

# 廿日市市行政経営改革指針

## 令和8年度～令和12年度

---

One for all All for one

～ひとりはおみんなのために、みんなは一つの目的のために～

# 目 次

1	行政経営改革指針策定の趣旨	1
2	本市を取り巻く社会環境	
(1)	財政状況	1
(2)	職員数の推移と定員管理	2
(3)	職員の人材育成及び人材確保	2
(4)	公共施設マネジメント	3
3	本市の行政経営に係る課題	
(1)	課題1:行政経営システム全体を連動、機能させる	4
(2)	課題2:職員・組織の意識改革から業務改革に繋げる	4
4	本市の行政経営の考え方	
(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「5つの要素」、 「職員が大切にする3つの視点」	7
(5)	「総合計画」と「行政経営改革指針」との関係イメージ図	9
5	新たな挑戦	
(1)	行政経営システムの最適化（PDCA サイクル）	10
(2)	業務改革の取り組み	11
(3)	コア業務・ノンコア業務の仕分と所属毎の業務改革	14
6	推進方策	
(1)	推進体制	15
(2)	推進方法	15
	〈用語解説〉	16

## 1 行政経営改革指針策定の趣旨

本市は、これまで「信頼・対話・協働・効率的・進化」を行政経営に必要な改革の視点として、平成 19（2007）年に策定した「行政経営改革大綱」から3期にわたり行政経営改革を継続的に行い、総合計画の着実な推進を支えてきました。この間、PDS、PDCAマネジメントサイクルの構築、行政評価制度の導入、デジタルの導入、官民の連携など積極的に行財政改革に取り組み、一定の成果を上げてきました。

また、平成 24（2012）年には「廿日市市協働によるまちづくり基本条例」を施行し、市民、団体、事業者など多様な主体による協働のまちづくりを進めており、「協働によるまちづくり（地域経営）」と「効率的かつ効果的な行政経営」を両輪に、持続可能な自治体経営の確立を目指し、取り組んでいます。

一方で、人口減少・少子高齢化による地域格差の拡大、財政状況の悪化、そしてそれに伴う行政サービスの維持困難など、行政経営を取り巻く環境は大きく変化しています。限られた経営資源（人、物、財源、情報など）のもとで、市民に質の高い行政サービスを安定的に提供し続けるためには、本市の現状や社会情勢の変化を的確に捉え、行政経営の仕組みの連動により市役所全体の生産性を高めるとともに、これまで以上にスピード感を持って行政経営改革を推進する必要があります。

「行政経営改革指針（以下「本指針」という。）」は、「はつかいち未来ビジョン 2035（以下「総合計画」という。）」に基づく施策の着実な推進を支えるため、本市が目指す行政経営の姿を示すとともに、これまでの「行政経営改革大綱」や「行政経営改革指針」の理念と視点を受け継ぎ、市役所のすべての組織・職員が先見の明を持ち、改革努力を重ね、常に成長し続ける組織風土をつくっていくための基本的な考え方を示す「行政経営・行政改革の手引き」となるものです。

## 2 本市を取り巻く社会環境

### (1) 財政状況

本市では、第6次廿日市市総合計画後期基本計画と合わせて策定した「中期財政運営方針」（令和3（2021）年度～令和7（2025）年度）において、財政調整基金残高と経常収支比率、将来負担比率の3つの目標指標を設定し、その達成に向けた財政健全化の取組を推進してきました。その結果、目標としていた基金残高は概ね確保できており、将来負担比率についても、後年度負担の軽減に向けた市債の借入抑制などの取組により、目標としている基準値を達成できる見込みとなっています。

しかしながら、経常収支比率については、物価や人件費の高騰、社会保障関係費の増加などにより、一般財源が圧迫されている状況にあり、目標としていた水準を下回る見込みとなっています。今後についても、歳入面では生産年齢人口の減少な

どに伴い市税収入の大幅な増加は見込めず、歳出面では、人件費、扶助費などの義務的経費や公共施設の維持管理経費の増加が見込まれるなど、財政構造の弾力性がさらに低下していくことが懸念されます。これに加え、公共施設の老朽化に伴う長寿命化・更新や新たなインフラ整備などにより、市債借入額の増加が見込まれ、将来世代への負担が高まることが懸念されます。

こうした状況を踏まえ、総合計画前期基本計画に掲げる各施策の着実な実行と財政の健全性の両立を図るとともに、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、新たな財政指標の目標値の設定と、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8（2026）年度～令和12（2030）年度）を策定し、限られた財源の中、計画的かつ安定的な財政運営を行い、財政の健全化に取り組むこととしています。

## (2) 職員数の推移と定員管理

本市は、「廿日市市定員管理計画」（令和3（2021）年度～令和7（2025）年度）を策定し、最少の経費で最大の効果を発揮できる「効率的でスリムな市役所」を目指し、時代に合った執行体制の整備と職員数の最適化を図ることとし、令和8（2026）年度当初の職員数を令和3（2021）年度当初の職員数1,032人と概ね同数の1,030人とすることとして職員数の最適化に取り組んできましたが、働きやすい職場環境の整備や定年年齢の引き上げ等への対応など、本市を取り巻く社会情勢の変化に適切に対応しながら、将来に向けたまちづくりの取組を着実に推進していくための体制整備を行うため、令和6（2024）年3月に定員管理計画の見直しを行い、令和8（2026）年度当初の職員数を1,030人から1,050人に増員しました。

このような状況の中、人件費は、給与水準の引上げや会計年度任用職員の増員、処遇改善等により、歳出に占める人件費の割合が拡大傾向にあります。

持続可能な財政運営を前提としつつ、「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8（2026）年度～令和12（2030）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みます。

## (3) 職員の人材育成及び人材確保

本市では、主要な経営資源の中でも、「人（職員）」こそが最大の「財産」であるとの認識のもと、職員満足度及び市民満足度の向上を目的として「廿日市市人材育成基本方針」（平成27（2015）年2月～令和8（2026）年3月）を策定し、計画的かつ総合的な人材育成に取り組んできました。

この間、人事評価制度の導入や女性活躍推進の取組、ワーク・ライフ・バランスの推進など、公務員制度を取り巻く状況は大きく変化し、新型コロナウイルス感染症の拡大を契機にその働き方も見直され、デジタル社会の実現に向けたDX（デジタルトランスフォーメーション）の取組が加速しています。

さらには、生産年齢人口の減少により、必要な人材の確保が一層困難となる中で、限られた人材を最大限に活用し、組織力を高めていくことの重要性が増しています。こうした社会経済情勢の変化等に対応するため、本市では令和4（2022）年9月に「廿日市市人材育成基本方針」の改定を行いました。

その後、令和5（2023）年12月に、総務省が平成9（1997）年に策定した「地方自治・新時代における人材育成基本方針策定指針」が全面的に改正され、各地方公共団体が基本方針を改正等する際の新たな指針として「人材育成・確保基本方針策定指針」が示されたことを受け、本市においても新たな方針として「廿日市市人材育成・確保基本方針」（令和8（2026）年度～令和12（2030）年度）を策定し、時代の変化に即した職場環境の整備、人材育成及び人材確保を行っていきます。

#### (4) 公共施設マネジメント

これまで整備してきた公共施設は、近く更新の時期を迎え、この費用が市財政に大きな負担として顕在化します。

これらのことは、将来の行政サービスの水準維持に影響を及ぼすだけでなく、将来世代への負担となることが懸念されるところです。将来の市民にも良質かつ充実した行政サービスを提供するためには、新たな収入源の確保や行政サービス（公共施設）の民間への移管も含め、公共施設のあり方や財政負担を抑制する手段を考えなくてはならない時期にきています。

そこで、公共施設マネジメント基本方針において、効率的かつ効果的で持続可能な行政サービスの提供を念頭に、本市の公共施設マネジメントに関する基本的な考え方を示し、市民ニーズや地域特性などに配慮した、公共施設全体の「量（総量縮減）」と「質（管理運営）」の改革に取り組むこととします。

### 3 本市の行政経営に係る課題

人口減少・少子高齢化の進行による税収減や不安定な国際情勢による物価高騰、公共施設の維持管理・更新等に伴う費用増加など、これまで以上に厳しい財政状況が見込まれます。また、働き手不足により労働力のひっ迫等、今後、経営資源が大きく制約されることが見込まれます。本市も、国立社会保障・人口問題研究所の人口推計によると、令和32（2050）年には、人口は約94,000人と推計されている中、行政サービスの質を維持・向上させるために、行政課題に対応した効果的な経営資源の配

分を行う仕組みの構築や、すべての職員が高いコスト意識を持ち業務改革に取り組むことが必要不可欠です。

#### (1) 課題1：行政経営システム全体を連動、機能させる

本市では、総合計画に掲げる施策を効率的かつ効果的に推進するため、経営資源の確保や効果的な活用を目的とした行政経営に係る個別計画（中期財政運営方針、定員管理計画、人材育成・確保基本方針など）により目標や方向性を定めるとともに、毎年度の予算編成、組織編成、人員配置、行政評価などのシステムを運用し、経営資源の配分を行っています。

「総合計画、予算編成、組織編成、行政評価、人事評価、組織目標などの行政経営に係るシステム（以下「行政経営システム」という。）」は、それぞれの行政課題に対応するために、改善・構築してきましたが、行政経営システム間の連携が十分にとられておらず、次のような課題があります。

- 総合計画と行政経営システムが連動すること。
- 行政評価の結果を経営資源の配分に活用すること。
- 総合計画に掲げる施策と、組織目標、個人目標の連動性を高めること。
- 職員の意識改革、マネジメント能力向上の仕組を再構築すること。

これらの課題の解消に向けて、行政経営システム全体が連動、機能するように、行政経営システムの最適化を行う必要があります。

#### (2) 課題2：職員・組織の意識改革から業務改革に繋げる

本市では、これまで「最少の経費で最大の効果」を発揮できる「効率的でスリムな市役所」を目指すとともに、職員の多様な働き方に対応した「働きやすい職場づくり」を進めてきました。

しかし、変化の激しい社会環境で市が成長し続けるためには、従来のやり方に固執せず、常に新しい価値観や手法を取り入れていく柔軟性、また、働き手不足が深刻化する中で生産性向上、多様な働き方への対応が求められることから、次のような課題があります。

- 組織を横断して、目的や目標に向け取り組むこと。
- 豊富な知識を持ち、固定観念にとらわれず、柔軟で多角的な視点を持つこと。
- 多様な主体と積極的に関わり、協働の有効性を学び、実践すること。

これらの課題の解消に向けて、すべての職員が先見の明を持ち、高いコスト意識で業務改革を行う必要があります。

## 4 本市の行政経営の考え方

本市を取り巻く環境が刻々と変化する中、「総合計画」に基づく施策を着実に推進し、成果を上げるためには、計画・予算・行政評価などの仕組みを一体的に連動させるとともに、組織を横断して目的や目標を共有し、効率的かつ効果的な行政経営を推進する必要があります。

### (1) 行政経営の考え方

総合計画 基本構想の実現に向けて、総合計画に基づく施策を着実に推進するとともに、計画の実行段階で、毎年度の事業評価と改善を「PDCAサイクル」により行い、行政経営を推進します。

#### Plan（計画）

総合計画や個別計画に基づき、施策の方向性や目標を明確にし、予算編成、組織体制、人員配置などを通じて、限られた経営資源を適切に配分します。

#### Do（実行）

計画に基づき、各部局が所管する事務事業を具体的に実施します。

#### Check（評価）

まちづくり市民アンケート等を通じて施策の進捗状況を把握し、その結果を踏まえて施策評価を行います。これにより、成果や課題を検証し、今後の事務事業の方向性等を検討します。

#### Action（調整・改善）

施策評価の結果等に基づき、予算編成方針の策定や事務事業の内容・規模の調整等を行い、次年度の経営資源の配分と事務改善につなげます。



(2) 取組期間

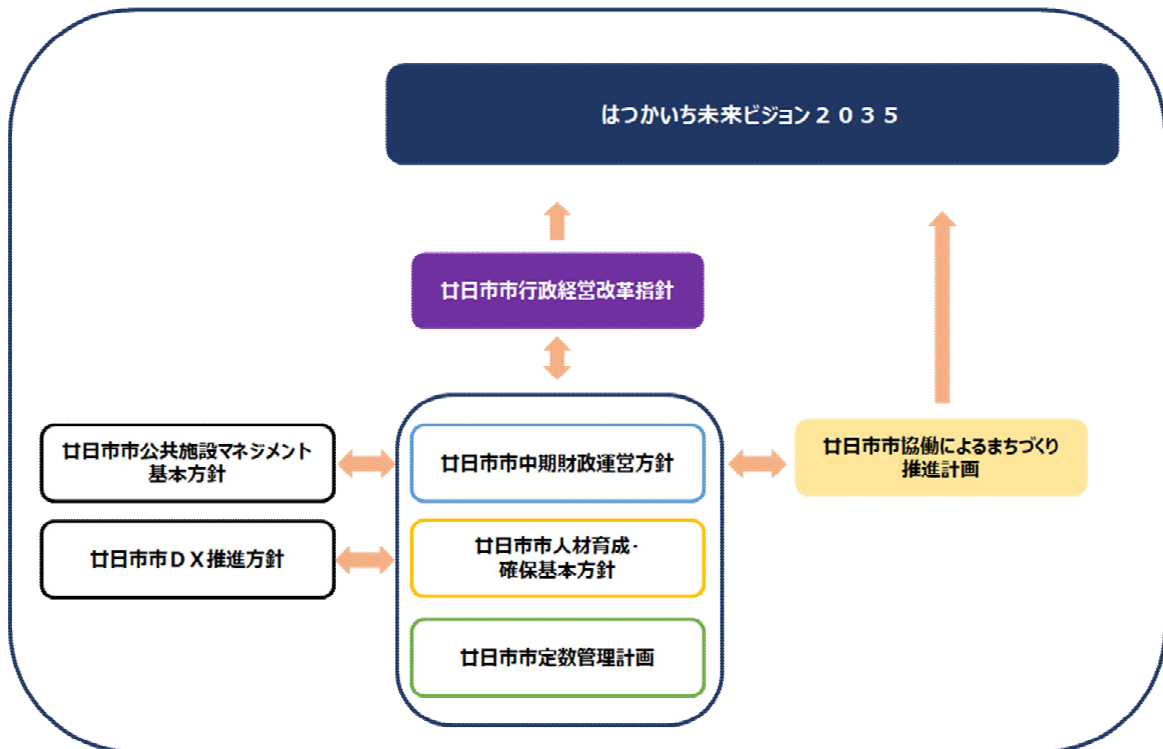
本指針の取組期間は、「総合計画」の計画期間に合わせて、令和8（2026）年度から令和12（2030）年度までの5年間とします。

■行政経営改革指針等の取組期間

年 度	R8	R9	R10	R11	R12	R13	R14	R15	R16	R17
はつかいち未来ビジョン 2035	前期基本計画					後期基本計画				
行政経営改革指針	令和8年度～令和12年度					令和13年度～令和17年度				
中期財政運営方針	令和8年度～令和12年度					令和13年度～令和17年度				
人材育成・確保基本方針	令和8年度～令和12年度					令和13年度～令和17年度				
定員管理計画	令和8年度～令和12年度					令和13年度～令和17年度				

(3) 各種計画等との連携

本市の最上位計画である「総合計画」の将来像を実現するため、次に掲げる個別計画は、本指針との連携を図ります。



#### (4) 行政経営の「共通理念」と「5つの要素」、「職員が大切にしている3つの視点」

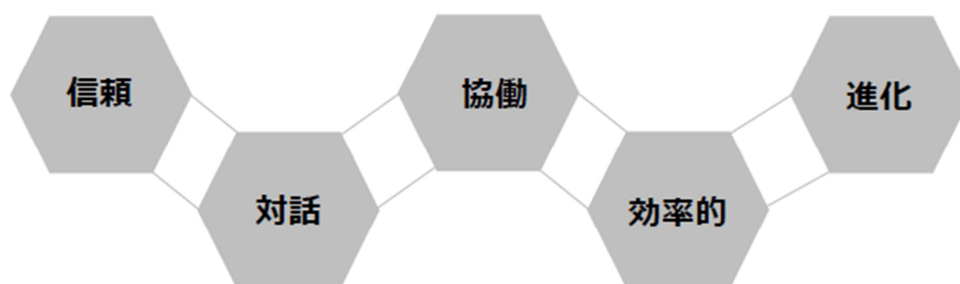
本市の行政経営は、市民のために行うものです。

「すべては市民のために」を本市の行政経営の共通理念とし、この理念のもと、行政経営に必要な「5つの要素」と「職員が大切にしている3つの視点」を掲げ、意識改革、業務改革に取り組んでいきます。

また、本市が抱える課題に迅速に対応し、質の高い行政サービスを安定的に提供し続けるためには、継続すべきものと見直すべきものを見極め、思い切って舵を切ることも必要です。常に周囲の変化に目を配りながら、最高のパフォーマンスを発揮します。

### 行政経営の共通理念 すべては市民のために

#### 「5つの要素」



**信 頼** される行政経営  
市政の透明性を高め、市民との信頼関係を築きます。

**対 話** を重視する行政経営  
対話を通じて情報を共有し、市民の意見を施策に反映させます。

**協 働** による行政経営  
多様な主体と連携して、ともに課題解決に取り組みます。

**効率的** な行政経営  
限られた資源を最大限に活用し、効率的に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。

## 「職員が大切にしている3つの視点」

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図るため、職員は次の3つの視点を常に意識して業務に取り組みます。

### **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最も早く把握できます。

市民の声を直接受け止める立場としての情報収集力や発信力は、改革・改善の出発点です。現場の情報を起点に必要な課題を抽出・改善し、そのプロセスを蓄積してノウハウへと昇華させ、組織力・職員力の向上を図ります。

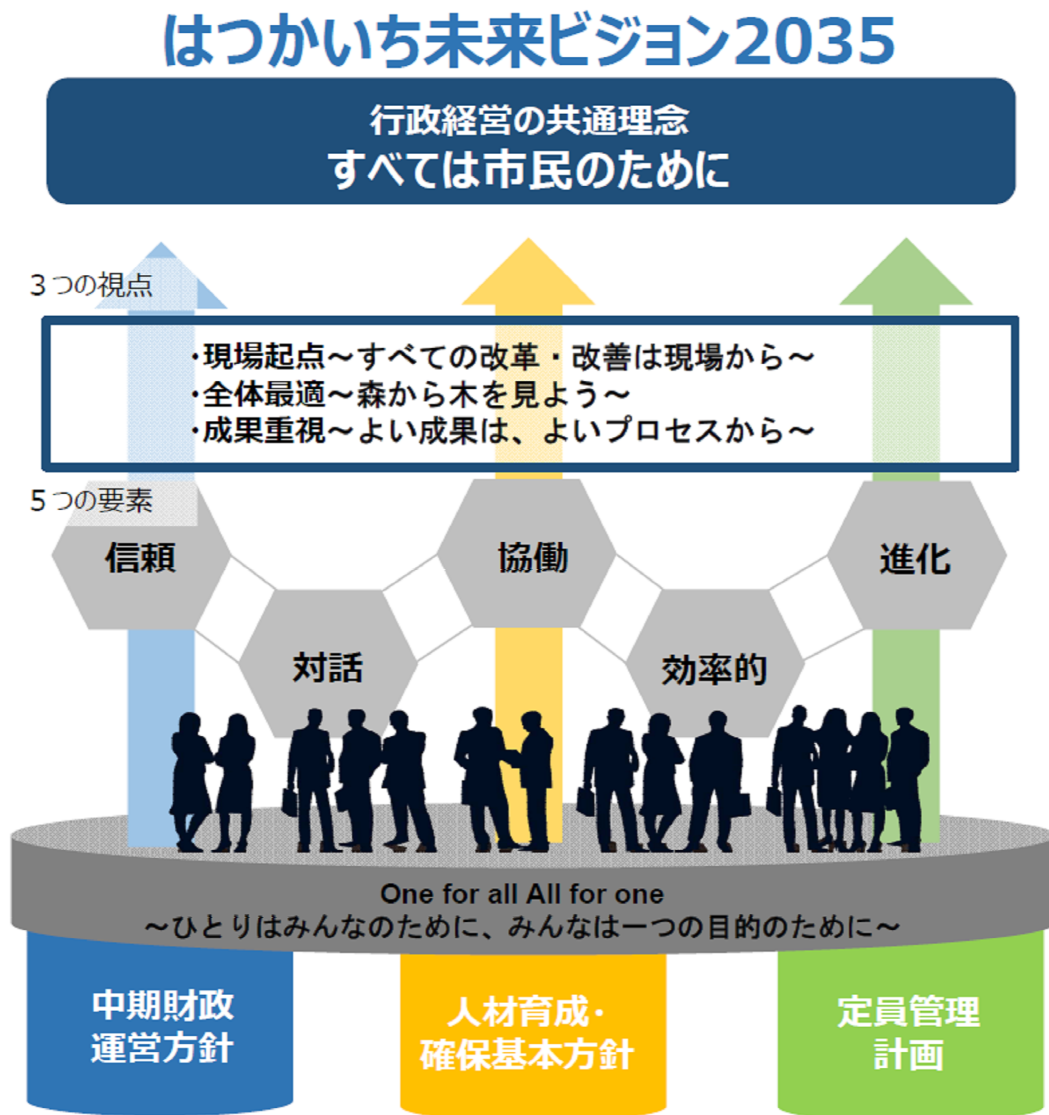
### **全体最適** ～森から木を見よう～

各部門がそれぞれに最適を目指す「部分最適」も重要ですが、組織全体の整合性や効率性、品質の一貫性を確保するためには、「全体最適」の視点が必要です。

時代やニーズの変化を的確に捉え、人的資源や財源、時間などの経営資源を適切に配分し、事業の選択と集中を図ります。

### **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の実現には、目標を明確にし、それを全職員で共有することが不可欠です。成功までの道筋（プロセス）を描き、PDCAサイクルを着実に回しながら事業の進捗状況を定期的に確認し、問題点の改善を通じて成果達成につなげます。



本市の行政経営の共通理念である「すべては市民のために」のもと、「総合計画」の将来像の実現を目指します。その将来像の実現を達成するためには組織を横断し、「5つの要素」と「職員が大切にしている3つの視点」を常に意識して連携する必要があることから、「One for all All for one～ひとりみんなのために、みんな一つの目的のために～」をスローガンとし、職員全員でベクトルを合わせて取り組んでいきます。

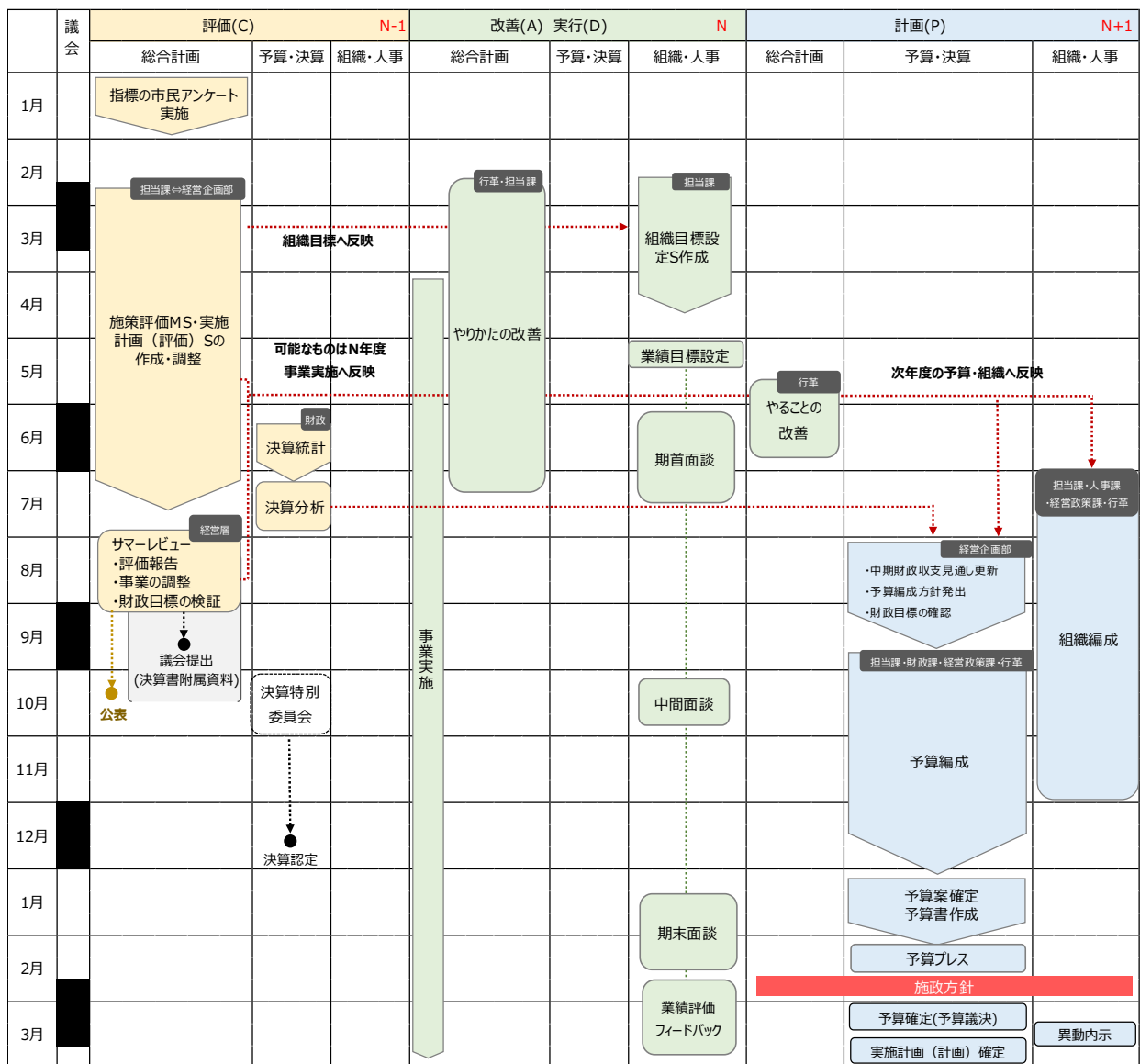
## 5 新たな挑戦

市民満足度の向上と行政の効率化を両立させることで市民ニーズに的確に対応できる持続可能な行政経営を目指します。

### (1) 行政経営システムの最適化（PDCAサイクル）

「行政経営システム」をより一体的に連動させていくため、各システムを総合計画を起点に、より機能的に運用できるように、運用プロセス、活用している様式の見直しを行います。

#### 〈行政経営システムの最適化（PDCAサイクル）の概要図〉



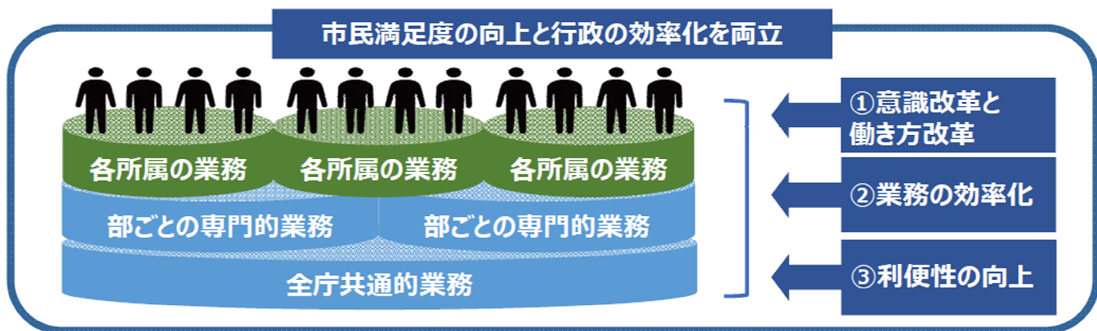
※詳細、運用方法等は行政経営システムハンドブックに記載予定

## (2) 業務改革の取り組み

職員一人ひとりが現状を「自分ごと」として捉え、自律的に行動を変えていく意識改革を進め、受け身の姿勢から主体的な姿勢に変えていくことで、業務プロセスの無駄を削減し、組織全体の生産性の向上を図ることを目指します。

また、職員の新たな挑戦を推奨し、失敗を許容する組織的な仕組みが醸成されることで、職員の成長、組織活性化を図ります。

〈業務改革の仕分イメージ図〉



### ア 共通的业务・専門的業務の改革

#### ① 意識改革と働き方改革

- ・職員意識調査による声を基に、職員が成長し続けることができる、職場環境を確立します。

〈主な取組〉

- 行政経営改革指針の定期的な周知による組織への浸透
- 好事例・失敗事例の庁内共有、職員のモチベーション向上と意識改革

- ・モバイル端末の活用等による場所を選ばない多様な働き方ができる環境を整備します。

〈主な取組〉

- オンライン会議など会議開催の効率化、BCP 対策
- リモートワークの推奨

#### ② 業務の効率化

- ・文書（図面含む）の電子化による省スペース化、紙資源の節約や資料整理・検索等にかかる時間的コストの削減を図ります。

〈主な取組〉

- ペーパーレス化による業務の効率化 ○紙文書の削減による執務環境の改善

③ 利便性の向上

- ・フロントヤード改革（書かない窓口、オンライン手続・相談）の推進などにより、市民が時間や場所に制約なく、行政サービスを楽しむことができるよう取り組みます。

<主な取組>

- 公共施設のオンライン予約、キャッシュレス化などの拡充
- 申請手続き等の利便性向上（電子申請サービスの充実）
- ワンストップ窓口、書かない窓口の拡充

イ 各所属の業務改革

① 意識改革と働き方改革

- ・事務を集約し、業務効率化と組織強化を図ります。

<主な取組>

- 共通事務センターの導入
- 業務フローの標準化
- 事務処理の集約・共通化

② 業務の効率化

- ・仕組み、規程、ルールの見直しによる業務の効率化を図ります。

<主な取組>

- 事務の効率化に向けた規程の再点検
- 施設等の管理・利用方法の見直し

- ・県・市町との行政サービスの最適化を図ります。

<主な取組>

- 移譲事務等の見直し
- 同一業務の共同実施
- システムの共同利用
- 物品の共同調達

③ 利便性の向上

- ・公民連携（PPP）の推進により、民間の専門的な知識や創意工夫を取り入れた、利便性の高いサービスを市民が享受できるよう取り組みます。

<主な取組>

- PFI 事業、包括的民間委託、公有地の有効活用等の民間の創意工夫等を活用
- 既存指定管理者制度の効率運営の拡充

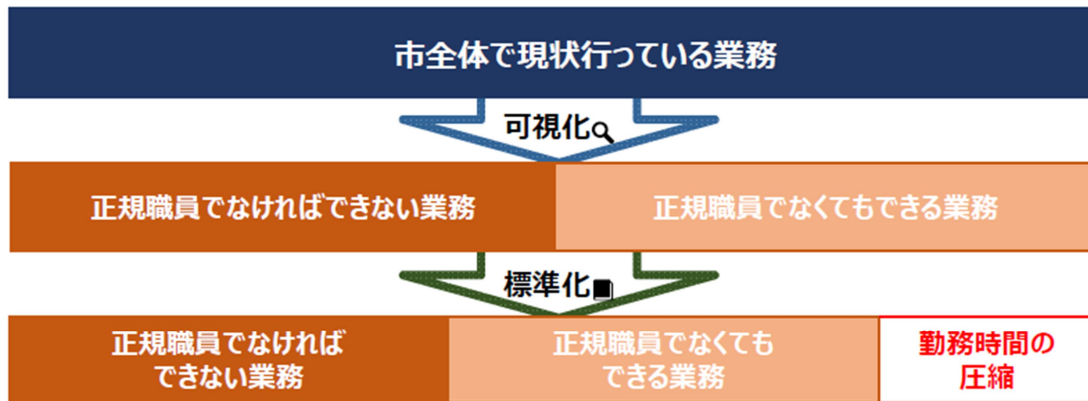
〈業務改革のロードマップ〉



### (3) コア業務・ノンコア業務の仕分と所属毎の業務改革

業務量調査のデータをベースに「業務の可視化」等を行い、業務改革に取り組みます。

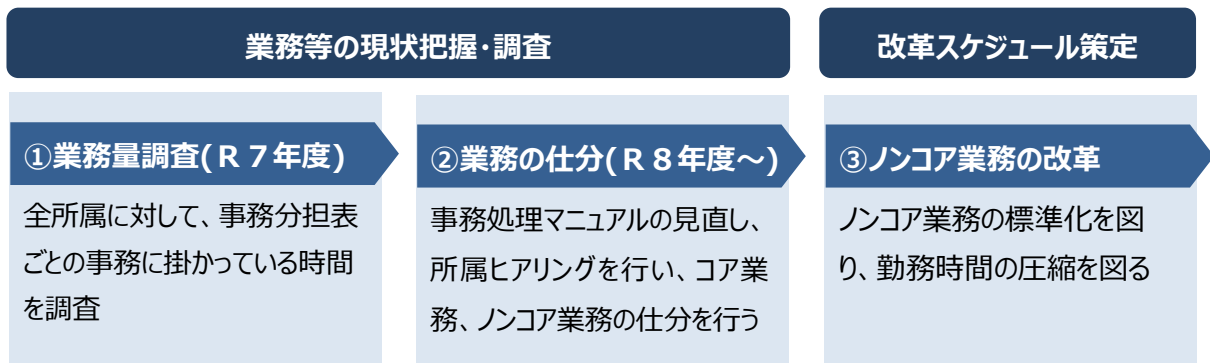
〈方向性・イメージ〉



「業務フローの標準化」及び「勤務時間の圧縮」も同時に行い、働き方改革へも繋げていきます。

業務量の削減に向けては、「正規職員でなくてもできる業務（ノンコア業務）」の標準化を図り、「正規職員でなければならない業務（コア業務）」に注力できる環境の実現を目指します。

〈ステップ〉



R7年7月に実施した「全庁業務量調査」のデータを基に事務処理マニュアルの見直し、各所属とヒアリングを行い、「正規職員でなければならない業務（コア業務）」「正規職員でなくてもできる業務（ノンコア業務）」の仕分を行います。

「正規職員でなくてもできる業務（ノンコア業務）」の標準化を行い、勤務時間の圧縮を図ります。

■コア業務例      ： 契約書の作成や、活動に関する企画・計画等

■ノンコア業務例：事務処理マニュアルを更新し、業務フロー（定型的）があるもの等

## 6 推進方策

### (1) 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、職員一人ひとりが強い自覚を持ち、部署間の十分な対話を通じて、改革を着実に推進します。

また、本指針に関連する計画等の担当部署とは、それぞれの計画の取組状況を、施策評価を通じて確認し、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) 推進方法

---

行政経営改革指針を全職員への周知を徹底するとともに、改革項目、取組項目を設定し、進行状況を点検しながら実施します。

行政経営システム最適化の推進に向け、総合計画、予算編成、組織編成、行政評価、人事評価、組織目標などの関連性を職員が理解し、より効果的に運用できるよう取り組んでいきます。

## 〈用語解説〉

### ●ICT (Information and Communication Technology)

情報や通信に関する技術の総称。「情報技術 (Information Technology)」の略に「通信 (Communication)」を加えたもの。

### ●キャッシュレス決済

クレジットカードや電子マネー、QRコードなどを利用して、現金（紙幣、硬貨）を使用せずに金銭の支払や受取を行う決済方法

### ●コア業務

職員が担うことで効果を発揮する基幹的な業務や、業務の性質や法令上職員でなければできない業務

### ●ノンコア業務

必ずしも職員でなくてもできる業務であり、コア業務遂行をサポートするために必要な業務全般

### ●スマート申請

市で受け付けている申請、届出等の手続きを、スマートフォンやパソコンにより、オンライン上でできる電子申請サービス

### ●BCP (Business Continuity Plan)

何らかの障害が発生した場合に重要な業務が中断しないこと。または、業務が中断した場合でも目標とした復旧時間内に事業が再開できるようにするための対応策などを定めた包括的な行動計画

**廿日市市行政経営改革指針（令和8年度～令和12年度）**

令和8年4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