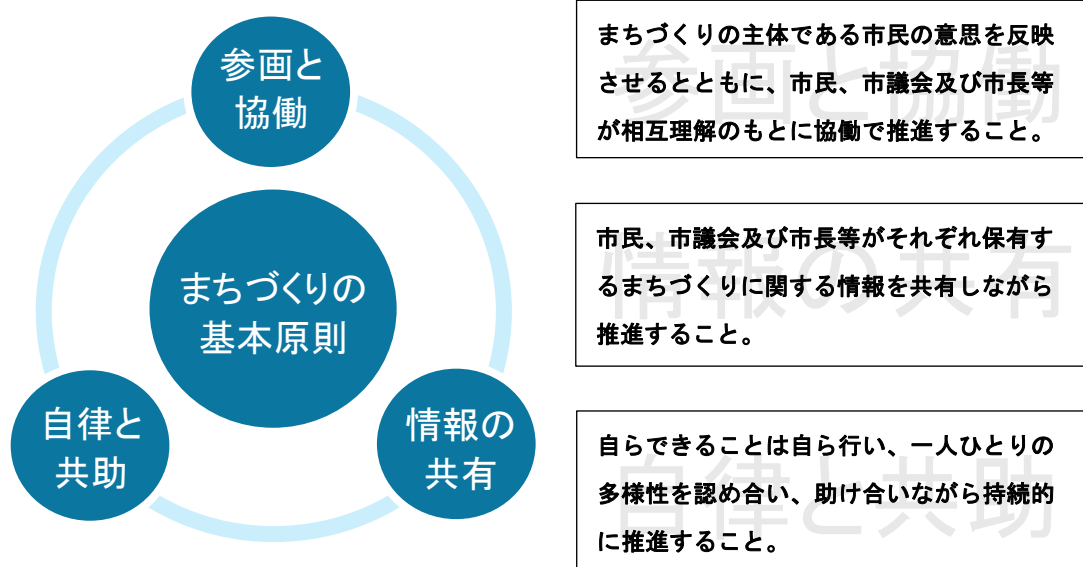
- ①持続可能な行政サービスを提供すること
- ②多様化する市民ニーズや複合化する課題への対応力を向上させること

【目標】

将来にわたって誰もが安心と豊かさを実感できるように
質の高い行政サービスを安定的に提供できる体制の構築

2 自治基本条例の順守

第5次行財政改革大綱の策定及び実行にあたり、自治基本条例第3条に定められた3つの基本原則を順守します。



3 公平性・公正性の確保

さらなる行政サービスの質的向上や業務改革を推進するためには、職員一人ひとりが多様な視点や発想を持ち寄り、互いに学び合い、意見を交わし合える組織であることが重要です。

誰もが尊重され、性別・年齢・役職・働き方等にとらわれることなく、能力を最大限発揮できる職場環境の整備を推進します。

4 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9年度から令和13年度の5年間で、歳入面では人口減少等に伴う市税の減少や地方交付税の縮減などにより、約580,000千円の減少が見込まれる中、歳出面では人件費で約116,000千円の増加、扶助費で約12,000千円の増加となり、義務的経費を中心に増加傾向で推移する見通しです。

また、公共施設の老朽化に伴う大規模な修繕費や新たな行政課題への対応が予測され、さらなる財政需要の増加も見込まれます。

このような状況下において、質の高い行政サービスを安定的に提供できる体制を構築するため、以下の4つを基本方針として、行財政改革の取組を推進します。

- ◆ 基本方針1 持続可能な財政基盤の確立
- ◆ 基本方針2 DX等を活用したBPR（業務改革）の実行
- ◆ 基本方針3 多様な主体との連携・協働
- ◆ 基本方針4 つながりを力に、未来へ挑戦する組織づくり

※令和7年財政収支見通しによる

Ⅱ 基本方針

基本方針１ 持続可能な財政基盤の確立

積極的な自主財源の確保に加え、公有財産の有効活用や民間活力の導入等、多角的な視点による行政経営を展開します。事業の選択と集中を徹底し、費用対効果の検証に基づく効果の最大化を図ります。

（１）自主財源の確保

人口減少に伴う税収や地方交付税の減少を踏まえ、市税等の収納率の維持・向上や債権の適正管理に引き続き注力します。

加えて、財源確保を全庁横断的な経営課題として位置づけ、職員一人ひとりが主体的に取り組む意識の醸成を図るとともに、新たな自主財源の確保策についても積極的に検討します。

（２）公有財産マネジメント

市民生活に必要な施設機能を確保しながらも、本市の人口規模や利用実態に合わせた最適化を図り、公共施設の再配置を推進します。

また、有料広告制度、ネーミングライツ等の多様な手法を活用した財源確保の取組を拡大し、限られた公有財産の有効活用を図ります。

（３）規律ある財政運営

市の財政状況を見据えながら、中長期的な視点に基づく計画的な財政運営を行います。限られた財源を有効的に活用するため、事業の優先順位付けを徹底するとともに、全会計の健全化及び地方債の繰上償還等を通じた地方債残高の縮減を図り、将来世代に負担を先送りすることのない財政運営に取り組みます。

（４）既存事業の選択と集中

最少の経費で最大の効果を挙げるため、限られた行政資源（ヒト、モノ、財源）をより効果的かつ効率的に活用する行政マネジメントシステムを運用します。

行政評価や補助金等適正化に関する評価等により、事業の必要性・有効性・効率性を定期的に検証し、社会情勢の変化や多様化する市民ニーズに沿った施策展開を図ります。

基本方針２ DX等を活用したBPR（業務改革）の実行

生成AIの活用や行政手続きオンライン化の推進により、公共サービスの質の向上と、職員の業務負担の軽減を図るとともに、デジタル技術を活用できる人材の確保・育成と、デジタル基盤の整備を一体的に推進します。

（１）公共サービスの向上

デジタル技術を活用した公共サービスの効率的な提供と利便性の向上を目指し、電子申請システムの拡充による市民の窓口来庁負担の軽減や、多様な決済手段の導入による納付環境の充実を推進します。

あわせて、従来の在り方を前提としない、効率的な事務処理システムの構築などの抜本的な業務改革に取り組むことで、職員の事務負担軽減を図ります。

（２）ICT活用環境の整備

急速に進展するデジタル社会において、その恩恵を市民へ還元するためには、時代の変化に乗り遅れることなくAI・RPA等の先端技術を業務に応用できる人材と、安全かつ快適に技術を活用できる環境の整備が極めて重要です。

また、組織全体のデジタルリテラシー向上を図るため、ICT活用に関する研修や、デジタル分野に精通した人材の育成を進めるとともに、情報システムの標準化やセキュリティ対策等の基盤強化について計画的に取り組めます。

基本方針３ 多様な主体との連携・協働

地域全体で課題解決に向かう力を育むため、市民参画の機会とプロセスを充実させるとともに、民間や地域コミュニティ、近隣自治体との連携・協働を推進し、多様な主体がそれぞれの立場で主体的に関わり、共に支え合う地域社会を実現します。

（１）市民参画の充実

市民の声を市政に反映する市民参加型会議の機会を拡充します。

あわせて、地域自治協議会やそれぞれの地域コミュニティとの協働の在り方を、より実効性のあるものへと再構築し、市民と行政とが共に支え合う持続可能な地域社会を構築します。

（２）公民連携

公民連携手法（PPP/PFI 等）の導入や、企業版ふるさと納税を活用した企業との連携、地域課題の解決や市民の利便性向上につながる民間サービスを促進するオープンデータの推進など、公民連携の強みを生かした持続可能な行政運営を目指すとともに、新たな地域価値の創出に取り組みます。

（３）行政事務の広域連携

ごみ処理や消防など、一部事務組合等を通じて広域化が進む分野においては効率的なサービス提供を実現してきました。

今後、人口減少の加速により市単独での業務遂行が困難となる将来を見据え、近隣自治体との連携や事務の共同処理の対象を一層拡大することで、持続可能な行政基盤の構築を目指します。

基本方針4 つながりを力に、未来へ挑戦する組織づくり

質の高い行政サービスを将来にわたり提供し続けるために、時代の変化に迅速かつ柔軟に対応できる「人」と「組織」を作ります。職員一人ひとりが意欲をもって主体的に活躍できるよう、誰もが尊重される職場づくりと、適正な業務配分及び働き方の見直しを一体的に推進します。

(1) 人材育成

役職や職責に応じた研修や自己啓発の機会を充実させることで、職員一人ひとりの能力向上を図ります。

あわせて、人事評価制度の運用を通じて、職員の意欲・能力・成果を適正に評価します。適材適所の人員配置と公正な処遇により、職員のやりがいと成長を支える仕組みを構築します。

(2) 組織力の強化

今後の社会情勢の変化や定年延長等を見据え、『第4次定員適正化計画』に基づく計画的な職員数の管理と年齢構成の平準化に取り組みます。

また、市民ニーズの多様化により職員一人当たりの業務負担が増加傾向にある中で、業務量の偏在を解消する部課横断的な業務支援体制の構築や、政策課題に応じた組織の最適化を図り、限られた行政資源のもと最大の成果を発揮できる柔軟な組織体制を確立します。

さらに、性別や年齢、職責にかかわらず、誰もが活躍できる組織風土を醸成するために、アンコンシャス・バイアス（無意識の偏見）やジェンダーギャップの解消に努めるとともに、職員一人ひとりの新たなチャレンジを尊重します。

(3) ワーク・ライフ・バランスの実現

性別や世代、ライフステージにかかわらず、全ての職員が心身ともに健康で、やりがいをもって働ける職場環境を整備します。

恒常的な時間外勤務の縮減、計画的な休暇取得の促進、性別を問わず育児・介護との両立支援制度が利用しやすい職場風土の醸成を図ることで、多様な働き方を支えるとともに、ハラスメント防止やメンタルヘルスケアの充実による健全な組織づくりを推進します。

Ⅲ 計画期間

第5次朝来市行財政改革大綱は、令和9（2027）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9（2027）年度～令和13（2031）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

本大綱の各基本方針に紐づく具体的な取組の進捗状況を管理するため、指標や数値目標等を設定した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を着実に進捗させるため、本大綱の計画期間において、効果検証を毎年行います。

また、その結果についてはホームページで公表します。