

計画策定スケジュール及び前回会議の反映状況について

第7次佐世保市行財政改革推進計画 策定スケジュール

	庁内検討	市議会・行財政改革推進会議
令和3年 3月	◆第1回「行財政改革推進本部」 ・次期計画策定方針の審議	
4月	◇第1回「調整会議（課長会）」 ・推進会議意見を踏まえ調整内容を具体化	
5月		
6月	◇職員アンケートの実施 推進会議意見を踏まえ調整	■第1回「行財政改革推進会議」 ・委員委嘱 ・現計画の進捗状況説明 ・次期計画策定方針の審議
7月		
8月	◆第2回「行財政改革推進本部」 ・次期計画案〔基本方針・実行計画〕の中間報告	■第2回「行財政改革推進会議」 ・次期計画案〔基本方針・実行計画〕の中間報告
9月		
10月	推進会議・総務委員会の意見を踏まえ調整	◇第1回「総務委員会協議会」 ・次期計画案〔基本方針・実行計画〕中間報告
11月		
12月	◆第3回「行財政改革推進本部」 ・次期計画案〔基本方針・実行計画〕の審議	
令和4年 1月	推進会議・総務委員会の意見を踏まえ調整	■第3回「行財政改革推進会議」 ・次期計画案〔基本方針・実行計画〕の審議 今回会議
2月	●市長決裁・次期計画決定	◇第2回「総務委員会協議会」 ・次期計画案〔基本方針・実行計画〕の審議

前回会議までの振り返り [基本方針]

第1回会議 (R3.6.4) 資料

資料2

第6次行財政改革推進計画（後期プラン）の中間評価

1) 取組状況

第7次総合計画においては、将来像「海風薫り 世界へはばたく キラッ都 SASEBO」の実現に向け4つの分野における都市像を定め、都市像の実現に向け14の政策に取り組みまちづくりを進めています。このまちづくりを進めていくにあたり、行政活動による効用を最大化することを目的に行政経営に取り組み、第6次行財政改革推進計画（後期プラン）【計画期間：H29-R3】は、この行政経営の取組を行政改革の面でサポートし、3つの改革の視点と4つの基本方針を定め、目標値を定め取組を進めています。

資料3

第7次行財政改革推進計画（仮称）策定方針

1 計画策定の趣旨

本市の人口は微減傾向が続いており、2040年には2015年に比べ総人口で約4.4万人、生産年齢人口で約3.5万人が減少する一方で、75歳以上の後期高齢者人口は約0.6万人増加するなど、今後経済規模の縮小や市税収入の減少が懸念されるほか、医療・介護をはじめとした社会保障関係経費の増加や老朽化した公共施設・インフラの更新需要の集中に要する財源の確保、コロナ禍後におけるニューノーマル（新常態）への転換など、本市を取り巻く環境は一層厳しくなることが予測されます。

また新型コロナウイルス感染症への対応にとどまらず、近年の大規模自然災害の教訓を踏まえた事前防災・減災等に資する国土強靱化対策の着実な推進も必要となります。

一方、昨今のICTの急速な進歩は、社会全体のあり方を根本的に変えつつあり、そのような先進技術を行政サービスへ応用することが期待されています。

このように今後も厳しい財政運営が見込まれる中、財政の健全性を保ちつつ、新たな技術を積極的に活用し、市民の安全・安心を守り、「第7次総合計画（令和2年度～令和9年度）」に掲げる政策を着実に実現していくためには、前例踏襲で事務事業を継続したり、これまでの行財政改革の単なる延長線上の取組ではなく、「成果重視」、「選択と集中」の観点で抜本的に見直し、市民が実感できる具体的な成果を積み重ねていくことができる「新たな行財政運営」が求められます。

具体的には、DX（デジタル・トランスフォーメーション）を推進し、デジタル技術の徹底的な活用をBPR（業務プロセスの見直し）を進めることで仕事のやり方を見直し、市民の利便性の向上と業務の効率化を図るとともに、ワーク・エンゲイジメント（働きがい）を高め、職員が改革マインドをもって、いきいきと働きイノベーションを創出できる職場風土を醸成するなど、人口減少や時代の変革期においても行政サービスを持続できる「スマート自治体」への転換を目指していく必要があります。

そこで、今後の行財政運営において、部局の枠を越えて新たな行政サービスを提供する手法や職員の働き方を改革する取組をはじめ、各部署のマネジメントを強化する仕組みの構築や自主財源の確保、民間活力の活用などの重点取組を「第7次行財政改革推進計画（仮称）」として定め、全庁で共有し進めていくこととします。取組にあたっては、本計画における全庁横断的な取組と併せて、部局長が成果（KPI）向上のため強いリーダーシップを発揮し、自部署内のマネジメント（自主経営）に取組むことで全体最適化を図っていきます。

資料2と資料3をまとめて整理

第2回会議 (R3.8.30) 資料

行財政改革推進計画
（基本方針[素案]）

資料3

佐世保市行財政改革推進局

《検討中としていた事項》

- ・成果指標（KPI）
- ・第6次行財政改革推進計画（継続取組）

【第7次行財政改革推進計画】

策定の趣旨、取組の方向性

基本方針

具体的な取組内容

実行計画

検討中としていた事項の追記

名称の見直し

今回会議 (R4.1.14) 資料

資料2

佐世保市行革推進プラン 2022-2027

未来志向の自治体経営 スリムからスマートへ

佐世保市行財政改革推進局

これまでの推進会議、総務委員会の意見を踏まえて調整した行革推進プラン(案)

前回会議までの振り返り [実行計画]

第1回会議 (R3.6.4) 資料

【主な検討項目】

業務マネジメント改革

(1) 行政経営サイクルの確立

- 合理的根拠に基づき継続的な政策立案[EBPM]ができる環境を整備[研修会の実施、分析データの共有、新規事業審査時のロジックモデルの事後検証等]【企画部】
- 成果検証(KPI 寄与度)による事業見直し基準の明確化、外部委員による事業のチェック体制の整備【企画部】
- 総合計画の基本構想に定めるまちづくりの方向性を実現するための現組織の課題の整理、後期基本計画策定に向けた施策体系及び組織・機構の検討【企画部、行革局】

【主な検討項目】

組織・人材マネジメント改革

(1) 組織・人材の活性化

- 新たな人事制度の具体化[人材育成型ジョブローテーション方針・昇任基準の明確化、庁内公募制(異動・昇任)・希望降任制・複線型人事制度の導入等]《人材育成基本方針》【総務部】
- ワーク・エンゲイジメントを高め、従来の手法に採れないイノベーションを創出できる職場風土の醸成【総務部】
- 人材マネジメント部会の研究成果の実践【総務部】

(2) 内部統制の整備

- 内部統制機能の強化【総務部】

(3) ワーク・ライフ・バランスの推進

- 家事・育児、自己研鑽、地域貢献などワーク・ライフ・バランスの推進【総務部】

【主な検討項目】

財務マネジメント改革

(1) 歳入の確保・歳出の見直し

- クラウドファンディングやネーミングライツ等財源確保方策の統一基準の策定・定着化【財務部】
- 部局への予算配分手法の再構築[部局内財源配分の拡充等による部局マネジメント強化]【財務部】
- 予算執行調査の実施による予算の見直しや執行の効率化等【財務部】
- 法定外税などの検討【財務部】

(2) ファシリティマネジメントの推進

- 公共施設の包括的民間委託の導入による業務効率化と経費節減【行革局】
- 公用車の集中管理による業務効率化と台数の適正化【行革局、財務部】

主な検討項目ごとに取組内容を検討

第2回会議 (R3.8.30) 資料

第7次行政改革推進計画(実行計画[骨子案])

資料6

基本方針	主な検討項目	策定方針における検討事項	取組項目名	取組内容	進捗管理指標	担当課	
I 業務マネジメント改革	(1) 行政経営サイクルの確立	○合理的根拠に基づき継続的な政策立案[EBPM]ができる環境を整備【研修会の実施、分析データの共有、新規事業審査時のロジックモデルの事後検証等】	① KPI評価に基づく既存事業ヒアリング	既存事業ヒアリング等を実施し、当該事業の見直し(改善、再編、廃止等)を促します。新規事業審査時のロジックモデルの事後検証を含め、既存事業のヒアリングを行います。	ヒアリング等による事業見直し件数	政策経営課	
		○成果検証(KPI 寄与度)による事業見直し基準の明確化、外部委員による事業のチェック体制の整備	② 総合計画審議会による事業チェック	KPI評価の結果を総合計画審議会に諮り、その意見をフィードバックします。	委員のフィードバック件数	政策経営課	
		○総合計画の基本構想に定めるまちづくりの方向性を実現するための現組織の課題の整理、後期基本計画策定に向けた施策体系及び組織・機構の検討	③ 既存事業見直しガイドラインの策定	既存事業ヒアリングの実施内容を踏まえ、各部署で見直しを進めるためのガイドラインを策定します。	ガイドラインによる事業見直し件数	政策経営課	
		○ICTの活用や業務効率化(具体:CT戦略)	④ 政策・施策体系に合わせた組織・機構	第7次総合計画(後期基本計画)の策定に向けて政策・施策体系の見直しを行い、体系に合わせた組織・機構の構築を行います。	組織・機構の見直し	政策経営課・行政改革推進局	
		○在宅勤務やフレ	⑤ 部署横断プロジェクトチームの制度化	部署横断連携が必要な案件について、部署横断プロジェクトチームで対応するため、その制度化を行います。	プロジェクトチーム件数	行政改革推進局	
	(2) 行政のデジタル化等による業務改革	○テレワーク環境の整備	DX戦略策定中				
		○DX戦略策定中	① 庁内共通事務の標準ルール策定	庁内共通事務(会議運営や照会事務等)を効率化するための標準ルールを策定し、ルールは年度ごとに内容を見直します。	ルールによる削減時間	行政改革推進局	
		○民間委託、指定管理、PPP/PFI、第三セクターなどの活用による市民サービスの向上とコスト削減、PPP/PFIについては、設計・建設から管理運営に至るライフサイクルコスト削減(NPM向上)	② PPP/PFI導入検討の推進	全庁的に導入可能性がある案件の把握・進捗管理を行い、検討状況や検討結果をとりまとめしを構築し、検討状況等の可視化します。	サウンディング実施割合	行政改革推進局	
		○民間事業者のアイデアを活用した公民連携を推進	③ 新たな委託制度の調査・研究	成果運動型民間委託契約方式(PFS)など新たな制度について調査・研究を行い、その効果を見定め、効果が見込まれるものについては導入に向けた検討を行います。		行政改革推進局	
		○将来的に事業化の可能性のあるハード事業やソフト事業を民間事業者へ情報公開し、委託や移譲などに係る民間事業者のアイデアを活用した公民連携を推進	④ 民間事業者からの提案制度	将来的に官民連携による事業化の可能性のある事業等(ソフト事業を含む)について取りまとめたロングリストの公開により、民間事業者から提案を受けける仕組みを構築します。	ロングリスト掲載件数	行政改革推進局	
○事業者等との包括連携協定(受動的)の締結や市からの連携テーマ提示による連携事業者の募集(能動的)、企業版ふるさと納税等を活用した活動の推進	⑤ 包括連携協定の締結に向けた部署連携	民間事業者との包括連携による業務効率化の観点から、庁内関係課と事業者のマッチングに係る取組を強化します。	連携事業取組件数	行政改革推進局			

実行計画[骨子案]

骨子案の内容を整理

今回会議 (R4.1.14) 資料

資料3



- ・取組区分毎に目標を設定
- ・取組内容ごとに年次の計画工程を追記

行財政改革推進会議（R 3.8.30）質疑応答と計画への反映状況

No	質問・意見等	応答	修正箇所
1	○行財政改革に関する職員アンケートの結果について、どのように総括して次期計画へ反映させているのか。	◆策定方針の検討の方向性として概ね誤っていないことをこのアンケートを通して検証することができたと考えている。また、実行計画における具体の取組の検討であったり、当初の検討の方向性に無かった視点を取り入れるなど、アンケートの自由意見を踏まえて検討を行っている。	-
2	○職員アンケートの有効回答数が705名となっているが、何名の職員を対象として実施したのか。 【事務局回答を受けての意見】 職員のモチベーションや人事制度に関する問題については次期計画の随所に記載されていて、この推進会議でも以前から話題として取り上げられているが、今回のアンケート回答率の低いことが、職員自身の問題として捉えられていないことの現れであり、これを根本的に解決しなければ、どんなに素晴らしい計画を策定したとしても実行に至らないのではないかと感じる。	◆対象職員は約2,200名で回答率は32%であった。	-
3	○職員アンケートに回答した職員は、アンケート結果の対応に注目しているはずであり、具体的な取組として示すことで職員のモチベーションを上げることに繋がるのではないのか。	◆アンケートで回答した職員にフィードバックできるよう、考え方を整理して計画に反映させることについては、特に意を用いて対応していきたい。	-
4	○次期計画での目指す姿について、「全庁横断的な取組」と「部局による取組」とを連携補完しながら取り組んでいくとあるが、「全庁横断的な取組」が部局長によるマネジメントの部分に盛り込まれる形で示されているのか。	◆各部局のマネジメントを強化する仕組みの構築や自主財源の確保、官民共創の推進などの全庁横断的な重点取組を第7次計画として定め、全庁で共有して進めていくこととしており、これに合わせて、各部局では部局長マネジメントによる自主経営に取り組んでいくよう、これからの行財政改革の体系と基本方針に示している。	資料2のP9を修正
5	現状における課題の「03行政サービス水準の維持向上」のところは、タイトルに対して下書いてある民間活力の活用のところはつながりとして違和感がある。	ご指摘の内容を踏まえ、今後見直しを検討する。	資料2のP5を修正

行財政改革推進会議（R3.8.30）質疑応答と計画への反映状況

No	質問・意見等	応答	修正箇所
6	○現状における課題の「04職員数の適正化」のところで、普通会計職員数の削減目標（R3.4.1現在で1,930人以下〔暫定配置を除く〕）を達成したとあるが、実際の職員数2,103人と乖離している理由は何か。	◆第6次行財政改革推進計画（後期プラン）の設定目標として掲げた「普通会計職員」とは、特別会計や企業会計等職員を除く「標準的な業務に従事する職員」のことであり、特定の目的のために一時的に配置する「暫定配置」の職員数についても含まれないものとなっている。また、アウトソーシング等を活用した具体的な減員計画の公表をもって目標達成としており、退職不補充という手法をとる上では実員数との間にタイムラグが生じている。	-
7	○非正規（会計年度任用職員）や各支所の職員数について、今後どのように配置していこうと考えているのか。	◆正規職員と会計年度任用職員との割合は、現在およそ2対1となっている。次期計画では、正規・非正規の役割分担を整理した上で、その総量について目標を定め取り組んでいくことになると考えている。支所の職員数については、各支所管内の人口規模に応じて、職員一人当たりの業務量が平準化するよう配置している。	-
8	○組織横断的な取組を進めていくためにもマネジメントができる人材の育成が必要であり、特に、若手のマネジメント人材の育成をどのように考えているのか。	◆将来の幹部候補には、他の組織での経験を積ませ、能力開発に繋げるため、外部への派遣研修を行っている。また、早い段階で色々な部署を経験してもらうという主旨で、新規採用職員には10年間で3部署を異動するジョブローテーションの取組を進めていきたい。	-
9	○SDGs（エス・ディー・ジーズ：持続可能な開発目標）の観点下次期計画に盛り込まれているが、行政経営における視点は他にもあると思われるので、個別に意見交換させていただきたい。	◆SDGsの視点として不足がある点については、個別にご教示願いたい。	9/21(火) に意見交換を実施し資料2のP8を修正
10	○カーボンニュートラルの取組について、「全庁横断的な取組」の一つとして次期計画に位置付けるという視点はないのか。	◆次期計画においては、「全庁横断的な取組」の中に新規拡充の要素も含めて強く押し進めていくことが重要と認識している。カーボンニュートラルは、部局連携して取り組んでいく課題として捉えているが、行政経営分野に係る本計画上には位置付けていない。	-

行財政改革推進会議（R 3.8.30）質疑応答と計画への反映状況

No	質問・意見等	応答	修正箇所
11	○最新の国勢調査の結果によれば、将来推計値よりも人口減少が進んでおり、将来は更に深刻な状況になるとの認識のもと、計画を策定する必要があるのではないか。	◆ご指摘のとおり、想定よりも早く人口減少は推移していくと認識しており、それを踏まえて本計画の整理を進めていきたい。	-
12	○コロナ禍におけるニューノーマル(新常态)への対応転換は、デジタル化だけにとどまらず、働き方や私生活を含めた行動変容が求められており、その視点が不十分なのではないか。	◆現状における課題について、ご意見を踏まえ改めて整理させていただきたい。	資料2のP5を修正
13	○「行政のデジタル化」のKPIは、システムの導入ではなく、その利用率が重要である。電子決裁についても、電子決裁率(決裁の中に占める電子決裁の割合)を向上させるとともに、職員への意識づけに取り組んで欲しい。 ※KPI:重要業績評価指標(目標の達成度合いを計測するための定量的指標のこと)	◆電子決裁については令和5年度からの本格導入に向けて、令和4年度にテスト運用での開始を考えている。例外を除き全て電子により意思決定を行うことで進めており、数値目標についても併せて検討していきたい。	-
14	○定年延長の導入により2年に1度は退職者が生じないこととなるが、退職者が生じない年度であっても採用は継続して行わなければ、組織としての活力が失われるので、60歳以上の定数を別管理するなど対応に留意が必要と思われる。	◆定年延長に伴う措置として「役職定年制」の導入を検討しているが、組織としての年齢構成や昇任昇格ポジションなど様々な問題がある中、人員を増やさずに対応するという従来の考え方と折り合いをつけながら今後の仕組みづくりに取り組んでいきたい。	-
15	○財務マネジメント改革として、購入型クラウドファンディングについて他自治体での成功例を参考に検討してみてはどうか。	◆現段階では、地場産品の振興等を目的とした「ふるさと納税制度」に着目したクラウドファンディングの導入に向け検討を行っている。	-

行財政改革推進会議（R 3.8.30）質疑応答と計画への反映状況

No	質問・意見等	応答	修正箇所
16	○法定外目的税については、宿泊税が他自治体での事例としてあり、観光客に薄く広く負担していただくことを考えてもいいのではないかと。	◆本市においても昨年度から宿泊税について、関係団体と協議を行っているが、コロナ禍の状況等も鑑みると、あまり進展していない。目的税については、まずは目的をはっきりさせてから利用者に課すこととなるため、税の使い方と合わせて検討していく必要があると考えている。	-
17	○計画の中に部局間連携を強化する仕組みとして「部局横断プロジェクトチームの制度化」に取り組むとあるが、その前段として、日常的に部局間連携を可能とする定常的な仕組みの構築が必要ではないかと。	◆現状としても、連携が必要な事項について関係部局や行政経営部局による会議体を編成し対応しており、これを今後も継続しながら、新たな政策課題に対応するためのプロジェクトチームの制度化へ発展させたいと考えている。	-
18	○部局連携が可能となる予算配分、予算制度のあり方について検討してはどうかかと。	◆各種計画や事業プランの策定段階では、他部局の意見を反映するなど関係部局が連携して検討を行っており、その計画等に基づき個別事業の予算が編成されていることから、現状においても部局間の連携は図られているものと考えている。	-
19	○「部局横断プロジェクトチームの制度化」の取組は進めていく必要がある。他自治体におけるプロジェクトチームの制度化に係るベンチマークはあるのかと。	◆他自治体の事例を把握しておらず、今後研究していきたい。	-