

# 第5次伊那市行政改革大綱(案)

令和8（2026）年度～令和12（2030）年度

令和（202）年 月

伊那市

## 内容

第1章 これまでの行政改革の取組.....	3
第2章 本市を取り巻く状況.....	4
第3章 第5次伊那市行政改革大綱について.....	5
1 主旨.....	5
2 期間.....	5
3 基本方針.....	6
4 基本目標.....	7
基本目標(1) 行政サービスの最適化.....	8
基本目標(2) 効率的・合理的な行政運営の推進.....	9
基本目標(3) 持続可能な財政運営の推進.....	11
基本目標(4) 組織運営の適正化.....	13
5 推進体制.....	15
卷末資料.....	16
1 これまでの行政改革大綱の経過.....	16
2 人口推計.....	17
3 財政状況.....	18
4 職員数と人件費の推移.....	22

## 第1章 これまでの行政改革の取組

本市では、平成18(2006)年の合併以降、継続して行政改革大綱を策定し、業務改善や財政の健全化、職員の定数管理などに取り組みながら、質の高い行政サービスの提供に努めてきています。

令和3年度から令和7年度を計画期間とする第4次伊那市行政改革大綱では、基本方針を「次世代につながる持続可能な行政運営の推進とデジタル社会への対応」と定め、具体的な取組事項について実施又は検討を行ってきました。

その結果、令和6年度末時点では、全体の約8割にあたる59項目が50%以上実施済みとなっていますが、目標の達成に及ばない取組事項もあり、また、新たな課題も生じていることから、これからも継続して行政改革に取り組んでいく必要があります。

### ○第4次行政改革大綱 基本目標別の達成状況（令和6年度末時点）

基本目標	推進項目	自己評価（期間通算）				
		A	B	C	D	E
(1) 行政サービスの充実と市民の参画、協働の促進	ア 行政サービスの充実	11	8	4	0	0
	イ 市民の参画と協働の促進	6	4	2	0	0
(2) 組織運営の確立と官民連携の推進	ア 組織のスリム化と人材育成	1	3	0	0	0
	イ 官民連携の推進	4	4	1	0	0
(3) 持続可能な財政運営の推進	ア 健全な財政運営の推進	1	0	0	0	0
	イ 公共施設の適正管理	4	4	2	1	0
(4) デジタル技術活用の推進	ア 新産業技術による地域課題解決の推進	1	1	0	0	0
	イ 行政サービスにおけるデジタル化の推進	4	0	0	0	0
	ウ 行政の効率化及び働き方改革の推進	3	0	2	0	0
合計		35 (49%)	24 (34%)	11 (15%)	1 (1%)	0 (0%)

#### 【達成状況】

- A 取組事項について、完全に実施済み
- B 取組事項について、50%以上の一一部実施済み
- C 取組事項について、50%未満で一部実施済み
- D 取組事項について、実施に向けて検討中
- E 取組事項について、未実施

## 第2章 本市を取り巻く状況

本市をはじめ、地方自治体を取り巻く状況は、少子高齢化による社会保障需要の増大や税収の伸び悩み、人口・人流の構造変化に伴うサービス提供体制の再設計の必要性、社会環境の変化に伴い複雑多様化する行政需要への対応の増加、物価・人件費・金利上昇の同時進行による経常経費の増加、老朽化したインフラや公共施設等の更新・長寿命化への対応、職員の働き方改革に向けた時間外勤務短縮の取組の推進など、多くの課題に直面しています。

国が掲げるデジタル社会のビジョン<sup>1</sup>実現に向けて、地方自治体においてもデジタル技術を活用したDX(デジタルトランスフォーメーション)<sup>2</sup>の推進による住民の利便性向上、業務の効率化が一層求められています。

近年激甚化・頻発化している気象災害や近い将来発生が見込まれている巨大地震、また、感染症のパンデミック等、突発的な事態への備えも不可欠です。

このような社会情勢の中で、従来の事業や事務処理等を不斷に見直し、変化に対応しながら健全な自治体経営を維持していく必要があります。

---

<sup>1</sup> 「デジタルの活用により、一人ひとりのニーズに合ったサービスを選ぶことができ、多様な幸せが実現できる社会～誰一人取り残さない、人に優しいデジタル化～」令和2年12月25日閣議決定「デジタル社会の実現に向けた改革の基本方針」より

<sup>2</sup> 「Digital Transformation」ICTの浸透が人々の生活をあらゆる面でより良い方向に変化させること。スウェーデンのウメオ大学のエリック・ストルターマン教授による定義

### 1 主旨

本市では、「未来を織りなす創造と循環のまち伊那市」を将来像として掲げる第2次伊那市総合計画（以下「総合計画」）に基づくまちづくりに、令和元（2019）年度からの10年間を目標年度として取り組んでいます。

第5次行政改革大綱は、総合計画を実現するための主要施策の1つとして位置づけられた「市民の視点に立った行財政運営」の方向性と本市を取り巻く様々な課題を踏まえ、市の重要政策を着実に推進するための基盤となる、将来にわたって持続可能な安定した行財政運営の確立に向けた方針及び目標を規定します。

### 2 期間

第5次行政改革大綱の推進期間は令和8（2026）年度から令和12（2030）年度までの5年間とします。なお、社会経済情勢の変化等に伴う改訂は隨時行っていくものとします。

### 3 基本方針

地方公共団体の存立目的である市民福祉の増進に持続的に取り組むためには、改めて地方自治運営の基本原則の1つである「最少の経費で最大の効果を挙げる<sup>3</sup>」並びに「組織及び運営の合理化に努める<sup>4</sup>」を踏まえるとともに、社会経済状況の変化に応じて行財政運営のあり方を変化させていかなければ市民ニーズに応えられないことを強く認識する必要があります。

変える勇気・やめる勇気・先を歩く勇気を持って最適な行財政運営のあり方を常に模索して、効率化及び合理化に取り組み続け、限られた経営資源（人、モノ、力ネ、情報等）を最大限に活用することにより、誰一人取り残すことのない、持続可能で最適な行政サービスの提供を次世代につないでいくため、基本方針を次のとおり定めます。

#### 基本方針

社会変革への最適な対応を支えるための  
「変える」「やめる」「先を歩く」行財政運営のたゆまぬ推進

<sup>3</sup> 地方自治法(昭和二十二年法律第六十七号)第2条第14項「地方公共団体は、その事務を処理するに当つては、住民の福祉の増進に努めるとともに、最少の経費で最大の効果を挙げるようにしなければならない。」

<sup>4</sup> 地方自治法第2条第15項「地方公共団体は、常にその組織及び運営の合理化に努めるとともに、他の地方公共団体に協力を求めてその規模の適正化を図らなければならぬ。」

## 4 基本目標

---

基本方針の実現に向けて取り組む改革の方向性を4つの基本目標として定めます。

この4つの基本目標に基づき、これまでの改革の取組の継続・発展に加え新たな取組を掲げ、未来につながる行財政改革を推進していきます。

具体的な取組事項については別途実行計画を定め、関係する他の個別計画との分担を整理した上で推進します。また、実行計画には、重点的に取り組む事項として「大規模で部局横断的な取組」を位置付けるとともに、部署ごとの個別の取組として、令和5年度から令和6年度にかけて全職員並びに全部署を対象に実施した事務事業及び施設に関する改善提案「職員提案・各課提案」を位置付けます。

### 基 本 目 標

(1) 市民サービスを便利に「変える」：行政サービスの最適化

(2) 時代とのズレを解消して「変える」：効率的・合理的な行政運営の推進

(3) 将来世代への負担増を「やめる」：持続可能な財政運営の推進

(4) 働き方と組織で「先を歩く」：組織運営の適正化

## 基本目標(1) 市民サービスを便利に「変える」:行政サービスの最適化

市民に身近な基礎自治体として市民に寄り添い、少子高齢化の中で安定した行政サービスを提供していく必要があります。そのためには、市民一人一人が様々な立場にあることを踏まえた上で、市民にとって利便性の高い手続き・サービス利用方法の確保・導入や、市民が必要な時に必要な行政情報を入手しやすい情報発信を行い、社会情勢の変化に応じた最適なサービスの提供に努めていく必要があります。なお、情報技術に不慣れな方もいることから、従来の手続き方法も併用して、一人一人が手続きしやすい方法を選択できる体制を構築します。

### ア デジタル技術を活用して「変える」行政サービスの最適化

市民の視点に立ち、行政サービスにおいて情報技術の活用を進め、行政手続きにおける利便性の向上やオンライン化に向けた取組を推進します。

#### 【主な取組事項】

- ・窓口に係る手続きの効率化及び簡略化の推進
- ・アナログ規制<sup>5</sup>（押印、対面、書面手続き等）の見直し及びデジタルファースト<sup>6</sup>の推進
- ・電子申請の推進及びオンラインサービスの充実
- ・公共施設利用受付の無人システム化等

### イ 市民目線で「変える」行政情報の発信

市民の視点に立った行政情報の効果的な情報発信に取り組みます。

#### 【主な取組事項】

---

<sup>5</sup> アナログ的な手法（人の目による確認、現地・対面での講習への参加、公的証明書等の書面での掲示など）を前提としているルール（規制）のこと

<sup>6</sup> 情報通信技術を活用した行政の基本原則（デジタルで完結、二度提出することを不要、複数の手続をワンストップで実現）に基づく行政手続等の利便性の向上や行政運営の簡素化・効率化する制度

- ・対象に適した媒体の選択と的を絞った情報発信の推進
- ・行政情報のオープンデータ化の推進

## 基本目標(2) 時代とのズレを解消して「変える」：効率的・合理的な行政運営の推進

人口減少に伴い今後見込まれる職員数の減少等を踏まえると、限られた職員数で質の高い行政サービスを提供していく必要があります。また、人口減少に応じて、市政運営に協力をいただいている市民の負担を軽減する必要があります。

そのために、事務事業の徹底的な効率化と合理化を行います。長年にわたって大きな変化がないまま継続している事務処理手順の見直しや情報技術をはじめとする新たな技術の活用による重複・非効率の削減、設置・発足当初から役割やあり方が変化してきている関係組織の見直しなどに取り組みます。また、民間のノウハウを活用した官民連携を推進します。

### ア 時代とのズレを解消して「変える」行政の効率化

事務処理手順の見直しや情報技術をはじめとする新たな技術の活用による効率化、関係組織の見直しなどに取り組みます。

#### 【主な取組事項】

- ・外部委員会、審議会、外郭団体等の見直し
- ・地域自治活動のあり方の見直し
- ・機器の活用や処理方法の見直しによる「作業」の解消
- ・事務事業見直しのための仕組み構築の検討
- ・庶務事務システムの導入による事務の効率化

- ・ I C T<sup>7</sup>、A I<sup>8</sup>、R P A<sup>9</sup>等を用いた事務の効率化と共有・横展開
- ・ 情報の検索性の向上
- ・ 事務内容分析ツールを活用したB P R<sup>10</sup>（業務の棚卸）の実施
- ・ データに基づく施策決定・見直しの推進
- ・ オンライン会議等による業務の効率化等
- ・ 持ち運び可能な情報通信端末の配備による会議の効率化
- ・ 窓口受付時間短縮による業務改善活動時間の創出

#### イ 行政の抱え込みを「やめる」官民連携の推進

民間のノウハウの活用等により適切かつ良質な行政サービスの提供が見込まれる分野において、指定管理者制度<sup>11</sup>の運用や民間委託等による官民連携を推進します。

##### 【主な取組事項】

- ・ 指定管理者制度の運用による業務の効率化
- ・ PPP<sup>12</sup>/PFI<sup>13</sup>活用の検討
- ・ 民間委託による行政サービスの提供等

---

<sup>7</sup> 「Information and Communication Technology(情報通信技術)」の略で、通信技術を活用した産業やサービスの総称

<sup>8</sup> 「Artificial Intelligence」の略。「人工知能」

<sup>9</sup> 「Robotic Process Automation」の略語で、用いて行っている一連の事務作業を自動化できる「ソフトウェアロボット」

<sup>10</sup> 「Business Process Reengineering」の略で、業務プロセス全体について詳細に評価・分析・改善を行うことを通じて抜本的な業務効率化と利便性向上の双方を実現する取組

<sup>11</sup> 地方自治法に基づく公の施設の管理を、議会の議決を経て指定される「指定管理者」に委任する制度

<sup>12</sup> 「Public Private Partnership」の略で、公共施設等の建設、維持管理、運営等を行政と民間が連携して行うことにより、民間の創意工夫等を活用し、財政資金の効率的使用や行政の効率化等を図るもの

<sup>13</sup> 「Private Finance Initiative」の略で、公共施設等の建設、維持管理、運営等を民間の資金、経営能力及び技術的能力を活用して行う手法。PPPの一類型。

### 基本目標(3) 将来世代への負担増を「やめる」：持続可能な財政運営の推進

財政健全化プログラム<sup>14</sup>、徴収対策プログラム<sup>15</sup>、公共施設等総合管理計画<sup>16</sup>等に基づき推進

行政運営と並んで市政推進の土台である財政運営について、その健全性と持続可能性を確保することは、将来にわたって市民福祉の増進と安心して暮らせる地域社会を実現していく上で極めて重要です。

財政運営では、財政健全化プログラム並びに徴収対策プログラムに基づく取組の成果によって財政指標はいずれも早期健全化基準を下回っていますが、今後、少子高齢化の進行による社会保障需要の増加や税収の伸び悩み、物価・人件費・金利上昇による経常経費の増加、インフラ・公共施設の老朽化への対応などにより、本市の財政状況は厳しい状況で推移することが予想されます。

これからも安定的な財政運営を維持していくため、制度・事業の徹底的な見直しや施設の統廃合等による歳出の削減、未収金解消と適正な課税の実施、受益者負担の見直し等による歳入の確保など、選択と集中による持続可能な財政運営に努めるとともに、人口・財政規模に適した公共施設の適正配置、適正管理や有効活用を推進します。

#### ア 将来世代への負担増を「やめる」 健全な財政運営の推進

持続可能な行財政運営を推進するため、中長期的な経営視点に立ち、安定的で健全な財政運営を行います。

##### 【主な取組事項】

- ・健全な財政運営
- ・未収金削減と財源確保等

#### イ 「持ちすぎ」を見直す公共施設の適正管理

<sup>14</sup> 厳しい財政状況の中で、財務体質の強化を図り、安定した財政運営を行うための指針と具体的な取組を示した計画

<sup>15</sup> 伊那市全体の徴収方針を定めた対策。平成18年度以降、全庁横断的な債権マネジメントへの取組が行われている。

<sup>16</sup> 全ての公共施設等を対象に、地域の実情に応じて、総合的かつ計画的に管理する計画

施設の利用需要の変化に対応するため、規模の見直しや統廃合を進め、不用となった未利用財産の有効活用や処分を促進します。また、公共施設の老朽化へ対応するため長寿命化を計画的に進めます。

#### 【主な取組事項】

- ・長期的視点に立った施設規模の適正化と長寿命化
- ・「事務事業の実施における公的関与の見直しに関する方針」<sup>17</sup>に基づく施設管理の適正化
- ・未利用市有地の有効活用と処分の促進等

---

<sup>17</sup> 効率的な事務事業の執行を目指し、「行政関与の適正化」「事務事業の整理、統合、廃止」「民間委託等の推進」についての基本的な考え方を示した方針(H24.12.10 行政改革推進室長通知)

## 基本目標(4) 働き方と組織を「変えて」地域の「先を歩く」：組織運営の適正化

### 人材育成基本方針、特定事業主行動計画等で推進

複雑で多様化する行政課題に対応しながら真に必要な市民サービスを提供していくためには、社会情勢やニーズの変化に柔軟かつ迅速に対応できる組織体制を構築していく必要があります。また、厳しい財政運営が続く中で、財政規模に応じた職員数への適正化を図りながら、より効率的で効果的な行政運営を推進していく必要があります。

一方、様々な行政課題の解決に向けては、職員一人ひとりがそれぞれの能力を最大限発揮するとともに、高い士気をもって効率的に業務を遂行できる環境を整備していくことが重要です。

このため、社会情勢の変化を捉えて職員数及び組織の適正化を図るとともに、人材育成による職員の能力向上や働き方の見直しによる労働生産性の向上、ワークライフバランスの確保等に努めることによって、将来にわたり市民から信頼される行政組織の運営を進めます。

#### ア あり方と連携を「変える」組織の適正化

社会情勢の変化に応じた行政課題に迅速かつ的確に対応するため、組織体制の適正化に取り組みます。

##### 【主な取組事項】

- ・効率的に動ける組織の検討
- ・本庁と総合支所の役割分担の検証及び組織の見直し
- ・正規職員数及び会計年度任用職員<sup>18</sup>数の適正化
- ・部局横断的な連携強化の推進

---

<sup>18</sup> 地方公務員法第22条の2の規定に基づき任用される非常勤職員

#### イ 働き方で「先を歩く」：人材育成及び働き方改革

職員の労働生産性の向上やワークライフバランスの確保に向け、職員の働き方や働く場所を見直す取り組みを推進し、「選ばれる職場」としての先進事例となることを目指します。

##### 【主な取組事項】

- ・人材育成及び多様な人材が活躍できる環境づくりの推進
- ・事務事業見直し及び情報技術活用等による時間外勤務時間の縮減
- ・フリーアドレス<sup>19</sup>の導入によるコミュニケーションの促進等
- ・テレワーク<sup>20</sup>等による働き方改革の推進等

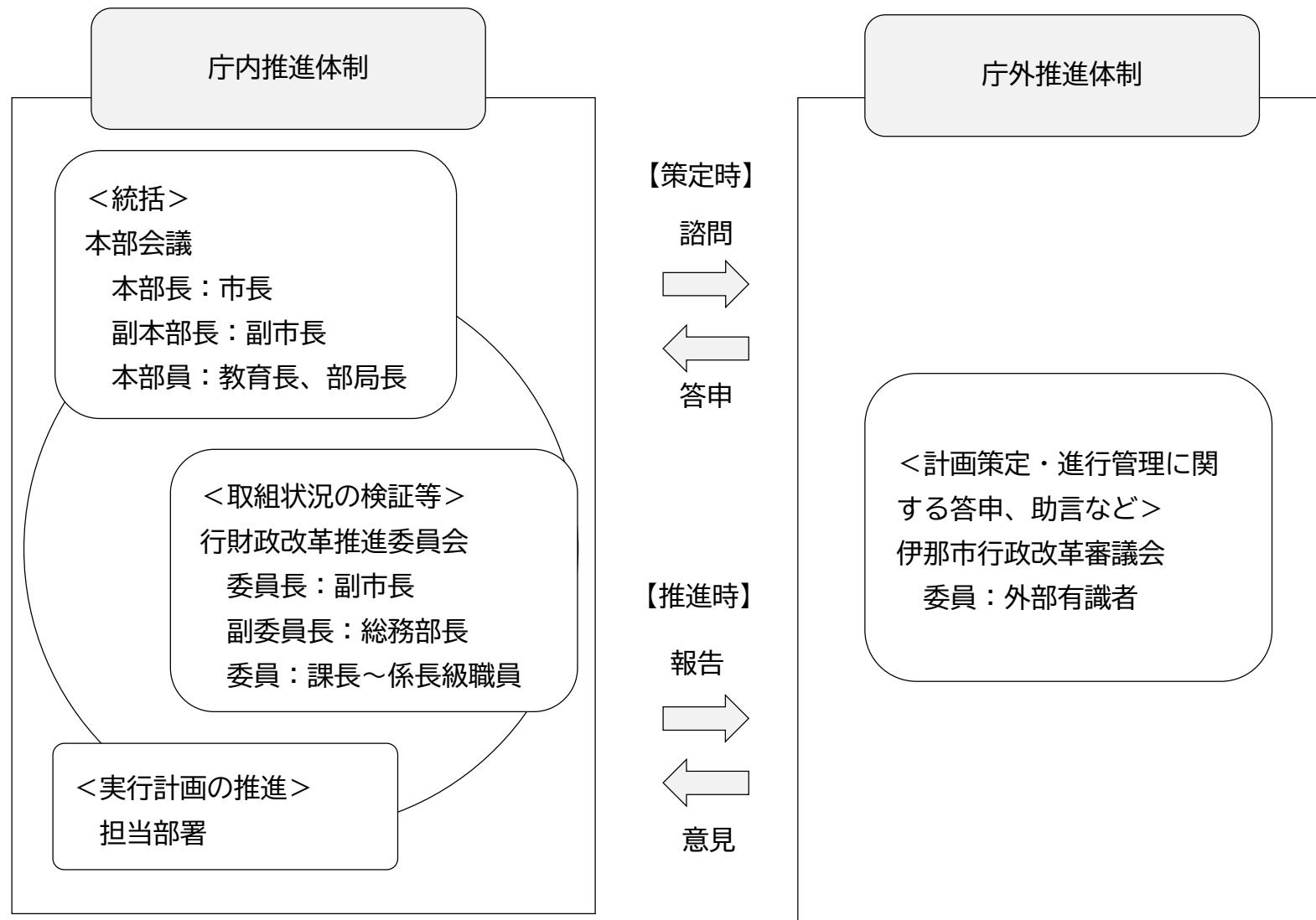
---

<sup>19</sup> 職場内で職員が固定の席を持たず、自由に席を選んで仕事をするスタイルのこと

<sup>20</sup> ICT（情報通信技術）を利用し、時間や場所を有効に活用できる柔軟な働き方

## 5 推進体制

外部有識者で組織する伊那市行政改革審議会と連携し、第5次行政改革大綱の着実な推進を図ります。



## 1 これまでの行政改革大綱の経過

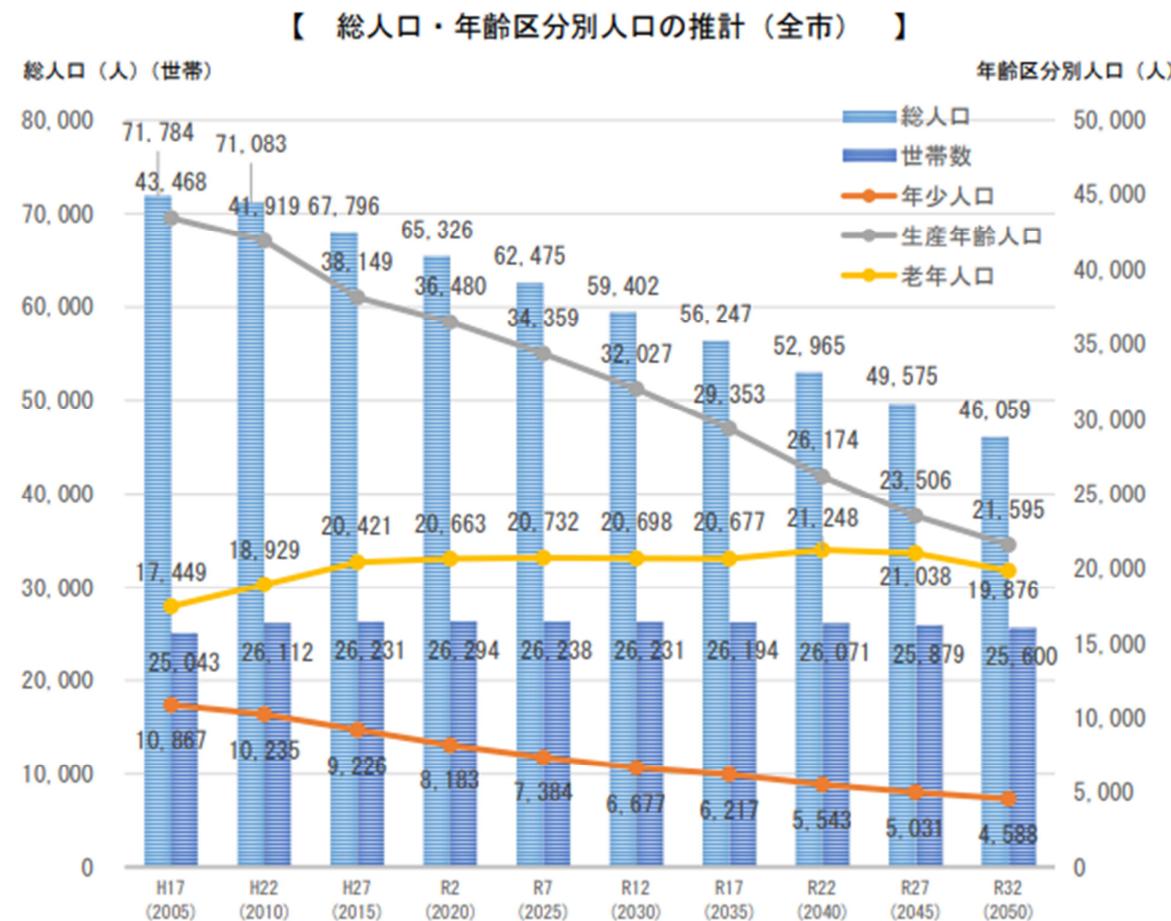
行政改革大綱	基本方針		特徴的な取り組み
第1次 H18 (2006) ～H22 (2010)	市民サービスの向上を目指した行政システムの構築	I 市民の視点に立った行政システムの確立 II 効率的な行政経営の実現 III 市民との協働によるまちづくりの推進	・指定管理者制度の導入 ・外部評価の導入 ・未収金対策開始
第2次 H23 (2011) ～H27 (2015)	市民の視点に立った効率的な行政運営の推進	I 質の高いサービス実現のための行政システムの確立 II 安定した財政基盤の確立 III 市民の力を活かしたまちづくりの推進	・財政健全化プログラム開始 ・窓口業務の民間委託（市民課・水道料金窓口） ・市営住宅管理に管理代行制度 <sup>21</sup> 導入
第3次 H28 (2016) ～R2 (2020)	市民の信頼と期待に応える健全な行政運営の推進	I 市民サービスを意識し行動する質の高い行政組織の構築 II 健全で持続可能な財政運営の推進 III 市民が主役の協働のまちづくりの推進	・定住自立圏 <sup>22</sup> による新たな広域連携の推進 ・ICTを活用したサービスの充実と事務の効率化 ・公共施設等総合管理計画、個別施設計画策定
第4次 R3 (2021) ～R7 (2025)	次世代につながる持続可能な行政運営の推進とデジタル社会への対応	(1) 行政サービスの充実と市民の参画、協働の促進 (2) 組織運営の確立と官民連携の推進 (3) 持続可能な財政運営の推進 (4) デジタル技術活用の推進	・行政手続きにおける押印の見直し ・水道業務民間委託の拡大（施設管理、巡回等）

<sup>21</sup> 公営住宅法で定められた制度で、地方住宅供給公社等の法人が公営住宅を管理する制度<sup>22</sup> 近隣市町村で相互に役割分担し、連携・協力することにより、圏域全体で必要な生活機能を確保し、地方圏への人口定住を促進する政策

## 2 人口推計

第3期伊那市地方創生人口ビジョンによると、令和7年（2025年）に63,000人弱の人口が令和32年（2050年）には46,000人に減少し、年少人口、生産年齢人口、そして老人人口も減少するものと予測されています。

なお、結婚・出産・子育て支援や産業振興による就労先創出等の対策を講じることにより、令和32年における人口目標を58,000人と設定しています。



### 3 財政状況（財政健全化プログラム 令和6年度版より抜粋）

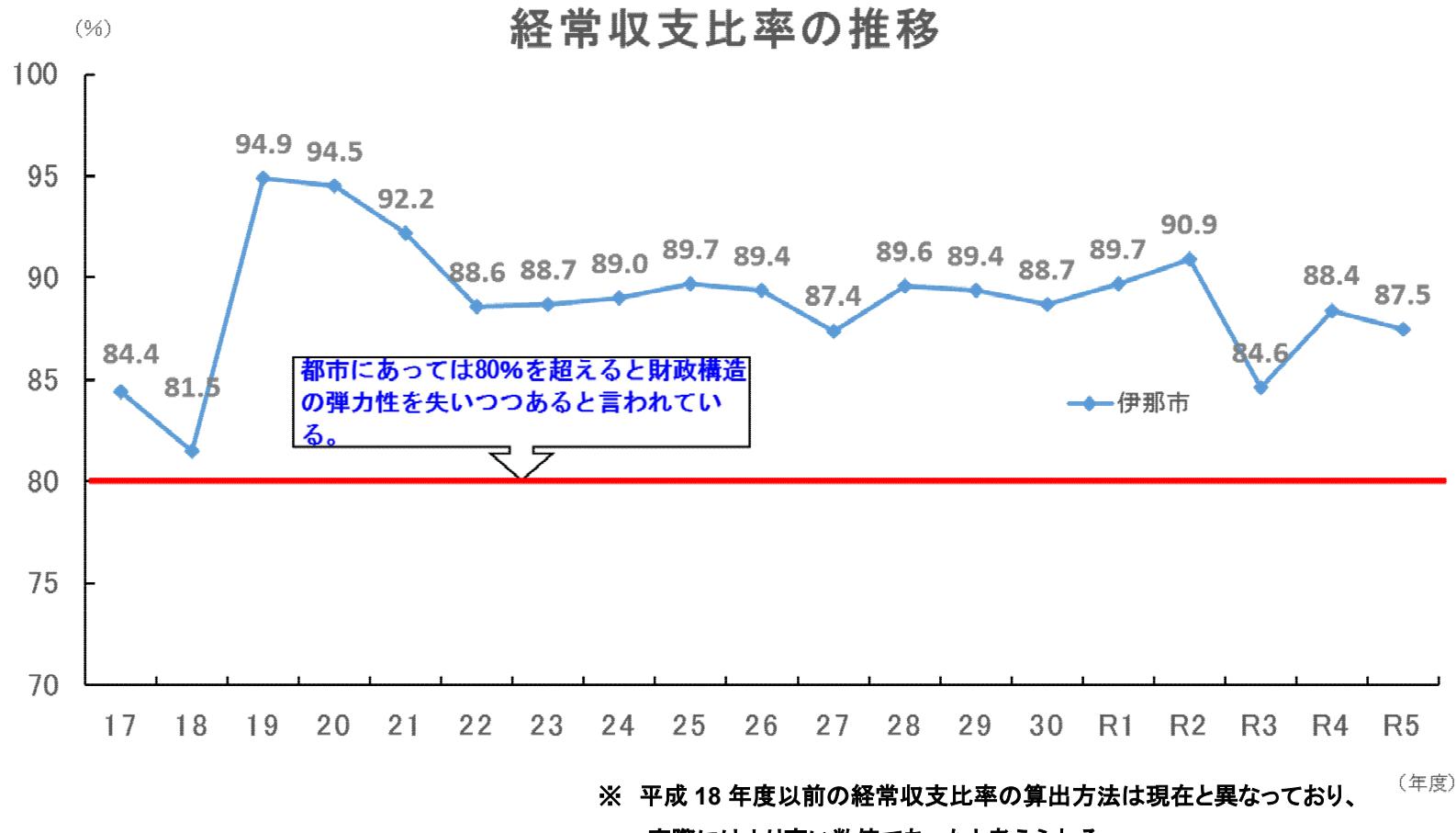
#### （1）主な財政指標の推移

指標名	実質収支比率	経常収支比率	財政力指数	実質公債費比率	将来負担比率
令和元年度	4.7%	89.7%	0.49	8.6%	—
令和2年度	4.4%	90.9%	0.49	7.8%	—
令和3年度	4.2%	84.6%	0.48	6.9%	—
令和4年度	4.6%	88.4%	0.48	6.8%	—
令和5年度	4.5%	87.5%	0.47	6.8%	—

財政指標は健全化プログラムの取組等により改善してきている。

将来負担比率は引き続き、数値なし(0%以下)となった。

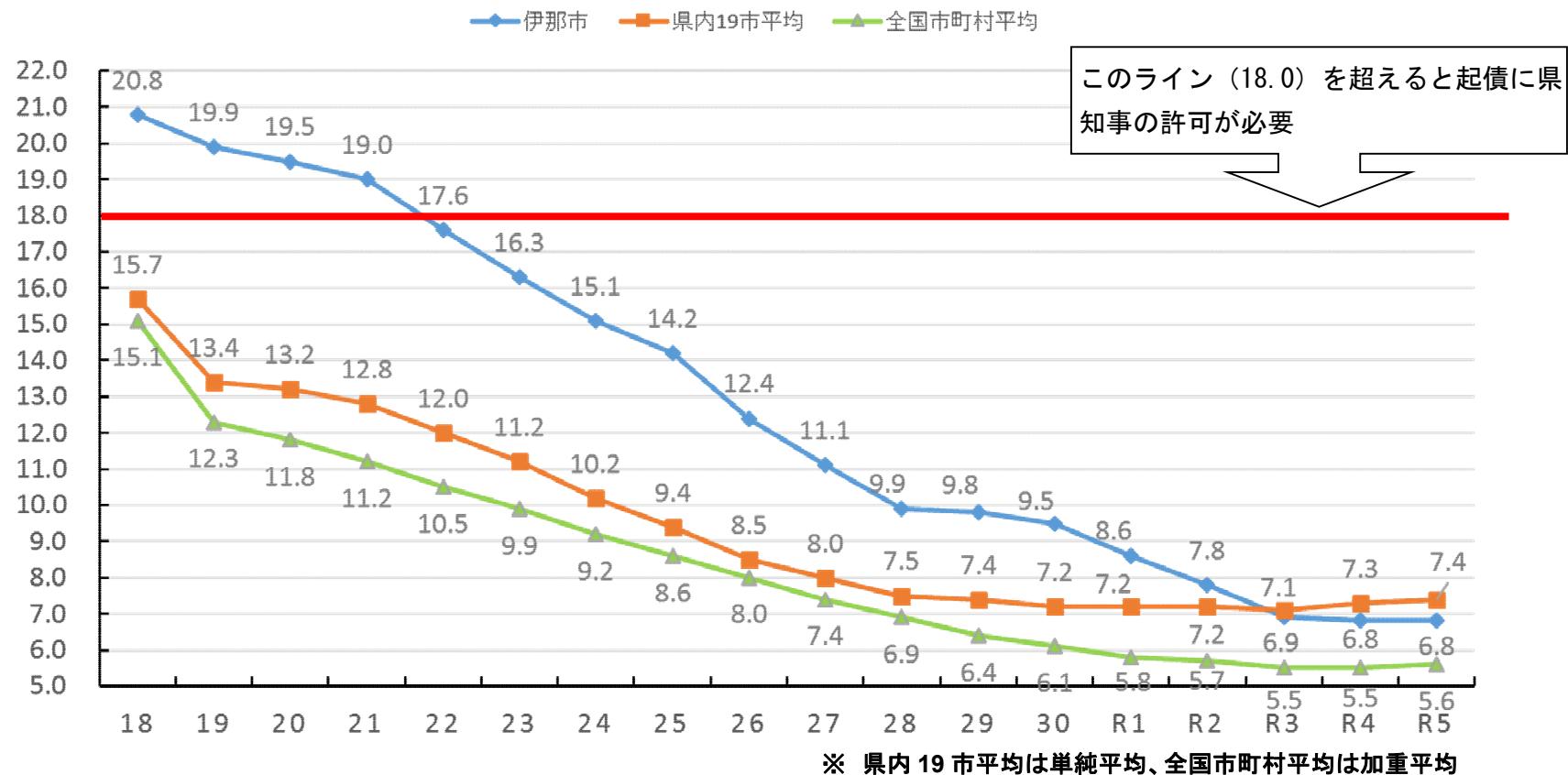
(2) 経常収支比率の推移



- 経常収支比率は、財政の弾力性を示す指標で、70～80%が適正水準と言われている。一般的に団体規模が大きいほど数値が高い傾向にあり、全国の市の令和4年度の平均値は 91.8%（地方財政白書より）であった。
- 令和5年度の経常収支比率は、人件費（退職手当の減）及び補助費等（一部事務組合への負担金減）の減少により、昨年度より減少した。

(3) 実質公債費比率の推移

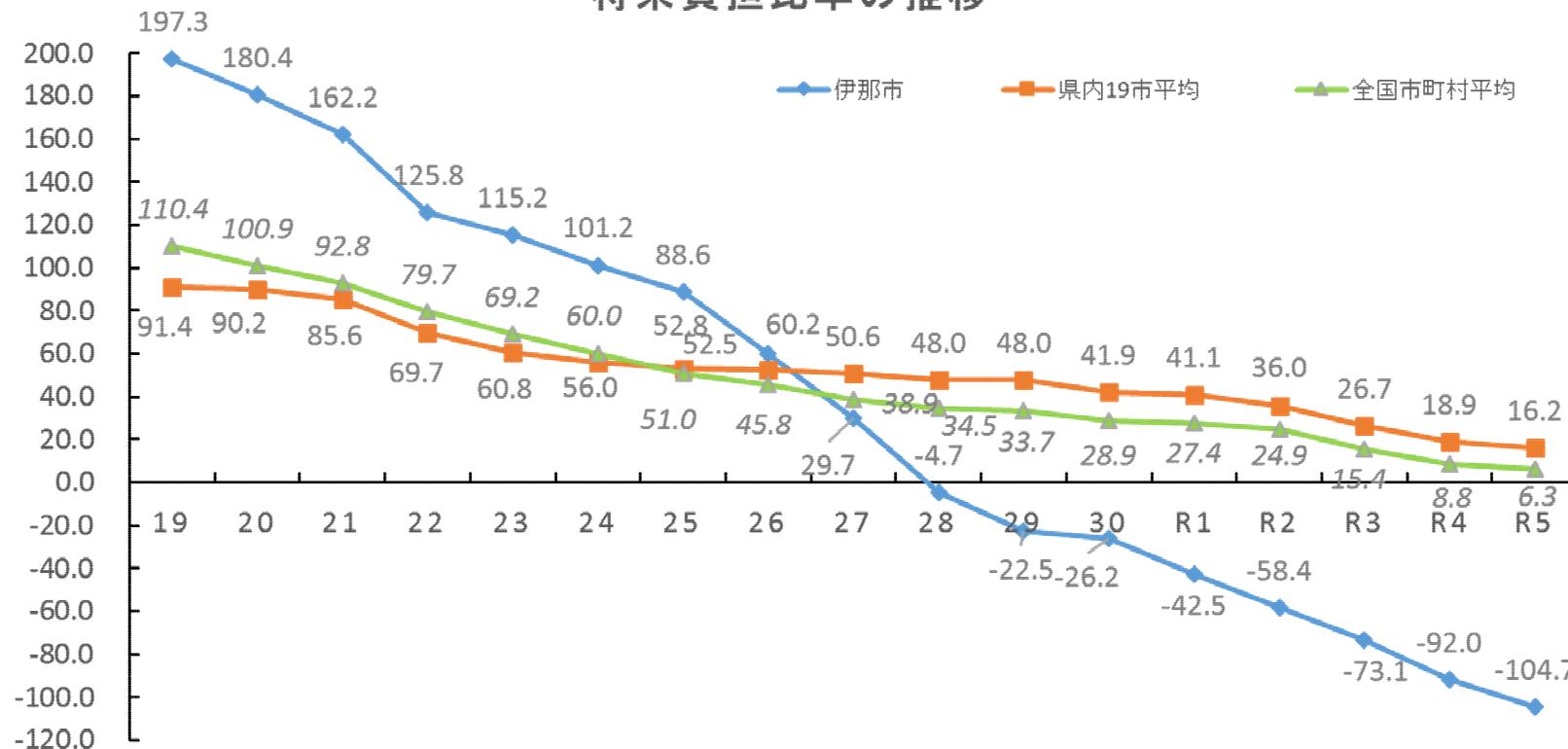
実質公債費比率の推移



- 実質公債費比率は、一般会計等が負担する元利償還金及び準元利償還金（公営企業、一部事務組合への支出のうち公債費相当分）の標準財政規模に対する比率を示す指標である。
- 令和5年度の伊那市の実質公債費比率は 6.8%で、総務省の示す基準を下回っており、「健全段階」にある。

(4) 将来負担比率の推移

将来負担比率の推移



※ 平成 19 年度の公表数値は 114.2% であったが、算出方法が現在と異なっていたため、再計算した結果を比較のため載せてある。

※ 県内 19 市平均は単純平均、全国市町村平均は加重平均

- 将来負担比率も、健全化判断比率の一つで、伊那市が将来負担すべき、公営企業、一部事務組合を含む実質的な負債の標準財政規模に対する比率である。
- 令和5年度の将来負担比率は、数値なし(0%以下)で「健全段階」にある。

## 4 職員数と人件費の推移

### (1) 伊那市の状況

平成 18 年（2006 年）の伊那市・高遠町・長谷村の 3 市町村合併以後、2 次にわたって定員適正化計画を策定して職員数の適正化に取り組んできた結果、正規職員数は平成 18 年度の 798 人から令和 6 年度（2024 年）には 588 人となり、210 人（26.3%）の大幅な人員削減を達成しています。

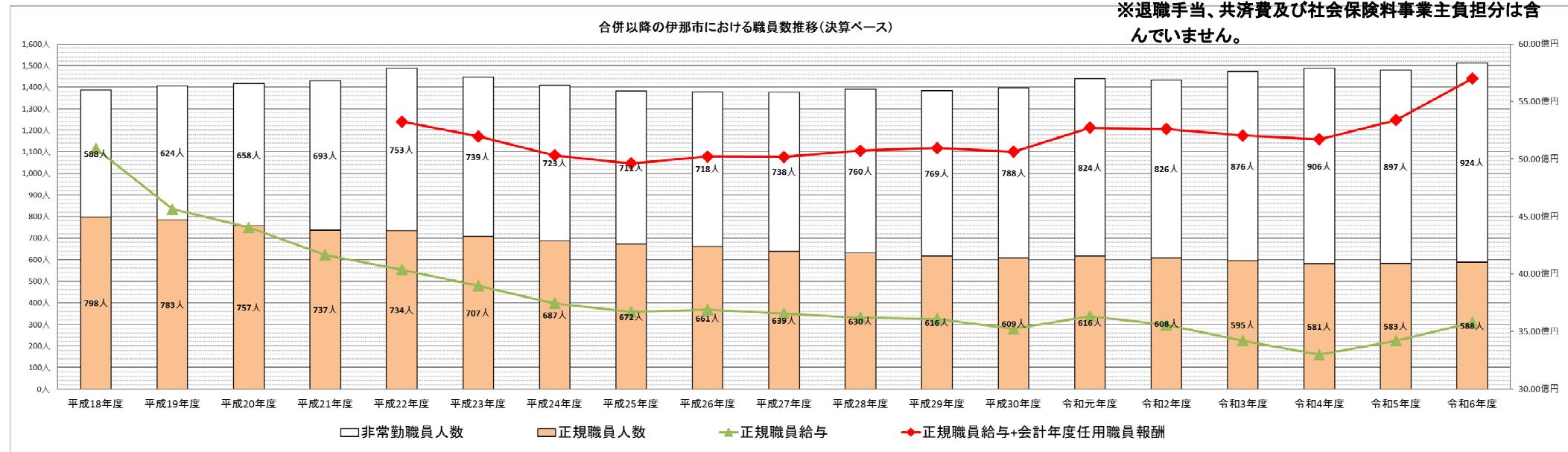
なお、国の要請に基づいて校務技師や給食調理員などの技能労務職員の非常勤化を推進したことに加え、事務事業の見直しが一部で見込みどおりに進まなかったことや短時間勤務等の多様な働き方が増加したことによって、会計年度任用職員数は増加しています。

会計年度任用職員の増加及び報酬額上昇等により、人件費総額は増加傾向にあります。

※平成 21 年度以前は会計年度任用職員の報酬等のデータがないため、総額を表示していません。

※企業会計（水道事業及び林道バス事業）職員の人件費は含んでいません。

※退職手当、共済費及び社会保険料事業主負担分は含んでいません。



## (2) 全国の状況

総務省が例年実施している全国の地方公共団体の正規職員数に関する調査「地方公共団体定員管理調査」の令和6年度結果では、「平成6年をピークとして平成28年まで一貫して減少し、その後、横ばいから微増傾向にある」とされています。

また、一般行政部門の増加要因については、「子ども子育て支援への対応、デジタル化への対応のほか、生活保護関連業務への対応、観光や地方創生への対応などにより増加」と分析されています。

## 参考 地方公共団体の職員数の推移(昭和40年～令和6年)

