

茅ヶ崎市行財政経営改善戦略

(素案)

令和5（2023）年度～令和7（2025）年度

茅ヶ崎市

目次

I 行財政経営改善戦略 1

1	戦略で目指すもの	1
2	戦略の位置付け	2
3	取組期間	3
4	目標	4
5	戦略の体系	7
6	戦略の取組手法	8
7	戦略の評価手法	10

第1編 経営改善推進方針 11

1	経営改善推進方針の3つの柱と7つの重点取組項目	11
---	-------------------------	----

第2編 人財活躍推進方針 15

1	人財活躍推進方針の3つの柱と8つの重点取組項目	15
---	-------------------------	----

II 戦略と連携を図る方針 19

III 策定に当たっての背景 21

1	茅ヶ崎市におけるこれまでの行政改革の取り組み	21
2	取り組みを通じた成果と課題	22
3	取り組みの総括と今後の方向性	24

IV 茅ヶ崎市を取り巻く状況 25

1	人口の変化	25
2	財政状況の変化	25
3	職員数の推移	26
4	今後対応すべき課題	29

- 本戦略では、目指すべき方向性をMVV（Mission(ミッション)、Vision(ビジョン)、Value(バリュー)）※として示し、市の使命を明確にし、職員間で認識を共有するとともに、組織連携を図る方針としています。
- 本戦略の目指すものや具体的な取り組みを重視し、より強く発信するため、あえて前段に記載し、策定に当たっての背景や茅ヶ崎市を取り巻く状況は後段に記載する構成としています。
- 職員は茅ヶ崎市にとって大切な「財産」であることから、「人材」ではなく「人財」としています。

※ MVV（Mission(ミッション)、Vision(ビジョン)、Value(バリュー)）とは

組織の価値観や目指している方向性を表したもので、それぞれの単語の頭文字からMVVと言われています。企業の経営方針として掲げられているケースがあることから、本戦略でも、この手法を採用しています。

I 行財政経営改善戦略

1 戦略で目指すもの

少子高齢化が進展するとともに国全体が人口減少期に入り、まちの経営に必要な行政経営資源（ヒト、モノ、カネ）が減少していきます。一方で、解決すべき社会課題への対応や、時代にあった新たなサービスの展開など、まちの魅力を維持・向上するための取り組みを進める必要があります。

こうした環境下においても、まちの活力を保ち、新たな社会課題に柔軟、かつ機動的に自立して対応するためには、市として投入できる行政経営資源をいかに生み出していくかが重要となります。今あるヒトやカネを単に削減するだけではなく、今行っている事業などの中から、資源の芽を探し出し、それを活用可能な資源へと変革させ、さらにその価値を高めていくことで、新たな行政需要への対応が可能となります。

本市では、今後も、持続可能なまちであり続けるため、常に変革と創出の意識を持ち、行動をするため、行財政経営改善戦略を策定します。

Mission
(これからずっと果たしていく
必要がある使命、目的)

つなぐ

いつまでも持続可能なまちの経営

- ・厳しい社会経済情勢においても、限られた行政経営資源で、まちの活力を高め、市民の幸せにつなげます。
- ・市民ニーズに応じた数多くの施策を展開することで、市民サービス、市民満足度の向上につなげます。

Vision
(実現を目指す将来像)

ねづく

業務改革、意識改革が浸透した市役所

様々な変革が市民サービスに広がるまち

- ・仕事の手法や内容、組織を変革（トランスフォーメーション）し、行政運営に必要な資源を生み出します。
- ・変革した手法や、組織体制をねづかせ、その成果を市民サービスに反映します。

Value

(日々活動する中で大切に
するもの、組織共通の価値観)

いどむ

活力をもって挑戦し続ける

- ・職員が生き生きと仕事をしながら、変革と創出を常に意識し、新しいことに挑戦し続けます。
- ・デジタルファースト※の視点を持ち、市全体での市民満足度の維持、向上を意識します。

※ デジタルファーストとは

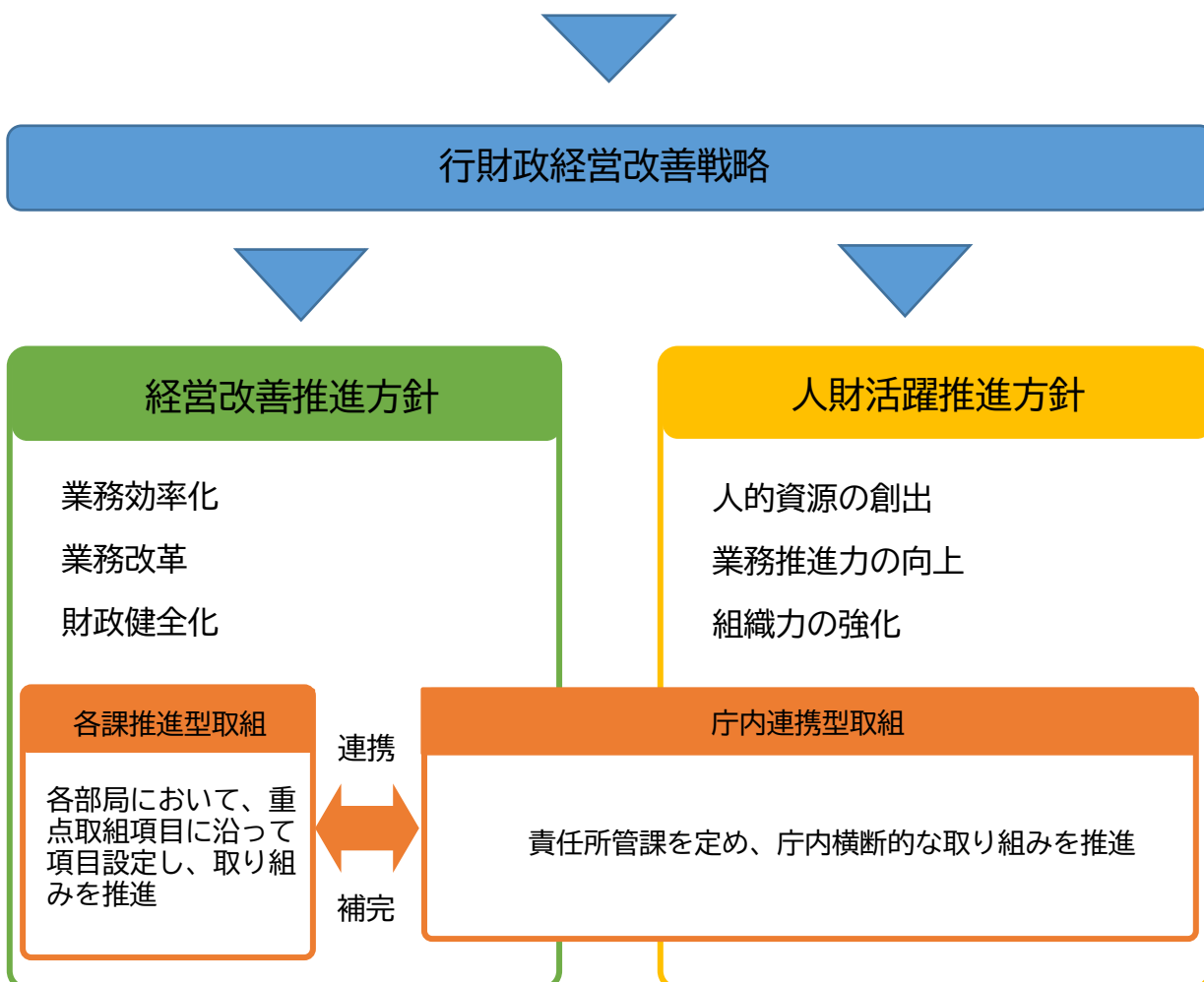
デジタル技術を活用し、行政手続等の利便性の向上や行政運営の簡素化・効率化を図ることを目的として、手続きや申し込みなどをデジタルで処理する仕組みや考え方です。

2 戦略の位置付け

国内では、平成 30 (2018) 年より一般に広まり始めた「デジタル・トランスフォーメーション (DX)」の考え方が、令和 2 (2020) 年の新型コロナウイルス感染症の感染拡大により加速化し、単にデジタル技術を活用するにとどまらず、業務そのものや、組織、プロセス等を変革させる時代となっています。

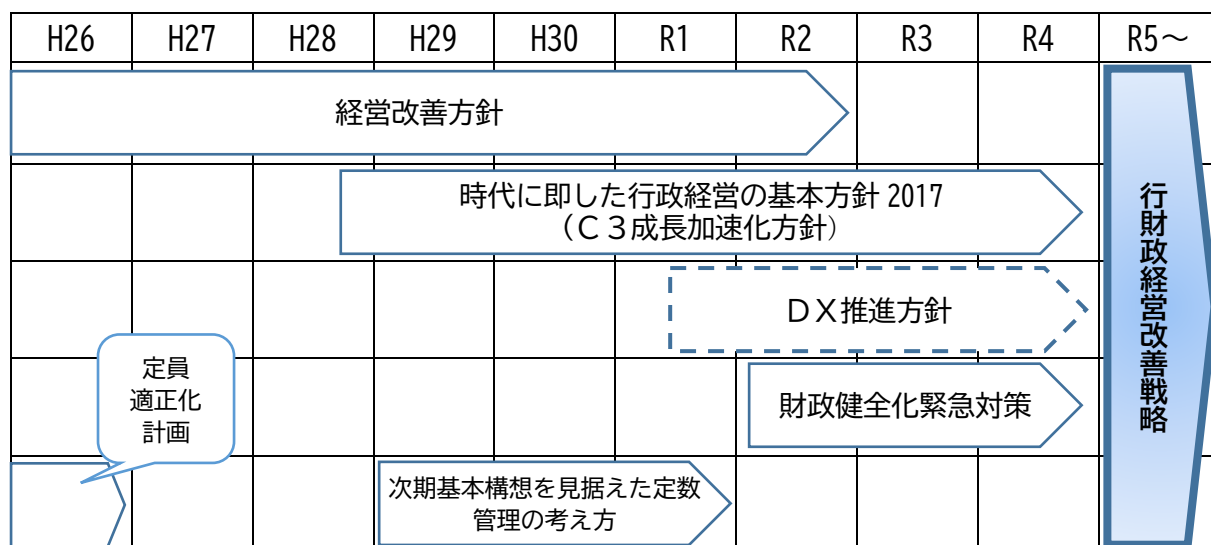
こうした社会的潮流に取り残されることなく、今こそ変革すべきチャンスと捉え、さらなる変革と創出を進めるには、経営改善と人財活躍の2つの視点からの取り組みが重要であることから、行財政経営改善戦略では、これらの視点での取り組みを推進するための2つの方針を定め、これらを基に、「V alue〜いどむ」「Vision〜ねづく」「Mission〜つなぐ」に掲げた理念によって、持続可能なまちの経営を行います。

変革と創出を意識し、活力をもっていどみ続けることで、業務改善、意識改革がねづいた市役所と、さまざまな変革が市民サービスに広がるまちを目指し、持続可能なまちの経営につなげていきます。



本市では、これまでさまざまな行政改革に関する方針や計画を打ち出してきました。

それらは、取組内容や手法等に差異はあったものの、目指すべき方向性が同じであることから、本戦略に統合し、進めることとします。



※ DX推進方針については、令和5年度から、地域情報化計画を改定した「デジタル化推進方針」と融合しています。しかしながら、「変革」に関する意識等については本戦略にも引き継ぐこととします。

3 取組期間

行財政経営改善戦略の考え方は、令和12(2030)年度までとしています。本戦略に位置付ける取組期間は、実施計画2025と併せて令和5(2023)年度から令和7(2025)年度までの3年間とします。



4 目標

本戦略においては、2つの方針を定めていることから、経営改善、人財活躍のそれぞれの視点において指標を設定し、進捗状況等を多角的に分析することで、戦略全体の達成度合いを測ることになります。

そのため、経営改善の視点として、業務効率化、業務改革、財政健全化の目標を、人財活躍の視点として、定員適正化の目標を定めています。

また、組織共通の価値観として、新しいことに挑戦し続けることと、市民満足度の維持、向上を意識することを定めていることから、これらの進捗を図る指標も定めています。

計画期間中において、これら5つを達成すべき目標とし、進捗管理をしていきます。

【業務効率化】

経営改善推進方針の柱「業務効率化」の進捗を図るための指標。 業務効率化の推進には、ICTの活用が欠かせないことから、これまでICTを活用していなかった業務に、新規に導入する事務事業の数と、それによって生み出す時間数を設定しています。		
項 目	現状値	目標値
① ICTの新規活用を行う事務事業数	104業務 (過去3年間取組実績)	63業務以上 (新規活用)
② 上記に伴い生み出す時間数	3896時間	9415時間
目標設定の考え方		
現状値は、令和4(2022)年4月1日時点における庁内業務へのRPA導入実績と、RPA導入に伴う効果を表しています。		
目標値は、新規にICTの導入を行う件数としています。算出根拠としては、全庁的にある部課の数は、21部84課(令和5(2023)年4月1日現在)で、平均して、1部に4課となります。1部(4課)のうち過半数以上の課が取り組むこととし、3課×21部=63としています。		
取り組みによって、5人工分以上の時間数の創出を目指すこととし、1人1883時間×5人=9415時間としています。		

【業務改革】

経営改善推進方針の柱「業務改革」の進捗を図るための指標。

現在行っている事務事業について、前例踏襲で行うのではなく、内容や手法に常に課題を持ち、業務改革を行うことが必要であることから、各職場における業務改革の取組実施率と、それによって生み出す効果額を設定しています。

なお、業務効率化と業務改革の取り組みが重複する場合には、いずれの指標における成果として結果に反映します。

項 目	現状値	目標値
③ 各職場における業務改革の取組実施率	—	100%
④ 上記に伴い生み出す効果額	約7億円 (過去3年間取組実績)	7億円

目標設定の考え方

本戦略に新たに設定する指標のため、取組実施率の現状値はありません。目標値は、各職場において、1つ以上の業務改革を実施することとしています。

効果額については、財政健全化緊急対策の具体的な取組内容のうち、引き続き本戦略に位置付ける取り組みの、同対策の総括を踏まえた取組効果額または効果額の見込の合計値を現状値とし、目標値も同額としています。

【財政健全化】

経営改善推進方針の柱「財政健全化」の進捗を図るための指標。

自由に使えるお金が多く、臨時の財政需要に対して余裕をもって対応できる財政構造と将来にわたって健全な財政状況を目指すため、健全化判断比率（将来負担比率）を設定しています。

項 目	現状値	目標値
⑤ 健全化判断比率（将来負担比率）	33.8%	24.5%

目標設定の考え方

健全化判断比率は、「実質赤字比率」「連結実質赤字比率」「実質公債費比率」「将来負担比率」の4つの指標があります。この中で、「将来負担比率」が将来的な財政状況の圧迫度合いを判断できることから、本項目のみを目標として設定しています。

現状値は、令和3(2021)年度決算時点での数値を採用しています。

目標値は、令和3(2021)年度における全国平均値を参考に算出しています。

【定員適正化】

<p>人財活躍推進方針の進捗を図るための指標。</p> <p>同方針の成果としては、最終的に職員数に反映されることから、職員数を設定しています。</p>		
項 目	現状値	目標値
⑥ 職員数	1 7 0 2 人	1 7 0 2 人
目標設定の考え方		
<p>本市の令和4(2022)年4月1日時点の職員数については、P26の「3職員数の推移」にあるとおり、財政健全化緊急対策の取り組みや、令和4年度事業実施方針により、業務量に応じた職員数となっており、現状値としては、令和4(2022)年4月1日時点の職員数2257人から、令和5(2023)年度から地方公営企業法全部適用となる病院職員555人を除いた1702人としています。</p> <p>今後、3年間で新たな事業などを進めるに当たっては、職員が必要となる場合もありますが、業務効率化や業務改革により、内部から人的資源を生み出すことや、多様な人財を活用することで、正規職員数は現状維持することを目標としています。</p>		

【組織共通の価値観】

<p>本戦略における「Value～いどむ」の程度を図るための指標。</p> <p>市全体での市民満足度の維持、向上を図ることと、職員が新しいことに挑戦し続けることを、組織共通の価値観としていることから、各分野での取り組みにおける市民満足度と、職員の仕事に対する意識（行政改革意識、働きがいなど）を設定しています。</p>		
項 目	現状値	目標値
⑦ 各分野での取り組みにおける市民満足度	令和3(2021)年度 実施のとおり	令和3(2021)年度 水準以上
⑧ 職員の仕事に対する意識	—	令和5(2023)年度 水準以上
目標設定の考え方		
<p>市民の市政に対する満足度や重点を置くべき政策分野、市政やまちづくりに対する意見などを把握するために実施している茅ヶ崎市市民意識調査における満足度を設定しています。</p> <p>目標値は、直近で実施した調査の水準以上としています。</p> <p>また、職員の仕事に対する意識については、本戦略に新たに設定する指標のため、令和5(2023)年度に実施する調査の内容を現状値とし、その水準以上とすることを目標としています。</p>		

5 戦略の体系

行財政経営改善戦略は、目指す姿の実現のため、具体的な取り組みを定める2つの方針を策定し、推進していきます。

なお、各方針に定める取り組みを進めるに当たっては、令和4(2022)年4月1日時点の職員数を基本としますが、職員数の抑制に当たっては、事務事業量の縮減や、業務効率化の成果があることが前提となります。

(1) 経営改善推進方針

仕事の内容、手法を変革し、資源の創出を図るための方針

3つの柱	7つの重点取組項目
業務効率化	① 事業実施手法の見直し ② DXの加速化
業務改革	③ 事務事業の見直し ④ 事業実施主体の最適化
財政健全化	⑤ 歳出の削減 ⑥ 既存の資源等を活用した歳入の確保 ⑦ 新たな資源等を活用した歳入の確保

(2) 人財活躍推進方針

多様な人財を活用し、能力発揮を図り、職員の活躍の推進を図るための方針

3つの柱	8つの重点取組項目
人的資源の創出	① 会計年度任用職員の業務内容の拡大 ② 任期付職員の活用 ③ 育児休業への正規職員の活用 ④ 派遣契約に基づく派遣職員の活用
業務推進力の向上	⑤ アドバイザーの活用 ⑥ 戦略的な人員配置
組織力の強化	⑦ 集約型組織の実現 ⑧ プロジェクトに応じた体制の構築

6 戦略の取組手法

(1) 予算編成との密接な連携

事務事業の見直しの成果を反映する大きなタイミングとしては、予算編成が挙げられます。

本市では、これまでも予算編成過程において、事務事業の見直しの経過や課題、成果について議論をし、その結果に基づき事業内容や予算に反映をまいりました。

職員としても、予算編成を一つのターニングポイントとして意識し取り組んできました。

この手法は、着実に予算への反映につなげられる一方で、見直し作業が予算編成の数か月間のみとなることや、予算編成のタイミングで見直しを行ったとしても、次年度までに、市民周知や関係機関との調整が間に合わないケースが生じてしまうことがありました。

行財政経営改善戦略では、これらの状況を踏まえ、今まで以上に職員が変革の意識をもって取り組めるよう、事務事業の見直しを一過性のものとすることなく、年間を通して当該事業をしっかりとモニタリングするスキームとし、その成果を着実に次年度の取り組みへ反映するため、予算編成と密接な連携を図りながら取り組んでいきます。

【予算編成との連携の流れ】

毎年度当初

- ・戦略に基づき実施する取り組みの選定。
※前年度の予算編成過程で課題となった事項は必ず位置付ける。

<戦略に基づく取り組みの評価①>

- ※具体的な評価手法は、「6 戦略の評価手法」(P.10)に記載。
- ・行政改革推進委員会：取組内容の報告、意見聴取
- ・行政改革推進本部：取組内容の進捗管理、軌道修正
→ 取り組みの明確化と共有、解決に向けて全庁的に検討を行う。

- ・取り組みの見直し結果の予算への反映。
- ・予算編成での積み残し案件は、予算編成後も継続して議論する。

予算編成

<戦略に基づく取り組みの評価②>

- ※具体的な評価手法は、「6 戦略の評価手法」(P.10)に記載。
- ・行政改革推進委員会：取組実績の報告、次年度予定(案)の報告、意見聴取
- ・行政改革推進本部：取組実績の報告、次年度予定の共有、軌道修正
→ 取り組みの課題の明確化と共有、次年度の取り組みに向けて全庁的に検討を行う。

次年度

- ・見直した内容を基に、次年度の事務事業をスタート。
※予算編成での積み残し案件は、次年度の戦略の対象事業として必ず位置付けを行い、継続して検討をしていく。

(2) アジャイル型取り組みとして実施

近年の急速なデジタル化を始めとした社会経済情勢の変化にあっては、数年先の行政サービスの形を予見することが難しくなっています。

そのため、本戦略に基づき実施する取り組みについては、計画期間を通して継続して成果を生み出し続けることを目指すこととしますが、その時々、社会的潮流や市民ニーズを着実に捉え、その取組結果を分析し、より成果につながるよう、取組手法等の検討を繰り返すこととします。

この手法については、すでに財政健全化緊急対策において成果を上げていることから、社会情勢を踏まえ、試行錯誤を繰り返しながら、迅速に「出来ること」から順次取り組みを行う、アジャイル型の取り組みとして実施していきます。

(3) 庁内連携型と各課推進型の手法

本戦略では、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、庁内横断的な連携を図る必要のある取り組みには、その牽引役となる責任所管課を定めて進める「庁内連携型」の手法と、重点取組項目に基づく具体的な取り組みを各部局で設定し、各部局の推進による取り組みを行う「各課推進型」の手法を組み合わせ、市の経営課題に取り組むこととします。

○庁内連携型取組

各課かい単独ではなく、庁内横断的な取り組みにより、単独課かいで取り組む以上の大きな効果が期待されるもの。また、財政健全化緊急対策において取り組みの効果が大きく、引き続き効果の創出が期待されるもの。

取組主体：行政改革推進室、取り組みの主たる責任所管課及び取り組みの関連課かい

○各課推進型取組

重点取組項目に沿った内容で、各部局での自由な発想で設定し、課かい単位での取り組みで効果が期待されるもの。

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

7 戦略の評価手法

アジャイル型の取り組みは、しっかりと進捗管理を行い、取り組みの加速化や軌道修正を行うためのマネジメント体制を確保しておくことが重要となります。

経営改善の取り組みの進捗に関しては、附属機関である行政改革推進委員会から意見聴取を行うとともに、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。

庁内連携型取組

- ・ 庁内横断的な取り組みにより、各課かいで取り組む以上の効果が期待されるもの。
- ・ 財政健全化緊急対策において、取り組みの効果が大きく、引き続き効果の創出が期待されるもの。

各課推進型取組

- ・ 重点取組項目に沿った内容で、各部局の自由な発想で設定し、課かい単位での取り組みで効果が期待できるもの。

①取り組みに係る進捗状況を取りまとめた資料を作成

②附属機関（行政改革推進委員会）から意見聴取を実施

- ・ 責任所管課を所管する部局による取組内容等の説明。
- ・ 部局ごとの特色ある取り組みについて、踏み込んだ議論が可能。

- ・ 各部局による取組内容等の説明。
- ・ 各部局が置かれている実情を踏まえた取り組みに対する活発な議論が可能。

③意見を受け、必要に応じて、取組内容やスケジュール等を変更

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

- ・ 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、取組状況の説明を行うことで、当該取り組みに対する多角的視点での議論を行うことをねらいとする。

- ・ 関係部局からの報告を踏まえ、全体で議論を行う。
- ・ 取り組みを行った部局より、取組状況の説明を行うことで、当該取り組みに対する多角的視点での議論を行うことをねらいとする。

⑤附属機関、庁内会議の結果を踏まえて、取組内容を公表（年1回）

第1編 経営改善推進方針

経営改善推進方針では、新たな発想による取り組みによって、事務事業や事業実施手法の見直しを行うとともに、事業実施主体の最適化等を図ることで、資源の創出を図ります。

1 経営改善推進方針の3つの柱と7つの重点取組項目

(1) 第1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大きな変革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ます。

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、DXに取り組むこととしています。

今後も、ICTを積極的に活用し、業務の中にある「ムリ・ムダ・ムラ」の解消を図ることで、時間の創出を行い、限られた人的資源で新たな行政課題へ対応できる体制の構築を目指し、業務効率化に取り組めます。

① 事業実施手法の見直し

業務効率化を図るうえで、今ある業務の手法を抜本的に見直し、最新のICTの活用等をとおし、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、業務量の縮減を目指します。

- ◆ 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

② DX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実施体制や市民サービス提供体制の中での効果を見極め、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る必要があります。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のさら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実施体制への移行（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）

(2) 第2の柱 業務改革

市の事務事業については、前例踏襲で実施し続けるのではなく、その時代の市民ニーズにあった内容や手法に変えることを常に意識し、不断の見直しを行う必要があります。

見直しに当たっては、全ての事務事業を対象に、内容や成果を検証するとともに、ビジネスプロセスの再構築の検討を行うことが必要です。

また、市の事務事業のうち、複数の課かいで共通して実施しているものの中で、専門的な知識や経験が求められるものについては、より効率的な事務執行のあり方に変革する必要があります。

これらの課題に対して、事務事業の見直しや事業実施主体の最適化を通して、業務の一部だけではなく、業務全般について抜本的にフローや制度自体を見直すことで、業務改革に取り組みます。

③ 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たびに、新たな資源を確保することはできません。新たな事業の実施に当たっては、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、その過程を分析するとともに、改めて所期の目標に対する達成度合いを検証します。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。

また、限られた人的資源で円滑な事務執行を進めるため、全庁的に共通する業務を集約し、効率化を目指します。

- ◆ 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
- ◆ 全庁に共通する業務（契約、法務、経費支払、営繕等）の集約化の検討

④ 事業実施主体の最適化

市民を対象とした事務事業の実施主体は市に限らず、多様な担い手がさまざま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、さまざま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を精査した上で、直営か委託かを検証)
- ◆ 庁内横断的な業務の包括化の推進

(3) 第3の柱 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、課題がある場合には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り組みは、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。歳出削減や歳入確保に資する策を講じることで、財政健全化に取り組めます。

⑤ 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、これらの取り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生み出した効果の維持

⑥ 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の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

⑦ 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、新たな収入源の開拓にも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、市内外に向け、多くの人にそうした取り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

第2編 人財活躍推進方針

本市の職員の人財育成については、「茅ヶ崎市職員の人財育成基本方針」を策定し、「未来に向けて 市民のために とともに考え、行動する職員」を職員の目指す姿に掲げ、これにつながる5つの行動を定め、職員の成長を促す職場環境づくりに取り組んでいます。

また、デジタルファーストの視点を持ち、業務効率化に取り組む状況にあっては、「デジタル化推進方針」において、「行政内部のデジタル化」を方針の1つとして掲げ、ICTに係る庁内機運の醸成と情報リテラシーの向上に取り組むこととしています。

人財活躍推進方針では、これらの方針と連携を図りながら、人的資源の創出を図るとともに、新たな取り組みによる業務推進力の向上と、集約的かつ機動的な体制づくりをとおした組織力の強化に取り組むことで、限られた職員数にあっても、職員がいきいきと活躍し、市民サービスの維持・向上を図ります。

また、人財活躍推進方針は、定員適正化を図る趣旨も含んでおり、人財活躍の成果を踏まえ、職員数の適正管理に努めていきます。本戦略期間中においては、定数の抑制に力を入れるのではなく、令和4(2022)年4月1日時点の職員数を基本とする中で、経営改善推進方針に位置付ける取り組みや実施計画事務事業の業務量に応じて人的資源を配分し、成果を生み出していきます。その上で、生み出した成果については、次期の戦略期間中において職員数の削減につなげていきます。

なお、任期の定めのある正規職員は、別に定数管理を行います。また、令和5(2023)年度から地方公営企業法全部適用となる市立病院の職員の定員適正化の取り組みについては、経営計画に委ねることとします。

1 人財活躍推進方針の3つの柱と8つの重点取組項目

(1) 第1の柱 人的資源の創出

職員が活力をもって、実施計画2025に位置付けた事務事業の実施や、新たな市民ニーズへの対応を行うためには、事務事業の量に応じて適正な職員数を配置する必要があります。

適正な職員数の配置に向けては、業務効率化による内部からの人的資源の創出に加え、多様な人財の活用が効果的となります。

正規職員とともに切磋琢磨し、持てる能力を十分に発揮し、休業・休暇等の取得しやすい職場環境の中で、会計年度任用職員や任期付職員等の多様な人財を活用することで、人的資源の創出に取り組めます。

① 会計年度任用職員の業務内容の拡大

令和2(2020)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、これまでの運用に配慮しつつ、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。

② 任期付職員の活用

任期付職員は、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、一時的又は時限的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、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。

③ 育児休業への正規職員の活用

育児休業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、新たに育児休業を取得する職員の代替としては、正規職員の活用に取り組みます。

④ 派遣契約に基づく派遣職員の活用

本市では、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、育児休業以外にも、さまざま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。

(2) 第2の柱 業務推進力の向上

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、複数の取り組みを効果的に組み合わせ、推進することが重要となります。

このうち、知識、スキルの向上を図るためには、仕事の手法を外部の視点から分析し、職員が刺激を受けながら業務することや、専門性を持つ職員が同じ職場で互いを高めながら業務に取り組むことで、職員のさらなる能力発揮につながります。

外部の専門性のあるアドバイザーを活用することや、庁内における専門的な知識や経験を要する業務に職員を戦略的に配置することで、業務推進力の向上に取り組めます。

⑤ アドバイザーの活用

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、さら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、アドバイザーの活用は有効な手法の一つです。市民サービスの向上につながりつつ、職員の知識やスキル向上が期待できる場合には、アドバイザーの活用を積極的に検討します。

⑥ 戦略的な人員配置

本市では、事務事業の性質に応じて、専門職人財の採用や、専門的な知識や経験を有する職員を配置してきました。今後、業務の集約化を進める上で、集約した事務事業を担うセクションにも、こうした人財が必要となります。

定年を延長した職員を含めて、職員が持てる能力を最大限発揮できるよう、職員の意向や適性に応じて、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。

(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、まちの価値や魅力の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、それを補完する取り組みによる業務推進力の向上に加え、組織としての力を高める必要があります。また、社会情勢の変化や市民ニーズに柔軟に対応していくためには、庁内連携をはじめとする組織横断的な対応を図る必要があります。

強固かつ柔軟に、集中的に事務事業を実施できる体制づくりを進めることで、組織力の強化に取り組めます。

⑦ 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、各課かい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有する組織で、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。

各課かい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。

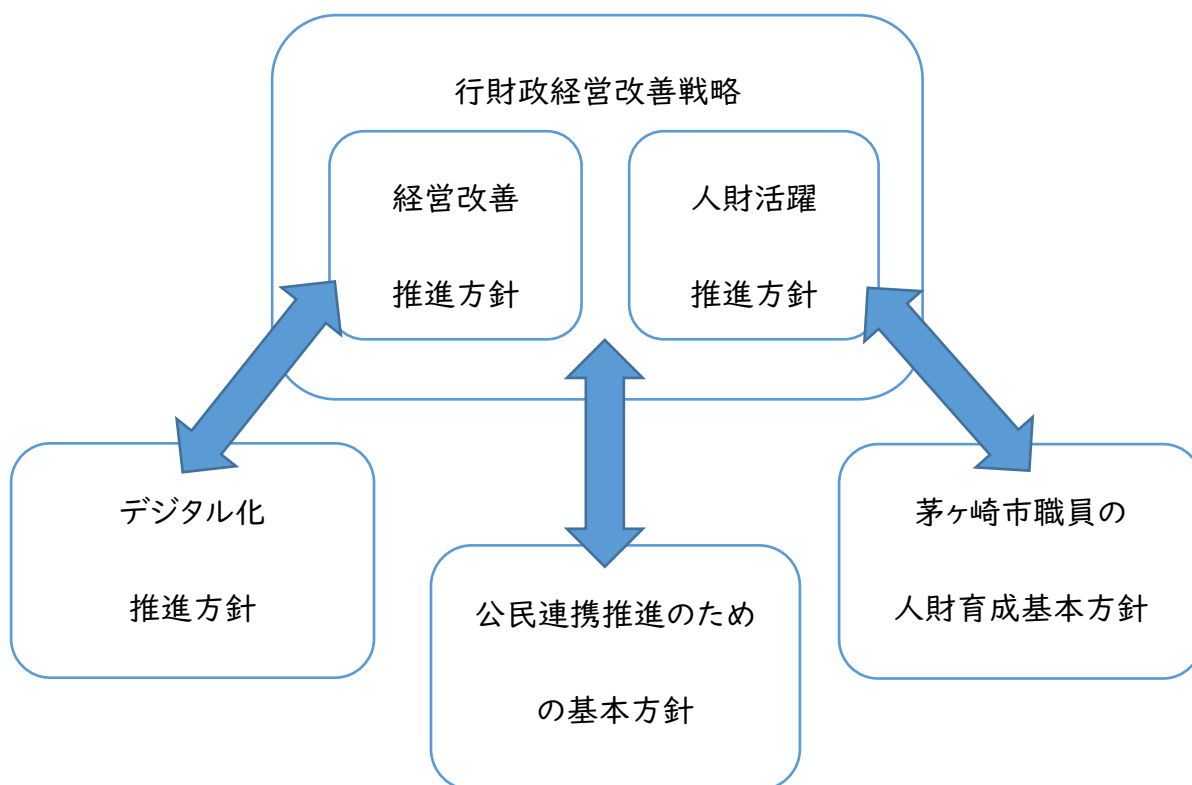
また、集約化に伴う課ごとの所掌事務の拡大への対策として、担当課長の常設化や担当制のあり方についても検討を進め、集約型組織の実現を図ります。

⑧ 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、取り組みます。

Ⅱ 戦略と連携を図る方針

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、既存の市の方針と連携を図りながら進める必要があります。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。



【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ます。

※「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。

【デジタル化推進方針】

本市におけるデジタル化を推進していくための考え方や行動の基本を示すものであり、「デジタル技術の活用を推進し、あらゆる分野における創造的かつ活力がある発展が可能となるデジタル社会を実現する」ため、職員が目前の課題に対して、環境の変化や社会的な要請等を踏まえ、柔軟にデジタル化等に取り組むこととしています。

本方針については、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）と地域情報化計画を融合させ、市としてさらなるDXの推進を行うこととしており、「地域社会のデジタル化」「行政内部のデジタル化」「安全・安心なデジタル化」の3つの方針を定めています。

【茅ヶ崎市職員の人財育成基本方針】

茅ヶ崎市総合計画や実施計画のほか、行政計画等に基づく各事業の推進を支える、茅ヶ崎市自治基本条例第10条第3項に基づくすべての職員を対象とした人財育成の基本的な方針であり、総合計画で掲げる将来の都市像の実現に向けて、今後も急激に変化していく社会に対応し、「未来に向けて市民のためにともに考え、行動する職員」を目指して取り組むこととしています。

本方針では、職員の目指す姿と日々の業務遂行における5つの行動[※]を示し、その行動につながる各職場の取り組みや、職員の成長を促進する人財育成部門の取り組みの方向性を定めています。

※茅ヶ崎市人財育成基本方針における「5つの行動」

- ①社会やまち、業務を深く知る
- ②実現したい未来を描く
- ③どうしたらできるか考える
- ④互いに協力しながら行動する
- ⑤持てる力を最大限に発揮する

Ⅲ 策定に当たっての背景

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、平成7(1995)年に「茅ヶ崎市行政改革大綱」(平成8(1996)～平成14(2002)年度)を策定して以来、市民の皆さまの御理解と御協力を得ながら、職員一丸となって行政改革を推進してまいりました。

平成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。その後も実施計画の策定に合わせて、「茅ヶ崎市経営改善方針」を策定し、「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において、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、令和2(2020)年3月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、将来を予見することが難しい状況下において、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。

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、行政経営資源(ヒト、モノ、カネ)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(1997)年度から平成26(2014)年度にわたり「定員適正化計画(第1次～第4次)」を策定し、本計画に基づく取り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(2024)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能力発揮など、人的資源のさらなる生産性の向上を図りつつ、行政改革の視点を持って、取り組みを進める必要があります。

2 取り組みを通じた成果と課題

(1) 経営改善方針

「選択と集中の徹底・自主財源の確保」を掲げて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つながったものの、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。

※経営改善方針における重点事項等

	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"> 社会変化に対応できる地域経営の実現に向けた改革 最良なサービスを継続的に実施するための改革 	<ul style="list-style-type: none"> 市民サービスの向上につながる改革 地域経営の視点に立った改革 地域の創意工夫や自立につながる改革 	
重点事項	1 事業実施主体の最適化 2 地域への分権 3 外郭団体の経営改善 4 選択と集中の徹底 自主財源の確保 5 受益者負担の適正化 6 市役所の改革 7 総人件費抑制	1 事業実施主体の最適化 2 業務の効率化 3 総人件費の適正化 4 外郭団体の経営改善 5 市民サービスの向上 6 広域連携の推進 7 財源の確保 8 公共施設の適正管理 受益者負担の適正化	1 事業実施主体の最適化 2 総人件費の適正化 3 外郭団体の経営改善 4 業務の効率化 5 さらなる市民サービスの向上 6 広域連携の推進 7 財源の確保・各種補助制度等 の見直し 8 公共施設の適正管理 受益者負担の適正化

(2) 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(2022)年12月末までの中間値として、歳出削減額として約70億6000万円、歳入効果額として約9億8000万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」の取り組みについては、本対策の取組期間だけでなく、期間終了後の令和5(2023)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り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」から順次取り組み（アジャイル型の取り組み）を行った結果、短期集中で早く効果を出すことが出来ました。

また、それぞれの具体的な取り組みの牽引役となる責任所管課を定めることで、集団的無責任の状況に陥ることなく、着実に取り組みを進める体制づくりにつながりました。

取り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、さらなる取り組みを進めていくに当たって、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できるかが、成果を上げるためにあたり重要となります。

※財政健全化緊急対策における具体的な取り組み

歳出削減策	歳入確保策	その他
① 総人件費の削減 ② 福祉的な事業を含む事務事業の見直し ③ 民間活力活用の加速化 ④ 補助金の見直し ⑤ 施設の見直し ⑥ 内部管理事務や行政サービス提供体制の見直し ⑦ 市債（臨時財政対策債除く）の適正管理	① 税・保険料等徴収率の向上 ② 市有財産の活用 ③ 受益者負担の適正化	① 病院事業会計の健全化 ② 広域連携の推進 ③ 証拠にもとづく政策立案の推進

(3) 定員適正化計画

本市では、歳入の根幹である市税等の大きな伸びが期待できない状況下において、さらには扶助費等の社会保障関係経費の増加が見込まれる中、限られた行政経営資源を最大限に活用しながら経営改善に向けた取り組みを行ってまいりました。義務的経費の大きな部分を占め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(1997)年度から平成26(2014)年度にわたり「定員適正化計画(第1次～第4次)」を策定し、本計画に基づく取り組みを進めてきましたが、結果的に目標値を上回る職員数となっています。

また、業務量の増加に対しては、再任用職員や会計年度任用職員等の多様な任用形態の職員の効果的な活用を図る一方で、職員自らの行政改革意識の向上やワークライフバランスの推進に向けて「働きかたの見直し」を平成28(2016)年度から平成30(2018)年度までの3年間に集中して取り組みました。

結果として、時間外勤務時間の削減や年次有給休暇の取得日数拡大につながったものの、職員数の抑制にはつながりませんでした。働きかたの見直しで培った行政改革の意識を絶やすことなく、業務の見直しや効率化につなげ、業務量そのものをダウンサイジングすることが重要となります。

3 取り組みの総括と今後の方向性

・経営改善方針に基づく、事業実施主体の最適化や業務の効率化、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り組みを行う必要があります。

→今後も、業務効率化、業務改革の視点を持って取り組みます。

・経営改善方針のない令和2(2020)年度から令和4(2022)年度までは、財政健全化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り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て取り組みます。

・定員適正化計画に基づき取り組んできた職員数の適正化については、人的・財政的資源の創出効果が大きいことから、継続して取り組む必要があります。一方で、適正化の前提には業務量のダウンサイジングに加え、多様な人財の活用や職員の業務推進力、組織力を高めていく必要があります。

→今後も、定員適正化、業務推進力・組織力の強化の視点を持って取り組みます。

・財政健全化緊急対策では、責任所管課を定めて、試行錯誤を繰り返しながら、迅速に「出来ること」から順次取り組み(アジャイル型の取り組み)を行った結果、短期集中での効果につながったことから、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、責任所管課を定める手法とアジャイル型の取り組みを継続します。

Ⅳ 茅ヶ崎市を取り巻く状況

1 人口の変化

本市では、市制の施行以来、首都圏エリアへの交通の利便性を背景に、住宅都市として都市化を進め、これまで人口の増加が続いてきました。

直近の状況では、令和2(2020)年より世界的に猛威を振るった新型コロナウイルス感染症の影響とともに、急速に社会に広まったテレワークやワーケーションといった多様なライフスタイルを実現できるまちとしても評価され、人口は、微増で推移しています。

しかしながら、少子高齢化の進行といった社会情勢の変化の影響を本市も例外なく受けており、令和2(2020)年国勢調査速報値からも、令和7(2025)年に将来人口推計のピークを迎えた後に、約10年間で生産年齢人口(15歳～64歳)は現在の約90%へ減少するとともに、老年人口(65歳以上)の割合は約10%増加するなど、少子高齢化が進むことが見込まれています。少子化や生産年齢人口の減少は市税収入の減収を招き、高齢化の進行は医療、介護、福祉をはじめとする社会保障関係経費の増加につながります。こうした課題の解決に向けて、幅広い世代に選ばれるまちとしての魅力を磨き上げ、人口構成のアンバランスの解消に努めていく必要があります。また、将来予見される厳しい状況下において、限られていく人的資源、財政的資源を効果的に活用していくことにより、将来にわたって持続可能な自治体運営を行える体制を構築していくことが急務となっています。

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ています。加えて、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(2019)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ます。

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

(1) 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革に対応するため、年々増加し続ける状況にありました。

令和2(2020)年度からの財政健全化緊急対策の取り組みの中では、令和3(2021)年度は、新型コロナウイルス感染症の影響により、政策的事業を休止したことで、当該業務を担当していた人工分を削減対象とし、前年度職員数より減少させることができました。

また、令和4(2022)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、全庁的に業務量を精査した中で業務量に応じた人員配置の取り組みを進めたことで、職員21人を削減することにつながり、結果として35人増に留めることとなりました。

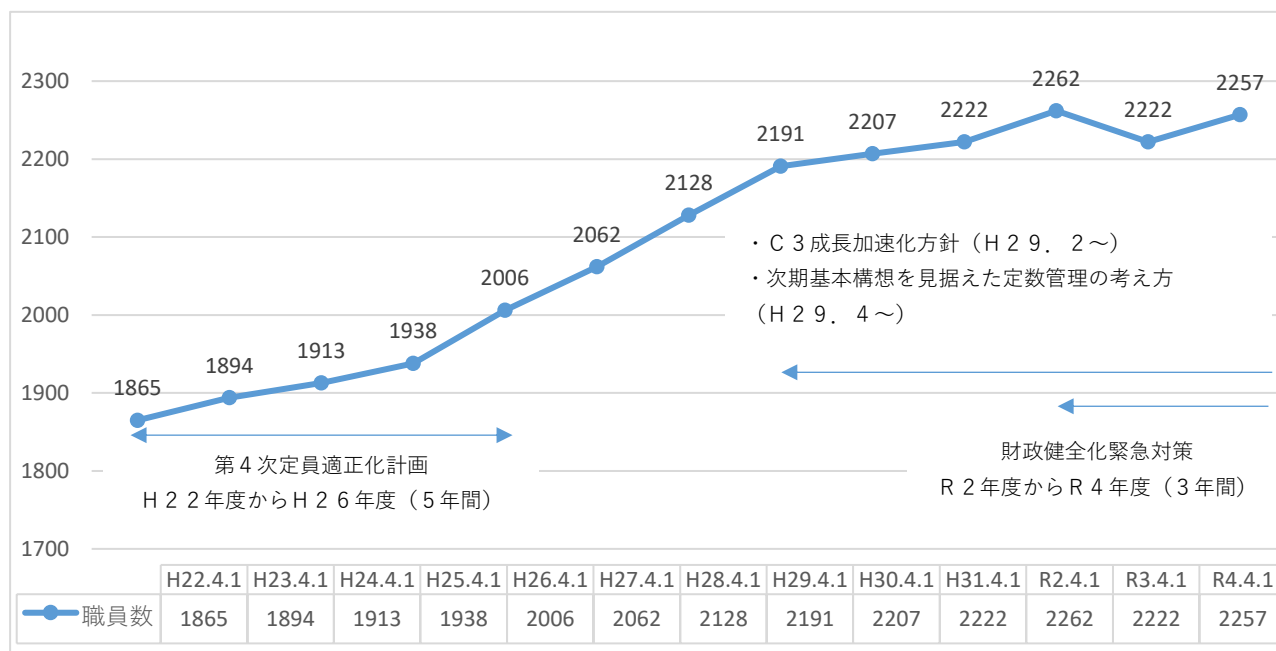
これらの取り組みをとおして、本市における令和4(2022)年4月1日の職員数については、業務量に応じた適正な人数となりました。

一方で、新型コロナウイルス感染症対策やICTの導入など、臨時的かつ緊急的な業務に対応する人的資源を内部から確保することが困難となり、柔軟な人員配置が難しい組織の硬直化につながっています。

引き続き、業務効率化や業務改革に向けた取り組みを進め、内部から人的資源を創出する必要があります。また、育児休業の取得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。

◆ 職員数の推移（平成22(2010)年から令和4(2022)年まで）

(人)



※ 各年度4月1日時点の職員数

(2) 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(2021)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1万人あたりの一般行政職員数は、財政健全化緊急対策の取り組みで、県内平均より少ない職員数となっています。(表1参照)

一方で、歳出における人件費割合については、令和3(2021)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り組みにより、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)

◆ 県内主要都市別人口1万人あたりの職員数(表1)

(人)

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

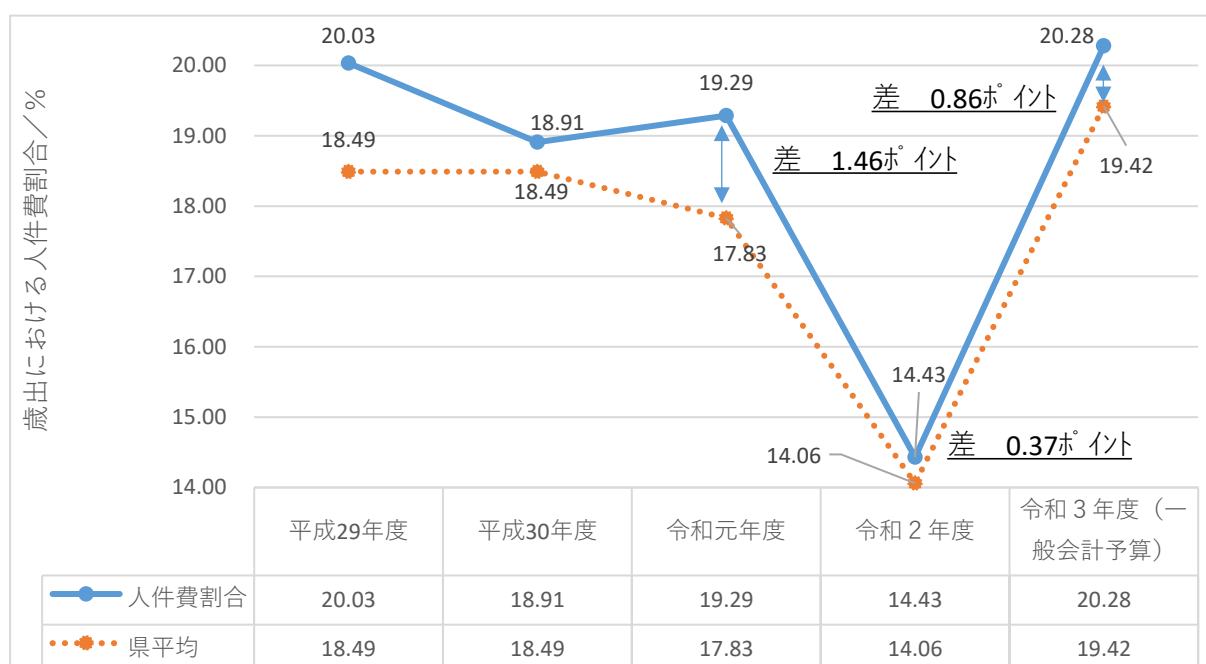
◆ **参考** 国内類似団体（23団体）別人口1万人あたり職員数（令和3（2021）年度）

（普通会計部門）			（人）	
	団体名	人口	職員数	人口1万人あたり職員数
1	埼玉県 草加市	250,225	1,213	48.48
2	神奈川県 大和市	240,998	1,247	51.74
3	埼玉県 所沢市	344,216	1,848	53.69
4	静岡県 沼津市	193,375	1,059	54.76
5	埼玉県 春日部市	233,391	1,308	56.04
6	大阪府 茨木市	283,233	1,625	57.37
7	愛知県 春日井市	310,991	1,862	59.87
8	群馬県 太田市	224,217	1,365	60.88
9	佐賀県 佐賀市	231,648	1,444	62.34
10	神奈川県 茅ヶ崎市	244,475	1,525	62.38
11	埼玉県 熊谷市	195,410	1,222	62.54
12	兵庫県 加古川市	263,134	1,648	62.63
13	神奈川県 厚木市	223,710	1,427	63.79
14	兵庫県 宝塚市	233,499	1,509	64.63
15	三重県 四日市市	311,347	2,017	64.78
16	神奈川県 平塚市	256,652	1,713	66.74
17	大阪府 岸和田市	192,736	1,304	67.66
18	群馬県 伊勢崎市	213,274	1,466	68.74
19	静岡県 富士市	252,243	1,892	75.01
20	茨城県 つくば市	241,809	1,836	75.93
21	神奈川県 小田原市	189,425	1,453	76.71
22	新潟県 長岡市	266,344	2,148	80.65
23	新潟県 上越市	189,282	1,582	83.58
平均		242,854	1,553	63.94

総務省「類似団体別職員数の状況」より出典

※普通会計とは、公営事業会計以外の会計を総称して一つの会計としてまとめたものです。

◆ 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

人口、財政状況、職員数といった市の現状に加え、今後の社会経済状況の変化を、「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り組みが必要となります。

① 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

② 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（スクラップアンドリビルド）
- ・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かいででの対応の限界

茅ヶ崎市行財政経営改善戦略（素案）

令和5（2023）年度～令和7（2025）年度

令和5（2023）年●月発行 ●●●部

発 行 茅ヶ崎市 企画部行政改革推進室

〒253-8686 神奈川県茅ヶ崎市茅ヶ崎一丁目1番1号

電 話 0467-82-1111（代表）

FAX 0467-87-8118

ホームページ <https://www.city.chigasaki.kanagawa.jp/>

二次元バーコード





公民連携推進のための 基本的な考え方（改訂版）（素案）

目次

1	改訂の背景	1
2	本市のこれまでの取り組み	1
3	公民連携における課題	3
4	基本的な考え方と目指すべき方向性	4
	（1）「公民連携推進のための基本的な考え方」の位置づけ	4
	（2）基本的な考え方	5
	（3）目指すべき方向性	5
5	公民連携推進にあたっての基本姿勢	6
	（1）民間提案の活用の積極的な検討	6
	（2）対等な関係の構築	6
	（3）アイデア保護と透明性の確保	7
	（4）役割分担と責任の明確化	7
6	公民連携推進に向けた取り組み	8
	（1）ワンストップ窓口の開設とコーディネート機能の充実	8
	（2）（仮称）茅ヶ崎市公民連携プラットフォームの立ち上げ【資料1（P.14）】	9
	（3）サウンディング型市場調査の積極的な実施	9
	（4）業務の包括化の推進	9
	（5）市有資産の活用による事業創出の推進	10
	（6）（仮称）民間提案制度の創設	10
	（7）職員のスキルアップやノウハウの維持	10
7	公共施設等の整備及び管理運営における公民連携の事業手法の選択手順	11
	（1）優先的な検討の実施【資料2（P.16）】	11
	（2）指定管理者制度導入範囲の拡大等の検討について	11
8	公民連携のさらなる推進のために	12

（１）推進体制.....	12
（２）事業内容に応じたモニタリングの実施	12
【資料１】（仮称）茅ヶ崎市公民連携プラットフォーム	14
【資料２】公民連携（PPP）事業手法優先的検討ガイドライン	16

1 改訂の背景

「公民連携推進のための基本的な考え方」は平成24年2月に、市民サービスの提供における多元的な仕組みづくりを推進するために、本市の公民連携の基本的な考え方や事業手法選択の手順、事業手法の具体的な内容等を明らかにするとともに、民間団体や民間事業者と連携・協働を推進する上での留意事項等について、全市的な認識の共有化を図ることを目的として策定したものです。

本考え方は、前総合計画基本構想（平成23年度～32年度）に掲げた「新しい公共の形成」と「行政経営の展開」の実現に向けて、多様な主体の自立的活動と行政との連携・協働を通じて担われる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行くための指針として策定されているため、新たな総合計画（令和3年度～12年度）の理念を踏まえた位置づけの見直しを行う必要があります。

また、人口減少や少子高齢化の進行等による社会経済状況の変化に伴い、市民サービスの最大化と持続可能な自治体運営を実現するために、公民連携は全国の自治体でもより一層広がりを見せています。本市においても、公共サービスの必要性を改めてゼロベースで見直したうえで、限りある財源をいかに有効活用するかという視点で、サービス提供体制の見直しを行う必要があります。

2 本市のこれまでの取り組み

本市はこれまで、「公民連携推進のための基本的な考え方」に基づき、すべての事業について、ゼロベースでの見直しを行うこととし、民間団体や民間事業者に委ねることで、市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を基本理念とした上で、次の3つの基本的な考え方に基づき、公民連携を進めてきました。

- ① 市民サービスの提供においては、既存の枠組みにとらわれることなく、常に最適な実施主体を選択することを基本とします。このため、すべての事業について行政による公的関与のあり方を再検討した上で、「公(public)民(private)連携(partnership)」を推進します。
- ② 地方自治法第2条第14項及び茅ヶ崎市自治基本条例第19条第1項の趣旨を徹底するとともに、より効果的、効率的に公民連携を実現するために、すべての事業について、最少の経費で市民サービスの要求水準を満たす（同じ経費の場合には、市民サービスの水準が向上する。）というVFM(Value For Money)の考え方を取り入れ、従来手法も含めて、どの手法が最も適切かを判断していくものとします。
- ③ 多様な主体との連携による地域経営のための環境整備を推進します。

(※1)地方自治法第2条第14項

地方公共団体は、その事務を処理するに当っては、住民の福祉の増進に努めるとともに、最少の経費で最大の効果を挙げるようにしなければならない。

(※2)茅ヶ崎市自治基本条例第19条第1項

市長は、市政の運営が現在及び将来の市民の負担の上に成り立っていることに鑑み、最少の経費で最大の効果を挙げるよう行政を運営するとともに、財政状況について、分かりやすく公表するよう努めなければならない。

(※3)VFM (Value For Money)

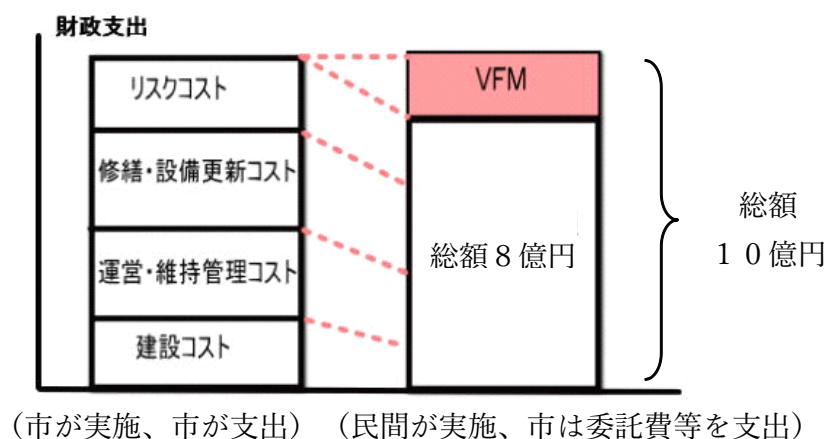
公民連携事業が直営と比べて VFM がある場合とは、次のいずれかの場合を指します。

(a)直営で実施する場合のコスト > 公民連携事業によるコスト

(b)直営で実施する場合のサービス < 公民連携事業によりサービス

例えば、これまで10億円の税金を投入して実施してきた市民サービスが、公民連携事業により、8億円で実施できる場合、20%のVFMを得られたことになります。

また、同じ10億円の税金を投入する場合は、公民連携事業として実施することで、従来よりも良質のサービスが提供できるのであれば、VFMが得られたことになります。



【これまでの主な公民連携の取り組み】

- 指定管理者制度導入施設の拡大、PFI 事業の実施など公共サービスへの民間導入
- 広告事業、ネーミングライツの導入、市有地への定期借地方式による施設整備など、市有財産の有効活用
- 協働推進事業（市民活動団体等との協働提案）、提案型民間活用制度（委託化提案）の実施
- 新たな地域コミュニティ（まちぢから協議会）の取り組み
- 包括連携協定・事業連携協定の締結

3 公民連携における課題

本市がこれまで民間事業者と様々な公民連携を進めてきた中で、次のような課題が挙げられます。

◆民間事業者と市の相互理解

公民連携を進めていく上で、民間事業者と市の意識に大きな差があります。民間事業者側の視点では、参画してみたものの市側の規制によりノウハウを活かしきれないといった指摘がある一方で、市側の視点では、民間事業者との連携、協働の進め方が分からず、提案に対し、今ある枠組みの中で、できないという判断をくだしてしまう現状があります。これらの背景には、十分な対話をせずに、お互いを理解しきれていないことがあり、お互いの価値観を共有するため、相互理解を深めることが必要です。

◆民間事業者のノウハウの活用を見据えた柔軟な対応（既存の事業スキームの見直し）

公民連携による事業実施にあたり、市はコスト削減を中心とした条件提示となるため、民間事業者の創意工夫や能力が最大限に発揮されているとは言い難い状況が生じます。市は、民間事業者の能力を知ること努め、提案に対し、既存の枠組みにとらわれず、事業スキームの見直しを含めた再検討をするなど柔軟な対応をすることが必要です。

◆最適な事業手法の選択

公平性・競争性の確保という市の原則があり、優れたアイデアが提示されたとしてもそれを受け止めるためのスキームがありません。そのため、市が思いつかないような民間事業者のアイデアを最大限に活用するためにも、総合的な視点で判断した上で、最適な事業手法を選択し、受け止めていくスキームが必要です。

◆市内部の意識改革（縦割りの壁・職員の意識の醸成）

民間事業者の提案については、複数分野にまたがる提案も多く、相談先が分からないという状況があります。また、担当が細分化された市の窓口では、提案内容の全てを受け止めにくい状況があります。そのため、複数にまたがる相談を受け止めるための市内部の体制を整えることが必要です。

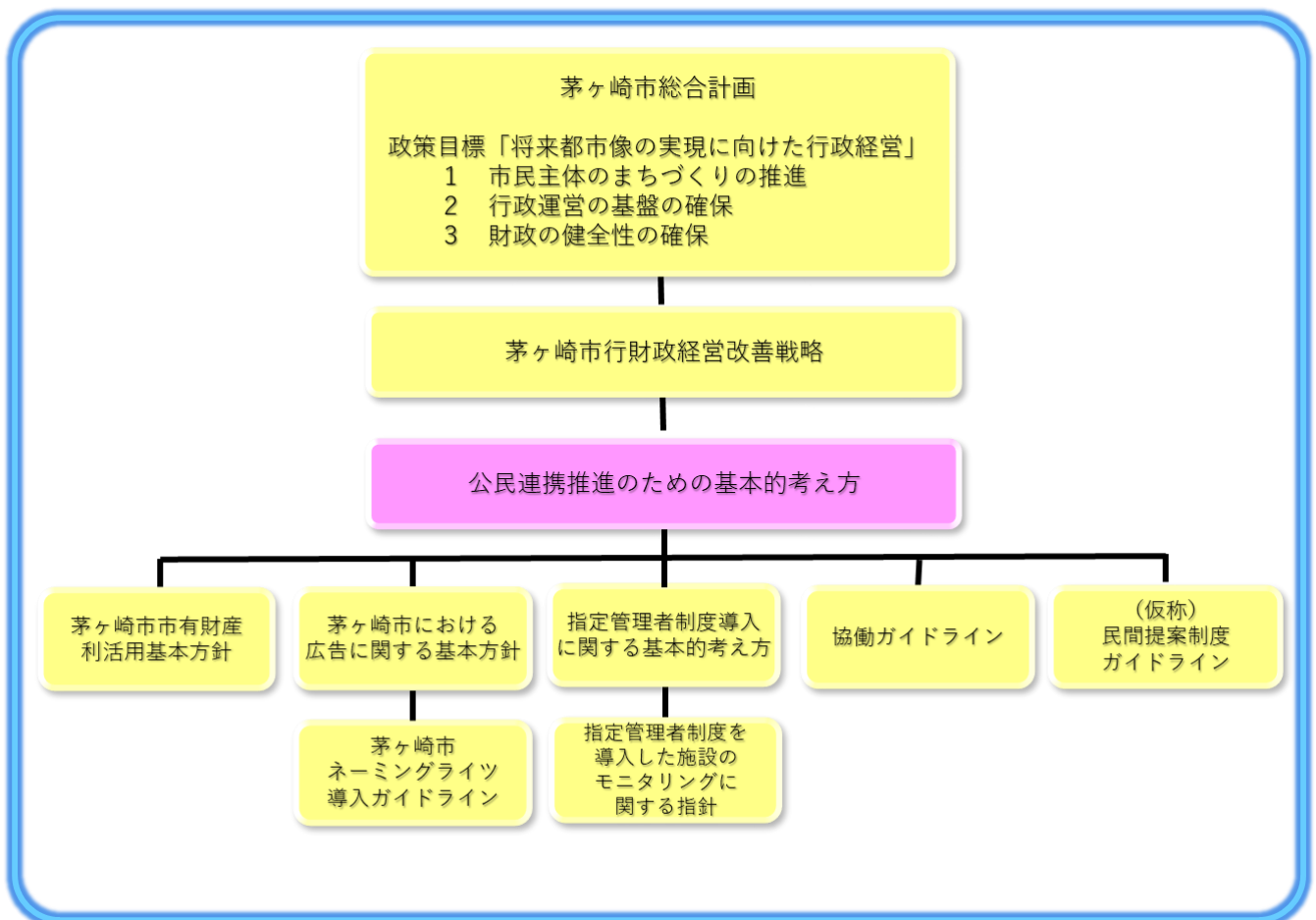
4 基本的な考え方と目指すべき方向性

(1) 「公民連携推進のための基本的な考え方」の位置づけ

「茅ヶ崎市総合計画」において、政策目標「将来都市像の実現に向けた行政経営」を掲げ、取り組みの方向性として「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」の3つを位置付けています。

また、「茅ヶ崎市行財政経営改善戦略」においては、変革と創出を意識し、活力をもっていどみ続けることで、業務改善、意識改革がねづいた市役所と、様々な変革が市民サービスに広がるまちを目指し、持続可能なまちの経営につなげていくこととしています。

「公民連携推進のための基本的な考え方」は、「茅ヶ崎市行財政経営改善戦略」の考え方を踏まえつつ、「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市との連携・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となるものです。



(2) 基本的な考え方

これまでの公民連携を進める上で掲げてきた3つの基本的な考え方は継承しつつ、従来の発想にとらわれず、あらゆる分野において公民連携を積極的に進めます。

市における課題の解決を目指し、民間事業者と市の相互理解により連携を進め、それぞれ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ます。

(3) 目指すべき方向性

市民、民間事業者、茅ヶ崎市が Win-Win-Win の関係

①市民サービスの質の維持向上

公民連携を推進することで、民間事業者にアイデア、ノウハウ等の強みを発揮してもらい、市だけでは生み出すことができなかった新しい価値や機能を創造し、持続可能で良質な市民サービスを実現し、市民の満足度の向上を目指します。

②民間事業者のビジネスチャンスの創出

公民連携を推進することで、市がこれまで担ってきた既存の市民サービスへの参入の機会を創出し、地域経済や地域産業の活性化を目指します。

③市の生産性の向上

公民連携を推進することで、民間事業者にアイデア、ノウハウ等の強みを発揮してもらい、市民サービスにかかるコストの削減や新たな歳入確保等を図り、最少のコストで最大の効果を得ることを目指します。

また、公民連携により生み出した人的・財政的資源を強化が求められる施策や新たな課題への対応等へ配分することを目指します。



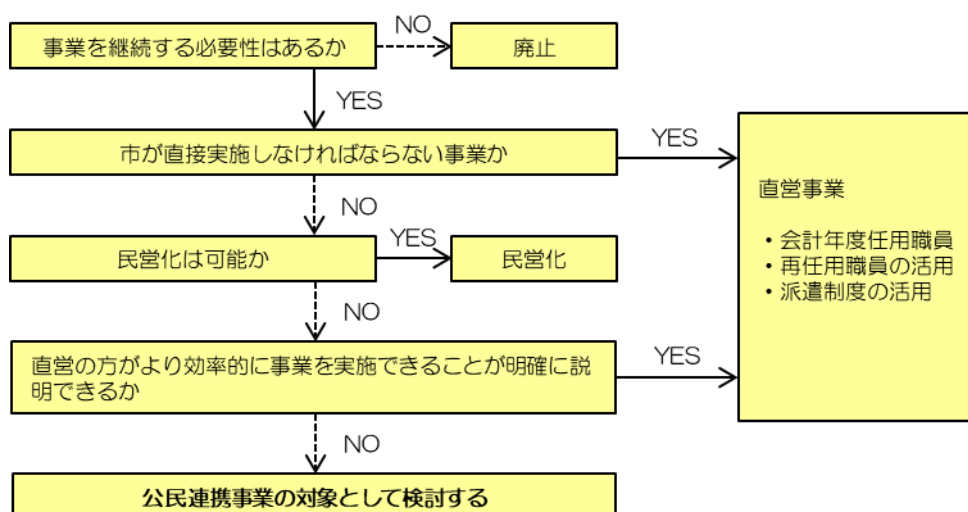
5 公民連携推進にあたっての基本姿勢

公民連携の推進にあたっては、次の事項を基本姿勢として進めていきます。

(1) 民間提案の活用の積極的な検討

- ・常に開かれた窓口を設け、すべての民間事業者に提案の機会を確保し、民間事業者からの公民連携の提案を積極的に受け入れ、検討します。検討にあたっては、迅速かつ柔軟な対応を心がけます。
- ・試行錯誤しながら改善していくことを前提に、積極的に公民連携を検討します。
- ・既存事業の見直しや新規事業の立案を行う際は、原則として、公民連携により、持続可能で良質な市民サービスの提供の可能性を検討します。
- ・法令等により市が直接実施すべき業務であっても、民間事業者が業務の一部を担うことによる良質な市民サービスの提供を検討します。

【市が公民連携を検討する上での手順】



※民間事業者からの公民連携の提案の検討については P.8（ワンストップ窓口の開設とコーディネート機能の充実）に記載。

(2) 対等な関係の構築

- ・対話による相互理解を重視し、民間事業者と対等なパートナーとして信頼関係を築き、民間事業者の提案の実現に向け、コミュニケーションを積み重ねます。
- ・市の枠組みの中での検討にとどまらず、ゼロベースから民間事業者と市で課題を共有し、課題解決に取り組みます。
- ・市の組織内部における情報の共有化、一元化を進め、民間事業者が提案を検討する上で必要となりうる市政情報の発信や行政課題の提示を積極的に行います。

(3) アイデア保護と透明性の確保

- ・民間事業者のアイデア等は知的財産として尊重し、適切に保護することに努めます。
- ・公民連携により実施する事業は公開することを原則とし、検討にあたっての民間事業者独自のアイデアは保護に努めます。

(4) 役割分担と責任の明確化

- ・共通の目標達成にむけ、相互の能力が最大限に発揮できるように役割分担と責任の所在を明確にします。
- ・市は、事業全体について、適切なモニタリング手法により、事業の改善をすることで、サービス水準の維持向上に努めます。その際、できる限り、附属機関の活用など客観的な評価を行い、継続的な事業実施や民間事業者のさらなる活躍につながるよう努めます。

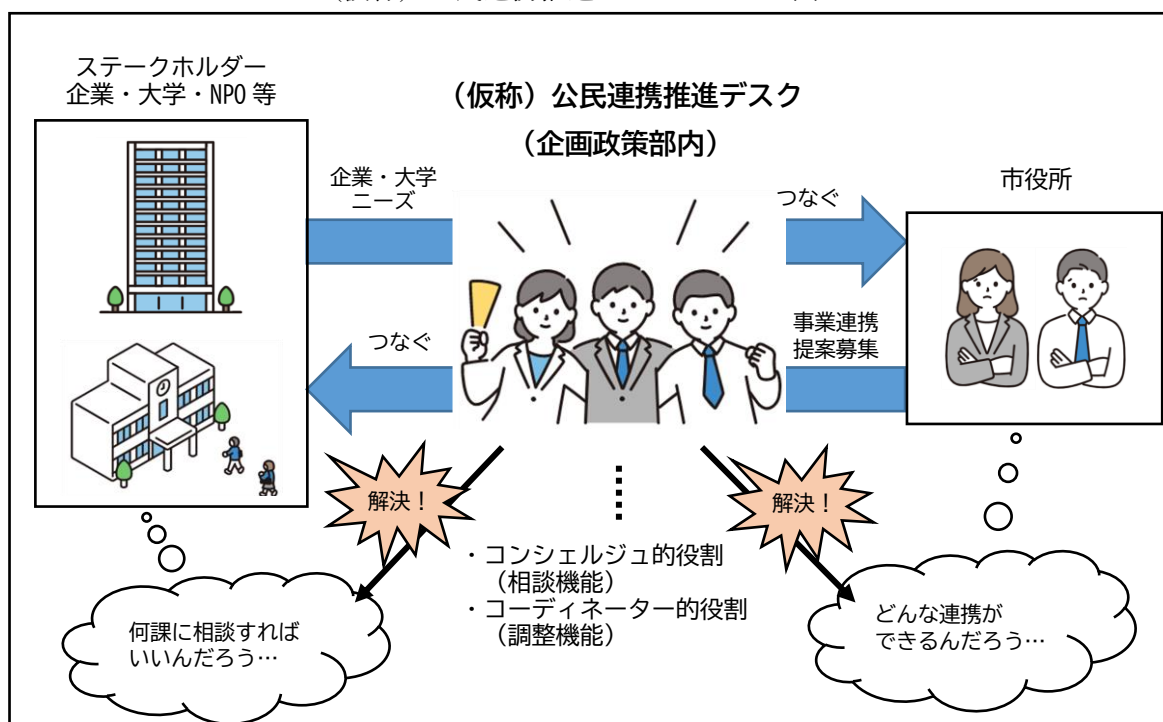
6 公民連携推進に向けた取り組み

(1) ワンストップ窓口の開設とコーディネート機能の充実

民間活力のさらなる導入に向けて、公民連携にかかる提案受付窓口を常設化し、庁内外の窓口として一元的な対応を実施する（仮称）公民連携推進デスクを開設し、庁内外のコーディネート機能を充実させます。

（仮称）公民連携推進デスクが民間事業者と事業所管課の橋渡し役となり、民間事業者との対話の機会を増やすことで、新たな事業機会の創出や社会的課題の解決につなげていきます。

（仮称）公民連携推進デスクイメージ図



（仮称）公民連携推進デスクの主な役割

- ・ 民間活力導入に関する相談の受付
- ・ 複数分野にまたがる相談の受付
- ・ 連携協定等の相談の受付
- ・ 相談の実現に向けた庁内調整
- ・ （仮称）茅ヶ崎市公民連携プラットフォームの運営
- ・ （仮称）民間提案制度の運営

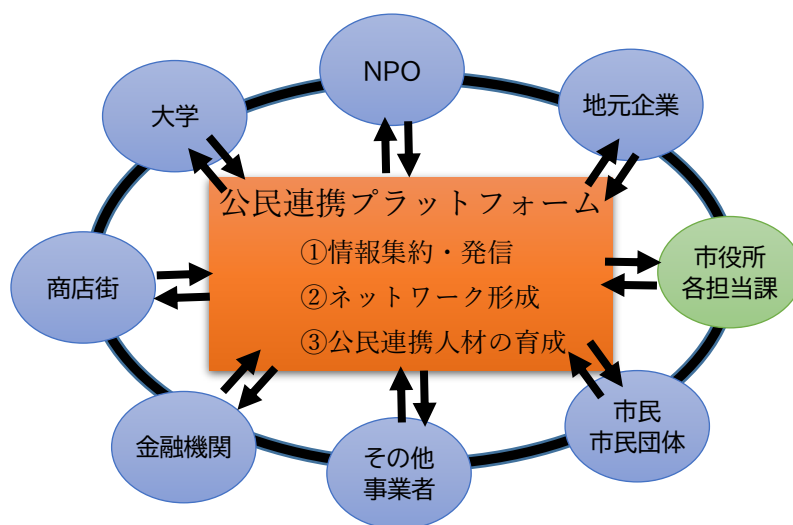
など

※資産活用等に関連する事業については資産経営課と、協働の対象となる事業については市民自治推進課と連携を取りながら、調整を図ります。

(2) (仮称) 茅ヶ崎市公民連携プラットフォームの立ち上げ【資料1 (P14)】

公民連携のさらなる推進に向け、民間事業者と市が異なる視点・価値観を共有し、共に学び、共に成長し、アイデアを創出していくための交流の場として、「(仮称) 茅ヶ崎市公民連携プラットフォーム」を立ち上げます。

「(仮称) 茅ヶ崎市公民連携プラットフォーム」は、「①情報集約・発信機能」、「②民間事業者と市、民間事業者同士のネットワークづくり機能」、「③公民連携人材の育成機能」の3つの役割を担い、市、市内外の企業、NPOなどが連携し、多様な主体による積極的な対話の実施、PPPのノウハウの取得、地元民間事業者等のスキル向上、案件形成能力の向上、事業参画機会の創出等を図り、具体的な公民連携の案件形成につなげていきます。



(3) サウンディング型市場調査の積極的な実施

市が実施を検討している事業について、事業の構想段階や事業者を公募する段階において、民間事業者のアイデアやノウハウ等の提案により市民サービスの向上につながると判断できる場合には、公募により市と民間事業者とで対話を行い、市場性の有無や実現可能性、アイデア等の提案を把握するサウンディング型市場調査を適宜実施します。

(4) 業務の包括化の推進

より大きな成果を目指し、民間事業者に関心を持ってもらうための魅力的な事業とするためには、個々に実施している事業を、共通の関連性に基づき組み合わせることも有効な手法の一つです。市にとっても大きな効果が期待できる事業となる可能性があります。

複数の事業をまとめることや複数年度にまたがる事業にすることにより民間事業者のノウハウを活かすことができる事業に生まれ変わる可能性があることから、業務の包括化を推進します。

(5) 市有資産の活用による事業創出の推進

土地・建物などの有形財産、広告・ネーミングライツなど、あらゆる資産・機会を最大限に利活用して、新たな歳入確保に努めることとします。なお、公共施設や市有地などの活用による事業創出を検討するにあたっては、必要に応じてトライアルサウンディングを実施するなど民間活力導入の可能性を追求することとします。

(6) (仮称) 民間提案制度の創設

現在休止中の提案型民間活用制度について、これまでの課題等を踏まえ、民間事業者が自らのアイデアやノウハウ等によって、市民サービスの向上に寄与できる提案を主体的に行い、事業実施につなげることができる制度として再構築し、(仮称) 民間提案制度を創設します。

(仮称) 公民連携推進デスクでの相談受付とは別に、募集期間を設けることにより、より短期間での事業実施を目指す事業スキームとするため、具体的な提案を受け付けるものとします。

【盛り込むべき要素】

- 市が実施する事務事業に関する提案のほか、資産の活用も含めた提案を受け付けるものとする。
- 民間事業者との対話の時間を十分確保し、民間のアイデアを積極的に受け入れるとともに、行政課題の提示を行い、熟度の高い提案が受け付けられる体制とする。
- 本制度によって受け付けた提案事業を市が実施する場合には、民間事業者の知的財産、ノウハウ等を活かすものであることから、随意契約を保証する仕組み等を検討する。
- 新たな財政負担を生じさせずに、質の高い市民サービスの提供、社会的課題・地域課題の解決、歳出削減、歳入増加、事務改善・効率化、豊かな市民生活実現等につながるような事業実施を目指すことを原則とするが、事業全体での市職員の人件費等の経費削減の効果が期待できるもの（説明がつくもの）については、新規事業又は新たな財源を付けたうえで、採択できる仕組みとする。（人の削減等を連動させる仕組みとする）

(7) 職員のスキルアップやノウハウの維持

公民連携に関する研修の実施や市の組織内部への情報発信（事例紹介）などを通じて市職員のスキルアップを図ります。また、民間事業者との積極的な対話により、民間事業者と市の認識の違い、民間事業者の経営感覚、スピード感などを理解するとともに、市にはない民間事業者独自のアイデアに触れることにより、職員の意識改革を進め、公民連携を推進できる人材の育成につなげます。

7 公共施設等の整備及び管理運営における公民連携の事業手法の選択手順

公民連携を進めるにあたっては、様々な事業内容、目的、特性に応じて最も効果的な事業手法を選択することが重要です。このため、本市が事業を検討するにあたり事業手法の選択手順を次の通り示します。

(1) 優先的な検討の実施【資料2 (P16)】

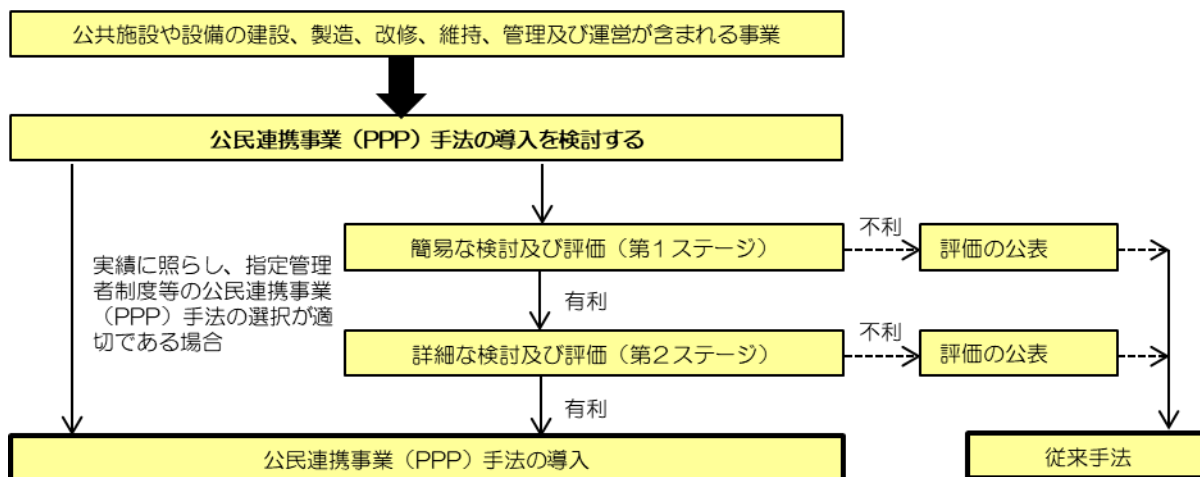
公民連携の更なる推進を図る方策として、公共施設等の整備等（公共施設や設備の建設、製造、改修、維持、管理及び運営）を行うにあたり、市の直営といった従来型手法に優先して、公民連携の事業手法を検討することとします。

(2) 指定管理者制度導入範囲の拡大等の検討について

公の施設の管理については、「市自らが管理を行う合理的な理由がある」、「指定管理者として適切な団体が存在しない」等の事由に該当する場合を除き、指定管理者制度を導入します。

また、指定管理者の選定にあたっては、「指定管理者制度導入に関する基本的考え方」に掲げる「非公募により指定管理者を選定する理由」に該当するなど、明確な理由がない限り、公募によるものとします。

【公共施設等の整備及び管理運営における公民連携手法の選択手順】



8 公民連携のさらなる推進のために

これまでの公民連携で実施した事業では、市が最適と考える事業スキームを構築し、詳細な条件設定をあらかじめ行った上で民間事業者を募集することが多くありましたが、公民連携のさらなる推進のためには、民間事業者の主体的な参画や発意を求め、対話を通じて、それぞれの知識やノウハウを組み合わせながら進めていくことが重要となります。そのためには、市としても民間事業者のアイデアやノウハウを受け入れるための体制を整えることが重要です。

(1) 推進体制

茅ヶ崎市行財政経営改善戦略の全体の進行管理を担う茅ヶ崎市行政改革推進委員会と連携を取りながら、茅ヶ崎市行政改革推進本部で意思決定を行っていきます。次の役割のもと、具体的な取り組みを進めます。

①事業所管課

公民連携の意義、必要性などを十分に理解し、積極的に民間事業者との対話を行い、提案を前向きにとらえるとともに、提案を待つだけでなく、市が抱える行政課題を提示し、提案を引き出すことに努めます。

②（仮称）公民連携推進デスク（企画政策部内）

事業所管課が公民連携の意義、必要性などを十分理解するよう、成功事例等の周知や研修等による市職員の意識向上に取り組みます。

（仮称）茅ヶ崎市公民連携プラットフォームの運営を行い、民間事業者と事業所管課との橋渡し役となって、様々な主体との連携に努めます。

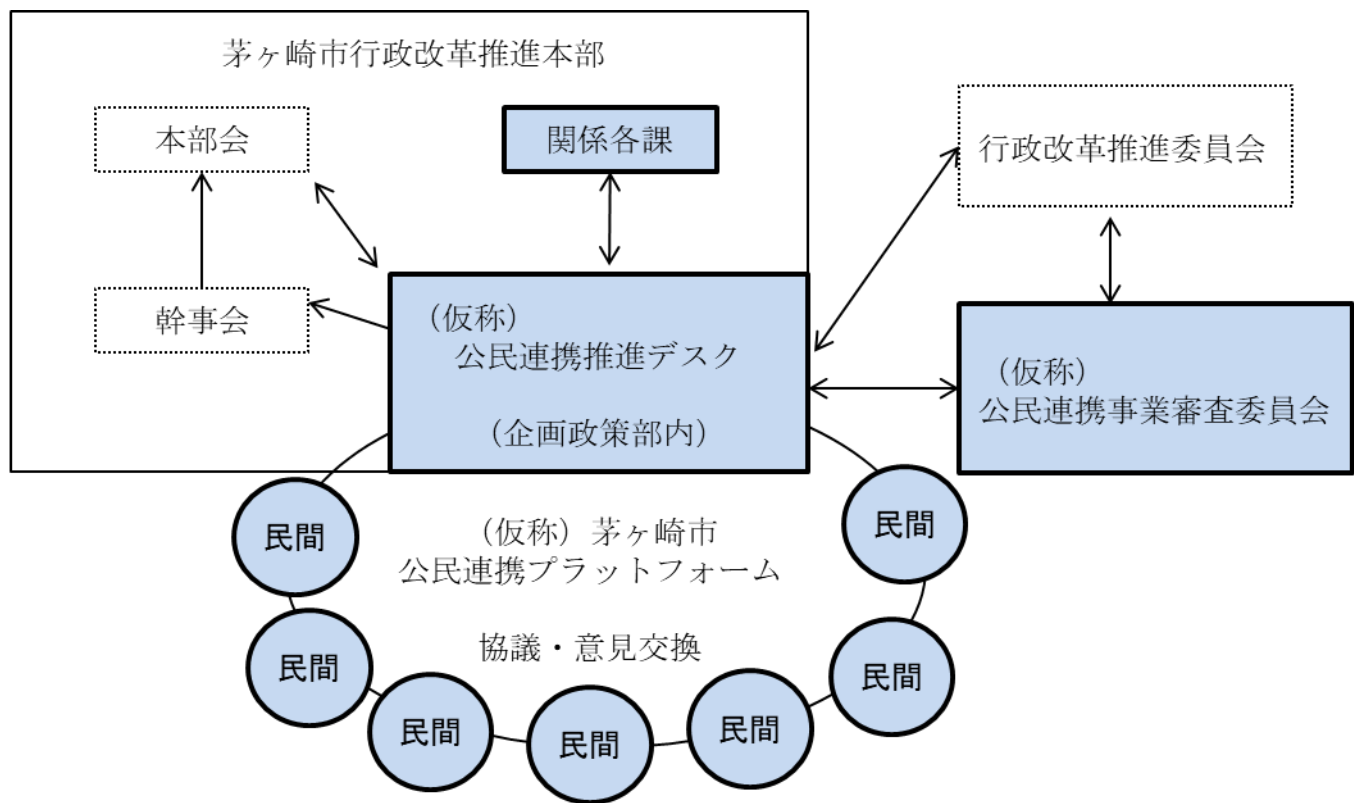
事例を積み重ね、成功事例等の周知をすることで、公民連携の浸透を図ります。

③（仮称）公民連携事業審査委員会

附属機関である提案型民間活用制度事業者選定委員会の所掌事項の見直しを行い、（仮称）公民連携事業審査委員会とし、公民連携に関する事業等（（仮称）民間提案制度、PFI 事業、ネーミングライツ等）について審議できる体制を整えます。

(2) 事業内容に応じたモニタリングの実施

公民連携で実施する事業のサービス水準の維持向上のために、事業手法ごとに適切なモニタリング手法を導入します。



(仮称) 茅ヶ崎市公民連携プラットフォーム

1 設置のねらい

本市の民間活力のさらなる導入に向け、市、市内外の企業、NPO などが連携し、多様な主体による積極的な対話の実施、PPP のノウハウ取得、地元民間事業者等のスキル向上、案件形成能力の向上、事業参画機会の創出等を図り、具体的な公民連携の案件形成につなげる。

2 プラットフォームの機能

情報発信、ネットワーク形成のための基盤づくり、人材育成等

【参加資格・参加方法】

市内外の企業や NPO など、公民連携に興味を持っている方だけでも参加可能。

参加にあたっては、電子申請システムにて登録を行う。

①情報集約・発信機能

- ・市からの公民連携にかかる情報の集約及び発信

現在各課の判断で HP 等に掲載しているものの、どこにも集約されておらずわかりにくいことから、公民連携のポータルサイトを作成し、企業等に発信する情報の集約を行う。

- サウンディング市場調査、広告事業・ネーミングライツの募集情報、指定管理者募集、トライアルサウンディング、プロポーザル情報などの公募情報の発信等
- 包括連携協定や事業連携協定など公民連携の取り組みを行っている民間事業者の紹介等、情報の集約及び発信。
- 公民連携の成功事例の紹介等

- ・民間事業者からの情報発信の受付、提案の受付

プラットフォームのメンバーに向けて発信したい情報、市との共催などの相談、提案受付等、市側からの発信だけではなく、民間事業者側からの企画等ができる仕組みとする。

②市と民間事業者、民間事業者同士のネットワークづくり機能

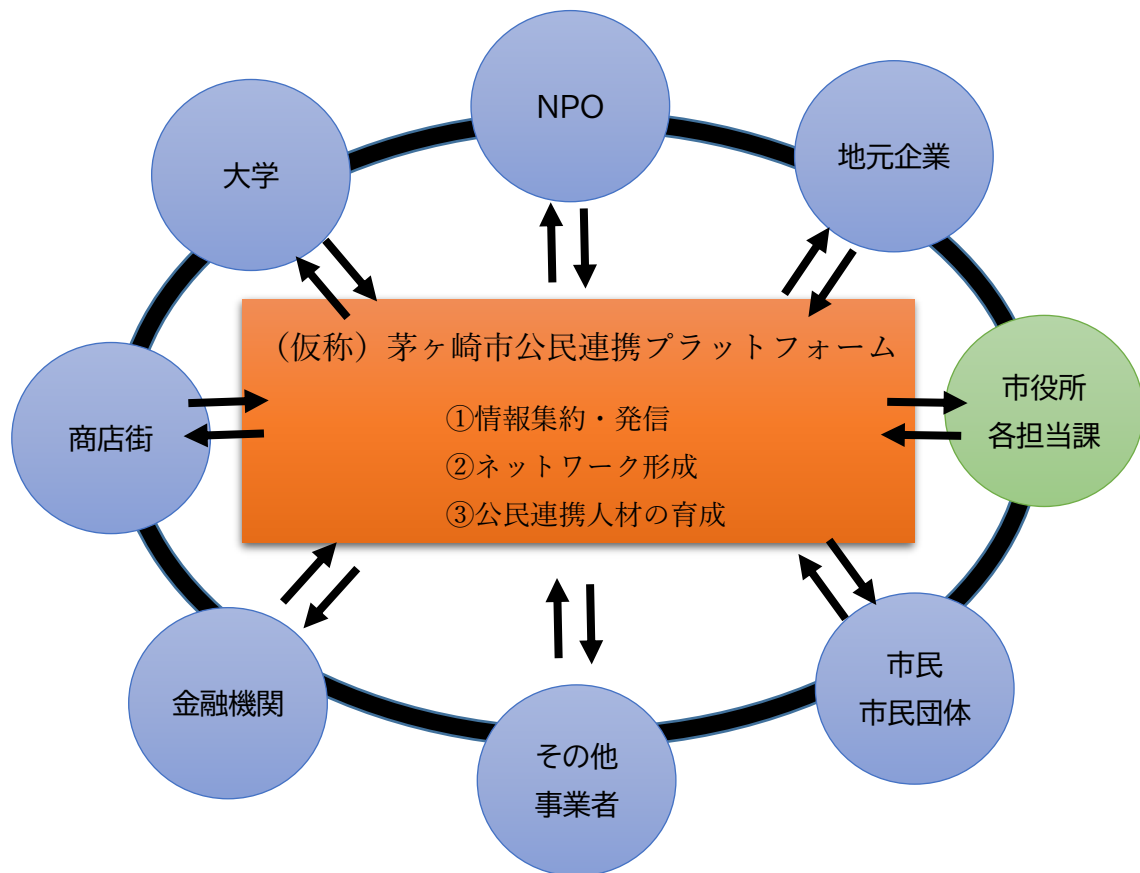
- ・市が民間事業者からの意見を収集して案件形成をしたい場合等の意見交換の場の設定
→現在休止中の提案型民間活用制度の制度の見直しの意見聴取等

- ・民間事業者からの提案による意見交換の場の設定

③公民連携人材の育成機能（市全体の公民連携意識の醸成）

- ・公民連携に関する勉強会、事例研究等を通じ、民間事業者及び市の公民連携に関する意識改革の場としての機能
→PPP／PFI の最新情報・他都市の先進事例の紹介等

【実施体制イメージ】



民間事業者からみた期待される効果

- ・ PPP に関する知識・ノウハウの蓄積
- ・ 市からの情報量の増加
- ・ 事業参画機会の増加
- ・ 多様な主体との連携機会の創出



- ・ PPP への参画拡大
 - 市民サービスの向上
 - 収益拡大
 - 地域経済の活性化

市から見た期待される効果

- ・ 市の内部組織の体制整備
- ・ 市職員の PPP に関する知識・ノウハウの蓄積
- ・ 民間事業者との対話の機会の増加



- ・ PPP の推進
 - 市民サービスの向上
 - コスト削減
 - 費用対効果増
 - 新たな歳入確保

公民連携（PPP）事業手法優先的検討ガイドライン

1 対象事業等

(1) 対象事業

市で実施する次の公共施設等の整備等については、従来手法に優先して、多様な公民連携（PPP）事業手法の導入を検討することとします。なお、事業費が次に掲げる金額を下回っていても、多様な公民連携事業（PPP）手法の導入について、検討することができるものとします。

- ① 事業費の総額が 10 億円以上の公共施設等の整備等
- ② 単年度の事業費が 1 億円以上の公共施設等の整備等

(2) 対象事業の例外

前項の規定に関わらず、次に掲げることについては、優先的な検討の対象から除くこととします。

- ① 災害復旧など緊急に行う必要がある公共施設等の整備等
- ② 民間のノウハウの余地が限定的と考えられる公共施設等の整備等

2 優先的検討方法

従来手法に優先して、多様な公民連携（PPP）事業手法の検討は、次の流れで実施することとします。

(1) 第 1 ステージ（簡易な検討）

従来手法に優先して検討する対象事業について、その期間や特性並びに規模などを踏まえ、当該事業の品質を確保することに留意し、多様な公民連携（PPP）事業手法（別紙 1）の中から、最も適切な手法を選択するものとします。また、適切な手法を選択する際に、ひとつの手法を選択することが困難であるときは、複数の手法を選択できるものとします。

次に、選択した公民連携（PPP）事業手法と従来手法との間で、各費用の総額などを、シート（別紙 2）に基づき比較を行うことで、選択した手法の導入適否を評価するものとし、また、複数の手法を選択した場合においては、それぞれの手法についての費用などを求め、その中で各費用の総額などが最も低い手法と従来手法との間で、同様な比較及び評価をするものとします。

当該事業と同種の事例や過去の実績に照らし、指定管理者制度などの手法の選択が適切と認められる場合においては、それぞれのステージ（簡易な検討及び詳細な検討）を経ることなく、その当該事業について、それらの手法を選択できるものとします。

なお、過去の実績が乏しいことなどにより、選択した公民連携（PPP）事業手法における導入適否の評価が困難である場合には、民間事業者への意見聴取を踏まえた導入適否の評価など、公的負担の抑制につながることを客観的に評価することができる方法により、選択した公民連携（PPP）事業手法の導入適否を評価することができるものとします。

ポイント

簡易な検討とは、専門的な外部コンサルタントなどを活用せず、当該事業主管課が自ら、候補とされた公民連携事業手法の導入適否を評価する段階です。このことにより、この段階で、明らかに公民連携事業手法導入の見込みがない公共施設等の整備等について、公民連携事業手法を導入しないこととすることができ、無用な調査に要する費用を削減することができます。

(内閣府「PPP/PFI 手法導入優先的検討規定策定の手引き」より)

(2) 第2ステージ（詳細な検討）

第1ステージにおいて、導入に適すると評価した従来手法に優先して検討する対象事業について、詳細な検討を行い、改めて公民連携（PPP）事業手法の導入適否を評価するものとします。

第2ステージにおいては、専門的な外部コンサルタントなどをアドバイザーとして活用し、より詳細な公民連携（PPP）事業手法と従来手法との費用などを比較することで、公民連携（PPP）事業手法の導入適否を評価するものとします。

なお、詳細な検討を実施する場合には、その必要な予算の要求や措置を行うものとします。

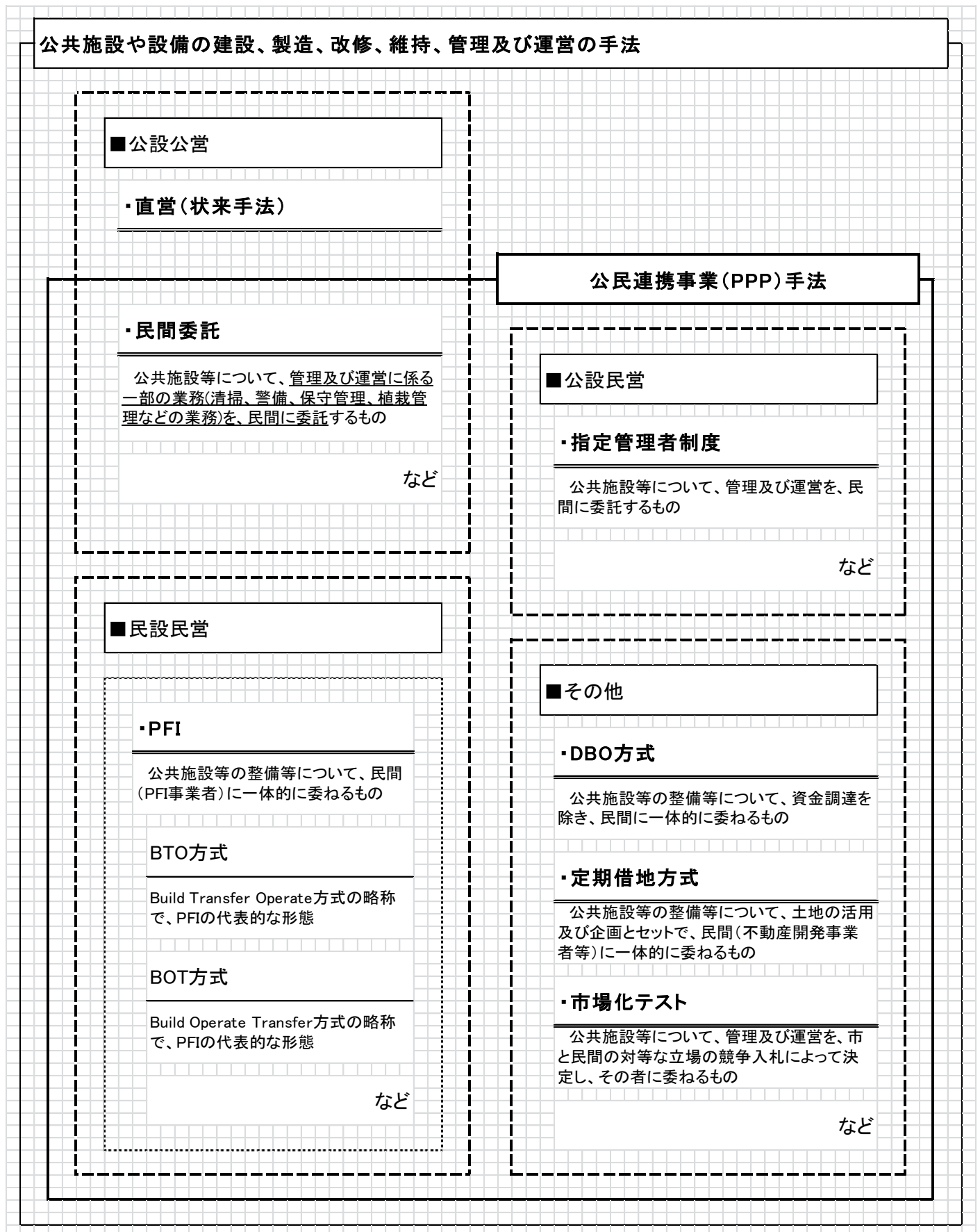
3 検討結果の公表

第1ステージ（簡易な検討）または第2ステージ（詳細な検討）において、従来手法に優先して検討する対象事業について、公民連携（PPP）事業手法の導入に適しないと評価した場合には、シート（別紙2）を、インターネット上で公開するものとします。

4 推進体制等

公民連携（PPP）事業手法の導入にあたっては、当該事業所管課が主体となって進めて行くことになりますが、検討段階から運営段階まで長期にわたり、財政や法務等の専門的な知見を要するため、全庁的な協力体制のもと取り組む必要があり、このことに係る職員の知識の向上を図るため、研修などの必要な措置を講ずることとします。

また、公民連携（PPP）事業手法の優先的検討の推進のためには、第1ステージ（簡易な検討）において、その内容をチェックする機能の強化が重要であり、庁内横断的な会議体を活用することや、外部有識者で構成する附属機関へ客観的かつ専門的な意見を求めることなどで、その強化を図っていくこととします。



事業名			
事業担当部局名			
用地等	場所		
	敷地面積	km ²	
	規制等		
	用途		
	建ぺい率	%	
容積率	%		
		公 民 連 携 事 業 手 法	従 来 手 法
概要			
選択手法			
事業 期間	整備等	年	年
	運営等	年	年
VFM		%	%
総事業費		億円	億円
整備等費用		億円	億円
運営等費用		億円	億円
資金調達費用		億円	億円
調査等費用		億円	億円
その他費用		億円	億円
利用料金等収入		億円	億円
備考		想定選択手法導入効果	%

公民連携推進のための基本的な考え方（改訂版）（素案）

令和5（2023）年●月発行 ●●●部

発 行 茅ヶ崎市 企画部行政改革推進室

〒253-8686 神奈川県茅ヶ崎市茅ヶ崎一丁目1番1号

電 話 0467-82-1111（代表）

FAX 0467-87-8118

ホームページ <https://www.city.chigasaki.kanagawa.jp/>

二次元バーコード

