

高山市行政経営方針

令和2年3月

高山市

行政経営方針の構成（目次）

I	策定にあたり	-----	P 1
II	これまでの行政改革の取り組み実績	-----	P 2
III	行政を取り巻く現状と課題	-----	P 6
IV	基本的な考え方	-----	P 1 1
V	基本施策	-----	P 1 2
	1. 多様な主体による協働	【協働のマネジメント】 -----	P 1 2
	2. 組織運営の最適化	【組織・人材のマネジメント】 ----	P 1 3
	3. 効率的で効果的な行政運営	【業務・情報のマネジメント】 ----	P 1 4
	4. 公有財産の総合的な管理	【公有財産のマネジメント】 ----	P 1 5
	5. 将来を見据えた財政運営	【財務のマネジメント】 -----	P 1 6
VI	行政経営の推進	-----	P 1 7
	【用語解説】	-----	P 1 9

I 策定にあたり

1. 計画の必要性

本市は、昭和60年に第1次行政改革大綱を策定して以降、地方分権の時代にふさわしい簡素で効率的な行政システムの確立に取り組んできました。その後、平成17年の市町村合併により増大した職員数、債務、施設数が課題となる中、合併後に策定した第四次行政改革大綱から現在の第六次行政改革大綱に至るまで、既存の仕組みの中で成果を上げる「行政を管理する」という視点において、人員削減、コスト縮減等を主眼とした取り組みを進めてきました。

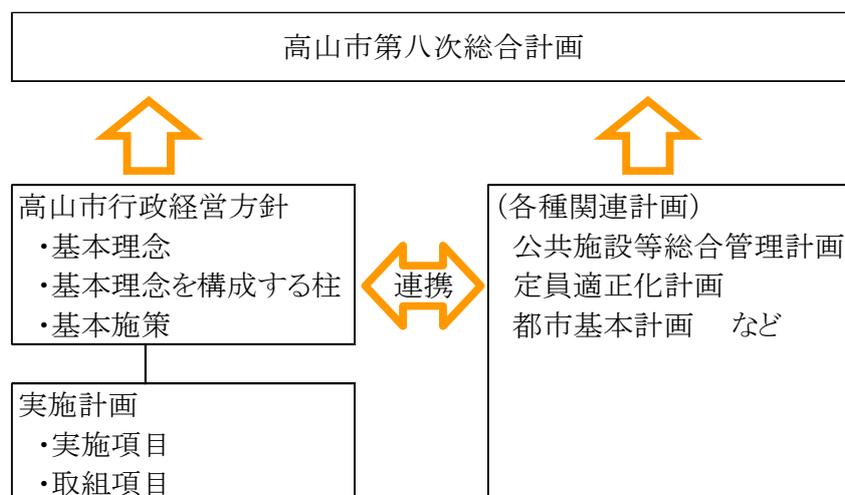
しかし、今後は、急速な人口減少や少子高齢化をはじめとした様々な環境の変化に対し、これまでのような取り組みだけでなく、限られた資源を有効に活用し、成果を上げ続けられる仕組みを構築する「行政を経営する」という新たな視点において、将来にわたって持続可能で安定的な行政運営を目指す取り組みが必要となります。

また、取り組みを進めるにあたっては、行政だけでなく、市民一人ひとりが行政サービスの受け手であると同時に、「まちづくりの主役」でもあるという意識を持ち、主体的にまちづくりに参画することが期待されます。

本計画は、こうした考えを市民と共有し、ともに取り組んでいく計画として策定するとともに、これらの考え方をより明確にするため、名称をこれまでの「行政改革大綱」から「行政経営方針」（以下「経営方針」という。）に変更します。

2. 計画の位置づけ

この経営方針は、本市の最上位計画である第八次総合計画の着実な推進を行財政面から下支えするものと位置づけ、各種関連計画との連携を図ります。



Ⅱ これまでの行政改革の取り組み実績

○第六次行政改革の取り組み実績（平成27年度以降）

【数値目標に対する実績】

項目	基準値 (H25) (A)	年度別実績				目標値 (H31)	取組実績 (B)-(A)
		H27	H28	H29	H30 (B)		
人件費総額 ※	75.3 億円	73.3 億円	72.1 億円	72.8 億円	74.3 億円	△1.8 億円	△1 億円
職員数	1,048 人 (H25 当初)	961 人 (H28 当初)	975 人 (H29 当初)	976 人 (H30 当初)	972 人 (H31 当初)	970 人 (H32 当初)	△76 人
正職員数	897 人	830 人	832 人	828 人	825 人	830 人	△72 人
嘱託職員数	151 人	123 人	125 人	129 人	132 人	110 人	△19 人
再任用職員数	0 人	8 人	18 人	19 人	15 人	30 人	15 人
市債残高	733 億円	635 億円	587 億円	551 億円	513 億円	500 億円	△220 億円

※職員、嘱託職員、議員、各種委員等の人件費総額（職員の退職手当を除く）

【主な取り組み実績】

基本目標 1 市民とともに進める自治体経営

- ・まちづくり協議会関係者が意見交換を行う場の設定（推進会議の設置）
- ・協働のまちづくり組織への人的支援、財政支援、事務所の提供
- ・人材登録制度の整備、周知

基本目標 2 効率的・効果的な行政運営の推進

- ・公共料金等の口座振替払の導入
- ・(株)ふるさと21の市保有株式を民間へ譲渡
- ・各種期成同盟会の統合（飛騨地域基盤整備促進期成同盟会の設立）
- ・テレビ会議システムの導入、活用
- ・権限移譲への対応（自立支援医療（精神通院）に係る支給認定事務の開始など）
- ・マイナポータルの運用開始
- ・電子カルテ、電子母子手帳の導入
- ・RPA 実証実験
- ・福祉サービス総合相談支援センター、地域包括支援センターの委託
- ・保育園の民間移譲（こくふ保育園）
- ・指定管理者制度の見直し
- ・指定管理者の導入（国府文化ホール、国府公民館）

基本目標 3 組織・人事管理の充実

- ・行政課題に対応した行政組織の見直し
- ・グループ制から係制への移行
- ・職員研修の実施（先進地視察研修、コンプライアンス研修など）

基本目標 4 公有財産の適正な管理

- ・公共施設等総合管理計画の策定
- ・公共施設の長寿命化（橋りょう、学校）
- ・凍結防止施設の整備（温泉熱、下水熱）
- ・支所庁舎の複合化・多機能化（久々野支所）
- ・普通財産売却に係る標準価格算定基準の見直し

基本目標 5 財政の健全性の確保

- ・市税等の徴収強化月間の設定
- ・コンビニ収納システムの導入
- ・スマートフォン決済の導入
- ・学校給食費の直接徴収の実施
- ・公用封筒の作成及び無償提供に関する協定の締結
- ・地方公会計システムの導入
- ・統一的な基準による財務書類の作成、公開

【参考】市町村合併以降の取り組み実績（平成17年度以降）

①職員数の推移

項目	H17年度当初	H31年度当初	増減
職員数	1,250人	825人	△425人

②人件費、地方債残高、積立金現在高の推移（全会計）

項目	H17年度	H30年度	増減
人件費 ※	93.9億円	74.3億円	△19.6億円
地方債残高	(H16年度末) 1,145億円	(H30年度末) 513億円	△632億円
積立金現在高	(H16年度末) 191億円	(H30年度末) 545億円	354億円

※ 人件費には退職手当を除く

③財政指標の推移

項目	H17	H30	増減
財政力指数	(H14～H16の平均) 0.48	(H28～H30の平均) 0.53	0.05
実質公債費比率	(H17の決算値) 14.7%	(H30の決算値) 8.8%	△5.9
将来負担比率	(H19の決算値) 25.3%	(H30の決算値) -	△25.3
経常収支比率	(H16の決算値) 85.7%	(H30の決算値) 84.8%	△0.9
公債費負担比率	(H16の決算値) 20.6%	(H30の決算値) 12.8%	△7.8

「財政力指数」

… 標準的な行政活動を行うために必要な財源をどの程度自力で調達できるかを見る数値です。指数が1.00に近く大きいほど自治体の財政力が強いことを表しています。

「実質公債費比率」

… 一般会計等の借金（地方債）の返済額が、1年間の収入（財政規模）に対してどれくらい占めているのかを表したものです。なお、早期健全化の基準値は25%で、基準値を超えると財政健全化計画の策定が必要となります。

「将来負担比率」（H19決算から国により新たに取り入れられた指標）

… 一般会計等の借金（地方債）や将来支払っていく負担などの、現在かかえている負債の大きさを、1年間の収入（財政規模）に対してどれくらいの割合なのかを表したもので、将来財政を圧迫する可能性が高いかどうかを示すものです。なお、早期健全化の基準値は350%で、基準値を超えると財政健全化計画の策定が必要となります。

「経常収支比率」

- … 扶助費や人件費など経常にかかる経費に対して、市税や普通交付税など経常的に市に入ってくる一般財源をどの位の割合で使っているかを表し、財政の弾力性や硬直度を見る指標です。この比率が高いほど財源の余裕が少なくなり、政策的に使えるお金が少なくなるものです。なお、80%が健全財政の上限で、それ以上になると財政が硬直化しているといわれます。

「公債費負担比率」

- … 公債費に充てられた一般財源等の一般財源総額に対する比率を表し、過去に発行された市債が、現在一般財源の用途の自由度をどの程度制約しているかをみることによって財政構造の弾力性を判断する指標です。なお、20%を超えると財政運営上の危険ラインであるとされています。

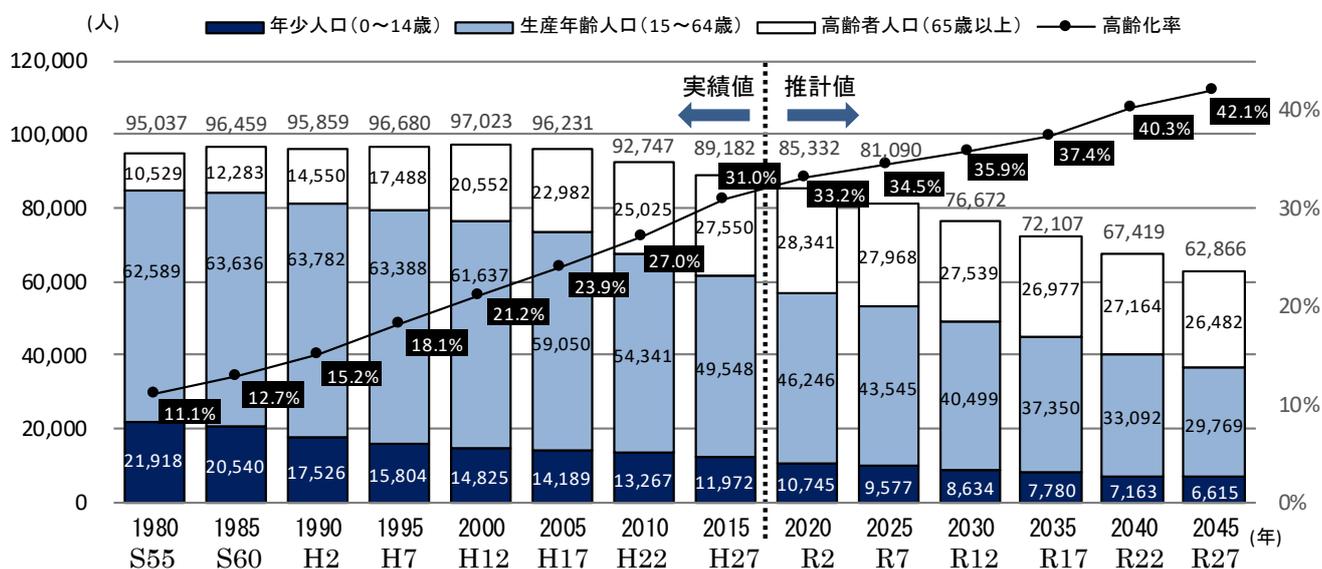
Ⅲ 行政を取り巻く現状と課題

1. 社会情勢

(1) 人口減少・少子高齢化の進展

本市の人口は、平成27年の約89,000人から、令和7年には約81,000人となり、約8,000人減少すると見込まれています。特に、年少人口（0～14歳）の割合が13.4%から11.8%まで減少する一方、高齢者人口（65歳以上）の割合は31.0%から34.5%に増加し、市民の約3人に1人が65歳以上となり、さらに少子高齢化が進行すると見込まれています。（第八次総合計画 人口の推移と将来推計）

人口減少・少子高齢化の進展は様々な分野に影響を及ぼすものであり、今後の行政運営における最も重要な課題となります。こうしたことから、質の高い行政サービスを安定的に提供できる持続可能なまちづくりに向け、これまで以上に効率的・効果的な行政運営に取り組んでいくことが求められています。



出典：高山市第八次総合計画

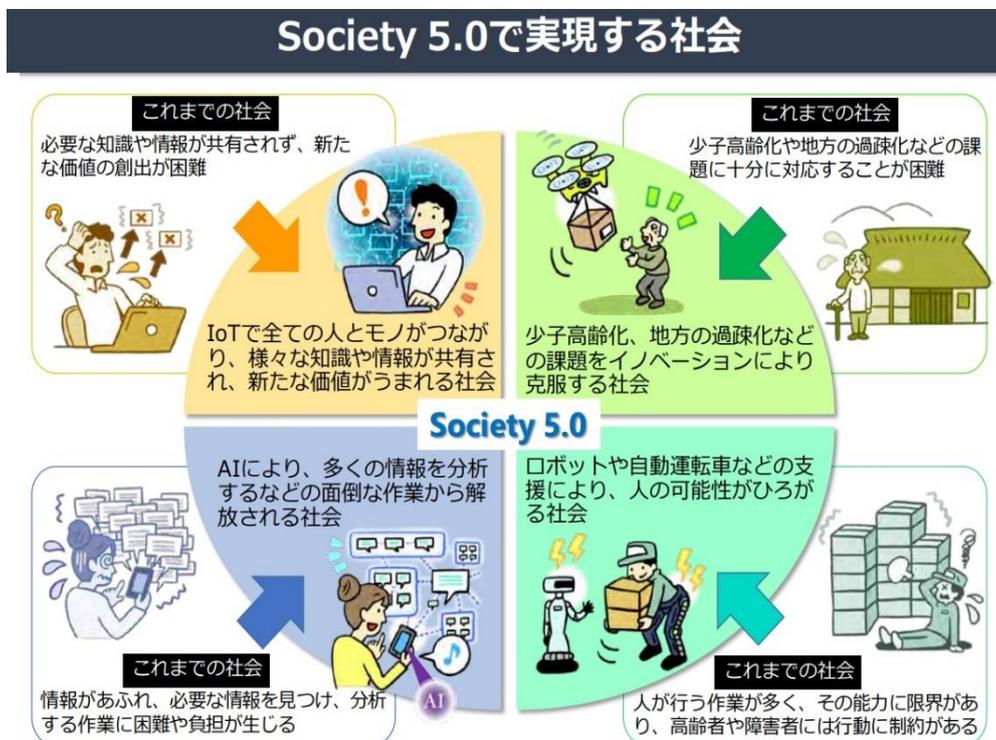
(2) 技術革新

AI (※1) やIoT (※2)、ロボット等新技术がもたらす技術革新は、第4次産業革命 (※3) ともいわれ、今後短期間のうちに世界の産業構造に対し激変をもたらす可能性があると考えられています。

既に新技术を用いたサービスを提供する企業が多く現れ、急速な人口減少と高齢化がもたらす課題を解決する重要な手段の一つとして注目されており、安定して持続可能な住民サービスを提供する重要な着目点となっています。

また、国においては「Society 5.0」(※4) で実現する新たな社会の構築を掲げ、IoTで全てのモノとヒトがつながり、様々な知識や情報が共有され、今までにない価値を創り出すことで、経済発展と社会的課題の解決を両立させようとしています。

このような考え方の下、これまで自治体が個々にカスタマイズしてきた業務プロセスやシステムは、大胆に標準化・共同化する必要があり、今後は、ICT (※5) の利用によって処理できる業務は可能な限りそれらを活用する行政運営の展開が求められています。



出典：内閣府

(3) 地域コミュニティ機能の課題

人口減少・少子高齢化の進展、ライフスタイルの多様化などによって、地域活動の担い手や参加者の減少、人間関係の希薄化など地域コミュニティ機能の低下が危惧されています。

今後、10年後、20年後を見据え、安全で安心して暮らすことのできる持続可能な地域社会を形成するためには、地域社会を構成する多様な主体が手を携え、支え合い、協働しながら地域防災や子どもの育み、高齢者の見守りなどに取り組む必要があります。

これまで、地域ではまちづくり協議会が中核となり、町内会等とともに地域課題の解決や地域コミュニティの活性化に向けた取り組みが進められてきましたが、こうした取り組みを更に推進するため、まちづくり協議会や市民活動団体の成長への支援を通じて、マネジメント力の強化や、多様な人材のまちづくりへの参画、まちづくり協議会や市民活動団体、事業者等様々な主体との協働を促進するとともに、これらの主体と行政が積極的に協働することにより、地域課題の解決や魅力ある地域づくりを進める行政運営が求められています。

(4) 広域連携

市民の生活範囲は必ずしも市域内で完結するものではなく、広域的な範囲での提供を考えるべき公共サービスもあります。また、急速に人口減少が進む場合、単独の自治体では持続可能な行政運営が困難となる可能性もあります。

そのような中では、個々の市町村におけるフルセット主義（※6）を排し、圏域単位で、あるいは圏域を超えた都市、地方の自治体間において連携することによって機能等を維持・確保し、人々が暮らしやすい環境を提供することが求められています。

2. 行政内の状況

(1) 行政課題の複雑化、多様化

これまで、市町村合併により増大した職員数の適正化を図るため、職員の採用を抑制する等、削減を実施してきたことにより概ね目標を達成することができました。

しかしながら、社会情勢の変化や個人の価値観の多様化、自然災害の発生などに対し、行政が取り組む課題も複雑かつ多様化しながら増加しており、限られた人員で新たな行政運営の課題に対応するため、機能的な組織の編成や職員の意識改革、資質・能力の向上など、質の高い運営体制の構築が求められています。

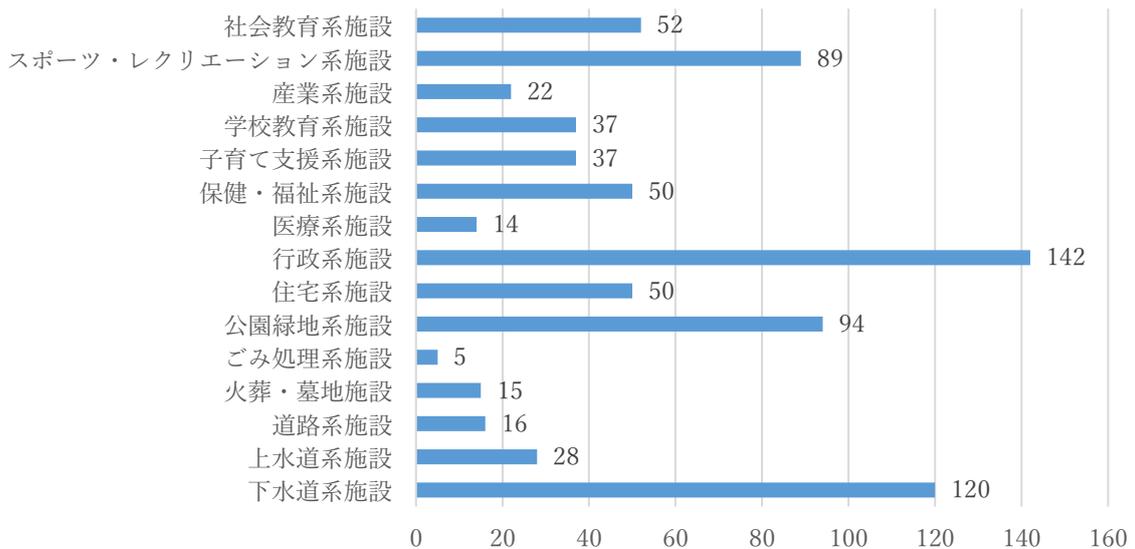
(2) 公共施設（建物やインフラ）の老朽化

高度経済成長期以降、全国の自治体は社会的要請や市民ニーズに対応するため、多くの公共施設を整備してきました。また、本市は市町村合併により、多くの公共施設を有することとなりました。

これらの公共施設の中には老朽化が進んでいる施設も多く、大規模改修や建て替えが必要となりますが、それに要する費用は、今後の財政運営に大きな影響を与えるものとなっています。

こうした公共施設の老朽化に対応していくため、計画的・効率的な修繕等を行い、安全性の確保、長寿命化等に取り組むとともに、公共施設の統廃合、複合化・多機能化を進めるなど、公共施設の総合的な管理の推進が求められています。

公共施設の分類別施設数（R2.4現在771施設）



出典：高山市公共施設等総合管理計画

(3) 財政状況の変化

これまでの行政改革の取り組みにより、人件費をはじめとした支出の削減、借金である市債の残高の縮減、さらに貯金である基金の確保が進められてきたところです。

しかしながら、今後の人口減少、特に生産年齢人口の減少による市税収入の減少や高齢化等による医療、介護など社会保障費の増加、公共施設の老朽化に伴う財政負担の増加などにより、財政状況は変化していきます。

こうした変化に対応し、今後は削減を主とした取り組みだけでなく、公共施設の更新等に代表される計画的な取り組みに加え、市税収入等の安定的な確保や新たな財源の確保など歳入の拡大に取り組むとともに、政策効果が高く必要な歳出については地方債や基金の計画的な運用や、市民負担のあり方も考慮しながら長期的な視点で将来への投資をしていくことなど、将来を見据えた財政運営が求められています。

IV 基本的な考え方

1. 基本理念

本市が抱える今後の課題に対応し、第八次総合計画の都市像「人・自然・文化がおりなす 活力とやさしさのあるまち 飛騨高山」の実現に向け、策定にあたっての基本理念を『人口減少など社会経済情勢の変化に対応し、安定した市民サービスが提供できる持続可能なまち』として、市民とともに実現していきます。

2. 基本理念を構成する5つの柱

1. 多様な主体による協働 【協働のマネジメント】
2. 組織運営の最適化 【組織・人材のマネジメント】
3. 効率的で効果的な行政運営 【業務・情報のマネジメント】
4. 公有財産の総合的な管理 【公有財産のマネジメント】
5. 将来を見据えた財政運営 【財務のマネジメント】

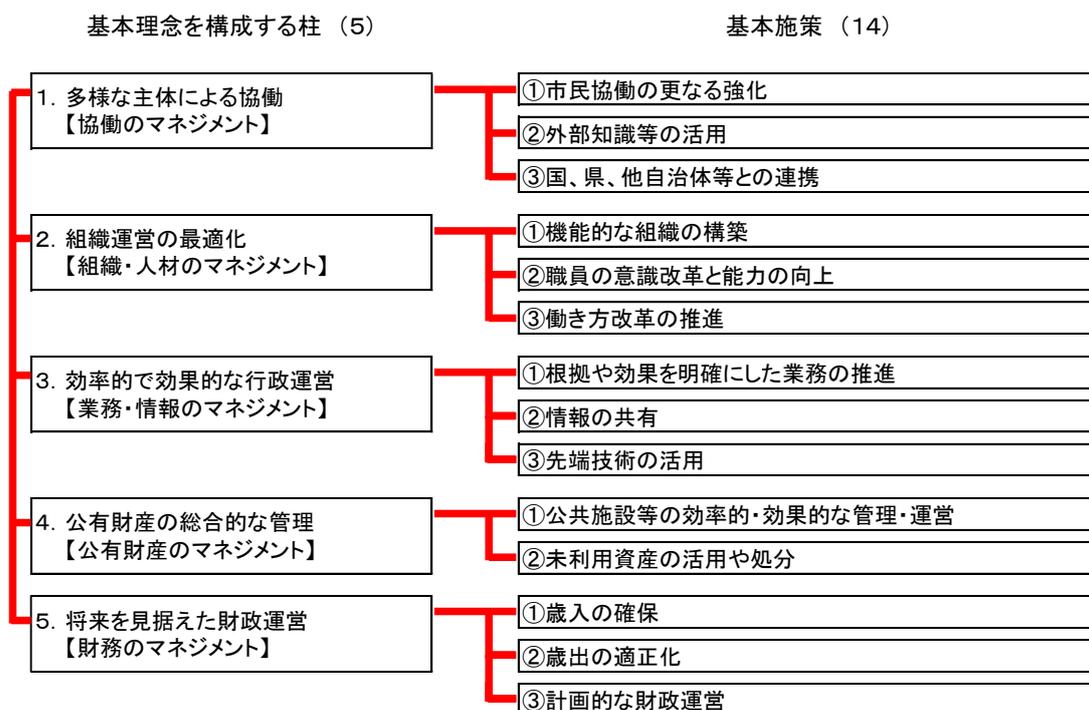
※マネジメントとは、最善の成果を目指した行政運営を意味しています。

3. 期間

総合計画の期間に合わせて10年間とします。

ただし、今回は第八次総合計画と終期を合わせるため、5年とします。

(令和2年度から令和6年度までの5年間)



V 基本施策

1. 多様な主体による協働 【協働のマネジメント】

人口減少・少子高齢化等に伴う今後の多様な地域課題に対応するため、市民、地域住民組織、市民活動団体、事業者、大学、国・県・他自治体などの多様な主体と協働・連携してまちづくりを進めます。

基本施策① 市民協働の更なる強化

○創意と工夫による活力ある地域社会を実現するため、まちづくり協議会や市民活動団体のマネジメント力の向上を支援するとともに、市との協働をはじめ多様な主体間の協働・連携を促進します。また、若者、高齢者、女性、障がい者、外国人等のまちづくりへの参画を進めます。

基本施策② 外部知識等の活用

○公共サービスを効率的・効果的に提供するため、サービス提供主体の見直しや官民の連携を進めます。また、専門知識を有した外部有識者等を活用した行政運営を進めます。

基本施策③ 国・県・他自治体等との連携

○安定した財政基盤の確立、業務の効率化や行政サービスの向上を図るため、国や県、圏域内外の自治体、産官学金労言士（※7）の役割を踏まえた上で、多様な分野における連携を進めます。

2. 組織運営の最適化 【組織・人材のマネジメント】

高度化・多様化する行政課題に対応するため、機能的な組織の構築を図るとともに、高い政策形成能力を持った職員を育成し、多様な人材が組織の中で力を発揮できる環境づくりを進めます。

基本施策① 機能的な組織の構築

○行政を取り巻く環境の変化や多様化する市民ニーズに適切に対応するため、組織の見直し、事務処理の効率化、職員定員の適正化などを進めます。また、法令等を遵守しつつ適正な業務を遂行する内部統制体制の構築を進めます。

基本施策② 職員の意識改革と能力の向上

○最少の人数で最大の効果を上げるため、多様な人材の確保に努めるとともに、職員研修の実施等を通じて、様々な行政課題に対応できる職員の育成を進めます。また、職員一人ひとりが市民が主役という考えのもと、市民の立場に立って業務を進めます。

基本施策③ 働き方改革の推進

○職員がワークライフバランスに配慮し、働きがいを持って最大限に能力を発揮できるよう、健康管理に留意するとともに、個々の実情に即した柔軟な働き方を選択できる仕組みづくりや働きやすい職場環境づくりを進めます。

3. 効率的で効果的な行政運営 【業務・情報のマネジメント】

限られた経営資源の中で様々な行政課題に対応していくため、根拠や効果を明確にした業務の実施や市民との情報共有を進めるとともに、より少ない経費で質の高い行政サービスを効率的かつ効果的に提供できるよう、業務の改善を進めます。

基本施策① 根拠や効果を明確にした業務の実施

○社会経済情勢、市民の思いやニーズに対応していくため、統計データ、各種調査事業、アンケート調査等に基づく事業の立案や実施、評価制度の活用などによる事業の見直しを進めます。

基本施策② 情報の共有

○行政運営に対する市民意識の向上を図るため、市民参画の機会の充実、行政情報の効率的かつ効果的な発信・提供を進めます。

基本施策③ 先端技術の活用

○市民の利便性の向上や業務の効率化を図るため、マイナンバーカード等を活用した行政サービスのオンライン化やA I・R P A(※8)等を活用した行政のデジタル化を進めます。

4. 公有財産の総合的な管理 【公有財産のマネジメント】

公共施設の利用需要に対応した公共サービスを提供していくため、公共施設等の効率的かつ効果的な管理・運営を進めるとともに、未利用資産の有効活用を進めます。

基本施策① 公共施設等の効率的・効果的な管理・運営

○公共施設等総合管理計画に基づき、施設の更新費・維持費などのコスト縮減を進めるとともに、施設の統廃合や適正配置、施設間の機能連携、施設の複合化・多機能化などを進めます。

基本施策② 未利用資産の活用や処分

○市が保有する未利用資産を有効活用するため、資産の状況、特性を踏まえた上で最も効率的・効果的な手法により、活用や処分を進めます。

5. 将来を見据えた財政運営 【財務のマネジメント】

「入る（歳入）を量りて出ざる（歳出）を制す」という財政運営の基本姿勢を保持する中で、将来を見据えた計画的な財政運営を進めます。また、中長期的な財政見通しをわかりやすく公表するなど、財政運営の透明性を高めます。

基本施策① 歳入の確保

○市税等の収納率の向上に向けた取り組み、国県支出金や地方交付税等の確保など、歳入の確保を進めます。

基本施策② 歳出の適正化

○行政コストの縮減や補助金・負担金の見直しなど、歳出の適正化を進めます。

基本施策③ 計画的な財政運営

○受益と負担の適正化という観点から行政サービスにおける市民負担のあり方の検討を進めます。また、地方債の計画的な借入や基金の効果的な運用など、計画的な財政運営を進めます。

VI 行政経営の推進

1. 経営的視点での推進

経営方針の推進にあたっては、次の3つの視点で取り組みます。

(1) 市民満足度の向上

様々な行政サービスを通じて、市民満足度の向上に取り組みます。

(2) コスト意識

コスト意識を持って、効率的・効果的に取り組みます。

(3) 透明性の確保

高山市の現状や課題を市民と共有し、ともに取り組んでいくため、市民にとってわかりやすい表現や内容とします。

2. 推進体制

(1) 行政経営推進本部

市の内部組織として各部局長等で構成し、基本施策の実施に関する事項（実施計画の進捗状況の確認、実施項目や取組項目の改善や見直し等）について議論します。

(2) 行政経営推進委員会

地方行政について優れた識見を有する委員で構成し、行政経営全般について審議、提言を行う他、市からの諮問に対して答申を行います。

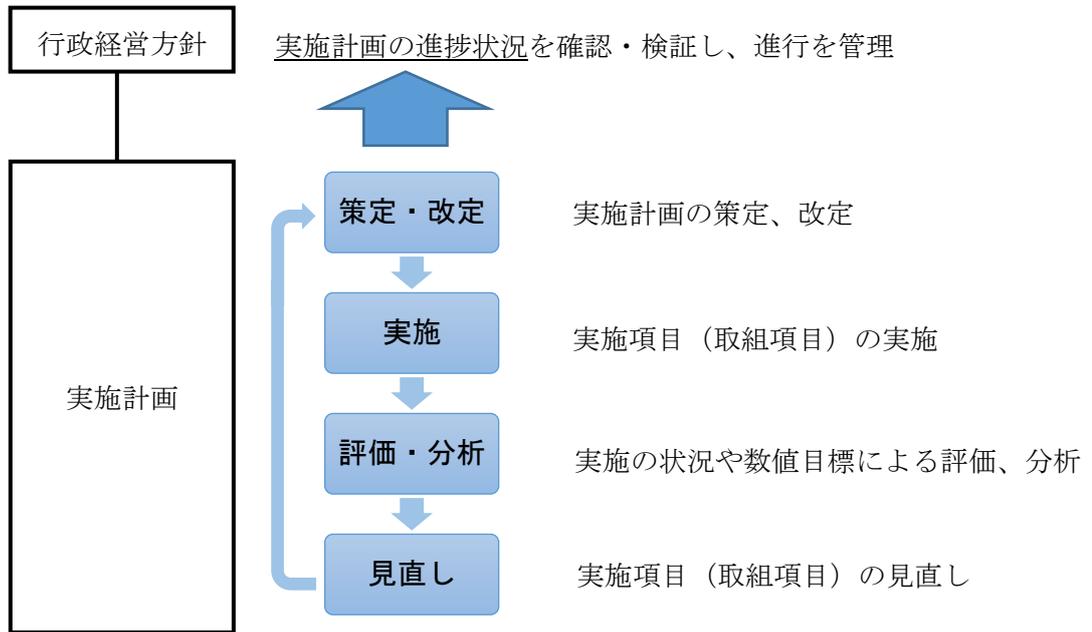
3. 実施計画の策定

経営方針に定める基本施策に基づく実施項目や取組項目等を定めた「実施計画」を策定します。

4. 進行管理

毎年度、実施計画の進捗状況について確認・検証を行います。

進捗状況については、広報紙、ホームページ等を通じて市民にわかりやすく公表します。



【用語解説】

※1 「AI」

… Artificial Intelligence の略で、多くの場合「人工知能」と訳され、人間の知的能力をコンピュータ上で実現する様々な技術や研究分野の総称

※2 「IoT」

… Internet of Things の略。モノのインターネット。家電、自動車、ロボット、施設などあらゆるモノがインターネットとつながり、情報のやり取りをすることで、モノのデータ化やそれに基づく自動化等が進展し、新たな付加価値を生み出すコンセプトのこと。

※3 「第4次産業革命」

… 18世紀の第1次産業革命以降、4つ目の産業革命のこと。AI やロボット工学、自動運転などの新興の技術革新を指す。

※4 「Society5.0」

… 「狩猟社会」、「農耕社会」、「工学社会」、「情報社会」に次ぐ人類史上5番目の社会。第4次産業革命によって、新しい価値やサービスが次々と創出され、豊かさをもたらしている。

※5 「ICT」

… Information and Communication Technology の略。情報通信技術と訳され、情報技術に加えて情報の伝達を含めた言葉。

※6 「フルセット主義」

… 文化、教育、福祉などの様々な行政サービス及びサービス提供のための施設等について、全て単独の自治体が自ら整備、保有し、提供していこうとする考え方

※7 「産官学金労言士」

… 産（産業）、官（行政）、学（大学等教育機関）、金（金融機関）、労（労働者関係）、言（新聞、報道機関）、士（弁護士）

※8 「RPA」

… Robotic Process Automation の略。これまで人間が行ってきた定型的なパソコン操作をロボット（ソフトウェア）により自動化するもの。