



# 新行財政改革基本計画

第2期：令和8年度－12年度

**素案**

芦屋市新行財政改革基本計画は「行政改革」と「財政改革」を目的として策定しています。

## 行政改革

行政改革は、多様化する住民ニーズと社会環境の変化に対応するため、組織体制や業務プロセスを抜本的に見直し、効率的で効果的な行政運営を実現する取り組みです。職員の働き方改革や業務のデジタル化を進め、限られた人的資源で質の高い住民サービスを提供できる体制構築を目指します。こうした改革を通じて、職員一人ひとりが創造性を発揮できる組織風土の醸成に取り組み課題解決力を高める自治体組織への変革が行政改革の本質です。

## 財政改革

財政改革は、将来世代に健全な財政を引き継ぐため、歳入確保と歳出削減の両面から自治体財政の構造を見直し、持続可能な財政基盤を構築する取り組みです。補助金や事務事業の徹底した見直しにより「選択と集中」を進め、真に必要な施策や特色ある施策に予算を重点配分する仕組みへの転換を図ります。公共施設の統廃合や長寿命化計画の推進により、将来的な維持管理コストの適正化と計画的な投資を両立させることが重要です。ふるさと寄附金の活用や未利用資産の有効活用など、新たな財源確保策にも積極的に取り組む必要があります。中長期的な財政見通しに基づく計画的な財政運営により、社会経済情勢の変化にも強い財政体質の確立を目指します。

## I 基本的な考え方

01 これまでの行財政改革と現状の課題 … 5p

02 新行財政改革の基本方針 … 10p

03 新行財政改革の体系 … 12p

04 新行財政改革の策定体制 … 13p

05 新行財政改革の背景 … 14p

06 健全な財政運営のための取組 … 15p

07 新行財政改革の主な指標 … 17p

## II 取組項目

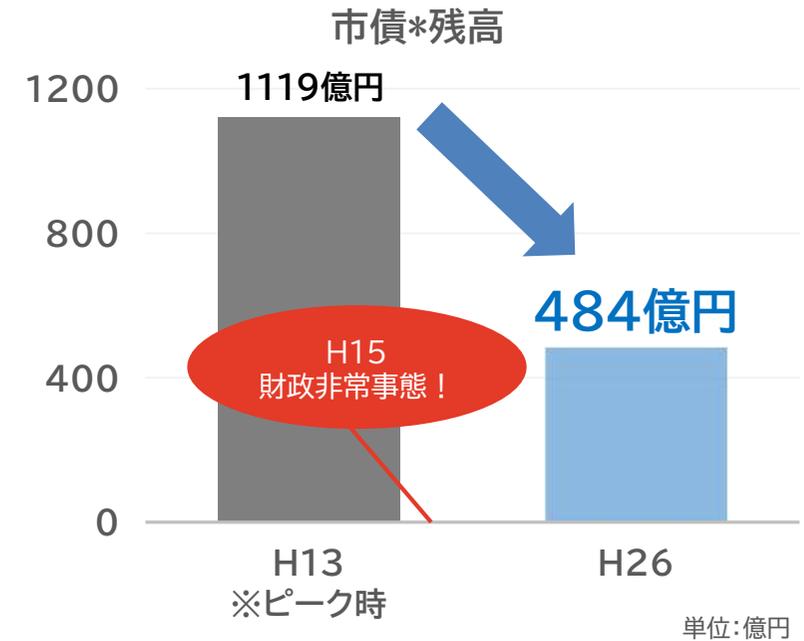
08 新行財政改革の取組項目 … 19p

# I 基本的な考え方

芦屋市HP:「公債費\*負担適正化の取り組み」より

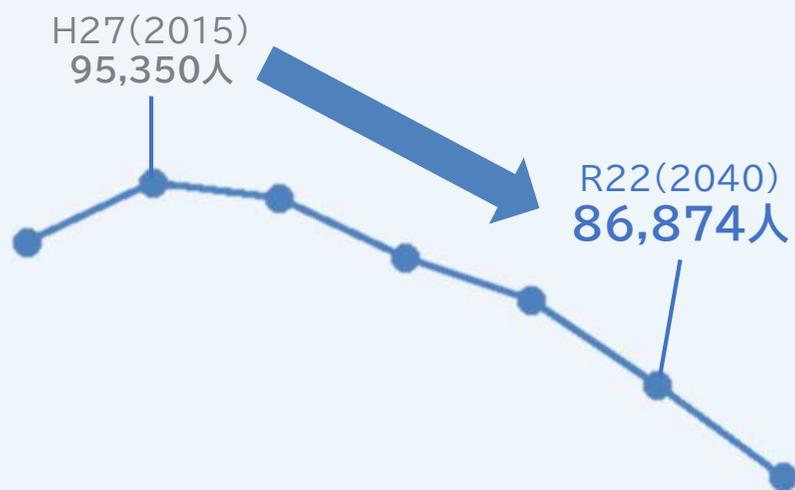
本市は震災の影響による市債残高の増加で、危機的な財政状況に陥りましたが、平成15年度の財政非常事態宣言を受けた以降、継続的な行政改革により、サービスの見直し、人件費の縮減等の大幅なコストダウンを図り、平成26年度に目標であった市債残高500億以下を達成しました。

令和3年度からは、人口減少の本格化やICTの急速な高度化と汎用化などに対応するため、「持続可能型」の行政改革を実施しています。

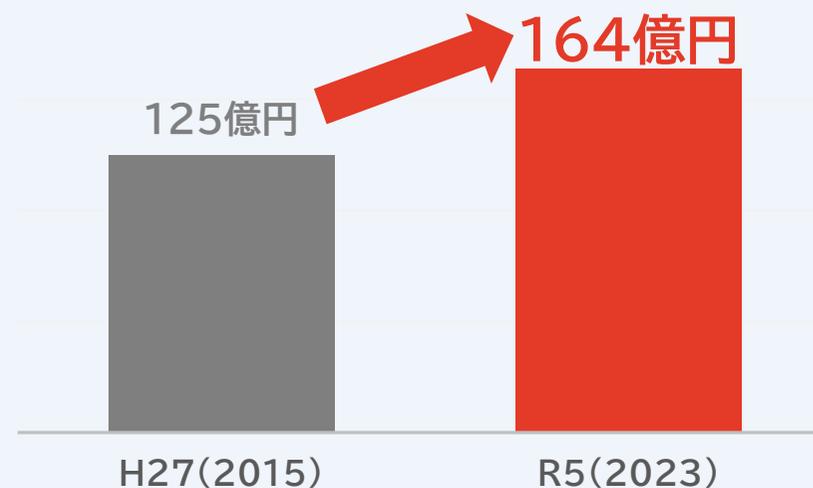


人口については平成27年をピークに減少局面に入っており、更なる少子高齢化に伴い社会保障関係経費は引き続き増加傾向にあります。また、既存施設等の老朽化対策が必要ですが、近年の資材価格の高騰や人手不足による建築費の上昇が顕著となり、財政的な負担が一層深刻化しています。さらに、民間との採用競争激化と人口減少により、自治体においてデジタル人材を含めた専門知識を有した人材確保が困難になっており、将来を見据えた行財政運営の確立が不可欠となっています。

■ 芦屋市将来推計人口の推移  
※令和6年度作成



■ 一般会計歳出「民生費(福祉・社会保障関係費)」の推移  
※令和6年度作成

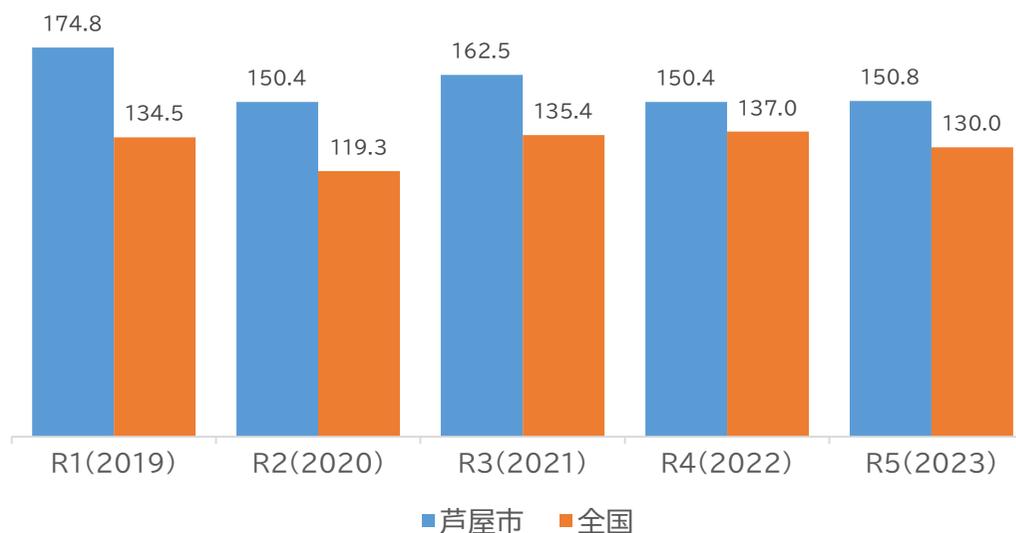


単位:億円

令和3年度から第1期(令和3年度から令和7年度):  
 新行財政改革基本計画を策定し、持続可能な自治体を目指して、4つの基本方針を定め、取組を進めてきました。取組を推進することで時間外勤務時間数の削減などに繋がっていますが、一方で業務の見直しや再構築に対する負担も発生しており、時間外勤務時間数は全国自治体と比較して引き続き高い水準となっています。今後、AIやRPA、様々なクラウドツールなどを活用して業務効率化、生産性の向上を達成しつつ、デジタル時代における市民サービスの向上を推進することが重要な課題となります。

デジタルツールを活用して  
**デジタル時代における市民サービスの向上**  
 ×  
**業務の効率化(職員負担の軽減)**  
 の両立を目指す

時間外勤務時間  
 (職員1人あたり年間平均)



#### 4つの基本方針

取組方針1: 未来に向けた公共施設等の最適化

取組方針2: 前例にとらわれない業務全体の変革

取組方針3: スクラップの徹底

取組方針4: 多様な手法による歳入確保・歳出抑制

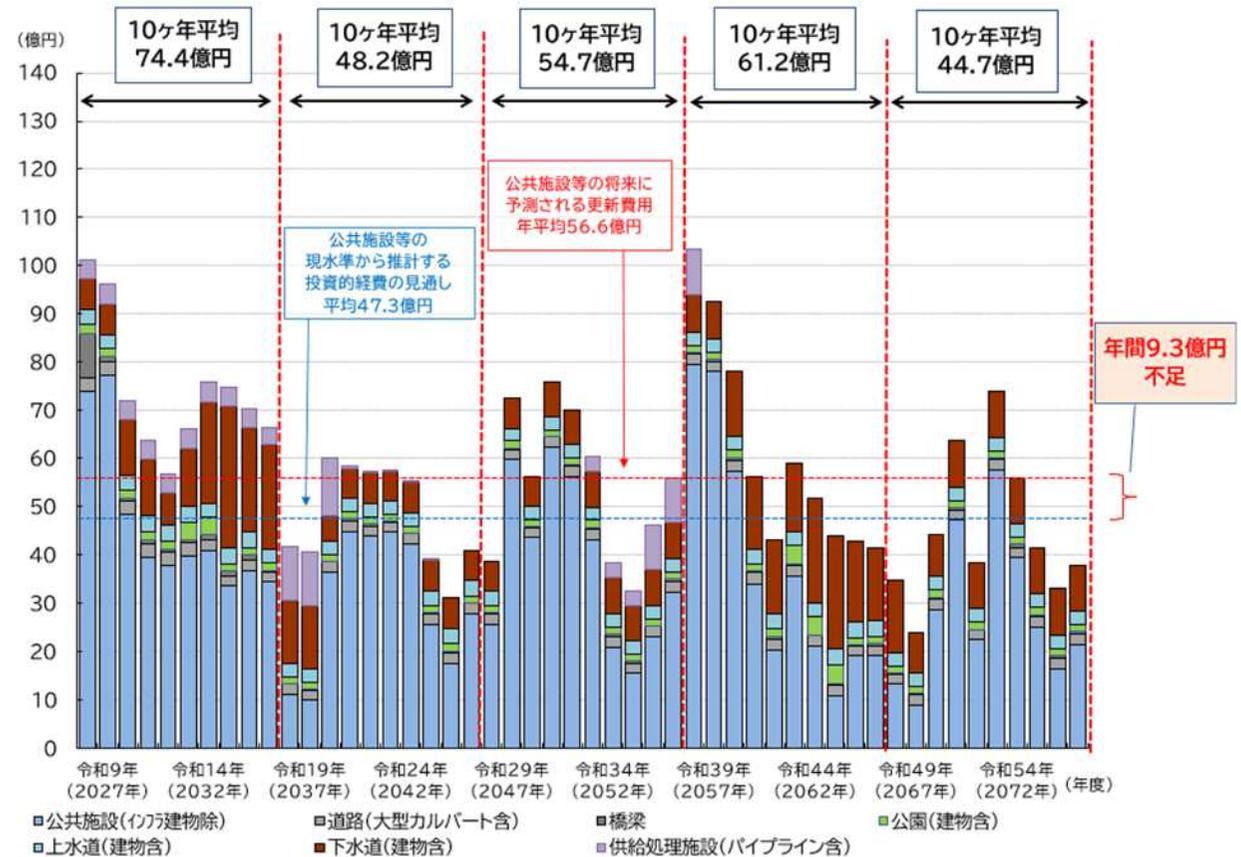
また、公共施設の最適化を目指して取組を進めてきましたが、公共施設等の更新費用について試算した結果、今後50年間にかかる費用は約2,832億円となりました。1年あたりの平均にすると56.6億円です。

一方、公共施設等の現水準から推計する投資的経費の見通しにおける年平均額は47.3億円となっており、将来に予測される更新費用平均が現水準から推計する投資的経費の見通しを上回っています。

人口減少や限られた財源の中で、今ある施設等を持続的に活用するとともに、長期的な視点に立った施設等の保有量の最適化、維持管理コストの縮減や受益者負担の適正な見直しなどを行うことで、時代やニーズの変化に対応したサービスの提供を行います。

### 公共施設等(公共施設+インフラ施設\*)の将来更新費用試算結果

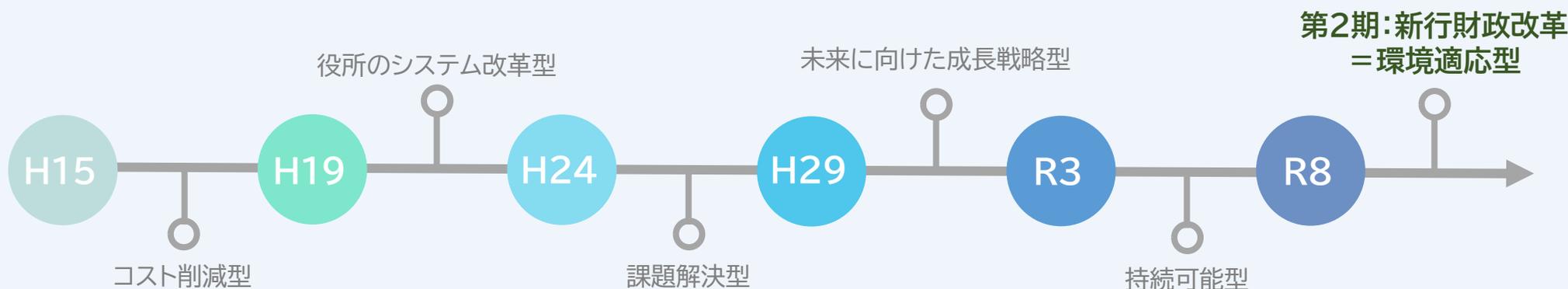
※令和7年度作成



コロナ禍を経た社会ではデジタル化が急速に進展しており、自治体においてもデジタル化の対応状況に差が生じています。自治体として成長を続けるためには、限られた財源と人的資源の中で市民サービスの質を維持しつつ、変化が大きく予測困難な社会情勢に対して組織および全職員が柔軟に適応し、第1期(令和3年度から令和7年度)の取組を基盤としながら、さらに改革を加速させることが不可欠となっています。また、目先の課題解消や短期的な取組ではなく、中長期的かつ市全体の行財政運営を見据えた改革を継続的に取り組むことが重要です。

このような状況のもと、第1期:新行財政改革基本計画の取組を踏まえ、

**第2期:新行財政改革基本計画** を策定します。

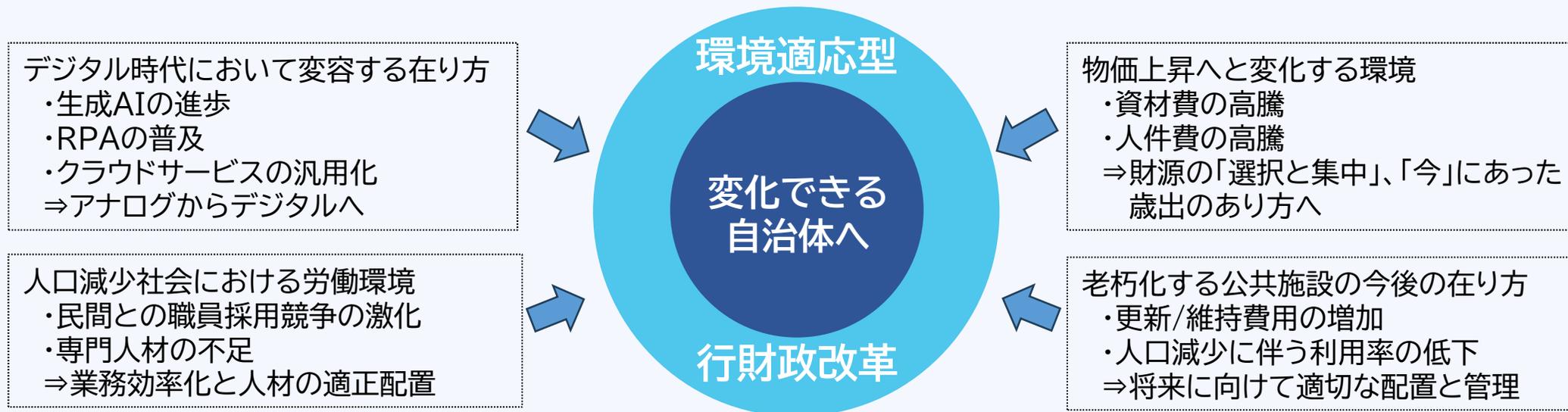


## 第2期:令和8年度から令和12年度で目指す将来像

第2期:新行財政改革基本計画では、『**環境適応型**』の行財政改革を実施します。

「人口減少社会」など目前の課題に対応することに加え、「デジタル時代における生成AIなど急速に進歩するデジタル技術とともに変容する環境」「長期にわたる低インフレ・デフレ傾向から、エネルギー・食料価格上昇と円安を背景とした物価上昇へと変化する環境」をはじめとした「変化が大きく予測困難な社会情勢」という環境に柔軟に適応し、変化できる自治体を目指します。そのためには、組織および全職員が中長期的な行財政運営を見据えつつ、失敗を恐れず常に改善を続ける組織文化を醸成することが重要です。

## 変化が大きく予測困難な社会情勢



## 第2期:令和8年度から令和12年度における取組方針

『環境適応型』の行財政改革を実現するため、第1期に引き続き以下の取組方針を定めます。

## 取組方針1:未来に向けた公共施設等の最適化

公共施設等総合管理計画を推進し、施設の利用状況や更新時期を勘案しながら、本市に見合った施設総量となるよう、公共施設の最適配置を進めるとともに、官民に捉われない施設の効率的な運営を進めます。

## 取組方針2:前例にとらわれない業務全体の变革

生成AIやRPAの導入及び活用により業務効率化を図るとともに、職員の効果的な人員配置・組織編制を進め、総人件費を抑制しながらも職員が能力を発揮できる場を整備します。

## 取組方針3:戦略的選択による事業の最適化

本市の質の高い行政サービスを持続的に提供する中で、さらなる事務事業の精査を行い、その効果が低いものや目的が類似しているものについては、サービスの転換や縮減、廃止など見直しを行います。

## 取組方針4:多様な手法による歳入確保・歳出抑制

使用料の見直しやふるさと寄附金、ネーミングライツの導入に加え、新たな歳入手法の構築を検討し、歳入確保に取り組みます。

後期基本計画：R8-R12

## 第5次総合計画

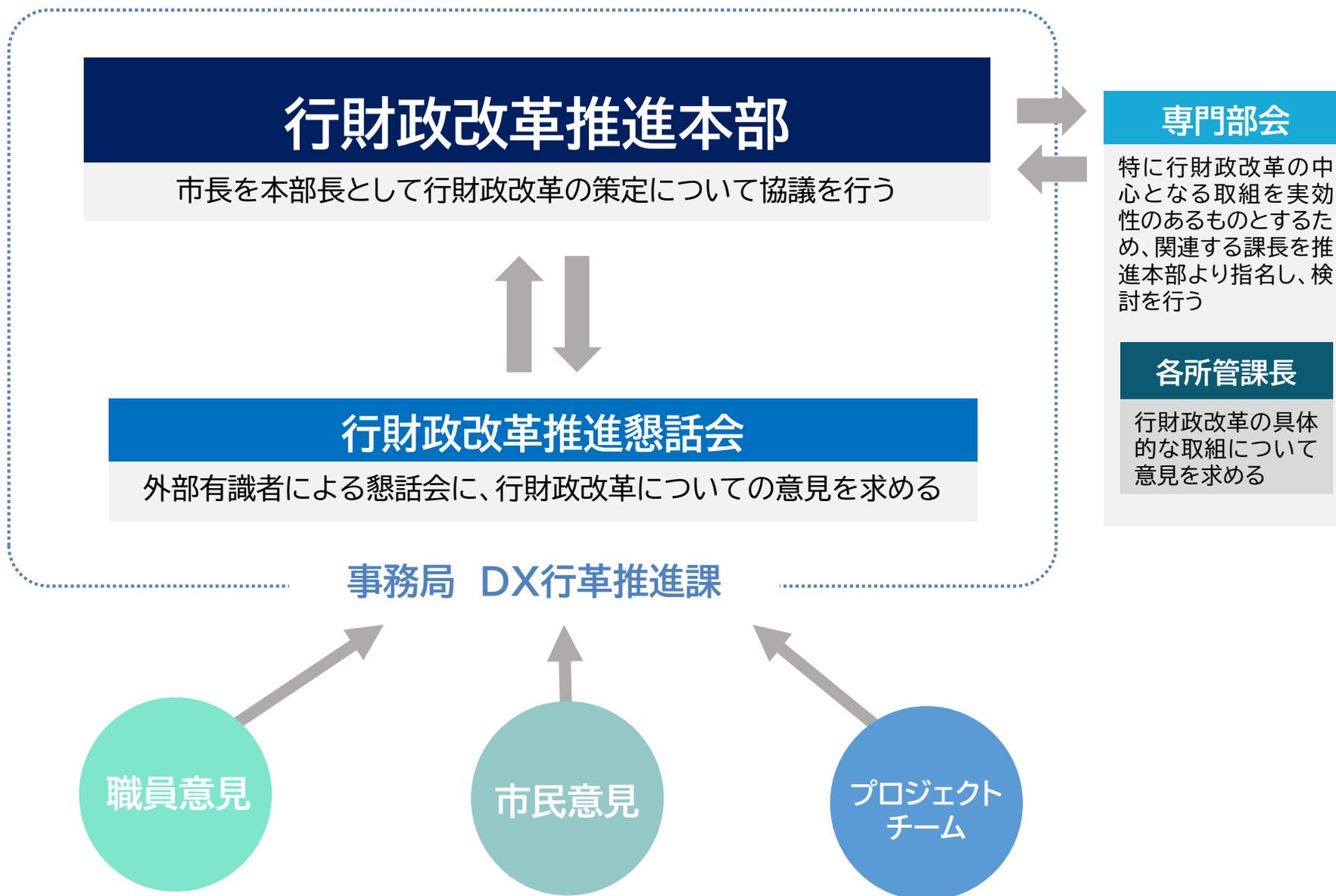
第2期：R8-R12

### 新行財政改革基本計画

5か年計画として策定し、取組方針や取組項目を定める  
※第1期(令和3年度から令和7年度)を受け、第2期(令和8年度から令和12年度まで)として策定

### 新行財政改革実施計画

毎年度、具体的な実施項目の進捗管理及び、追加及び削除を含め見直しを行う



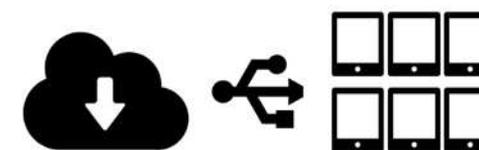
## 人口減少の本格化

平成27年をピークに人口減少に転じており、推計において今後20年で生産年齢人口が約20%減少する未来への対応が必須です



## ICTの急速な高度化と汎用化

AI技術のような高度技術の進化とあわせて、大容量通信の実現やクラウドシステムの一般化などにより、ICTは身近で当たり前のものになっています



## 公共サービスのあり方の変革

行政からの一方通行のサービス提供だけでなく、行政がプラットフォームとなり協働や双方向の関係性による、より良いサービスの創出に転換していきます。



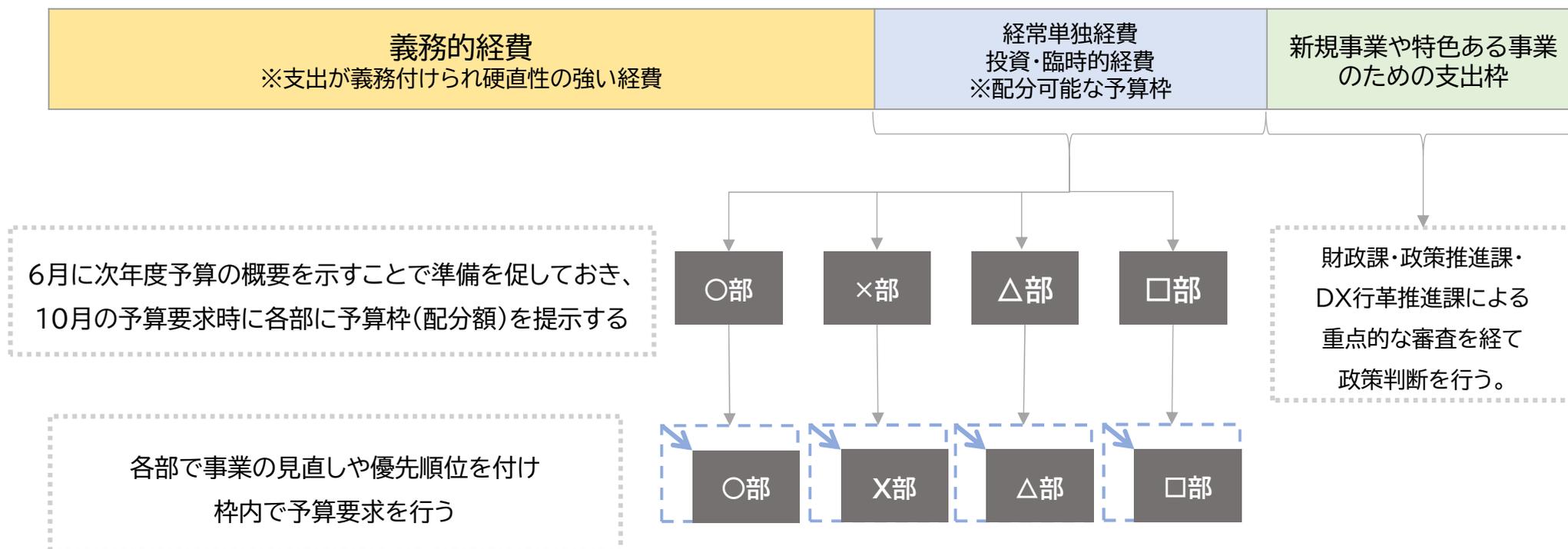
## 長期的かつ健全な財政運営

少子高齢化・人口減少社会において、先行きの見えない財政状況が続くことが想定されるため、先んじて対応していく必要があります。



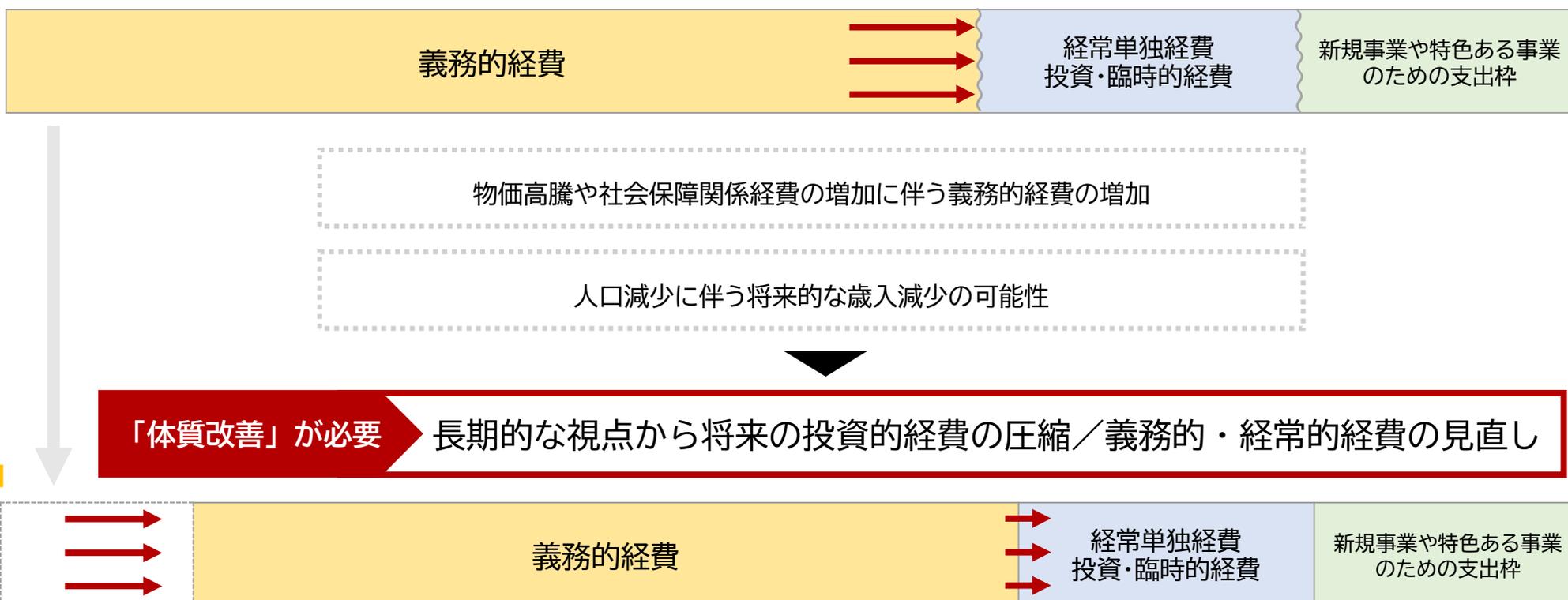
予算編成において、歳入見込みに応じた予算枠を各部に提示することで  
予算要求の段階で財政規律を担保しています。

翌年度の歳入(収入)の見込み = 翌年度の歳出(支出)の見込み



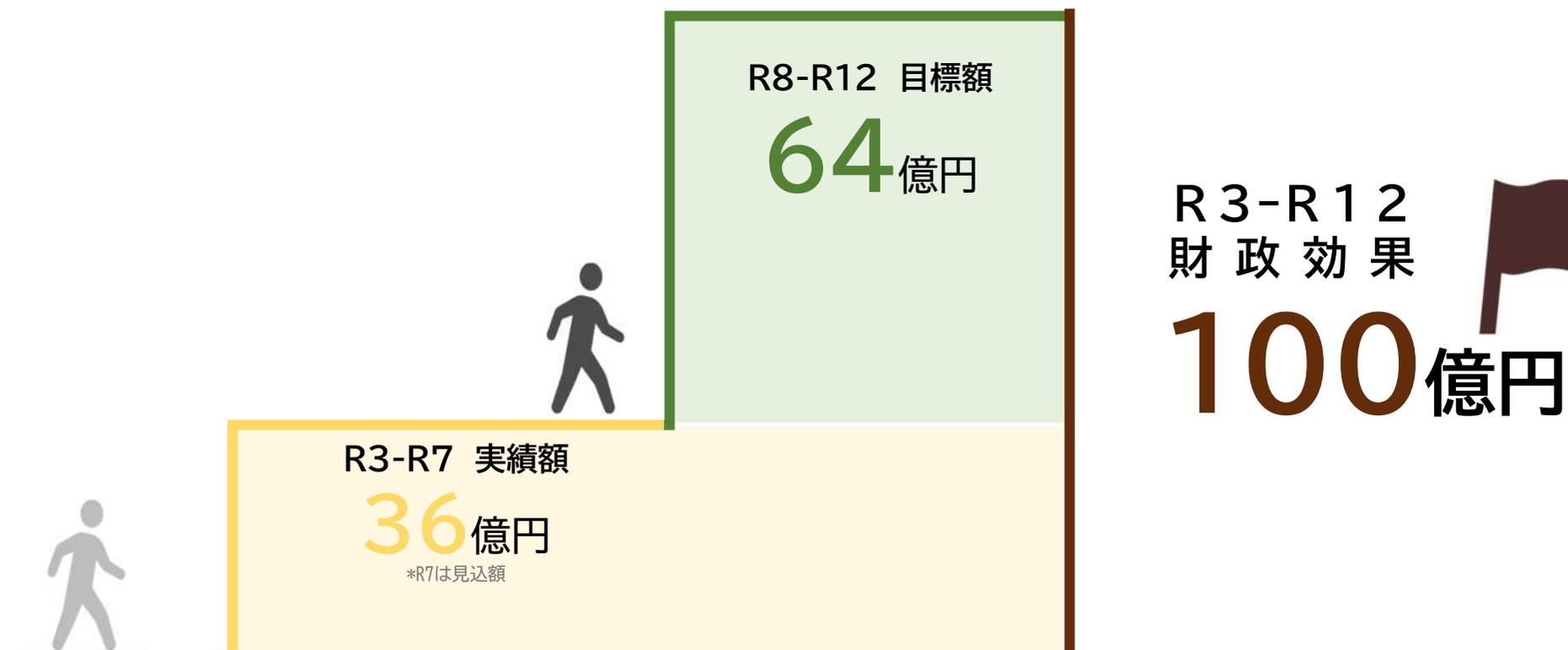
現在の、歳入見込みを前提とした予算を効果的に配分する仕組みに加えて、将来を見据えた課題に対応する新たな取組を、行財政改革で具体化し実行する必要があります。

翌年度の歳入(収入)の見込み = 翌年度の歳出(支出)の見込み



- ◆義務的経費：人件費、扶助費(国・県補助対象のみ)及び公債費など支出が義務的な経費
- ◆投資・臨時的経費：道路・橋りょう、公園、学校、公営住宅の建設など、社会資本の整備に要する経費やその他臨時的な経費
- ◆経常単独経費：国・県の補助対象事業ではなく、市の独自財源で経常的に実施している事業の経費

第1期:令和3年度から令和7年度の実績検証から、第2期:令和8年度から令和12年度のゴールを設定し、引き続き「できること」だけではなく、ゴールからのバックカastingで「やるべきこと」を洗い出し、ゴールの達成に向かいます。



## Ⅱ 取組項目

## 取組方針2 前例にとられない業務全体の変革

## 取組項目① 組織と人材の戦略的マネジメント

## 実施項目

1. 業務の見直しにあわせた最適な組織・人材配置の仕組みづくり
2. 組織の内外を超えて活躍し、変化に対応できる職員の育成
3. デジタル人材の育成・確保
4. 職員の活躍を促進するため人事制度の整備と活用
5. 民間人材の活用

目標効果額 単位：千円

R8	R9	R10	R11	R12
204,000	229,000	257,000	315,000	310,000

合計

1,315,000

## 取組方針2 前例にとらわれない業務全体の変革

## 取組項目② 働き方改革とウェルビーイングの向上

## 実施項目

1. 場所と時間にとらわれない柔軟な働き方の定着
2. ペーパーレス会議の標準化や庶務的業務の簡素化、効率化
3. 長期療養者の復職支援の充実
4. 職員諸手当等の見直し



目標効果額 単位：千円

R8	R9	R10	R11	R12
27,000	27,000	27,000	27,000	27,000

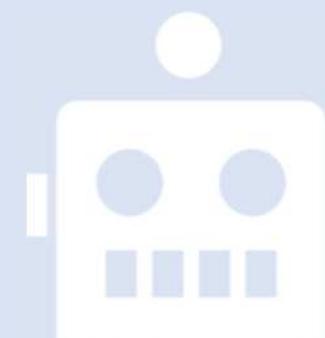
合計

135,000

## 取組項目③ AIとデジタル技術による業務変革

## 実施項目（目標効果額は取組項目①で算定）

1. 窓口業務等の最適化による市民満足度の向上と業務効率化の両立
2. 生成AI等の最新技術を活用した行政サービスの高度化と業務効率化
3. クラウドサービス等の活用による業務プロセスの再設計
4. データ利活用による行政運営の最適化



## 取組方針2 前例にとられない業務全体の変革

## 取組項目④ 時間外勤務の縮減

## 実施項目

1. 法定上限の遵守と振替代休制度等の利用の徹底
2. 長時間勤務職場等の業務改革・改善
3. 超過勤務が多い部署へのICTの優先導入
4. 超過勤務が固定化している業務の見直し



目標効果額 単位：千円

R8	R9	R10	R11	R12
59,000	66,000	73,000	80,000	86,000

合計

364,000

## 取組項目⑤ その他

## 実施項目

1. アナログ規制の見直し
2. ICT活用・調達基準等の再整備
3. 他自治体等との連携による広域化が可能な業務の検討

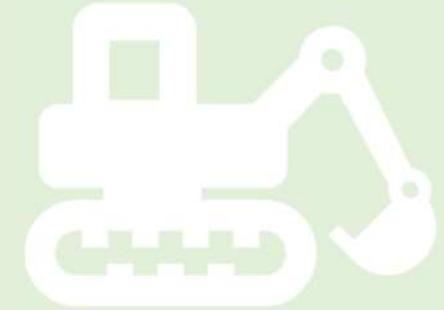


## 取組方針3 戦略的選択による事業の最適化

## 取組項目① 大型事業の規模等の見直し

## 実施項目

1. 大型公共事業の計画見直し



目標効果額 単位：千円

R8	R9	R10	R11	R12
179,000	250,000	498,000	458,000	1,300,000

合計

2,685,000

## 取組項目② 中長期計画のあり方を見直し

## 実施項目

1. 中長期計画の統廃合や期間及び策定手順・手法の見直し
2. 冊子印刷の原則廃止



目標効果額 単位：千円

R8	R9	R10	R11	R12
5,000	10,000	12,000	11,000	7,000

合計

45,000

## 取組方針3 戦略的選択による事業の最適化

## 取組項目③ 継続的なスクラップの推進

## 実施項目

1. 行財政改革の職員・市民等への意識啓発の推進
2. 業務委託のダウンサイジング
3. 補助的事業、啓発的事業、褒賞的事業等の現状に即した廃止・縮小・別事業への転換
4. 光熱費の削減、ペーパーレス化の促進等による需用費の適正化



目標効果額 単位：千円

R8	R9	R10	R11	R12
49,000	49,000	50,000	50,000	51,000

合計

249,000

## 取組方針4 多様な手法による歳入確保・歳出抑制

## 取組項目① 官民連携による歳入確保・歳出抑制

## 実施項目

1. ネーミングライツ等民間資金の活用
2. 官民連携を活用したコスト削減

目標効果額 単位：千円

R8	R9	R10	R11	R12
7,000	7,000	7,000	7,000	7,000

合計

35,000



## 取組方針4 多様な手法による歳入確保・歳出抑制

## 取組項目② その他歳入確保・歳出抑制

## 実施項目

1. 補助金・交付金の活用
2. 受益者負担の適正化
3. 市有地の売却及び資産としての活用
4. 寄附金の拡充
5. 公用物品等の運用見直し
6. 不要物品の売却



目標効果額 単位：千円

R8	R9	R10	R11	R12
161,000	161,000	165,000	165,000	170,000

合計

822,000

## 目標効果額の合計

目標効果額 単位：千円

R8	R9	R10	R11	R12
1,157,000	409,000	1,111,000	793,000	2,963,000

5年計

6,433,000

## 取組方針ごとの合計

取組方針1 未来に向けた公共施設等の最適化 783,000

取組方針2 前例にとらわれない業務全体の変革 1,814,000

取組方針3 戦略的選択による事業の最適化 2,979,000

取組方針4 多様な手法による歳入確保・歳出抑制 857,000