



小林市行財政改革推進プラン2026

～持続可能な行財政経営の確立～

(令和8年度～令和11年度)

令和8年3月

小 林 市

はじめに

本市は、旧小林市と旧須木村の合併により誕生し、旧野尻町との合併を経て、令和8年3月20日に新市誕生20周年を迎えました。

この20年の間、合併の効果を最大限に生かした「量の改革」だけでなく、市政全般にわたる行財政改革を着実に実行し、大きな効果を挙げてきました。

しかしながら、本市においては、若年層の流出や少子化などの影響により、人口減少と高齢化が急激に進展しています。

また、財政状況については、これまでの行財政改革の取組により、その改善が数値としても現れている一方で、今後、人口減少による歳入規模の縮小や、少子高齢化、物価高騰、公共施設等の老朽化等による社会保障関連経費、投資的経費等の増加が見込まれ、引き続き予断を許さない状況となっています。

そのような中、本市においては、令和8年3月に「第3次小林市総合計画」を策定し、将来都市像として「みんなでてなむ 笑顔あふれる じよじよんよかところ 小林市」を掲げました。

コロナ禍等の社会情勢の変化や人口減少、少子高齢化がもたらす地域社会の変化の中、将来にわたって地域も行政も持続可能となる取組を進めるためには、将来都市像の実現に向けた更なる取組が必要です。

この度策定した「小林市行財政改革推進プラン2026」は、「第3次小林市総合計画前期基本計画」の推進を下支えする役割を持つものです。

持続可能な行財政経営の確立に向けて、本プランを行財政経営の指針として、行財政改革に取り組むとともに、将来の人口規模や財政規模に見合う簡素で効率的な組織体制を構築していきます。

目 次

1	これまでの取組.....	1
2	本市を取り巻く課題.....	2
	(1) 人口.....	2
	(2) 財政状況.....	4
	① 主な財政指標の状況.....	4
	② 基金積立ての状況（普通会計）.....	4
	③ 市債残高の状況（普通会計）.....	5
	④ 歳入の状況（普通会計）.....	6
	⑤ 歳出の状況（普通会計）.....	8
	(3) 公共施設等.....	10
	(4) 職員数.....	11
3	プランの基本的な考え方.....	13
	(1) 意義と位置付け.....	13
	(2) 計画期間.....	14
	(3) 基本理念.....	14
4	プランの体系.....	15
	基本方針1 持続可能な行政経営の確立.....	16
	実施方針(1) 民間活力の活用とアウトソーシングの推進.....	16
	実施方針(2) デジタル化の推進.....	16
	実施方針(3) 継続的な業務改革.....	16
	実施方針(4) 時代に対応した組織改革.....	17
	基本方針2 持続可能性を高める人材活用.....	18
	実施方針(1) 人材育成・活用.....	18
	実施方針(2) 働きやすく、働きがいのある職場環境づくり.....	18
	基本方針3 持続可能な財政基盤の確保.....	19
	実施方針(1) 財政規律の維持と自主財源の確保.....	19
	実施方針(2) 歳出の適正化.....	19
	実施方針(3) 公共施設等マネジメントの推進.....	19
5	プランの推進体制等.....	20
	(1) 実施プランの策定.....	20
	(2) 推進体制.....	20

1 これまでの取組

本市における行政改革については、平成19年3月に策定した小林市行政改革大綱に基づく109項目の集中改革プランにおいて、定員管理・給与の適正化や指定管理者制度の活用を含む民間委託の推進など、多くの項目で目標を達成し、約43億6,000万円の効果を挙げています。

平成24年5月に策定した小林市新行政改革大綱においては、「市民と行政の協働のまちづくりの推進」及び「健全で効率的・効果的な行財政運営の推進」を柱に、定員管理・給与の適正化、市税の収納強化、ふるさと納税の推進など、69項目の改革に取り組み、約24億7,000万円の効果を挙げています。

また、窓口・接遇サービスや職員提案制度の充実など、職員の資質向上の取組を充実させるとともに、小林市まちづくり基本条例の制定やきずな協働体の設立など、市民と行政の協働のまちづくりの推進に積極的に取り組みました。

さらに、平成31年3月に策定した小林市行財政改革推進プラン2019においては、「業務改革」「人材活用」及び「財政規律」を基本方針として、前期実施プランから後期実施プランにかけて、保育園及び幼稚園の民営化（移管）、給食センター調理業務等の民間委託、実質的な公債費負担の健全性の維持、ふるさと納税の推進など、延べ72項目の改革に取り組み、令和6年度末時点で約51億1,000万円の効果を挙げています。

このように、これまで市政全般にわたる行財政改革を着実に実行したことにより、行政サービスの向上、健全な行財政運営及び市民との協働の推進が図られてきたところです。

2 本市を取り巻く課題

(1) 人口

本市の総人口は、昭和 60 (1985) 年は 53,753 人でしたが、令和 2 (2020) 年には約 10,000 人減の 43,670 人となっています。

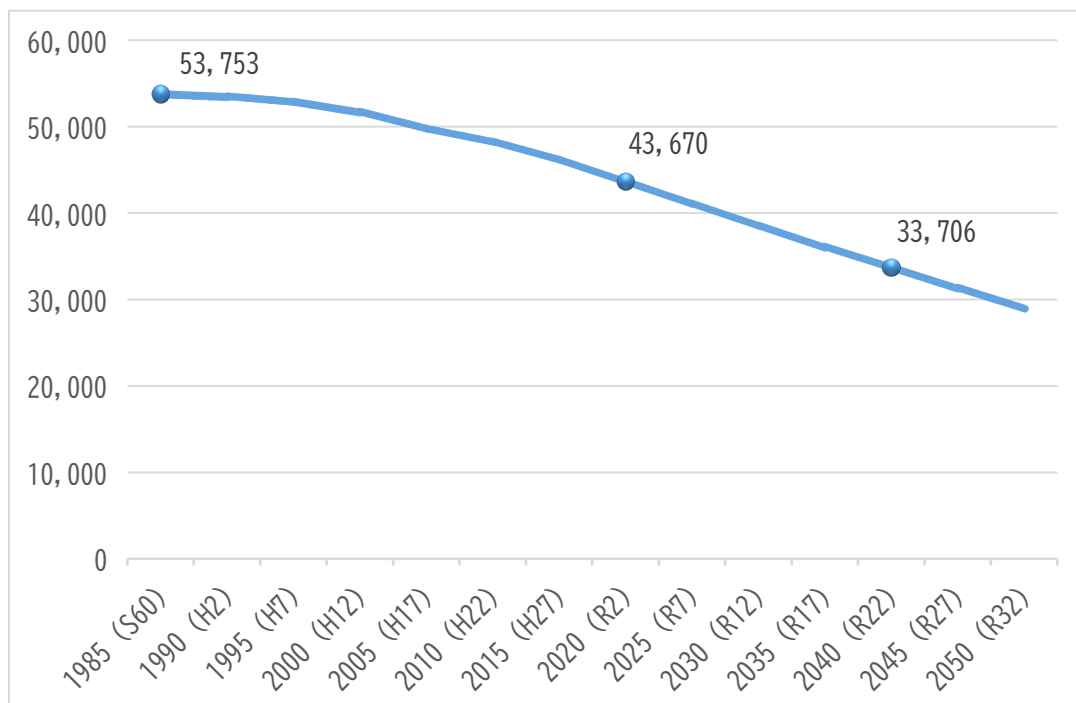
国立社会保障・人口問題研究所の令和 5 (2023) 年推計によると、本市の人口は、令和 22 (2040) 年に 33,706 人になると推計されています。

また、「年少人口」と「生産年齢人口」は、継続的に減少し、令和 22 (2040) 年にはそれぞれ 3,474 人、16,031 人になると推計されています。

一方、「老年人口」は、現在まで増加が続いていますが、令和 7 (2025) 年の 16,309 人をピークに減少へと転じ、令和 22 (2040) 年には 14,201 人になると推計されています。

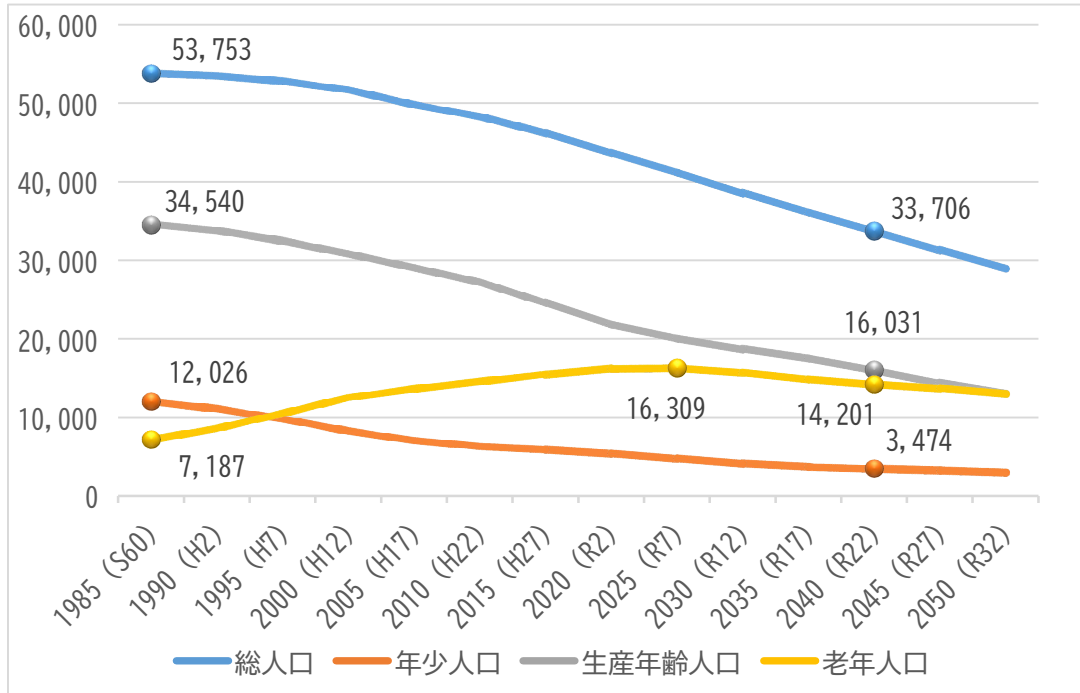
これらのことから、財政面において、人口減少による市税、普通交付税等の減収、少子高齢化による扶助費の増大などの影響が懸念されます。

図表 1 総人口の推移と将来推計



出典：国勢調査、国立社会保障・人口問題研究所 将来推計人口

図表2 年齢3区分別人口の推移と将来推計



出典：国勢調査、国立社会保障・人口問題研究所 将来推計人口

(2) 財政状況

① 主な財政指標の状況

本市の財政状況は、これまでの行財政改革の取組により、実質公債費比率や将来負担比率などの健全化判断比率については、健全性が維持されていますが、財政の弾力性を示す経常収支比率については、高止まりの傾向にあり、財政の硬直化が進んでいます。

図表3 主な財政指標の推移

(単位：%)

年度	実質公債費比率	将来負担比率	経常収支比率
平成30年度	10.7	111.9	95.8
令和元年度	11.3	105.7	97.7
令和2年度	10.9	106.6	94.5
令和3年度	11.5	77.3	90.8
令和4年度	11.8	67.0	95.9
令和5年度	12.8	70.6	95.7
令和6年度	12.5	56.7	94.3

② 基金積立ての状況（普通会計）

財政調整基金を始めとした各種基金については、令和2年度の国営土地改良事業負担金の支払などにより、合計額が大幅に減少しましたが、その後は、将来の財政需要に備えるため、積極的に積立てを行ってきました。

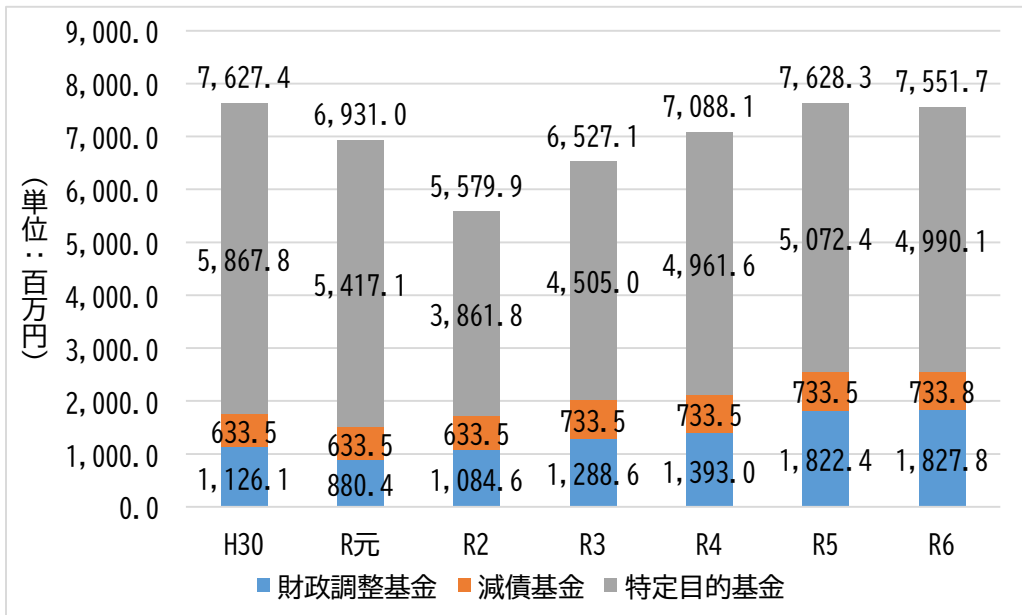
特に、令和5年度については、定額運用基金である土地開発基金の見直し（減額）により生じた財源を、財政調整基金に積み立てた結果、各種基金の合計額が平成30年度末と同水準まで回復しています。

そのため、安定した財政基盤の確保が着実に図られてきたと言えます。

図表4 基金積立ての推移（普通会計）

（単位：千円）

年度	財政調整基金	減債基金	特定目的基金	合計
平成30年度	1,126,147	633,485	5,867,774	7,627,406
令和元年度	880,434	633,487	5,417,120	6,931,041
令和2年度	1,084,551	633,492	3,861,837	5,579,880
令和3年度	1,288,643	733,495	4,504,992	6,527,130
令和4年度	1,392,971	733,499	4,961,584	7,088,054
令和5年度	1,822,431	733,503	5,072,353	7,628,287
令和6年度	1,827,843	733,832	4,990,000	7,551,675



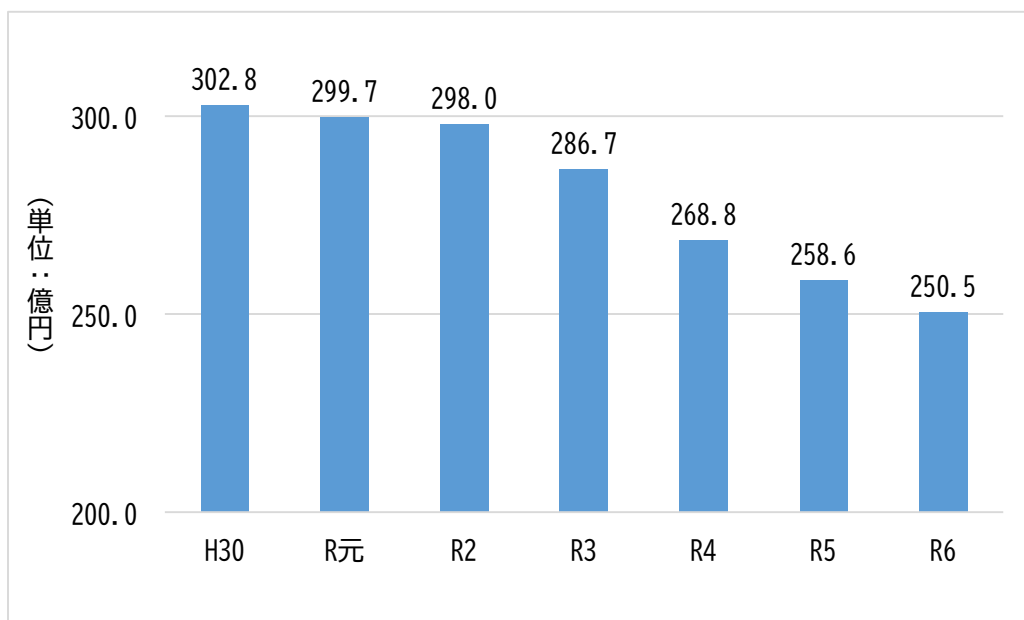
③ 市債残高の状況（普通会計）

市債残高については、新庁舎建設事業が完了した平成29年度にピークを迎えましたが、その後は、市債の借入れを元金償還額（公債費）の範囲内に抑制した結果、令和6年度にはピーク時から約57億5,000万円減少しています。

図表5 市債残高の推移（普通会計）

（単位：千円）

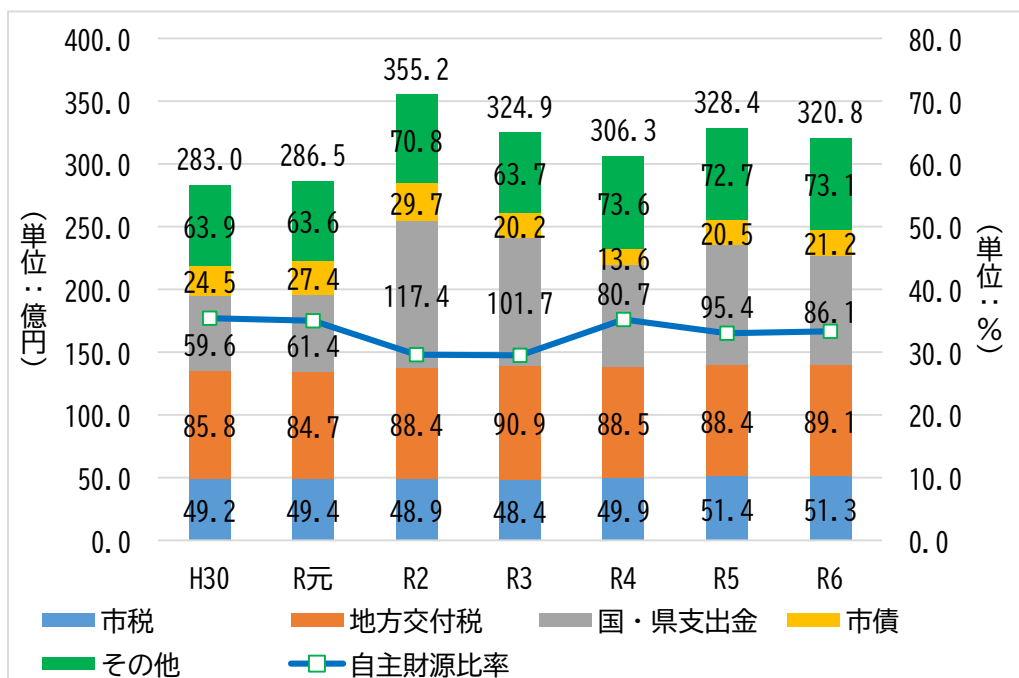
年度	市債残高	平成29年度比
平成30年度	30,279,823	△522,838
令和元年度	29,972,189	△830,472
令和2年度	29,804,696	△997,965
令和3年度	28,674,878	△2,127,783
令和4年度	26,876,645	△3,926,016
令和5年度	25,861,289	△4,941,372
令和6年度	25,048,784	△5,753,877



④ 歳入の状況（普通会計）

本市の財政構造は、市の歳入全体に占める市税等の自主財源の割合が約3割程度となっており、その大半を地方交付税などの依存財源に頼るぜい弱な歳入構造となっています。

図表6 歳入決算の推移（普通会計）



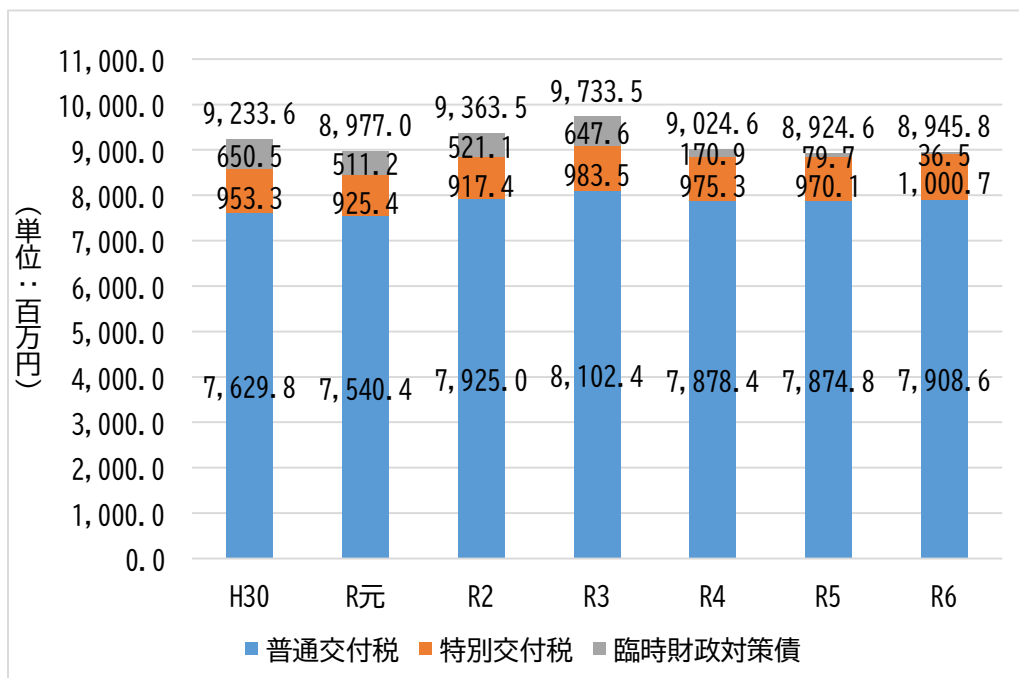
地方交付税のうち、普通交付税については、合併に伴う普通交付税の算定の特例（合併算定替）が、平成27年度から段階的に縮減され、令和2年度をもって終了しています。

令和3年度から令和6年度までにかけては、国の補正予算に伴い、経済対策等を目的とした普通交付税の追加交付（再算定）がありましたが、恒久的な措置ではないことから、引き続き、歳入水準に見合った歳出水準の見直しに取り組む必要があります。

図表7 地方交付税及び臨時財政対策債の推移

(単位：千円)

年度	普通交付税	特別交付税	臨時財政対策債	合計
平成30年度	7,629,756	953,307	650,529	9,233,592
令和元年度	7,540,388	925,443	511,122	8,976,953
令和2年度	7,925,044	917,411	521,055	9,363,510
令和3年度	8,102,378	983,512	647,653	9,733,543
令和4年度	7,878,356	975,281	170,942	9,024,579
令和5年度	7,874,774	970,068	79,766	8,924,608
令和6年度	7,908,561	1,000,674	36,596	8,945,831



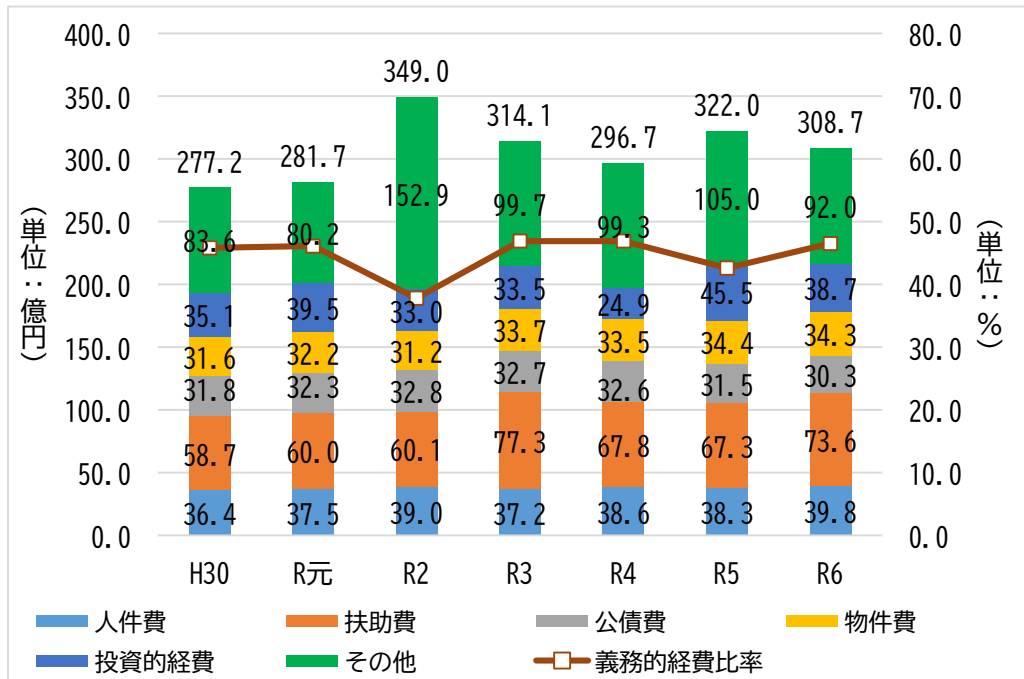
⑤ 歳出の状況（普通会計）

歳出全体のうち、義務的経費と言われる人件費、扶助費及び公債費の占める割合は、全国民を対象に一律10万円を支給した特別定額給付金事業により補助費等が増大した令和2年度を除き、ほぼ横ばいで推移しています。

しかし、公債費は減少傾向にある一方で、国の低所得世帯向け給付金事業の有無により、扶助費に年度間の増減があるものの、義務的経費の決算額は増加傾向にあります。

また、物価高騰等の影響により、物件費についても増加傾向にあることに加え、今後、公共施設の老朽化対策のため、投資的経費についても増加することが見込まれます。

図表8 歳出決算の推移（普通会計）



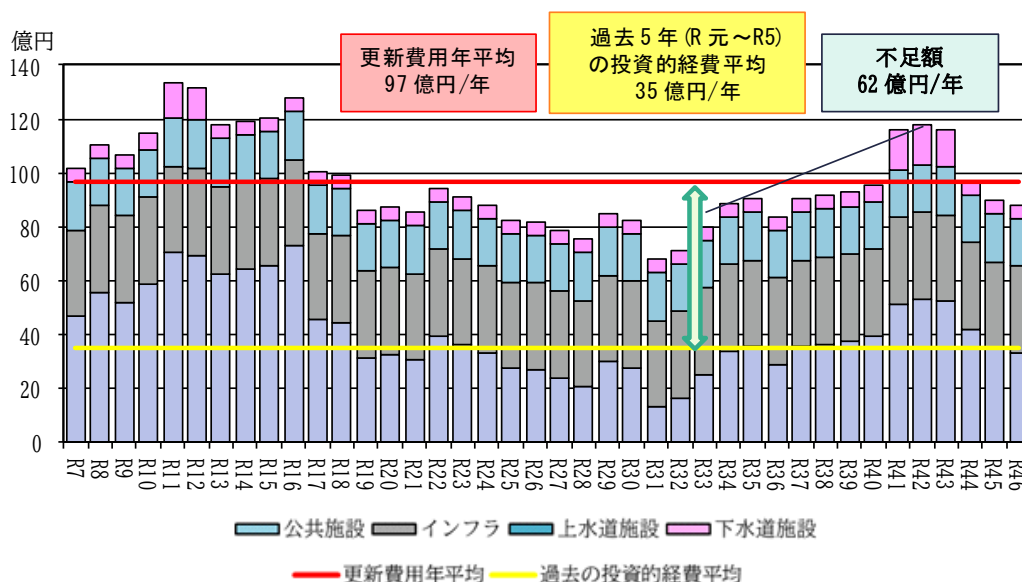
(3) 公共施設等

令和6年度末時点で本市が所有する公共建築物及びインフラ資産（道路、公園、上水道施設及び下水道施設）を全て維持すると仮定して、物価上昇を考慮し更新費用を試算した場合、令和7年度から令和46年度までの40年間で約3,875億円の更新費用が必要になると試算されました。

一方、過去の投資的経費の実績等から今後の投資見込額を見込んだ場合、40年間で約1,391億円となるため、40年間で約2,484億円（年平均約62.1億円）の更新費用が不足する見込みとなります。

（小林市公共施設等総合管理計画（第2期）から一部引用）

図表9 更新費用の見通し



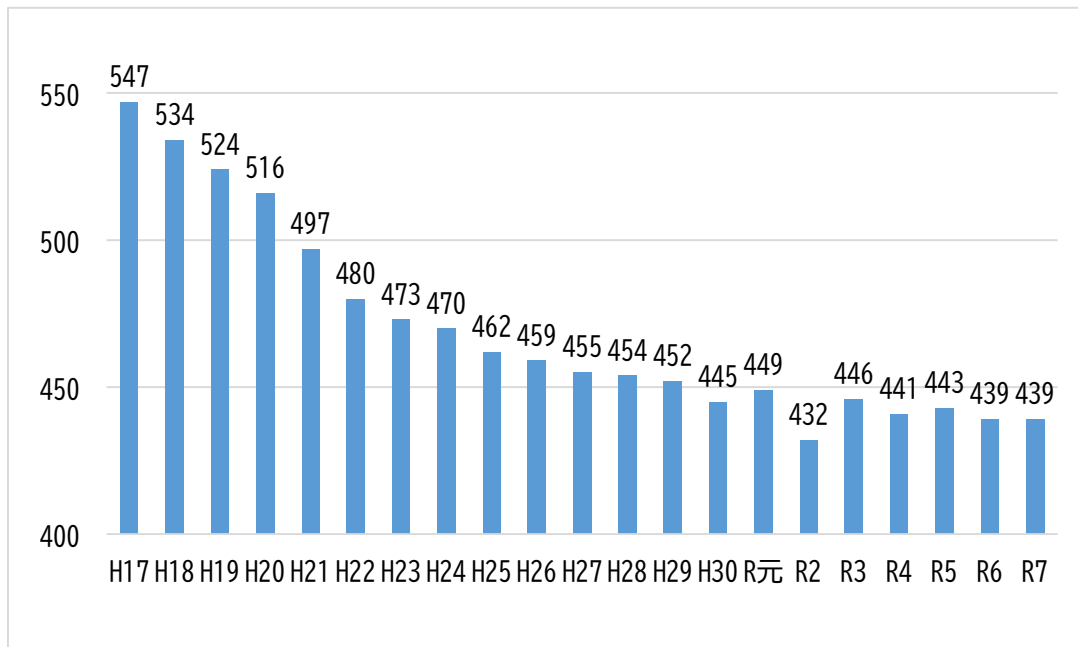
	公共建築物	インフラ資産	合計
更新費用総額	1,633億円	2,242億円	3,875億円
過去の投資的経費	436億円	955億円	1,391億円
不足額	1,197億円	1,287億円	2,484億円

(4) 職員数

一般職の新規採用職員数については、平成18年度から平成21年度までは退職者数の2分の1とし、平成22年度から平成28年度までは退職者数の3分の2とすることにより、定員管理の適正化を図ってきました。

そのため、令和6年4月1日現在における人口1万人当たりの普通会計ベースの職員数は、全国の類似団体（I-1）134団体の平均職員数が109.56人であるのに対し、本市の職員数は90.82人となっています。

図表10 年度別職員数の推移（病院企業職員を除く。）



- 備考 1 平成17年度は、旧小林市、旧須木村及び旧野尻町の職員数の合計
 2 平成18年度から平成21年度までは、小林市及び旧野尻町の職員数の合計

図表 11 <参考>類似団体（I-1）の状況

順位	団体名	面積 (R6.10.1)	住基人口 (R6.1.1)	普通会計 職員数 (R6.4.1)	人口1万 当たり職員数 (普通会計)
1	福岡県 筑後市	41.78	49,238	319	64.79
2	熊本県 宇土市	74.30	36,371	246	67.64
3	山形県 東根市	206.94	47,830	337	70.46
(略)					
30	兵庫県 洲本市	182.38	41,339	372	89.99
31	宮崎県 小林市	562.95	42,944	390	90.82
32	徳島県 吉野川市	144.14	38,265	348	90.94
(略)					
132	岡山県 新見市	793.29	26,657	483	181.19
133	高知県 室戸市	248.22	11,671	232	198.78
134	北海道 夕張市	763.07	6,411	137	213.70

備考 類似団体（I-1）とは、人口5万人未満、産業構造Ⅱ次・Ⅲ次90%未満かつⅢ次55%以上の団体

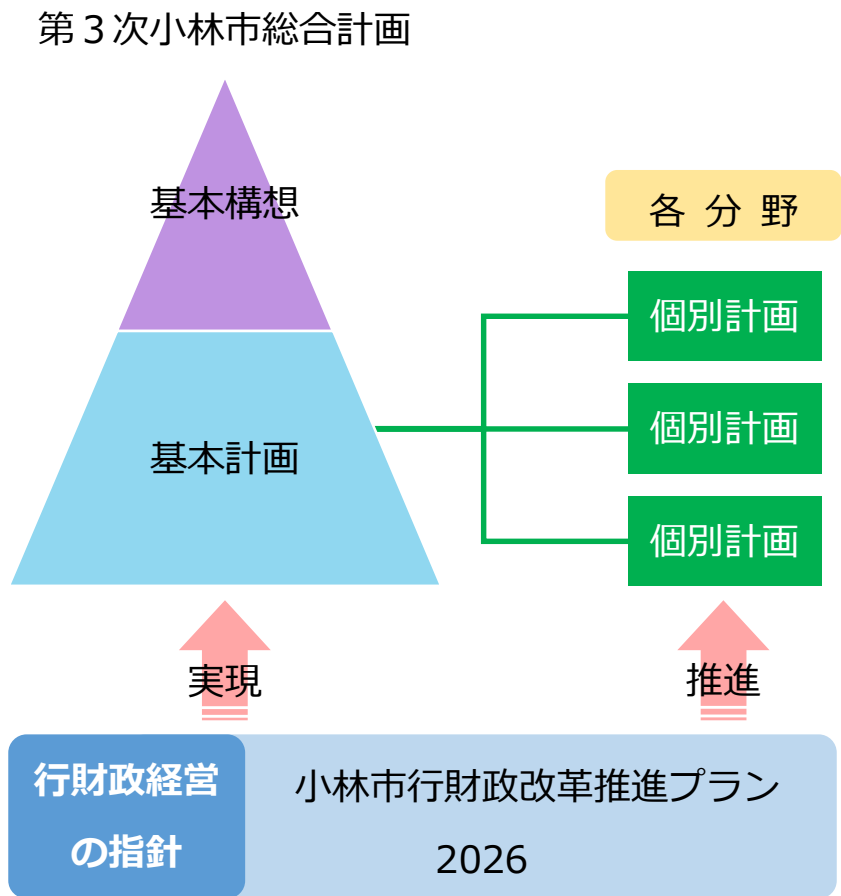
3 プランの基本的な考え方

(1) 意義と位置付け

本市においては、小林市まちづくり基本条例第12条の規定に基づき、総合的かつ計画的な市政運営を図るため、総合計画を策定しています。

令和8年3月に策定した第3次小林市総合計画については、地域社会の将来の目標及び目標達成のための基本的施策を定めた長期の計画である「基本構想」と、基本構想の実現に向けて行政が行う具体的な取組を定めた「基本計画」で構成されています。

本プランは、第3次小林市総合計画前期基本計画に定めた「財政運営の基本方針」及び基本施策5-(1)「効率的かつ効果的な行政経営を行います」を実現するための個別計画として位置付けるとともに、総合計画各分野の個別計画を推進する上で、適正な行財政経営に取り組むための指針として位置付けます。



<参考> 第3次小林市総合計画前期基本計画（抜粋）

第1章 財政運営の基本方針	
1 財政運営の基本方針	
方針1	総合計画に基づく予算措置
方針2	既存事業の見直しと新規事業の実施
方針3	持続可能な財政運営の確立
方針4	歳出規模の適正化
方針5	公共施設等に係る投資の平準化
2 財政目標	
○ 基礎的財政収支（形式収支＋公債費－地方債）	0以上
○ 財政調整基金残高	15億円以上（令和11年度末）

(2) 計画期間

本プランについては、第3次小林市総合計画前期基本計画と整合性を図るため、計画期間を合わせ、令和8年度から令和11年度までの4年間とします。

(3) 基本理念

第3次小林市総合計画においては、「持続可能性」を主たる基本方針として位置付けています。

そのため、本プランにおいても、同様に持続可能性を追求するため、次のとおり基本理念を掲げます。

基本理念

持続可能な行財政経営の確立

4 プランの体系

本プランにおいて掲げた基本理念を実現するため、3つの大きな基本方針と、その基本方針ごとの実施方針を次のとおり定め、これらに基づき、個別の取組を実施します。

基本方針	実施方針
1 持続可能な行政 経営の確立	(1) 民間活力の活用とアウトソーシングの推進
	(2) デジタル化の推進
	(3) 継続的な業務改革
	(4) 時代に対応した組織改革
2 持続可能性を高める人材活用	(1) 人材育成・活用
	(2) 働きやすく、働きがいのある職場環境づくり
3 持続可能な財政 基盤の確保	(1) 財政規律の維持と自主財源の確保
	(2) 歳出の適正化
	(3) 公共施設等マネジメントの推進

基本方針1 持続可能な行政経営の確立

少子高齢化や行政需要の多様化等により、行政事務については、年々増加する傾向にあります。しかし、「ヒト・モノ・カネ」といった行政資源には限りがあることから、業務や組織の在り方について、継続的に見直しを行いながら、持続可能な行政経営を確立していくとともに、住民サービスの向上を図ります。

実施方針(1) 民間活力の活用とアウトソーシングの推進

民間の活力を積極的に活用し、一層の効果的かつ効率的な行政経営の確保を図るため、民間等との事業連携、公の施設における指定管理者制度の運用、市の事務事業の民間委託等に取り組みます。

なお、これらの取組については、費用対効果だけでなく、住民サービスの向上につながるかを十分に検証した上で、推進することとします。

実施方針(2) デジタル化の推進

これまでも市内におけるデジタル化を推進していますが、今後も人口減少が続いていく中で、持続可能な形で行政サービスを提供する必要があるため、デジタル技術やAI等の活用により、住民の利便性の向上と業務効率化を図ります。

実施方針(3) 継続的な業務改革

内部事務の簡略化や業務の整理統合・集約化を推進するなど、これまで構築・運用してきた「改革・改善サイクル」を深化し、継続的な業務改革を図ります。

また、財政状況や人口減少を十分考慮しつつ、新たな行政需要や複雑化する行政課題への対応など、業務量に応じた適正な定員管理に努めます。

実施方針(4) 時代に対応した組織改革

限られた人員で社会情勢の変化や多様なニーズに対応するため、簡素で効率的な組織体制とすることを基本とする一方、第3次小林市総合計画に掲げた取組を着実に推進するため、重要施策や部局横断的な重要課題に対応できる組織体制を整備します。

また、市民に信頼され、かつ、質の高い行財政経営を実現するため、内部統制の推進・強化を図ります。

基本方針2 持続可能性を高める人材活用

複雑・多様化する行政課題に的確に対応していくため、職員一人一人の意識改革や資質の向上に取り組むとともに、その職員が組織の一員として能力を最大限に発揮できるような職場環境づくりを推進していきます。

実施方針(1) 人材育成・活用

職員一人一人の意識改革や資質の向上を図り、課題解決力のある人材を育成するとともに、新たな人材確保の在り方についての見直しや外部人材の活用を推進します。

実施方針(2) 働きやすく、働きがいのある職場環境づくり

仕事と家庭生活の調和を図ることができる職場環境づくりや、働き方の意識改革等を行うことにより、ワーク・ライフ・バランスの実現に向けた取組を推進します。

また、職員が自身の能力を最大限に発揮することができるよう、多様な働き方の活用やハラスメント防止に積極的取り組み、性別や年代を問わず、全ての職員が働きやすく、働きがいのある職場環境づくりを推進します。

基本方針3 持続可能な財政基盤の確保

人口減少による市税、普通交付税等の減収により、歳入規模は年々縮小していくことが予測されます。

一方、歳出においては、少子高齢化、物価高騰、公共施設等の老朽化等により、社会保障関連経費、物件費、投資的経費等が増加することが見込まれます。

こうした環境の変化や新たな行政課題に的確に対応していくため、第3次小林市総合計画前期基本計画を推進しつつ、計画的な財政運営を行っていきます。

実施方針(1) 財政規律の維持と自主財源の確保

持続可能で安定的な財政基盤を確立するため、将来を見据え、税収やふるさと納税等の自主財源の確保に取り組むとともに、使用料や手数料を社会情勢に見合ったものに見直し、受益者負担の適正化を図ります。

また、実質的な公債費負担の健全性の維持に努め、次世代の負担軽減にも配慮しながら財政の健全化に取り組めます。

実施方針(2) 歳出の適正化

社会情勢の変化や制度改正に伴い、行政需要も変化していく中で、新たな行政需要に的確に対応していくため、「歳入に見合った歳出」という財政運営の基本に立ち、経費全般について見直しを行い、歳出の抑制を図ります。

実施方針(3) 公共施設等マネジメントの推進

公共施設の約45%が築30年を経過しており、また、インフラ資産も老朽化が進んでいることから、公共施設等の現状と課題を踏まえ、施設の集約化・複合化、施設の長寿命化、施設総量の縮減等に取り組み、ライフサイクルコストの縮減、更新費用の平準化等を図ります。

5 プランの推進体制等

(1) 実施プランの策定

本プランの実現に向けて、具体的な取組の項目、内容、スケジュール及び数値目標を定めた「実施プラン」を策定します。

なお、実施プランについては、策定後においても、社会情勢の変化や取組項目の進ちょく状況等を踏まえ、必要に応じて見直しを行います。

(2) 推進体制

本プランの推進に当たっては、職員一人一人が、本市の将来について、自ら考え、自ら行動するなど、改革意欲を持ちながら、実施プランに基づく取組を行うものとしします。

さらに、市役所全体で実施プランに基づく取組を推進するため、副市長、全部長級職員（議会事務局長を除く。）等で構成する「小林市行財政改革推進本部」を設置し、毎年度、当該年度の取組方針、取組状況等について進ちょく管理を行うとともに、行財政改革に係る課題を整理し、必要に応じて、実施プランの見直しを行うものとしします。

なお、小林市行財政改革推進本部には、必要に応じて、実務に従事する職員で構成するワーキンググループを設置し、重点的又は庁内横断的に取り組むべき課題を検討することとしします。

また、行財政改革の進ちょく状況や成果・課題等について、毎年度、広く市民に分かりやすい形で公表していきます。

