所管事務調査報告書

行財政改革の取組について

安芸高田市議会
総務文教常任委員会

目　次

1　はじめに　1

2　調査項目選定の経緯　1

3　調査目的・方法・期間　1

4　調査の経過　2

5　調査結果　2

6　テーマ別の主な質疑・答弁　4

7　調査を通じて出された意見　5

8　まとめ　5

1　はじめに

安芸高田市は、人口減少や職員数の制約、公共施設の老朽化、物価高騰等に伴う経常的経費の増加に対応し、持続可能な行財政運営を図るため、2025 年度から 2027 年度までの 3 年間で行財政改革に取り組んでいる。対象となる 16 項目について、執行部が庁内横断的に進捗管理を行っている。

本委員会では、全員協議会で報告された進捗管理の実態を詳しく把握するため、月次ヒアリングで把握された課題、軌道修正の指示、年度末の計画・目標値の見直し等を調査した。本報告書では、執行部の取組状況と本委員会による調査の経過を区別したうえで、主な質疑及び調査結果をまとめる。

2　調査項目選定の経緯

2025 年 9 月 29 日の全員協議会では、執行部から改革の対象となる 16 項目と、月 1 回程度の進捗確認及び年度末の見直しを行う方針が示された。取組項目は、職員説明会での意見交換や、市長・副市長によるヒアリング等を経て選定された。

2026 年 4 月 20 日の全員協議会では、企画部から「財政運営方針・財政健全化計画〈2027 年度～2030 年度〉第 5 次改訂版」と「DX 推進計画」について報告があった。財政健全化計画では、将来の財政収支の推計とともに、組織機構の見直しや公共施設等総合管理計画の推進など、行財政改革に関係する歳出削減等の取組が健全化方策に位置付けられていた。

同年 5 月 20 日の全員協議会では、執行部から 2025 年度の実績と財政効果額、月次ヒアリングの状況、2026 年度以降の計画・目標値の見直しについて報告があった。これを踏まえ、本委員会は、各取組の課題や軌道修正の指示が翌年度の計画にどのように反映されたかを確認するため、所管事務調査を実施した。

3　調査目的・方法・期間

(1) 調査目的

2025 年度に執行部が行った月次ヒアリングの実施体制、課題の把握、軌道修正の指示及び情報共有の方法を確認する。あわせて、2026 年 3 月 27 日のヒアリングで整理された翌年度の課題と計画・目標値への反映状況、実績値・財政効果額の算定方法、本委員会所管の取組と関連計画・事業との関係を調査する。

(2) 調査方法・期間

項目	内容
調査方法（申出書）	委員間協議、執行部への資料請求、聞き取り、質疑応答
所管事務調査の実施日	2026 年 6 月 23 日（総務文教常任委員会）
申出書上の調査期間	令和 8 年第 2 回定例会閉会まで
調査の取扱い	2026 年 6 月 23 日の委員会で調査終了を決定した

4　調査の経過

執行部内部の進捗管理と、市議会への報告・所管事務調査の経過を区別して示す。

(1) 執行部内部における進捗管理の経過

執行部は、各取組の進捗と課題を把握するため、次の日程でヒアリングを実施した。

実施日	執行部のヒアリング
2025 年 10 月 21 日	2025 年度第 1 回
2025 年 11 月 19 日	2025 年度第 2 回
2025 年 12 月 25 日	2025 年度第 3 回
2026 年 1 月 21 日	2025 年度第 4 回
2026 年 2 月 18 日	2025 年度第 5 回
2026 年 3 月 27 日	2025 年度第 6 回　翌年度の課題を整理。
2026 年 5 月 22 日	2026 年度第 1 回

(2) 市議会への報告と所管事務調査の経過

年月日・会議	報告・所管事務調査の主な内容
2025 年 9 月 29 日 全員協議会	執行部が改革 16 項目と月次の進捗管理・年度末見直しの方針を報告した。
2026 年 4 月 20 日 全員協議会	執行部が財政健全化計画第 5 次改訂版と DX 推進計画を報告した。
2026 年 5 月 20 日 全員協議会	執行部が 2025 年度の実績・財政効果額、計画・目標値の見直しを報告した。
2026 年 6 月 23 日 総務文教常任委員会	資料説明と質疑を実施。調査終了を決定した。

5　調査結果

(1) 取組の構成と進捗管理体制

対象の 16 項目は、業務効率化 5 項目、歳入増に資する 6 項目、歳出減に資する 1 項目、間接的に財政改善に資する 4 項目に分類される。組織機構の見直し、郵便局への事務委託、庁内外手続きの DX 化、公共施設の LED 化、公共施設等総合管理計画の推進等が含まれる。

ヒアリングは、副市長、総務部長、政策統括監及び企画部長が実施し、財政課長と財政係長が事務局を担った。対象部局の部局長、担当課長及び担当者が、取組の実施状況と課題を説明した。

(2) 月次ヒアリングの進め方

委員会に提出された資料と執行部の説明によると、ヒアリングは次の手順で運営された。

各担当部局は、ヒアリングの 2 日前までに「進捗管理表」を財政課へ提出した。当日は担当部局が直近 1 か月の実施内容と翌月までの課題を説明し、副市長等が進捗状況を確認した。

副市長等は必要に応じて軌道修正を指示した。指示内容は「指摘事項」欄に記録され、ヒアリング実施者と担当部局で共有された。

部局ごとに時間枠を設け、同じ時間枠で複数の取組を確認する場合もあった。質疑では、予定時間内に確認できたかどうかについても取り上げられた。

(3) 年度末における課題整理と計画の見直し

執行部は2026年3月27日のヒアリングで、進捗管理表の「次回までの課題」欄に翌年度の課題を整理した。さらに、ヒアリングでの指摘事項等を踏まえて 2026 年度以降の実施計画及び目標値を見直し、変更箇所を色分けした「進行管理表」を委員会に提出した。

進行管理表には、改革が必要な理由を示す「現状・課題」、取組によって目指す状態を示す「どうなる（目標）」、具体的な施策を示す「どうする（実施内容）」が記載されている。これらとは別に、年度ごとの数値目標、実績値、財政効果額の算定根拠が設けられている。したがって、「どうなる（目標）」は取組の方向性を文章で示す欄であり、職員数等の数値を示す「目標値」とは異なる。

「組織機構の見直し」では、「どうなる（目標）」欄の支所窓口業務の委託に伴う職員減少見込みを10人から8人へ変更した。年度別の目標職員数も、2026年度は363人から359人へ、2027年度は355人から359人へ見直した。いずれも、2026年3月策定の第5次安芸高田市職員定員適正化計画を踏まえたものである。委員会では、「どうなる（目標）」欄を変更したのはこの項目のみで、ほかは主に実施内容、年度別の目標値や算定根拠を見直したとの説明を受けた。

(4) 2025年度実績と財政効果額

執行部は、2024年度と2025年度の実績を比較して、行財政改革の対象項目に係る財政効果額を算定した。2026年5月20日の全員協議会で示された資料の修正版における実績と、2026・2027年度の目標は次のとおりである。

年度	歳入効果額	歳出効果額	合計
2025年度実績	▲57,408千円	▲13,825千円	▲43,583千円
2026年度目標	75,404千円	▲59,564千円	134,968千円
2027年度目標	99,405千円	▲65,866千円	165,271千円

注：合計は「歳入効果額－歳出効果額」で算定。2025年度のマイナスは対象取組の2024年度との比較値であり、市全体の決算収支を示すものではない。2026・2027年度は目標値。

(5) 財政健全化計画、DX等との関係

2026年4月20日の全員協議会で示された財政健全化計画（2027～2030年度）は、財政収支の推計と健全化方策をまとめ、組織機構の見直しや公共施設等総合管理計画の推進等を歳出削減対策に位置付けている。同日に報告されたDX推進計画（2025～2029年度）では、行政手続や庁内業務の見直し等を掲げている。行財政改革と関連する取組が含まれるが、それぞれ計画期間や指標が異なる。

執行部は6月23日の委員会で、財政健全化計画の財政推計を毎年度見直すことや、DX推進、郵便局への事務委託、組織機構の見直し等の進捗を引き続き月次ヒアリングで確認する方針を説明した。

6　テーマ別の主な質疑・答弁

6 月 23 日の委員会における主な質疑・意見と執行部の答弁を、テーマ別に整理した。

(1) ヒアリング時間と年度末の見直し

主な質疑・意見　部局別の時間枠で十分な確認ができたか、また、年度末に「どうなる（目標）」など、どの部分を見直したかについて質疑があった。

執行部の答弁　進捗を短時間で確認できる場合もあったが、予定時間を超えることが多く、予算への反映も意識して内容を確認したと説明した。また、「どうなる（目標）」欄の変更は組織機構の見直しの 1 項目で、ほかは主に実施内容、年度別目標値、算定根拠等の見直しだったと述べた。

(2) 現状把握、業務量の分析と DX の KPI

主な質疑・意見　行政コスト削減の効果を測るうえで、職員の業務量や業務内容をどのように把握し、数値で示すかが問われた。

執行部の答弁　DX 関連事業の KPI と投資額を 2026 年 7 月に改めて確認し、指標の妥当性を検討する方針が示された。また、業務改革（BPR）については予算計上の有無にかかわらず、職員が負担を感じている業務等から優先順位を付けて分析を進める考えが示された。

(3) 財政効果額の表示とふるさと納税の取扱い

主な質疑・意見　ふるさと納税寄附額の変動が財政効果額の合計に大きく影響することや、「効果額」という名称でマイナスを表示する分かりにくさが指摘された。

執行部の答弁　財政効果額は 2024 年度との比較により算定したと説明した。副市長は、ふるさと納税の取扱いや「効果額」という表現について検討する考えを示した。

(4) 金額による評価と、それ以外の効果

主な質疑・意見　不用物品の販売を例に、売上や販売経費に加えて職員の人件費も踏まえた費用対効果をどう捉えるかが問われた。あわせて、市民意識の変化など、金額に表れにくい成果を政策につなげる視点について意見があった。

執行部の答弁　副市長は、人件費も踏まえた費用対効果を考える必要がある一方、リユースの普及や満足度など、金額以外の尺度でも成果を捉えることが重要との考えを示した。

(5) 進捗管理表に記録された指摘事項の扱い

主な質疑・意見　進捗管理表に記された地域おこし協力隊の活動報告書を分かりやすくする旨の指摘について、その後の対応状況が問われた。

執行部の答弁　担当部局は、年間の活動報告書を市民に分かりやすくまとめ、2026 年 7 月中にホームページ等で公表する予定であると、6 月 23 日の委員会で説明した。また、月ごとの報告書にも翌年度以降の活動が分かる記述を加えるよう、地域おこし協力隊に指示していると述べた。

7　調査を通じて出された意見

(1) 確認できた進捗管理の実態

進捗管理表には、各部局の実施内容や課題、ヒアリングでの指摘事項が記録されていた。地域おこし協力隊の活動報告書に関する質疑では、担当部局の対応状況も確認でき、進捗管理と実際の業務の関係を把握する手掛かりとなった。

(2) 見直しの内容と効果測定の論点

年度末の見直しでは、「どうなる（目標）」を変更した項目は1つであった一方、実施内容や年度別の目標値、算定根拠等には変更が見られた。また、財政効果額の表示や、業務量・人件費を含めた費用対効果、金額に表れにくい成果の捉え方について、複数の委員から意見が出された。

(3) 今回の調査で確認した範囲

調査の中心は、16項目に共通する進捗管理の運用と年度末の見直し方法の確認であった。個別施策の成果や達成状況については、それぞれの事業や計画の進捗に応じて確認していく必要がある。

8　まとめ

本委員会は、行財政改革の取組について、執行部による月次ヒアリングの進め方と、課題や指摘事項を翌年度の実施計画・目標値の見直しにつなげる過程を調査した。提出資料と質疑により、その運用と具体的な見直し例を確認することができた。

2026年6月23日の委員会では、調査目的について一定の確認ができたとの意見を受け、本件の所管事務調査を終了することを異議なく決定した。DX推進等の個別事項については、別途調査が必要との意見も示された。

以上、本委員会における調査結果を報告する。