

茅ヶ崎市行財政経営改善戦略

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

附属資料

「茅ヶ崎市行財政経営改善戦略（素案）」についてのパブリックコメント実施結果	30
---------------------------------------	----

- 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、策定にあ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。

行財政経営改善戦略

経営改善推進方針

業務効率化
業務改革
財政健全化

各課推進型取組

各部局において、重点取組項目に沿って項目設定し、取り組みを推進

連携

補完

人財活躍推進方針

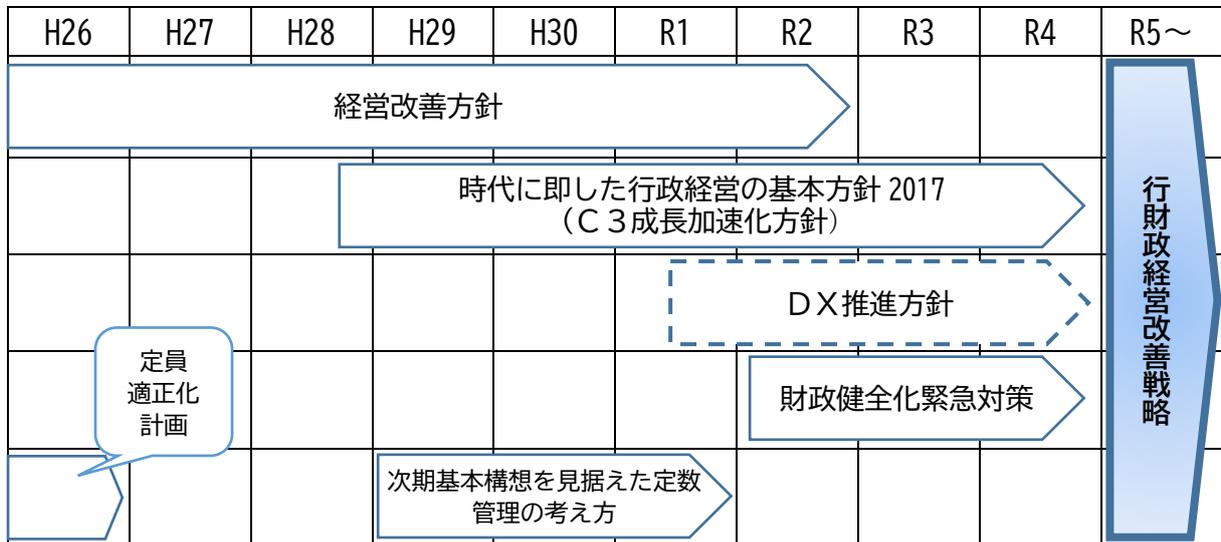
人的資源の創出
業務推進力の向上
組織力の強化

庁内連携型取組

責任所管課を定め、庁内横断的な取り組みを推進

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つながります。

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。 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	1780人	1780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人に再任用短時間職員を加えた2350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570人を除いた1780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> <p>※ 職員数は、正規職員、再任用職員（フルタイム、短時間）、任期付職員、臨時的任用職員の総数としています。</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。 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。

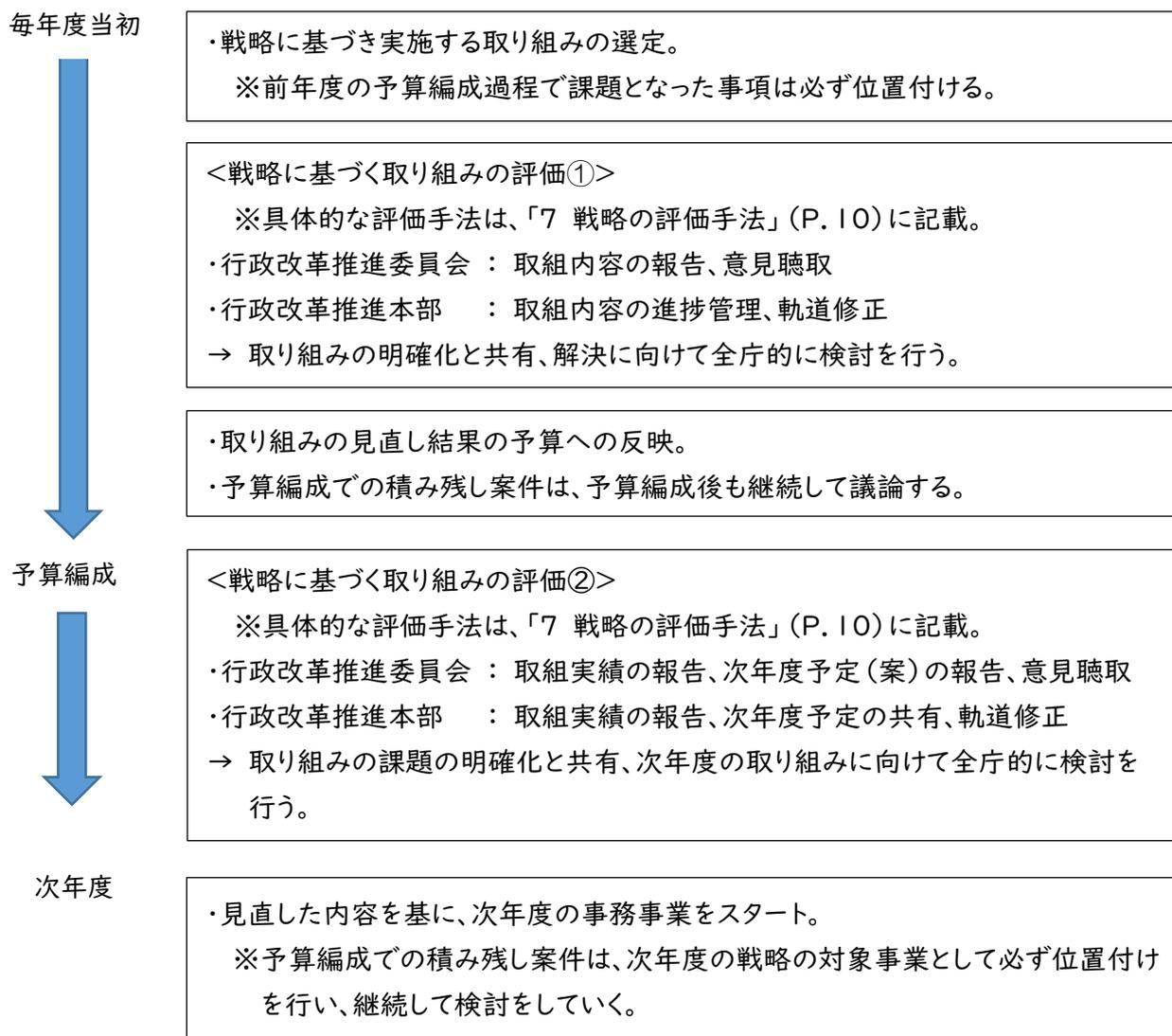
本市では、これまでも予算編成過程において、事務事業の見直しの経過や課題、成果について議論をし、その結果に基づき事業内容や予算に反映をしております。

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】



(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¹の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て、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ることで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は、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す、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、各課において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。

各課かいか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。

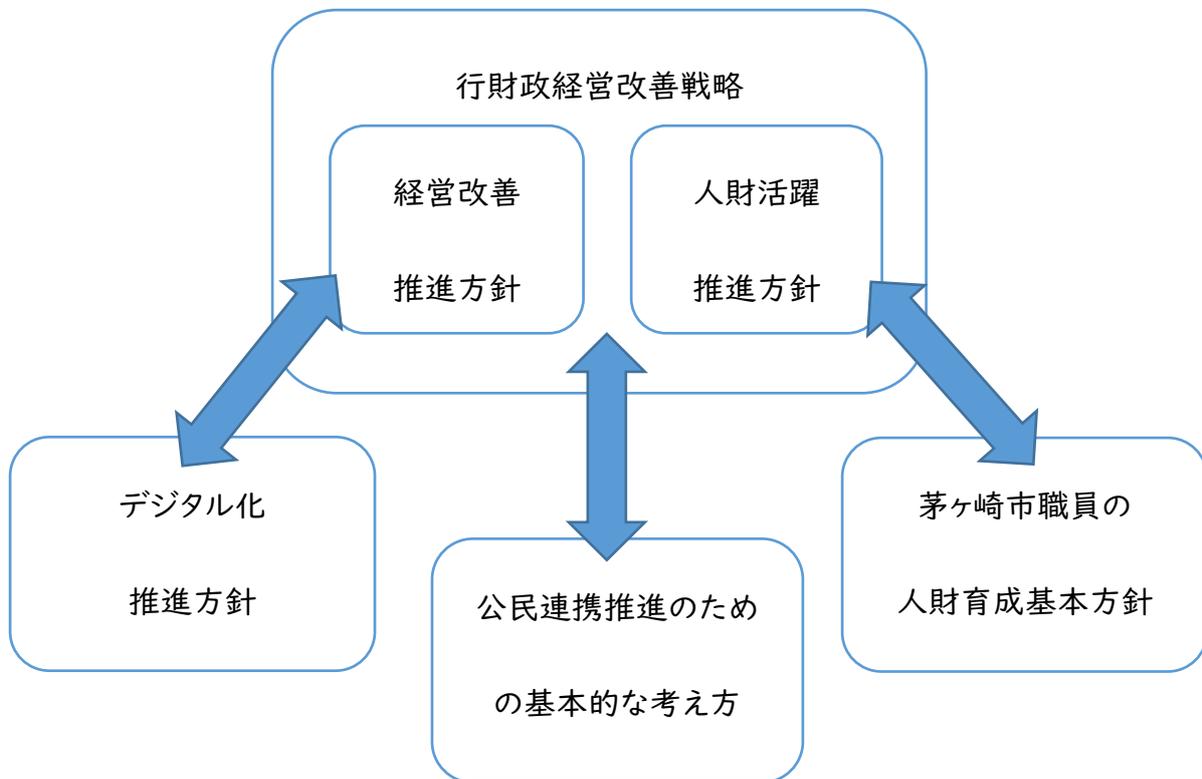
また、集約化に伴う課ごとの所掌事務の拡大への対策として、担当課長の常設化や担当制のあり方についても検討を進め、集約型組織の実現を図ります。

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、取り組めます。

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も考え、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	<ol style="list-style-type: none"> 事業実施主体の最適化 地域への分権 外郭団体の経営改善 選択と集中の徹底 自主財源の確保 受益者負担の適正化 市役所の改革 総人件費抑制 	<ol style="list-style-type: none"> 事業実施主体の最適化 業務の効率化 総人件費の適正化 外郭団体の経営改善 市民サービスの向上 広域連携の推進 財源の確保 公共施設の適正管理 受益者負担の適正化 	<ol style="list-style-type: none"> 事業実施主体の最適化 総人件費の適正化 外郭団体の経営改善 業務の効率化 さらなる市民サービスの向上 広域連携の推進 財源の確保・各種補助制度等 の見直し 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	① 税・保険料等徴収率の向上	① 病院事業会計の健全化
② 福祉的な事業を含む事務事業の見直し	② 市有財産の活用	② 広域連携の推進
③ 民間活力活用の加速化	③ 受益者負担の適正化	③ 証拠にもとづく政策立案の推進
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		

(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。

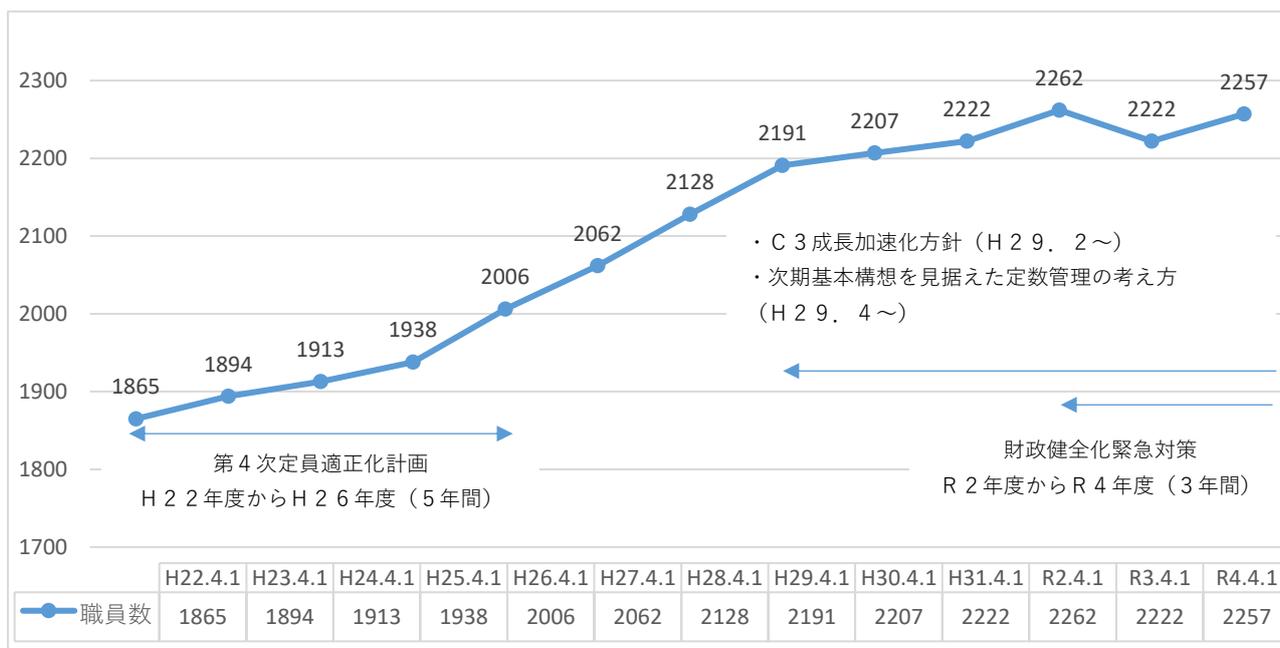
これらの取り組みをとおして、本市における令和4(2022)年4月1日の職員数については、業務量に応じた適正な人数となりました。

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

※ 職員数は、正規職員、再任用職員（フルタイム）、任期付職員、臨時的任用職員の総数

(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）

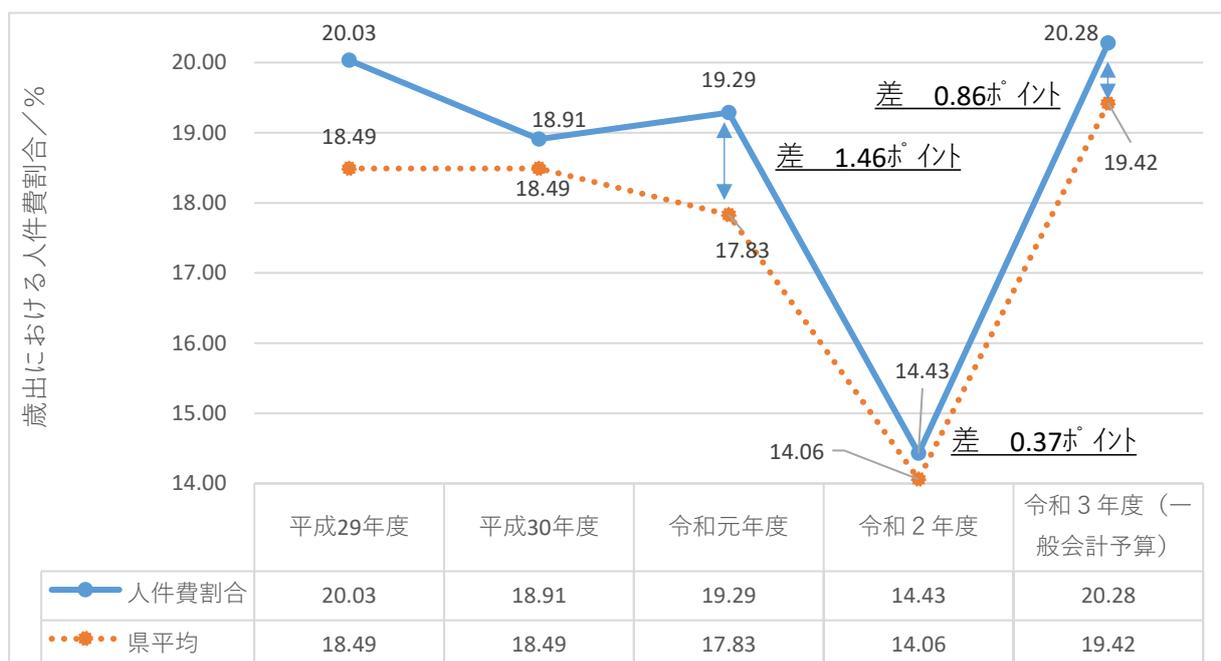
（普通会計部門） （人）

	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）」についてのパブリックコメント
実施結果

御協力ありがとうございました。

- 1 募集期間 令和5年2月21日（火）～令和5年3月23日（木）
- 2 意見の件数 28件
- 3 意見提出者数 4人
- 4 意見提出者年齢

年代	10代以下	20代	30代	40代	50代	60代	70代以上	不明
人数	0人	0人	0人	0人	0人	3人	1人	0人

5 内容別の意見件数

	項目	件数
1	戦略の内容、実施体制に関する意見	13
2	戦略の具体的な取組に関する意見	3
3	公民連携推進のための基本的な考え方に関する意見	1
4	パブリックコメント手続きの実施方法に関する意見	3
5	その他の意見	8
合 計		28

茅ヶ崎市 企画政策部 行政改革推進課 行政改革推進担当
連絡先 0467-81-7122
E-Mail gyouseikaikaku@city.chigasaki.kanagawa.jp

(意見及び市の考え方)

■戦略の内容、実施体制に関する意見

(意見1)

案件のポイントに記されている『限られた経営資源の中で効率的かつ効果的に事業を実施していくため、……「茅ヶ崎市行政経営改善戦略」を策定します。』とあります。この戦略（効率的かつ効果的実施していくための）政策でを評価いたします。

ただ、いつの時代でもこのような内容（財政）（経営改善）を検討していると思います。その実践に期待します。

(市の考え方)

行財政経営改善戦略については、策定することがゴールではなく、本戦略に基づく取り組みを推進し、持続可能なまちの経営につなげていくことを目的としています。

本戦略の取組手法として、予算編成との密接な連携や、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、取組内容に応じて庁内連携型・各課推進型の2つの手法を組み合わせるなど位置付けており、これらを推進することで、本戦略の実効性を高めてまいります。

(意見2)

今他のパブコメも同時に行なわれています。当然検討するとは思いますが、その内容も十分反映させて下さい。

特に「茅ヶ崎市職員の人材育成基本方針」「茅ヶ崎市デジタル化推進方針」等は当パブコメ素案にも記されておりますので、その反映・整合性を十分とって欲しいと思います。

(市の考え方)

本戦略と連携を図る方針として、「デジタル化推進方針」「公民連携推進のための基本的な考え方」「茅ヶ崎市職員の人財育成基本方針」を位置付けており、これらと連携を図りながら、取り組んでまいります。

(意見3)

市議会でも多々質疑があり、市も既に回答している部分が多いと思います。でも市としても1度この4年間をふり返り総括し当素案の再点検をして欲しいです。

それはこの4年間最も大切で困難・事業「財政再健」と言うか「財政健全化」に取り組んできたと思います。この取組を総括（市として）当「経営再健戦略」を計画してもらいたい。

(市の考え方)

「Ⅲ 策定に当たっての背景」において、これまでの本市における行政改革の取り組みの内容、成果と課題、これらを踏まえた総括と今後の方向性をまとめています。

令和2年度から4年度までを取組期間として実施した財政健全化緊急対策については、市の財政健全化と経営改善に一定の成果があがり、今後も財政健全化の視点を持って取り組むことが重要であることから、本戦略における経営改善推進方針の柱の1つに、財政健全化を位置付け、取り組むこととしています。

(意見4)

思いもかけない新型コロナウイルス感染症との闘い行財政をしてきたと思う。この対応についても「意見3」の内容等も含み種々困難がある中色々と工夫し対応してきたと思う。このこと等々も含み

もし成果が多い総括であれば当パブコメ素案「茅ヶ崎市経営改善戦略」の名称を変えたらとも思う。何か今までの行政が失敗が多くありそれを改善するようにも感じてしまう。一定の評価がされるならこの名称を変更することも必要ではと思う。

その名称たとえば「茅ヶ崎市行財政経営M V V戦略」とか「茅ヶ崎市行財政経営ビジョン戦略」とか「茅ヶ崎これからの行財政経営戦略」とか「……未来戦略」とか変更の必要もあるのでは？できたら日本語で…。または「……令和7年度目指す戦略」「……計画」とか

(市の考え方)

行政改革の取り組みは、終わりが無いものと考えています。課題を見出し、その解決を図ることを繰り返すことで、いつまでも持続可能なまちの経営につながるものと考えています。

現状の行財政経営には、常に課題と改善の余地があることを意識するため、行財政経営改善戦略の名称を付けています。

(意見5)

市議会では「3年ぶりに実施した予算となった」「今までの守りから攻の姿勢に舵を切る……停滞した市民活動……経済活動……が活気を取り戻し等々多々言われ、その質問と回答を生じ「当戦略」の整合性を取り発展を望む。「なにしろ行政運営の方向が」大幅に変ると言えるので、未だ議会も終了してないと思うので

(市の考え方)

令和5年度からの茅ヶ崎市実施計画2025に位置付けた事業を実施するためには、事業を担う職員や、事業実施に要する費用が必要となります。

本戦略は、今実施している事業などの中から、こうした財源を生み出し、それらを新たな行政需要へ対応するための資源として活用することを目指しており、実施計画や予算と連携を図りながら、取り組みを進めてまいります。

(意見6)

先にも書きましたが「いつの時代でも」このような内容を検討してきていると思う。改善と言うなら何日時にどのように悪かったのか、そして何を今、変えようとしているのかも対比表等出し明確に記して欲しい。

(市の考え方)

各種方針や計画等を検討するにあたっては、これまでの取り組みを振り返り、成果や課題を分析した上で、次なる取り組みにつなげていくことが重要であると考えています。

本戦略においても、「Ⅲ 策定に当たっての背景」「Ⅳ 茅ヶ崎市を取り巻く状況」で、本市におけるこれまでの行政改革の取り組みをはじめ、取り組みを通じた成果と課題、取り組みの総括と今後の方向性をまとめるとともに、人口、財政状況、職員数の変化などを明確にしています。本戦略では、文章を中心とした表現となっておりますが、分かりやすい表現については、今後の取り組みにおいても工夫してまいります。

(意見7)

デジタル・少子高齢化等々の社会情勢もう少し説明し計画を立てて欲しい。ですから他のパブコメとの整合性と「市民の声・立法の声（議会）」声を十分反映してもらいたい。

(市の考え方)

本戦略の策定にあたっては、現在の社会経済情勢を適切に捉え、方向性を導き出す必要があることから、少子高齢化などについては、「Ⅲ 策定に当たっての背景」や「Ⅳ 茅ヶ崎市を取り巻く状況」において記載をしています。

また、本戦略の策定にあたっては、幅広い意見を聴取するため、茅ヶ崎市実施計画2025と合わせて展示型の自由意見提案会であるオープンハウスを実施したほか、パブリックコメントや議会からの意見聴取を行うための全員協議会を実施しています。

(意見8)

初めに戦略の説明をM V Vであるように書かれていることに驚いた。M V Vは目標設定などの支援ツールであって M V Vが戦略であるかのように言われても下手なコンサルに騙されているような感覚であった。

(市の考え方)

本戦略で目指すべき方向性を分かりやすく表現するため、M V Vを活用しています。

戦略の考え方としては、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、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くこととしており、これに基づき、経営改善推進方針と人財活躍推進方針を基に取り組んでいくこととしています。

(意見9)

何やら無理やり切り詰めた目標が掲げられていた。そんな簡単に切り落とせるものなのかと思うような感覚である。

(市の考え方)

令和2年度から4年度までを取組期間として実施した財政健全化緊急対策においては、歳出削減策、歳入確保策に取り組むことで、当初見込効果額を上回る成果をあげることができました。また、今後の歳入増加や、行政サービス向上も期待できる結果となっています。

こうした成果を継続するためには、定量的な評価手法を用い、取り組みの進捗管理を行うことが重要であるため、設定をした達成すべき目標に向けて、庁内一丸となって取り組んでまいります。

(意見10)

戦略の位置づけ(2)や体系(5)が何も決まっていない、これから担当部署が決めますなど効率化が感じられなかった。評価手法はあったものの役立つのか疑問である。もっと簡単にQC活動の方針展開でもした方が役立つと思われた。

(市の考え方)

本戦略の策定にあたっては、令和2年度から4年度までを取組期間として実施した財政健全化緊急対策での手法を継続することとしています。

財政健全化緊急対策においては、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りました。

本戦略に取り組むにあたっては、その時々での社会的潮流や市民ニーズを着実に捉え、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が重要であることから、戦略自体に具体的な取り組みを位置付けることはせずに、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い、成果につなげてまいります。

(意見11)

MVV的に考えても ミッションは環境変化にも対応できる市民へのサービスの安定継続のような気持であるが、ミッションにつながるビジョンが単なるカットだけではミッションに辿り着けるのかもわからない。ミッションに辿り着けないバリューは単なる烏合ですね。多分原因は、前提の掘り下げが浅い点と思われる。環境変化のみ少子高齢化が進み財政も維持するのが困難としか書かれてしかおらず、どの部分をどのように改善するかを考えず 市の予算を切り詰めることだけで本当にいいのだろうか。予算を増やす(歳入を増やす)ための方策や、将来を見据え今後の重点分野に資源を集中し、どの部分を削減するのかなど、細かく見ていかないと市の運営自体がおかしくなると想像します。

(市の考え方)

ご意見のとおり、いつまでも持続可能なまちの経営といった Mission を実現するためには、削減だけでなく、削減した成果を、市民サービスに広げていく必要があるものと考えています。

「IV 茅ヶ崎市を取り巻く状況」において、前提となる本市の状況を分析した上で、経営改善推進方針の3つの柱と7つの重点取組項目を設定しています。ただ闇雲に削減を行うのではなく、変革を要するこれらの視点に基づき、取り組みを進めてまいります。

(意見12)

アジャイルで推進とか言われていますが アジャイルほど手間がかかります。大きな目標に向かって細かく修正しながら進むので安全といいますが、1サイクルごとに目標や完了基準の設定、反省、次の資源の確保、予算承認のための見積もり作業など絶え間ない手間は多大なります。

(市の考え方)

各種計画の実施にあたっては、進行管理と評価の仕組みが重要となることから、PDCAマネジメントサイクルによる取り組みが必要であり、本戦略の推進にあたっては、計画、実行、評価、改善を繰り返していくことを想定しています。

その上で、アジャイル型取り組みとして、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進めてまいります。

(意見13)

この戦略は、言葉遊びの部分が多く、本気が見えません。職員の高年齢雇用継続もあり大変とは思いますが、職員が長年、学習し育っていかなければ環境変化にも遅れるし、まして短期社員や派遣を増やすことでは経験や実績を積み重ねることもできない組織になってしまいます。短期社員や派遣さんの上であぐらをかいている様な職員がいるのであれば、これこそ対応を考えた方が良いと思います。

(市の考え方)

市で担うべき業務について、民間活力の活用や非正規職員の活用を図りながら、実施主体の最適化を図ってまいりました。非正規職員については、定例的なもので人的資源を必要とする業務等の中で、効率的かつ効果的な事務執行が期待される場合に、活用を図ってまいりました。引き続き、正規職員と非正規職員との業務の棲み分けを見直しながら、積極的に非正規職員の活用を図ります。また、そのことで、生み出される正規職員の人的資源を、正規職員が担うべき業務へしっかり配分することで、正規職員の能力向上等に繋がるものと考えております。

■戦略の具体的な取組に関する意見

(意見14)

朝知恵として簡単にDXの加速化とか書かれていますが、人への教育、DXにあった業務の流れの構築、ハード・ソフトの導入、そして情報セキュリティなどお金も時間もかかります。RPAも同様です。定型化の作業ならExcel VBAで十分です。

(市の考え方)

業務の効率化にあたっては、現在においても、業務内容や求められるスキル等を踏まえて、Excel VBAの活用等を図り、効率的かつ効果的な事務執行に努めているところであります。また、既存のツールを最大限に活用するだけでなく、より高い効果が見込める場合についてはRPAや新しい技術の積極的な活用を検討します。

ICTの導入にあたっては、他自治体での成功事例があるものや、実証実験等により効果が期待できるものについて、スピード感を持った費用対効果の検証やスモールスタートでの導入を行い、その都度、課題解決を図りながら、より成果につながるよう取り組んでまいります。

(意見15)

年間1千万ほどの予算が取れないから萩園センターを潰すのであれば、高給取りを1人カットすれば延長は可能と思う。

(市の考え方)

施設の見直しにあたっては、運営に要する費用や、利用状況、代替となり得る手段などを複合的に考え、取り組む必要があります。

引き続き、施設の見直しにあたっては、総合的な視点から分析を行うとともに、市民の皆さまのご意見を伺いながら、取り組んでまいります。

(意見16)

菟園に温水プールなどあるが 単に値段が高くなっただけで誰が儲けているのか疑いたくなる。(もし補助金を入れているのであれば本末転倒である)

(市の考え方)

本市においては、多様化する市民ニーズに効果的・効率的に対応し、市民サービスの向上と効果的・効率的な施設管理による経費の縮減等が見込まれること場合には、公共施設に指定管理者制度を導入しています。

市民の皆さん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、引き続き事業実施主体の最適化に取り組んでまいります。

■公民連携推進のための基本的な考え方(関連資料として添付)に関する意見

(意見17)

「公民連携推進のための考え方」も同じで 訳の分からぬ横文字やカタカナでそれらしく装ってはいるが 何をすれば実現できるのか お題とメリットみたいな図と祝詞では実現性が見えない。特に民間活力という言葉も 本当に活力があるのかさえ疑問に思う。

(市の考え方)

公民連携推進のための基本的な考え方については、「市民サービスの質の維持向上」「民間事業者のビジネスチャンスの創出」「市の生産性の向上」を目指すべき方向性に掲げています。

これらの実現に向けた具体的な取り組みとしては、まずはワンストップ窓口の設置と、民間事業者と市との交流の場となるプラットフォームの開設を行うことを想定しています。

こうした活動をとおして、民間事業者に本市の取り組みに興味を持っていただくとともに、市の課題を民間事業者と市が連携しながら解決を図る環境整備につなげてまいります。

■パブリックコメント手続きの実施方法に関する意見

(意見18)

(1) コロナ禍が過ぎようとしています。当パブリックコメントの説明会を実施して欲しかったです。(2) また、当パブコメのもパブコメの目的に沿って進めて欲しかった(3) その内容は別添のとおり

(別添)

このことについて—パブリックコメントの実施について—R5年2月—

・パブリックコメントの全般についても言えると思いますが、特に1月下旬～3月上旬のパブリックコメントについて

・種々のパブリックコメントを実施することは良いことと思います。しかし

①パブリックコメント意見募集のPR(啓発)をもっと十二分にそして解りやすく、そして市民が応募しやすく実施して欲しいと思います。

(市の考え方)

パブリックコメント手続は、計画の策定や条例の制定をはじめとした、市の基本的な政策等の決定過程において、市民の皆さまからご意見をいただける重要な市民参加の機会であると認識しています。

パブリックコメント手続の実施にあたっては市政情報コーナーのほか、市広報紙やホームページ、メール配信サービス、Twitter、市役所内デジタルサイネージの活用に加え、広報掲示板及び公共施設への掲示、まちぢから協議会連絡会を通しての周知等、様々な媒体や方法を組み合わせながら周知啓発しているところです。

また、「茅ヶ崎市行財政経営改善戦略(素案)」策定過程においては、展示型の自由意見提案会を開催するなどし、コロナ禍にあっても、より多くの市民の皆さまから広くご意見をいただくための機会を設けました。

(意見19)

それは

(1) 市広報掲載場所(欄)が一定でなく見逃してしまうおそれがあります。

(2) 記事(見出し含む)が自治推進課担当とあり内容を誤解したりし、(分)解りづらい。ほぼ同時(一部重なる)のパブコメなので添付しました(3) 当パブコメは他特にすべてのパブコメ(政策)とも関係してくると思いますので、提出期限が2月25日まででもあり解りづらい、誤解してしまう。(4) 1月号に掲載してもよいパブコメもあったのでは(5) それ以上に市広報(ちがさき広報)に掲載されていないパブコメもあったと思う。それはどうPR(啓発)したのですか。

(市の考え方)

茅ヶ崎市市民参加条例においてパブリックコメント手続は、計画等の案が具体的に変わった段階で実施することを規定しています。この度、案件ごとに必要な手続、スケジュールを設定した結果、2月1日号への掲載といたしました。

広報紙作成にあたっては、多くの市政情報をより分かりやすく掲載するよう努めておりますが、紙面に限りがある中で、全ての記事を大きく掲載することが出来ません。その号に掲載する記事の内容に応じて、掲載する欄や量を総合的に整理することで、より多くの市政情報を皆様にご認知していただけるよう工夫しております。

パブリックコメントの掲載については、広報紙上において、まずは実施中の案件を知っていただくため、案件をまとめて表記し、網羅的に確認できる形としています。今後につきましても、ご意見等も踏まえつつ、それぞれの内容や媒体に応じたわかりやすい情報発信に努めてまいります。

(意見20)

(6) 市の広報掲載パブコメは12件ですがある市議通信(チラシ)には14件と記載(件名記載)また「現在多くのパブコメ(パブリックコメント)募集」と記もあります。またある職員は14件ある市議16件?とも言っていた、どうなっているのですか

(7) また市議会です議長に「こんなに短時間にこんなに多くの案件議論できないと発言(提言)があったとかどうなったのですか? (8) このことは市民からも意見が出せない出しにくいことにもつながりパブコメの意味(目的)がなくなってしまうことにもつながると思う (9) これまでもパブコメの応募少ないと思う パブコメの意味(目的)を失わないように実施して欲しい (10) パブコメに必要な制度です 改善・工夫し目的に沿うよう実施願う。(11) 図書館(市)等パブコメ(素案)資料十分置てなく不足資料もあったとか (12) パブコメ意見の回収漏もあったとか……以下省略

(市の考え方)

この度、各個別計画ごとに必要な手続、スケジュールを設定した結果、同時期に14件のパブリックコメント手続を実施することとなり、広報紙をはじめとした様々な媒体や方法を組み合わせながら周知啓発しました。

茅ヶ崎市市民参加条例におけるパブリックコメント手続とは、計画等の案が具体的に変わった段階で実施することが規定されており、月ごとの実施案件に制限を設けるなど、平準化を図ることは困難であると考えています。

一方で、同時期に14件のパブリックコメント手続を実施することから、各計画の概要等を把握いただけるよう、公共施設等の提出意見の受付場所において閲覧用資料として各計画の一覧表を配架していることや、「茅ヶ崎市実施計画2025(素案)」を含めた12件については、規定よりも10日間長く実施期間を設けることで、計画内容をご確認いた

だく時間や意見作成の時間を確保できるよう努めております。資料については、不足した際には補充をするなど多くの市民の皆さまにご意見をいただけるよう環境を整えております。

意見用紙の回収漏れに関しましては、今後このようなことがないよう、パブリックコメント実施に係る意見用紙及び意見箱の取扱いに関する周知を行い、再発防止に努めております。

■その他の意見

その他 8 件の御意見をいただきました。

茅ヶ崎市行財政経営改善戦略

令和5（2023）年度～令和7（2025）年度

令和5（2023）年4月発行 70部

発行 茅ヶ崎市 企画政策部行政改革推進課

〒253-8686 神奈川県茅ヶ崎市茅ヶ崎一丁目1番1号

電話 0467-81-7122（直通）

FAX 0467-87-8118

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

二次元コード

