

第1回行財政改革推進委員会でのまとめ

1 現状から考えられる行政改革面の課題

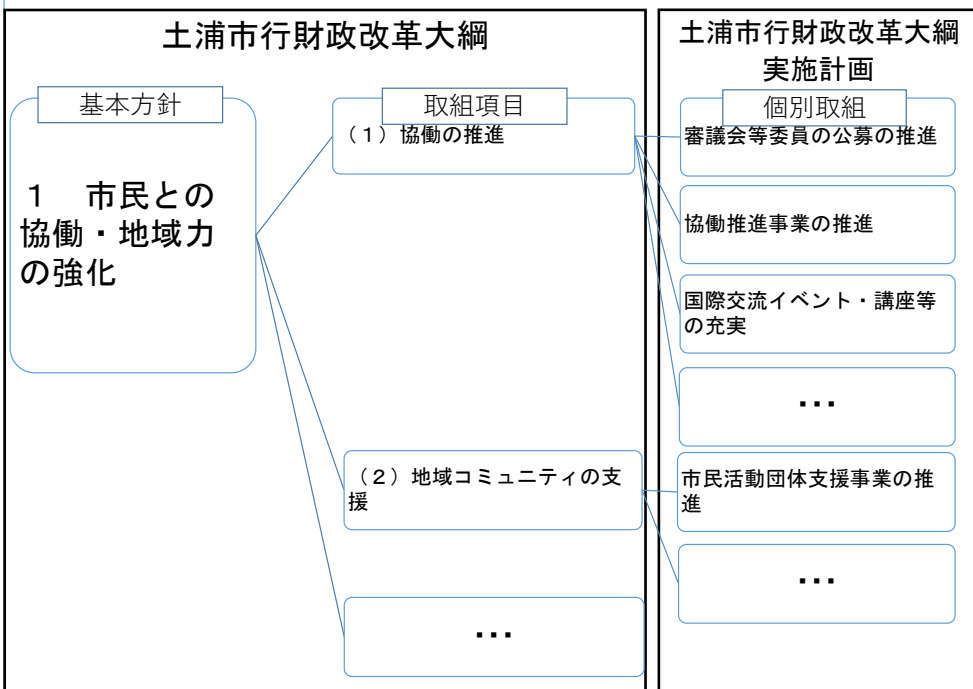
- ・行財政改革大綱に位置付けられた個別取組みは効果を維持しているが、更なる行財政改革の取組効果を挙げるためには新たな視点、新たな取組方法に基づいて取組みを進めることが必要と考えられる。
- ・財政面は一時的に改善傾向にあるが、今後を見据え、事業費抑制の取組み等には引続き取組む必要がある。一方で、財源、職員数などの制約が見込まれる中でも、総合政策や人口減少に対応するための各種施策の展開が必要とされる。
- ・行政需要の多様化に伴い、効果的な投資的経費の検討など、今後に向けて市全体を見通し、財政や人員の投資先を検討するための制度づくりに集中する必要がある。
- ・平成17年度末の新治村との合併以降、職員数は120人(1割)程度の削減を実施。一方で近年、時間外勤務時間数が増大している。政策担当職員や管理職が政策検討に注力するため、定型的業務の業務量圧縮が必要な状況にある。また、デジタル化社会に向けた行政の構造改革を進める必要に迫られている。
- ・上記の課題を解決するために、職員の人材確保、能力育成も引続き取り組んでいく必要がある。

2 行財政集中改革プラン(仮称)の策定について

今までの個別的な取組みを集約する「行財政改革大綱」の取組みに代わり、行財政経営の基本的な構造や手続手法などの全庁に影響のある事項について、短期間で集中的に取組むための「行財政集中改革プラン(仮称)」を策定する。

行財政集中改革プラン(仮称)の骨子

行財政改革大綱までの構成



○大綱で基本的な方針を定め、実施計画で各課の取組みを取りまとめる方法

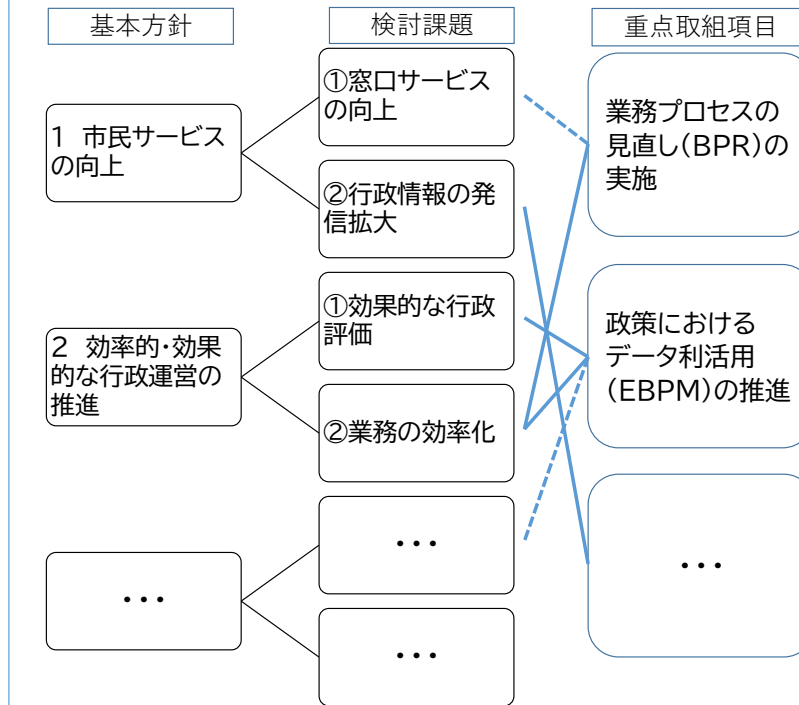
○利点

- ・各課のアイデアが直接的に反映されるため、取組みに対する知恵を出しやすい
- ・各課がそれぞれが努力工夫することにより、全庁で成果に向かって進むことができる

○課題

- ・個別の取組みの成果と方針ごとの成果の関連性が見えづらい
- ・取組内容が各課に任されるため、規模の違う取組みが並列に扱われている
- ・各課の取組みが中心となっており、大規模かつ横断的な取組みが個別取組みとして組みにくい

行財政集中改革プラン(仮称)の構成(案)



○基本的考え方

- ・改革の基本方針と取組みの検討課題を設定
- ・関連計画、他計画との取組内容を整理し、他計画に位置づけのある取組項目は他計画に委ねるものとし、行財政改革プランの取組項目からは除外
- ・喫緊に取組むべき項目、複数の検討事項に効果があると考えられる項目を重点取組項目として定め、目標を設定、3年間の短期間に集中的取組みを実施
- ・重点取組項目を集中的に実施することから、個別取組は各課の取組みに委ねるものとし、行財政集中改革プラン内での位置づけは行わないものとする

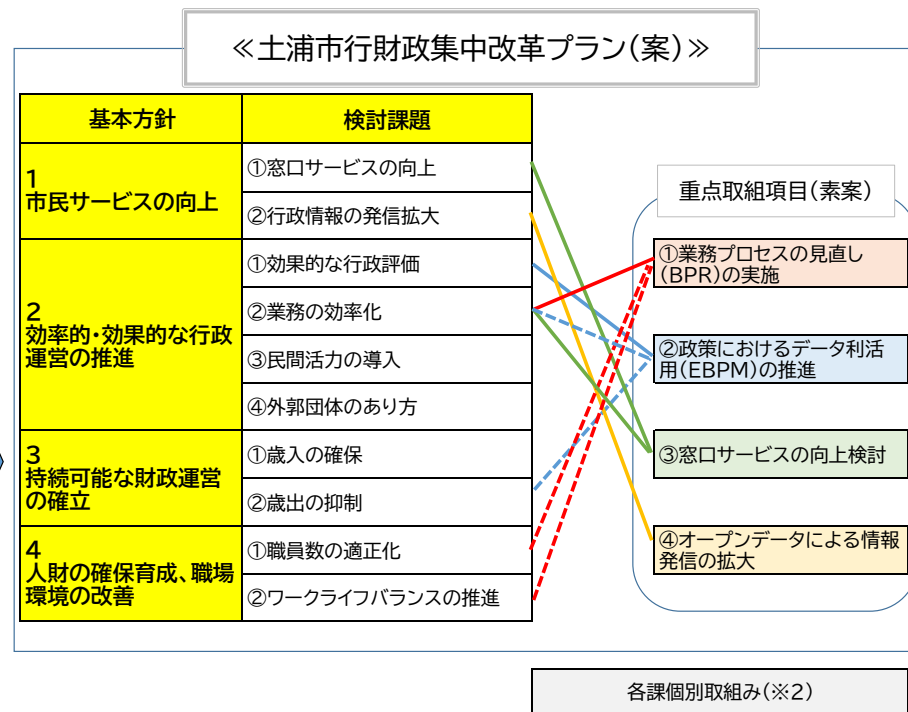
土浦市行財政集中改革プラン(仮称)の体系(案)

※第6次行財政改革大綱及び第9次総合計画との比較・関連

【土浦市行財政集中改革プランにおける取組みの視点(素案)】
 市の有する資源(「ヒト」「モノ」「カネ」「情報」)の質の向上と最大限の活用
 ※「ヒト」…人材 「モノ」…既存ストック 「カネ」…予算 「情報」…行政情報・都市データ

《第6次行財政改革大綱》 計画期間:令和元年度～令和5年度	
基本方針	改革項目
1 市民との協働・地域力の強化	①協働の推進
	②地域コミュニティの支援
	③産学官連携の強化
2 持続可能な財政運営の確立	①効率的・効果的な歳出構造の構築
	②歳入の確保
	③経営健全化への取組み
3 効率的・効果的な行政運営の確立	①行政運営の効率化
	②民間活力の活用
	③市民サービスの向上
4 機能的な組織・人材づくり	①効率的な組織・機構の構築
	②外郭団体等の見直し
	③人材育成等の推進
5 適正な公共施設マネジメントの推進	①公共施設等の適正な管理
	②公共施設等跡地の有効活用と低・未利用地の適正な処分
6 情報発信・ICT社会への対応	①情報発信の強化
	②ICTの利活用

【第9次総合計画】	
基本目標8:効率的な行財政運営による持続可能なまちづくり	
政策方針	掲載項目
5 市民のニーズに応える効率的・効果的な行政運営	①行政のデジタル化
	②簡素で効率的・効果的な行政運営の展開
	③市役所窓口のサービス向上
	④オンライン手続き
6 持続可能な財政運営・公共施設マネジメントの推進	①歳入確保の取組
	②中長期的な視点に立った財政計画
	③計画的・戦略的な公共施設マネジメント
	④公共施設の跡地活用



※1 実線は直接的効果が期待できる部分、点線は副次的効果が期待できる部分

※2 重点取組項目には該当せず、各課で別途取組みを実施する部分。
 今回の行財政集中改革プラン(仮称)には記載しないが、進捗管理のみ行う

関連する計画

- 土浦市DX推進計画
- 土浦市公共施設等総合管理計画(土浦市公共施設再編・再配置計画)
- 土浦市公営住宅長寿命化計画、土浦市下水道ストックマネジメント計画
- 土浦市人材育成基本方針
- 土浦市多文化共生プラン
- 土浦市男女共同参画推進計画

基本方針と検討課題

1 市民サービスの向上

(1) 市の現状

ア 市を取り巻く状況

○第1回行財政改革推進委員会における課題まとめ

「平成17年度末の新治村との合併以降、職員数は120人(1割)程度の削減を実施。

一方で近年、時間外勤務時間数が増大している。

政策担当職員や管理職が政策検討に注力するため、定型的業務の業務量圧縮が必要な状況にある。

また、デジタル化社会に向けた行政の構造改革を進める必要に迫られている。」

○デジタル庁の取組み「自治体窓口DX 書かないワンストップ窓口」

「自治体窓口DXaaS」「窓口BPRアドバイザー派遣事業」などの取組みにより、市町村の窓口改革促進を図っている

○他市における窓口改革などの状況 … 「書かない窓口」「行かない窓口」「待たない窓口」の普及

・茨城県内での取組み…つくば市、常陸大宮市、常総市、つくばみらい市(取組み中)

・先進地事例…北海道北見市(書かない窓口)、大阪府豊中市、熊本県宇城市など

イ 土浦市における今までの取組み

○窓口サービスに関する過去の取組みと現状

- ・市民課、納税課における時間外窓口、休日窓口の設置
- ・平成27年度の新庁舎移転時、市民課及び福祉部門各課の総合窓口化を実施
→こども未来部の設置により窓口が拡大、分散(保育課)
- ・令和2年度・3年度に電子化の促進のため、押印・署名の見直しを実施
- ・公民館等において申請書の相談等を受付けられるシステムとして、令和3年度より「つちうらリモートコンシェルジュ」を設置
- ・「行かない窓口」促進のため、「いばらき電子申請・届出システム」「Logoフォーム」による電子申請の整備を進め、現在166の業務について電子申請による「行かない窓口」の取組みを進めた

○情報発信等に関する過去の取組み

- ・公式ホームページ リニューアル(R2年11月～)
- ・多言語ユニバーサル情報配信ツール「カタログポケット」導入(R4年4月～)
- ・市LINE公式アカウント運用開始(R4年6月～)

(2) 今後の検討課題

○基本的な考え方

- ・デジタル・トランスフォーメーションを進めるための行政構造改革(制度改革)を進めるとともに、市民の窓口サービスの向上に努める。

①窓口サービスの向上

窓口サービスの効率化、サービス向上を検討する必要がある。

②行政情報の発信拡大

行政情報の公開を推進する必要がある。

2 効率的・効果的な行政運営の推進

(1) 市の現状

ア 市を取り巻く状況

○第1回行政改革推進委員会における課題まとめ

「行政需要の多様化に伴い、効果的な投資的経費の検討など、今後に向けて市全体を見通し、財政や人員の投資先を検討するための制度づくりに集中する必要がある。」

○行政需要の拡大・多様化に伴う業務分野の多様化、業務量の増加

○人口縮減期(少子高齢化)による労働人口の減少、行政需要の拡大

・過去5年間(H30～R4実施)の採用試験合格者辞退率…27%(合格者218名中59名)

○国(国家公務員)の取組み…内閣人事局 業務の抜本見直し推進チームの設置、取組み

・全ての府省において既存業務の縮小・廃止、効率化をはじめとする業務の抜本見直しを推進するため、各府省等への資料・事例の提供等支援を実施

○他市町村等の取組み

・東海村…民間事業者との提携による業務量削減の取組みを実施

イ 土浦市における今までの取組み

○組織・機構の効率化・簡素化の取組み

- ・組織機構の改編
- ・保育所への民間活力の導入
- ・外郭団体のあり方見直し(住宅公社・土地開発公社の解散等)
- ・指定管理者制度の導入

○個別の取組み

- ・一部部署による業務プロセスの見直し

(2) 今後の検討課題

①効果的な行政評価

- ・各事業の効果を高めるため、行政手法等を見直すための行政評価の方法を検討する必要がある。

②業務の効率化

- ・新規政策を立案・実践する時間を確保するため、既存業務の効率化をはかる必要がある。

③民間活力の導入

- ・業務の効率化・効果上昇と経済活性化を図るため、公募型指定管理者、PPP、PFI等の民間活力の導入を検討する必要がある。

④外郭団体のあり方

- ・いわゆる「第三セクター」を含めた市の外郭団体について、望ましいあり方を検討する必要がある。

3 持続可能な財政運営の確立

(1) 市の現状

ア 市を取り巻く状況

○第1回行財政改革推進委員会における課題まとめ

「財政状況は一時的にやや改善している。しかし、扶助費の増加や投資的経費(公共施設の改修費用等)の増加により、今後の歳出額に大きな影響が見込まれる。

引続き歳出削減の取組みを続けるほか、総合計画の目的達成に効果がある施策や事業実施方法の検討が必要となる。」

○財政状況分析と長期財政見通し

・市債残高と今後の見通し

土浦市の市債残高は、2017年度(平成29年度)をピークとして減少傾向。

今後も徐々に減少見込みではあるが、他自治体と比較すると依然として市債残高は高い状況

※(令和3年度決算)県内でも水戸に次いで2番目に多い

また、産業構造が類似する全国50市(類似団体)の中でも3番目に多い状態

・歳出の見通し

今後の歳出の見通しは、扶助費等を中心に増大の見込み

・今後見込まれる大規模事業

学校施設の長寿命化(継続)、上大津地区統合小学校整備事業 等

イ 土浦市における今までの取組み

○長期財政見直し

- ・現在の財政状況を分析、今後10年間における歳入歳出の見直しを立て、今後の財政運営の検討資料とする。

○公共施設等総合管理計画

- ・公共施設(いわゆる「ハコモノ」)の更新にかかるコスト等を検討し、施設の圧縮再編について検討。

○歳出抑制に関する個別取組み

・補助金等の見直し

有識者等による補助金等検討委員会により市補助金の審査を行い、市補助金制度全体のあり方や個別補助金の内容について適正化を図った

・使用料、手数料の見直し

公共施設使用料等のあり方や金額について、施設運営コストの賄い率や受益者負担の公平性の観点から、有識者等で構成する会議で検討、適正化を図った

・行政評価制度の導入

各事業担当課が成果・必要性を判断し、予算に反映させる手続きを導入

○歳入確保に関する個別取組み

・広告掲載事業の拡大(ネーミングライツの導入)

広告媒体として活用できる市有財産を新たに開拓し、有料広告を掲載することで歳入の確保を図る

・ふるさと納税の拡充

寄付件数と寄付金額を増やし、財源確保を図るとともに、地元特産品等を広くPRし、新たな販路拡大など地域の活性化を目指す

・企業誘致の推進

優良企業の立地を促進することによって、産業の活性化と雇用機会の創出を図る

・公共施設跡地利活用

公共施設跡地について利活用方法の検討を進め、市としての利用が見込めない跡地については積極的な売払いを実施

(2) 今後の検討課題

財源の制約が見込まれる中でも各種施策を展開するため、持続可能な財政運営を確立するための取組みを進める。

① 歳入の確保

- ・歳入確保の取組みを進め、自主財源(補助金、交付金等を除く、市自身で確保し使用できる財源)の確保が必要である。

② 歳出の抑制

- ・予算における経常的経費、投資的経費の検証を行い、歳出を抑制する必要がある。

4 人財の確保育成・職場環境の改善

(1) 市の現状

ア 市を取り巻く状況

○第1回行財政改革推進委員会における課題まとめ

「平成17年度末の新治村との合併以降、職員数は120人(1割)程度の削減を実施。

一方で近年、時間外勤務時間数が増大している。

政策担当職員や管理職が政策検討に注力するため、定型的業務の業務量圧縮が必要な状況にある。

また、デジタル化社会に向けた行政の構造改革を進める必要に迫られている。」

「上記の課題を解決するために、職員の人材確保、能力育成も引続き取り組んでいく必要がある。」

○人口縮減期(少子高齢化)による労働人口の減少、職員確保の問題

・職員数の増減状況

(単位:人)	2006 (H18)	2011 (H23)	2016 (H28)	2021 (R3)	2023 (R5)
フルタイム	1,146	1,023	1,025	990	1,009
短時間(※)	0	0	21	26	20
合計	1,146	1,023	1,046	1,016	1,029

※平成26年度より再任用職員制度が開始され、再任用短時間勤務職員が配置される

※人数は各年4月1日時点

○ワークライフバランスの観点からの時間外の圧縮などの必要性

・時間外勤務時間数の状況

(単位:時間)

	2018 (H30)	2019 (R1)	2020 (R2)	2021 (R3)	2022 (R4)
時間外勤務時間数	120,462	121,856	112,470	132,735	139,163

管理職を除く職員の年間合計時間
※かすみがうらマラソン、土浦全国花火競技大会に係員として従事した際の時間外勤務時間数を含まない

イ 土浦市における今までの取組み

○土浦市人材育成基本方針(令和5年度より改訂)

・目指すべき職員像、求められる意識や能力、育成の基本的考え方等を整理、共有し、主体的に能力や資質の向上を図ることを目的として策定

○個別の取組み

- ・テレワークの導入
- ・時間外勤務時間の抑制取組みなど

(2)今後の検討課題

課題解決に活躍する人材を確保・育成するとともに、職場環境の改善を図ることによる生産性向上の取組みを進める必要がある。

管理職や政策担当職員を政策検討に注力させるため、定型的業務の業務量圧縮などの取組みを進める必要がある。

①職員数の適正化

・労働人口の減少により職員の確保が難しくなる中、適正な職員数の検討を進める必要がある。

②ワークライフバランスの推進

・職員の平均勤務時間(年間総勤務時間)を一定程度に抑制する等、職員の健康維持を図る必要がある。

重点取組項目(素案)

1 業務プロセスの見直し(BPR)

全庁の業務における手続き(業務プロセス)の棚卸し、業務量の正確な把握を通して、適切な人員配置や業務プロセスの見直しによる業務量の圧縮・平準化(BPR:業務プロセス見直し)を図る。

※BPR(業務プロセスの見直し)…業務本来の目的に向かって既存の組織や制度を抜本的に見直し、プロセス(業務の進め方)の視点で、職務、業務フロー、管理機構、情報システムをデザインしなおすこと。

2 政策におけるデータ利活用(EBPM)の推進

政策立案に関する課題整理、施策検討においてデータを利活用することにより、より効果的な施策検討、計画立案、既存事業の効果向上を図る。

※EBPM(証拠に基づく政策立案)…政策の企画をその場限りのエピソードに頼るのではなく、政策目的を明確化したうえで合理的根拠(データ等の客観的な根拠)に基づくものとする。

3 窓口サービスの向上検討

デジタル等を活用した窓口サービスの向上を検討する。

※DX推進計画に併せ、業務手順の見直し、制度整備などの取組みを進める

4 オープンデータの発信拡大

自治体オープンデータの発信を拡大することにより、市政情報の発信、市の状況発信の向上を目指す。

重点取組項目の実施スケジュール(素案)

重点取組項目	R6	R7	R8
①業務プロセスの見直し (BPR)の実施	現状の把握、あるべき姿の検討 一部業務の見直し	全庁に拡大	継続/修正
②政策におけるデータ利活用 (EBPM)の推進	職員研修等の実施 先進地事例から先行導入先の検討	先行導入	導入先の拡大
③窓口サービスの向上検討	手法、予算の検討		先行導入・実施
④オープンデータによる情報 発信の拡大	オープンデータ発信項目の検討、データ発信	継続/修正	継続/修正