

茅ヶ崎市行財政経営改善戦略

2023-2025

令和5（2023）年度～令和7（2025）年度

茅ヶ崎市

（令和5（2023）年4月）

目次

I	行財政経営改善戦略で目指すもの	1
1	戦略の位置付け	2
2	計画期間	3
3	目標	4
4	戦略の体系	6
5	戦略の取組手法	7
6	戦略の評価手法	9
	第1編 経営改善推進方針	10
1	経営改善推進方針の3つの柱と7つの重点取組項目	10
	第2編 (仮称)人財活躍推進方針	14
1	(仮称)人財活躍推進方針の3つの柱と8つの重点取組項目	14
II	戦略と連携を図る方針	17
III	策定にあたっての背景	19
1	茅ヶ崎市におけるこれまでの行政改革の取組み	19
2	取組みをとおした成果と課題	20
3	取組みの総括と今後の方向性	22
IV	茅ヶ崎市を取り巻く状況	23
1	人口の変化	23
2	財政状況の変化	23
3	職員数の推移	24
4	今後対応すべき課題	27

職員は茅ヶ崎市にとって大切な「財産」であるため、「人材」ではなく「人財」としています。

I 行財政経営改善戦略で目指すもの

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資源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ヒト、モノ、カネといった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、さらにそれら資源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。

M i s s i o n

(これからもずっと果たしていく必要がある使命、目的)

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、まちを守り、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。

V i s i o n

(本戦略の期間において実現を目指す将来像)

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

- ・仕事のやり方や内容、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。
- ・変革したやり方や、組織を恒常化し、その成果を市民サービスに反映します。

V a l u e

(日々活動する中で大切にしているもの、組織共通の価値観)

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。

1 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、文化・風土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、今こそ変革をすべきチャンスと捉え、行財政経営改善戦略に定める2つの方針を基に、このチャンスをつかみ、いつまでも持続可能なまちの経営に向けて、いどみ、ねづかせ、つないでいきます。

変革と創出を意識し、活力もっていどみ続けることで、業務改善、意識改革が浸透した市役所と、様々な変革が市民サービスに広がるまちを目指し、いつまでも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、取組みを推進

(仮称)人財活躍推進方針

人財の活用
職員力の向上
組織力の向上

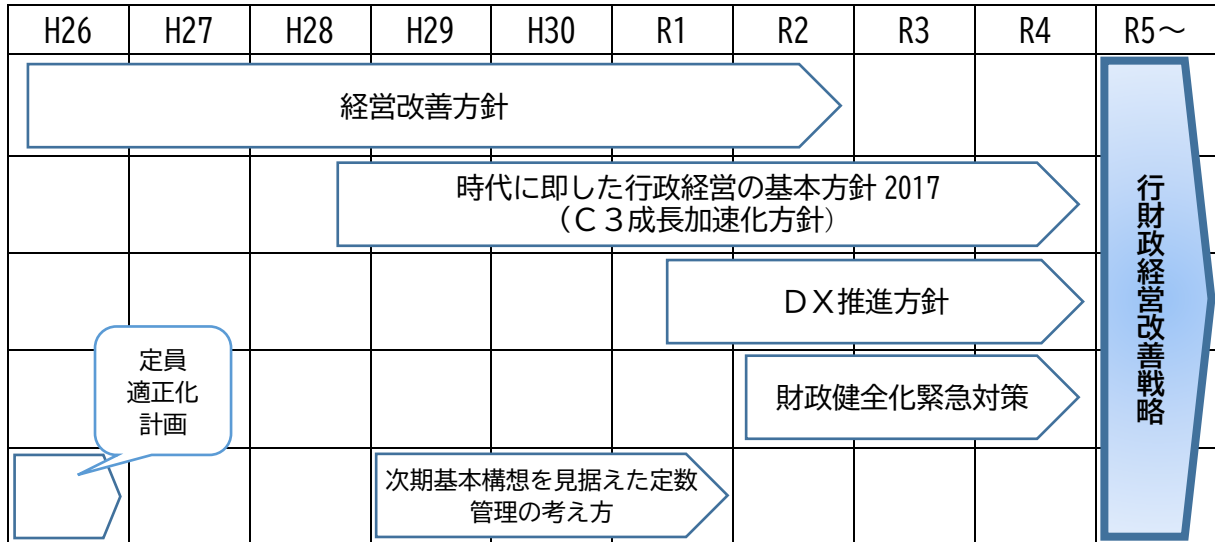
庁内連携型取組

責任所管課を定め、庁内横断的な取組みを推進

連携

補完

本市では、これまで様々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。



2 計画期間

行財政経営改善戦略は、総合計画・実施計画と連携を図りながら、取り組んでいきます。戦略の考え方自体は、令和12(2030)年度までの長期的なものを想定していますが、本戦略に位置付ける取り組みは、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年間を計画期間とします。



3 目標

計画期間中において達成を目指す目標は、次のとおりとします。

進捗を図る指標	項目	目標値
業務効率化	ICTの新規活用を行う事務事業数	63以上 ※①
	上記に伴い生み出す時間数	9,415時間 ※②
	目標設定の考え方	
	<p>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。</p>	

※① 全庁的にある部課の数 21部84課(令和5(2023)年4月1日現在)。平均して、1部に4課。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課

※② 取組みによって、5人工分以上の時間数の創出 1人1,883時間×5人=9,415時間

進捗を図る指標	項目	目標値
業務改革	各職場における業務改革の取組実施率	100% ※③
	目標設定の考え方	
	<p>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、内容ややり方に常に課題を持ち、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組みが重複する場合には、いずれも指標における成果として結果に反映します。</p>	

※③ 各職場において、1つ以上の業務改革を実施すること

進捗を図る指標	項目	目標値
財政健全化	経常収支比率	93.1% ※④
	目標設定の考え方	
	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を目指すため、経常収支比率を設定しています。	

※④ 令和2(2020)年度における全国平均値

※茅ヶ崎市総合計画 2021-2030 においても、成果指標として、経常収支比率を定めていますが、本戦略と策定時期が異なることと、本戦略の策定趣旨から、異なる目標値を設定しています。

進捗を図る指標	項目	目標値
定員適正化	職員数	1,702人 ※⑤
	目標設定の考え方	
	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、内容ややり方を常に課題を持ち、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組みが重複する場合には、いずれも指標における成果として結果に反映します。	

※⑤ 令和4(2022)年4月1日付職員数 2,257 人から病院職員 555 人を除いた職員数 =1,702 人

進捗を図る指標	項目	目標値
組織共通の価値観	各分野での取組みにおける市民満足度	・茅ヶ崎市市民意識調査(令和元(2019)年度実施)の水 準以上 ・職員の仕事満足度 80%
	目標設定の考え方	
	本戦略における Value の進捗を図るための指標。 市全体での市民満足度の維持、向上を図ることを、組織共通の価値観としていることから、各分野での取組みにおける市民満足度を設定しています。	

4 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、具体的な取組みを定める2つの方針を策定し、それらの取組みを推進することで目標の達成を目指していきます。

なお、各方針に定める取組みを進めるにあたっては、令和4(2022)年4月1日時点の職員数を基本としますが、職員数の抑制にあたっては、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、やり方を変革し、無駄を省き、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) (仮称) 人財活躍推進方針

- ・ 組織を変革し、職員を適材適所に配置し、職員の能力発揮を図るための方針
- ・ 業務効率化や業務改革の成果に基づき、職員数の抑制を図るための方針

3つの柱	8つの重点取組項目
人財の活用	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 育児休業休暇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
職員力の向上	⑤ 外部人材の活用 ⑥ 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
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

5 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。

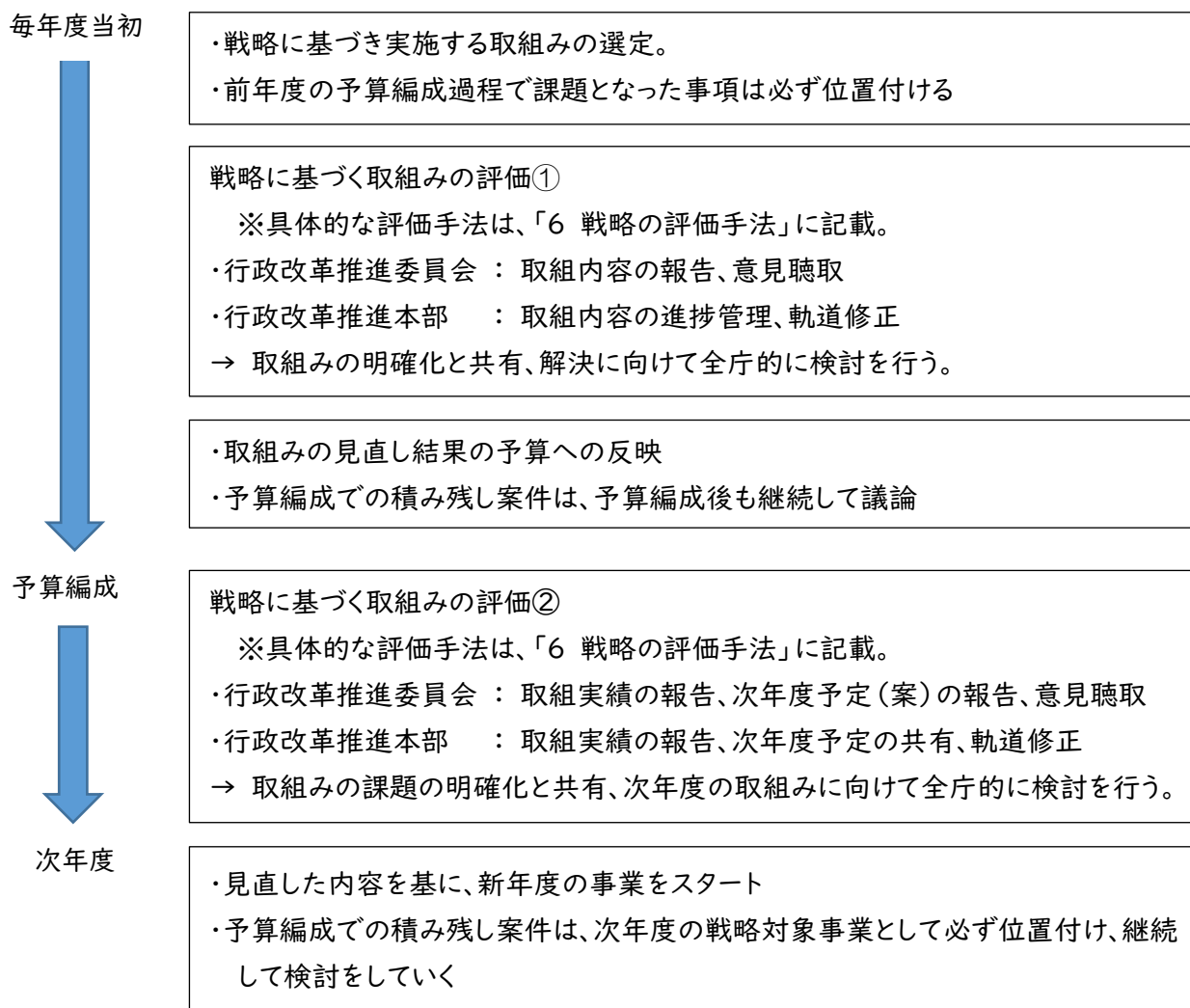
本市では、これまでも予算編成過程において、事務事業の見直しの経過や課題、成果について議論をし、その結果に基づき予算に反映をまいりました。

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、そのスケジュールに合わせて作業を行ってまいりました。

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での一過性のものとなることや、予算編成のタイミングで見直しを行ったとしても、新年度開始までに時間が短く、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可能性がありました。

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、事務事業の年間を通した見直しのスキームを構築するとともに、その成果を着実に予算へ反映するため、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測することが難しくなっています。

そのため、現時点での社会情勢を踏まえ、見直しの目標等を定め、その目標を基に進捗管理を行うことの意味合いが薄れてきており、むしろ、その時々を社会的潮流を着実に捉え、その内容を事業に反映していくことの重要性が増してきています。

こうした背景と、成果を上げた財政健全化緊急対策の取組手法を踏まえ、戦略本体にはアクションプラン等を定めず、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」から順次取組みを行う、アジャイル型の取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組みを各部局で設定し、各部局の推進による取組みを行う「各課推進型」のアプローチを組み合わせて、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、取組みの主たる責任所管課及び取組みの関連課かい

○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、各課単位での取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

6 戦略の評価手法

附属機関（行政改革推進委員会）から経営改善の取組みの進捗に関してより一層充実した評価を受け、その後、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、各課か単位での取組みで効果が期待できるもの。

①取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）による評価を実施

- 責任所管課を所管する部局による取組み内容等の説明。
- 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。

- 各部局による取組み内容等の説明。
- 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。

③評価を受け、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組みによって、事業の見直しや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、無駄を省き、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、新たな行政課題に対応していくためには、限られた人的資源でのさらなる生産性の向上を図るため、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、今ある業務のやり方を抜本的に見直し、最新のICTの活用等とおして、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楽しむ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）

(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やり方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。

見直しにあたっては、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行うことで、業務改革に取り組めます。

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度に、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あたっては、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、例規改正、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

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 (仮称)人財活躍推進方針

本市の職員の人材育成については、「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 ともに考え、行動する職員」を職員を目指す姿に掲げ、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。

(仮称)人財活躍推進方針では、多様な人財の活用を図るとともに、新たな取組みによる職員力の向上と、集約的かつ機動的な体制づくりをとおした組織力の向上に取り組むことで、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、人財活躍の成果を踏まえ、職員の適正管理に努めます。本戦略期間中においては、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するとともに、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、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組みについては、経営計画に委ねることとします。

1 (仮称)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 人財の活用

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の対応のためには、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、多様な人財の活用により、人的資源を創出します。

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、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。

③ 育児休業休暇への正規職員の活用

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、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。

(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。

とりわけ、茅ヶ崎市職員の人財育成基本方針の1つである「持てる力を最大限に発揮する」については、職員力の向上に資する取組みであることから、同じ目標に向け、十分な連携を図り、進めていきます。

一方で、全庁的な職員力の向上を図るためには、外部人材や専門性のある人材を有効に活用することも必要となります。これまで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。

⑤ 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す、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っていく、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。

⑥ 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。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 組織力の向上

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。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、組織力の向上に取り組めます。

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。

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。

・ 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、市として更なる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。

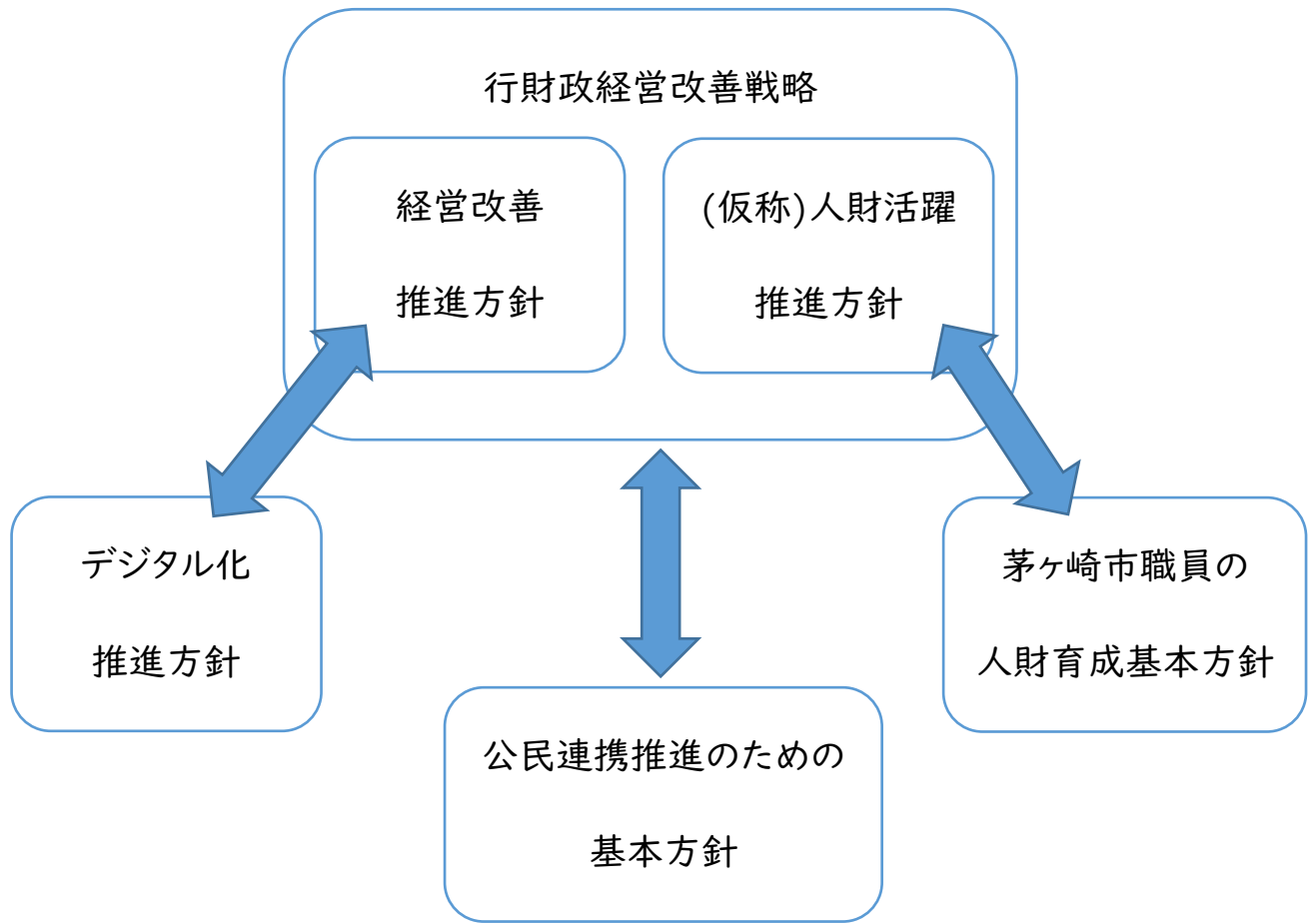
・ 茅ヶ崎市職員の人財育成基本方針

茅ヶ崎市人財育成基本方針は、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、その行動に繋がる各職場の取組みや、職員の成長を促進する人財育成部門の取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

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。

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、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、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(1997)年度から平成26(2014)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(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活用など、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、取組みを進める必要があります。

2 取組みをととした成果と課題

(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。

※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"> 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 5 自主財源の確保 6 受益者負担の適正化 7 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 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 更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組を進めたことで、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。また、それぞれの具体的な取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、着実に取組みを進める体制づくりにつながりました。

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。

※財政健全化緊急対策

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、財政の根幹をなす市税収入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(2022)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繋がったものの、職員数の抑制には繋がりませんでした。働き方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繋げ、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た取り組みが必要となります。

・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た取り組みが必要となります。

・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については、取り組みに対する人的・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。また、多様な職員の活用や働き方の見直しの取り組みによる成果を引き継ぎ、職員力、組織力を高めていく必要があります。

→今後も、定員適正化、職員力・組織力の向上の視点を持った取り組みが必要となります。

・財政健全化緊急対策においては、責任所管課を据えて、試行錯誤を繰り返しながら、迅速に「出来ること」から順次取り組みを行った(アジャイル型の取り組み)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、責任所管課を据える手法とアジャイル型の取り組みを継続する必要があります。

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すすめて、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正に対応するため、年々増加し続ける状況にありました。

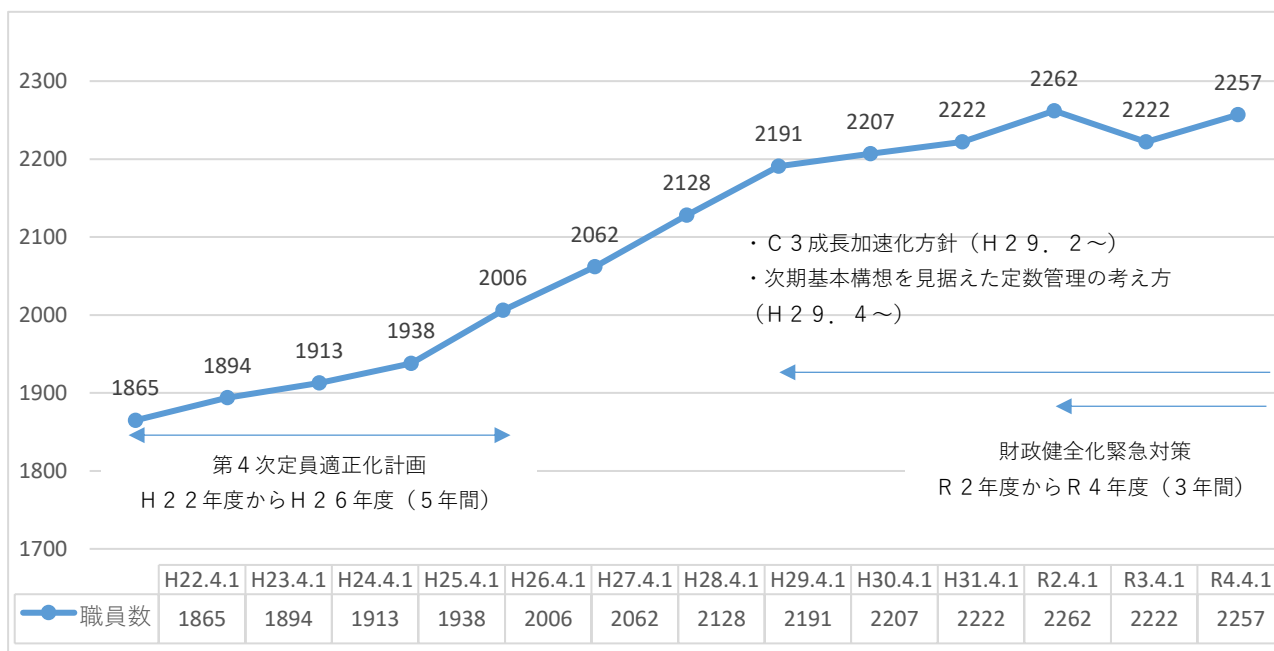
令和2(2020)年度からの財政健全化緊急対策の取組みの中では、令和3(2021)年度は、新型コロナウイルス感染症の影響により、政策的事業を休止したことで、当該業務を担当していた人工分を削減対象とし、前年度職員数より減少させることができました。また、令和4(2022)年度は、寒川町との消防広域化により56人増加しているものの、全庁的に業務量を精査した中で業務量に応じた人員配置の取組みを進めたことで、職員21人を削減することにつながり、結果として35人増に留めることとなりました。

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、硬直化に繋がっています。

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4月1日から令和4(2022)年4月1日）



※ 各年度4月1日付の職員数

(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)

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)

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）

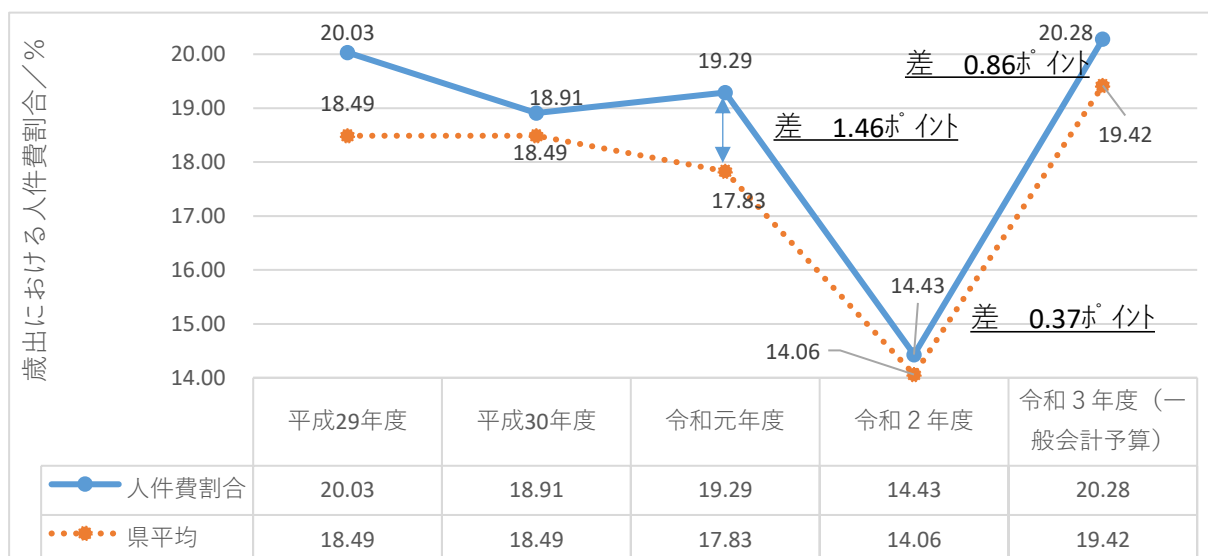
（普通会計部門）

	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

総務省の「類似団体別職員数の状況」より作成

※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（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

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

