

第5次

恵那市行財政改革大綱

恵那市行財政改革行動計画

(令和8年度～令和 11 年度)

---

令和7年10月

恵 那 市

# 目次

## 第5次恵那市行財政改革大綱・恵那市行財政改革行動計画

1. はじめに	1
2. 本市を取り巻く状況	
(1) 人口推移と人口比率の変化	2
(2) 高度化・多様化した市民ニーズへの対応	3
(3) 財政指標の推移	4
3. 第5次恵那市行財政改革の基本的考え方	6
基本理念・推進方針について	7
推進方針1 スマート自治体への転換	8
推進方針2 時代の変化に対応できる組織・職員（ひと）づくり	10
推進方針3 持続可能な行財政運営	13
4. 第5次行財政改革の推進体制	16
5. 恵那市行財政改革行動計画（主な実施項目）	17
行財政改革の財政効果額	21
6. 参考資料	
第5次恵那市行財政改革策定経過	22
恵那市行財政改革審議会委員名簿	23



恵那市公式キャラクター「エーナ」

# 1 はじめに

本市では、平成18年3月に「恵那市行財政改革大綱」を、平成23年2月に「第2次恵那市行財政改革大綱」を、平成28年8月に「第3次恵那市行財政改革大綱」を、令和2年9月に「第4次恵那市行財政改革大綱」を策定して行財政改革に関する基本的な考え方や方針を示すとともに、改革の具体的な取組事項を定めた行動計画に基づき、限られた経営資源で最大の効果を上げるべく行財政改革を推進してきました。これにより、職員数の適正化や市有施設の移譲等による歳出の抑制などを通じて、およそ14.7億円(令和6年度・令和7年度は試算額)の財政的な効果を上げてきました。

しかし、第4次恵那市行財政改革大綱策定以降、本市を取り巻く情勢は急激に変化しています。新型コロナウイルス感染症の5類感染症への移行以後、デジタル化と働き方改革の一層の推進が求められる一方、急速な人口減少と超高齢化が同時進行し、税收減少と社会保障費増大による財政負担が深刻化しました。2025年問題※では医療・介護ニーズが急増し、人手不足が顕在化しています。さらに、気候変動による豪雨・猛暑など自然災害の激甚化に伴い、防災・減災対策の高度化が不可欠です。また、2050年カーボンニュートラル実現に向けた脱炭素施策の推進や、市民協働による地域課題解決も自治体の重要任務となっています。加えて、地方創生2.0やデジタル庁主導の自治体DX推進計画第3.0版への対応、広域連携強化、AIを活用した行政の構築など、多様かつ複合的な課題が山積しています。

このような中、本市が将来にわたって持続的かつ高品質な行政サービスを提供し続けるためには、財政基盤の強靱化やサービス水準の向上に加え、DX人材の育成や専門性の向上を通じて、AI、データの活用や脱炭素施策など多様化する課題に柔軟に対応できる組織力とマネジメント力を強化することが不可欠です。本市が目指す将来像の実現のため、これまでの行財政改革の成果と課題を踏まえ、時代の変化に即応する持続可能な行政経営の指針として、第5次行財政改革大綱を策定します。

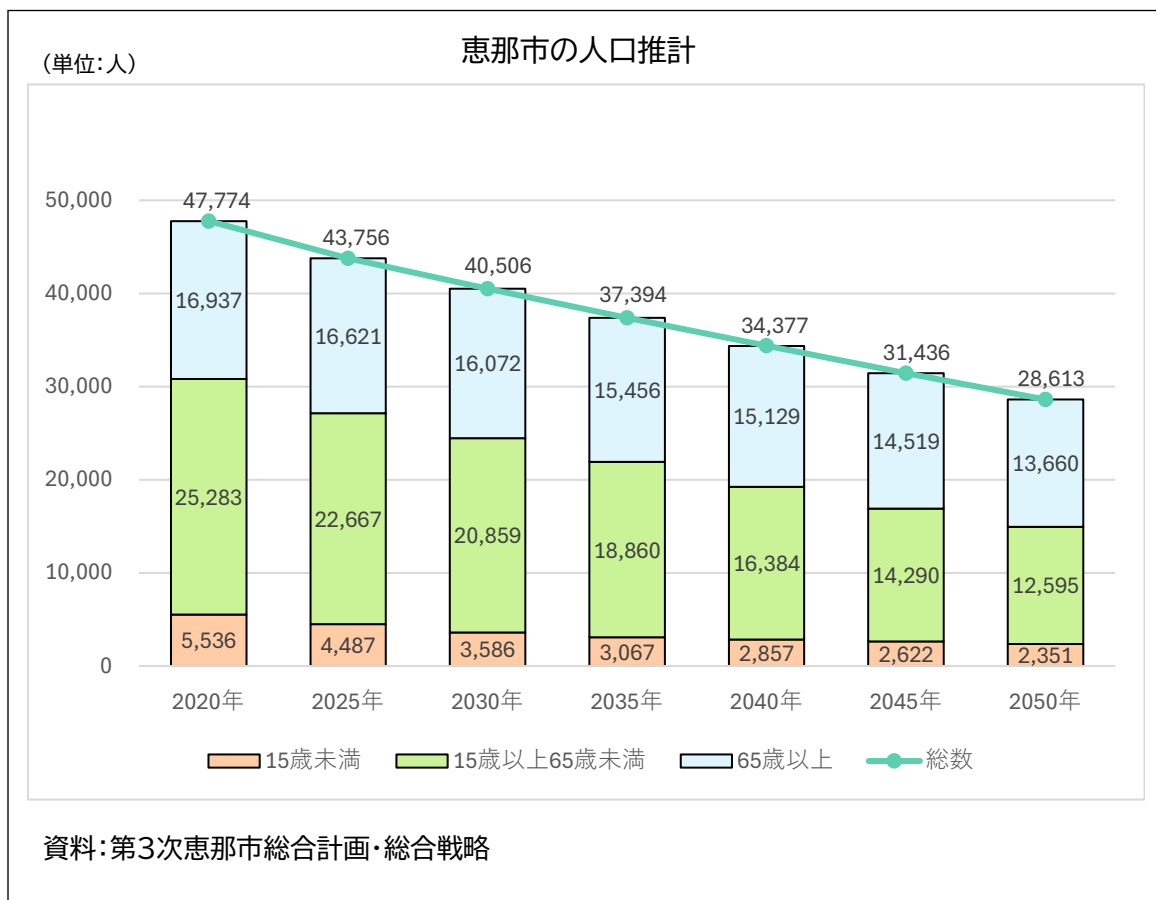
※ 2025年問題:1947年から1949年までの間に出生した、いわゆる団塊の世代の全ての人々が75歳を迎える2025年以降、75歳以上の人口が急増することによって介護費用や医療費が増大したり、地域の担い手が不足したりするなど、人口構造の変化に伴い発生が懸念される問題のこと。

## 2 本市を取り巻く状況

本市をとりまく社会経済状況は、長期的に少子化・超高齢社会が進行することによる生産年齢人口の減少に伴う税収減や、社会保障費の増大により、非常に厳しい財政状況に直面することが想定されます。

### (1) 人口推移と人口比率の変化

本市では、令和8年度から始まる「第3次恵那市総合計画・総合戦略」で人口移動の特性を加味した将来人口推計を作成しています。総人口は、平成7年以降、減少傾向を示しており、令和2(2020)年の国勢調査では47,774人となりました。今後は全ての年齢層において人口が減少していき、令和32(2050)年には28,613人と令和2年の40%減となると予測されます。高齢者の推移に着目すると、令和2年までは65歳以上の人口は増加傾向にありましたが、令和2年にピークを迎え、その後、減少していくと見込んでいます。しかし、65歳以上の高齢者が総人口に占める割合(高齢化率)は、令和2年の35.5%から、令和32年には47.7%まで増加し、2人に1人が65歳以上の高齢者になると予測されます。



## (2)高度化・多様化した市民ニーズへの対応

近年の社会情勢の急激な変化やライフスタイルの多様化を背景に、恵那市においても市民ニーズはますます高度化・多様化しています。少子高齢化の進行や人口減少、価値観の多様化などにより、従来型の画一的な行政サービスだけでは市民の期待や要望に十分応えきれない状況となっています。特に、子育て支援や福祉、医療、教育、環境、雇用、文化など、さまざまな分野で個別化・複雑化したニーズが顕在化しており、行政だけでなく地域住民や民間団体との協働による課題解決が不可欠となっています。さらに、市民の自己実現や参画意識の高まりにより、行政には一層の説明責任と透明性、柔軟な対応力が求められています。こうした現状を踏まえ、今後の行財政改革では、市民の多様なニーズを的確に把握し、質の高いサービス提供と持続可能な地域づくりを推進することが重要な課題となっています。

また、令和 22(2040)年の全国的な市職員数の試算(総務省)によると、人口減少に伴い、平成 25(2013)年と比較して17%程度の減少が見込まれます。

将来的に高齢者の生活を支えるサービスの増加が想定される中、現在より少ない職員数で行政サービスを提供していく必要があります。

一般行政部門	2013年 職員数 (人)	減少率 (%)	2040年 職員数 (人)	差分 (人)
都道府県	5,631	▲5.4	5,328	▲303
指定都市	4,600	▲9.1	4,181	▲419
中核市・施行時特例市	1,205	▲13.9	1,038	▲168
一般市（人口10万人以上）	616	▲13.4	534	▲82
一般市（人口10万人未満）	286	▲17.0	237	▲48
特別区	1,423	▲4.5	1,359	▲64
町村（人口1万人以上）	122	▲13.8	105	▲17
町村（人口1万人未満）	62	▲24.2	47	▲15

資料：総務省自治体戦略 2040 構想研究会第 1 次報告

「定員回帰指標による定員数の粗い試算(規模別平均)」

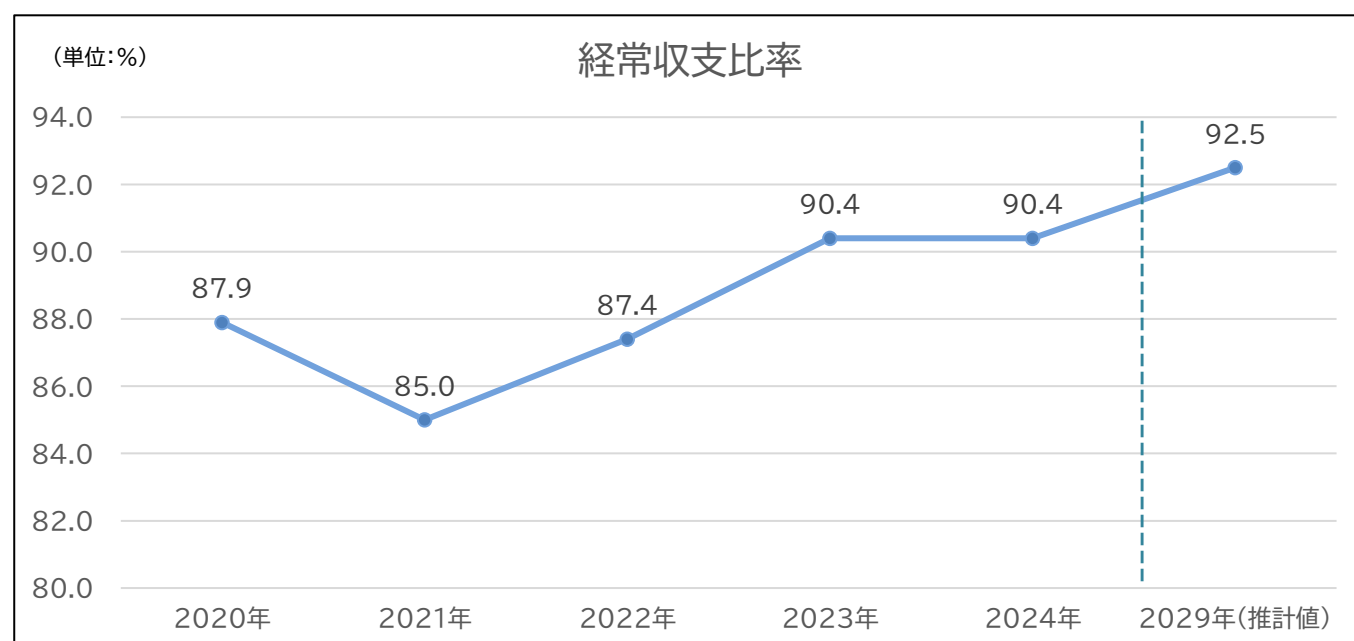
### (3)財政指標の推移

恵那市の財政の健全度を示す主要指標の状況は、以下のとおりとなっています。

#### ①経常収支比率

経常収支比率は、人件費や扶助費、公債費など縮減することが容易でない経費(経常支出)に、地方税や地方交付税などの一般財源がどの程度費やされているかを求めたもので、数値が大きいほど収入に対して固定的な支出が必要となっており、財政運営の弾力性を欠くことになります。経常収支比率の目安は80～90%とされ、90%を超えると財政運営の自由度が低いとされます。

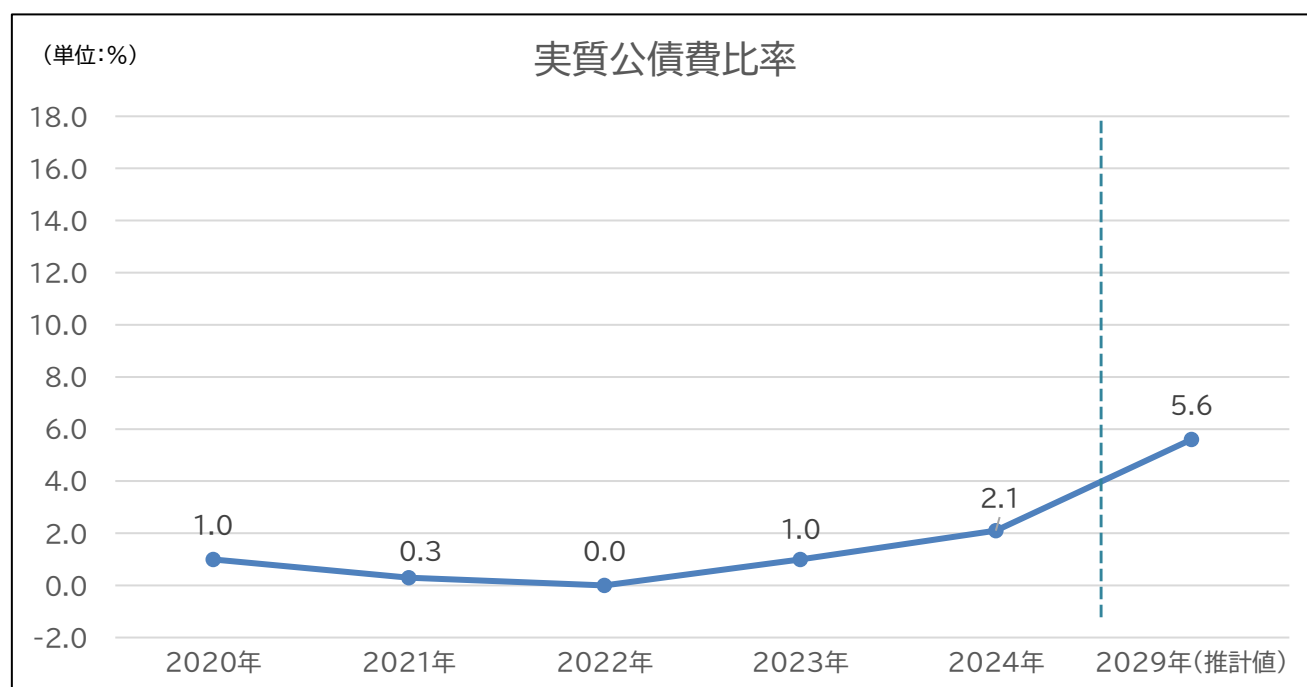
恵那市は、主に公債費の増加により、令和11(2029)年度には92.5%になると推計されます。



## ②実質公債費比率

実質公債費比率は、市の一般財源の標準的な規模に占める公債費の比率です。一般的には10%を超えないことが望ましいとされています。実質公債費比率が18%以上の団体は地方債の発行に際し許可が必要となります。実質公債費比率が25%、35%を超えると、それぞれ早期健全化基準、財政再生基準により、国の監視下で計画的に財政健全化、財政再生に取り組まなくてはなりません。

恵那市は、繰上償還や市債の発行額を元利償還額以下に抑えることで、実質公債費比率が減少傾向にありますが、令和5(2023)年度以降、緊急防災、減災事業、教育関係施設整備事業の維持的事由により市債を活用したため、当面は上昇が見込まれます。



## ③将来負担比率

将来負担比率は、将来的に負担すべき地方債や退職手当引当金などの債務の残高が市の一般財源の標準的な規模に占める比率であり、この比率が高いほど、将来の財政運営に大きな負担やリスクがあると判断されます。将来負担すべき債務額よりも、将来その返済等に充当できる基金や特定財源などの充当可能財源が多い場合は、比率がマイナスとなり、財政的に健全な状態であると判断されます。

恵那市の将来負担比率は近年0%未満で推移していますが、市債発行額の一時的増加、公共施設整備、子育て支援基金の取り崩し等により上昇が見込まれます。

(単位: %)

	2020 年	2021 年	2022 年	2023 年	2024 年	2029 年
将来負担比率	—	—	—	—	—	(推計値) —

※0%未満の場合は「—」で表示。

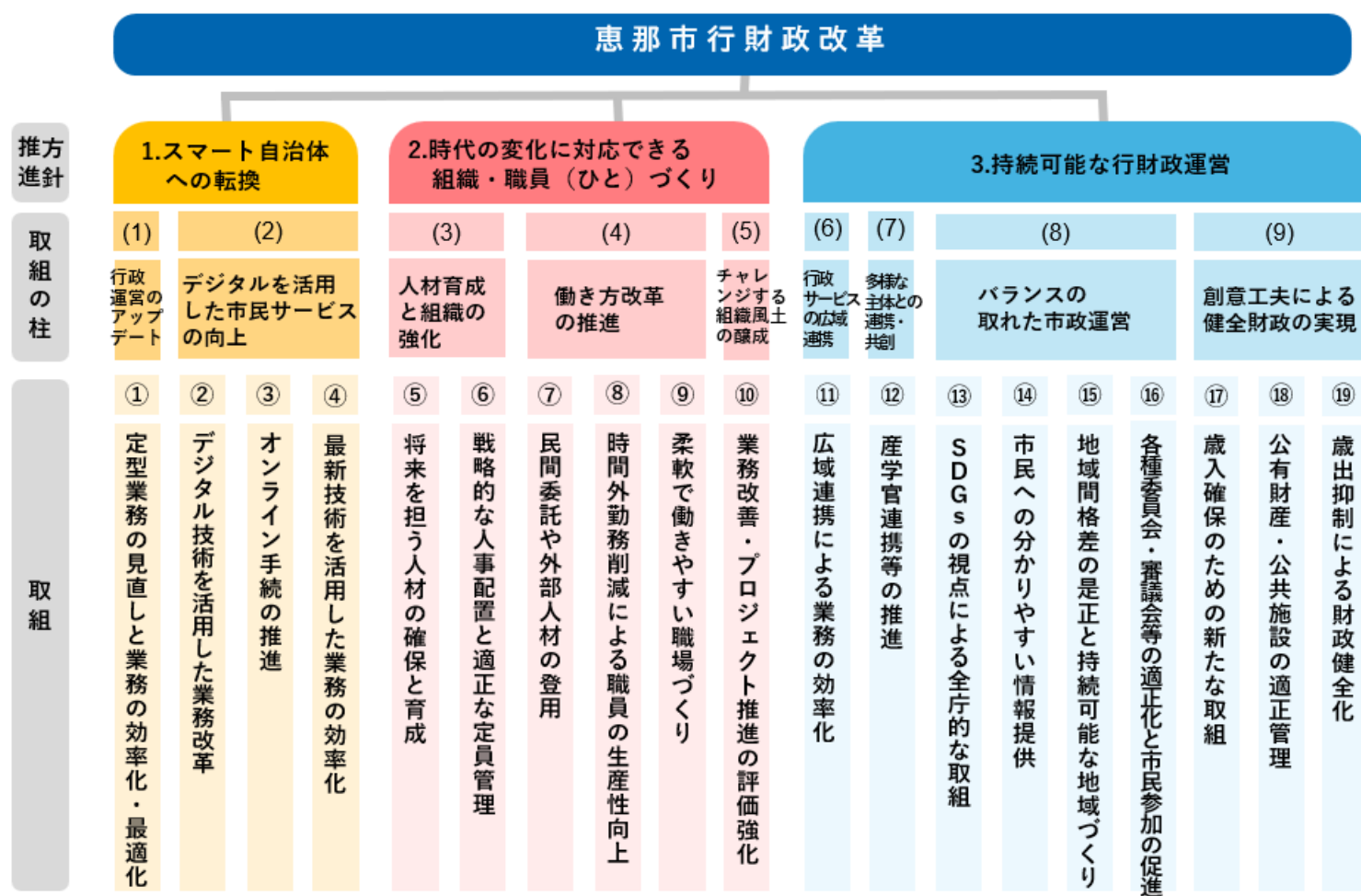


### 3 第5次恵那市行財政改革の基本的考え方

第4次までの行財政改革の実践及び現在の本市を取り巻く状況を踏まえたうえで、第5次行財政改革の方向性を次の通り整理します。

#### 基本理念

## 時代を変える、動く改革





## 基本理念・推進方針について

### 1. 基本理念

#### － 時代を変える、動く改革 －

～変化の激しい時代に対応し、職員自ら行動して未来を切り拓く恵那市の行財政改革～

「時代を変える」とは、恵那市が直面する少子高齢化や人口減少による劇的な社会構造の変化に対応し、従来の行政手法やこれまでの枠組み、慣習にとらわれず、新たな価値観や政策を積極的に取り入れることで、地域のニーズに先手を打ち、未来志向のまちづくりを実現しようとする姿勢を表しています。

「動く改革」は、計画を掲げるだけにとどめず、常に検証・見直しを繰り返しながら着実に迅速に実行していく運営手法を表しています。

財政・人材・資源の最適化を図りながら、持続可能な行政サービスの提供と地域活性化を追求していくことを目指します。

### 2. 推進方針

基本理念の確立を目指して、行財政改革を推進するため本市では、次の3つを推進方針とします。

#### 1. スマート自治体への転換

行政サービスの質向上と業務の効率化を両立させるため、従来の紙や対面中心の手続から脱却し、業務の見直しや最適化を推進します。これにより、市民サービスの向上と職員の負担軽減を図り、持続可能な行財政基盤の構築を目指します。

#### 2. 時代の変化に対応できる組織・職員(ひと)づくり

戦略的な人材確保と育成、職員一人ひとりの能力開発や、多様な働き方の推進、組織風土の改革を進め、専門性や創造性を発揮できる環境を整えます。これにより、持続可能で活力ある自治体運営を目指します。

#### 3. 持続可能な行財政運営

歳入確保の新たな取組や歳出抑制、公共施設の適正管理、多様な主体との連携・協働などを推進し、財政基盤の強化と効率的な資源配分に努めます。これにより、持続可能で健全な行財政運営を目指します。

## 取組の柱

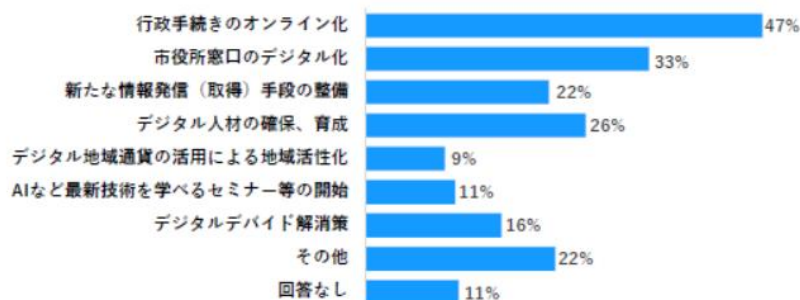
## 01 行政運営のアップデート

## 02 デジタルを活用した市民サービスの向上

## 現状と課題

- 長年にわたり定型的な業務が各課で行われており、業務の見直し、アップデートが必要です。紙ベースの手続や手入力による作業負担も課題となっており、これまで一部の業務集約や RPA 導入を進めてきましたが、全庁的な標準化及びデジタル化は道半ばとなっています。
- 申請・届出の大半が紙や対面に依存し、職員は入力転記やデータ集計に多くの時間を費やしています。RPA を一部業務で試行したものの、庁内横断的な展開やデータ連携基盤が不足しており、効果は限定的にとどまっています。
- 施設や講座の予約、各種申請のオンライン化は少しずつ普及しているものの、依然として窓口や電話での対応が主流であり、紙による手続や管理側の手作業が多く、利用者・職員双方に負担がかかっています。
- 会議録作成や相談記録入力など、手作業に依存した業務が多く、職員の負担や対応遅延が課題となっており、AI 文字起こしや生成 AI などの最新技術の導入は急務となっています。

■今後、市が取り組むべきデジタル施策は何だと思いますか。



「行政手続きのオンライン化」が47%と最も高く、次いで「市役所窓口のデジタル化」が33%、「デジタル人材の確保、育成」が26%の順となっています。

出典：令和6年度恵那市市民意識調査結果報告書

## 取組

### 1 定型業務の見直しと業務の効率化・最適化

事務の集約・標準化及びデジタル化により、定型業務の効率化を図ります。これにより職員の負担を軽減し、創出した時間を専門的・戦略的業務や市民サービス向上に振り向けることが可能となり、業務品質の向上と人件費の抑制が期待されます。

### 2 デジタル技術を活用した業務改革

デジタル技術を活用し、業務の自動化や効率化を推進することで、職員の作業負担を軽減し、業務スピードと正確性を向上させるとともに、市民サービスの質を高めます。業務標準化も進め、持続的な業務改善を実現します。

### 3 オンライン手続の推進

手続や予約のオンライン化を推進することで、市民の利便性を大幅に向上させるとともに、職員の事務負担やミスを削減します。予約状況の可視化やキャッシュレス決済の導入により、管理業務の効率化とサービスの質向上を図ります。

### 4 最新技術を活用した業務の効率化

生成 AI や AI 文字起こしツールなどの最新技術を活用し、会議録作成や記録業務を自動化することで、職員の作業時間を大幅に削減し、業務効率化と迅速な情報共有を実現します。これにより、市民対応や政策立案など本来業務に注力できる環境を整えます。

## 評価指標

#### 1 推進方針1「スマート自治体への転換」における行動計画の達成割合

現状値  
(令和6年度)

—



目標値  
(令和11年度)

100.0%

指標設定の考え方

推進方針1「スマート自治体への転換」における21項目の行動計画の達成割合

#### 2 市役所のサービスに満足している市民の割合

75.0%



80.0%

指標設定の考え方

市民意識調査における市役所のサービスの満足度の項目において「良い」「やや良い」「普通」と回答した割合

#### 3 市民サービスに関するデジタル化の割合

41.0%



50.0%

指標設定の考え方

市民サービスに関する業務のうち、オンライン申請やデジタル化により効率化が図られる業務の取組割合

## 取組の柱

- 03 | 人材育成と組織の強化
- 04 | 働き方改革の推進
- 05 | チャレンジする組織風土の醸成

## 現状と課題

- DX 推進や専門分野の業務に対応できる人材の確保・育成が急務となっていますが、現状では IT やデジタル技術に精通した職員が不足しています。インターンシップや各種研修は行っていますが、若手職員の定着やスキルアップの仕組みを強化する必要があります。
- 定員適正化計画に基づき人員配置の取組を進めてきましたが、業務量や職員の専門性に応じた柔軟な配置が必要不可欠です。会計年度任用職員の活用も進めていますが、安定的な人材確保や職員の負担軽減には課題が残っています。
- 窓口業務は、職員や会計年度任用職員で対応してきましたが、専門性の高い業務や繁忙期の対応など、効率的な人材活用の仕組みを確立する必要があります。
- 時間外勤務削減に向けてノー残業デーの設定や業務の見直しを進めていますが、繁忙期や突発業務時には長時間勤務が発生しています。職員のワークライフバランスの確保や生産性向上のためには、さらなる取組の強化が求められています。
- 有給休暇取得の推進や柔軟な勤務制度の導入を進めていますが、依然として取得率や利用状況にはばらつきがあり、職場環境や働き方の多様化への対応が十分とは言えません。ストレスチェックも導入済みですが、制度の定着や実効性の確保には更なる工夫が求められています。
- 各種業務改善プロジェクトやワーキングチームが随時立ち上げられているものの、参加職員への評価加点が不十分で、継続的なモチベーション維持が課題となっています。

## 5 将来を担う人材の確保と育成

将来を担う人材の安定確保と、デジタル社会に対応できる職員の育成を目指します。また、DX 人材や専門職の育成を強化することで、行政サービスの質向上や業務改革の持続的推進につなげ、若手職員の定着やキャリア形成の支援を図ります。

## 6 戦略的な人事配置と適正な定員管理

戦略的な人事配置と適正な定員管理を徹底することで、必要な行政サービスの安定提供と職員一人ひとりの能力発揮を促進します。業務量に応じた人員配置により、職員の負担軽減と組織全体の生産性向上を実現します。

## 7 民間委託や外部人材の登用

民間委託や外部人材の活用を拡大することで、行政サービスの質向上と業務の効率化を図ります。専門性や多様なノウハウを取り入れることで、職員の負担軽減や新たなサービス展開が可能となり、組織の柔軟性と対応力が高まります。

## 8 時間外勤務削減による職員の生産性向上

時間外勤務を削減し、職員の健康維持とワークライフバランスの向上を図ります。業務の効率化や適正な労務管理を徹底することで、組織全体の生産性向上と働きやすい職場環境の実現を目指します。

## 9 柔軟で働きやすい職場づくり

有給休暇の取得促進や多様な働き方の実現を通じて、職員の心身の健康維持とモチベーション向上を図ります。柔軟な職場環境を整備することで、職員の定着率向上や組織の活力向上につなげます。

## 10 業務改善・プロジェクト推進の評価強化

業務改善、プロジェクト推進に対する加点評価を検討することで挑戦意欲を喚起し、職員の参加率と提案数を向上させ、全庁的な生産性向上と職員満足度の高い環境を実現します。

## 評価指標

現状値  
(令和 6 年度)

目標値  
(令和 11 年度)

1 推進方針 2「時代の変化に対応できる組織・職員(ひと)づくり」における行動計画の達成割合

—



100.0%

指標設定の考え方

推進方針 2「時代の変化に対応できる組織・職員(ひと)づくり」における 18 項目の行動計画の達成割合

2 1人当たりの時間外勤務時間数の月平均が 20 時間を超えている職場の数

14 課等



10 課等

指標設定の考え方

人事給与制度等説明会での時間外勤務手当時間数各課調べの数(全体 86 課等のうち)

3 職員のワークライフバランス満足度

50.0%



60.0%

指標設定の考え方

職員アンケートにおける、職場のワークライフバランスがとれているかの項目において「そのとおり」「どちらかといえばそのとおり」と回答した割合



## 取組の柱

- 06 | 行政サービスの広域連携
- 07 | 多様な主体との連携・共創
- 08 | バランスの取れた市政運営
- 09 | 創意工夫による健全財政の実現

## 現状と課題

- 広域連携については、ごみ処理など一部分野で近隣自治体との協力を進めてきましたが、分野や地域によっては連携が限定的であり、広域的な課題解決や効率化の観点から更なる連携強化が必要とされています。
- 産学官連携については、大学や民間企業とのイベント協力など個別の取組を実施していますが、全庁的な連携体制や継続的なプロジェクト推進には至っていません
- 本市は、SDGs 未来都市に選定されていますが、温室効果ガス削減や LED 照明器具の導入など、更なる全庁的な取組が必要です。
- 市民への情報発信や説明責任の強化に取り組んでいますが、情報が多様化する中で、更なる発信手段や内容の工夫が求められています。
- 地域間で行政サービスやインフラの格差が見られ、職員や公共施設の配置などに課題が残っています。
- 委員会・審議会等における業務のスリム化と効率化の検討が必要です。地域自治体の役員等一部の人員に偏らない、住民参加の運営体制が求められています。
- 自主財源の確保に向けて広告収入などの取り組みを進めていますが、収入の安定化や新たな歳入の確保を行っていく必要があります。
- 公有財産や公共施設の老朽化、利用率の減少、維持管理コストの増加が大きな課題となっています。
- 歳出抑制のため、定期的に使用料や補助金の見直しを行っていますが引き続き適正化に努める必要があります。



## 11 広域連携による業務効率化

広域連携を強化することで、行政サービスの質向上と業務の効率化を図ります。各自治体の強みを活かした役割分担により、住民サービスの安定提供やコスト削減など、地域全体の持続的発展に寄与します。

## 12 産学官連携等の推進

産学官連携を強化することで、地域課題の解決や新たな価値創出を図ります。大学や民間企業の知見や技術を活用し、行政サービスの質向上やイノベーションの推進、地域活性化につなげます。人材育成や地域ブランド力の向上にも期待されます。

## 13 SDGsの視点による全庁的な取組

SDGs 達成に向けた取り組みを強化し、持続可能な地域社会の実現を目指します。環境負荷の低減により、地域のブランド力向上や市民満足度の向上、将来世代への責任ある行政運営につなげます。

## 14 市民への分かりやすい情報提供

市民に分かりやすく、タイムリーな情報提供を行うことで、市政への理解と信頼を高めます。市民の声を施策に反映し、双方向のコミュニケーションを強化することで、より開かれた行政運営と市民満足度の向上を実現します。

## 15 地域間格差の是正と持続可能な地域づくり

地域間格差を是正し、どの地域でも安心して暮らせる環境を整えることを目指します。職員や公共施設の適正配置により、安全・安心なまちづくりと効率的な行政運営を実現します。

## 16 各種委員会・審議会等の適正化と市民参加の促進

委員会・審議会等の運営の適正化を図り、機能的かつ効率的な運営体制を構築します。また、業務のスリム化により、意思決定プロセスの迅速化と行政運営の透明性向上を実現します。

## 17 歳入確保のための新たな取組

多様な歳入確保策を推進し、財政基盤の強化を図ります。新たな収入源の創出や既存施策の拡充により、安定的な財源を確保し、持続可能な行政運営を実現します。企業や市民との協働も促進し、地域経済の活性化にもつなげます。

## 18 公有財産・公共施設の適正管理

公有財産・公共施設の適正管理を徹底し、維持管理コストの削減と財産価値の最大化を図ります。施設の集約や用途転換、廃止などにより、効率的で持続可能な資産運用を実現し、地域ニーズに即した施設整備を推進します。

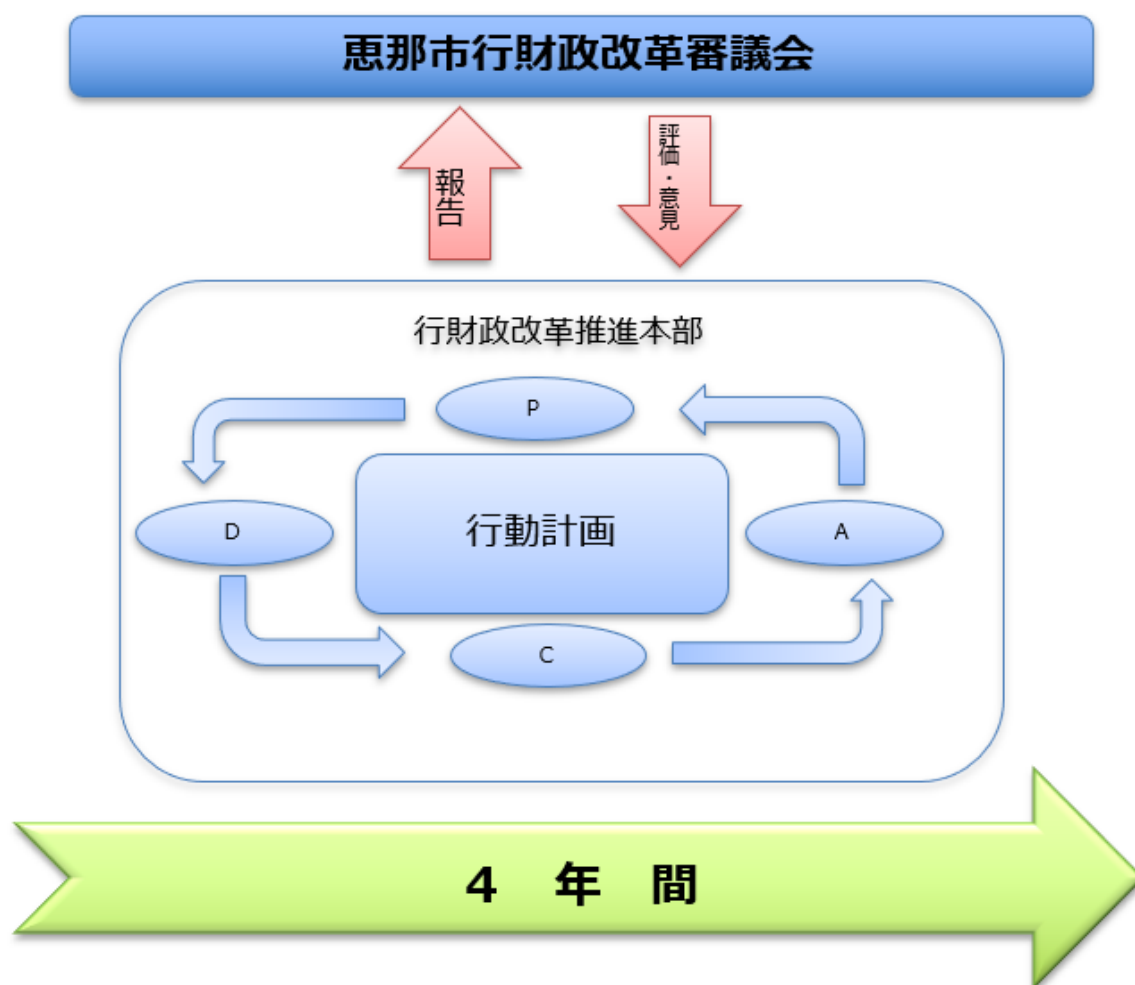
## 19 歳出抑制による財政健全化

使用料・減免基準のあり方を見直し、歳出構造の適正化と効率的な財政運営を図ります。無駄のない予算配分により、限られた財源を重点施策へ振り向け、持続可能な行政サービスの提供と財政健全化を実現します。

### 評価指標

	現状値 (令和6年度)		目標値 (令和11年度)
1 推進方針3「持続可能な行財政運営」における行動計画の達成割合	—	≫	100.0%
指標設定の考え方 推進方針3「持続可能な行財政運営」における32項目の行動計画の達成割合			
2 経常収支比率	90.4%	≫	92.5%未満
指標設定の考え方 恵那市財政計画における数値			
3 実質公債費比率	2.1%	≫	5.6%以下
指標設定の考え方 恵那市財政計画における数値			
4 将来負担比率	0.0%以下	≫	0.0%以下
指標設定の考え方 恵那市財政計画における数値			

## 4 第5次行財政改革の推進体制



第5次恵那市行財政改革では、改革の着実な推進を図るため、「行財政改革推進本部」が中心となって進行管理を担います。この本部は、行動計画に基づきPDCA サイクル(計画・実行・評価・改善)を活用し、改革の進捗を継続的に確認・改善していきます。さらに、進捗状況や成果については、市民代表者等で構成される「恵那市行財政改革審議会」に報告し、多面的な視点から評価や意見を受けることで、透明性と市民参画を促進します。

審議会の意見は、今後の改革の方向性や施策の改善に反映されるとともに、広報誌や市ウェブサイトを通じて市民に分かりやすく公表されます。このように、行政内部の推進体制と市民による外部評価を組み合わせることで、持続可能で信頼性の高い行財政改革の実現を目指します。

## 5 恵那市行財政改革行動計画（主な実施項目）

「第5次恵那市行財政改革大綱」に基づく、令和8年度以降の実施計画として、「第5次恵那市行財政改革行動計画（令和8年度～令和11年度）」を策定します。

### （1）取組期間

行動計画の期間は、大綱と同様 4 年間とし、年度ごとに目標に対する達成度を測りながら、取組を順次進めることとします。目標を達成した取組は行動計画完了とする一方で、状況の変化に応じて継続的に改革を進めていきます。

### （2）計画の基本方針と主な取組項目

「第5次恵那市行財政改革大綱」では3つの推進方針と9つの取組の柱に基づき、19 の取組を定めています。「第5次恵那市行財政改革行動計画」では第5次恵那市行財政改革大綱で定められた取組ごとに実施する主な項目を定めるものとします。

## 体系別取組一覧

### 推進方針 1 スマート自治体への転換

取組	項目番号	実施項目	主担当課
① 定型業務の見直しと業務の効率化・最適化	1	契約・支払事務の集約化	財務課
	2	電子契約システムの導入	財務課
	3	会議の短時間化	企画課
	4	オンラインによる相談受付	情報政策課
	5	窓口業務の充実	企画課 市民課 税務課 保険年金課
	6	登記情報のデータ管理	税務課
	7	教育分野での業務の見直し (奨学資金貸付制度のシステム化等)	教育総務課 学校教育課
② デジタル技術を活用した業務改革	8	防災備蓄用品の管理のデジタル化の検討	危機管理課
	9	RPA※1、AI-OCR※2等を活用した業務自動化	情報政策課
	10	業務改善アプリの活用	情報政策課
	11	窓口サービス向上チームでの行政サービス向上の取組	窓口担当課
	12	地域医療のデジタル化 (電子カルテシステム、オンライン診療システム、医療MaaS※3の導入検討)	地域医療課

取組	項目 番号	実施項目	主担当課
② デジタル技術を活用した業務改革	13	上下水道事業のデジタル化 (給水原簿、排水原簿のデジタル化)	上下水道課
③ オンライン手続の推進	14	防災におけるデジタルツールの導入	危機管理課
	15	マイナンバーカード等を利用した電子申請・届出システムの導入	情報政策課 窓口担当課
	16	デジタル通知の導入	情報政策課
	17	オンライン申請及び電子決済の拡充	窓口担当課
	18	補助金申請手続のオンライン化	全課
④ 最新技術を活用した業務の効率化	19	全庁業務量調査による業務改革の実施	総務課 企画課 情報政策課
	20	生成AIツールの利活用	情報政策課
	21	相談記録のシステム化	全課

## 推進方針 2 時代の変化に対応できる組織・職員(ひと)づくり

取組	項目 番号	実施項目	主担当課
⑤ 将来を担う人材の確保と育成	22	各種研修の実施及び民間事業者等への職員派遣	総務課
	23	DX 人材の育成のための取組	総務課
	24	有給インターンシップの実施及び専門的人材確保のための制度拡充	総務課
⑥ 戦略的な人事配置と適正な定員管理	25	定員適正化計画に基づく適正な人員管理	総務課
⑦ 民間委託や外部人材の登用	26	全庁横断的な会計年度任用職員の活用	総務課
	27	窓口サービスの民間委託導入の検討	窓口担当課
	28	イベント及び閉庁時における緊急業務の外部委託の活用	全課
	29	公共施設の指定管理及び外部委託の導入検討	全課
⑧ 時間外勤務削減による職員の生産性向上	30	時間外勤務削減の取組	総務課
⑨ 柔軟で働きやすい職場づくり	31	各業務のフロー図の作成	総務課
	32	休暇取得率の向上	総務課
	33	ストレスチェックの実施	総務課

取組	項目番号	実施項目	主担当課
⑨ 柔軟で働きやすい職場づくり	34	週休 3 日制及びフレックスタイム制※4 等の多様で柔軟な働き方の検討	総務課
	35	オフィス環境の整備	財務課
⑩ 業務改善・プロジェクト推進の評価強化	36	加点点評価の仕組みの検討	総務課
	37	公務遂行上有用と認められる資格取得に対する補助の検討	総務課
	38	地域課題解決のための兼業制度の検討	総務課
	39	職員提案制度の充実	企画課

### 推進方針 3 持続可能な行財政運営

取組	項目番号	実施項目	主担当課
⑪ 広域連携による業務効率化	40	広域医療体制の検討	地域医療課
	41	上下水道事業の広域連携の検討	上下水道課
	42	恵那市・中津川市のごみ処理広域化	環境課
	43	東濃5市消防指令センターの構築運営	消防課
⑫ 産学官連携等の推進	44	市の施策や施設利活用等に係る大学との連携	全課
	45	PPP、PFI※5 の導入推進	全課
⑬ SDGsの視点による全庁的な取組	46	SDGs の三側面(経済・社会・環境)が調和した事業の推進	全課
	47	公用車の次世代自動車やハイブリッド車への転換	財務課
	48	紙の使用枚数の削減	財務課
	49	エネルギー効率の良い設備の導入	環境課
⑭ 市民への分かりやすい情報提供	50	各媒体による情報発信の満足度調査	総務課
	51	問い合わせ内容等のデータベース化・AI の活用	総務課
⑮ 地域間格差の是正と持続可能な地域づくり	52	公共施設や公共サービスの配置見直しによる地域間格差の是正	地域振興課
	53	消防署所の適正配置の検討	消防総務課
	54	投票所、ポスター掲示場の適正配置	選挙管理委員会事務局
⑯ 各種委員会・審議会等の適正化と市民参加の促進	55	各種委員会・審議会等の適正化	企画課
	56	市民参画の促進と市民委員への報酬等の適正化	企画課 地域振興課



取組	項目 番号	実施項目	主担当課
⑰ 歳入確保のための新たな取組	57	企業情報掲載による広告収入	財務課
	58	ふるさと納税ポータルサイトのブラッシュアップ、新たな返礼品等の開拓	交流連携課
	59	J-クレジット(Gクレジット)※6の創出・販売	林政課 環境課
	60	基金利子の確保、効率的な資金運用	会計課
	61	ネーミングライツ※7の導入	全課
	62	現金債権の税務課への一元化	全課
⑱ 公有財産・公共施設の適正管理	63	市有地の払下	財務課
	64	福祉センター施設のあり方検討	社会福祉課
	65	老朽化した市営住宅の除却、利活用の検討	建築住宅課
	66	下水処理施設の効率化	上下水道課
	67	教職員住宅の用途廃止	教育総務課
	68	資料館関連施設の集約	文化課
⑲ 歳出抑制による財政健全化	69	施設の廃止、譲渡、取壊し(地域限定施設、観光施設、農業施設、スポーツ施設、文化施設)	施設担当課
	70	使用料・減免基準のあり方の見直し	財務課
	71	負担金・補助金のあり方の見直し	財務課

※1 RPA(Robotic Process Automation):これまで人間のみが対応可能と想定されていた作業又はより高度な作業を人間に代わって実施できるルールエンジンや AI、機械学習等を含む認知技術を活用した業務を代行・代替する取り組み

※2 AI-OCR(Artificial Intelligence Optical Character Recognition):AI 技術を用いて文字認識を行い、手書き文字や複雑なレイアウト、文字枠が一文字ずつ分かれていない帳票の文字を高精度で読み取る技術

※3 医療 MaaS:通信機器など必要な機材を搭載した車両が地域を訪問し、患者の自宅付近でオンライン診療やオンライン健康相談などが受けられるサービス

※4 フレックスタイム制:1日の労働時間の長さを固定的に定めず、1月以内の一定の期間の総労働時間を定めておき、労働者はその総労働時間の範囲で各労働日の労働時間を自分で決めることができる制度

※5 PPP(Public Private Partnership):行政と民間事業者が連携して、お互いの強みを活かして公共サービスを提供する概念

PFI(Private Finance Initiative):公共施設の設計、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効率的かつ効果的に実施し、市民サービスの向上やトータルコストの削減を図る手法

※6 J-クレジット:省エネルギー設備の導入や再生可能エネルギーの利用による CO2 等の排出削減量や、適切な森林管理による CO2 の吸収量を「クレジット」として国が認証する制度

G-クレジット:岐阜県内の適切に管理された森林による二酸化炭素吸収量を「クレジット」として県が認証する制度

※7 ネーミングライツ:市と事業者との契約に基づき、市の施設について愛称を命名する権利を付与し、市が対価を得る事業



# 行財政改革の財政効果額

## ◎第5次恵那市行財政改革行動計画(令和8年度～令和11年度)による 効果額の試算

(単位:百万円)

推進方針	取組		試算額				
			R08	R09	R10	R11	合計
スマート自治体への転換	①	定型業務の見直しと業務の効率化・最適化	—	—	—	—	—
	②	デジタル技術を活用した業務改革	2.5	3.0	3.5	5.0	14.0
	③	オンライン手続の推進	—	—	—	—	—
	④	最新技術を活用した業務の効率化	—	—	—	—	—
時代の変化に対応できる組織・職員(ひと)づくり	⑤	将来を担う人材の確保と育成	—	—	—	—	—
	⑥	戦略的な人事配置と適正な定員管理	16.0	16.0	16.0	16.0	64.0
	⑦	民間委託や外部人材の登用	—	—	—	—	—
	⑧	時間外勤務の削減による職員の生産性向上	6.0	6.0	6.0	6.0	24.0
	⑨	柔軟で働きやすい職場づくり	—	—	—	—	—
	⑩	業務改善・プロジェクト推進の評価強化	—	—	—	—	—
持続可能な行財政運営	⑪	広域連携による業務効率化	—	—	—	—	—
	⑫	産学官連携等の推進	—	—	—	—	—
	⑬	SDGsの視点による全庁的な取組	0.6	0.5	0.5	0.4	2.0
	⑭	市民への分かりやすい情報提供	—	—	—	—	—
	⑮	地域間格差の是正と持続可能な地域づくり	—	—	—	—	—
	⑯	各種委員会・審議会等の適正化と市民参加の促進	—	—	—	—	—
	⑰	歳入確保のための新たな取組	652.0	801.0	951.0	1,151.0	3,555.0
	⑱	公有財産・公共施設の適正管理	10.0	10.0	10.0	10.0	40.0
	⑲	歳出抑制による財政健全化	—	—	—	—	—
合 計			687.1	836.5	987.0	1,188.4	3,699.0

## 6 参考資料

### 第5次恵那市行財政改革策定経過

時期	行財政改革 審議会	行財政改革 本部会議	行財政改革 プロジェクトチーム会議	その他作業等
<b>令和6年度</b>		<b>第1回本部会議</b>		
5月28日		第5次行革策定に向けて		
6月3日		<b>第2回本部会議</b>		
		第5次行革策定方針の立案		
7月5日	<b>第1回審議会</b>			<u>行革審議委員意見反映</u>
	第5次行革諮問・策定方針の決定			
8月5日			<b>第1回プロジェクトチーム会議</b>	
			第5次行革策定について	
8月7日		<b>第3回本部会議</b>		
		第4次行革達成状況の確認		
8月26日			<b>若者プロジェクトワークショップ</b>	
			行財政改革ワークショップ	
9月10日			<b>第2回プロジェクトチーム会議</b>	
			第5次行革策定について	
9月18日		<b>第4回本部会議</b>		
		第4次達成状況と第5次策定意見		
9月25日		<b>第5回本部会議</b>		
		職員アンケート実施確認		
10月2日	<b>第2回審議会</b>			<u>行革審議委員意見反映</u>
	第4次達成状況と第5次策定意見			
10月～11月				<u>職員アンケート実施</u>
				回答者:252人
12月～1月			<b>プロジェクトチーム作業</b>	
			240の取組事業洗い出し	
1月			<b>正副総括・リーダー打合わせ</b>	
			3回実施	
2月10日			<b>第3回プロジェクトチーム会議</b>	
			第5次行革策定について	
2月17日		<b>第6回本部会議</b>		
		職員アンケート実施確認		
2月				<u>全職員への計画案確認</u>
				職員意見:90件
2月28日		<b>第7回本部会議</b>		
		第5次行革案作成と職員意見反映		
3月10日	<b>第3回審議会</b>			<u>行革審議委員意見反映</u>
	第5次行革の内容確認と意見集約			
<b>令和7年度</b>			<b>第1回プロジェクトチーム会議</b>	
5月7日			第5次行動計画策定について	
5月8日		<b>第1回本部会議</b>		
		第5次行革案策定について		
5月～6月				<u>全課ヒアリング実施</u>
				第5次行動計画の確認
6月～7月			<b>正副総括・リーダー打合わせ</b>	
			4回実施	
7月1日		<b>第2回本部会議</b>		
		第5次行革行動計画作成について		
7月11日		<b>第3回本部会議</b>	<b>第2回プロジェクトチーム会議</b>	
		第5次行革（素案）の作成	第5次行革（素案）の作成	
7月16日		<b>第4回本部会議</b>		
		第5次行革（素案）の確認		
7月23日	<b>第1回審議会</b>			<u>行革審議委員意見反映</u>
	第5次行革（素案）の策定			
7月30日 ～8月29日				<u>パブリックコメント実施</u>
9月16日		<b>第5回本部会議</b>		
		第5次行革（素案）の修正		
9月19日		<b>第6回本部会議</b>		
		第5次行革（最終案）の作成		
10月1日	<b>第2回審議会</b>			
	第5次行革策定			
10月10日	<b>答申</b>			
	第5次行財政改革大綱・行動計画			

## 恵那市行財政改革審議会委員名簿

会 長	寺澤 朝子	(中部大学)
副会長	瀬瀬 佳恭	(恵那市地域自治区会長会議)
委 員	藤下 和也	(恵那商工会議所)
委 員	西谷 伊代	(恵那商工会議所)
委 員	矢頭 禎朗	(恵那市恵南商工会)
委 員	松浦 陽平	(恵那市恵南商工会)
委 員	山川 晃司	(金融機関) R 7. 3月まで
	藤井 泰徳	(金融機関) R 7. 4月から
委 員	伊藤 実奈子	(税理士)
委 員	竹内 武司	(有識者)
委 員	鎌田 基予子	(公募)

## **第5次恵那市行財政改革大綱**

### **恵那市行財政改革行動計画**

発行者／恵那市役所

まちづくり企画部 企画課

〒509－7292

岐阜県恵那市長島町正家一丁目1番地1

TEL／0573－26－2111