

1 これまでの行財政改革の取組と実績

(1) 行政改革の推進

将来にわたり持続可能な地域社会を構築するため、平成 18 年度以降、5 次にわたり行財政改革に関する取組を実施し、多様化・複雑化する行政需要や新たな行政課題にも対応しながら、新窓口の設置や休日窓口の開設、支所での税証明発行、証明書のコンビニ交付など市民サービスの向上に努めてきました。

また、あらゆる分野において「民間にできることは民間で」を基本とし、業務の効率化を図りつつ、職員一人ひとりが最大限能力を発揮できるよう人材育成やワークライフバランスの実現に取り組み、職員力や組織力の強化を図ってきました。

(2) 財政基盤の確立

平成 17 年 2 月の「財政危機宣言」を踏まえ、厳しい財政状況を早期に克服するとともに、徹底した歳入確保及び歳出抑制により、将来を見据えた健全な財政運営となるように改善を図ってきました。

この間、歳入面では、市税徴収率の向上や未利用財産の有効活用、ふるさと応援寄附金の確保などあらゆる財源の確保に取り組むとともに、歳出面では、徹底した内部管理経費の抑制や職員配置の適正化、事務事業の「選択と集中」による改善合理化など、財政構造の改善に主眼を置いた取組を継続して行い、行財政健全化に向けて全庁を挙げて取り組んできました。

また、歳入規模に見合った歳出規模を堅持していくことを基本とし、過度に基金に依存しない財政運営を目指して取り組んできました。

2 取り巻く環境の変化

(1) 人口減少・少子高齢化の進行

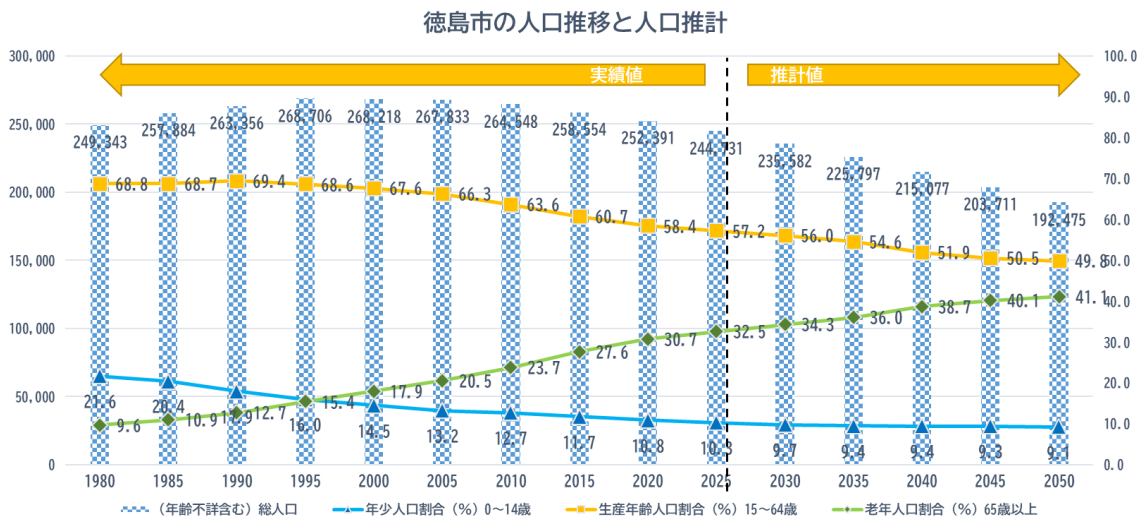
我が国の人口は、1967（昭和 42）年には 1 億人を突破、2008（平成 20）年には、1 億 2,808 万人とピークに達した後は減少局面に入っており、今後は、一転して人口減少社会へ突入し、2050 年代には、1 億人を割り込むことが見込まれています。

本市の人口も、1995 年（平成 7 年）をピークに減少に転じており、若者を中心とする県外への転出傾向も相まって、少子高齢化、人口減少が進んでいます。

また、国立社会保障・人口問題研究所のデータを基にした推計によると、本市人口は、2050 年に 20 万人を割り込み、2020 年からの 30 年間で約 27%の人口減少が見込まれており、全国的な傾向に漏れず、人口減少からは逃れることはできない状況となっています。

これまでは、いかに人口を増やすか、維持していくのかということに注力し、地方創生の取組を進めてきましたが、日本全体の人口が大幅に減少する中、本市にお

いても今後は、一定の人口減少が進むことを前提としつつ、持続可能な質の高い市民サービスの実現に向けて取り組む必要があります。



出典：総務省「国勢調査」、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」

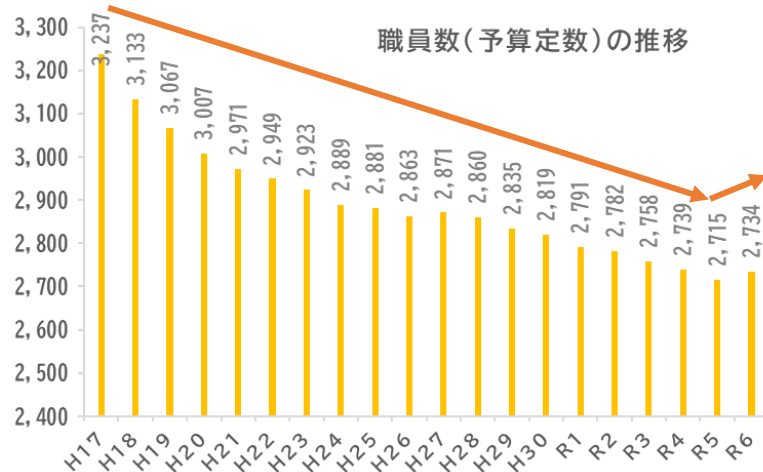
(2) 職員数の推移

平成 17 年度に「第 1 期定員適正化計画」を策定してから現在に至るまで、多様化・複雑化する市民ニーズや行政需要の増加に伴う業務量の増加等に対応しつつ、スクラップアンドビルドやアウトソーシング等により、市民サービスの水準の維持及び向上に留意しながら、職員数の削減につなげてきました。

これらの取組により、本市の職員数は平成 17 年度の 3,237 人から令和 6 年 4 月 1 日現在には 2,734 人となり、企業局を含め約 15.5% の 503 人を削減しています。

しかしながら、人口 1 万人当たりの職員数を類似団体の職員数と比較した場合には、未だ部門別職員数の不均衡が目立ち、全体でも類似団体を上回っている状況があることから、引き続き、効率的な事務事業の執行体制となるよう計画的な定員管理を行い、組織及び定員の適正化を図る必要があります。

一方で、近年の自然災害の多発による防災・減災対策、地球温暖化対策、物価高騰対策に加え、少子高齢化の急激な進行に伴う、社会福祉・児童福祉サービスの需要拡大やサービスの充実、国の新たな施策や法改正への対応等、福祉部門を中心に行政需要は増大傾向にあり、質の高



い行政サービスを展開していくためには、必要な組織を整備・強化するとともに重点的に職員を配置する必要があります。こうした中、令和6年度では、平成17年以降初めて職員数が増加に転じました。

今後も、持続可能な質の高い行政サービスを展開していくためには、組織体制を強化するとともに、引き続き計画的な定員管理を行いながら、必要な部門には重点的に職員を再配置できるよう、職員配置の最適化を進めていく必要があります。

(3) デジタル社会の進展

市民生活において、パソコンやスマートフォン等の急速な普及に伴い、新たなICTが飛躍的に発展するとともに、デジタル化・オンライン活用の急速な浸透により、人々の暮らしや社会全体が大きく変化してきています。

こうした中、IoT（インターネットにつながる技術）やAI（人工知能）、ロボット等のデジタル技術を自治体に取り入れることで、場所、年齢、性別、言語等に格差なく、多様なニーズに対応した行政サービスの提供が可能となり、住民や利用者の利便性向上を図ることができます。

また、国が進める自治体DX推進計画では、行政手続のデジタル化に限らず、フロントヤード（住民との接点）の多様化・充実化等を念頭に置くとともに、バックヤード改革（内部管理事務の業務改善）を一体的に推進することで、行財政基盤の強化が図られるとされています。

今後はDXの推進を更に加速化させ、これまで以上の行政運営の簡素化及び効率化の推進につなげるとともに、デジタル人財の確保・育成や、新たな行政需要に的確に対応できる組織体制の構築を目指すことが重要となってきます。

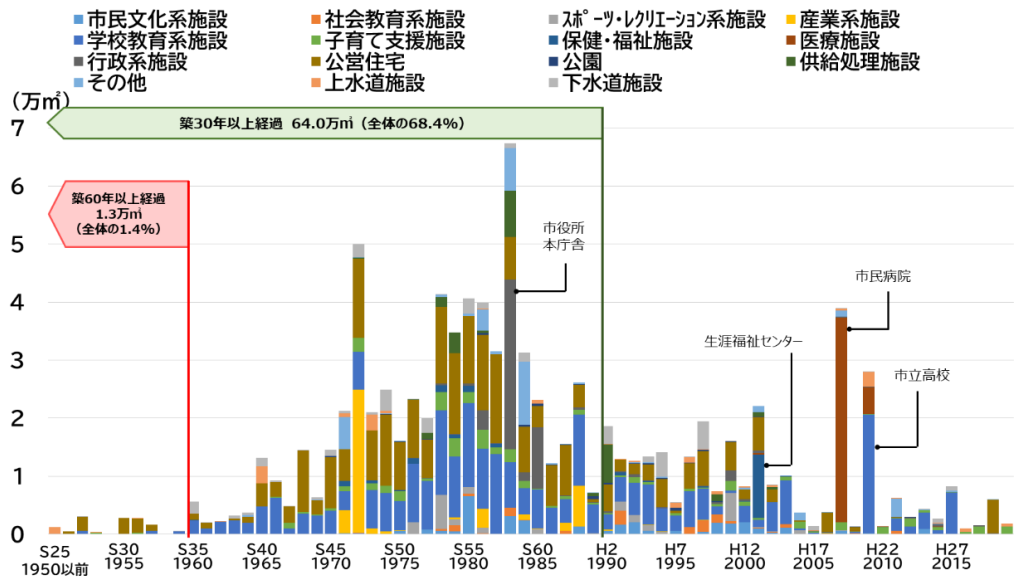
(4) 公共施設の老朽化

本市は、高度経済成長期に多くの公共施設が整備されてきましたが、これらの公共施設のうち、築30年以上経過した施設が延床面積全体の60%以上を占めており、老朽化が大きく進行しています。

また、急速に進行する人口減少や少子高齢化による人口構造や社会経済状況の変化、住民の価値観や生活様式の変容など、公共施設を取り巻く環境は、大きく変化してきており、適正な公共施設のあり方について検討すべき時期を迎えています。

今後、将来にわたり安心安全に利用できる公共施設等を継承していくためには、これからのまちや人口、住民生活に適合した規模、配置、形態等へ見直すことが重要となってきています。

本市では、こうした課題に対応するため、「徳島市公共施設等総合管理計画」に基づき公共施設マネジメントの取組を推進していくこととしており、また、既に指定管理者制度を導入している公の施設についても、「徳島市指定管理者制度運用ガイドライン」に基づき、施設のあり方について再検討していく必要があります。



今後の有効活用についての検討が重要
老朽化する公共施設が増大

出典：徳島市「徳島市公共施設等総合管理計画」

(5) 財政状況

ア 財政の現状

近年の本市の財政状況は、歳入面では、市税徴収率の向上やふるさと応援寄附金の確保などあらゆる財源の確保に取り組むとともに、歳出面では、徹底した内部管理経費の抑制や事務事業の改善合理化に取り組むなど、行財政健全化に全庁挙げて取り組んだことなどにより、予算編成時点では、財源調整のための基金の繰入れを過去最小レベルに抑制するとともに、決算においては、基金を取り崩すことなく黒字決算が継続できています。

この結果、財政調整基金と減債基金を合わせた基金残高は、令和元年度末で 54 億円だったものが、令和 5 年度末には 98 億円を超えるまでに回復しました。

また、財政の健全度を表す健全化判断比率のうち「実質公債費比率」や「将来負担比率」についても着実に改善してきています。

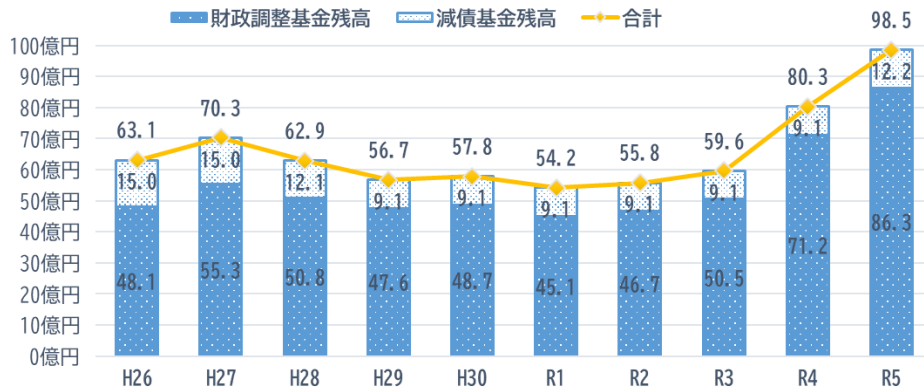
一方で、財政構造の弾力性を示す「経常収支比率」については、高い比率で推移しており、財政構造の硬直化が解消できるまでには至っていません。

【一般会計決算収支の状況】

	H22	H23	H24	H25	H26	H27	H28	H29	H30	R1	R2	R3	R4	R5
実質収支	18	9	4	5	13	10	1	2	4	3	7	41	30	18
実質単年度収支	22	△ 16	△ 5	1	9	△ 3	△ 19	△ 3	2	△ 7	5	33	△ 11	△ 11
財政調整基金・減債基金取崩額	0	△ 8	0	0	0	0	△ 13	△ 7	0	△ 6	0	0	0	0

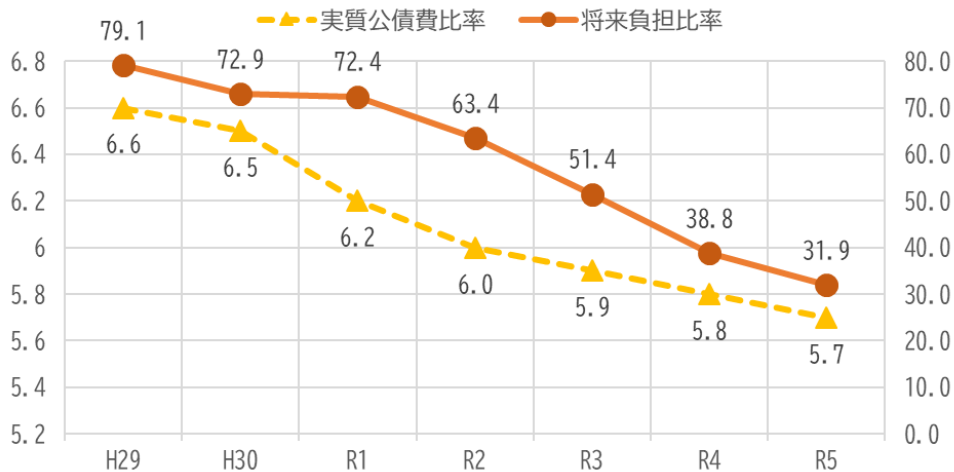
※実質収支：歳入歳出差引額（計上収支）から翌年度へ繰り越すべき財源を控除した決算額

【財政調整基金・減債基金の年度末残高の推移】



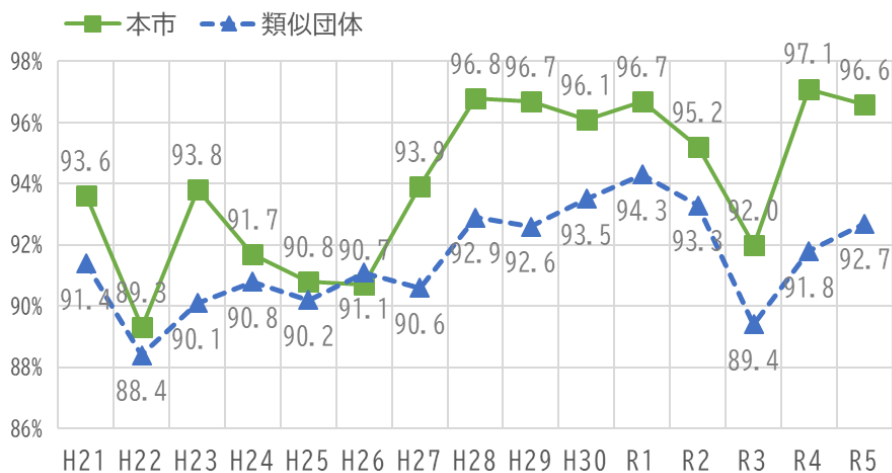
※財政調整基金：経済不況による市税収入の大幅な減少等に備え、積み立てている資金
 ※借入金返済を計画的に行うため、積み立てている資金

【実質公債費比率・将来負担比率の推移】



※実質公債費比率：収入に対して、借金返済額の割合
 ※将来負担比率：将来的に負担しなければならない借金の大きさをその自治体の財政規模に対する割合で表した率

【経常収支比率の推移】



※：経常収支比率：財政構造の弾力性を判断するための指標で、この割合が高いほど自由に使える輸入の割合が少ない。

イ 財政収支試算

新型コロナウイルス感染症が季節性インフルエンザと同様の5類感染症に移行し、社会は平時モードへ移行しているものの、コロナ禍を経て日本全体の経済状況は大きく変化し、本市の行財政運営にとっても歳入の状況変化や、歳出における人件費単価を含む物価高騰などに対応していく必要があることから、今回、財政収支試算を見直しました。

試算の対象期間は令和7年度から令和11年度までの5年間とし、会計区分は、一般会計事業費ベース、令和6年度の予算額または決算見込額をベースに、本市の過去の決算実績等を踏まえ、次の前提条件で機械的に試算しています。

【歳入】

- ・市税：国の「中長期の経済財政に関する試算」（令和6年7月29日）の過去投影ケースで見込まれた名目GDP成長率や、固定資産税の評価替え、本市の過去の収入実績を加味。
- ・地方交付税：令和6年度の算定結果をベースに上記名目GDP成長率を使用し推計。
- ・国県支出金：歳出の伸びに連動して推計。
- ・市債：過去の借り入れ実績をベースに推計。
- ・その他：令和6年度決算見込みがベース。

【歳出】

- ・人件費：令和6年度決算見込額をベースに、定期昇給や退職に伴う新陳代謝を見込んで推計。
- ・扶助費：令和6年度決算見込みをベースに、過去の平均伸び率により推計。
- ・公債費：過去の市債の借り入れ分に基づく償還計画額に、令和6年度以降の借り入れ見込み額の償還予定額を加味。
- ・投資的経費：令和6年度の決算見込みをベースに、令和7年度に竣工する危機管理センターの影響を考慮して推計。
- ・その他：繰出金については、令和6年度決算見込み額をベースに過去の平均伸び率により推計。企業会計への補助等については、各企業会計の収支計画に基づき推計。その他の歳出は、令和6年度の決算見込み額がベース。

その結果は次のとおりです。

(単位：億円)

	R6	R7	R8	R9	R10	R11
歳入 A	1,118	1,161	1,133	1,145	1,161	1,177
(1) 市税	411	422	428	430	435	440
(2) 地方交付税	124	123	125	126	127	129
(3) 国県支出金	327	347	355	363	372	382
(4) 市債	95	130	86	86	86	86
(5) その他	160	139	139	139	140	141
歳出 B	1,118	1,165	1,140	1,150	1,173	1,179
(1) 義務的経費	658	660	681	687	707	712
人件費	220	200	211	205	213	201
扶助費	350	373	383	394	406	419
公債費	87	87	87	88	88	93
(2) 投資的経費	115	156	107	107	107	107
(3) その他	345	350	352	356	359	359
単年度収支 (A-B) C	0	△4	△7	△5	△12	△2
累積収支 (基金充当後)	0	△4	△11	△16	△28	△29
	100	97	89	85	73	71

注) R6 は当初予算額である。四捨五入の関係で計が合わないところがある。

今回の試算では、収入面では、市税収入や、地方交付税の増加が見込まれるものの、歳出面で、扶助費が大きく増加するほか、その他の歳出に含まれる後期高齢者医療に関する経費や物価高騰の影響を受けた物件費の増加が見込まれます。

(6) 新たな総合計画の策定

ア 計画の役割

総合計画は、本市の目指すべき将来像やその実現に向けた基本目標等を明らかにし、市政を長期的な視点で総合的かつ計画的に推進していくために策定する本市の最上位計画として位置づけられる計画です。

イ 計画策定の趣旨

人口減少、少子高齢化の急速な進行やAIをはじめとする技術革新など、様々な課題に対応すべく、本市では、令和3年3月に策定した「徳島市総合計画2021」に基づき、諸施策に取り組んできました。

しかしながら、依然として人口減少に歯止めがかかっておらず、産業をはじめとした様々な分野において人手不足が深刻化する中、市民生活にも多大な影響を与えている物価高騰や地球温暖化による気候変動などの課題も山積しています。

このように、変化し続ける状況の中、将来に渡って持続可能な地域社会を維持し、誰もが誇れる徳島をつくっていくためには、社会情勢や環境の変化を的確に捉え、新たな方針や目標に向かって政策を推進する必要があることから、徳島市全体としてのまちづくりの指針となる「新たな総合計画」の策定に取り組んでいます。

3 新たな行財政運営計画策定

(1) 計画策定の趣旨

「行財政改革推進プラン 2021」（以下「現行プラン」という。）等に基づき、全庁をあげて行財政改革に取り組んだ結果、減少傾向であった基金残高は令和5年度末では98億円を超えるまで回復しているものの、今後の財政収支試算では、毎年度収支不足が見込まれる厳しい見通しとなっています。

加えて、今後危機管理センターや新たな一般廃棄物中間処理施設などの大規模な施設整備や学校施設等の老朽化する公共施設の長寿命化など、大きな財政負担を伴う新たな事業が見込まれることから、引き続き、健全な行財政運営に取り組んでいく必要があります。

また、平成17年以降スクラップアンドビルドやアウトソーシング等により500人を超える職員を削減し、組織の効率化を図ってきましたが、人口減少に歯止めがかからず、社会経済の担い手不足が深刻化する中、行政を取り巻く課題は山積しており、最近では、年々多様化・複雑化する行政需要に対して、必要なマンパワーを確保するために苦慮している状況があります。

こうした中で、現行プランの計画期間が令和6年度末までであることから、新たな行財政運営計画（以下「新プラン」という。）を策定し、将来にわたり持続可能な地域社会を維持するための行財政基盤を確立するとともに、引き続き計画的な定員管理を行いながら、必要な部門には重点的に職員を再配置できるよう、職員配置の最適化を進め、新たな行政需要に的確に対応し、質の高い市民サービスを提供できる組織体制を構築します。

(2) 新プランの位置付け

誰もがこのまちに生まれてよかったと実感し、誇りを持って住み続けることができる、笑顔の絶えないまちづくりを推進するための指針として策定される総合計画に対し、新プランは、総合計画基本構想に掲げる将来像を実現するために、それを支える健全な行財政基盤の確立と持続可能な市民サービスの構築を目指し、必要な行財政改革の具体的な取組を定めるものです。

(3) 目指すべき方向性（基本方針）

新たな総合計画に掲げる3つの「行政運営方針」を基本方針として、将来にわたって質の高い市民サービスを創り続けるための行財政経営を実践します。

基本方針1 持続可能な市民サービスの構築

人口減少・少子高齢化の進行に伴う人口構造の変化や市民の価値観、ライフスタイルの変容等、社会情勢の変化を的確に捉え、将来にわたって質の高い市民サービスを提供するため、市政情報の透明化や行政手続きの簡素化など、市民の利便性向上を図るとともに、持続可能な行政サービスのあり方を検討し構築します。

基本方針2 健全な財政基盤の確立

総合計画の着実な推進を下支えし、新たな一般廃棄物中間処理施設の整備など、市民サービスの維持・向上に資する新規事業に取り組める強靱な財政基盤を確立するため、市税等の自主財源の確保や保有財産の有効活用など、更なる財源確保に努めます。

また、市民ニーズや社会環境の変化を的確に捉え、選択と集中によりワイズスペンディング（効果的・効率的な支出）を徹底することで、歳入規模に見合った歳出構造を構築します。

基本方針3 行政運営機能の強化

デジタル技術や民間活力・ノウハウを活用し、内部事務の効率化・高度化を図ることで、行政運営機能の強化に取り組むとともに職員配置の適正化を図ります。

また、職場環境の充実や個々の職員力の強化に取り組み、多様化する行政需要や新たな行政課題に的確に対応できる組織体制を構築します。

(4) 計画の期間

令和7年度から令和10年度末までの4年間

(5) 計画の対象

全部局、全会計が対象

(6) 推進体制

ア 庁内組織

現行プランの推進体制と同様、市長を本部長、第一副市長、第二副市長及び政務監を副本部長、部長級職員等を本部員として構成する推進本部を中心に、全庁的な体制で取り組みます。

イ 市民参加

市民の豊かな知識や経験に基づく幅広い意見を反映させるため、学識経験者、各種団体代表者等及び公募市民を委員とした市民会議を開催します。

また、パブリックコメント手続を実施し、広く市民の意見を求めます。

(7) 今後の市民会議予定について

- ★ 第1回行財政改革推進市民会議（10月31日開催）
 - ・新たな行政運営計画の策定について
 - ・策定についての意見交換
- ★ 第2回行財政改革推進市民会議（12月下旬開催）
 - ・新たな行政運営計画（素案）について
 - ・素案についての意見交換
- ★ 第3回行財政改革推進市民会議（令和7年1月中旬開催）
 - ・新たな行政運営計画（素案）について（修正版）
 - ・素案についての意見のとりまとめ
- ★ 第4回行財政改革推進市民会議（令和7年6月下旬開催）
 - ・新たな行政運営計画策定の報告
 - ・徳島市行財政改革推進プラン2021の取組状況について

(8) 新たな行政運営計画策定スケジュール

