

茅ヶ崎市財政健全化緊急対策 報告書

茅ヶ崎市

目次

財政健全化緊急対策の総括.....	1
1 財政健全化緊急対策の趣旨.....	1
2 財政健全化緊急対策の総括評価.....	3
3 財政健全化緊急対策を進めてきた中で見えてきた成果と課題等.....	8
4 今後の方向性.....	8
歳出削減策.....	9
ア 総人件費の削減　　<職員課・行政改革推進課>.....	9
イ 福祉的な事業を含む事務事業の見直し　　<総合政策課>.....	14
ウ 民間活力活用の加速化　　<行政改革推進課>.....	16
エ 補助金の見直し　　<財政課>.....	18
オ 施設の見直し　　<資産経営課・行政改革推進課・教育施設課>.....	20
カ 内部管理事務や行政サービス提供体制の見直し　　<行政改革推進課>.....	24
キ 市債（臨時財政対策債除く）の適正管理　　<財政課>.....	27
歳入確保策.....	29
ア 税・保険料等徴収率の向上　　<収納課>.....	29
イ 市有財産の活用　　<資産経営課・行政改革推進課>.....	32
ウ 受益者負担の適正化　　<行政改革推進課>.....	36
その他.....	38
ア 病院事業会計の健全化　　<病院総務課・医事課・病院経営企画課>.....	38
イ 広域連携の推進　　<総合政策課>.....	41
ウ 証拠にもとづく政策立案の推進　　<総合政策課>.....	43

◆財政健全化緊急対策の総括

1 財政健全化緊急対策の趣旨

人口減少や少子高齢化の進行による生産年齢人口の減少により、まちの経営に必要な行政経営資源の減少が見込まれる状況にあります。一方で、高齢福祉に係る経費や少子化対策のための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ます。

また、耐震性に課題のある公共施設の再整備等の財源として発行した市債の償還が本格化し、今後は公債費の増加が見込まれます。

このような環境下であっても、複雑・多様化する市民ニーズに的確に対応し、時代のニーズを捉えたサービスの展開など、まちの魅力の維持・向上に向けた取組を進める必要があります。とりわけ令和5年度を計画初年度とする「茅ヶ崎市実施計画2025」に位置付ける事務事業を着実に推進していくとともに、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年3月に財政健全化緊急対策を策定し、令和2年度から4年度までを対策期間として、財政健全化に向けた緊急対策を集中的に取り組んできました。

財政健全化緊急対策によって目指す姿

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のできる体制を整える。

財政健全化緊急対策の目標

目指す姿の実現に向け、総合計画の着実な推進と堅実な財政運営の両立のため、具体的な目標として次のとおり定めました。

- ① 歳出削減と歳入確保の取組により次期総合計画の計画期間中における財源不足(約30億円～ピーク時は約55億円)の解消
- ② 新たな行政需要にも的確に対応するために必要な政策的な経費の捻出

財政健全化緊急対策の基本方針

財政健全化の推進に当たっては、次の3点を基本方針とし、スピード感を持って対応することとしました。

- ① 既存の事業について、聖域を設けず、休廃止を含めたゼロベースでの見直しを行い、コンパクトな市役所を目指します。
- ② これまでにない手法も視野に入れ、積極的な財源確保に努めます。
- ③ 市民生活への影響や職員に対する相当の負担が予想されるため、市全体で危機感を共有します。

具体的な取組内容と推進体制

財政健全化緊急対策の推進体制は、対策に位置付けた各取組において具体的な結果を出すため、各取組の全庁のけん引役となる「責任所管課」を定めるとともに、市長を本部長とする「茅ヶ崎市財政健全化緊急対策推進本部」を設置し、進行管理を行いました。

また、外部の意見聴取として、茅ヶ崎市行政改革推進委員会を活用しました。

具体的な取組内容		責任所管課
①歳出削減策	ア 総人件費の削減	職員課・行政改革推進課
	イ 福祉的な事業を含む事務事業の見直し	総合政策課
	ウ 民間活力活用の加速化	行政改革推進課
	エ 補助金の見直し	財政課
	オ 施設の見直し	資産経営課・行政改革推進課・教育施設課
	カ 内部管理事務や行政サービス提供体制の見直し	行政改革推進課
	キ 市債（臨時財政対策債除く）の適正管理	財政課
②歳入確保策	ア 税・保険料等徴収率の向上	収納課
	イ 市有財産の活用	資産経営課・行政改革推進課
	ウ 受益者負担の適正化	行政改革推進課
③その他	ア 病院事業会計の健全化	病院総務課・医事課・病院経営企画課
	イ 広域連携の推進	総合政策課
	ウ 証拠にもとづく政策立案の推進	総合政策課

2 財政健全化緊急対策の総括評価

(1) 各取組内容の総括

ア 歳出削減策

- 具体的な取組内容として位置付けた歳出削減策7項目のうち、自己評価では、「おおむね順調に進んだ」が6項目、「想定以上の成果を生み出すことができた」が1項目となり、全ての取組みがおおむね順調に進めることができたと言えます。
- 取組効果額としては、**歳出削減額が約5億9318万円、市債現在高の減少額が約88億5933万円**となり、本対策が一定の成果を生み出すことができたと評価できると考えます。
- 取組効果額の大きな割合を占める「市債(臨時財政対策債除く)の適正管理」については、市債を活用してでも実施すべき事業なのかといった必要性の観点で事務事業の精査を行うことで、市債現在高の減少につながりました。また、「福祉的な事業を含む事務事業の見直し」や「補助金の見直し」においても、各事務事業の見直しを行ったことで、成果につながりました。
- 「想定以上の成果を生み出すことができた」と評価した「総人件費の削減」については、新型コロナウイルス感染症の感染拡大により、令和3・4年度において事業を限定的に行ったことで、職員数の削減につながることができました。また、「内部管理事務や行政サービス提供体制の見直し」において、ICTツールを活用した業務の効率化を図るとともに、行政サービスにおいてオンライン化に積極的に取り組むことで、削減した職員数の中でも、市民サービスの質を維持したまま、業務を継続することができました。
- 「民間活力活用の加速化」については、他項目に比較し、効果額自体は小さかったものの、従来実施してきた提案型民間活用制度の振り返りや、今後の公民連携の取り組みのあり方についての検討をとおして、改めて公民連携や民間活力活用の推進の必要性を認識し、今後これらをさらに推進するため、「公民連携推進のための基本的な考え方(改訂案)」(素案)の策定につながりました。

イ 歳入確保策

- 具体的な取組み内容として位置付けた歳入確保策3項目のうち、自己評価では、「おおむね順調に進んだ」が2項目、「想定以上の成果を生み出すことができた」が1項目となり、全ての取組みがおおむね順調に進めることができたと言えます。
- 取組効果額としては、**歳入効果額が約11億7558万円**となり、本対策が一定の成果を生み出すことができたと評価できると考えます。
- 歳入確保策として、取組効果額が大きかった「市有財産の活用」については、市有財産の活用を推進するための方針等を策定し、方針に基づき貸付や売却を実施したことで、7億3425万円の成果につながりました。また、歳出削減策に位置付けた「施設の見直し」とともに、本取組期間終了後の令和5年度以降の成果も見込める状況となりました。今後耐用年数を迎える公共施設が出てくる状況下においては、公共施設の統廃合や、施設の利活用の検討を進めていく必要があります。
- 「想定以上の成果を生み出すことができた」と評価した「税・保険料等徴収率の向上」については、ICTを活用し、収納方法の多様化や滞納整理業務の効率化を図ったことと、徴収体制の強化を図ったことで、当初の目標額を上回る成果となりました。本取組期間においては、主に国民健康保険料の徴収強化に取り組んでおり、今後は介護保険料やその他の使用料及び手数料の徴収率向上に取り組む必要があります。
- 「受益者負担の適正化」については、これまで統一的な考え方が無かった駐車場の有料化に着目し、市としての方針となる「公共施設附帯駐車場有料化の考え方」を策定し、今後各駐車場の有料化を進めるための土台作りにつなげました。

ウ その他

- 具体的な取組内容として位置付けた3項目のうち、自己評価では、全ての項目で「おおむね順調に進んだ」となり、全ての取組がおおむね順調に進めることができたと言えます。
- 特に「病院事業会計の健全化」については、歳出削減策及び歳入確保策の両対策で一定の成果を上げることができた一方で、令和5年度からの更なる取組の推進に向けて、経営形態変更に向けた準備を進めました。
- 「広域連携の推進」については、調整に時間を要する取組ですが、関係機関との協議を重ね前進することができました。

●茅ヶ崎市財政健全化緊急対策の具体的な取組内容及び3年間の取組効果など

	具体的な取組内容	責任所管課	達成状況の自己評価(※)	取組効果額		令和5年度以降の効果額見込み	
				歳出削減額	歳入効果額	歳入効果額	歳入効果額
① 歳 出 削 減 策	ア 総人件費の削減	職員課・行政改革推進課	想定以上の成果を生み出すことができた	歳出削減額	約3億2000万円		-
	イ 福祉的な事業を含む事務事業の見直し	総合政策課	おおむね順調に進んだ		-		-
	ウ 民間活力活用の加速化	行政改革推進課	おおむね順調に進んだ	歳出削減額	約8000万円		-
	エ 補助金の見直し	財政課	おおむね順調に進んだ	歳出削減額	約1億4345万円 (令和3-4・5年度当初予算)		-
	オ 施設の見直し	資産経営課・行政改革推進課・教育施設課	おおむね順調に進んだ	歳入効果額	-	歳入効果額	4500万円
	カ 内部管理事務や行政サービス提供体制の見直し	行政改革推進課	おおむね順調に進んだ	歳出削減額	3273万円		-
	キ 市債(臨時財政対策債除く)の適正管理	財政課	おおむね順調に進んだ	市債現在高の減少額	約88億5933万円		-
確 ② 保 歳 策 入	ア 税・保険料等徴収率の向上	収納課	想定以上の成果を生み出すことができた	歳入効果額	約3億5833万円		-
	イ 市有財産の活用	資産経営課・行政改革推進課	おおむね順調に進んだ	歳入効果額	7億3425万円	歳入効果額	2億2682万円
	ウ 受益者負担の適正化	行政改革推進課	おおむね順調に進んだ		-	歳入効果額	300万円
③ そ の 他	ア 病院事業会計の健全化	病院総務課・医事課・病院経営企画課	おおむね順調に進んだ	歳入効果額	約8300万円		-
				歳出削減額	約1700万円		-
	イ 広域連携の推進	総合政策課	おおむね順調に進んだ		-		-
ウ 証拠に基づく政策立案の推進	総合政策課	おおむね順調に進んだ		-		-	

※ 達成状況の自己評価の評価基準は、「想定以上の成果を生み出すことができた」「おおむね順調にすすんだ」「あまり進まなかった」の3段階で評価しています。

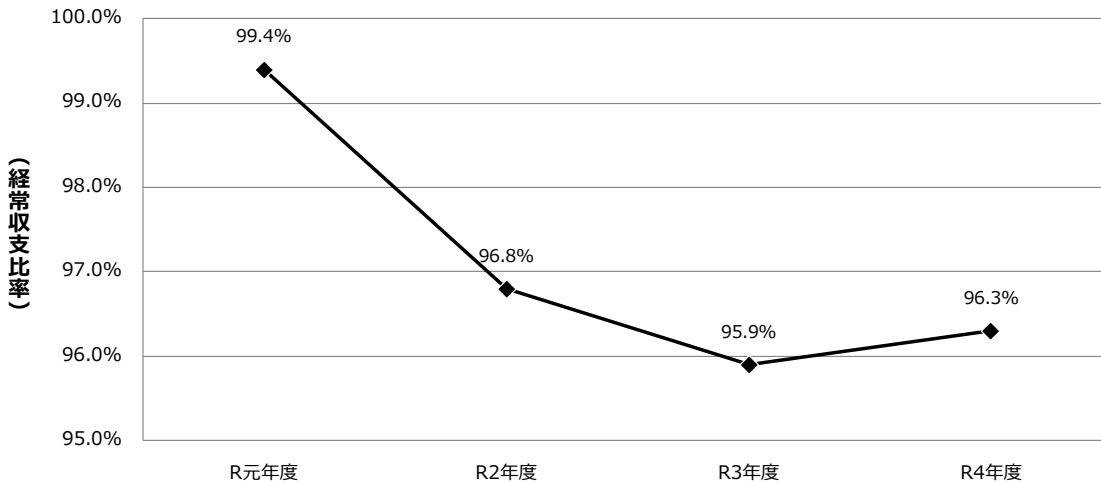
(2) 全体での総括

- ・財政健全化緊急対策では、歳出削減と歳入確保の取組により次期総合計画の計画期間中の財源不足の解消と新たな行政需要にも的確に対応するために必要な政策的な経費の捻出により、次期総合計画の着実な推進と堅実な財政運営の両立を目標として取組を進めました。
- ・次期実施計画については、新型コロナウイルス感染症の感染拡大の影響などを踏まえて2年間延伸することとし、その間、政策的な事業の実施が抑制されました。このことは、前述のような効果額を生み出した財政健全化緊急対策の取組と合わせ、財政状況の向上に資することとなりました。
- ・これらの状況をもとに、令和5年度から7年度までを計画期間とする「茅ヶ崎市実施計画2025」をつつがなく策定できたことにより、目標については一定程度の達成ができたものと考えています。
- ・取組を進めてきた歳出削減策、歳入確保策についてはいずれも効果があがっており、効果を一過性のものとすることなく、継続することで、さらに大きな効果につながることから、これらの視点での取組を重点的にさらに推進する必要があります。
- ・財政健全化を行う必要性を庁内全体で共有し、後年度の世代に過度な負担を先送りすることなく集中的に取り組まなければならないという職員の意識変革につながりました。この意識変革のタイミングを逃すことなく、次の取組につなげていく必要があります。
- ・本対策全体の進め方として、アクションプラン等を定めることに比重を置くことなく、「できること」から順次取組を始めた結果、短期集中で早く効果を出すことができました。今後、短期集中で成果を出す取組においては、こうした手法を活用することが有効となります。
- ・進捗管理については、対策期間中に新たな内部推進体制である茅ヶ崎市財政健全化緊急対策推進本部を設置し、取組状況の報告と今後の方向性を定期的に協議し、茅ヶ崎市行政改革推進委員会に意見聴取を行うことで実効性を高めることができました。
- ・具体的な取組内容を進めるうえでは、関係課かが連携することが必要ですが、責任所管課を定めたことで、集団無責任の状態に陥ることなく、責任所管課を中心とした着実な執行体制の構築につながり、各取組の推進につながりました。

(3) 財政健全化緊急対策後の財政状況

ア 経常収支比率

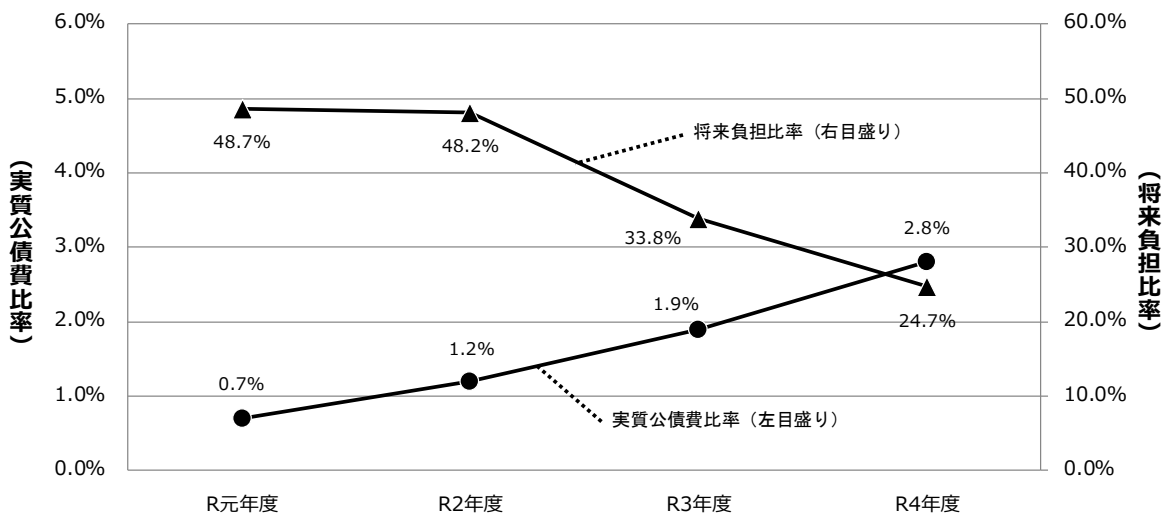
地方公共団体の財政構造の弾力性や柔軟性を判断するための指標である経常収支比率については、財政健全化緊急対策の取組前である令和元年度の数値が 99.4%でしたが、総人件費の削減や事務事業の見直しをはじめとした経常経費縮減の取組の結果、令和4年度決算ベースの見込み値では96.3%となるなど、減少傾向が続いています。



イ 健全化判断比率(実質公債費比率、将来負担比率)

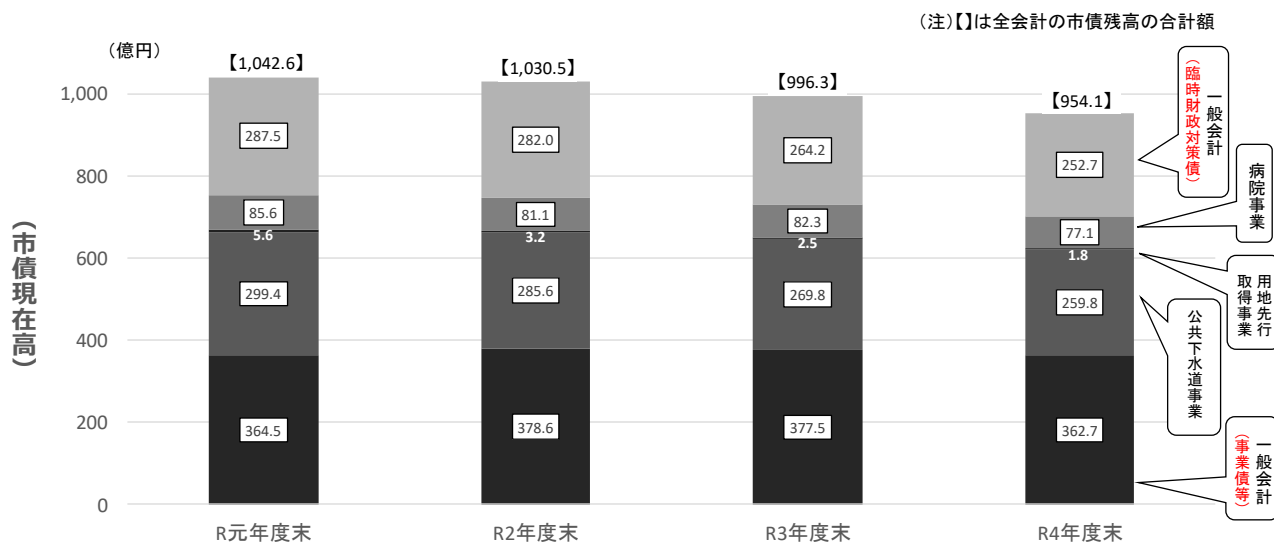
財政の健全性を判断するための健全化判断比率のうち、実質公債費比率については、令和元年度の 0.7%と比較して、令和4年度決算ベースの見込み値が2.8%となるなど、増加傾向が続いていますが、このことは、裏を返せば過去の借り入れに対する償還(返済)が進んでいるとも言えます。今後は、財政健全化緊急対策の取組前における大型借り入れに対する償還に伴って高止まり傾向が続きますが、市債の適正管理の取組の効果が徐々に顕在化してくるため、中長期的には減少傾向が見込まれます。

将来負担比率については、令和元年度の 48.7%と比較して、令和4年度決算ベースの見込み値が24.7%となるなど、減少傾向が続いています。これは、市債の適正管理の取組の効果が顕在化しているものであり、今後においても減少傾向が見込まれます。



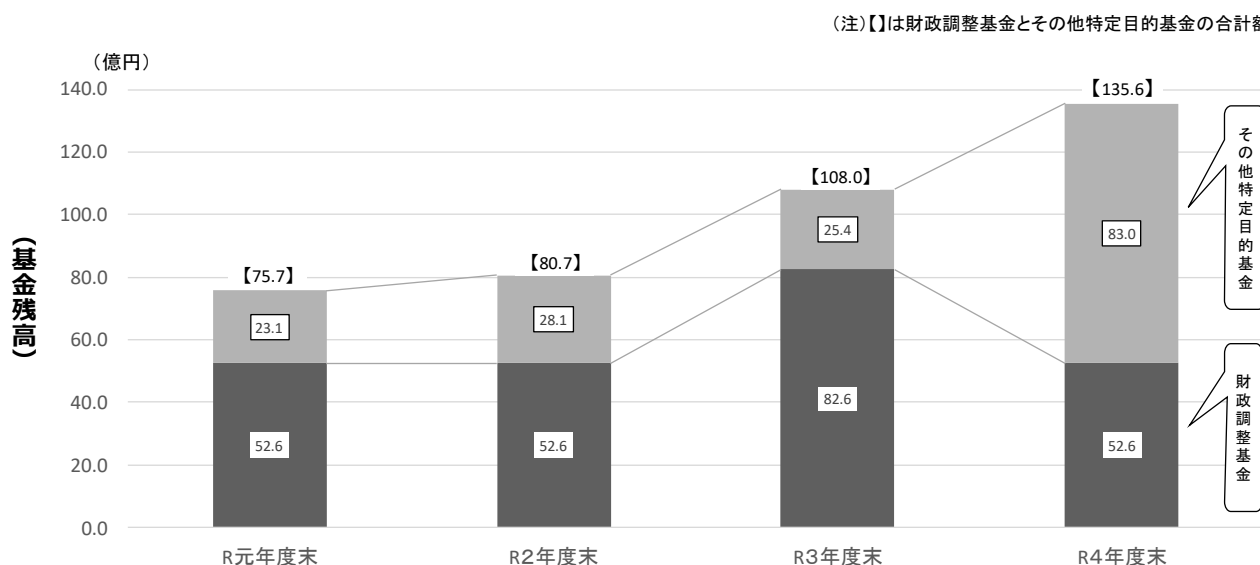
ウ 市債現在高

市債現在高については、市債の適正管理の取組により、全会計における残高が令和元年度末時点で約1043億円だったのに対し、令和4年度末時点で約954億円となるなど、減少傾向にあります。



エ 基金残高

財政調整基金、公共施設等再編整備基金をはじめとした特定目的基金の残高につきましては、令和元年度末時点で約76億円だったのに対し、令和4年度末時点で約136億円となり、大きく増加しました。特に、令和4年度には学校施設整備基金を新設し、近い将来において確実に発生する行政需要である、老朽化した小中学校の再整備に対して備えていく体制整備を行いました。



3 財政健全化緊急対策を進めてきた中で見えてきた成果と課題等

- ・多くの取組を実施する中で、市民や議会との連携や情報共有等の重要性を改めて認識する結果となりました。特に歳出削減や歳入確保の取組を進める上では、関係者に丁寧な対応を行うとともに、情報提供を積極的に行いながら進めていくことが重要となります。
- ・補助金や施設の見直し等の取組は、市民にもご負担をいただくものではありませんでしたが、多大なご理解やご協力をいただいたことで、「茅ヶ崎市実施計画 2025」の策定と、同計画に位置付けた事務事業の実施によって、将来的な市民サービスの向上を期待できる成果につながりました。今後についても、各事務事業の必要性をしっかりと精査した上で、財政の健全性を堅持するとともに、市民サービスの維持向上に向けて取組を進めていく必要があります。
- ・財政健全化緊急対策を始めるにあたっての背景や危機感に、職員一人一人がしっかりと向き合い、全庁的な意識の醸成につなげるとともに、各職員が自分事として捉えて取り組むことが必要な状況となりました。また、本対策の取組は、1つの部局での対応に留まるものではなく、複数の部局が連携して進めてきました。取組の継続には、関係する部局が同じ方向を向き、庁内連携を図り、組織横断的な体制で取り組むことが重要となります。
- ・総人件費の削減の取組は、業務量の精査やICT等の活用による効率化をとおして職員の削減を行う中で、限られた職員で業務を進めることへの意識改革につながりました。一方で、職員の業務負荷の増大や組織の硬直化により、臨時的かつ緊急的な業務や、新たな行政需要などへの柔軟な対応に苦慮する課題が顕在化しました。

4 今後の方向性

- ・財政健全化緊急対策における歳出削減策と歳入確保策は、いずれも一定の成果を上げていることから、本対策に位置付けた取組は、これまでの実施過程で生じた課題を踏まえた上で、令和5年度を始期とする「茅ヶ崎市行財政経営改善戦略」に位置付け、取組を進めていくこととしました。また、本対策で一定の成果を上げられた「個別の取組ごとのアクションプランを定めず、できることから行う」「責任所管課を設定する」といった事業手法についても、同戦略に引き継いでいきます。
- ・本対策の趣旨を引き継ぐ「行財政経営改善戦略」を推進する上では、財政健全化緊急対策を進めてきた中で見えた課題等の解消を図りながら、取り組むこととします。
- ・持続可能なまちの経営を行うため、引き続き変革と創出の意識を持って、業務改善、意識改革に取り組んでいきます。また、業務改善、意識改革を担う職員が活力をもって挑戦し続けられるような、組織風土づくりや働きやすい環境づくりに向けた取組も合わせて実施します。

◆歳出削減策

ア 総人件費の削減

<職員課・行政改革推進課>

これまで本市では、職員の働きかたの見直しを実施し、既存の業務の平準化や標準化を行い、時間外勤務の削減等の一定の効果を上げてきました。

しかしながら、今後、これまで以上に人件費の削減を進めるためには、膨大な労力をかけている内部管理事務や市民向けの行政サービスの提供体制など様々な業務の必要性や水準をゼロベースで見定めることで、業務量のダウンサイジング(縮小)を行い、一般行政職員、技能労務行政職員などの職員定数を削減していく必要があります。

また、職員定数の削減を進めるにあたっては、今後、生産年齢人口が減少し、人手不足が顕著となり本市の採用計画にも少なからずの影響を与えることが予想されることを踏まえ、内部管理事務の見直しはもとより、専門職の流動的な配置や、職制の見直し、先進的なICT(情報通信技術)の活用などあらゆる手段を用いて、適時適切な人員配置に努めていきます。

具体的には、これらの手法を積極的に進めることを前提として、体制縮小に向けた「(仮称)茅ヶ崎市第5次定員適正化計画」を策定し、計画的に取組を進めます。

3年間の取組の総括

緊急対策の内容を踏まえ、職員定数の削減、職制の見直しの検討、ICTの活用の視点で取組を行いました。

職員定数の削減

- ・新型コロナウイルス感染症の感染拡大により、令和3・4年度においては、年度ごとに新型コロナウイルス感染症対策を中心に見据えた事業実施方針を策定し、事業を限定的に行ったことで総人件費を削減しつつも、新型コロナウイルス感染症関連事業に必要な人的資源を配分することができた。
- ・令和5年度を始期とする行財政経営改善戦略の取組の柱の一つとして、定員適正化を位置付けることとし、策定作業を行った。

当初見込効果額

35人、1億7500万円の削減



3年間の合計効果額

64人、3億2000万円の削減

職制の見直し

- ・人財育成基本方針の見直しの中で職ごとに求められる役割を明確化することで、職員の能力発揮を図る。

ICTの活用

- ・地方公共団体情報システム機構のテレワーク実証実験を活用することで、テレワークの実施体制を整え、令和3年8月より運用を開始した。多数の職員がテレワークを行い、業務の効率化につながる柔軟な業務実施体制を整えることができた一方で、新型コロナウイルス感染症の感染拡大防止を目的とした在宅勤務環境の充実にもつながった。

テレワークの実施件数

51課かい のべ1584名

❖職員定数の削減

令和2年度

- ・実施計画を策定する過程において、事業要求に合わせて、人員についても要求することで、（仮称）茅ヶ崎市第5次定員適正化計画を策定することとしていたが、新型コロナウイルス感染症の影響から、実施計画の策定期間を2年間延期。（仮称）茅ヶ崎市第5次定員適正化計画についても同様に策定期間を延期することとした。
- ・（仮称）茅ヶ崎市第5次定員適正化計画に変わる総人件費の削減に向けた取組として、一部の職種を除き、財政健全化緊急対策の取組期間における、定年退職者で再任用勤務を希望しない場合やフルタイム再任用職員の任用終了に伴う欠員については原則不補充とし採用を抑制することとした。
- ・KPIについては、令和2年4月1日のデータを用いたシミュレーションとして、令和2年度総人件費から計画最終年度である令和4年度の人件費（単年度）と比較し、単年度で1億7500万円以上とした。再任用職員の辞退等もあり、効果額として、令和2年4月1日と令和3年4月1日との比較では、単年度で1億9500万円の減となった。
- ・令和3年度職員定数については、令和3年度事業実施方針における真に必要な事業を進める上で必要な職員数をベースとして、各課職員定数の調整を行った。削減した職員数については、新型コロナウイルス感染症に関連して業務増が見込まれる課かいや会計年度任用職員数を見直した課かいに配分した。

令和3年度

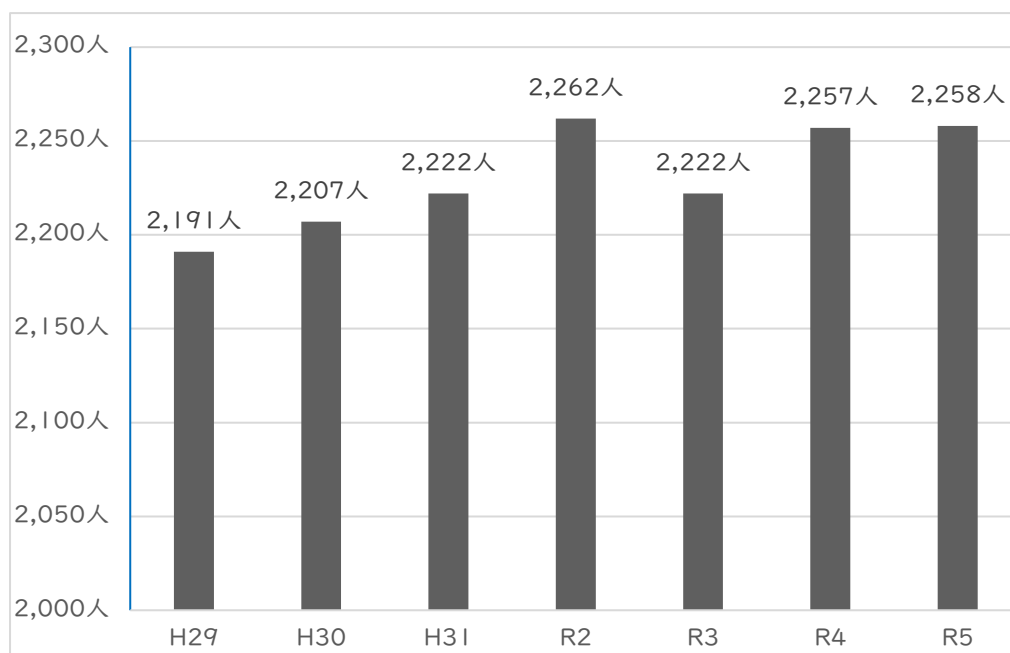
- ・令和4年度事業実施方針骨子（案）と併せて、「前期実施計画を見据えた令和4年度職員定数あり方」を取りまとめた。
- ・各課かいとヒアリングを踏まえ、令和4年度における各課かいの職員定数を決定した。
- ・「総人件費の削減に向けた取組」として、一部の職種を除き、欠員については原則不補充とし採用抑制を行い、令和3年4月1日と比較し、令和4年4月1日で1億2500万円の減となった。令和2年4月1日と令和3年4月1日と比較した実績1億9500万円と併せて、令和2年4月1日と比較し、単年度で3億2000万円の削減となった。

令和4年度

- ・茅ヶ崎市実施計画2025の策定作業に併せて、令和5年度以降の人員配置に向けた考え方をまとめた。
- ・これまでの財政健全化緊急対策の総括や今後の方向性、課題を踏まえ、令和5年度を始期とする行財政経営改善戦略に人財活躍推進方針を方針の1つとして位置づけ、策定に向けて準備を進めた。



【参考】職員数経年比較（各年度4月1日時点）



※令和4年度は寒川町との消防広域化により56人増加しています。

※令和5年度は、一定期間の業務量の増加に対応するため、一般任期付職員を採用したため、5人増加しています。

❖職制の見直し

令和2年度

- ・関係者との調整を行った。

令和3年度

- ・今後の人財育成基本方針の見直しと連動させることで、職員構成の変動等を踏まえながら職員の能力発揮を最大化するための制度とできるよう、再検討することとした。

令和4年度

- ・人財育成基本方針の見直しに向け、職員アンケートを実施するとともに、庁内公募で検討メンバーを募集し、職制の見直しも含めて、意見交換を進め行いつつ、検討を進めたが、令和4年度中の結論には至らなかった。

❖ICTの活用

令和2年度

- ・テレワークシステムの導入に向けて、国の補助の活用も含めた検討を行った。

令和3年度

- ・ICTの活用に関しては、地方公共団体情報システム機構のテレワーク実証実験で必要となる機器の調達やテレワーク実施にあたってのガイド等の作成を行い、8月より端末等の利用環境が整った所属から運用を開始した。
- ・運用にあたっては、テレワーク実証実験への積極的な活用を促すため、国の「テレワーク月間」設定による普及促進の集中的な取組を踏まえ、「茅ヶ崎市版テレワーク・デイズ」を実施した。
- ・テレワーク制度導入の方法や規模等の検討に向けた実証例の蓄積や課題抽出を行うため、テレワーク実証実験に係るアンケートを実施した。

令和4年度

- ・職員のワーク・ライフ・バランスの推進及びテレワーク制度導入の必要性について検討を進めるため、実証実験を51課かいで実施している実績がある。

職員定数の削減

- ・県内における人口1万人当りの職員数では、財政健全化緊急対策の取組の成果により、県内平均より少ない状況となった。一方で、歳出における人件費割合では、県内平均より高くなっていることから、今後の生産年齢人口減少による歳入減が見込まれる中においては、引き続き総人件費の削減に取り組む必要がある。
- ・総人件費削減の取組については、業務量に応じて職員数を削減する中で、新型コロナウイルス感染症対策やICTの導入等新たな取組により、職員への負担感に繋がっており、これまで以上に職員数を削減しつつ業務効率化を推進することは難しい。また、令和5年度からは「茅ヶ崎市実施計画2025」が始まり、実施計画に位置付ける新たな事業に対しては、必要な人員を配置する必要があるため、引き続き、事業の見直しや業務効率化に向けた取組を進め、内部から人的資源の確保が求められる。



- ・財政健全化緊急対策の取組によって生まれた成果については維持していく。
- ・事業の見直しや業務効率化に向けた取組をさらに推進し、その取組によって生まれた成果に基づき、職員をコア業務に再配分し、職員でなくてもできる業務を切り分け、職員数の適正管理を進めていく。
- ・行財政経営改善戦略の方針の一つである人財活躍推進方針について、具体的な内容を検討し、取組を進めていく。

職制の見直し

- ・改定後の茅ヶ崎市職員の人財育成基本方針を踏まえ検討を進めていく。

ICTの活用

- ・テレワークは、実施する職員の柔軟な働き方の実施につながる一方で、職場で勤務する職員の負担増につながる面も指摘されている。ビジネスチャットツールの活用等職場で勤務するのと変わらない環境（WEB会議や電話の転送等）に近づけることが望まれる。また、通信費や電気代等の職員の負担軽減等の観点からテレワークの実施に係る手当に関し、国の動向を注視する必要がある。さらに、職員の能力を最大限に引き出す働き方の選択肢のひとつとしてテレワークの活用に対する職員の意識を高める必要がある。



- ・テレワークは、多様な就業形態を選択可能とすることで、職員の能力を最大限に発揮できる環境を整え、就業と家事・育児・介護等との両立が可能となる男女共同参画の社会の実現に資する取組であるとともに、非常時の業務継続の観点からも有効な働き方のひとつとして、取組を継続する。
- ・庁内での実証実験を継続するとともに、本市が利用する地方公共団体情報システム機構のテレワーク実証実験の動向を注視しながら本格実施の要否について判断する。

イ 福祉的な事業を含む事務事業の見直し <総合政策課>

これまでも、持続可能な行政経営の確立をめざし、福祉的な事業をはじめとして、事務事業の不断の見直しを行ってきました。

引き続き、あらゆる政策分野において聖域を設けることなく、事務事業の見直しを進めます。

特に市が単独の財源で行っている全ての事務事業について、廃止を含めた検討をする対象とし、具体的に実施する目標年度を設定して、積極的に取り組みます。

3年間の取組の総括

新型コロナウイルス感染症により将来を予見することが難しい状況となったため、実施計画の策定を2年延期し、令和3年度及び4年度は単年度の事業実施方針を策定した。

令和3年度事業実施方針

- にわかに新型コロナウイルス感染症の脅威を克服することは困難であると考えられ、しばらくは「新しい生活様式」を踏まえ、新型コロナウイルス感染症との共存が求められたことから、ウィズ・コロナ関連事業に優先して取り組むこととした。
- 一方で、経済の急減速に伴い、相当の期間において市税等の大幅な減収が予想されたため、ウィズ・コロナ関連事業以外のその他の事業の採択は、原則、最低限のまちの機能維持に必要不可欠な義務的的事业に留めることとした。
- また、事業の要求にあたっては、新型コロナウイルス感染症を克服した後（アフター・コロナ）の社会の変化を見据え、従前の実施方法を漫然と踏襲することなく、最少の経費で最大の効果を生む最適な手法の検討を徹底するものとした。

令和4年度事業実施方針

- 新型コロナウイルス感染症の動向や社会経済情勢が極めて不透明であり、将来の予見が難しく、中期的な計画である実施計画の策定を見送った中においては、コロナ禍の状況を踏まえた慎重姿勢での行政運営を行わざるを得ない状況であった。
- 一方で、新型コロナウイルス感染症の脅威の克服や新しい生活様式の促進などのコロナ禍の教訓を踏まえた事業、将来にわたって市民の「暮らしの質」を高め、維持するための事業は、優先して取り組む必要があると考え、「コロナ禍の教訓を踏まえた事業」「『暮らしの質』の向上に資する事業」「まちの機能維持・強化に必要とされる事業」の3点を事業実施の柱と定めた。

各年度の取組

令和2年度

- ・令和3年度から7年度を計画期間とする実施計画の策定プロセスにおいて、事務事業の見直しを行うこととしていた。しかしながら、新型コロナウイルス感染症の感染拡大に伴い、令和3・4年度の実施計画策定を断念し、単年度の事業実施方針により、行政運営を進めることとした。
- ・ウィズ・コロナ関連事業に優先して取り組むこと、その他の事業は、原則最低限のまちの機能維持に必要な不可欠な事業に留めて実施することを基本方針とする令和3年度事業実施方針を策定した。
- ・令和3年度事業実施方針を踏まえ、ゼロベースで事務事業の見直しを行い、令和3年度予算編成に繋げた。

令和3年度

- ・「コロナ禍の教訓を踏まえた事業」「『暮らしの質』の向上に資する事業」「まちの機能維持・強化に必要とされる事業」の3点を事業実施の柱とする令和4年度事業実施方針を策定した。
- ・コロナ禍の状況を踏まえた慎重姿勢での行政運営を行わざるを得ない状況である一方で、実施計画策定を見据えた中で本市が抱える諸課題の解決に向けて実施すべき事業を的確に位置付けていく必要があることから、各課かいから令和4年度事業実施方針を踏まえた事務事業の見直しや事務事業実施の提案についてヒアリングを行い、令和4年度予算編成につなげた。
- ・令和4年度事業実施方針を踏まえた事務事業の見直しとあわせ、前年度予算からの増減要因を精査し、令和4年度予算編成につなげた。

令和4年度

- ・「茅ヶ崎市実施計画2025」策定方針については、行財政経営改善戦略等に基づき歳出削減に取り組むとともに、まちの成長促進策や国県の政策的な財政支援の活用など歳入増加策に取り組み、実施計画に位置づける事務事業等を実施する余地を作り出すことを明記した。
- ・「茅ヶ崎市実施計画2025」の策定過程では、将来に向けた新たな施策だけでなく、新たな歳出削減策、歳入確保策、行財政経営改善戦略の策定に向けた継続的事務事業の見直しについても全庁的に企画・検討した。
- ・実施計画期間中に実現を目指す事務事業のための財政資源を確保するため、福祉分野を含むあらゆる政策分野において事務事業の見直しを行い、実施計画に位置づける事務事業の検討を行った。

見えてきた課題と令和5年度以降の方向性

- ・財政健全化緊急対策及び新型コロナウイルス感染症の発生による社会情勢の変化等により、一定程度、歳出削減効果が表れている。
- ・事務事業の見直しにあたっては、多くの利害調整が必要となり、難航することもあった。人口減少期の到来と少子高齢化の進行が見込まれる中であって将来に向けた新たな施策を推進するためには、既存の事務事業の見直しが不可欠である。こうした考えを利害関係者に粘り強く理解を求めていく必要がある。



・「茅ヶ崎市実施計画2025」の進捗状況を注視しつつ、後期実施計画の策定に向け、引き続き、福祉分野を含むあらゆる政策分野においても聖域を設けることなく事務事業の見直しを行っていく。

ウ 民間活力活用の加速化

<行政改革推進課>

行政が直営で実施すべきか、あるいは民間を活用すべきか、費用対効果を十分に検討したうえで積極的に活用します。

これまでの検討で費用対効果がなく、民間への委託等が困難としてきた事務事業についても、委託業務の包括化や成果連動型の委託など発注方法や手法を工夫することにより、民間の参入機会を高め、民間活力の活用を加速化します。

3年間の取組の総括

環境事業センターのごみ収集業務の一部民間委託化により、人件費の削減につながり、効果額が得られた。



最終的な効果額 約 8000 万円

※効果額については、委託料と人件費との差を見込んである項目があります。効果額の一部については、「ア 総人件費の削減」の効果額にも含まれます。

個別案件について民間活力活用が進んだ部分はあったが、全市的に新たな手法の導入やさらなる民間の参入機会の拡大には至らなかった。

従来、民間事業者等との連携による事業実施を図るための手法の1つとして実施してきた提案型民間活用制度については、現在の仕組みのままでの実施は行わず、これまでの成果を引き継ぐ新たな仕組みを構築することとした。

各年度の取組

令和2年度

- ・提案型民間活用制度の事業については、各担当課での委託事業として継続実施する方向とした。
- ・提案型民間活用制度について、令和2年度をもって、現在の仕組みのままでの実施は行わない方向で、附属機関に最終的な意見聴取を行った。
- ・包括委託化、成果連動型委託についての情報収集と、推進方針策定に向けた検討を行った。

令和3年度

- ・包括委託化、成果連動型委託についての情報収集と、推進方針策定に向けた検討を行った。
- ・指定管理者制度導入施設の拡充に向け、施設所管課と課題等の検討を行った。
- ・環境事業センターのごみ収集業務について、事業実施主体の最適化を図るため、直営で担うべき範囲を精査しつつ、民間活力による収集体制の効率化を検討した結果、令和4年4月より燃やせるごみ収集業務のうち約25%を委託することとした。

令和4年度

- ・提案型民間活用制度を継承する新たな仕組みについて、他市の事例研究等を行いながら、検討を行った。
- ・既存事業について、委託業務の包括化による成果が見込まれる事業について検討を行った。
- ・指定管理者制度導入施設の拡充に向け、施設所管課と調整を進めた。
- ・「公民連携推進のための基本的な考え方（改訂版）」（素案）を策定し、公民連携推進デスクの設置によるコーディネート機能の充実と、プラットフォームの立ち上げを検討していくこととした。

見えてきた課題と令和5年度以降の方向性

- ・新規事業に限られる中で、市の事業に民間事業者の参入機会が限定された部分はあったものの、既存の事業に対して、新たに民間の視点を取り入れ、効率化や市民サービス向上を図るといった取組が十分にできなかったことは課題として残っている。
- ・委託業務の包括化や成果連動型委託の検討が十分に進まなかった。



- ・茅ヶ崎市実施計画 2025 に位置付ける事業の実施にあたっては、業務効率化、市民サービス向上を図るため積極的に民間活力を活用するとともに、既存の委託事業について、包括化によるスケールメリットにより経費節減を目指すなど、引き続き積極的な取組を進める。
- ・「公民連携推進のための基本的な考え方(改訂版)」に基づき、公民連携推進デスク、プラットフォームの運営を行い、新たな事業機会の創出や、社会的課題の解決を図る。
- ・同考え方に基づき、業務の包括化、提案型民間活用制度を継承する新たな仕組みについて、検討・調整を行う。
- ・指定管理者制度導入施設の拡充に向け、引き続き施設所管課と調整を進めていく。

工 補助金の見直し

< 財政課 >

自治体は、公益上必要がある場合に、補助をすることができることとされており、特定の事業を促進するための手段として様々な政策分野で広く用いられていますが、一旦補助制度が作られると事業の継続性の観点から見直しが難しくなる例が散見されています。

このことから、これまでも集中的に補助金の見直しを行ってきましたが、次に掲げる方針に基づき見直しを行います。

- ・市単独で実施している既存の補助金については、公益上の必要性を精査した上で、廃止、休止または削減とする。
- ・新規の補助金については認めない。
- ・予算の範囲内での補助を徹底し、補正予算等での対応は認めない。

3年間の取組の総括

当初予算編成過程において、集中的に市単独補助金の原則として廃止・休止を前提としたゼロベースでの見直しについて庁内議論を深めることで一定程度の進展をさせることができた。



合計効果額

114 件 1 億 4345 万円の削減

各年度の取組

令和2年度

- ・①市民の安全・安心の確保、②（新型コロナウイルス感染症の影響を考慮し）地域経済の活性化、③市民生活のセーフティネット機能の3つの視点で市単独補助金の見直しについて検討を実施した。
- ・廃止・休止を前提としたゼロベースでの予算査定を行った結果、令和2年度当初予算に計上された148件の市単独補助金のうち、補助制度の見直しや中止・廃止等の積極的な措置により94件、1億667万2000円を減額。

令和3年度

- ・令和4年度当初予算要求において、市単独の補助金については、3年度当初予算の予算編成における個々の議論の経過を踏まえて財政課長査定を行った。その結果、市単独の補助金11件について、一定の見直しを行い、671万8000円を減額。

令和4年度

- ・令和5年度当初予算編成においても、これまでの補助金見直しの内容及び「茅ヶ崎市実施計画2025」の策定状況を踏まえ、他の経費と同様に、その必要性や効果について所管課及び企画部と協議を重ね、必要とされる経費について適切に予算措置した。その結果、市単独の補助金9件について、一定の見直しを行い、3006万2000円を減額。

・市単独補助金について、ゼロベースでの見直しを行い、成果を得られたものと考えているが、見直しを進める過程においては、補助金の支出先との丁寧な意見交換を行うことで、見直しに向けた議論を深めることができる側面を改めて感じた。

・今後における見直し等の検討を行う際には、「なぜ補助金の見直しが必要なのか」という必要性を市民や議会に対してもしっかりとわかりやすく説明し、理解を得ながら進めていくことが必要である。



・補助金の見直しに関する集中的な取組はここで終了となるが、新たな行政需要に的確に対応していくためには、補助金だけではなく、経常的な経費の不断の見直しが必要と考えている。

・これまでの補助金見直しの内容を十分に尊重しつつ、茅ヶ崎市実施計画 2025 の策定状況、実施状況を踏まえ、個々の補助金についても他の経費と同様に、その必要性や効果については十分に精査検討した上で、必要とされる経費については適切に予算措置していくものとした。

オ 施設の見直し <資産経営課・行政改革推進課・教育施設課>

自治体は、様々なニーズを踏まえ、住民の利用に供するため公の施設を設置し、管理運営を行っています。本市においても、急激に人口が増加した高度経済成長期を中心にこれまで多くの公の施設を建設し、市民の利用に供してきました。短い期間に集中的に整備を進めたことから、今後一斉に施設の更新期を迎え、多額の財政負担が見込まれます。

そのため、現在の施設に対する市民ニーズを丁寧に捉え、施設の複合化・統合、民間への施設の譲渡、民間施設との複合化または廃止の検討を行います。

また、利用者ニーズを踏まえ、開館時間の短縮化など利用時間の見直しに取り組みます。

3年間の取組の総括

茅ヶ崎市公共施設等総合管理計画

- ・施設の見直しに際し、各施設に関する現状把握及び今後の方向性検討のため、施設所管課へのヒアリングや協議等を実施し、令和4年3月改訂「茅ヶ崎市公共施設等総合管理計画」において、施設類型別・市内13地区別に、現状・課題の整理及び今後想定される方向性を示すことができた。なお、本計画の方針に基づく個別施設計画を令和5年度までに策定する。

民間活力を活かした施設の整備

- ・茅ヶ崎第1駐車場については、市直営による耐震改修や将来の建替え等を行うことなく、一定規模の駐車場整備を条件とする民間活力を導入した土地の利活用事業として、令和2年度に事業者募集・選定等を行った。当該地は、令和7年度に駐車場機能を有する医療大学・病院として供用開始される予定であり、本事業の実施により、土地の貸付料の歳入を公共施設の改修工事費等に充てるなどの事業効果が生まれる。

土地の貸付料として
年間約4,500万円の歳入を確保

施設の統廃合

- ・市民ギャラリー、茅ヶ崎駅前市民窓口センター及び萩園市民窓口センターの廃止等並びにネスパ茅ヶ崎ビル等の今後の利活用については、後年度の世代に過度な負担を先送りすることなく、これからの公共施設等を適切に維持管理し、将来にわたって安全・安心な市民サービスを提供していくため「公共施設等総合管理計画（改訂版）」の3つの基本方針（「長寿命化の推進と維持管理コストの最適化」、「市有財産の利活用」、「建築物系公共施設の総量縮減と施設配置の適正化」）に基づき、令和2年度より施設所管課及び関係課との協議を進め、令和5年9月末（図書業務（配本所）は令和5年3月末）に廃止・利活用を行う提案を行ったが、市民ギャラリー及び市民窓口センターの廃止・利活用について、パブリックコメント等により様々なご意見をいただいたため、スケジュール等の再検討を行っている（図書業務移転は予定どおり実施）。

学校用地（借地）の見直し

- ・学校用地を対象として購入の可能性や借地契約解除など削減へ向けた検討及び借地契約解除について地権者への意向確認を行った。また、小出小学校の関係地権者である個人所有賃借地一筆について、令和4年3月31日に契約解除した。

❖茅ヶ崎市公共施設等総合管理計画

令和2年度

- ・市が管理運営する全ての公共施設等の現況把握のための調査を実施し、施設等の管理運営方法等に係る経費等の確認、国・県・民間が所有する土地又は建物を利用する公共施設等の整理を行った。（288施設）

令和3年度

- ・『茅ヶ崎市公共施設等総合管理計画』の改訂について、後年度の世代に過度な負担を先送りすることなく、これからの公共施設等を適切に維持管理し、将来にわたって安全・安心な市民サービスを提供していくため、令和3年度中に抜本的な見直しとなる改訂を行うことを庁内決定した。
- ・本計画の改訂に際しては、公共施設等の管理に係る基本方針として、3つの柱（①長寿命化の推進と維持管理コストの最適化、②市有財産の利活用、③建築物系公共施設の総量削減と施設配置の適正化）を掲げ、公共建築物及びインフラに係る歳出削減及び歳入確保に向けた取組をより一層推進していくための考え方とした。

令和4年度

- ・令和4年3月改訂「茅ヶ崎市公共施設等総合管理計画」に基づき、令和6年度までに「（仮称）茅ヶ崎市公共施設等個別施設計画」（学校、市営住宅及びインフラ系公共施設を除く公共建築物及び土地を対象）を策定するため、7月に施設所管課及び関係課を対象とする庁内説明会を全6回開催した。その後、8月に茅ヶ崎市公共施設マネジメント推進会議等を設置し、全庁的な取組として、策定に向けた対応を行うこととした。

❖民間活力を活かした施設の整備

令和2年度

- ・茅ヶ崎第1駐車場については、一定規模の駐車場整備を条件とする民間活力を活用した土地利用事業として、7月にサウンディング調査（8団体）を実施し、公募型プロポーザル方式により3月末に優先交渉権者を決定した。

令和3年度

- ・新栄町自転車駐車場（第一・第二）の利活用にあたっては、駐輪施設の需要調査を実施した上で利活用手法を検討した。

令和4年度

- ・駐輪施設に係る需要予測調査に基づき、課題を整理するとともに、自転車等駐車需要台数の算出を踏まえた市内全10か所（香川駐輪場含む）の方針の検討を行った。

❖施設の統廃合

令和2年度

- ・公共施設等の現況調査の結果をふまえ、民間所有施設を賃借している施設所管課に対してヒアリング等を行い、既存の公共施設への移転や統廃合等の可能性について確認した。

令和3年度

- ・ネスパ茅ヶ崎ビル及び萩園市民窓口センターほか複合施設の利活用として、施設内の市民ギャラリー・茅ヶ崎駅前市民窓口センター・萩園市民窓口センターを廃止、図書業務（配本所）を機能移転し、民間活用（フロアの貸付等）を行うことについて、関係課調整・庁議提案・議会説明を行った上で、地域等説明・市民アンケート実施等の対応を開始した。
- ・指定管理者制度導入施設については、指定管理期間の終了時期を見据えながら施設のあり方を見直していくこととし、対象となる施設について、民間への譲渡又は廃止の可能性について検討を行った。

令和4年度

- ・市民ギャラリー、茅ヶ崎駅前市民窓口センター及び萩園市民窓口センターの廃止等並びにネスパ茅ヶ崎ビル等の今後の利活用について、パブリックコメント及び陳情等により様々なご意見をいただき、検討が必要となることから、オープンハウス（全体方針：11月、萩園市民窓口センター方針：3月）やアンケート（萩園市民窓口センター方針：3月）、市民ギャラリー利用者説明会等を実施し、本取組の周知・説明・利用者等の意見把握を行った。

❖学校用地(借地)の見直し

令和2年度

- ・学校施設の借地買取は調査中だが、事例が少ないとともに買取推進が難航している案件もある。コスト比較の中で、旧借地法における権利の整理、分割払い及び分割購入等の可能性を検討するとともに個別案件の借地契約解除による賃料削減を実施している。

令和3年度

- ・小出小学校の関係地権者である個人所有賃借地一筆について、令和5年3月31日で契約期間が満了する案件を、令和4年3月31日に前倒しで契約解除するため手続きを行った。

令和4年度

- ・関係課の協力を得ながら、学校用地のうち国有地及び県有地の減額譲渡等の可能性について、国及び県のへの聞き取り事項を検討した。

茅ヶ崎市公共施設等総合管理計画

令和4年3月改訂「茅ヶ崎市公共施設等総合管理計画」に基づき、策定予定の「(仮称)茅ヶ崎市公共施設等個別施設計画」において、各施設評価手法等を検討した上で、施設所管課とのヒアリングや協議等を通じて、個別施設ごとに今後のあり方や対策の方向性等を検討する。また、市民参加・地域等説明を実施し、市民・利用者・地域等の意見を踏まえ、令和5年度までに策定する。

民間活力を活かした施設の整備

駐輪施設に係る需要予測調査に基づき、課題を整理するとともに、自転車等駐車需要台数の算出を踏まえた市内全10か所(香川駐輪場含む)の方針を引き続き検討する。特に、新栄町第一及び第二については、本調査結果を踏まえ、具体的な利活用手法を検討する。

施設の統廃合

市民ギャラリー、茅ヶ崎駅前市民窓口センター及び萩園市民窓口センターの廃止等並びにネスパ茅ヶ崎ビル等の今後の利活用については、市民や利用者等からの反響も大きかったことを踏まえ、今後の施設見直しの推進に際しては、施設所管課や関係課との密な連携・調整を行う。

学校用地(借地)の見直し

•地権者や関係課との協議を行う中で、市の意向や相手方の考えを整理し、今後の方向性を整理する必要がある。



関係課の協力を得ながら、学校用地のうち国有地及び県有地の減額譲渡等の可能性について、国及び県の担当課に聞き取りを行う。

力 内部管理事務や行政サービス提供体制の見直し

<行政改革推進課>

時代の変遷とともに増加し、膨大な労力を要している内部管理事務の徹底的な見直しを行います。

また、窓口業務などの行政サービスの提供体制について、市民ニーズを丁寧に見定めた上で、その体制の見直しを検討するほか、ICT(情報通信技術)の活用などによる業務プロセスの簡素化を行い、業務量の削減に努めます。

3年間の取組の総括

内部管理事務の見直し

・取り組みを行った各所管課の発想による事務効率化に主眼に置き、「ビジネスチャットツールの利用拡大」「オンライン申請導入課題の分析」「RPAによる業務効率化(全庁共通RPAの構築等)」「道路台帳電子化と道路情報管理システム整備」を実施した。この取り組みでは、各課の業務効率化をきっかけとし、全庁に渡る業務効率化につなげた点が挙げられ、今後の取り組みにおいても、自課の取り組みが他課の効率化に繋がる可能性を視野に入れて検討を行う視点の重要性について、改めて見える化された結果となった。



3年間の合計効果額
1万138時間、約2027万円の削減

行政サービス提供体制の見直し

・市側の業務効率化の視点の他、対市民および事業者の利便性やコロナ禍を踏まえての安心・安全の視点に重点を置き、「行政手続きにおける押印の見直し」「AIチャットボットの導入」「キャッシュレス決済対応のセミセルフレジの導入」「住居表示システムの導入」「電子契約サービスの導入」を実施した。この取り組みでは、効果額の創出はもちろんのこと、行政サービスの向上と取組効果額の創出という相反する目標を業務効率化によって生み出すことが可能という実証ができた。



3年間の合計効果額
5563時間、約1246万円の削減



総効果額 年間3273万円分の削減

❖内部管理事務の見直し

令和2年度

- 押印規制の見直しについては、令和2年度内に市独自の手続きや国・県と足並みを揃えた対応が必要となる手続きを優先的に見直すこととした。
- 内部管理事務の見直し事項として、事務決裁規程の順守を改めて求めるとともに、効率的な事務執行に努めるよう庁内周知を図った。

令和3年度

- ビジネスチャットツールについては、効果的な活用に向けて、その必要性や内線電話との使い分け、また試行実施期間中における各課かいでの効果的な活用事例等を取りまとめ、庁内周知を行った結果、職員間のコミュニケーションツールとして定着しつつある。新たな取り組みとして、これまで、電子メールや内線電話を用いていた議会関連業務において活用を図り、約303時間の削減効果となった。
- 押印及び署名の見直しについては、請求書等の一部の書類を除き、6月末までに見直しを行った。なお、請求書等の押印の見直しについては、令和4年度からの見直しに向けて手続きを進めた。
- RPAについては、各課かいからの依頼やこれまでの業務分析によって効果が期待される業務に対して、情報推進課職員による内部サポートを行い、令和3年度末で、104業務に導入し、約3895時間の削減効果となった。また、庁内の情報リテラシーの向上を目的に、RPA導入報告会を開催した。
- Web会議を令和2年11月に本格的に導入し、会議、審議会、研修、市民向け講座など幅広い用途に活用され、コロナ禍の新しいビジネスツールとして定着しつつあり、出張の大幅な減にも繋がっている。また、職員の感染症対策や業務効率化のため、内部用のWeb会議システムを令和3年9月に導入し、本庁と出先機関や出先機関同士のやりとり、各種会議に使用している。

令和4年度

- 業務を自動化するRPAと並び、全庁各課かいの担当者レベルのより細かい作業単位での業務効率化を進めるためのツールとして、サイボウズ(株)が実施する全国50自治体限定の1年間無償キャンペーンによるkintoneの全庁実証実験を行い、令和5年度からの本格実施に向けて関係課との調整を行った。
- RPAについては、昨年度に引き続き運用を行い、令和4年度末で、131業務に導入し、約5192時間の削減効果となった。また、デジタル推進課職員による内部サポートの他、試行的に少人数制の研修を実施した。
- Web会議の増加に伴い、令和5年3月末にWeb会議用ワークブースを導入した。
- 一層の行政事務効率化のため、令和5年3月にタブレット端末及びクラウド型文書共有システムを導入した。

❖行政サービス提供体制の見直し

令和2年度

- ・DX推進方針を改訂し、新たに「ICTを活用した非対面・非来庁型行政サービスの推進」を方針として追加した。
- ・手続きのオンライン化については、令和3年度における取り組みの検討を行った。

令和3年度

- ・押印及び署名を見直した書類に関する手続きのオンライン化を進めていくため、優先的に導入する手続きに関する考え方を取りまとめ、各課かいが所管する手続きを把握するため、導入に向けてヒアリングを行った。
- ・AIチャットボット及びコロナ禍における非対面型のセルフレジについて、令和4年3月に導入した。
- ・住居表示管理システム、道路台帳等のデジタル化と道路情報管理システムの整備については、令和3年度末に導入した。

令和4年度

- ・e-kanagawaへの電子収納サービスの導入を住民票や税証明等を対象として、令和5年3月22日より運用を開始した。
- ・公金収納環境のデジタル化及びキャッシュレス化の推進のため、口座振替Web受付システムの導入及び公金収納のキャッシュレス化に向けたシステム改修に係る予算を3月議会にて議決を得た。

見えてきた課題と令和5年度以降の方向性

効果額で推し量れる内容以外に業務効率化に大きく効果を挙げたもの、自課のみにとどまらず、全庁にその効果が波及できたことの要因として、導入を行う仕組みや実施する取組の詳細な説明を基にした効率化や新しい行政サービスのビジョンを、職員一人一人が創造できていたことだと考える。

新しい仕組みを導入する際には、その詳細を職員一人一人が理解し現状からどのように変わるかイメージを膨らませることができる、市の全体の利益という視点からのよし悪しの議論が行える体制の構築が必要となってくると考える。



- ・本取組期間で得られた効果額を生み出した各取組（ICT導入）については、今後もその活用範囲を拡げる事に努める他、成果を生み出した考え方が重要であったと考える。今回の各取組によって得られた①行政サービスの向上と業務効率化、取組効果額の創出は両立が可能②自課では効果が少ないと感じても他課かいと合わせることで、大きな効果が期待できるといった2つの視点を今後の個々の業務効率化、行政サービス向上の取組に反映させ、積極的な取組を継続していくこととする。
- ・e-kanagawaへの電子収納における対象手続の拡大に向けて検討を進める。
- ・書かない窓口の導入に向けて、準備を進める。
- ・公金収納環境のデジタル化及びキャッシュレス化に向けて、取組を進める。
- ・kintoneについては、令和5年5月31日で試験導入が終了し、6月1日から12課かいを中心とした本格導入が開始する。全庁的な照会業務や問い合わせ管理表、Todoリスト等での活用を行うほか、オプション機能を活用した外部とのやり取り等について調査研究を進めていく。

キ 市債(臨時財政対策債除く)の適正管理

< 財政課 >

今後、年少人口と生産年齢人口の減少が見込まれることから、現世代の受益の負担を将来世代へいたずらに先送りすることは、将来世代一人当たりの負担を増幅させることになり、誠に慎まなければなりません。そのため、将来への負担が過大とならないように、市債による財源調達を適切に行います。

3年間の取組の総括

市債の適正化に向けた取組として、すでに公債費の増加が確定的となっている状況下において、「年度ごとに、借りる額よりも返済する額を多くすることで市債現在高を減少させる」という考えのもと、市債を活用してでも実施すべき事業なのかという必要性の観点で事業を十分に精査するとともに、予定されている返済額とのバランスを意識しながら、毎年度の予算編成を行った。

市債現在高(令和4年度末時点)
一般会計:615億4254万5000円
(令和元年度末比 36億5554万円減)
全会計:954億619万6000円
(令和元年度末比 88億5933万1000円減)

各年度の取組

令和2年度

- ・令和2年度における市債現在高の増減については、市債発行額が53億4051万4000円、公債費が44億8221万5000円となり、8億5829万9000円の増額となった。
- ・令和3年度予算編成に当たっては、事業実施方針・予算編成に基づき、普通建設事業費については安全安心の観点で真に必要な事業のみを採択することとしたが、このことは市債の適正管理の観点でも有効だった。

令和3年度

- ・令和3年度における市債現在高の増減については、市債発行額が30億5602万7000円、公債費が49億4355万2000円となり、18億8752万5000円の減額となった。
- ・令和4年度予算編成に当たっては、市債を活用してでも実施すべき事業なのかという必要性の観点で事業を十分に精査することで、市債の適正化のさらなる推進に努めた。

令和4年度

- ・令和4年度における市債現在高の増減については、市債発行額が29億4160万5000円、公債費が55億6791万8000円となり、26億2631万3000円の減額となった。
- ・令和5年度当初予算編成において、発行可能な市債について、交付税措置などの財政面でより優位性の高い市債メニューへの適合が可能かどうか、また、事業スキームを工夫することで優位な市債メニューへの転換ができないか等の検討を積極的に行った。

見えてきた課題と令和5年度以降の方向性

事業実施方針に基づいて予算編成を行った令和3、4年度については、市債の発行額が償還額を下回るなど、市債の適正化に向けた取組を一定程度進めることができたものと認識している。



茅ヶ崎市実施計画 2025 に位置づける事業を着実に推進していくためには、市債発行額について一定程度の増加が見込まれることはやむを得ないものとする。

今後についても、これまで重視してきた、「年度ごとの借入額と返済額とのバランスを良好に保つことで市債現在高を減少させる」視点や、「市債を活用してでも実施すべき事業なのかという必要性の観点での事業精査」という視点、「財政措置の優位性が高い市債メニューを最大限活用する」という視点を引き続き持ち合わせた中で、市債の適正管理に努めていく。

◆歳入確保策

ア 税・保険料等徴収率の向上

< 収納課 >

市民負担の公平性の観点から、市税はもとより国民健康保険料や介護保険料、その他の使用料及び手数料の徴収率の向上を図るため、徴収担当職員の育成等滞納整理業務の強化を図ります。

3年間の取組の総括

全庁における徴収状況の把握

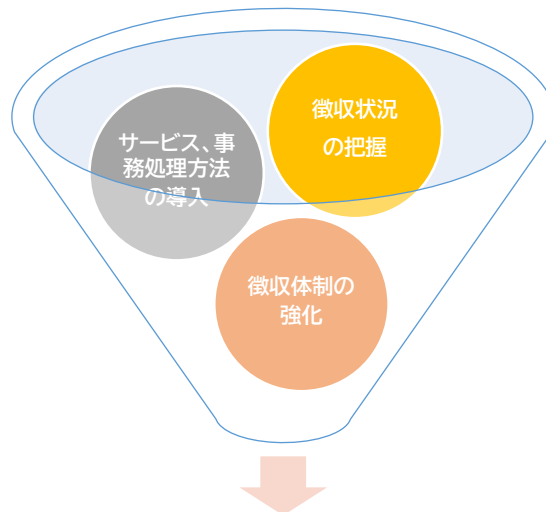
- 令和2年度は債権管理各課(保険年金課、生活支援課、高齢福祉介護課、保育課、建築課、下水道河川総務課)に対し収納状況及び滞納整理の現状、課題等のヒアリングを行い、各課の徴収体制を踏まえ保険年金課の徴収率向上へ向けた取り組みを進めた。

新たなサービス、事務処理方法の導入

- 納付方法の多様化に鑑み「スマホ決済」を導入した。(税は令和3年5月開始、同年7月には国民健康保険料、後期高齢者医療保険料、介護保険料まで拡充)。
- 滞納整理業務にRPAを採り入れ、財産調査、給与照会等を効率的に進めるとともに、保険年金課課内会議において徴収業務について組織的に対応できるよう徴収意識の向上に努めた
- 全庁的な徴収率向上へ向けて令和5年2月に預金調査のデジタル化に取り組み「pipitLINQ(預貯金照会電子化サービス)」を導入した。導入課かいは収納課を始め、税外債権の中で収入未済額が大きな割合を占める保険年金課(国民健康保険料、後期高齢者医療保険料)、高齢福祉介護課(介護保険料)の3課とした。

徴収体制の強化

- 「市税・保険料等収納率向上対策についての基本方針」を策定するとともに、令和3年4月に保険年金課内に徴収専任職員を4名配置した。
- 国民健康保険料の継続的な徴収体制を構築するため、令和3年度の保険年金課の実績や今後の安定的な歳入確保を踏まえ、令和5年度の組織改正において、保険年金課に徴収担当を設置し、更なる体制の強化を図った。



徴収率の向上(実績3億5833万円)※2年間合計

各年度の取組

令和2年度

【収納課の取組】

- ・債権管理各課に対して収納状況・滞納整理の現状と課題等について個別にヒアリングを行い具体的な取組の方向性について検討した。
- ・ヒアリングを実施した結果、制度面、徴収体制の課題から、国民健康保険料について徴収率向上に向けた取組を進めることとし、保険年金課内における徴収業務を専任で行う体制の構築について関係課と協議した。

令和3年度

【収納課の取組】

- ・「保険年金課での徴収事務の継続性を確保」「将来的な税外債権の徴収体制の強化」を見据え、エキスパート職員の募集内容変更について関係課と協議した。

【保険年金課の取組】

- ・徴収専任職員4名を配置し、国民健康保険料・後期高齢者医療保険料の滞納整理を実施する体制を構築した。毎月の保険料担当内の会議で、他の職員と徴収方針を共有し、徴収専任職員との役割分担を明確にした事やRPA・電子申請の活用により、最少人数での効果的な滞納整理の実施が可能となった。
- ・国民健康保険料について、滞納処分(差押・参加差押・交付要求)を404件実施したほか、勤務先及び取引先への調査、現年度対策等を積極的に行い、年間目標額である8000万円を大幅に超える約1億8000万円を徴収した。その結果、滞納繰越分の徴収率が取組前の令和2年度と比較し7.48%向上した。
- ・後期高齢者医療保険料について、差押を9件実施し、約250万円の徴収実績となったが、滞納繰越分の徴収率は取組前の令和2年度と比較し9.7%減少した。

令和4年度

【収納課の取組】

- ・債権管理各課を対象に徴収事務初任者研修を実施した。(保険年金課、高齢福祉介護課、生活支援課、建築課)
- ・保険年金課が活用しているRPAを収納課納税担当でも取り入れ業務の効率化を図った。督促状及び催告書返戻の交渉経過入力業務、及び「e-kanagawa」による現年催告納付書発行業務
- ・インターネット公売については保険年金課へ公売方法等の支援を行った結果、保険年金課にて動産公売を実施した。
- ・令和4年度不動産公売について、関係課と滞納者情報の共有を図り歳入確保のため官公庁オークションを介して公売を実施した。
- ・全庁的な徴収率向上へ向けて令和5年2月に預金調査のデジタル化に取組「pipitLINQ」を導入した。導入課はいは収納課を始め、税外債権の中で収入未済額が大きな割合を占める保険年金課(国民健康保険料、後期高齢者医療保険料)、高齢福祉介護課(介護保険料)の3課とした。

- ・DX化を図るため令和5年2月の「一斉催告書(現年分及び滞繰分)」について、QRコード申請による「e-kanagawa 納付書再発行申請」を実施した。
- ・国民健康保険料の継続的な徴収体制を構築するため、徴収担当設置に向けた協議を進めた。

【保険年金課の取組】

- ・国民健康保険料について、前年度に引き続き、徴収専任職員4名による徴収業務を進め、滞納処分(差押・参加差押・交付要求)を364件実施し、約1億7000万円を徴収した。その結果、滞納繰越分の徴収率が取組前の令和2年度と比較し7.34%向上した。
- ・後期高齢者医療保険料について、差押を9件実施し、約400万円の徴収実績となった。その結果、滞納繰越分の徴収率が取組前の令和2年度と比較し3.63%向上した。

見えてきた課題と令和5年度以降の方向性

債権管理各課では、賦課、給付業務等の比重が大きく、徴収業務に組織的に取り組む事が困難な状況にある。

課かいごとの徴収体制は異なるが、全庁的な各種保険料収入を安定的に確保するためには、「税外債権における高額滞納者の徴収一元化」や「各課での徴収体制の構築」を検討する必要がある。



- ・税外債権の徴収事務の継続性を維持するため、引き続き徴収支援を行うと共に「徴収事務研修」、「重複滞納者の情報共有」を実施する。
- ・税外債権の将来的な徴収体制強化を見込み、徴収業務専任職員の在り方について検討を進める。
- ・全庁的な徴収率向上に向け、「pipitLINQ」の更なる活用を目指し、差押電子化サービスや生命保険調査について、当該システムへの他市町村の参加状況及び費用対効果を検証し、導入の有無について3課(収納課、保険年金課、介護保険課)を中心に協議を進める。
- ・令和5年4月から地方共通納税システムの対象税目が拡大され、市税納付方法が多様化される。また、令和5年度中に「WEB口座振替」も開始予定であり、これら収納方法の強化により全庁的な徴収率向上へ向けて関係各課と調整を進める。

イ 市有財産の活用

<資産経営課・行政改革推進課>

市有財産については、公共事業での活用の要否について十分に検討を行った上で、不要な財産は積極的に貸付や売却を行います。

また、公の施設などの多くの市民が利用する市有財産については、利用者の状況等に鑑み、積極的に貸し付けを行っていくことで財源確保に努めます。

加えて、自主財源の確保を図るため、市所有の施設や市主催のイベントの命名権(ネーミングライツ契約)の導入、有料広告掲載事業の拡充等、あらゆる歳入確保策を検討します。

3年間の取組の総括

市有財産の貸付・売却

・市有財産の活用を推進するため、「市有財産利活用基本方針」(令和2年9月)及び「市有財産広告掲載事業推進基準」(令和3年4月)を策定し、当該方針等に基づき、市有財産の活用に関する様々な取組を行った。

①仮設庁舎跡地活用事業

②茅ヶ崎第1駐車場活用事業

③福社会館跡地売却

④普通財産売却:西久保普通財産

⑤行政財産貸付制度活用:自動販売機、広告媒体(デジタルサイネージ・壁面広告・看板)、証明写真機設置

⑥インターネット公有財産売却を活用した不要物品の売却(官公庁オークション)

・様々な事例に対して、当該実施手法のノウハウ等を活用し、取組を進めるとともに、新たな実施手法の検討を行い、さらなる活用事例を実施していく。

・自動販売機設置事例及び広告媒体設置事例に基づく行政財産貸付マニュアルを作成するとともに、各課かいからの相談対応等を行い、行政財産貸付の推進を図った。自動販売機設置事例については、他課かい実施事例が増えているため、広告設置事例についても、同様の推進を図っていく。

・利活用検討が可能な市有財産(駅周辺物件・中海岸外など)について、利活用に向けた各種調整等を行った。

ネーミングライツ

令和3年度から本市初めての事例として中央公園に導入するとともに、令和4年度からは指定管理者制度導入施設である柳島キャンプ場への導入に至った。また、それぞれの選定の過程で生じた課題等については、「ネーミングライツ導入ガイドライン」の見直しを行うことで、今後のさらなる取組への体制を整えた。なお、令和5年度からの市営水泳プールへの導入についても検討を進めていく。

3年間の取組総額

7億3425万円

※市有土地貸付収入、市有土地売払収入(入札案件のみ)、不要物品売払いの合計

令和5年度以降見込額

2億2682万円

※市有土地貸付収入、市有土地売払収入(入札案件のみ)、不要物品売払いの合計

◆市有財産の貸付・売却

令和2年度

- ・茅ヶ崎市市有財産利活用基本方針を策定した。
- ・自動販売機の設置について、行政財産の貸付に関するマニュアルを作成し、行政財産貸付への切替を予定している課かいからの相談対応等を行った。
- ・行政財産の目的外使用許可で設置していた自動販売機について、資産経営課設置施設を含めた7施設において、行政財産貸付への切り替え調整を行い、一般競争入札を実施した。貸付切替効果額は、約330万円(3年分)。
- ・庁舎内広告について、行政財産の目的外使用許可及び協定締結で設置していた広告付きデジタルサイネージについて、行政財産貸付への切替調整を行い、一般競争入札を実施した。貸付切替効果額は、約63万円(3年分)。
- ・庁舎内広告の新規案件として、本庁舎1階壁面及び駐車場への広告看板設置を計画し、広告事業者との協議、募集要領・仕様書等の調整を行った。
- ・仮設庁舎跡地活用事業について、事業者協議を行い、令和3年3月31日に事業用定期借地権設定契約を締結した。
- ・茅ヶ崎第1駐車場活用事業について、令和3年3月31日に優先交渉者を決定した。
- ・福祉会館跡地売却事業について、一般競争入札を実施し、売却を行った。
- ・用途指定寄附を受けた普通財産(西久保)について、売却に向けた関係者・庁内調整を図り、売却価格について不動産評価委員会に諮問し、答申を得た。
- ・普通財産(駅周辺3物件)について、市場調査を実施し、結果の取りまとめを行った。

令和3年度

- ・市有財産への広告事業の推進を図るため、「茅ヶ崎市市有財産広告掲載事業推進基準」を作成した。また、庁舎内広告(本庁舎1階壁面及び駐車場)の新規案件について、募集を行い、広告事業者を決定した。
- ・行政財産貸付の新規案件として、証明写真機設置(本庁舎1階)について募集を行い、設置事業者を決定した。(貸付開始は令和4年度から)
- ・用途指定寄附を受けた普通財産(西久保)について、一般競争入札不調後、予定価格を公開した先着順により、売却を行った。
- ・「茅ヶ崎市における広告に関する基本方針」について、屋外広告物の広告媒体の運用拡大及び契約行為の変更など歳入確保の観点から改訂を行った。

令和4年度

- ・施設の見直しの取り組みについて、利活用方針に基づく、利活用準備を行った。(ネスパ茅ヶ崎、市民窓口センター等)
- ・普通財産(中海岸外)について、利活用のための関係課調整等を行い、市場調査の実施及び結果公表を行った。
- ・市有財産のうち、柳島寄附物件の一般競争入札による募集・売却手続きを行った。
- ・公有財産売却システム(官公庁オークション)を活用した不要物品の売払いについて、せり売りの導入や、リユース品の売却等、新たな試みを実施した。

❖ネーミングライツ

令和2年度

- ・令和3年4月から中央公園で本市初となる導入に向けて、「ネーミングライツパートナー選考委員会」において優先交渉権者を決定し、1月8日に契約に至った。また、ネーミングライツの推進に向けて整理した課題を解消するため、「ネーミングライツ導入ガイドライン」の改訂(案)を取りまとめた。

令和3年度

- ・茅ヶ崎市柳島キャンプ場の指定管理者募集にあわせて、ネーミングライツパートナーについても募集を行い、1事業者から提案があった。その後、「ネーミングライツパートナー選考委員会」で審査を行い、茅ヶ崎市議会において指定管理の議決を受けたことに伴い、ネーミングライツパートナーを決定した。

令和4年度

- ・市営水泳プールの指定管理者の募集に合わせて導入できるよう、募集要項等を作成し、「ネーミングライツパートナー選考委員会」で審査を行い、茅ヶ崎市議会において指定管理の議決を受けたことに伴い、ネーミングライツパートナーを決定した。

市有財産の貸付・売却

- ・3年間の取り組みで対応した案件の多くは、公共施設等の空きスペース、長年利活用ができなかった土地、「公共施設整備・再編計画(改訂版)」などで利活用方針が確定していた施設跡地など、施設廃止などの手続きが既に行われていたため、利活用方針の方向性を比較的決定しやすい案件であった。
- ・さらなる市有財産の利活用を実施するには、新たな案件の発掘・洗い出しによる公共施設等の跡地・空きスペース等の利活用を検討することが必要となる。
- ・当該公共施設マネジメントの取り組みについては、施設所管課かいや関係課かいと密な連携・調整が必要になるとともに、市民・利用者・議会等に対して、適宜、意見聴取や情報共有を行うなど、十分な議論・調整を実施した上で、慎重に進めていく必要があることから、当該取組と連携した上で、利活用可能な財産の発掘を行い、さらなる活用を行っていく。



- ・「公共施設等総合管理計画(改訂版)」や策定を予定している「(仮称)茅ヶ崎市公共施設等個別施設計画」による公共施設マネジメントの取組と連携し、利活用可能な財産の発掘を行い、さらなる活用を検討・実施するなど、策定した「市有財産利活用基本方針」に基づき、本取組の積極的な取組を継続していく。
- ・自動販売機の設置について、マニュアルを活用し、行政財産貸付への切替を予定している課かいらの相談対応等を引き続き行うとともに、新たな設置媒体の行政財産貸付の推進を行っていく。
- ・市有財産への広告事業について、「茅ヶ崎市市有財産広告掲載事業推進基準」及び広告設置に関する行政財産の貸付マニュアルを活用し、推進を行う。また、市場調査結果に基づく、新規案件の洗い出し・選定を進めていく。
- ・普通財産(駅周辺物件)について、利活用方針に基づく、利活用準備を行う。
- ・普通財産(中海岸外)について、市場調査結果を踏まえ、利活用に向けた方針検討を行う。
- ・市有財産のうち、売却予定財産(文化資料館跡地外)の各種調整・準備を行う。

ネーミングライツ

- ・施設への導入については、一定の成果が得られたものの、イベントへの導入やその他の広告事業については拡充が図られなかった。



- ・ネーミングライツを始めとした広告事業については、自主財源確保のため効果があることから、積極的な取組を継続していく。

ウ 受益者負担の適正化

<行政改革推進課>

行政サービスを提供するにあたっては、その運営・維持管理経費といったコストが必要であり、主に市民の方々が納める税金で賄っています。

受益と負担の公平性の観点から、行政が負担すべき範囲と受益者負担のあり方について、他の地方公共団体や民間の類似サービスを参考にしながら適正化を図ります。

3年間の取組の総括

「公共施設附帯駐車場有料化の考え方」の策定

- 平成25年12月に策定した『公の施設の運営及び使用料等の見直し基準』の策定に向けた方針では、公の施設等の駐車場の有料化について、早期の実施を目指すこととしていたものの、全ての公の施設の駐車場有料化についての統一的な考え方が整理されていなかったことから、令和3年度に全ての公共施設附帯駐車場の現状及び担当課へのヒアリング、市民へのアンケート等を実施し、「公共施設附帯駐車場有料化の考え方(素案)」を作成した。
- 令和4年度にはパブリックコメントを実施し、市民からの意見を踏まえ加筆修正した「公共施設附帯駐車場有料化の考え方」を策定・公表し、有料化の対象としている3施設の駐車場有料化に向け検討を開始した。対象施設のうち、茅ヶ崎公園駐車場については、令和6年4月有料化開始を目指して取り組みを進めている。



令和5年度以降に見込まれる額

歳入額:年額約 300 万円 歳出削減額:年額 300 万円

合計:年額約 600 万円程度

各年度の取組

令和2年度

- 平成29年2月に策定した「使用料等の減額免除の見直しについて」に基づき、各課の取り組みの照会を行い、進捗状況を取りまとめた。
- 新たな「受益者負担の適正化基準」の策定に向けて検討を進める予定であったが、各課かいにおいて使用料等の減額免除の見直しにおける取り組みに差が見られることから、「受益者負担の適正化基準」の策定を見送り、「使用料等の減額免除の見直しについて」の更なる推進に向けた検討を行った。
- 使用料等の減額免除の見直しに向けて、施設所管課へのヒアリングや、利用状況データの収集を行うとともに、優先的に取り組む施設の検討を行った。

令和3年度

- 平成25年12月に策定した『公の施設の運営及び使用料等の見直し基準』の策定に向けた方針では、公の施設等の駐車場の有料化について、早期の実施を目指すこととしていたものの、全ての公の施設の駐車場有料化についての統一的な考え方が整理されていなかったことから、令和3年度内に方針を策定し、令和4年度以降、施設特性等を踏まえながら順次駐車場有料化を進めていくこととした。

令和4年度

- 『公共施設附帯駐車場有料化の考え方(素案)』について、パブリックコメントを実施し、いただいた意見を踏まえて一部修正を行い、『公共施設附帯駐車場有料化の考え方』を策定し、ホームページ等にて公表した。
- 「公共施設附帯駐車場有料化の考え方」に基づき、茅ヶ崎公園駐車場、茅ヶ崎市体育館駐車場及び茅ヶ崎市美術館駐車場の有料化に向け準備を行った。

公の施設等の駐車場有料化については、3年間の取組期間中に一定の方向性を出すことができたが、平成29年2月に定めた「使用料等の減額免除の見直しについて」の推進については、新型コロナウイルス感染症の影響から、市民に更なる負担を求めることとなるため、検討するタイミングを見極める必要がある。そのため、施設全体の受益者負担の適正化については課題が残ったままとなっている。



- ・平成29年2月に定めた「使用料等の減額免除の見直しについて」に基づく施設使用料等の見直しに関する取組を進めるため、施設の減額免除基準の精査を行うとともに、施設ごとの規定について検討していくこととする。
- ・受益者負担の適正化については、施設の改修、統廃合、運営体制の見直しなどの機会を捉えて積極的に取組を進めていく。
- ・茅ヶ崎公園駐車場については令和6年4月、茅ヶ崎市体育館及び茅ヶ崎市美術館の駐車場については令和6年度以降の有料化を目指し、引き続き準備を進めていく。

◆その他

ア 病院事業会計の健全化 <病院総務課・医事課・病院経営企画課>

茅ヶ崎市立病院は、急性期を担う地域の基幹病院として、高度で専門的な医療を提供してきましたが、近年は厳しい経営環境にさらされており、令和元年9月に「茅ヶ崎市立病院リバイバル・ロードマップ」(以下「ロードマップ」といいます。)を取りまとめ、集中的に経営改善に取り組んでいます。

市立病院は、地方公営企業法一部適用の事業として、独立採算性の原則に基づき企業の経済性を発揮するとともに、公共の福祉を増進するように運営されていますが、周産期医療や救急医療などの不採算部門については、一般会計より負担金を支出しています。

ロードマップでは、一般会計の負担金について、補填的な財政支援を含め一定の方向性を定めていますが、市全体の財政健全化に向けた緊急対策が必要となっていることから、着実にロードマップに掲げる取組を遂行し、早期に自律的な経営を確立できるよう中期的な視点に立った計画的な経営基盤の強化と財政マネジメント向上等に取り組めます。

3年間の取組の総括

経営形態の移行

市立病院の経営形態については、茅ヶ崎市立病院在り方検討委員会の答申を踏まえ、庁議・全員協議会における協議、議決を経て、令和5年4月に地方公営企業法の全部適用へ移行する。

歳入増に向けた取組

- ①経営分析システムの活用や診療科ヒアリングを通じたクリニカルパス(治療等の行程)の見直し
- ②地域診療所との連携強化に向けた診療所訪問や専用回線の開設、診療情報提供書等に関する考え方の整理を踏まえた病診連携の強化(約7000万円/年の増収)
- ③自動販売機設置に係る行政財産貸付の実施(3年間で約1300万円増収(純増))を行った。

歳出減に向けた取組

- ①委託料の削減に向けた医療機器の保守業務、医事業務等に関する仕様の見直し等
- ②電力供給事業者決定のための一般競争入札の実施(約1700万円/年の減)を行った。

3年間の取組の総括

- ・令和2年度末の現金現在高 **22億7000万円**
- ・令和3年度末の現金現在高 **37億2000万円**
- ・令和4年度末の現金現在高 **46億5000万円(令和元年度末:21億2000万円)**

※新型コロナウイルス感染症の感染拡大の影響により、経営改善の効果が不透明な状況であることに、ご留意ください。

❖経営形態の移行

令和3年度

- ・市立病院の経営形態変更に向けた検討を進めるため、令和2年12月に、公募市民、医療関係団体の代表、学識経験者等で構成する「茅ヶ崎市立病院在り方検討委員会」を設置し、6回(書面会議含む)に亘り審議会を開催した。
- ・市立病院の経営形態については、茅ヶ崎市立病院在り方検討委員会の答申を踏まえ、庁議・全員協議会における協議を経て、令和5年4月に地方公営企業法の全部適用へ移行するための準備を進めることとした。

令和4年度

- ・5年度を始期とする茅ヶ崎市立病院経営計画の策定に向け、市立病院のミッションやビジョンの確認やビジョンを達成するための戦略を可視化することを目的として、経営幹部層を中心としたワークショップを実施した。

❖歳入増に向けた取組

令和2年度

- ①経営分析システムを活用し、全診療科の代表的な症例について分析を行い、各診療科部長と増収に向けた意見交換などを行った。
- ②地域の診療所との連携強化のため、地域の診療所を102件訪問、地域連携懇話会を2回実施した。
- ③救急患者受入体制の更なる強化のため、循環器内科の救急専用回線を令和2年12月から開始した。
- ④行政財産の有効活用のため、各病棟に自動販売機を設置することとし、設置場所の貸付料として3年間で約750万円の契約を結んだ。

令和3年度

- ①経営分析システムの活用や各診療科とのヒアリングを実施し、クリニカルパス(治療等の行程)の見直しを行い、退院時リハビリテーション指導料の算定について約1135万円の収益に繋がった。
- ②地域の診療所との連携強化のため、診療所訪問や専用回線の開設、24時間365日連絡可能な循環器内科専用のホットラインの開設等を行った。
- ③行政財産の有効活用のため、院内に自動販売機を設置し、貸付料として3年間で約660万円の契約を結んだ。

令和4年度

- ①経営分析システムの活用や診療科ヒアリングを通じたクリニカルパス(治療等の行程)の見直しを行っている。
- ②地域診療所との連携の円滑化を目的とした病院案内冊子「診療のご案内」作成業務の委託及び一般市民向け広告を目的とした市立病院通信別冊の発行

❖歳出減に向けた取組

令和2年度

- ①各委託業務の業務実態の把握や契約方法の変更、仕様書の見直し、業者との価格交渉を行い、約 2000 万円の契約金額の削減を図った。
- ②救急医療業務手当の支給対象の見直しについて条例改正を行った。
- ③電力供給事業者の見直しを図るため、事業者の入札を行い、その結果、従前の契約と比較して、年間約 1700 万円の電気料削減を図った。

令和3年度

- ①医療機器の保守業務、医事業務等に関する各委託業務の仕様の見直しを行い、年間約 2000 万円の契約金額の削減を図った。
- ②電力供給事業者の見直しにより、従前の契約と比較して年間約 1700 万円の電気料削減を図った。

令和4年度

- ①既存の医療機器の更新に伴う保守内容の見直しや無償の保証期間の延長により、約 230 万円を削減した。更に、部品が老朽化している医療機器について、その部品の交換を含めた保守内容に変更することで、約 815 万円を削減した。

見えてきた課題と令和5年度以降の方向性

経営健全化に向けて、社会状況とともに変化する医療環境や多様な医療ニーズなどに迅速かつ柔軟に対応するため、事務局の経営管理機能の向上が求められる。

近隣の急性期病院(茅ヶ崎中央病院、湘南東部総合病院、茅ヶ崎徳洲会病院、湘南藤沢徳洲会病院等)と競合するという側面があるため、厳しい経営環境にある。



- ・財政健全化緊急対策期間及びロードマップの取組期間ともに令和4年度までとなっているが、5年度以後についても市立病院の経営健全化に向けて積極的な取組を継続していく必要がある。
- ・病院事業管理者のもと、次に掲げるプロセスを経て(仮称)茅ヶ崎市立病院経営計画を策定する。
 - ①院内における会議
 - ②庁内関連部局との調整
 - ③諮問機関である茅ヶ崎市立病院経営審議会の開催
 - ④パブリックコメントの実施

イ 広域連携の推進

< 総合政策課 >

これまで本市は、パスポートセンター業務やごみ処理、斎場運営などにおいて、近隣自治体との連携により効果的・効率的に事業を執行しており、近年では令和4年4月から寒川町と消防事務の広域連携を開始しました。

人口減少・少子高齢化の下、行財政の効率化と基盤の強化を図るため、さらなる近隣自治体等との連携・共同処理を検討するとともに、必要に応じて見直しを行い経費の削減と事務の効率化に積極的に取り組みます。

3年間の取組の総括

消防

令和4年4月より寒川町との消防の広域化を開始した。

環境

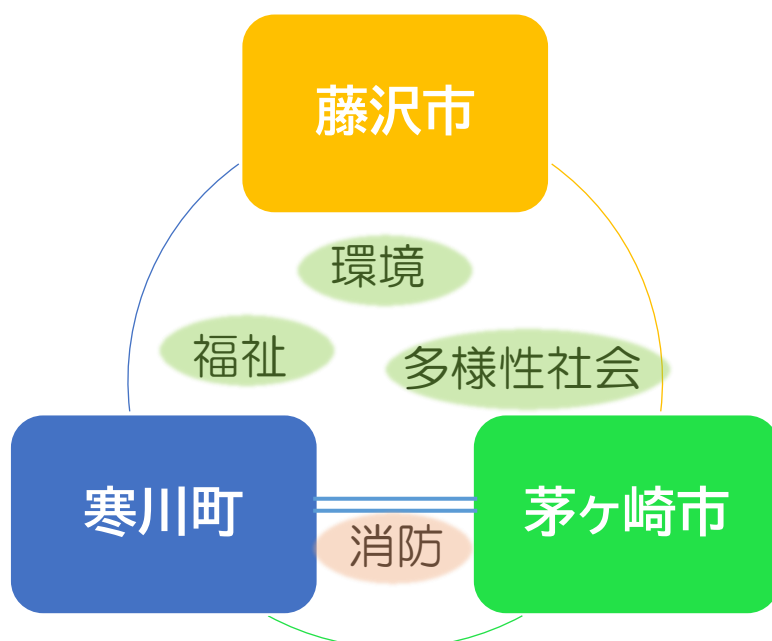
- ・「湘南東ブロックごみ処理広域化実施計画」の改定に向け、藤沢市、寒川町との調整や茅ヶ崎市内部の調整を行った。
- ・藤沢市、寒川町とし尿処理施設の広域化の可能性について検討調査を行った。

福祉

藤沢市、茅ヶ崎市、寒川町で設立した社会福祉法人湘南広域社会福祉協会が運営する養護老人ホーム湘風園の老朽化に伴う再整備基本構想の策定について、協会と2市1町で調整を行った。

多様性社会

藤沢市、寒川町とパートナーシップ宣誓制度を利用する方の転入・転出の手続等の軽減のため、「パートナーシップ宣誓制度に係る自治体間連携に関する協定書」を締結した。



各年度の取組

令和2年度

- ・広域連携という事業実施手法について、職員への意識付け、働きかけを目的とした庁内通知を発出した。
- ・新型コロナウイルス感染症の感染拡大防止の観点から、職員向けの集合研修の実施は見送った。

令和3年度

- ・藤沢市、寒川町との2市1町の連携事業として、湘南広域都市行政協議会の会議について、会議の在り方等の検討を行ったが、令和4年度は、概ね現体制で運営することとした。
- ・「湘南東ブロックごみ処理広域化実施計画」の改定に向け、藤沢市、寒川町との調整や茅ヶ崎市内部の調整を行った。あわせて、し尿処理施設の広域化の可能性について検討調査を行った。
- ・藤沢市、茅ヶ崎市、寒川町で設立した社会福祉法人湘南広域社会福祉協会が運営する養護老人ホーム湘風園の老朽化に伴う再整備基本構想の策定について、協会と2市1町で調整を行った。

令和4年度

- ・湘南広域都市行政協議会の事務研究部会の中で、藤沢市・寒川町の企画及びスポーツ担当部署合同で新たにスポーツチームとの連携による地域の活性化の検討を行った。
- ・藤沢市・寒川町との連携事業として、SDGsに関する住民向けと企業向け講演会を開催した。

見えてきた課題と令和5年度以降の方向性

広域連携の推進にあたっては、市単独の事業と異なり、各自治体間の調整など合意形成プロセスに時間を要するといった特有な問題がある。

そのため、他自治体の広域連携の事例やメリット、本市の取組状況や経験値を庁内へ周知する必要があることが課題となっている。



- ・引き続き、広域連携によるスケールメリットなどの効果を見定め、効果的かつ効率的に事業を実施することができるかと判断できる場合には、各種の広域連携を政策課題解決の手法のひとつとして検討していく。
- ・藤沢市・寒川町との連携事業として、SDGsに関する住民向けと企業向け講演会実施に向けての調整等を行う。

財政健全化対策に特効薬はなく、これまで実施してきた事務事業の効果や効率を丹念に検証し、最少の経費で最大の効果をあげられるよう不断の見直しを行っていくほかありません。

しかしながら、この検証と見直しを過去の経験や他自治体の事例を参考に楽観的かつ安易に行っている、的確な政策判断を行うことはできません。

裏付けとなるようなデータ等を丁寧に分析し、「証拠に基づく政策立案(EBPM: Evidence Based Policy Making)」を推進します。

3年間の取組の総括

- ・市町村職員中央研修所で開催された研修や独立行政法人経済産業研究所(経済産業省所管)におけるEBPMの研究会にオブザーバーとして参加するなど、EBPM推進のためのデータ活用の必要性や活用事例、データを活用した課題解決手法等、知見の収集に努めた。
- ・茅ヶ崎市総合計画の進行管理のための基礎資料を作成することを目的に、市民の市政に対する満足度などを把握する市民意識調査において、調査票回収率を上げるためにナッジ理論を活用した封筒や調査票を作成し、使用した。

各年度の取組

令和2年度

- ・令和3年度から7年度を計画期間とする実施計画の策定プロセスを契機の一つとして、EBPMを推進することを予定していたが、新型コロナウイルス感染症の感染拡大に伴い、令和3・4年度の実施計画策定を断念した。
- ・実施計画のない令和3・4年度は、事業実施方針により、行政運営を進めることとした。
- ・独立行政法人経済産業研究所(経済産業省所管)におけるEBPMの研究会にオブザーバーとして参加し、知見の収集に努めた。
- ・総務省主催の中央研修に参加し、EBPMの調査研究を深めた。

令和3年度

- ・独立行政法人経済産業研究所(経済産業省所管)におけるEBPMの研究会にオブザーバーとして参加した。
- ・内閣官房主催のデータ分析セミナーに参加し、データ分析手法の調査研究を深めた。
- ・市町村職員中央研修所で開催された研修に参加し、EBPM推進のためのデータ活用の必要性や活用事例、データを活用した課題解決等を学び、調査研究を深めた。

令和4年度

- ・独立行政法人経済産業研究所(経済産業省所管)におけるEBPMの研究会にオブザーバーとして参加した。
- ・介護部門における、高齢者の健康寿命の延伸への取り組み等がエビデンスに基づいた効果的なものとして推進されることを目的として、県・研究機関とエビデンス分析に関する協定を締結した。
- ・EBPMにかかる知見を収集し、調査研究に取り組んだ。

見えてきた課題と令和5年度以降の方向性

EBPM を推進するためには、各課かいにおいて、抱えている課題に対して、データを取得、分析し、課題解決に繋げられる人材を育成する必要がある。

担当課がデータ分析による課題解決を試みたとしても、求めるデータの取得に費用や人工がかかることが多く、EBPM 推進を阻害する要因のひとつとなっているため、オープンデータの周知や様々な主体との連携により、活用可能なデータを増やす必要がある。



・少子高齢化の進行や財政の硬直化、職員定数の適正化を考慮すると、これまで以上に政策の有効性を向上させ、限られた行政資源でも本市の地域課題を解決し、魅力を向上させていく必要があるため、積極的な取組を継続していく。

・引き続き、独立行政法人経済産業研究所(経済産業省所管)におけるEBPMの研究会にオブザーバーとして参加するなどし、調査研究を進める。

茅ヶ崎市財政健全化緊急対策 報告書

令和5（2023）年8月

発行 茅ヶ崎市 経営総務部財政課

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 0467-82-1111（代表）

FAX 0467-87-8118

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

