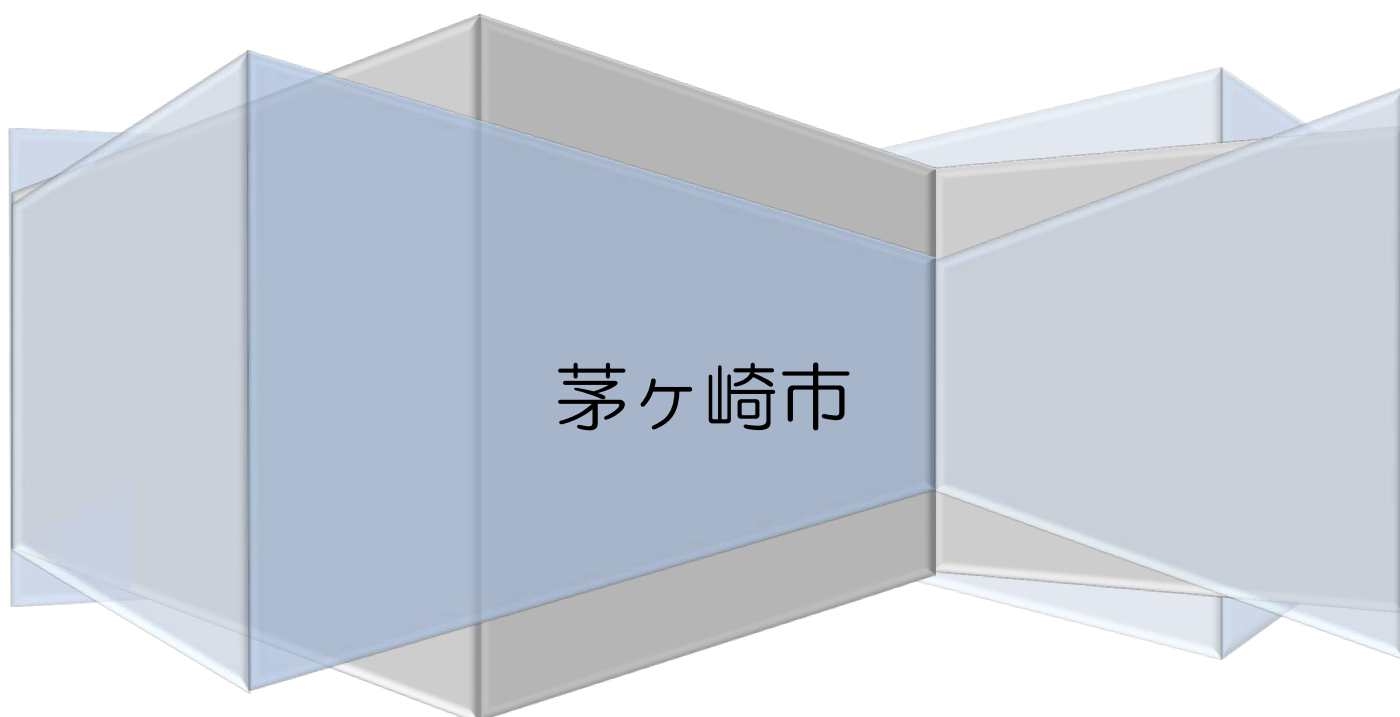


茅ヶ崎市経営改善方針 (2017 年度版)

新しい公共の形成による持続可能な基礎自治体の確立

平成 30 年度～平成 32 年度
(2018 年度～2020 年度)



1 経営改善方針（2017 年度版）策定にあたっての考え方

（1）これまでの行政改革の取組みと現状の課題

本市では、バブル経済崩壊による経済の長期にわたる後退や内需の低迷等により、市税収入の伸びが期待できない中、より一層複雑多様化する市民ニーズに効率的・効果的に対応していくため、平成 7（1995）年に「茅ヶ崎市行政改革大綱」（8（1996）～14（2002）年度）を策定して以来、「第 2 次茅ヶ崎市行政改革大綱」（15（2003）～19（2007）年度）、「第 3 次茅ヶ崎市行政改革大綱」（20（2008）～24（2012）年度）に基づき、市民の皆さまのご理解とご協力を得ながら、職員一丸となって行政改革を推進してきたところです。

このような中、25（2013）年度には第 2 次実施計画の策定に合わせて、これまでの手法を見直し、全ての実施計画事業を行政改革の対象として位置付け、責任ある地域経営主体としての経営改善を図ることを目指した「茅ヶ崎市経営改善方針」を策定しました。

27（2015）年度には第 3 次実施計画の策定に合わせて「茅ヶ崎市経営改善方針（2015 年度版）」を策定し、「事業実施主体の最適化」及び「総人件費の適正化」を課題として位置付け、経営改善の視点に基づいて徹底的な見直しを進めてきました。

これら行政改革の取組みを通じて無駄のない行政運営を徹底し、将来に向けての市民負担の軽減を図ってきた結果、本市の市債現在高（全会計・臨時財政対策債含む）についても、15（2003）年度の 1,062 億円をピークに年々減少し、その後、26（2014）年度以降は増加傾向に転じたものの、28（2016）年度末時点では約 969 億円であり、15（2003）年度と比較して約 8.8%、約 93 億円の減少となっています。

一方で、本市の財政運営の根幹をなす市税収入は 19（2007）年度時点で約 366 億円でしたが、景気の低迷による個人所得の減少と企業収益の悪化によって 20（2008）年度以降は減少傾向にあります。23（2011）年度から再び増加傾向となり、28（2016）年度は約 359 億円となったものの、今後も大幅な伸びは期待できない状況にあります。

歳出については、超高齢社会の進展に伴い、扶助費などの社会保障関連経費の増加が見込まれることから、歳入歳出の不均衡（財源不足）を生じさせることなく、政策的経費を創出するため、今まで以上に財源の確保と経費の削減に努めていかなくてはなりません。

また、「地方公務員法及び地方自治法の一部を改正する法律」が 32（2020）年 4 月に施行され、一般職の「会計年度任用職員制度」が新たに創設されるとともに、特別職非常勤職員及び臨時的任用職員の任用要件が厳格化されます。これまで本市においては多種多様な事務処理にあたり、臨時・非常勤職員の効果的な活用を図ってきたところですが、会計年度任用職員制度への移行を受け、固定的経費である人件費のさらなる増大が懸念されます。この会計年度任用職員制度への移行を見据え、これまで臨時・非常勤職員の活用を通じて効率的に実施してきた事務事業についても、他の実施手法とコスト面を含め、メリット・デメリットを比較するなど、ゼロベースでの議論が求められます。

以上のように、業務が年々複雑化し、ヒト・モノ・カネといった経営資源が制約されていく中で、市民ニーズに応え、まちの魅力や活力を高めていくためには、市が担うべき業務を徹底的に検証することが必要です。その上で、事業の実施に際しては最少の経費で最大の効果を挙げなくてはならないことを改めて意識し、民間委託等の多様な実施手法についての検討を進めていかななくてはなりません。

すなわち、行政としての責任を果たすことを大前提として据えながらも、これまでの行政運営で積み上げられてきた固定観念から脱却し、いかに新たな発想に基づく行政改革を実行することができるかが、本市組織における喫緊の課題と捉えています。

(2) 時代に即した行政経営の基本方針 2017 (C3 成長加速化方針)

前述のような現状の課題を解決するにあたっては、茅ヶ崎市総合計画基本構想において市政の基軸として位置付けられている「新しい公共の形成」、「行政経営の展開」について、経営主体である本市職員一人ひとりが強く意識し、施策の展開を図っていく必要があります。

そこで、第4次実施計画及び経営改善方針（2017年度版）、次期総合計画の策定作業に先駆け、本市組織の効率的な運営をこれまで以上に強く推進していくため、平成29（2017）年2月に「時代に即した行政経営の基本方針 2017 (C3 成長加速化方針)」を策定しました。（「6 資料」を参照）

この方針では、いかなる状況下においても本市が安定して成長し続けるため、職員一人ひとりに求められる基本姿勢及び本市組織として取り組むメニューを下図のとおり示しています。

C3 成長加速化方針の内容は、経営改善方針（2017年度版）の期間においても継続して取り組むものです。従って、「4つの見直し」により、具体的に見直すこととした事業は、特にスピード感を持って進めるべきものとして行革重点推進事業への位置付けを図ります。

時代に即した行政経営の基本方針 2017(C3 成長加速化方針)

これからの行政経営の基本姿勢

- ▶ 目まぐるしく変わる国の動向や制度、人々の価値観・生活様式の多様化、高度情報化の進展など、加速度的に変化する“時代の潮流”を敏感かつ的確に捉える姿勢
- ▶ 従来の事務事業を徹底的に見直し、旧態依然としたものや効率的・効果的ではない事務の進め方を積極的に変革する姿勢
- ▶ これらの姿勢を持って事業の実施にあたり、成長のための原資の創出を加速化させる。

取り組むメニュー(4つの見直し)

持続可能な体制に向けた
各種制度の見直し

外郭団体への支援策等に関する見直し

受益者負担の適正化に関する見直し

時代に即した行政経営を行うための
働きかたの見直し

(3) 経営改善方針（2017 年度版）の基本姿勢

平成 25 年度より新たな取組みとして計画期間を開始した経営改善方針は、全体的には順調に進んでいますが、次の 3 点が課題として残されています。

① 事業実施主体の最適化に関する課題

これまでの経営改善方針では、事業実施主体の最適化を図り、行政が実施するよりも効率的かつ効果的な事業の実施が見込めるものについては、積極的に民間に委ねることとし、従来の委託手法だけでなく指定管理者制度、協働推進事業及び提案型民間活用制度といった制度の活用を目指してきました。

しかしながら、厳しい財政状況の中、社会経済情勢の変化等に対応し、市民サービスの水準の維持向上を図るためには、より一層の公民連携手法を活用することにより、行政の担うべき役割を重点化し、総合計画基本構想に位置付けた新しい市政の基軸の一つである「新しい公共の形成」を実現しなければなりません。

② 総人件費の適正化に関する課題

これまでの経営改善方針では、地方分権の推進に伴う権限移譲等による負担増の状況の中、構造的な人件費の増加を抑制するため、再任用職員、臨時職員、非常勤嘱託職員等の積極的な活用により、業務の特性に応じた効率的な行政組織・体制を確立し、時間外勤務の縮減も含めた総人件費の適正化に努めてきました。

しかしながら、国からの権限移譲や新たな市民ニーズに対する負担増に対応するため、時間外勤務の縮減が図れず、職員も増員傾向にあります。職員の健康保持やワーク・ライフ・バランスへの配慮といった観点からも、28（2016）年度から取組みを始めた「働きかたの見直し」を継続するとともに、徹底した定員管理及び臨機応変な組織体制の構築に努めなければなりません。

③ 外郭団体の経営改善に関する課題

これまでの経営改善方針では、市が主体となって設立した外郭団体について、社会経済情勢の変化を念頭に、その社会的役割や機能、経営状況を検証し、自立的・効率的な経営体制の確立を目指し、「外郭団体見直し基本方針(改訂版)」に基づいて、各団体の経営計画や経営報告書の策定に取り組んできました。

しかしながら、各団体の経営状況を検証し、あるべき姿までの道筋を付けたとは言えず、アウトソーシングの実施や自主事業に対する補助金や運営費補助といった支出の見直しなど、指定管理業務等に依存しない経営体制を確立しなければなりません。

現行の経営改善方針（2015 年度版）は、限られた経営資源の中で、効率的かつ効果的に事務事業を実施していくため、より一層の事務改善に努めるとともに、新しい公共の形成に向けた環境整備を進める必要があるという認識の下、全ての実施計画事業を経営改善方針の対象としてきました。

今後も厳しい財政事情が続くと想定される中において、本市を取り巻く環境の変化に対応するためには、事務事業のゼロベースでの見直しや業務量の平準化など、これまで以上に、行政経営の視点に基づいて各事務事業を進める必要があります。

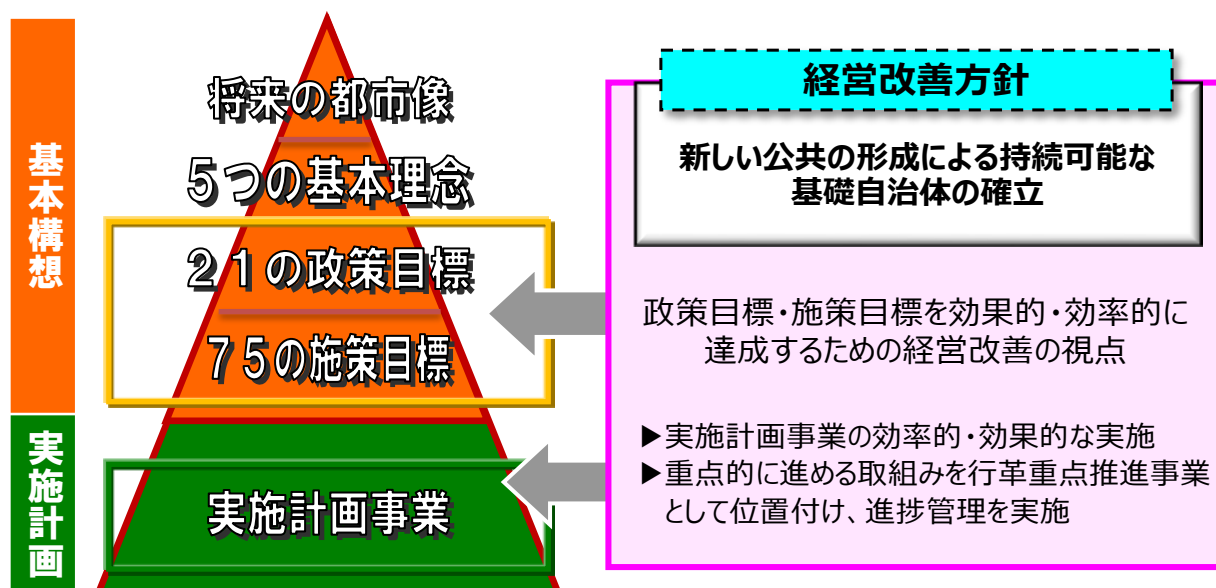
また、激化する都市間競争・地域間競争の時代においては、地域社会の課題を的確に捉え、解決に向けて、必要な部門に重点的に資源を配分しなくてはなりません。その上で、政策・施策目標をしっかりと意識しながら、行政改革を進めることが求められます。

そのため経営改善方針（2017 年度版）においても、これまでと同様、全ての実施計画事業を経営改善方針の対象とするとともに、C3 成長加速化方針において示した考え方を強く意識し、本市における行政改革を引き続き推進していきます。

なお、行政改革は、単なる経費削減を目的としたものではありません。事業の廃止や縮小、事務改善等により産み出された原資(行革効果額)を、新たな市民ニーズへの対応施策にシフトし、施策を強化することで、さらなる市民サービスの向上を図ることが目的です。

（４）経営改善方針（2017 年度版）と総合計画との関係

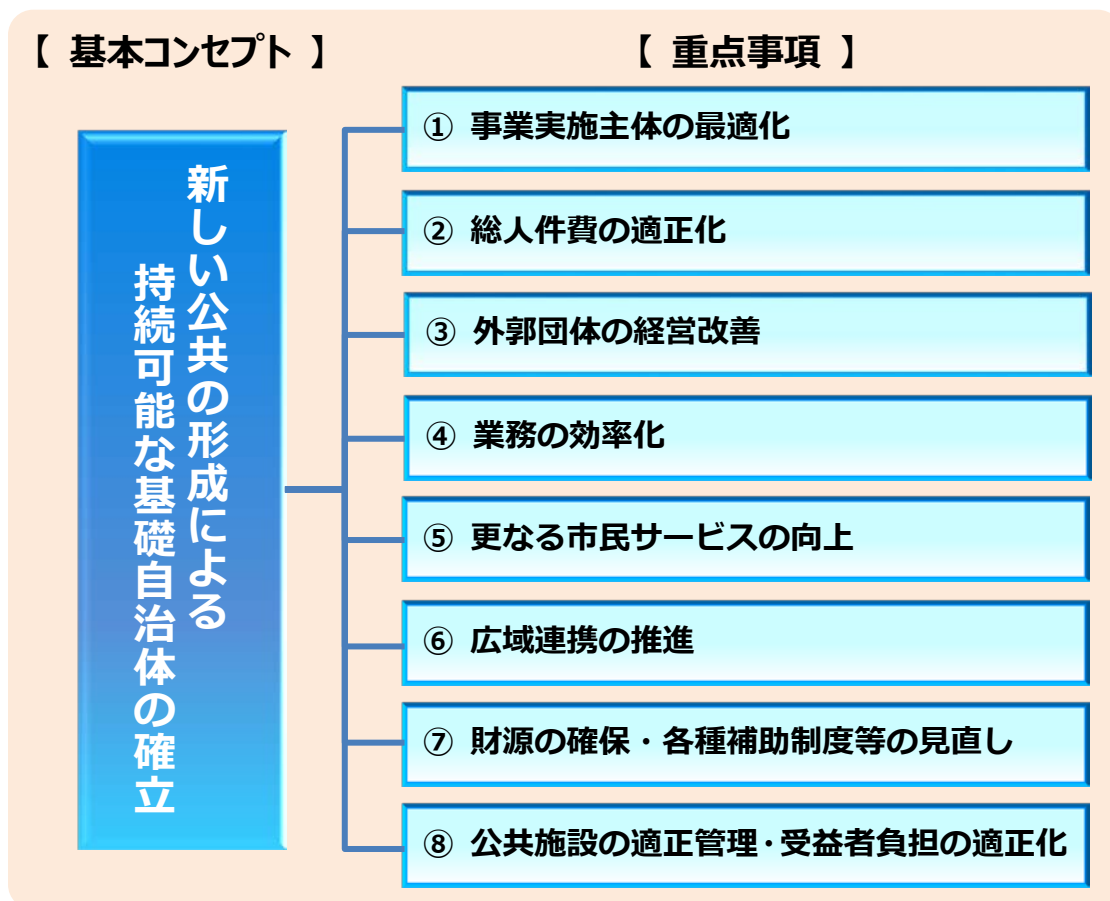
経営改善方針は第 4 次実施計画に位置付けられている全事業を行政改革の対象とすることにより事業の効率的・効果的な実施を促し、総合計画基本構想における市政の基軸「新しい公共の形成」及び「行政経営の展開」の実現を目指します。



（５）経営改善方針（2017 年度版）の基本コンセプト

将来にわたって市民ニーズに沿ったサービスの維持向上を目指すとともに、持続的な成長に向けての取組みを推進するため、基本コンセプトについては、これまでの経営改善方針と同様に、「新しい公共の形成による持続可能な基礎自治体の確立」としました。

なお、これまでは基本コンセプトの下に「経営改善の方向性」を設けていましたが、重点事項との関連性が必ずしも明確でなかったこと、重点事項に位置付けた取組みは基本コンセプトに直接的に資するものであることを踏まえ、経営改善方針（2017 年度版）については基本コンセプトと重点事項の 2 層構造としました。



(6) 経営改善方針（2017 年度版）における重点事項

次に掲げる重点事項の考え方に即し、取組みを推進することで本市の経営改善に資すると考えられる取組みを、経営改善方針（2017 年度版）における「**行革重点推進事業**」として位置付け、取組みの成果・効果を明らかにするための進捗管理を行います。

① 事業実施主体の最適化

ライフスタイルの多様化等に伴う市民ニーズの変化に対応するために、これまで行政が提供してきたサービスをゼロベースで見直します。

また、業務プロセスの見える化及び最適化を行い、行政が直営で実施するよりも効率的または効果的な事業の実施が見込めるものについては、積極的に民間活力を活用します。

② 総人件費の適正化

構造的な人件費の増加を最小限に抑制するため、28（2016）年度から開始した働きかたの見直しを継続して実施し、より効率的な業務の遂行に努めます。

また、再任用職員、臨時職員、嘱託職員等について、その雇用形態の有する任用目的、役割等と照らし合わせ、活用可能性について検討し、多様な人材を戦略的・機動的に配置します。

③ 外郭団体の経営改善

市が主体となって設立した外郭団体について、社会経済情勢の変化等を念頭に、その社会的役割や機能、経営状況等を改めて検証し、補助金や運営費補助などの財政的支援について今後の方向性を定めます。

また、事業評価制度等の導入などマネジメントの徹底を図ることで、競争を前提とした中での指定管理者制度の公募化など、これまで以上に自立的・効率的な経営体制を確立できるよう見直しを進めます。

④ 業務の効率化

組織活力の向上や人材の確保・育成、公務能率の向上に取り組むとともに、限られた経営資源を効率的・効果的に配分し、コストパフォーマンスの高い組織体制を確立します。また、事務事業そのものを見直し、優先順位を明確にした上で、業務の絶対量の削減を図ります。

なお、この実施にあたっては「茅ヶ崎市地域情報化計画¹」における「ICT による行政経営の見直し」施策と整合を図りつつ進めるものとします。

⑤ 更なる市民サービスの向上

市民の視点に立った質の高い行政サービスを提供するため、これまで以上に IT を活用するなど、前例にとらわれない手法をとることによって、行政サービスの質の向上を図ります。

なお、この実施にあたっては「茅ヶ崎市地域情報化計画」における「ICT による行政サービスの向上」施策と整合を図りつつ進めるものとします。

⑥ 広域連携の推進

厳しい財政状況や、少子高齢化社会の中でも、持続可能な行政サービスを提供するために、近隣自治体との連携を見据えて事務事業の見直しを行います。

⑦ 財源の確保・各種補助制度等の見直し

将来にわたって、市民に最良なサービスを継続的に実施していくために、自主財源の確保に努めます。

また、これまで国や県が補助金を出していたものの、既にその補助がされていない事業であって、現在でも当該制度が存続しているもの、または従来のサービス水準を維持しているものといった各種補助制度について見直しを実施することで、健全で安定した財政基盤を確立し、将来にわたって安定した行政サービスを提供します。

⑧ 公共施設の適正管理・受益者負担の適正化

社会経済情勢の変化に伴い、公共施設に対する市民ニーズが変化している中で、時代に合った公共施設のあり方を考えます。

また、減額免除の見直しについて公の施設ごとに検討を進めるとともに、提供するサービスの内容や経費の内訳等を精査した上で、適切な受益と負担に基づく使用料等を確立します。

¹ 茅ヶ崎市地域情報化計画

【掲載先】 <http://www.city.chigasaki.kanagawa.jp/shiseijyoho/1009446/1009523.html>