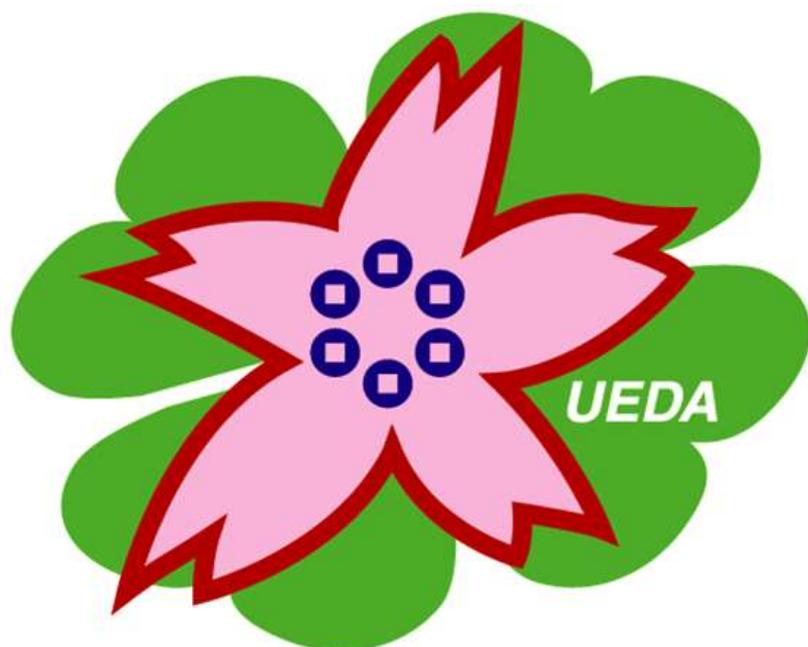


第五次 上田市行財政改革大綱（案）

行財政改革の基本理念

安心の社会基盤を次世代へつなぐ 財政と公共施設の再構築



令和8年3月 策定

上田市

第五次 上田市行財政改革大綱 目次

I 第五次上田市行財政改革大綱の策定

1 行財政改革大綱策定の趣旨	1
2 本市を取り巻く環境の変化と課題	1
3 第三次上田市総合計画、SDGs、他計画との関係	4
4 大綱の推進期間	5

II 行財政改革の基本方針と取組

基本方針1 多様な主体との連携・協働を推進する改革	7
基本方針2 スマートシティの実現を目指す改革	8
基本方針3 持続可能な財政運営に向けた改革	9
基本方針4 時代の変化に対応する行政体制の改革	10

III 行財政改革の進め方

1 行財政改革の推進体制	11
2 アクションプログラム	12
3 進捗管理	12
4 公表	12

IV 資料集

資料1 これまでの行財政改革の取組	13
資料2 人口動向と将来推計	15
資料3 財政状況・財政指標の推移	17
資料4 公共施設の将来更新・改修費用の推計	24

改訂履歴

令和8年 3月	策定	

I 第五次上田市行財政改革大綱の策定

1 行財政改革大綱策定の趣旨

本市では、行財政改革を進めるための指針として平成 19 年 3 月に「第一次上田市行財政改革大綱」を策定して以来、令和 3 年度から令和 7 年度までを推進期間とする第四次上田市行財政改革大綱にわたって、組織・職員数の適正化や事務事業の見直しなどの行財政改革に積極的に取り組んできました。

しかしながら、人口減少や少子高齢化が進展する中、自主財源の縮小や社会保障費*の増加などといった財政的課題が一層深刻になっており、老朽化する公共施設の維持管理、災害対策、気候変動対策に向けた取組などに必要な財源の確保と合わせ、本市が置かれている財政状況は厳しさを増している状況です。

加えて、急速なデジタル技術の進展と普及は、市民生活や仕事のあり方に大きな変化をもたらし、行政においても DX*の速やかな実現が不可欠とされています。

こうした社会情勢や市民ニーズが刻々と変化する状況の中、行政には、それらの変化に応じた改革を柔軟かつ継続的に行うことが求められています。

このような背景の中、第四次上田市行財政改革大綱の推進期間が令和 7 年度をもって終了することから、引き続き本市が行財政改革に取り組んでいくための指針として、第五次上田市行財政改革大綱を策定し、時代の変遷と共に変化する市民ニーズや様々な地域課題の解決を目指し、将来にわたる安定した行政運営と財政基盤の構築を目指します。

2 本市を取り巻く環境の変化と課題

(1) 人口減少、少子高齢化への対応

本市の人口は、平成 12 年の 166,568 人をピークに減少に転じています。国立社会保障・人口問題研究所(社人研)*の推計では、令和 2 年に約 15 万 4 千人だった人口は、30 年後の令和 32 年には約 12 万 1 千人にまで減少すると予測されています。年齢 3 区分別人口では、年少人口(14 歳以下人口)とともに生産年齢人口(15 歳～64 歳人口)が減少傾向にあり、老年人口(65 歳以上)が増加する見通しです。

人口減少や人口構造の大きな変化は、産業を支える働き手の減少など地域経済への影響のみならず、地域の住民活動にも影響を及ぼすことが想定され、行政においても税収減による財政への影響や自治体業務を支える人材確保への影響が懸念されます。

そのため、総合的な少子化対策や移住定住促進の取組などによる将来にわたる生産年齢人口の確保はもとより、DXや働き方改革の推進、更には、各種サービスにおける行政関与の必要性を見直し、行政・地域コミュニティ・民間事業者それぞれの役割・特性を生かした公民連携*の取組を推進し、持続可能なサービス提供の仕組みを再構築する必要があります。

社会保障費…年金、医療、介護、福祉など、社会保障制度全体に関わる費用の総称。

DX…進化したデジタル技術を浸透させることで、人々の生活をあらゆる面でより良い方向へと変革させること。

国立社会保障・人口問題研究所(社人研)…人口・経済・社会保障に関する調査研究などを通じて国民の福祉の向上に寄与することを目的とする厚生労働省の機関。

公民連携…行政(公)と市民や民間企業(民)が協力し、地域課題の解決や公共サービスの向上を目指す取組のこと。

(2) デジタル社会に適応する行政運営

現代社会におけるデジタル技術の進展に加え、新型コロナウイルス感染症をきっかけとした社会環境の変革は、市民生活や地域経済、行政運営に大きな影響を与え、近年、デジタル技術を活用した新たな価値の創造や社会課題の解決に向けた取組が進む中、労働環境や業務プロセスの変革を推進するためのDXが広がりを見せています。

本市でも、これまでに行政サービス*や事務処理のデジタル化に努めてきましたが、刻々と変化する社会環境に柔軟に対応し、新たな行政サービスの提供と行政運営の効率化を実現するためには、「行政手続のオンライン化」をはじめ、さらなるデジタル活用が求められます。そのためには、業務プロセスや関連する規則・要領の見直し、そしてそれを支える組織、人材育成、及び組織風土の改革が必要です。

また、スマートフォンなどICT端末*の普及を踏まえ、市民参加と協働のまちづくりを推進するために、SNS*を活用した情報発信力の強化や、市民の意見を市政に反映させる取組が必要です。

さらに、デジタル技術の普及は利便性を向上させる一方で、プライバシーの保護やセキュリティリスク、デジタルデバイド*（情報格差）といった新たな課題も生じており、これらの課題に対しても、適切な対策を講じることが求められています。

(3) 厳しさを増す財政状況への対応

本市の財政状況は、物価高騰、高齢化に伴う社会保障費、扶助費や給与水準の引き上げに伴う人件費などの義務的経費*、さらに公共施設の老朽化に伴う維持管理費などの増加により、一層厳しさを増しています。

本市は、平成18年の市町村合併以降、合併特例債や普通交付税の特例措置である合併算定替といった財政上の優遇措置を活用し、「新設対等合併」の理念のもと、全市的なインフラ整備や公共施設の充実を進めてきました。

しかし、令和2年度の算定をもって普通交付税の合併算定替が終了したことに加え、物価高騰や義務的経費の増加により、歳入に見合った歳出構造への転換が課題となっています。このような背景の中、令和5年度および6年度の決算では、財源調整のため、基金取り崩しを2年連続で実施しています。

また、今後も、エネルギー価格の高止まりによる光熱水費、老朽化施設の維持・更新に必要な経費、資材高騰による工事費、資源循環型施設（新統合ごみ焼却施設）建設関連経費といった財政需要の増加が見込まれています。

行政サービス…法令や制度に基づき、行政機関が住民や企業に対して行う事務や手続きの提供を指す。税務、戸籍、許認可、選挙事務など、行政の役割遂行を目的としたサービスであり、法的義務や制度運営を円滑に行うことが中心となる。

ICT端末…情報通信技術を活用するための機器全般を指す。パソコン、タブレット、スマートフォン、デジタルカメラなど、情報伝達や処理、記録に用いられる機器全般が含まれる。

SNS…インターネット上で不特定多数の人々が交流できる会員制サービスのこと。文章、写真、動画などを投稿・共有し、他のユーザーとコミュニケーションをとることができる。

デジタルデバイド…情報通信技術（ICT）へのアクセスや利用における格差のこと。インターネットやパソコンなどのICT端末を使いこなせる人とそうでない人の間に生じる経済的、社会的、地理的な格差を指す。

義務的経費…地方公共団体の歳出のうち、法律や条例などで支出が義務付けられており、任意に削減することが難しい経費のこと。人件費、扶助費、公債費などが該当する。

このような状況が続くことは、人口減少・少子高齢化対策や地域課題への対応など、今後必要となる新規事業の見送りや、市民サービス*の大幅な見直しを余儀なくされるため、既存事業の必要性や実施方法を精査し、歳入に見合った歳出構造への転換を図っていくことが不可欠です。

加えて、歳入の確保に向けた取組、市有財産などの処分・有効活用、公共施設マネジメント*の推進、人件費の抑制にも注力し、これらの財政改革によって生み出される経営資源（財源、人材、資産）を再配分することにより、市民ニーズに対応できる持続可能な財政基盤の構築を図っていく必要があります。

（４）時代の変化に対応する組織運営

人口減少に伴い、行政サービスの担い手不足が見込まれることから、多様な人材による持続的・安定的な行政サービスの提供体制の構築が必要です。

また、限られた職員で複雑化・多様化する市民ニーズや地域課題へ迅速かつ効率的に対応するため、時代の変化に柔軟に対応できる組織への再編や適正な人員配置・業務管理、市民に分かりやすい組織設計が求められています。

併せて、職員の専門性向上と自己研鑽、業務改革・DXへの理解促進により、職員それぞれが能力を最大限発揮できるよう支援環境を整えることが必要です。

さらに、ワークライフバランス*や性別にとらわれない働きやすい職場づくり、長時間労働の是正やテレワーク*などの柔軟な働き方の導入、近隣自治体との連携強化への取組が求められています。

（５）災害対策、気候変動対策への取組

近年、台風・集中豪雨や地震による局地的な災害が激甚化・頻発しており、市民の防災・減災意識は一層高まっています。災害による被害を最小限に抑え、生命・財産を守るため、市民・事業者・行政が防災への知識と備えを共有し、致命的被害を防ぐ「強さ」と迅速に回復する「しなやかさ」を併せ持つ地域体制を構築する必要があります。

また、気候変動は身近な現実の脅威であり、化石燃料の大幅削減と再生可能エネルギー導入を加速させ、本市が掲げる「2050 ゼロカーボンシティうえだ*」の実現に向け脱炭素化*の取組を進めていく必要があります。

市民サービス…市民の生活の質向上を目的に自治体が提供する公共サービスの総称。住民票や税務などの行政手続きに加え、福祉、教育、医療、防災、環境整備、相談窓口など、地域住民が安心・安全・快適に暮らせるよう支援する取組を指す。

公共施設マネジメント…地方公共団体が保有する公共施設を、自治体経営の視点から総合的に企画、管理、利活用する取組のこと。

ワークライフバランス…仕事と生活（家庭・趣味・健康など）を両立させ、働き方の柔軟性で生産性と生活の質を高める考え方・実践。

テレワーク…ICTを活用して自宅やサテライトオフィスなどで行う、時間・場所にとらわれない柔軟な働き方。

2050 ゼロカーボンシティうえだ…2050年までに市内の温室効果ガス排出を実質ゼロにすることを目指す本市の取組。市民・事業者・行政が連携して、化石燃料の大幅削減や再生可能エネルギーの導入、省エネ・快適なまちづくり、交通や建物の脱炭素化などを進め、経済成長や社会的公平性と両立させながら、将来世代に豊かな環境を引き継ぐことを重視している。

脱炭素化…化石燃料の使用やCO₂排出を大幅に削減し、再エネ導入や省エネなどで温室効果ガスを実質ゼロにする取り組み。

3 第三次上田市総合計画、SDGs、他計画との関係

第五次上田市行財政改革大綱は、『第三次上田市総合計画』に掲げる将来都市像「ひと・まち 輝く しあわせ実感都市」の実現に向けた施策・事業を積極的に展開するため、市民と行政との協働・連携のもと、市民サービスの向上、行政運営の効率化及び健全な財政運営を図るために、本市が取り組むべき改革の指針として位置づけます。

また、本市では、『第二次上田市総合計画・後期まちづくり計画』から、国際的な共通目標であるSDGs*（持続可能な開発目標）と本市の施策を紐付け、施策の方向性として位置づけるとともに、分野横断で目的を共有し、市民や団体、企業など幅広い関係者が相互に連携して持続可能なまちづくりに取り組むこととしています。

引き続き、本大綱においても、SDGsの目標と行財政改革で重点的に取り組む事項を結び付け、上田市の将来に向けた持続的な発展を目指して取り組みます。

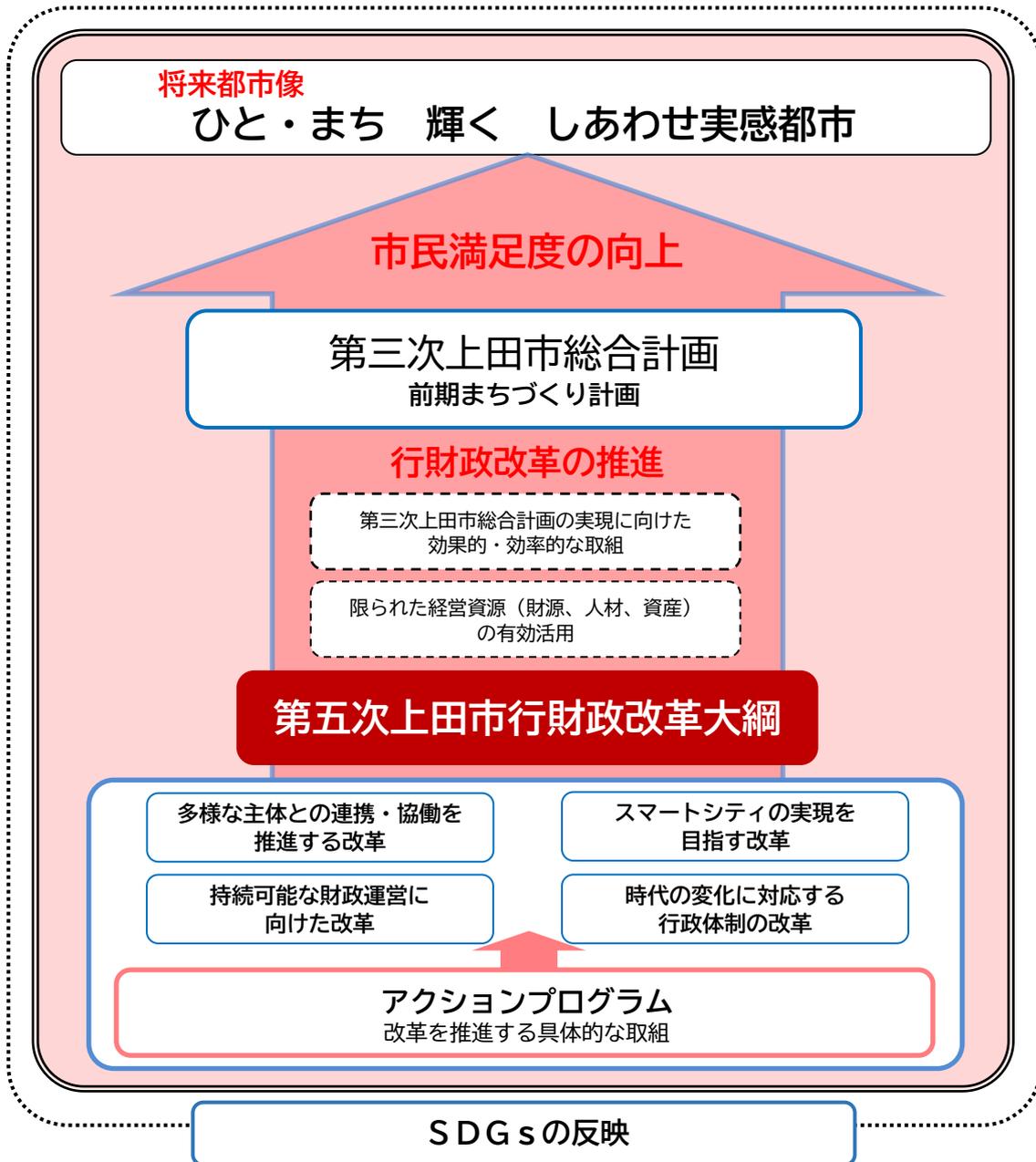
加えて、本大綱は、『上田市公共施設等総合管理計画*』や『上田市スマートシティ*化推進計画』など他の計画と連動して取組を推進していく必要があることから、それぞれの計画との整合性にも配慮します。

SDGs…貧困や不平等、環境問題などに対応し、2030年までの持続可能な社会をめざす国連の17の目標。

公共施設等総合管理計画…公共施設の保有・更新・廃止などを一体的に計画し、効率的な維持管理と最適配置を図る計画。

スマートシティ…ICTやデータを活用して都市の交通・防災・環境・行政サービスなどを効率化し、市民の生活品質や持続可能性を高める都市づくり。

【行財政改革大綱と第三次総合計画・SDGsとの関係 イメージ図】



4 大綱の推進期間

「第三次上田市総合計画・前期まちづくり計画」の計画期間と合わせ、令和8年度から令和12年度までの5年間とします。

Ⅱ 行財政改革の基本方針と取組

第五次上田市行財政改革大綱では、公民連携の推進、デジタル活用、財政改革、組織改革を主な柱とし、次に掲げる行財政改革の基本方針に沿った取組を推進することにより、第三次上田市総合計画が将来都市像として掲げる『ひと・まち 輝く しあわせ実感都市』の実現を目指します。

基本方針1 多様な主体との連携・協働を推進する改革

市民や地域コミュニティ、民間事業者などとの協働・公民連携を一層推進し、行政のビジョンや情報を共有して連携を深めるとともに、民間のアイデアやノウハウを活用して限られた財源で最大の効果を上げる効率的な行政経営を推進します。

基本方針2 スマートシティの実現を目指す改革

スマートフォンなどの普及を踏まえ、ICTを効果的に活用するとともに、業務プロセスやルールの見直しにより、行政サービスの利便性向上と事務の自動化・効率化を図り、地域のDXおよびスマートシティの実現を目指します。

基本方針3 持続可能な財政運営に向けた改革

今後一層厳しさを増す財政状況を踏まえ、事務事業の見直しや施策立案に新たな手法を導入するとともに、公共施設の最適な維持管理と財政負担の平準化を図り、自主財源の確保策や市税などの収納率向上策を迫及して持続可能な財政基盤を構築します。

基本方針4 時代の変化に対応する行政体制の改革

職員の自発性を活かす研修体系・支援制度を整備し、多様な人材が互いに認め合って働ける職場づくりを推進するとともに、限られた人的資源を最大限に活用するため、意識改革や意欲・能力を引き出す人材育成、適材適所の配置、職場環境の整備を進め、時代の変化に対応する行政体制を構築します。

基本方針1 多様な主体との連携・協働を推進する改革

1 市民の行政参画の促進

より多くの市民の多様な意見を市政に幅広く反映させるため、情報発信手法と市政への参画機会の多様化・拡充に努めます。

また、各種施策、事業の実施や計画策定について、行政と市民が情報・意識・責任を共有する協働体制を推進するとともに、行財政改革を行政と市民が一体になって取り組む仕組みづくりを進めます。

2 市民との情報共有の充実

多様なメディアを活用した積極的な情報発信により市政の透明性を高め、市民目線に立った情報共有の仕組みを構築します。

また、単なる情報公開にとどまらず、現状・過程・結果とその分析、克服すべき課題を分かりやすく提供し、市民が欲しい情報を欲しいときに取得できるようホームページやSNSなどを活用するとともに、情報の公平な行き渡りを確保するため発信手段の効果を継続的に検証・改善します。

3 公民連携の推進

「民間にできることは民間に委ねる」という観点から、民間活力の積極的な導入や、地域の課題は地域が主体的に取り組む体制づくりを推進し、多様な主体と連携して限られた経営資源（財源、人材、資産）で最大の成果を図ります。

また、指定管理者制度*や民間委託、PFI*・PPP*などの民間資金・ノウハウを活用した手法の研究・導入を進めるとともに、サウンディング型市場調査*の実施により、公共事業や公共施設の市場性を把握し、公民連携によるサービスの質の向上と財政負担の軽減を目指します。

4 広域連携の推進

広域的な自治体連携により役割・機能分担を進め、長野県や近隣市町村と行政課題を共有して共同で解決する方策を検討するとともに、単独実施より広域実施が経済的かつ効果的な分野は連携・協力により推進し、行政サービスの充実、行政運営の効率化及び地域社会の活力向上を目指します。

指定管理者制度…地方自治体が所管する公の施設について、管理・運営などを、民間事業者を含む法人や市民グループなどの団体へ包括的に代行させることができる制度。

PFI…官民連携で民間資金や技術を活用し、公共施設の整備・運営を民間に委ねる仕組み。

PPP…公共サービス・インフラを行政と民間が協働して提供・整備する枠組み。

サウンディング型市場調査…公共事業や政策の計画段階で、民間企業や関係者の意見や提案を探索的に収集し、実現可能性や市場のニーズを把握する調査手法。政策立案や公募条件の改善に活用される。

基本方針2 スマートシティの実現を目指す改革

1 市民サービス向上のためのデジタル化

ICTを活用した行政手続のオンライン化とマイナンバー連携*の拡充により、市役所の窓口に行かなくても各種手続きが済ませられるなど、市民の利便性を高めます。

また、ICTで対応できない分野にはワンストップ窓口*などの対面サービスを充実させ、デジタル端末未保有者やデジタルに不慣れな方への支援（操作支援・出前講座など）によりデジタルデバイドを解消します。

併せて、デジタル社会に対応できる地域のICT人材を育成し、市民向けの学習機会や相談窓口を整備するとともに、マイナンバーカードの健康保険証機能や運転免許証利用、スマートフォン連携*などのサービス強化に対応した体制づくりを進めます。

2 効率的な行政運営のためのデジタル化

多様化・複雑化する市民ニーズに対応し、行政サービスを安定的かつ持続的に提供するとともに市民満足度とサービスの質を向上させるため、業務の省力化・ICT化やAI*・RPA*などのデジタル技術導入により生産性を高め、併せて、従来の規則やルールなどの見直しにも取り組みます。

また、デジタル技術の導入には、多額の費用が見込まれることから、経費節減に向けた、他自治体とのシステムの共同化や業務標準化についても検討を進めます。

併せて、ICT化の進展やマイナンバー連携の拡充を踏まえ、個人情報を含む情報の適正な管理と情報セキュリティ対策を継続的に見直し、確実に運用するとともに、不正アクセスなどへの対応を含めたシステムの安全性を定期的に検証・強化します。

3 地域のデジタル化に向けた取組

地域課題の解決、市民サービスの充実、産業振興を目的に、「解決すべき課題は何か」「何のために技術を使うのか」を明確にした上で、最先端技術やデジタルツールを活用した実証実験を推進し、デジタル技術の社会実装を目指します。

そして、地域企業の技術を積極的に活用し、市民・地域・行政がデジタルでより密接につながることで、快適で安全・安心な暮らしを共創するスマートシティへの転換を図ります。

マイナンバー連携…マイナンバーを利用して行政機関や自治体間で必要な情報を安全に照合・共有し、手続きの効率化やサービス向上を図る仕組み。

ワンストップ窓口…複数の手続きや相談を一か所で受け付け、利便性を高める窓口。

スマートフォン連携…マイナポータルアプリを使い、スマホ用電子証明書を登録することで、マイナンバーカードを持ち歩かなくてもスマートフォンだけで様々なマイナンバーカード関連サービスを利用できる仕組みのこと。

AI…人工知能（AI）は、人間の知的作業を模倣・補助する技術で、学習・推論・判断を行うシステム。

RPA…定型的なパソコン操作をソフトウェアロボットが自動化し、業務効率化と人的ミス削減を図る技術。

基本方針3 持続可能な財政運営に向けた改革

1 歳入増に向けた取組

自主財源の確保と財政健全化を図るため、国・県などの補助制度を最大限活用するとともに、市税などの収納率向上や遊休資産の処分、ふるさと納税や広告掲載事業の推進など多様な収入源の確保に努めます。具体的には、各種印刷物・ホームページ・施設などへの広告活用、一般競争入札による公有財産の売却、未利用地・行政財産の余剰スペースの民間貸付けやネーミングライツ*導入の拡大などを積極的に進めます。

併せて、受益と負担の原則*に基づきサービスコストに見合った受益者負担の適正化を図り、市民の理解を得ながら公平な負担となるよう取り組みます。

2 事務事業の選択と集中

歳入に見合った歳出構造への転換を図るため、事務事業の選択と集中や既存事業の見直しを徹底し、中長期の財政推計に基づく将来を見据えた安定的で持続可能な財政基盤を構築します。

限られた人的・財政的資源を効率的に活用し、継続的に行政サービスを提供するため、従来の事務事業見直しや政策立案の方法を見直し、より実効性の高い新たな事業評価手法の導入により、事務事業の抜本的な見直しを推進します。

3 公共施設マネジメントの推進

「上田市公共施設等総合管理計画」及び「個別施設計画*」に基づき、市民への丁寧な説明と合意形成を重ね、市民の共有財産である公共施設を適正に維持管理するとともに、全市的・総合的な視点で配置の最適化と有効な利活用を推進します。

また、今後増加する老朽化施設の更新需要を見据え、既存施設の長寿命化*や統廃合、複合化による総量抑制、施設再配置を進めるとともに、施設更新に伴う財政負担の平準化*や予防保全*の取組など管理運営方法の見直しによるコスト削減に取り組みます。

さらに、固定資産台帳の整備や新地方公会計制度*に基づく財務書類などを活用することにより、行政コストを正確に把握・「見える化」し、市有財産の整理・有効活用（譲渡・賃借などを含む）と民間活力の活用を推進します。

4 まちの魅力を高める取組

公共施設マネジメント推進の取組を、単なる施設の統廃合や維持管理の効率化にとどめず、新たな地域資源として再配置・活用することで、市民サービスを向上させる施設、交流や賑わいを創出する場とし、まちの魅力向上や地域の活性化につなげます。

併せて、本市が有する歴史・文化・自然・行事を大切にし、市内外へのプロモーションを図るとともに、新たな魅力創出につながるプロジェクトや地域の取組への支援を強化し、「住み続けたい・訪れたいまちづくり」、選ばれる自治体を目指します。

ネーミングライツ…企業がスポンサー料を支払い、施設などの名称使用权を得て広告・収益化に活用する契約。

受益と負担の原則…公共サービスの受益者が、その受ける便益に応じて費用を負担すべきという原則。

個別施設計画…特定の公共施設ごとに維持・運営・更新・廃止などの方針と実施計画を定める計画。

長寿命化…設備や施設の耐用年数を延ばすため、点検・補修・更新・改良などを行い安全性・経済性を高めること。

財政負担の平準化…歳出・歳入の変動を抑え、負担を時期や世代間で平準化して安定的な財政運営を図ること。

予防保全…点検や定期保守で設備の劣化・故障を未然に防ぎ、稼働率向上やコスト削減を図る管理手法。

新地方公会計制度…地方自治体が発生主義（発生ベース）で財務諸表を作成し、資産・負債や収支を明確にして財政の透明性と経営的判断を高める仕組み。

基本方針4 時代の変化に対応する行政体制の改革

1 職員の意欲と資質向上を促す環境整備

多様な人材の確保・活躍を推進するため、働きやすい環境の整備を進めるとともに「上田市人材育成基本計画*」に基づく計画的な育成を進め、社会情勢の変化や、限られた財政状況の中にあっても、最大限の市民サービス向上に向け、広い視野で課題を発見し、解決に向けて市民や職員と対話し協働できる職員の育成・意識改革に取り組みます。

職員の適性や業務内容を踏まえた適材適所の配置や多様な働き方の推進により、職員が能力を十分に発揮できる組織運営を目指すとともに、意見を安心して発信できる職場風土の醸成やワークライフバランスの確保により職員のモチベーション向上を実現します。

職員の自発性を生かす研修体系の構築や研修の受講支援、業務改革に必要なDXへの理解浸透を図り、社会情勢の変化に対応するために必要なスキル習得を支援します。

2 柔軟で効率的な組織体制の構築

複雑化・多様化する行政課題や新たな需要に迅速かつ効率的・効果的に対応できる組織づくりを進めます。

将来の人口減少による担い手不足を見据え、多様な人材を活用した持続的かつ安定的なサービス提供体制を整備するとともに、業務量・質に見合った適正な職員確保や組織の見直し、意思決定過程の簡素化などにより機動的に対応できる体制を目指します。

併せて、「行政が担うべき業務」と「民間に委ねることが適当な業務」を慎重に見極め、必要な専門性を確保しつつ適正な配置・アウトソーシング*を推進します。

3 目標管理制度の運用と事業評価の導入

「第三次上田市総合計画」の実現に向け、目標の明確化と効率的な政策推進を図るため、引き続き、目標管理制度の効果的・効率的な運用に取り組みます。

併せて、既存の公共サービスの必要性・効果・効率性などを明らかにするため、効率的で効果的な事業評価手法の導入を図ります。

上田市人材育成基本計画…市職員の能力開発と組織全体の活性化を目指し、職員一人ひとりの成長と組織の発展を両輪で進めるための指針。

アウトソーシング…業務の一部を外部の専門業者に委託し、コスト削減や効率化、専門性の確保を図る手法。

Ⅲ 行財政改革の進め方

1 行財政改革の推進体制

本大綱に掲げる改革の推進は、上田市行財政改革推進委員会を主軸として、全庁的な体制で取り組むとともに、市民の理解と協力を得ながら進めます。

市民へ積極的な情報発信を行い、パブリックコメント*や市民説明会などの実施により市民意見の反映に努めるとともに、重要事項については市議会へ報告を行います。

(1) 上田市行財政改革推進委員会

学識経験者や専門家、公募委員（市民）による多角的な視点から、行財政改革の取組状況や新たな行財政改革の課題について調査・審議を行い、必要に応じて提言を行います。

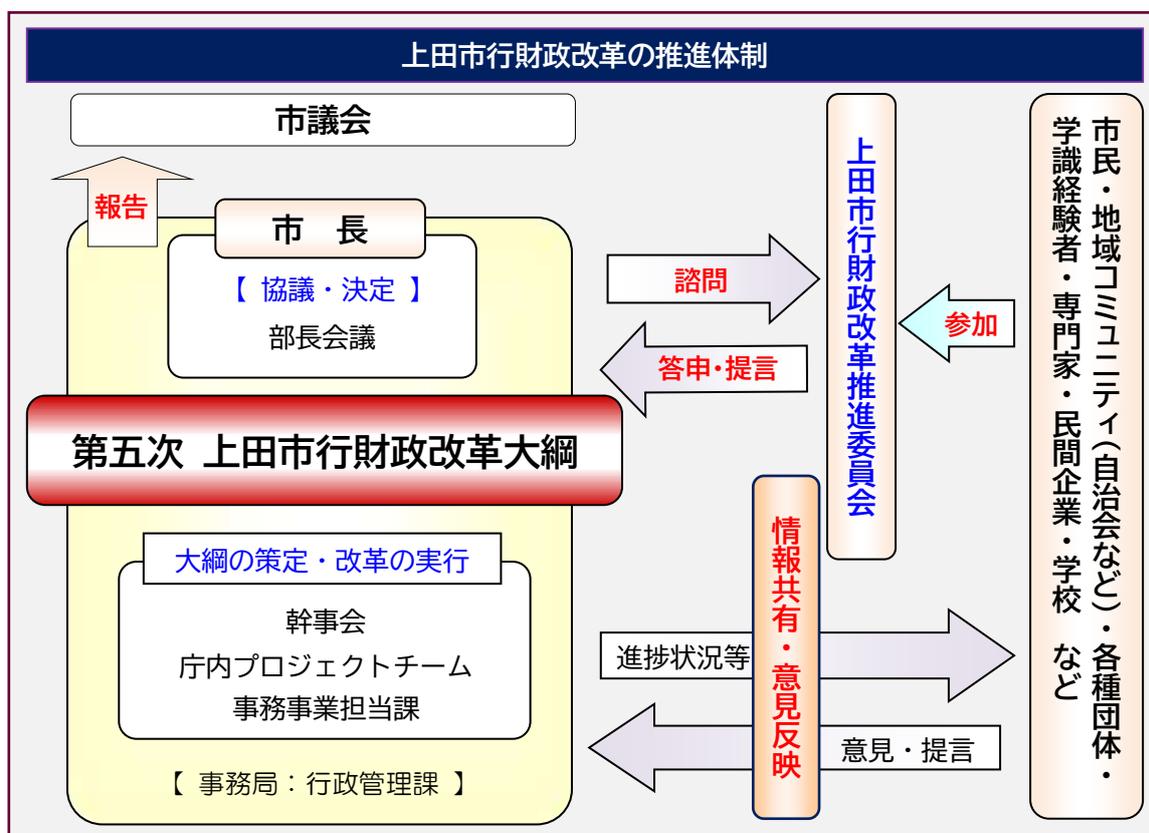
(2) 庁内の推進体制

ア 行財政改革に関する協議と決定は、部長会議において行います。

イ 全庁体制で改革を実行・推進するため、庁内横断的な組織として「幹事会」を編成し、大綱の策定や推進に係る全体調整や全体方針の決定などを行います。

ウ 部局内の調整やアクションプログラムの検討・推進などについては、主管課長による「庁内プロジェクトチーム」を編成します。

エ 事務局を中心に進捗状況の点検を行い、改革の達成に向けた支援を行います。



パブリックコメント…行政が政策や規制を策定する際に、事前にその案を公表し、広く国民や住民から意見を募集する制度のこと。集められた意見は、最終的な意思決定に際して考慮され、その結果も公表される。

2 アクションプログラム

(1) アクションプログラムの策定

大綱に基づき、重点的に取り組む具体的事項や改革の目標、達成時期、指標、評価項目などを明確にし、進捗管理を行うため「アクションプログラム」を策定します。

(2) アクションプログラムの見直し

アクションプログラム策定後のそれぞれの取組事項については、PDCAマネジメントサイクルに基づき、年度ごと進捗状況を検証するとともに、3年目には中間評価を行い、必要に応じて取組事項の見直しを行います。

3 進捗管理

毎年度、上田市行財政改革推進委員会にアクションプログラムの進捗状況などを説明し、本市が行財政改革に取り組むべき新たな課題や見直しが必要な事項などについて意見や提案を求めています。

4 公表

アクションプログラムの進捗状況や行財政改革に関する情報を、市ホームページや広報うえだなどを通じて、定期的に、分かりやすい内容、方法で公表します。

IV 資料集

資料1 これまでの行財政改革の取組

地方自治法第2条では、地方公共団体の責務について、「住民の福祉の増進に努めるとともに、最小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」、「常にその組織及び運営の合理化に努める」ことが定められています。

本市では、平成19年3月に「第一次上田市行財政改革大綱」及び「集中改革プラン*」を策定し、市税などの収納率の向上や公有財産の利活用促進、指定管理者制度の導入や民間委託などの民間活力の活用、職員数及び人件費の削減などに取り組みました。

平成24年4月には、「第二次上田市行財政改革大綱」及び大綱の体系に基づき改革の具体的な取組事項を定めた「アクションプログラム」を策定し、上下水道の窓口業務の民間委託化（使用料の賦課徴収を含む。）や未利用資産の活用・処分、広告掲載事業の整理・拡大、行政委員会等*の委員の報酬の見直しなどに取り組みました。

平成28年4月には、「第三次上田市行財政改革大綱」及び「アクションプログラム」を策定し、ふるさと納税の拡大による財源確保、パブリックコメントの制度化、公共施設のあり方の見直しなどに取り組みました。

令和3年3月には、「第四次上田市行財政改革大綱」及び「アクションプログラム」を策定し、マイナンバーカードの普及・利活用促進、市立産婦人科病院の経営形態の見直し、PPP・PFIなど公民連携の推進、温泉施設をはじめとする公の施設における使用料等の見直しなどに取り組みました。

これまでの本市における行財政改革の主な取組については、次頁の年表のとおりです。

集中改革プラン…地方公共団体が、厳しい財政状況や地域経済の状況を踏まえ、行政改革を効果的かつ効率的に進めるために策定する計画のこと。本市では現在、アクションプログラムとして策定している。

行政委員会等…地方公共団体における執行機関の一つで、首長（都道府県知事や市町村長）から独立して特定の行政事務を管理・執行する合議制の機関。教育委員会、選挙管理委員会、監査委員、農業委員会など。

■ 主な行財政改革の取組

年 月	内 容
平成 17 年 2 月	上田市、丸子町、真田町、武石村 合併協定書調印 ・新市における行財政改革に関する協定 ・行財政改革推進体制を整備し、行財政改革基本指針(行財政改革大綱)を策定 ・諮問機関として、「(仮称)行財政改革推進委員会」を設置
3 月	総務省が「地方公共団体における行政改革の推進のための新たな指針」を策定 ※地方公共団体に行政改革大綱の見直しと集中改革プランの策定を助言
平成 18 年 3 月	上田市、丸子町、真田町、武石村の合併により新生上田市誕生 ・総務部に行政改革推進室を新設、上田市行財政改革推進委員会条例を制定
8 月	総務省が「地方公共団体における行政改革の更なる推進のための指針」を策定 (職員数、給与の見直し及び競争の導入による公共サービスの改革を助言)
平成 19 年 3 月	『第一次上田市行財政改革大綱』を策定 ・「行政改革」、「財政改革」、「その他の改革」の 3 つの重点取組事項に基づく、計 94 の取組項目に、改革の目標、期限、具体的な数値などを設定
7 月	「上田市民間活力導入指針」策定 「上田市定員適正化計画」策定 「上田市公の施設に係る指定管理者制度導入の基本的な考え方」策定
平成 20 年 3 月	上田市行財政改革推進委員会からの「施設経営の見直しについて」の答申に基づき、日帰り温泉 5 施設の料金改定(使用料の統一、共通券の導入)
10 月	市民満足度調査実施
平成 24 年 4 月	『第二次上田市行財政改革大綱』を策定 ・「行政サービスの改革」、「財政基盤の改革」、「経営体制の改革」の 3 つの重点取組事項に基づく、計 79 の取組項目をアクションプログラムとして設定
平成 26 年 4 月	上田市行財政改革推進委員会からの「行政委員会等委員報酬の見直しについて」の答申に基づき、報酬の見直しを実施
平成 27 年 4 月	「上田市定員適正化計画」を進め、平成 27 年 4 月 1 日時点で職員 140 人の削減目標に対し、148 人の削減を達成
6 月	「上田市公共施設白書」を策定
平成 28 年 3 月	「公共施設マネジメント基本方針」を策定 ・公共施設白書と併せ『上田市公共施設等総合管理計画』として位置付け
4 月	『第三次上田市行財政改革大綱』を策定 ・「住みたい 住み続けたいと思うまちづくりへの改革」、「支える財政基盤の改革」、「市民満足度を向上させる人・組織の改革」の 3 つの重点取組事項に基づく、計 129 の取組項目をアクションプログラムとして設定
平成 31 年 3 月	「公共施設マネジメント基本方針」の改訂 ・ユニバーサルデザイン化の推進方針を追加
令和 3 年 3 月	『第四次上田市行財政改革大綱』を策定 ・「将来を見据えた新たな行政サービスへの改革」、「健全で持続可能な財政基盤への改革」、「時代に即した行政運営への改革」の 3 つの基本方針に基づく、計 61 の取組項目をアクションプログラムとして設定 「上田市スマートシティ化推進計画」策定
令和 5 年 5 月	指定管理者制度を取り巻く状況の変化を踏まえ「上田市公の施設に係る指定管理者制度導入の基本的な考え方」を「上田市指定管理者制度の運用に関するガイドライン」として改訂
令和 6 年 1 月	「公の施設における使用料等の考え方」策定
令和 6 年 3 月	「上田市 PPP/PFI 手法導入優先的検討規程」策定
令和 7 年 4 月	「公の施設における使用料等の考え方」に基づき、温泉施設の利用料金を改定(値上げ)、家族券の廃止、公民館等施設の貸出区分を 1 時間当たりに変更

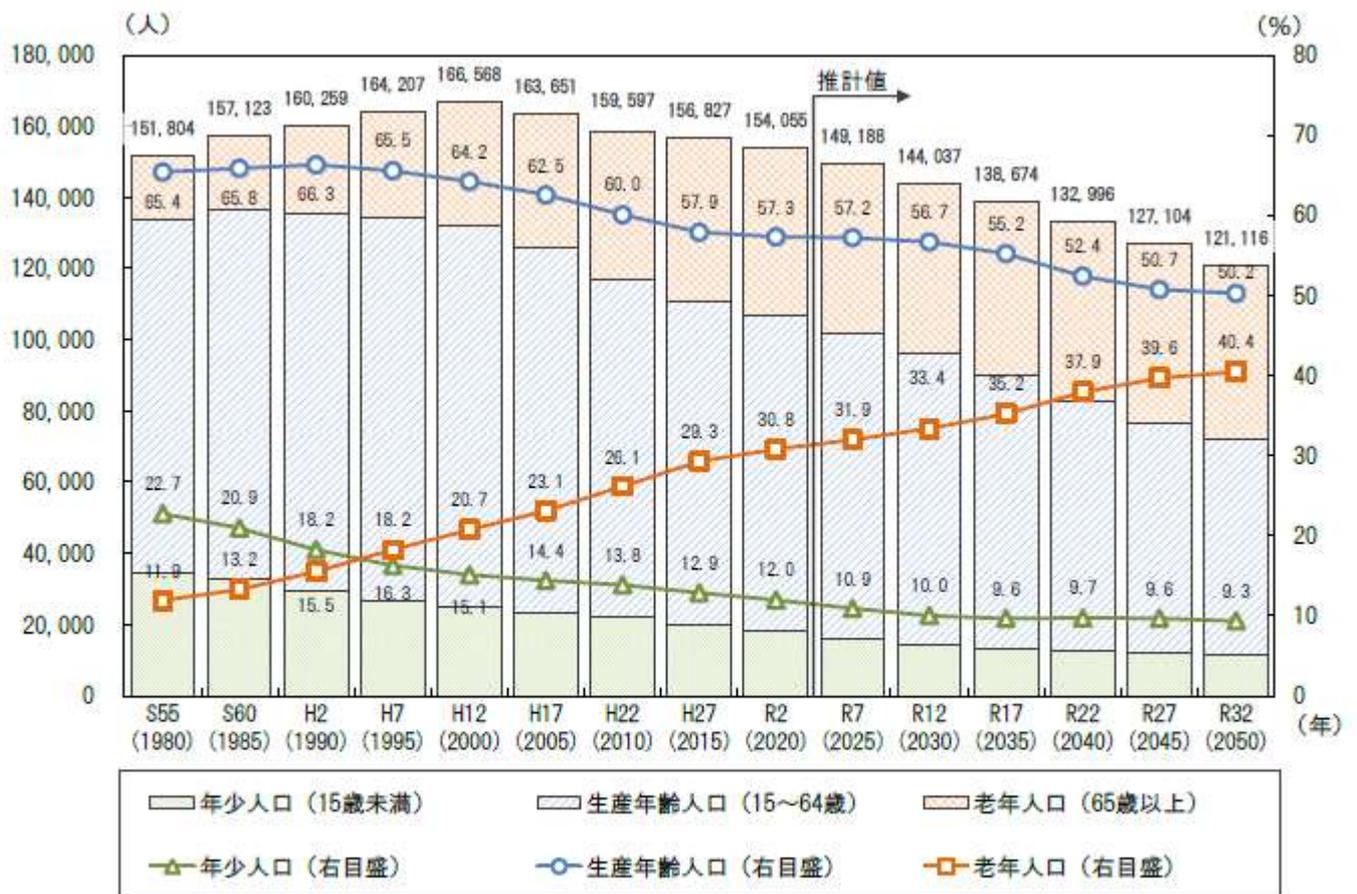
資料2 人口動向と将来推計

1 人口の見通し

国勢調査の結果によると、本市の人口は平成12年の調査をピークに減少が続いています。全人口に占める高齢者の割合も増加しており、昭和55年に約1割であった老年人口（65歳以上人口）は、令和2年には約3割にまで増加しています。

また、令和5年12月公表の国立社会保障・人口問題研究所（社人研）の推計によると、今後さらに人口の減少傾向が続く見通しです。令和2年に約15万4千人だった本市の人口は、30年後の令和32年には約12万1千人にまで減少すると予測されています。全人口に占める高齢者の割合も増加すると見込まれ、令和32年の老年人口割合は、約4割に達すると予測されています。

上田市の人口見通し



（資料）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（令和5（2023）年推計）」

（注1）平成27年および令和2年の年齢3区分別人口は年齢不詳補完結果のデータを用いている

（注2）平成22年以前の年齢3区分別人口構成比は年齢不詳を除いて算出

出典：「第三次上田市総合計画」

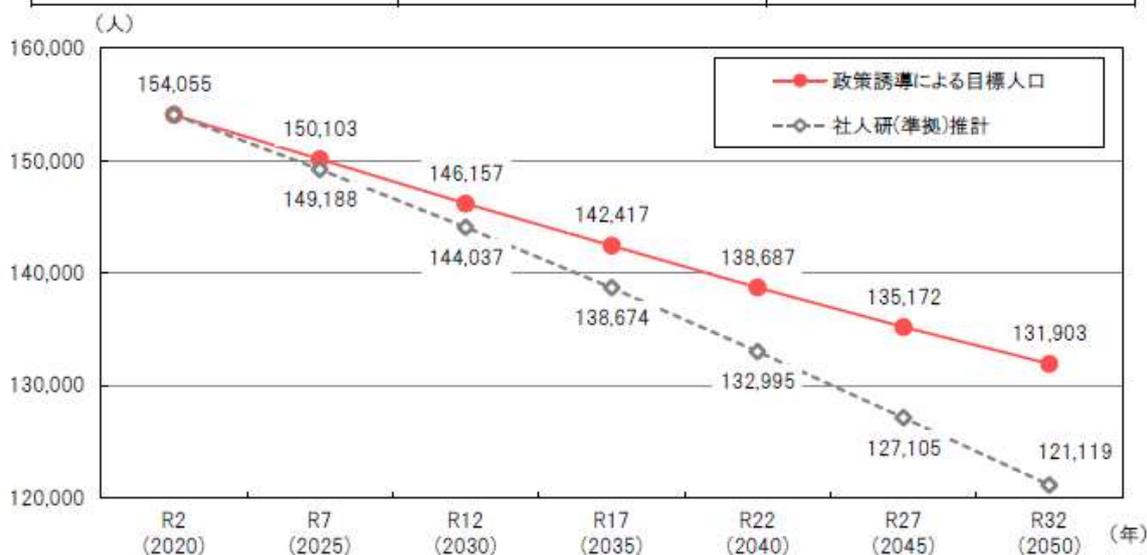
2 目指すべき将来展望

国立社会保障・人口問題研究所（社人研）が足下の合計特殊出生率や社会移動の傾向などを踏まえて算出した推計（令和5年12月公表）によると、令和2年に約15万4千人だった本市の人口は、令和12年には14万4千人、令和17年には13万8千人、30年後の令和32年には約12万1千人にまで減少すると予測されています。

急速な人口減少は、地域経済の縮小や地域コミュニティの担い手不足など幅広い分野において市民生活に影響を及ぼすことが懸念されます。

本市では、総合計画に基づいて各種施策に取り組むことで、若い世代が希望を持つことのできる、安全・安心で住みやすいまちづくりを進め、人口減少の抑制（改善）を目指します。

KGI(重要目標達成指標)	令和2年(2020年)	令和17年(2035年)
上田市の総人口	154,055人	14.2万人以上



【KGI 達成の考え方(実績と目標値)】

①合計特殊出生率

実績値			目標値		
平成22年	平成27年	令和2年	令和7年	令和12年	令和17年
1.53	1.60	1.39	1.44	1.56	1.68

(出典) 実績値は長野県「毎月人口異動調査(各年10月1日時点)」、厚生労働省「人口動態調査」より推計

②人口の社会増減(5年間の累計)

実績値			目標値		
平成18年→平成22年	平成23年→平成27年	平成28年→令和2年	令和3年→令和7年	令和8年→令和12年	令和13年→令和17年
▲3,879人	▲707人	84人	約900人	約900人	約1,200人

(出典) 実績値は長野県「毎月人口異動調査(社会動態・その他(記載・消除))」

出典：「第三次上田市総合計画」

資料3 財政状況・財政指標の推移

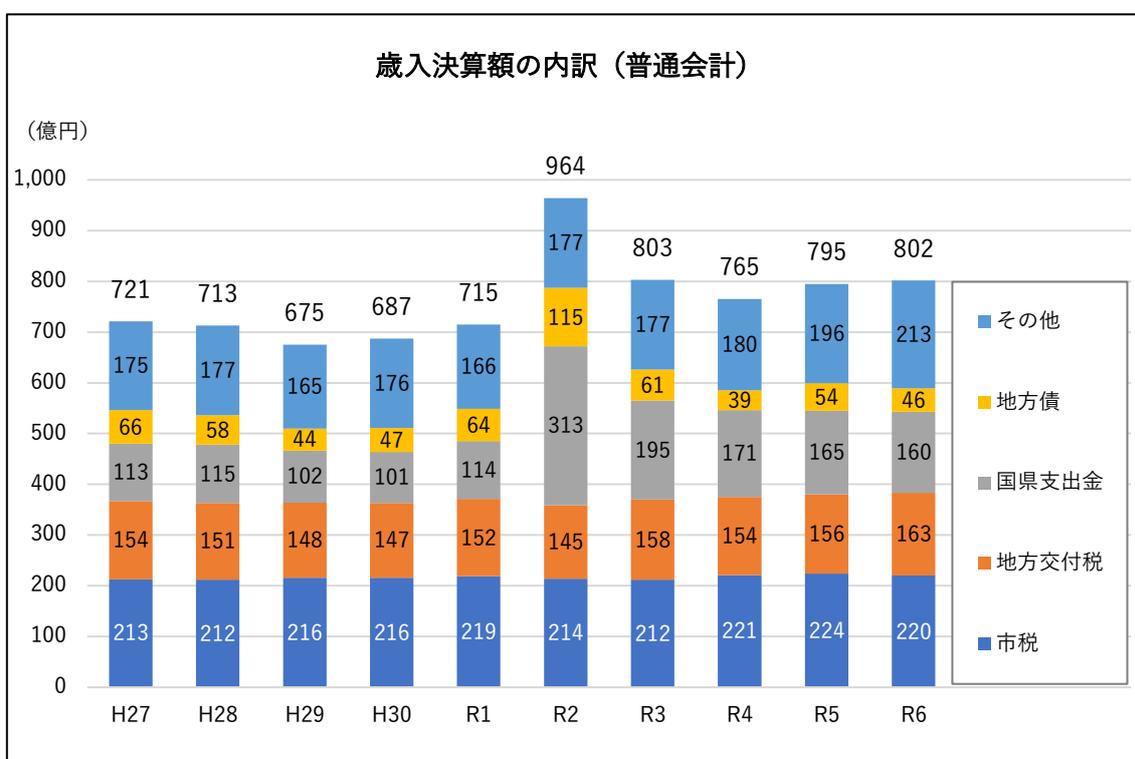
1 決算状況の推移

(1) 歳入決算額の推移

本市における平成27年度から令和6年度までの10年間の財政状況は、市税については、新型コロナウイルス感染症の影響により減少しましたが、その後は緩やかに回復傾向を示しています。なお、令和6年度は定額減税の影響により一時的に減少しています。

地方交付税などは、制度改正により大きく変動する可能性があります。現時点では、社会保障関係経費の増加に伴い一定の増額が見込まれるものの、当市の歳入全体としては大幅な増額を見込むことは難しいと考えられます。

なお、令和2年度以降の国県支出金の増加は、特別定額給付金給付事業補助金や、地方創生臨時交付金などの感染症対策や物価高対策に関連する補助金によるものです。



(2) 歳出決算額の推移

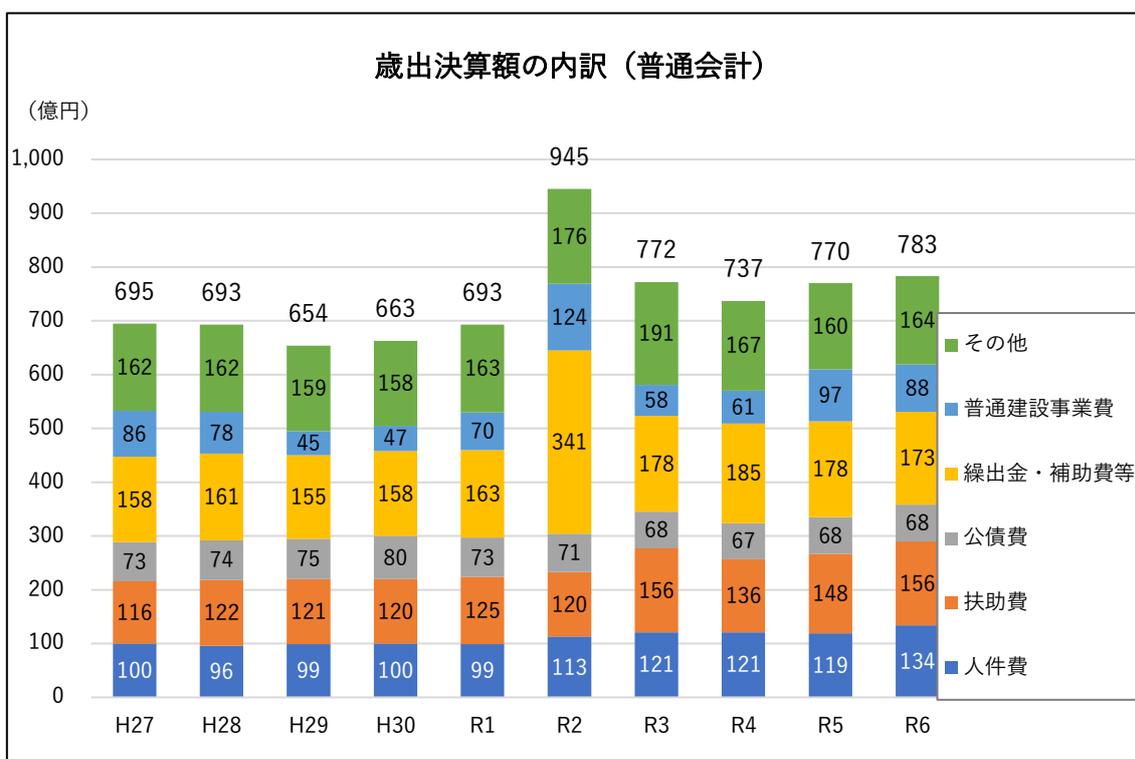
歳出について、人件費は、国において物価上昇を上回る賃上げの定着を掲げていることなどから、近年は上昇傾向にあります。

公債費については、金利上昇による利払い費の増加に加え、資源循環型施設（新統合ごみ焼却施設）関連事業などの大型建設事業が予定されていることから、高い水準で推移していく見込みです。

また、社会保障制度の一環として生活困窮者・児童・高齢者・障がい者などを援助するために要する経費である扶助費については、平成 28 年度以後、平成 18 年度と比較してほぼ倍増しており、今後も高齢化の進行などに伴い更なる増加が見込まれています。

今後、本市の歳出に占める人件費・扶助費・公債費を合わせた義務的経費は増加傾向と捉えられることから、歳出全体の増加は避けられないと考えられます。

なお、令和 2 年度に繰出金・補助費などが大きく増加していますが、これは特別定額給付金給付事業など新型コロナウイルス感染症に係る事業が主な要因です。

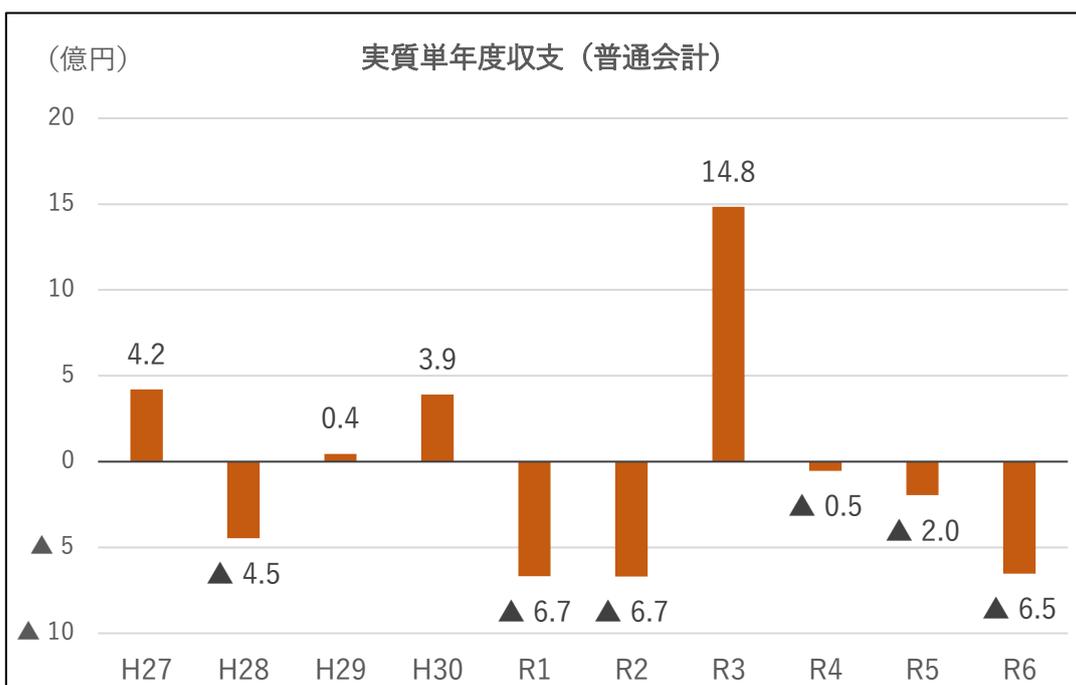
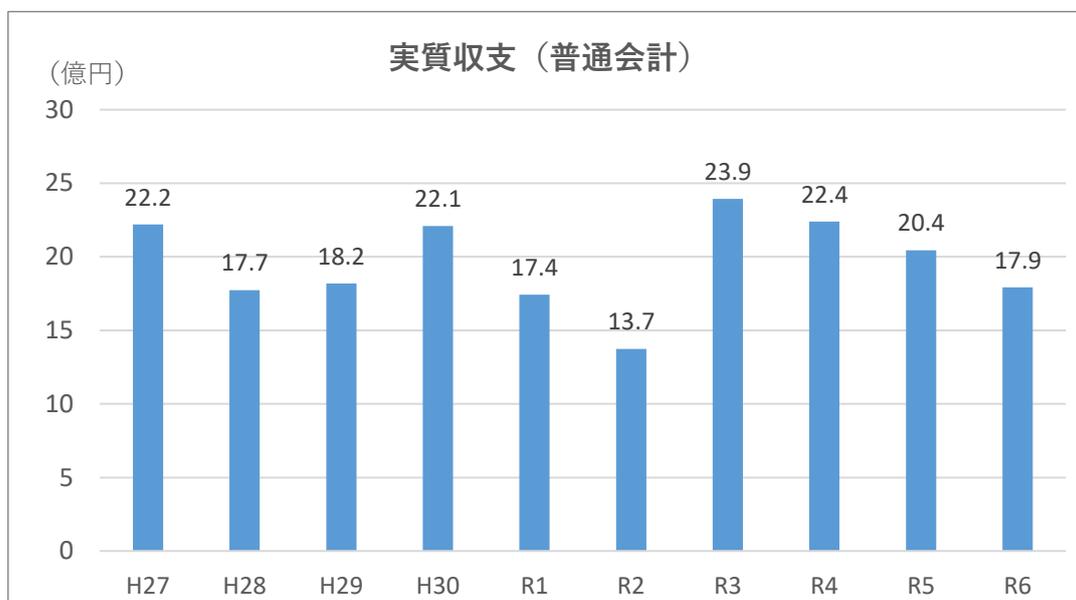


(3) 実質収支・実質単年度収支の推移

実質収支は、歳入総額と歳出総額の差し引きである「形式収支」から翌年度に繰り越すべき財源を差し引いたもので、当該年度の財政運営の結果を示すものです。

実質収支は黒字ですが、令和4年度以降黒字幅が縮小傾向にあり、前年度の実質収支との差し引きである「単年度収支」に財政調整基金の積立・取崩などを反映した「実質単年度収支」は3年連続赤字となっています。

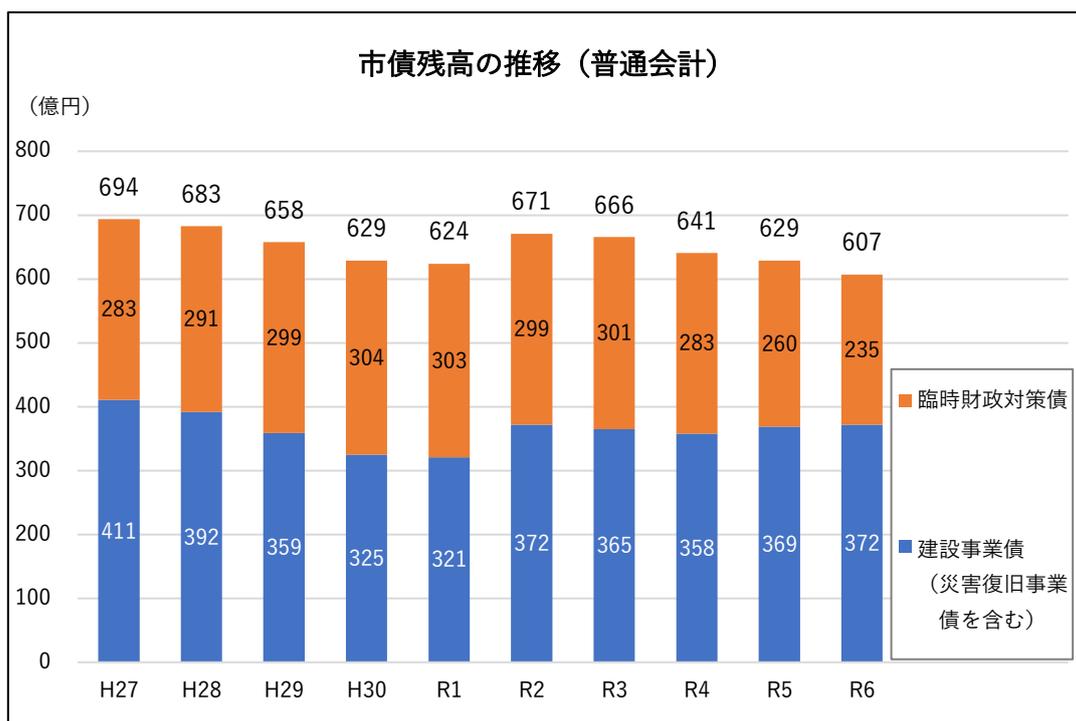
主な要因は、物価高騰に伴う関係経費の増加や、人件費や扶助費など義務的経費の増加です。この傾向は今後も継続することが見込まれるため、歳入に見合った歳出構造に留意した財政運営に努める必要があります。



(4) 市債*残高の推移

市債残高は、合併前の平成15年度末、旧4市町村合計で約842億円の市債残高をピークとして、平成16年度以降、健全財政の堅持に向けて、普通建設事業の精査や繰上償還の実施などにより、市債残高を着実に減少させてきました。令和2年度は新庁舎建設などにより増加に転じました。

市債残高は減少傾向にありますが、主な理由は臨時財政対策債*の減少によるものです。市債残高のうち、臨時財政対策債以外の建設事業債*の増減が、後年度の公債費負担に影響するため、建設事業債の発行額や元利償還金に対する国の財政措置が手厚い事業債の選択などに留意する必要があります。



市債…市が公共施設整備事業などの資金として借り入れる財源で、その返済が一会計年度（4月から翌年3月末まで）を超えて行われるもの。

臨時財政対策債…国から地方自治体に交付する地方交付税の原資が足りないため、不足分の一部を地方自治体が借り入れする地方債のこと。その元利償還金相当額は、全額が後年度の普通交付税によって措置される。

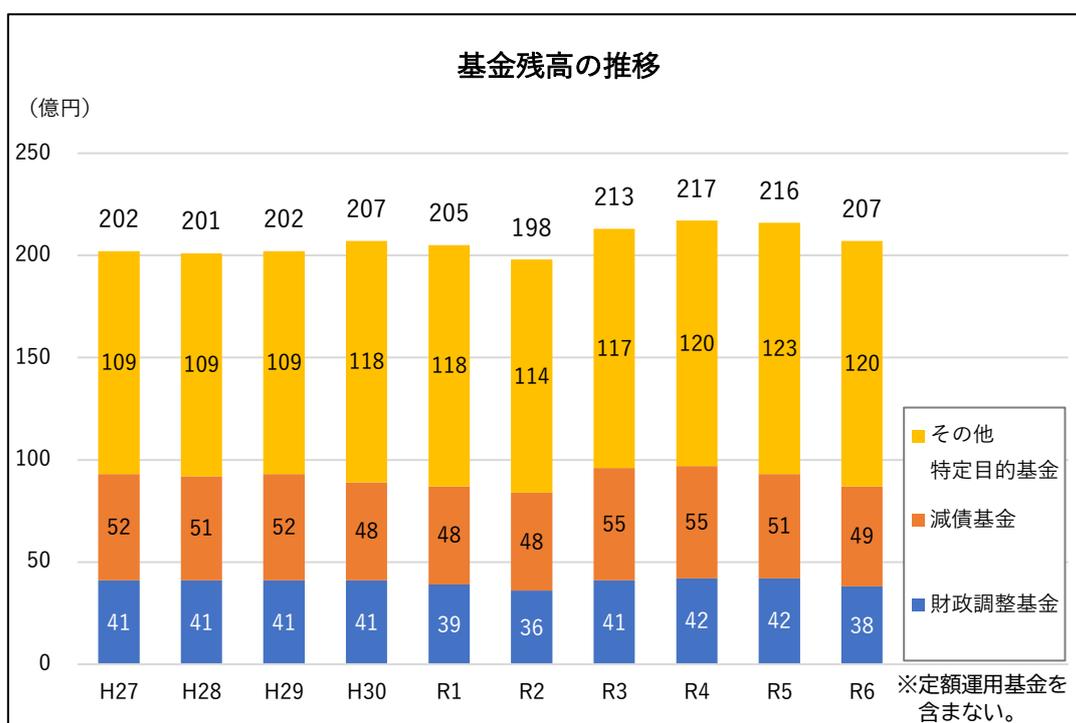
建設事業債…地方自治体が道路や学校などの公共施設の建設事業に必要な資金を調達するために発行する地方債。事業の性質上、長期的な資金が必要となるため、将来の受益者も含めて負担を分散する目的で活用される。

(5) 基金*残高の推移

基金残高について、合併以降、各地域の地域振興事業の財源として活用する「地域振興事業基金」や、公共施設の改築、耐震化事業に対応するための「公共施設整備基金」などの「特定目的基金*」を創設し積立てを行い、平成24年度までは残高が増加しました。

その後、令和2年度までは横ばいの状態が続き、令和3年度は普通交付税において臨時財政対策債償還基金費が措置されたことなどにより、前年度から約15億円増の213億円となりました。令和6年度は約9億7千万円減少しています。

「財政調整基金*」、「減債基金*」は、合併以降、財政状況を勘案しながら積立てや取崩しを行ってきました。また、財政調整基金については、令和元年度に東日本台風の災害復旧事業のため2億円、令和2年度は新型コロナウイルス感染症の影響による市税の減収などに対応するため3億円を取崩しています。その後、財政調整基金及び減債基金については、財源調整のため令和5年度に4億円、令和6年度に8億円を取崩しています。



基金…地方公共団体が条例に基づき、特定の目的のために財産を維持し、資金を積み立てたり運用する仕組み。

特定目的基金…公共施設の整備のための基金など特定の目的のために財産を維持し資金を積み立てる基金。(地域振興基金、公共施設整備基金、ふるさと上田応援基金など)

財政調整基金…経済事情の著しい変動などによる予期しない収入減や、災害などの発生による不時の支出増加に備える目的の基金。

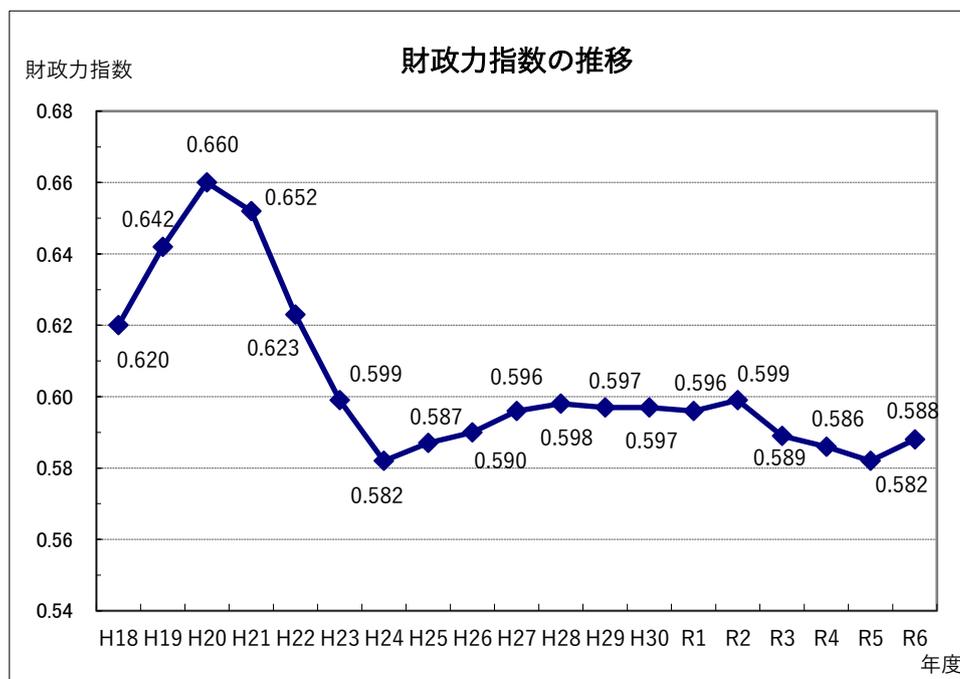
減債基金…地方債の償還を計画的に行う目的で積み立てる基金。

2 財政指標の推移

(1) 財政力指数の推移

財政力指数は、財政基盤の強さを示す指標で、標準的な行政活動を行うために必要な財源を自力でどのくらい調達できるかを示しています。数値が「1」を超える場合には、普通交付税が交付されない「不交付団体」になります。

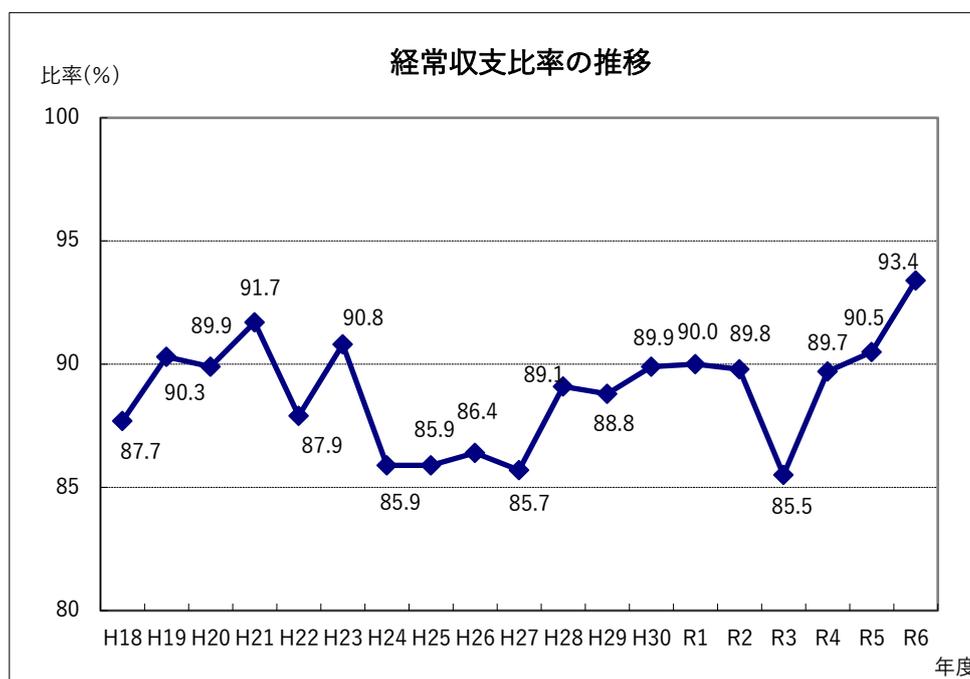
普通交付税の算定における基準財政収入額と基準財政需要額を用いて算定するため、毎年数値が変動しますが、概ね横ばいで推移しています。



(2) 経常収支比率の推移

経常収支比率は、財政構造の弾力性を示す指標で、人件費や扶助費などの経常的な経費に充当した一般財源が、市税や普通交付税など経常的に収入される一般財源に占める割合です。この比率が低いほど弾力性があることを示します。

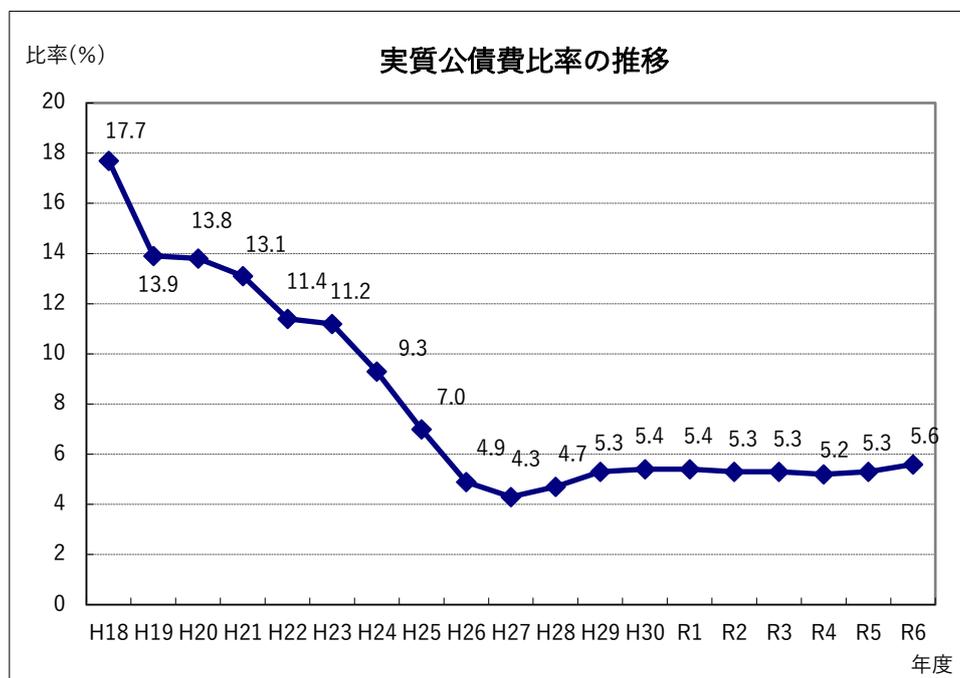
経常的な歳出が増加傾向にあるため、経常収支比率が上昇しています。



(3) 実質公債費比率の推移

実質公債費比率は、地方公共団体の借入金の返済額の大きさを標準財政規模に対する割合で表した過去3か年の平均値です。一般会計などの元利償還金に加え、上下水道などの公営企業会計への繰出金や広域連合への負担金など、実質的な公債費を含みます。この比率が25%以上となると「財政健全化計画」の策定が必要となります。

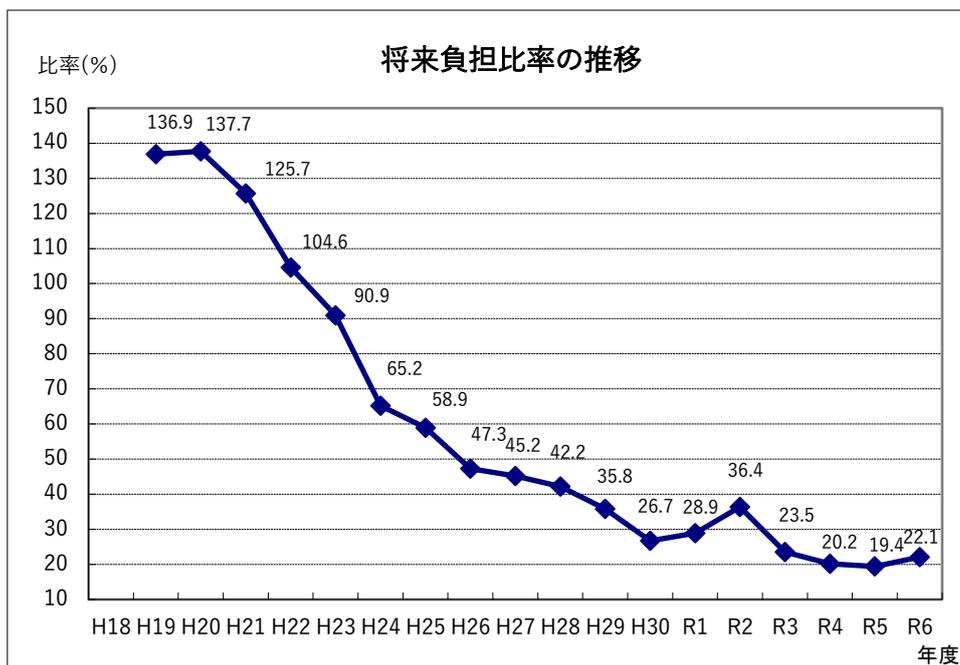
庁舎改修・改築事業などに係る市債の償還費が増加しているため、上昇傾向にあります。



(4) 将来負担比率の推移

将来負担比率は、地方公共団体の借入金など現在抱えている実質的な負債の標準財政規模に対する割合です。対象には、一般会計などだけでなく、公営企業会計、広域連合、一部事務組合、第三セクターなどの負債も含まれます。市町村では、この比率が350%以上となると「財政健全化計画」の策定が必要となります。

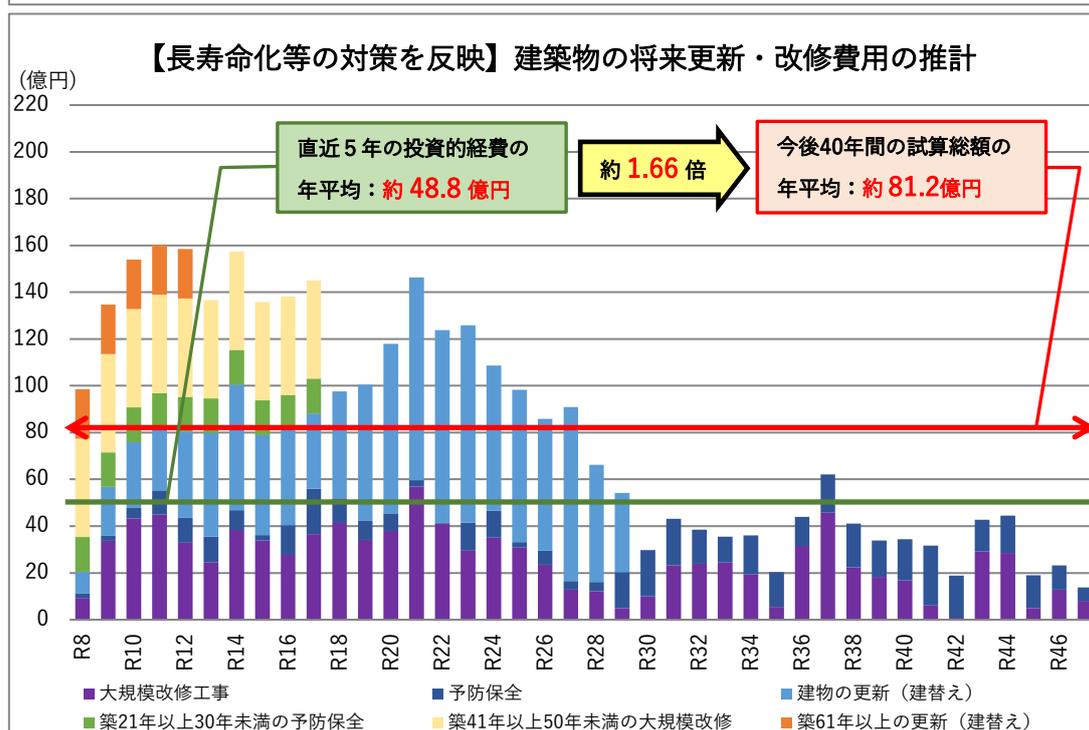
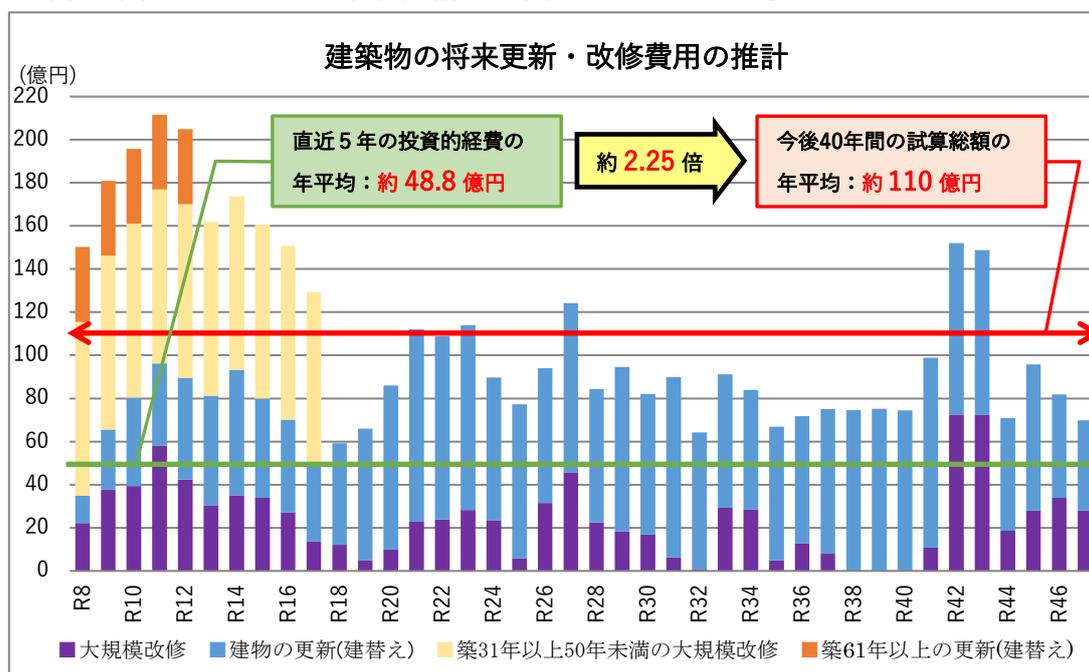
地方債などの負債に充当可能な基金の額などに応じて、比率が低下しますが、令和6年度は財政調整基金などの充当可能な基金が減少したことにより比率が上昇しました。



資料4 公共施設の将来更新・改修費用の推計

上田市及び上田地域広域連合が所有する公共施設（上下水道施設を除く）の、今後40年間に必要となる更新・改修費用は、総額約4,397億円（年平均約110億円）と推計されており、長寿命化などの対策を講じることで、総額約3,247億円（年平均約81.2億円）まで抑制が可能となる試算です。しかし、対策後の金額でも、令和2年度から令和6年度までの5年間の建築物に係る投資的経費の年平均、約48.8億円と比較すると約1.66倍にあたります。

今後の厳しい財政状況のもと、公共施設は、より一層の集約化・複合化などによる総面積の縮減の取組に加えて、従来の事後保全の対応から、計画的な予防保全手法を積極的に導入して長寿命化を図り、さらなる更新経費縮減の取組を進めていく必要があります。



第五次上田市行財政改革大綱

上田市総務部行政管理課

〒386-8601 長野県上田市大手 1-11-16

電 話：0268-23-5163 Fax：0268-25-4100

E-mail：gyokan@city.ueda.nagano.jp