

# 高山市第二次行政経営方針

令和 7 年 3 月

高 山 市

## 第二次行政経営方針の構成（目次）

|     |                    |               |
|-----|--------------------|---------------|
| I   | 策定にあたり             | P 1           |
|     | 1. 方針の必要性          |               |
|     | 2. 方針の位置づけ         |               |
| II  | 行政経営方針の取組実績        | P 2           |
| III | 行政を取り巻く現状と課題       | P 4           |
|     | 1. 社会情勢            |               |
|     | 2. 行政内の状況          |               |
| IV  | 基本的な考え方            | P 8           |
|     | 1. 基本理念            |               |
|     | 2. 基本理念を構成する5つの柱   |               |
|     | 3. 期間              |               |
| V   | 基本方針               | P 9           |
|     | 1. 協働のマネジメント       | 【多様な主体による協働】  |
|     | 2. デジタル技術のマネジメント   | 【DXの推進】       |
|     | 3. 組織・人材・業務のマネジメント | 【組織運営の最適化】    |
|     | 4. 公有財産のマネジメント     | 【公有財産の総合的な管理】 |
|     | 5. 財務のマネジメント       | 【将来を見据えた財政運営】 |
| VI  | 行政経営の推進            | P 14          |
|     | 1. 推進体制            |               |
|     | 2. 指標管理            |               |
|     | 【用語解説】             | P 15          |

## I 策定にあたり

### 1. 方針の必要性

本市は、昭和60年に第一次行政改革大綱を制定して以降、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み、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に取り組んできました。

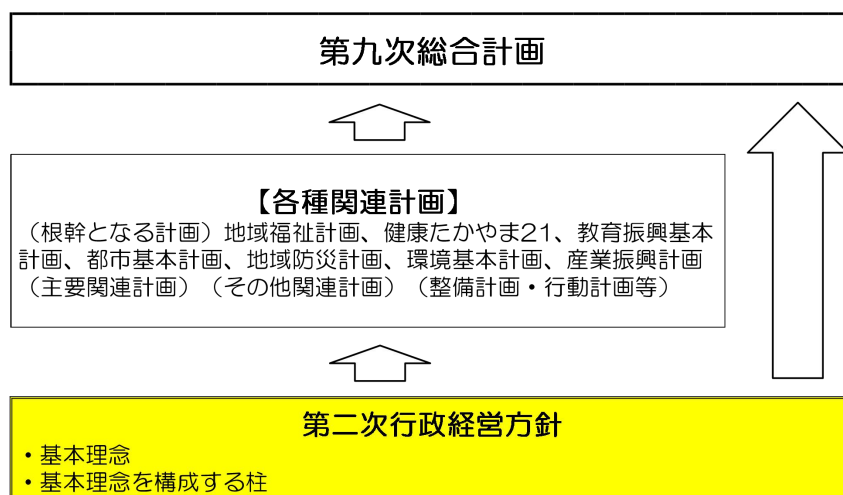
しかし、急速な人口減少や少子高齢化をはじめとした様々な環境の変化に対し、これまでのような取組だけではなく、限られた資源を有効に活用し、成果を上げ続けられる仕組みを構築する「行政を経営する」という新たな視点において、将来にわたって持続可能で安定的な行政運営を目指すため、名称を「行政改革大綱」から「行政経営方針」に変更し、取組をすすめてきました。

近年、令和2（2020）年以降世界中で猛威を奮った新型コロナウイルス感染症により、社会のあり方や人々の意識が大きく変化することになるとともに、共働き世帯の増加、地域のつながりの希薄化、物価高騰などにより、地域課題が多様化・複雑化しています。

そのような中、「こどもまんなか」社会の実現を目指したこども基本法の施行、働き方改革の推進や賃金の上昇への対応など、こどもや若者、労働者を取り巻く環境は大きく変化するとともに、人口減少が加速する中、地域活動や経済活動など様々な分野における人材不足、人的資源の逼迫を起因とした様々な課題に対し、これまで以上の対応が求められているため、時代に即した方針へと見直しを行い、新たに第二次行政経営方針を策定します。

### 2. 方針の位置づけ

本方針は、本市の最上位計画である第九次総合計画及び各種関連計画の着実な推進を行政経営の観点から下支えする方針として位置づけます。



## Ⅱ 行政経営方針の取組実績

### ○行政経営方針の取組実績

| 年 度   | 進 捗 |      |      |     |    | 合 計 |
|-------|-----|------|------|-----|----|-----|
|       | 検討中 | 方針決定 | 一部実施 | 実施中 | 完了 |     |
| 令和2年度 | 15  | 4    | 0    | 59  | 1  | 79  |
| 令和3年度 | 15  | 7    | 4    | 54  | 4  | 84  |
| 令和4年度 | 11  | 2    | 6    | 61  | 3  | 83  |
| 令和5年度 | 8   | 2    | 3    | 66  | 2  | 81  |

### 【主な取組実績】

#### 柱1 多様な主体による協働【協働のマネジメント】

- 市内小中学校への学校運営協議会の設置
- 基幹相談支援センターの設置、運営業務の委託化
- 古川国府給食センターの調理業務の委託化
- 成年後見支援センターの広域設置
- 専門的知見のある外部有識者の受入、活用の促進
- 成年後見支援センターの設置、運営業務の委託化
- 人工授精業務の委託化

#### 柱2 組織運営の最適化【組織・人材のマネジメント】

- ・常備消防の組織改正、地域の実情に合わせた消防団組織への見直し
- ・各種業務における効率化及び簡素化の実施
- ・職員採用試験の見直し
- ・専門職員の募集及び確保
- ・テレワーク、サテライトワーク等、多様な働き方の推進

#### 柱3 効率的で効果的な行政運営【業務・情報のマネジメント】

- 広報紙の見直し
  - ・高山市DX推進計画の策定と計画に基づく取組の推進
  - ・既存事業の見直し
  - ・高山市出資団体への出資等のあり方基本方針の策定
  - ・各種手続きのオンライン化
  - ・新たな公共交通手段の導入（公共交通における情報通信技術の活用）

柱4 公有財産の総合的な管理【公有財産のマネジメント】

- ・施設の整備
- ・施設の耐震化、長寿命化
- ・施設の民間への譲渡
- ・施設の廃止
- ・普通財産（土地・建物・廃道廃水路）の売却

柱5 将来を見据えた財政運営【財務のマネジメント】

- 使用料、手数料の見直し
- 全庁的に統一された基準で債権管理を実施
  - ・市税等収納率の維持向上
  - ・ふるさと納税の推進
  - ・有料広告事業の拡大

○：完了した取組

・：実施中の取組

### Ⅲ 行政を取り巻く現状と課題

#### 1. 社会情勢

##### (1) 人口減少・少子高齢化の進行

本市の人口は、平成12（2000）年の97,023人をピークに減少を続け、令和7（2025）年の78,262人から、令和17（2035）年には約68,000人（令和7（2025）年比▲13.1%）となる見込みです。

また、高齢者人口は、令和2（2020）年に最大となりますがその後は減少し、令和32（2050）年には約25,000人（令和7（2025）年比▲12.2%）となり、高齢化率は45.8%になると見込まれています。なお、75歳以上の人口は令和12（2030）年にピークを迎える見込みとなっており、これらから日本全体よりも早いペースで人口減少や少子高齢化が進展することが予測されています。

人口減少や少子高齢化の進展によって市民生活に及ぼされる様々な影響への対応が喫緊の課題となっており、今後、人口規模が縮小する中では、あらゆる場面においてこれまでどおりの状態や環境を整えていくことは困難になることが想定されています。

##### (2) 人手不足の深刻化、経済規模の縮小

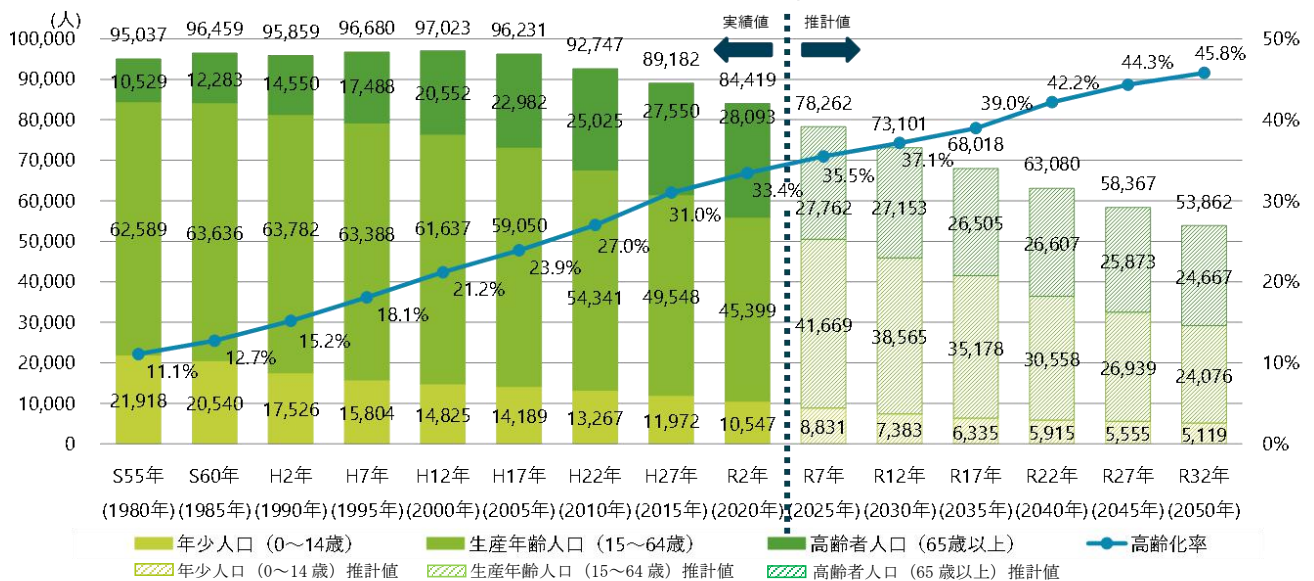
本市の就業者数は、平成12（2000）年の54,403人から減少し、令和2（2020）年には45,820人（▲15.8%）となっています。これは、経済活動の担い手である生産年齢人口の減少がすすんでいることが一因であり、人手不足の深刻化、経済規模の縮小が懸念されます。特に宿泊業、飲食サービス業、小売業、医療・福祉、製造業及び建設業などは、全国的に労働力が不足しており、本市においても同様の傾向となっています。働き方改革や賃金上昇への対応、潜在労働力の就業促進、U I J ターンによる人材の確保などが求められています。

##### (3) 行政ニーズの多様化

国の人口構造は、令和32（2050）年には、団塊ジュニア世代（昭和46（1971）年～昭和49（1974）年生まれ）が75歳以上になることから、高齢者の人口が若年層や未成年の人口を上回り、社会保障費の増大、医療・介護ニーズの高まりが予想されています。

人口が減少する中において、市内の世帯数は令和2（2020）年に32,748世帯で、平成17年（2005）年から574世帯増加しており、1世帯あたりの人員が減少していることから、核家族の更なる増加や単身高齢者の増加が想定され、多様な行政ニーズへの対応が必要とされています。

総人口・年齢3区分別人口・高齢化率の推移と推計



出典：2020年以前（実績値）総務省「国勢調査」（年齢不詳分除く）

2025年以降（推計値）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（令和5年12月推計）」

#### （4）デジタル化の進展、デジタル人材の不足

新型コロナウイルス感染症の拡大を契機に急速にデジタル化が進展し、リモート業務やオンライン行政サービスの普及が加速するなど、地方公共団体もDX（※1）を推進する動きが強まっています。

一方、DXを推進する上で、官民双方におけるデジタル人材の不足が大きな課題となっており、特に地方では、高度なデジタルスキルを持つ人材の確保が難しく、外部からの支援や官民連携の強化が必要とされています。

## 2. 行政内の状況

### (1) 市民ニーズの多様化

市民の価値観やライフスタイルが多様化する中で、市民ニーズを的確に把握するとともに、いつでもどこでも誰もがきめ細かで質の高いサービスを受けることができるよう、DXの推進や行政手続きの適正化が必要とされています。

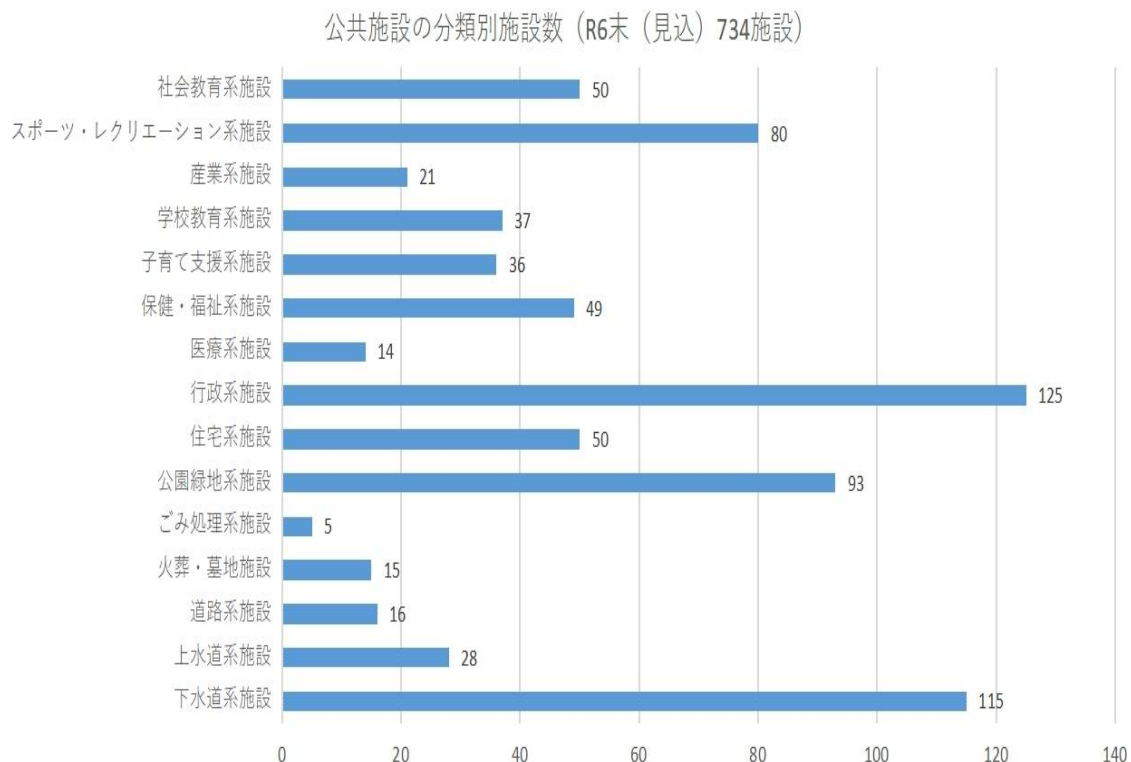
また、地域課題の解決には、市民、企業、NPOなど多様な主体との協働が求められ、持続可能な社会の実現に向けた施策も重要であり、地域社会の発展のためにも、市民一人ひとりの多様な要求に柔軟かつ的確に対応することが求められています。

### (2) 公共施設（建物やインフラ）の適正配置と維持管理

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、公共施設等総合管理計画に基づき、公共サービスの提供主体・範囲を検討する中で、施設の統廃合等による公共施設の適正配置をすすめてきました。

しかし、近年の物価高騰等によりライフサイクルコスト（※2）の負担が増大し、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。

このような状況に対応するため、公共施設等の適正配置や効率的かつ効果的な管理・運営、受益者負担の適正化をすすめるとともに、ファシリティマネジメント（※3）の視点を強化し、廃止した施設など未利用資産の有効活用が求められています。



出典：高山市公共施設等総合管理計画



### (3) 健全な財政運営

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等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、公共施設の老朽化等に伴う財政負担の増加などにより、財政状況は厳しさが増すものと考えられます。

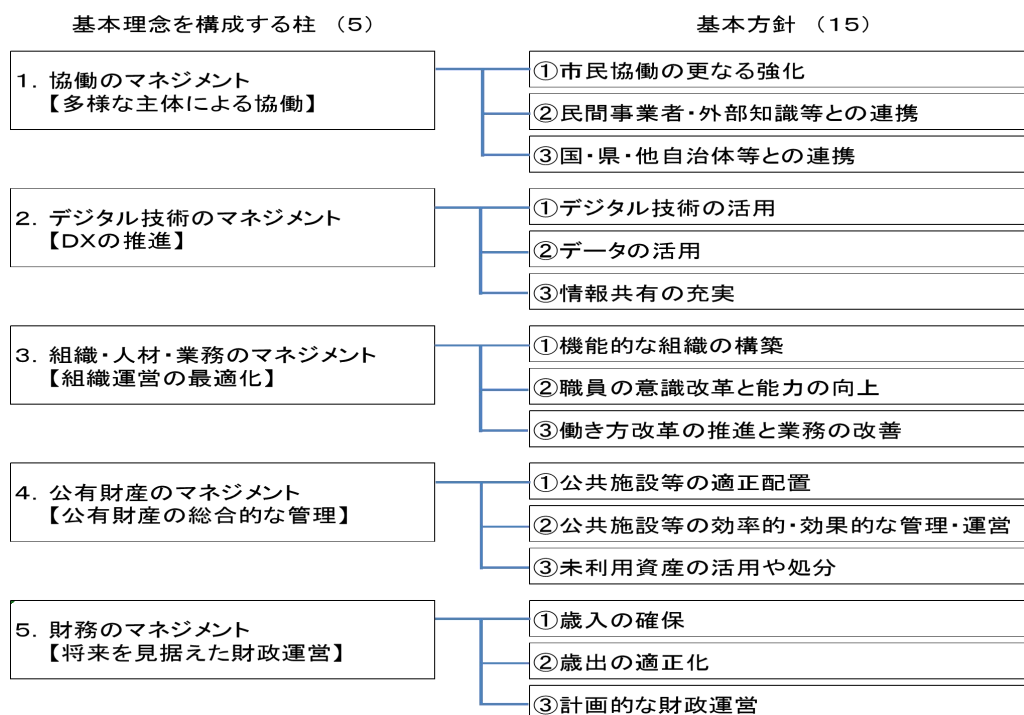
こうした状況に対応するため、市税収入等の安定的な確保や新たな財源の確保などに取り組むとともに、公共施設の更新等の計画的な取組、重点事業等への地方債や基金の計画的な活用など、長期的な視点で市民負担のあり方も考慮しながら将来を見据えた財政運営が求められています。

## IV 基本的な考え方

### 1. 基本理念

今後の10年間は、更なる人口減少や少子高齢化の進行など、目まぐるしく変化し続ける社会経済情勢の中において、市民が行政に求めるニーズもさらに多様化・高度化することが想定され、行政だけでは十分な対応が困難となる可能性があることから、すでに取り組んでいる方々やノウハウがある方々といった多様な主体と協働するなど、より効果的で安定した市民サービスの提供を行っていく必要があるため、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



※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

令和7年度から令和16年度まで 10年間

※第九次総合計画実施計画の期間と合わせ、5年で見直しを行います。

## V 基本方針

### 1. 協働のマネジメント 【多様な主体による協働】

国を含め行政の予算・人材等の縮小・分散が予想される中、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、まちづくり協議会や市民活動団体等とすすめる協働のまちづくりの更なる強化をはじめ、専門的な知識・ノウハウを有する民間事業者や広域的視点での国・県・他自治体と連携した取組など、多様な主体と協働・連携して課題を解決する新しい公共のマネジメントをすすめます。

#### 基本方針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、住民、町内会、地域内団体、学校、事業者、行政など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すすめます。

#### 基本方針② 民間事業者・外部知識等との連携

○公共サービスを効率的・効果的に提供するため、サービス提供主体を民間に委ねる検討や官民連携をすすめます。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すすめます。

#### 基本方針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・安定化を図るため、国や県、圏域内外の自治体、産官学金労言士（※４）の役割を踏まえた上で、多様な分野における連携をすすめます。

## 2. デジタル技術のマネジメント 【DXの推進】

コロナ禍を経た急速なデジタル化の進展や人材不足、多様化・高度化する様々な課題に対応し、全ての市民の便利で快適な暮らしの実現、市役所業務の効率化、地域社会全体の利便性や活力の向上を図るため、A I（※5）をはじめとする様々なデジタル技術の活用や官民が保有する各種データの共有・活用をすすめます。

### 基本方針① デジタル技術の活用

○マイナンバーカードの活用や行政サービスのオンライン化、A I 等最新技術の活用など、デジタル技術の導入・活用により市民の利便性向上や業務の効率化を図るとともに、デジタル人材の確保・育成をすすめます。

### 基本方針② データの活用

○根拠や効果の明確化に努めるとともに、各種データの収集・オープン化、根拠に基づく施策立案など、データ連携基盤の構築や活用をすすめます。

### 基本方針③ 情報共有の充実

○行政情報の効率的・効果的な発信・提供や官民連携体制の構築など、情報共有をすすめます。

### 3. 組織・人材・業務のマネジメント 【組織運営の最適化】

多様化・高度化する行政課題への対応や質の高い行政サービスを提供するため、機能的な組織の構築や多様な人材の確保、職員の意識改革や能力・技術の向上を図る効果的な人材育成に取り組むとともに、働き方改革の推進や民間活力及びデジタル技術の活用等による業務改善など、効率的・効果的な行政運営をすすめます。

#### 基本方針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、行政課題に対応した組織の見直しや中長期的な視点に立った職員の年齢構成の平準化、業務量に応じた適正な人員の確保及び配置、内部統制の整備など、機能的な組織の構築をすすめます。

#### 基本方針② 職員の意識改革と能力の向上

○最小の人数で最大の効果を発揮し市民サービスを提供できるよう、高い専門性や政策形成能力を備えた職員の育成に取り組むとともに、職員一人ひとりが、市役所は「市民の役に立つ所」であることを自覚しながら業務を遂行できるよう、職員の意識改革をすすめます。

#### 基本方針③ 働き方改革の推進と業務の改善

○職員が心身ともに健康でやりがいを持って働くことができるよう、健康管理の充実やワーク・ライフ・バランス（※6）の推進などにより健康経営の視点を持って働き方改革に取り組むとともに、事務事業の選択と集中、簡素化や合理化、DX推進などによる業務の改善、効率化をすすめます。

#### 4. 公有財産のマネジメント 【公有財産の総合的な管理】

公共施設の利用需要に対応したサービスを提供していくため、公共施設等の適正配置や効率的かつ効果的な管理・運営、受益者負担の適正化、未利用資産の有効活用をすすめます。

##### 基本方針① 公共施設等の適正配置

○公共施設等総合管理計画に基づき、公共サービスの提供主体・範囲を検討するとともに、施設の統廃合等による公共施設等の適正配置をすすめます。

##### 基本方針② 公共施設等の効率的・効果的な管理・運営

○施設の維持管理費や更新費の抑制、ライフサイクルコストの縮減及び平準化、受益者負担の適正化を図り、限られた財源の中で、公共施設等の効率的・効果的な管理・運営をすすめます。

##### 基本方針③ 未利用資産の活用や処分

○公共施設等総合管理計画の取組を踏まえ、廃止した施設の活用（売却、貸付）など、ファシリティマネジメントの視点を強化し、未利用資産の有効活用をすすめます。

## 5. 財務のマネジメント 【将来を見据えた財政運営】

「入る（歳入）を量りて出ずる（歳出）を制す」という財政運営の基本姿勢のもと、新たな財源などによる歳入の確保やコスト縮減等による歳出の適正化を図り、将来を見据えた計画的で持続可能な財政運営をすすめます。

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。

### 基本方針① 歳入の確保

○市税等の収納率の向上に向けた取組や国県支出金、地方交付税等に加え、新たな財源を確保するなど、積極的な歳入の確保をすすめます。

### 基本方針② 歳出の適正化

○限られた財源の重点的かつ効果的な配分の考えのもと、行政サービスにかかるコスト縮減、事業の見直しや廃止、出資の見直し、優先度の高い事業の選択実施など、歳出の適正化をすすめます。

### 基本方針③ 計画的な財政運営

○財政の透明性の確保、計画的な地方債の借入や基金の活用、長期の財政収支の見直しなどにより、計画的で持続可能な財政運営をすすめます。

## Ⅵ 行政経営の推進

### 1. 推進体制

#### (1) 行政経営推進本部

市の内部組織として市長、副市長以下各部局長等で構成し、基本方針の実施に関する事項（取組項目の改善や見直し等）、各種関連計画の進捗など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、市からの諮問に応じて行政経営の推進に関する重要事項を調整、審議、提言を行います。

### 2. 指標管理

関連する指標を設定し、毎年度、現状を確認し検証を行います。

また、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 「DX」

- … Digital Transformation の略で、デジタル技術を活用してビジネスモデルや業務プロセスを変革し、競争力を高めること。

### ※2 「ライフサイクルコスト」

- … 公共施設の企画・設計、施工から維持・管理・廃棄に至る過程（ライフサイクル）で必要な経費の合計額のこと。

### ※3 「ファシリティマネジメント」

- … 土地・建物・設備といったファシリティを対象に、これらを経営資産ととらえ、経営的な視点から設備投資や管理運営にかかるコストの最小化、効用の最大化を図り、総合的かつ長期的に企画、管理、活用する経営活動のこと。

### ※4 「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）のこと。

### ※5 「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のこと。

### ※6 「ワーク・ライフ・バランス」

- … 働くすべての方々が、仕事と育児や介護、趣味や学習、休養、地域活動といった仕事以外の生活との調和をとり、その両方を充実させる働き方・生き方のこと。