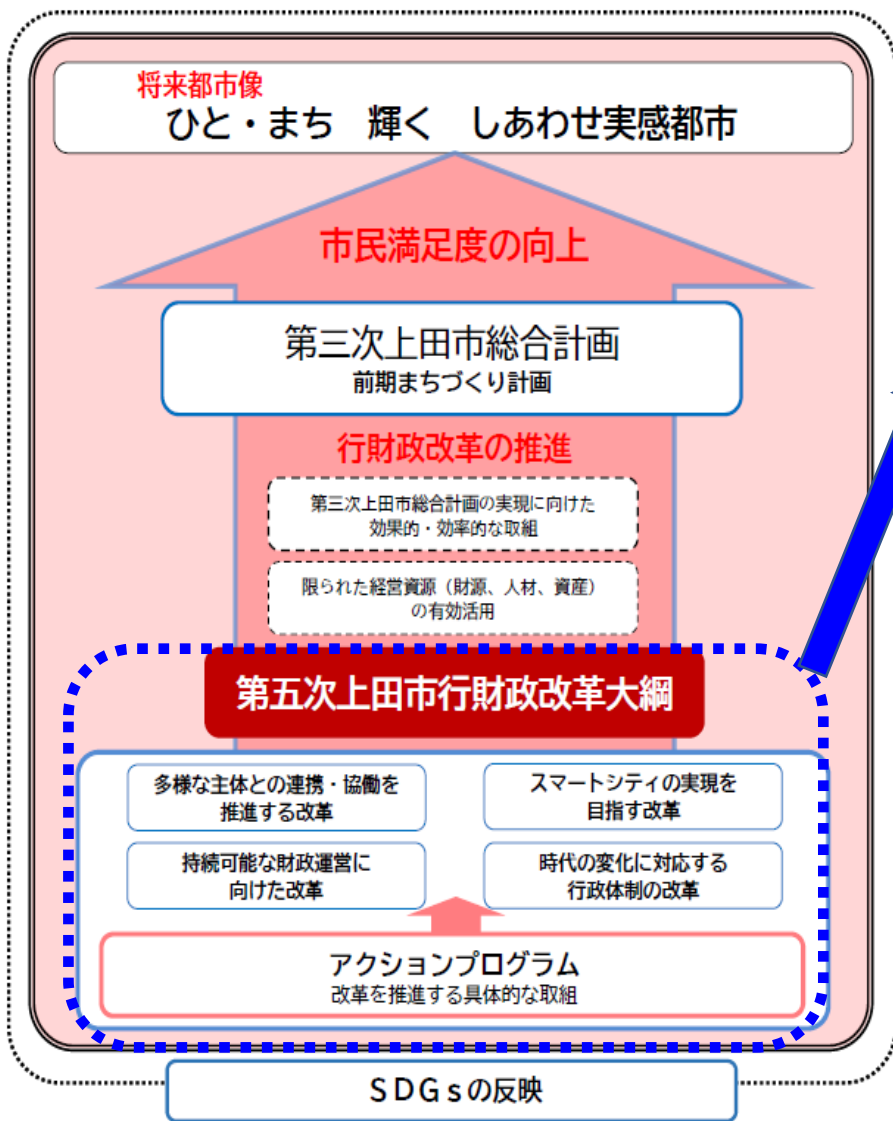

上田市行財政集中改革プラン2026

行財政改革の推進に向けて

2026年6月

行財政改革推進課

1 行財政改革に係る各種計画の関係性



◎ 第五次上田市行財政改革大綱 ◎ アクションプログラム 【R8～R12】

行財政集中改革プラン2026 【R8～R10】

【行財政運営の現状と課題】

- R6決算で、財源不足に対応するため、財政調整基金と減債基金を合わせて **8億円を取り崩し**
- このままでは、**両基金が約10年で枯渇の恐れ**
- 広域連合が資源循環型施設建設費及び20.5年間の施設運営費として令和8年度当初予算に計上した債務負担行為の上限額は**475億円**
- うち、**80%以上（380億円以上）が上田市の負担**となる見込

【行財政集中改革プラン2026】

- 喫緊の課題に対し、**迅速な意思決定のもと全庁を挙げて集中的に取り組む方針**を示すもの

2 行財政集中改革プラン2026について

第五次行財政改革大綱、第二次定員管理計画、公共施設等総合管理計画など既存の関連計画を横断的に整理し、**短期間で成果を上げる**ことを重視して、**重点的かつ集中的**に改革を推進するための実行計画として位置付け。喫緊の課題に対し、迅速な意思決定のもと**全庁を挙げて集中的に取り組む**方針。

令和8年度から10年度の3年間を集中改革期間と位置付ける。

【概要】

①目的	持続可能な行財政運営を早期に確立し、将来世代に負担をかけない安定した市政経営の基盤を形成することで、第三次上田市総合計画が掲げる将来都市像の確実な実現を図る。
②3つの視点と4本の柱	◆歳入の視点 - 柱1 財源確保の徹底 収納率向上、債権確保、企業立地推進、ふるさと納税増収、市有財産の売却、基金の戦略的な運用 等 ◆歳出の視点 - 柱2 行財政改革の推進 事務事業の再編、事業規模の適正化（※一定規模以上の事業の棚卸し）、補助金等の適正化 - 柱3 公共施設マネジメントの推進 公共施設の適正配置、管理運営の適正化、利用者負担の適正化 ◆組織人材の視点 - 柱4 新しい時代に対応した公共の創生 市役所改革の推進（人員体制適正化、窓口短縮）、公民連携、地域自治組織の在り方 等
③進捗管理	②の主な取組の進捗管理は、 第五次行財政改革大綱に基づくアクションプログラムと紐付け、一元的に行う。
④外部評価	「行財政改革推進委員会」を外部評価の主体とする。 市が行う事業評価や見直し案について、行政内部だけでは得られない客観的・専門的視点を取り入れることにより、評価の中立性、見直し判断に対する納得性及び責任説明を高め、行財政改革を実効性のあるものとする。

【現状と課題】

財政調整基金・減債基金の取崩し

8億円

令和6年度決算で財源不足に対応

経常収支比率

93.4%

過去最高水準
財政が硬直化し自由度が低下

財政調整基金・減債基金の残高

R16で枯渇の恐れ

現在と同様の水準を維持した場合
※資源循環型施設関連は反映していない

1 いま起きていること

- ・ 税収の大きな伸びは見込みにくい
- ・ エネルギー価格の高騰
- ・ 人件費や扶助費などの義務的経費が増加
- ・ 実質単年度収支は赤字
- ・ 繰越財源も減少傾向
- ・ 大型事業に必要な財源確保に苦慮

2 上田市の状況

- ・ 広域連合における資源循環型施設の整備（上限額475億円のうち80%以上を上田市が負担する見込み）
- ・ 国民スポーツ大会、体育館建設の検討
- ・ 教育施設の整備（オープンドアスクール、五中改築等）
- ・ 地域公共交通利便増進事業
- ・ 市営住宅の県との協働建替え など

3 基金が枯渇したら？

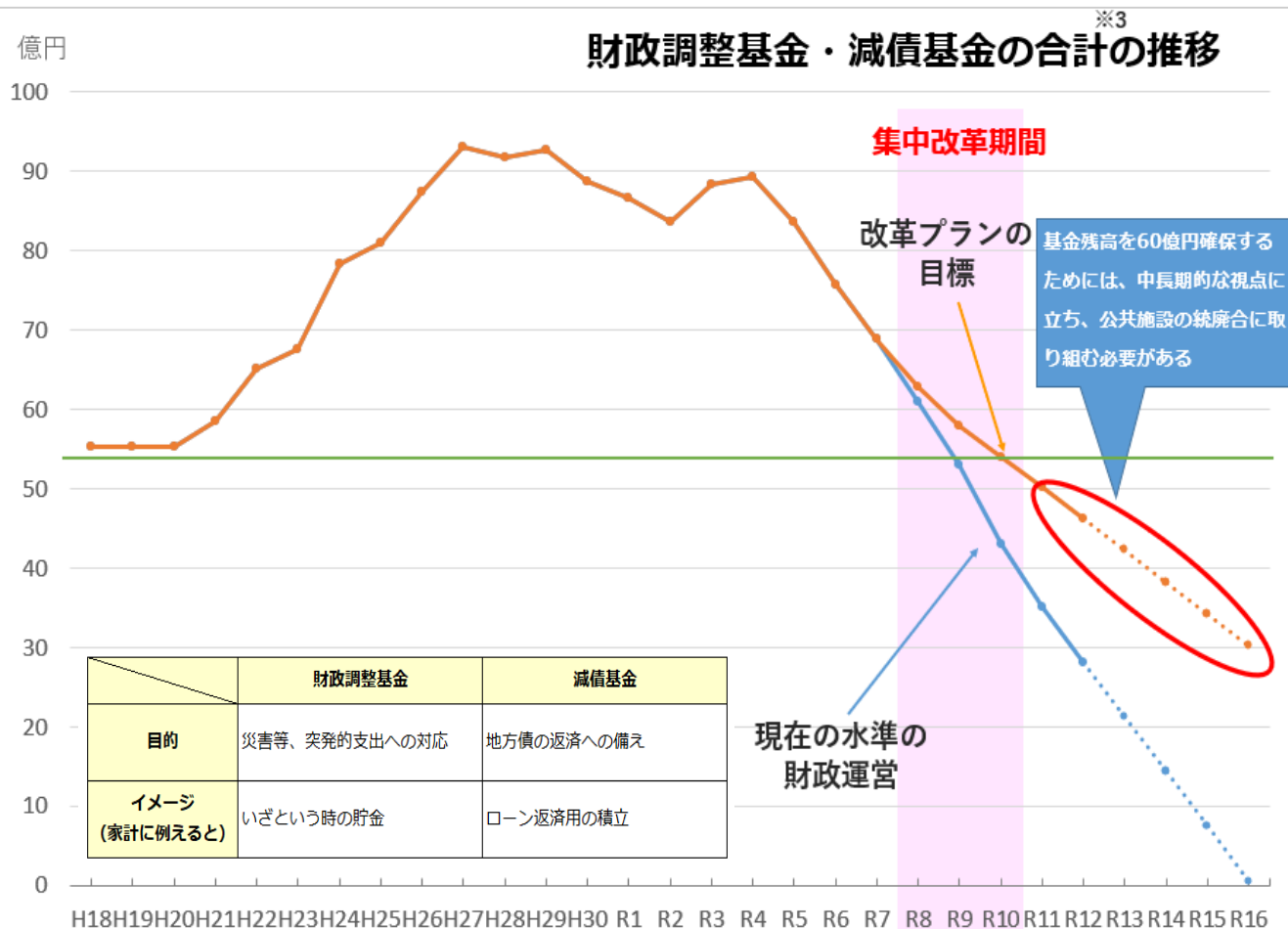
- 大幅かつ急激な市民サービスの見直しが迫られる可能性
- ・ 施設整備計画の延期・中止
 - ・ 公共施設の閉鎖・縮小
 - ・ 使用料や手数料の引上げ
 - ・ 人件費の見直しまで波及する恐れ

参考: 北海道北見市の事例・・・財政余力が乏しくなると、市民生活に近い分野にも影響が及ぶ

新規投資の抑制（大規模なインフラ投資を凍結）、公共施設整備計画の見直し、指定ごみ袋価格の引上げ、人件費の抑制、人員削減など

基金に依存する財政から、「歳入に見合った歳出の枠組み」へ転換し、持続可能な自治体経営へ

【参考資料】



現在の水準※1で財政運営を継続すると

① R16年頃に基金が枯渇

(資源循環型施設の広域連合債償還終了はR34以降)

② R13予算編成時基金残高(見込)ゼロ※2

※1…現在の水準

・資源循環型施設建設に伴う財政負担の増は未反映

・R7当初予算で財調、減債基金繰入金 24億円計上

・R6決算で財調、減債基金 各4億円 計8億円取崩
(8億円の取崩のほか、減債基金は臨時財政対策債償還基金費の取崩、
債券運用利子積立金を反映)

※2…R13基金残高見込みゼロになる理由

・歳入予算に基金繰入金を計上し、これを差し引いて基金残高を算出するため

※3…臨時財政対策債償還基金は含まない

3 集中改革プランの最終的な目標

①集中改革期間後に、**財政調整基金**及び**減債基金**※を合わせて、
54億円以上確保できる財政運営を図る

※臨時財政対策債償還基金を除く



そのためのKPIとして、各年度の基金取崩額（決算ベース）を
R8→6億円 R9→5億円 R10→4億円 に圧縮

②最終的には可能な限り早期に**60億円以上**の両基金残高を確保する

- ・本市の財政状況は、**これまでの延長線上では健全性を維持できない段階まで深刻化**
- ・今、ここで踏み出す改革の一手が、将来世代に引き継ぐ上田市の姿を大きく左右する
- ・よって、**いかなる「聖域」も設けず、すべての部局が自らの業務をゼロから問い直し、主体的に改革を進める姿勢**が不可欠
- ・**次の世代に責任を持つという強い覚悟のもと、全庁一丸となって**本市の行財政改革を進める

次項以降に推進する取組を掲げるとともに、3年間のロードマップを示します

歳入の視点

柱 1 財源確保の徹底

- AP⑩ ふるさと納税の推進と商品力の強化
- AP⑫ 市有駐車場の有料化の推進

歳出の視点

柱 2 行財政改革の推進

- AP⑰ 事務事業の再編・適正化
(既存事業棚卸し、大型事業の整理 等)
※P7～P10で詳述
- AP⑲ 補助金、負担金、交付金等の見直し

組織人材の視点

柱 4 新しい時代に対応した公共の創生

- AP② 地域コミュニティの活動拠点の機能強化
- AP③ 窓口業務の民間委託
- AP⑧ 業務のデジタル化・手法の見直し
- AP③④ 窓口受付時間の短縮

柱 3 公共施設マネジメントの推進

- AP④ PPP・PFIの案件形成とガイドライン策定
※柱4にも関連
- AP⑤ 公共施設等民間提案制度の導入
※柱4にも関連
- AP⑳ 公共施設の総量適正化
- AP㉔ 小中学校整備基本計画の策定
- AP㉗ 公共温泉施設の運営体制のあり方検討

上記の項目は、本プラン期間内に成果を上げる「重点取組項目」と位置付ける

足場固め → 加速化 → 集大成 / 毎年度の見直しを翌年度当初予算へ反映

令和8年度 【足場固め】

1 推進体制の構築

- ・推進会議/PT設置
- ・各種方針（実施計画、予算）遵守の徹底
- ・職員（特に係長級）へ方針説明と意識の浸透
- ・「構想日本」自分ごと化会議の手法研究（研修等）

2 「稼ぐ」視点に基づく取組定着

- ・ふるさと寄附金の増収
- ・公民連携の推進

3 既存事業の棚卸し

- ・見直し方針の決定
- ・18節（補助金、負担金等）の棚卸し
- ・監査結果の精査

4 公共施設適正化の課題整理

- ・施設情報一元化の課題整理
- ・施設台帳整備手法の研究
- ・公共施設再配置の論点整理

5 大型事業の整理

- ・優先順位整理
- ・項目計上事業精査
- ・白紙を含む見直し検討

6 行政体制の改革

- ・窓口業務の短縮や委託の検討、デジタル化推進
- ・職専免の実態把握

7 外部評価の実施

- ・行財政改革推進委員会への意見聴取
- ・委員改選（R9.1～）
- ・評価→予算反映

令和9年度 【加速化】

1 推進体制の継続強化

- ・推進会議/PT継続
- ・各部局重点目標への反映と取組
- ・各種方針（実施計画、予算）遵守の徹底

2 「稼ぐ」視点に基づく取組強化

- ・ふるさと寄附金の増収
- ・公民連携の推進

3 既存事業の棚卸し（精査範囲の拡大）

- ・18節の精査継続
- ・12節（委託料）の棚卸し
- ・監査結果の精査継続

4 公共施設適正化の分析推進

- ・施設情報一元化に向けた台帳整備
- ・個別施設計画との照合
- ・再配置方針の策定に向けた分析

5 大型事業の選別

- ・必要性精査（白紙方針決定）

6 行政体制の改革

- ・窓口業務の短縮決定、委託の検討、デジタル化推進
- ・職専免の実態把握（必要に応じ是正）

7 外部評価の実施継続

- ・進捗報告/意見聴取
- ・令和8年度決算評価（KPI検証）
- ・予算反映へ活用
- ・改革効果の確認
- ・「構想日本」自分ごと化会議

令和10年度 【集大成】

1 推進体制の定着

- ・推進会議/PT継続
- ・各部局重点目標への反映と取組強化
- ・方針遵守（実施計画、予算）の徹底

2 「稼ぐ」視点に基づく取組強化継続

- ・ふるさと寄附金の増収
- ・公民連携の推進

3 既存事業の棚卸し（仕上げ）

- ・18節精査継続
- ・12節精査継続
- ・監査結果の精査継続

4 公共施設適正化の実行着手

- ・施設台帳の一元化と分析への活用
- ・公共施設再配置方針案の作成
- ・モデル事業の検討着手

5 大型事業見直し

- ・見直し、白紙方針徹底

6 行政体制の改革

- ・窓口業務の短縮定着、委託化の決定、デジタル化推進
- ・職専免の見直し

7 外部評価の実施継続

- ・進捗報告/意見聴取
- ・令和9年度決算評価（KPI検証）
- ・予算反映へ活用
- ・本プランによる改革効果の総括
- ・「構想日本」自分ごと化会議

※ アクションプログラムの中間見直し

前ページの「重点取組項目」に加え、事務事業の再編・適正化に位置付ける項目を推進する

行財政集中改革プラン2026 ～令和8年度～

【足場固め】令和9年度当初予算に向けた庁内体制構築・棚卸し・見直し着手

1. 推進体制の構築

- ①行財政改革庁内推進会議（幹事会）及びプロジェクトチームを設置
⇒全ての部局長、主管課長、主管課調整担当係長による「**行財政改革庁内推進会議**」の設置
⇒歳入確保や公共施設マネジメント等、専門部会の位置付けとなる「**庁内プロジェクトチーム**」の設置
- ②各種方針（実施計画、予算）・補助金基準等の遵守徹底
⇒**部局長の強いリーダーシップによる部局内枠予算編成の徹底**、平成23年9月策定の「上田市補助金交付基準、見直し基準」の改定
- ③職員への方針説明と意識の浸透
⇒**職員自らが危機感を共有し、「自分ごと」として主体的に改革を進める**意識の浸透と醸成（「**構想日本**」の事業仕分けタイプ^①の研修等）

2. 「稼ぐ」視点に基づく取組

- ①ふるさと寄附金の増収
⇒「ふるさと納税庁内戦略会議」による返礼品の再考。**寄附額10億円**の目標。
- ②公民連携の推進、市有財産の売却や貸付による使用料の増収
⇒PPP/PFIの活用検討、民間提案制度の運用開始、公共温泉施設のあり方検討、市有駐車場有料化

3. 既存事業の棚卸し

- ①**18節（補助金、負担金等）の棚卸し**と内容精査
- ②監査結果に対する精査（財政援助団体）
⇒指摘事項等に対する対応状況、繰越金の状況等

4. 公共施設適正化の課題整理

- ①施設情報一元化の課題整理
- ②施設台帳整備手法の研究
⇒固定資産台帳との統合や包括施設管理業務委託導入検討に活用できる台帳に整備するための手法を研究
- ③公共施設再配置の論点整理（現状課題整理、分析手法）

5. 大型事業の整理

- ①今後予定されている大型事業（ハード）の優先順位等を整理
- ②項目計上事業について、必要性など更なる精査を実施
⇒計画の「**白紙**」を含めた**見直し方針**を検討

6. 行政体制の改革

- ①窓口業務の短縮や委託の検討、デジタル化推進
- ②職専免の実態把握 ⇒ 諸団体業務への**従事状況の把握と必要性の検証（組織ヒアリング等）**

7. 外部評価

- ①行財政改革推進委員会への意見聴取
⇒委員改選（R9.1～） ※委員の厳選、個別事業の評価を実施
- ②個別事業の評価（廃止、縮小、継続等の意見を聴取）、令和9年度当初予算に反映

【到達点】

- ①改革推進の庁内の足場固め（意識浸透、醸成、職員の「自分ごと化」）
- ②令和9年度当初予算へ取組結果を反映

行財政集中改革プラン2026 ～令和9年度～

【加速化】令和10年度当初予算に向けた精査拡大・見直し具体化

1. 推進体制の継続と強化

- ① 行財政改革庁内推進会議（幹事会）及びプロジェクトチームの継続運営【継続】
- ② 各部局の重点目標に行財政改革の実施事項を記載
⇒ **各部局の取組加速**
- ③ 各種方針（実施計画、予算）・補助金基準等の遵守徹底【継続】
- ④ 職員への方針説明と意識の浸透【継続】

2. 「稼ぐ」視点に基づく取組加速

- ① ふるさと寄附金の増収【継続】
⇒ **寄附額12.5億円**の目標
- ② 公民連携の推進、市有財産の売却や貸付による使用料の増収【継続】
⇒ PPP/PFIの活用検討、民間提案制度の運用強化、公共温泉施設のあり方検討
- ③ 施設使用料、減免規定等の見直し

3. 既存事業の棚卸し（対象範囲の拡大）

- ① **18節（補助金、負担金等）の棚卸し**と内容精査【継続】
- ② **12節（委託料）の棚卸し**と内容精査
⇒ ①②について、**精査が必要な事業の見直し方針を決定**
- ③ 監査結果に対する精査（財政援助団体）【継続】

4. 公共施設適正化の分析推進

- ① 施設情報一元化に向けた台帳整備（施設所管課からの情報収集）
- ② 個別施設計画との照合（更新予定や方針の見える化）
- ③ 再配置方針の策定に向けた分析
⇒ 施設が担う機能を分解・整理し、将来推計に基づいて必要な行政サービスの量と提供範囲を検討

5. 大型事業の整理（選別）

- ① 今後予定されている大型事業（ハード）の優先順位等を整理【継続】
- ② 項目計上事業について、必要性など更なる精査を実施
⇒ **必要性や緊急性の乏しい計画や構想の中止方針を決定**

6. 行政体制の改革

- ① 窓口業務の短縮決定と委託範囲の検証、デジタル化推進
- ② 職専免の実態把握 ⇒ **必要に応じて是正**

7. 外部評価

- ① 行財政改革推進委員会への意見聴取【継続】
- ② 令和8年度決算について、本プランに掲げるKPIの達成状況など、改革効果の確認、評価
- ③ 個別事業の評価（廃止、縮小、継続等の意見を聴取）、令和10年度当初予算に反映
- ④ 「構想日本」自分ごと化会議

【到達点】

- ① 廃止や縮小を含む改革の加速と具現化
- ② 令和10年度当初予算へ取組結果を反映

行財政集中改革プラン2026 ～令和10年度～

【集大成】令和11年度当初予算に向けた改革定着・仕上げ・総合評価

1. 推進体制の定着

- ①行財政改革庁内推進会議（幹事会）及びプロジェクトチームの継続運営【継続】
- ②各部局の重点目標に行財政改革の実施事項を記載【継続】
- ③各種方針（実施計画、予算）・補助金基準等の遵守徹底【継続】
- ④職員への方針説明と意識の浸透【継続】

2. 「稼ぐ」視点に基づく取組定着

- ①ふるさと寄附金の増収【継続】
⇒「ふるさと納税庁内戦略会議」による返礼品の再考。**寄附額15億円**の目標。
- ②公民連携の推進、市有財産の売却や貸付による使用料の増収【継続】
⇒PPP/PFIの活用検討、民間提案制度の運用強化継続、公共温泉施設のあり方検討
- ③施設使用料、減免規定等の見直し【継続】

3. 既存事業の棚卸し（仕上げ）

- ①18節（補助金、負担金等）の棚卸しと内容精査【継続】
- ②12節（委託料）の棚卸しと内容精査【継続】
⇒①②について、精査が必要な事業の見直し方針を決定
- ③監査結果に対する精査（財政援助団体）【継続】

4. 公共施設適正化の実行着手

- ①施設台帳の一元化と分析への活用
- ②公共施設再配置方針案の作成（統合・複合化・廃止案）
- ③モデル事業の検討着手
⇒先行して事業着手できる施設や施設群を選定し、事業着手・予算化を検討

5. 大型事業の整理（見直し）

- ①今後予定されている大型事業（ハード）の優先順位等を整理【継続】
- ②項目計上事業について、必要性など更なる精査を実施【継続】
⇒**必要性や緊急性の乏しい計画や構想の中止方針を決定**

6. 行政体制の改革

- ①窓口業務の短縮定着と委託の決定、デジタル化推進
- ②職専免の実態把握
⇒ **必要に応じて是正、見直しの徹底**

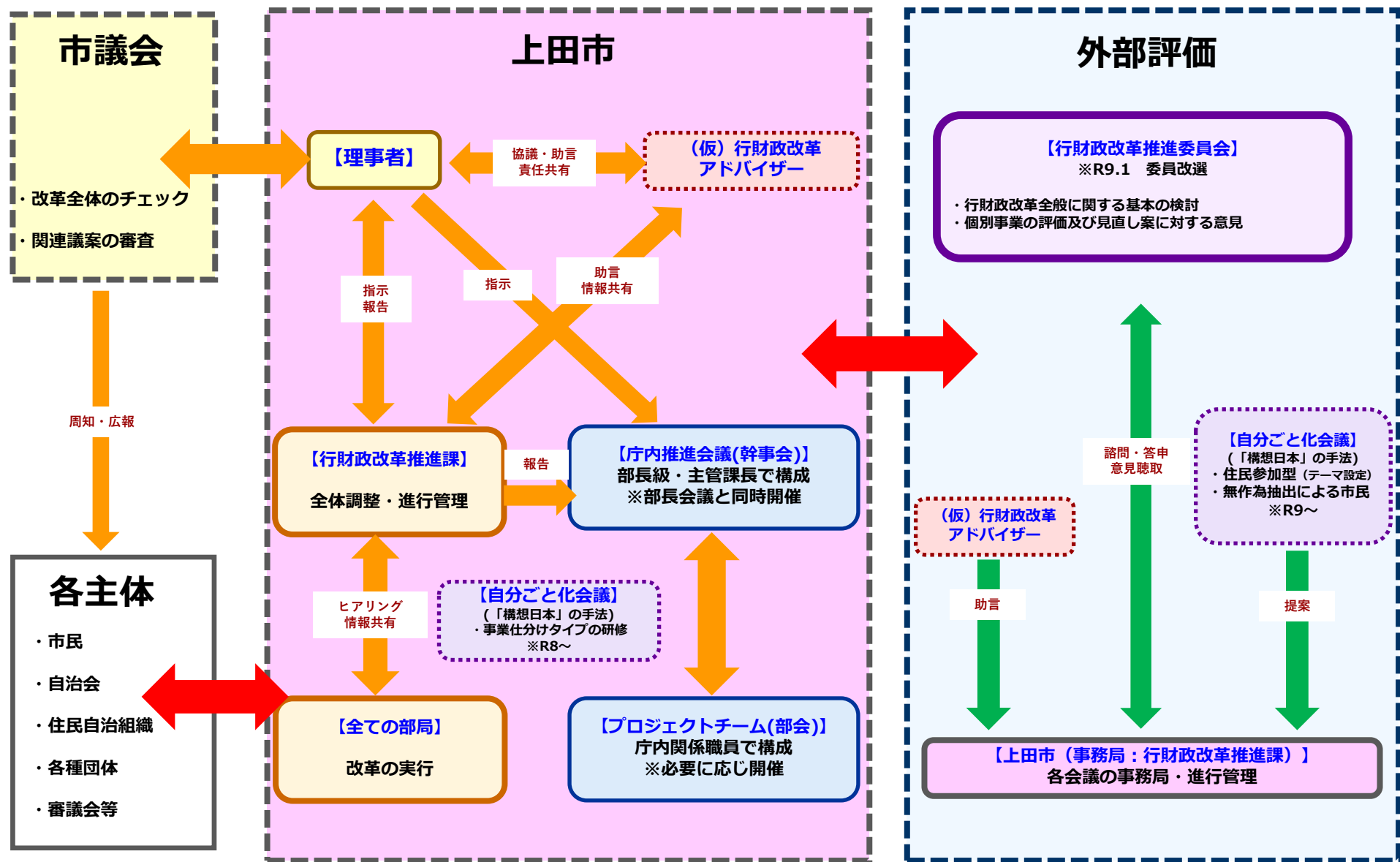
7. 外部評価

- ①行財政改革推進委員会への意見聴取【継続】
- ②令和9年度決算について、本プランに掲げるKPIの達成状況など、改革効果の確認、評価【継続】
- ③個別事業の評価（廃止、縮小、継続等の意見を聴取）、令和11年度当初予算に反映
- ④「構想日本」自分ごと化会議
- ⑤**本プランの達成状況について総括**（令和11年度以降の取組是非を検討）

【到達点】

- ①改革の実行の全庁的定着（改革効果の実感）
- ②令和11年度当初予算へ取組結果を反映
- ③アクションプログラムの中間見直し

4 上田市 行財政改革推進体制（案）



～将来世代に責任を持つ行財政改革へ～

厳しい財政状況を真正面から受け止め、全庁一丸となって持続可能な行政運営の確立を目指す。

1 危機認識

従来の延長では財政の健全性を維持できない段階。人口減少や社会保障費の増大、物価高騰による公共施設更新費の急増への対応は待ったなし。

2 推進体制

全庁横断の体制を構築し、市政全体の最優先課題として行財政改革を強力に推進する。

3 改革姿勢

いかなる聖域も設けず、全ての部局が自らの業務をゼロベースで問い直し、「自分ごと」として主体的に改革を進める。

4 職員の覚悟

職員一人ひとりが危機感と次世代への責任を共有し、持続可能な行政運営を必ず実現する。

全庁一丸となって、上田市の行財政改革を成し遂げる