

# 第5次養父市行政改革大綱策定に向けた提言

(答申)

令和5年2月

養父市行政改革推進委員会

## 目次

### はじめに

#### 1 第4次養父市行政改革大綱の取組状況について

#### 2 第5次養父市行政改革大綱策定に向けた提言

##### 資料1 第8期養父市行政改革推進委員会 委員名簿

##### 資料2 養父市行政改革推進委員会の検討経過

## はじめに

小泉政権下、聖域なき改革の一環としての三位一体の改革により、地方財政は全国的に厳しい状況を迎え、急速な改革を必要としていました。平成16年、合併で養父市が誕生しましたが、合併に伴う調整や課題の解決が急がれる一方で、第1次養父市行政改革大綱が策定されたのは、こうした厳しい状況を反映したものです。その後、行革に臨んだ多くの自治体と同様、養父市も大規模事業の凍結、補助金等の見直しとともに、合併に伴う職員の適正化を急ぐことなどにより、自治体の破綻を迎える懸念は遠のきました。

こうした中で、残る課題の一つに財政力指数の低さがあります。財政力指数の低さは、養父市の経済、財政環境に伴う結果であり、その環境要因を明らかにし、可能な限り要因を改善する必要があります。理由としては、市内に基幹産業がないことによる税収の低さ、一方で高齢化が進み、必要な経費がかさみつつあること、そして市域が広いことによる行政効率の悪さなどについては、合併から20年近くを経る現在においても残存する現状があります。

また、合併時には3万人規模であった人口も、その後2.2万人にまで減少し、今後、必要な事業を維持することが困難になる可能性もあります。

財政指標を分析すると、実質公債費比率は全国平均レベルとなり、将来負担比率は基金等の財源が将来負担を上回るなど、財政健全化に関わる指標から市財政に、直ちに問題のないことが判りますが、市民一人あたり公債費が84,240円(R2)と類似団体の1.5倍、市民一人あたりの地方債残高が706,558円(R2)とやはり類似団体を3割程度上回っています。今後も人口が減少し続けた場合、市民一人あたりの値は上昇するため、引き続き油断はできない状況です。

財政力指数が低いという課題を解決するためには、第一に、収入の確保が必要になります。養父市は基本的に担税力が低く、税収の拡大には、人口、特に就労人口の拡大による市民税の増加が求められます。具体的には、国家戦略特区を契機とした参入企業の収益率の向上や関連産業の育成のほか、市税等の徴収率の向上、ふるさと納税額の拡大などが必要となります。

第二に、財政支出の見直しは不可避です。投資的経費については、既に相当の圧縮がなされており、今後は義務的経費、特に人口あたりで過大となっている部分への対応が求められます。また、近隣自治体とのサービスの広域化、特に、但馬地域の共通課題である高齢化への対応が主となる福祉・医療分野については、効率化に限界がある中、各種法人や事業者を含め市域を越えた広域的な役割を果たすことを可能にする仕組みづくりも求められます。「養父市まちづくり計画」に掲げる「共創」に向けて、市民や事業者との連携の促進、「養父市公共施設等

総合管理計画」に基づく公共施設の見直しに伴う、指定管理者制度の一層の導入など、民の力のさらなる活躍も期待されます。さらに、市民の行政サービスについては、DX化の推進と全国2位（特別区・市）の普及率を誇るマイナンバーカードを活用し、サービスの高度化、効率化を図るとともに、合併市として推進してきた地域ごとの行政拠点やまちづくり施策についても見直し検討が求められる状況になりつつあります。

これらの行政改革は、第1次大綱より続く、養父市行政の方針ともいえる市民と行政（職員）のパートナーシップにより進められるべきものです。第8期となる本委員会では、上記の認識のもと、今年度で終了となる第4次養父市行政改革大綱の取組状況について検証を行うとともに、私たちの大切な養父市の将来に向けて、また、持続可能な養父市を実現するため、第5次養父市行政改革大綱の策定に向け、以下のとおり提言します。

## 1 第4次養父市行政改革大綱の取組状況について

本委員会は、関係資料と市当局の説明に基づき「第4次養父市行政改革大綱」（計画期間：平成30年～令和4年度）に掲げる5つの数値目標の達成状況及び取組についてそれぞれ検証を行った。結果は以下のとおり。

### (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】 達成

【意見等】 数値目標に対する令和4年12月補正予算成立時点での実績見込み(特殊要因を除く)は約67億円と達成しているが、事業の統廃合・効率化・合理化等に係るスクラップ又はビルドした事業の整理・分析や、事業評価システムに係る実施計画の作り込み、指標の作成、評価が不十分であるため、PDCAサイクルの稼働、見える化の徹底が必要である。

### (2) 歳出削減の仕組みづくり

【数値目標】 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)を115億円台に抑制すること。

【達成状況】 未達成

【意見等】 数値目標に対して令和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)は122.6億円と未達成であり、枠配分方式による予算編成の徹底が必要である。また、実質公債費比率について、健全財政下において要因等も明確でコントロールはできているものの、令和3年度については県平均を上回るなど上昇傾向であり注意が必要である。

### (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】 達成

【意見等】 第4次行革期間中におけるふるさと納税額は合計で19.6億円と達成(年度別収入額は以下のとおり。)しているが、近年徐々に減少傾向にある。自主財源の乏しい養父市における

新たな収入源として収入増に向けた対応が必要である。

<年度別収入額>

平成 30 (2018) 年度	約 4.0 億円
令和 01 (2019) 年度	約 5.4 億円
令和 02 (2020) 年度	約 5.2 億円
令和 03 (2021) 年度	約 4.1 億円
令和 04 (2022) 年度	約 0.8 億円 ※11/末時点
期間中合計	19.6 億円

#### (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の合計額が、前年度を下回ること。

【達成状況】 達成

【意見等】 第4次行革期間中のうち、平成30年～令和3年度末時点において、上水道、下水道事業ともに前年度を下回っており達成（年度別繰入額は以下のとおり。）しているが、施設の老朽化や人口減少への対応、受益と負担のあり方の適正性など、引き続き事業運営の健全化に努めることが必要である。

<年度別の繰入金額>

(水道事業)	平成 30 (2018) 年度	704,094 千円
	令和 01 (2019) 年度	515,443 千円
	令和 02 (2020) 年度	513,146 千円
	令和 03 (2021) 年度	345,774 千円
(下水道事業)	平成 30 (2018) 年度	842,205 千円
	令和 01 (2019) 年度	840,921 千円
	令和 02 (2020) 年度	651,181 千円
	令和 03 (2021) 年度	538,404 千円

#### (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】 未達成

【意見等】 公共施設の総保有量の縮減について、第4次行革期間の縮減目標12%に対し、令和3年度末実績は4.6%と未達であるが、原因の分析や今後の対策も示されておらず、最終年度までに目標を達成することができるか、不明である。

## 2 第5次養父市行政改革大綱策定に向けた提言

本委員会は、分野別に部会を組織したうえで関係部局からの聞き取り調査や資料の検討を行うなど、今後の養父市の行政改革に関する意見のとりまとめを行った。第5次養父市行政改革大綱策定に向け、以下のとおり提言する。

### (1) 大綱に盛り込むべき基本方針について

- 規律ある財政運営と基盤の強化
- 公共施設等の適正化
- 広報戦略の抜本的改善
- 市民とのパートナーシップの推進
- 好奇心やエネルギーにあふれる職員の育成・定員管理の見直し
- 効率的で効果的な行政運営

### (2) 大綱策定に向けた提言

#### (規律ある財政運営と基盤の強化)

##### ○ 財政調整基金の適正額を確保すること

養父市の財政力を踏まえると、引き続き国の政策如何や公債の金利上昇など、財政を取り巻く経済社会のリスクに対する脆弱性があることは否めない。ついては、想定されるリスク要因の洗い出しと、その場合の財政状況の揺れの範囲、特に実質公債費比率など、国が定める財政健全化指標の動きを見定めたうえで、財政調整基金の適正額を見通し、一定額の残高を確保すること。

##### ○ ふるさと納税の拡大とまちづくりへの活用を図ること

ふるさと納税は、自主財源の乏しい養父市における新たな収入源として成果が見られる一方、徐々に減少しつつあるため、収入増に向け、外部ノウハウの活用を含め、広報や返礼品の工夫、ビジョンの明確化、マ

マーケティングや商品構成の強化を図るほか、利用者へのモニタリングと分析により適時改善を加えること。

なお、推進にあたっては、ふるさと納税本来の意義を踏まえ、養父市まちづくり計画に掲げる「つながり人口」増加への貢献を意識されたい。

#### (公共施設等の適正化)

##### ○ 公共施設等総合管理計画を着実に実行すること

全国的な課題である公共施設等の老朽化対策に関して、養父市は同計画を掲げる一方、進捗が遅れているほか、要因の整理・分析や対策が不十分である。公共施設については、個別の見直し方針・計画を広く公表するとともに、廃止方向にある施設は一刻も早く利用者との協議を始めること。インフラ施設については、対象人口が1万人単位で減少している中、長寿命化や保全対応のみでは限界であるため、市民サービスの集約・地域の拠点化を進めるとともに、市民とともに将来の居住のあり方について検討を行うこと。

#### (広報戦略の抜本的改善)

##### ○ 早急かつ抜本的な広報戦略を策定し、実行すること

情報過多の時代において、養父市の情報を単に提供するだけでは受け手に届きづらく不十分である。例えば、養父市の子育てサポートや移住サポートは非常に手厚く、市外からの転入の動機にもなりうると思われるが、あまり認知されていない現状がある。多種多様な市の情報について、ターゲットを明確にしたうえで、的確に発信し届けるための、広報戦略を策定、早急に実行されたい。

#### (市民とのパートナーシップ)

##### ○ 市民と行政のパートナーシップを培う市民評価を実施すること

養父市の行政改革は、第1次大綱から一貫して、市民とのパートナーシップを掲げ、市民の理解と協力のもとに進められてきた。引き続き、市民と行政がパートナーシップを築き、共通理解の下、行政改革を進めるためにも、行政の取組や情報について一層の情報公開を進めるとともに、市民が行政活動をチェックする市民評価の実施が求められる。



(好奇心やエネルギーにあふれる職員の育成・定員管理の見直し)

○ 職員数の定員適正化の見直しを行うこと

養父市では新たな「養父市まちづくり計画」において将来人口 20,000 人が示されているほか、法改正に伴い職員の定年 65 歳への引き上げなどもあり、現行の「養父市職員定員管理計画」など職員数の定員適正化については早期の見直しが必要である。

なお、市職員は貴重な人的資源であるため、定型的な業務は先端技術の活用や市民を巻き込んだ協働の促進等によることとし、創意工夫を要する創造的な業務への配置に努めること。

○ 好奇心やエネルギーにあふれる職員を育成すること

「養父市まちづくり計画」では、「限られた職員数の中で効率的に行政運営を行うためのバーサタイルリストを育成する」と言及されており、基本となるスキルやコミュニケーション力、何より好奇心やエネルギーにあふれた職員を育成することが求められる。これらの職員によるアウトリーチ活動（市役所外での能力の提供）を活用することで、多くの市民から頼りにされるほか、市民や地域の協働の底支え役としての活躍も期待される。

(効率的で効果的な行政運営)

○ 組織間の一層の連携を図ること

過去の大綱等でも示され、限られた職員で市民ニーズにスピード感をもって対応すべく効率的な組織づくりに取り組んでいるが、一層の組織間連携を図られたい。組織間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であり、複合的で多様な市民ニーズに応える施策立案であり、協働推進等にあたっては、組織間の連携だけでなく、それぞれの組織、分野に関連する市民や「つながり市民」、団体等などとの連携にも努められたい。

○ マイナンバーカードの徹底活用と自治体 DX の推進を図ること

養父市におけるマイナンバーカードの普及率は全国第 2 位と素晴らしい取組がなされているが、有効活用できる仕組みや市民サービスが少ない。市民や事業者の市への各種の申請や書類提出、証明書類の添付等についてのワンストップ化など、養父市が率先してマイナンバーカードを

使った行政サービスの可能性に向け、仕組みの洗い出しや、市民の便利につながるサービス提供などを進められたい。なお、推進にあたっては「デジタルファースト課」という専門部署もあることから、効率的に自治体 DX を図られたい。

○ 国家戦略特区の規制緩和のさらなる活用を図ること

養父市では、国家戦略特区の指定により、多くの企業が農業参入をしたほか、知名度の向上に伴い様々な企業等との連携が生まれるなどしている。国家戦略特区の指定により培った官民連携や対応のノウハウを全部局、市のあらゆる分野に広げ、国家戦略特区の規制緩和の取組について、さらなる活用を図ること。

○ さらなる近隣自治体との連携、県との役割分担の見直しを進めること

養父市は現在、消防・衛生などの業務について、南但広域行政事務組合により広域実施をしているが、人口が減少する中、将来にわたって市の業務のすべてを単独で行うことは難しいと思われる。ついては、近隣自治体とのさらなる連携や可能な範囲での一部事務組合化について検討を進めるとともに、医療分野やインフラ等については、県との役割分担も含めて検討すること。

(3) 第5次養父市行政改革大綱を実効あるものとするために

過去の行政改革大綱も含め、養父市のほぼすべての計画書に PDCA の重要性や実施について示されている。これを実効あるものにするためには、具体的な実施計画の作り込み、評価指標や KPI の根拠となる政策ロジックを整理し、アウトカムの内容を明確にする。第5次養父市行政改革大綱の推進にあたっては、大綱に基づき、アウトカムを明確にした詳細な実施計画を作成したうえで、PDCA を確立することが必要である。

また、行政改革は手段であり、目的は「養父市まちづくり計画」の確実な実施への貢献と同計画が目指す持続可能な養父市の実現にある。PDCA において、これをインパクト（行政改革によってもたらされた変化）と捉え、着実に行政改革を進める必要がある。

本委員会では、このような思いのもと、第5次養父市行政改革大綱に基づく養父市の行政改革の進捗の確認や評価等に引き続き参画・協力したい。

(資料1)

第8期 養父市行政改革推進委員会 委員一覧

(令和4年11月18日委嘱)

【市民委員】

委員	青木	幸	(あおき みゆき)
委員	荒木	奈見	(あらか なみ)
委員(職務代理者)	石本	毅	(いしもと つよし)
委員(職務代理者)	片岡	輝嘉	(かたおか てるよし)
委員	小林	清基	(こばやし せいき)
委員	田中	翔太郎	(たなか しょうたろう)
委員	藤岡	七海	(ふじおか ななみ)
委員	森田	真理	(もりた まり)

【有識者委員】

会長	田端	和彦	(たばた かずひこ)
	兵庫大学 副学長(研究、社会連携担当)、教授 附属総合科学研究所長、エクステンション・カ レッジ長		

(順不同、敬称略)

## ひととくらし部会

部会長 石 本 毅 (いしもと つよし)  
青 木 幸 (あおき みゆき)  
田 中 翔太郎 (たなか しょうたろう)  
藤 岡 七 海 (ふじおか ななみ)

(分 野) 経営企画、健康福祉、教育、市民生活  
(検討課題) 行政運営の効率化、職員数の定員適正化、財源確保対策（ふるさと納税）、少子・高齢化対策、人口減少対策、地域コミュニティの維持対策、市民の健康維持対策、社会保障費問題、子育て・教育環境の充実 等

## まちなのにぎわい部会

部会長 片 岡 輝 嘉 (かたおか てるよし)  
荒 木 奈 見 (あらか なみ)  
小 林 清 基 (こばやし せいき)  
森 田 真 理 (もりた まり)

(分 野) 産業環境、まち整備  
(検討課題) 公共施設の適正化、上下水道事業の健全化、インフラ維持対策、農業分野の活性化、観光分野の活性化、デジタル技術の活用、新産業の創出、地域活性化対策 等

(資料2)

## 養父市行政改革推進委員会の検討経過

令和4年11月18日 第1回委員会

- ・「養父市の行政改革の基本方針について」(諮問)
- ・役員選出
- ・部会の編成と担当分野、検討課題の整理

12月 2日 第1回まちのにぎわい部会

- ・第4次大綱の取組実績の検証

12月 7日 第1回ひととくらし部会

- ・第4次大綱の取組実績の検証

12月20日 第2回ひととくらし部会

- ・部局ヒアリング、意見交換
- ※ 危機管理室、健康福祉部、教育委員会など

12月27日 第2回まちのにぎわい部会

- ・部局ヒアリング、意見交換
- ※ 経営企画部、産業環境部、市民生活部など

令和5年 1月13日 会長・部会長会議

- ・各部会の検討状況の共有
- ・答申案のとりまとめ

1月20日 第2回委員会

- ・各部会からの検討報告
- ・答申案のとりまとめ

2月14日 第3回委員会

- ・答申案のとりまとめ

2月14日 答申