

(仮称) 行財政経営改善戦略(案)について

## 1 本市のこれまでの行政改革の取り組みの実績と評価

### (1) 前総合計画下における経営改善方針について

前総合計画下における経営改善方針は、いずれも茅ヶ崎市総合計画実施計画に位置付けた全ての事務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」の実現を目指すこととしてきました。

#### ア 実績効果額が大きかった取り組み

##### ・「選択と集中の徹底・自主財源の確保」

市税等の徴収率の向上、活用予定のない市有地の売却・貸付・交換等。

##### ・「市役所の改革」

小中学校におけるPPS(特定規模電気事業者)からの電力調達による契約基本単価の抑制。

##### ・「公共施設の適正管理・受益者負担の適正化」

一般廃棄物処理手数料の見直し、健康診査の自己負担金の見直し、市民文化会館の減額免除の見直し。

#### イ その他成果があがった取り組み

##### ・「市役所の改革」

市役所窓口の混雑緩和を図るための連携型窓口の開設と証明発行の一元化。

##### ・「業務の効率化」

近隣自治体との連携による施設の運営管理、委託業務の包括化、電子システムのクラウド化

#### ウ 課題として残った取り組み

##### ・「総人件費抑制、適正化」

生産性の向上を通じたワークライフバランスの実現、職員のやりがい向上を目指して取り組みを開始した「働きかたの見直し」により職員の意識・行動に変化が見られるようになったものの、全庁的な時間外勤務の抑制には課題あり。

##### ・「外郭団体の経営改善」

外郭団体への支援策等の見直しや利用料金制の導入等により、一定の経営改善が図られたが、外郭団体の自主的自立的経営に向けての具体的な取り組みは、今後の課題として残っている。

##### ・「財源の確保・各種補助制度等の見直し」

市発行物や市所有財産を活用した広告事業について、財源確保にはつながったものの、当初の目標を上回ることができなかった。

※経営改善方針における重点事項等の変遷

	経営改善方針	経営改善方針(2015年度版)	経営改善方針(2017年度版)
基本コンセプト	新しい公共の形成による持続可能な基礎自治体の確立		
経営改善の 視点・方向性	<ul style="list-style-type: none"> <li>・社会変化に対応できる地域経営の実現に向けた改革</li> <li>・最良なサービスを継続的に実施するための改革</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・市民サービスの向上につながる改革</li> <li>・地域経営の視点に立った改革</li> <li>・地域の創意工夫や自立につながる改革</li> </ul>	<p>★重点事項との関連性を整理し、各重点事項が基本コンセプトに直結するとの考えから方向性を別に定めなかった。</p>
重点事項	<ol style="list-style-type: none"> <li>1 事業実施主体の最適化</li> <li>2 地域への分権</li> <li>3 外郭団体の経営改善</li> <li>4 選択と集中の徹底・自主財源の確保</li> <li>5 受益者負担の適正化</li> <li>6 市役所の改革</li> <li>7 総人件費抑制</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1 事業実施主体の最適化</li> <li>2 業務の効率化</li> <li>3 総人件費の適正化</li> <li>4 外郭団体の経営改善</li> <li>5 市民サービスの向上</li> <li>6 広域連携の推進</li> <li>7 財源の確保</li> <li>8 公共施設の適正管理・受益者負担の適正化</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1 事業実施主体の最適化</li> <li>2 総人件費の適正化</li> <li>3 外郭団体の経営改善</li> <li>4 業務の効率化</li> <li>5 更なる市民サービスの向上</li> <li>6 広域連携の推進</li> <li>7 財源の確保・各種補助制度等の見直し</li> <li>8 公共施設の適正管理・受益者負担の適正化</li> </ol>

(2) 市としての総括

- ・計画期間全般に渡り課題として取り組んできた総人件費の適正化と業務の効率化については、取組に対する人的・財政的資源の創出効果が大きいことから、より効率的・効果的な事務の進め方へ積極的に変革していく姿勢が求められる。(→定員適正化の視点)
- ・事業実施主体の最適化や財源の確保・各種補助制度等の見直し等については、これまで積み上げた実績、改革により実現した成果を踏まえさらなる改革と継続した取組を行うとともに、各事業を行うにあたり意識してきた行政改革の視点を業務プロセスの中で日常化できるようにする必要がある。(→経営改善、業務効率化の視点)
- ・経営改善方針のない令和2年度から4年度までは、財政健全化緊急対策の取り組み期間となっており、同緊急対策に基づく取り組みを推進し、財政健全化及び市の経営改善に一定の成果があがっていることから、これまでの経営改善方針の実績と、財政健全化緊急対策の取組を効果的に連動させ、次につなげる必要がある。(→財政健全化の視点)

## 2 (仮称)行財政経営改善戦略の方向性

### ○これまでの行政改革の実績と残存課題からの整理

- ・ 経営改善の効果が、茅ヶ崎市総合計画の将来都市像の実現につながるような構造とする。
- ・ 時代に即した行政経営の基本方針 2017（C3 成長加速化方針）の考え方を取り込んだ内容とする。
- ・ 従来、効率的・効果的な行政経営を目指して策定してきた「定員適正化計画」について、方針の柱の1つとして位置付ける。
- ・ 従来の経営改善方針の実績を踏まえた内容とする。
- ・ 財政健全化緊急対策の取り組みを引き継ぐ内容とする。

### ○時代に即した行政経営基本方針 2017（C3 成長加速化方針）

- ① 持続可能な体制に向けた各種制度の見直し
- ② 外郭団体への支援策等に関する見直し
- ③ 受益者負担の適正化に関する見直し
- ④ 時代に即した行政経営を行うための働きかたの見直し

各対策や方針に継承されている。

(継承) ①・③・④

財政健全化緊急対策  
令和2年4月～令和5年3月

(継承) ②

外郭団体見直し基本方針  
(改訂版) (令和3年12月)

(継承) ④

デジタル・トランスフォーメーション  
推進方針 (DX 推進方針) 令和元年7月～

市が今後立ち向かう必要のある経営課題を取り込む。

### ○行政改革推進室が捉える市の行政経営課題

社会情勢の視点	労働生産年齢人口減少による市税減収
	少子高齢化の進行に対応した“公”の範囲の精査の必要性
	公共施設・設備の計画的な更新の必要性
職員意識・行動の視点	前例踏襲の事務手法による職員の業務時間の圧迫
	茅ヶ崎市実施計画 2025 に向けて組織・ヒトの再活性化
	職員の経営改善意識と、それに伴う行動の実効性不足
事業実施手法の視点	社会情勢変化にあった行政サービスへの転換 (ICT 技術の活用)
	従来の手法が最も効率的だと考える固定概念
	全ての事務事業への所期目標設定の必要性 (Scrap & Rebuild)
	市税以外の歳入確保策の創出
	従来評価手法による経営改善の各部局へのフィードバックの限界
	各部局の自己評価からの脱却と真の改善課題の見える化の必要性
部局横断的課題の顕在化による単独課での対応の限界	

## ○これまで行政改革の実績と残存課題、新たに顕在化した課題を踏まえての（仮称）行財政経営改善戦略の方向性

- (1) 茅ヶ崎市総合計画の将来都市像の実現につながる行政経営体制の構築。
- (2) 従来、効率的・効果的な行政経営を目指して策定してきた「定員適正化計画」による人的資源の創出。
- (3) 従来の経営改善方針の実績と課題を踏まえた全庁各課かいの取組の実施。
- (4) 財政健全化緊急対策の実績と課題を踏まえた庁内横断の取組の実施。
- (5) 人的、財政的資源の適正化（市の限られた財政的資源の効果、あらゆる人的資源の能力の最大化）。
- (6) 事業実施体制の再構築（庁内横断の包括管理委託等の民間活力の利用）。
- (7) ICT（RPA、オンライン申請、業務効率化ツール）技術を活用した業務手法、行政サービスへの転換。
- (8) 限られた職員勤務時間をより思考的、生産的コア業務へシフトする。
- (9) 従来の既成概念に捉われない新たな歳入確保策の創出。

### 3（仮称）行財政経営改善戦略のコンセプト

総合計画 2021-2030 の実現性を担保する実施計画 2025 を実行するためのヒト・カネを生み出し、先に挙げた行政経営課題の解決を図る行政経営戦略とする事を目的として策定。策定にあたり「行政経営＝既成概念にとらわれない発想を積極的に取り入れ、目標に対する“成果”に重点をおいた行政活動」と捉え、『ヒト、事業、情報、カネの健全化による持続可能な行政経営』をコンセプトとして据えました。

また、（仮称）行財政経営改善戦略は、（仮称）財政健全化推進方針、（仮称）定員適正化推進方針で構成され、財政経営改善（資源の創出）、行政経営改善（人の配置）をまとめた、『（仮称）行財政経営改善戦略』として一体的に推進を図ることとします。

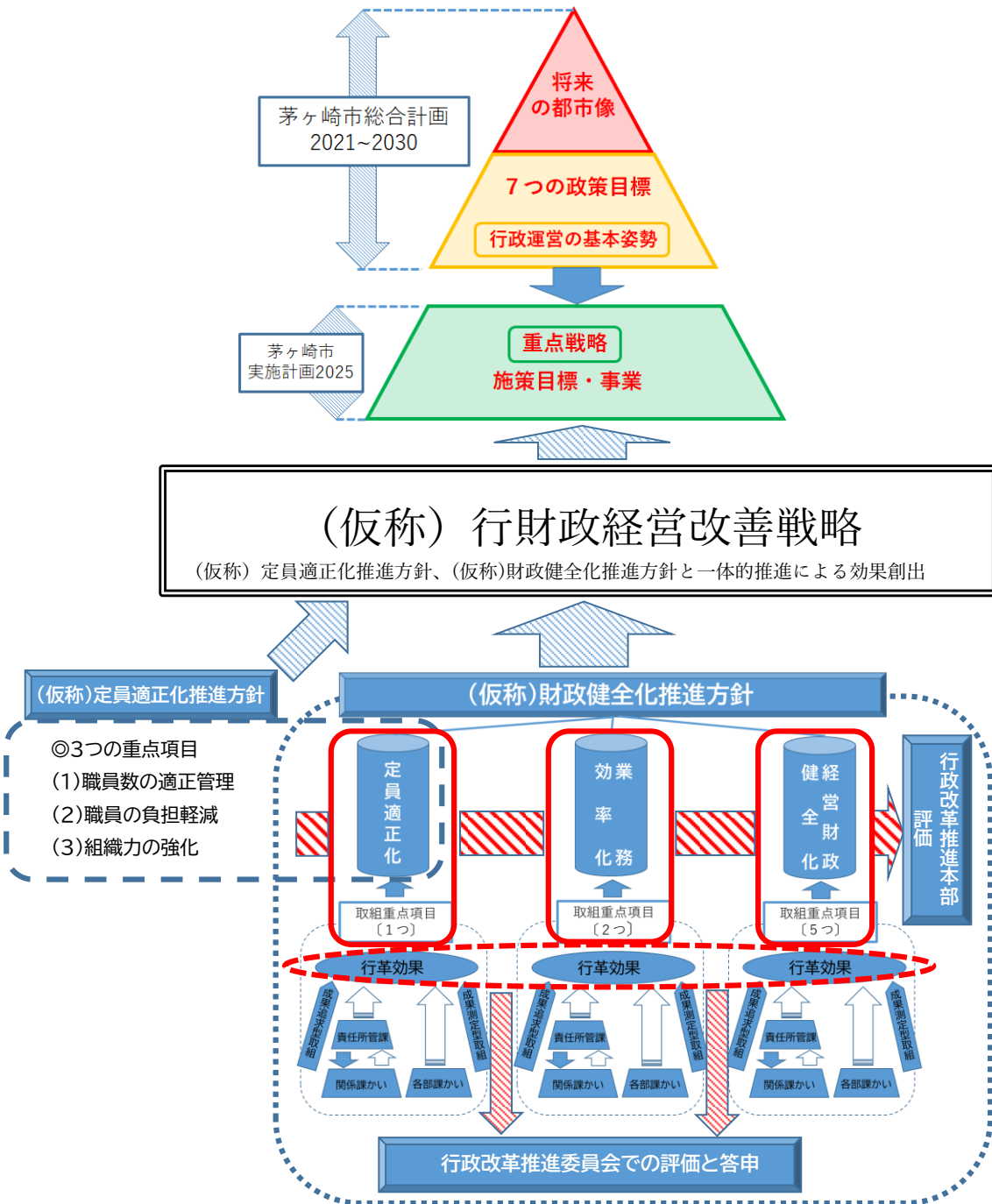
### 4（仮称）行財政経営改善戦略コンセプトを基に実現した行政経営像（目標）

（仮称）行財政経営改善戦略は、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、事務改善等により生み出した行革効果を、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を目的としています。庁内横断連携（横ぐしの連携）で成果を上げた財政健全化緊急対策や、コロナ禍を経てこれまでの行政サービス提供体制の変革が求められる“今”を好機として捉え、課題解決を図るために、“削減・縮小”ではなく“新たな発想による資源を自ら生み出し、新たな行政価値を創造する”行政経営体制への転換を目標として取組を進めていくこととします。

### 5（仮称）行財政経営改善戦略の計画期間

今回の（仮称）行財政経営改善戦略については、実施計画 2025 と併せて3年の取組期間とし、取組期間中に顕在化する課題を踏まえて、実施計画の遂行を支える人材育成基本方針と連携を図り、（仮称）次期実施計画 2030 に引き継ぎます。なお、見直す内容として、新たな取組目標設定、継続取組目標の取捨選択を行い新たな目標効果額を設定することとします。

6 総合計画⇒実施計画⇔(仮称)行財政経営改善戦略の関係性



7 (仮称)定員適正化推進方針の3つの柱

コンセプトの行政経営改善（人の配置）の視点に基づき、(仮称) 定員適正化推進方針の方向性を次の3つの柱として定めます。

(仮称) 定員適正化推進方針の3つの柱

- 第1の柱：【職員数の適正管理】…新たに手法による人的資源の創出
- 第2の柱：【職員の負担軽減】…変化に迅速な対応がとれる職員力の向上
- 第3の柱：【組織力の強化】…変化に迅速な対応がとれる組織力の向上

## 8 (仮称)定員適正化推進方針における8つの取組重点項目

3つの柱にまとめた取組の方向性に基づき、今後のヒトに着目した行政経営改善を行う為の具体的な取組みを定め、着実に取り組むこととしました。

(1) 第1の重点項目：【職員数の適正管理】：具体的な取組み数3

### ア 会計年度任用職員のさらなる活用（作業内容拡大）

- ・令和2年4月からの会計年度任用職員制度の導入を踏まえ、正規職員の補助的な業務というこれまでの運用を考慮しつつ、会計年度任用職員と派遣契約に基づく派遣職員のシステム操作権限を見直し、作業内容の拡大に向けて検討を進めます。

### イ 一般任期付職員の活用

- ・職の設置が一時的または時限的であり、任期の定めのない職員のみによることが必ずしも効率的でない場合には、柔軟に人事配置が可能で、1年を超える任期で採用でき、本格的業務に従事できる一般任期付き職員を積極的に活用します。

### ウ 集約型組織の実現

- ・課や担当に所属する職員の最低人員を定め、最低人員に満たない場合に集約や統合により人員削減を行います。また、集約化に伴う課ごとの所掌事務の拡大への対策として、担当課長の常設化や担当制の在り方についても検討を進めます。

(2) 第2の重点項目：【職員の負担軽減】：具体的な取組み数2

### ア 休業代替任期付職員の廃止

- ・休業代替任期付職員については、予め採用試験を実施し、名簿登録していた人を正規職員の育児休業の取得に応じて採用しています。

### イ 派遣契約に基づく派遣職員の活用

- ・これまで、期間や採用試験の日程等の課題により、人的配置ができなかった男性の育児休業や療養休暇に対しては、人材派遣の活用を検討します。

(3) 第3の重点項目：【組織力の強化】：具体的な取組み数4

### ア プロジェクトに応じた体制の構築

- ・期間を限定して取り組む必要がある業務には、プロジェクトに応じて柔軟かつ機動的な体制を構築します。

### イ 業務の集約化

- ・各課かいにおいて実施している共通する業務（契約、例規改正、支払い業務、営繕）を集約して行い、更なる効率化を図り、人員を削減します。

### ウ 専門的な知識や経験を必要とする業務への戦略的な人員配置

- ・専門的な知識や経験を必要とする業務に対して、職員の意向や適正に応じて、戦略的に配置を行います。

### エ 定年延長後の職員配置について

- ・定年延長された職員の知識や経験をさらなる活用に向けて、現役職員との業務内容の棲み分けができる業務に集約して配置をすることを検討します。

## 9 (仮称)財政健全化推進方針の3つの柱

方向性やコンセプトを踏まえ、(仮称)財政健全化推進方針の方向性を次の3つの柱として定めます。

### (仮称)財政健全化推進方針の3つの柱

- 第1の柱：【定員適正化】…変化に迅速な対応がとれる職員力・組織力の向上
- 第2の柱：【業務効率化】…効率化による限られた人的資源による生産力の最大化
- 第3の柱：【経営財政健全化】…健全化による限られた財政資源の効果の最大化

## 10 (仮称)財政健全化推進方針における8つの取組重点項目

3つの柱まとめた取組の方向性の下に、今期間で特に重要と捉える取組を取組重点項目として掲げ、取り組むこととしました。

### (1) 第1の柱：【定員適正化】：取組重点項目数1

#### ア 多様な人的資源の活用による職員のコア業務シフト

- ・正規職員以外の職員の業務範囲の見直しと業務集約化に取り組み、職員が集中してコア業務が出来る体制の構築。

### (2) 第2の柱：【業務効率化】：取組重点項目数2

#### ア 事業実施手法の見直し

- ・「業務効率化」、「ICTの活用」による業務量のスリム化と肥大化の抑制。
- ・「内部事務管理体制」、「行政サービス提供体制（委託等）」の範囲、水準の見直し。
- ・事務事業において、市民サービス向上に寄与できると思われる仕組みの積極的な導入。

#### イ DX推進

- ・DX推進プロジェクトチーム編成による短期・集中によるDX推進。
- ・ICT活用を行う事務事業体制への移行。（紙からデジタルへ）
- ・ICT活用による社会情勢に合った行政サービスへの転換。（窓口からオンラインへ）

### (3) 第3の柱：【経営財政健全化】：取組重点項目数5

#### ア 事業の見直し

- ・全ての継続的事務事業について、「縮小」、「段階的廃止」、「廃止」の効果検証と実施。
- ・全ての事業に対して、所期の目標に対する達成度の確認。事業終了目標と時期の設定。

#### イ 事業実施主体の最適化

- ・地域課題解決を市主体から、NPOなどへ委ねる。
- ・市の業務削減と委託費とのバランスの精査を実施。費用対効果以外の業務のスリム化と更なる行政サービス向上が見込まれ場合は、総合的に判断し委託の推進を図る。
- ・委託範囲と費用のバランスが崩れていると判断できるものは、直営か委託かの再検討。
- ・一課一事業での委託ではなく、庁内横断的な包括委託の実施。

#### ウ 歳出の削減

- ・補助金について、所期目的と現状の役割、効果を分析し最適化を実施。
- ・各課所管の施設の統廃合の実施。

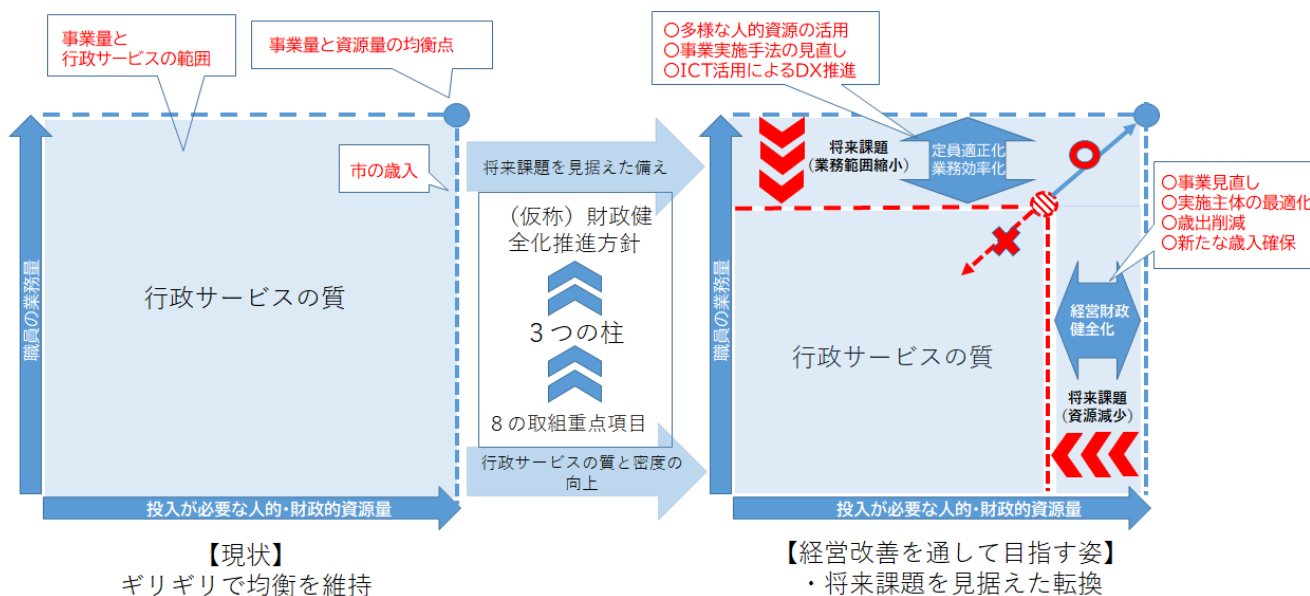
## エ 内部から生み出す歳入確保策

- ・ 税、保険料の徴収率の向上
- ・ 市有財産の利活用

## オ 外部から生み出す歳入確保策

- ・ 屋外広告物の範囲の拡充。
- ・ ふるさと納税、企業版ふるさと納税拡充。
- ・ 各課設立の基金の目的と用途の情報発信による寄附採納の向上。

## 11 (仮称)財政健全化推進方針の推進のイメージ



※ (仮称) 財政健全化推進方針においては、単純な各資源の減少による行政サービス範囲の縮小を目的とするのではなく、経営改善を通して、各資源の創出を行い、従来発想に捉われない新たな発想による事業実施手法を確立します。すなわち、“削減・縮小”ではなく“自ら生み出し、成長する”体制への転換を目指します。

## 12 (仮称)財政健全化推進方針の推進の手法

(仮称) 財政健全化推進方針の進め方については、従来の経営改善方針のように実施計画事業に紐づく全事業について、経営改善の効果を測るのではなく、新たな推進手法を取ることとしました。

第一に庁内横断連携による取り組みを行い、成果を上げた財政健全化緊急対策の先例に倣い、責任所管課を据えて取り組みを行う手法。第二に重点項目の中で各部局の創意工夫による改善成果を生み出した経営改善方針の手法。以上の2つを組み合わせる“成果追求”と“成果測定”の2つの異なるアプローチで市の経営課題に取り組むこととしました。

また、両方のアプローチの共通事項として、取組重点項目を構成する具体的な取組み(各課のアクション)ではなく、取組重点項目に対して、効果額を設定することとしました。これにより、一つの取組みで期待する効果が得られなかった場合でも、別の取組みに視点を変



えて取り組むことを可能にしています。こうした、各課のタイミングで取組みを変更ができる仕組みとする事で、取組重点項目の目標効果額を確実に生み出し、財政健全化を着実に推進していきます。

(1) (仮称) 財政健全化推進方針を構成する2つの取組アプローチについて

ア 成果追求型取組 (行革狙い撃ち取組)

各課かい単独ではなく、部局横断的取組により、単独課かいで取り組む以上の大きな効果額が期待されるもの。また、財政健全化緊急対策において取組の成果が大きく、引き続きその効果額の創出が期待されるもの。

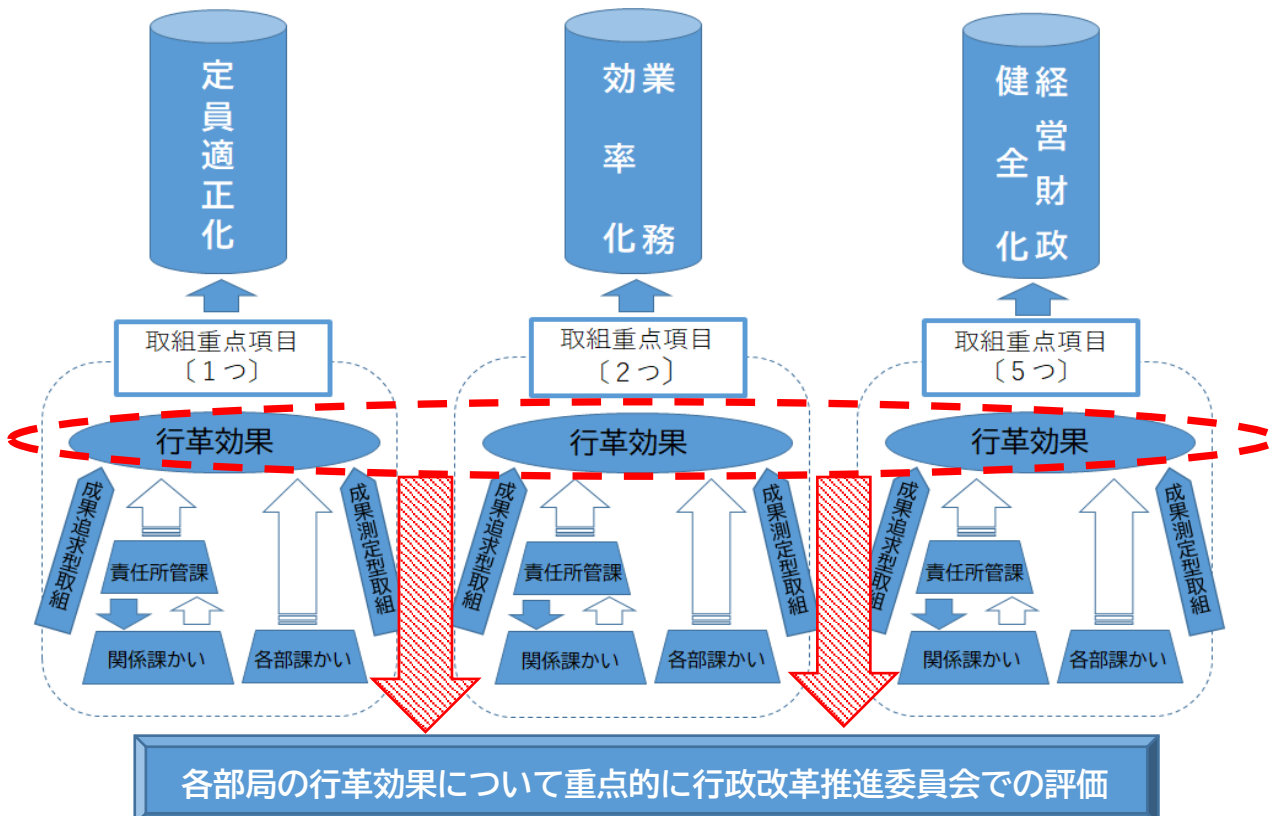
イ 成果測定型取組 (各課拾い上げの取組)

(仮称) 財政健全化推進方針の8つの重点項目に沿った内容で、各部局での自由な発想で設定され、各課単位での取組で効果額が期待されるもの。

### 13 (仮称)財政健全化推進方針の評価手法

従来の経営改善方針については、全事業を対象としたことにより、限られた時間の中での評価には限界があり、また、すべての事業に対する行政改革推進委員会からのフィードバックを行えていなかったことで、経営改善進の進捗についての評価の点では課題がありました。この為、(仮称) 財政健全化推進方針では、行政改革推進委員会から経営改善進捗に関してより一層充実した評価を受け、その後、市全体の経営改善進捗の評価・共有を図る場を設定する手法としました。

※【行政改革推進委員会による取組評価のイメージ】



14 (仮称)行財政経営改善戦略 策定スケジュール

月	市	審議会	市民・議会
令和4年8月		戦略素案 の審議	
9月			市民意見交換
10月	重点取組事項 に位置付ける 取組の検討		
11月	戦略素案の 作成	位置づける 取組 戦略素案	
12月	位置付ける取 組決定		
令和5年1月	戦略素案の 決定		
2月			パブリック コメント
3月	戦略の決定 ・2つの方針 ・位置付取組	戦略の決定 ・2つの方針 ・位置付取組	