第3期
庄原市行政経営改革大綱
（概要版）

令和8年9月

庄　原　市

～　一つの庄原未来創造宣言　～

本市は、平成の大合併以降、各地域が育んできた歴史や文化を大切に守りながら、まちづくりを進めてまいりました。

しかし、進行する人口減少と少子高齢化により、本市の行財政運営は極めて厳しい局面を迎えつつあります。
審議会からの答申でも指摘された通り、これまでの仕組みの延長線上では、未来へと続くまちづくりは困難であるという現実を、私たちは率直に受け止めなければなりません。

本市では、合併以来、各地域が手を携えて発展に努めてまいりましたが、今なお残る旧市町の枠組みや慣習が、真の一体感の醸成や市全体の最適化を阻む壁となっている側面も否定できません。
合併二十年という節目を機に、旧市町の枠組みを完全に乗り越え、「一つの庄原」として市全体の最適解を追求する新たなステージへと進みます。支所のあり方、住民自治組織の仕組み、公共施設の再配置など、将来世代に過度な負担を残さないための行政経営の刷新に取り組みます。

同時に、ＤＸやＡＩといった新たな技術を積極的に取り入れ、市民の皆様が「いつでも・どこでも・誰でも」質の高い行政サービスを享受できる市役所へと変革させてまいります。

これらの改革には、痛みを伴う見直しも含まれます。だからこそ、私が先頭に立ち、市民の皆様と改革の目的や進捗状況を共有しながら進めてまいります。

本改革は、単なる経費削減ではありません。人材、財源が限られていくからこそ、行政経営を根本から刷新して必要な投資資源を生み出し、「安心な暮らしが充実し、庄原に関わる人の未来がつながっていくまち」を実現するための、強固な土台づくりです。

次世代に責任ある庄原を引き継ぐべく、私は強い覚悟を持ってこの改革をやり遂げる決意です。
すべての「庄原に関わる人」の未来のために、市民の皆様の深いご理解とご協力を心よりお願い申し上げます。

令和８年９月

庄原市長　八谷恭介

一つの庄原未来創造宣言にあたって

合併から20年を経て、庄原市民としての一体感が着実に育まれてきたとの思いであり、これまでの地域活動やまちづくりへのご尽力に、心から敬意を表するものでございます。

この度、本大綱を策定する過程において、社会経済情勢の急激な変化や進行する人口減少・少子高齢化の波が、私たちの想像を超える速さで行財政運営を圧迫し、極めて厳しい局面を迎えていることを、改めて強く認識したところです。

その上で、今後の市政運営上の課題を整理・検証するにあたり、従来の枠組みやこれまでの慣行に依存したままでは、対外的な競争を乗り越える力を十分に発揮できないおそれがあります。
結果として、将来世代に過度な負担を残し、将来にわたって必要な行政サービスを維持し、長期総合計画に掲げる将来像を実現することが困難になりかねないという、強い危機感を抱くに至りました。

こうした背景から、「一つの庄原」という言葉は、改革に臨む決意を市民の皆様に分かりやすくお伝えし、長期総合計画が描く将来像の実現を確かなものとするために、「宣言」としてお示ししたものです。

宣言で申し上げた「壁」とは、市民の皆様の心情や地域の融和を指すものではなく、主に次の３点において、今後の市政運営上の課題となり得るものを念頭に置いたものです。

第一に、行政運営についてです。
本庁と各支所は、地域の実情に応じた事業を展開し、大きな役割を果たしてきました。
一方で、旧市町単位の慣行が一部に残り、例えば、地域イベント等における全市的視点での取り組みの在り方や、補助金等の事務における解釈・運用の差異により、手続きに遅れが生じていることなどから、業務執行体制を再構築する必要があります。

第二に、公共施設についてです。
合併時に引き継いだ施設は、旧市町を前提に配置しておりますが、人口動態が大きく変化した現在、市全体として最適な配置を改めて考える時期を迎えています。
本来、子育て支援や産業振興など未来への投資に振り向けるべき財源や労力が、施設の維持管理に費やされている実情もあり、将来世代に過度な負担を残さないためにも、全ての施設を現状のまま維持し続けることは困難であると受け止めています。

第三に、地域コミュニティのあり方についてです。
農産物の流通や観光振興など、旧市町の枠を越えて市全体で取り組むことで、より大きな成果を生み出し得る分野があります。
こうした分野においては、既存の枠組みにとらわれず連携を深め、市全体の最適解を追求することが不可欠であると考えています。

また、「真の一体感の醸成」とは、各地域の個性や文化を画一化することではありません。
それぞれの地域が育んできた歴史や文化を大切に守りながら、多様な魅力を尊重し、その強みを市全体の強みへと高めていくこと。
そして、市全体として何が最適かという視点を、市民・地域・行政が共有していくことを目指すものです。

これは、これまでの各地域の取り組みや努力を否定するものでは、決してありません。
むしろ、20年かけて育まれた土台があるからこそ、旧市町の枠組みを乗り越え、「一つの庄原」として新たなステージへ進むことができると考えています。

今後、本市の将来像の実現に向け、従来の延長線上にとどまらない行政経営の刷新を、市民の皆様と目的や進捗状況を共有しながら、着実に進めてまいります。

Ⅰ　基本的事項

１　趣旨

民間経営の視点を積極的に導入し、市民と行政が意識・情報を共有することで、地域課題の解決と市民満足度の向上を目指します。

２　基本方針

（１）　行政サービスの内容や程度が同じであればコストの削減に取り組み、コストが同じ程度であれば行政サービスの向上を図ります。

（２）　限りある資源(人材・財源・資産等)を最大限に活用し、最少の経費で最大の効果を発揮します。

３　第３期大綱の視点

（１）　従来の枠組みにとらわれない、新たな視点・発想に基づく、抜本的な経営改革を実行します。

（２）　引き続き、「庄原市まちづくり基本条例」を基底としたまちづくりを推進します。

（３）　経済変動や社会構造の変化に即応し、新たな行政需要にも対応できる弾力性のある財政基盤を確立します。

（４）　「共創のまちづくりの推進」や「市の一体感の醸成」を図り、限られた資源を有効に活用し、市の「一体的な発展」を目指します。

※共創：複数の主体(個人・団体)が目標や課題を共有し、対話・協働を通じ、知恵とノウハウを結集して、単独では生み出せない新たな価値や成果を「共に創り出す」ことです。

４　計画期間

令和８年度から令和12年度までの５年間とします。

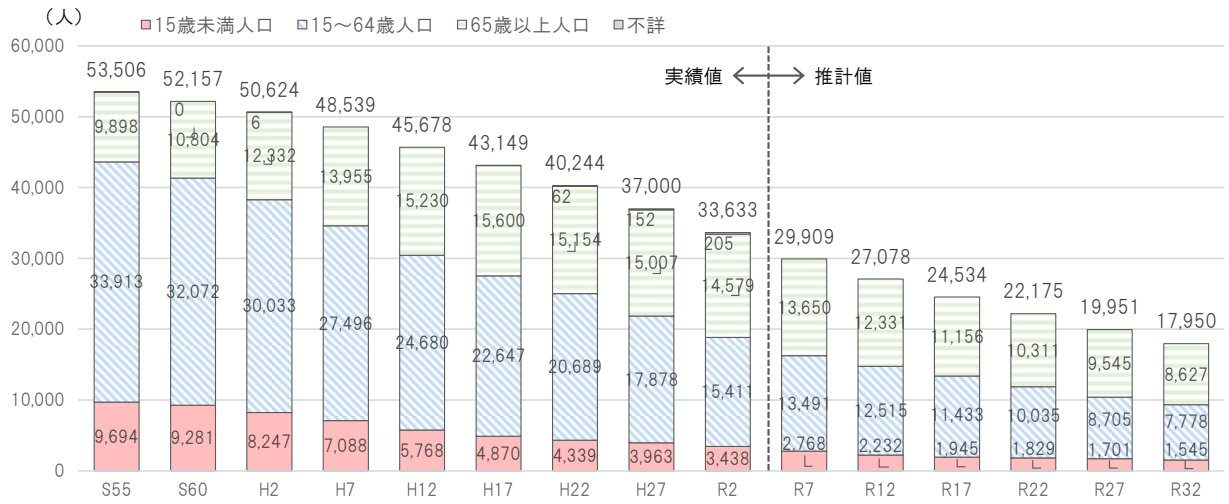
（第３期庄原市長期総合計画（10年間）の計画期間の前期）

Ⅱ　本市の現況

１　人口推移

- 総人口は令和７年に３万人を割り込み、令和27年には２万人を下回る見込みです。
- 少子傾向、高齢化傾向は今後とも継続する見込みです。

人口推移と将来推計
（国勢調査及び社人研推計（令和5(2023)年推計））

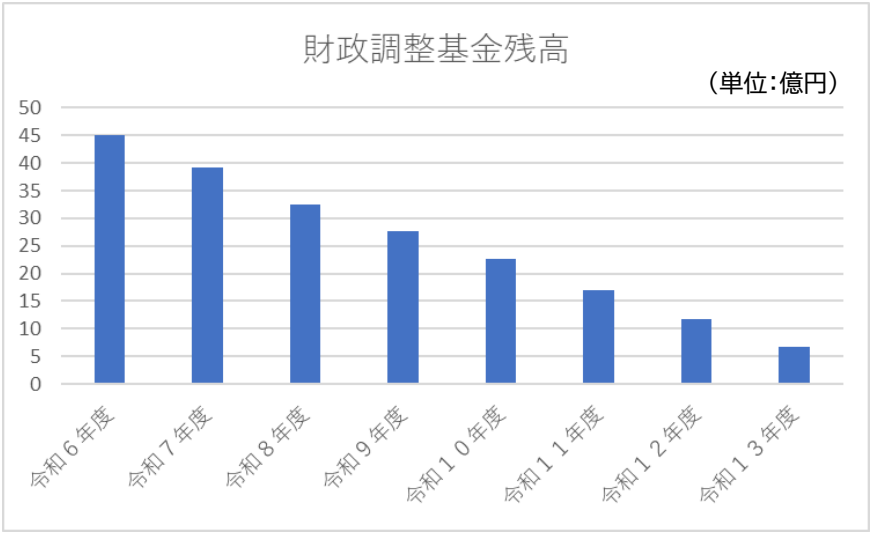


２　財政状況

令和８年２月時点の推計では、令和８年度以降、「歳出」に対する「歳入」の不足を補うため、毎年５億円前後、財政調整基金を取り崩す必要が生じ、令和６年度に約45億円であった財政調整基金残高が、令和13年度には約７億円まで減少します。

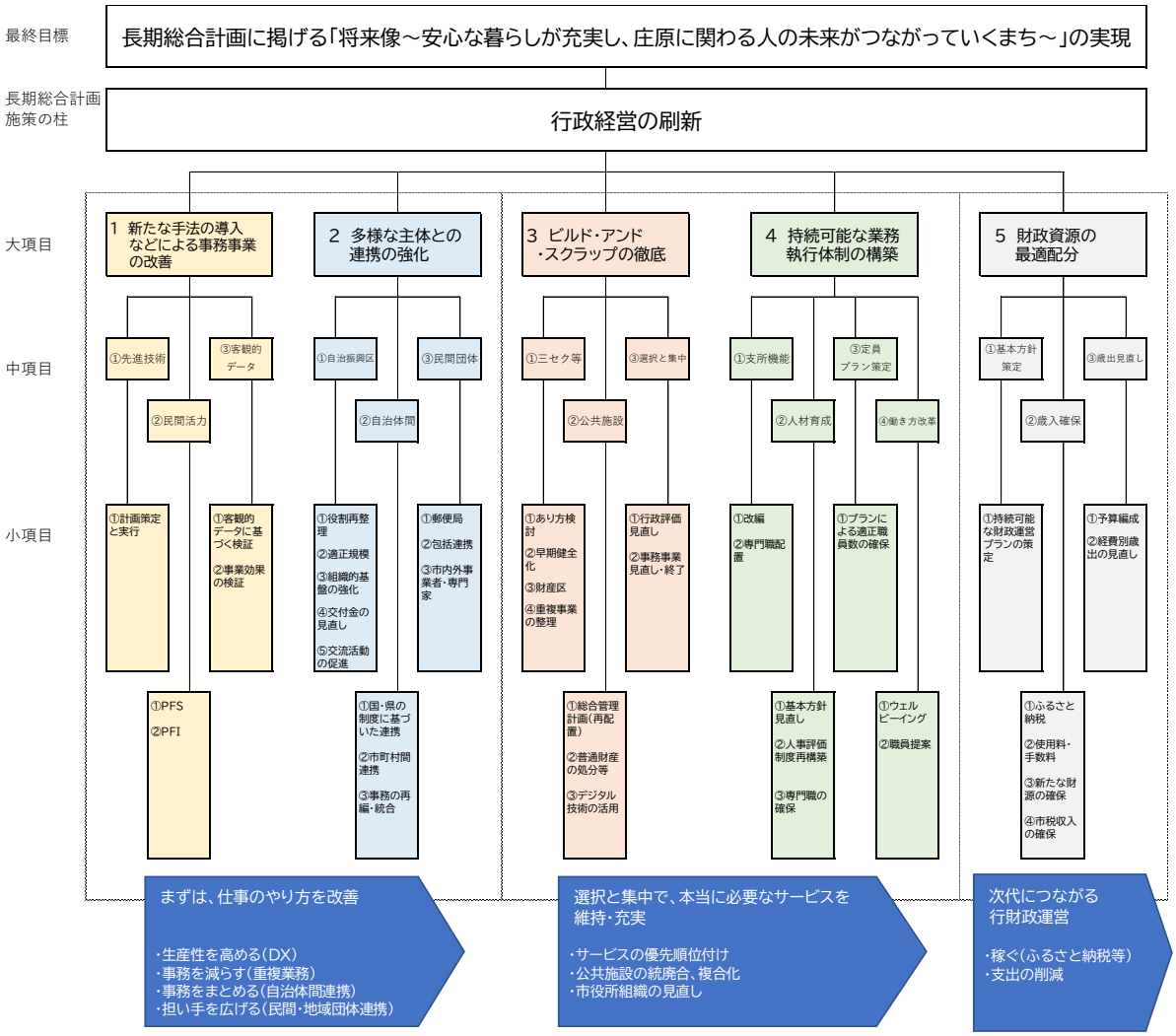
	令和６年度	令和７年度	令和８年度	令和９年度	令和１０年度	令和１１年度	令和１２年度	令和１３年度
年度末財政調整基金残高	４５．３億円	３９．１億円	３２．４億円	２７．７億円	２２．７億円	１７．０億円	１１．８億円	６．８億円
基金取り崩し額（A）	４．０億円	８．６億円	６．８億円	４．７億円	５．１億円	５．８億円	５．２億円	５．０億円
基金積み立て額（B）	２．５億円	２．４億円	０．１億円	０億円	０．１億円	０億円	０億円	０億円
基金増減(B)-(A)【※】	１．５億円	６．２億円	６．７億円	４．７億円	５．０億円	５．７億円	５．２億円	５．０億円

※その年の歳出に対して歳入が不足する額



Ⅲ　取り組み項目

取り組み項目の体系図



大項目１　新たな手法の導入などによる事務事業の改善

中項目	小項目	説明
①先進技術を活用した業務の効率化	①庄原市DX推進計画の策定及び実行	DX推進計画と実行計画を策定し、専門人材の育成、電子申請の拡大とリモート窓口の導入等による利便性向上、デジタル化による情報格差対策を推進します。既存の慣習にとらわれず、段階的かつ柔軟に業務プロセス改革を行います。
②民間活力の積極的な活用	①まちづくり施策等へのPFSの導入 ②PFIの積極的な導入の検討	民間の活力を活用したまちづくり施策の推進や公共施設の最適管理を図るため、PFSやPFI等の導入など、あらゆる連携手法を調査検討し、コスト削減と質の高い公共サービスを実現します。
③各種計画の目的の明確化と客観的データに基づいた検証	①各種計画策定の目的の明確化と客観的データに基づいた検証 ②事業実施による効果の検証	客観的データに基づく成果指標の設定や市民満足度調査により各種計画の成果を可視化します。また、計画の進捗は、定点調査し予算査定に活用するとともに、次期政策立案に向けてPDCAサイクルを可視化します。

大項目２　多様な主体との連携の強化

中項目	小項目	説明
①自治振興区との協働のあり方の再整理	①役割の再整理 ②適正規模での運営支援 ③組織的基盤の強化と更なる民主的運営・透明性の確保 ④交付金の見直し ⑤交流活動の促進	市の受託的事業、公的事業、任意事業等へ事業仕分けを行い、適正規模確保に向けた再編の取り組みを支援、法人化等のよる組織的基盤の強化を支援します。また、交付金制度をゼロベースで見直し、公費・自主財源の割合や人件費を整理するとともに、旧市町を超えた連携も促進します。 なお、住民自治組織の自律性、主体性を考慮するため、自治振興区連合会理事会構成員、市長等で構成する「住民自治のあり方」に関する懇談会の内容を踏まえて、総合的に判断します。
②自治体間広域連携	①国、県の制度に基づいた広域連携 ②市町村間連携の推進 ③事務の再編・統合	広島広域都市圏や県境近接市町と、多様な連携を検討します。また、第34次地方制度調査会を踏まえ、権限移譲事務の返上等により、事務実施主体を見直します。
③民間団体との連携	①郵便局との連携 ②包括連携協定締結団体との連携強化と新たな包括連携 ③ノウハウを有する市内外の事業者・専門家との連携	地域課題解決に向けて、包括連携協定締結団体との事業連携を強化します。特に、郵便局は市内各地域に有人のネットワークを有していることから公的事務受託に向け連携を推進します。

大項目３　ビルド・アンド・スクラップの徹底

中項目	小項目	説明
①関係法人の経営の最適化に向けた体制整備	①第三セクターのあり方の検討 ②早期健全化と専門家の助言体制の確保 ③財産区のあり方の検討 ④関係団体との重複事業等の整理	本市では、合併の際に旧市町が運営していた第三セクターをすべて引き継ぎ、その後、類似目的の法人を整理し、現在は12の第三セクターが事業をしています。 このため、第三セクターの事業を検証し、民間移行や統合を検討するとともに、経営基盤を強化します。また、専門家による助言体制を整え、独自の早期健全化基準を設けることで、予防的経営改善に取り組みます。 さらに、財産区のあり方や関係団体との類似・重複事業を廃止・統合し、適切な役割分担と効率化を推進します。
②公共施設の最適管理と再配置	①庄原市公共施設等総合管理計画 ②普通財産(未利用財産)の処分等 ③管理業務へのデジタル技術の活用	本市は、広大な面積の中に多くの公共施設や道路などの社会インフラがあり、その多くは老朽化しています。 今後、すべての施設を修理・維持するには非常に多額の費用が必要ですが、公共施設の維持や整備に関する基金現在高(貯金)が、本市は他市と比較して非常に少ない状況です。 このため、全市的視点で公共施設やインフラを再検証し、長寿命化や集約、PFI導入を進め、令和11年度決算において、維持管理費を令和６年度決算と比較して94%以下に縮減します。また、未利用財産は民間譲渡・貸付を推進するほか、ドローン点検やスマートロックによる貸館無人化などICTを活用して管理業務を効率化します。
③事業の選択と集中	①行政評価制度の見直し ②前例にとらわれない事務事業の見直し・終了の評価	行政評価制度を抜本的に見直し、施策体系に基づいた評価を実施します。予算査定との連携を強化して不断の改善を実行します。

大項目４　持続可能な業務執行体制の構築

中項目	小項目	説明
①支所機能の改編	①支所機能の改編 ア　受付業務、地域共創業務（一部業務を除く。）は、全支所での業務執行を継続することを基本とし、防災体制は、各地域に必要な人員・体制を確保する。 イ　地域共創業務を専従的に担う「地域コーディネータ（仮称）」の配置を検討。 ウ　支所地域の課題に迅速かつ的確に対応できるよう、本庁の担当を明確化し、連絡調整体制や本庁支所一体となった推進体制を整備する。 オ　本庁・支所間の「リモートでの窓口対応」により申請支援・相談業務を実施する。 カ　自治振興区・郵便局等と連携した地域運営体制を構築する。 ②土木技術職、保健福祉専門職の最適配置	本市では、合併以降、広大な市域に行政サービスを提供するため、旧町地域ごとに総合支所機能を有する支所を設置し、地域に身近な行政機関として地域振興を担ってきましたが、一方で、各支所は、住民ニーズが多様化・複雑化するにもかかわらず、限られた人員で広範な業務を所管しているため、次のような事項が懸念されます。 ① 専門性が必要な事務処理への対応 ② 適切な事務処理への確認体制の確保 ③ 災害時の人員の確保 ④ 本庁と支所での業務の重複や支所間での相違による非効率な事務処理 ⑤ 担当者不在時の処理停滞等、運営面のリスク このため、市民の身近な相談・受付機能や防災機能を確保しつつ、処理業務の集約・標準化を進めることで、地域に必要な機能に応じた方式(総合支所、支所、出張所)への改編を行い、本庁を含め市全体として最適な業務執行体制へ再構築するため、一律の総合支所方式を見直し、受付業務と地域課題の把握・調整機能を強化した支所機能に改編します。
②人材育成の推進	①庄原市人材育成基本方針・実施計画の見直し ②人事評価制度の見直し（育成・処遇・組織成果への接続） ③専門職やデジタル人材など専門人材の安定確保	職員研修の充実や0JT強化で職員の主体的な学びと実践力を培います。また、能力・成果が反映される人事評価制度の構築や県や広域都市圏と連携した専門人材の確保に取り組みます。
③定員マネジメントプラン【仮称】の策定	①定員マネジメントプラン【仮称】による適正職員数の確保	本市の特性・課題を考慮した定員マネジメントプランを策定します。合理的根拠に基づき年度目標定数を設定し、社会情勢に応じて柔軟な見直しを実施します。
④働き方改革の推進	①ウェルビーイングの実現 ②職員からの改善提案の積極的な採用	開庁時間短縮、多様な勤務形態の導入等を検討します。また、職員提案制度を創設し、主体的な職場環境改善を推進します。

大項目５　財政資源の最適配分

中項目	小項目	説明
①財政運営における基本方針の策定	①持続可能な財政運営プラン【仮称】の策定	物価や労務単価の上昇などから、住民サービスに必要な経費等の高まりが見込まれ、「令和７年度庄原市財政計画」では、令和９年度以降の各年度の収支不足額を５億円程度と見込んでいます。 今後、老朽化した公共施設の維持管理経費など、行政コストの上昇が予測されるため、抜本的な財政健全化が求められる一方で、未来につながるまちづくりに投資する予算を確保し、本市の持続的な発展と成長へ確実につなげていくため、財政運営の指針を示し実行する必要があります。 このため、大規模災害や感染症対策等の例外を除き、令和11年度決算以降の実質単年度収支の5年平均黒字化を目指します。 あわせて、計画期間内に財政調整基金の残高として標準財政規模の概ね15%を確保し、財政を健全化します。
②歳入の確保	①ふるさと納税制度等の積極的活用 ②施設使用料・手数料の見直し ③ネーミングライツ等、新たな財源の確保 ④市税収入の確保	ふるさと納税額の向上やネーミングライツ導入施設の拡大等により、さらなる歳入の確保に取り組みます。また、施設使用料・手数料の見直し、市税収納率の向上等にも取り組みます。
③歳出の見直し	①「選択と集中」「優先性と有効性」を基軸とした予算編成 ②経費別歳出の見直し	令和６年度決算における本市の経常収支比率は97.7%であり、市の裁量で使用できる一般財源が乏しく、財政構造の硬直化が進んでいます。 また、実質単年度収支は、▲191,327千円であり、支出が収入を上回っている部分を財政調整基金(市の貯金)の取り崩しで補っている深刻な状況であるため、抜本的な歳出の見直しが必要です。 このため、補助金等のゼロベース見直し、物件費・維持補修費の縮減等の経費別に歳出を見直します。