

土浦市行財政集中改革プラン(案)

土浦市

目 次

1 今までの行財政改革の取組みと「行財政集中改革プラン」への移行について	
(1) 土浦市における行財政改革の取組みについて	1
(2) 市の現状とこれからの課題	4
(3) 行財政集中改革プランの策定について	10
2 行財政集中改革プランについて	
(1) 計画期間	11
(2) 取組みの視点	11
(3) 計画の構成	11
(4) 土浦市行財政集中改革プランの体系	13
3 取組みの基本方針と各方針における検討課題	
(1) 取組みの視点、基本方針及び検討課題の概要	14
(2) 基本方針1:市民サービスの向上	14
(3) 基本方針2:効率的・効果的な行政運営の推進	17
(4) 基本方針3:持続可能な財政運営の確立	20
(5) 基本方針4:人財の確保育成・職場環境の改善	24
4 重点取組項目	
(1) 概要	27
(2) 重点取組項目①:業務プロセスの見直し(BPR)	27
(3) 重点取組項目②:政策におけるデータ利活用(EBPM)の推進	29
(4) 重点取組項目③:窓口サービスの向上検討	31
(5) 重点取組項目④:オープンデータの発信拡大	32
5 計画の推進体制	
(1) 庁内推進体制の整備	33
(2) 進捗状況、成果の検証	33

1 今までの行財政改革の取組みと「行財政集中改革プラン」への移行について

(1) 土浦市における行財政改革の取組みについて

①行財政改革の位置づけ

本市における行財政改革は、「社会経済情勢の変化に対応した簡素にして効率的な行財政システムの確立を推進する」ことを目的としています。（「土浦市行財政改革推進委員会要綱」第1条より抜粋）

②第8次土浦市総合計画における行財政改革の考え方と第9次土浦市総合計画の策定

本市の最上位計画である「第8次土浦市総合計画」においては、行財政改革を「計画推進の基本姿勢」第2節「行財政改革の推進と市民サービスの向上」に位置づけました。これに基づき、平成30年度に「第6次土浦市行財政改革大綱」を制定し、3つの改革の視点、6つの基本方針に基づいて行財政改革を推進してきました。

【3つの改革の視点】

- ①市民の視点
- ②協働の視点
- ③健全財政の視点

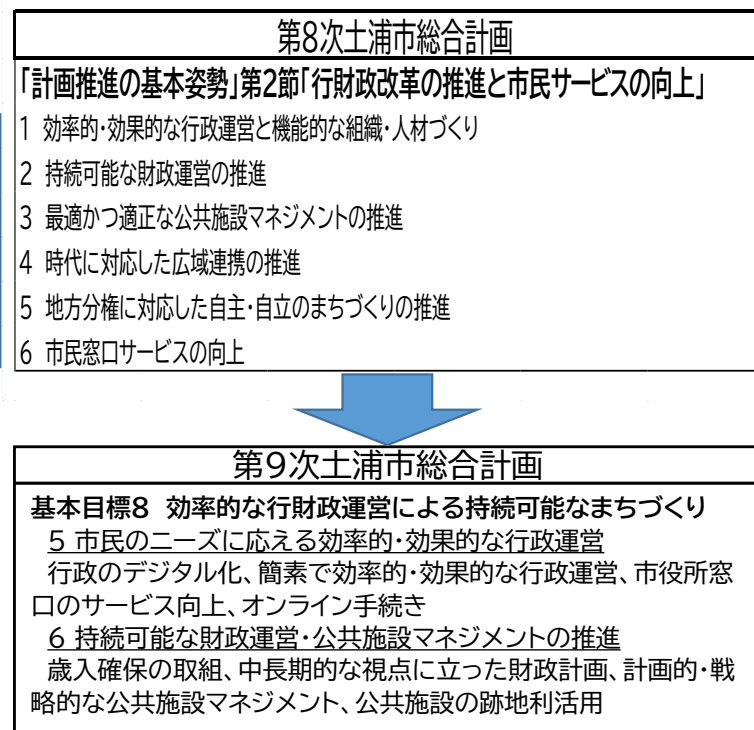
【6つの基本方針】

- ①市民との協働・地域力の強化
- ②持続可能な財政運営の確立
- ③効率的・効果的な行政運営の確立
- ④機能的な組織・人材づくり
- ⑤適正な公共施設マネジメントの推進
- ⑥情報発信・ICT社会への対応

この「土浦市総合計画」は、令和3年度に新たな計画に更新され、「第9次土浦市総合計画」が策定されました。

このとき、行財政改革の位置付けは基本目標8:「効率的な行財政運営による持続可能なまちづくり」に変更されています。

このことから、本プランの策定は第9次土浦市総合計画に基づいて行うものとします。



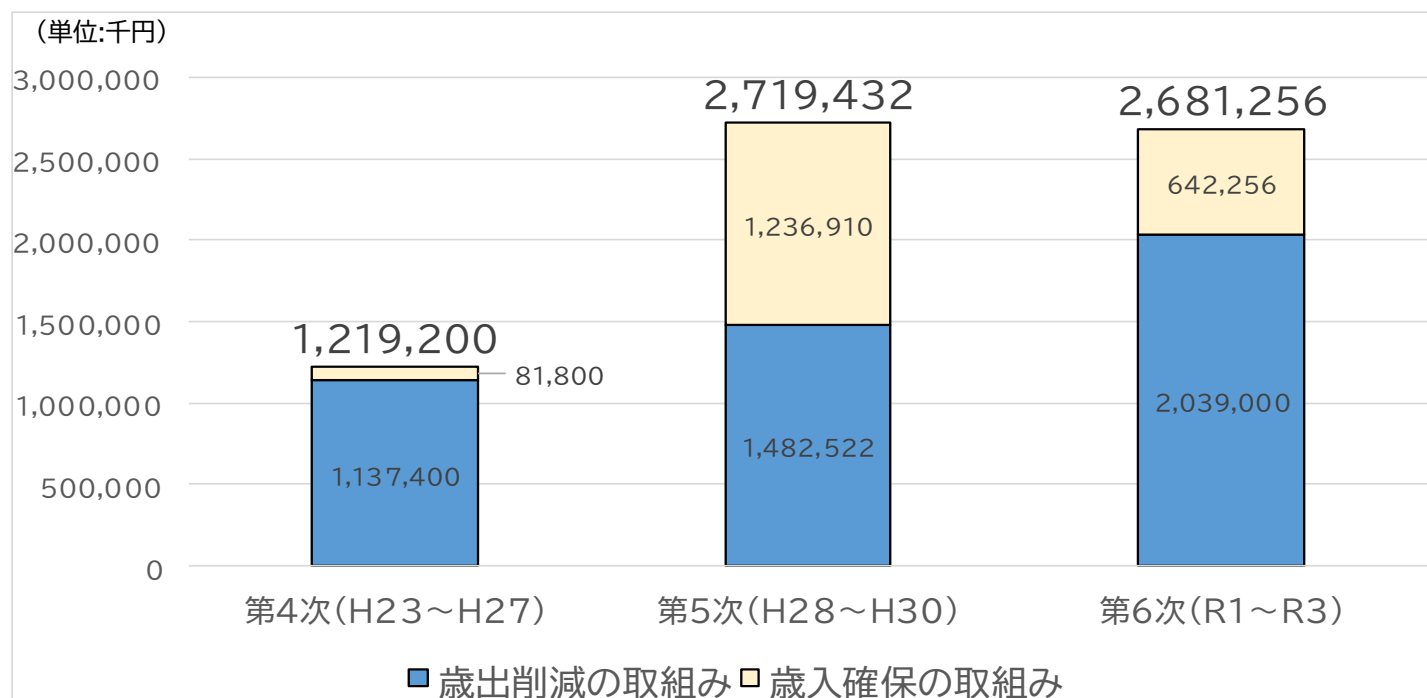
③行財政改革の流れと成果

本市では、昭和61年に最初の行政改革大綱を策定したのを皮切りに、様々な行財政改革の取組を進めてきました。現在までに、第1次行政改革大綱から28年間、延べ438項目の個別の取組項目を設定し、行財政改革の取組を進めてきたものです。現在も取組を続けておりますが、個別項目における行財政改革の推進は一定程度の成果を挙げているものと考えられます。

大綱名・期間	策定年次・期間	取組項目	取組数・主な取組
行政改革大綱	1986(S61)年3月 1986(S61)～ 1987(S62)	1 組織機構の簡素合理化 2 事務事業の見直し 3 給与の適正化 4 定員管理の適正化 5 民間委託OA化等事務改善改革の推進 6 会館等公共施設の設置及び管理運営の合理化 7 議会の合理化	—
行政改革大綱 (第1次)	1996(H8)年3月 1996(H8)～ 2000(H12)	1 事務・事業の見直し 2 時代に即応した組織、機構の見直し 3 定員管理及び給与の適正化の推進 4 効果的な行政運営と職員の能力開発等の推進 5 行政の情報化の推進による行政サービスの向上 6 公共施設の効率的・効果的な配置及び管理運営	取組数55項目 情報化の推進、行政手続の簡素化など
行財政改革大綱 (第2次) 効率的で開かれた市政運営 をめざして	2001(H13)年8月 2001(H13)～ 2005(H17)	1 効率的・効果的な行政運営システムの構築 2 健全な財政運営の確立 3 生き生きとした組織作りと人材育成 4 市民参加のシステムづくり	取組数71項目 新治村との合併、競輪事業の廃止、総合窓口の設置など
第3次行財政改革大綱 パラダイムシフトへのチャレンジ ～成長から成熟へ～	2006(H18)年3月 2006(H18)～ 2010(H22)	1 市民参加と協働 2 財政の健全化 3 効率・効果的な行政運営 4 市民サービスの向上 5 民間活力の導入 6 職員の活用 7 組織・機構の改革	取組数103項目 定員適正化の推進、事業仕分けの実施、住宅公社の解散など
第4次行財政改革大綱 持続可能な行財政基盤の確立を目指して ～改革にゴールなし～	2011(H23)年4月 2011(H23)～ 2015(H27)	1 協働によるまちづくりの推進 2 持続可能な財政運営の推進 3 効率的・効果的な行政運営 4 機能的な組織・人材づくり	取組数90項目 協働まちづくりファンドの実施、地域大学との連携、市税滞納一掃アクションプランの推進など

大綱名・期間	策定年次・期間	取組項目	取組数・主な取組
第5次行財政改革大綱 改革は終わりになきチャレンジ	2016(H28)年3月 2016(H28)～ 2018(H30)	1 協働によるまちづくりの推進 2 持続可能な財政運営の確立 3 効率的・効果的な行政運営の確立 4 機能的な組織づくりと人材育成	取組数53項目 学校支援ボランティアの育成、ふるさと土浦応援寄付事業の推進、広告事業の拡大など
第6次行財政改革大綱 ～改革と協働で創る未来の土浦～	2019(H31)年3月 2019(R1)～ 2023(R5)	1 市民との協働・地域力の強化 2 持続可能な財政運営の確立 3 効率的・効果的な行政運営の確立 4 機能的な組織・人材づくり 5 適正な公共施設マネジメントの推進 6 情報発信・ICT社会への対応	取組数66項目 企業・大学との連携の推進、ネーミングライツ事業の推進、公立保育所の民間活力の導入など

図 財政面における行財政改革の取組効果



(2) 市の現状とこれからの課題

ア 社会の多様化に伴う行政需要の増

①第9次土浦市総合計画の策定

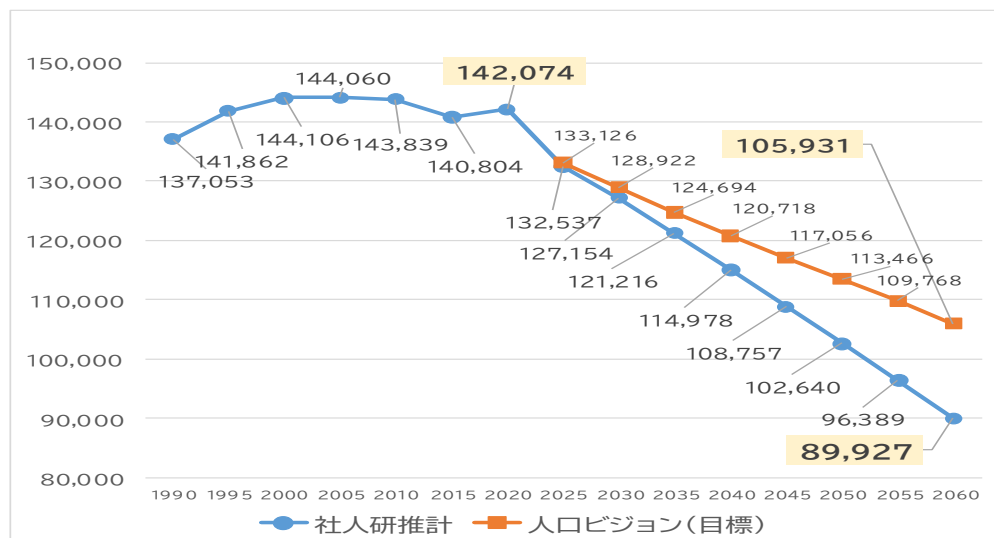
現在、本市では、将来像を「夢のある、元気のある土浦」とする「第9次土浦市総合計画」において、将来目標、リーディングプロジェクトを設定し、8つの基本目標を定めて、各種事業を展開しています。

第9次土浦市総合計画の基本目標

- 1 心豊かに住み続けることのできるまちづくり
- 2 未来につなげる魅力あるまちづくり
- 3 「しごと」を核とした活力のあるまちづくり
- 4 全ての市民が安心して暮らせるまちづくり
- 5 多様性を認め合い、包容力を育むまちづくり
- 6 ふれあいとあたたかさにあふれる福祉のまちづくり
- 7 未来につなげる環境にやさしいまちづくり
- 8 効率的な行財政運営による持続可能なまちづくり

②人口の見通しと課題 … 将来人口推計

令和2年度策定の「第2期土浦市まち・ひと・しごと創生人口ビジョン・総合戦略」における分析結果によると、政策を実施しない場合、本市の人口は、2020年(令和2年)142,074人から2060年(令和42年)には89,927人(36.7%減)にまで減少する予想となっています。そのため、この「第2期土浦市まち・ひと・しごと創生人口ビジョン・総合戦略」において、2060年時点の人口を105,931人(16,000人程度上乗せ)とすることを目標として、施策を展開しているところです。



【出典】

第2期土浦市まち・ひと・しごと創生人口ビジョン・総合戦略のデータをもとに作成

(2020年の人口のみ国勢調査実績に置き換え)

(※)社人研…国立社会保障・人口問題研究所。

厚生労働省の施設等機関である。人口研究・社会保障の研究、人口・経済・社会保障の相互関連についての調査研究を通じて、福祉国家に関する研究と行政を橋渡しし、国民の福祉の向上に寄与することを目的として設立。

③デジタル化の発展に伴う行政サービス改革の必要性

また、国からは、デジタル社会の実現に向け、地方公共団体の制度や行政のあり方についての改革、行政サービス改革、行政構造改革を求められております。

※デジタル社会の実現に向けた重点計画(令和4年6月7日閣議決定)より抜粋

○ はじめに

「デジタル社会の目指す姿を実現するためには、単に国や地方公共団体の情報システムを改革するだけでは不可能である。規制・制度、行政や人材の在り方まで含めて本格的な構造改革を行わなければ、そもそもデジタル化を進めることも困難であり、ましてや、その恩恵を国民や事業者が享受することもできない。」

○ 業務改革(BPR)の徹底・システム改革の推進

「制度や行政手続の存在を前提とし、そのデジタル化自体が目的化すると、本来目指している「利用者の利便性向上」が二の次とされてしまうおそれがある。我が国においても、…そもそも年間利用件数が0件の手続のオンライン化や費用対効果の見合わない情報システムの整備を行い、結局、利用者の利便性向上や行政の効率化という成果が十分得られなかった。利用者中心の行政サービスを実現する上で、デジタル化は目的ではなく、あくまでも手段と認識することが重要である。」

「こうした観点から、情報システムの整備に当たっては、業務改革(BPR)及び制度そのものの見直しに取り組む。…行政サービスの利用者と行政機関間のフロント部分だけでなく、行政機関内のバックオフィスも含めたプロセスの再設計を行い、各業務において、利用者がサービスを受ける際の最適な手法について検討を行う。…また、情報システムの整備はゴールではなく、国民や事業者にご利用されるとともに、取得した情報が行政で高度に活用されてこそ初めて意味がある。情報システムの性質や目的に応じた利用者視点の KPI を設定した上で、行政サービス改革に取り組む。その際には、利用者からのフィードバックを随時受け入れながら、スピード感を持ってサービス改善が行われるサイクルを確立し、行政サービス改善に向けた不断の取組を進める。…」

イ 財政の状況と課題

①過去5年間の歳入歳出状況

土浦市の歳入歳出決算は、補助金、交付金等の活用、経常経費の抑制等の効果により、歳入が歳出をやや上回っています。

これらは、今後の施策展開、大規模事業(※)に備え、市債の繰上げ償還や、基金への積立て等に充当しています。

(※)今後見込まれる大規模事業 … スマートインターチェンジの設置、学校施設の長寿命化等

図 歳入と歳出の状況

(単位:億円)	2017 (H29)	2018 (H30)	2019 (R1)	2020 (R2)	2021 (R3)
歳入	594.7	527.9	543.1	702.2	609.4
歳出	580.1	508.9	522.4	684.2	572.2
収支	14.6	19.0	20.7	18.0	37.2

②健全化判断比率(※)の状況

健全化判断比率は国が定める基準を下回る健全段階と なっています。

区分	2017 (H29)	2018 (H30)	2019 (R元)	2020 (R2)	2021 (R3)	2021 早期健全化基準	財政再生 基準	
健全化判断比率	実質赤字比率	赤字 なし	赤字 なし	赤字 なし	赤字 なし	11.73%	20.00%	
	連結実質赤字比率	赤字 なし	赤字 なし	赤字 なし	赤字 なし	16.73%	30.00%	
	実質公債費比率	7.50%	6.10%	4.80%	4.10%	4.40%	25.00%	35.00%
	将来負担比率	83.30%	69.60%	53.10%	31.00%	14.50%	350.00%	

(※)健全化判断比率

財政の早期健全化や再生の必要性を判断する4つの財政指標。悪化すると財政健全化団体・財政再建団体などに指定される

- ・実質赤字比率 : 市町村の一般会計の赤字の程度を指標化し、財政運営の健全度合を示す指標
- ・連結実質赤字比率 : すべての会計の赤字・黒字を合算し、市全体としての赤字の程度を示す指標
- ・実質公債費比率 : 借入金の返済額の大きさを指標化したもので、資金繰りの程度を示す指標
- ・将来負担比率 : 借入金や将来支払が見込まれる負債を指標化したもので、将来、財政を圧迫する可能性の高さを示す指標
- 早期健全化基準 : 自治体財政健全化法が定める「財政健全化団体」(財政破綻寸前の団体)に指定される基準
- 財政再生基準 : 実質破綻の「財政再生団体」に指定される基準

③財政の見通し:市債残高と今後の見通し

市債残高は、2017年度(平成29年度)をピークとして減少傾向です。

今後も徐々に減少見込みですが、他自治体と比較すると

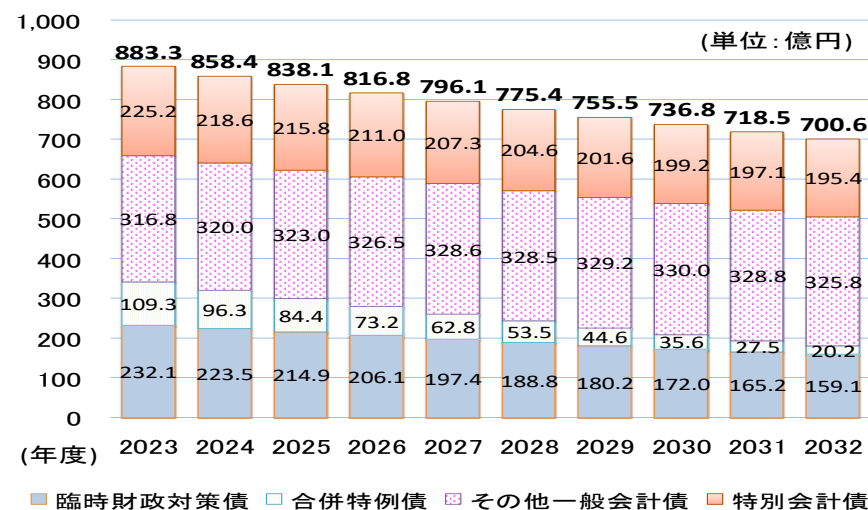
依然として市債残高は高い状況(※)にあります。

(※)令和3年度決算における市債残高

県内でも水戸に次いで2番目に多く、産業構造が類似する

全国50市(類似団体)の中でも3番目に多い状態です。

図 市債残高の見通し



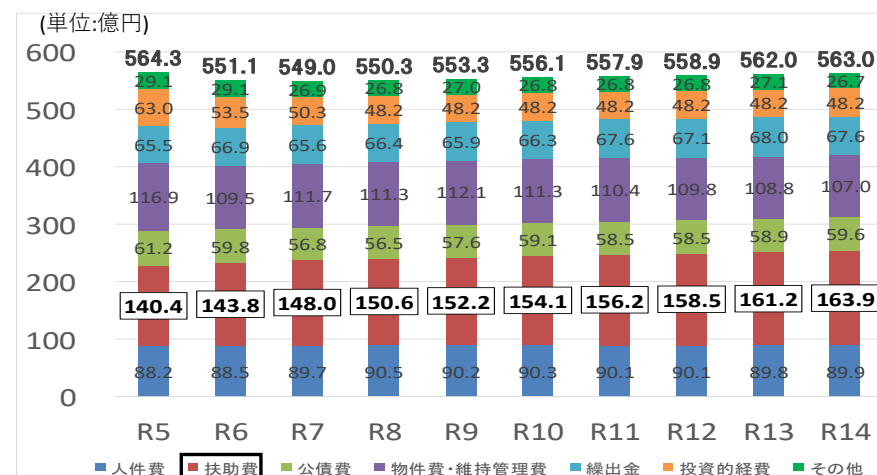
④財政の今後の見通し:歳出の見通し

今後の歳出の見通しは、扶助費(※)等を中心に増大する見込みです。

(※)扶助費

社会保障制度の一環として、各種の法令(生活保護法、児童福祉法、老人福祉法など)や市独自の制度に基づいて、障害者、高齢者、児童などへの福祉サービスを提供するために必要な経費

図 歳出の見通し



⑤財政の今後の見通し:投資的経費の増大可能性

令和3年度策定の「土浦市公共施設等総合管理計画(改訂版)」において公共施設(188施設)を今後40年間運営していくために必要な改修・更新費用の将来推計を実施しました。

その結果、現在の公共施設をすべて保有していくために必要な将来費用は年平均額27.7億円(投資的経費の直近5年間平均額+10.7億円)と推計されています。

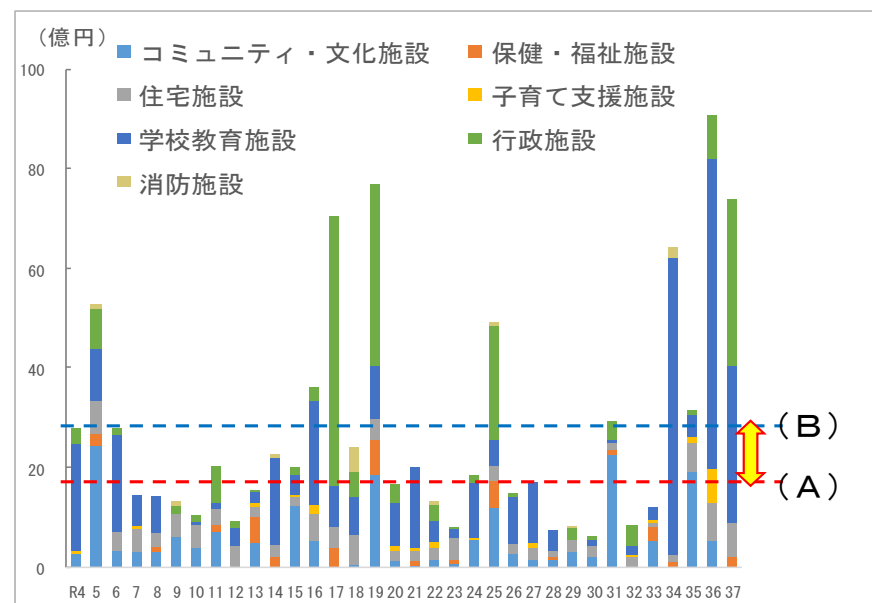
直近5年間年平均改修・更新費(A) … 17.0億円

今後34年間年平均改修・更新費(B) … 27.7億円

公共施設の改修・更新に必要な費用((B)－(A))＝年間**10.7億円**

⇒他の大規模事業と合わせ、投資的経費も増大していく可能性があります。

図 公共施設の改修・更新費用の推計



【出典】土浦市公共施設等総合管理計画(改訂版)

(※)公共施設の統廃合を含めた再編等について、「土浦市公共施設等総合管理計画」で検討を進めています。

⑥財政に関する課題のまとめ

財政状況は一時的にやや改善しています。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、今後の歳出額への大きな影響が見込まれます。

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ります。

ウ 職員の状況

①職員数の削減状況

平成17年度末の「平成の大合併」による新治村との合併以降、定員管理の取組み等により、職員数は120人程度(約10%強)削減しました。

図 職員数の推移

(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

(人数は各年4月1日時点)

※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

②時間外勤務時間数の増大

一方で、平成30年度以降、時間外勤務時間数は徐々に増加傾向にあります。

令和2年度には新型コロナウイルス感染症の影響により各種行事を中止したため、

一時的に時間外勤務時間数が減少しましたが、その後、ワクチン接種、

新型コロナウイルス感染による緊急出勤、各種重点施策の展開により増加しています。

職員の業務量は増加傾向にあり、業務改革に注力する必要がある状況です。

図 時間外勤務時間数の推移

(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

工 現状から考えられる行財政改革面の課題

- ・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ますが、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ます。
- ・財政面は一時的に改善傾向にありますが、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ります。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考えられます。
- ・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ります。
- ・平成17年度末の新治村との合併以降、職員数は120人(1割)程度の削減を実施しました。一方で近年、時間外勤務時間数が増大しています。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ります。
- 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状況です。
- ・上記の課題を解決するために、職員の人材確保、能力育成にも引続き取り組んでいく必要があります。

(3) 行財政集中改革プランの策定について

上記の問題を解決するため、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、全庁に影響のある事項について、短期間で集中的に取り組むための「行財政集中改革プラン」を策定いたします。

2 行財政集中改革プランについて

(1) 計画期間

行財政集中改革プランは、令和6年度～令和8年度(3年間)の短期プランとします。

(2) 取組みの視点

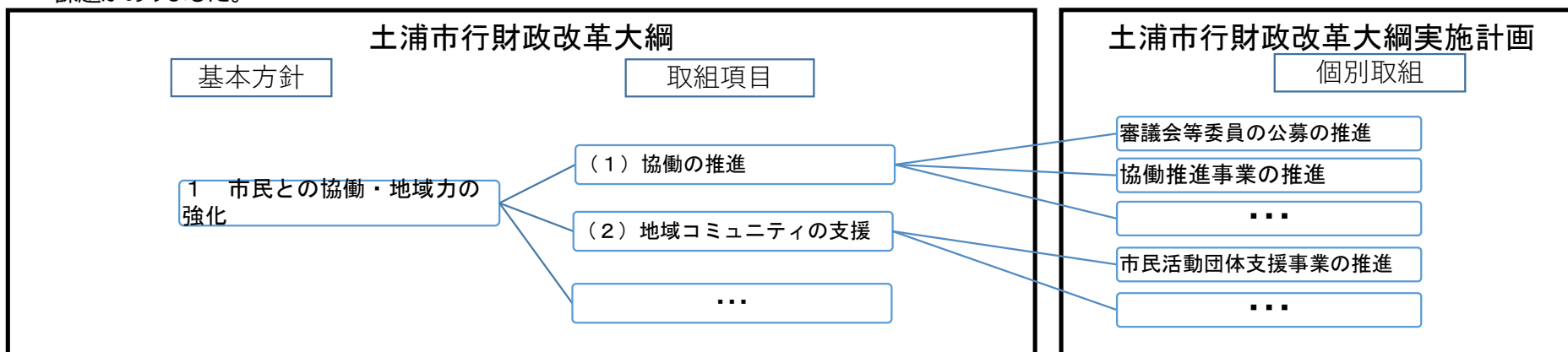
行財政集中改革プランの取組みの視点は「市の有する資源(ヒト・モノ・カネ・情報)の質の向上と最大限の活用」とします。

(3) 計画の構成

○これまでの行財政改革大綱・実施計画での構成と利点・課題

これまでの行財政改革大綱の構成は、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を採用していました。

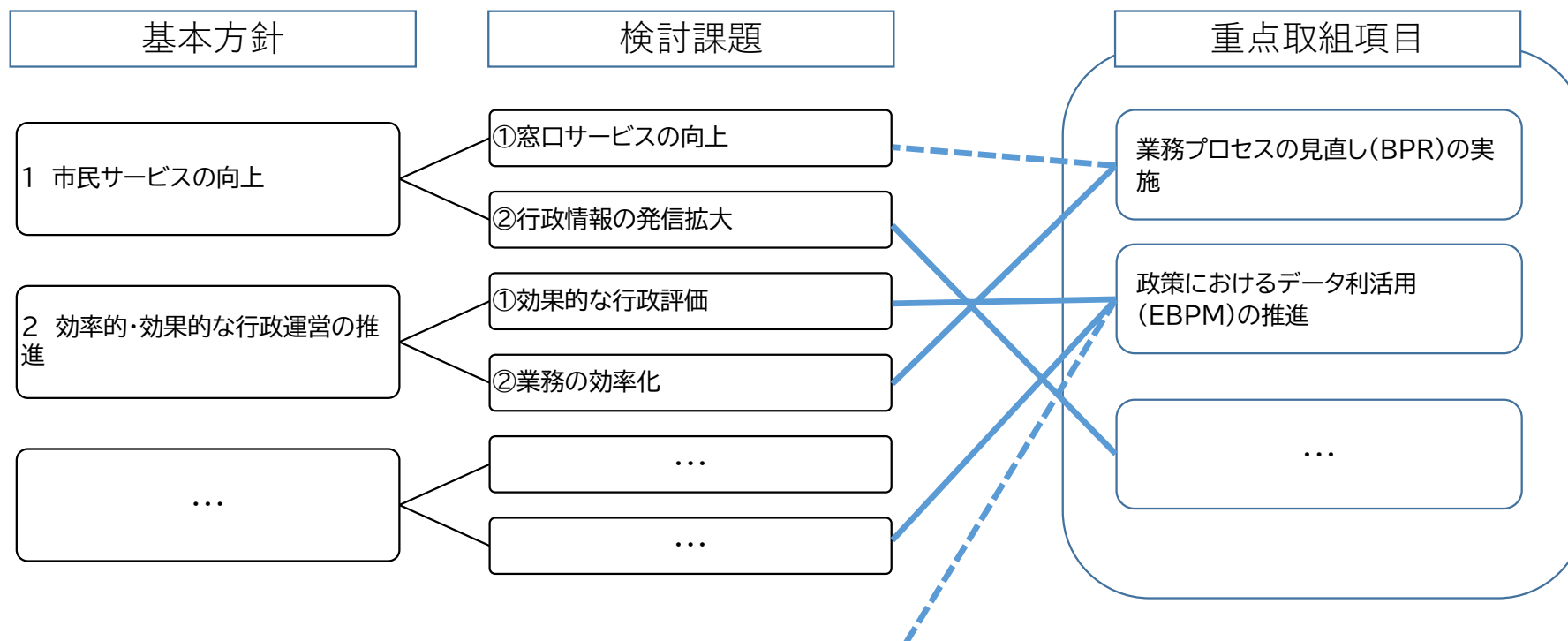
この方法は、各課のアイデアが直接的に反映されるため、取組みに対する知恵を出しやすいこと、各課がそれぞれが努力工夫することにより、全庁で成果に向かうことができること等の利点がありますが、個別の取組みの成果と方針ごとの成果の関連性が見えづらい、取組内容が各課に任されており規模の違う取組みが並列に扱われている、各課の取組みが中心で大規模かつ横断的な取組みが組みにくい、等の課題がありました。



○行財政集中改革プランでの構成

行財政集中改革プランでは、取組項目から、行財政改革の視点での取組みを検討すべき課題を、「検討課題」として設定します。

この検討課題に対し、特に喫緊に取り組むべき課題や複数の検討課題に効果があると考えられる「重点取組項目」を定め、これらについて実施目標を設定します。令和6年度からの3年間の短期間に、これらの重点取組項目について、集中的な取組みを実施するというものです。



(4)土浦市行財政集中改革プランの体系

※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

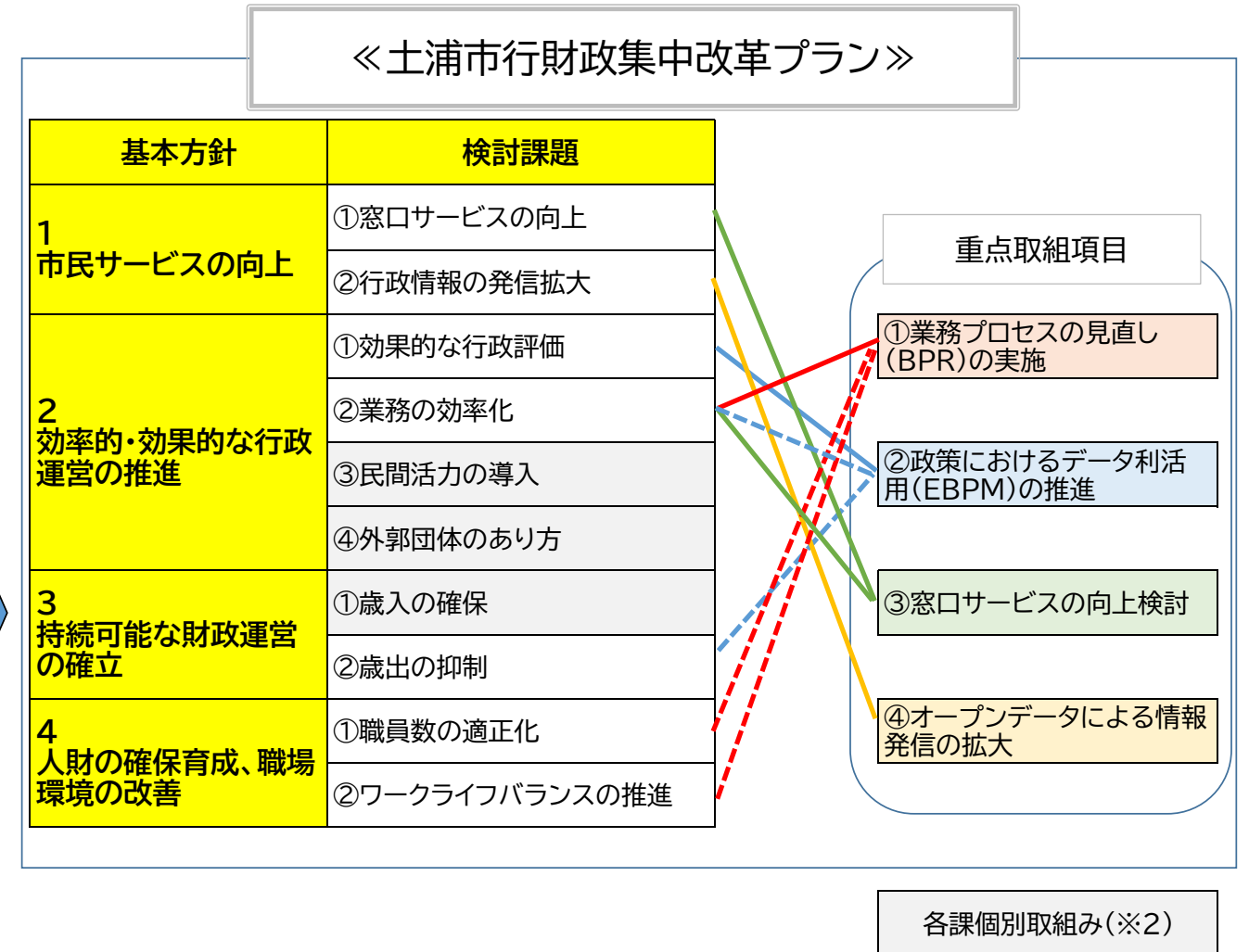
【土浦市行財政集中改革プランにおける取組みの視点】

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公共施設の跡地利活用



- ※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 各課個別取組…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
- ※3 検討課題のうち2-③「民間活力の導入」、2-④「外郭団体のあり方」、3-①「歳入の確保」は本プランにおける重点取組を実施しないが、各課個別取組において、引続き行財政改革の取組みを続ける。

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

3 取組みの基本方針と各方針における検討課題

(1) 取組みの視点、基本方針及び検討課題の概要

ア 取組みの視点

行財政集中改革プランの取組みの視点は「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」とします。

イ 基本方針

取組みの基本方針は、行財政改革大綱において引続き方針としてきた項目のうち、第9次土浦市総合計画において行財政改革で担うべき役割を選択したものです。

ウ 検討課題

取組みの視点、取組みの基本方針に対し、過去の本市の取組み、市を取巻く現状を鑑みて、本市が今後、解決に向けて取り組んでいくべき事項を検討したものです。

(2) 基本方針1: 市民サービスの向上

本市の現状

ア 本市を取り巻く状況

○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」

デジタル庁では、「自治体窓口DXSaaS」「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ます。

○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

茨城県内では、つくば市、常陸大宮市、常総市、つくばみらい市等が、他県では北海道北見市(書かない窓口)、大阪府豊中市、

熊本県宇城市などで「書かない窓口」「行かない窓口」等の窓口サービス向上の取組みが進められています。

イ 本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

窓口サービスに関する本市での過去の取組みは次のようなものがあります。

- ・市民課、納税課において「時間外窓口」、「休日窓口」を設置しました。
- ・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しましたが、重点施策を拡大(こども未来部の設置など)したことにより、窓口が拡大、分散しています。
- ・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しました。
- ・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」を設置しました。
- ・「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、166の業務(令和5年9月現在)について電子申請による「行かない窓口」の取組みを進めました。

○情報発信等に関する過去の取組み

情報発信に関しての土浦市での過去の取組みは次のようなものがあります。

- ・令和2年11月から公式ホームページをリニューアルし、より市民に見やすいホームページの充実を目指しました。
- ・令和4年4月より、広報誌などの閲覧に多言語ユニバーサル情報配信ツール「カタログポケット」を導入しました。
- ・令和4年6月より、市LINE公式アカウントの運用を開始しました。

今後の検討課題

本市では、平成27年度の新庁舎移転以降、総合窓口の設置、広報の多言語化やSNSでの発信拡大など、各種の知見や技術を取り入れ、窓口サービスの拡大や情報発信に努めて参りました。一方、全国の状況を見ると、「書かない窓口」「行かない窓口」などの、デジタル技術による更なるサービス向上や、オープンデータ(※)を使用し、より市政情報を取得・活用しやすい形での情報発信に取り組む自治体が増えております。

これらのことから、今後、当市では、デジタル・トランスフォーメーション(DX)を活用した市民の窓口サービス改革を進めるとともに、情報発信の拡大によるサービス向上に努める必要があります。

(※)オープンデータ…「機械判読に適したデータ形式で、二次利用が可能な利用ルールで公開されたデータ」であり「人手を多くかけずにデータの二次利用を可能とするもの」で、誰でも許可されたルールの範囲内で自由に複製・加工や頒布などができるデータのこと。オープンデータの活用により、市の状況比較や、アプリ等への市の情報搭載などが容易になります。

検討課題 1 - ① 窓口サービスの向上

近年のデジタル・トランスフォーメーションによる窓口での利便性向上が進む中、今後は、デジタルの視点を取り入れた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ります。

検討課題 1 - ② 行政情報の発信拡大

昨今、SNSによる情報発信に加え、オープンデータなどデジタル技術による情報利活用を想定した情報発信が拡大し、先進地において取組みが進んでいます。

このことから、今後、行政情報の公開を推進するにあたり、新たな視点を加える必要があります。

(3)基本方針2:効率的・効果的な行政運営の推進

本市の現状

ア 本市を取り巻く状況

○行政需要の拡大・多様化に伴い、業務分野が多様化し、業務量が増加しています。

○人口縮減期(少子高齢化)により労働人口が減少する一方で、行政需要が拡大しつつあります。

※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)

○国においては、内閣人事局 業務の抜本見直し推進チームの設置、取組みが行われています。

(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)

○県内他市町村では、東海村において、民間事業者との提携による業務量削減の取組みを実施しています。

イ 本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

本市では次のような取組みを通して、組織・機構の簡素化や業務量の縮減に取り組んできました。

- ・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

・行政評価制度の導入

各事業担当課が事務事業について目標値を設定し、成果に応じて手法を検討するための取組みを進めています。

・各課個別での業務改善等

個別の取組みとして、一部部署(各課)において業務プロセスの見直しや改善の取組みを進めてきました。

今後の検討課題

本市では限りある行政財産を有効に活用しながら、行政サービスの質を向上させていくため、組織・機構の見直しや、民間活力の導入などの方法を通して、行政運営の効率化を図ってまいりました。

他方、行政需要は拡大の一途をたどる中、少子高齢化が進むことにより職員の採用は徐々に困難となっており、適切な人員の確保が困難になる等の課題が発生しております。

今後は、財源や人的資源に限りがある中でも、行政需要が拡大する状況下において、新規政策を立案・実践する時間を確保し、効果的な施策を立案・展開するため、行政評価の効果拡大や既存業務の効率化を図るなどの取組みに注力する必要があります。

検討課題 2－① 効果的な行政評価

各事業の効果を高めるため、より効果的な行政評価の方法を検討する必要があります。

検討課題 2-② 業務の効率化

人員に限りがある一方、行政需要が拡大する状況下において、新規政策を立案・実践する時間を確保するため、特に既存業務の効率化を図るなどの取組みに注力する必要があります。

検討課題 2-③ 民間活力の導入

業務の効率化・効果向上と経済活性化を図るため、今後も引続き、公募型指定管理者、PFI(※)等の民間活力の導入手法を検討する必要があります。

(※)PFI…Private Finance Initiativeの略称。公共事業を実施するための手法の一つ。

民間の資金と経営能力・技術力(ノウハウ)を活用し、公共施設等の設計・建設・改修・更新や維持管理・運営を行う公共事業の手法。

検討課題 2-④ 外郭団体のあり方

日々変化し続ける行政需要に対応するため、市と密接な関係にある産業文化事業団や農業公社などの外郭団体について、現状分析や今後の方向性から本市と外郭団体の関係を再整理し、望ましいあり方を検討する必要があります。

(4) 基本方針3: 持続可能な財政運営の確立

本市の現状

ア 本市を取り巻く状況

○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にあります。

また、今後も徐々に減少見込みですが、他自治体と比較すると(※)依然として市債残高は高い状況が続いています。

(※)県内でも水戸に次いで2番目に多く、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(令和3年度決算での比較)

・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です。

(※)扶助費…社会保障制度の一環として、各種の法令(生活保護法、児童福祉法、老人福祉法など)や市独自の制度に基づいて、

障害者、高齢者、児童などへの福祉サービスを提供するために必要な経費

・今後見込まれる大規模事業

引続き学校施設の長寿命化工事に取り組む必要があるほか、上大津地区統合小学校整備事業等の大規模事業が想定されます。

イ 本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しています。

○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を進めております。

○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りました。

・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、適正化を図りました。

○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っています。

・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しています。

・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取組みを進めています。

・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売却も含めた利活用を実施しています。

今後の検討課題

本市では、「長期財政見通し」を公表し、作成時点から10年間の歳入歳出の見通しを立てることにより、予算を全体的な視点から検討・抑制するほか、広告掲載事業の拡大、ふるさと納税の拡充など、市の自主財源を確保するための取組みを進めてまいりました。これらの取組みの結果、財政は徐々に市債額が減少するなど一時的にやや改善しております。

一方、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ある見込みです。

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、引続き、持続可能な財政運営を確立するための取組みを進める必要があります。

検討課題 3-① 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、市独自で確保し使用できる財源)を確保する必要があります。

検討課題 3-② 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ります。

(5) 基本方針4: 人財の確保育成・職場環境の改善

本市の現状

ア 本市を取り巻く状況

○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)

職員数は平成17年度末の旧新治村との合併以降、1割程度の削減を実施しました。また、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ております。

【職員数の推移】

(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

※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

新型コロナウイルスの影響による行事等の準備が感染拡大前に戻り、また感染対策(ワクチン接種、緊急出勤等)、各種重点施策の展開などにより、時間外勤務時間数は増加傾向にあります。

【時間外勤務時間数の推移】

(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 本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しました。

○個別の取組み

・テレワークの導入

業務効率の向上を目指し、テレワーク機器を導入し職員のテレワーク活用を図りました。

・時間外勤務時間の抑制取組みなど

集中力の欠如や疲労の蓄積による生産性の低下、職員の心身への悪影響を防ぐため、「時間外勤務の適正化に向けた取組方針」を定め、時間外勤務の抑制に努めました。

今後の検討課題

本市では、業務の効率化、民間委託などの手法を通して、職員数の縮減に努めてきました。一方で、少子高齢化の進行により人材確保が困難となる中、職員数が少ない中でも行政需要は拡大を続けています。

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ほか、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ります。

検討課題 4－① 職員数の適正化

今後、労働人口の減少により職員の確保が難しくなる中でも日々変化する行政課題に対応するため、民間経験者や専門人材などの各分野に優れた人材の確保を進めるとともに、業務量を適正に把握するなどの方法により、適正な職員数の検討を図る必要があります。

検討課題 4－② 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ります。

4 重点取組項目

(1) 概要

「3 取組みの基本方針と各方針における検討課題」において整理された4つの基本方針と10個の検討課題に対し、行財政集中改革プランでは、複数の課題に効果のあると期待される取組み、喫緊に取組むべき課題に対応する取組みなど、4つの取組みを、3年間に集中して実施するものとしています。

(2) 重点取組項目①:業務プロセスの見直し(BPR)

ア 業務プロセスの見直し(BPR)とは

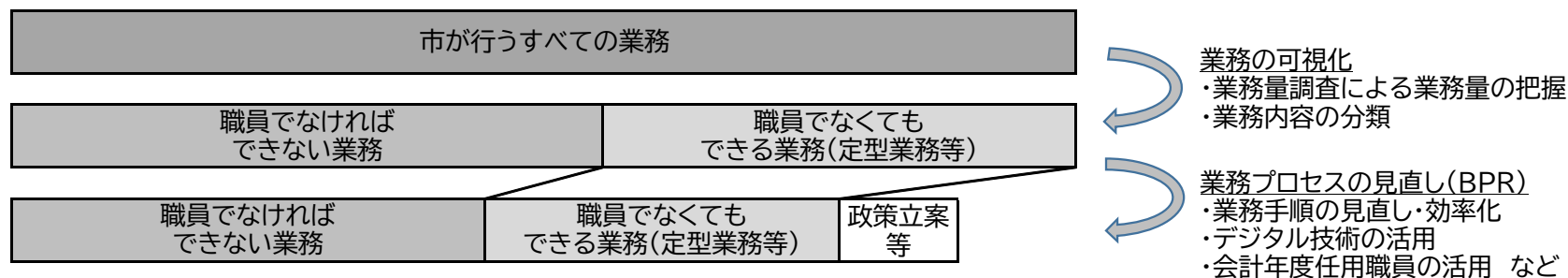
BPR(業務プロセスの見直し)とは業務本来の目的に向かって既存の組織や制度を抜本的に見直し、プロセス(業務の進め方)の視点で、職務、業務フロー、管理機構、情報システムをデザインしなおすことです。

イ BPRの目的

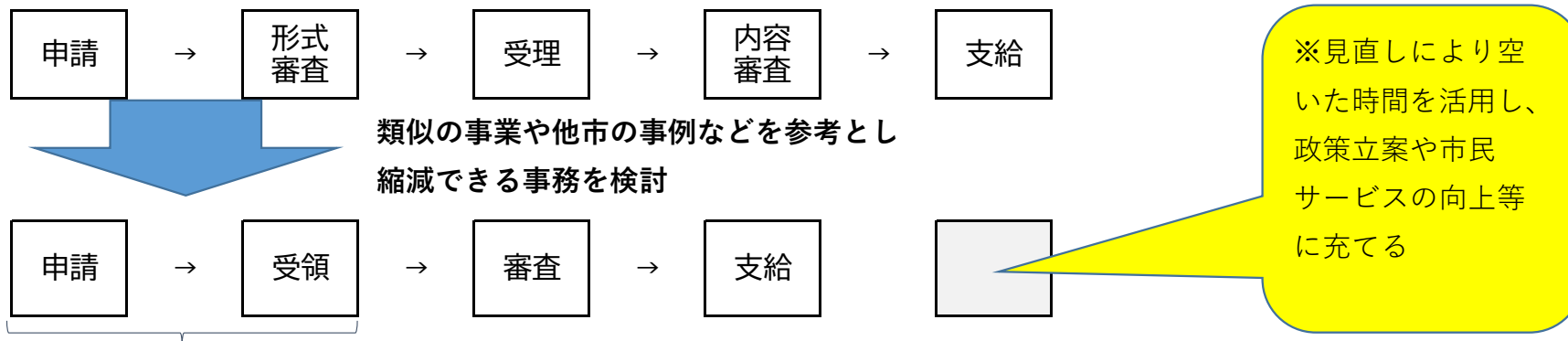
全庁の業務における手続き(業務プロセス)の棚卸し、業務量の正確な把握を通して、適切な人員配置や業務プロセスの見直しによる業務量の圧縮・平準化(BPR:業務プロセス見直し)を図ります。

業務プロセスの見直しを行い既存業務を削減することで、余剰時間を政策立案や市民サービスの向上にあてるほか、職員の総労働時間の縮減を目指します。

ウ BPRのイメージ



エ BPRの例 (補助金に関する申請から支給までの流れの圧縮)



電子申請等の導入

⇒勤務時間のうち定型業務に充てる時間を縮減することにより、政策立案等の時間を作る。
 ⇒圧縮した業務のうち電子化(電子申請、RPA(※)等)を導入できる部分について電子化を進め、サービス向上やさらなる業務量圧縮を図る。

(※)RPA…Robotic Process Automation。人がパソコン上で行っている操作を記録し、自動化すること。一部部署において導入・実施中

(3) 重点取組項目②:政策におけるデータ利活用(EBPM)の推進

ア EBPM(証拠に基づく政策立案)とは

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。

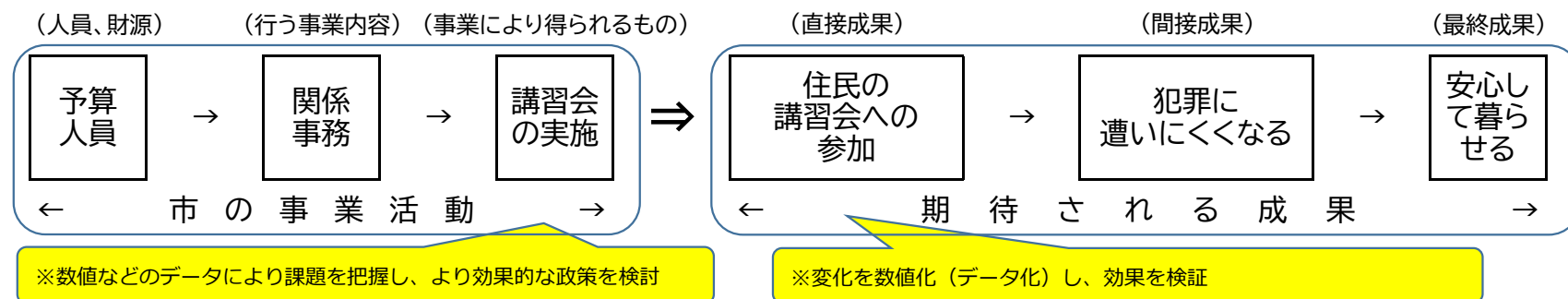
イ 政策におけるデータ利活用の目的

過去の市の政策も、合理的な根拠に基づいて政策を決定してきましたが、過去に取り入れてきた政策等は政府が推奨するものや他自治体等で効果が発揮されてきたものなどが一般的でした。

EBPMの導入は、不確定要素が多い時代において、課題整理や効果測定によりデータを活用する手法を導入することで、本市に合わない制度を導入してしまうリスクを避けたり、過去に導入した制度を検証してより良い方法を考えたり、あるいは現在の制度のやり方を微調整することによって政策効果の向上を図る、などの効果を期待するものです。

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ります。

ウ EBPMの例(防犯講習会の実施)



⇒データを分析し市の重点課題を明確化することにより、最適な事業手法の検討に資する。

同様に、既存事業において事業効果の薄い（現在の課題との関連性が薄い）事業の見直し等に繋げる。

エ EBPMに関する他市の取組み事例

	内容	事業規模等
ごみの不法投棄を調査した事例	集積所に取り残されるごみを無くすため、違反の傾向を分析して収集日違反の原因を調査、周知方法を改善	小さい (地元の協力を得て職員2名で実施)
催告書の文面を比較検証した事例	自動車滞納整理における催告状の文面を変更し 変更前の催告書を送付した場合との効果比較を実施	小さい (収納率データの比較等)
既存のデータを一元化して活用した事例	各課で個別に収集していた人口減少問題に資するデータを一元化、統計情報を作成。この統計情報を政策対象の絞込みや、具体的な政策立案(例:保育所の配置計画等)に活用	大きい (データ分析班に加えて複数部署での取組み・効果検証が必要)
	住民票、税、国保、介護などの基幹システムで保有する情報を加工し、個人を特定できないようにしたうえで蓄積、統計化 データを職員向けサイトに共有することで各課政策立案に活用	大きい (データを各課で共有し、統計情報化するための作業が発生)

(4) 重点取組項目③:窓口サービスの向上検討

ア 窓口サービスの向上の目的

「重点取組項目①:業務プロセスの見直し(BPR)」による手順の見直しを踏まえ、デジタルを活用する等の方法により、窓口サービスの向上を検討します。

※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ます。

イ 窓口サービスに関する本市での今までの取組み

- ・市民課、納税課において「時間外窓口」、「休日窓口」を設置しています。
- ・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しました。
- ・「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、166の業務(令和5年9月現在)について電子申請による「行かない窓口」の取組みを進めております。

ウ 窓口サービス改革の事例

近年、他市町村では、以下のような窓口改革が行われております。他市の事例を参考に最適な窓口サービスの検討を行います。

行かない窓口	市役所に行かなくても手続きができるよう、手続きのオンライン化を進める。
書かない窓口	来庁者の手間を省くため、申請書や届出書を書かないような体制とする。
待たない窓口	混雑状況のリアルタイム配信や、窓口を予約制にするなど、来庁者を待たせない窓口とする。
ワンストップ窓口	ライフイベント別のワンストップ窓口を設置し、1つの窓口で複数の手続きを行えるようにする。

(5) 重点取組項目④:オープンデータの発信拡大

ア オープンデータとは

国、地方公共団体及び事業者が保有する官民データのうち、国民誰もがインターネット等を通じて容易に利用(加工、編集、再配布等)できるように公開されたデータを指します。

市が保有する様々なデータのうち、個人情報など公開できないものを除くデータについて、二次利用可能な形で公開するものです。

イ オープンデータの目的

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します。

庁内で保有するデータのオープンデータ化を進めることで、民間企業等でのオープンデータの利活用が促進され、新たなサービスが生まれるなど、社会・経済の活性化に寄与することが期待できます。

また、各課が保有しているデータを一元管理することで、データの活用が容易になり、効果的かつ効率的な行政運営の推進につながります。

ウ オープンデータの項目例

デジタル庁で作成した、「自治体標準オープンデータセット」では、以下のようなデータの公開が推奨されています。以下のデータを公開するほか、有用と考えられるデータセットについて、順次公開していきます。

・公共施設一覧

・文化財一覧

・指定緊急避難場所一覧

・地域・年齢別人口

・子育て施設一覧

5 計画の推進体制

(1) 庁内推進体制の整備

重点取組項目について実行計画を策定し、具体的な取組内容やスケジュールを設定します。

また、毎年度の取組については、市長公室長を本部長とする「行財政改革推進本部会議」において検討を行うとともに、各課職員により構成された「行財政改革ワーキングチーム」と、事務局である行革デジタル推進課との連携により、工程を共有しながら着実な取組を進めます。

(2) 進捗状況、成果の検証

重点取組項目は、目標値又は活動指標による進捗状況により成果の検証を行い、その取組状況や成果について「行財政改革推進委員会」に報告するとともに、その結果を市民に公表します。また、必要に応じて取組項目の追加変更を行います。

重点取組項目以外の取組は、他計画に基づいて実施する取組は他計画にゆだねるものとし、その他の各課個別取組については、本プランとは別途、進捗管理を行います。

図:行財政集中改革プランの推進体制

