

# 第5次国東市行財政改革プラン

大分県国東市

令和6年1月

# 目 次

1. 行財政改革プラン策定の背景	1
(1) これまでの行財政改革の取組	1
(2) 本市を取り巻く社会経済情勢	6
(3) 本市の財政状況と今後の課題	8
(4) 職員数の状況と今後の課題	8
2. 行財政改革の基本的な考え方	10
(1) 基本理念	10
(2) 計画期間	10
(3) 進行管理と評価	10
(4) 推進体制	10
(5) SDGsについて	11
3. 具体的な取組	12
(1) 持続可能な財政基盤の確保	12
(2) 持続可能な行政運営	16
(3) 市民サービスの向上	18

# 1. 行財政改革プラン策定の背景

## (1) これまでの行財政改革の取組

本市では、多様化するニーズや様々な行政課題を解決するため、平成 18 年 3 月の 4 町合併以降、「国東市行財政改革大綱」、「国東市新行財政改革プラン」、「第 3 次国東市行財政改革プラン」、「第 4 次国東市行財政改革プラン」に取り組み、歳出の抑制を目標に、介護施設の民間移譲などを含む事務事業の効率化、組織機構の見直し・給与・職員数の適正化による人件費・物件費の削減など、行財政改革に取り組んできました。また、歳入の確保において、ふるさと納税の寄附額が全国トップレベルにあり、貴重な財源となっています。

しかしながら、令和元年度、市が作成した中期財政計画において、財政の健全化（弾力性）を示す「経常収支比率」が、令和 4 年度で 101.4%という厳しい推計がなされたことから、令和 2 年度には、第 4 次国東市行財政改革プランに上乗せする形で「国東市緊急行財政改革プラン」を策定し、経常収支比率の改善に向け集中的な取組を進めてきたところです。

### ① 国東市行財政改革大綱(平成 18 年度～平成 22 年度)

国東市行財政集中改革プラン(実施計画:平成 18 年度～平成 22 年度)

国東市緊急行財政改革プラン(実施計画の上乗せ:平成 19 年度～平成 20 年度)

- 投票区の統合
- 小中学校・幼稚園の統合
- 老人福祉施設等の民間移譲 等

### ② 国東市新行財政改革プラン(平成 23 年度～平成 26 年度)

アクションプラン(実施計画:年次ごと(平成 23 年度～平成 26 年度))

- 小中学校・幼稚園等の統合 等

### ③ 第 3 次国東市行財政改革プラン(平成 27 年度～平成 30 年度)

アクションプラン(実施計画:年次ごと(平成 27 年度～平成 30 年度))

- 出張所の廃止
- 老人福祉施設の民間移譲
- 指定管理者制度の導入
- 退職勧奨等の実施 等

### ④ 第 4 次国東市行財政改革プラン(令和元年度～令和 4 年度)

アクションプラン(実施計画:年次ごと(令和元年度～令和 4 年度))

国東市緊急行財政改革プラン(第 4 次の上乗せ:令和 2 年度～令和 4 年度)

- 保育所の廃園

## 【第4次国東市行財政改革プランの総括】

### ○効率的な組織・機構の確立

第4次プラン		取組項目	取組・実績内容
人材育成の推進	<p>社会情勢の変化により多様化する市民ニーズや権限移譲等により増大する業務を適正に執行するためには、職員一人ひとりの能力向上が必要です。職務内容・能力に応じた研修や人事評価制度等を活用し、人口減少社会に対応するための新たな政策提案ができる人材を育成します。また、全体の奉仕者である公務員として市民に信頼される職員となるための意識改革に取り組みます。</p>	人材育成の推進	<p>人材育成基本方針を策定し、毎年、計画的に職員研修を行いました。大分県自治人材育成センターの研修には、職員の6割以上が受講しており、職務能力の向上や職務職階ごとに求められる人材の養成に努めました。</p> <p>また、職員意識改革検討委員会を設置し、年2～3回の委員会を開催しました。これまで、自己チェックや業務カイゼン運動を実施してきたほか、所属の業務を越えた市の課題に対する意識付けの場として、人口減少問題等の課題研究を行いました。</p>
		職員の意識改革	
		職員の確保	
組織・機構の見直し	<p>業務棚卸や業務マニュアルの作成により事務事業の再編や整理を進め、集中化・効率化や、新たな行政課題に対応できる組織を構築します。</p> <p>民間が担うことができるものは民間にゆだねる観点から、民間を活用することで、行政サービスの効率化を目指します。民間のもつ高度な知識やノウハウを活かしたきめ細かいサービスの提供が可能となるほか、行政は、民間では対応することが難しい行政課題に重点的に取り組めるよう組織・機構の見直しを行います。</p>	事務事業の精査	<p>毎年度、第2次総合計画後期基本計画における主要事業及びまち・ひと・しごと創生総合戦略における事業(過疎計画含む。)の検証・評価を実施し、次年度当初予算編成時の参考としました。今後は、事業の絶対評価から相対評価を実現することにより、より一層、事業のスクラップ&amp;ビルドを進める必要があります。</p> <p>限られた人員の中で多様化・高度化する行政課題に対応し、継続的に市民満足度の高い行政サービスを提供するため、職場状況調査、業務棚卸や日報管理、所属長ヒアリングなどを実施しながら、状況に応じた組織・機構の見直し、適正な定数管理に努めてきました。コロナ禍において生じた新たな行政課題など業務量が增大している中、持続可能な行政経営を実現していくため、アウトソーシングの検討、DX化の推進が課題となっています。</p>
		組織・機構の見直し	
		定員管理の適正化	
RPA等の導入	<p>今後、人口の減少により働き手はますます減少していくことが予想されます。一方、業務は年々増加傾向にあり行政サービスを省力化・効率化していかなければ、維持していくことは困難な状況です。職員の能力を十分に発揮するためには、時間外勤務の削減やワークライフバランスの確保が必要です。定型的な業務をRPA等の導入により処理することで、企画や住民対応などの職員しかできない業務に注力し、業務の効率化を図ります。</p>	RPAの導入	<p>実証実験を実施し、業務効率化の検証を行うとともに導入対象業務の洗い出しを行いました。導入までは至りませんでした。</p> <p>多種・多様化する市民ニーズや新たな行政課題に対応できるような組織体制の構築、IT人材不足の解消に向けた取組を引き続き行い、RPA等の実装による業務効率化が必要です。</p>

## ○健全な財政運営の推進

第4次プラン		取組項目	取組・実績内容
歳入の確保	<ul style="list-style-type: none"> <li>・市税や未収債権等の収納率の向上に努めます。</li> <li>・市の特産品等のPRに努め、ふるさと納税を推進します。</li> <li>・安全で効率的な資金運用を行います。</li> <li>・広告収入の確保に努めます。</li> </ul>	市税等の収納率向上	<ul style="list-style-type: none"> <li>・市税等の収納対策により、債権収入未収金残高(過年)については、毎年度未収金残高を削減することができました。</li> <li>・市の特産品のPRに努めながら、ふるさと納税事業の充実を図り、4年間で約90億円の寄附を受け入れました。</li> <li>・安全かつ効率的に債券の売買等を行い、毎年1億円以上の運用益を出すことができました。</li> <li>・市報掲載情報が削られることから、市報広告については断念しましたが、市報のレイアウト改善等により、広告掲載数は目標を達成しました。</li> </ul>
		ふるさと納税の推進	
		資金の適切な運用	
		広告収入の確保	
歳出の削減	<ul style="list-style-type: none"> <li>・公共施設等総合管理計画での目標「施設の総延床面積の30%縮小」に努め、活用・処分などを実施し、適切に管理します。</li> <li>・効率的な起債の繰上償還を検討します。</li> <li>・補助金のガイドラインを策定し、適正化を図ります。</li> <li>・特別会計の健全化を図ります。</li> <li>・総人件費の抑制を図ります。</li> </ul>	公共施設等の適切な管理	<ul style="list-style-type: none"> <li>・個別計画に基づき、新耐震基準を満たさない施設の解体により延床面積を削減しました。また、中長期的なコストの削減と施設の適正管理を行うため、長寿命化計画に基づき計画的に改修等を実施しています。</li> <li>・令和2年度861,069,503円、令和4年度346,500,000円の繰上償還を実施しました。</li> <li>・団体運営費補助金における交付指針を策定し、補助要綱の見直しや指針に基づき、補助金の見直しを実施しました。</li> <li>・水道事業においては、施設の整備や更新による水の安定供給、滞納整理対策委員会の開催などにより健全な財政運営に努めました。</li> <li>・職員及び再任用職員の総数は、この4年間で21名減員していますが、コロナ禍における業務の増大により、会計年度任用職員については、29名増員しています。また、管理職に対して、4.5%のカットを行っています。</li> </ul>
		計画的な市債の繰上償還	
		市単独補助金の適正化	
		特別会計の健全化	
		総人件費の抑制	

## ●財政運営の指標

		R1	R2	R3	R4	
財源不足の圧縮	当初予算における財源不足額の段階的な削減を目指します。(当初予算時、財政調整基金繰入)	13.7億円	17.0億円	15.8億円	16.1億円	
財政調整基金の確保	標準財政規模の10%分、約12億円の確保を維持します。	35.2億円	34.2億円	42.4億円	44.1億円	
市債残高の抑制	義務教育学校建設など、今後、大型事業実施に伴う市債借入額の増加が想定されますが、借入額を極力抑制し毎年の借入総額を元金償還額以下となるよう目指します。	202.2億円	194.4億円	203.5億円	195.4億円	
健全化判断比率の抑制	財政健全化法上の早期健全化基準等を勘案し、以下の水準を維持します。					
	実質赤字比率	—	—	—	—	
	連結実質赤字比率	—	—	—	—	
	実質公債費比率	18%未満	7.4%	5.4%	4.5%	3.9%
	将来負担比率	350%未満	—	—	—	—

## ○市民協働の推進・市民サービスの向上

第4次プラン		取組項目	取組・実績内容
市民協働のまちづくりの推進	<p>人が、成長し、安心して共存するためにはコミュニティが必要です。伝統的には行政区等地縁に基づく地域型コミュニティがあります。また、社会経済の環境の変化する中、特定の目的を持つ集団が形成され、近年の交通手段や情報通信手段の発展を背景に地域限定ではない緩やかな目的型コミュニティも多く形成されるようになり、一人の人が多くのコミュニティに所属し生活しています。</p> <p>地域、コミュニティが抱える様々な課題を解決し、市民生活を豊かにするために、地域型コミュニティ、目的型コミュニティ並びにNPO法人、各種団体等と協働したまちづくりを推進していきます。</p> <p>30年以内に70～80%の発生確率とされている南海トラフ地震や近年多発する豪雨災害等から被害を最小限に抑えるためには、減災体制の強化が必要です。自主防災組織の活性化、自助・共助の意識の醸成を図ります。</p>	地域コミュニティ団体等の支援	<p>活性化協議会及び支え合う地域組織の担い手人数は 651 名となり、新たな活動団体が立ち上がった地域もありました。</p> <p>くにさきアートフェスタやくみに匠塾実行委員会で開催したイベントは、NPO 法人等が参画することにより、行政の手の届かない部分にも手が届きやすくなり、参加者に対するきめ細やかな配慮や活動が可能となりました。</p> <p>新規防災士を 4 年間で 87 名確保し、養成総数は 333 名となりました。国東市防災士連絡協議会を発足させ、市内 40 か所の 2 次避難所の月例資機材点検の実施や市内一斉の防災避難訓練など、地域の防災力の向上につながっています。</p>
		NPO 法人等の支援	
		減災に向けた取り組み強化	
市民サービスの向上	<p>満足度の高い行政サービスを実現するためには、市民ニーズを的確に把握し、質の高いサービスを提供することが重要です。市民の負担を軽減するため、各種手続きの簡素化など窓口改善に取り組みます。マイナンバーカードについて、国と連携を図りながら、独自の利活用方法の検討と交付率向上に努めます。</p> <p>近隣自治体と連携し、文化財等の観光スポットを活かした集客事業や、共同での移住フェア、半島産品のブランド化や誘客、世界農業遺産推進協議会での地域産品の販売活動等を推進します。また、広域ごみ処理場の建設や地域医療・地域包括ケアの課題の研究等市民サービスの向上のための連携を進めます。</p> <p>緊急時を含め、必要な情報が必要な時、必要な人に、わかりやすく、確実に伝えられるようホームページやSNS、メディアなどによる情報提供の充実に努めます。</p>	マイナンバー制度の活用促進	<p>出張申請や夜間休日開庁により、令和 5 年 1 月現在での申請率は 71.33%と全国平均を上回っています。ぴったりサービスを利用して、31 行政手続きをオンライン化していますが、市独自利用の検討が課題となっています。</p> <p>単独自体だけでなく近隣自治体との連携によってスケールメリットを活かした市民サービスを展開するため、国東半島宇佐地域世界農業遺産推進協議会や宇佐市・豊後高田市との広域ごみ処理場建設などにより、広域的なPR や費用削減につなげています。</p> <p>情報発信の充実のため、各課ホームページ担当者への研修や Facebook の週 3 回の更新により、ホームページアクセス数、Facebook フォロワー数は年々増加しています。</p>
		自治体間連携の推進	
		情報提供の充実	
官民連携の推進	<p>高度経済成長期に整備された多くの公共施設等が一斉に更新時期を迎え、厳しい財政状況にある中、引き続き健全な財政運営を堅持していくためには、公共施設等の整備や維持管理、運営等において様々な官民連携の取組を推進し、民間活力を十分に活用しながら財政負担の軽減につなげていくことが重要です。</p> <p>また、昨今の高度化・多様化する市民ニーズに的確かつ柔軟に対応していくためには、事業の計画策定段階から民間事業者との対話によるアイデアを取り入れながら、民間事業者がより参画しやすい仕組みづくりを構築するなど、従来の行政主体による手法でなく、官と民がそれぞれの得意分野を活かした幅広い連携のもとで事業を進めていくことが求められています。</p> <p>そこで、公共施設等の整備等を検討するにあたっては、様々な官民連携手法について優先的に検討することにより、最適な公共施設等の整備、運営等の手法を導入し、より一層の効率的かつ効果的な行政財政運営の実現とともに公共サービスの向上を目指します。</p>	産学官の連携	<p>東京理科大と建築 IoT 実験建屋の基礎研究について連携を継続したほか、運行バスの位置情報把握研究についても、諏訪東京理科大との継続研究を行いました。</p> <p>また、株式会社コイシ・国東市建設業協会（地域企業）・大分県建設技術センターなどと連携し、国東高校環境土木科での実習・実現場モデル事業を実施し、地元事業者にとっては人材不足の解消、生産性の向上が図られるなど、今後はその効果が大きい期待できる取組ができました。</p> <p>民間活力の効果的な活用として、道の駅整備での民間事業者との対話による市場調査（サウンディング）を行いました。</p>
		民間活力の効果的な活用	

## 【国東市緊急行財政改革プランの総括】

KPI	目標数値(R4)	実績値(R2)	実績値(R3)	実績値(R4)
経常収支比率	97.9%	95.8%	88.9%	94.6%
経常経費削減額	4.0 億円	0.2 億円	0.7 億円	0.5 億円
財政調整基金残高	12 億円	34.2 億円	42.4 億円	44.1 億円

プラン初年度となる令和 2 年度の経常収支比率につきましては、95.8%となり、令和元年度の経常収支比率の実績 97.6%を 1.8 ポイント改善しました。また、プラン策定時の試算、中期財政収支試算(令和 2 年度)の 96.6%からは、0.8 ポイントの改善となったところです。

令和 3 年度の経常収支比率につきましては、88.9%となりました。こちらは、同中期財政収支試算(令和 3 年度)97.8%から、8.9 ポイントの改善、令和 2 年度実績 95.8%からは 6.9 ポイント改善している状況です。

特に、需用費・役務費等の物件費の見直しについては、電力会社の入札等により、令和 2 年度 2,134 万円、令和 3 年度 351 万円の削減となりました。また、公債費については、令和 2 年度に繰上償還可能な銀行等引受による地方債借入資金のうち、利率 0.3%以上、未償還元金 1 億円以上、償還元金 1,000 万円以上で、違約金の発生しないものを選定し、令和 17 年度までの償還年限となっていたものについて繰上償還を行った結果、令和 3 年度 7,275 万円の減額となりました。

令和 4 年度の経常収支比率につきましては、94.6%となりました。こちらは、同中期財政収支試算(令和 4 年度)101.4%から、6.8 ポイントの改善、令和 3 年度実績 88.9%からは 5.7 ポイント上昇している状況です。

歳入においては、普通交付税等の減少により経常一般財源が減少したことや、物価・エネルギー価格の高騰による物件費の増加等により経常経費が増加したことなどが影響しました。

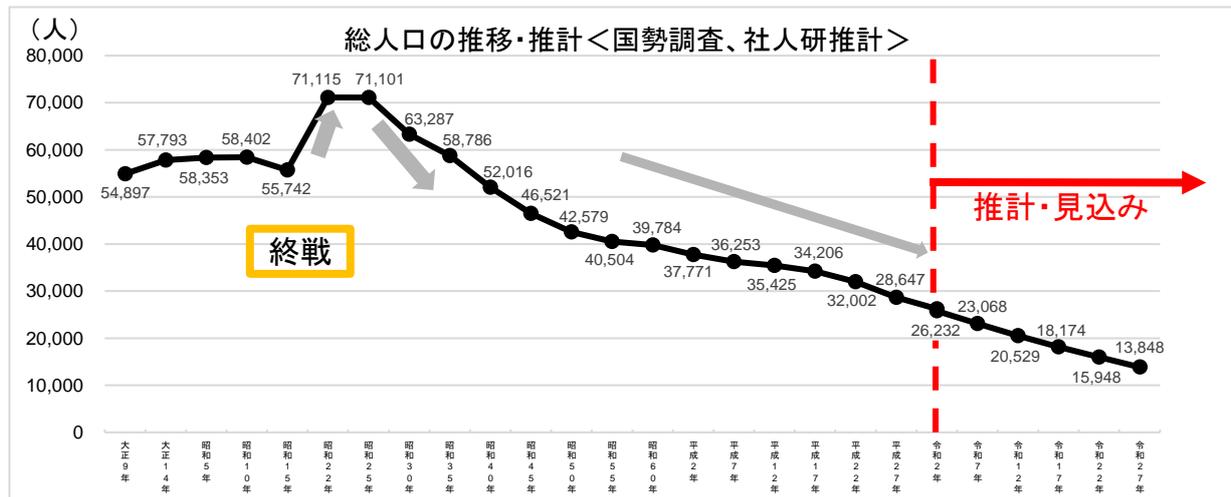
コロナ禍において、新型コロナウイルス感染症の対応を要因とした歳出の増加が見受けられましたが、感染拡大やその影響に対処する取組経費における財源のほとんどは、国庫支出金の活用により対応が行われ、一般財源の充当は抑制されました。さらに、令和 3 年度においては、普通交付税などの一般財源の増加が要因の一つとなり、経常収支比率が引き下げられましたが、これはコロナ禍における特異な状況と考えられます。令和 5 年 5 月 8 日より新型コロナウイルス感染症の位置づけが 5 類となり、各種事業が平時に戻る中で、歳出の増加も見込まれることから、引き続き、持続可能な財政運営に努める必要があります。

## (2) 本市を取り巻く社会経済情勢

### ① 人口の状況

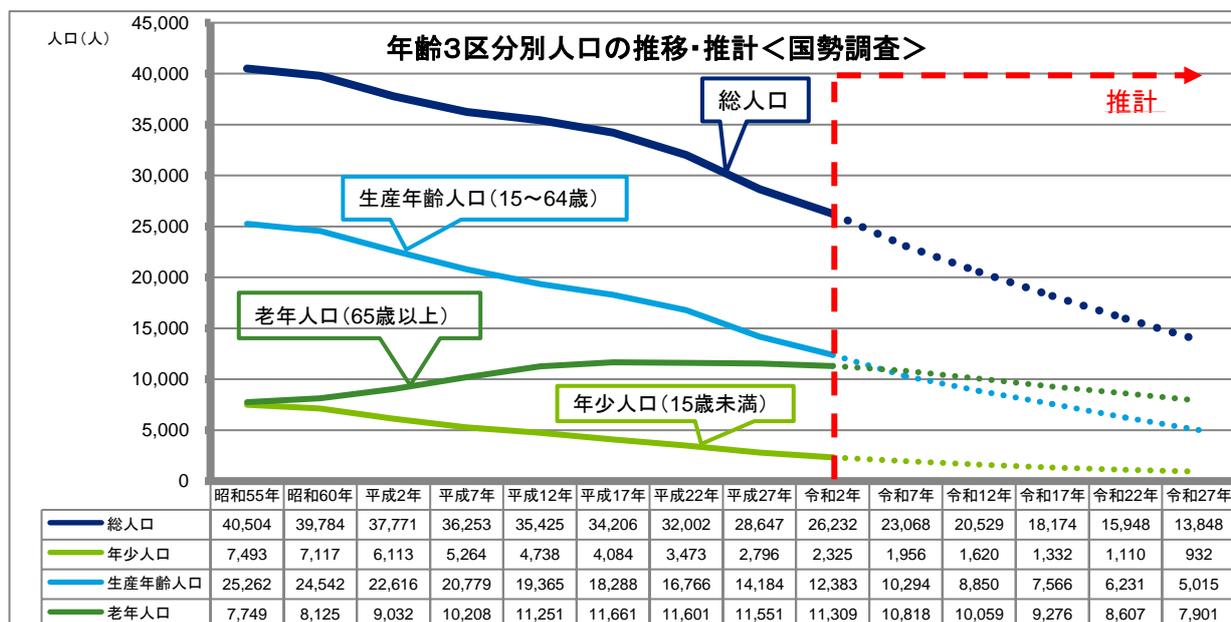
#### 【総人口の推移】

総人口の推移をみると、終戦後昭和 25 年をピークに一貫して減少しています。うち昭和 55 年から平成 17 年頃までは減少規模は小さくなっていったものの、平成 17 年以降は年間 400 人以上の減少が続いており、今後も減少が続く見込みです。



#### 【人口構成の推移】

年齢区分別の推移をみると、年少人口(15歳未満)は一貫して減少しており、この40年間で三分の一以下となっています。今後も減少は続く見込みとなっています。老年人口(65歳以上)は、平成17年頃まで増加していましたが、その後ほぼ横ばいとなっています。現在、既に減少がはじまっており、今後緩やかに減少していく見込みとなっています。生産年齢人口(15~64歳)は、一貫して減少傾向にあり、今後も減少は続き、令和7年には、老年人口を下回る見込みとなっています。



## ② 市民ニーズ等の高度化・多様化・複雑化に伴う行政需要の増大

人口減少・少子高齢化が進行しており、過疎化による地域産業の衰退や地域コミュニティの希薄化など、地域が抱える課題は増加しています。さらには、新型コロナウイルス感染症の感染拡大による影響や、ロシア・ウクライナ情勢による原油価格・物価高騰等など社会経済情勢は常に変化しており、市民ニーズは多様化・高度化・複雑化しています。

## ③ デジタル化の推進

新型コロナウイルス感染症の影響による新たな生活様式が定着するなど、デジタル・オンラインの活用が進んでいます。デジタル技術やデータを活用して、市民の利便性向上や、年々増加傾向にある行政業務を、デジタル技術を活用し省力化・効率化することで、企画や住民対応などの職員しかできない業務に注力させ、きめ細やかな行政サービスの提供が可能となります。

## ④ 公共施設・社会インフラの老朽化

公共施設等について、市町村合併前に整備した施設が、市内各地区に多く点在しており、国東市公共施設等総合管理計画において、現況規模の施設を保有することは、維持管理に膨大な経費が必要になると試算されています。公共施設の維持更新費をいかにして適正な水準に抑えていくかが課題となっており、社会状況などの変化を踏まえた、公共施設の適正な配置や管理運営が求められます。

## ⑤ 将来の発展に向けた基盤づくり

大分空港が宇宙港に選定され、その関連事業も含め、新たな産業創出、企業参入、雇用面への効果に留まらず、教育や本市の魅力の更なる向上、関係人口の増加、そして人口減少抑制に直結する移住・定住の実現に期待が高まっています。

大分空港等の更なる活用など、本市の発展に向けた事業を推進するため、選択と集中による効果的・効率的な施策の展開が求められます。

### (3) 本市の財政状況と今後の課題

本市の主要な財政指標は、全国平均と比較すると、人口あたりの職員数、人件費・物件費等の決算額が比較的高くなっています。また、財政運営の硬直度を示す経常収支比率は、平成 27 年度の 89.0%から、以降悪化傾向にあり令和元年度には 97.6%に達しました。令和 3 年度は 88.9%に減少しましたが、これは国の税収増等の影響による地方交付税の大幅な増収を要因とするものです。令和 4 年度は 94.6%に上昇しましたが、通常の状態に戻ったものと考えます。今後、労務費の上昇や物価高騰等の影響により経常経費が増加することも予見されるため、引き続き、経常収支比率の抑制に努める必要があります。

財政調整基金の保有額は、平成 29 年度に保有額の一部を公共施設整備基金へ積み替えし、約 42 億円となりましたが、その後財源不足の補てんのための繰り入れを行ってきたことから、令和 2 年度には約 7 億 8 千万円減少し 34 億 2 千万円となりました。令和 3 年度は、地方交付税等が大幅に増加したため、これにより生じた一般財源の余剰を積み立てたことから保有額が 42 億 4 千万円まで引き上げられました。令和 4 年度も一般財源の調整額や基金運用益等を計画的に積み増した結果、44 億 1 千万円となっています。

これら、一般財源の一時的な増収に伴う財政指標や収支の好転は、あくまでも経済活動・景気の変動の影響による特異的な動向であり、歳出における社会保障関係費や公共施設の管理・運営費等の経常的な費用が人口ひとりあたりに対して増加していくことが予見されます。社会資本ストックの老朽化対策等の課題対応に対する財源の確保が今後の課題であり、他自治体と比較しても少子高齢化の進行度が高く、税収等の自主財源の割合の少ない本市においては、これらの影響を考慮しながら、将来のまちづくりに向けて、より効果的な投資を行うため、各施策や事業の不断の見直しが求められます。

### (4) 職員数の状況と今後の課題

全国の地方公共団体の総職員数は、平成 28 年まで一貫して減少傾向にありましたが、その後、横ばいから微増傾向にあります。これは、平成 17 年に総務省より各地方公共団体に対し、「集中改革プラン」の公表を要請したことによる各団体での取組を経て減少し、その後、児童相談所の体制強化などの子育て支援の対応や国土強靱化に向けた防災・減災対策、地方創生への対応など、さらには新型コロナウイルス感染症対策のための体制強化により増加したものと考えられます。

本市の職員数については、令和 4 年 4 月 1 日現在、370 人であり、合併時の職員数 530 人と比較して 160 人の減となっています。総務省は、地方公共団体が適正な定員管理を推進するための参考指標として、「類似団体別職員数の状況」を公表しています。類似団体職員数とは、全国市町村を人口規模と産業構造から類似する市区町村をグループに分け、そのグループ内での人口 1 万人あたりの職員数の平均値(加重平均値)を算出し、職員数の比較を行うものです。本市と同類型団体(35 団体)を比較すると、本市の職員数は同類型団体を上回っています。

【正規職員数の推移】

	合併時	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
	H18.3	H18	H19	H20	H21	H22	H23	H24	H25
職員数	530	504	490	460	433	423	414	403	401
退職者数(－)	26	18	32	31	18	17	17	17	21
採用者数(+)	0	4	2	4	8	8	6	15	18
	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
	H26	H27	H28	H29	H30	R1	R2	R3	R4
職員数	398	394	395	390	395	388	380	371	370
退職者数(－)	20	25	24	16	32	26	26	18	15
採用者数(+)	16	26	19	21	25	18	17	17	11

職員数については、人口規模以外にも地勢条件や行政需要などの考慮も必要なため、令和3年11月から令和4年7月における市役所業務の業務量調査(日報管理)を実施しました。その結果、調査対象の正規職員342人(令和4年9月時点)の総業務量は442,946時間、非正規職員184人(令和4年9月時点)の総業務量は232,161時間となりました。超過率は、正規職員99%、非正規職員数84%となり、特に正規職員数としての過不足はほとんどないような状況にはありますが、所属(課)レベルの超過率を確認したところ、正規職員の超過率が106%を超え、庁内において業務量が多い所属が存在しており、所属による業務量の偏りが課題となっています。

今後、人口減少が続く中において、令和5年度から始まる定年引上げを踏まえ、時間外の削減につながる職員の再配置や採用のあり方を検討し、適正な人員配置に努めていく必要があります。あわせて、業務の平準化(業務内容の見直し)や業務の効率化や改善を図ることも必要です。

## 2. 行財政改革の基本的な考え方

### (1) 基本理念

限られた行政資源を有効活用しながら、効果的かつ効率的な行財政運営を推進し、市民とともに将来にわたり持続可能なまちづくりをめざします。

- 行政サービスの提供や地域課題への対応を持続的に行えるよう、徹底した事業の選択と集中を進め、行財政資源の適正な配分を行っていきます。
- 職員の専門性や企画立案能力、総合調整力を強化するなど、職員の資質向上を図っていくとともに、職場環境の整備を進め、効果的な職員体制を維持していきます。
- 効果的で効率的な執行体制を確立するため、デジタル技術の活用や庁内共通事務の見直し、民間・市民のノウハウや活力を活用していきます。

### (2) 計画期間

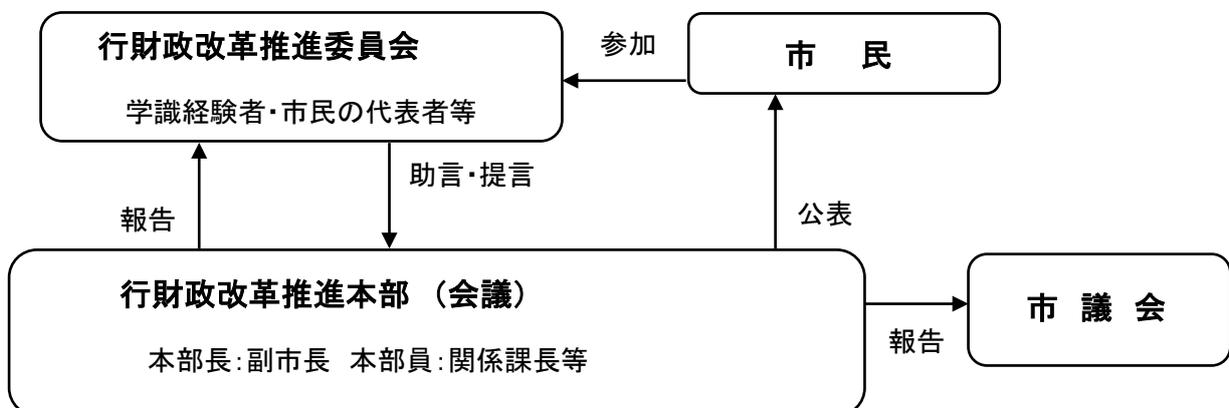
令和5(2023)年度から令和8(2026)年度までの4年間とします。

### (3) 進行管理と評価

第5次行財政改革プランを策定し、実施するため、「第5次国東市行財政改革推進本部」と、市民の意見を反映する機関として「第5次国東市行財政改革推進委員会」を置き、助言・提言をいただくこととします。

なお、本プラン実現のための具体的な取組について、進行管理を行い、プランの見直しや実施状況を市民へ公表します。

### (4) 推進体制



## (5) SDGsについて

持続可能な開発目標(SDGs)は、すべての国際連合加盟国が2030年までに取り組む行動計画として、17の分野別のゴールと169項目の具体的なターゲットが掲げられ、わが国では、平成28(2016)年に「持続可能な開発目標実施指針」を策定し、様々な分野での取組を進めています。

本市においても第3次総合計画の各施策においてSDGsの理念(「誰一人取り残さない」社会の実現)を踏まえた地方創生の推進や課題解決に向けた取組を推進していくこととしています。

本プランは、国東市の目指すべきまちの将来像実現に向けたすべての取組を下支えするものであることから、SDGsを原動力とした行財政改革を推進します。



### 3. 具体的な取組について

---

#### (1) 持続可能な財政基盤の確保

人口減少や少子高齢化が進み、税収の増加は容易には見込めない中、様々な公共施設の更新・改修等がこれからの財政運営の課題です。このことを踏まえ、将来にわたり持続可能な財政運営を行うため、徴収強化や安全な資金運用による歳入の確保に努めます。

限られた財源を最大限活用するため、事業評価制度の再構築及び予算編成方式の見直し・改善を図るなど、肥大化した予算額削減のため、事業のスクラップ＆ビルドを推進する取組を行います。

また、公共施設等については、定期的な点検・診断及び計画的な維持修繕による長寿命化を推進するとともに、利用需要の変化に応じた機能の複合化・集約化などを行います。

#### ○市税等の収納率向上

本市の歳入における財政状況は、市税等からなる自主財源に比べ地方交付税等の依存財源が大きく上回っています。市政運営における貴重な財源の確保と税負担の公平性の観点から、より積極的かつ徹底した徴収業務を進めていかなければなりません。

合併以降、収納率は向上しており、債権未収金残高(過年)も大幅に削減できています。自主納付の推進と滞納整理の強化により、市税等収入の確保ならびに更なる収納率向上に向けた取組を推進します。

アプリ納付やクレジットカード決済など納付方法の拡充により、納付者の利便性の向上を図るとともに、厳正な収納対策により未収金を削減し、自主財源を確保していきます。また、国東市収納対策推進本部会議において各担当課に滞納整理方針を徹底し、現年度分未収金を重点的に回収していきます。

【 目 標 】 現年度分の未収金削減

#### ○ふるさと納税の推進

人口減少や少子高齢化により税収の増加は容易には見込めない中、本市のふるさと納税寄附額、寄附件数は県内でも高い水準にあり、貴重な財源となっています。引き続き、ふるさと納税を推進し、積極的なPRにより寄附を募ります。

【 目 標 】 寄附額 24 億円、寄附件数 130,000 件

## ○資金の適切な運用

平成 24 年度から「国東市財務活動管理方針」を定め、資金管理の改善に運用と調達の両面から全庁的に取り組んできました。資金運用の面では、歳計現金、基金、公営企業及び農業公社資金について、支払いや基金の取り崩しに支障のない範囲で、預金、国債、地方債等で安全かつ効率的な運用を行い、毎年 1 億円以上の運用益を確保できています。運用収入は、全額が自主財源となるため、財政への貢献は大きいものの、近年は、低金利が続き、収益確保が難しくなっていることから、状況に合わせた安全かつ効率的な運用を行います。

【 目 標 】 安全かつ効率的な運用の実施

## ○使用料・手数料等の見直し ★重点実施項目

公共施設の利用の対価である使用料や、特定の者に対する役務提供の対価である手数料など、行政サービスの受益者が限定されるものについては、社会経済状況の変化や利用する人と利用しない人との公平性を考慮した適正な料金設定等が必要です。

これまで、消費税率引き上げ等による見直しは行ってきたものの、統一的な方針はないため、施設やサービスの性質、社会経済状況、利用実態などを踏まえた見直しを行います。

特に、減免のあり方については、社会的弱者への配慮や、社会教育団体、社会福祉団体、地域住民団体などのまちづくりに関する活動を支援・推進する観点から、政策的で特例的な配慮として使用料の減額、又は免除を認めてきました。減免措置は、あくまで政策的で特例的な配慮として、減免適用の厳正化や統一的な方針を定め、見直しを行います。

【 目 標 】 使用料・手数料等の見直しに関する統一的な方針の策定

## ○その他収入の確保

その他収入の確保として、国東市広告掲載要綱に基づき、広報紙及びホームページにおいて民間企業等の広告を掲載することにより、財源を確保し、市民サービスの向上と地域経済の活性化を図っています。この要綱において、対象となる広告媒体として広報誌及びホームページのほかに、市の公用車や土地、建物及び工作物を掲げていますが、実績等はないことから、掲載範囲の拡大について検討します。また、ケーブルテレビにおける CM 料や、全国的には、ネーミングライツの導入も進んでいることから、既存の広告掲載に限らず新たな収入の確保に向けて検討します。

【 目 標 】 新たな収入確保に向けた取組の検討

## ○市債残高の削減

今後、長寿命化事業や大型事業の実施に伴う市債の借入額の増加が懸念されるため、事業費の平準化や計画的な市債の繰上償還を検討し、将来的な公債費負担を軽減します。

【 目 標 】 市債残高の抑制

## ○補助金の適正化 ★重点実施項目

補助金の適正化については、第4次国東市行財政改革プラン及び国東市緊急行財政改革プランにおいて、効率的な活用かつ適正な執行がなされるよう補助金ガイドラインを策定し、長期にわたり支出されている補助金の精査に取り組むとしており、これまで補助金のあり方の検討・見直しを行ってきました。補助金の交付に関し、必要な手続きを定めた国東市補助金等交付規則は規定されているものの、補助金のあり方や交付基準など、補助金に関する統一的な指針がなかったことから、「国東市補助金の交付に関する指針」を策定し、団体運営費補助金を中心に交付要綱において「目的」、「対象経費」を明記するなどの見直しを行いました。

今後は、既存補助金について、性質別分類を再度行い、政策的要素の強い事業費補助金・イベント補助金についても交付基準の検討や適正化に向けた見直しを行います。

【 目 標 】 事業費補助金・イベント補助金の見直し

金額の高い団体運営費補助金の検証・評価

## ○特別会計の健全化

目的に応じて多数の特別会計や基金会計の運営をしています。効率的・効果的な事業を実施し、財政の健全化を図ります。

【 目 標 】 繰出金の削減

## ○公共施設等の適切な管理 ★重点実施項目

本市の所有する公共施設は、旧町時代に整備を行った施設がそのまま新市に引き継がれているため、同種・同機能の施設が各地区に数多く存在している上に、既に建築後 30 年以上経過している施設が約 40%を占めています。今後は、これらの公共施設が一斉に老朽化し、建替えや大規模改修による経費が集中的に発生することが予想されます。人口減少、少子高齢化による税収の伸び悩み、扶助費の増加などによる財政状況の悪化が見込まれることから、公共施設の維持更新費を適正な水準に抑える必要があります。

公共施設等の総合的かつ計画的な管理を推進するため、平成 28 年度に公共施設等総合管理計画を策定しました(令和 2 年度に改定)。また、総合管理計画の下位計画として、各課の所管する施設において個別施設計画を策定し、建物施設ごとに具体的な改修計画や実施時期、対策費用を試算した行動計画を定めています。公共施設等総合管理計画及び個別施設計画に基づき、長寿命化や施設の統廃合等を進めるとともに、施設の種類によって規模や立地等を検討し、場合によっては計画に反映させ、長期的な視点と社会情勢の変化に対応した計画の推進を図ります。

また、延床面積の削減とあわせて市有財産の遊休施設・土地の有効活用や利活用方針を検討し、売却・解体処分・貸付等を行います。指定管理者制度や PPP/PFI などによる効率的、効果的なサービスが提供できる手法の導入を進めます。

【 目 標 】 令和 38 年度の公共施設延床面積を令和 3 年度から 30%縮減

## (2) 持続可能な行政運営

新型コロナウイルス感染症やロシア・ウクライナ情勢等の影響による物価高騰など、社会経済情勢は常に変化しており、その時勢により多様化・複雑化する市民ニーズに対応した事業を実施するため、PDCA サイクルを活用した施策・事業の検証・評価を行い、より効果的かつ効率的な行政運営を推進します。

業務内容の根本的な見直し、アウトソーシングや RPA 等の導入による業務効率化や組織機構の見直しを実施し、時間外勤務を縮減するなど効率的な行政運営をめざします。

また、職員の人材育成、組織力向上のため、人事評価や職員研修などを実施し、職員の生産性向上に努めます。

### ○行政経営システムの見直し ★重点実施項目

これまでも国東市総合計画における主要な施策及び国東市まち・ひと・しごと創生総合戦略における戦略枠事業については、検証・評価を実施し、庁内委員会・審議会で審議したのち、次年度の予算反映における検討資料としています。しかしながら、これらの評価結果は次年度予算の検討資料の一材料にはなっていますが、予算反映には活かしきれていない状況です。施策(事業)を実施する目的として、最終的な目標につながっているかどうかを判断できるよう KPI の設定等から見直しを行うことで、事業の必要性を分析し、その上で、限られた予算をどの事業に費やすのか、各課、各分野(施策)で相対評価を行い、その結果を次年度予算に反映できるような検証・評価を実施し、事業精査を行います。

また、これまでは全事業に対する査定から積み上げ方式により、予算編成を行ってまいりましたが、公共施設の長寿命化や広域ごみ処理施設建設などの大型事業や緊急的な物価高騰対策への対応等により、当初予算規模が増大傾向にあります。そのため、投資的経費に対する各課予算や総合計画における各分野(施策)に上限枠を設けた枠配分方式の導入を検討します。

### 【 目 標 】 行政評価手法の再構築を実施

#### 概算要求の検討

### ○業務効率化の検討・推進

市民ニーズや行政課題の多様化・複雑化により、現行業務量は増大しています。日報管理などによる業務量の把握や業務プロセスの見直しを行い、内部業務に AI・RPA 等のデジタル技術を活用することで、業務の効率化・高度化を図り、それによって得られた時間を行政サービスの向上につなげます。

### 【 目 標 】 日報管理による業務の可視化

## ○職員の意識改革

国東市では、人材育成基本方針を平成 21 年に策定し(平成 27 年改定)、計画的に研修を行っています。年間をとおして、国東市独自の職員研修に加え、大分県自治人材育成センター(県と市町村の共同開催)での研修を実施しています。『人材は人財』であることを再認識し、採用から退職までの一貫した人材育成を行い、職務職階ごとに求められる能力の開発のため、効率的な研修を実施し、市民から信頼される職員を養成します。

時間外勤務の縮減やテレワークの推進、年休取得推進など働き方改革による業務の生産性向上を図り、全ての職員が能力を最大限発揮し、市民サービスの向上につながるよう、職場環境の改善を図ります。

【 目 標 】 研修受講率 60%

## ○定員管理の適正化 ★重点実施項目

定員管理については、合併直後の採用抑制や退職勧奨などにより職員数の削減に取り組んできました。その結果、合併以降160人(一般行政職のみ)の削減が行われましたが、特定の年代の職員数が少ないなどの偏りも出ています。

人件費により、政策的経費が圧迫されないような職員体制とする必要がある一方で、住民ニーズが多様化し、政策自治体としての役割を求められている市の定員管理は、単に財政規律のみを視点としたものではなく、サービスの質や量を維持するための人材を確保するという長期的な視点も必要になっています。

今後の人口推計だけでなく、本市の地勢条件や行政サービスの質や量を加味した定員管理計画を策定します。

【 目 標 】 定員管理計画の策定

### (3) 市民サービスの向上

デジタル技術を活用することにより、市民が場所や時間にとらわれることなく行政サービスを受けられる取組を推進します。また、多様な情報発信ツールを活用し、暮らしに必要な情報を積極的に発信するとともに、急激なデジタル化に市民が取り残されることがないように、デジタルデバインド対策を実施します。

#### ○情報提供の充実 ★重点実施項目

平成 29 年度からの Facebook の活用、令和 3 年度のホームページ一部リニューアルによる情報の見やすさ、探しやすさの向上、令和 4 年からの市報のフルカラー化による読みやすさと魅力の向上、さらには令和 5 年度から Twitter と Instagram の活用により、様々なユーザー層に対して、わかりやすい情報発信をするため、改善を行ってきました。市民との市政情報の共有や市外に対しても本市の魅力 PR するため、既存ツール以外の新たな SNS 等の活用を検討するなど、積極的でわかりやすい情報発信を行います。

【 目 標 】 新たな広報ツールの導入

#### ○行政サービスのデジタル化の推進

窓口に行かなくても手続きが可能となるよう、マイナンバー等を活用した行政手続きのオンライン化を推進します。また、キャッシュレス決済やセルフレジ等の導入、窓口改革に取り組み、市民の利便性向上を図ります。

行政サービスのデジタル化を推進していく一方で、急激なデジタル化に市民が取り残されないために、スマホ教室の開催や地域で指導できる人材の育成を進めるなど、デジタルデバインド対策を実施します。

行政手続きのオンライン化にあたっては、業務内容や業務プロセス等を抜本的に見直し、書面規制、押印、対面規制の見直しに取り組むほか、「申請自体を不要とすることはできないか」などの観点も含めて検討します。

【 目 標 】 各種行政手続きの 1 割をオンライン化

## ○市民協働の推進

人口減少・少子高齢化が進み、将来的な財政の硬直化が見込まれる中で、ますます多様化・複雑化する行政ニーズに対応するためには、住民自らが主体的に地域づくりに参画し、行政・地域・市民・民間企業等の相互連携を強化し、共に活躍できる体制を構築する必要があります。

地域においては、地域コミュニティ団体の設立支援や人材育成、活動支援により、市民が住み慣れた地域で安心して暮らすことができるよう、互助の力を活用した持続可能な地域づくりを推進します。また、人口減少により、現在の行政区では区の継続が困難になることも予想されるため、将来的な行政区の再編や新たな地域コミュニティ組織形態も含めた検討を行います。

また、専門的な知見を有する民間企業や NPO 法人などと連携することにより、市民サービスの向上や業務効率化を図ります。

【 目 標 】 活性化協議会及び支え合う地域組織担い手人数(累計) 850 人

## ○自治体間連携の推進

急激な人口減少や高齢化が進む中で、住民ニーズが多様化するとともに施設・インフラの老朽化などの行政コストの増大が見込まれます。市が有する経営資源に限られる中にあるのは、行政サービスを安定的、持続的、効率的かつ効果的に提供するため、他の地方公共団体のみならず住民や企業等の多様な主体と連携し、それぞれが有する資源を融通し合い、有効に活用していく視点が重要です。

その方策として、地方自治法の事務の共同処理制度の活用のみならず、職員相互連携や施設・インフラの共同整備・活用、情報システムの共同調達・共同利用などを複数の地方公共団体で経営資源を共同活用する取組や、共同での共私連携、審議会や行政法人の共同設立・共同活用など、複数の地方公共団体で共同して外部資源を活用する取組を考えていく必要があります。

【 目 標 】 共同で行える事務事業の洗い出し