

# 第5次杵築市行財政改革大綱

2025 → 2029

大分県杵築市



## はじめに

本市では、平成18年6月に「新たな行政改革大綱（第1次杵築市行政改革大綱）」を策定して以降、4次にわたり総合的かつ計画的に行財政改革に取り組んできました。

令和2年度に策定した「第4次行財政改革大綱」においては、厳しい財政状況を打破すべく、市民の皆様のご協力のもと様々な改革に取り組んだ結果、一定の成果を上げてきたところです。

近年、本市を取り巻く環境や社会経済情勢は大きく変化し、市民ニーズの多様化や複雑化への対応に加え、上昇し続ける物価等に対する歳出の増加が懸念されます。また、人口減少・少子高齢化の進展は、地域経済の低迷や税収入の減少による行政サービスの縮小など、地域社会への影響も深刻なものとなる可能性があります。

そのような状況の中でも市の活力を維持し、行政サービスの向上を図りながら行財政運営に取り組んでいくため、限られた経営資源をもとに効果的・効率的に業務を執行できる組織づくりや、職員個々の能力を高める取組を進め、逆境をしなやかに乗り越える力を醸成していく必要があります。

「第5次行財政改革大綱」では、財政構造の更なる転換を図り、生産性が最大限に発揮されるよう、将来にわたる持続可能な行財政運営に向けた方針をまとめました。市民の皆様の理解を得ながら、全職員が一丸となって改革に取り組み、より良い未来を築く市政の実現に向けて、引き続き邁進してまいります。

本大綱の策定にあたり、ご審議いただきました行政改革審議会委員並びにご意見、ご協力をいただきました市民の皆様に対しまして、厚くお礼を申し上げます。

杵築市長 永 松 悟

## 目 次

1. 行財政改革大綱の策定にあたって	1
2. 本市の現状と行政課題	2
(1) 人口減少・少子高齢化の進展	2
(2) 財政状況	3
(3) デジタル化社会への対応	4
(4) 公共施設の最適化	4
3. 第4次行財政改革の成果	5
4. 第5次行財政改革大綱の基本事項	7
(1) 基本理念	7
(2) 行財政改革大綱の位置づけ	7
(3) 計画期間	8
(4) 視点	9
(5) 基本方針・取組項目	10
基本方針1 持続可能な財政基盤の確立	10
① 健全財政の推進	
② 特別会計の財政安定化と公営企業の健全経営	
③ 安定的な財政運営のための歳入確保	
基本方針2 市民ニーズ・行政課題に即応したサービスの提供	11
① 行政サービスの高度化・デジタル化	
② 公共施設等マネジメントの推進	
③ 戦略的広報の推進	
基本方針3 しなやかで機動的な組織・人材の育成	12
① 組織力・職員力の向上	
② 業務効率化・高度化の推進	
③ 働き方改革の推進	
(6) 体系図	14
(7) 未来戦略展開プランの策定	14

5. 進捗管理と推進体制	15
(1) 進捗管理	15
(2) 推進体制	16

## 1. 行財政改革大綱の策定にあたって

本市は、平成18年度以降、行財政改革大綱を策定し、組織機構の見直しや職員定数の適正化、財政の健全化、事務事業の抜本的な見直し、職員の意識改革など、総合的な推進に取り組んできました。

しかしながら、管理体制（内部統制）の機能不全、中長期的な経営視点の欠如、行政改革の形骸化により、財政的に厳しい状況に陥った反省を踏まえ、令和2年度に策定した「第4次行財政改革大綱」では、3つの視点（市民の視点、経営の視点、中長期的に全体を見渡す視点）を取り入れ、限られた経営資源（人材・資産・財源など）を有効活用し、「最小の経費で最大の効果を挙げる」という目標を掲げて様々な改革に取り組みました。事業の最適化やP D C Aサイクルによる実効性のある計画の実施、内部管理経費の更なる見直しなど、計画が効果的・効率的に実行されるよう進捗管理を行いながら、行財政改革に努めてきました。

近年の本市を取り巻く環境は、少子化による人口減少問題、市民ニーズの多様化、進展するデジタル化社会への対応など、年々複雑化・高度化しています。さらに、社会経済情勢も大きく変化し、物価高騰やそれに伴う給与水準の引上げなど、歳出の拡大が懸念されます。

このような状況下にあっても、安定した質の高い公共サービスを提供するため、最適配分の実現による経営資源の効率的な活用、市民協働による地域課題の解決、民間のノウハウを活用した官民連携などによる、持続可能な行財政運営に取り組む必要があります。

## 2. 本市の現状と行政課題

### （1）人口減少・少子高齢化の進展

全国的な人口減少・少子高齢化は、今後も進展することが想定されています。

本市の人口は、令和2年の国勢調査では約2万8千人でしたが、令和12年には約2万3千人と、10年間で約5千人減少する見込みとなっており、さらに令和32年の人口は約1万6千人と、30年間で約1万2千人の大幅な減少が推計されています。

年齢階層別の人団構成では、令和2年の構成比で年少人口（0～14歳）10.9%、生産年齢人口（15～64歳）50.9%でしたが、令和32年の構成比では年少人口8.4%、生産年齢人口41.2%と推計されています。特に近年の出生数は、年110～150人程度となっており、減少傾向が続いている。

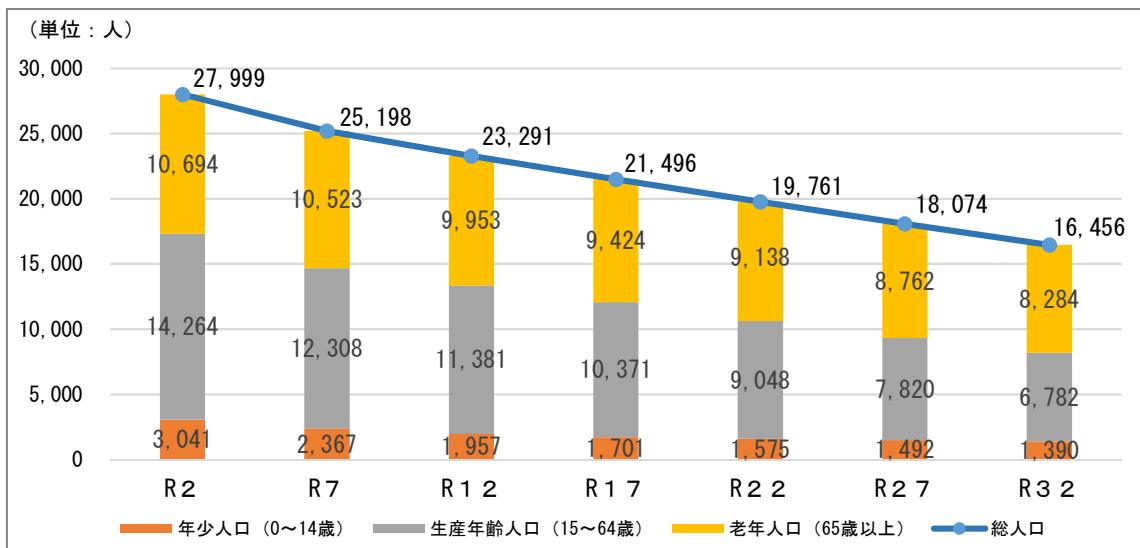
令和6年4月24日に、民間の有識者グループである「人口戦略会議」が公表した「消滅可能性自治体」に、新たに本市が該当しました。これは、国立社会保障・人口問題研究所による人口推計において、2020（令和2）年から2050（令和32）年にかけて本市における20～39歳の若年女性人口が50%以上減少するという推計によるものです。若年女性人口の減少は、出生率の更なる低下につながり、将来にわたる人口減少の要因となります。

一方で、65歳以上の老人人口の割合は増加を続け、令和2年の構成比は38.2%で、実に人口の3人に1人以上が65歳以上となっており、超高齢社会がさらに進んでいます。令和22年には、老人人口が生産年齢人口を上回る見込みとなっています。

人口減少・少子高齢化の進展、生産年齢人口の減少は、地域経済の安定や成長を阻害し縮小させるばかりか、市税等の歳入減少、社会保障費等の歳出増加、地域の担い手不足や日常生活を支える商業・公共交通等のサービス縮小につながり、地域社会に与える影響は甚大なものとなります。

これらの課題を踏まえ、将来に向けて限られた経営資源をいかにして活用するかを十分検証し、従来の行政サービスをリ・デザイン（再構築）していく必要があります。

【総人口及び年齢3区分別人口の推移・推計】



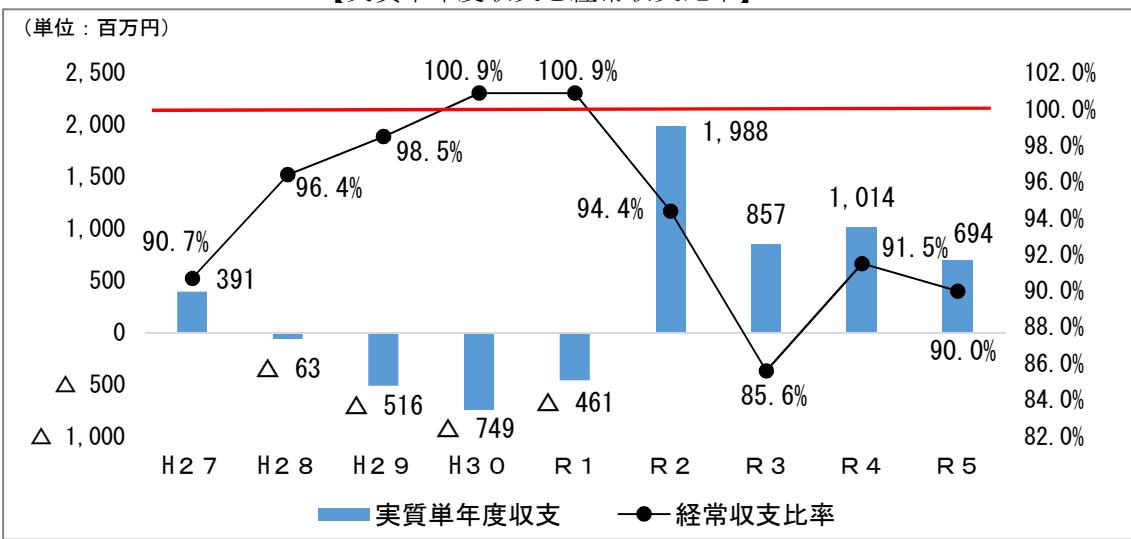
出典：国立社会保障・人口問題研究所（令和5年12月22日公表、新たな将来人口推計）

令和2年は国勢調査人口、令和7年以降は推計人口

## (2) 財政状況

本市の財政状況は、第4次行財政改革以降、令和2年度に先行的に実施した緊急財政対策における事務事業の見直し等による大幅な一般財源の削減、未来戦略推進プランによる市債の発行抑制・繰上償還などの継続実施により、平成28年度からマイナスであった実質単年度収支は、令和2年度以降は黒字を保っており、財政の弾力性を示す経常収支比率は改善してきています。

【実質単年度収支と経常収支比率】



(資料：杵築市の財政状況（決算カード）)

しかし、歳入では少子高齢化の進展に伴う生産年齢人口の減少により、自主財源である市税等が徐々に減収に向かうと予測されています。また、依存財源である普通交付税についても大幅な伸びは見込めない状況となっています。一方で、歳出では、扶助費や増加し続ける医療費等の社会保障費にかかる一般会計繰出金の増加、老朽化の進む公共施設の改修費等の増加や、業務効率のためのデジタル対策関連経費、物価高騰対策等による財政需要の増加が見込まれています。

さらに、物価上昇等の社会経済情勢の変化に加え、大型建設事業等の実施が予想されるため、経常収支比率の上昇が考えられます。

よって、毎年度作成する「中期財政収支」により財政状況を見通しながら、既存事業の抜本的な見直しを図り、まちづくりのための「施策の推進」と「財政の健全性」の両立を図らなければなりません。

### （3）デジタル化社会への対応

「誰一人取り残さないデジタル社会」の実現のため、行政のあらゆる分野においてもデジタルを駆使したサービスの提供が求められるようになっていることを踏まえ、電子申請による各種手続きなどを推進し、行政サービスの質を向上させる取組を実施していかなければなりません。今後、人口減少等により経営資源が大きく制限されていく中で、安定的かつ効率的な自治体経営を進めていくためには、デジタル技術の活用により業務の効率化・省力化を図り、職員でなければできない、行政サービスの向上や行政経営にかかる業務に注力できる環境を整備していく必要があります。

また、デジタル行政を推進するにあたって、デジタル技術の活用に不安感を持つ市民や、市内事業所等の理解度を高め、利用促進を図るための取組を実施することも重要となります。

### （4）公共施設の最適化

今後、公共施設の老朽化と人口減少の進展に加え、社会経済情勢の影響により、施設の利用需要に変化が見込まれる中、全ての施設について現在の総量（規模）をそのまま維持しながら、大規模な修繕・更新を続けていくことはできません。市民のニーズに即した施設を適切に維持していくためには、中長期的な視点から施設の統廃合や複合化、長寿命化などの公共施設の再編整備を進め、施設の総量を「人口及び財政規模を踏まえた適正規模」に転換していく必要があります。

### 3. 第4次行財政改革の成果

令和2年2月に策定した「緊急財政対策」を包含した「第4次行財政改革大綱（令和2年度から令和6年度）」を策定した上で、行財政改革を最重要課題と捉え、各種取組を推進してきました。

その実施計画である「未来戦略推進プラン」では、遵守すべき3つの目標を定め、3つの基本方針のもとに、具体的な実施項目51項目（実施内容87）を設定し、全庁を挙げて取り組んできました。

特に、以下の取組等を進めた結果、令和5年度末時点では、3つの目標はいずれも達成でき、財政状況は着実に改善しています。

#### 《主な取組》

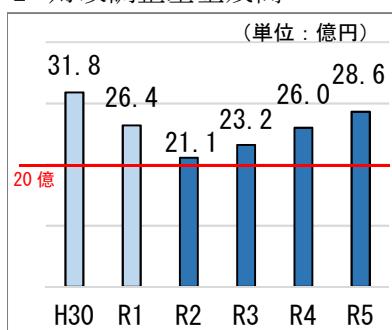
- 市債発行の抑制・・・新規発行額（臨時財政対策債、災害復旧事業債及び減収補填債を除く）  
R2～R6目標37.5億円（年7.5億円）⇒R2～R5実績29.5億円（年7.37億円）
- 市債残高圧縮のための繰上償還・・・・・・・・・・・・R2～R5合計44.83億円
- 市税徴収率の向上・・・・・・・・・・・・全体会収率R193.6%⇒R598.3%
- 職員数の適正化・・・・再任用職員を除く正職員数R1340人⇒R5301人等

#### ○3つの目標と令和5年度末までの達成状況

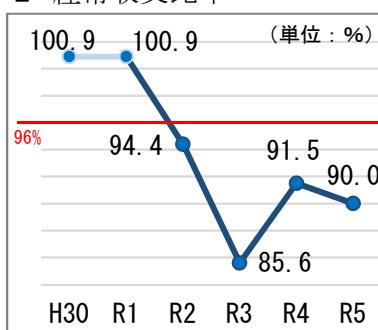
目標	2年度末	3年度末	4年度末	5年度末	5年度末の達成状況
1 財政調整基金残高について、毎年20億円以上を確保します。	21.1億円	23.2億円	26.0億円	28.6億円	○
2 経常収支比率について、令和6年度末までに96%台を目指します。	94.4%	85.6%	91.5%	90.0%	○
3 市債残高について、令和6年度末までに200億円以下に縮減します。	227.1億円	215.1億円	195.7億円	180.0億円	○

#### 【参照】これまでの推移

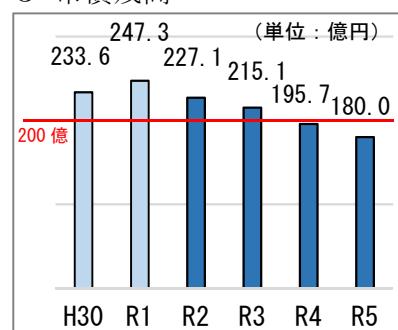
##### 1 財政調整基金残高



##### 2 経常収支比率



##### 3 市債残高



## ○行政改革審議会

行財政改革の推進に関する事項（大綱及び実施計画）を審議する機関である「行政改革審議会」から、今後に向けた方針ごとの意見（抜粋）が出されました。

### 【第5次行財政改革大綱に向けた意見】

第4次基本方針	委員意見
1 持続可能な財政構造の確立	<ul style="list-style-type: none"><li>・財政規律ガイドラインについて、引き続き遵守すべき財政指標の設定が必要である。</li><li>・普通建設事業費の適正管理について、今後は財政状況とのバランスを見ながら、公共施設・インフラ等に適切に投資していく必要がある。</li><li>・公共施設等の適正管理について、計画的な施設・設備の更新や統廃合が行われることが健全な財政運営につながることから、引き続き推進する必要がある。</li></ul>
2 職員の意識改革と組織力の向上	<ul style="list-style-type: none"><li>・持続可能な行財政構造の確立のために、職員の育成・意識改革を図る研修は欠かせないものであり、全職員が研修を受けられるような体制づくりが必要である。</li><li>・大型事業等にかかる適正化手法（意思決定プロセス）の見直しについて、大規模事業のコスト増大が財政逼迫につながるため、引き続き検討が必要である。</li></ul>
3 効果的・効率的な行政サービスの提供	<ul style="list-style-type: none"><li>・工数管理をベースに、全庁業務におけるコア・ノンコア業務の適正な把握・振り分けを行い、民間委託の可否等も鑑みたうえで適正な目標を設定する必要がある。</li><li>・市政情報の積極的な公開・提供について、広報のあり方で各種施策に大きな影響を与えるため、引き続き取組が必要である。</li></ul>
その他	<ul style="list-style-type: none"><li>・行政サービス向上に向けたデジタル化の推進により、地域住民の利便性向上、庁内の業務効率化、データ活用による行政サービスの向上が期待される。</li></ul>

## 4. 第5次行財政改革大綱の基本事項

### （1）基本理念

#### 『より良い未来を築く 持続可能な行財政運営の実現』

第4次行財政改革大綱では『未来（あす）を見据えた 持続可能な行財政運営の実現』の理念を掲げ、最重要課題として財政の健全化を目指し、市民の協力のもと様々な取組を進めた結果、財政基盤の安定化に向けて前進することができました。

その結果を踏まえ、経営資源（人材・資産・財源など）をこれまで以上に有効活用し、より満足度の高い行政サービスを提供するため、行政機能の拡充と新たな発想・技術を活かした取組を推進します。

さらに、機動的な組織体制への変革を進めるとともに、職員一人ひとりが行政経営の感覚をもって社会情勢等の変化に即応し、効果的・効率的な行財政運営を進めていくことで、「第3次杵築市総合計画」の将来像「みんなで創り 好きになる 健幸都市きつき」の実現を目指します。

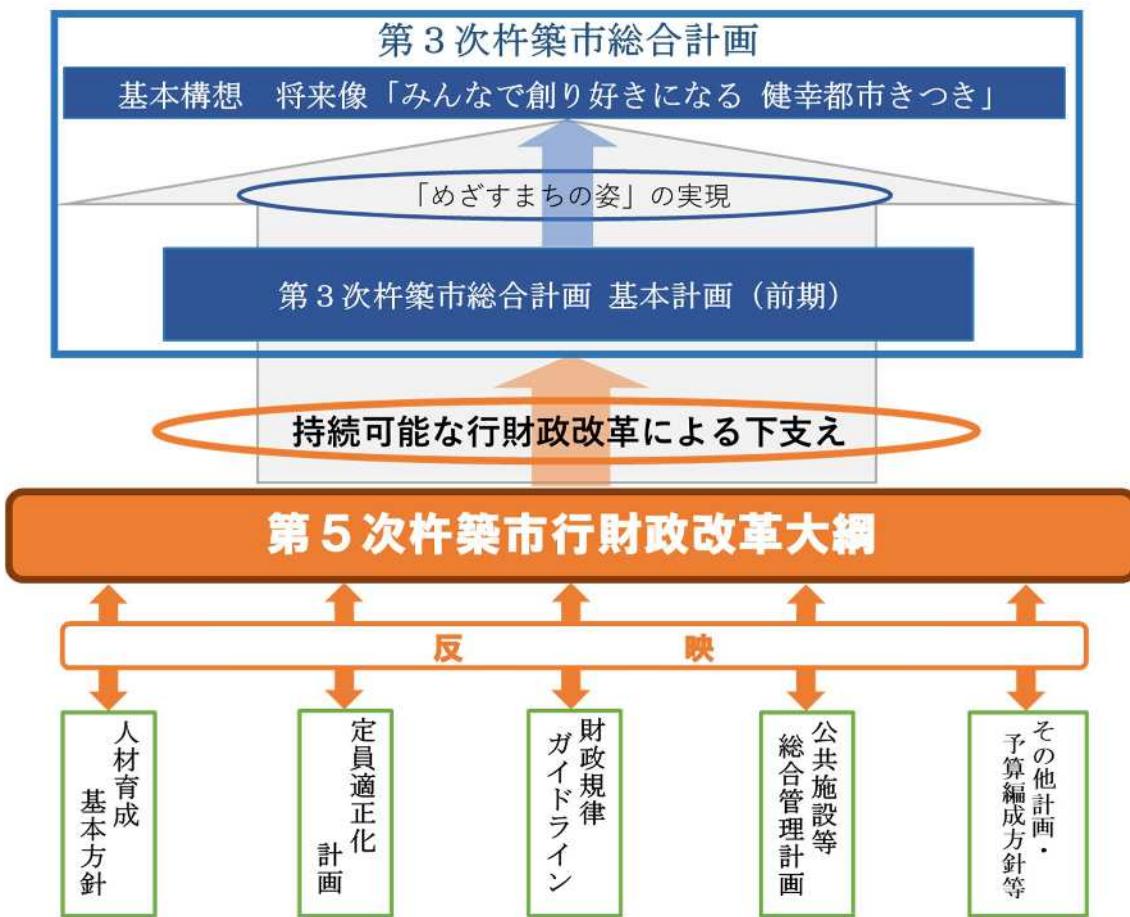
### （2）行財政改革大綱の位置づけ

「第5次杵築市行財政改革大綱（以下「大綱」という。）」は、本市の最上位計画である「第3次杵築市総合計画」（以下「総合計画」という。）の下位計画と位置づけます。

なお、本市が策定するその他の計画・方針等については、大綱を踏まえ、必要に応じて見直すこととします。

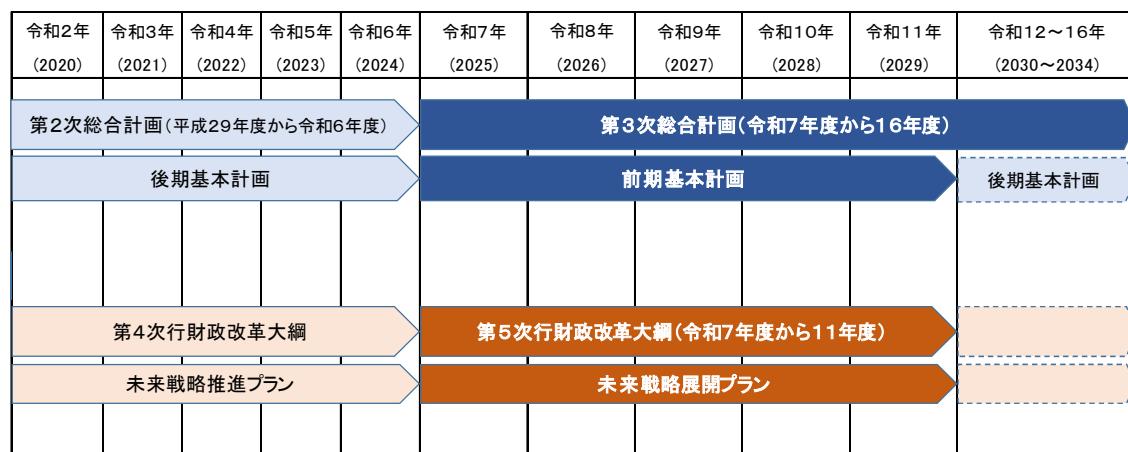
総合計画、大綱、その他の計画・方針等が密接に連携しながら、全職員一丸となって行財政改革の更なる推進を図ります。

【イメージ図】



### （3）計画期間

大綱の計画期間は、令和7年度から令和11年度までの5年間とします。



## (4) 視点

基本理念に基づき、行財政改革を次の4つの視点から推進します。

### 視点1 市民の視点

行政へのニーズの多様化・複雑化が進む中、市民の目線で行政サービスを見直し、民間感覚による業務改善を推進します。

### 視点2 経営の視点

バックキャスティング※による政策形成を図り、常に「行政経営」の感覚をもって費用対効果等を検証しながら、最適な事業展開を図ります。

※バックキャスティング・・・最初に目標とする「未来の姿」を描き、そこから「今何をすべきか」を考える思考法のこと

### 視点3 中長期的に全体を見渡す視点

中長期的なビジョンを持って、社会環境の変化に合わせた行政のスリム化を図りつつ、市政全体を見渡しながら、最大効率の行財政運営を行います。

### 視点4 既成概念にとらわれない創造的・革新的な視点

従来の行政手法や考え方ととらわれることなく、新たなアイデアや革新的な技術等を積極的に導入することによって、業務全体にわたる効率化やスマート化を推進します。

## (5) 基本方針・取組項目

人口減少・少子高齢化等の進展を見据え、限られた財源が、市として重点化すべき、市民ニーズの高い施策・事務事業へ毎年度確実に配分されるよう、財政構造の更なる転換を図ります。

また、人的・物的資源の価値（生産性）が最大限に発揮されるよう、市全体の行政経営マネジメントを向上させていきます。

これらを実現するため、3つの基本方針と9の取組項目により、行財政改革を推進します。

### 基本方針1 持続可能な財政基盤の確立

以下の3つの取組項目により、歳入・歳出の両面から、将来にわたって安定的な財政基盤を確立します。

#### ① 健全財政の推進

財源の減少や人員確保が困難となることが見込まれる中で、社会経済情勢の変化や、複雑化・多様化する市民ニーズに的確に対応するため、行政評価の高度化を図り、評価を予算編成と連動させることで、財源等の「選択」と「集中」により、予算や人材が効率配分される仕組みを構築します。

また、評価や予算化を通して、職員一人ひとりが常に行政経営の意識を持つことで、生産性の向上を図ります。

歳出全般の見直しを進め、歳入歳出の收支均衡を堅持しながら、将来にわたり基金に依存することなく、持続可能な財政基盤を確立します。

#### ② 特別会計の財政安定化と公営企業の健全経営

特別会計・公営企業においても、人口減少・少子高齢化等の進展から、支出増加や財源不足等が生じることによって、一般会計の繰出金が増加する傾向にあるため、特別会計では、支出額の縮減に向けた効果的な対策を推進します。

また、企業会計では、経営の見直しを行いながら健全な会計の維持を図ります。

### ③ 安定的な財政運営のための歳入確保

物価高騰や施設老朽化等の影響により、財政負担はこれまで以上に増加し、地方交付税等の増額も見込めないことから、福祉や教育、暮らしの安全、防災・減災など市民生活に不可欠なサービスを安定的に実施するため、市税やふるさと納税の維持・向上を図るとともに、基金の有効活用等による歳入の確保を目指します。

#### 基本方針 2

#### 市民ニーズ・行政課題に即応したサービスの提供

以下の3つの取組項目により、施設を含む主たる行政サービスの高度化と利便性の向上を図ります。

##### ① 行政サービスの高度化・デジタル化

行政サービスにおいて、目まぐるしい革新を遂げているデジタル技術を積極的に取り入れ、手続きのオンライン化や各種サービスにかかる市民負担の軽減を図るなど、必要な分野での行政サービスのデジタル化を進めます。

また、デジタル技術を介さない行政サービスについて拡充を図り、多様な主体との連携（民間、市民との協働等）によるサービスの高度化等も推進していきます。

##### ② 公共施設等マネジメントの推進

施設の老朽化や人口減少を踏まえ、限られた財源と資産を最大限に有効活用する観点から、維持改修負担の平準化や運営形態等の検証・見直しを図り、使用料改定等による受益者負担の適正化にも取り組みます。

施設のあり方を検証し、利用実態や老朽化の状況、将来の財政負担等により、総量縮減と判断された施設については、売却もしくは貸付等の有効活用を図るとともに、必要に応じて民間譲渡や廃止、解体等を検討します。

今後、施設の長寿命化や新設の検討を行う場合は、PPP※1・PFI※2などの公正な官民連携手法の活用を考慮するなど、最も効率的で将来負担の軽減につながる公共施設等マネジメントを推進していきます。

※1 P P P (Public Private Partnership)・・・公共施設等の建設、維持管理、運営等を行政と民間が連携して行うことにより、民間の創意工夫等を活用し、財政資金の効率的使用や行政の効率化等を図るもの。(指定管理者制度や包括的民間委託、P F I (Private Finance Initiative) など、様々な方式がある。)

※2 P F I ・・・P F I 法に基づき、公共施設等の建設、維持管理、運営等を民間の資金、経営能力及び技術的能力を活用して行う手法。

(以上、国土交通省H P)

### ③ 戰略的広報の推進

様々な情報媒体があふれる現代社会において、行政サービスを効率よく享受してもらうためには、市の広報媒体からの情報発信に加え、複数媒体からの情報連携等が非常に効果的です。今後はより一層広報の重要性が増していくことから、戦略的広報の実施に向け、広報媒体の検証や、受け取る側の立場に立った効果的な広報等の取組を進めていきます。

#### 基本方針 3

#### しなやかで機動的な組織・人材の育成

以下の3つの取組項目により、あらゆる事態に対して弾力的に素早く対応できる組織づくりを進めるため、組織体制の強化や、職員の貢献意欲を高める人材育成、また業務の効率化等に取り組みます。

### ① 組織力・職員力の向上

生産年齢人口の減少等で人材の確保がこれまで以上に困難となっていく中で、公務の魅力発信、多様な人材の採用や試験方式の工夫等により有為な人材の確保につなげます。また、限られた人材を最大限に活用し、必要に応じて外部人材の登用に努めます。

様々な行政課題に取り組むため、職員の組織・業務やまちづくりへの貢献意欲（エンゲージメント）を高め、パフォーマンスやモチベーションの向上を図ります。

組織・執行体制の強化、柔軟な組織体制の構築、組織マネジメント手法の確立、更には「組織」（役割、責任感等）と「個人」（能力開発等）の2軸の視点による効果的な人材育成などにより、組織力と職員力の双方を向上させる取組

を実施し、他の取組項目の効果的実施にもつなげていきます。また、デジタル化の推進に資する人材の育成や確保にも取り組みます。

## ② 業務効率化・高度化の推進

限られた人材で多様化する市民ニーズや増加傾向にある全ての業務に対応するため、既存業務の可視化を通して、業務手続き等の簡素化やノンコア業務※等のアウトソーシングを推進します。また、デジタル技術等の活用による業務の効率化や省力化を図り、職員でなければできない業務や、より高度な業務に注力できる体制を構築します。

※1 ノンコア業務・・・正規職員が担う業務（コア業務）以外の業務であり、高度な判断などを要しない、定型化された業務や難易度が比較的低い業務のことを指す。必ずしも府内で行う必要のない業務が含まれるものと推察される。

## ③ 働き方改革の推進

職員がそのライフステージやライフスタイルに応じて、仕事と生活の調和（ワーク・ライフ・バランス）を実現できるよう、柔軟に休暇を取得できる体制づくりや時差出勤・テレワーク等の推進、各部署内で業務体制を柔軟に見直せる仕組みづくりを推進します。

職員一人ひとりが仕事に喜びと誇りを感じながら、いかなるライフステージであっても最大限に能力を発揮できる、働きやすい職場を目指します。

## (6) 体系図

基本理念から基本方針・取組項目をまとめた体系図は以下のとおりです。

基本理念	基本方針	取組項目
『より良い未来を築く 持続可能な行財政運営の実現』	1 持続可能な財政基盤の確立	健全財政の推進
		特別会計の財政安定化と公営企業の健全経営
		安定的な財政運営のための歳入確保
	2 市民ニーズ・行政課題に即応したサービスの提供	行政サービスの高度化・デジタル化
		公共施設等マネジメントの推進
		戦略的広報の推進
	3 しなやかで機動的な組織・人材の育成	組織力・職員力の向上
		業務効率化・高度化の推進
		働き方改革の推進

なお、実施計画では、取組項目の下に、推進項目及び具体的な実施項目（＝プラン）を設定します。

## (7) 未来戦略展開プランの策定

大綱の基本理念を実現するための実施計画として、基本方針・取組項目を踏まえた『未来戦略展開プラン』を策定します。

第4次行財政改革大綱の実施計画である未来戦略推進プランでは、未来に向けた行財政改革の推進を図り、そのための基盤を築き、府内外を問わず改革の機運を高めてきました。今回のプランでは、これまで築いてきたものをさらに展開し、基本理念の実現を図ります。

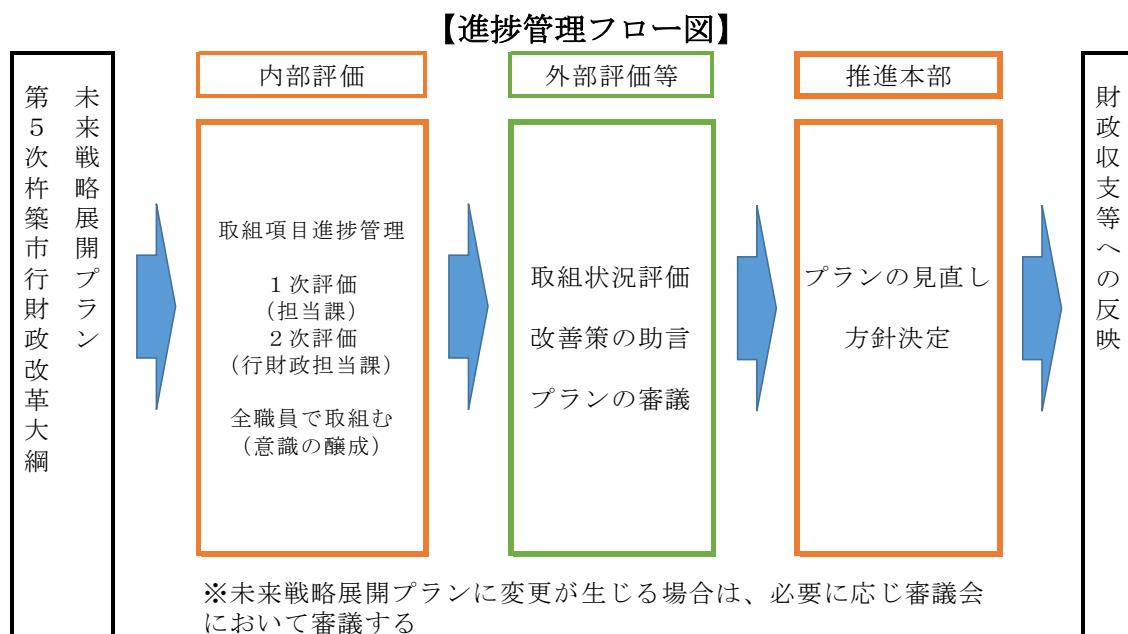
具体的には、同プランにおいて、取り組むべき個別具体的なプランを掲げ、年次計画と目標値等を設定し、隨時進捗評価を行いながら、その取組結果を確実に財政収支に反映させ、健全な行財政運営につなげていきます。

## 5. 進捗管理と推進体制

### (1) 進捗管理

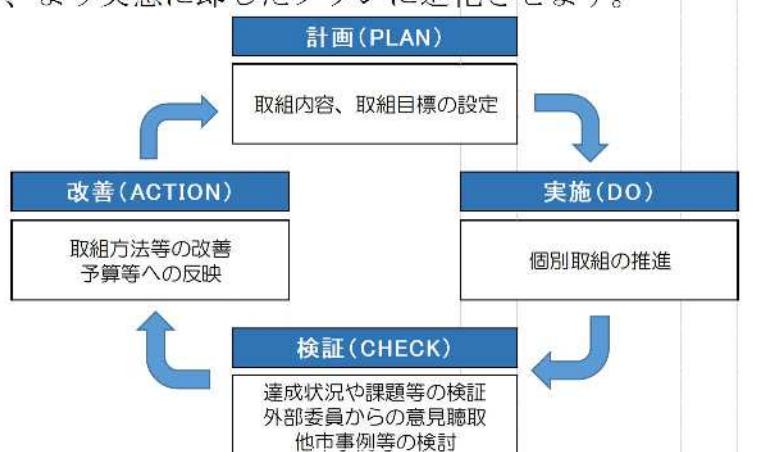
大綱に基づく『未来戦略展開プラン』を確実に実行するため、市長を本部長とする「杵築市行財政改革推進本部」において改革の進捗状況を毎年度検証し、取組内容や手法の見直しを組織横断的に行うなど、未来戦略展開プランの進行管理を徹底し、改革の推進を図ります。

また、外部の視点を取り入れるため、外部有識者による「杵築市行財政改革推進委員会」において評価を行い、助言や指導等を得ながら改革に取り組むとともに、市公式ウェブサイト等を活用し、市民に公表します。



### 【P D C Aサイクルによる推進】

未来戦略展開プランは、毎年度評価を実施し、改善していくことで、年度を経るにつれて、より実態に即したプランに進化させます。



## (2) 推進体制

