

# 茅ヶ崎市行財政経営改善戦略

## (改定版) (素案)



### パブリックコメントの募集期間

(本案件について市民の皆さまのご意見を募集します。)

令和8年1月28日(水)～令和8年2月27日(金)



### 策定の趣旨(策定の背景、計画の位置づけなど)

職員が常に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ため、令和5年度に「茅ヶ崎市行財政経営改善戦略」を策定しました。今回、基本的な考え方を継承した上で、中間年度における改定を行います。



### 案件の概要(基本理念、方針など)

#### これまでの取組

「茅ヶ崎市行財政経営改善戦略」において、行政資源の創出を図るための「経営改善推進方針」と、職員の活躍を推し進めるための「人財活躍推進方針」の2つの方針を定め、それぞれに取り組むべき項目を据え、行財政経営改善を推進してきました。

#### これまでの取組の成果

組織内で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りました。

#### 改定版における取組項目

生産年齢人口の減少などの社会情勢の変化がある中であっても、必要なサービスを提供していく必要があります。そのため、改定版においては、これまでの取組の成果を踏まえ、取組項目をアップデートするとともに、特に力を入れて取り組む「3つの優先取組項目」を据えます。

経営改善推進方針		
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 ・「行かない窓口」の構築	
業務改革	③事務事業の見直し ・消耗品一括管理の検討 ・郵便物の封入作業の内製、一括化の検討 ④事業実施主体の最適化 ・業務の外部委託や派遣職員の活用検討	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
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 ・市有財産の利活用・売却(強化) ⑦新たな資源等を活用した歳入の確保 ・有料広告媒体の拡大、ネーミングライツの拡大	II 受益者負担の見直し

人財活躍推進方針		
3つの柱	取組項目	優先取組項目
人的資源の創出	①一般任期付職員の活用 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	
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	III DX人財の育成
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	



## 意見聴取のポイント（意見を聞きたい項目、改正点など）

- 経営改善推進方針、人財活躍推進方針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げていきます。【P. 6～P. 9】
- これまでの取組の成果を踏まえ、取組項目をアップデートし、取組みを加速します。【P. 14～P. 18、P. 20～P. 23】
- 生産年齢人口の減少などの社会情勢の変化がある中であっても、市民が安心して暮らせるよう、必要なサービスを提供していく必要があることから、特に力を入れて取り組む「3つの優先取組項目」を据えます。【P. 19、P. 24】

※素案の範囲内であれば、上記に記載がない項目に対しても意見をご提出いただけます。

---

## 茅ヶ崎市

お問い合わせ：企画政策部 行政改革推進課 行政改革推進担当  
電話：0467-81-7122（直通）



素案

# 茅ヶ崎市行財政経営改善戦略

## (改定版)

令和8（2026）年度～令和12（2030）年度

茅ヶ崎市

<b>I 行財政経営改善戦略（改定版）</b>	<b>1</b>
1 作成の背景	1
2 目指すもの	2
3 これまでの戦略の取組と分析・課題	3
4 位置づけ	5
5 取組期間	6
6 目標	6
7 体系	10
8 取組手法	12
<b>第1編 経営改善推進方針</b>	<b>14</b>
1 経営改善推進方針の3つの柱と7つの取組項目	14
2 経営改善推進方針の優先取組項目	19
<b>第2編 人財活躍推進方針</b>	<b>20</b>
1 人財活躍推進方針の3つの柱と7つの取組項目	21
2 人財活躍推進方針の優先取組項目	24
<b>II 改定版と連携を図る方針</b>	<b>25</b>
<b>資料編</b>	<b>27</b>
1 茅ヶ崎市を取り巻く状況	27
2 戦略の成果	33

# I 行財政経営改善戦略（改定版）

## 1 作成の背景

日本の社会情勢は近年、不確実性と厳しさを増しています。本市も例外ではなく、令和6年1月までは人口が微増傾向にありましたが、それ以降は人口減少期に突入しています。

こうした状況に加え、物価の高騰も続いている、先行きを見通すことが困難な状況が続いています。

人口減少に伴い、少子高齢化が進行し、社会保障関係経費の増加や生産年齢人口の減少に伴う市税収入の減少が見込まれ、これまでのような行政サービスを向上させることはもとより、維持することも困難になることが見込まれます。

さらに、職員についても、人材確保すること自体が困難となり、就職先として選ばれ、定着する体制づくりが重要となります。

このような状況にあっても、市民ニーズは多様化しており、市民のウェルビーイングの増進のため、市の事業も、これらに応じて変化させていく必要があります。

一方で、市民ニーズに合致しなくなった事業や、効果が限定的なものについては見直しを行い、新たな事業に投資するための行政経営資源を確保することが求められます。

これまでに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。

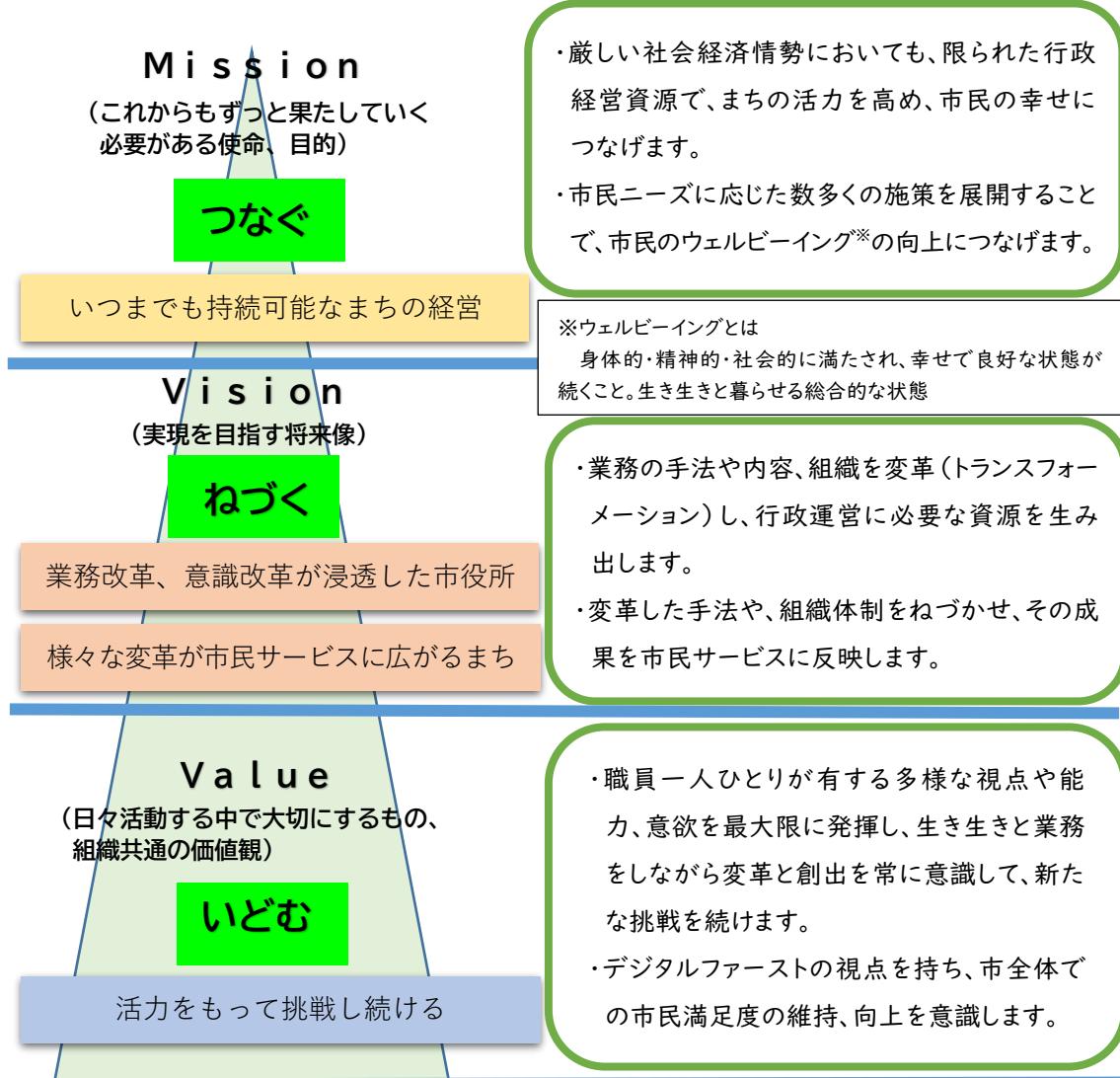
そのため、戦略の考え方は引き継ぎつつ、成果や課題、そして社会情勢の変化などを踏まえ、改定版を策定します。

- 本改定版では、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。
- 本改定版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。
- 本文中、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）については、「戦略」とし、本改定版（茅ヶ崎市行財政経営改善戦略（改定版））は、「改定版」とします。
- 本文中、「事務事業」は、市民に提供する行政サービスや事務活動の単位・まとまりを、「業務」は、職員が事務や事業を実施する過程で行う具体的な作業や手続きなどを指します。

※ 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、本改定版でも、この手法を採用しています。

## 2 目指すもの



### ●戦略で目指すもの（戦略PIより引用）

少子高齢化が進展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、行動をため、行財政経営改善戦略を策定します。

### 3 これまでの戦略の取組と分析・課題

---

#### (1) 戦略の取組

本市はこれまで、戦略に2つの推進方針を策定し、次のような取り組みをしてきました。

##### ア 経営改善推進方針

###### (ア)業務効率化

- ・新たなICT(情報通信技術)の積極的な活用や、行政サービス提供体制の見直しなどDXに主眼を置いた取り組みを進め、実施手法を見直すことで、市民サービスの向上及び業務効率化を図ってきました。

###### (イ)業務改革

- ・事業実施主体の最適化、事業の見直し(事業の廃止や対象者見直し)の取り組みにより、委託費、人件費等の削減を図ってきました。

###### (ウ)財政健全化

- ・新たな財源の創出、新たな収入源の開拓の取り組みにより、歳入の確保を図るなどしてきました。

##### イ 人財活躍推進方針

###### (ア)定員適正化

- ・会計年度任用職員の業務内容の拡大や一般任期付職員の活用、育児休業する職員の代替として、正規職員(任期の定めのない職員)を配置するなど、正規職員がコア業務に集中できるよう促し、業務量の変動への対応をしてきました。
- ・民間活力を活用することで、職員の知識やスキルの向上を図ることができました。
- ・期間を限定して取り組む必要があるプロジェクトに対して、プロジェクトチームを立ち上げ、柔軟かつ機動的な体制を構築し、取り組むことができました。

※成果の詳細は、P33を参照。

## (2) 戦略の分析・課題

これまでの戦略の取り組みの結果、各課かいによる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り、一定の成果を収めたと分析しています。

戦略の成果を踏まえ、手法及び取組については戦略を継承しつつ、課題については優先的に取り組む項目を定めることで、集中的に取り組み、成果に繋げていきます。

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。

なお、戦略の取組の中で特に顕在化した課題は、次のとおりです。

- ・ 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しまっている現状がある。

## 4 位置づけ

### ●戦略の位置づけ(戦略 P2より引用)

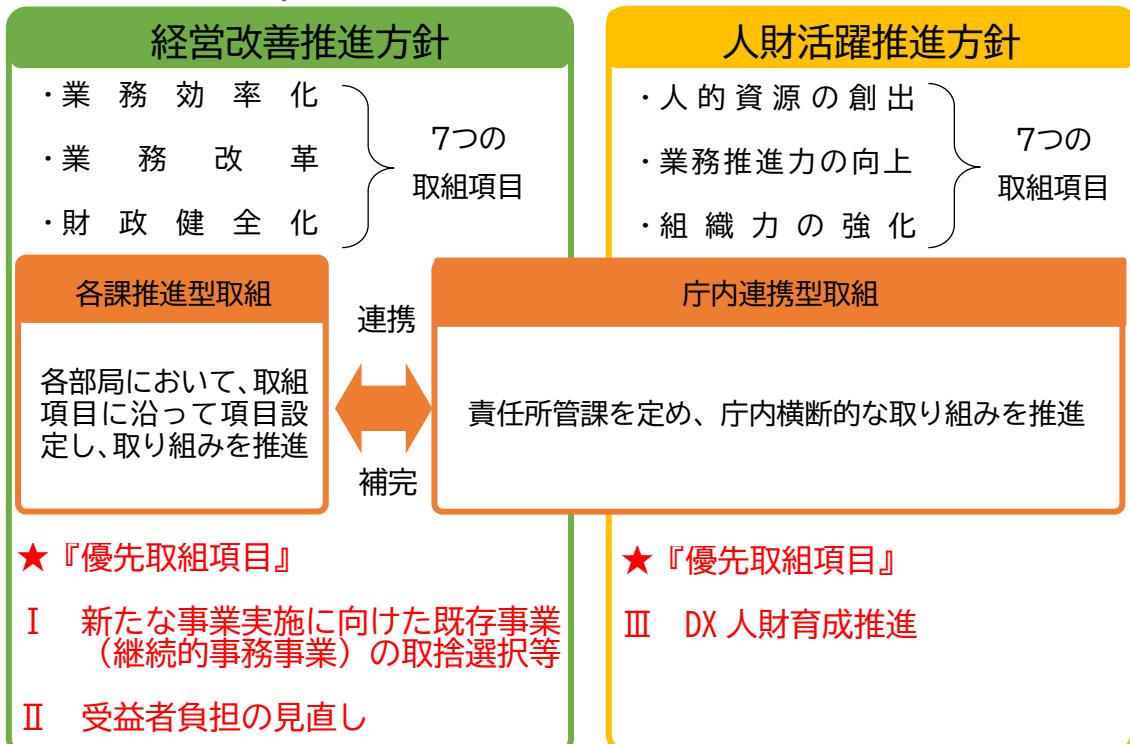
国内では、平成 30(2018)年より一般に広まり始めた「デジタル・トランスフォーメーション(DX)」の考え方が、令和2(2020)年の新型コロナウイルス感染症の感染拡大により加速化し、単にデジタル技術を活用するにとどまらず、業務そのものや、組織、プロセス等を変革させる時代となっています。

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、「Value~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。

改定版は、戦略と同様の位置づけとしつつ、戦略の取組で顕在化した課題について、「優先取組項目」として次のように位置づけます。

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



## 5 取組期間

改定版に位置付ける取組期間は、実施計画2030と併せて令和8(2026)年度から令和12(2030)年度までの5年間とします。



## 6 目標

改定版においても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、DX人財育成の目標を定めています。

また、市民満足度の向上を目標に定め、さらに取組全体の進捗を図る目標を定めています。計画期間中において、これらの達成すべき目標について、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、ICTを活用することによって生み出す時間数を設定しています。

現状値は、令和7(2025)年4月1日時点における庁内業務へのRPA導入実績と、導入に伴う効果を表しています。

項目	現状値	目標値
① 上記に伴い生み出す時間数	20,495時間	35,559 時間 (+15,064 時間)
目標設定の考え方		
目標値は、現状値に今後5年間の取組で創出する時間数15,064時間を加えた33,559時間をしています。これは、戦略において5人工以上の時間数の創出を目指していたことから、8人工以上の時間数の創出を目指すものです。		
5人工／3年間×5年間÷8人工 時間数:1人1,883時間×8人工=15,064時間		

## 【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。

現在行っている業務について、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、業務改革取組実施課数と、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
② 業務改革取組実施課数	47課	81課 (全課かい数)
③ 上記に伴い生み出す効果額	約7億円 (戦略期間取組実績)	12億円
目標設定の考え方		

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。

なお、戦略においては実施率(%)としていましたが、具体的の課の数に置き換えました。

戦略期間(3年間)で取り組んだ額を現状値とし、それを基に5年間取り組んだ場合の金額を目標値として設定しています。

7億円×5年間/3年間=11.67億円

## 【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
④ 健全化判断比率(将来負担比率)	17.2%	17.2%

#### 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6(2024)年度決算時点での数値を採用しています。

目標値は、現状維持としています。人件費や物件費等が上昇傾向にある中で、達成には相当の取り組みを進める必要があります。

## 【定員適正化】

### 人財活躍推進方針の進捗を図るための指標。

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。

項目	現状値	目標値
⑤ 職員数	1,780 人	1,780 人未満

#### 目標設定の考え方

本市の令和4(2022)年4月1日時点の職員数については、P29の「3職員数の推移」にみるとおり、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 2,257 人に再任用短時間職員を加えた 2,350 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 1,780 人としています。

今後、5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から減少することを目標としています。

※ 職員数は、正規職員、再任用職員(フルタイム、短時間)、休業代替任期付職員、臨時の任用職員の総数としています。

## 【DX人財の育成】

### 人財活躍推進方針の進捗を図るための指標。

自発的に学習できる環境の構築やプログラムの導入などにより、DX人財の育成に取り組みます。また、DX人財のスキルを活かせる機会を提供し、さらなる成長を促していきます。

項目	現状値	目標値
⑥ DX人財数	—	100人以上
目標設定の考え方		

新たな指標のため、現状値はありません。

目標値は、全ての部(20部)に1人のリーダー的なDX人財を育成するとともに、全ての課(81課)に1人、DX人財を育成することとし、 $(20\text{部} \times 1\text{人}) + (81\text{課} \times 1\text{人}) = 100\text{人以上}$ としています。

## 【組織共通の価値観】

### 本改定版における「Value~いどむ」の程度を図るための指標。

各分野での取り組みにおける市民満足度を設定しています。

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6(2024)年度実施のとおり	令和6(2024)年度水準以上
目標設定の考え方		

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。

目標値は、直近で実施した調査の水準以上としています。

## 【総事業費に占める人件費割合の適正化】

### 改定版全体の進捗を図るための指標。

改定版全ての取組によって生み出す効果額を設定しています。

項目	現状値	目標値
⑧ 総事業費に占める人件費割合	16.90%	16.65%
目標設定の考え方		

現状値は、令和5(2023)年4月1日時点の決算における人件費状況を表しています。

目標値は、政令市を除いた令和5(2023)年度の県内市の平均になります。

人件費の上昇傾向がある中での目標値となりますので、達成するためには、職員が一丸となってそれぞれの方針に掲げる取り組みを推進していく必要があります。

## 7 体系

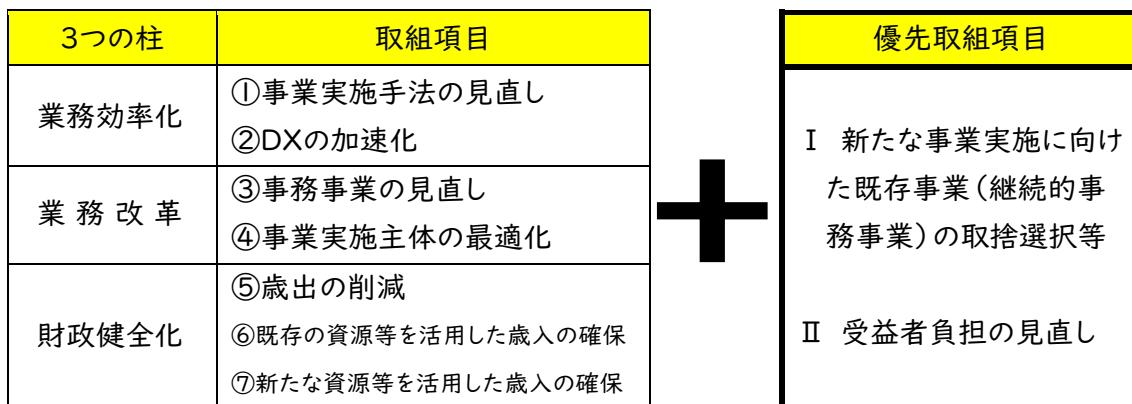
改定版においても、目指す姿の実現のため、具体的な取り組みを定める2つの方針を策定し、推進していきます。

戦略において「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、「取組項目」として、今後も引き続き取り組んでいきます。(※項目名の変更は、「優先取組項目」との混同を防ぐため。)

加えて先述のとおり、課題について、「優先取組項目」を定め、これまで以上に力を入れて取り組んでいきます。

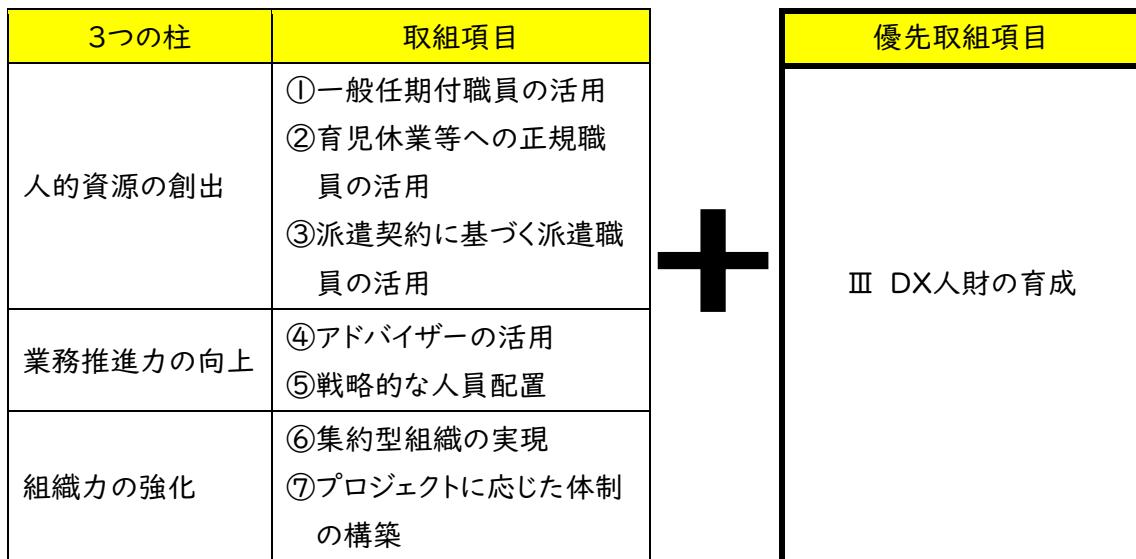
### (1) 経営改善推進方針

業務の内容、手法を変革し、資源の創出を図るための方針



## (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



## 8 取組手法

### (1) 予算編成との密接な連携

業務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、業務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きました。

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。

改定版においても、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、業務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り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】

毎年度当初

- ・改定版に基づき実施する取り組みの選定。  
※前年度の予算編成過程で課題となった事項は必ず位置付ける。

#### <戦略に基づく取り組みのマネジメント①>

- ・行政改革推進委員会：取組内容の報告、意見聴取  
→ 取り組みの明確化と共有、解決に向けて全庁的に検討を行う。

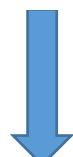
#### ・取り組みの見直し結果の予算への反映。

- ・予算編成での積み残し案件は、予算編成後も継続して議論する。

#### <戦略に基づく取り組みのマネジメント②>

- ・行政改革推進委員会：取組実績の報告、次年度予定（案）の報告、意見聴取  
→ 取り組みの課題の明確化と共有、次年度の取り組みに向けて全庁的に

予算編成



次年度

- ・見直した内容を基に、次年度の事務や事業をスタート。

※予算編成での積み残し案件は、次年度の戦略の対象事業として必ず位置付けを行い、継続して検討をしていく。

## (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きています。

そのため、本改定版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、戦略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

改定版においても、すべての市の事務や事業を対象とし、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、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

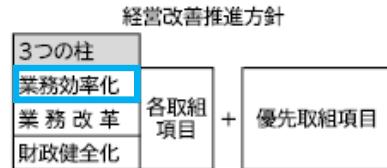
各課かい単独ではなく、庁内横断的な取り組みにより、単独課かい取り組む以上の大きな効果が期待されるもの。また、財政健全化緊急対策において取り組みの効果が大きく、引き続き効果の創出が期待されるもの。

取組主体：行政改革推進課、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



# 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、事務や事業の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つの取組項目

### (1) 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に、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みます。

#### 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）
- ◆ ICTを活用した「行かない窓口」の構築<※改定版で追加>

3つの柱	
業務効率化	各取組項目
業務改革	+ 優先取組項目
財政健全化	

## (2) 業務改革

市の事務や事業については、前例を踏襲して実施し続けるのではなく、その時代の市民ニーズに即した内容や手法に変えていくことを常に意識し、不斷の見直しを行う必要があります。これまでの戦略においては、こうした見直しの考え方に基づき、一定の成果を上げてきました。また、市の事務や事業のうち、複数の課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、より効率的な業務執行のあり方への転換にも取り組んできました。さらに、事務や事業の見直しや事業実施主体の最適化を通じて、業務の一部にとどまらず、業務全般についてフローや制度自体を抜本的に見直すことで、業務改革を推進してきました。

しかし一方で、特に事務や事業の見直しにおいて、既存の各事業の必要性に関する統一的な評価基準を設けずに取組を進めてきたことから、成果が限定的なものにとどまっているという課題があります。このような課題を十分に踏まえ、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、既存の事務や事業を抜本的に見直し、既存の事務や事業の中から、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、すべての事務や事業について、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、事務や事業の廃止や縮小を行うなど、事務や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業務執行を進めるため、全庁的に共通する事務や事業を集約し、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  
⇒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。
- ◆ 全庁に共通する事務事業（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<※改定版で追加>
- ◆ 郵便物の封入作業の内製、一括化の検討<※改定版で追加>



#### ④ 事業実施主体の最適化

市民を対象とした事務や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や事業についても、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
- ◆ 業務の外部委託や派遣職員の活用検討 <※改定版で追加>



### (3) 財政健全化

持続可能な自治体運営を図るために、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みます。

#### ⑤ 岁出の削減

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（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。

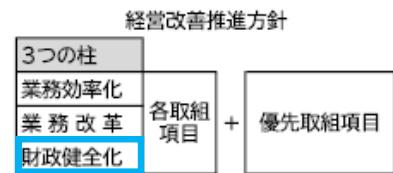
- ◆ 委託事業の見直し
- ◆ 公共施設の統廃合
- ◆ 財政健全化緊急対策で生み出した効果の維持<※取組終了>

#### 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增收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・売却 <※改定版で一部変更>
  - ◆ 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）として取り組みます。



## 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、ネーミングライツの拡大 <※改定版で追加>



## 2 経営改善推進方針の優先取組項目

### <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>

必要な市民サービスは維持しつつ、持続可能な自治体の経営を行う上では、新たな事業を展開する一方で、そこに投じる限りある財源は、既存事業の取捨選択、財源の配分見直しに取り組むことによって生み出す必要があります。

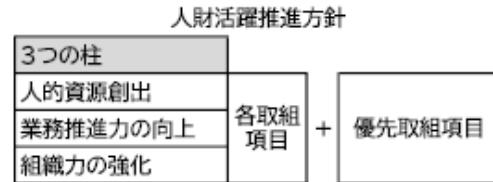
生み出された行政資源は、「真に必要な実施計画」を実施するための原資とします。

### <受益者負担の見直し>

本市における行政サービスに係る受益者の負担の見直しについて、これまで様々な検討を重ね、その基準の策定に向けて準備を進めてきました。

現状の受益者負担においては、近隣自治体との水準比較、本市の類似施設との均衡などを主な理由として決定してきましたが、その金額は多くの施設で見直されることなく、長年据え置かれてきました。

近年の物価高騰等により行政サービスにおける管理運営コストが年々増大している影響を踏まえ、これまで検討していた公の施設の使用料の考え方、証明書交付等の手数料を加え、行政サービス提供に要する経費や負担割合、その算定方法を明確にし、利用する方と利用しない方の理解が得られるよう見直すとともに、すべての方が利用できる、利用したいと思う魅力あるサービスの提供に努めるための指針として、令和7年度に策定した「受益者負担の考え方」に基づき、持続可能な行政サービスの提供を目指します。



## 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。

しかし、戦略の課題のとおり 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しまっているという現状があります。そのため、「デジタル化推進方針」に掲げた「体系的な人材育成・研修」についての取り組みを具現化した「(仮称)茅ヶ崎市 DX 人財育成方針」を策定し、取り組んでいきます。

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、職員一人ひとりが有する多様な視点や能力、意欲を最大限に発揮し、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ます。改定版の期間中においては、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く。その上で、生み出した成果については、改定版期間中において職員数の削減につなげていきます。

新たな課題として、公務員のなり手不足、離職の増加があります。人財育成方針などとの連携を図り、人財確保と職員の定着を図ることについても取り組んでいきます。

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されてい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7つの取組項目

### (1) 人的資源の創出

職員が活力をもって、実施計画 2030に位置付けた事務や事業の実施や、新たな市民ニーズへの対応を行うためには、事務や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、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みます。

#### ① 一般任期付職員の活用

一般任期付職員は、正規職員によることが必ずしも効率的でない場合に、一時的又は时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、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、一般任期付職員の積極的な活用を図ります。

#### ② 育児休業等への正規職員の活用<※改定版で一部変更>

育児休業中の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、正規職員と同様の知識・技能を有し、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、事務や事業の継続性や人財育成に課題が生じています。

のことから、休業代替任期付職員の採用は最小限に留め、新たに育児休業中の職員の代替としては、正規職員の活用に取り組みます。

#### ③ 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、休業中の職員に対する人工分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業したり、休暇を取得したりする職員も一定程度います。今後も休暇を取得しやすい職場環境づくりを進めるには、休業をした、または休暇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) 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て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には、事務や事業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に取り組むことや、専門性を持つ正規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、正規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正規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みます。

### ④ アドバイザーの活用

これまで、正規職員の知識や業務のスキルの向上を図るために、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あっては、さらなる正規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、正規職員だけでは描けない視点や考え方により、正規職員の意識に変化をもたらし、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、正規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。

### ⑤ 戦略的な人員配置

本市では、事務や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正規職員を配置してきました。今後、事務や事業の集約化を進める上で、集約した事務や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、正規職員が持てる能力を最大限発揮できるよう、正規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) 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や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、集中的に事務や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みます。

#### ⑥ 集約型組織の実現

業務内容に応じて細分化した組織体制により、業務の属人化や一部の課かいへの業務の集中が起こり、結果として全庁的な業務の偏在や時間外勤務の増加につながっています。

業務負担の平準化を図り、緊急的な欠員が生じた場合にも、ある程度の人員を有する組織体制とし、職員同士が補完し合いながら業務を行うことで、継続的に業務を行うことが可能となります。

そのため、各課かい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、限られた職員数での円滑な業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るなどの取組により、組織の壁を越えた連携をしていきます。

#### ⑦ プロジェクトに応じた体制の構築

市の事務や事業には、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。短期的な事務や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、効率的ではありません。

そのため、既存の事務や事業を執行する体制は維持しつつ、期間を限定して取り組む必要がある事務や事業に対しては、その事務や事業に応じて柔軟かつ機動的な体制を構築し、取り組みます。



## 2 人財活躍推進方針の優先取組項目

### <DX人財の育成>

令和2年12月に国が策定した「自治体デジタル・トランスフォーメーション(DX)推進計画」において、DX推進のために自治体が取り組むべき事項を着実に実施するための1つの方策として、DX推進体制の構築に取り組むことが望ましいとされ、デジタル人財の確保・育成だけでなく、組織的・計画的な方針の策定が求められています。

本市においては、

- ・デジタル人財育成に関する方針、計画がないため、計画的な育成・研修が実施できていない。
- ・知見がある、ツールを扱うことに不得手感がない職員に改革、変革に伴う作業が集中してしまっている。
- ・前項について、職員がデジタル分野についてどのようなスキル・経験を有しているか分からぬ。

などの課題があります。

そのため、「デジタル化推進方針」に掲げた「体系的な人材育成・研修」についての取り組みを具現化するため、「(仮称)DX人財育成方針」を策定します。

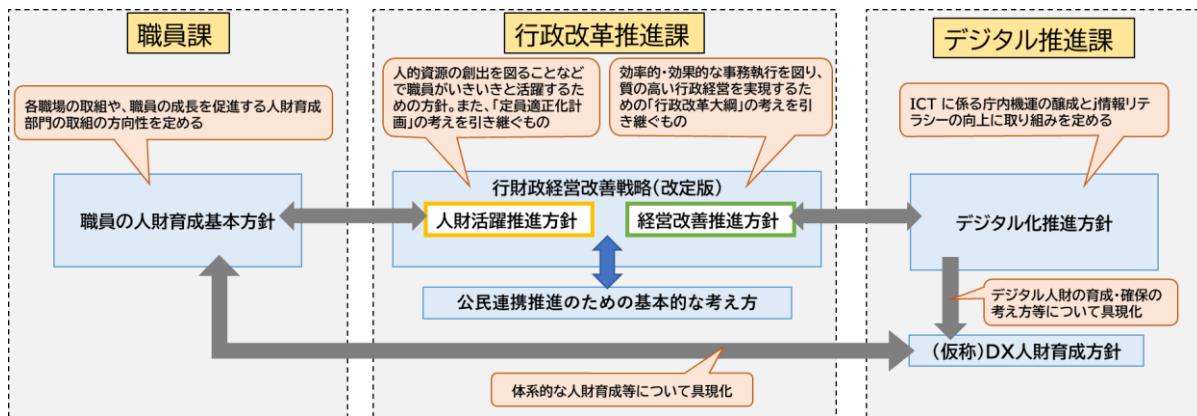
当該方針には、次のような取り組みを定めるとともに、DX人財の育成を進めていきます。

取り組み名	主な内容
DX人財の確保・獲得	国や県の制度等を活用し、助言等を受けるとともに、専門人財の採用・任用についても検討します。
DX人財の育成	全ての職員を対象に、J-LIS等が実施する外部研修の受講を促すとともに、一定のスキル・経験を有する職員には、自発的に学習を行える環境の導入を検討します。 また、(仮称)DX人財育成プログラムを導入し、より高度なスキルや経験を習得するための環境を整備します。
業務改革機会の提供	プロジェクトチームの導入を積極的に行い、一定のスキル・経験を有する職員が優先的に参加し、新たなやりがいの創出と実践を通じたスキルの習得を目指します。
DX伴走PFの設置	日々の業務上の疑問や課題、アイディア等を投稿し、手軽に意見交換を行うオンラインコミュニティの仕組みを構築します。
DX人財スキルの更なる見える化に向けた検討	DX人財が持つスキルを見る化して府内で把握し、職員がより一層成長できる仕組みとなるよう検討を行います。

## II 改定版と連携を図る方針

改定版に基づく取組みの実現に向けて、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。

改定版の内容全般にかかる方針のうち、特に「人財育成」に対する方針は、その分野ごと行政改革推進課・職員課・デジタル推進課でそれぞれ取り組んでいますが、今後は、時代に則した行政経営を行うため、様々な課題を踏まえ、取組みの共有を図りながら、「人事戦略」として一体的に推進していく検討をしていきます。



### 【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<sup>※</sup>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

### 【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。

### 【(仮称) DX人財育成方針】

「デジタル化推進方針」に掲げた「体系的な人材育成・研修」についての取り組みを具現化したものです。

「人財育成基本方針」を上位とする中で、DXの推進に着目し、考え方や取り組み等について定めています。

### 【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。

# 資料編

## 1 茅ヶ崎市を取り巻く状況

### (1) 人口の変化

「1 作成の背景」で述べたとおり本市では、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した。

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しており、令和6年1月以降、人口減少のフェーズに突入しています。

今後も、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。

(人)



## (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る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2030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

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、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人増に留めることになりました。

令和6年度の基準日(4月1日)については、戦略において、業務の継続性等の課題を解消するため、育児休業をしている職員の代替を休業期間に応じた「休業代替任期付職員」から「正規職員」への補充に変更しました。

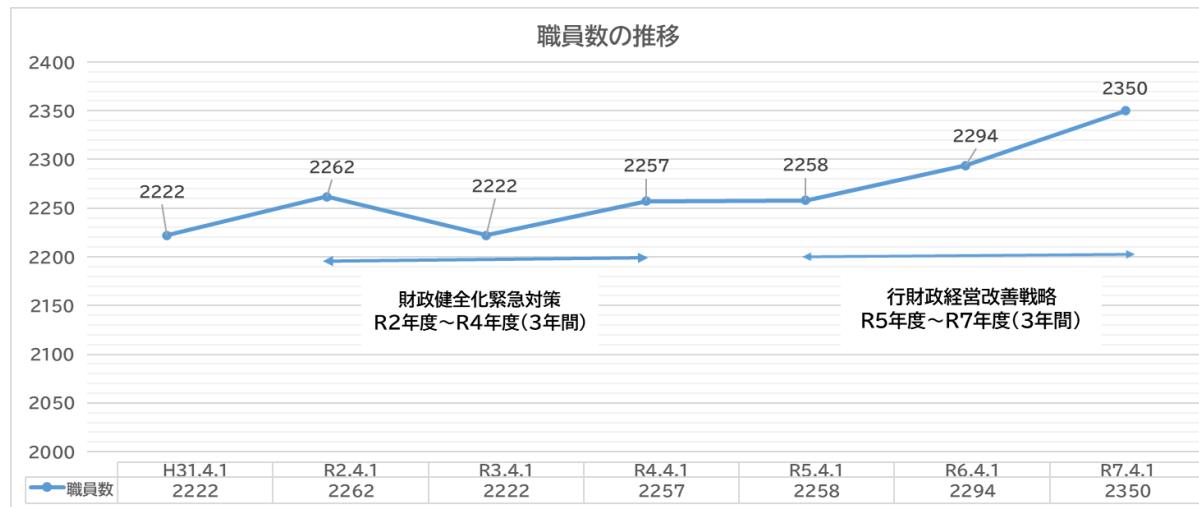
そのため、休業期間の短縮等の復帰状況により、一時的に増加となります、目標の職員数は達成に向けて維持することができています。

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。

◆ 職員数の推移（平成31（2019）年から令和7（2025）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、臨時の任用職員の総数

## (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6(2024)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、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、歳出における人件費割合については、令和5(2024)年度では県内自治体の平均より0.25ポイント高くなっています。(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(R6.1.1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	245,038	1,992	1,177	48.0
2	海老名市	139,604	875	686	49.1
3	座間市	131,356	845	684	52.1
4	伊勢原市	100,156	675	543	54.2
5	藤沢市	445,172	3,938	2,428	54.5
6	厚木市	223,940	2,036	1,226	54.7
7	茅ヶ崎市	247,785	2,291	1,379	55.7
8	秦野市	159,257	1,097	897	56.3
9	鎌倉市	175,625	1,292	1,039	59.2
10	平塚市	256,856	2,565	1,567	61.0
11	逗子市	58,510	460	368	62.9
12	綾瀬市	84,100	659	530	63.0
13	小田原市	187,040	2,289	1,258	67.3
14	横須賀市	383,488	3,277	2,683	70.0
15	南足柄市	40,666	323	323	79.4
16	三浦市	40,578	460	335	82.6
平均		182,448	1,567	1,070	60.6

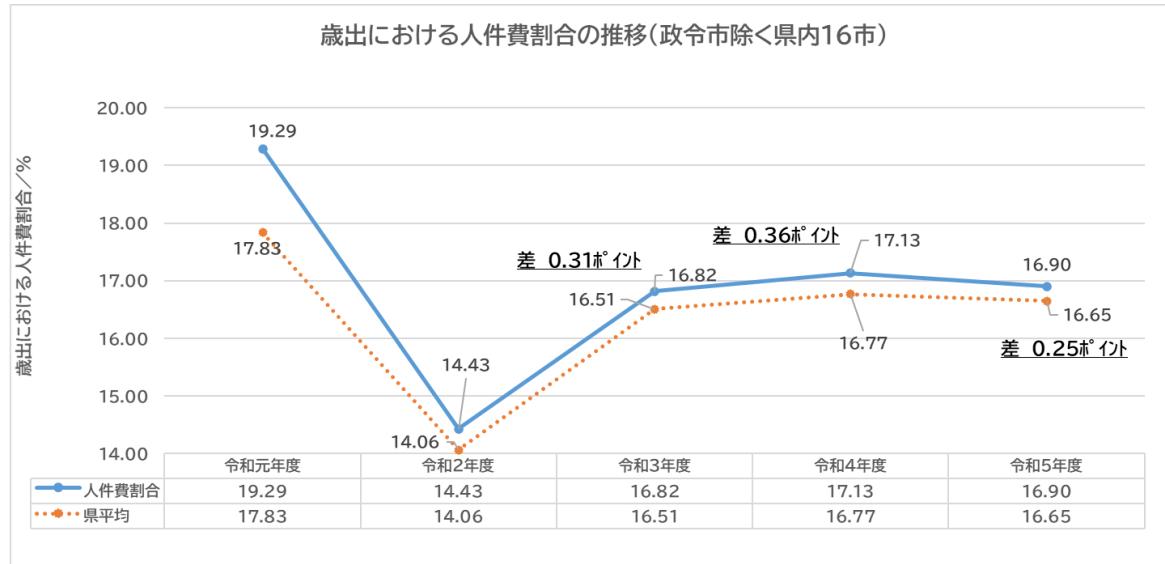
◆ 参考 国内類似団体(23団体)別人口1万人あたり職員数(令和6(2024)年度)

順位	団体名		人口	職員数	人口1万人あたり職員数(人)
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	大阪府	茨木市	193,375	1,059	54.76
5	静岡県	沼津市	233,391	1,308	56.04
6	埼玉県	春日部市	283,233	1,625	57.37
7	群馬県	太田市	310,991	1,862	59.87
8	神奈川県	厚木市	224,217	1,365	60.88
9	愛知県	春日井市	231,648	1,444	62.34
10	兵庫県	加古川市	244,475	1,525	62.38
11	埼玉県	熊谷市	195,410	1,222	62.54
12	佐賀県	佐賀市	263,134	1,648	62.63
13	兵庫県	宝塚市	223,710	1,427	63.79
14	神奈川県	茅ヶ崎市	233,499	1,509	64.63
15	神奈川県	平塚市	311,347	2,017	64.78
16	三重県	四日市市	256,652	1,713	66.74
17	群馬県	伊勢崎市	192,736	1,304	67.66
18	大阪府	岸和田市	213,274	1,466	68.74
19	茨城県	つくば市	252,243	1,892	75.01
20	静岡県	富士市	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			256,375	1,634	63.72

出典:総務省「類似団体別職員数の状況」

※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)



## 2 戦略の成果

戦略の取組及び成果は、次のとおりです。

取組期間：令和5(2023)年度～令和7(2025)年度

取組全体の効果額

(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 訳	業務効率化	200,000	169,010
	業務改革	400,000	18,405
財政健全化	100,000	564,975	+464,975

### ア 経営改善推進方針

#### (ア) 業務効率化

新たなICT(情報通信技術)の積極的な活用や、行政サービス提供体制の見直しなどDXに主眼を置いた取り組みを進め、実施手法を見直すことで、市民サービスの向上及び業務効率化を図ってきました。

(例) ローコードアプリ(簡単な操作で業務情報を一元管理し、共有を図るシステム)、RPA(人の作業を自動で行う仕組み)、AI-OCR(AIで文字を読み取る技術)などの活用

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業務を見直すことで、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。

### (1) 業務改革

事業実施主体の最適化、事業の見直し(事業の廃止や対象者見直し)の取り組みにより、委託費、人件費等の削減を図ってきました。

表2 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%

#### 【課題】

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、事務や事業の廃止・縮小に取り組む課が半数をやや超える程度(56%)です。

このように事業の廃止・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です。

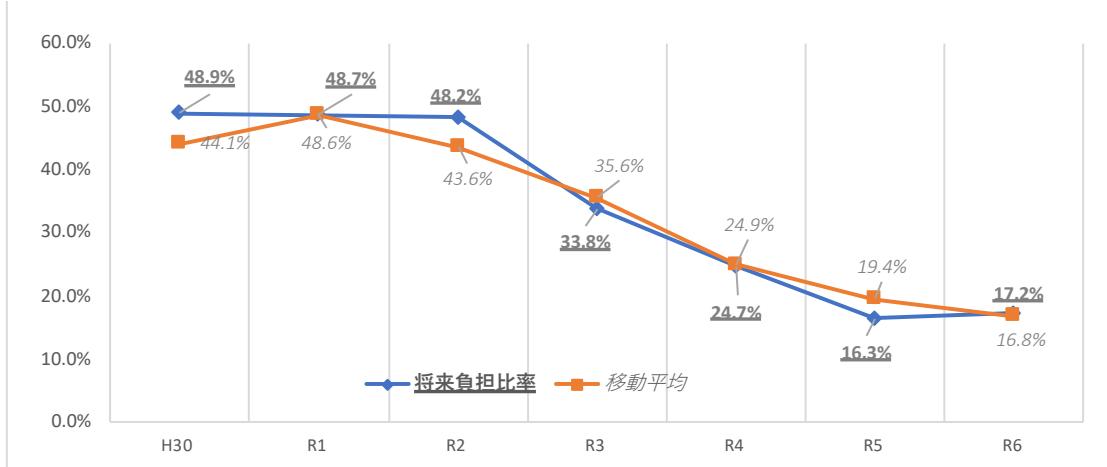
### (ウ) 財政健全化

新たな財源の創出、新たな収入源の開拓の取り組みにより、歳入の確保を図るなどしてきました。

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

- ・会計年度任用職員の業務内容の拡大や一般任期付職員の活用、育児休業の代替職員の正規職員への置き換えなどを図り、多様な職員を活用することによって一般行政職員のコア業務集中を促し、業務量変動への対応と持続的な人材育成を実現しました。
- ・民間活力を活用することで、職員の知識やスキルの向上を図ることができました。
- ・期間を限定して取り組む必要があるプロジェクトに対して、プロジェクトチームを立ち上げ、柔軟かつ機動的な体制を構築し、取り組むことができました。

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

育児休業をしている職員の代替について、休業期間に応じた「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。

休業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。目標の職員数は達成に向けて維持することができます。

茅ヶ崎市行財政経営改善戦略（改定版）  
令和8（2026）年度～令和12（2030）年度

令和8（2026）年4月発行  
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）  
ホームページ <https://www.city.chigasaki.kanagawa.jp/>

二次元コード

