

新たな行政改革の方針について (Vol. 3)

◆行革の柱 1 公共施設保有量の最適化 行政改革②資産の積極的かつ戦略的な活用

現状	課題	基本的方向性 (案)																
<p>(本市の取組)</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 市有財産の適正な管理及び有効な運用を図るため、貸付、売却処分等を都度実施しているが、小規模・地形狭長等、利活用が困難な土地はやむを得ず長期保有している状況である。 ● 普通財産の有効活用、処分に関する事項を検討・研究するため、普通財産有効活用庁内検討会を設置し、必要に応じて検討を行っている。 ● 官公庁オークションを利用した公有財産の一般競争入札による売却を随時実施している。また、令和元年度には、子育て世代の移住定住人口の増加を図るため、市内に住宅を建てようとする子育て世帯に対して市有未利用地 2 物件の売却募集を実施した。 <p>(取組実績)</p> <ul style="list-style-type: none"> ● R2年度の普通財産売却件数は3件4,053千円、貸付件数は新規10件・更新が87件14,200千円。 <p>(実績) (千円)</p> <table border="1" data-bbox="170 735 622 858"> <thead> <tr> <th>取組</th> <th>H30</th> <th>R1</th> <th>R2</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>土地貸付収入</td> <td>11,627</td> <td>16,746</td> <td>12,592</td> </tr> <tr> <td>建物貸付収入</td> <td>1,616</td> <td>1,619</td> <td>1,608</td> </tr> <tr> <td>不動産売却収入</td> <td>4,500</td> <td>5,430</td> <td>4,053</td> </tr> </tbody> </table>	取組	H30	R1	R2	土地貸付収入	11,627	16,746	12,592	建物貸付収入	1,616	1,619	1,608	不動産売却収入	4,500	5,430	4,053	<p>(維持管理コスト)</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 未利用・低利用地、未活用施設の維持管理コストが発生しており、また、廃棄物の不法投棄や火事、事故等のリスクがある。 <p>※年間維持管理コスト； 電気料、除草委託、支障木撤去等：約4,500千円/年</p> <p>(有効活用の必要性)</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 未利用地等については、市として保有する必要のないものは、原則として速やかに売却し、財政収入の確保を図る必要がある。 ● また、市有地は、市民共有の貴重な財産であることを踏まえ、社会や地域のニーズに対応した有効活用を図ることが必要である。 <p>(政策的用地の確保)</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 若者の流出抑制及び定住促進を着実に進めるには、市内で働く場所を創出し、企業誘致の立地事業を推進することが重要であるが、整備、管理している立地可能な場所がない。 ● 企業の立地事業を支援することにより、新たな雇用の場を創出し、地域産業の活性化を図る必要がある。 	<p>(有効活用の推進)</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 今後、公共施設等総合管理計画の推進や公共施設保有量の最適化を進めていく中で、未利用施設、未利用地等の増加が見込まれることから、人口増加、雇用創出、地域活性化など市全体に効果が波及する戦略的な活用を推進していく。 <p>(戦略的な市有財産の活用)</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 公共施設保有量の削減の改革を進めていく中で、施設削減後の増加する未利用地を、企業立地の事業用地として積極的に活用する。 <p>(未利用地、低利用地の有効活用)</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 施設の移転や集約等により、未利用地の増加が見込まれることを踏まえ、売却・貸付の推進体制を強化し、未利用となる用地を積極的に売却し、自主財源の確保と維持管理コストの低減を図る。
取組	H30	R1	R2															
土地貸付収入	11,627	16,746	12,592															
建物貸付収入	1,616	1,619	1,608															
不動産売却収入	4,500	5,430	4,053															

◆行革の柱2 歳入の確保・歳出の抑制 行政改革⑤事業・サービスの見直しによる人件費の抑制

現状	課題	基本的方向性（案）																						
<p>(経緯)</p> <ul style="list-style-type: none"> ● ライフスタイルの多様化や少子・超高齢化の進展など市民生活を取り巻く社会環境の変化に伴い、市民ニーズや地域が抱える課題が多様化・複雑化し、市民や地域のニーズに適切に対応した公共サービスを提供することが難しくなっている。今後さらに、人的資源の制約が想定される中でも、限られた職員で必要とされる行政サービスを持続的かつ効果的に提供していかなければならない。 <p>(行政改革での取組)</p> <ul style="list-style-type: none"> ● これまで4次にわたる行政改革大綱に基づき、市が行っているサービスや事務事業を見直し、「民間で可能なものは民間に」の考えのもと、民間活力の活用による、行政のスリム化に取り組んできた。 <p>※民間委託等に係るこれまでの行革大綱での取組結果</p> <table border="1" data-bbox="152 520 824 799"> <thead> <tr> <th>計画期間</th> <th>アクションプラン取組目標</th> <th>達成度</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td rowspan="6">1次 (H18-H22)</td> <td>市営火葬場指定管理者制度導入</td> <td>達成</td> </tr> <tr> <td>保育園指定管理者制度導入</td> <td>未達成</td> </tr> <tr> <td>デイサービスセンター指定管理者制度導入</td> <td>達成</td> </tr> <tr> <td>公共温泉施設指定管理者制度導入</td> <td>達成</td> </tr> <tr> <td>学校給食施設指定管理者制度導入</td> <td>未達成</td> </tr> <tr> <td>社会体育施設指定管理者制度導入</td> <td>達成</td> </tr> <tr> <td>3次 (H26-H28)</td> <td>上下水道料金徴収業務の民間活用</td> <td>達成</td> </tr> <tr> <td>4次 (H29-R1)</td> <td>市営住宅管理等の民間活用（第3次～）</td> <td>未達成</td> </tr> </tbody> </table> <p>(定員適正化計画での取組)</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 本市では、「定員適正化計画」に基づき、H18年度から早期退職制度の推進や新規採用職員の抑制、事務事業の見直し及び行政組織改革等に取り組む、職員数（公営企業等会計職員、病院関係職員は除く）を、H17年度の640人からR2年度の508人に、132人（削減率20.6%）の削減を図った。 ● R2年度の再任用職員数（フルタイムの再任用職員は職員数に計上するため除く）は32人、週20時間未満の短時間職員は除く会計年度任用職員数は495人、週20時間未満の短時間職員を含む会計年度任用職員数は725人となっている。 	計画期間	アクションプラン取組目標	達成度	1次 (H18-H22)	市営火葬場指定管理者制度導入	達成	保育園指定管理者制度導入	未達成	デイサービスセンター指定管理者制度導入	達成	公共温泉施設指定管理者制度導入	達成	学校給食施設指定管理者制度導入	未達成	社会体育施設指定管理者制度導入	達成	3次 (H26-H28)	上下水道料金徴収業務の民間活用	達成	4次 (H29-R1)	市営住宅管理等の民間活用（第3次～）	未達成	<p>(他市と比較して多い職員数)</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 本市ではこれまで3次にわたり「北杜市定員適正化計画」を策定し、人件費の削減や行政組織のスリム化に取り組んできた。しかし、地方行財政を取り巻く環境は依然厳しい状況であり、なお職員数は類似団体等と比較して多く、財政健全化を図る上で引き続き職員数削減は大きな柱であることから、次期「定員適正化計画」を策定し、今後の人口減少を見据えた職員数の削減に取り組む必要がある。 ● 本市の特徴として、8つの総合支所をはじめ、15の保育園（分園含む）、8つの図書館など、市域内に類似施設等が配置されており、会計年度任用職員数が多い状況にある。 ● これまで、常勤職員の削減等に取り組む人件費の抑制に一定の成果を得たが、常勤職員だけでなく会計年度任用職員数の適正化に取り組む必要がある。これまでの行革での取組において民間活力の活用に至らなかった保育園や学校給食センター、図書館等の施設についても、再度導入に向けて取り組む必要がある。 ● また、他市と比較して事務職員の会計年度任用職員も多いことから、全体のバランスを踏まえた会計年度任用職員の定数管理が必要である。 <p>(見直しの必要性)</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 労働力や市税収入の減少が見込まれる中でも、限られた職員、予算等の政策資源を効果的に生かし、政策効果を発揮するためには、行政専門性の高い業務や企画・政策判断の伴う業務など市職員が本来直接携わるべきコア業務に注力する体制にシフトし、民間のノウハウを活用可能なノンコア業務等においては民間活力やICT等を積極的に活用し、業務効率化とサービス向上につなげる必要がある。 <p>※コア業務：企画、立案等 ノンコア業務：データ入力・登録、届出書受理等</p>	<p>(これからの行政サービス)</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 少子・超高齢化の進展や今般の新型コロナウイルス感染症拡大など、社会経済情勢の変化に応じ、また、多様化する行政課題や市民ニーズの変化に的確に対応するため、既存事業見直しやサービス実施主体の変更、行政事務の効率化を図る必要がある。 ● 行政専門性の高い相談業務、企画や政策判断を伴う業務など、市職員が直接携わらなければならない業務に担い手を集中させる一方で、民間事業者にも多くのノウハウが蓄積されている業務は積極的に民間活力を活用する必要がある。他市の先行事例における課題も含めて積極的に研究し、民間活力の導入による業務の効率化と市民サービスの向上に取り組んでいく。 <p>(民間活力の更なる活用推進)</p> <ul style="list-style-type: none"> ● アウトソーシングが可能な業務のうち、金額面や人員面などを含めたトータルコストの削減が見込めるものや他自治体において実施している事例があるもの等を調査検討の上、可能な業務から随時アウトソーシングを進める。 <p>【重点事項】 学校給食調理業務/保育園運営/図書館運営/市営住宅管理</p> <p>(ICT等の活用による業務の見直し)</p> <ul style="list-style-type: none"> ● ノンコア業務のうち、大量処理業務、データ入力業務など、AI・RPA・ICT等への置き換えによる効率化・省力化が図られる見込みのある業務について、導入を進める。 ● 職場における課題の可視化等の業務分析の実施、業務フローの改善、新たなICT等デジタル技術の活用などによる業務プロセスの改革を図る。 <p>(人件費の抑制)</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 今後、アウトソーシングの推進や公共施設の削減等の取組により、人的資源の余剰が見込まれることから、新たな「定員適正化計画」を策定し、正規職員を始め、再任用職員、会計年度任用職員を含めた職員の適正管理、適正配置に取り組み、人件費の抑制を図る。 ● 定年が65歳へ引き上げられること踏まえつつ、今後の人口減少を見据え、業務の見直しや行政組織改革等による職員数の削減に取り組む。 ● また、会計年度任用職員の必要性やあり方について検討し、会計年度任用職員数の抑制に取り組む。
計画期間	アクションプラン取組目標	達成度																						
1次 (H18-H22)	市営火葬場指定管理者制度導入	達成																						
	保育園指定管理者制度導入	未達成																						
	デイサービスセンター指定管理者制度導入	達成																						
	公共温泉施設指定管理者制度導入	達成																						
	学校給食施設指定管理者制度導入	未達成																						
	社会体育施設指定管理者制度導入	達成																						
3次 (H26-H28)	上下水道料金徴収業務の民間活用	達成																						
4次 (H29-R1)	市営住宅管理等の民間活用（第3次～）	未達成																						

◆行革の柱3 組織体制の適正化 行政改革⑦デジタル時代の変化への対応

現状	課題	基本的方向性（案）
<p>（自治体戦略2040構想研究会の提言）</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 総務省の「自治体戦略2040構想研究会」の第2次報告（2018年7月）では、「すべての自治体において、若年労働力の絶対量が不足し、経営資源が大きく制約される。このことを前提に、既存の制度・業務を大胆に再構築する必要がある」と報告されている。 ● さらに、同報告書においては「このような環境変化に対応して、自治体が住民サービスを持続的、かつ、安定的に提供していくためには、AI（人口知能）やロボティクスによって処理することができる事務作業はすべてAI・ロボティクスに任せ、職員は職員でなければできない業務に特化することが必要である」と提言している。 <p>（加速するデジタル化）</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 近年のデジタル技術の急速な発展・普及により、市民生活は大きく変化しており、新型コロナウイルスの感染拡大により、その流れは更に加速している。 ● 新型コロナウイルス感染症による人々の行動変容に対し、本市においては、申請や届出のオンライン化や、RPAによる業務効率化といった行政DXの取組が足りていないことが浮き彫りになっており、より一層その取組を加速させることが求められている。 <p>（国の動向、自治体のIT・DX推進）</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 令和2年12月に「自治体DX推進計画」が閣議決定され、7つの重点取組事項として「自治体情報システムの標準化・共通化」「マイナンバーカードの普及促進」「行政手続きのオンライン化」「AI・RPAの利用促進」「テレワークの推進」「セキュリティ対策の徹底」「組織体制の整備」が位置付けられた。 ● コロナ禍において行政のデジタル化が遅れていることを最重要課題の一つとして捉え、令和3年9月1日にデジタル庁を発足。デジタル化を強力に推し進めようとしている。この流れにより、自治体を含めた行政のデジタル化が一気に加速することが想定される。 <p>（デジタル技術前提のサービスに変化）</p> <ul style="list-style-type: none"> ● スマートフォンの世帯保有率が8割を超え、生活の様々な場面でネットワークに接続し、日常的にデジタル機器を使用している現代にあっては、提供されるサービスもデジタル技術を前提とした仕組みに変わりつつある。 <p>（持続可能な社会に向けた分岐点）</p> <ul style="list-style-type: none"> ● デジタル技術をいかに効果的に活用するかが、持続可能な社会を実現するための重要な分岐点であると言える。 	<p>（推進体制）</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 自治体の経営資源が制約される中、法令に基づく公共サービスを的確に実施するためには、AIやRPAを積極的に活用して、自動化・省力化を図り、より少ない職員で効率的に事務を処理する体制の構築が欠かせない。 ● 行政DXは、デジタル技術を用いて、これまでシステム化の対象とされていなかった業務の効率化、高度化や、新たな住民サービスを実現しようとする取組であり、従来のシステム化の範囲や分野に捉われず、全庁を巻き込んだ体制にて検討することが重要である。 <p>（現場の意識醸成）</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 社会の変化に対応し、デジタル技術により、既存の行政サービスや働き方を抜本的に改革し、市民に求められる暮らしやすい北杜市の実現に向けて取り組む必要がある。 ● 職員によって行政DXに対する理解度が異なり、意欲的な職員もいれば、自身の業務に全く関係がないと捉えている職員もいる。すべての職員が自分に関係するものと理解して取り組むことで、より幅広い分野で可能性がある検討を進められ、行政DXの効果を最大限にできる。そのため、現場の意識醸成が必要不可欠であり、推進の核となる部局が中心となって、職員の理解の段階に応じたアプローチを実施する必要がある <p>（職員の能力開発や教育・訓練の強化）</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 業務の自動化・省力化につながるAI・RPAを徹底的に使いこなす必要があり、スマート自治体への転換に当たり、職員には、高い専門性や企画調整能力、コミュニケーション能力が必要になる。 <p>（行政DXのアプローチ）</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 近隣自治体や人口規模が類似した他自治体との比較によって効率的な業務プロセスを追求する取組を促す仕組みが必要である。 ● 市の申請・届出のオンライン化は、一部の申請・届出にとどまっております。市民にとって何の申請・届出がオンライン化されているのかわかりにくく、結果として必ずしも利用が進んでいない。 ● 自治体ごとに住民情報系システムが異なっていることが自治体DXを広めるうえでの課題となっている。 <p>（情報格差）</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 高齢者をはじめ情報弱者になりやすい方々が取り残されないよう、デジタルデバイト対策に取り組む必要がある。 	<p>（行政サービスの更なる向上）</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 行政サービスについて、デジタル技術やデータを活用して、住民の利便性を向上させるとともに、業務効率化を図り、人的資源を行政サービスの更なる向上に繋げていく。 <p>（デジタル化の推進）</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 行政のデジタル化、さらに社会全体のデジタル化に向け、国が示す「自治体DX推進計画」の7つの重点取組項目や「自治体DX推進手順書」に基づき、着実にDXの取組を進める。 <p>（ICT等のデジタル技術の積極的な活用）</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 今後、ICTの利用によって処理できる業務はできる限りICTを利用するというICTの活用を前提とした自治体行政を展開する。 ● 他自治体で導入が進んでいる分野や導入が強く求められている行政分野から速やかに改革に着手して、成果の横展開を図る。 <p>（誰一人取り残さないデジタルデバイト対策の強化）</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 人に優しい視点を大切に、高齢者をはじめ情報弱者になりやすい方々が取り残されないよう、スマホ教室の開催等、デジタルデバイト（情報格差）対策に取り組む。 <p>（職員のデジタル力向上）</p> <ul style="list-style-type: none"> ● デジタル活用に長けた職員がその力を発揮し、庁内のあらゆる職場でデジタル技術の導入・活用が促進されるよう、実践的な研修の充実・強化により職員のデジタル力を底上げする。 ● また、国・県と連携し、アドバイザー派遣制度の活用、民間企業を含む人事交流や外部人材の登用など、人材の確保を図る。

◆行革の柱4 開かれた行財政運営の推進 行政改革⑧審議会等の最適化

現状	課題	基本的方向性（案）
<ul style="list-style-type: none"> ● 審議会等は、専門的な意見の聴取や、広く市民から意見を聞き、行政運営への反映を目的に設置しており、社会情勢や多様・高度化する市民ニーズを的確に捉えるために必要な機関である。 ● 各審議会等の委員数に設定根拠がないものや、委員数にバラつきがあり、兼務数の制限もないため、複数の審議会等の委員を任命されている団体の代表者等もいる。また、設置目的が似通った審議会等や役割を終えているが廃止されていない審議会等がある。 ※審議会等の設置数 106（法令24 条例28 任意等54） 	<ul style="list-style-type: none"> ● 専門性を除く審議会等における委員選考に、一般公募委員、女性委員の規定がなく、広く意見を聞き、市民と一体となって行政を推進していくために、市民の参加、女性委員の参加は必要不可欠である。 ● 各審議会等の委員数に設定根拠はないものや、委員数にバラつきがある。委員数の多い審議会等では、委員一人あたりの発言時間が制限されるなど、十分な議論が出来ない。 ● 審議会等の数が100以上あり、関係団体から選出された委員が複数の審議会等を兼任しており、委員の負担が大きい。 	<p>（審議会等における女性委員及び公募委員等の指針整備）</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 各審議会等における女性委員及び公募委員の登用を義務付けるとともに、委員選考方法、委員の男女比、運営等の指針等を整備する。 <p>（審議会等の見直し）</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 審議会等の設置目的が達成できる最適委員数を検討し、委員定数等の見直しを行う。 <ul style="list-style-type: none"> ● 審議会等の設置目的や実態を把握し、必要な審議会等は維持・充実を図り、活動不活発な審議会や時限的な目的で設置され役割を果たし終えた審議会等は統廃合を図る。

◆行革の柱4 開かれた行財政運営の推進 行政改革⑨外郭団体等改革の推進

現状	課題	基本的方向性（案）
<ul style="list-style-type: none"> ● 外郭団体等は、市が25%以上を出資または出損する法人のほか、市と人的または資金的及び業務的に密接な感性を有する法人を指し、市の事務代行や行政の補完的役割等を果たしている団体である。 	<ul style="list-style-type: none"> ● 外郭団体等が担う重要な役割として、市に代わって市民の暮らしを支える行政代行的業務を実施しており、業務が着実に実施されていない場合や、経営が著しく悪化した場合は、市の政策実現に影響を及ぼすことから、市として必要な関与が必要である。一方で、設立から年数が経過した団体については、設立の目的、市民ニーズの変化への対応、公的関与の必要性などを再考しなければならない。 ● 人口減少等により自治体での行財政改革が進む中、外郭団体にも自立や経営改革が求められている。 ● 市が運営費を補助している団体において不適切な会計処理が発覚するなど、市民との信頼回復に取り組む必要がある。 ● 出資法人の効率化・経営健全化とその専門性等を踏まえた有効活用との両立に取り組む必要がある。 	<p>（外郭団体の運営自立化の推進）</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 外郭団体への関わり方について、「設立目的の達成状況」「公的関与の必要性」「民間によるサービス提供の可否」などを考慮し、自立促進に向けた改革を進める。 ● 運営費補助金を交付している団体の運営状況を把握・評価し、必要に応じて助言・指導を行い、団体における公正で透明性の高い運営を確保する。また、適正な補助金額を検証し、見直しを図る。 <p>（出資法人の経営状況の公表）</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 市民への説明責任と公正で透明性の高い行政運営を実現するため、引き続き、出資法人の経営状況等を公表する。

◆行革の柱4 開かれた行財政運営の推進 行政改革⑩情報発信力の強化

現状	課題	基本的方向性（案）
<ul style="list-style-type: none"> ● 行政に求められるニーズが複雑・多様化しており、市政に対する市民の参画と協働が難しく、山積する市政の課題解決を図っていくことは困難である。 ● 市民の参画と協働を支える基盤として、市民が求める市政情報を市民に対してわかりやすく、かつ正確に発信し、市民と行政との信頼関係を構築し、行動を促すことを目的に行う「行政広報」の重要性はますます増大している。 ● 部局ごとで市のPR活動を実施しており、総合的かつ戦略的に市の魅力や価値をプロモーションできていない。 	<ul style="list-style-type: none"> ● 人や企業に「住んでみたい」「ビジネスをしたい」と思わせるために、子育て支援、社会基盤の充実などの施策を推進すると同時に市のブランド力を高め、市の魅力を広く発信するため、情報発信の媒体選択、ターゲティング、タイミングを戦略的かつ効率的に展開する必要がある。 ● 財政状況や公共施設の状況など厳しい認識を市民と共有し、施策の選択と集中、受益者負担の適正化、事業の検証など改革を実施していくことについて、市民目線で分かりやすい情報発信が必要。 ● 少子化対策や移住定住施策等に取り組む上で、子育て世代や若年層への行動変容を促す行政広報と市民の声を広聴することが重要であり、若年層に対する広報戦略の抜本的見直しが必要である。 	<p>（「北杜市シティプロモーション方針（仮称）」の策定と活用）</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 市の魅力、価値を対象別にPRしていくため、戦略性をもった市のシティプロモーション方針を策定し、推進を図る。 <p>（広聴広報機能の強化）</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 広報媒体や広報手法の見直し、情報発信力の強化を図り、「伝える広報」から「伝わる広報」への取組を推進する。 ● 市民の市政に対する意識等を的確に把握し、市政運営や政策立案の参考とするため、広聴機能の強化を図る。 <p>（市民満足度調査の実施）</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 地域の課題やまちづくりについて市民の声を聴き、市政に対する満足度を把握し、市政運営の基礎とする。