

廿日市市行政経営改革指針

令和3年度～令和7年度

廿 日 市 市

目 次

1	行政経営改革指針（令和3年度～令和7年度）策定の趣旨	1
2	本市を取り巻く社会環境と経営課題への対応	
(1)	人口減少と少子高齢化の加速	2
(2)	財政状況	3
(3)	職員数の推移と定員管理	3
(4)	地方分権改革の着実な推進と職員の役割	3
3	廿日市市の行政経営	
(1)	行政経営の考え方	5
(2)	取組期間	6
(3)	各種計画等との連携	6
(4)	行政経営の共通の理念と行政経営のあるべき姿	7
(5)	職員が大切にしている視点	8
(6)	総合計画と行政経営改革指針との関係イメージ図	9
4	改革の方向性と具体的な取り組み	
(1)	信頼される行政経営	10
(2)	対話を重視する行政経営	10
(3)	地域やさまざまな主体との協働による行政経営	10
(4)	効率的な行政経営	11
(5)	進化する行政経営	11
5	推進方策	
(1)	市内の推進体制	13
(2)	進行管理	13

1 行政経営改革指針策定の趣旨

本市は、第6次廿日市市総合計画（平成28年度～令和7年度）前期基本計画（平成28年度～令和2年度）の計画期間に合わせ、行政経営改革の方向性を示すものとして「廿日市市行政経営改革指針」（平成28年度～令和2年度）を策定し、組織のスリム化、財政の健全化などの行政経営改革に積極的に取り組んできました。

また、行政経営改革指針において示された、5年間の改革の方向性と具体的な取組については、廿日市市行政経営推進本部会において、毎年度、点検検証し、課題を洗い出し、次年度に向けて取組内容の改善を図ってきました。

その一環として、令和元年7月には、これまで本市が行ってきた「行政評価」の見直しを行い、令和3年度からスタートする「第6次廿日市市総合計画後期基本計画」に掲げる施策方針・事務事業を効率的・効果的に推進するための取組として、新たな行政評価の仕組み（施策評価の導入・事務事業評価の見直し）を導入することとしました。これにより、事務事業評価単体ではできなかった施策に対する貢献度に基づいた事務事業の優先順位付けにより、PDSマネジメントサイクルとPDCAマネジメントサイクルの二つのマネジメントサイクルを相乗的に機能させることで、効果的な行政経営を推進していくことが可能となります。

国は「経済財政運営と改革の基本方針2020」（骨太方針）において、「危機の克服、そして新しい未来へ」という基本哲学のもと、新型コロナウイルス感染症への対応が喫緊の課題であることを踏まえつつ、今後取り組むべき経済財政運営と改革の基本方針を示しています。

基本方針では、「新たな日常」構築の原動力となるデジタル化を進めるため、デジタルトランスフォーメーション（DX）の推進を掲げ、公共サービスの質の向上を図る意識を高め、従前にもまして、最少の費用で最大の効果を得られるよう、効率的、効果的な手法を選択していくよう、各地方公共団体に要請しています。行政自らが、無駄をなくし、改革努力を講じる必要性がより一層高まっています。

市を取り巻く環境が刻々と変化する中、持続可能な行政サービスが提供できる体制や仕組み、財政基盤を構築するためには、スピード感をもち、組織横断的に目的や目標を共有しながら、継続して行政経営改革を進めていくことが必要です。

第6次廿日市市総合計画の将来像である「挑戦！ 豊かさと活力のあるまち はつかいち」の実現に向けて、「廿日市市行政経営改革指針（平成28年度～令和2年度）」における取り組みをさらに進化させるとともに、「行政評価制度」を効果的に用いながら、行政経営改革を推進することを目的に、本指針を策定します。

2 本市を取り巻く社会環境と経営課題への対応

(1) 人口減少と少子高齢化の加速

わが国の人口は、平成 20 年をピークに減少に転じ、その傾向は現在も継続しています。本市においても平成 22 年の国勢調査から減少し、平成 27 年の国勢調査では微増となったものの、令和 2 年の国勢調査では微減となり、今後も減少が続くことが予測されています。

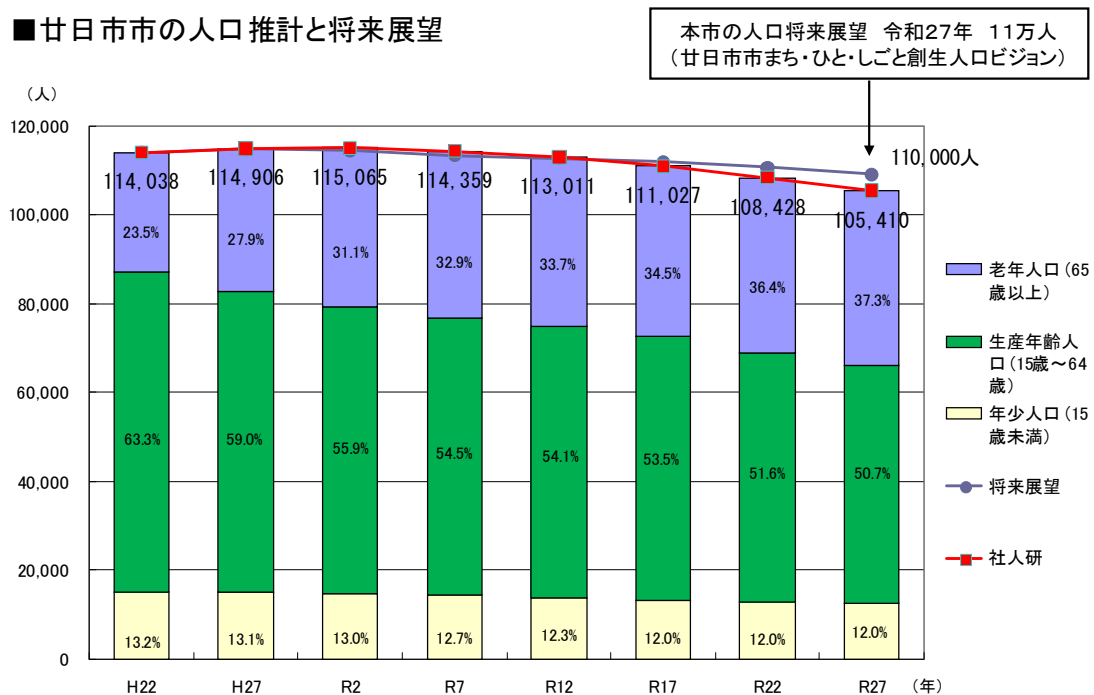
国立社会保障・人口問題研究所の人口推計（平成 30 年 3 月推計）によると、平成 27（2015）年に 114,906 人であった本市の人口は、令和 27（2045）年には 105,410 人になり、9,496 人減少するとされています。

また、少子高齢化がますます加速し、働き手である生産年齢人口の割合が総人口の約半分になることが予測されています。

こうした人口減少の克服と地域活性化の課題に立ち向かうため、国は、将来にわたって活力ある日本社会の創造と、自律的で持続的な社会を創生することを目指して、「まち・ひと・しごと創生総合戦略」（平成 26 年 12 月）を策定しました。

本市においても、人口減少に歯止めをかけ、今住んでいる市民と未来の市民が将来にわたって住み続けたいと思えるまちづくりを進めるため、「第 6 次廿日市市総合計画」とともに「廿日市市まち・ひと・しごと創生総合戦略」を策定しています。

■廿日市市の人口推計と将来展望



(2) 財政状況

本市では、これまで持続可能な財政運営を前提とし、より重点的、効率的、効果的なまちづくりを進めるため、第6次廿日市市総合計画前期基本計画と合わせて策定した「中期財政運営方針」（平成28年度～令和2年度）に基づき、財政の健全化に向けた取組を推進し、計画期間内の目標効果額を達成するなど、健全な財政運営を行ってきました。

しかしながら、本市の財政状況は、歳入面では生産年齢人口の減少や新型コロナウイルス感染症の影響などに伴い市税収入の大幅な増加は見込めず、歳出面では少子化、高齢化に伴う社会保障関係費の増加や老朽化した公共施設の長寿命化対策や更新費用の増加が見込まれるなど、今後、歳入歳出環境は一段と厳しさを増してることが予測されます。

こうした状況を踏まえ、第6次廿日市市総合計画後期基本計画に掲げる各施策の着実な実行と基礎自治体として将来的な行政需要にも的確に対応できる持続可能な財政基盤を構築していくため、新たな財政運営の目標と、その実現に向けた取組の方向性などを定めた「中期財政運営方針」（令和3年度～令和7年度）を策定しています。

(3) 職員数の推移と定員管理

本市は、「効率的でスリムな市役所」を目指し、最少の経費で最大の効果を発揮するため「廿日市市定員管理計画」（平成28年度～令和2年度）を策定し、職員数の最適化に取り組んできました。

その結果、令和3年4月1日現在の職員数（任期の定めのない職員）は1,007人となり、平成27年4月1日に比べ37人減少しました。

今後も、厳しい財政状況が続くことが見込まれる中、第6次廿日市市総合計画に掲げるまちづくりを着実に進め、質の高い行政サービスを提供するためには、これまで以上に行政経営改革に取り組む必要があります。

こうしたことから、「廿日市市定員管理計画」（令和3年度～令和7年度）を策定し、時代に合った執行体制の整備と職員数の最適化に取り組めます。

(4) 地方分権改革の着実な推進と職員の役割

個性を活かし自立した地方をつくることを目的として、平成12年に、地方分権一括法が施行されました。従来、国が担っていた事務が各自治体に権限移譲されるとともに、地方に対する規制緩和が行われ、国と地方の関係が対等・協力の関係に変わったことにより、地方自治体は、人口減少や少子高齢化等の地域の実情や課題を踏まえた政策を自ら企画・立案し、実現できるようになりました。

これを背景に、地方自治体は、地域の特色を生かした個性のある自立したまちづ

くりを進めるため、また、最少の経費で最大の効果を上げるため、自らさまざまな計画の策定と、その計画を実行・評価・改善する「マネジメントサイクル」に基づく効率的・効果的な行政経営を推進していかなければなりません。

また、職員には、複雑化・高度化した行政課題や多様化した市民ニーズに対応するため、政策形成能力と課題解決能力の強化が求められています。さらに、ワーク・ライフ・バランスの実現や女性の活躍推進、再任用制度の活用など、多様な働き方やデジタルトランスフォーメーション（DX）の推進への対応も課題となっています。

地方分権改革を着実に推進していくために、「廿日市市人材育成基本方針」（平成26年度～令和5年度）では、求められる職員像を掲げ、変化に対応できる有能な職員の育成に取り組んでいます。

3 廿日市市の行政経営

(1) 行政経営の考え方

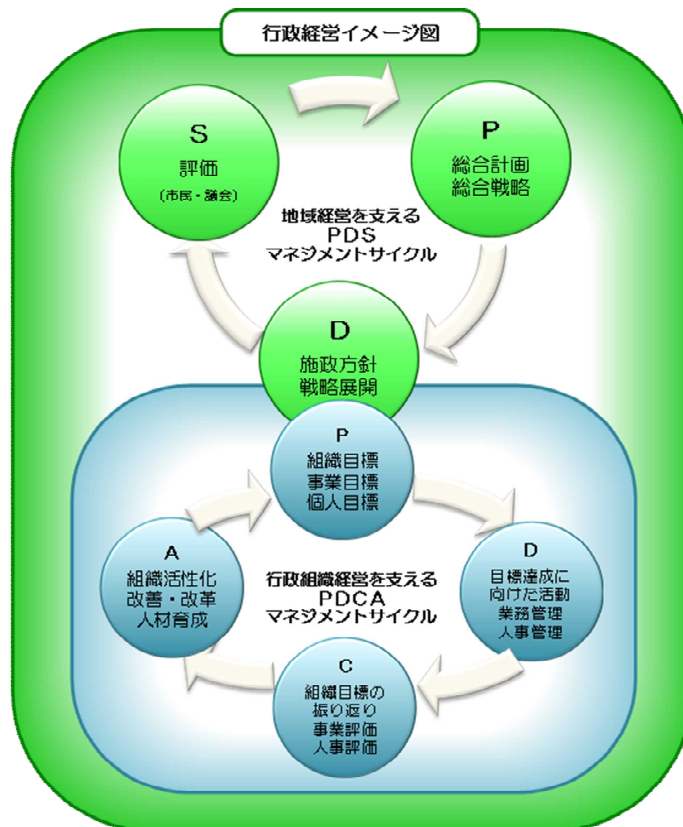
地方自治体における行政経営は、市の将来像を実現するため、総合計画に基づいて政策を推進し、市民や議会による評価を政策に反映させる「PDSマネジメントサイクル」と、これら政策の推進に当たり実行される事業の評価、改善につなげる「PDCAマネジメントサイクル」で成り立っています。

本市では、平成22年度から事務事業単体の評価制度を導入し、事業シートを活用した評価により、事務事業の改善の取り組みを行ってきました。その後、平成28年度の人事評価制度導入により、組織目標宣言に基づく組織目標管理と、事業シートによる実施計画レベルのミクロ的な推進を図るマネジメントサイクルが整備され、全体最適を目標とした行政経営システムを構築しています。

令和3年度からは、後期基本計画のスタートに合わせて、これまでのシステムをさらに進化させた、施策評価と事務事業評価で構成される新たな行政評価制度を導入します。

この制度は、行政活動の最小単位である事務事業を後期基本計画に掲げる施策に対する貢献度や優先度などによって評価し、その結果をもとに、施策方針の単位で施策評価を行い、次年度のまちづくりの方向性を議論し、予算編成へとつなげていくというものです。

2つのマネジメントサイクルを機能的、有機的に機能させることで、より効率的・効果的な行政経営を進めていきます。



(2) 取組期間

本指針の取組期間は、第6次廿日市市総合計画後期基本計画の計画期間に合わせて、令和3年度から令和7年度までの5年間とします。

■行政経営改革指針等の取組期間

年 度	H28	H29	H30	R 元	R2	R3	R4	R5	R6	R7
第6次廿日市市総合計画	前期基本計画					後期基本計画				
行政経営改革指針	平成28年度～令和2年度					令和3年度～令和7年度				
中期財政運営方針	平成28年度～令和2年度					令和3年度～令和7年度				
人材育成基本方針	平成26年度～令和5年度									
定員管理計画	平成28年度～令和2年度					令和3年度～令和7年度				
協働によるまちづくり推進計画	第2期					第3期				

(3) 各種計画等との連携

本市の最上位計画である「第6次廿日市市総合計画」の将来像を実現するため、次に掲げる各種計画等は、本方針との連携を図ります。

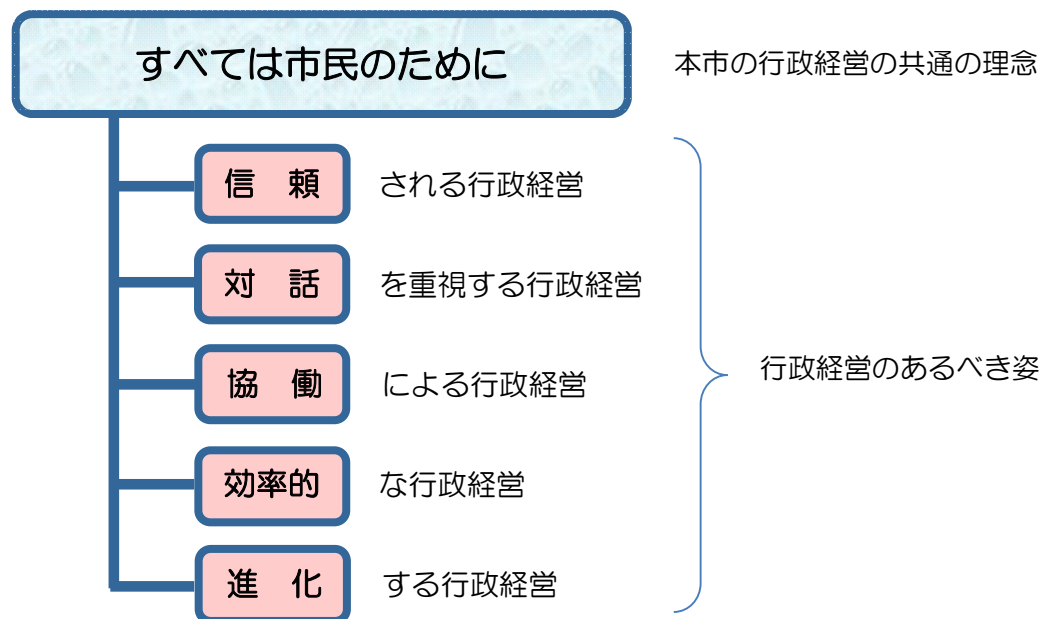
- 廿日市市中期財政運営方針（令和3年度～令和7年度）
- 廿日市市人材育成基本方針（平成26年度～令和5年度）
- 廿日市市定員管理計画（令和3年度～令和7年度）
- 第3期廿日市市協働によるまちづくり推進計画（令和3年度～令和7年度）

(4) 行政経営の共通の理念と行政経営のあるべき姿

廿日市市の行政経営は、すべて市民のために行うものです。

「すべては市民のために」を本市の行政経営の共通の理念とし、この理念のもと、市の行政経営のあるべき姿として次の5つを掲げます。

これら5つのキーワードを「行政経営のあるべき姿」として位置づけ、改革に取り組んでいきます。



信 頼 される行政経営

市政の透明性を図り、市民と行政の信頼関係を築きます。

対 話 を重視する行政経営

対話によって情報共有を図り、市民意見を反映させます。

協 働 による行政経営

多様な主体と連携して、課題解決を図ります。

効率的 な行政経営

限られた資源を最大限に活用して行政経営を行います。

進 化 する行政経営

現状に満足せず、常に新しい視点や考え方を取り入れて仕事を進めます。

(5) 職員が大切にしている視点

地方自治法第2条第14項に規定する「最少の経費で最大の効果」を実現し、市民満足度の最大化を目指すため、職員は次の3つの視点を念頭に業務を遂行します。本市が抱える課題にスピーディに対応し、市民満足度の高いサービスを持続的に提供するためには、これまでと同様に継続していくものと、やり方等を見直し、変えていくものを見極めたうえで、思い切って舵を切ることも必要です。

市役所を取り巻くさまざまな事象や環境の変化に常にアンテナを張りながら、これらの3つの視点を大切にしながら最高のパフォーマンスを発揮します。

① 現場起点 ～すべての改革・改善は現場から～

現場の第一線で働く職員は、市民のニーズや現場の課題をいち早く把握することが出来ます。

市民と常に向き合い、生の声を聞くことができるという強み（情報収集力）と現場の職員の発信力は、改革・改善の大きな力です。現場の情報を起点に、物事をきちんと把握し、必要な課題を抽出し、それを改善していくプロセスを大切にします。また、プロセスの積み重ねをノウハウへと転換し、組織力、職員力の向上を図ります。

② 全体最適 ～森から木を見よう～

各部門がそれぞれに最適を目指すこと（部分最適）は重要なことです。しかし、組織全体で成果を挙げようとするときには、全体的に効率的であるか、品質にはばらつきがないか、向かうべき方向（ベクトル）が部門ごとで異なっていないかなど、組織全体で整合を図る必要があります。

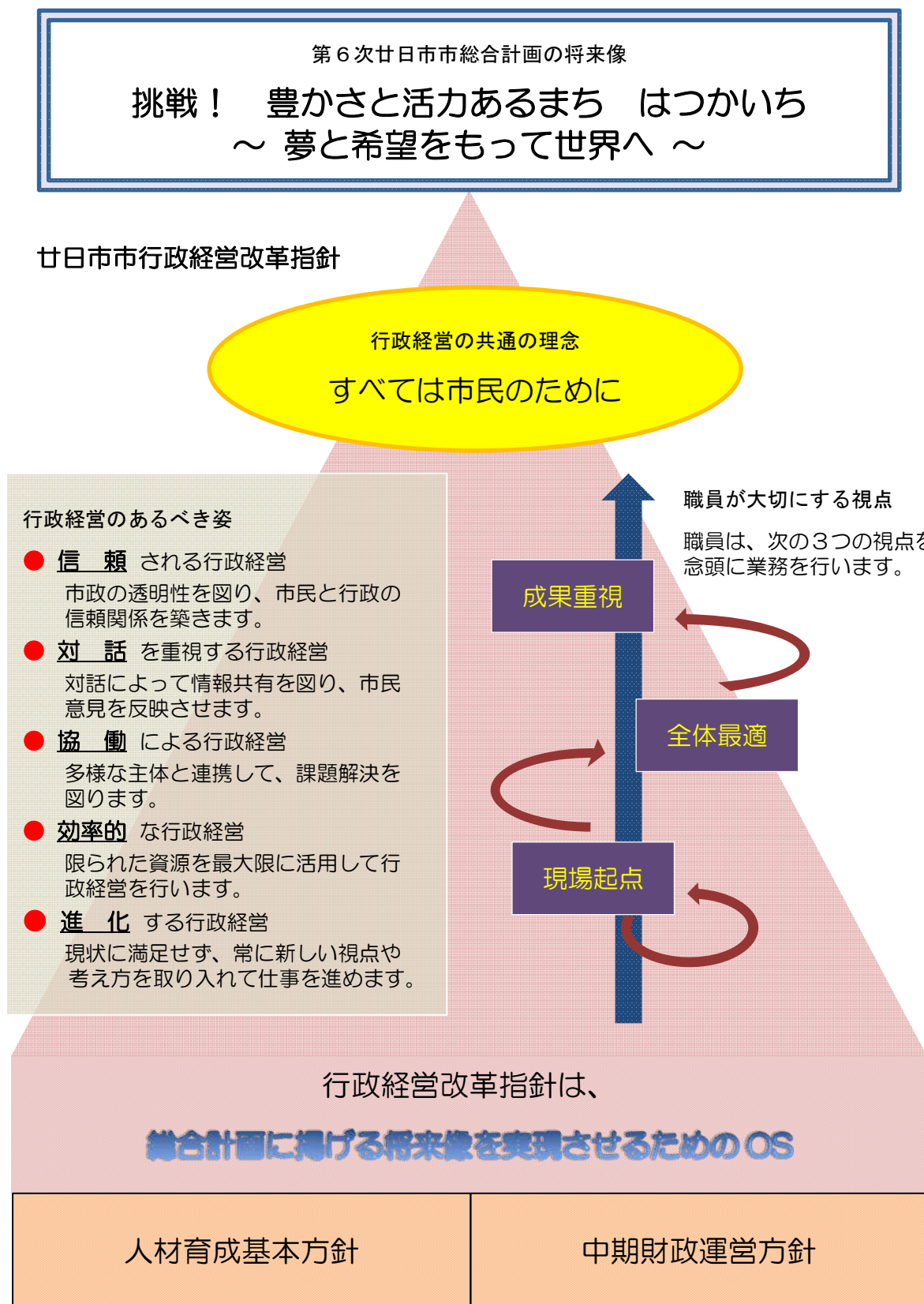
時代に即しているか、顧客のニーズを捉えているかなど、外部環境の変化に目を向け、全体最適の視点で経営資源（人、物、財源、情報、時間、文化）を配分し、事業の選択と集中を図ります。

③ 成果重視 ～よい成果は、よいプロセスから～

総合計画に掲げた将来像を実現するためには、まずは目標を明確にし、組織全体で共有すること、そして成功までの道筋（プロセス）を描くことが必要です。

PDCA マネジメントサイクルを着実に回して、事業の進捗状況を定期的に確認し、問題点の洗い出しと改善を図りながら、成果の達成へとつなげます。

(6) 総合計画と行政経営改革指針との関係イメージ図



4 改革の方向性と具体的な取り組み

本市の行政経営のあるべき姿を具現化するための5年間の方向性と具体的取り組みは次のとおりです。

(1) 信頼される行政経営

日本国憲法は、公務員を「全体の奉仕者」として規定しています。職員が市民の信託を得て職務を遂行するためには、法令遵守（コンプライアンス）はもちろん、反社会的な行為やマナー違反は慎まなくてははいけません。職員の社会規範に対する意識を高め、市民から信頼される公平・公正で透明性の高い行政経営を推進します。

- コンプライアンスに関する研修や自己点検を定期的実施し、職員のコンプライアンスに関する意識を高めます。
- 市民の求める情報を公開し、市政の透明性の確保と行政の説明責任を果たします。
- デジタル化の進展に合わせて、利便性・効率性の追求とセキュリティ対策のバランスを保ち、最善の情報セキュリティ対策を講じます。
- 職員は、地域活動に積極的に参画し、地域社会の一員として社会に貢献します。
- 新たな行政評価制度を導入し、合理的根拠に基づく政策立案（EBPM）を推進し、わかりやすい行政経営を推進します。

(2) 対話を重視する行政経営

まちづくりの主役は市民であり、まちの活力は市民や事業者などによる活発な地域活動や経済活動が源泉です。協働によるまちづくり基本条例第9条は、まちづくりに関する情報は受信者の立場に立って発信し、共有することに努めることを掲げています。市政に関する情報を正確かつタイムリーに発信し情報共有に努める一方、ニーズの把握に向け市民及び事業者と対話をしながら行政経営を進めます。

- 市広報紙やホームページを中心に、ソーシャルネットワークサービス（SNS）などあらゆる広報媒体を活用した市政情報の発信を行います。
- まちづくり課題の共有やニーズ把握の仕組みとして、多様な主体との対話の場を構築します。
- 市政情報の積極的な公開により各種審議会やパブリックコメント制度を活用しやすくすることで、市民の声を市政に反映します。
- まちづくり座談会やシンポジウムなどにより、市民の市政への関心を高めるとともに、市民がまちづくりに参画できる機会を増やします。
- 出前トークやソーシャルネットワークサービス（SNS）の活用により、市民と双方向のコミュニケーションを行います。

(3) 地域やさまざまな主体との協働による行政経営

変化する社会情勢に対応し、住み続けられるまちづくりを進めるためには、住民だけでなく、事業者や市内で働く人、まちづくり活動を行う人や団体、近隣自治体など、多様な主体との連携が不可欠です。地域自治組織やNPO、企業、大学など多様な主体と連携・協力し、それぞれが持っている能力を生かし、各々の役割を果たしながら協働による行政経営を進めます。

- 地域住民が主体的にまちづくり活動へ参加し、多様な主体と連携・協力してさまざまな取組ができるよう、環境整備を進めます。
- 地域自治組織の法人化等、地域の自主性や特性に応じた支援を行い、地域の実情に応じた地域づくりを支援します。
- 公民連携（PPP／PFI）の取組を推進し、さまざまなパートナーと協働してまちづくりの課題解決を図ります。

(4) 効率的な行政経営

廿日市市役所が時代や社会の変化に柔軟に対応できる強い組織になるためには、組織力と職員力の向上、そして安定的かつ弾力的な財政構造の確立が必要不可欠であり、ヒト・モノ・カネなどの経営資源を最大限に活用していきます。

また、意思決定の迅速化を図り、戦略的で柔軟かつスピーディに課題を解決するため、効率的でスリムな市役所による行政経営を進めます。

- 行政評価により事務事業を見直すことによって、生産性の向上に取組みながら時代に合った組織体制の整備と職員数の最適化を図ります。
- 経営資源である施設資産の有効活用と最適化を図るため、組織横断的かつ一元的に、公共施設等総合管理（公共ファシリティマネジメント）を推進します。
- 持続可能な財政基盤を構築し、健全な財政運営を行います。
- 公営企業・事業特別会計については、独立採算の原則に基づき、事業の見直しと受益者負担の適正化に取り組みます。
- 業務マニュアルの作成や、業務プロセスの見直しを行い、RPA（Robotic Process Automation）の活用など業務量の削減と業務の効率化を図ります。
- 多様化する行政ニーズに対応するため、民間委託をさらに推進し、仕事の効率化・高度化を進めます。
- 国のデジタル・ガバメントの動向を踏まえつつ、窓口業務に電子申請による受付の導入や、キャッシュレス決済の対象を拡大し、市民の利便性をさらに高めます。

(5) 進化する行政経営

トップダウンとボトムアップの仕組みを連携し、トップが市のビジョンと戦略を明確に示し、その実現に向けた組織の役割を職員・所属が着実に果たします。

また、職員の能力と組織力を向上させ、戦略の見直しを図りながら、政策の実現と財政基盤の一層の強化など行政経営を進化させます。

- 各種会議を効果的に活用し、経営方針や意思決定の迅速化・明確化を図ります。
- 企画部門によりトップマネジメントを支援し、PDSマネジメントサイクルの実施と戦略の見直しを決定します。
- 組織目標宣言や行政評価（施策評価・事務事業評価）をもとに各部署で主体的に改革・改善に取り組み、組織力の向上につなげます。
- 人事評価制度の活用や、行政経営（PDS・PDCAマネジメントサイクル）について学ぶ職員研修の実施等により、職員の資質・能力を向上させます。
- 職員が生き生きと働ける市役所にするため、長時間労働を是正し、仕事と家庭の両立などを図る働き方改革に取り組みます。
- 公民連携（PPP/PFI）を一層推進するための仕組みと体制を整備します。
- コンセッションやテーマ型民間提案制度などの公民連携手法を推進します。
- パークPFIなどの手法を用いて、にぎわいを創出する公園作りに取り組みます。
- ネーミングライツ、壁面広告、ラッピングバス、クラウドファンディング、官公庁オークションなど、自主財源を増やすための取り組みを積極的に進めます。
- 「新たな日常」の定着・加速に向け、様々な分野でデジタルトランスフォーメーション（DX）を推進します。

5 推進方策

(1) 庁内の推進体制

本指針の推進に当たっては、「廿日市市行政経営推進本部会」が先導的な役割を担い、各部署が連携して取り組みます。

特に、第6次廿日市市総合計画とこれに関連する4つの計画等（中期財政運営方針、人材育成基本方針、定員管理計画、協働によるまちづくり推進計画）の担当部署とは、それぞれの計画の進捗状況を定期的に確認し、改善・改革の方策やその後の進め方等について協議します。

(2) 進行管理

本指針の進行管理は、「廿日市市行政経営推進本部会」が行います。

廿日市市行政経営推進本部会は、毎年度、取り組みの実施状況について点検、検証します。各部署は、この結果を踏まえ、取組内容の改善を図ります。

廿日市市行政経営改革指針（令和3年度～令和7年度）

令和3年6月

廿日市市経営企画部行政経営改革推進課

〒738-8501 広島県廿日市市下平良一丁目11番1号

電話 0829-20-0001（代表）

FAX 0829-32-1059