

茅ヶ崎市行財政経営改善戦略(改訂版)策定に向けて

1 改訂版策定の背景



10年間の市のビジョンを定めた総合計画、そのビジョン実現に向けた具体的な取組を5年区切りで定めたものとして実施計画があります。行財政経営改善戦略(以下「戦略」という。)では、これまで行ってきた事業のうち、効果が限定的なもの、取組手法を時代に合わせて見直し、効率化を進めるものとして策定をしています。

これまでも戦略において業務改革や意識改革を通じて行政経営資源を創出し、それを効果的に活用できる形へと変革していくため、取り組んできたところです。

そのため、戦略の考え方は引き継ぎつつ、成果や課題、そして社会情勢の変化などを踏まえ、戦略(改訂版)を策定していきます。

2 戦略の成果と課題

(1) 戦略の主な成果

ア 経営改善推進方針

(ア)業務効率化

表1 RPA 稼働業務数および削減時間数

項目	策定時	目標	実績 (R7.1 時点)	差異
ICT 新規 活用事業数	104業務	新規 63業務以上 ※合計167業務	176業務	+9業務
削減時間数	3,896時間	9,415時間	20,495時間 ※約 11 人工相当	+11,080時間

人が処理することを前提とせずに事務を見直すことで、ICT 活用業務及び削減時間のいずれも一定の効果をあげています。

(イ)業務改革

表2-1 業務改革取組実施率

項目	策定時	目標	令和6年度実績	差異
全庁取組実施率	—	100%	56%	▲44%

・課ごとの業務特性による取り組みやすさの差はあるものの、表2-2の業務改革の進捗効果が限定的であることからわかる通り、事業の廃止・縮小に取り組む課が半数をやや超える程度(56%)である現状を打開することが必要と考えています。

表2-2 業務改革取組効果額

(単位:千円)

項目	目標	総額	目標との差異
効果額(総計)	700,000	752,390	+52,390
内 業務効率化	200,000	169,010	▲30,990
業務改革	400,000	18,405	▲381,595
訳 財政健全化	100,000	564,975	+464,975

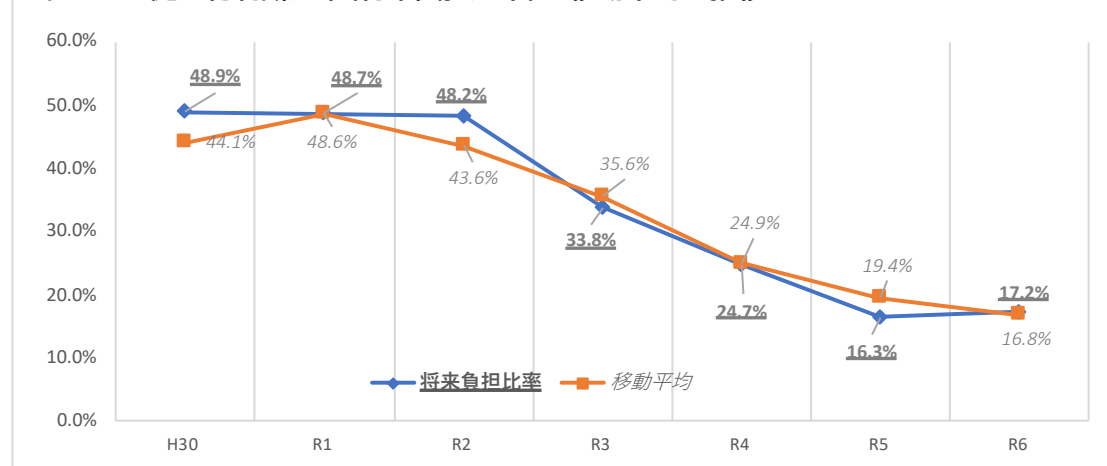
表2-1のとおり、事業の廃止・縮小に取り組む課が限定的であることが、取組全体の効果額に対する足かせとなっていると考えられるため、市として事業を廃止・縮小する判断を行うことが必要と考えています。

(ウ)財政健全化

表3-1 健全化判断比率(将来負担比率)

項目	策定時	目標	令和6年度実績	差異
将来負担比率	33.8%(R3)	24.5%	17.2%	7.3

表 3-2 健全化判断比率(将来負担比率)の移動平均の推移



イ 人財活躍推進方針

(ア)定員適正化

表4 職員数(令和6年4月時点)

項目	策定時	目標	令和6年度実績	差異
職員数	1,780 人	1,780 人	1,790人	+10人

育児休業を取得している職員の代替について、休暇期間に応じた「休業代替任期付職員」から「正規職員」への補充に変更したことにより、業務の継続性等の課題を解消することができました。

休暇期間の短縮等の復帰状況により、基準日では一時的に増加となりますが、目標の職員数は達成に向けて維持することができています。

(2) 戦略の取組で顕在化した課題

- ▶ 事務事業の見直しにおいては、既存の各事業の必要性に関して統一的な評価基準を設けずに取り組んできたことから、限定的な成果となった。
- ▶ 物価の高騰による物件費の増加という社会情勢の変化があるにもかかわらず、受益者負担の見直しが進まなかった。
- ▶ DX を推進するにあたり、知識や技術を有する特定の職員に負担が偏っている現状がある。

3 改訂版で目指すもの

これまでの戦略の取り組みの結果、各課の取組効果の共有と横展開が進み、職員の改革意識の醸成や変化への柔軟な対応力向上につながったと考えています。

戦略の成果を踏まえ、手法及び取組についてはこれまでとおり継承し、新たに顕在化した課題については優先的に取り組む項目として定め、具体的な成果及び効果を生み出すとともに、持続可能なまちであり続けるために、常に変革と創出の意識を持ち行動することに繋げていきます。

また、取組の成果については、総事業費に占める人件費割合の適正化につなげていきます。

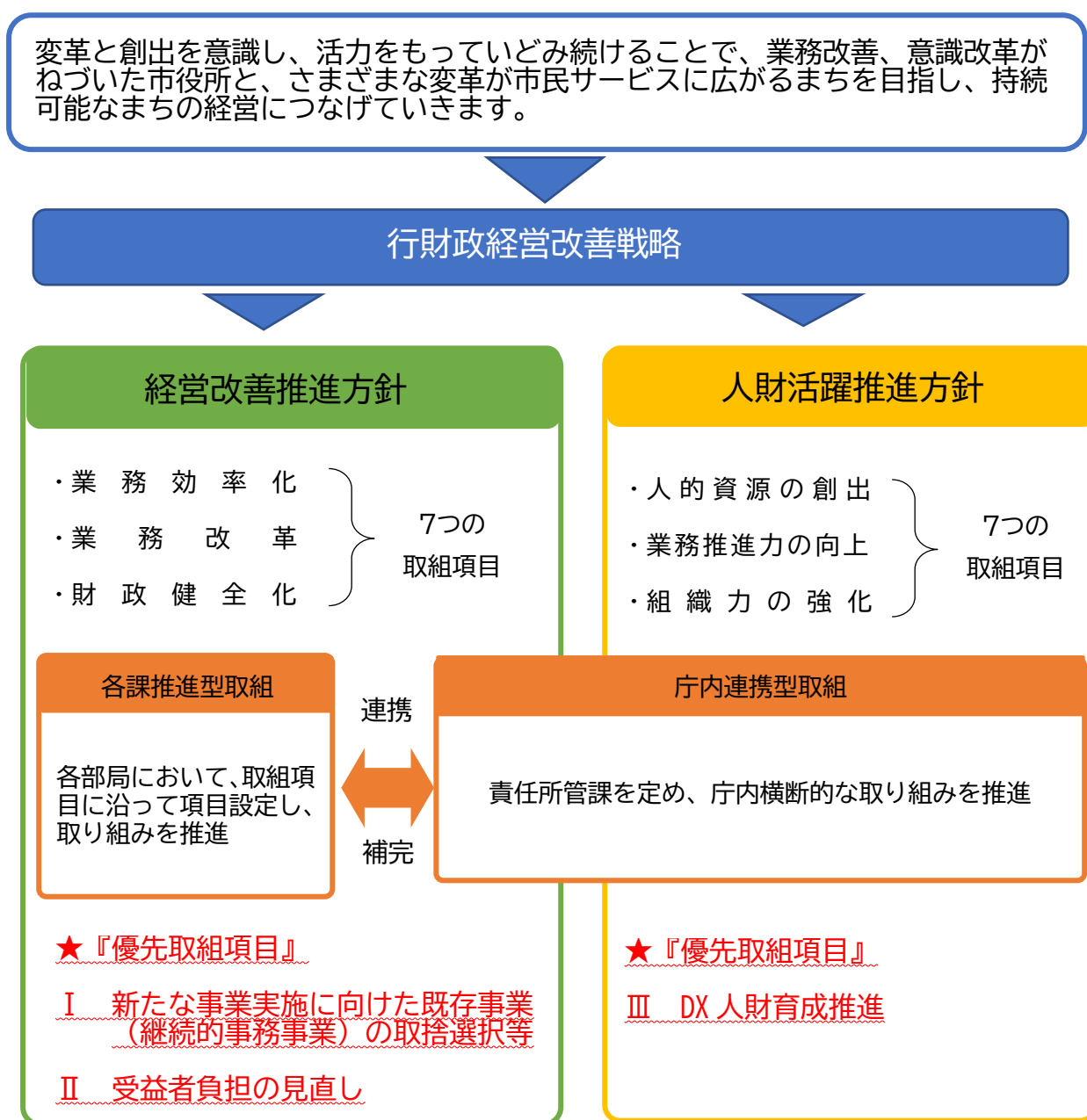
4 改訂版の体系

戦略(改訂版)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。

これまで「重点取組項目」としていたものについては、達成したものを除き、それ以外を「取組項目」として据え、これまでと同水準で今後も引き続き取り組んでいきます。

加えて、これまでの取組で顕在化した課題解決に向けて新たに3つの「優先取組項目」を定め、特に力を入れて取り組んでいきます。

図1 戦略(改訂版)の体系図



(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	取組項目	優先取組項目
業務効率化	①事業実施手法の見直し ②DXの加速化	I 新たな事業実施に向けた既存事業(継続的事務事業)の取捨選択等 II 受益者負担の見直し
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	

ア 取組項目と主な概要

① 事業実施手法の見直し

- ・ I C T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

- ・ D X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
- ・ I C T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）
- ・ I C T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）
- ・ I C Tを活用した「行かない窓口」の構築<※改訂版で追加>

③ 事務事業の見直し

- ・ 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

⇒上記3つの取組をまとめて優先取組項目（新たな事業実施に向けた既存事業(継続的事務事業)の取捨選択等）として取り組みます。

- ・ 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
- ・ 消耗品一括管理の検討<※改訂版で追加>
- ・ 郵便物の封入作業の内製、一括化の検討<※改訂版で追加>

④ 事業実施主体の最適化

- ・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
- ・業務の外部委託や派遣職員の活用検討 <※改訂版で追加>

⑤ 歳出の削減

- ・委託事業の見直し
- ・公共施設の統廃合

⑥ 既存の資源等を活用した歳入の確保

- ・税、保険料の徴収率の向上
- ・市有財産の利活用・売却 <※改訂版で追加>
- ・受益者負担の適正化

⇒新たに考え方を定める等、優先取組項目（受益者負担の見直し）として取り組めます。

⑦ 新たな資源等を活用した歳入の確保

- ・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、ネーミングライツの拡大 <※改訂版で追加>

イ 優先取組項目

I 新たな事業実施に向けた既存事業(継続的事務事業)の取捨選択等

戦略においても、「業務改革」の柱の中で、「事務事業」の見直しとして取り組んできましたが、事業の効果検証を踏まえて、縮小、段階的終了、事業終了の明確な考え方がなかったため、市全体としての取組に至らなかった経緯があります。そのため、統一的な考え方を策定し、既存事業の取捨選択、財源の配分見直しにこれまで以上に集中的に取り組むことで、行政資源を生み出していきます。

II 受益者負担の見直し

戦略の中でも、「受益者負担の適正化」を掲げ、取り組んできたところです。
公の施設の利用や証明書の交付などに要する費用は、行政サービスを受ける方(受益者)にご負担いただいています。

前述の社会情勢の変化などにより、おのずと行政サービス提供のコストは上昇していますが、コストを反映することなく据え置かれてきました。

このような状況から、戦略の期間内に新たな基準を設け、特に課題がある施設利用料及び手数料を対象として、戦略(改訂版)の期間で取り組みを進めていきます。

(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	取組項目	優先取組項目
人的資源の創出	①任期付職員の活用 ②育児休業等への正規職員の活用 ③派遣契約に基づく派遣職員の活用	Ⅲ DX 人財の育成
業務推進力の向上	④アドバイザーの活用 ⑤戦略的な人員配置	
組織力の強化	⑥集約型組織の実現 ⑦プロジェクトに応じた体制の構築	

ア 取組項目と主な概要

- ① 任期付職員の活用
- ② 育児休業等への正規職員の活用
 - ・改訂版では、育児休業だけでなく、傷病休業についても活用を検討
- ③ 派遣契約に基づく派遣職員の活用
- ④ アドバイザーの活用
- ⑤ 戦略的な人員配置
- ⑥ 集約型組織の実現
- ⑦ プロジェクトに応じた体制の構築

イ 優先取組項目

Ⅲ DX 人財育成推進

急速に変化する行政課題に柔軟・迅速に対応するためには、外部依存から脱却し、自らDXを推進できる人財の育成が不可欠です。

システム標準化や技術者不足が進む中、内製力の強化と職員のスキル向上が急務となっています。

今後、スキルの見える化や目標人数の設定を通じて、DX人財が継続的に育ち、活躍できる仕組みを整えていきます。