

(仮称) 次期経営改善方針の方針案について

本市では、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、「茅ヶ崎市総合計画実施計画」の策定に併せて「茅ヶ崎市経営改善方針」を策定してきました。

令和5年度からの茅ヶ崎市実施計画2025の開始に合わせ、新たな事業の実施に要する経費や人員を創出するため、(仮称)次期経営改善方針を策定し、持続可能な市政運営に取り組んでいきます。

1 本市のこれまでの行政改革の取り組みの実績と評価

(1) 前総合計画下における経営改善方針について

前総合計画下における経営改善方針は、いずれも茅ヶ崎市総合計画実施計画に位置付けた全ての事務事業を行政改革の対象とすることにより事業の効率的・効果的な実施を促し、総合計画基本構想における市政の基軸「新しい公共の形成」及び「行政経営の展開」の実現を目指すこととしてきました。

ア 実績効果額が大きかった取り組み

・「選択と集中の徹底・自主財源の確保」

市税等の徴収率の向上、活用予定のない市有地の売却・貸付・交換等。

・「市役所の改革」

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

・「公共施設の適正管理・受益者負担の適正化」

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

イ その他成果があがった取り組み

・「市役所の改革」

市役所窓口の混雑緩和を図るための連携型窓口の開設と証明発行の一元化。

・「業務の効率化」

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

ウ 課題として残った取り組み

・「総人件費抑制、適正化」

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

・「外郭団体の経営改善」

外郭団体への支援策等の見直しや利用料金制の導入等により、一定の経営改善が図ら

れたが、外郭団体の自主的自立的経営に向けての具体的な取り組みは、今後の課題として残っている。

・「財源の確保・各種補助制度等の見直し」

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

※経営改善方針における重点事項等の変遷

	経営改善方針	経営改善方針(2015年度版)	経営改善方針(2017年度版)
基本コンセプト	新しい公共の形成による持続可能な基礎自治体の確立		
経営改善の視点・方向性	<ul style="list-style-type: none"> ・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"> 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 	<ol style="list-style-type: none"> 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 	<ol style="list-style-type: none"> 1 <u>事業実施主体の最適化</u> 2 <u>総人件費の適正化</u> 3 <u>外郭団体の経営改善</u> 4 業務の効率化 5 <u>更なる市民サービスの向上</u> 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・<u>受益者負担の適正化</u>

(2) 市としての総括

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

の取組を効果的に連動させ、次につなげる必要がある。(→財政健全化の視点)

2 (仮称) 次期経営改善方針の方向性

- 経営改善の効果が、茅ヶ崎市総合計画の将来の都市像の実現につながるような構造とする。
- 時代に即した行政経営の基本方針 2017 (C 3 成長加速化方針) の考え方を取り込んだ内容とする。
- 従来、効率的・効果的な行政経営を目指して策定してきた「定員適正化計画」について、方針の柱の1つとして位置付ける。
- 従来の経営改善方針の実績を踏まえた内容とする。
- 財政健全化緊急対策の取り組みを引き継ぐ内容とする。

※時代に即した行政経営の基本方針 2017 (C 3 成長加速化方針) (平成 29 年 2 月策定)

いかなる状況下においても安定して成長し続けるために、従来の事務事業及びその進め方を変革し、成長のための原資の創出を加速化させるため、第 4 次実施計画、現総合計画基本構想の策定に先駆け、策定を行ったもの。

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

3 (仮称) 次期経営改善方針のコンセプト

(仮称) 次期経営改善方針は、「ヒト・事業・情報・カネの健全化による持続可能な行政運営」をコンセプトに、茅ヶ崎市総合計画における行政運営の基本姿勢である「市民との関係の深化」を踏まえ、「未来創造への挑戦」に掲げる次の 3 つの柱の実現に取り組む。

【共通事項「市民との関係の深化」】

- ①市民との双方向のコミュニケーション
- ②市民が力を発揮できる社会の構築

【目指すべき事項「未来創造への挑戦」】

- ①変化に迅速な対応がとれる職員力・組織力の向上 → 定員適正化
- ②質の高い行政サービスの提供 → 経営改善、業務効率化
- ③未来に責任を持つ行政経営 → 財政健全化

4 (仮称) 次期経営改善方針における重点項目

コンセプトを踏まえ、3 つの柱の実現に向け、次の内容を重点項目として取り組む。

(1) 定員適正化

ア 職員数の適正管理

- ・業務量に応じた職員数の管理を徹底するとともに、行政サービス提供体制の見直し等を行い、業務量全体の縮小を図り、職員定数の削減にもつなげる。

イ 権限の拡大

- ・正規職員の削減には、業務量の縮小を図るとともに、会計年度任用職員や派遣職員を活用する方法があり、現状、これらの職員と正規職員との間に差がある業務にあたっての権限を従来よりも拡大する。

ウ 任期付職員の効果的な活用

(一般任期付職員)

- ・職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のみによることが必ずしも効率的でない場合には、柔軟な人事配置が可能で、1年を超える任期で採用でき、本格的業務に従事できる一般任期付職員を積極的に活用する。

(休業代替任期付職員)

- ・任期に限りがあり、業務の継続性や人材育成に課題があるため、任期の定めのない正規職員を採用する。

エ プロジェクトチーム制の導入

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

オ 職員の能力向上（※人材育成基本方針との連携）

- ・知識・スキル向上の機会づくり（能力開発）
- ・自律的・自発的行動を促す組織風土づくり
- ・働きやすい職場環境づくり
- ・能力発揮・適性発見の機会づくり（人事管理）
- ・果たすべき役割の自覚、振り返り・発見の機会づくり

(2) 経営改善、業務効率化

ア 事業の見直し

- ・「廃止」「休止」「縮小」の視点で検証し、実施計画 2025 に位置づけをする新規事業に見合った分の見直しを行い、予算や人を創出する。
- ・所期の目標を達成した事業は終了するなど、事業の終わらせ方を検討する。

イ 事業実施手法の見直し

- ・「業務効率化」「ICTの活用」等の視点で検証し、実施計画 2025 に位置づけをする新規事業に見合った分の見直しを行い、市全体の業務量の肥大化を抑制する。
- ・内部管理事務や行政サービス提供体制について、必要性や水準の見直しを行う。

ウ 事業実施主体の最適化

- ・地域課題の解決を市だけで主体的に取り組むのではなく、民間事業者やNPOなどに担ってもらえるものは委ねる。
- ・市の業務の削減につながり、費用対効果が得られるものについては、積極的に委託を活用する。委託にあたっては、一事業を委託するだけでなく、包括して委託をすることでの効率化を図る。ただし、委託をしているものの業務効率化につながっていない場合は、直営に戻す選択肢も検討する。また、

エ DX推進

- ・令和2年度に「デジタル・トランスフォーメーション推進方針」を策定以来、DXの推

進に取り組んでおり、効果があった取り組みには、変革意識を持った職員が現場にいて、積極的に推進できたことが挙げられることから、ICTツールの活用を広げるだけでなく、ICTツールを活用して、仕事のやり方そのものを抜本的に見直すため、ICTの知識がある人材を集めたDX推進プロジェクトチームを設置し、短期的かつ集中的に、DXの推進に取り組む。

オ 民間活力活用

- ・既存事業の見直しなど、市民サービスの向上に加え、予算や人を削減できるような取り組みについては、積極的に民間と連携をする。
- ・民間との連携にあたっては、「公民連携推進のための基本的考え方（改訂版）」を踏まえ、取り組みを進める。

カ その他

- ・外郭団体の経営改善
- ・広域連携

(3) 財政健全化

歳入確保策と歳出削減策の両面から、財源を生み出す。

ア 歳入確保策

- ・税・保険料等徴収率の向上
- ・市有財産の活用
- ・受益者負担の適正化

イ 歳出削減策

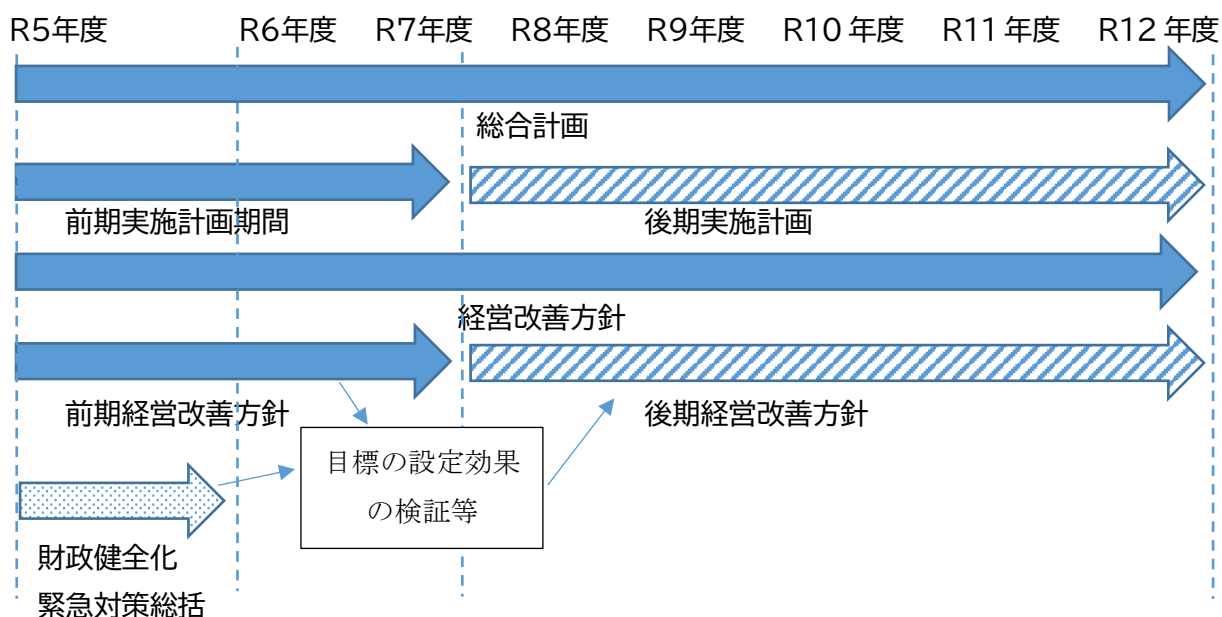
- ・補助金の見直し
- ・施設の見直し

※令和3年度までの総括（令和4年度第一四半期の想定）を行い、総括の内容を踏まえ、引き続き成果が期待できる取り組みを位置付ける。

5 (仮称) 次期経営改善方針の適用期間

(仮称) 次期経営改善方針のコンセプトは、茅ヶ崎市総合計画に基づいていることから、適用期間についても、総合計画と同様に令和12年度までとする。

一方で、社会経済状況が急速に変化する中であっては、時代に応じた経営改善の取り組みが必要となってくることから、(仮称) 次期経営改善方針の内容は、総合計画実施計画の期間に合わせて見直しを行っていくこととする。



(1) 前期経営改善方針

財政健全化緊急対策を踏まえ行革効果額（歳出削減・歳入確保）に拘った取り組みを進めるとともに、退職者不補充の成果を踏まえた定員適正化、DXの更なる推進等の経営改善により、未来創造への挑戦を行う期間とする。

(2) 後期経営改善方針

財政健全化緊急対策の総括、前期経営改善方針の成果を踏まえ、未来創造の実現を行う期間とする。

6 策定スケジュール

	市	審議会	
令和4年4月	市内部による検討	① 方針案	
5月			
6月			
7月	採択素案決定		
8月		② 採択素案	
9月			意見交換会
10月	方針素案の作成	③ 素案	
11月			
12月			
令和5年1月	方針素案決定		
2月			パブリックコメント
3月	方針の決定	④ 方針の決定	

7 (仮称) 次期経営改善方針の進行管理

(1) 目標設定と重点事業の評価手法

- ・ 3つの柱に対して、それぞれ目標を設定するものとする。
 - ①定員適正化…職員定数
 - ②経営改善・業務効率化…行革効果額
 - ③財政健全化…経常収支比率
- ・ (仮称) 次期経営改善方針は、3つの柱を実現するための事業を重点事業として位置付け、それらに定量的目標を設け、目標に対する効果額等により、当該事業の達成度、方針実現への貢献度等の進捗管理を行う。
- ・ 重点事業の目標設定は、必要に応じて柔軟に変更できるものとし、当初の目標に対する効果よりも、現状に対する効果測定を行うことに比重を置くものとする。

(2) 進捗状況報告書の作成

- ・(仮称) 次期経営改善方針に位置付けた重点事業の進捗状況を把握するための進捗状況報告書を作成し、茅ヶ崎市行政改革推進委員会等で審議をするとともに、その内容について、市ホームページ等で公表をする。

(3) P D C A サイクルでの取り組み

- ・(仮称) 次期経営改善方針の実効性を高めるため、次のとおり P D C A サイクルでの推進を行う。

* P l a n (仮称) 次期経営改善方針に基づく取り組みの推進

* D o 3本の柱を実現するための重点事業の実施

* C h e c k 進捗状況報告書に基づく、重点事業の取り組み状況の点検・評価

* A c t i o n 点検・評価結果に基づく、事業実施手法や方針内容の見直し

※ 令和3年度第2回行政改革推進委員会での意見

(1) 定員適正化関係

- ・職員の能力育成なりしていかないと、なかなか質の高いサービスはできない。
- ・ただ単に適正化を検討して削減をする、これも1つの目標だが、逆に、人を充てて早く結果を出すとか、あるいは、DX推進のスペシャリストを養成する。
- ・人は必要などころには必要だと思うので、そこを入れるという視点と、茅ヶ崎としてどういうまちを目指して誘致していくのかとか、道の駅とか、どういうテーマで作っていくのかというところが、もうちょっと見えるといい。

(2) 経営改善、業務効率化関係

- ・デジタルツールを含めての質的な変化の部分の指標なりが入ってきてしかるべき。行政サービスのマネジメントであるとか情報処理の部分での質的な指標の検討を。
- ・政府としても2026年度末までにはということで、期限を切ってガバメントクラウドを進めるといった話がありますので、ぜひ入れてもらいたい。
- ・DXなどで、今始まっているようなものを全庁的な割合の中であまねく隅々まで行き渡らせる。そうすると、全体としてのコストメリットなり、行革のスピードがぐっと上がっていきますし、また、そういうような市役所で働きたいという職員の方を引きつけることにもつなげる。
- ・2020年の末に「デジタル・ガバメント実行計画」バージョン2が閣議決定されて、昨年5月、6月に、関連法6法、デジタル庁設置法だとか、ガバメントクラウドに関連する法律だとか、標準仕様に関連する法とか、情報公開条例を統括するような法律とか、世の中が変わっている。
- ・民間、様々なベンチャーやスタンドアップを含めて、新しい技術を持っているところと提案制度なりを含めてプラットフォームをつくって、新しいP o Cを、例えば年間10件ずつやっています、新しい実証実験をやっています、みたいなことを掲げていく。
- ・色々な企業とのパートナーシップというか、コラボレーション。特に、地元だからというよりも、むしろ先進的な企業を呼び込むという取り組み。積極的に外部との接点を見つけて生かしていくという、そのマネジメント能力みたいなものはすごく大切。(北川委員)
- ・地域の課題を役所だけで解決するという発想をそもそも捨ててもいいのではないかと。誰でもいいから、地域課題を解決してくれる人ならみんなでやりましょう、みたいな発想になってもいい。

(3) 運用関係

- ・KPIをしっかりと定めていただいて、それに対して、5W1Hというか、実行計画というかをしっかりと定めてPDCAを回していくということがやはり重要。