

平成27～30年度
改革チャレンジプランの取組に対する
提言書

令和元年11月27日

神栖市行財政改革推進委員会

はじめに

神栖市では、将来的な人口が当面の間は増加傾向で維持されると予測されているものの、既に自然増減^{*1}は減少傾向にあり、人口構成についても、年少人口^{*2}・生産年齢人口^{*3}とも減少に転じる反面、支援が必要となってくる高齢者人口は確実に増加しています。

これを財政的側面から捉えると、市税収入等の一般財源の大幅な伸びが期待できなくなる一方、社会保障関係経費は増加し、更に公共施設等の更新時期の到来に伴う財政需要の増大などで、市政運営を取り巻く環境は、より厳しさを増していくことが容易に想像できます。

このような状況においても、神栖市が「住み続けたい街」としての魅力や活力を維持し、将来にわたり発展し続けていくためには、市民生活の質を高める取組を進め、人と投資を呼び込むことにより、都市の成長と税収の増加に繋げることで、より一層、生活の質が高まっていくという好循環を生み出していくことが必要と考えます。

第2次神栖市総合計画である「かみす共創まちづくりプラン」においては、「みんなでつくる新しい神栖市 ～かみすを好きな人があふれるまちを目指して～」を将来像として、「産業力強化プロジェクト」をはじめとする4つの重点プロジェクトのほか、「市民と協働のまちづくり」、「安全性の高いまちづくり」など、8つの施策の大綱に基づいて様々な事業が展開されておりますが、これら事業の効果的な推進はもとより、新たな事業を創出していくためにも、行財政改革は、非常に重要な取組であります。

また、単に削減等を目的に行うものではなく、適切な歳入の確保と、限られた財源をはじめとする行政資源を有効に活用し、真に市民の幸福と市の発展に寄与する取組でなければなりません。

以上を踏まえ、今年度の行財政改革推進委員会では、計7回の会議を開催する中で、各委員のそれぞれ異なる立場・経験を活かして議論を重ね、昨年度の改革チャレンジプランの取組について検証・評価を行うとともに、「第3次行財政改革大綱」の取組期間全体を通しての総括的な検証を行いました。

また、第3次行財政改革大綱に替わり、今後策定される新たな計画や今後の市の行財政運営において、優先的に取り組まれない事項についての意見や要望を、委員会の総意としてこの提言書にまとめました。

今後の行財政運営におかれましては、この提言書の内容を踏まえ、より効果のあがる

効率的な取組が進められることを期待します。

なお、提言書の構成は以下のとおりです。

- ・改革チャレンジプランの取組期間全体に対する総括評価
- ・今後の行財政改革に係る取組への期待

※1 自然増減・・・出生と死亡の差

※2 年少人口・・・15才未満人口

※3 生産年齢人口・・・生産活動の中心となる15歳以上65歳未満の人口

改革チャレンジプランの取組期間全体に対する総括評価

市では、神栖市第3次行財政改革大綱の実施計画となる「神栖市改革チャレンジプラン」の中で24の取組を設定し、PDCAサイクル^{※4}を取り入れ、年次ごとに各取組の効果や適切性等について評価がなされてきた。

各取組については、市の積極的な姿勢により、総体的に見て、目標値の達成状況や数値に表せないサービス面の改善においても、一定の成果が見られ、概ね評価できるものであった。

一方で、一部には、所管部門が改革すべき課題の把握や目標設定のあり方・改善手法等において、認識や踏み込みが浅いと感じられる取組があったほか、それぞれの課題に直面した際の現場対応力についても弱さが散見された。

今後の取組にあたっては、総合計画に掲げる施策の実現に向けて、「自らの組織として何を改善し、改革していくことが市民サービスの向上と行政の進化に繋がるのか」を吟味し、可能な限り、要するコストや人員、期間等の具体的な数値目標を掲げるなどの可視化を進め、また、その目標を高く掲げ、市の改革に対する意気込みを市民に対して示されることを望む。

※4 PDCAサイクル…Plan（計画）、Do（実施）、Check（評価）、Action（改善）を繰り返すことで、業務を改善していく手法。

今後の行財政改革に係る取組への期待

行財政改革とは、本来、より質の高い市民サービスの提供を効果的に実現させるために、行政が行う合理化・効率化を推進する終わりなき取組であって、単に経費や人員を削減するための活動であってはならない。

効果的で効率的な行政運営を行うという観点のもと、市が有する資源（ヒト・モノ・カネ・時間・情報）を有効に配分し、それらを最大限に活用することでより良い行政サービスを創り出していく取組とされるべきである。

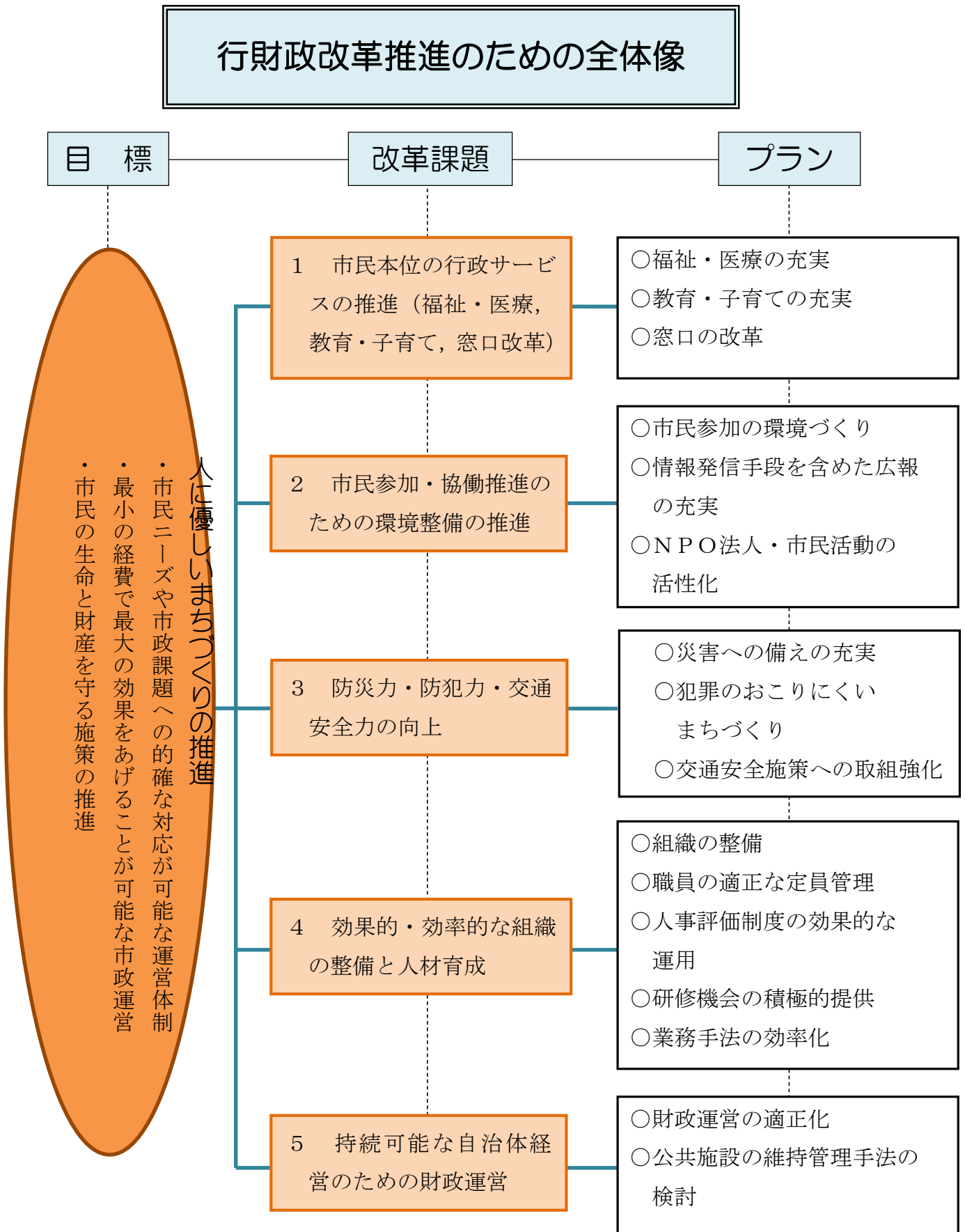
また、改革に取り組むにあたっては、長期的視点に立って、着眼大局・着手小局を心掛け、広い視野をもって戦略を構築し、市民の声と市の行政課題を的確に捉えたうえで、現場感覚を重視しながら、実施すべき改革の推進項目を設定されたい。さらに個別の取組による努力を積み重ねることによって、より効果的な行財政運営を進めていくことが可能になると考える。

次ページに、行財政改革推進委員会が思い描く、今後の行財政改革を推進するにあたっての体系図を示す。

この体系図は、あくまでも一つのイメージである。市が新たな計画を策定するにあたっては、その時点において重要と位置付ける我々とは異なった視点からの取組が加味されていくことは当然であるが、市民の目線から市の行政運営における課題について、回を重ねて議論した結果であることから、出来る限り尊重されることを期待するものである。

以下に、今後の行財政改革推進のための体系図イメージを例示する。

【体系図】



以下は、今後の行財政改革において積極的に取り組まれることを期待する改革課題とプラン（取組）を提案する。

【取り組むべき改革課題とプラン】

改革課題1 市民本位の行政サービスの推進（福祉・医療，教育・子育て，窓口改革）

○福祉・医療の充実

- ・少子高齢社会における課題に対応した効果的な福祉サービスの提供を検討し、その充実を図られたい。
- ・医師確保をはじめとした医療資源の充実のための各種施策に取り組まれておられるが、市民にとって医療サービスの充実が実感できる施策となるよう、さらなる拡充を図られたい。市内中核病院と都内等との交通アクセスについても一考されたい。

○教育・子育ての充実

- ・子どもにとって望ましい教育を第一に考え、神栖市独自の少人数学級編成や保護者の教育費軽減等の施策を検討されたい。
- ・近隣市に公立の中高一貫校が開設されることもあって、子どもの教育に対する市民の関心は一層高まるものと思われる。例えば、英語・グローバル教育に特化した教育機関や福祉・看護・危機管理に関する科等の設置を県や関係機関に働きかけるなど、特色のある教育の提供について検討されたい。
- ・子育て日本一を政策として掲げている自治体は、神栖市以外にも多く存在する。具体的な取組を示し、市民に訴えかけるPRを行っている自治体もあることから、他市事例を参考にしながら子育て施策に取り組まれることを期待する。
- ・安心して子育てができる環境を整備することは、行政の重要な取組のひとつである。安全に子どもを預けられる場所が増加すれば、働く女性の仕事への取組み方も変わってくる。企業等に対しても積極的に協力を要請するほか、民間との連携も深めながら子育て環境の整備に取り組まれたい。

○窓口の改革

- ・市民の利便性向上のため、窓口での手続き簡略化や開設時間の拡大、マイナンバーカード利用による利便性の拡充など、市民の需要を把握しながら、様々な角度から充実を図られたい。

改革課題 2 市民参加・市民協働推進のための環境整備

○市民参加の環境づくり

- ・市民と市長が語り合う趣向を凝らしたタウンミーティングの実施，事業実施時の市民説明会の開催，ワークショップ，実行委員会形式の活用，アンケート調査など，様々な手法により，市民の声を反映させる体制の継続と新たな機会の創出に努められたい。
- ・市民協働への参加意識を若年層にも定着させていくため，今や若者に不可欠なツールとなっているSNS等を有効に活用するなど，戦略的な広報活動によって意識の高揚を図られたい。
- ・地域の実態把握のため，市民の活動拠点となっているコミュニティセンターをはじめとする公共施設などで積極的に市民の声を収集する仕組みを構築し，市民に寄り添った行政運営が可能となるよう努められたい。

○情報発信手段を含めた広報の充実

- ・神栖市は県内でも住みよさランキングの上位に位置しているものの，認知度は依然として低い状況である。神栖市独自の「何か」を見出し，効果的な媒体を利用して全国に向けて強力にアピールしていくことも必要である。
- ・市が行う取組を，市民にもよく理解していただけるよう，各所管が行う施策の目的・計画・目標年次等の概要を，分かり易く示していける手法についても検討されたい。

○NPO法人・市民活動の活性化

- ・これからのまちづくりにおける重要なポイントとして，NPO法人や市民活動団体のさらなる活躍に期待が寄せられる。活動の支援体制を整備する一方，市とは異なった視点からの適切なアドバイスを受けるなど，これらの組織がまちづくりに有機的に融合していけるような仕組みの構築を図られたい。

改革課題3 防災力・防犯力・交通安全力の向上

○災害への備えの充実

・南北に長い市域を有している神栖市では、災害時の市民等の避難や物資の備蓄基地となる防災拠点が地区ごとに複数必要である。昨今多発する自然災害を鑑み、「かみす防災アリーナ」以外の防災拠点の充実と、それらを含めた避難所等が効果的に運用される体制の整備に努められたい。

・注意報や警報、河川の水位状況、避難勧告などの防災関連情報は、市民に広く迅速に伝達されなければならない。特に情報入手手段に乏しい高齢者等に対しても、漏れなく伝わるよう、防災ラジオの更なる普及をはじめ、防災無線を補完する機能の強化を図られたい。併せて、市民からの災害関連情報をいち早く現場の対応に役立てられるよう、双方向通信の有効活用についても検討されたい。

・災害の発生を前提に、いつ、どのような防災行動を、どの主体が行うのかを時系列的に示す神栖市独自の「災害タイムライン（防災行動計画）」を策定するとともに、その活用方法を市民に浸透させるなど、市全体としての防災意識を高める取組を進められたい。また、地域における要支援者等の避難行動を容易にするため、消防署や行政区、民生委員などの間で情報共有が図られ、効果的に機能する仕組みの検討を進められたい。

○犯罪のおこりにくいまちづくり

・防犯に関する広報啓発活動の強化と併せ、警察、市、民間事業者、地域住民、ボランティア等が連携して、犯罪を効果的に抑止することができる体制の構築に努められたい。

○交通安全施策への取組強化

・市内の交通安全施設^{※5}の総点検を実施し、事故の発生が予測される箇所については、警察、道路管理者等関係機関の協力を得て、一刻も早い交通事故防止対策が進められるよう取り組まれたい。また、近年、全国的に増加している高齢運転者の誤操作による交通事故を未然に防止するため、必要となる様々な措置を講じるとともに、日常の足となる公共交通機関の確保・充実と、その利用促進に努められたい。

・自転車利用者が安全に通行できる環境の整備と併せ、自転車の交通ルールや通行における注意点等を身につけるための自転車安全教育の推進に努められたい。

※5 交通安全施設・・・警察や道路管理者が交通事故の防止等を目的に設置する信号機やガードレール、カーブミラー、路面標示（スクールゾーン等）、注意喚起看板 など

改革課題4 効果的・効率的な組織の整備と人材育成

○組織の整備

・複雑・多様化する行財政課題に対応するために組織や事務分掌について毎年度検証し、市民サービスの維持・向上が図られるよう最大限に配慮された行政組織にするとともに、民間委託の効果的導入や事務事業の統廃合等を行いながら、効率的な行政運営に努められたい。

○職員の適正な定員管理

・各所管における業務上の課題・懸案に十分に対応していけるよう、人員削減に捉われない適正な定員管理を進められたい。

・特に専門性の高い職種や市民等とのコミュニケーション能力が要求されるような職務については、配置職員の増員について検討されたい。

○人事評価制度の効果的な運用

・人事評価制度を活用して評価結果を人事に反映させる場合には、職員がモチベーションの低下をきたさないよう、適正な制度の運用に努められたい。

○研修機会の積極的提供

・職員の能力開発を効果的に推進するとともに、市民に信頼される職員を育てるため、人材育成基本方針に基づいて多様な研修や自己啓発の機会を計画的に提供していくほか、民間企業への派遣研修、国際化に対応していくための海外研修などについても検討されたい。

さらに、研修の成果を効果的に実務に反映させる仕組みづくりに取り組まれたい。

○業務手法の効率化

・A I（人工知能）やR P A（ロボットによる業務自動化）は、正確な情報処理や業務効率化のツールとして、今後、益々その必要性が高まってくるものと思われる。職員の負担軽減のためにも、積極的に研修や勉強会等に参加し、導入に向けた取組を進められたい。また、それによって生み出される時間的余裕を、より市民と接する業務に振り替えることで、さらなる行政サービスの向上に繋がられたい。

改革課題5 持続可能な自治体経営のための財政運営

○財政運営の適正化

・改革チャレンジプランでは「市税等収納率の向上」、「補助金の整理合理化」、「使用料・手数料の適正化」、「税外収入の安定」等の取組が実施され、何れも一定の成果を見たところである。これらについては財政の安定化に資する施策の一部として、継続して取り組まれない。

また、ふるさと納税の利用促進等によって収入増を図るなど、財源を創り出すための戦略性のある施策の展開にも取り組まれない。

○公共施設の維持管理手法の検討

・公共施設の維持管理については、施設の利用状況や管理・運営に対する市民の意見を参考にしながら、必需性（無くてはならない）と利便性（あれば便利）を見極め、将来の人口減少・少子高齢社会を見据えた公共施設のあり方を検討し、長期的視点に立った総合的・計画的な管理・運営を実施されたい。

なお、施設整備・維持管理における民間活力の導入にあたっては、先進自治体の事例等も参考にしながら、費用対効果や市民サービス向上の観点から十分な精査をした上で、導入を検討されたい。

以上、市がこれまでに取り組んできた行財政改革を踏まえつつ、更に市民目線での改革を進めていただくためには、前述したような、目標→改革課題→プラン→具体的取組といった一連の流れの中から、実施すべき施策を明確化して取り組んでいくことで、より効果的な行財政運営が推進できるようになるものと考えている。

第2次神栖市総合計画に掲げる将来像の実現を目指して、刻々と変化する社会状況に的確に対応しながら、日々新たな熱意を持って改革に取り組まれない。

会議開催経過

開催回	開催日	内容
平成30年度 第1回	平成30年 7月5日(木)	<p>—委嘱状交付—</p> <p>案件(1) 会長, 職務代理者の選任について</p> <p>(2) 第3次行財政改革大綱・改革チャレンジプランについて</p> <p>(3) 平成29年度神栖市改革チャレンジプランの取組状況について</p> <p>(4) 今後の委員会の進め方について</p>
平成30年度 第2回	平成30年 7月25日(水)	<p>案件(1) 平成29年度神栖市改革チャレンジプラン取組状況について</p> <p>《プラン担当課ヒアリング》</p> <p>○プラン12 市民の健康の保持・増進や疾病予防の取組 (健康増進課)</p> <p>○プラン16 市税等収納率の向上(納税課)</p> <p>○プラン21 普通財産の有効活用(契約管財課)</p>
平成30年度 第3回	平成30年 8月22日(水)	<p>案件(1) 平成29年度神栖市改革チャレンジプラン取組状況について</p> <p>《プラン担当課ヒアリング》</p> <p>○プラン1 課題対応力を持つ人材の育成(職員課)</p> <p>○プラン2 効率的な組織づくりと職員の定員管理の適正化 (職員課)</p> <p>○プラン5 市民協働意識の醸成(市民協働課)</p> <p>○プラン14 学校の適正規模適正配置の推進(学務課)</p> <p>○プラン15 学校図書館機能の充実(中央図書館)</p> <p>○プラン23 市道改修計画の作成(道路整備課)</p>
平成30年度 第4回	平成30年 9月27日(木)	<p>案件(1) 改革チャレンジプランの評価・所見の集約について</p>
平成30年度 第5回	平成30年 10月18日(木)	<p>案件(1) 改革チャレンジプランの評価・所見の集約について</p>
平成30年度 第6回	平成30年 11月15日(木)	<p>案件(1) 改革チャレンジプランの所見に対する改善内容の確認について</p>

開催回	開催日	内容
平成30年度 第7回	平成31年 3月20日(水)	案件(1) 行政診断の結果報告について
令和元年度 第1回	令和元年 7月5日(金)	案件(1) 平成30年度神栖市改革チャレンジプラン取組状況について 《プラン担当課ヒアリング》 ○プラン1 課題対応力を持つ人材の育成(職員課) ○プラン2 効率的な組織づくりと職員の定員管理の適正化(職員課) ○プラン20 国民健康保険の安定運営(保健事業実施)(国保年金課) ○プラン23 市道改修計画の作成(道路整備課)
令和元年度 第2回	令和元年 7月25日(木)	案件(1) 平成30年度神栖市改革チャレンジプラン取組状況について 《プラン担当課ヒアリング》 ○プラン6 市民活動の活性化(市民協働課) ○プラン13 公立教育・保育施設の認定こども園化の推進(子育て支援課) ○プラン14 学校の適正規模適正配置の推進(学務課) ○プラン16 市税等収納率の向上(納税課)
令和元年度 第3回	令和元年 9月18日(水)	案件(1) 改革チャレンジプランの評価・所見の集約について
令和元年度 第4回	令和元年 9月26日(木)	案件(1) 改革チャレンジプランの評価・所見の集約について
令和元年度 第5回	令和元年 10月31日(木)	案件(1) 改革チャレンジプラン H30 取組状況に対する所見の最終確認について (2) 改革チャレンジプランの取組に対する提言書について
令和元年度 第6回	令和元年 11月7日(木)	案件(1) 改革チャレンジプランの取組に対する提言書について
令和元年度 第7回	令和元年 11月21日(木)	案件(1) 改革チャレンジプランの取組に対する提言書について

神栖市行財政改革推進委員

会 長	小 出	治 夫
会長職務代理者	森 山	英 勝
委 員	鈴 木	あけみ
委 員	中 山	照 明
委 員	藤 森	晴 美
委 員	松 本	登
委 員	南	成 子