

姫路市行財政改革7/7/2024


～未来志向型の行財政改革～


姫路市 総務局 総務部 行財政改革推進課

 https://www.city.himeji.lg.jp/soshiki/2-1-4-0-0_1.html



 〒670-8501 兵庫県姫路市安田四丁目1番地

 079-221-2947

 079-221-2123

はじめに

本格的な人口減少、人生100年時代の到来、IT技術の革新など、わが国は今まで経験したことがない変化の時代を迎えており、未来へ向けて大きな変革が求められています。

このような社会情勢の変化に対応するためには、課題にしっかりと向き合い、先を読み、そして柔軟に適応していくことが必要であり、それが私たち行政の役割であるとともに、行財政改革の本質であると考えています。

このたび策定した行財政改革プランでは「**未来志向型の行財政改革**」をテーマに、“行財政改革”を未来を創るポジティブな取組みと位置付け、市政運営の処方箋として、

「**時代の変化への挑戦に向けた組織変革と人の育成**」

「**姫路の『未来』に投資できる安定した財政基盤の構築**」

「**将来を見据えた行政サービスの最適化のための仕組みづくり**」にチャレンジします。

職員の皆さん、一人ひとりが改革の主演であるという意識を常に持ち続け、自ら考え果敢に行動してください。
市民の皆さま、私たち職員だけでは成し得ないことも、皆さまのお力添えがあれば新しい道は拓かれるはずです。
組織や地域の枠にとらわれず「オール姫路」の体制で、新しい時代にふさわしい姫路を目指し、ともに改革を進めていきましょう。

令和2年(2020年)3月

姫路市長 **清元 秀泰**



CONTENTS

1 姫路市の行財政改革を取り巻く状況	03
2 これまでの取組み傾向と今後のアプローチ	06
3 改革のテーマ	06
4 改革の期間	06
5 推進方策（3つの基本方針と8つの戦略）	07
6 推進体制	17
7 成果指標（KPI）	18
8 参考資料	20



本プランにおける行財政改革とは...

“行政”は公共サービスを提供する主体となる「組織・人」のこと、“財政”は、行政運営を行う上で必要となるお金を集め・分配する「予算」のこと、“改革”は、目標の達成に向け課題を追求していく「仕組み」のことを意味し、それぞれが連携を図ることで、それぞれの質を高め、ゴール（目標）に向かって一歩ずつ前進していきます。

1 姫路市の行財政改革を取り巻く状況

(1) “行政(組織・人)”からの視点

01 職員数の適正化

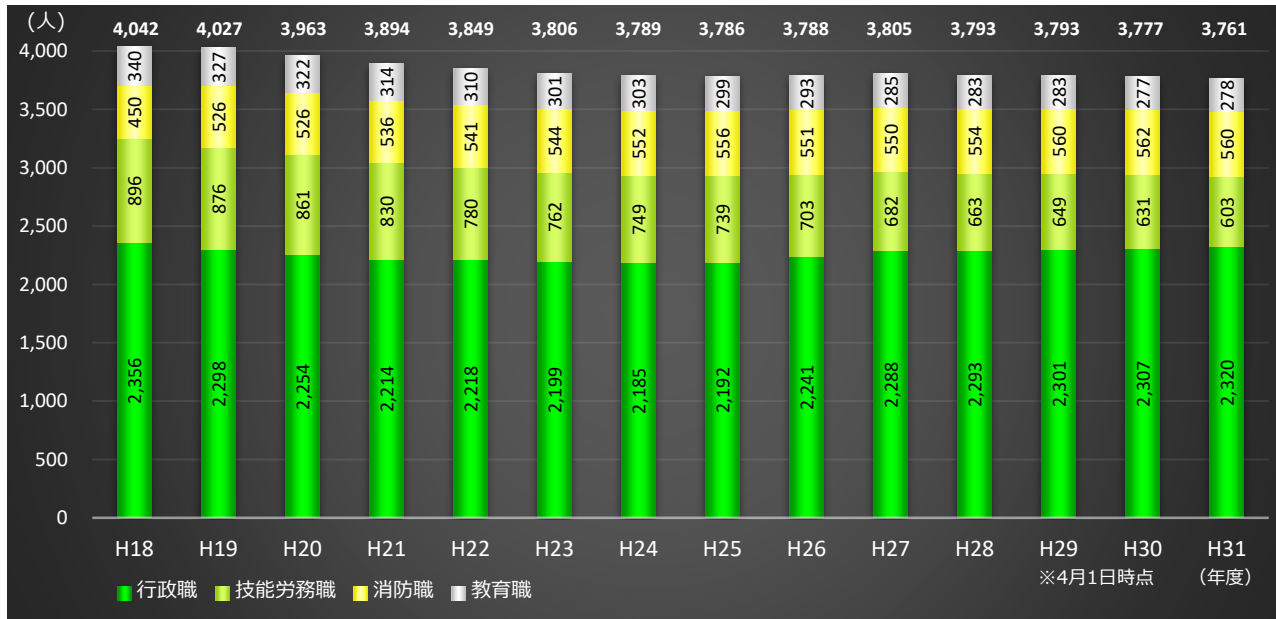
平成18年の市町合併以降、業務の効率化や事務の見直し等により職員数は削減傾向にあります。近年、福祉部門を中心に増加している業務量を踏まえ、職種別構成の最適化に向け、行政職を増加させつつも総職員数の抑制に取り組んでいます。今後、定年延長等の制度改正に対応しつつ、市民サービスを安定的に提供できるよう、業務量に応じた適正な職員の確保・配置が求められます。

02 組織力の強化

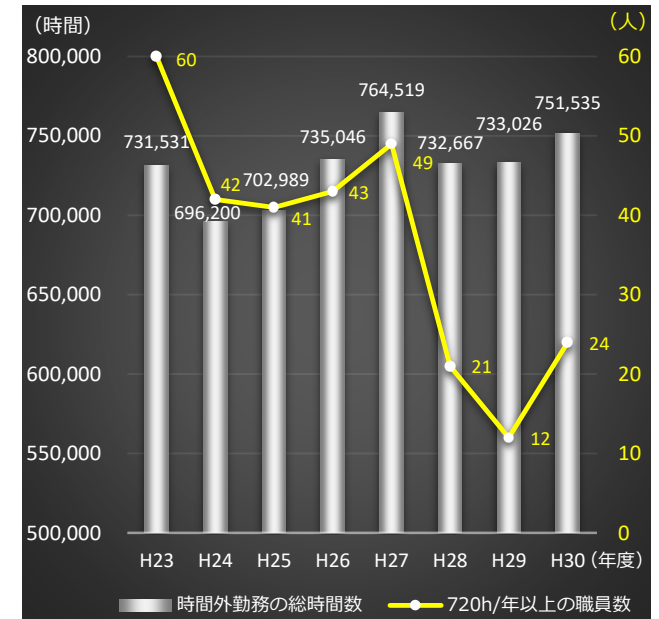
多様化・複雑化する行政課題に的確に対応できるよう組織体制の見直しを適宜行い、専門性の高い組織の構築に努めています。今後、組織ごとの目的や目標を着実に達成できるよう組織マネジメントの強化を図るとともに、複数の部署に関わる課題に対し横の連携を密に行い、迅速な課題解決が求められます。

03 働き方改革への対応

職員の時間外勤務の縮減と長時間勤務者数の削減に向け、労務管理体制の強化や民間事業者への委託等に取り組んでいます。今後、ICT(情報通信技術)の積極的な活用や働きやすい環境づくりなど働き方改革を推進していくとともに、職員の成長や能力開発を支援し、生産性の向上に努める必要があります。



【職員数の推移】



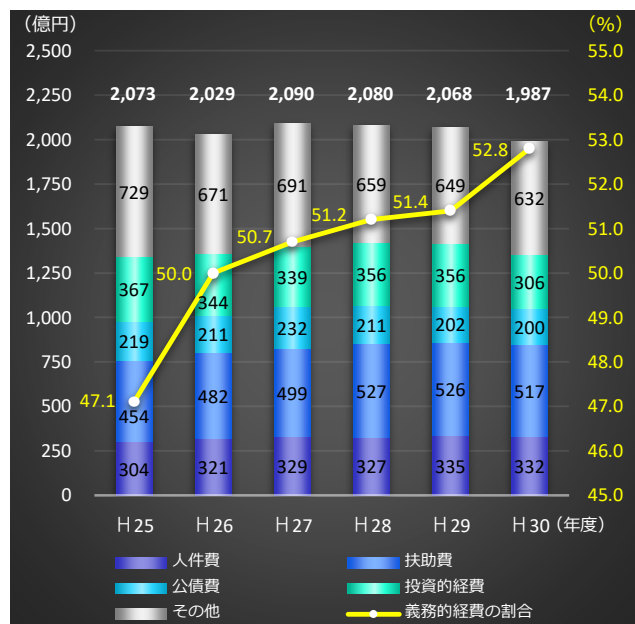
【時間外勤務時間及び長時間勤務者数の推移】

1 姫路市の行財政改革を取り巻く状況

(2) “財政(予算)”からの視点

01 安定した財政基盤の堅持

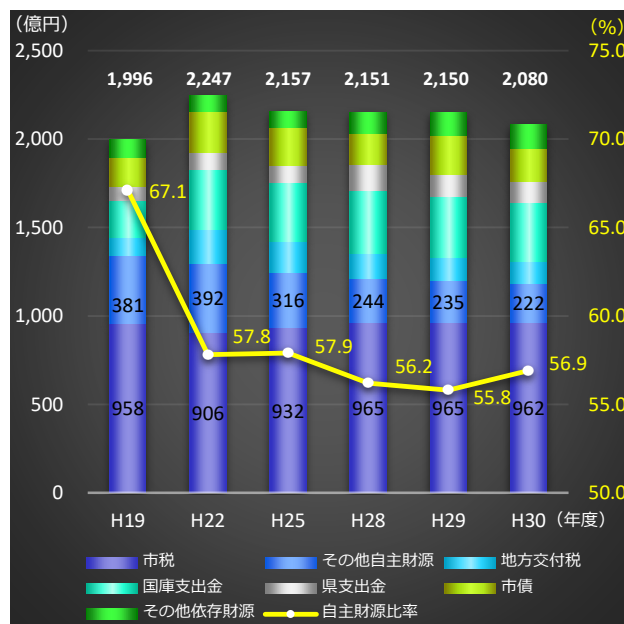
近年の財政状況は、社会保障関係経費をはじめとした義務的経費*が増加傾向にあり、財政の硬直化が進行していることから、政策的な事業に投下できる財源が減少しつつあります。本市の場合、現段階においては財政の健全性は維持できていますが、今後も持続可能な財政基盤を堅持していくため、さらなる行財政改革に取り組んでいく必要があります。



【性質別決算推移】

02 財源の確保

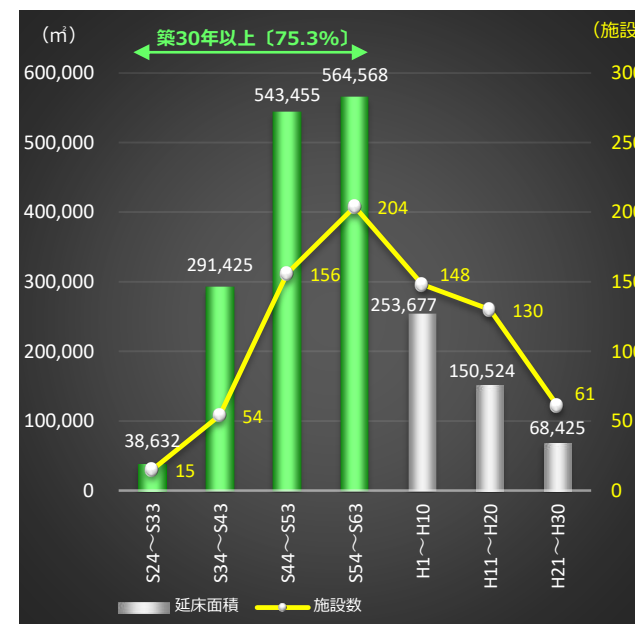
歳入の状況について、市税収入は近年ほぼ横ばいで推移しているものの、自主財源総額、自主財源比率とも減少傾向にあります。今後、複雑化・多様化する行政ニーズにきめ細かく応えていくためには、財源の安定的な確保が重要ですが、市税収入の大幅な伸びが期待できない中、さらなる事務事業の見直しに取り組む必要があります。



【普通会計*歳入の推移及び自主財源比率】

03 公共施設等の老朽化対策

平成28年3月に「姫路市公共施設等総合管理計画」を策定し、公共施設等の総合的かつ計画的な管理の推進と保有量の最適化、財政負担の軽減・平準化に取り組んでいます。施設の約7割は築30年を経過しており、人口減少や厳しい財政状況を踏まえ、複合化や統廃合など適正規模・配置に努める必要があります。同時に、予防保全による長寿命化など、インフラ施設を含む公共施設のマネジメントをさらに推進していく必要があります。



【公共建築物の築年別整備状況】

*義務的経費…任意に縮減できない性質の経費で、人件費、扶助費（生活保護費、児童福祉費、老人福祉費等）、公債費のこと。

*普通会計…一般会計と特別会計のうち公営事業会計以外の会計を統合して一つの会計としてまとめたもの。

姫路市の普通会計は、一般会計、母子父子寡婦福祉資金貸付事業特別会計、奨学学術振興事業特別会計、財政健全化調整特別会計の4会計。

1 姫路市の行財政改革を取り巻く状況

(3) “改革(仕組み)”からの視点

01 事業の選択と集中

行財政改革の取組みの一環として、平成28年度から29年度にかけ職員による事業の内部点検及び行財政改革市民会議の委員による外部点検を実施し、事業の廃止・縮小などの最適化に取り組みました。今後さらに、PDCAサイクルによるチェック機能を強化し、成果の向上と組織目標の達成を図るとともに、事業の選択と集中に取り組む必要があります。



【外部点検の様子】

02 積極的なICTの活用

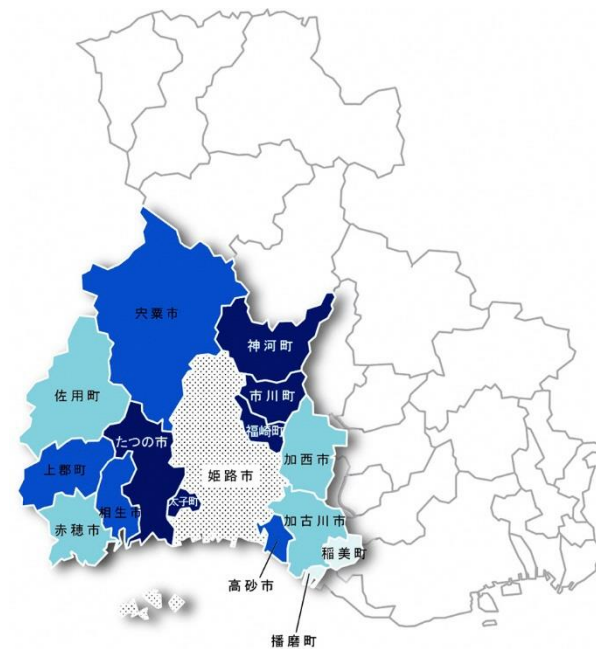
「姫路市情報化計画」に基づき、情報端末の拡充や庁内LANの整備、情報システムの最適化、マイナンバーカードの利活用など、市民サービスの向上や業務の効率化の取組みを進めています。今後5G等の新たな技術革新や国のデジタルガバメント(電子行政)の方針等を踏まえながら、AIやRPAビッグデータ等の利活用による生産性の向上や、さらなる業務の効率化に努める必要があります。



※出典：総務省「スマート自治体への転換はこうして実現」

03 公民連携、広域連携の推進

民間活力の有効活用に向け、民間企業との包括連携協定の締結やPPP/PFI*手法の導入、指定管理者制度の拡充など、様々な取組みを推進しています。また、地域コミュニティをはじめとする各種団体との連携によるまちづくりの推進のほか、播磨圏域連携中枢都市圏*による広域連携も行っています。今後も、各種団体との幅広い連携を推進し効率的な行財政経営に取り組む必要があります。



【播磨圏域連携中枢都市圏】

*PPP…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などを図る手法のこと。

*PFI…PPPの一類型で、公共施設等の設計、建設、維持管理、運営等を一体で民間に委ねることによって、公共サービスを一層効率的・効果的に提供しようとする手法のこと。

*播磨圏域連携中枢都市圏…播磨圏域の8市8町が団結し、人口減少社会においても活力を維持・向上させ、住民が安心して快適に暮らすことができる圏域づくりを進めるもの。

2 これまでの取組み傾向と今後のアプローチ

(1) これまでの取組み傾向

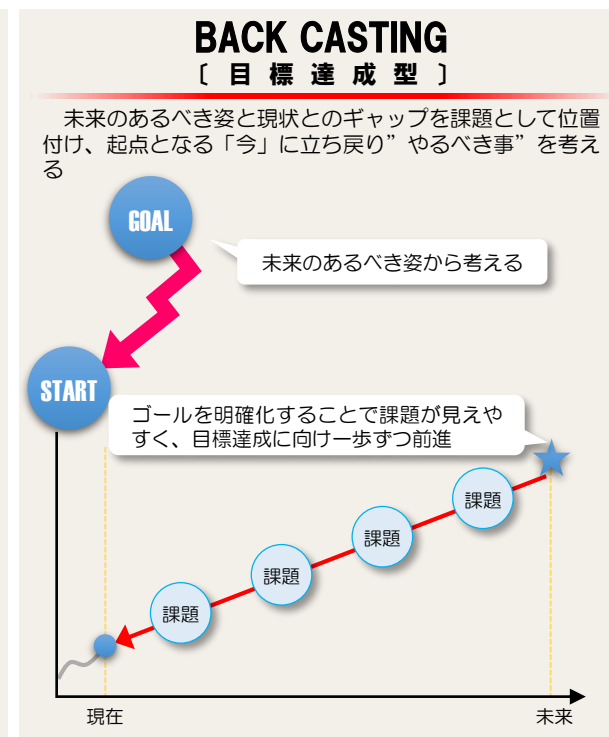
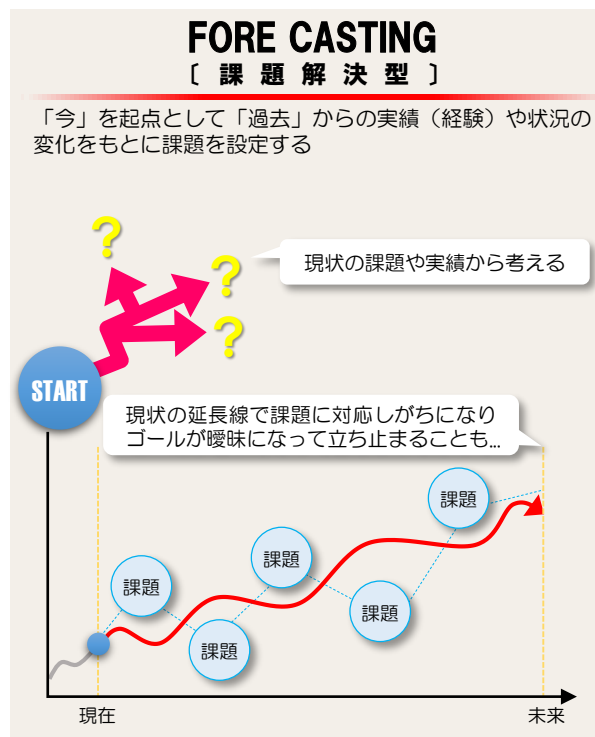
これまでの本市の行財政改革の取組みを振り返ってみると次のような傾向がありました。

- 歳出の抑制、人員削減、事業の統廃合など、数量の削減を主とした量の改革
- アウトプット（事業の生産物、事業量）に着目した取組み
- フォアキャスト型（現状から何をやるのか？）による課題解決型の行財政改革

(2) 今後のアプローチ

目標を確実に達成していくため、これまでの取組み姿勢をベースにしながらも、新たな視点による行財政改革にも取り組んでいきます。

- 限られた資源の中で、効果的にサービスを提供することを主とした質の改革
- アウトカム（事業の効果、成果）に着目した取組み
- バックキャスト型（目標を実現するために何が出来るか？）による目標達成型の行財政改革



3 改革のテーマ

未来志向型の行財政改革

～時代の変化にチャレンジできる仕組みづくり～

未来のあるべき姿からのバックキャストによる行財政改革に取り組むため、テーマを「未来志向型の行財政改革」、サブテーマを「時代の変化にチャレンジできる仕組みづくり」とし、変化の激しい時代において、未来を切り拓いていくポジティブな意識をもって行財政改革を進めていきます。

4 改革の期間

令和2年度～令和6年度(5年間)

「姫路市まちづくりと自治の条例」において、不断の行財政改革に取り組むこととしており、その時々々の社会情勢の変化に対応し確実に効果を得るため、5年間の中期的な改革の方向性と目標（GOAL）、これを達成するためのアクションプラン（実行計画）を掲げ、行財政改革に取り組んでいきます。

5 推進方策（3つの基本方針と8つの戦略）

「組織・人」「予算」「仕組み」に関する3つの基本方針のもと、8つの戦略を掲げ行財政改革を推進します。

また、各戦略に基づく具体的な行動計画として、別途アクションプランを策定し、年度ごとの取組みや目標値を設定のうえ、適切な進捗管理を行っていきます。

基本方針1〔組織・人〕

強い組織づくりと働き方改革

組織目標の達成に向け、一丸となれる組織文化づくりに取り組みます。また、能率的な行政運営に向けて職員の育成・支援に努めるとともに、新たな時代に即した働き方改革を推進していきます。

戦略1：組織マネジメントの強化

戦略2：職員の成長に向けたサポート

戦略3：働き方改革の推進

基本方針2〔予算〕

持続可能な財政運営と予算の重点化

限りある財源を選択と集中に基づき予算配分することで、効率的・効果的な財政運営を推進し、健全財政を維持します。また、公共施設等の総合的かつ計画的な管理の推進と保有量の最適化に取り組み、財政負担の軽減・平準化に努めます。

戦略4：健全財政の維持

戦略5：収納対策と財源の確保

戦略6：公共施設マネジメントの推進

基本方針3〔仕組み〕

生産性の向上と連携・共創の推進

設定した目標（成果指標）と実績を振り返り見直しと改善を繰り返し（PDCA）生産性の向上を図ります。また、民間活力の積極的な活用や広域連携等を推進し、事業の効率性・有効性を高めていきます。

戦略7：効果的なPDCAと業務の効率化

戦略8：連携と共創による事業の推進

体系図



戦略1:組織マネジメントの強化

職員一人ひとりが組織の方針や目標を共有し、チーム一丸となって目標の達成に向け前進していく組織づくりを推進します。また、コンプライアンスを徹底するとともに、職員の倫理意識の向上やリスク管理に努め、適正な事務処理に取り組みます。

01

組織体制の最適化

行政職を中心に業務量が増加し、時間外勤務の総時間数が高い状態で推移しています。長時間勤務の縮減に取り組むとともに、人口減少社会も見据えた「定員適正化計画」のもと、計画的な職員採用と、技能労務職から行政職への任用替えにより行政ニーズの増に対応しつつ、再任用職員や任期付き職員の能力や経験を生かし、最適な組織体制の構築と人員配置に取り組みます。

① 職員の定員適正化

02

組織力の向上

毎年、組織の方針や主要施策、緊急課題等の整理を行い、組織目標を設定しています。しかし、組織目標と個人目標が整合していなければ、組織の力を最大限に発揮することはできません。チーム全員が組織目標を正しく理解するとともに、関係部局との連携を強化し、組織目標の達成に向け組織力の向上に取り組んでいきます。

② 組織目標の適正管理

③ 庁内連携の強化

03

市民の信頼確保

職員の倫理意識の向上を目指し、職員研修やグループミーティング等を実施しています。また、事務処理ミスや業務上発生するリスク事案に対する予防・抑制等への対策も講じています。今後も職員一人ひとりが当事者意識をもって適切に業務を遂行し、市民の信頼確保に努めます。

④ 職員倫理の向上

⑤ リスクマネジメントの徹底

戦略2: 職員の成長に向けたサポート

個々の能力やステージに応じた自己のパフォーマンスを最大限に発揮し、ポジティブ思考で働く職員の育成・支援を行います。

04

職員の能力開発・拡充と チャレンジ支援

職員一人ひとりの能力と職務意欲を高め、組織全体の課題対応力の向上に向けて階層別研修を実施するとともに研修プログラムの内容強化・充実を図り職員の能力開発と育成に努めています。ますます複雑多様化する行政需要に対応するため、引き続き、職員の能力アップと自己の成長に向けたチャレンジを支援していきます。

⑥ 職員研修等の充実

05

人事評価制度の適正運用

本市の人事評価は、現在の自分の能力を客観的に把握し、評価結果を今後の能力開発に活用することを最大の目的としています。また、評価者と被評価者とのコミュニケーションを通じ、組織内の意識の共有化や業務改善などにも役立てています。今後も適正な評価と処遇によってモチベーションの維持・向上を図り、職員の能力開発が促進されるよう制度の成熟度を高めていきます。

⑦ 人事評価制度の改善

戦略3:働き方改革の推進

時間外勤務の抑制や健康サポート体制の充実のほか、多様なワークスタイルの推進、快適なオフィス環境づくり等により、すべての職員が心身ともに健康に働くことができるよう職場環境の改善を図ります。

06

健康経営の推進

時間外勤務の縮減に向け定時退庁を励行しているほか、業務が属人的とならないよう業務分担の見直しなどを行っています。また、過重労働による健康障害を防ぐため、メンタルヘルスに関する研修や相談、ストレスチェック等を実施しています。引き続き、長時間勤務の縮減と職員の健康管理に努めていきます。

⑧ 長時間勤務の縮減

⑨ 健康管理の充実

07

ワーク・ライフ・バランスの充実

ライフスタイルに合わせた働き方を選択できるよう、時差勤務やテレワーク（在宅勤務、モバイルワーク）を実施しています。また、職業生活と家庭生活の両立に向け、年次休暇や育児休業等の取得促進も行っています。今後も、仕事と生活の調和を図り、労働の質と生産性を向上させるため、ワーク・ライフ・バランスの充実に取り組んでいきます。

⑩ 多様なワークスタイルの推進

08

オフィス改革の推進

全庁的に保存文書等で手狭なオフィス空間となっており、会議室も慢性的に不足しています。そこで、省スペース化やコミュニケーションの促進等に向け、本庁舎の一部でオフィスデザインやレイアウトの見直しを行いました。今後、ワークスタイルに合ったオフィスデザインを全庁に展開するとともにペーパーレス化を進め、働きやすい職場づくりに取り組みます。

⑪ 快適・効率的な職場環境づくり

⑫ ペーパーレス等の推進

09

多様な人材の活用

高度化・複雑化する行政需要に対しこれまで以上に多様なキャリア・スキルが求められており、計画的な職員採用や民間人材の活用（法務専門員等）のほか、女性管理職の登用等にも取り組んでいます。引き続き、各行政分野において多様な人材のベストミックスにより、効率的な組織運営を行っていきます。

⑬ 柔軟な職員採用・登用の拡大

戦略4:健全財政の維持

今後、厳しい財政状況が想定されることから、事業の選択と集中や特別会計*・企業会計*の健全経営の維持、市債の適正なマネジメント等の経営感覚を意識し将来世代に負担を先送りしない持続可能な財政運営に努めます。

10

選択と集中による予算編成

毎年、事業の必要性や効果性等を自律的に点検し、見直しを行っています。また、職員一人ひとりのコスト意識を高め、市民サービスの向上と財政運営の健全化に向け、インセンティブ予算制度[★]を実施しています。今後も限りある財源を有効かつ適正に活用し、真に必要な市民サービスを持続的に提供できるよう、事業の見直しを行ってまいります。

⑭ 事業点検スキームの見直し

⑮ インセンティブ予算制度の見直し

11

特別会計の健全経営の維持

卸売市場事業は、現在、市場施設の移転整備を進めており、国民健康保険事業、介護保険事業、後期高齢者医療事業は、制度改正等に対応しつつ保険料の確保に努めています。市場の移転や高齢化の進展に伴い、一般会計からの繰入金が増加が見込まれるため、今後一層、健全経営に向けた取組みを強化していきます。

⑯ 健全経営に向けた取組み

12

企業会計の健全経営の維持

水道事業、下水道事業は、老朽化した施設等の更新や長寿命化に取り組むとともに、料金の見直しなどを行ってきました。都市開発整備事業は、霊苑の計画的な整備や貸付等を行っています。今後、人口減少等に伴うサービス需要の減少や施設の老朽化対策に多額の経費が見込まれるため、引き続き、経営基盤の強化に取り組んでいきます。

⑰ 経営戦略等に基づく健全経営の推進

*特別会計…国民健康保険など、特定の目的や収入があるものについて、一般会計と区分して設けた会計のこと。

★企業会計…水道事業など、独立採算制により公営企業として民間企業と同様に行う会計のこと。

◆インセンティブ予算制度…事務事業のスクラップ・アンド・ビルドを進めるため、既存事業に係る経費の節減額を新規事業の経費に充てるもの。

戦略5: 収納対策と財源の確保

市税等収入を確実に確保するため収納の強化や適正な債権整理に努めるとともに、広告事業やふるさと納税の拡充など、自主財源の増に向けた取組みを推進します。

13

市税等の収納対策

市税については、クレジットカードやスマートフォン等での収納を行っているほか、口座振替の促進、滞納処分の強化、納付相談・指導などの収納対策を行っています。私債権等については、弁護士への委託等による財産の差押えなど、徴収強化に取り組んできました。引き続き、財源確保と負担の公平性のため、収納対策の強化や債権の適正管理に取り組んでいきます。

- ⑱ 収入率の向上
- ⑲ 私債権等の適正管理

14

財源の開拓と確保

受益者負担の適正化に向け、4年ごとに使用料・手数料等の一斉見直しを実施するとともに、随時見直しを適宜行っています。また、普通財産の売却・貸付や広告料収入、ふるさと納税等によって財源の確保にも取り組んでいます。市税収入の大幅な伸びが期待できない状況の中、引き続き、財源の確保と開拓に努めていきます。

- ⑳ 受益者負担の適正化
- ㉑ 普通財産の活用・処分
- ㉒ 広告事業等の推進
- ㉓ ふるさと納税の推進

戦略6: 公共施設マネジメントの推進

「姫路市公共施設等総合管理計画」に基づき、施設の適正規模や最適配置、長寿命化、財政負担の平準化等に努めるとともに、維持管理経費の縮減に取り組みます。

15

公共施設等総合管理計画の推進

稼働率の低い施設の利用促進や統廃合・転用など、施設のあり方について検討を進めています。また、改修・更新の際はダウンサイジングも行っていますが、今後、文化コンベンションセンターや手柄山スポーツ施設等の建設により、床面積が増えることが見込まれます。このため、利用率の低い施設の見直しや人口減少を踏まえた廃止・複合化に取り組んでいきます。

②④ 施設評価に基づく適正規模・最適配置

16

公共施設等の最適な管理運営

多様化する市民ニーズに効果的・効率的に対応するため指定管理者制度^{*}の導入と適正運用に取り組んでいます。一方、施設の法定点検を一元化し、点検漏れの未然防止と予防保全により、施設の長寿命化や財政負担の平準化を図っています。引き続き、施設等の長寿命化と安全性の確保に努めつつ、維持管理経費の縮減にも取り組んでいきます。

②⑤ 民間ノウハウを活用した施設管理
②⑥ 公共建築物の適正保全
②⑦ 維持管理経費の縮減

^{*}指定管理者制度…公の施設の管理運営を民間事業者に委ね、民間事業者の優れた経営ノウハウや技術等を活用することにより、管理経費の縮減、利用者へのサービス向上等を図ることが期待できる制度のこと。

戦略7:効果的なPDCAと業務の効率化

実効性のあるPDCAサイクルによる進行管理を行うことで、スクラップ・アンド・ビルド等による事業の最適化を推進します。また、ICT等の活用によって事務の効率化を図るとともに、マイナンバーカードの多目的利用やオンライン申請、キャッシュレス決済の拡充等により、窓口サービスの向上に取り組みます。

17

新たなPDCAサイクルの実施

「姫路市総合計画[H21~R2年度]」では、重点事業の進捗度と数値目標の達成度のクロス分析を行い、多角的に評価を行っています。令和3年度を初年度とする新総合計画の推進に当たっては、すべての取組みが着実に実行され期待した成果が得られるよう、これまで以上に適正な進行管理に取り組んでいきます。

⑳ 新総合計画の効果的な運用

18

ICTの積極的な活用

パソコンやスマートフォンから公共施設の空き状況の確認や利用予約ができるサービスのほか、市民等からの問い合わせに24時間対応可能なチャットボット^{*}や政策立案・業務改善を情報面から支援する庁内業務データ分析基盤の機能拡充など、ICTを活用した取組みを展開しています。引き続き、AI等の先端技術を活用し、住民サービスの向上や事務の効率化に向けた多様な情報化施策を推進していきます。

㉑ AI、RPA等による作業の自動化・省力化

19

窓口サービスの向上

マイナンバーカードについては、各種証明書等のコンビニ交付や図書館の図書貸出サービスなど、カードの多目的利用を推進しています。市税については、スマートフォンで納付するモバイルレジやクレジットカード決済を導入し、窓口サービスの向上に努めています。今後も、利用者の利便性を高めていくため、行政手続きのオンライン化やキャッシュレス決済の拡充を図っていきます。

⑳ マイナンバーカードの利活用
㉒ 窓口サービスの効率化・省力化

20

業務カイゼンの推進

市民サービスや事務・作業能率の向上、経費・時間の縮減等に向け、常に業務改善を自立的に行い積極的な提案活動を行っています。引き続き、職員の研究心と職務意欲を高めていくとともに、質の高い事務改善となるよう、制度の活性化に努めていきます。

㉓ 職員提案制度の活性化

^{*}チャットボット…人工知能を組み込んだコンピュータが、人間に代わって対話形式で自動応答する仕組みのこと。

戦略8:連携と共創による事業の推進

民間事業者等の活力を活用した様々な事業手法により、新たな行政サービスの提供や質の向上、業務の効率化を図ります。また、自治会やNPO、外郭団体等の多種多様な団体との連携を強化し、市と一体となって魅力あるまちづくりの実現を目指します。

21

公民連携の推進

PPP/PFI手法の優先的検討やサウンディング型市場調査^{*}の実施により、民間事業者のノウハウ等が最大限に発揮できるよう連携を図っています。また、大学や民間事業者と包括連携協定を結び、相互の人的・知的資源を活用し、地域社会の発展と人材育成にも取り組んでいます。今後も公民連携を推進し、公共サービスの提供を共に進めていきます。

③③ PPP/PFIの推進

③④ 包括連携協定の推進

22

広域連携の推進

播磨圏域の8市8町で播磨圏域連携中枢都市圏を形成し、播磨圏域への企業誘致や広域観光事業のほか、地場産品の販路拡大、広域医療体制の充実、移住・定住の促進等の広域行政に取り組んでいます。圏域全体の発展・活性化に向け、引き続き、近隣市町との連携を強化し、圏域単位で合理的な取り組みを進めていきます。

③⑤ 播磨圏域連携中枢都市圏の推進

23

市民活動への支援

自治会やNPO、学校、企業等との多様な主体間の協働を推進するため、地域課題の共有やワークショップの支援等を行っています。また、自治会等の活動に必要な資機材の整備や地域イベントへの助成も行っています。今後も市民活動の活性化と協働の推進を図るため、人材育成や団体間の連携・交流などについての支援体制の充実を図ります。

③⑥ コミュニティ活動・ボランティア活動への支援

24

外郭団体の活動支援と活性化

公共・公益性が高い事業を効率的に実施するため、民間企業と同様の機動的な経営が可能な外郭団体を活用し、福祉・医療、観光、文化・芸術、スポーツ、地場産業、緑化事業など、様々な分野でサービスを提供しています。引き続き、各団体の健全経営を維持しつつ、市と一体となって市民ニーズを踏まえた質の高いサービスを提供していきます。

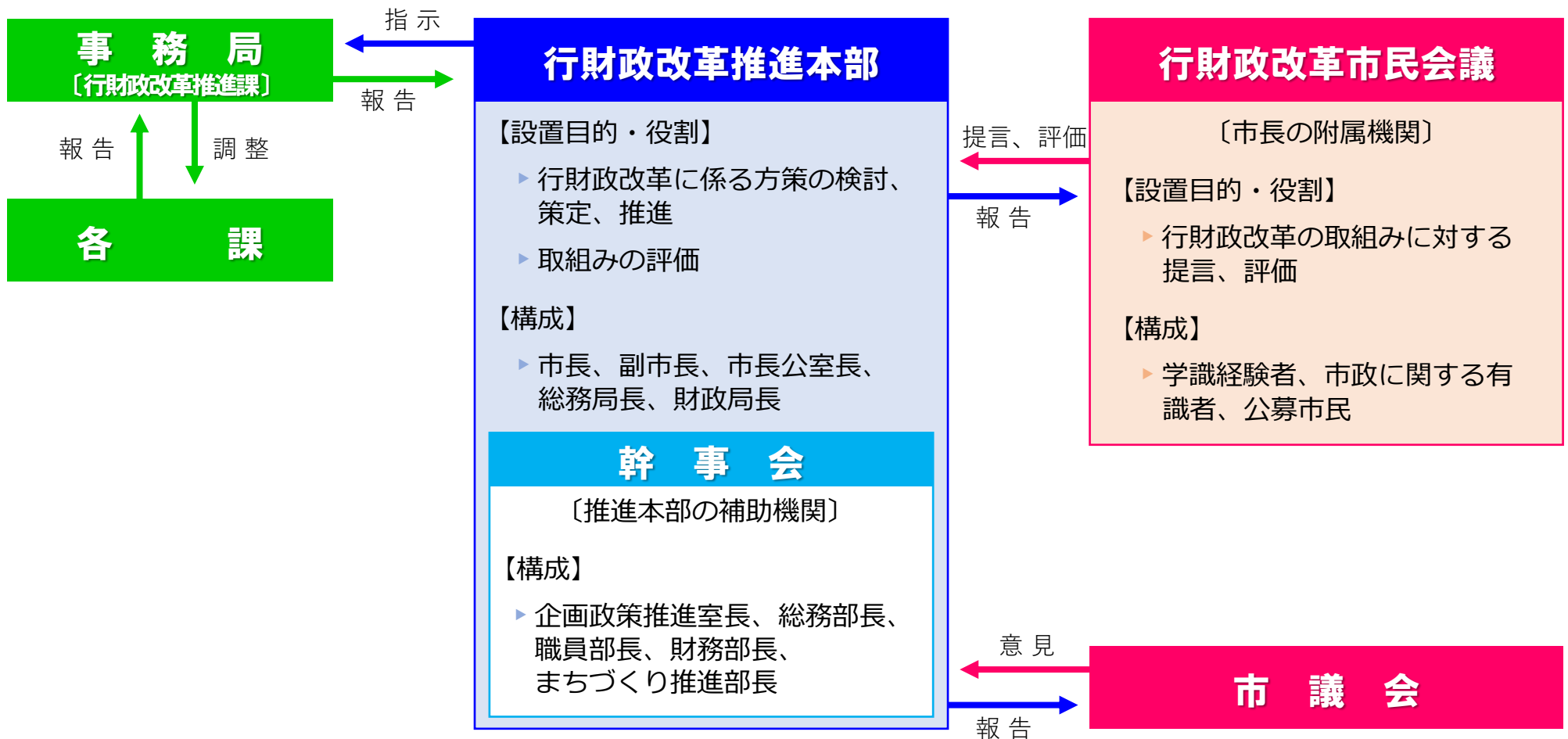
③⑦ 外郭団体の活性化

^{*}サウンディング型市場調査…事業発案段階や事業化検討段階において、事業内容や事業スキームなどに関して、民間事業者との対話により様々なアイデアや意見等を把握する調査のこと。

6 推進体制

行財政改革推進本部長である市長の強力なリーダーシップのもと、全庁を挙げて行財政改革を推進します。

また、市の取組みに対し、行財政改革市民会議（市長の附属機関）等において、有識者の専門的見地や市民目線からの提言・評価を行い、効率的かつ効果的な行政運営に取り組んでいきます。



7 成果指標(KPI)

本プランに基づく取組みの成果を測る指標（KPI*）として、3つの基本方針ごとに数値目標を設定します。

*KPI…Key Performance Indicatorsの略。組織の目標を達成するための重要な業績評価の指標のこと。

01 基本方針1:組織・人に関する成果指標

「姫路市定員適正化計画[令和2～6年度]」に基づき行政ニーズに対応できる職種別構成の適正化の視点から、職種ごとに数値目標を設定します。

また新たに、職員定数として管理している再任用職員及び任期付職員のフルタイムで働く職員の目標値も設定します。

あわせて、長時間勤務の縮減に取り組み、職員が心身ともに健康に働くことで生産性が向上するよう、時間外勤務時間に関する数値目標を設定します。

なお、今回の計画では総数が増えますが、業務のアウトソーシングやAIの活用等による効率化を進め、人口減少社会を見据えた長期的な視点での職員数の適正化と長時間勤務の縮減に取り組んでいきます。

指標①	目標 [令和7年4月1日]	現状 [平成31年4月1日]	前プランの目標 [令和2年4月1日]
行政職	2,436人	2,320人	2,343人
技能労務職	506人	603人	574人
消防職	591人	560人	565人
教育職	285人	278人	285人
再任用フルタイム職員	296人	119人	—
任期付フルタイム職員	35人	18人	—
合計	4,149人	3,898人	3,767人

指標②	目標 [毎年度：令和2～6年度]	現状 [平成28～30年度]
年間の時間外勤務時間数(総時間数)	65.7万時間以下	平成28年度：73.3万時間 平成29年度：73.3万時間 平成30年度：75.2万時間

※管理職手当及び教職調整額の対象者を除く

7 成果指標(KPI)

02 基本方針2:予算に関する成果指標

今後の厳しい財政状況を見据え、財源の確保や歳出の見直しに努めるなど、持続可能な財政基盤の構築に向け、次の数値目標を設定します。

*実質赤字比率：市が自由に使える収入の標準額に対する普通会計の赤字額の合計の割合のこと。

*連結実質赤字比率：全会計の赤字額の割合のこと。

*実質公債費比率：年間の収入に対する借金返済額が占める割合(3年度間の平均値)のこと。

*将来負担比率：今後返済が必要な借金の総額が収入の何倍に相当するかを示す数値のこと。

指標①	目標 [令和6年度決算]	現状 [平成30年度決算]	前プランの目標 [令和元年度決算]
実質赤字比率*	黒字	黒字	黒字
連結実質赤字比率*	黒字	黒字	黒字
実質公債費比率*	6.5%以下	3.6%	9.9%以下
将来負担比率*	45.0%以下	—	70.0%以下

指標②	目標 [5年間累積]
本プランに基づいた取組みによる効果額	63.6億円以上

※普通会計ベース

03 基本方針3:仕組みに関する成果指標

新たな施策・事業評価によって着実に見直しを行い、事業の選択と集中を進めるとともに、生産性を向上させるため、次の数値目標を設定します。

指標①	目標 [令和6年度]
施策・事業評価の結果を踏まえた見直し完了度	100%

指標②	目標 [令和6年度]	現状 [平成30年度]
「現職場の効率」に対する職員の意識割合 ※「とても良い、良い」の割合	60.0%以上	42.6%

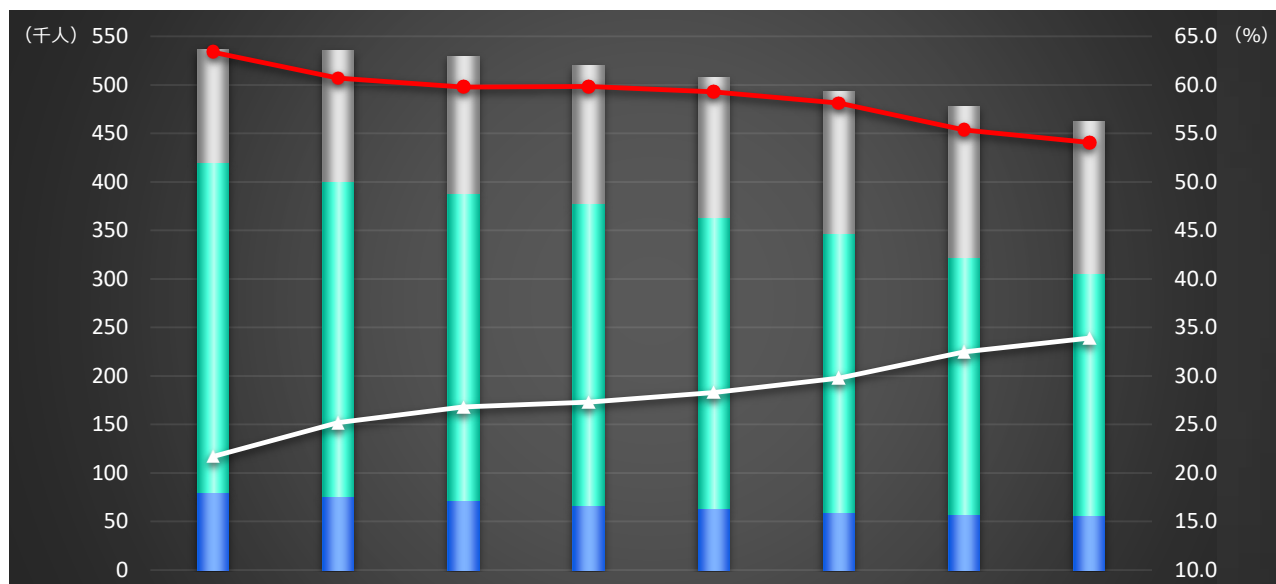
8 参考資料

01 人口推計

国立社会保障・人口問題研究所による人口シミュレーションの結果をみると、2010年と2045年の総人口を比較した場合、13.9%減少すると推計されます。

働き手となる生産年齢人口（15～64歳）が減少することにより税収が減少するとともに、高齢化による社会保障費の増により、今後、厳しい財政運営となることが見込まれます。

【年齢層別人口シミュレーション】



年齢層	2010年	2015年	2020年	2025年	2030年	2035年	2040年	2045年	増減率 (2045年-2010年)
65歳以上	116.1	135.1	141.9	142.0	143.5	146.8	155.4	156.6	34.9%
15～64歳	340.0	325.2	316.8	311.1	300.9	286.7	264.6	249.8	△ 26.5%
15歳未満	80.2	75.4	71.1	66.7	62.9	59.7	57.8	55.6	△ 30.7%
全市推計	536.3	535.7	529.8	519.8	507.4	493.2	477.8	462.0	△ 13.9%
15～64歳の割合	63.4%	60.7%	59.8%	59.8%	59.3%	58.1%	55.4%	54.1%	△ 9.3%
65歳以上の割合	21.7%	25.2%	26.8%	27.3%	28.3%	29.8%	32.5%	33.9%	12.2%

※国立社会保障・人口問題研究所「日本の地域別将来推計人口（2018年推計）」を元に作成
 ※2015年までは実績値、2020年以降は推計値

(単位：百万円)

02 財政収支見通し【普通会計決算ベース】

現行制度を前提とし、行財政改革に取り組まないものとするシミュレーションでは、令和4年度以降63.6億円の財源不足が生じることが想定されます。

本プランの取組みにより、想定される財源不足を補うとともに、財政運営の健全性の維持を目指します。

区分		年度									
		H27	H28	H29	H30	R1	R2	R3	R4	R5	R6
歳入	市税	95,987	96,458	96,511	96,206	97,048	96,200	94,500	94,500	94,500	94,500
	地方譲与税等	13,634	12,085	13,012	13,377	14,431	16,355	16,253	16,253	16,253	16,253
	地方交付税	15,129	14,599	13,180	12,355	13,345	13,041	12,583	12,580	12,910	12,996
	国・県支出金	44,426	50,209	46,969	45,376	53,883	52,759	49,372	49,359	49,335	49,365
	市債	11,554	10,393	12,924	10,362	16,812	21,576	13,496	15,229	15,163	13,687
	その他(臨時財政対策債を含む)	35,393	31,553	31,776	30,549	35,030	32,447	27,454	24,712	23,145	22,779
合計(A)		216,123	215,297	214,372	208,225	230,549	232,378	213,658	212,633	211,306	209,580
歳出	人件費	32,947	32,689	33,535	33,179	33,888	33,981	34,649	34,070	34,014	34,072
	扶助費	49,865	52,651	52,618	51,722	55,274	56,849	56,894	56,927	56,965	57,006
	公債費	23,241	21,149	20,167	20,008	20,129	20,547	19,527	21,394	21,639	20,774
	その他経費	69,138	65,894	64,928	63,226	65,828	65,895	66,364	66,260	65,850	65,908
	投資的経費	33,874	35,578	35,567	30,576	47,714	51,440	35,000	35,000	35,000	35,000
	合計(B)	209,065	207,961	206,815	198,711	222,833	228,712	212,434	213,651	213,468	212,760
翌年度繰越額(C)		1,441	1,773	1,817	3,965	0	0	0	0	0	0
実質収支(A - B - C)		5,617	5,563	5,740	5,549	7,716	3,666	1,224	▲ 1,018	▲ 2,162	▲ 3,180

※平成27～30年度は決算額、令和1～6年度は見込み額

令和4～6年度までの財源不足額：▲6,360百万円

【前提条件】

- ▶ 現行制度を前提とする
- ▶ 行財政改革に取り組まないものとして試算
- ▶ 収入不足を補うための基金の取り崩しは行わない
- ▶ 計画期間中の収支見通しについては、平成29年度地方財政状況調査をもとに右記の条件で試算

【歳入】

市税	▶ 平成30年度は当初予算額に内閣府の「月例経済報告」等の経済動向を勘案して試算 ▶ 令和元年度以降は税制や設備投資等の動向を勘案、令和3年度以降945億円で試算
地方交付税	▶ 平成30年度算定額をベースに、令和元年度以降は事業費補正を反映して試算 ▶ 合併算定替の終了により、28年度以降は段階的な減少を見込む
市債	▶ 投資的経費及び出資に係る地方債を計上

【歳出】

人件費	▶ 令和元年度以降は、退職による欠員と同数の採用として試算 ▶ 令和2年度より新たに会計年度任用職員分を見込む
扶助費	▶ 高齢者福祉費、児童福祉費は人口推計を加味し、過去の推移等により試算 ▶ 社会福祉費、生活保護費、その他扶助費は、過去の推移等により試算
公債費	▶ 新規発行分は今後の起債発行額推計に基づき試算
投資的経費	▶ 令和2年度までは実額ベース、令和3年度以降350億円で試算

03 地方債(借金)残高【普通会計決算ベース】

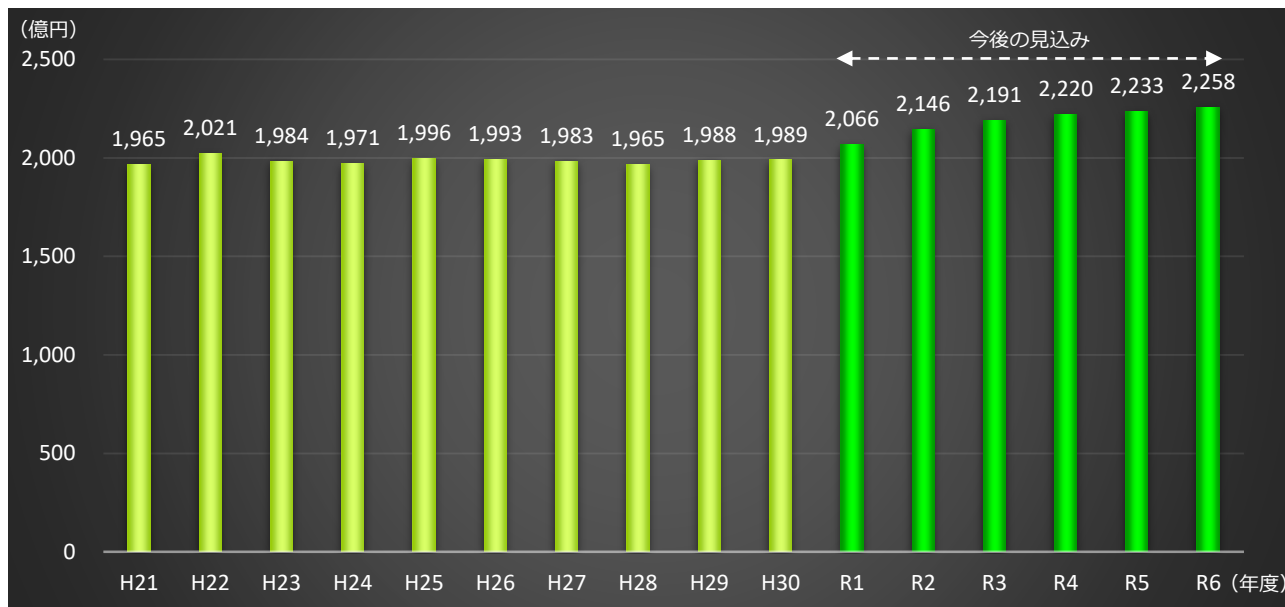
公共施設や道路などの整備に充てた借入金である地方債残高は、これまで概ね同水準を維持してきました。しかしながら、大規模な公共施設の整備を控えていることや臨時財政対策債*の増などにより、今後は増加していく見込みです。

引き続き、地方債残高の抑制や有利な地方債メニューを活用するなど、適切な市債マネジメントが求められます。

***臨時財政対策債**

国の地方交付税として交付するべき財源が不足した場合に、地方交付税の交付額を減らし、その穴埋めとして地方公共団体自らに地方債を発行させるもの。

【地方債残高の推移】



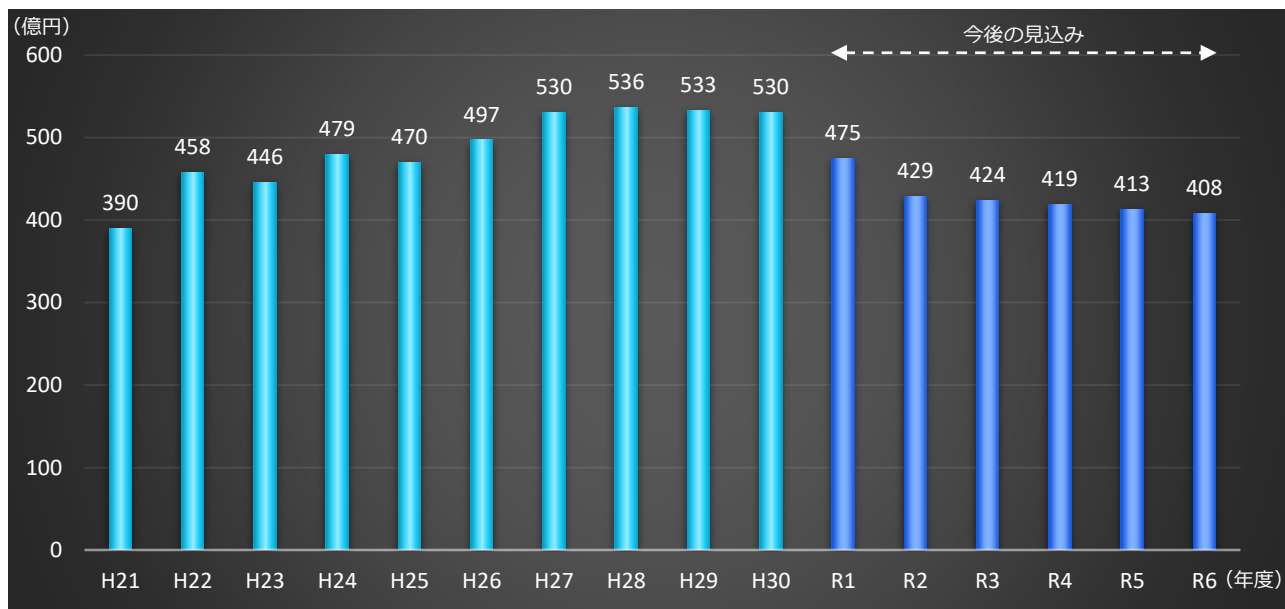
※平成21～30年度は決算額、令和1～6年度は見込み額

04 基金(貯金)残高【普通会計決算ベース】

経済不況等による大幅な税収入の減や災害の発生等による思わぬ支出への備えのほか、緑化や文化振興等の特定の目的に活用するための積立です。

これまで基金残高は増加傾向にありましたが現在は減少に転じており、今後も文化コンベンションセンター等の整備のために基金の取り崩しが行われ、更に減少していくことが見込まれます。

【基金残高の推移】



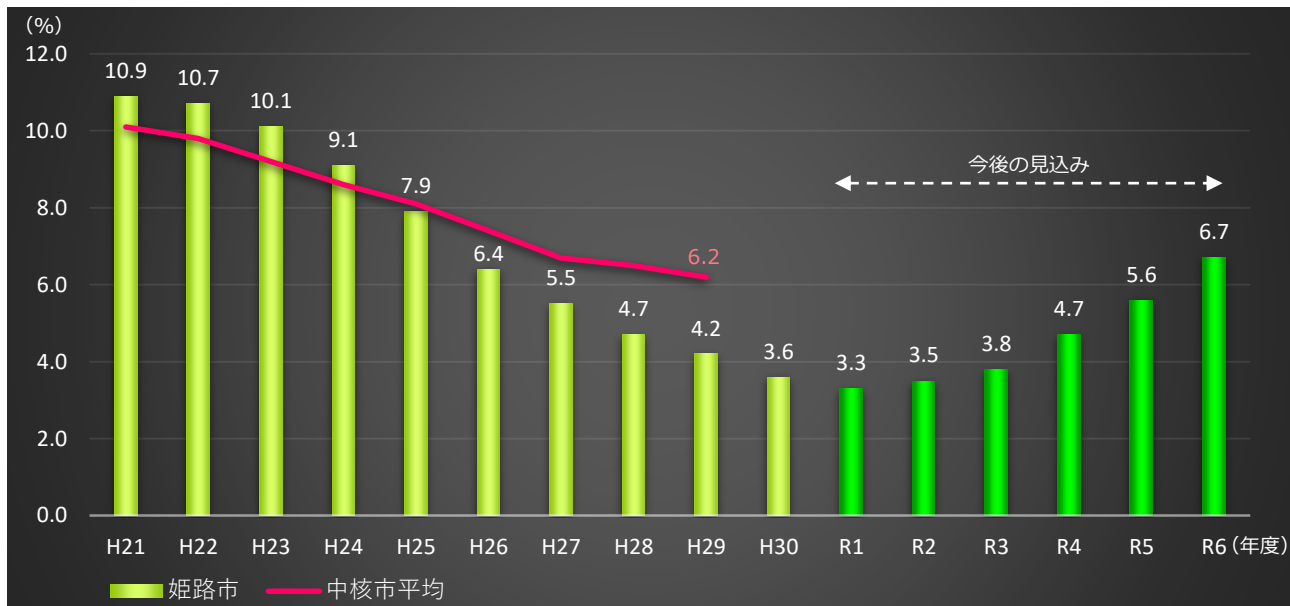
※定額運用基金(土地開発基金、美術品取得基金)を除く
 ※平成21～30年度は決算額、令和1～6年度は見込み額

05 財政健全化判断比率

平成30年度末の姫路市の実質公債費比率は3.6%、将来負担比率はマイナスとなっています。

今後は、公共施設の老朽化対策や大規模施設の整備に多額の借入れが発生するなど、市債残高、公債費は増加し、実質公債費比率及び将来負担比率はともに悪化が見込まれます。

【実質公債費比率の推移】



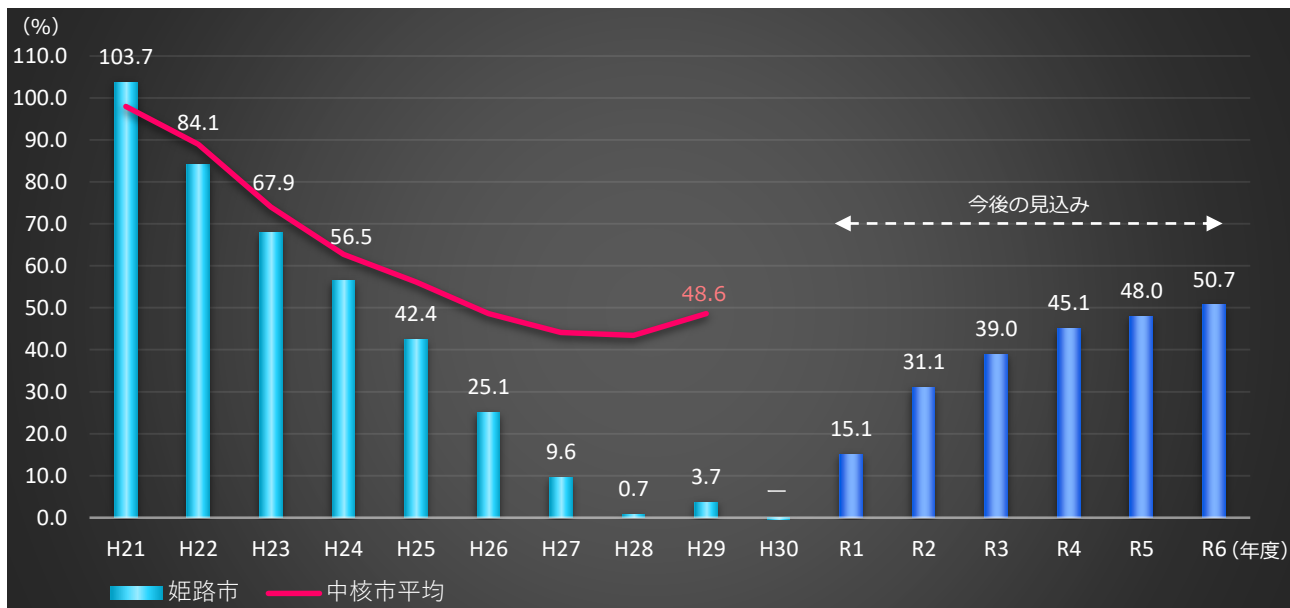
※平成21～30年度は実績値、令和1～6年度は推計値

※早期健全化基準=25.0：地方債協議・許可制度において、一般単独事業の許可が制限される基準のこと。

※財政再生基準 =35.0：

公共事業等の許可が制限される基準のこと。

【将来負担比率の推移】



※平成21～30年度は実績値、令和1～6年度は推計値

※早期健全化基準=350.0 … 地方債協議・許可制度において、一般単独事業の許可が制限される基準のこと。