

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（新常态）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。

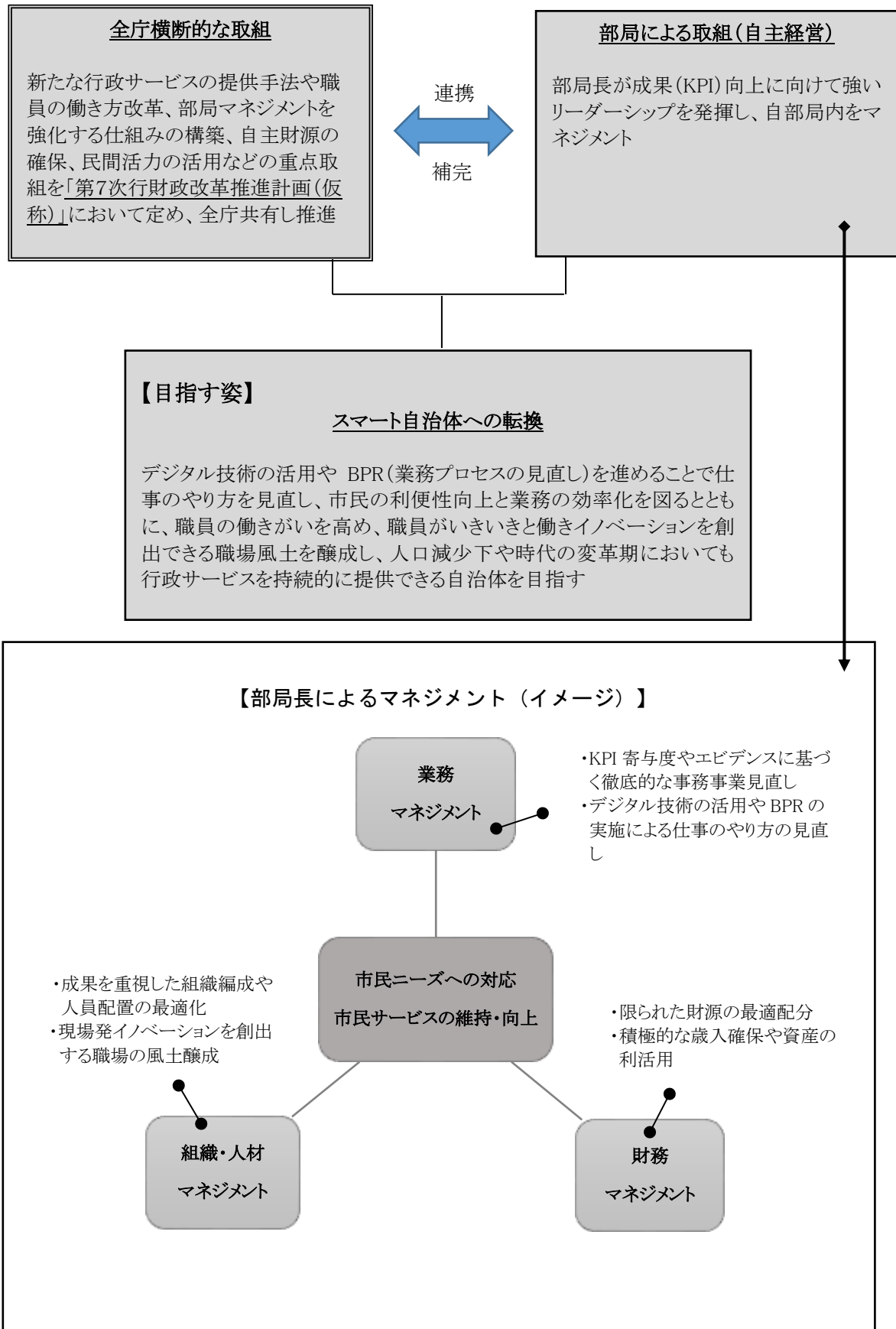
このように今後も厳しい財政運営が見込まれる中、財政の健全性を保ちつつ、新たな技術を積極的に活用し、市民の安全・安心を守り、「第7次総合計画（令和2年度～令和9年度）」に掲げる政策を着実に実現していくためには、前例踏襲で事務事業を継続したり、これまでの行財政改革の単なる延長線上の取組ではなく、「成果重視」、「選択と集中」の観点で抜本的に見直し、市民が実感できる具体的な成果を積み重ねていくことができる「新たな行財政運営」が求められます。

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や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、人口減少下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、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、自部局内のマネジメント（自主経営）に取組むことで全体最適化を図っていきます。

※ 人口減少が深刻化しても自治体が持続可能な形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。〔令和元年5月「地方自治体における業務プロセス・システムの標準化及びAI・ロボティクスの活用に関する研究会」報告書から抜粋〕

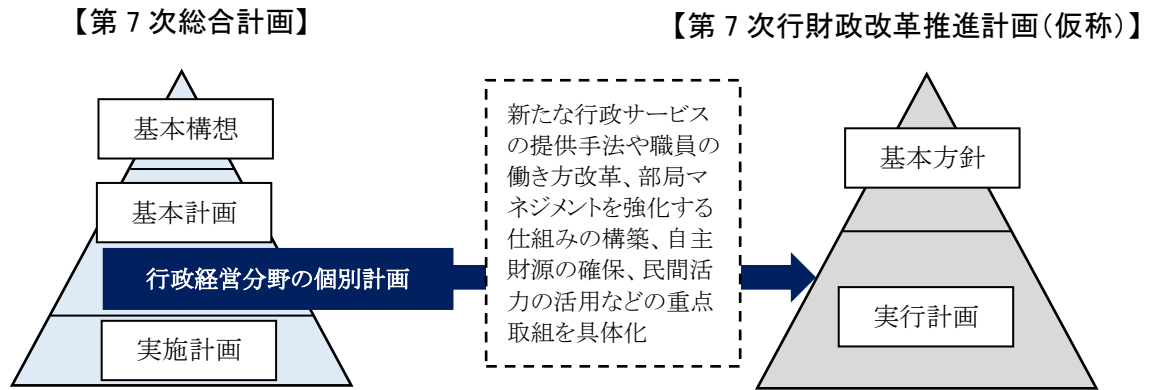
● 「全庁横断的な取組」と「部局による取組」の関係



2 計画の構成・期間

①計画の構成

策定の趣旨、取組の方向性等を示した「基本方針」と、具体的な取組内容を示した「実行計画」の2層で構成します。「実行計画」は毎年度進捗管理を行います。



②計画の期間

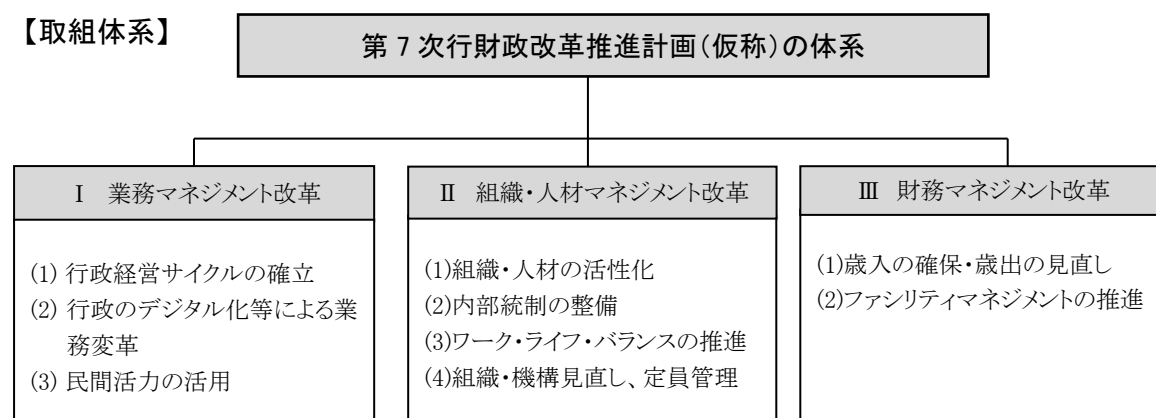
令和4年度から令和9年度[第7次総合計画の終了年度]までの6年間とし、前期3年[令和4～6年度]、後期3年[令和7～9年度]の実行計画を策定します。[基本方針は社会情勢の変化や施策推進の状況等必要に応じて見直し]

計画	区分	R2	R3	R4	R5	R6	R7	R8	R9
第7次総合計画	基本構想	基本構想【8年】 《R2～R9年度》							
	基本計画	基本計画【4年】 《R2～R5年度》				基本計画【4年】 《R6～R9年度》			
第7次行財政改革推進計画(仮称)	基本方針	策定		基本方針【6年】					
	実行計画	策定		前期実行計画【3年】 《R4～R6年度》			後期実行計画【3年】 《R7～R9年度》		

3 計画策定の方向性

第6次行財政改革推進計画（後期プラン）〔現計画〕においては、他の個別計画等で推進している行革の取組も含めて掲載するなど、行革全般の取組を網羅した包括的な計画としていました。「第7次行財政改革推進計画（仮称）」では、他の個別計画等との重複を一定整理しながら、「スマート自治体」を実現するため、組織の活性化を図るとともに、全庁横断的に実施すべき新たな取組や拡充する取組を重点的に推進します。

策定にあたっては、財源調整後の財政計画における、収支不足額を第7次行財政改革推進計画（仮称）の取組効果による目標額※とし、次の「業務マネジメント改革」、「組織・人材マネジメント改革」、「財務マネジメント改革」の3つの「取組体系」とそれぞれの「取組の方向性」及び「主な検討項目」を踏まえ、担当部局において具体的な内容を検討します。



I 業務マネジメント改革

《取組の方向性》

限られた行政資源を最大限活用し、効果的・効率的に施策を推進するためには、本市の行政資源を最適配分するとともに、今後労働力人口の減少が見込まれる中、現在より少ない職員体制でも本来担うべき機能が発揮できる自治体を実現することが必要となります。

そのため、PDCA サイクルによる施策の適切な評価・分析のもと事業を組立てるとともに、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や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に取り組みます。〔『佐世保市新ICT戦略（仮称）』と連携〕

また時間や場所にとらわれない柔軟で職員のライフステージに合った多様な働き方の実現、新型コロナウイルス感染症対策における感染拡大の未然防止や行政機能の維持、災害時等の緊急対応などに向けた業務環境の整備を図ります。

民間活力の活用にあたっては、本市に関わる多様な主体がそれぞれの役割をしっかりと踏まえ、力を結集し、強みを活かすことで、施策の最適化を図ることが重要であることから、様々な主体との連携・協力を探りながら、これまで以上に民間の持つノウハウや知見を活用し、行政サービス水準の維持向上やコスト縮減等が可能である場合は、積極的な活用を図ります。

※ 計画策定時に計画期間中に生じる収支不足額を見込み本計画の目標として設定する（年度ごとの見直しは行わない）

【主な検討項目】

(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】

(2)行政のデジタル化等による業務変革

- ICTの活用やBPRの実施による市民サービス向上や業務効率化(具体的な対象業務と手法を検討)《新ICT戦略》【総務部、行革局】
- 在宅勤務やフレックスタイム制の導入【総務部】
- テレワーク環境の整備【総務部】

(3)民間活力の活用

- 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縮減[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軽減(VFM向上)]【行革局、企画部】
- 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【行革局、企画部】
- 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【企画部】

II 組織・人材マネジメント改革

《取組の方向性》

多様化・複雑化する課題や時代の変化にスピード感を持って的確・柔軟に対応し、市民から信頼される市役所であるためには、職員の能力・意欲の向上とそれらを最大限引き出す質の高い人事制度の構築に取組むとともに、ワーク・エンゲイジメント(働きがい)を高め、職員の改革マインドの醸成を図ることで、自ら考え、自ら行動する職員による自立的なイノベーションを創出できる風通しの良い職場を実現し、組織・人材のパフォーマンスを最大化する必要があります。

そのため、人事制度・人材育成の充実や内部統制機能の強化のほか、ワーク・ライフ・バランスの推進や適正な定員管理などに取り組みます。[『佐世保市人材育成基本方針』と連携]

【主な検討項目】

(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、従来の手法に捉わ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】

(4)組織・機構見直し、定員管理

- 新たな定員管理方針に基づく定員の適正化【行革局】
- 部局への人員配分手法の検討[部局内人員の柔軟な再配置による部局マネジメント力の強化]【行革局】
- 業務棚卸しによる業務内容・業務量の見える化と職員配置の整理[正規・非正規の業務精査、RPA 化や委託化等可能性の整理、部局が行う人員再配置への活用、KPI 寄与度による事業見直しとの連動]【行革局、総務部】
- 公用車のノンプロ化・学校管理員業務の委託準備[「定員の見直し計画について(R2.12.17)」に基づく履行]、債権管理体制の一元化【行革局】

Ⅲ 財務マネジメント改革

《取組の方向性》

生産年齢の減少等により税収増が見込めない中、将来世代に負担を先送りすることなく、適切な行政サービスを提供し続ける必要があります。

そのため、更なる歳入の確保や歳出の見直し、ファシリティマネジメントの推進などを図り、持続可能で健全な財政運営の確立に取り組めます。

【主な検討項目】

(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】

【主な検討項目別の目標値（イメージ）】

	主な検討項目	目標値	区分
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]	○新規事業立案時のロジックモデルによる効果と実施後の効果の差異率	部マ
	○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	○外部委員による主要事務事業の評価・検証数	部マ
	○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】	-	部マ
	(2)行政のデジタル化等による業務変革		
	○ICTの活用やBPRの実施による市民サービス向上や業務効率化(具体的な対象業務と手法を検討)	○行政手続きのスマート化率(スマート化した手続き数÷スマート化できる総手続き数)	財計 サ・働
		○市役所手続き来庁者の削減率	
		○業務効率化時間数	
		○総人件費の縮減額(定員の縮減)	
	○在宅勤務やフレックスタイム制の導入	○在宅勤務等実施件数	サ・働
	○テレワーク環境の整備	○テレワーク実施件数	サ・働
	(3)民間活力の活用		
	○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軽減 [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軽減(VFM向上)]	○総人件費の縮減額(定員の縮減)	財計 サ・働
		○サウンディング型市場調査実施件数	
		○ライフサイクルコスト縮減額	
○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【行革局、企画部】	○ロングリスト掲載件数	財形 サ・働	
	○ロングリスト掲載案件の事業化件数		
○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	○事業者等との包括連携協定数	財計 サ・働	
	○連携実績件数		
	○企業版ふるさと納税額		

※区分欄の説明

「財計」は財政計画に反映が見込まれる取組

「サ・働」はサービス・働き方改革の取組、「部マ」は部局マネジメント強化の取組、「自財」は自主財源確保の取組

	主な検討項目	目標値	区分
Ⅱ 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]	○各制度導入の有無	サ・働
	○ワーク・エンゲイジメントを高め、従来の手法に捉われないイノベーションを創出できる職場風土の醸成	○職員への改革の浸透度 ○仕事のやりがい度 ※職員アンケート調査で測定	サ・働
	○人材マネジメント部会の研究成果の実践	○組織変革の実践数	サ・働
	(2)内部統制の整備		
	○内部統制機能の強化	○不詳事件の低減率	サ・働
	(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	○総人件費の縮減額(職員1人あたり超過勤務時間数の縮減)	財計 サ・働
		○職員1人あたり休暇取得増加日数	
	(4)組織・機構見直し、定員管理		
○新たな定員管理方針に基づく定員の適正化	○総人件費の縮減額(暫定配置解消・役職者数の縮減)	財計 サ・働	
○部局への人員配分手法の検討[部局内人員の柔軟な再配置による部局マネジメント力の強化]	-	部マ	
○業務棚卸しによる業務内容・業務量の見える化と職員配置の整理[正規・非正規の業務精査、RPA化や委託化等可能性の整理、部局が行う人員再配置への活用、KPI 寄与度による事業見直しとの連動]	※調査結果により別途設定	サ・働	
○公用車のノンプロ化、学校管理員業務の委託準備[「定員の見直し計画について(R2.12.17)」に基づく履行]、債権管理体制の一元化	○総人件費の縮減額(定員の縮減)	財計 サ・働	
Ⅲ 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	○クラウドファンディング実施件数	財計 自財
		○クラウドファンディングによる歳入増加額	
		○ネーミングライツ導入施設数	
		○ネーミングライツによる歳入増加額	
	○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]	-	部マ
	○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	○予算執行調査実施件数	財計 部マ
	○法定外税などの検討	-	財計 自財
	(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	○業務効率化時間数	財計 サ・働
○施設管理費縮減額			
○公用車の集中管理による業務効率化と台数の適正化	○業務効率化時間数	財計 サ・働	
	○公用車の台数削減による歳出縮減額		

※区分欄の説明

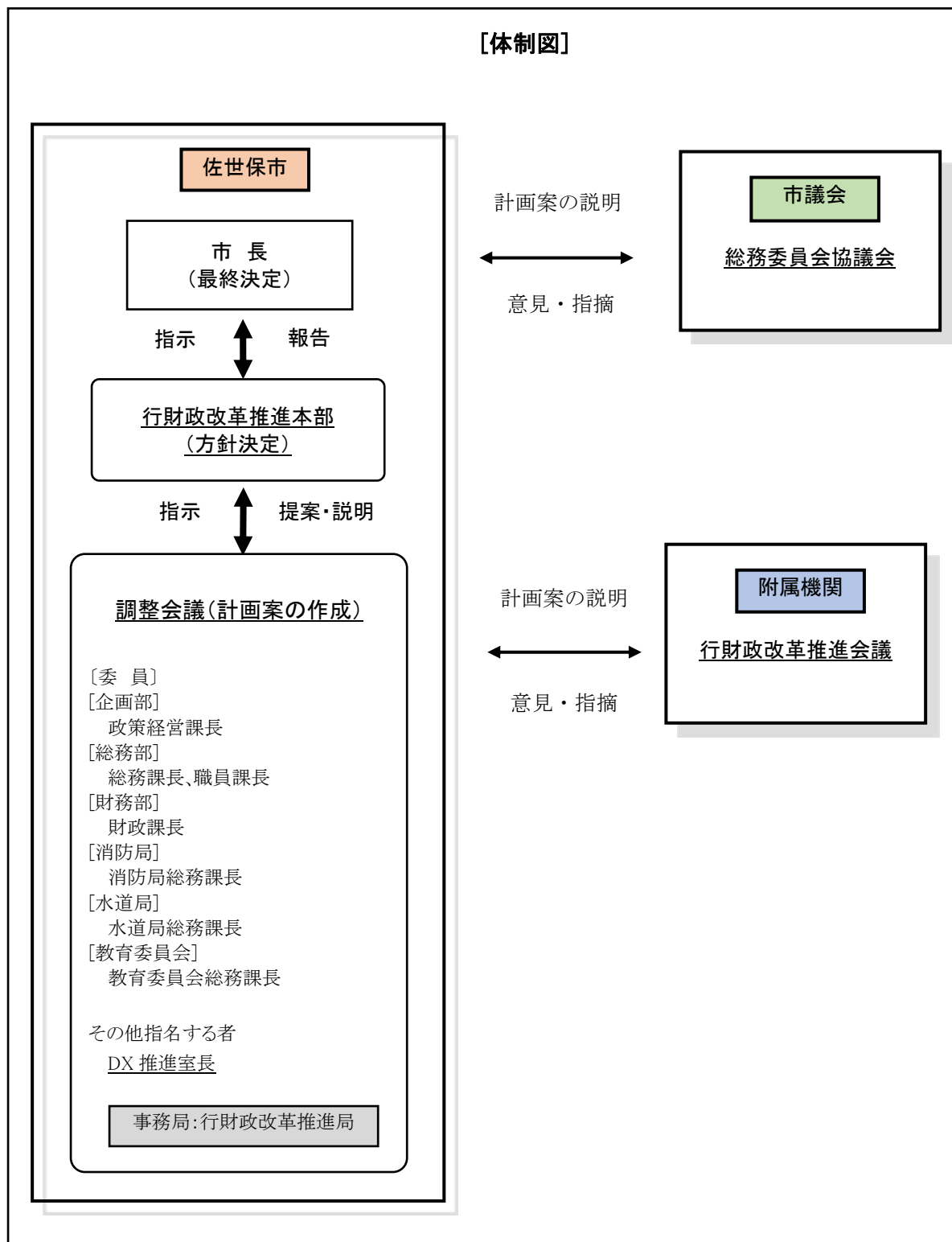
「財計」は財政計画に反映が見込まれる取組

「サ・働」はサービス・働き方改革の取組、「部マ」は部局マネジメント強化の取組、「自財」は自主財源確保の取組

4 計画の策定体制

本策定方針を踏まえ、行財政改革推進本部調整会議[本部課長会]において計画案を策定し、行財政改革推進本部において方針を決定します。

計画案については、市議会総務委員会協議会及び行財政改革推進会議[市附属機関]に説明を行い、意見等を踏まえ計画内容を調整し最終決定を行います。



5 計画の策定スケジュール

	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)」 ・次期計画策定方針に基づき取組 内容を具体化 ●	
5月	● ・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
6月	◇職員アンケートの実施	
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]の審議 ・次期計画案[実行計画]の中間報告 ● ・推進会議・総務委員会の 意見を踏まえ調整	■第2回「行財政改革推進会議」 ・次期計画案[基本方針]の審議 《現計画の R2 年度実績・評価》
9月		◇第1回「総務委員会協議会」 ● ・次期計画案[基本方針]の審議
10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 《現計画の R3 年度中間評価》 ●	
11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 《現計画の R3 年度中間評価》
12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 《現計画の R3 年度中間評価》