

第七次黒石市行政改革大綱

令和3年2月策定

黒石市

目次

1	はじめに	1
2	行政改革大綱策定の目的・基本方針	2
	(1)目的	
	(2)基本方針	
3	行政改革の進め方	2
	(1)推進体制	
	(2)推進期間	
4	行政改革の具体的な取組	3
	(1)取組事項・施策の選定	
	(2)具体的な施策	
	I 業務の効率化	5
	II 行政サービスの向上	7
	III 職員能力の向上と組織運営の強化	9
	IV 持続可能な財政運営	11

1 はじめに

黒石市は、昭和 60 年 12 月の第一次大綱以来、六次にわたって「黒石市行政改革大綱」を策定し、行政改革に取り組んできました。

その結果、平成 20 年度決算では一般会計において 10 年ぶりの黒字を計上し、その後も平成 25 年度には赤字を抱えていた黒石市土地開発公社を解散するなど、いわゆる「負の遺産」を解消できるまでに財政的な体力は回復しました。

しかし、一部の会計は、様々な経営努力にもかかわらず社会情勢の変化に伴い経営環境が悪化しており、予断を許さない状況が続いています。

また黒字化が達成されたとしても、それは通過点に過ぎず、地方交付税が削減基調にあることに加え、人口減少や少子・高齢化により税収が減少していることから、歳入不足は今後も続くものと予想されますので、今後も慎重な財政運営が求められます。

加えて地方創生に基づく総合戦略の実行、例えば複数の政策分野にまたがる人口減少対策やその要となる仕事づくりなど、従来とは異なる政策立案が求められていることから、職員の能力向上や、新たな課題に対応できる組織づくりが必要です。

限られた予算と人員で行政サービスを向上していくためには、周辺自治体や地域住民、民間との連携を推進するとともに、業務効率の追求が必要不可欠です。

これらの課題とこれまでの行政改革の成果を踏まえ、改革への積極的な取組と効果的・効率的な行財政運営を推進するため、ここに第七次黒石市行政改革大綱を策定します。

2 行政改革大綱策定の目的・基本方針

(1) 目的

国立社会保障・人口問題研究所は、平成30年版「日本地域別将来推計人口」の中で、令和7（2025）年には本市の人口が3万人を切り、高齢化率も35%を超えるものと予想しました。

これは生産人口の減少ということであり、税収をはじめとする市の歳入確保がより困難になることを意味します。地方交付税交付金をはじめとする国や県の支出金が減少傾向にあることも、さらに拍車をかけています。

一方で、少子・高齢化による社会保障費の増大や、公共施設の長寿命化など、将来的な歳出の増加が避けられない状況にあります。

このような財政状況下において黒石市の存立を確保するため、新たに行政改革大綱を策定し、効果的・効率的な行財政運営に取り組みます。

(2) 基本方針

行政改革の取組に当たっては、第六次黒石市行政改革大綱の方針を継承しつつ、将来にわたって安定的な行政運営を行うため、事業を取捨選択し、限られた人員や予算をより効率的に活用しつつ、質の高い行政サービスの提供を図っていきます。

改革の内容については、年度ごとに検証を行い、必要に応じて見直しを加えて、より効果的・効率的な手法を取り入れていきます。

改革の取組状況や成果については、市民に分かりやすい形で積極的に公表していきます。

3 行政改革の進め方

(1) 推進体制

市長を本部長とする「黒石市行政改革推進本部」を庁内に設置し、行財政改革の中心的な組織とします。

担当部署から施策の進捗状況や成果の報告を基に、進行管理を行い、必要に応じて行政改革推進本部に作業部会を設置し、本部長の付託事項を検討させます。

行財政改革の推進に当たっては、積極的に職員の意見などを取り上げ、全庁的な理解と協力を深めていきます。

(2) 推進期間

第七次黒石市行政改革大綱に基づく行財政改革の推進期間は、令和2年度から令和6年度までの5年間とします。

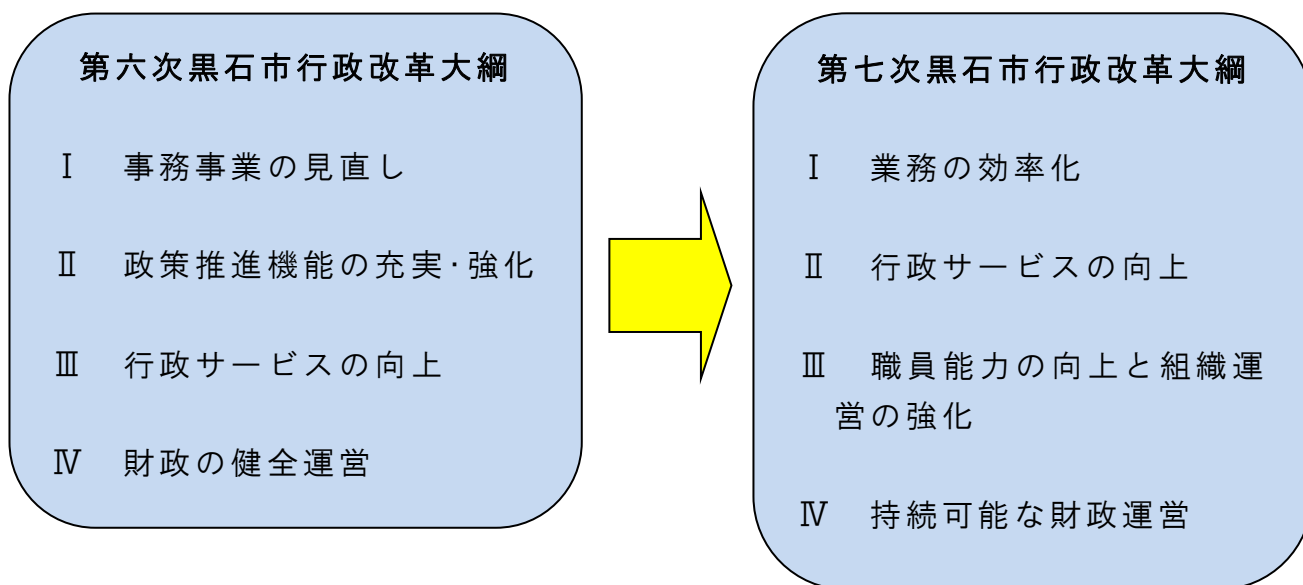
平成30年3月に策定した「第6次黒石市総合計画」（計画期間：平成31年度～令和4年度）の実現のため、効果的・効率的に連携させていくことを目指します。

4 行政改革の具体的な取組

(1) 取組事項・施策の選定

第七次黒石市行政改革大綱での具体的な取組は、完了した事業を除き基本的に従来の方針を継続しつつも、国の制度改正への対応など新たな項目を追加しました。

その上で、第七次大綱では以下の4項目に整理しました。



(2) 具体的な施策

第七次黒石市行政改革大綱では、取り組むべく具体的な施策として下表に掲げる体系に基づいた 15 の施策を中心に、行財政改革を推進していくこととします。

取組事項	具体的な施策	備考
Ⅰ 業務の効率化	(1) I C T（情報通信技術）の積極的な活用	新規
	(2)組織の再編・効率化	継続
	(3)審議会等の見直し	新規
Ⅱ 行政サービスの向上	(1)広域行政の推進	継続
	(2)市民参加型の行政運営の推進	〃
	(3)官民連携の推進	〃
Ⅲ 職員能力の向上と組織運営の強化	(1)職員研修の充実	継続
	(2)職員提案制度の活用	〃
	(3)人事評価制度の活用	〃
	(4)働き方改革の実現	新規
Ⅳ 持続可能な財政運営	(1)歳入の確保	継続
	(2)経費の節減	〃
	(3)特別会計、地方公営企業の健全経営	〃
	(4)行財政運営方針の堅持	〃
	(5)公共施設の適正管理運営	〃

I 業務の効率化

1 取組の必要性

市民のニーズが多様化・高度化する中、限られた人員や予算の範囲内で、最大限の満足が得られるような行政サービスを提供するため、事務遂行に当たっては、最大限の効率化を目指さなければなりません。

慣例に従って従来どおりの業務を遂行するだけでなく、事業の取捨選択や必要に応じて組織の再構築をしていく必要があります。

また、高度情報通信ネットワーク社会の進展により、誰もが容易にICTを活用することが当たり前になりつつあります。

マイナンバー制度に伴う新たなサービスの展開など、ICTを有効に利活用し、利便性の高い行政サービスの提供や事務の効率化、コスト削減に活用していく必要があります。

2 具体的な施策

(1) ICT（情報通信技術）の積極的な活用

高度情報通信ネットワーク社会の醸成により、スマートフォンやタブレット等の多機能端末（スマートデバイス）の普及が拡大しており、インターネットを利用した様々なサービスの利用が可能となっています。

また、ICTの進展に伴い、様々なデータ収集や解析が可能となったため、そのデータを活用し、新たな創造や課題解決等を促す取組の一つとして、オープンデータの利活用が進んでいます。

今後の人口減少に伴う職員数の減少や働き方改革も踏まえて、行政が抱える課題に対して、ICTを有効に活用して解決につなげていくため、マイナンバー制度を活用した継続性のある利便性の高い行政サービスを提供します。

また、AI-OCRやRPAを活用することで業務の自動化を推進し、事務の効率化を図るとともに、働き方改革につなげていくために定型的な事務などの適した業務で導入します。

(2)組織の再編・効率化

持続可能な行政運営を行うためには、時代のニーズに即応できる柔軟な行政組織を構築しなければなりません。多様化・複雑化する市民のニーズに対応するため組織の見直しが必要な場合は、スクラップ・アンド・ビルドを原則とし、行政課題に対応できる組織づくりを進めます。

とりわけ、中心市街地活性化基本計画に基づく「市民サービス施設」の設置

を踏まえ、利用しやすい窓口体制の整備を図るとともに、少子化等の社会課題解決のための組織充実に努めます。

(3)審議会等の見直し

条例・規則等により設置した審査会、審議会、調査会等の附属機関について、業務のスリム化・効率化を図るため、組織の見直しを行います。

現在の社会情勢等に照らし存続の必要性を検討するほか、設置目的や所掌事項が他の審議会と類似・重複している審議会等の再編・統合を行います。

※ I C T …Information and Communications Technology の略で、情報技術を活用したコミュニケーションのことをいいます。単なる情報処理にとどまらず、ネットワーク通信を利用した情報や知識の共有、ひととひと、ひととものをつなげる活用方法を指します。

※ A I - O C R …紙に印刷された文字をスキャナーで読み取ることで文字をデジタルデータに変換する技術（OCR：Optical Character Recognition）に、A I 技術を取り入れることで、文字認識精度を向上させるものをいいます。

※ R P A …Robotic Process Automation のことで、これまで人間が行ってきた定型的な作業を人間が行うのと同じ形で自動化することをいいます。

Ⅱ 行政サービスの向上

1 取組の必要性

ライフスタイルの多様化や少子高齢化の進展により、市民生活を取り巻く社会環境が変化し、市民のニーズや地域が抱える課題も多様化・複雑化しています。

行政ニーズの多様化・複雑化へ対応するためには、周辺自治体、あるいは市民と協力して取り組むべき施策も増えていくものと考えられます。

また、民間が実施主体となることで、これまで行政が提供してきたサービスより質の向上が見込まれ、地域特性を生かしたものとなる場合もあるため、従来の役割分担にとらわれず、連携して取り組む必要があります。

2 具体的な施策

(1)広域行政の推進

津軽広域連合や各一部事務組合と今後も連携を取りながら、消防や清掃など広域圏における行政課題に対処します。

周辺自治体との連携については、当市を含む8市町村で構成される「弘前圏域定住自立圏」に参加し、医療や福祉、教育といった12分野において、20の連携施策を実施しています。

観光分野においては、津軽圏域14市町村で構成する地域連携DMO「一般社団法人Clan PEONY 津軽」の設立により、圏域の姿、方向性を共有し、広域周遊観光の強化による選ばれる観光地づくりを推進します。

また、清掃分野では、黒石地区清掃施設組合と弘前地区環境整備事務組合との令和8年度の統合に向けた準備を進めます。

(2)市民参加型の行政運営の推進

昨今の行政ニーズの多様化・複雑化、限られた予算や人員の中で効率的な行政運営が求められています。

本市は、従来からコミュニティ活動が盛んであることから、今後も「地域でできることは地域で」という発想を大切に市民の自主的な活動を尊重し、市民と対話を行い、理想を共有しながら、市民参加型の行政運営を進めていきます。

地域の実情に応じたきめ細かい対応を可能とするため、コミュニティビジネスや地域が自主的に取り組む活動に対する支援を充実させるとともに、持続可能なコミュニティ活動を推進し、黒石力（コミュニティ力）の向上に寄与します。

(3)官民連携の推進

全ての行政サービスを市が直営で行うことで、市民の満足を得ることはすでに難しくなっており、これまでも官民の適正な役割分担による効率性、専門性、行政の責務の確保等に留意し「民間にできることは民間に」という考え方の下、業務の民間委託や施設の指定管理者制度の導入を積極的に行ってきました。

今後も効率的かつ効果的な行政運営のため、官と民の最適な役割分担に基づきながら、今後も幅広い分野において官民連携を推進します。

Ⅲ 職員能力の向上と組織運営の強化

1 取組の必要性

平成 30 年 3 月に策定した「第 6 次黒石市総合計画」には、目指す黒石市の姿が描かれていますが、これを現実にするためには、計画実現のための具体的な政策を立案し、迅速かつ的確に実行する必要があります。

限られた予算と人員で最大限の効果を発揮させるために、職員一人ひとりの能力が最大限に発揮されるよう、人材育成・意識涵養に継続して取り組みます。

また、職員の能力が効果的に反映されるよう、活力ある組織づくりに努めるとともに、「働き方改革」の実現に向けた職員の働きやすい環境整備を図ります。

2 具体的な施策

(1)職員研修の充実

改革の推進には、職員一人ひとりの認識や意識のありかたに基づいた日常的な取組に加え、個々の職員の政策形成能力や創造性などの能力向上によって、柔軟性を持って課題解決に当たることが不可欠です。

個々の職員の能力の向上を図り、併せて組織としての機能を高めるため、職制や部署の配置に応じた職員研修を計画的に進め、多様化・複雑化する市民のニーズに対応できる人材育成に取り組みます。

(2)職員提案制度の活用

職員一人ひとりが、業務遂行上の課題や問題意識に基づいた改善策等を提言することで、政策形成能力を自ら高めることができるよう、「職員提案制度」や「職員自主研究グループ」の制度を周知し、積極的な提案やグループの結成を奨励します。簡易な日常業務の改善から組織全体に関わるものまで、多岐にわたった提案を可能とし、それを行政運営に反映させ、活力ある組織へとつなげていきます。

(3)人事評価制度の活用

行政ニーズが多様化・複雑化している中で、課題を解決する能力と高い業績を挙げることができる職員を育成していくことが求められています。平成 28 年度から実施している人事評価制度により、職員の業務について勤務成績を的確に把握し、公正な評価を行い、これによる評価結果を職員の能力開発及び人材育成に活用し、適正な人事管理を図ります。

(4)「働き方改革」の実現

働き方改革は、全ての職員が能力を最大限に発揮し、限られた時間で効率良く高い成果を上げることにより、各種施策や行政サービスの質を向上させるとともに、職員のワークライフバランスを実現させることを目的としています。

また、新型コロナウイルス感染症の対応の経験を踏まえ、今後は、いかなる事態にあっても必要な業務を効率よく遂行できるよう、サテライトオフィスやテレワークなどの体制を準備することが重要となります。

行政サービスの安定的提供を可能とし、同時に、非常時における業務継続に資するため、業務の標準化や時差出勤の推進のほか、在宅勤務の可能性を検討し、新しい生活様式の定着に向けた取組を実施していきます。

また、ワークライフバランスを実現させるための取組として、業務の効率化を推進し、時間外勤務の縮減、柔軟な勤務体制の整備等を図っていきます。

IV 持続可能な財政運営

1 取組の必要性

市は平成 20 年度策定した「行財政運営方針」に基づき、全会計の赤字・資金不足解消を目指して様々な改革に取り組んできました。

しかし、改革の努力にもかかわらず、社会情勢の変化による経営環境悪化の影響を受ける会計も一部あることから、今後も予断を許さない状況は続きます。

一方で、歳入環境も人口減少に伴う税収減など落ち込む要素が強く、歳出についても社会福祉・社会保障等の扶助費が増加傾向にあることから、今後も厳しい財政運営が続くことは覚悟しなければなりません。

2 具体的な施策

(1)歳入の確保

中長期的な財源の確保は重要な課題であり、遊休財産の積極的な活用や処分、広告料収入の確保等、第六次大綱の取組を引き継ぎ、歳入の確保に努めます。

特に自主財源の核となる税収を確保し、併せて税負担の公平性を維持するためにも、収納率の向上に引き続き取り組みます。

そのほか、ふるさと納税制度を活用し、本市の魅力ある特産品を返礼品として充実させることなどによって、自主財源の確保に努めます。

(2)経費の節減

人口減少に伴い市税等の減収が見込まれる一方で、高齢化の進展により社会保障関連経費の増加が見込まれるなど、財源確保が困難な状況は今後も続く見通しであり、歳出の抑制には継続して取り組まなければなりません。

そのため費用対効果を常に意識し、効果が最大限に発揮されるよう、事業実施する必要があります。各部署が中長期的な視野に基づく合理的な予算要求をするなど、職員の意識改革に努めます。

(3)特別会計、地方公営企業の健全経営

これまで資金不足が生じていた各事業については、経営健全化計画を策定し改善に取り組んできました。

しかし、病院事業会計にあっては、一般会計からの繰出金もある中で経営健全化に努めてきたものの、依然として資金不足が生じています。

また、国民健康保険特別会計も、今後は被保険者の減少や高齢化の進展に伴う医療費の負担増、そのほか県内の保険税率の統一化など、今後事業を運営し

ていく中で懸念される要素や課題に直面することは避けられません。

いずれの会計も健全かつ安定的に運営するため、提供するサービスと利用者負担の均衡を図りながら、効果的・効率的な事業経営に努めていきます。

(4)行財政運営方針の堅持

「行財政運営方針」は国の動向や社会情勢の変化に対応できる体力をつけ、持続可能な行政運営のため健全な財政基盤と行政組織を確立するため、平成 20 年度に策定しました。

当面の目標である全会計の黒字化を達成できたとしても、健全な財政運営を維持するために、行政改革の成果を持続させるだけでなく、新たな行政改革にも積極的に取り組んでいきます。

(5)公共施設の適正管理運営

総務省は、平成 26 年 4 月に「公共施設等の総合的かつ計画的な管理の推進について」を通知し、これを受けて市は、平成 29 年 3 月に「黒石市公共施設等総合管理計画」を策定しました。この計画は、施設の長寿命化や改廃・統合など総合的に判断することで、既存施設の更新による財政負担を分散化・平準化させるものです。

今後は、この計画に基づき策定する各施設の個別施設計画により、公共施設等の老朽化や利用需要に的確に対応し、中長期的視点に立った施設の長寿命化と適切な維持管理を推進していきます。