

# かすみがうら市行財政改革基本方針 (案)

VUCA 時代に順応した戦略的イノベーション



令和4年3月

かすみがうら市

# 目 次

はじめに	1
第1章 行財政改革の取組経過	
第1節 これまでの行財政改革の取組	
1 行財政改革の経過と成果	2
2 継続すべき取組	6
第2章 行財政改革の必要性	
第1節 市を取り巻く環境	
1 将来人口の見通し	7
2 財政状況	9
3 公共施設等のマネジメント状況	11
4 行政運営の状況	14
第2節 社会情勢の変化	
1 VUCA時代の到来	15
2 「新たな日常」とデジタル化の取組	16
3 持続可能な社会の実現に向けた取組	17
第3章 行財政改革の基本的な考え方	
第1節 行財政改革の基本理念	18
第2節 基本方針の位置付け	18
第3節 行財政改革の方向性	
1 行財政改革の視点	19
2 目指すべき方向性	20
第4節 行財政改革の基本方針	
1 基本方針の詳細	
基本方針1 スマート自治体への改革	21
基本方針2 人材育成の改革	22
基本方針3 仕事の改革	23
基本方針4 参画と協働の改革	24
基本方針5 財政基盤の改革	25
2 基本方針の体系	26
第4章 行財政改革の推進手法	
第1節 推進期間	27
第2節 推進体制	27
第3節 進行管理	30
資料編	32

## はじめに

---

かすみがうら市では、時代の潮流を的確に捉えた総合計画を策定し、将来の本市のあるべき姿と進むべき方向性を示してきました。その施策実現のための支えとして行政改革大綱を策定し、集中改革プランに基づき安定的な市政の運営と地域経営の基本となる持続可能な行財政基盤の確立を目指して行政改革の取組を進めてきました。

平成27年以降は、将来的に非常に厳しい財政運営が見込まれる中で質の高い公共サービスを維持するため、行政サービス改革の重点的な推進に着手しました。具体的な重点改革内容を各事業に包含し、着実に実施することでICT<sup>※1</sup>の活用による業務の標準化・効率化や民間委託等の積極的な活用等を図ってきました。

そして現在は、新型コロナウイルス感染拡大の防止やデジタル時代を見据えたデジタル・ガバメント<sup>※2</sup>実現のため、書面主義、押印原則、対面主義からの決別が喫緊の課題となっており、住民の最も身近な窓口となる地方公共団体の積極的な取組が求められています。そこで、行政手続における住民負担の軽減と利便性の向上のため、行政手続きのオンライン化やデジタル化による行政サービスの向上など、人口減少社会における新たな行政の姿を実現していかなければなりません。

また、行政サービスにおいては、デジタル技術やデータを活用した利用者目線での新たな価値を創出するデジタル・トランスフォーメーション<sup>※3</sup>を実現するため、住民目線の改革の推進が必要となります。社会全体のデジタル化に寄与するためデジタル・ガバメント推進の取組は重要な役割を担うこととなるため、全庁的な推進体制を確立して計画的に取り組むことが必要不可欠です。このように、取り巻く社会情勢がこれまでにない大きな変革期を迎えたことを踏まえ、持続可能な自治体として地域の暮らしを守り住民福祉を向上させていくため、デジタル社会の実現に向けた新たなステージへ踏み出す時期を迎えています。

そこで、「VUCA<sup>※4</sup>（ブーカ）」の時代に対応した施策への転換や積極的なデジタル技術の活用など、外部の環境変化に対応したスピード感で新たな行財政改革に取り組む、既定の価値観や枠組みを根底から覆すようなイノベーションをもたらすことを目指していきます。そのため、これまでの行政改革への取り組み手法を根本から見直し、今後5年間（令和4年度～令和8年度）の行財政運営を行うための方針や重点項目及び数値目標を定め、見える化が図られた行財政改革を推進していきます。

# 第1章 行財政改革の取組経過

## 第1節 これまでの行財政改革の取組

### 1 行財政改革の経過と成果

#### (1) 集中改革プラン推進期

本市では、「地方公共団体における行政改革の推進のための新たな指針」（平成17年3月29日付け総務事務次官通知）を踏まえ、平成18年3月に第1次行政改革大綱及び行政改革実施計画（H17～H21）を策定して推進を図ってきました。その後、総務省自治行政局行政体制整備室長通知によって「平成22年度以降も地域の実情に応じて新たな計画の策定とその実行に取り組むなど、不断に行政改革に努めることが重要である」と示されたことを受け、第1次での取組を踏まえつつ第2次行政改革大綱及び行政改革実施計画（集中改革プラン）（H22～H26）を策定し、行政サービスの質の維持に努めるとともに事業の廃止や縮小を行い、行政サービスを低下させずに経費の縮減や効率・効果的な行政運営に努め、成果を上げながら取組を進めてきました。この結果、未実施や未達成の項目もあるものの、多くの項目において一定の成果を得ることができました。

#### 主な取組の成果

##### 【第一次行政改革大綱に基づく取組成果（H17～H21）】

##### ■事務事業の見直し

##### ・事務事業の再編・整理

事務事業評価制度の導入／資源ごみの分別による環境負荷の軽減／まちづくり委員会の設置／市民懇談会の実施／区長懇談会の実施

##### ・公正の確保と透明性の向上

意見公募手続制度の制定

##### ■財政の健全化

##### ・自主性・自立性の高い財政

コンビニエンスストア納付の取扱開始／広報誌、市HPの有料広告掲載率増加による歳入増

■組織機構の見直し

- ・簡素で効率的な組織の構築  
文書ファイリングシステムの導入

■定員管理・給与の適正化

- ・定員管理の適正化推進  
行政職、消防職の職員数の削減

■市民サービスの向上

- ・電子自治体の構築  
番号カード発券機の導入／旅券事務窓口の開設／ペーパーレスの推進
- ・上水道・下水道事業の経営健全化  
旧町間の上下水道使用料金格差の是正

【第二次行政改革大綱に基づく取組成果（H22～H26）】

■効率性重視の視点

- ・事務事業の見直し  
経常収支比率の抑制／補助金交付の整理合理化
- ・受益者負担の在り方の見直し  
公共施設使用料算定基準、総合管理計画、算定基準の作成
- ・歳入の確保  
未利用財産の有効利用、売却／上下水道料金徴収業務の民間委託実施（プロポーザル方式）
- ・公共施設の有効利用・運営合理化  
あじさい館、やまゆり館、雪入・三ツ石公園の指定管理者制度の導入／老朽化した施設の廃止・機能移転／小中学校統合プールの建設／霞ヶ浦庁舎関連施設の解体／運営合理化・公共施設等総合管理計画の策定
- ・民間委託等の推進等  
住民税特別徴収の公金収納情報データサービス化

■市民協働の視点

- ・市民と行政の協働によるまちづくり  
市政懇談会やまちづくりミーティングの開催開始／市民公益団体育成補助金の交付／新しい地区公民館の形づくり事業の実施

## ■市民サービスの重視の視点

- ・市民サービスの充実  
市民窓口延長制度の導入／図書館閉館時間の延長
- ・公正の確保と透明性の向上  
競争入札における総合評価方式の導入／指名競争入札から一般競争入札への制度改正
- ・人材育成の推進  
人事評価制度の導入
- ・上水道・下水道事業の経営健全化  
給水区域の適正化、水道加入金減免制度制定
- ・時代に対応した行政運営  
学校施設の耐震化推進

## (2) 事業型行財政改革推進期

全国的にも厳しい地方財政の状況など地方公共団体における経営資源の制約が強まり、少子高齢化等を背景とした行政需要が増加する中、質の高い公共サービスを効率的・効果的に継続して提供することが大きな課題となってきました。そのため、民間事業者の提供するサービスが日々進化を遂げていることを踏まえ、地方公共団体においてもBPR<sup>※5</sup>の手法やICTを徹底的に活用した業務の標準化・効率化に努め、民間委託等の積極的な活用等による更なる業務改革の推進が必要とされることとなりました。これらの状況から、総務大臣から「地方行政サービス改革の推進に関する留意事項について」(総行経第29号 平成27年8月28日)が通知され、地方行政サービス改革を推進するに当たっての留意事項(以下「留意事項」という。)が示されることとなりました。

本市においても、主たる歳入となっていた地方交付税については、平成27年度から合併算定替の縮減期間を迎えることや市税の歳入増加が見込める状況にないこと、神立駅周辺整備関連事業をはじめとした大規模事業が本格化することなど、将来的に非常に厳しい財政運営が求められる中で質の高い公共サービスを維持するためには、行政サービス改革の推進は必要不可欠な状況となっていました。

そこで本市は、曖昧な集中改革プランを見直すべきと行政改革懇談会からの提言書として指摘を受けていたことや、留意事項によって具体的な取組内容が示されたことなどを踏まえ、第2次行政改革大綱及び行政改革実施計画の計画期間終了後の当面の間は、基本方針を踏襲しながら

未実施や未達成の課題に継続して取り組むとともに、留意事項に掲げられた具体的な行政サービス改革を既存事業の中に組み込む形で行政改革の推進を図ることとしました。

そのため、留意事項に示された内容のうち①行政サービスのオープン化・アウトソーシング等の推進として民間委託等の推進や指定管理者制度等の活用、BPRの手法やICTを活用した業務の見直し（特に窓口業務の見直しや庶務業務の集約化など）、②自治体情報システムのクラウド化の拡大として情報系や基幹系の自治体クラウド導入、③公営企業・第三セクター等の経営健全化として公営企業における経営基盤強化や経営効率化等や第三セクター等における経営状況等の把握及び効率化・経営健全化、④地方自治体の財政マネジメントの強化として公共施設等総合管理計画の策定促進や公営企業会計の適用の推進など、留意事項の内容を概ね網羅する取組を中心として行政改革に取り組んできました。これらの結果、行政改革推進施策においては、令和3年度までに概ね達成を見込める進捗状況となりました。

## 【主な取組の成果】

### ■行政サービスのオープン化・アウトソーシング等の推進

#### ・民間委託等の推進

放課後児童クラブ公設公営民間委託／保育所の民設民営化

#### ・指定管理者制度等の活用

交流センター（古民家江口屋、歩崎棧橋を含む）やウエルネスプラザの指定管理開始

#### ・BPRの手法やICTを活用した業務の見直し

証明書コンビニ交付開始／公金収納代理サービス導入／口座振替の伝送化／勤休管理システムの導入／人事評価システムの導入／電子決裁システムの導入／文書管理システムの導入／ホームページ作成公開のコンテンツマネジメントシステム導入／防災行政無線のデジタル化整備／市公式アプリの提供開始／議会中継のインターネット配信開始

### ■自治体情報システムのクラウド化の拡大

IBSC（いばらき情報セキュリティクラウド）の共同利用開始／基幹系システムのクラウド化／電子入札システムの導入／J-LIS（地方公共団体情報システム機構）の各種システムの運用開始／茨城消防救急無線・指令センター運用開始

■公営企業・第三セクター等の経営健全化

かすみがうら未来づくりカンパニーの財政健全化方針策定

■地方自治体の財政マネジメントの強化

- ・公共施設等総合管理計画の策定促進

かすみがうら市公共施設等マネジメント計画（基本計画）の策定  
／公共施設使用料等の見直し／廃校活用（ウエルネスプラザ等）

- ・公営企業会計の適用の推進

下水道会計を公営企業会計へ移行

## 2 継続すべき取組

これまでの行政改革への取組において多くの成果を得られている一方で、より長期的な取組を要する課題やその困難性などから目標を達成していない取組もあります。このような取組については、これまでの状況等を十分に勘案しながら方向性や取組方法などを抜本的に見直し、早期に目標が達成できるよう改めて取組を継続していきます。

### 【継続的な取組が必要な事項】

■窓口業務の見直し及び庶務業務の集約化

- ・全庁的な窓口業務の民間委託
- ・各種証明書等のコンビニ交付の拡充
- ・業務のアウトソーシング化

■指定管理者制度の活用

- ・体育施設、福祉施設・教育施設等への指定管理制度の導入

■地方自治体の財政マネジメントの強化

- ・公共建築物のファシリティマネジメントの推進

公共施設等マネジメント計画第Ⅰ期実行計画の策定／公共施設の適正化／公共施設の長寿命化／廃止施設（学校等）の有効活用・計画的な除却／PPP<sup>※6</sup>・PFI<sup>※7</sup>の有効活用

■効率・効果的な行政運営

- ・長期財政の見通しを踏まえた主要事業の見直し

事務事業評価の活用／事務事業のスクラップアンドビルド／新予算制度の導入

## 第2章 行財政改革の必要性

### 第1節 市を取り巻く環境

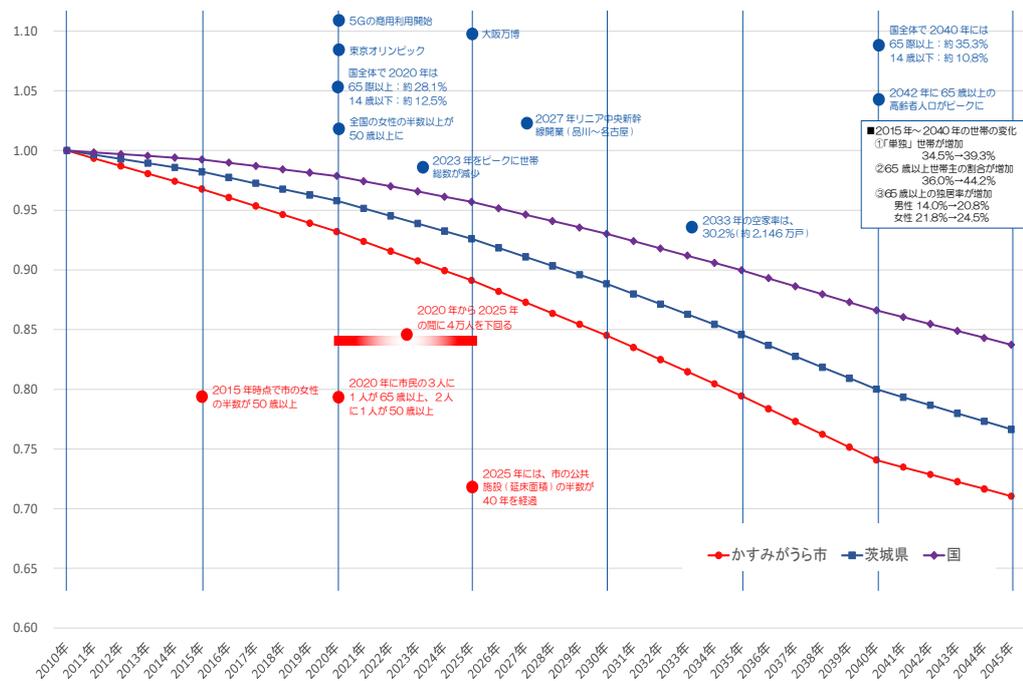
#### 1 将来人口の見通し（人口ビジョン）

男女5歳階級別人口について、2015年と2045年(推計)を比較すると、65歳以上の年齢層での増加が見込まれます。一方で、若年層は減少が見込まれ、特に10代より若い層の減少が進むものと推計されています。

社会増減（市内外への転入・転出による人口の増減）は転入超過傾向を示しているものの、自然増減（出生や死亡による人口の増減）は大幅な減少となっており、総人口としては依然として減少傾向を示しています。総人口については、転入者が増加に転じても、高齢者の人口が多い点を考慮すると、当分の間、自然増減については減少で推移すると見込まれます。

今後は、出生率向上や移住・定住促進を推進することで、2060年に約30,000人の維持を目標とし2020年時点での推計人口を40,954人としていますが、2019年10月1日現在の人口は40,833人となり、推計よりも人口減少がやや進行している状況となっています。

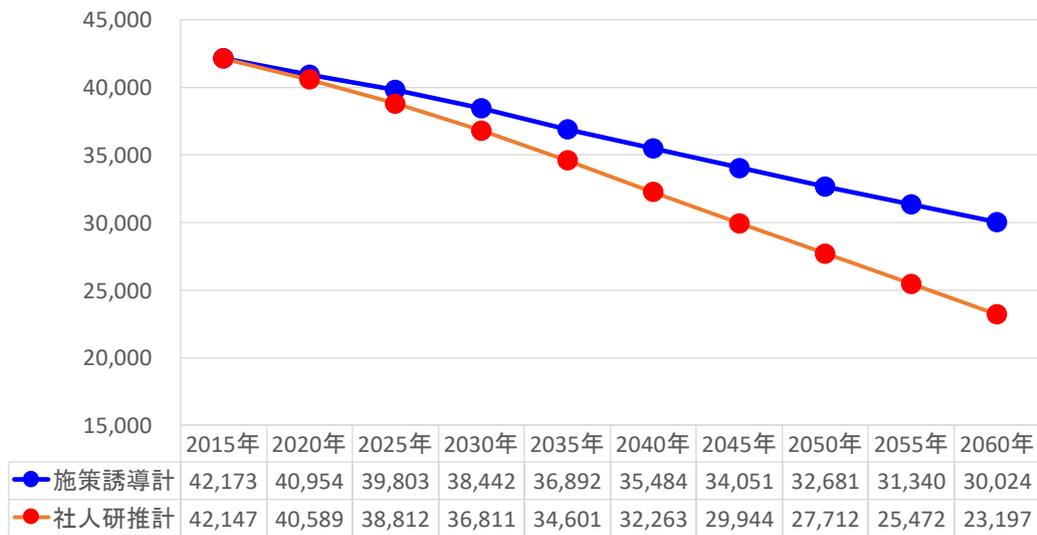
#### 【将来人口と社会環境の見通し】



資料：総務省統計局「国勢調査」

国立社会保障・人口問題研究所「日本の将来推計人口（平成29年推計）」出生中位・死亡中位推計

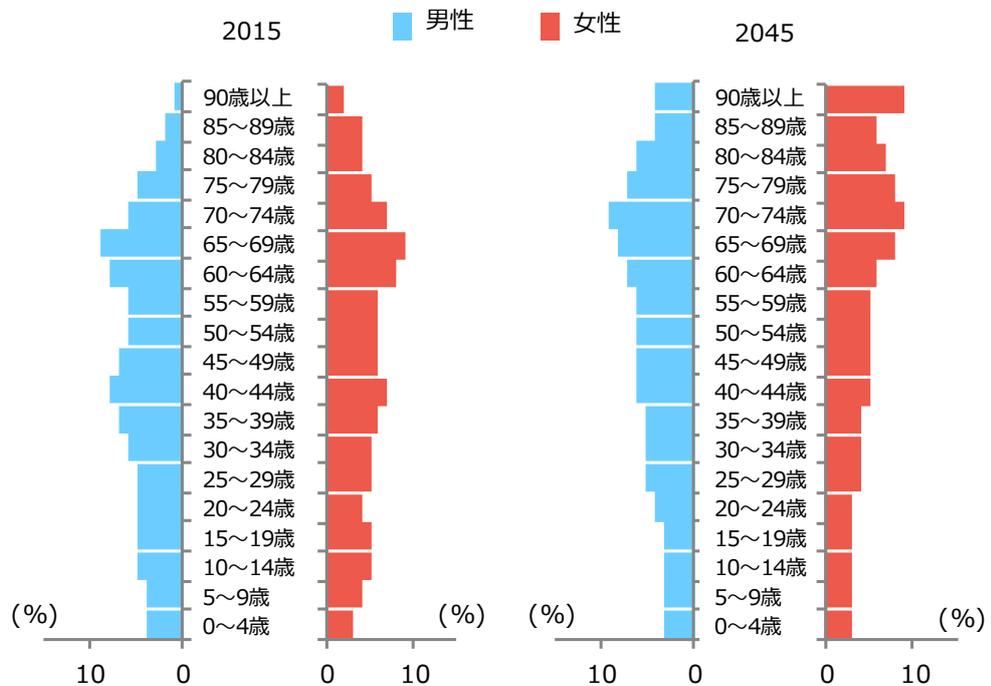
### 【将来の人口の見通し】



「施策誘導計」：社人研推計（平成 25 年 3 月 27 日公表）に基づき、各種施策の展開によって一定期間内に出生率の向上や人口移動の均衡が実現することを想定して推計。

「社人研推計」：国立社会保障・人口問題研究所『日本の地域別将来推計人口（平成 30（2018）年推計）』（平成 30 年 3 月 30 日公表）より。2015 年社人研推計値については、国勢調査の実績。

### 【男女 5 歳階級別人口】



資料）総務省「国勢調査」、国立社会保障・人口問題研究所「日本の地域別将来推計人口」  
 ※2020 年以降は「国立社会保障・人口問題研究所」のデータ（平成 30 年 3 月公表）に基づく推計値。

## 2 財政状況

本市では、効率的で健全な財政運営を目指し、自主財源の確保に努め、人件費や物件費の削減、扶助費や繰出金の抑制に取り組んできました。しかし、健全化判断比率は早期健全化基準を下回っているものの、令和元年度決算からは5年ぶりに財政調整基金の繰入れを要すこととなり、依然として財政構造の硬直化は続いています。

また、地方債の償還金は年々増加傾向にあり、公債費負担比率が13.7%と依然として高い水準となっており、今後の大型事業への着手による負担の大幅増や、超高齢社会における社会保障費の継続的な微増など、財政構造の硬直化が一層進むと推測しています。

さらに、少子高齢化社会が引き起こす急速な人口減少にともなう財政基盤の脆弱化は避けられず、一般財源の減少は近い将来における重要な懸念材料となっています。

### 【令和2年度かすみがうら市財政健全化判断比率及び資金不足比率】

健全化判断比率		(単位：%)		
比率 項目	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
令和元年度	—	—	9.3	45.6
早期健全化基準	(13.16)	(18.16)	(25.0)	(350.0)

※表中の括弧内の数値は、かすみがうら市に適用される早期健全化基準です。

※表中の実質赤字比率及び連結実質赤字比率における「—」の記号は、赤字となっていないことを表示しています。

資金不足比率		(単位：%)
特別会計の名称	資金不足比率	
水道事業会計	—	
下水道事業会計	—	

※表中の資金不足比率における「—」の記号は、資金不足額がないことを表示しています。

#### 【早期健全化基準】

自治体の財政破綻を未然に防ぎ健全化を図ることを目的として設けられた基準で、健全化判断比率のうち1つでも早期健全化基準以上となった場合は財政健全化を図るための計画を、また、資金不足比率が経営健全化基準以上となった場合は経営健全化を図るための計画を定める必要があります。

#### 【実質赤字比率】

一般会計の赤字額が、市の地方税や地方交付税等の財源の規模に対しどの位の割合かを示すもので、本市は黒字のため早期健全化基準の13.16%を下回っています。

#### 【連結実質赤字比率】

市の全ての会計の赤字額合計が、市の地方税や地方交付税等の財源の規模に対してどの位の割合かを示すもので、本市は全ての会計で黒字のため早期健全化基準の18.16%を下回っています。

#### 【実質公債費比率】

市の全ての会計さらに一部事務組合における市の借入金の返済額に充てられる一般財源の額が、市の地方税や地方交付税等の財源の規模に対してどの位の割合かを示すもので、本市は9.3%と早期健全化基準の25.0%を下回っています。

#### 【将来負担比率】

一般会計等が将来負担すべき実質的な負担額が市の地方税や地方交付税等の財源の規模に対しての割合を示すもので、将来負担の内容は、市及び一部事務組合の借入金の返済額、契約等において将来の支払を約束している額、令和2年度末において全職員が普通退職した場合の支給予定額、一部事務組合等で赤字額がある場合の負担額等となっています。本市は45.6%であり早期健全化基準の350.0%を下回っています。

#### 【資金不足比率】

一般会計等における赤字額にあたる、水道事業会計、下水道事業会計における資金不足額の事業規模に対する比率で、いずれの会計も余剰金が出ていることから、「資金不足比率」は算定されません。

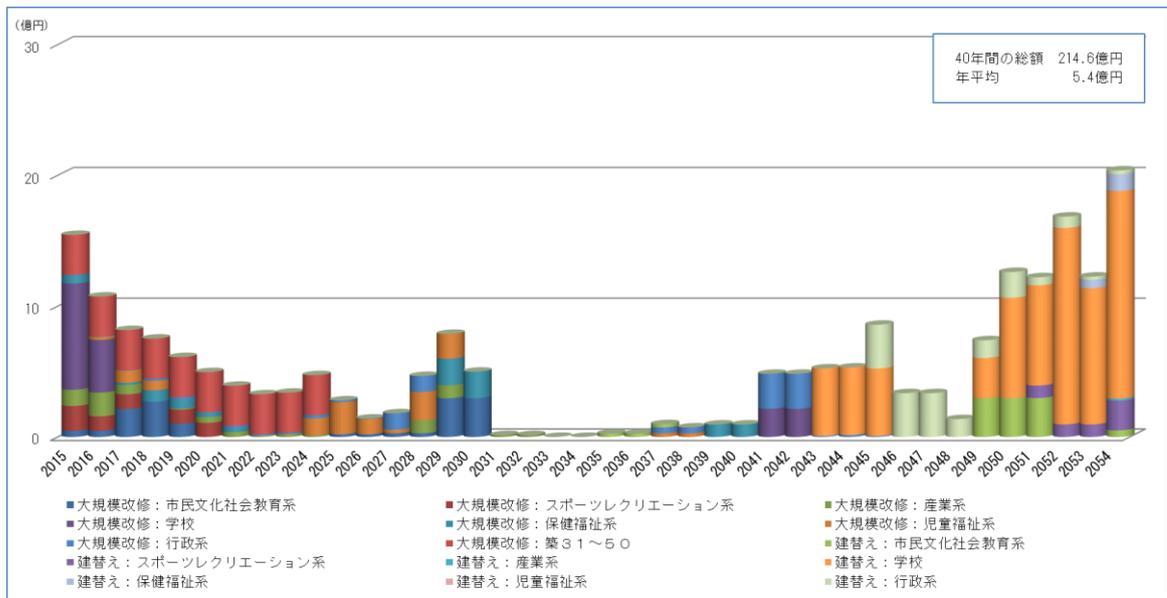
### 3 公共施設等のマネジメント状況

本市においては、厳しい財政状況の中での公共施設等の老朽化対策や人口減少等による公共施設等の利用需要の変化などを踏まえ、長期的な計画に基づき更新・統廃合・長寿命化などを実施することで、財政負担の軽減・平準化と公共施設等の適正配置が必要となっています。

そこで、かすみがうら市公共施設等マネジメント計画（平成 27 年 3 月策定）に基づき、基本方針として「総量縮減と機能複合化」「まちづくりとの連動」「施設保全の適正化」「効率的・効果的な管理運営」を掲げ「より多くの市民が快適に利用できる施設」「適正な規模と配置で整備されている施設」「効率的・効果的に管理運営されている施設」を目指した取組を進めてきました。

また、昨今推進されている国土強靱化（ナショナル・レジリエンス）に資するため、かすみがうら市国土強靱化地域計画（令和 3 年 3 月）を策定し、事前防災や減災、迅速な復旧・復興を総合的かつ計画的に実施することとしました。そのため、高度経済成長期以降に集中的に整備したインフラの急速な老朽化を見込んだ長寿命化や計画的な更新による機能の適切な維持は重要な課題となっています。

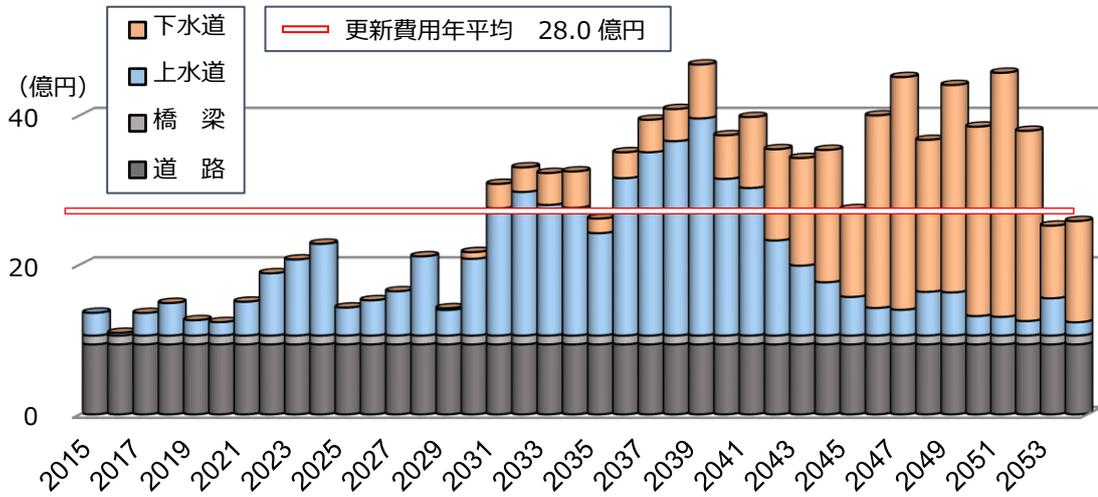
【公共施設の更新シミュレーション（総量縮減・長寿命化・小中学校適正規模化）】



※40年間の更新費用総額は約 214.6 億円で 1 年当たり約 5.4 億円（推計）

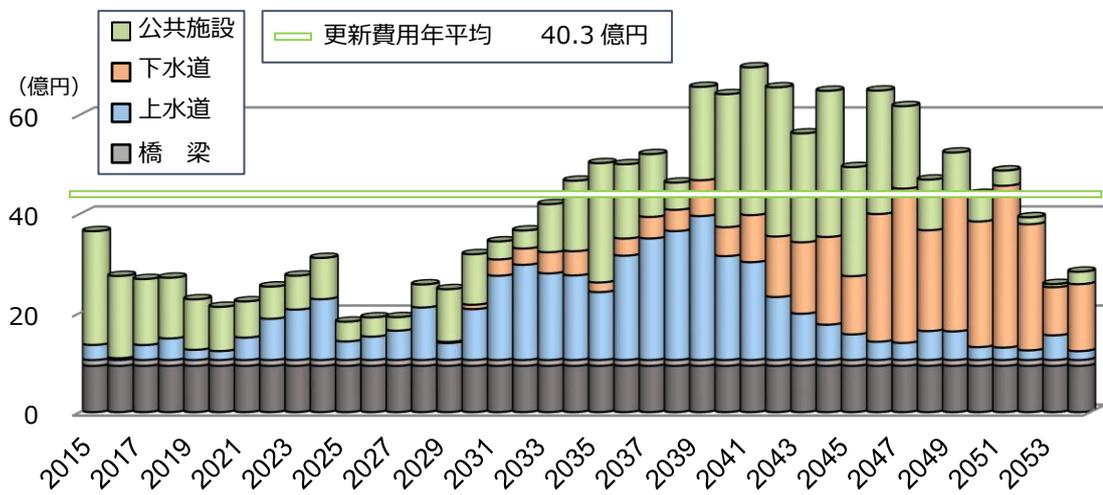
※2050 年度以降は増加傾向にあり年間 10 億円から 20 億円の予想

【インフラの更新シミュレーション（道路・橋梁・上水道・下水道）】



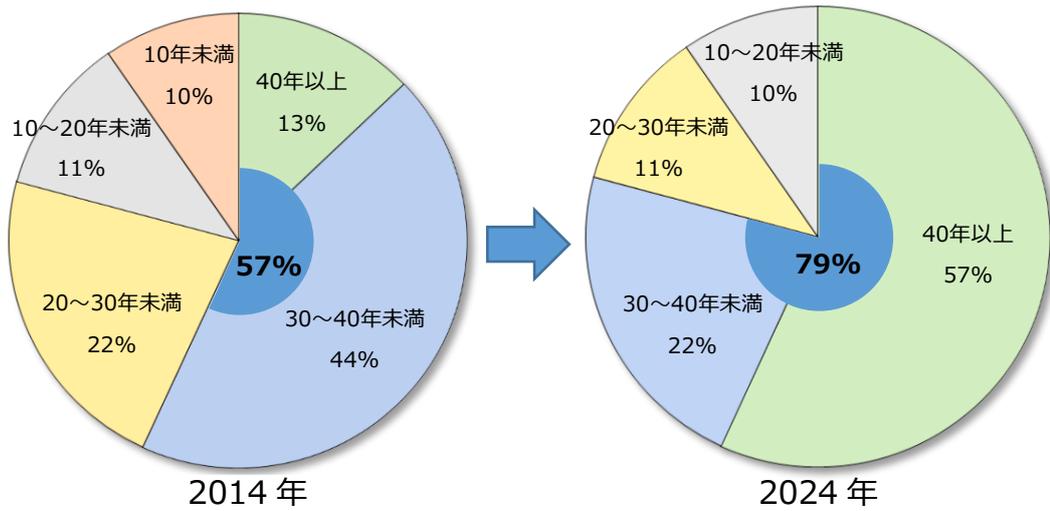
※40年間の整備費用総額は1,121.8億円で1年当たり約28.0億円（推計）

【公共施設の更新シミュレーション（公共施設+インフラ）】



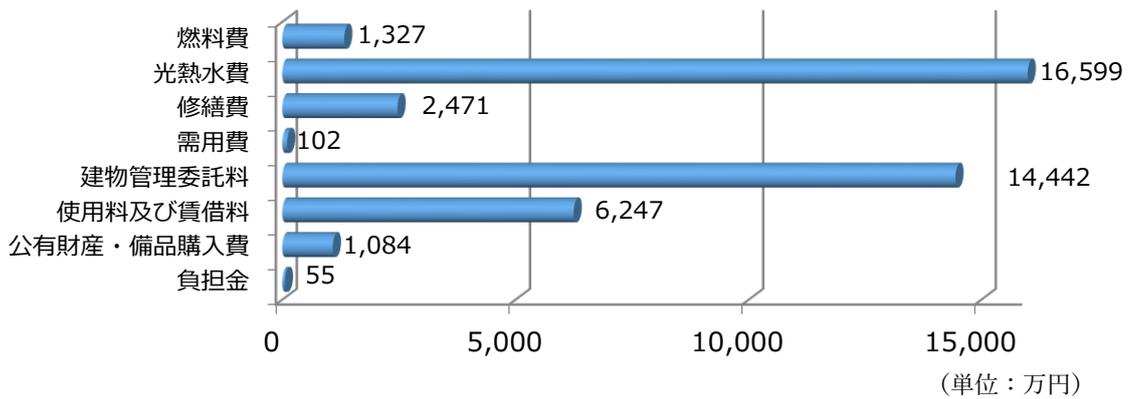
※40年間の更新費用総額1613.6億円で1年当たり40.3億円（推計）

【築年別延床面積割合の将来予測】



※30年後は約79%の施設が30年以上経過した施設

【施設の維持管理コスト（上下水道施設を除く）】



※維持管理費の総額は4億2,327万円で内4,779万円は土地の賃借料

【土地面積の状況（市有地借地の比率）】



※2014年現在で全体の2割程度は借地として利用

## 4 行政運営の状況

本市では、行財政改革の一環として定員適正化計画を策定して推進してきました。これまでの取組においては、組織機構や事務事業、給与構造の見直し、民間委託の推進、多様な雇用形態の導入等、最少の経費で最大の効果を生み出すための職員数を最低限確保し、継続的に組織運営の効率化を図ってきました。その結果、合併後15年間で141名の職員数の減少を図りました。

昨今は、超少子高齢化に伴う行政課題や住民ニーズの多様化、デジタル化の推進、職員のワーク・ライフ・バランスの確立に向けた働き方改革の推進、定年延長など様々な要因を考慮し、一定の定員を維持することで行政サービスの質の維持と職員の業務負担の均衡化を目指しています。そのため、事務の効率化に向けた抜本的な改革を図るとともに、市民ニーズに対応した職員の適正配置等や公共の担い手である職員の資質の向上が重要となります。

また、地域社会においても住民参画の希薄化や地域コミュニティの弱体化など、取り巻く環境は大きく変化しており、地域特有の課題を解決していくためには、行政だけではなく地域の多様な主体の自発的な取組が欠かせなくなっています。そのため、様々な分野におけるリーダー（担い手）等の発掘と育成の支援や意識の啓発を推進し、地域コミュニティ活動の活性化による地域全体の地域力の向上を図らなければなりません。

さらに、市民に対する積極的な情報提供によって行政運営の公平性と透明性の向上に努めることで、より取組状況や方針の見える化を図る必要があります。これにより、住民から広く意見を聴取するなど市政への積極的な参画を促すこととなり、行政運営へ反映することで協働のまちづくりの推進が図られることとなります。

### 職員数の推移（直近10年間の実績）

年度	H23	H24	H25	H26	H27	H28	H29	H30	H31	R2
職員数 (人)	463	441	434	410	420	415	410	405	402	405

### 定年引上げによる職員数の推移（想定値）

年度	R3	R4	R5	R6	R7	R8	R9	R10	R11	R12	R13
職員数 (人)	404	400	401	392	394	393	399	398	403	404	404

※令和4年度以降の職員者数については、定年引上げによる定年前再任用短時間（定年退職者数の3割と仮定）、普通勧奨退職、再任用フルタイムの採用及び退職を踏まえ、想定数として算出しています。

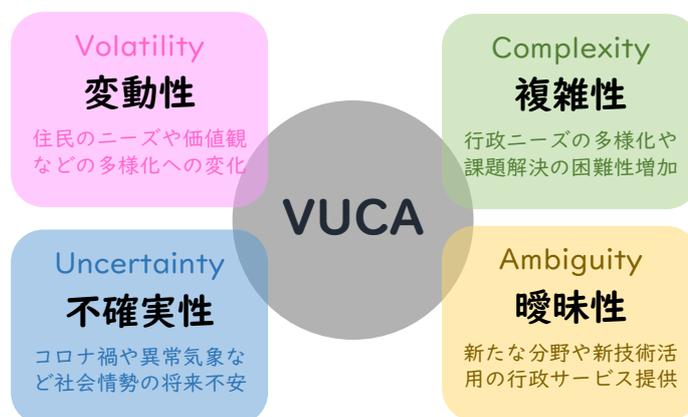
## 第2節 社会情勢の変化

### 1 VUCA 時代の到来

近年は、IT 技術の急速な進化や新型コロナウイルスの影響、異常気象などによって世界的にも変化の度合いが増し、取り巻く環境の複雑さが増すとともに将来の予測が困難な状況にあることから、「VUCA 時代」と広く認識されるようになりました。VUCA 時代においては、複合的な要因が重なり既存の価値観や様々なスタンダードなどが通用しない時代へ移行することとなるため、これまでにない大きな変革の時代を迎えます。

そのため、変化の要因となるテクノロジーへの理解を深め、情報収集による将来予測に基づき臨機応変に速やかに順応するための変化が求められることとなります。この時代においては、「積極的な変化（イノベーション）」がもたらす対応力を活用して住民サービスの提供や課題解決を両立させていくことが重要となっています。このような背景からも、目指すべき社会の在り方としてサイバー空間（仮想空間）とフィジカル空間（現実空間）を高度に融合させたシステムの活用による「Society5.0<sup>※8</sup>」の実現が提唱されることとなっています。

#### VUCA 時代の構図



#### 「VUCA」は4つの単語の頭文字をとった造語

- V (Volatility: 変動性): 「これからどのような変化が起こっていくのか」が予測不可能な、変動が激しい状態
- U (Uncertainty: 不確実性): 不確実な事柄が多く、「この先、私たちを取り巻く環境がどう変化していくのか」がわからない状態
- C (Complexity: 複雑性): さまざまな要素・要因が複雑に絡み合っていて、単純な解決策を導き出すのが難しい状態
- A (Ambiguity: 曖昧性): 「どうしたら、問題を解決できるのか」「本当にこの方法で解決できるのか」のように、絶対的な解決方法が見つからない曖昧な状態

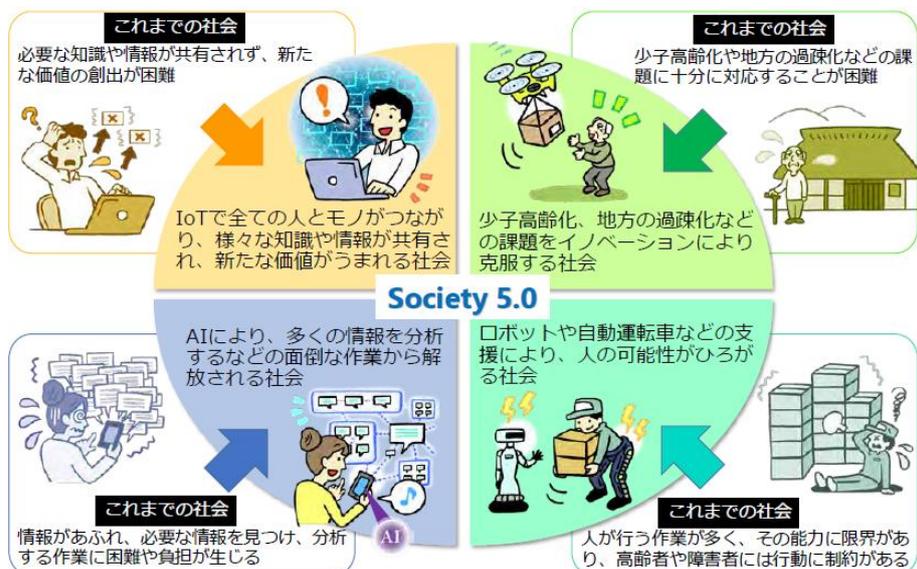
## 2 「新たな日常」とデジタル化の取組

令和2年初めからの新型コロナウイルス感染症の世界的な流行が、人々の生活や経済活動に多大な影響を与えています。これによって、意識や新たな生活スタイルに大きな変化を引き起こしています。また、地域経済への影響も大きく、個人消費の縮小や地域企業の経営の悪化などにより市税収入の減少が見込まれ、将来的な不安要素となっています。このような中、ウイルスと共存する新たな日常といった環境変化に対応する住民サービスの提供のため、スピード感を持って自治体を転換させていくことが重要となり、積極的なデジタル技術の活用は有効な手段となります。

昨今の国や県の動向としては、行政手続の押印廃止やオンライン化・デジタル化の推進、働き方の見える化を目指した働き方改革など、着手可能な分野からスピード感をもって大きな成果をあげています。

現在、IoT<sup>※9</sup>やビッグデータの活用、AI<sup>※10</sup>やロボット等の技術の発展によるイノベーションなど情報通信技術（ICT）が一体化していく、「デジタル・トランスフォーメーション」（DX）が推進されています。総務省では、「自治体 DX 推進計画」を策定し、自治体の重点的な取組事項を具体的に掲げ、デジタル社会の構築に向けた取組を全自治体において着実に進めていくとしています。持続可能な自治体を目指していく上では、デジタル・トランスフォーメーションによって人々の生活を良い方向へと変化をもたらすことが求められています。Society 5.0 を実現するためにも、スマート自治体<sup>※11</sup>への転換を推進していく必要があります。

### Society 5.0 で実現する社会



(内閣府作成)

### 3 持続可能な社会の実現に向けた取組

「SDGs（持続可能な開発目標）」は、平成 28 年から令和 12 年までの国際社会共通の目標として平成 27 年に国連で採択され、SDGs の理念（「誰一人取り残さない」社会の実現）を実現するため、包括的な 17 の目標が示されています。

本市においては、第 2 期かすみがうら市人口ビジョン及びまち・ひと・しごと創生総合戦略（令和 2 年 3 月策定）（以下「まち・ひと・しごと創生総合戦略」という。）において、地方創生の取組の一層の充実・深化を目指して、SDGs の浸透・主流化を図ることとしました。これによって、経済・社会及び環境の統合的向上に取り組むことで SDGs 実現に向けた「自律的好循環」の形成を進めています。

このような SDGs の理念を理解しながら、身近な環境への関心や市民生活の向上を目指し、持続可能な行財政運営の実現に向けて取り組んでいくことが重要です。



## 第3章 行財政改革の基本的な考え方

### 第1節 行財政改革の基本理念

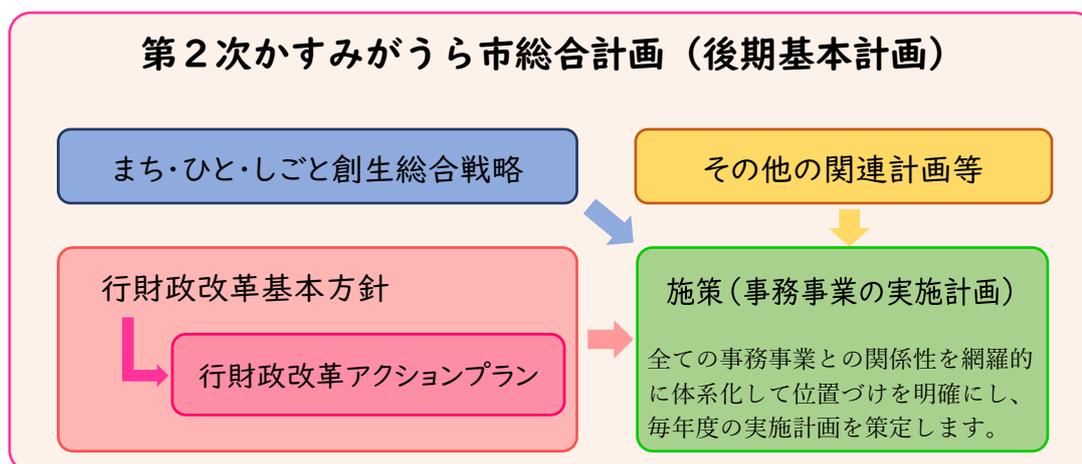
本市では、取り巻く社会情勢の複雑性や将来予測の困難性の増加する大きな変革の時代においても、変化を前向きに捉え順応するための挑戦を継続することで、持続可能な自治体を目指していきます。本市が将来にわたり地域社会の持続的発展を続けるため、前例踏襲主義から脱却するとともに改革効果の高い事業へ注力する「選択と集中」の観点から、これまでの行財政改革での取組を抜本的に見直します。

そこで、サブタイトルにも掲げた「VUCA時代に順応した戦略的イノベーション」を基本理念とし、行政運営や財政運営を行うための明確な基本方針に基づき行財政改革を推進していくこととします。

### 第2節 基本方針の位置付け

本市は、最上位計画の第2次総合計画で掲げた将来都市像を実現するため、後期基本計画にまち・ひと・しごと創生総合戦略や本基本方針などを一体的に包含した施策を掲げ、具体的な事務事業に反映した毎年度の実施計画を策定して実行することで推進することとします。

また、本基本方針では方向性を示すものとし、それを具現化した年次的な取組や進行管理を行うため、本基本方針に合わせて「行財政改革アクションプラン」を策定します。



## 第3節 行財政改革の方向性

### 1 行財政改革の視点

持続可能な自治体を実現するため、まずは市民目線の観点を前提とすることとし、激動する社会情勢や行政に求められるニーズの多様化などを鑑みて行財政改革スキームを再構築することとします。そのため、次の3つの視点に着目して集中的に行財政改革を推進します。

#### ■行政サービスの視点

先行きが不透明で将来の予測が困難な現在の状況化においては、市民ニーズの多様化・高度化による変化にどのように順応しながら、提供するサービスを最適化させていくのが重要となります。そのため、IT技術の急速な進化を効果的に活用した自治体のスマート化を推進し、行政サービスの質ときめ細やかさの向上を図ります。

#### ■ひとつづくりの視点

新たな時代が到来したとしても、地域社会全体を支えていくのは自治体職員を含めた地域の人々となります。そのため、まずは個々の意識改革から着手することとし、新しい時代を創造できる全ての世代における「担い手」を育成することで、安定的かつ発展的な行政運営を継続していくための人材が確保できることとなります。これによって、市民協働の推進や市民活動の活性化、高度情報化への対応、グローバル化の促進、地域経済の活性化、行政組織の強靱化などの様々な分野におけるイノベーションの原動力を醸成していきます。また、深刻化する労働力不足へ対処するため、IT化やAI活用による労働需要の減少、業務における人とデジタルの配分の変更など、人とデジタルの融合を図ります。

#### ■財政健全化の視点

確実に人口減少や少子高齢化が進むことが予測されている中では、財政基盤の脆弱化は避けられない課題であることから、健全な財政運営を維持するための方策が必要となります。そのため、人材や予算財源、財産（公有財産・物品等）、保有する情報資産など、限られた行政運営に必要な資源を有効に利用・配分して活用していくため、長期的な見通しを予測しながら計画的な行政運営を実施します。また、行政運営状況の「見える化」を図るなど市民が行政運営へ参画しやすい環境を整備し、参画と協働のまちづくりを推進していきます。

## 2 目指すべき方向性

本市では、行財政改革の3つの視点を踏まえた目指すべき方向性を将来像として目標に設定し、次の将来目標を掲げて行財政改革に取り組んでいきます。

### ■将来目標

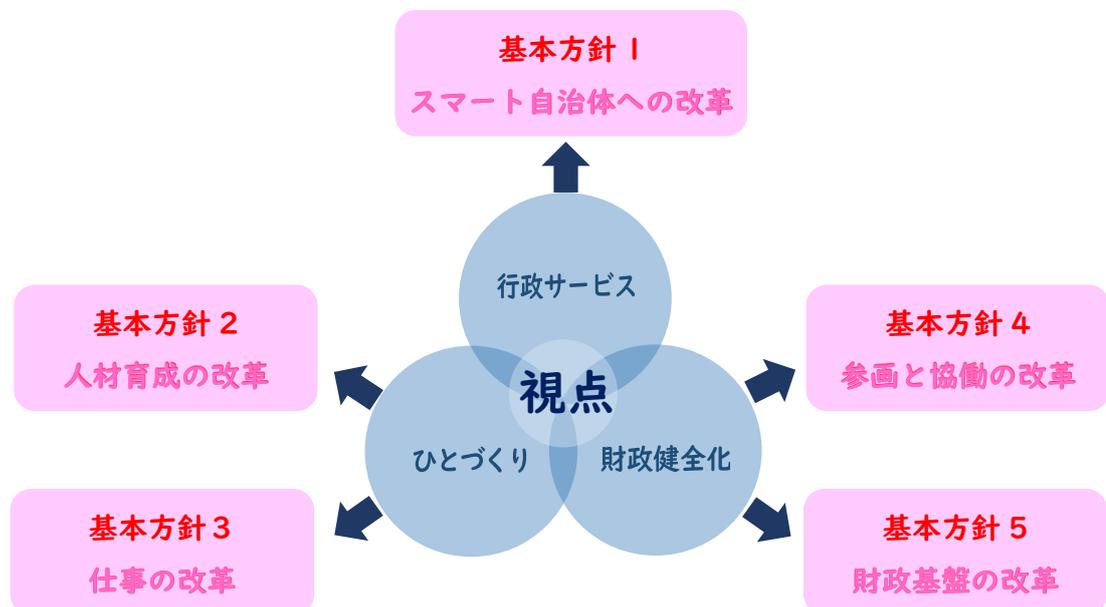
地域を創る輝く人材が活躍する

スマート自治体の実現で安心とやさしさがあふれる

参画と協働による持続可能なまちづくりへのイノベーション

また、目指すべき将来目標を実現するため、行財政改革の柱を次のように基本方針として設定し、基本方針に基づく重点的に取り組むべき事項を確実に実行することで行財政改革の推進を図ります。なお、基本方針については次章において詳細を記載します。

- 基本方針1 スマート自治体への改革
- 基本方針2 人材育成の改革
- 基本方針3 仕事の改革
- 基本方針4 参画と協働の改革
- 基本方針5 財政基盤の改革



## 第4節 行財政改革の基本方針

### 1 基本方針の詳細

#### **基本方針Ⅰ** スマート自治体への改革

デジタル技術等を活用した「スマート自治体」への転換を目指し、自治体DX推進計画（総務省）に基づき計画的に標準（共通）業務システムの活用やマイナンバーカードの普及促進、行政手続のオンライン化、セキュリティ対策の徹底、デジタル基盤の整備などを図り、質が高く市民に寄り添った行政サービスを継続的に提供できるよう見直しを図ります。

#### **【重点施策】**

##### **■行政手続のオンライン化**

来庁が必要な所管部署における窓口相談や各種証明書等の交付、施設予約、その他の行政手続などが、時間や場所を選ばずに電子的な方法で手続等を完了させることのできるサービスを提供します。また、押印や個人認証方法の見直しなど手続の簡素化やオンライン化を行います。

##### **■窓口業務の最適化**

総合窓口の設置や民営化の検討、手続の効率化、各種払込等のキャッシュレス化を図るなど、可能な限り対面对応を減らしながらも質の高いきめ細やかなサービスを提供します。

##### **■自治体DXの推進**

自治体DX推進手順書（デジタル庁）に基づき、全庁的なマネジメント体制の構築や情報セキュリティの見直しなど、デジタル基盤の改革について推進を図ります。

## 基本方針 2 人材育成の改革

後世に伝えたい地域の重要な財産の継承や地域の自発的な活性化に寄与する中核の人材など、様々な分野の「担い手」の育成を支援していきます。また、行政運営に直接携わる職員の意識改革に取り組み、変化の時代を踏まえた人材の育成を図ります。さらに、迅速かつ柔軟なイノベーションの推進を図るため、組織風土を抜本的に見直し、分担と協調により組織力を向上させます。

### 【重点施策】

#### ■担い手の育成

地域の産業や歴史、文化を継承していくため担い手の育成を支援し、後世に伝える活動を推進します。また、防災やコミュニティなど様々な分野における自発的な活動において、中心を担うことができるリーダーの育成支援や外部人材との連携、社会課題解決型起業家の創出などによって、地域全体の活動の活性化を図ります。また、リーダーの育成においては、オンライン等を活用した多様なコミュニケーション手法を用いて、人づくり、つながりづくり、地域づくりの活性化を図ります。

#### ■職員の人材育成

職員一人一人が当事者意識を強く持ち、自ら率先して意識改革に取り組み、高度な能力と資質を兼ね備えた人材を育成するため、人事評価制度や人材育成基本方針等の見直しを図ります。また、自治体の高度なデジタル化を見据え、職員の ICTリテラシー<sup>※12</sup>の向上を図ります。

#### ■組織力の向上

変化に対応し得るスピードと柔軟性のある組織運営へと変革するため、チャレンジ気風の醸成と組織風土の抜本的見直しを実施します。また、ワーキングチームの活用などによる組織の横断的な連携の深化や、組織間の役割分担を明確化することで円滑な事業を可能とする組織の連携力の強化を図ります。

## 基本方針3 仕事の改革

取り組みやすい分野から AI や RPA を活用したデジタル技術を積極的に導入し、ICT 化の普及促進に取り組みます。また、紙ベースで行われている業務の効率化を図るため、全庁的にペーパーレス化と保有情報のデータ化を図ります。この結果、事務の効率化や代替によって全体の業務量の縮減を図り、人的資源の有効活用や働き方改革の実現を目指します。

### 【重点施策】

#### ■人とデジタルの融合

各業務分野において、ベテラン職員の経験や既存実例などを AI に蓄積し職員の代替を図る業務を増やしていきます。また、RPA<sup>※13</sup>を活用して簡易事務をロボット等の機器に代替させて事務の効率化を図ります。

#### ■ペーパーレス化

紙を使用している既存の業務における非効率性等を改善するため、あらゆる業務において可能なものはペーパーレス化を図ります。また、紙媒体でのみ保管されている文書等のデータをデジタル化し、データの有効活用や経費削減を図ります。

#### ■人的資源の有効活用

デジタル技術の活用によって生じた余剰な人的資源を行政サービス向上のための重点事業へ再配分するなど、多様化する課題の解決や提供するサービスの質の向上を図ります。

#### ■働き方改革の実現

生産性の向上による総労働時間（時間外勤務を含む）の縮減や再配分、育児参加や地域貢献などのワーク・ライフ・バランスの推進などの働き方改革を実現します。

## 基本方針 4 参画と協働の改革

市民が行政運営へ参画しやすい環境を整備するため、「見える化」によって開かれた行政を目指し、問題意識の共有と参画意識の高揚を図ります。また、地域特性が活かされたコミュニティ活動を促進し、様々な分野において多様な主体と連携した協働によるまちづくりを推進します。さらに、これらの活動主体や行政などでプラットフォームを構築し、参画と協働のまちづくりの基盤を構築します。

### 【重点施策】

#### ■行政運営の「見える化」

市民が、行政運営情報を容易に得られ、多様な意見などを自由に提案できるような仕組みを構築していきます。また、行政運営状況を外部組織によって客観的に評価することで、事業サイクル(PDCA)におけるチェック機能を拡充して実効性の高いフィードバックによる事務事業の見直しを図ります。

#### ■コミュニティ活動の推進

ニーズと調和した新たな考えを創造する多様な「学び」を提供し、多世代交流や社会貢献への参画を推進することで地域住民の人生の満足度向上を図ります。また、地域のリーダーを中心として地域住民同士が自発的に交流や活動を実践していくため、地域のコミュニティ意識を醸成し、自律的な活動の活性化を支援していきます。

#### ■協働基盤の構築

地域で活躍する多様な主体(団体、地域事業者など)と行政が一体となって協働のまちづくりを実現するための組織的な基盤(プラットフォーム)を整備し、多様な主体のそれぞれの強みを生かして自律的・継続的に課題解決に取り組める地域力の醸成を支援します。

#### ■官民連携の推進

PPPを活用し、民間事業者のアイデアやノウハウ、技術などが最適な公共サービスの提供や地域の価値及び住民満足度の最大化など、地域づくりなどに寄与する改革を推進します。また、既存の取組に加えデジタル化に伴うソリューション<sup>※14</sup>の提供などにも積極的に導入を推進していきます。

## 基本方針5 財政基盤の改革

今後の人口減少と少子高齢化によって見込まれる財政基盤の脆弱化においても、長期的に健全な財政運営を図るため、公共施設の最適化によって計画的な投資や効果的な活用の実現、デジタル技術を活用した業務改革及び徹底した事務事業の見直しによる効果的な予算執行を実行していきます。また、今後見込まれる中心市街地への集中投資の財源確保として、目的税の導入を検討していきます。

### 【重点施策】

#### ■公共施設の適正化

公共施設等マネジメント基本計画・実行計画、小中学校施設長寿命化計画等に基づき、各公共施設の具体的な対応方針を定め、施設の統合・集約を進めるとともに、機能の再編・複合化、長寿命化、維持管理の見直しなどを迅速に実行します。また、廃校の活用についても早期に方針を決定させ、効果的な利用を促進します。

#### ■財源の確保

今後も継続して財源を確保するため、企業誘致を推進することで将来的な税収の確保を図ります。また、立地適正化計画に基づく中心市街地の整備に必要な財源を確保するため、新たに都市計画税の導入を検討します。

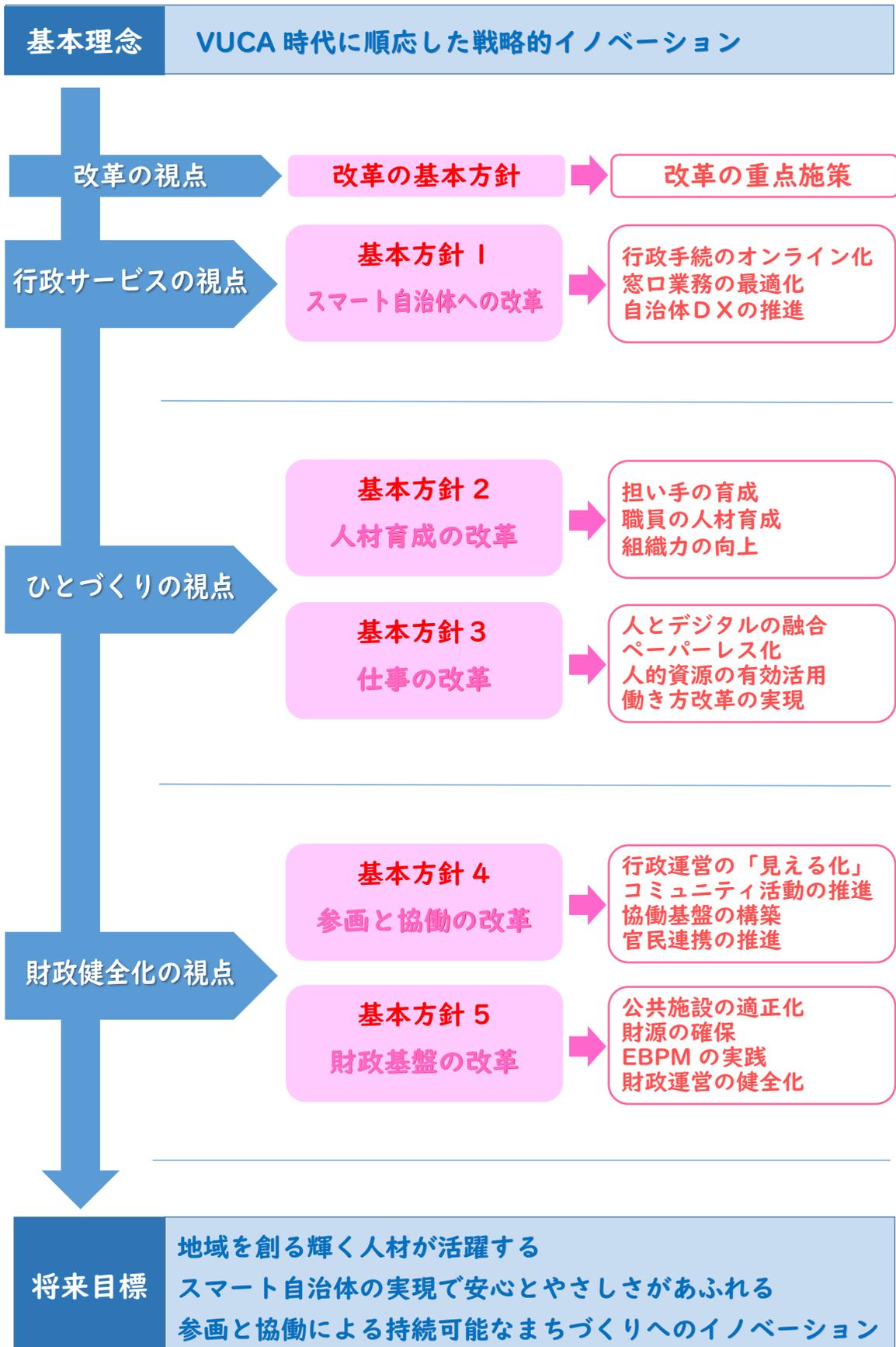
#### ■<sup>※15</sup>EBPMの実践

ビッグデータの整理・加工・分析やAIの活用によって社会の複雑化する動きを的確に把握して傾向を抽出し、高精度なエビデンス<sup>※16</sup>に基づく政策の立案と効果検証を実施していきます。

#### ■財政運営の健全化

事業の選択と集中による計画的な財源の配分、徹底した業務改革や事務事業の見直し、財政の硬直化の要因となる義務的経費（人件費や扶助費など）の適正化、財務諸表等による分析と改善などによって長期的に健全な行政経営を維持していきます。

## 2 基本方針の体系



## 第4章 行財政改革の推進手法

### 第1節 推進期間

本基本方針の推進期間は、「第2次総合計画後期基本計画」とあわせて令和4年度から令和8年度までの5年間とします。なお、「かすみがうら市行財政改革アクションプラン」についても同様の推進期間とします。

### 第2節 推進体制

#### 1 行財政改革の推進体制

今後は、総合計画に掲げる施策や「まち・ひと・しごと創生総合戦略」「行財政改革基本方針」などの各種計画等に関連する事業などを含めた実施計画を一元的に進行管理することとします。進行管理においては、行政運営の意思決定サイクル(PDCAサイクル)に行政評価制度を組み込み、成果に対する妥当性や費用対効果など多面的な評価結果に基づいて迅速に施策や事業を見直し、効果的かつ効率的な市政運営を図ります。

内部評価においては、行財政改革の庁内体制をさらに発展させ、庁内の横断的な推進体制を整備することとし、組織全体でそれぞれの役割を明確にして一体的に取り組むことで、適切に事務事業を実施していきます。

また、市政運営全般を包括的に外部評価する新たな仕組みを導入することで、客観的な視点による評価によって内部評価結果を見直すこととし、効果的な事務事業へのフィードバックを実施していきます。

さらに、行政運営の進捗状況を市民に公表して広く意見を求め、行政運営の「見える化」を図ります。

#### (1) 総合計画等推進本部

総合計画等推進本部(以下「推進本部」という。)は、「行財政改革基本方針」や「まち・ひと・しごと創生総合戦略」の策定をはじめ、「総合計画」に掲げる重要な構想や施策の方向性について協議し、市全体の組織的意思決定を行います。

推進本部では、行財政改革方針の策定、行財政改革アクションプランの進行管理のほか、外部評価委員会、市民及び市議会からの意見聴取や報告を行います。また、実務的な事務事業に関する連絡調整などについ

ては、総合計画等推進本部幹事会（以下「幹事会」という。）に具体的な指示を行います。

**構 成 員**：市庁議規程に規定される庁議構成員  
**主な役割**：総合計画の推進に係る重要な事項の意思決定  
内部行政評価（2次評価）の決定  
総合計画等外部評価委員会の意見聴取

## （2）総合計画等推進本部幹事会

幹事会は、総合計画に掲げる施策の具体的な政策の横断的な調整や協議など、具体的に事務事業全体の調整と精査を行う役割を担うこととします。そのため、推進本部から指示を受けた事項や、ワーキンググループからの提案に係る政策採択の決定、職員提案制度による提案に係る政策採択の決定、内部行政評価（1次評価）結果の検証と推進本部への報告、総合計画等推進本部で聴取した意見や提言等の事務事業への反映などを実施します。

**構 成 員**：幹事課長(協議内容によって関係する課長等を含む)  
**主な役割**：事務事業の一次評価検証  
事務事業の見直し  
庁内を横断的に取り組む事業の調整等  
ワーキングチームの提案報告の検証  
職員提案制度の検証 など

## （3）EBPM ワーキンググループ

EBPM ワーキンググループは、共通する行政課題を所掌する複数部署から数名程度選抜して構成し、原則として3グループ程度を設置します。各グループでは、行政課題ごとの各部門に属する改革事項や事務課題の調査・研究・検討を行います。その内容を幹事会に提案報告し、ボトムアップによる政策立案等の実践の場として活用します。

**構 成 員**：各部から選出された者  
**主な役割**：行政課題の研究、調査、検討  
幹事会への提案報告 など

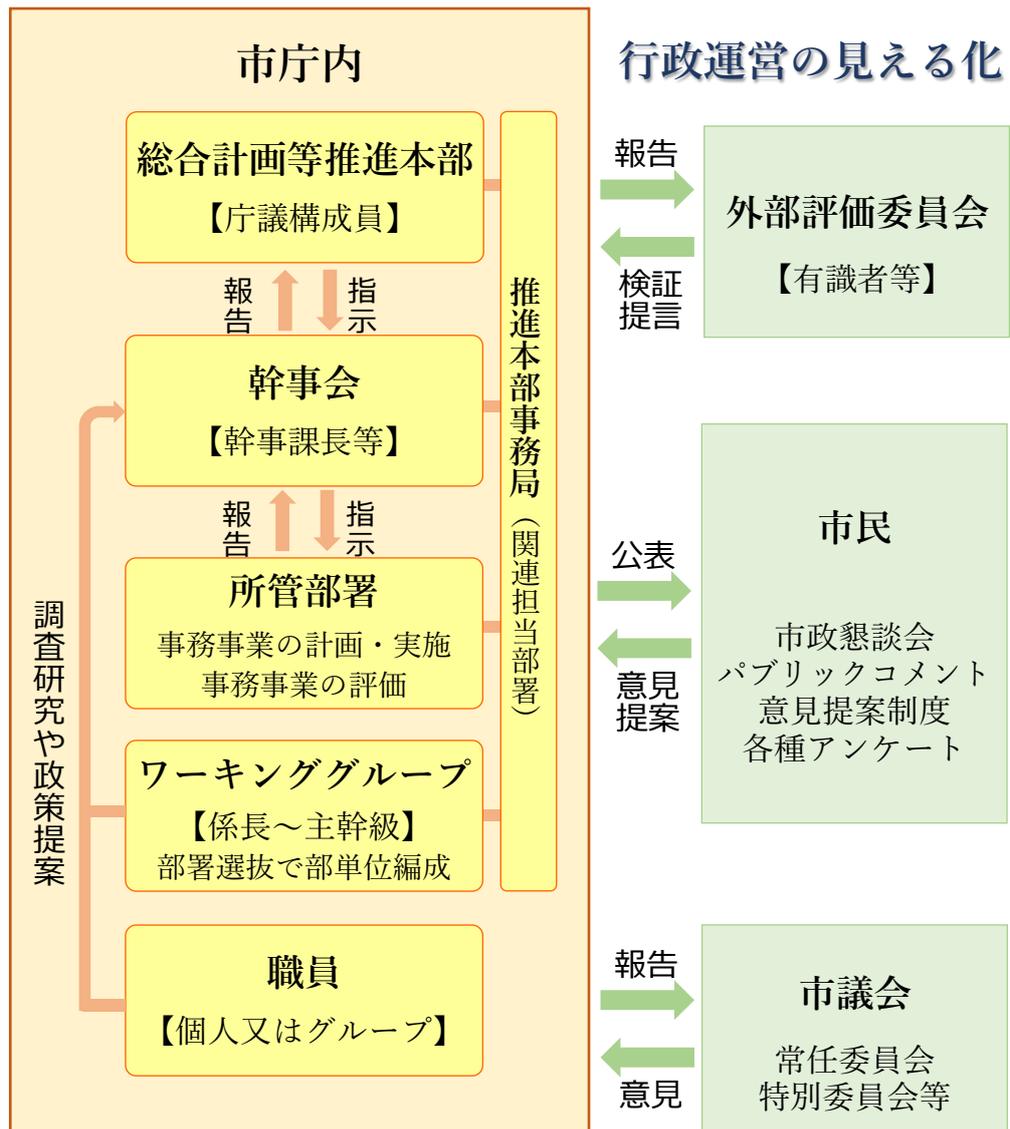
#### (4) 総合計画等外部評価委員会

外部評価委員会は、識見を有する者や公募市民などによって構成され、庁内における内部評価結果の客観性及び信頼性を確保するため、市政運営全般の評価を行う組織です。

外部評価においては、評価対象事業全般の内部評価結果の検証や特定のテーマに基づく政策評価、総合的な所見からの提言などを行うこととし、適切な行政運営に寄与するためのチェック機能機関とします。

構 成 員：市民からの公募、外部有識者等（最大 15 人）  
 主な役割：事業推進に対する評価と提言  
 幹事会への提案報告 など

#### ■推進体制図



## 第3節 進行管理

### 1 行政評価と評価結果の活用

今後は、総合計画の基本計画に掲げる各施策を実施するための事務事業に係る実施計画のローリング式の評価・検証、まち・ひと・しごと創生総合戦略の進捗管理としてのKPI<sup>※17</sup>の評価・検証、行財政改革アクションプランに係る進捗管理としての目標値の評価・検証を、各事業別に一元化して総合的に評価・検証し、その結果を各事業へ効果的にフィードバックすることとします。

これによって、市の未来像を実現するための各事業が目指すべき方針や具体的な活動指標から導き出される各事業の「何を いつまでに どれぐらい どのように」を明確にすることが可能となります。また、この評価・検証を内部だけでなく外部機関によっても実施し、その結果を市民へ公表することで、これまで以上に市の方針や取組状況の見える化が図れることとなります。

このように、行政に対するチェック機能を拡充することや、できるだけ多くの情報を市民へ提供することで開かれた行政を目指していきます。

#### (1) 内部評価

実施計画に基づき実施した事務事業は、1次評価（担当部署による評価）を行います。1次評価では、事業概要やコスト、実績、指標等の成果などを踏まえて事業そのものの自己評価を行います。

1次評価の結果は、推進本部事務局で担当部署のヒアリングを実施して再調整し、幹事会での検証を踏まえて推進本部にて2次評価（最終的な評価）を決定します。

#### (2) 外部評価

内部評価の結果を委員会に報告し、3次評価（第三者の視点で客観的な評価）を行います。外部評価では、評価対象事業全般の内部評価結果の検証を行い、最終的な行政評価結果を確定します。また、特定のテーマに基づく政策評価を実施し、政策の本質に対する評価や新たな政策の提案などの意見の集約を図ります。このようなプロセスを経て、総合的な所見からの提言などを行います。

### (3) 評価結果の公表

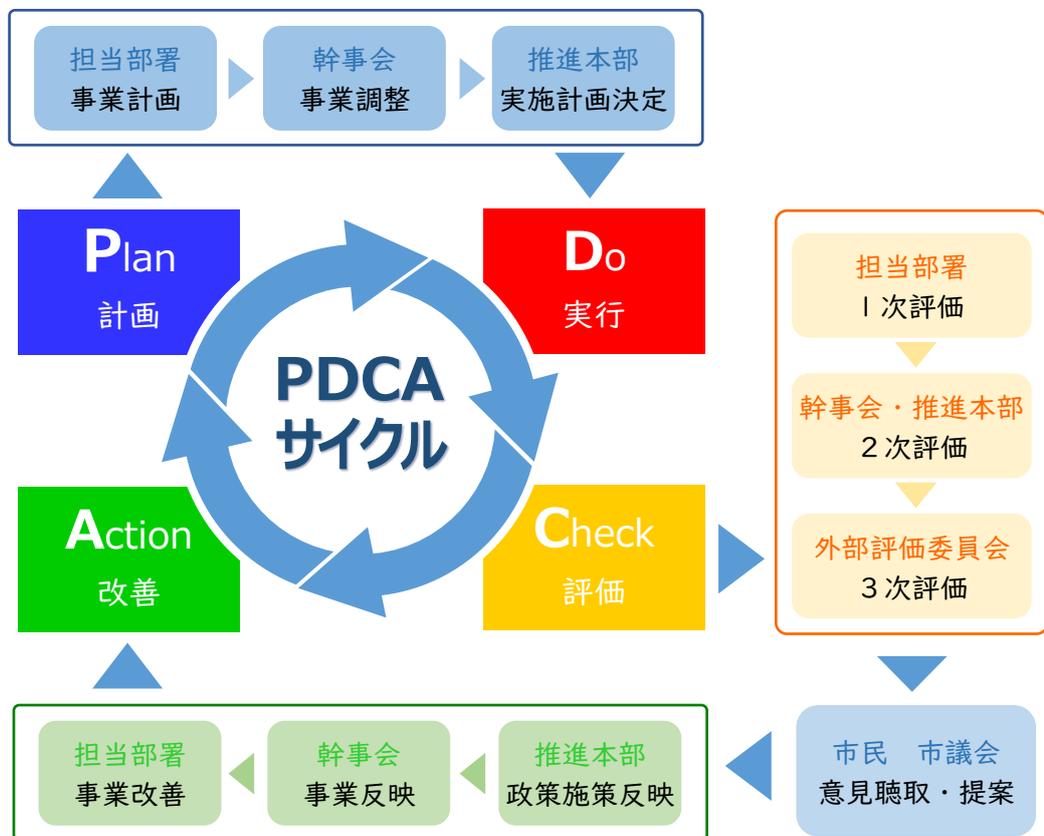
内部評価と外部評価を経て取りまとめられた行政評価の内容は、市民や市議会への説明責任、財源の有効活用等の観点から可能な限り多様な広報媒体にて公表します。公表を行った事業及び評価については、新たに市民提案制度などを整備するなど市民から広く意見を募集します。

市民からの意見は、最終的に本部に集約された後、市の施策や事務事業に可能な限りフィードバックし、さらなる事業の推進を図ります。

### (4) 評価結果の活用

提言や意見を聴取した結果は、総合計画等推進本部から幹事会を經由して担当部署へフィードバックし、確実に事業計画に反映させるとともに予算編成においても勘案することとします。このようにして、検証と改善などを十分に反映した新たな年度の実施計画を策定し、事業の推進を図ることとします。

## ■事業評価と活用フロー



## 資料編【用語集】

---

※1

**ICT**（インフォメーション・アンド・コミュニケーション・テクノロジー）  
Information and Communication Technology の略。IT 技術を使い人々の生活を豊かにしていく情報通信技術の意味。

※2

**デジタル・ガバメント**

デジタル技術の徹底活用と官民協働を軸として、国と地方、官民の枠を超えて行政サービスを見直し、行政の在り方を変革していくこと。

※3

**DX**（Digital Transformation デジタル トランスフォーメーション）

環境の激しい変化に対応し、データとデジタル技術を活用して住民や社会のニーズを基に行政サービスなどを変革するとともに、業務そのものや、組織、プロセス、自治体文化・風土を変革してさまざまな優位性を確立すること。

※4

**VUCA**

Volatility（変動性）、Uncertainty（不確実性）、Complexity（複雑性）、Ambiguity（曖昧性）の頭文字を並べた造語。

※5

**BPR**（Business Process Re-engineering ビジネス プロセス リエンジニアリング）

ビジネスプロセスを見直し、抜本的に再構築（リエンジニアリング）する手法。業務改革のことをいう。

※6

**PPP**（Public Private Partnership パブリック プライベート パートナーシップ）

官民連携を意味する。公共サービスの提供に民間が参画する手法であり、民間資本や民間のノウハウを活用し、効率化や公共サービスの向上を目指すもの。

※7

**PF I**（Private Finance Initiative プライベート ファイナンス イニシアティブ）

公共施設等の建設、維持管理、運営等を民間の資金、経営能力及び技術的能力を活用して行う新しい手法。

※8

**Society5.0**（ソサエティー5.0）

サイバー空間(仮想空間)とフィジカル空間(現実空間)を高度に融合させたシステムにより、経済発展と社会的課題の解決を両立する、人間中心の社会のこと。

※9

**I o T (Internet of Things インターネット オブ シングス)**

コンピュータなどの情報・通信機器だけでなく、世の中に存在する様々の物体に通信機能を持たせ、インターネットに接続や相互通信することにより、自動認識や自動制御、遠隔計測を行うこと。

※10

**A I (Artificial Intelligence アーティフィカル インテリジェンス)**

人工知能を意味し、学習・推論・判断といった人間の知能を持つ機能を備えたコンピューターシステムのこと。

※11

**スマート自治体**

人口減少が深刻化しても自治体が持続可能なかたちで行政サービスを提供し続け、住民福祉の水準を維持し、職員を事務作業から解放して職員でなければならない、より価値のある業務に注力し、ベテラン職員の経験をAI等に蓄積・代替することで団体の規模・能力や職員の経験年数に関わらずミスなく事務処理を行える自治体のこと。

※12

**リテラシー (literacy)**

適切に理解、解釈し、活用する能力や知識のこと。

※13

**R P A (Robotic Process Automation ロボティック プロセス オートメーション)**

人間がコンピュータ上で行っている定型作業を、ロボットで自動化すること。これを行うことで業務を効率化することができる。

※14

**ソリューション (solution)**

問題を解決するための方法を指す。課題を解決する情報システムの導入や、情報システムのカスタマイズ作業、課題を解決するノウハウや人員の手配など。

※15

**E B P M (Evidence-based Policy Making エビデンス ベースド ポリシー メイキング)**

経済社会構造が急激に変化する中、限られた資源を有効に活用し、市民により信頼される行政を展開することを目指すための取り組みである。

※16

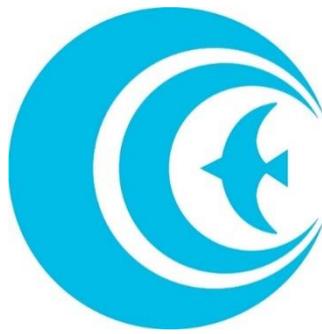
**エビデンス (evidence)**

何かを裏付けるための具体的な情報・資料。政策の立案・評価のための根拠。

※17

**K P I (Key Performance Indicator キー パフォーマンス インジケータ)**

組織の目標を達成するための重要な業績評価指標を意味し、達成状況を定点観測することで、目標に向けた組織のパフォーマンスの動向を把握できるようになる。



## かすみがうら市行財政改革基本方針

令和4年3月作成

かすみがうら市行政改革推進本部 事務局 市長公室情報政策課

〒300-0192 茨城県かすみがうら市大和田 562

TEL : 029-897-1111 FAX : 029-897-1478

ホームページ : <https://www.city.kasumigaura.lg.jp/page/page000658.html>