

第三次香南市行政改革大綱

令和 7 年 10 月

目次

I 行政改革大綱策定に当たって

- 1 はじめに
- 2 行政を取り巻く社会経済情勢の変化
- 3 本市の現状と今後の見通し

II 行政改革大綱の考え方

- 1 視点
- 2 体系図
- 3 主要項目
- 4 進行管理

I 行政改革大綱策定に当たって

1 はじめに

本市では、合併し香南市となった平成18年3月、合併効果を最大限に高め、質の高いサービスを効率的に提供できるよう、組織一体となった取組の指針として行政改革大綱を策定し、第一次を平成18年度から平成22年度まで、第二次を平成23年度から平成27年度までとし、それぞれ具体的な改革目標を集中改革プランに掲げ、行政改革に取り組んできました。

一定の成果を確認し、平成27年度末をもって実施期間の終期としましたが、新庁舎建設事業、南海トラフ地震対策、公共施設の更新等、様々な課題が山積し、解決に向けた取組を優先的に進めてまいりました。さらに近年では、少子高齢化への加速に加え、大規模災害や新型コロナウイルス感染症等の新たなリスクの顕在化、急速なデジタル社会の進展、国際情勢の不透明化による物価やエネルギー価格高騰の影響等、新たな課題への対応により、行政を取り巻く状況は日々変化をしています。

こうした中、令和5年度の一般会計決算において、実質単年度収支※が合併以来、初めての赤字となり、令和7年度以降の5年間の収支見通しにおいても年間10億円程度の財源不足が見込まれるなど、市は非常に厳しい財政状況に直面し、このままではそう遠くない将来、重大な財政危機を招くことが想定されています。

こうした状況から脱却するためには、今後の行財政において抜本的な改革が不可欠であると考え、この度、第三次香南市行政改革大綱（以下「本大綱」という。）を策定しました。

本大綱では、到来する時代にふさわしい効率的で質の高いサービスの実現を目指し、職員一人ひとりが明確な目的意識と強固な決意を持って主体的に取り組み、社会情勢の変化による困難な課題にも柔軟に対応できる機動的な組織への成長を図り、持続可能なまちづくりを目指して取組を推進していきます。

2 行政を取り巻く社会経済情勢の変化

(1) 地方分権の進展と市民ニーズの多様化

地方分権の進展により、自治体が担う業務量や責任範囲はこれまで以上に大きくなっています。行政経営においては、より一層の創意工夫と独自性が求められており、地域の実情や特性に応じたきめ細かな対応が必要です。また、社会情勢の変化に伴い、市民の価値観やニーズは多様化しており、行政課題も多岐にわたります。

こうした状況に対応していくためには、職員自らがその使命と責任を自覚し、意識改革、能力向上に努めるとともに、多様化する課題に柔軟かつ機動的に対応できる組織体制を確立しなければなりません。

また、将来にわたって質の高い行政サービスを提供するには、限りある資源を効率的・効果的に活用するだけでなく、民間活力の導入や市民・地域等との協働※を更に推進し、官民が総力を挙げて地域課題に取り組んでいく必要があります。

(2) 不安定な国際情勢と頻発化・激甚化する自然災害

令和4年2月から続いているロシアのウクライナ侵略を端緒とした国際情勢の不安定化等により、国内・県内経済は大きな打撃を受けており、さらには急激な円安や、原油を始めとする大幅な物価高騰は、市政運営にも多大な影響を及ぼす等、先行きは不透明な状態です。

また、本県への大きな被害が想定される南海トラフ地震は、30年以内の発生確率が80%程度と予測されており、発生すれば建物の損壊や土地の液状化等甚大な被害が生じると想定されています。また、近年、全国では毎年のように大型台風や集中豪雨が頻発し、風水害・土砂災害が発生しています。幸いにも本市では大きな被害は生じていませんが、地球温暖化を始めとする気候変動の影響が顕在化する中、被害が生じる可能性は十分にあり、自然災害リスクは高まっているといえます。

今後も、防災・減災に向けたハード・ソフト両面における最大限の備えが必要です。また、大規模な災害が発生した場合には、復興・再建のために多額の経費が必要となるだけでなく、新たな財政需要の発生も予測されることから、平時から財政調整基金等の適切な管理・運用に努めるとともに、財政の健全化に取り組む必要があります。

(3) デジタル化の進展

国は、平成30年に総務大臣主催の「自治体戦略2040構想研究会」の中で、若年労働力の絶対数が不足する人口縮減時代に対応するため、事務作業はA I・R P A※によって自動処理する「スマート自治体※への転換」を進めていく必要があるとしています。

さらに、令和2年には、新型コロナウイルス感染症対策に伴う行政サービスのデジタル化の遅れが改めて課題として顕在化したことから、この課題に迅速に対処するとともに「新たな日常」の原動力として、地方自治体に対し、制度や組織のあり方等をデジタル化に合わせて変革していく「デジタル・トランスフォーメーション(D X※)」の推進を求めました。

こうしたことを踏まえ、本市でも、令和5年に「香南市デジタル化推進計画」を策定し、デジタル技術やAI等の活用により、市民サービスの向上、行政の効率化、地域の暮らしやすさを目指した取組を推進しています。コロナ禍の影響により、人々の働き方や暮らしのスタイル、価値観等が一変する一方で、非接触・非対面による活動が可能なデジタル技術の活用が様々な場面において進展したことから、行政運営においても、更なるDXの推進が不可欠となっています。さらには、働く場所を問わない多様な働き方の可能性が広がったことで、地方移住に対する関心が高まっていることから、地方回帰の流れをより一層促進するための施策展開が必要となっています。

3 本市の現状と今後の見通し

(1) 少子高齢化の進展と人口減少

本市の人口は、平成21年の自衛隊誘致に伴い、2年間ほどは増加に転じたものの、近年は緩やかな減少傾向にあります。将来人口推計では、今後も人口減少は避けられない見通しです。

また、年齢3区分人口については、年少人口（0～14歳）及び生産年齢人口（15～64歳）が減少傾向にある中、老年人口（65歳以上）は増加傾向にあり、今後も少子高齢化の進展とともに、生産年齢人口の減少による地域経済・産業の担い手不足や、コミュニティ維持の困難等、課題の深刻化が懸念されています。

このような状況を背景に、公務員の定年が令和5年度から2年に1歳ずつ段階的に引き上げられるとともに、令和13年度には65歳になることが決まっており、市の組織のあり方にも少なからず影響があると予想されます。



(2) 財政状況と見通し

ア 歳入歳出の決算状況

本市の財政状況は、歳入では、地方交付税※等の依存財源※が7割を超えており、国や県等からの財源に頼らざるを得ない状況です。一方、歳出では、人件費や扶助費※等の義務的経費※が4割を超えており高い割合にあります。義務的経費の割合が高くなると財政の硬直度は高まるとされており、新しい行政需要に対応することが困難になるとされています。

こうした中、令和5年度の一般会計※決算においては、実質単年度収支が合併以来、初めて赤字となり、本市の財政は非常に厳しい状況に直面しています。

＜歳入＞ ※ 各年度の決算書より抜粋

区分	令和元年度	令和2年度	令和3年度	令和4年度	令和5年度
市税	14.4%	13.1%	15.0%	15.9%	14.9%
分担金・負担金等	2.6%	1.4%	2.0%	1.8%	1.8%
使用料・手数料	1.8%	1.3%	1.5%	1.6%	1.4%
繰入金	4.0%	4.6%	1.8%	1.3%	5.6%
その他	5.1%	4.4%	5.1%	4.7%	4.1%
自主財源 小計	27.8%	24.7%	25.4%	25.3%	27.9%
譲与税・交付金	4%	4%	5%	5%	5%
地方交付税	34%	31%	37%	37%	34%
国庫交付金	10%	27%	17%	16%	14%
県支出金	7%	6%	7%	7%	7%
市債	17%	8%	8%	9%	13%
依存財源 小計	72%	75%	75%	75%	72%
歳入 計	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%

＜歳出＞

区分	令和元年度	令和2年度	令和3年度	令和4年度	令和5年度
人件費	16.0%	17.3%	21.0%	20.8%	20.0%
扶助費	14.3%	12.1%	18.1%	16.9%	16.2%
公債費	10.4%	8.6%	9.5%	8.4%	7.4%
義務的経費 小計	40.6%	38.0%	48.6%	46.1%	43.6%
普通建設事業	24.0%	16.2%	13.6%	16.9%	20.4%
災害復旧費	1.8%	0.5%	0.3%	0.2%	0.5%
投資的経費 小計	25.8%	16.7%	14.0%	17.1%	20.9%
物件費	12.5%	11.0%	12.6%	13.0%	11.4%
維持補修費	0.7%	0.5%	0.6%	0.5%	0.5%
補助金等	5.6%	24.2%	12.1%	11.9%	10.9%
積立金	3.1%	2.7%	3.7%	2.7%	3.9%
繰出金	11.6%	7.0%	8.1%	8.5%	8.8%
その他	0.0%	0.0%	0.4%	0.3%	0.0%
その他経費 小計	33.6%	45.4%	37.5%	36.8%	35.5%
歳出 計	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%

<実質単年度収支>

(単位：千円)

区 分		令和元年度	令和２年度	令和３年度	令和４年度	令和５年度
歳入総額	A	21,735,701	24,164,261	20,862,531	20,511,806	22,447,468
歳出総額	B	21,312,043	23,378,637	20,210,573	19,980,811	22,101,956
形式収支 A－B	C	423,658	785,624	651,958	530,995	345,512
翌年度に繰り越すべき財源	D	265,629	457,784	241,346	155,404	311,343
実質収支 C－D	E	158,029	327,840	410,612	375,591	34,169
前年度実質収支	F	261,827	158,029	327,840	410,612	375,591
単年度収支 E－F	G	▲103,798	169,811	82,772	▲35,021	▲341,422
財政調整基金積立額	H	140,727	81,324	165,533	206,901	189,578
地方債繰上償還額	I	176,221	－	－	－	－
財政調整基金取崩し額	J	－	－	－	－	631,511
実質単年度収支 G＋H＋I－J		213,150	251,135	248,305	171,880	▲783,355

参考：基金（貯金）残高の状況

(単位：千円)

	令和元年度	令和2年度	令和3年度	令和4年度	令和5年度
財政調整基金	3,734,743	3,816,067	3,981,600	4,188,501	3,746,568
減債基金	1,919,586	1,932,872	2,231,048	2,231,807	2,262,588
小計	5,654,329	5,748,939	6,212,648	6,420,308	6,009,156
特目基金	6,648,562	6,065,606	5,966,675	6,029,579	6,063,422
合計	12,302,891	11,814,545	12,179,323	12,449,887	12,072,578

※特目基金は、特定の目的に使われる基金です

参考：市債（借金）残高の状況

(単位：千円)

	令和元年度	令和2年度	令和3年度	令和4年度	令和5年度
市債残高	16,428,817	16,355,524	16,129,788	16,408,631	17,698,423

イ 今後の収支見通し

今後の5年間の収支見通しでは、全ての年度において、歳出が歳入を上回る収支不足の状態となっており、令和11年には財政調整基金※（財政調整基金＋減債基金）約60億円（人件費の増額等を加味した場合）が枯渇する見込みから、市民サービスにも影響が出る等の深刻な状況を招くおそれがあります。将来世代に財政負担を積み残さないためには、歳入に見合った歳出構造への一刻も早い転換が必要です。

歳入では、市税等の収入未済額の縮減や施設使用料等に係る減免制度の見直し、公有財産の有効活用や処分等自主財源の確保に努めるとともに、国や県の補助制度の有効活用、適切な市債の発行等により財源確保に努めることが重要です。

また、歳出では、個々の事業の必要性や経費の妥当性について今一度見直しをした上で、選択と集中を進めるとともに、デジタル化の推進による事務の効率化を図る等、事務事業と人件費を削減しながら、限りある人員と財源の中で最少の経費で最大の効果を上げるよう取り組む必要があります。加えて、中長期的な視点に立って、公共施設等のマネジメントの推進、施設の更新や維持管理等に係る費用負担の縮減を図る取組を着実に進める必要があります。

現在の危機的状況から脱し、本市がこれからも「魅力あるまち」であり続けるために、将来を見据えた抜本的な行財政改革に取り組むことが急務です。

< 中期財政計画※(R7～R11)より抜粋 >

(単位：千円)

	区分	令和7年度	令和8年度	令和9年度	令和10年度	令和11年度
歳入	自主財源	4,912,364	5,207,628	5,136,461	5,026,691	5,117,698
	依存財源	16,188,731	14,446,610	13,910,618	13,242,064	12,950,841
	歳入計	21,101,095	19,654,238	19,047,079	18,268,755	18,068,539
歳出	義務的経費	10,112,154	10,355,994	10,463,179	10,514,598	10,544,351
	投資的経費	4,091,978	2,669,380	2,123,666	1,400,243	1,174,258
	その他経費	7,801,580	7,565,100	7,293,289	7,567,172	7,399,286
	歳出計	22,005,712	20,590,474	19,880,134	19,482,013	19,117,895
財源不足		▲904,617	▲936,236	▲833,055	▲1,213,258	▲1,049,356

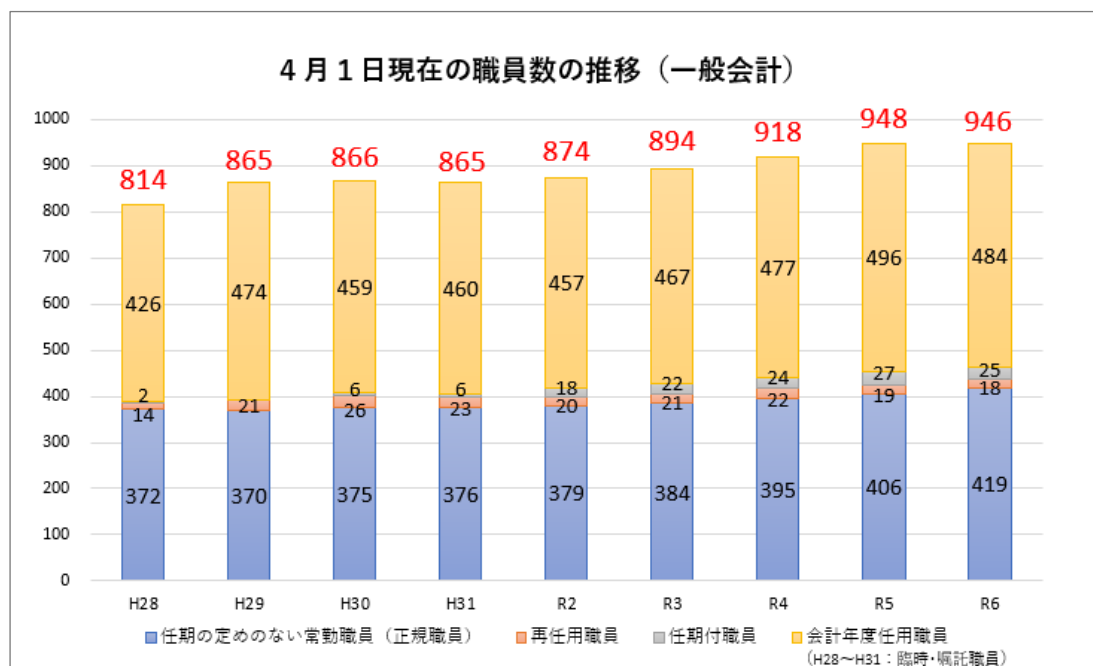
※上記には、財政調整基金（財調＋減債）の繰り入れによる調整はしていません

(3) 職員数の状況

本市の職員数は、合併以降、適正な定員管理を図るため、退職者不補充等により職員の削減に努めてきました。しかしながら平成30年度以降は、育児休業等代替職員（任期付職員）を採用したことや消防本部の勤務体制を3交代制に見直したこと、また、新たな行政需要として、新型コロナウイルス感染症対策やデジタル化の推進のため、体制を強化したこと等により職員数（任期の定めのない常勤職員＝正規職員）が年々増加しています。

また、下の図にあるとおり、一般会計における職員数の推移は増加傾向にあり、図にはない特別会計※や公営企業会計※の職員を合わせると総職員数は1,000名を超えることとなります。

職員数の増加に伴い、職員人件費も増加しています。「(2) 財政状況と見通し」でも示したとおり、人件費等の義務的経費が高い割合になると財政の硬直度高まるとされており、新しい行政需要に対応することが困難になるとされています。今後の収支見通しにおいても義務的経費の増加が見込まれることから、組織のスリム化を図るとともに、デジタル技術の活用や公共施設等の統廃合を推進し、職員の削減に努める必要があります。



◆職員人件費（給料及び各種手当）の推移

（単位：千円）

区分	H28	H29	H30	R1	R2	R3	R4	R5
①	2,090,083	2,097,429	2,164,798	2,140,918	2,152,299	2,260,473	2,259,948	2,345,239
②	780,007	809,356	802,796	833,128	882,184	921,432	940,883	1,047,274
計	2,870,090	2,906,785	2,967,594	2,974,046	3,034,483	3,181,905	3,200,831	3,392,513

※①は正規職員・再任用職員・任期付職員、②は会計年度任用職員（R28～R1 までは臨時・嘱託職員）の、一般会計決算額です（特別会計・公営企業会計に所属している職員の人件費は除いています）

◆類似団体との比較

令和6年4月1日現在における本市と類似団体（人口規模や産業構造が類似している地方公共団体）の職員数を比較すると、主に農林水産、商工、土木、消防部門は下回っているものの、民生、衛生、教育部門が超過しています。

区分	香南市 職員数 A	類似団体平均		
		職員数 B	超過数 C = A - B	超過率(%) C / A × 100
議 会	2	5	▲ 3	▲ 150.0
総 務 ・ 企 画	93	87	6	6.5
税 務	19	20	▲ 1	▲ 5.3
民 生	117	77	40	34.2
衛 生	25	19	6	24.0
農 林 水 産	16	29	▲ 13	▲ 81.3
商 工	9	13	▲ 4	▲ 44.4
土 木	25	29	▲ 4	▲ 16.0
一般行政 計	306	279	27	8.8
教 育	76	59	17	22.4
消 防	50	67	▲ 17	▲ 34.0
一般会計 計	432	405	27	6.3

※ 上記の職員数には、正規職員のほか、常勤（フルタイム）の任期付職員が含まれています

(4) 公共施設等の状況

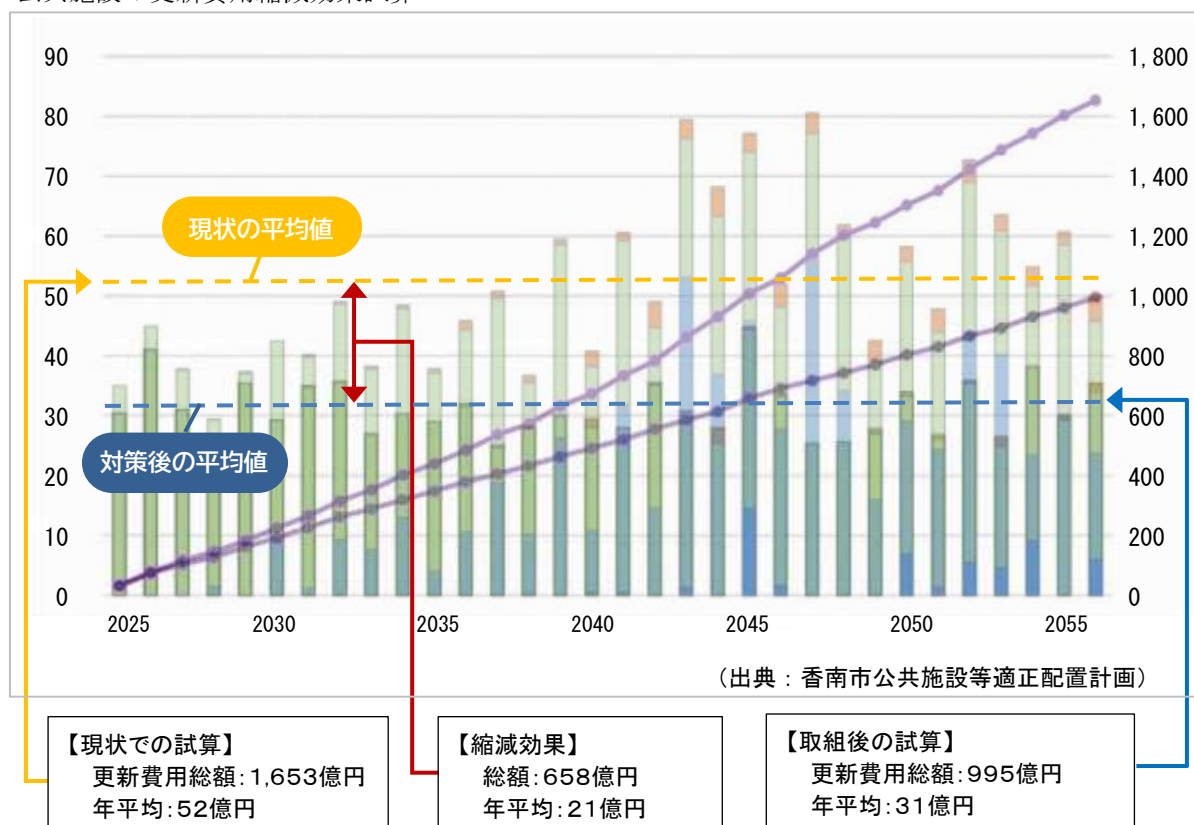
現在、市が保有する公共施設の今後 32 年間の更新費用を試算すると 1,653 億円（年平均 52 億円）となる見込みです。これは、インフラ資産の更新費用を除外した費用ですが、これに対して、平成 26 年度から令和 5 年度までにおけるインフラを含んだ過去 10 年間の普通建設事業費の決算額は平均約 38 億円であり、公共施設及びインフラ資産の更新費用は、今後財政的に大きな負担となることが予想されます。

高度経済成長期に建設された公共施設等の建替え時期が今後 20 年の間に集中することから、新たな公共施設の建設を抑制し、既存施設の統廃合や長寿命化に取り組むことで、保有する公共施設の延床面積を段階的に減らし、更新費用を縮減する必要があります。

直近 10 年度の普通建設事業

決算年度	H26 (2014) 年度	H27 (2015) 年度	H28 (2016) 年度	H29 (2017) 年度	H30 (2018) 年度	R1 (2019) 年度	R2 (2020) 年度	R3 (2021) 年度	R4 (2022) 年度	R5 (2023) 年度
決算額 (億円)	59.4	29.6	25.7	37.5	38.6	50.8	37.5	27.3	33.5	44.5
平 均									38.4 億円	

公共施設の更新費用縮減効果試算



Ⅱ 行政改革大綱の考え方

1 視点

行政改革の推進に当たっては、次の視点を持って「持続可能なまちづくり」を進めます。

視点1 時代に即した効率的・効果的な行政経営の実現

社会経済情勢の変化や、多様化・高度化する行政需要に的確に応えるために、ヒト・モノ・カネ・情報等といった限りある経営資源を最大限に活用し、持続可能で安定的な財政基盤の確立、職員及び組織の最適化を図り、効率的・効果的な行政経営を実現します。

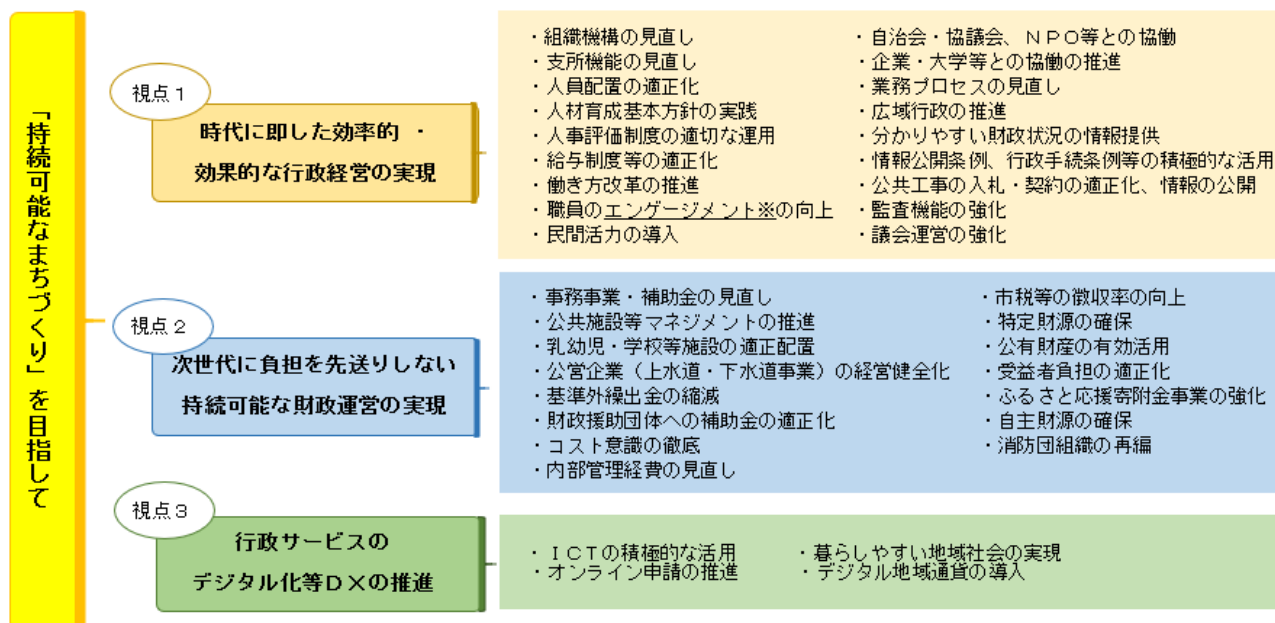
視点2 次世代に負担を先送りしない持続可能な財政運営の実現

歳入に見合った歳出構造への転換を基本に、市税等の収納率向上やふるさと応援寄附金事業の推進による歳入確保に努めるとともに、成果重視の資源・財源配分に取り組み、持続可能な財政運営を実現します。また、市が保有する公共建築物及びインフラ資産については、次世代に多くの負担を先送りしないため、施設の更新や維持管理等に係る費用負担の縮減を図る取組を着実に進めます。

視点3 行政サービスのデジタル化等DXの推進

手続のオンライン化等を通じて、「時間と場所に制限されない申請」を推進します。また、アプリやシステムの導入等により新たなサービスを開発し、行政サービスの質の向上を図るとともに、ICT（情報化通信技術）の活用により、事務の効率化を実現します。

2 体系図



3 主要項目

各視点における具体的な主要項目は、次のとおりです。

視点1

時代に即した効率的・効果的な行政経営の実現

組織機構の見直し	効率的・効果的な事務事業を実施することを目的として、行政を取り巻く環境の変化を視野に入れ、随時、組織機構の見直しを行います。また、市全体や複数の所属にわたる行政課題等に迅速に対応するため、横断的で機動力のある組織体制を確立します。
支所機能の見直し	支所の現状業務等について検証するとともに、類似団体や近隣自治体の状況、DXによる各課対応の可能性等に鑑みて、今後の支所のあり方について検討します。また、窓口業務においては、マイナンバーカードの普及・利活用を促進し、デジタル技術を活用した「 <u>書かない窓口</u> 」「 <u>行かない窓口</u> 」※の実現を目指し、市民サービスの向上を図ります。
人員配置の適正化	多様なニーズに適正に対応していくため、事務事業の見直し、民間委託の推進、組織の見直し等により、職員数の抑制に努めるとともに、個々の職員の能力が十分に発揮できる適材適所の人員配置に取り組みます。
人材育成基本方針の実践	これからの香南市を担う職員としてふさわしい人材を確保・育成するため、「香南市人材育成基本方針」に基づき、多様な人材確保に努め、派遣制度や計画的な職員研修の実施等により意識改革、能力開発及び職務遂行能力等の向上を図ります。
人事評価制度の適切な運用	公務員制度改革の趣旨を踏まえ、能力や実績等を公正かつ客観的に評価し、その結果を処遇に反映するとともに、所属長が所属職員に適正な評価結果をフィードバックし、課題解決等への支援をすることで、各々のやる気と能力を高めます。また、公正・公平な評価を実現するため、引き続き、評価者の評価能力の向上を図りながら、人事評価の適切な運用に努めます。
給与制度等の適正化	職員の給与については、国や近隣市の状況や民間の給与水準との均衡を図るとともに、適正な給与水準となるよう継続的に制度・運用の見直しを図ります。
働き方改革の推進	「香南市特定事業主行動計画」に基づき、時間外勤務時間の縮減や、育児・介護休暇等が取得しやすい環境づくりを進め、職員の多様な働き方に応じたワークライフバランスの推進に取り組み、それぞれの職員が活躍できる環境を整えます。
職員のエンゲージメントの向上	職員のエンゲージメントに着目し、仕事に誇りとやりがいを感じ、誰もが活躍できる環境を整えます。
民間活力の導入	行政サービス水準の維持向上、効率的で効果的な事務事業の執行及び費用対効果を十分に検証した上で、民間活力の導入を推進します。
自治会・協議会、NPO等との協働	地域課題や新たな行政課題への対応について、自治会・協議会、NPO及び民間で担うことができる分野を整理し、協働を推進します。
企業・大学等との協働の推進	行政の力だけでは対応することが難しいニーズや行政課題に対しては、企業や大学等と協働することで、課題解決を図ります。
業務プロセスの見直し	慣例にとらわれず、様々な角度から業務の手法や仕組みを検討し、積極的な業務改善を推進することにより、市民サービスの向上と業務の効率化を図ります。
広域行政の推進	人口構造、施設機能への需要や市民ニーズの変化に柔軟に対応するため、近隣自治体との協力関係に基づく共同処理や事務委託など、事務ごとに適した処理方式を選択することで、より効率的に、かつ質的にも向上した事務処理が可能となる手法として、積極的に事務の広域化を推進します。

分かりやすい財政状況の情報提供	分かりやすい財政状況をホームページや広報等により公表することで、市財政に対する市民の理解を深める機会を促進します。
情報公開条例、行政手続条例等の積極的な活用	公正で透明性の高い行政を推進するため、情報公開条例や行政手続条例等の適切な活用を行うと同時に、個人情報の保護、市民の権利、利益の保護に配慮しながら可能な情報は、ホームページ等で公表し行政運営の公開性を向上させます。
公共工事の入札・契約の適正化、情報の公開	公共工事の入札・契約に当たっては、国の方針や他市の動向を注視しながら、必要な見直しを行い、公正な執行と情報公開を進めます。
監査機能の強化	多様化、高度化する行政に対する監視機能を高めるため、経済性・有効性・効率性を重視した監査に努めます。
議会運営の強化	地方分権の進展に伴い、議会の果たすべき役割がこれまで以上に重要視されており、機能強化と議会運営の充実が求められています。こうしたことから、議員の政策能力の向上、議会の情報公開、議会のあり方や開かれた議会を目指した改革に取り組みます。

視点 2

次世代に負担を先送りしない持続可能な財政運営の実現

事務事業・補助金の見直し	全ての事務事業・補助金をゼロベースで検証し、従来の慣例等にとらわれることなく効果や効率性の観点から、事務事業や補助金の廃止又は縮小、類似する事業を統合する等の見直しを行います。
公共施設等マネジメントの推進	人口減少時代を踏まえた計画的な更新・長寿命化・統廃合等を行うことにより、維持管理費や更新費の縮減を図ります。また、「香南市公共施設等適正配置計画」等に基づく計画的な管理運営により、次世代へ負担を先送りしない適正な公共施設の配置を推進します。
乳幼児・学校等施設の適正配置	人口減少を見据えた幼保一元化の検討や、将来を担うこどもたちに、より望ましい保育・教育環境を整えるために学校等施設の適正規模や適正配置を推進します。
公営企業（上水道・下水道事業）の経営健全化	上水道料金及び下水道使用料については、受益者負担の原則に基づき適正化を図ります。また、経営環境や社会経済情勢の変化を踏まえた経営改革に取り組み、事業の一層の自立性強化と活性化を図ります。
<u>基準外繰出金</u> ※の縮減	経営の健全化、効率化や受益者負担の適正化等に取り組み、特別会計・公営企業会計に対する一般会計からの基準外繰出金の縮減に努めます。
財政援助団体への補助金等の適正化	財政援助団体の事務の効率化や人員の適正化等の経営改善を求め、各団体への補助金等の適正化を図ります。
コスト意識の徹底	職員一人ひとりのコスト意識を徹底し、費用対効果を常に考えるとともに、経費の節減・効率化に努めます。
内部管理経費の見直し	物品購入費、光熱水費、電話代等、あらゆる経費の見直しにより、無駄を排除し、コスト縮減を図ります。
市税等の徴収率の向上	庁内の公金収納担当課で構成する「税と料の収納会議」において、滞納管理についての情報共有や研修を行い、全庁的に市税等の徴収率の向上に努めます。また、税外債権の徴収を強化するため、市税との徴収業務の一元化を図り、情報の共有や市税徴収のノウハウを生かし、効率的・効果的な債権の回収に取り組みます。
特定財源の確保	国や県の補助金等を積極的に活用し、事業実施のための財源確保に努めます。

公有財産の有効活用	市が所有する土地・建物等の公有財産のうち、普通財産については、庁内横断的に管理し有効活用を図るとともに、売却、貸付け、使用料の見直し等を行い、歳入確保に努めます。また、行政財産についても、有効活用（使用許可）を推進し、自主財源の確保に努めます。
受益者負担の適正化	安定した行政経営を将来にわたり行うため、使用料、手数料等の受益者負担についても適正化を図ります。
ふるさと応援寄附金事業の強化	新たな返礼品の企画・開発や効果的なPR等を通じ、これまで以上にふるさと応援寄附金事業の強化を図り、自主財源の確保に努めます。
自主財源の確保	企業誘致の推進による新たな財源の創出等、自主財源の確保・向上に努めることで、財政運営の健全化に取り組みます。
消防団組織の再編	消防団員の減少等に伴い正常な出動体制の確保が困難となっていること等により、消防団組織の再編を検討します。

視点3 行政サービスのデジタル化等DXの推進

ICTの積極的な活用	様々な分野の事務事業においてデジタル化を推進し、事務の効率化を進めます。
オンライン申請の推進	市民サービスの更なる向上を図るため、オンライン申請等を使って時間と場所の制限を無くし、様々な状況にある市民の立場に立った行政サービスを推進します。また、国策による住民情報システムの標準化・クラウド化により、住民情報システムとその他のシステムとの連携が容易になることが想定されることから、更なる市民サービスの向上を図ります。
暮らしやすい地域社会の実現	デジタル化によるメリットを享受できる地域社会への移行を推進するため、各担当部署と民間事業者等が行う地域の課題に対する取組の中で、デジタル技術の実装を推進します。また、パソコンやスマートフォンの操作と情報の取捨選択の不慣れな方に対して、デジタル機器・サービスの安全な利用方法を学ぶことができる環境づくりを推進します。
デジタル地域通貨の導入	市内産業の振興と行政コストの削減を図るため、デジタル地域通貨の導入を検討します。

4 進管理

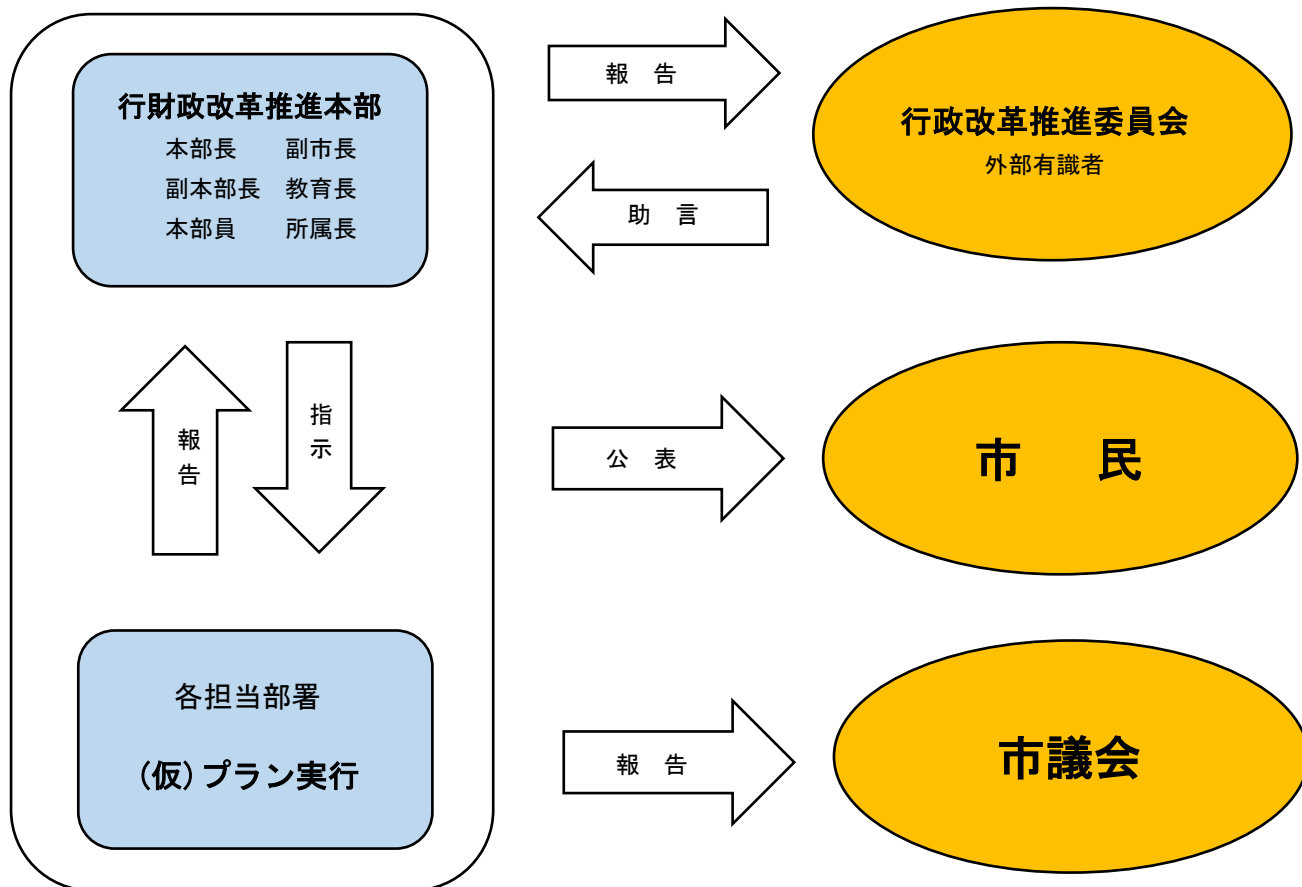
（1）（仮）集中改革プラン

本大綱に基づく行政改革の取組を着実に推進するため、推進期間を3年間とする「（仮）集中改革プラン」を策定するとともに、取り組めることについては、令和8年度の当初予算に反映していきます。また、同（仮）プランに基づき行政改革を着実に実行するため、P D C A サイクル※により、毎年度の進捗状況や環境の変化に的確に対応し、適宜、内容の点検を行います。

（2）推進体制

本大綱における取組状況等の推進体制は、副市長を本部長とする「行財政改革推進本部」が中心となり職員一丸となって全庁的に取り組みます。さらに、毎年度の推進状況については、外部の有識者で構成される「行政改革推進委員会」に報告し、助言を受けるとともに、広報誌やホームページに公表し、成果や課題等について市民と共有します。

<推進体制のイメージ>



※ (仮) プランの進捗状況は、毎年度、行政改革推進委員会及び市議会に報告するとともに、広報誌やホームページに公表し、成果や課題等について市民と共有します

用語集

1 頁	実質単年度収支	歳入、歳出には財政調整基金への積み立てや取崩し、市債（借金）の繰上償還が含まれているが、そういった収支を調整する要素を除いた収支のこと
2 頁	協働	立場が異なるものが、一つの目的や目標に向かって、それぞれの特性を生かして、役割分担しながら取り組むこと
2 頁	A I	Artificial Intelligence の略。人工知能のことを指し、コンピューターが自ら学習し、一定の判断を行うこと
2 頁	R P A	Robotic Process Automation の略。主に定型作業を、パソコンの中にあるソフトウェア型のロボットが代行・自動化するシステムのこと
2 頁	スマート自治体	人口減少が深刻化しても持続可能なまちで行政サービスを提供し続け、住民福祉の水準を維持する自治体で、職員はデジタル技術の効果的な活用により、入力や確認作業等の事務作業から解放され、職員でなければならない、より価値のある業務に注力し、ベテラン職員の経験を A I 等に蓄積・代替することで団体の規模・能力や職員の経験年数にかかわらずミスなく事務処理を行うこと
2 頁	デジタル・トランスフォーメーション（D X）	社会環境の激しい変化に対応し、データとデジタル技術を活用して、サービスやビジネスモデルを変革するとともに、業務そのものや、組織、プロセス、組織文化・風土を変革し、新たな価値を創出すること
4 頁	地方交付税	地方公共団体が等しく行うべき事務を遂行することができるように一定の基準により国が交付する制度のこと
4 頁	依存財源	国や県の意思により定められた額を交付されたり、割り当てられたりする収入のこと
4 頁	扶助費	社会保障制度の一環として、法令に基づいて支出する生活保護費や福祉手当のほか、地方公共団体が単独で行う各種扶助の経費のこと
4 頁	義務的経費	歳出のうち、その支出が義務付けられ任意に削減できない経費のこと
4 頁	一般会計	市の基本的な活動（社会保障や教育、消防等国民の生活に広く行われる事業）に必要な歳入・歳出を管理する会計のこと
5 頁	財政調整的基金（財政調整基金、減債基金）	財政調整基金は、景気の変動等で財源が著しく不足した場合にそれを埋めるための財源や、災害によって発生した経費の財源等に充てるために設置されている基金のこと。減債基金は、市債の償還に必要な財源を確保するために設置されている基金のこと
6 頁	中期財政計画	中期財政計画は、本市における 5 年間の中期的な財政収支を推計し、将来における課題を捉え、その改善を着実に進めることを目的に策定したもの
6 頁	特別会計	一般会計に対し、特定の歳入歳出を一般の歳入歳出と区別して別個に処理するための会計のこと。本市は、国民健康保険特別会計、後期高齢者医療保険特別会計、介護保険特別会計、香南香美地区障害者自立支援審査会特別会計が該当する
6 頁	公営企業会計	事業収入を主な財源として、独立採算の原則により特定の事業を経理する会計のこと。本市は、水道事業会計、公共下水道事業会計、農業集落排水事業会計が該当する
9 頁	エンゲージメント	職員の働きがいや、組織に対する思い入れ、愛着等のこと
10 頁	書かない窓口	デジタル技術を活用し市民のライフイベントについて、各課にまたがる多数の手続を集約し、手続に係る待ち時間の短縮や申請書等への記載の負担を軽減し、滞在時間の短縮及び事務の効率化を図ること
10 頁	行かない窓口	各種証明書等のコンビニ交付の拡充や電子申請のキャッシュレス決済機能を活用した郵送や来庁不要で申請から交付までの迅速化を図ること
11 頁	基準外繰出金	国が定めた繰出基準に合致しない経費を指し、公営企業会計の財源不足を補填するため、一般会計から公営企業会計に繰り出す負担金や補助金のこと
12 頁	P D C A サイクル	Plan（計画）、Do（実行）、Check（測定・評価）、Action（対策・改善）の 4 つのプロセスを繰り返し、目標達成や業務改善を行うこと

「持続可能なまちづくり」を目指して

視点1

時代に即した効率的・効果的な行政経営の実現

- ・組織機構の見直し
- ・支所機能の見直し
- ・人員配置の適正化
- ・人材育成基本方針の実践
- ・人事評価制度の適切な運用
- ・給与制度等の適正化
- ・働き方改革の推進
- ・職員のエンゲージメント※の向上
- ・民間活力の導入
- ・自治会・協議会、NPO等との協働
- ・企業・大学等との協働の推進
- ・業務プロセスの見直し
- ・広域行政の推進
- ・分かりやすい財政状況の情報提供
- ・情報公開条例、行政手続条例等の積極的な活用
- ・公共工事の入札・契約の適正化、情報の公開
- ・監査機能の強化
- ・議会運営の強化

視点2

次世代に負担を先送りしない
持続可能な財政運営の実現

- ・事務事業・補助金の見直し
- ・公共施設等マネジメントの推進
- ・乳幼児・学校等施設の適正配置
- ・公営企業（上水道・下水道事業）の経営健全化
- ・基準外繰出金の縮減
- ・財政支援団体への補助金の適正化
- ・コスト意識の徹底
- ・内部管理経費の見直し
- ・市税等の徴収率の向上
- ・特定財源の確保
- ・公有財産の有効活用
- ・受益者負担の適正化
- ・ふるさと応援寄附金事業の強化
- ・自主財源の確保
- ・消防団組織の再編

視点3

行政サービスの
デジタル化等DXの推進

- ・ICTの積極的な活用
- ・オンライン申請の推進
- ・暮らしやすい地域社会の実現
- ・デジタル地域通貨の導入