

茅ヶ崎市行財政経営改善戦略

素案（案）

令和5年度～令和7年度

茅ヶ崎市

（令和5年4月）

## 目次

- 1 策定にあたっての背景
  - (1) 茅ヶ崎市におけるこれまでの行政改革の取組み
  - (2) 取組みをとおした成果と課題
  - (3) 取組みの総括と今後の方向性
- 2 茅ヶ崎市を取り巻く状況
  - (1) 人口の変化
  - (2) 財政状況の変化
  - (3) 職員数の推移
  - (4) 今後対応すべき課題
- 3 行財政経営改善戦略の考え方
  - (1) コンセプト
  - (2) 実現を目指す行政経営像（目標）
  - (3) 計画期間
  - (4) 進行管理

### 第1編 経営改善推進方針

- 1 経営改善推進方針について
- 2 経営改善推進方針の3つの柱と8つの取組重点項目
- 3 経営改善推進方針の取組手法
- 4 経営改善推進方針の評価手法
- 5 庁内連携型取組と取組重点項目に対する目標値

### 第2編 定員適正化推進方針

- 1 定員適正化推進方針について
- 2 定員適正化推進方針の3つの柱と10の取組重点項目

## 1 策定にあたっての背景

### (1) 茅ヶ崎市におけるこれまでの行政改革の取り組み

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へ効率的・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まいりました。

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、29（2017）年度には第4次実施計画の策定に併せて「茅ヶ崎市経営改善方針（2017年度版）」をそれぞれ策定し、「事業実施主体の最適化」や「総人件費の適正化」を重点事項として位置付け、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。

しかしながら、本市における少子高齢化の進行や、市税収入の大幅な伸びが期待できない中であって、高齢福祉に係る経費や子育て支援施策をはじめとした扶助費等の社会保障関係経費の増加が見込まれる状況を踏まえ、後年度の世代に過度な負担を先送りすることなく、持続可能な行政運営を行うため、財政健全化に向けた緊急対策を集中的に進めるべく、令和2年に財政健全化緊急対策を策定しました。

時を同じくして、新型コロナウイルス感染症の感染拡大により、社会経済情勢は一変し、将来を予測することが難しい状況下であって、茅ヶ崎市実施計画の策定を2年間延期することとし、それに合わせ、次期経営改善方針の策定も2年間延期することとしました。

一方で、延期とした令和2（2020）年度から4（2022）年度については、財政健全化緊急対策の取組期間と重なり、実質的に経営改善方針が策定されない期間をつなぐための取組みとなりました。

今後も、市民ニーズの多様化や、地域課題の複雑化に対して、ヒト・モノ・カネといった経営資源が制約されていく中で、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見直し、事業の実施に際しては最少の経費で最大の効果を挙げていかなければなりません。

また、本市では、義務的経費である人件費の抑制という視点から、給与の適正化とともに計画的に職員数の適正化を図ることを目指して平成9年度から26年度に渡り「定員適正化計画（第1次～第4次）」を策定し、本計画に基づく取組みを進めてきました。

その後、「地方公務員法及び地方自治法の一部を改正する法律」の施行による「会計年度任用職員制度」の創設や、令和6年度以降の段階的な定年延長の導入により、ヒトを取り巻く環境についても、変革の時期を迎えています。

こうした変化に柔軟に対応し、正規職員と非正規職員の効果的な役割分担や、定年延長となった職員の活用など、人的資源の効果の最大化を図りつつ、行政改革の視点を持って、取組みを進める必要があります。

## (2) 取組みをとおした成果と課題

### ア 経営改善方針

「選択と集中の徹底・自主財源の確保」の重点項目のもとに取り組んだ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・交換等をはじめ、一般廃棄物処理手数料の見直し、市民文化会館の減額免除の見直しといった「公共施設の適正管理・受益者負担の適正化」において、大きな実績効果額を残すことができました。また、「PFI 事業による柳島スポーツ公園の整備及び維持管理・運営事業」などの民間活力の活用の視点でも一定の成果につながりました。

一方で、「総人件費抑制、適正化」については、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り、全庁的な時間外勤務の抑制や年次休暇の取得日数の拡大に繋がったものの、事業のスクラップによる職員数の削減等、総人件費削減については、課題が残る結果となりました。

### イ 財政健全化緊急対策

本対策に位置付けた歳出削減策、歳入確保策については、令和4年12月末までの中間値として、歳出削減額として約70億6千万円、歳入効果額として約9億8千万円の取組効果額となりました。大きな要因としては、「総人件費の削減」「税・保険料等徴収率の向上」が、当初見込効果額を上回る大きな成果を上げることができました。また、「施設の見直し」

「市有財産の活用」の取組みについては、本対策の取組期間だけでなく、期間終了後の令和5年度以降の効果も期待でき、今後の市の歳入増につながる足掛かりを作ることができました。同じく、「内部管理事務や行政サービスの提供体制の見直し」についても、取組期間中に多くの業務効率化につながる取組みを進めたことで、期間終了後の行政サービスの向上も期待できる結果となりました。

本対策の進め方として、「自治体運営を将来にわたり持続可能なものとするとともに、新たな行政需要に的確に対応することができる体制を整える。」といった目指す姿の下に、財源不足の解消と政策的な経費の捻出に向け、アクションプラン等を定めず、試行錯誤を繰り返しながら、迅速に「出来ること」から順次取組みを行った（アジャイル型の取組み）結果、短期集中で早く効果を出すことが出来ました。

取組みを進めてきた中での課題としては、利害関係者との十分な連携や、丁寧な情報共有等を図ること、庁内連携の重要性、職員一人一人の意識のあり方などが挙げられます。今後、さらなる取組みを進めていくにあたって、どれだけ組織横断的に施策を進められるか、職員一人一人の財政健全化に対する意識をどれだけ向上させることが出来るかが、成果を上げるためにあたり重要となります。

## (3) 取組みの総括と今後の方向性

- ・ 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、取組みに対する人的・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ます。

→今後も、定員適正化の視点を持った取組みが必要となります。

- ・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みを行うとともに、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ります。

→今後も、経営改善、業務効率化の視点を持った取組みが必要となります。

- ・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に基づく取組みを推進し、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みを効果的に連動させ、次につなげる必要があります。

→今後も、財政健全化の視点を持った取組みが必要となります。

- ・財政健全化緊急対策においては、試行錯誤を繰り返しながら、迅速に「出来ること」から順次取組みを行った（アジャイル型の取組み）結果、短期集中で早く効果を出すことができたことから、この手法を用い、引き続き立ち止まることなく、行政改革に取り組む必要があります。

→今後も、アジャイル型の取組みを継続する必要があります。

## 2 茅ヶ崎市を取り巻く状況

### (1) 人口の変化

今後、追加予定

### (2) 財政状況の変化

本市では、財政面における近年の傾向として、歳入の根幹である市税等の大幅な伸びが期待できない中、前総合計画期間において、耐震性に課題のある公共施設の再整備といった大型事業を積極的に実施したことにより、その財源として発行した市債の償還が本格化することによる公債費の増加が確実視されるとともに、職員数の増加に伴う人件費の増、社会保障関係経費の増加に伴う扶助費の増などが重なり、経常的経費の増加傾向が著しく、財政構造の弾力性を示す「経常収支比率」については、令和元年度決算ベースで99.4%と過去最大の数値となり、大台である100%に肉迫するなど、本市の財政状況は硬直の度合いに歯止めがかからない状況が続いていました。

これらの状況を踏まえつつ、人口減少や少子高齢化の進行といった社会情勢の変化を見据えた中で、自治体運営を将来にわたり持続可能なものとし、新たな行政需要に的確に対応することのできる体制を整えていくために取り組んだ財政健全化緊急対策の結果、職員数や財政指標、市債残高などの各指標においても一定の成果が顕在化しつつあり、経常収支比率については、令和3年度決算ベースで95.9%と減少傾向にあります。

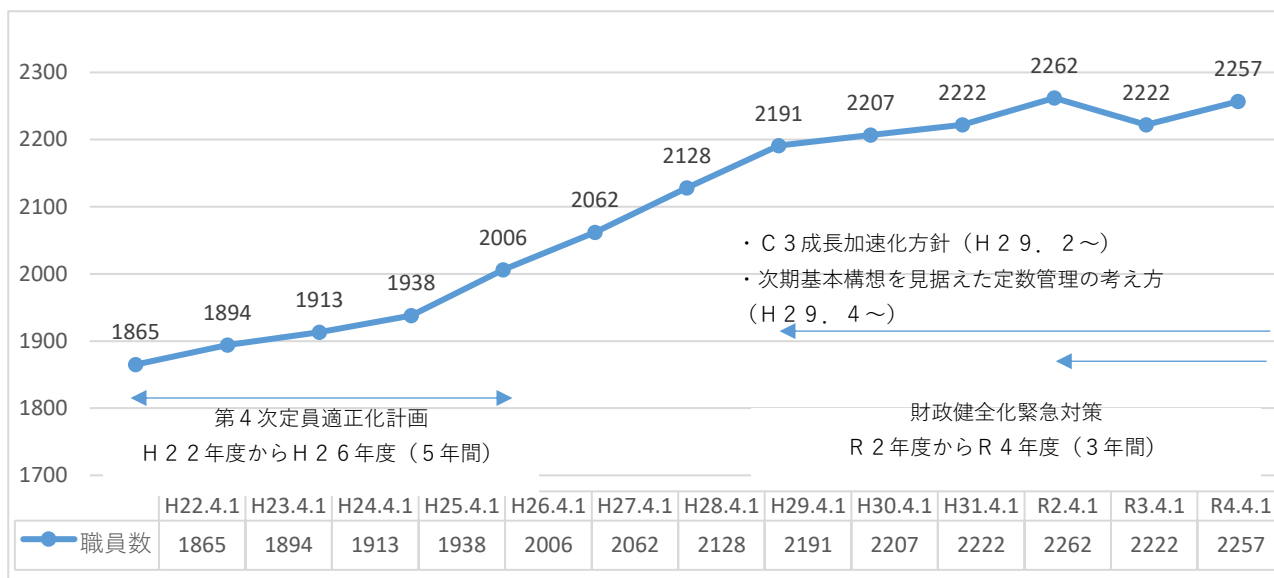
しかしながら、茅ヶ崎市実施計画2025に位置づけた事業を着実に推進していくとともに、今後想定される新たな行政需要に対して的確に対応していくためには、今後においても、財政健全化の視点やマインドを踏まえた不断の見直しにより、行財政面における健全性を維持し続けていくことが大変重要となります。

### (3) 職員数の推移

#### ア 職員数の推移について

- ・職員数については、市民ニーズの多様化や度重なる制度改正に対応するため、年々増加し続けるという結果となりました。
- ・財政健全化緊急対策の取組みにより、令和3年度は前年度職員数より減少させることができました。令和4年度は、寒川町との消防広域化により56人増加しているものの、職員数を21人削減することにより、結果として35人増に留めることとなりました。
- ・育児休業者が増加傾向にあるため、引き続き休業・休暇等の取得しやすい環境整備を図る必要があります。

#### ◆平成22年4月1日から令和4年4月1日までの職員数の推移



#### イ 県内における本市の職員数及び人件費割合について

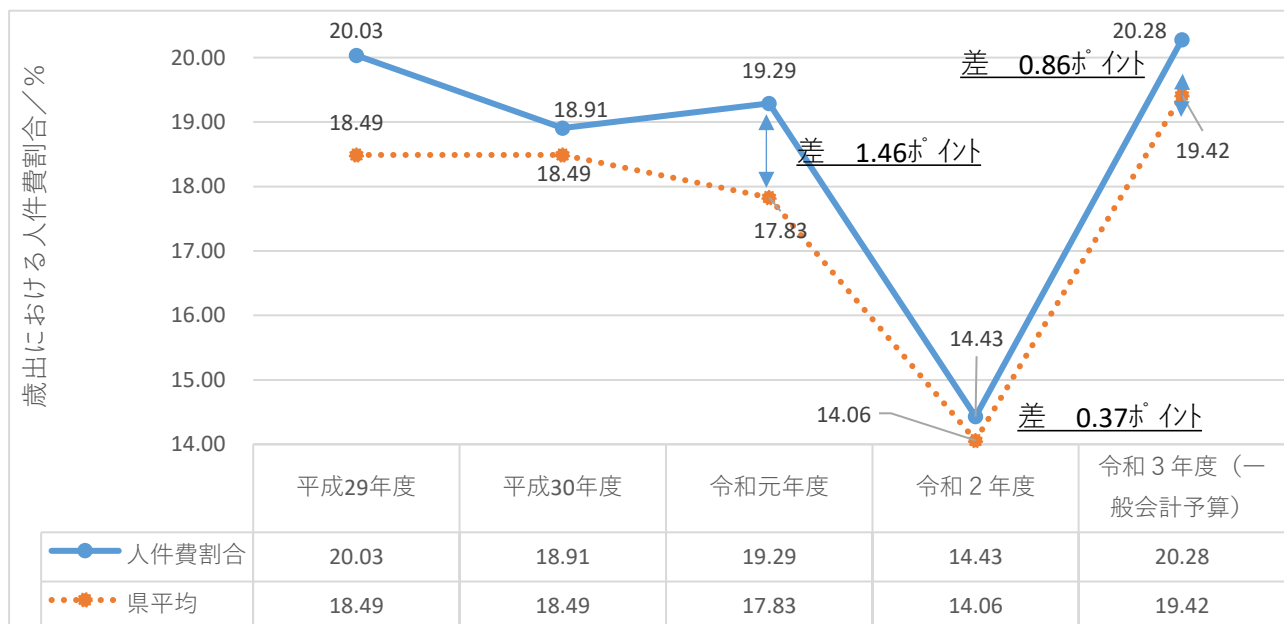
- ・令和3年4月1日時点での県内の政令市を除く16市のうち、本市の人口1万人当りの一般行政職員数は、財政健全化緊急対策の取組みで、県内平均より少ない職員数となっています。(表1参照)

◆令和3年度神奈川県内主要都市別人口1万人あたりの職員数（表1）

順位	自治体名	人口 (R3.1.1現在) 【A】	総職員数 【B】	【B】 - (病院+消防+保健所) 【C】	人口1万人あたりの職員数 【C】 / 【A】 ×10000
1	大和市	240,998	1,899	1,115	46.3
2	座間市	131,845	809	654	49.6
3	海老名市	136,134	862	676	49.7
4	伊勢原市	100,213	657	529	52.8
5	藤沢市	439,416	3,802	2,335	53.1
6	茅ヶ崎市	244,475	2,222	1,322	54.1
7	秦野市	160,415	1,085	883	55.0
8	厚木市	223,710	2,045	1,240	55.4
9	逗子市	59,598	439	351	58.9
10	綾瀬市	84,886	634	506	59.6
11	平塚市	256,652	2,499	1,562	60.9
12	鎌倉市	177,053	1,344	1,099	62.1
13	小田原市	189,425	2,234	1,228	64.8
14	横須賀市	396,992	3,314	2,701	68.0
15	南足柄市	41,650	311	311	74.7
16	三浦市	42,444	473	336	79.2
	平均	182,869	1,539	1,053	59.0

・一方で、歳出における人件費割合については、令和3年度当初予算ベースでは県内自治体の平均より0.86ポイント高くなっています。財政健全化緊急対策の取組みにより、元年度と比較し、状況は改善していますが、政令市を除く県内16市の中では、3年度で6番目に高い人件費割合となっています。（グラフ1参照）

◆歳出における人件費割合の推移（グラフ1）



#### (4) 今後対応すべき課題

上記の市の現状に加え、本格的な人口減少や少子高齢化の進行、不透明な経済見直しといった社会経済状況の変化に加え、「職員意識・行動の視点」「事業実施手法の視点」での行政経営課題に対応した取組みが必要となります。

##### ○職員意識・行動の視点

- ・前例踏襲の事務実施手法の見直しによる職員の業務時間の確保
- ・茅ヶ崎市実施計画 2025 の実施に向けて組織・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の向上
- ・社会情勢に応じた基本的な情報・ICT リテラシーの向上

##### ○事業実施手法の視点

- ・社会経済状況の変化にあった行政サービスへの転換（ICT 技術の活用）
- ・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



### 3 行財政経営改善戦略の考え方

#### (1) コンセプト

本市では、茅ヶ崎市総合計画 2021-2030 において、行政運営の基本姿勢として、「市民との関係の深化」「未来創造への挑戦」を掲げています。

行財政経営改善戦略は、これらの基本姿勢を実現し、茅ヶ崎市実施計画 2025 を実行するため人や資源を生み出し、今後の行政経営課題の解決を図ることを目的としています。単なる経費削減を目的とするのではなく、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ってまいります。

行政経営を、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、資源の創出を図るための経営改善推進方針、人の適正配置を図るための定員適正化推進方針の2つの方針で構成し、これらの方針に基づく取組みにより、行財政経営改善を推進していきます。

そのため、本戦略は、「第1編 経営改善推進方針」「第2編 定員適正化推進方針」の2部構成としています。

#### (2) 実現を目指す行政経営像（目標）

庁内横断連携で成果を上げた財政健全化緊急対策の取組期間が終了となることや、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このタイミングを好機として捉え、**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**として取組みを進めていくこととします。

取組みを進めるにあたっての目標としては、令和4年4月1日時点の職員数を基本と、限られた職員数の中で各種取組みを推進し、長期財政見直しにおける財源不足の解消を図るとともに、経常収支比率の減少を目指します。

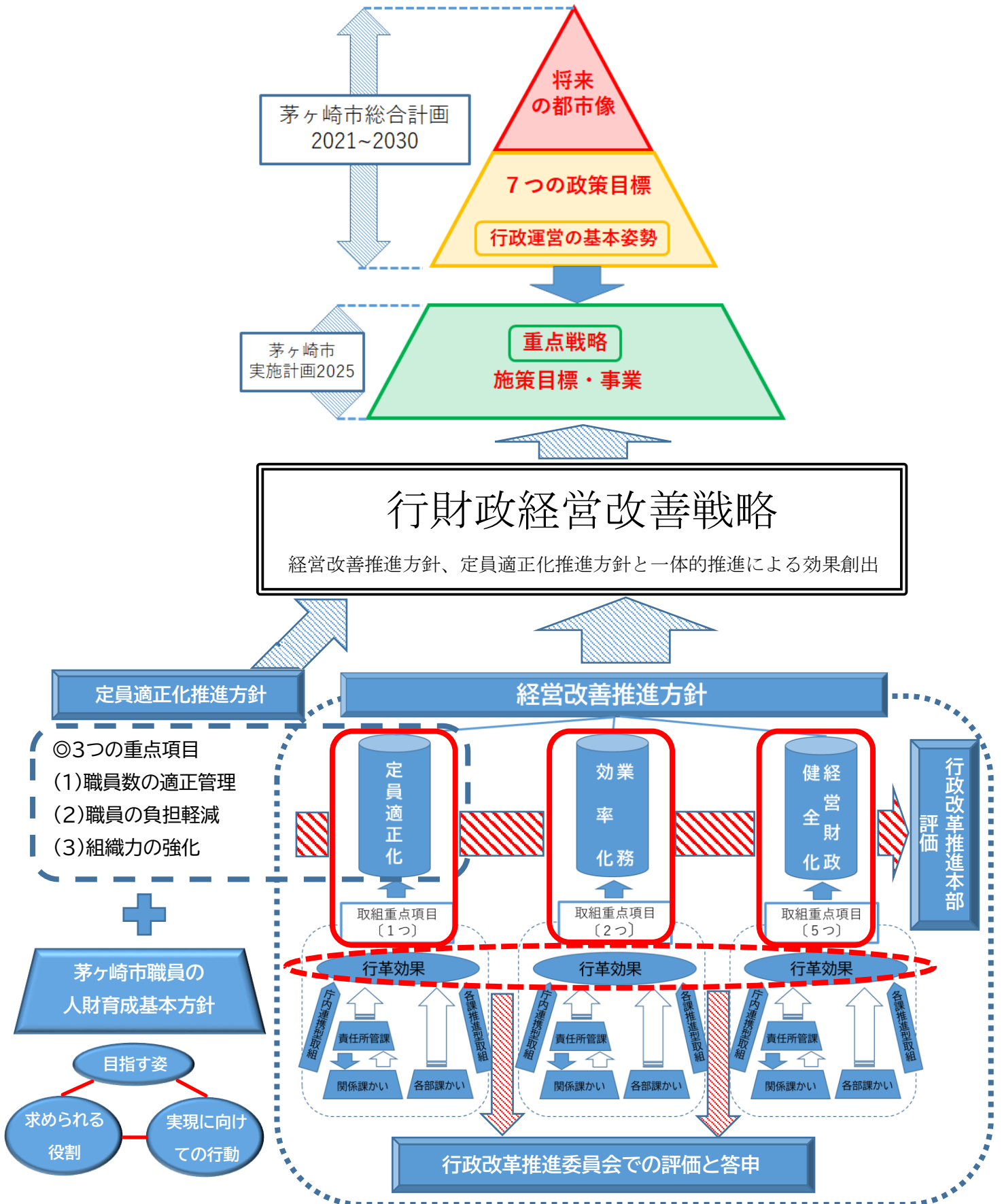
#### (3) 計画期間

実施計画 2025 と併せて取組期間を令和5年度から7年度までの3年間とし、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茅ヶ崎市人財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。

#### (4) 進行管理

附属機関である行政改革推進委員会に進捗の報告を行うとともに、意見や助言を聴取するとともに、市の内部組織である行政改革推進本部にて評価を行い、その結果を市ホームページ等で公表します。

【行財政経営改善戦略と総合計画、実施計画 2025 との関係性】



## 【行財政経営改善戦略に基づく取り組みの実現に向けて連携を図る方針】

行財政経営改善戦略に基づく取り組みの実現に向けては、既存の市の方針の内容と連携を図りながら取り組む必要があります。

とりわけ、戦略の内容全般にかかわる方針として、次のものが該当します。

### 1 公民連携推進のための基本的な考え方（改訂版）

茅ヶ崎市総合計画に掲げる「市民主体のまちづくりの推進」「行政運営の基盤の確保」「財政の健全性の確保」に向けて、多様な主体の自主的な活動や行政との連携・協働を通じて、市民サービスを持続的・安定的に提供する環境づくりを効果的に進めていくための指針。

市における課題の解決を目指し、民間事業者※と行政の相互理解により連携を進め、相互の知恵とノウハウを併せることにより、持続可能で良質な市民サービスを提供することを目指し、「市民サービスの質の維持向上」「行政の生産性の向上」「民間事業者のビジネスチャンスの創出」の実現に向けて取り組むこととしている。

※「民間事業者」とは、株式会社、社団法人、財団法人、NPO など、多様な主体を指します。

### 2 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）Ver. 2

人的・財政的資源の減少といった将来的な経営リスクを最小化させつつ、同時に現在有する経営資源の効果の最大化を図るため、AI・RPA等のICT導入を端緒として本市の「デジタル・トランスフォーメーション（DX）」に取り組むことを示す方針。

「職員の生産性及び情報リテラシーの向上を目的として、行政内部の事務を効率化させるICTの導入を進めていく」ことに加え、ウィズ・コロナ時代における安全・安心な行政サービスの提供モデルを構築すべく、「ICTを活用した非対面・非来庁型行政サービスの推進」を新たに具体的取組みとし、各種取組みを推進することとしている。

## 第1編

### 経営改善推進方針

## 1 経営改善推進方針について

経営改善推進方針では、新たな発想による取組みによって、実施計画 2025 に位置付ける事業を実施するために、必要な人材や財源の創出を目指します。

今後の社会経済情勢や、将来の行政経営課題を踏まえた中でも、限られた人的・財政的資源をもとに、今ある行政サービスの質を維持するためには、多様な人的資源の活用や、事業実施手法の見直しを行うとともに、事業の見直し、事業実施主体の最適化等を図る必要があります。

これらを実現するため、3つの柱と、8つの取組重点項目に基づく取組みを進めていきます。

## 2 経営改善推進方針の3つの柱と8つの取組重点項目

### (1) 第1の柱 定員適正化

新型コロナウイルスワクチンへの対応や、新型コロナウイルスに起因した各種給付金の支給、国補助金の有効的な活用など、コロナ禍を契機に、市では迅速な対応が求められる新規事業の実施が必要となりました。また、各種行政サービスへのICTの導入といったDXの推進についても、市民サービスのさらなる向上と、業務の効率化を図るため、早急な対応が必要となっています。こうした変化に迅速な対応がとれる職員力・組織力の向上を図るため、定員適正化に取り組みます。

#### 【取組重点項目】

##### ①多様な人的資源の活用による正規職員のコア業務へのシフト

職員は、市民との調整・連携業務や思考的業務（コア業務）に比重をかけて取り組む必要があります。

そのため、定型定例的な業務や、それ以外の業務であっても、同じ質や量が確保できる場合には、多様な人的資源の活用により、正規職員がコア業務へシフトできるようにします。

このことで、業務の適切な役割分担と集約化に取り組み、効率的な業務実施を行うとともに、職員がコア業務に注力できる体制を構築し、さらなる市民サービスの向上を目指します。

- 正規職員以外の職員の業務範囲の見直し
- 業務の集約化
- 総人件費の適正化

### (2) 第2の柱 業務効率化

近年のICTの進展は目覚ましく、従来のビジネスモデルに破壊的イノベーションをもたらすだけでなく、人と人、人と社会の結びつきや、「公共」のあり方といった社会構造にも影響を与え始めている中で、本市においては、人的・財政的資源の減少といった将来的な経営リスクを最小化させつつ、同時に現在有する経営資源の効果の最大化を図るため、デジタル・トランスフォーメーションに取り組むこととしています。今後、新たな行政課題に対応していくためには、限られた人的資源の生産力の最大化を図るため、業務効率化に取り組みます。

#### 【取組重点項目】

## ②事業実施手法の見直し

業務効率化を図るうえで、今ある業務のやり方を抜本的に見直し、最新のICTの活用等をとおして、業務量のスリム化を行い、新たな市民ニーズに対しても、業務量を肥大化することなく、実施できる体制を構築する必要があります。

また、膨大な労力をかけている内部管理事務や市民向け行政サービスの提供体制等の事業実施手法を見直すことで、業務量の削減を目指します。

- ICTの活用
- 内部管理事務や行政サービス提供体制の見直し
- 市民サービスの向上等に寄与する仕組みの積極的な活用

### 【取組重点項目】

## ③DXの加速化

目まぐるしく変化するICT技術の潮流を捉え、既存の市の事務事業体制や市民サービス提供体制に真に効果的なものを見極め、適切なタイミングで活用をするためには、既存の組織にとらわれず、専門的な知識や経験を有し、改革を行うマインドを兼ね備えた組織が先導役となって改革を進めていきます。

また、誰もが平等に市民サービスを享受できるよう配慮を行いながらも、紙のものはデジタルへ、窓口のものはオンラインへ実施体制を移行し、DXの更なる加速化を目指します。

- DX推進プロジェクトチーム編成による短期・集中的な改革の実施
- ICTを活用した事務事業体制への移行（紙からデジタルへ）
- ICTを活用した行政サービス提供体制への移行（窓口からオンラインへ）

## (3) 第3の柱 経営財政健全化

持続可能な自治体運営を図るためには、市の財政状況を分析し、必要に応じて見直しをしていく必要があります。これまで市が行ってきた経営改善の取組みは、市の財政状況の改善に一定の成果をあげており、その成果を一過性のものとはせず、継続して財源を創出するとともに、その効果をさらに最大化する必要があります。

事業の見直しや、事業実施主体の最適化をはじめ、歳出削減や歳入確保に資する策を講じることで、経営財政健全化に取り組みます。

### 【取組重点項目】

## ④事務事業の見直し

新たな事業を実施するためには、人的・財政的資源が必要となります。しかしながら、新たな事業を実施する度に、新たな資源を確保することはできません。まずは、既存の事務事業を抜本的に見直し、既存の事務事業の中から、必要な人的・財政的資源を創出する必要があります。

そのため、すべての事務事業について、改めて所期の目標に対する達成度合いを検証する

とともに、事業終了時期の設定を行います。その上で、事務事業の廃止や縮小を行うなど、事務事業の見直しを目指します。

- 事務事業の所期目標に対する達成度の確認
- 事務事業の終了目安の設定
- 事務事業を効果検証し、縮小、段階的廃止、廃止の検討と実施

#### 【取組重点項目】

##### ⑤事業実施主体の最適化

市民を対象とした事業の実施主体は市に限らず、多様な担い手が様々な公共サービスを展開しています。市民ニーズの変化や、新たな行政需要に対しては、市が実施する必要性や、市以外の担い手の可能性を精査し、積極的に民間活力を活用します。

また、市が担っている既存の事務事業についても、費用対効果を十分に検証し、様々な手法を比較検討したうえで、事業実施主体の最適化を目指します。

- さらなる公民連携、民間活力活用の推進
- 総合的な判断に基づく、委託の実施  
(市の業務量削減と委託費のバランス精査した上で、直営か委託かを検証)
- 庁内横断的な業務の包括化の推進

#### 【取組重点項目】

##### ⑥歳出の削減

本市の財政の硬直化の要因の1つとして、固定的な物件費（賃金、旅費、交際費、需用費、役務費、備品購入費、委託料、使用料及び賃借料、原材料費など）の増加があげられます。とりわけ、委託事業については、民間活力の活用により効果が期待できるもの以外は、改めてその必要性等を精査することが歳出の削減につながります。

また、今後老朽化を迎える公共施設の統廃合をこれまで以上にスピード感を持って検討する必要があります。

これまで取り組んできた財政健全化緊急対策で生み出した効果を継続するとともに、これらの取組みを重点的に行うことで、歳出の削減を目指します。

- 委託事業の見直し
- 公共施設の統廃合
- 財政健全化緊急対策での生み出した効果の維持

#### 【取組重点項目】

##### ⑦既存の資源等を活用した歳入の確保

今後も市税の大幅な増収が見込めない状況にあっては、歳出を抑制するとともに、積極的に歳入を確保する必要があります。

市の歳入の根幹である市税はもちろんのこと、各種保険料の徴収率も向上を図るとともに、公共施設等の市有財産を積極的に活用することで、新たな財源の創出につながります。

また、他の地方公共団体や民間の類似サービスとの比較を行いながら、受益者負担の適正化も図り、既存の資源等を活用した歳入の確保を目指します。

- 税、保険料の徴収率の向上
- 市有財産の利活用
- 受益者負担の適正化

#### 【取組重点項目】

##### ⑧新たな資源等を活用した歳入の確保

歳入の確保に向けては、既存の資源の活用に止まらず、新たな収入源の開拓に積極的に取り組むことで、安定的な財政運営の一助となります。

多様な資金調達に取り組むとともに、多くの人にそうした取組みを知っていただくための情報発信を行うことで、新たな資源等を活用した歳入の確保を目指します。

- ふるさと納税、企業版ふるさと納税の拡充
- 基金への寄附採納の向上
- 有料広告媒体の拡大

### 3 経営改善推進方針の取組手法

経営改善推進方針は、既存の事務事業も含めた、すべての市の事務事業を対象とし、取組を進めます。

すべての事務事業について、庁内横断連携による取組を行い、成果を上げた財政健全化緊急対策の手法を引き継ぐ、責任所管課を据えて取組を行う庁内連携型の手法と、各部局の創意工夫による改善効果を生み出した経営改善方針の手法を引き継ぐ、各部局の推進による取組を行う各課推進型の手法の異なるアプローチを組み合わせ、市の経営課題に取り組むこととします。

また、両方のアプローチの共通事項として、取組重点項目に基づく具体的な取組み（各課のアクション）ではなく、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ます。所期の目標や計画に捉われることなく、必要に応じて、取組内容や手法転換を行うなど、成果が見込まれる取組みに迅速に切り替えるアジャイル型の取組みをすることで、取組重点項目の目標効果額を確実に生み出し、経営改善を着実に推進していきます。

#### (1) 庁内連携型取組

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みの効果が大きく、引き続きその効果額の創出が期待されるもの。



取組主体：行政改革推進室、取組みの主たる責任所管課及び取組みの関連課かい

(2) 各課推進型取組

8つの取組重点項目に沿った内容で、各部局での自由な発想で設定し、各課単位での取組みで効果額が期待されるもの。

取組主体：各部局において取組重点項目に沿った取組みで効果が見込まれると判断し、選定した取組みの所管課かい

4 経営改善推進方針の評価手法

附属機関（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す。

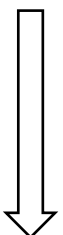
(1) 庁内連携型取組

①取組みに係る進捗状況のとりまとめ



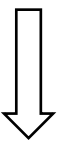
- ・取組重点事業の責任所管課において、取組内容、実績、今後の予定等をまとめた資料を作成。

②附属機関（行政改革推進委員会）による評価を実施。



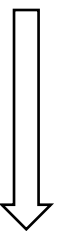
- ・責任所管課を所管する部局より、取組内容、実績、今後の予定について委員に説明後、質疑応答、意見のフィードバックを受ける。
- ・取組みを行った部局の部長や課長から説明を行うことで、部局ごとの特色ある取組みについて、踏み込んだ議論が可能となる。

③評価に基づき今後の取組内容やスケジュール等を検討。



- ・附属機関の評価を受け、必要に応じて、今後の取組内容やスケジュール等を変更する。

④庁内会議（行政改革推進本部）にて、取組実績、今後の取組内容等について報告。

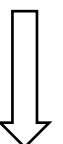


- ・取組実績、必要に応じて変更を行った今後の取組内容、見込まれる効果額について、関係部局からの報告を踏まえ、全体で議論を行う。
- ・責任所管課を所管する部局より、理事者や全部局長に取組状況の説明を行うことで、当該取組みに対する多角的視点での議論を行うことを狙いとする。

⑤附属機関、庁内会議の結果を踏まえて、取組内容を公表。

(2) 各課推進型取組

①取組みに係る進捗状況のとりまとめ。



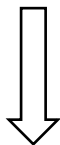
- ・各部局で選定した取組重点事業について、取組課かいにおいて、取組内容、実績、今後の予定等をまとめた資料を作成。

②附属機関（行政改革推進委員会）による評価を実施。



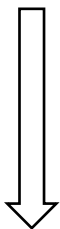
- ・各部局より、取組内容、実績、今後の予定について委員に説明後、質疑応答、意見のフィードバックを受ける。
- ・取組みを行った部局の部長や課長から委員に説明を行うことで、各部局が置かれている実情を踏まえた取組みに対する活発な議論が可能となる。

③評価に基づき今後の取組内容やスケジュール等を検討。



- ・附属機関の評価を受け、必要に応じて、今後の取組内容やスケジュール等を変更する。

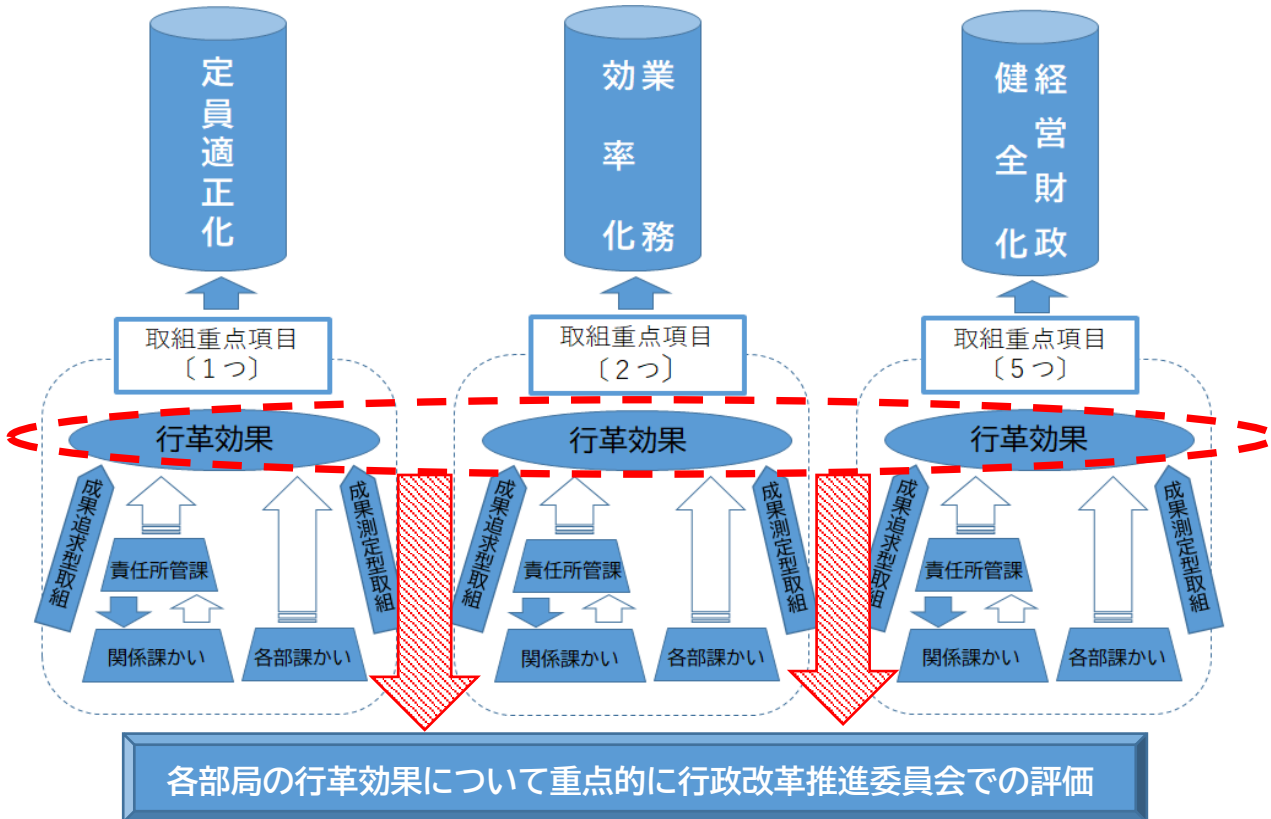
④庁内会議（行政改革推進本部）にて、取組実績、今後の取組内容等について報告。



- ・取組実績、必要に応じて変更を行った今後の取組内容、見込まれる効果額について、関係部局からの報告を踏まえ、全体で議論を行う。
- ・取組みを行っている部局より、理事者や全部局長に取組状況の説明を行うことで、当該取組みに対する多角的視点での議論を行うことを狙いとする。

⑤附属機関、庁内会議の結果を踏まえて、取組内容を公表。

※【附属機関（行政改革推進委員会）による取組評価のイメージ】



## 第2編

### 定員適正化推進方針

## 1 定員適正化推進方針について

定員適正化推進方針では、実施計画 2025 の取組期間において、任期の定めのない正規職員数を、令和 4 年 4 月 1 日の職員数を基本とし、限られた人財での効果的・効率的な事務事業の実施に取り組み、人の配置の適正化を目指します。

本戦略期間中においては、定数を維持した中で、経営改善推進方針に位置付ける取組重点項目に重点的に取り組み、その成果を（仮称）次期実施計画 2030 に反映するとともに、次期の行財政経営改善戦略期間中で職員数の削減に取り組みます。

なお、任期の定めのある正規職員数は、別に定数管理を行っていきます。

また、令和 5 年度から市立病院の公営企業会計全部適用となるため、病院職員の定員適正化の取組みについては、経営計画に委ねることとします。

## 2 定員適正化推進方針の 3 つの柱と 10 の取組重点項目

### (1) 第 1 の柱 職員数の適正管理

本市における歳出に対する人件費割合は、県内自治体の平均を上回っている状況から、引き続き人件費割合の縮小に取り組む必要があります。

一方で、実施計画 2025 に位置付けた事業の実施や、新たな市民ニーズへ対応するためには、業務効率化を図っても、人財の投入が必要となる状況が生じてきます。

こうした状況を踏まえ、新たな手法により、人的資源を創出することで、職員数の適正管理に取り組みます。

#### 【取組重点項目】

##### ①会計年度任用職員の業務内容の拡大

令和 2 年 4 月からの会計年度任用職員制度の導入以降、本市の会計年度任用職員は、正規職員の補助的な業務というこれまでの運用を踏襲しつつも、正規職員の負担軽減に大きな成果を発揮しています。この成果をさらに大きなものとするためには、これまでの運用に考慮しつつ、会計年度任用職員が担える業務内容の拡大に取り組む必要があります。

このことから、会計年度任用職員及び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、業務内容の拡大を図ります。

#### 【取組重点項目】

##### ②任期付職員の活用

任期付職員は、職員の設置が一時的又は時限的であり、任期の定めのない職員によることが必ずしも効率的でない場合に、柔軟な人事配置が可能で、1 年を超える期間で採用でき、本格的な業務に従事することができます。本市では、これまでに待機児童解消の事業などにおいて、一般任期付職員を活用してきました。

今後は、数年で終了する、または数年間業務量が増加するといった一定期間の業務量の増加に対応するため、任期付職員の積極的な活用を図ります。

#### 【取組重点項目】

### ③集約型組織の実現

全庁的な時間外勤務の削減のためには、各課で担う業務量と負担の平準化を行う必要があります。

とりわけ、負担の平準化のためには、ある程度の人員数を要する組織で、職員同士が補完し合いながら業務を行うことで、緊急的な欠員等が生じた場合にも、継続的に事務を行うことが可能となります。

各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は、組織の集約や統合を行うことで、限られた職員での円滑な事務執行体制を確保します。

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、集約型組織の実現を図ります。

## (2) 第2の柱 職員力の向上

職員が持てる能力を十分に発揮するためには、知識・スキル向上の機会づくりをはじめ、自律的・自発的行動を促す組織風土づくり、働きやすい環境づくりなど、複数の取組みを効果的に組み合わせることで推進することが重要となります。

しかしながら、全庁的な職員力の向上を図るためには、人的資源の活用も必要となります。これまでの課題のあった職員活用の部分に新たな取組みを導入することで、変化に迅速な対応がとれる職員力の向上に取り組めます。

### 【取組重点項目】

#### ④休業代替任期付職員の採用抑制（正規職員による代替）

育児休業休暇を取得している職員の代替として活用している休業代替任期付職員については、任期の定めのある正規職員と同様の知識・技能を有するとともに、子どもを産み育てやすい職場環境の維持のため、大きな貢献をしています。

しかしながら、任期に限りがあることで、業務の継続性や人材育成に課題が生じています。

このことから、休業代替任期付職員の採用は最小限に留め、新たに育児休業休暇を取得する職員の代替としては、正規職員の採用に取り組めます。

### 【取組重点項目】

#### ⑤派遣契約に基づく派遣職員の活用

本市では、男性育児休業を促進する一方で、休業の期間や採用試験の日程等の課題により、休業取得者への人的配置ができずにいました。

また、男性育児休業以外にも、様々な理由で比較的短期間で休暇を取得する職員も一定程度います。

今後も育児休業の取得を促進するとともに、休暇を取得しやすい職場環境づくりを進めるには、休暇等を取得した職員の人工分に対して、適切な人的配置を行う必要があります。

これらの課題の解消を目指し、派遣契約に基づく派遣職員の活用を検討します。

## ⑥外部人材の活用

これまで、職員の知識や業務のスキルの向上を図るため、研修や職場内OJTに取り組んでまいりました。

今後、庁内の人的資源の減少が見込まれる中においては、更なる職員の知識やスキル向上が重要です。そのためには、専門的な知見から、職員だけでは描けない視点や考え方により、職員の意識に変化をもたらし、新たな発想による市民サービスを展開するために、外部人材の活用は有効な手法の一つです。市民サービスの向上に繋がりつつ、職員の知識やスキル向上が期待できる場合には外部人材の活用を積極的に検討します。

## (3) 第3の柱 組織力の強化

限られた職員で、新たな市民ニーズに対応するとともに、まちの価値向上を図る事務事業を展開するためには、個々の職員の能力と、それを補完する取組みによる職員力の向上に加え、組織としての力を高める必要があります。

柔軟かつ迅速な組織づくりに取り組むとともに、今後の定年延長を見据えた将来的なビジョンを持ちながら、変化に迅速な対応がとれる組織力の向上に取り組めます。

### 【取組重点項目】

#### ⑦プロジェクトに応じた体制の構築

市の事務事業には、長期間をかけて計画的に取り組むべきものと、期間を定めて比較的短期集中型で取り組まなければならないものがあります。短期的な事務事業を実施するために新たな人財を手配することは市政運営上、効率的ではないことから、期間を限定して取り組む必要がある事務事業に対しては、その事務事業に応じて柔軟かつ機動的な体制を構築し、取り組めます。

### 【取組重点項目】

#### ⑧業務の集約化

市の事務事業においては、各課かいにおいて共通して実施しているものと、各課かいのミッションを果たすために実施しているものがあります。このうち、各課かいにおいて共通している事務事業の中には、専門的な知識や経験を求められる内容もあり、これらへの対応のため、各課において人員が割かれている状況があります。

こうした課題を解消するため、特に契約、例規改正、経費支払、営繕等に関する業務を集約し、さらなる効率化を図ります。

### 【取組重点項目】

#### ⑨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

本市では、事務事業の性質に応じて、専門職人材の採用や、専門的な知識や経験を有する職員の配置を行ってまいりました。

また、業務の集約化を行い、集約した事務事業を担うセクションにも、こうした人材が必要となります。

職員が持てる能力を最大限発揮できるよう、職員の意向や適性を応じて、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を行っていきます。

**【取組重点項目】**

⑩定年延長を見据えた職員配置

令和6年度からの定年延長適用後は、十分な知識と経験を有する職員が、各職場で活躍することとなります。こうした人材の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。