

第5次養父市行政改革大綱

令和5年3月
養父市

I. はじめに

II. 第4次養父市行政改革大綱の取組結果と今後の課題

- 1 取組結果
- 2 今後の課題

III. 第5次養父市行政改革大綱の基本方針

- 1 規律ある財政運営と基盤の強化
- 2 公共施設等の適正化
- 3 広報の戦略化・抜本的改革
- 4 市民とのパートナーシップの推進
- 5 好奇心やエネルギーあふれる職員の育成
- 6 効率的で効果的な行政運営

IV. 推進体制等

- 1 位置付け
- 2 計画期間
- 3 推進体制

1. はじめに

養父市は、旧養父郡の4つの町が合併・広域化することで、行財政基盤の強化や地方分権の推進を図ることを目的として、平成16年に誕生しました。

当時、国では「聖域なき改革」を掲げ、国と地方自治体の行財政に関する3つの改革、いわゆる「三位一体の改革」(※1)を進めており、全国の地方自治体はこれまでの行財政運営に大幅な見直しを求められる状況となっていました。養父市も例外でなく、地理条件による行政効率の悪さや、地方交付税への高い依存などにより国の改革の影響を極めて受けやすい状況にあり、特に平成19年6月に成立した「地方財政健全化法」(※2)によって、財政を取り巻く環境は厳しいものとなりました。

合併直後の平成17年度に第1次行政改革大綱が策定されたのは、合併に伴う調整や課題の解決が急がれる中、これら国の改革への対応も同時に進めるという厳しい状況を反映したものです。以降、養父市では行政改革推進委員会をはじめとする各種委員会や審議会等への市民参画、全市域に設立された地域自治組織との協働など、多くの市民の理解と協力のもと、建設事業の抑制、補助金等を含む徹底した事務事業の見直し、職員数の適正化、これらの確保財源で起債の繰上償還(市の借金の前倒し返済)を行うなど、あらゆる取組を継続して進めました。この結果、第1次行政改革大綱期間中に当初の危機的状況を回避し、第2次行政改革大綱(平成21年度策定)の終期である平成25年頃には、一定の健全化に至りました。

第3次行政改革大綱(平成25年度策定)以降も、合併により優遇されていた地方交付税の特例措置終了(※3)への対応や、第4次行政改革大綱(平成29年度策定)では公共施設やインフラの老朽化対策が示されるなど、依然として課題は多くあります。一方で、平成26年度の国家戦略特区の指定により、全国の注目を集める中、多くの企業が規制緩和を活用して農業参入し、経済効果と雇用創出、農地と地域コミュニティの再生、スマート農業の実践のほか、農業分野以外でも、オンライン医療やドローンといった先端技術を活用した実証が進むなど、大きな活力が生まれています。また、令和3年10月には、新たな養父市の方向性を示す、市の最上位計画である「養父市まちづくり計画」が策定され、30年後の養父市を見据えたDXの推進、つながり人口の拡大、社会的処方(※4)の視点を取り入れた重層的な地域共創社会づくりに向けての施策推進、そしてその先にある、あらゆる市民にとってのwell-being(※5)の実現に向け、新たなまちづくりが始まっています。

今後も、ますます多様化する市民ニーズに応えつつ、将来にわたって行政サービスの維持・向上を図るため、第5次行政改革大綱に基づき不断の行政改革に取り組めます。

【用語説明】

(※1) 三位一体の改革

「地方で出来ることは地方に」という理念のもと、国の関与を縮小し、地方の権限や責任を拡大して、地方分権を一層推進することを目指し、国庫補助負担金改革、税源移譲、地方交付税改革の3つの改革を一体として行うというもの。これにより地方の財源割合の引き上げ、地方税の充実、地方交付税への依存の引下げ、行政のスリム化などが進められた。

(※2) 地方財政健全化法

「地方公共団体の財政の健全化に関する法律」（平成19年法律第94号）は、地方自治体の財政状況について、実質公債費比率、実質赤字比率、連結実質赤字比率、将来負担比率という4つの指標によって健全団体、早期健全化団体、再生団体に区分し、段階に応じて国の強制力をもった指導や規制により健全化を図るというもの。養父市はこのうち実質公債費比率について高い水準（市の財政力と比較し借金返済額が過剰な状態）であった。

(※3) 地方交付税の特例措置

合併した自治体が地方交付税の交付にあたって不利益を受けないよう、合併前の旧町ごとに算定した地方交付税の合算額を合併後も一定期間保証するという制度。養父市は平成26年度まで全額保証、平成27年度から段階的に減額され、令和2年度から養父市一本算定となった。

(※4) 社会的処方

薬と同じように「社会とのつながり」を処方することで、個々が抱える問題を解決しよう、という考え方。

(※5) well-being（ウェル・ビーイング）

国際連合の専門機関の一つである世界保健機関（WHO）憲章の提唱を元に「肉体的、精神的、社会的すべての要素で満たされた、持続的な幸福な状態」を指す。

Ⅱ. 第4次養父市行政改革大綱の取組結果と今後の課題

1 第4次養父市行政改革大綱の取組結果

平成29年度に策定した第4次養父市行政改革大綱は、基本方針として「安定的で持続可能な財政基盤の確保」「未来を見据えた公共施設管理の推進」「市民とのパートナーシップ（協働の深化）」「市民視点に立った政策の遂行【課題解決力の強化】」の4つを掲げるとともに、特に重点的に取組む5項目について数値目標を定めて取組んできました。達成状況（平成30年度～令和4年度）は、次のとおりです。

(1) 事業のスクラップ&ビルド

【数値目標】

建設事業等に伴う新規に発行する第4次行革期間内の起債総額を70億円（過疎対策事業債（ソフト分）含む）に抑制すること。

【達成状況】

主な取り組み・実績等	目標	担当部局
<u>第4次行革期間内の起債総額 67億円</u> ※ R4年度12月補正後までの実績見込み6,701.4百万円 特殊要因（八鹿病院電子カルテ分365.1百万円）を除く。	達成	経営企画部

⇒ 事業評価に基づき優先度の高い事業から実施することで起債総額をコントロールしつつ、公共施設等整備基金を有効活用し施設の適正な維持管理に努めた。

(2) 歳出削減の仕組みづくり

【数値目標】

令和4年度の一般会計当初予算における一般財源（特殊要因を除く）を115億円台に抑制すること。

【達成状況】

主な取り組み・実績等	目標	担当部局
<u>令和4年度一般会計当初予算における一般財源 （特殊要因を除く）122.6億円</u> ※ 12,255,761千円	未達成	経営企画部

⇒ 新型コロナウイルス感染症や国の制度改正への対応のほか、構成市町の協議により決定される一部事務組合への負担金増など外部要因により超過となった。

(3) 財源確保対策の強化

【数値目標】

ふるさと納税等の収入を第4次行革期間中で10億円以上にすること。

【達成状況】

主な取り組み・実績等	目標	担当部局
<u>ふるさと納税の収入額</u> 平成30(2018)年度 4.0億円 (403,026千円) 令和1(2019)年度 5.4億円 (544,518千円) 令和2(2020)年度 5.2億円 (522,962千円) 令和3(2021)年度 4.1億円 (406,128千円) 令和4(2022)年度 1.7億円 (174,099千円) ※ 令和4年度は2/17現在 <u>期間中合計</u> 20.5億円 (2,050,733千円) ※ その他にCATV有料広告放送使用料、市広報有料広告料等あり。(参考:R3年度、CATV有料広告使用料18件821千円、市広報有料広告料14件785千円)	達成	市民生活部

⇒ ふるさと納税の収入減が続いており、新たな返礼品の開発、プロモーションや魅力向上など、収入増に向けた対策を徹底する必要がある。

(4) 上下水道事業の健全化

【数値目標】

歳入の確保及びコスト削減を図り、上下水道事業に対する一般会計からの繰入金合計額が、前年度を下回ること。

【達成状況】

主な取り組み・実績等	目標	担当部局
<u>平成30年度から令和3年度まで、上水道、下水道事業ともに前年度を下回った。</u> ※ 平成30～令和3年度末 (水道事業) 平成30(2018)年度 704,094千円 令和1(2019)年度 515,443千円 令和2(2020)年度 513,146千円 令和3(2021)年度 345,774千円 令和4(2022)年度 148,039千円 ※見込み (下水道事業) 平成30(2018)年度 842,205千円 令和1(2019)年度 840,921千円 令和2(2020)年度 651,181千円 令和3(2021)年度 538,404千円 令和4(2022)年度 522,400千円 ※見込み	達成	まち整備部

⇒ 施設の統廃合に伴う維持管理経費削減、繰上償還の実施等により繰入金を抑制した。

(5) 未来を見据えた公共施設管理の推進

【数値目標】

第4次行革期間中に市保有施設の延床面積を平成27年度末から12%削減すること。

【達成状況】

主な取り組み・実績等	目標	担当部局
平成27年度末 296,380 m ² 令和4年度9月末 277,893 m ² 合計-18,486 m ² 削減率 6.2% ※ 内訳：増 17,729 m ² (+6.0%) 減 36,215 m ² (-12.2%) (主な増減) エイドホール、SYT 1,860.62 m ² (減) 解体 地域産業支援工場 6,830.1 m ² (減) 売却 やぶ市民交流広場 4,173.47 m ² (増) 新築	未達成	まち整備部

⇒ 施設の廃止や除却、譲渡等により削減(-12.2%)を進めた一方、市民ニーズに応える施設の設置による増(+6.0%)の影響で、数値目標は未達成となった。

2 今後の課題

(1) 適切な事業評価の実施

限られた資源で事業を行うにあたり、スクラップ又はビルドした事業の整理・分析、合併以来継続している事業評価（大規模事業評価、主要建設事業審査等）について、計画（Plan）の作り込みや、アウトカムの検証などが十分でないため、事業の実施計画の作り込みや評価指標の設定、これらに基づきPDCAサイクルを適切に稼働させるとともに、見える化の徹底が必要です。

(2) 歳出管理の徹底と自主財源の確保

歳出については枠配分方式による予算編成を柔軟に運用するとともに、再び上昇傾向となっている実質公債費比率について、要因の分析と適切なコントロールが必要です。また、自主財源の乏しい養父市において、税収拡大に資する国家戦略特区を契機とした参入企業の経済活動の向上、関連産業の育成、養父市版ワーケーション（起業支援）のほか、市税等の徴収率の向上、ふるさと納税の拡大などが求められます。

(3) 公共施設等の適正管理

公共建築物について、総保有量の縮減が進んでおらず、第4次行政改革大綱の取組を踏まえ、原因分析と対策が必要です。また、インフラ施設についても、老朽化や人口減少への対応のほか、上下水道においては事業運営の健全化維持に向け、受益と負担のあり方の適正性も含めた検討が求められます。

(4) 「養父市まちづくり計画」実現への貢献

行政改革は手段であり目的は「養父市まちづくり計画」が示す持続可能な養父市の実現にあります。これを再認識のうえ、安易な効率化や節減など、前例踏襲の取組に終始するのではなく、全ての職員の創意工夫、官民連携、市民とのパートナーシップにより、養父市が目指す持続可能なまちづくりに貢献する改革が求められます。

Ⅲ. 第5次養父市行政改革大綱の基本方針

1 規律ある財政運営と基盤の強化

1-1 メリハリある事業推進

本市は多様化、高度化する市民ニーズへの対応として様々な事業を進める一方で、選択と集中が十分でなく、財政の弾力性低下の懸念が生じています。「養父市まちづくり計画」に基づき、将来を見据えた新たな事業のさらなる創出、展開に備え、現行の事業評価制度（大規模事業評価、主要建設事業審査など）を強化するとともに、原則として全ての市単独事業について一定期間をもって自動的に廃止させる「サンセット方式」※を導入します。

※サンセット方式：事業や補助制度等についてあらかじめ終期を設定・明示する仕組み。

【成果指標】

- ・ 経常収支比率を 90%以下とする（大綱期間終了時）
- ・ 原則全ての市単独事業について「サンセット方式」を導入（令和5年度～）

1-2 財政運営における厳格なリスク管理

市の財政力を踏まえ、常に国の政策動向を注視するとともに、市の財政運営のリスクとなりうる要因の洗い出しに努めます。また、リスクに直面した場合の市の財政運営への影響度合い、これに伴う実質公債費比率などの財政健全化指標への影響度合いを的確にシミュレーションし、財政調整基金等について十分余裕を持った額を確保します。

【成果指標】

- ・ 財政調整基金について、毎年度 25 億円を維持（大綱期間中）
- ・ 実質公債費比率について、毎年度 8%以下に維持（大綱期間中）

1-3 あらゆる自主財源の収入増

自主財源が乏しい養父市において、税収拡大に資する経済活動支援やふるさと納税の拡大のほか、市税等の適切な収納、負担の公平性の観点から、あらゆる使用料等の適正化、滞納への厳格な対応、市所有媒体の有料広告や不要となった市有財産の売却等を積極的に進めます。

【成果指標】

- ・ 市税等について前年度比で増収（大綱期間中）

2 公共施設等の適正化

2-1 総保有量の縮減と計画的な維持管理

養父市では「公共施設等総合管理計画」を策定し、平成 28 年度以降、老朽化施設の廃止、廃止した施設の除却、市民の要望に基づき設置した集会所施設等の譲渡、公営住宅の用途廃止など様々な適正化に取り組んできました。

一方、やぶ市民交流広場など、新たな市民ニーズへの対応として設置した施設もあることから、計画に定めた縮減目標は達成できていません。将来に向けて、市民に必要な施設は維持しつつも、総保有量の縮減は避けて通れないことから、譲渡や廃止の方向性が決まっている施設は早期に方針や計画を周知し市民の理解を得るとともに、特に廃止方向にあるものについては、民間活用の可能性についても検討するなど一層推進を図ります。

また、インフラ施設については、長寿命化や保全対応に努めつつ、人口減少が進む中、広い市域に集落が点在する地理的要件を踏まえ、将来の市民サービスの集約・地域の拠点化や居住のあり方などについて、広域的な視点も含め検討を行います。

【成果指標】

- ・市保有の公共建築物の総延床面積を平成 27 年度末から 18%削減（大綱期間中）

3 広報の戦略化・抜本的改革

3-1 広報戦略の策定と実行

養父市の様々な情報について、適時適切かつ正確に発信、受け手に届けることは、市民の安全・安心、来訪者等の養父市に対する魅力向上や、移住定住への誘導など、地方創生に大きな役割を果たすことが期待されます。一方で、庁内それぞれの部局課室が主体となって広報を行っていることや、社会情勢の目まぐるしい変化の中、媒体の多様化や情報過多なども相まって、本来届けるべき対象に情報が認知されていないという声もあります。従来の市民、市への来訪者等のみならず「養父市まちづくり計画」が示す、つながり市民やデジタル空間への対応を含め、従来の広報をゼロベースで見直し、市役所全体の情報発信力の強化、効果的な情報発信体制等の整備を目的とした広報戦略を策定、推進します。

【成果指標】

- ・広報やプロモーションを戦略的に統括する部署の設置と「広報戦略」の策定（～令和 6 年度）

4 市民とのパートナーシップの推進

4-1 市民と行政のパートナーシップを培う市民評価の実施

養父市の行政改革は、第1次行政改革大綱から一貫して市民とのパートナーシップを掲げ、多くの市民の理解と協力のもとに進めてきました。今後の取組についても、市民と行政がパートナーシップを築き、共通理解の下に進めることが不可欠であり、共通理解の前提として、市の考えや取組について、より一層の情報公開を進めます。また、引き続きタウンミーティングなどあらゆる機会を通じて市民との対話に努めるとともに、市の活動に関する市民評価を実施します。

【成果指標】

- ・タウンミーティングの実施（大綱期間中）
- ・市民評価（施策評価等）の実施（大綱期間中）

5 好奇心やエネルギーあふれる職員の育成

5-1 職員数の定員適正化の見直し

養父市は「養父市まちづくり計画」において将来人口 20,000 人が示されたほか、法改正に伴い職員の定年が 65 歳へ引き上げられるなど、定員管理の環境が大きく変わったことから、早急に「養父市職員定員管理計画」を見直します。

また、定員適正化にあたっては、定型的な業務については、先端技術の積極的な活用や、官民連携の促進等により効率化を図る一方、創意工夫を要する創造的な業務には、将来を担う若手職員や、情熱や意欲のある職員の登用に努めます。

【成果指標】

- ・定年延長等を踏まえた新たな定員管理計画の策定と推進（大綱期間中）

5-2 好奇心やエネルギーあふれる職員の育成

「養父市まちづくり計画」では、今後求められる市職員について、特定の業務分野だけでなく、複数分野において高い専門性を持った職員（バーサタイルリスト）の育成が示されており、基本となるスキルや高いコミュニケーション力、何より好奇心やエネルギーあふれる職員を発掘・育成することが重要となります。ついては、バーサタイルリストを育成するための仕組みの構築や、高いスキルを持った職員の採用、意欲にあふれる職員の育成と登用など、市職員全体のスキルアップに取り組めます。

【成果指標】

- ・人事評価に基づく意欲的な職員の割合を 20%以上（大綱期間中）
- ・アンケート調査等に基づくアウトリーチ活動（地域での活動）に従事する職員の割合を 80%以上（大綱期間中）

6 効率的で効果的な行政運営

以下の各取組については、個別の成果指標を定めず、担当部局によるセルフモニタリングを実施のうえ全庁評価後、必要に応じ公表する。（大綱期間中）

6-1 組織間の一層の連携強化

養父市では、限られた職員で市民ニーズにスピード感を持って対応すべく効率的な組織づくりに努めていますが、部局横断や庁舎をまたぐ課題への対応等について十分機能しているとは言えない状況にあります。庁内連携の最大の目的は市民や「つながり市民」に対するサービスの向上、複合的で多様な市民ニーズへの対応、これらを実現する新たな施策立案等にあります。常に市民の声の共有に努めるほか、必要に応じ組織横断のプロジェクトチームを設置するなど、組織間の一層の連携強化を図ります。

6-2 マイナンバーカードの徹底活用と自治体DXの推進

養父市は、マイナンバーカードについて、デジタル社会のパスポートという認識のもと、市民の協力を得て取得促進を図った結果、全国2位（特別区・市）の交付率となっています。一方、大半の市民が所持しているにも関わらず、これを活用する仕組みやサービスが極めて少なく、恩恵を実感できる機会が無い状況になっています。ついては、早急に市役所に関わる全ての手続きを総点検し、マイナンバーカードの利用を前提としたものに切り替えることとします。また、市役所内部についても、効率的な行政サービスの構築・展開に向け、自治体DXを強力に進めます。

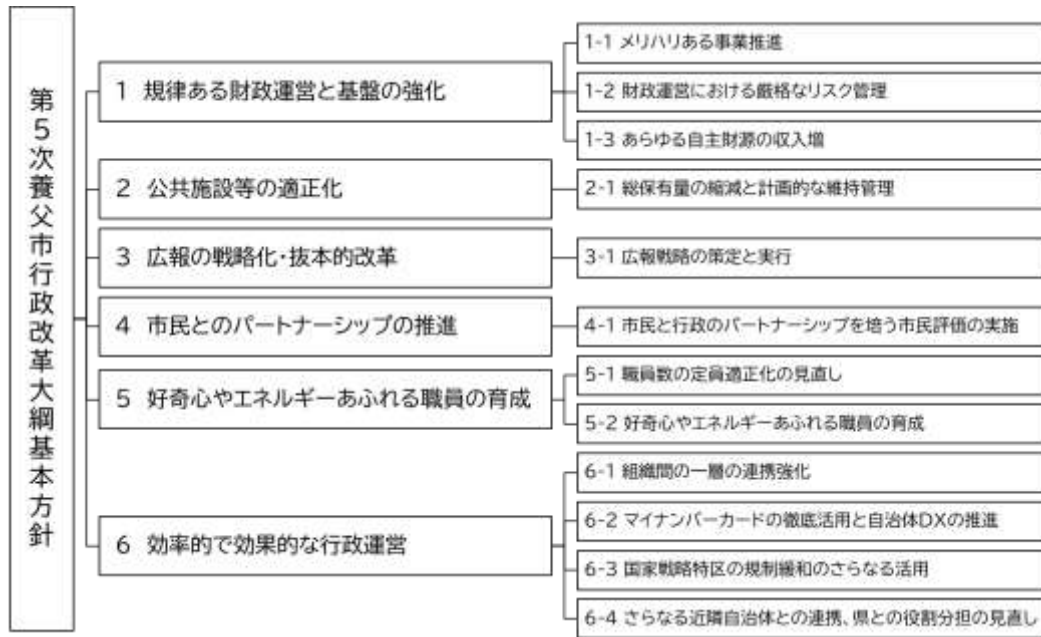
6-3 国家戦略特区の規制緩和のさらなる活用

国家戦略特区の指定を契機として、養父市には多くの企業が農業参入し、農地の再生、雇用の創出、地域コミュニティの再生など大きな成果を生んでいます。また、知名度の向上に伴い、様々な企業等との連携も生まれ、スマート農業やドローンのほか、オンライン医療や下水サーベイランスといった先端技術分野の実証も多数実施されています。国家戦略特区を通じ培った官民連携や対応のノウハウについては、本来基礎自治体には得られないものであり、特区担当部局から全部局、市のあらゆる分野に広げるとともに、規制緩和のさらなる活用を図り、市の賑わいにつなげます。

6-4 さらなる近隣自治体との連携、県との役割分担の見直し

養父市では、現在、朝来市と南但広域行政事務組合を設置し、消防や衛生分野などについて広域化していますが、全国的な少子高齢化や人口減少が進む中で、将来にわたって、現在の市の業務の全てを単独で実施することは極めて困難な状況になることが考えられます。将来にわたり市民生活を支えていくためにも、養父市と近隣自治体がそれぞれの強みを持ち寄り、今まで以上に市域を超えた連携や、さらなる業務の広域化を検討します。また、県との役割分担についても、医療分野やインフラ分野等のほか、委譲事務全般について職員の定員管理の視点も踏まえつつ見直しを求めます。

【第5次養父市行政改革大綱基本方針体系図】



IV. 推進体制等

1 第5次養父市行政改革大綱の位置付け

本大綱は、令和3年10月に策定された「養父市まちづくり計画」の直下計画として、同計画が目指す「次世代へつなぐ持続可能な養父市づくり」の底支えとなる行財政基盤の確保を目的として策定します。

なお、本市が今後策定する全ての計画・方針等は本大綱を踏まえたものとするほか、既存のものについても、必要に応じ見直すこととします。

また、本大綱の推進にあたっては「養父市まちづくり計画」の横断的行動指針に準じて、先人から培われた挑戦心あふれる取組及びSDGsを意識した取組の実践に努めることとします。

2 第5次養父市行政改革大綱の計画期間

本大綱の推進期間は2023（令和5）年度から2027（令和9）年度の5年間とします。

3 推進体制

本大綱に基づく行政改革を着実に推進するため、行政改革に関する市役所の最高意思決定機関である養父市行政改革推進本部において進行管理を行うとともに、成果は随時公表することとします。また、進捗状況については、公募の市民等からなる養父市行政改革推進委員会に報告するとともに、同委員会から出された意見については、随時その後の取組に活かすこととします。

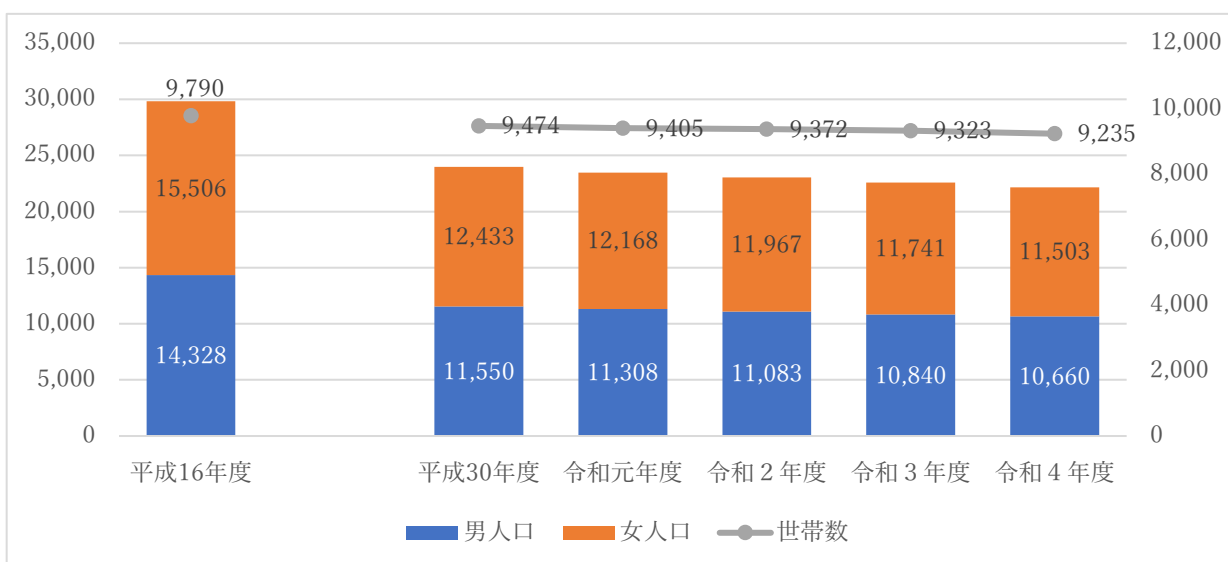
(参考資料：第4次行政改革大綱期間中統計データ)

1. 人口

◆ 人口と世帯数[毎年度4月末現在]

(単位：軒・人)

年次	世帯数	人口		
		総数	男	女
平成16年度 (合併時)	9,790	29,834	14,328	15,506
平成30年度	9,474	23,983	11,550	12,433
令和元年度	9,405	23,476	11,308	12,168
令和2年度	9,372	23,050	11,083	11,967
令和3年度	9,323	22,581	10,840	11,741
令和4年度	9,235	22,163	10,660	11,503



◆ 高齢化率の推移

(単位：%)	H16 (合併時)	H30	R1	R2	R3	R4
高齢化率	29.81	36.78	37.54	38.28	38.94	39.24

2. 財政

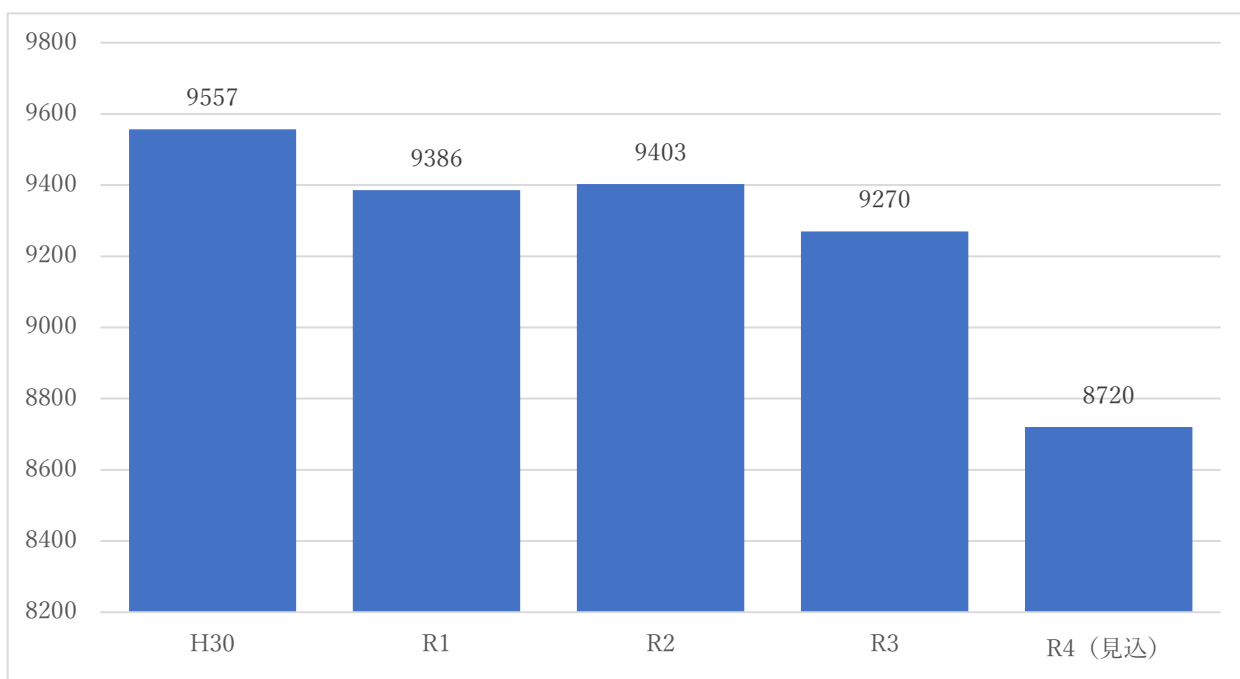
◆ 一般会計当初予算の推移

	H30	R1	R2	R3	R4
予算総額（百万円）	17,900	17,770	20,720	19,730	18,430
自主財源割合（%）	23.8	24.0	27.9	26.7	27.0

◆ 市税及び地方交付税

(単位：百万円)		H30	R1	R2	R3	R4	
市 税	総額（a+b+c）	2,431	2,423	2,397	2,375	-	
	a 市民税	総額	1,047	1,008	963	985	-
		法人	171	128	112	140	-
		個人	876	880	851	845	-
	b 固定資産税	1,180	1,212	1,228	1,174	-	
	c その他	204	203	206	216	-	
地方交付税		9,557	9,386	9,403	9,605	-	

◆ 地方交付税の推移



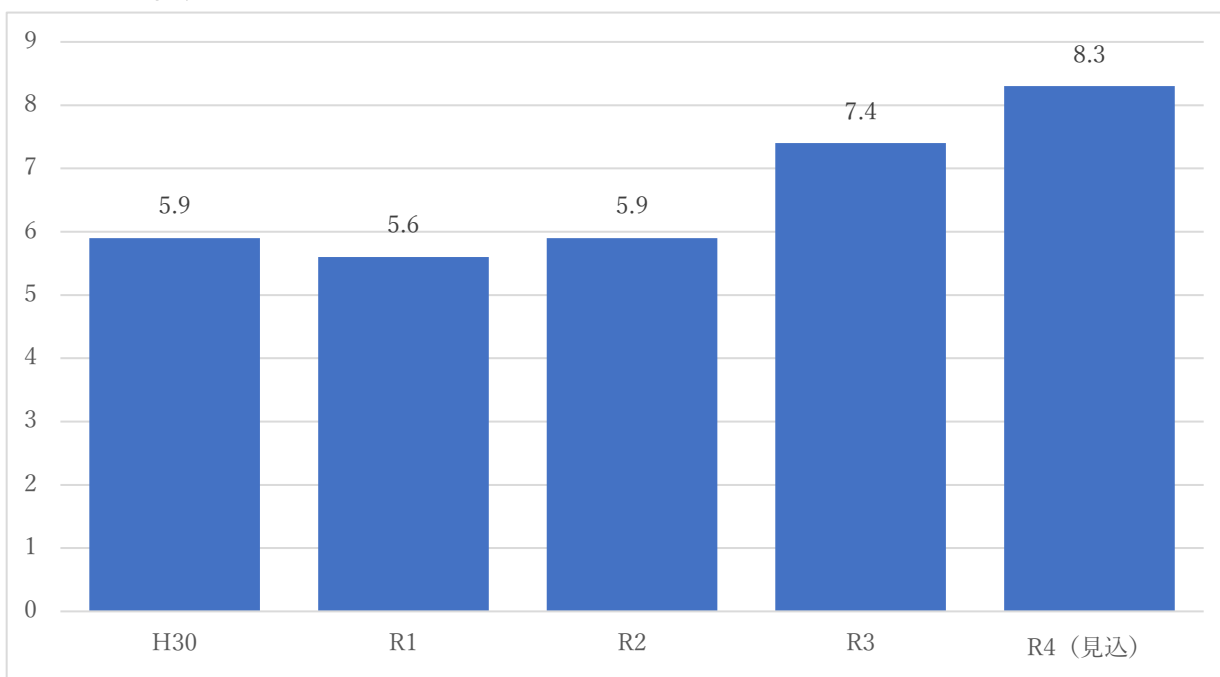
◆ 財政力指数

	H30	R1	R2	R3	R4
財政力指数	0.230	0.233	0.238	0.239	0.243

◆ 地方債残高（全会計ベース）及び実質公債費比率（3か年平均）の推移

	H30	R1	R2	R3	R4
地方債残高（億円）	16,250	15,685	16,126	15,694	-
実質公債費比率（%）	5.9	5.6	5.9	7.4	-

◆ 実質公債費比率推移



・ 財政力指数

地方公共団体の財政力を示す指数です。この指数が大きいほど財政的に余裕があるとされ、「1」を超えると地方交付税は交付されません。

・ 実質公債費比率

一般会計が負担する借入金の返済額等（特別会計や一部事務組合の返済額で一般会計が負担する額を含みます。）がどの程度になるかを示す指標です。18%を超えると起債の許可が必要になり、25%を超えると一部の起債発行が制限されます。

4. 広告収入とふるさと納税

◆ 広告料収入額

(単位：円)	H30	R1	R2	R3	R4
配信受入手数料	464,783	771,639	549,403	507,385	-
情報センター使用料	32,400	32,400	33,000	33,000	-
有料広告放送使用料	1,022,000	1,331,400	908,000	820,800	-
ダビングサービス使用料	80,000	61,000	118,000	72,000	-
広報紙有料広告料	1,124,000	949,000	764,000	785,000	-

◆ ふるさと納税寄附額

(単位：円)	H30	R1	R2	R3	R4
寄附額	403,035,968	544,517,753	522,961,780	406,128,061	-

5. 医療費

◆ 医療費の推移

(単位：千円)	H30	R1	R2	R3	R4
療養給付費	1,837,765	1,792,090	1,743,907	1,745,390	-
療養費	10,905	7,981	6,873	5,560	-
高額療養費	286,025	290,824	280,319	280,000	-
高額介護合算療養費	222	29	261	480	-

6. 職員数

◆ 職員数の推移

(単位：人)	H30	R1	R2	R3	R4
正規職員(計画)	二	293	291	288	284
正規職員	297	293	293	296	300
会計年度任用職員	-	-	326	356	377
臨時職員	129	110	会計年度任用職員としてカウント [短時間勤務職員も含む]		
嘱託職員	51	48			
合計	477	451	619	652	677

