

# 第9次 高松市行財政改革計画(案)



令和6年3月 高松市



はじめに



市長あいさつ文

令和6年3月

高松市長 大西 秀人

# 目次

## 第1章 本市における現状と課題

- 1 人口と年齢構成の推移 ……1
- 2 職員数等の状況 ……2
- 3 厳しい財政状況 ……4
- 4 公共施設の老朽化 ……7
- 5 デジタル化への対応 ……8

## 第2章 今後の行財政改革

- 1 これまでの行財政改革 ……9
- 2 これからの行財政改革 ……9

## 第3章 計画の概要

- 1 計画の位置付け ……10
- 2 計画期間 ……10
- 3 基本姿勢 ……10
- 4 目指す姿 ……11
- 5 基本方針 ……11
- 6 成果指標及び目標値 ……12

## 第4章 計画の推進と進行管理

- 1 進行方策 ……13
- 2 計画の進行管理 ……15

(別冊) 実施計画

# 第1章 本市における現状と課題

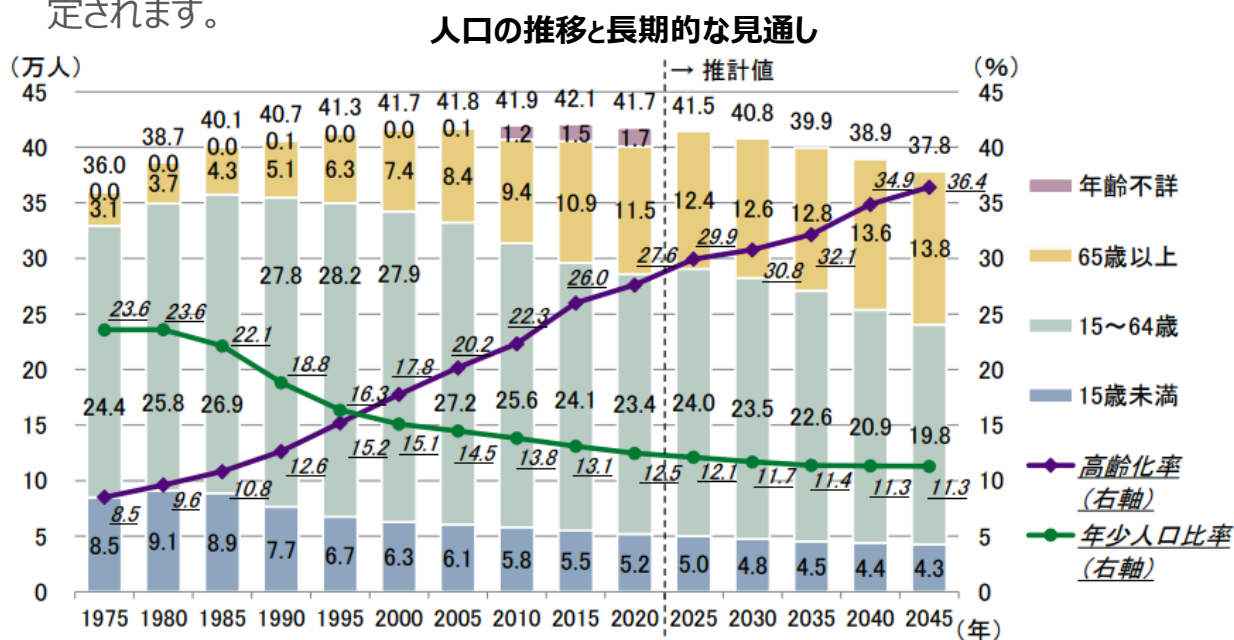
## 1 人口と年齢構成の推移

本市の人口は、国立社会保障・人口問題研究所の推計によると、平成27年(2015年)をピークに人口減少に転じており、直近の令和2年(2020年)の国勢調査では、41.7万人となっています。

「たかまつ人口ビジョン(令和元年度改訂版)」において、令和42年(2060年)に38万人程度の人口を維持することが目標として定められていますが、目標が達成できた場合であっても、本市の人口は減少傾向が続くことが見込まれています。

また、出生率の低下による年少人口の減少と平均寿命の伸長や、「団塊ジュニア<sup>※1</sup>」の65歳到達などによる老年人口の増加による少子・超高齢化の進行に加え、大学進学や就職を主な要因とした若者世代の県外転出等から、高齢者人口(65歳以上)が増え続ける一方で、年少人口(0～14歳)及び生産年齢人口(15～64歳)は減少を続けることが見込まれています。

このような人口減少と人口構造の変化が一段と進むことにより、今後、社会経済活動の担い手の減少や社会保障費の増大など多くの課題に直面することが想定されます。



※1 日本で1971年(昭和46年)から1974年(昭和49年)に生まれた世代を指す。

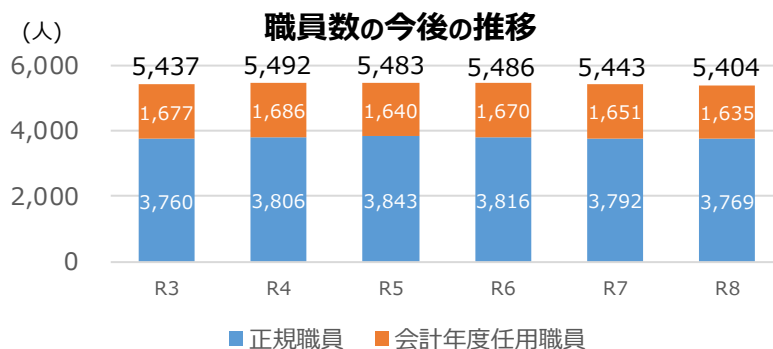
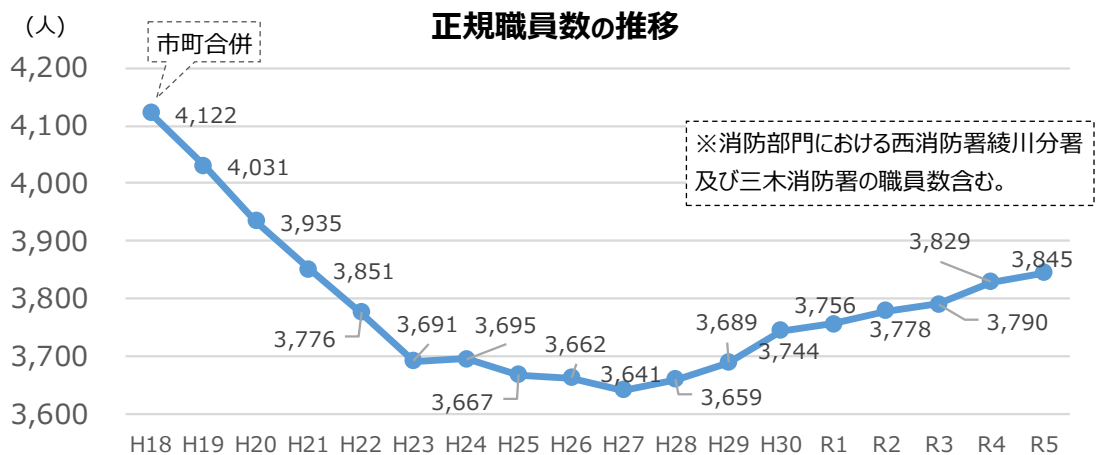
## 2 職員数等の状況

### (1)職員数

本市の職員数は、市町合併を契機に減員を行ってきましたが、平成 29 年(2017 年)3 月からは、最適な定員の管理を行い、限られた人的資源を有効に活用していくことで新たな行政需要に対応することとし、定員管理計画の始期と終期の職員数をほぼ同数で推移させることとしています。

近年の正規職員数は、待機児童の解消など福祉部門での行政需要への対応や看護師等の医療職の増員、新型コロナウイルス感染症への対応に伴う増員等により微増傾向にあり、令和 5 年度は 3,845 人となっています。

今後は、令和 4 年 3 月に策定した「第 2 次高松市職員の定員管理計画」に基づき、円滑な行政運営の確保及び職員のワークライフバランス<sup>※2</sup>の促進を図るため、施策・事業の取捨選択、業務の平準化、組織体制や事務事業の簡素化・ICT<sup>※3</sup>を活用した業務改善を行いつつ、限られた人的資源をこれまで以上に有効的に活用していくことが必要となっています。



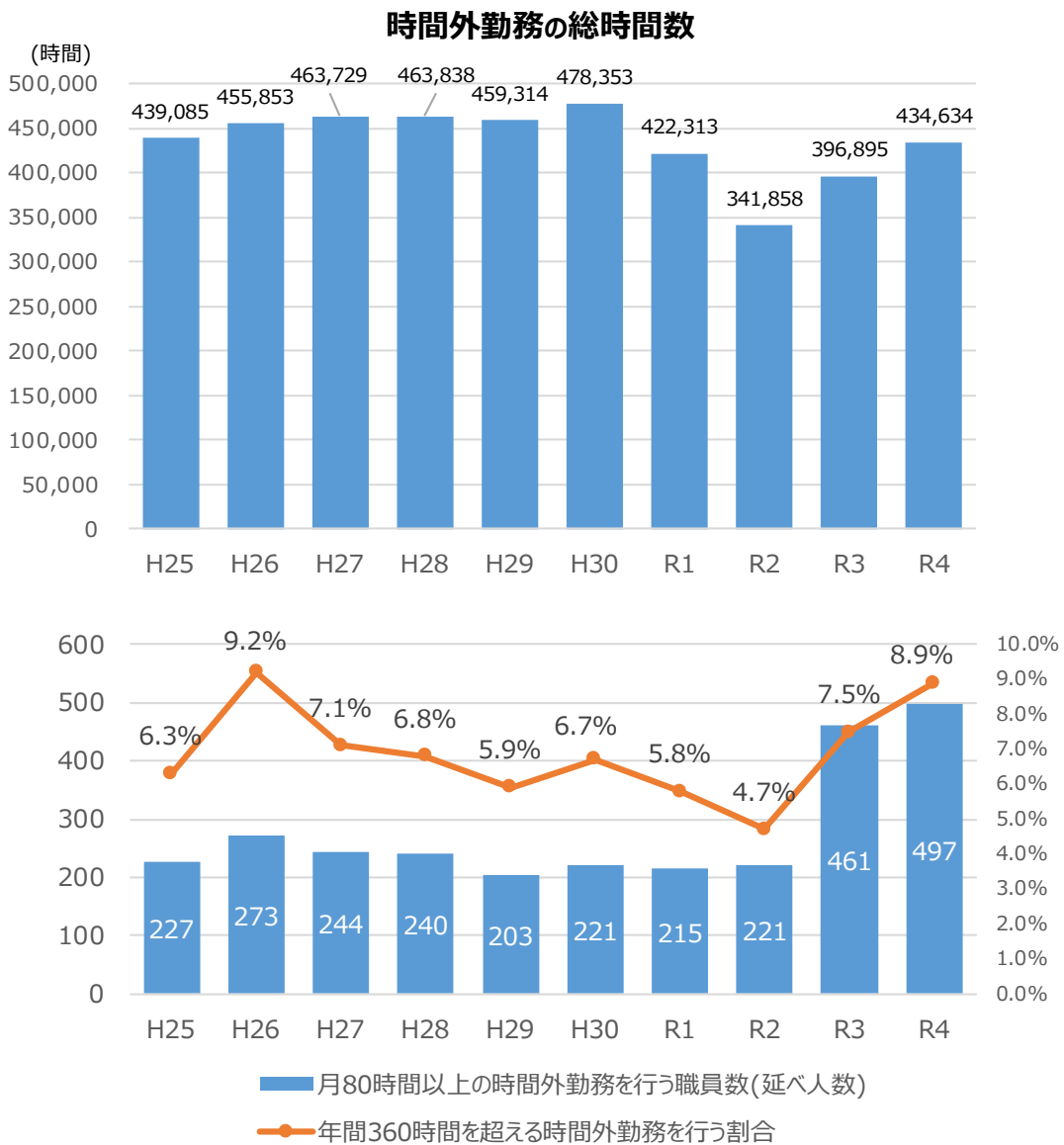
※2 仕事と家庭の調和のことで、仕事・家庭生活・自己啓発など、様々な活動について、自らが希望するバランスで展開できる状態。

※3 Information and Communication Technology の略。情報通信技術のこと。

## (2)時間外勤務

本市では、職員の働き方改革を推進するため、平成 30 年度から「スマイルプラン」※<sup>4</sup>を策定し、時間外勤務の縮減など、職員のワークライフバランスの向上に取り組んでいます。

この取組により、職員の中に働き方改革の意識が芽生え、職場風土に変化が見受けられるなど、一定の取組の効果は現れてきているものの、時間外勤務の総時間数及び月 80 時間以上の時間外勤務を行う職員数については、新型コロナウイルスの影響もあり、令和 2 年度(2020 年)から増加傾向となっており、引き続き、全庁的に働き方改革に取り組んでいく必要があります。



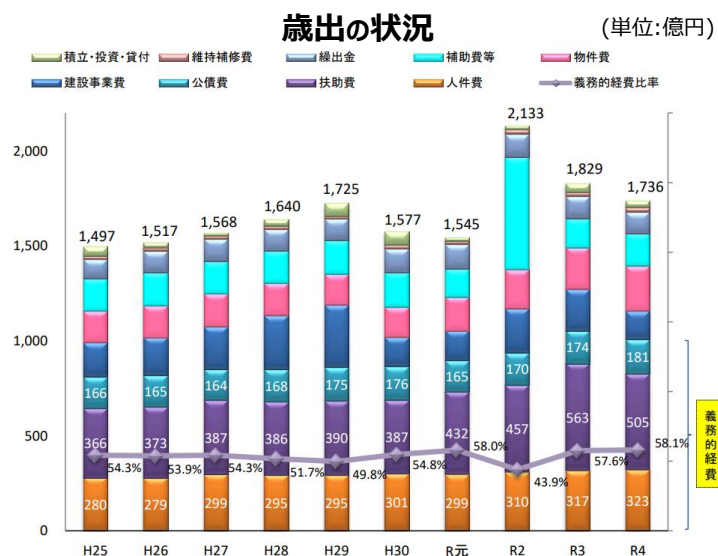
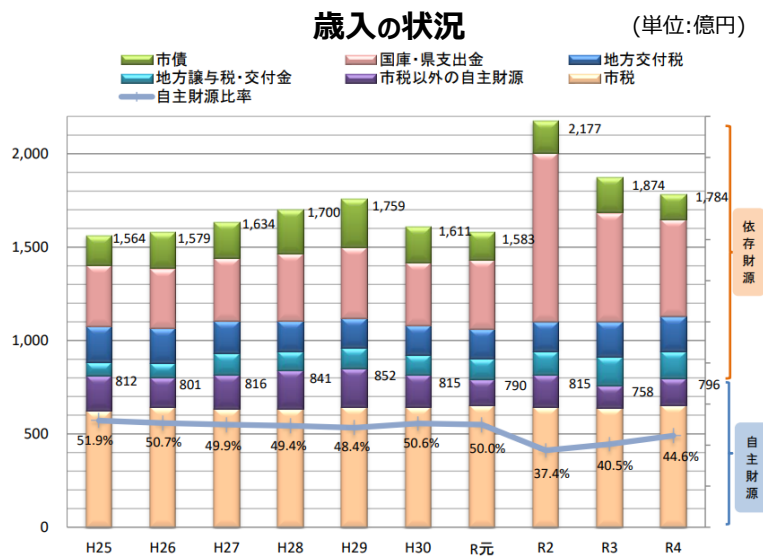
※<sup>4</sup> 高松市策定の「働き方改革 3 か年重点取組」の通称。

### 3 厳しい財政状況

#### (1)歳入・歳出状況

本市の歳入面では、人口減少、少子・超高齢社会の進行により、主要財源である市税収入の減少が見込まれること等から、クラウドファンディング<sup>※5</sup> や企業版ふるさと納税<sup>※6</sup> 等自主財源の積極的な確保、課税自主権<sup>※7</sup> の活用の検討を行うなど、財源の確保が課題となっています。

一方、歳出面では、社会保障関連経費の大幅な増加、老朽化施設の修繕経費の増加など、財政需要の拡大が今後見込まれているほか、今後も大型建設事業が控えるなど、依然として厳しい財政状況にあります。



※5 不特定多数の人が、インターネット等を通じて、他の人々や会社、各種団体に資金提供などを行うこと。

※6 企業が地方創生事業に寄付をすると、法人税等の控除を受けられることができる制度。

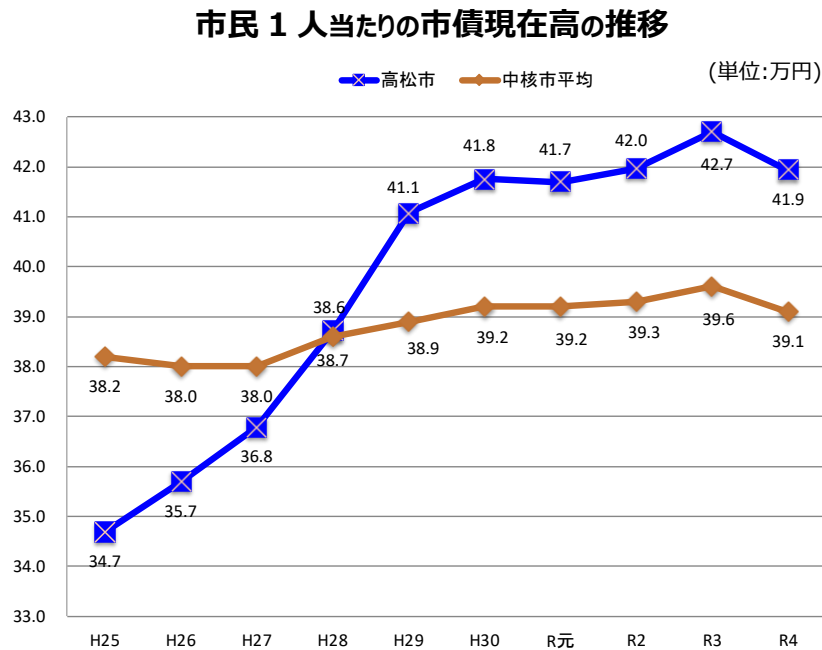
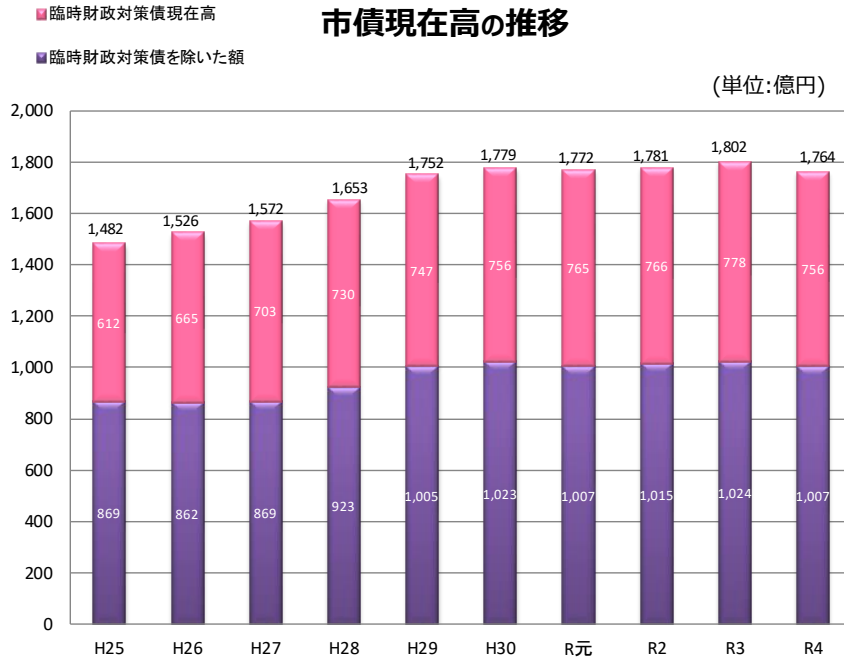
※7 地方団体が地方税の税目や税率設定などについて自主的に決定し、課税すること。



## (2)市債現在高

臨時財政対策債<sup>※8</sup>を除いた市債<sup>※9</sup>現在高については、令和元年度、5年ぶりに減少した後増加に転じていましたが、令和4年度は、市債借入の減などにより3年ぶりに減少しています。

また、市民1人当たりの市債現在高については、中核市平均を下回る状態が続いていましたが、平成28年度から平均を上回っています。

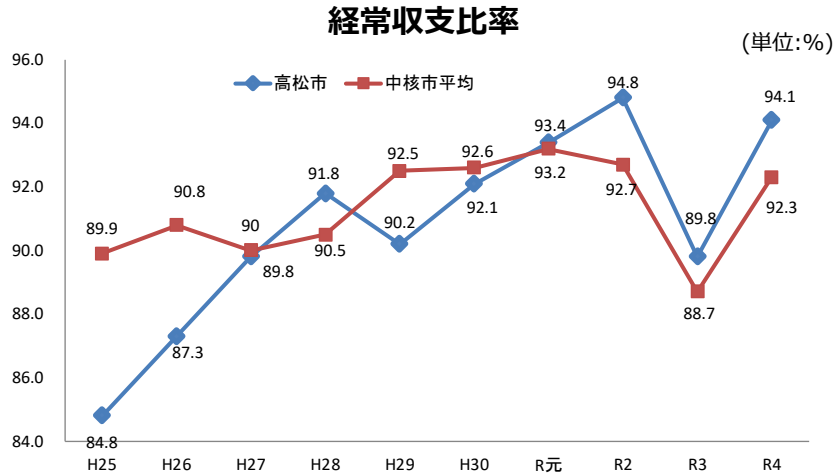


※8 国から地方自治体に交付する地方交付税の原資が足りないため、不足分の一部を地方自治体が借り入れする地方債のこと。  
 ※9 市が公共施設の整備などの建設事業を行うために必要な資金を国や金融機関など外部から調達する、いわゆる借入金のこと。

### (3)財政指標

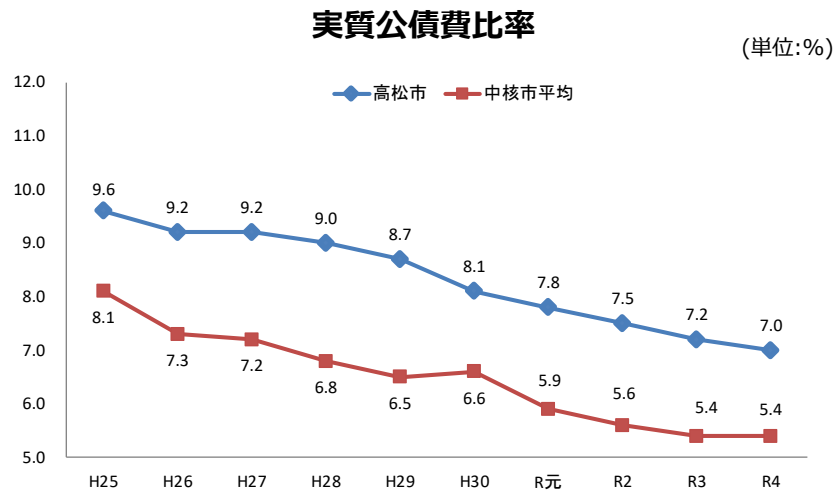
本市の経常収支比率は、中核市平均を下回る状態が続いていましたが、令和元年度からは平均を上回っています。

また、実質公債比率は、減少傾向にあるものの、中核市平均を上回る状況が続いています。



**経常収支比率**とは・・・経常的な経費÷経常的な財源

経常収支比率は財政の硬直度を示す基準です。家計では衣食住など生活する上でなくてはならない出費が、収入に対してどれくらいの割合を持つかを示す指標といえます。この割合が低いということは政策の自由度が高い状態を意味します。



**実質公債費比率**とは・・・市全体の毎年の返済額÷財政規模

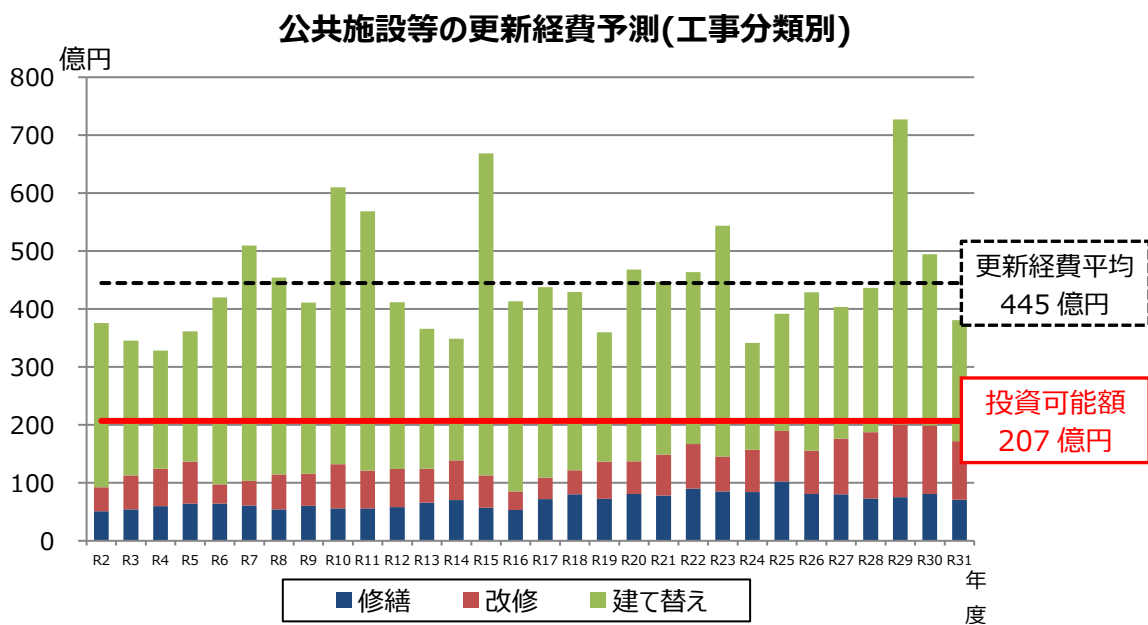
大規模な事業を行ったときに発行した地方債(ローン)について、病院事業や下水道事業なども含め、市全体の実質的なローン返済の負担の重さを表します。家庭で言えば、住宅ローンの返済に加え、教育ローンや車のローン、クレジットカードで買い物をした支払いなども含めた家庭全体の負担の重さを意味します。

## 4 公共施設の老朽化

本市では、多様な行政需要に対応するため、これまで小・中学校や福祉関係施設、庁舎等、多くの公共・公用施設を建設してきましたが、これらの施設の効率的な活用が課題となっています。

また、これらの公共・公用施設の多くは、高度成長期からバブル期にかけて整備されたもので、老朽化により、建て替え等が一時期に集中することが予想され、その財政負担を軽減し、平準化する必要があります。

このような状況下において、今後の施設整備の在り方は、既存施設を有効活用しつつ、適正な維持管理や長寿命化を図るとともに、建築物の維持保全費用の縮減や保有総量の適正化など、ファシリティマネジメント<sup>※10</sup>を重視した取組が必要不可欠となります。



「高松市公共施設等総合管理計画」より抜粋

※10 土地・建物・設備を対象として、経営的な視点から設備投資や管理運営を行うことにより、施設にかかる経費の最小化や施設効用の最大化を図ろうとする活動のこと。

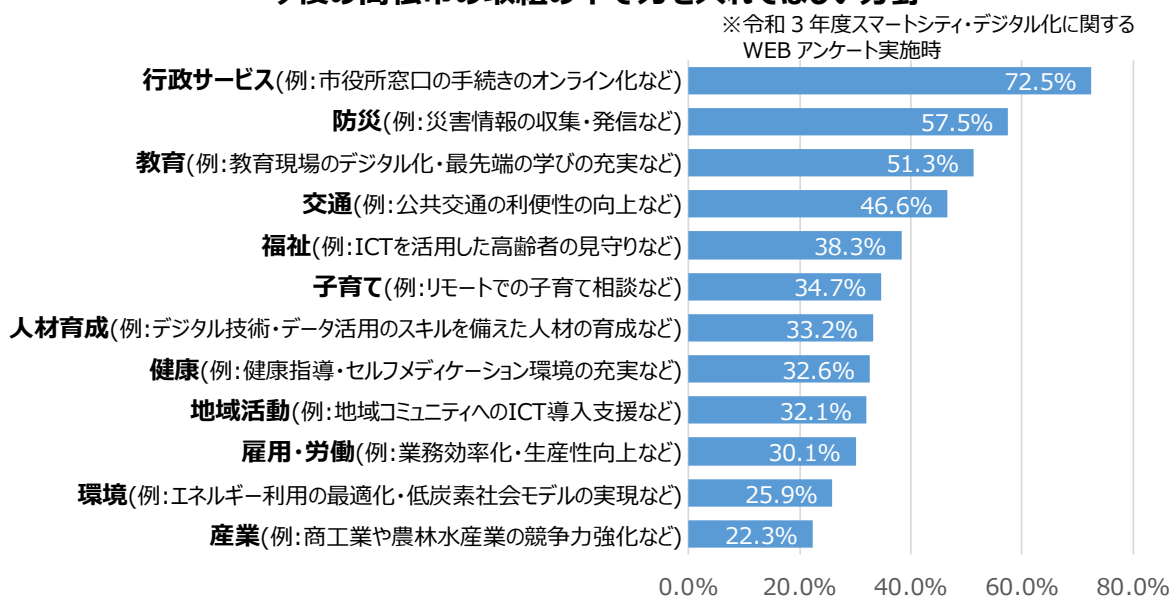
## 5 デジタル化への対応

I C Tの発展により、ヒトやモノに関する様々な情報がデジタルデータとして記録可能となり、社会・経済活動のあらゆる場面で利用される「デジタル経済」と呼ばれる状況が進展し、オンラインでの商品購入や店舗でのキャッシュレス決済の普及、音楽や映画の視聴を始めとする各種サービスがオンラインで提供されるなど、人々の生活にも大きく影響を与えています。また、時間や場所、規模の制約にとられない活動が可能となることにより、ビジネスのオンライン化を促進し、テレワークの普及やオンライン会議の利用拡大などが進行しています。

このような中、A I、I o T、ロボット等の先端技術を産業や社会生活に取り入れ、地域、年齢、性別、言語等による格差なく、多様なニーズに対応したサービスを提供することで、生活利便性の向上だけでなく、経済発展と社会的課題の解決が両立する新たな社会の実現を目指すことが急務となっています。

自治体においては、行政手続きのデジタル化など、自治体デジタルトランスフォーメーション(D X)<sup>※11</sup>の取組の推進やI C T等の新技術を活用したマネジメントの高度化により、都市や地域の抱える諸課題の解決が求められているほか、新たな価値を創出し続ける「スマートシティ<sup>※12</sup>」の構築による持続可能なまちづくりも求められています。

### 今後の高松市の取組の中で力を入れてほしい分野



※11 AI、IoT、ビッグデータなどを始めとするデジタル技術を活用して、業務フローの改善や新たなビジネスモデルの創出だけでなく、組織、組織風土の変革を実現させること。

※12 先進的技術の活用により、都市や地域の機能やサービスを効率化・高度化し、各種の課題の解決を図るとともに、快適性や利便性を含めた新たな価値を創出する取組

## 第2章 今後の行財政改革

### 1 これまでの行財政改革

本市では、平成8年以降、8次にわたる行財政改革計画を策定し、市政全般にわたって行財政改革に取り組んできました。第8次行財政改革計画では、「基金の取崩しに頼らない持続可能な財政基盤」の確立に向け、自主財源の確保と事務事業の見直し等を図ることにより、総合計画に掲げる政策・施策の推進や新たな課題への対応に貢献してきました。

しかしながら、人口減少、少子超高齢化による市税収入の減少や社会保障費の増化、さらには、公共施設等の老朽化への対応など、本市を取り巻く行財政運営の課題から、今後も厳しい財政状況が想定されます。

### 2 これからの行財政改革

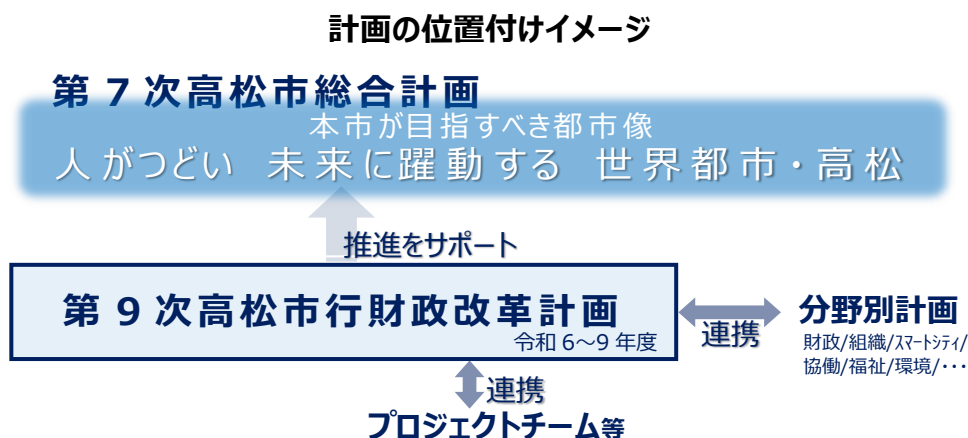
健全な行財政運営を推進するためには、限られた財源や人員等を最大限に活用した、効率的な行政サービスの提供が必要であり、人材の確保がこれまで以上に厳しくなる中で、高度化・多様化する市民ニーズに対応していくためには、職員の人材育成や効率的な組織体制の確立はもとより、デジタル技術の活用による生産性の向上や地域コミュニティ・民間企業などがそれぞれの役割を担いながら協働して取り組むことで、質の高い行政サービス提供していくことが重要となってきます。

市政を取り巻く状況等や時代が大きな転換期にあることを踏まえ、職員一人一人が今後の行財政運営を担う責務を持って、果敢に取り組むための指針として、新たな行財政改革計画を策定し、本市総合計画の実現に向け、全庁を挙げて行財政改革に取り組めます。

# 第3章 計画の概要

## 1 計画の位置付け

本計画は、総合計画の着実な推進をサポートするための計画として位置付けており、他の分野別計画とともに、総合計画との整合を図りながら取り組みます。



## 2 計画期間

令和6年度(2024年度)から令和9年度(2027年度)までの4年間とします。

## 3 基本姿勢

職員が本計画を進めていくに当たって、常に念頭に置いておくべき、**2つの基本姿勢**を設定します。

- |                     |   |
|---------------------|---|
| <b>職員の<br/>意識改革</b> | <ul style="list-style-type: none"><li>✓市民の皆様にとって一番身近な自治体の職員として、<b>市民目線とスピード感</b>を持って行動する。</li><li>✓常に<b>コスト意識</b>を持ち、必要性・優先性の高い事業の選択と集中やBPR<sup>※13</sup>など<b>経営感覚</b>をもって業務に取り組む。</li><li>✓職員でなければできない、より価値のある業務に注力できる環境を構築し、生産性を向上させるとともに、<b>イノベーション<sup>※14</sup></b>を創出できる<b>風通しの良い職場風土</b>を醸成する。</li></ul> |
| <b>D X<br/>の推進</b>  | <ul style="list-style-type: none"><li>✓<b>デジタル技術</b>を最大限に活用した市民の利便性の向上につながる行政サービスの提供と業務の効率化を推進する。</li></ul>   |

※13 Business Process Re-engineering の略称。プロセスの観点から業務フローや組織構造などを再構築し、業務改革を行うこと。

※14 革新的な技術や発想によって新たな価値を生み出し、社会に大きな変化をもたらす取組のこと。

## 4 目指す姿

第7次高松市総合計画の最終年度(令和13年度末)において、持続可能な行財政運営を実現させることを目指し、次のとおり、**目指す姿**を設定します。

目指す姿 1	健全で持続可能な財政運営を行っている。
目指す姿 2	多様化・複雑化する市民ニーズや社会情勢の変化に的確に対応した市民目線の行政運営を行うことにより、 <b>質の高い行政サービス</b> を提供するとともに、その行政運営を支える <b>機能的な組織体制の構築と人材育成</b> を行っている。
目指す姿 3	<b>多様な主体</b> がそれぞれの特性を生かし、積極的に連携し、地域の課題解決に向けて <b>連携・協働</b> して取り組んでいる。

## 5 基本方針

**目指す姿**の実現に向け、重要となる改革を整理し、これまでの「財政基盤の確立」や「効率的・効果的な行政運営」等に対応するための基本方針に加え、職員の意識改革や人材育成・確保をはじめとした組織力の強化等の課題を踏まえた**4つの基本方針**を設定します。

基本方針 1 将来を見据えた 持続可能な財政運営	自主財源の充実・強化を図るとともに、業務の在り方を見直し、必要性・優先度の高い事業を選択し、限られた財源を重点的・効果的に配分することにより、将来に渡って持続可能な財政基盤の確立に努めます。 公共施設の統廃合や複合化、ライフサイクルコスト <sup>※15</sup> の縮減など、ファシリティマネジメントを推進し、全庁横断的に徹底した歳出削減に取り組みます。
基本方針 2 スマートな行政運営 によるデジタル市役所 の実現	行政サービスを受ける市民の視点に立ち、行政手続きのオンライン化や業務におけるDXの推進により、質の高い行政サービスを持続的かつ効果的に提供します。 「伝わる」広報を意識し、効果的な情報発信をすることにより、本市の魅力を市内外に認知させるとともに、適切で分かりやすい情報提供や情報公開の徹底により、信頼できる透明性の高い行政運営を行います。
基本方針 3 時代の変化に対応 できる組織力の強化	行政を取り巻く環境や時代の変化にスピード感をもって柔軟に対応し、質の高い行政サービスを継続して提供するために、職員一人一人がその能力を十分に発揮し、協力し合って課題解決を図ることができる機能的な組織体制の構築を推進します。 職員に求められる知識や能力が専門化・高度化する中で、職員を人財として組織全体で育成していくとともに、全ての職員が働きがいを持ち、生き生きと働くことができる組織づくりを推進します。
基本方針 4 多様な主体との 連携・協働	有効で効率的なサービス提供の観点から、民間活力やアウトソーシング <sup>※16</sup> を活用し、持続可能な形で住民生活を維持するため、市民を始め、地域コミュニティ協議会 <sup>※17</sup> 、NPO <sup>※18</sup> 、民間事業者などの多様な主体がそれぞれの特性を発揮し、地域課題の解決に向けた協働によるまちづくりを推進します。

※15 建設から解体に至るまでの建築物の生涯に必要な費用のこと。

※16 委託、NPO<sup>※18</sup>、市民との協働、民営化等、組織の機能やサービスの一部を市が委託等を行うこと。

※17 市民が地域の個性を生かし、自主的、自立的に地域のまちづくりに取り組むため、その地域に住む人や団体などを構成員とし、一つの地域に一つに限り市長が認定する民主的に運営される組織。

※18 Non Profit Organization の略称。金銭的な利益を得る目的ではなく、社会に貢献するための活動を行う組織のこと。

## 6 成果指標及び目標値

計画の達成度を明確に把握するため、次のとおり、基本方針ごとに成果指標及び目標値を設定します。

### 基本方針 1 将来を見据えた持続可能な財政基盤

財務状況や本計画に基づく取組による効果に関する成果指標を設定します。

財政指標	目標	R4 年度実績 現状	前計画 の目標
実質公債費比率	7.0%	7.0%	9.0%
市債残高 <small>※臨時財政対策債を除く</small>	1,067 億円	1,007 億円	—

### 基本方針 2 スマートな行政運営によるデジタル市役所の実現

質の高い行政サービスの提供や効果的な情報発信につながる成果指標を設定します。

指標	目標	R6.1 現在 現状
たかまつデジタル市役所 <sup>※19</sup> でできる オンライン手続数	135 件	121 件

### 基本方針 3 時代の変化に対応できる組織力の強化

人口減少社会を見据えた職員数の適正化と職員が心身ともに健康に働くための時間外勤務時間に関する成果指標を設定します。

指標	目標	R4 年度実績 現状
年間 360 時間を超える 時間外勤務を行う職員数の割合 <small>※医師、派遣職員を除く。災害対応等の臨時的用務を含む。</small>	5.0%以下	8.9%

### 基本方針 4 多様な主体との連携・協働

自治会や NPO、外郭団体<sup>※20</sup>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に関する成果指標を設定します。

指標	目標	R5.12 現在 現状
多様な主体との連携協力事業数	274 事業	251 事業

※19 本市の行政手続のうち、パソコンやスマートフォンからオンラインで手続きができるものを 1 ヶ所にまとめた、総合サイトのこと。

※20 市の組織外にありながら、市から出資・補助金を受けるなどして補完的な業務を行う団体。本市では、当該団体の基本財産、資本金等に占める市の出資金又は出捐金の割合が 25%以上であり、かつ、市の出資又は出捐の割合が最も大きい法人としている。



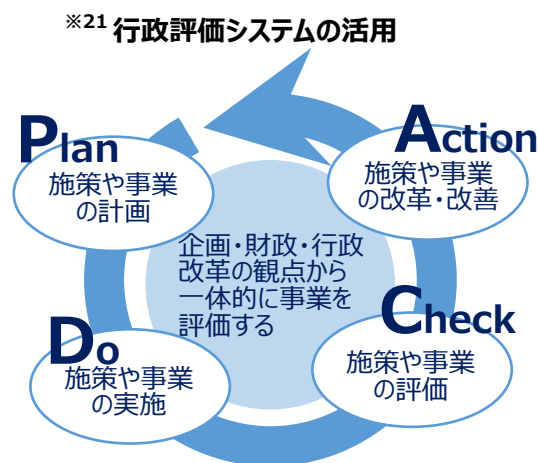
# 第4章 計画の推進と進行管理

## 1 進行方策

計画を推進する方策は、これまでの取組実績等を踏まえ、以下の4つの手法によるものとします。

### (1)業務の総点検

全ての事務事業について、PDCA サイクルの考え方にに基づき、行政評価システム<sup>※21</sup>を活用して行う評価を「業務の総点検」として位置付け、事務事業の必要性や、実施主体の在り方などについて見直すことにより、限られた人員、財源の重点的・効果的な配分による持続可能な財政基盤を確立します。



また、各事務事業評価<sup>※22</sup>表の公表により、市政の透明化を図るとともに、内部での点検強化や、外部評価<sup>※23</sup>を実施し、実効性のある運用に努めます。

### (2)局による主体的な推進

局による主体的な行財政改革の取組を進めるため、局ごとに、成果指標等の目標を設定し、実施項目の進行管理を図ります。

### (3)プロジェクトチームによる局を越えた連携

局を越えた行財政運営の諸課題に対し、関係する所属によるプロジェクトチームを組織し、課題解決に向けた対応策を検討することにより、組織横断的で、実効性のある取組を進めます。

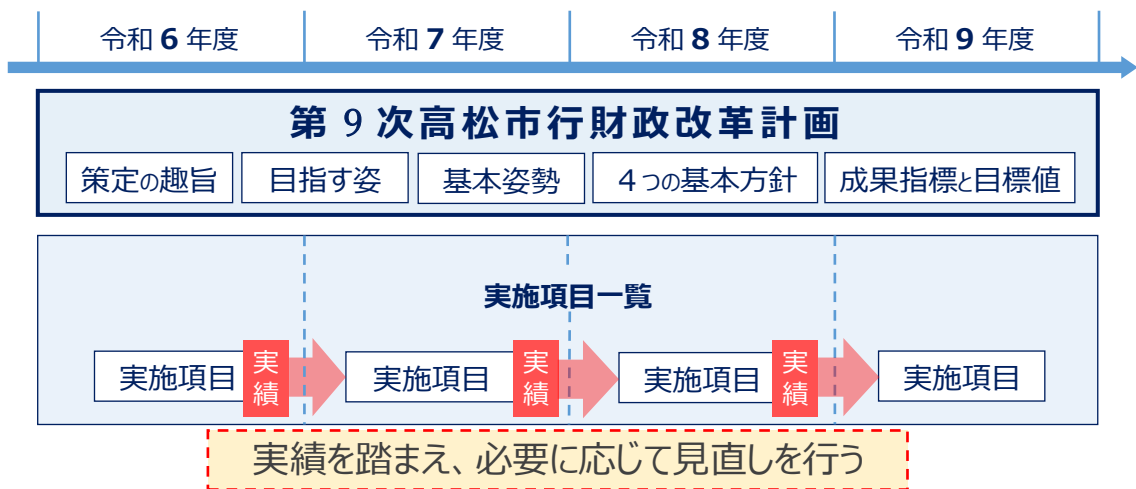
※22 市が行っている事業について、効率性や効果性などの観点から改善等の見直しを検討するため、職員自らがコスト意識を持って各事務事業を評価すること。本市では、平成12年度から実施しており、平成23年度からは行政評価システムの稼働に伴い、全事務事業について評価を実施している。

※23 市政の透明性を確保するとともに、事務事業の改革・改善の実効性を高めるため、第三者の客観的な視点で事務事業を評価している。本市では、平成17年度から実施しており、有識者や市民で構成する、「高松市行財政改革推進委員会」による評価を実施している。

#### (4)スピード感のある改革のための進行管理

本計画では、具体的な実施項目を別冊の「実施項目一覧」に集約し、急激な社会環境の変化に対し、柔軟かつスピード感を持って対応ができるよう、必要に応じて、軌道修正や新規取組の追加ができる進行管理体制とします。

なお、各年度の実績を踏まえて、見直しを行った実施項目については、実績報告時に一覧に反映します。



## 2 計画の進行管理

計画の進行管理に取り組む体制は、以下のとおりとします。また、計画の実効性を確保するため、進行管理結果を年度ごとに公表します。

### (1) 庁内体制

各局に行財政改革推進総括者(局長を充てる。)を置き、総括者が責任を持って各局の取組項目の進行管理を行います。

また、行財政改革推進本部(総務局長を本部長とし、局長で構成)において、計画の推進を図るとともに、総括的な進行管理を行います。

### (2) 市民参加体制

市民参加体制としては、有識者等で構成する高松市行財政改革推進委員会において、市民の視点による提言や改革の監視を行うほか、外部評価の実施や行政評価結果の公表を行います。

### (3) 進行管理結果の公表

本計画の目標や、実施項目の達成度のほか、財政指標、プロジェクトチームの取組実績等について、毎年度、公表します。

また、効果額(歳入増加額又は歳出削減額)が算出可能な実施項目については、年度ごとの実績効果額を公表します。

