

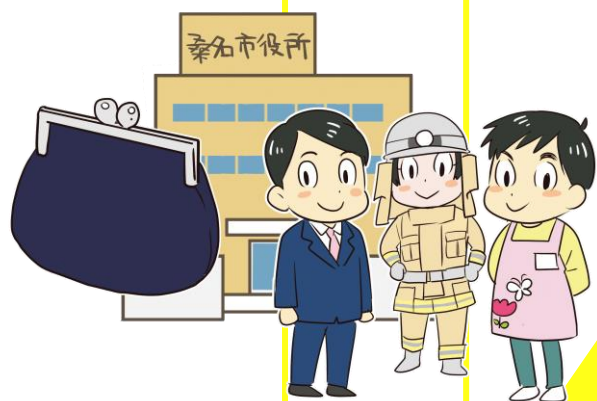
桑名市行政改革大綱

実施計画

(令和5年度)



Try Angles

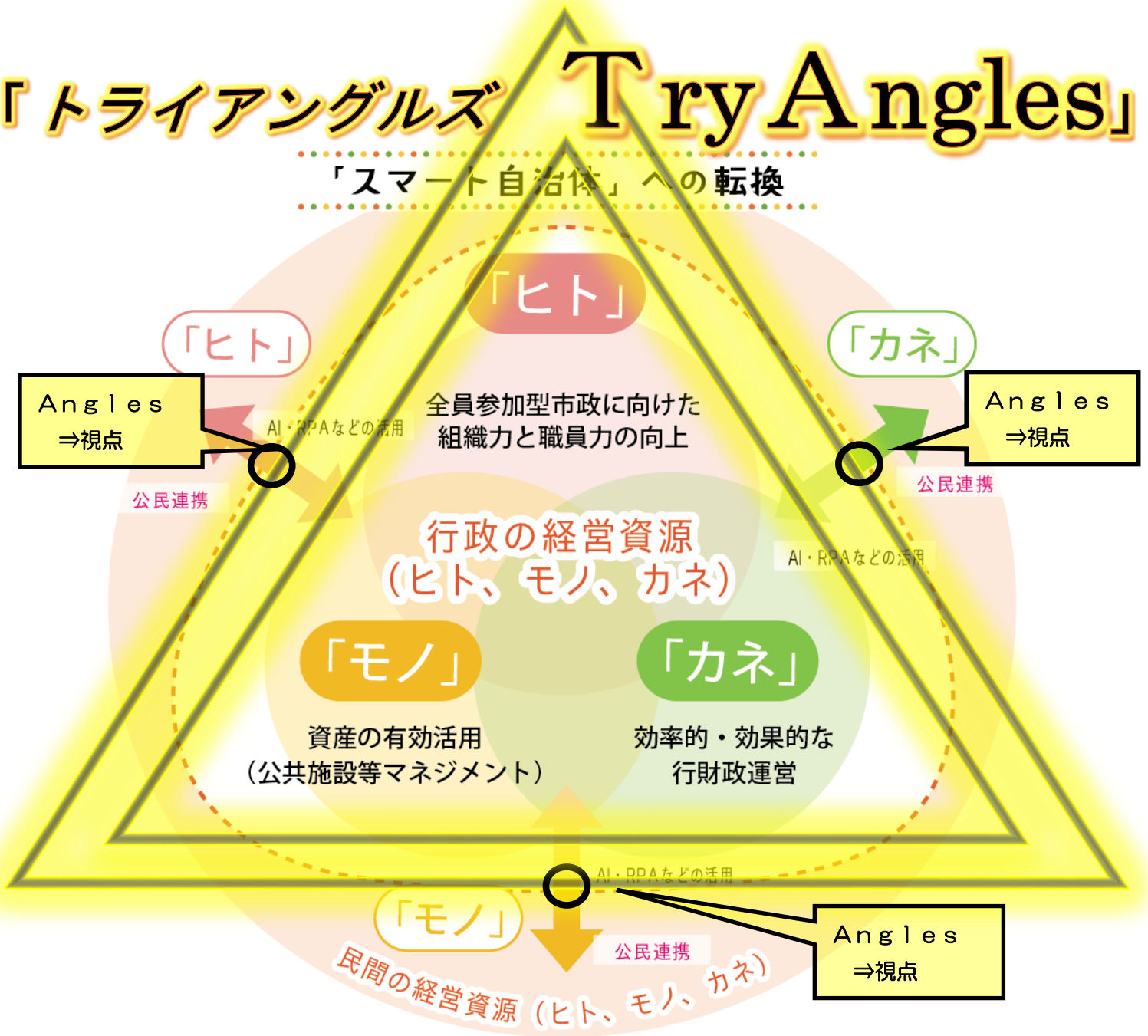


トライアングルス

第4次行政改革大綱（後期）

「トライアングルス Try Angles」

「スマート自治体」への転換



トライアングルス

- 様々な立場、視点から、成功をめざしやってみる。
- 「ヒト」「モノ」「カネ」3つの輪⇒三角形 (Triangle)
- 様々なアングル (Angles) から物事を見て、様々な立場で考える⇒「公民連携」

行政改革大綱前期(平成 27～令和元年度)から

サービスを納税者視点で考え、財政負担を減らしながら、市民サービスを維持することをめざして「公共施設等総合管理計画の推進」「使用料・手数料の見直し」「土地開発公社の解散」「公民連携」など、さまざまな行財政改革に取り組んできました。その結果、次世代に責任あるまちづくりの実現に務めてきたことにより、財政状況改善の明るい兆しが見え始めてきました。

しかし、労働人口の低下・高齢化の進展による歳出増加・歳入減少、一斉に更新時期を迎える公共施設、多様化する市民ニーズなど本市をとりまく環境はめまぐるしく変化し、「ヒト・モノ・カネ」といった行政の経営資源も制約されています。

今後より一層、人口減少時代の進展が予想され行政組織の規模も縮小せざるを得ない状況が懸念される中、市の取り組みに対する市民の満足度を向上させていくという行政運営が求められています。また、多種多様な情報通信技術の利活用に対する期待が高まるなか「AI」や「RPA」など技術革新の成果を取り入れ、これらの変化に耐えうる持続可能な「スマート自治体」への転換が求められています。

これまでの主な行財政改革の取り組み (平成 27～令和 4 年度)

- ◆定員適正化計画の推進
 - ◆補助金の適正化
 - ◆広告事業、ネーミングライツの推進
 - ◆クラウドファンディングの活用
 - ◆コラボ・ラボ桑名（公民連携ワンストップ対話窓口）の開設
 - ◆包括連携協定
 - ◆サウンディング型市場調査の実施
 - ◆指定管理者制度の見直し
 - ◆電力調達方法の見直し
 - ◆公共資産の利活用
 - ◆WEB 会議やテレワーク環境の整備（DX 推進）
 - ◆RPA や AI-OCR などの ICT 技術の活用による業務効率化の推進（DX 推進）
（対象事業）A I 等活用推進事業、働き方改革サポート事業、
 - ◆がんばり“見える化” 予算
 - ◆一者随契の見直し
 - ◆PPA（電力購入契約）の活用
- など



スマート自治体への転換にむけて

桑名市が考える「スマート自治体」とは、

- 2050年までに本市の二酸化炭素排出 実質ゼロめざす「桑名市ゼロカーボンシティ」の実現に向けて、IoTを活用しつつ、環境と経済の好循環を生み出す自治体
- 「ヒト・モノ・カネ」がつながりを深め、新たな価値を生み出し、「情報」をシェア（共有）しながら、限られた労働力のなかで、機能を最大限発揮できる自治体
- 民間企業などとの連携（公民連携）や市民との協働を進めながら、全員参加でまちづくりに取り組むことにより、様々なニーズに応える自治体
- 「AI」や「RPA」などの技術革新の成果を取り入れることで、人の可能性を広げ、市民の利便性の向上をめざす「Society5.0」(*)を実現する自治体



です。

新型コロナウイルス感染症の世界的な流行により、これまで当たり前であった生活様式や産業構造は大きく変化し、新しい価値観やIoTを活用した社会の実現が求められるようになりました。

本市でも、DX（デジタルトランスフォーメーション）を推進するため、令和3年2月には「桑名市デジタルファースト宣言」を、また、同年3月には、2050年までに二酸化炭素排出量の実質ゼロを目指す「桑名市ゼロカーボンシティ宣言」を行っており、今年度は新たに、環境と経済の好循環を生み出す社会の実現に向け、GX（グリーントランスフォーメーション）の視点を加え、新しい時代に対応したまちづくりに努めています。今後は、DXやGXを取り入れながら、桑名市総合計画にある「誰ひとり取り残さない持続可能なまちづくり」を推進していく必要があります。

これらの取り組みの実現、そして「スマート自治体」の実現のためには、行政の経営資源をより有効に活用するだけでなく、民間の資源やノウハウ、アイデアを活用する公民連携をより一層推進していく必要があります。これらの視点のもと「市民の役に立つ市役所として、桑名の未来を切り拓く力」を育てていきます。

(*)「Society5.0」とは、政府が「超スマート社会」として提唱する新たな社会像であり、「サイバー空間（仮想空間）とフィジカル空間（現実空間）を高度に融合させたシステムにより、経済発展と社会的課題の解決を両立する、人間中心の社会」と位置付けています。

桑名市行政改革大綱 実施計画

本実施計画は、行財政改革を一過性ではなく、3年間で単位として、毎年度見直しを行いながら定めます。さらに、より実効性のある取り組みとしていくために、「桑名市行政改革推進委員会」から意見・提言などをいただきながら策定していきます。

財政状況改善の明るい兆しが見えてきた中においても「桑名の未来を切り拓く力」を育むためには、行政改革大綱の基本方針である「スマート自治体」へ転換していかなければなりません。そのような中、総合計画に掲げられためざす未来を着実に実現するため、ヒト・モノ・カネを主軸におきながら、公民連携や先進的な技術を活用した新たなサービスなど、各年度における重点的な取り組みを示すことに加えて、数値目標、実施時期などを明らかにして行財政改革を実行していきます。

総合計画 実施計画と併せて取り組む実施計画

- ・継続して行財政改革を進めることが、次の世代へのまちづくりにつながるという考え方で、総合計画の実施計画と併せて取り組みます。
- ・総合計画及び行政改革大綱に掲げられたまちづくり指標をもとに、総合計画の進捗管理と併せて施策の評価を実施し、目標と成果を連動させます。

計画期間

- ・行政改革大綱の計画期間が5年間（令和2～6年度）であることを踏まえ、実施計画期間と定めます。

年度	2	3	4	5	6
実施計画	3年間単位				
		3年間単位			
			3年間単位		

基本的な進め方

- ・実施年度、数値目標・効果を設定し、PDCAサイクルを回しながら進捗管理をします。その中で評価・検証しつつ毎年度、重点実施項目を定めます。
- ・進捗状況は広報紙やホームページなどで広く公表し、全員参加で取り組みます。

取り組み内容（選定基準）

- ・AI・RPAなど技術革新の成果を取り入れた「Society5.0」実現に貢献する事業
- ・基本計画「ヒト・モノ・カネ」への上位貢献度が高い取り組み項目

推進体制

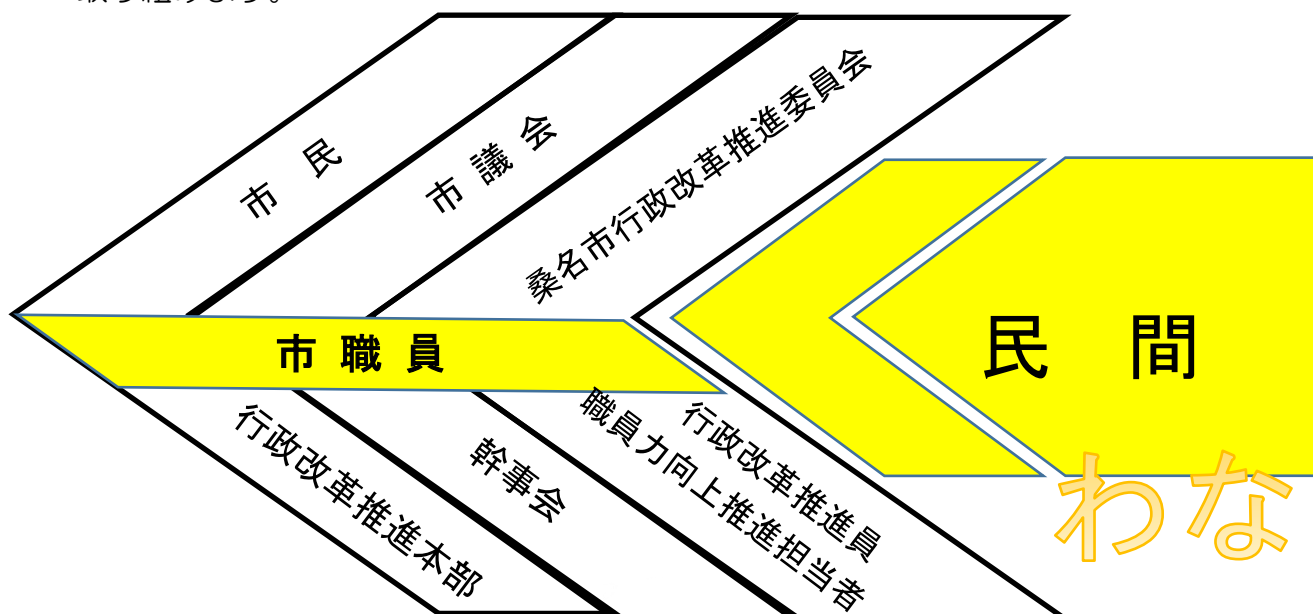
行財政改革の推進にあたっては、市長を本部長とする行政改革推進本部を中心として、有識者などで構成される「桑名市行政改革推進委員会」から意見をいただきながら、全庁体制で取り組みを進めます。

◆桑名市行政改革推進委員会

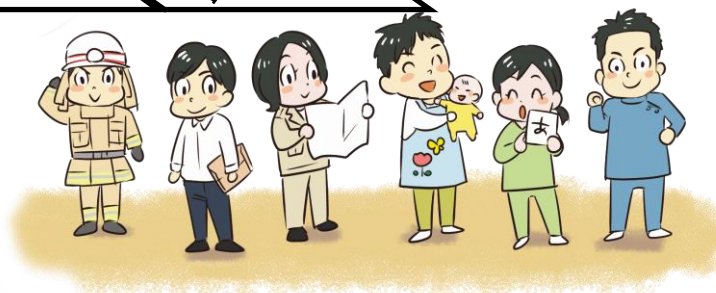
行政改革の進捗状況は、評価・検証を行いながら、桑名市行政改革推進委員会に報告します。委員会の意見は、今後の市政運営に反映するようにします。

◆庁内行政改革推進体制

市長を本部長とする「行政改革推進本部」、課長級職員で構成する「幹事会」及び各課における「行政改革推進員」、「職員力向上推進担当者」において、全庁体制で取り組みます。



※「く」わなしの未来のため、
「わ」たしたちが、
「な」かまとなって取り組みます。



その他

- 実施計画は社会情勢の変化に弾力的に対応するため、計画期間中においても、適宜見直しを行います。
- 実施計画で、「めざす未来を実現するための指標（KPI）」は、取り組みを実施したことにより、どれだけの成果が上がったかをお示しします。

ヒト

全員参加型市政に向けた 組織力と職員力の向上



● めざすべき姿を実現するために、以下の重点実施項目を定めます。

取り組み内容・概要		☒	☒	事業費	めざす方向性 (コスト・成果)
組織の見直し	これまでの概ね固定的な職員配置を、民間的な発想を取り入れ、効率的に行うことで、組織力の向上を図るため、定期的な業務の委託化を進めます。	◎		41,049 千円	・職員にしか担うことができない業務に集中して取り組む体制を整えることで市民サービスの充実を図ります。
	情報を共有（シェア）しながら、RPA及びAI-OCRの活用業務を拡大し、ICT推進による効率的な事務の執行を行います。		◎	11,547 千円	・ICTの活用普及促進により、スマート自治体の実現をめざします。
職員力の向上	職員自らが希望し主体的に取り組める研修制度を構築します。新たに、キャリア形成を支援する研修を取り入れます。			6,726 千円	・職員一人ひとりの意欲や能力の向上を図ります。
職場環境の向上	自己啓発・自己研鑽のための資格取得費用や研修費用の一部を助成します。			500 千円	・自己啓発によりやりがいを見出し、生活や仕事に対するモチベーションの向上を図り業務効率向上につなげます。
	職員のワーク・ライフ・バランス向上、業務効率向上のため、テレワークを推進します。			732 千円	・通勤の負担を減らすとともに、仕事と家庭を両立できる働きやすい環境を作ります。

※☒は公民連携視点を活用した取り組み、☒はAI・RPAなどを活用した「Society5.0」実現への取り組み



めざす未来を実現するための指標（KPI）	指標（KPI）の説明	令和2年度現状	令和3年度現状	令和4年度現状	めざす未来を実現するための方向性
総労働時間 (職員数×所定労働時間) +時間外	定員削減の一方で、トータル労働時間の見直し状況判断するための指数	1,808,538時間	1,774,893時間	1,788,039時間	➡



めざす未来

納税者の視点に立ち、「市民の暮らしをしっかりと支え、職員の誰もが輝き、いきいきと活躍する組織となり」次の世代へ責任を持って引き継いでいきます。

モノ

資産の有効活用 (公共施設等マネジメント)



- めざすべき姿を実現するために、以下の重点実施項目を定めます。

取り組み内容・概要		公	A	事業費	めざす方向性 (コスト・成果)
公共建築物、 いわゆる「ハコモノ」のマネジメント	第1次アクションプランに掲げる削減目標を達成するため、毎年「施設状況調査」を実施し、施設の方向性を定め、公表し、総量削減や有効活用を行います。サウンディング型市場調査を実施し、民間事業者のアイデアや提案を聞きながら、施設のあり方を検討します。	◎		一 千円	<ul style="list-style-type: none"> ・第1次アクションプランに基づき、令和7年度までに29,037㎡の総量削減に取り組み、公共施設の適正配置をめざします。 ・市の歳出負担を最小限に留めつつ、ゼロカーボンシティの実現に向けた取り組みを推進します。 ・インフラは市民生活に直結するため、左記の取り組みを実施し、必要不可欠なインフラを将来にわたり維持することをめざします。
	公共施設にPPAを活用して太陽光発電設備等を設置し、再生可能エネルギーを自家消費します。	◎		既存の電気使用料の範囲内で実施	
	LEDリースを導入し、公共施設の電気使用料の削減、二酸化炭素排出量の削減に取り組みます。				
社会基盤施設、 いわゆる「インフラ」のマネジメント	橋梁の長寿命化、維持管理を含めたライフサイクルコストの見直し、老朽化対策、耐震化対策、需要の変化や人口減少に伴う施設の縮小、統合に取り組みます。	◎		190,000 千円 ※橋梁長寿命化対策事業費	

※公は公民連携視点を活用した取り組み、AはAI・RPAなどを活用した「Society5.0」実現への取り組み



めざす未来を実現するための指標（KPI）	指標（KPI）の説明	令和2年度現状	令和3年度現状	令和4年度現状	めざす未来を実現するための方向性
延べ床面積／市民数 ※各年度末時点	将来の人口動向を考慮しながら、公共施設の総量が適正か否かを判断する指数	421,132㎡／ 141,045人	420,403㎡／ 139,712人	421,594㎡／ 139,169人	—
橋梁における保守点検実施率	令和元年度より5年間の計画期間において、単年度ごとに計画された保守点検の実施率	100%	100%	100%	→
公共施設マネジメント取り組みによる効果額	維持管理経費の削減等、公共施設マネジメントの取り組みにより図られた効果額	4,619万円	133万円	3,517万円	↗



めざす未来

納税者の視点に立ち、「限られた公共施設などの資産を、有効的に活用し」次の世代へ責任を持って引き継いでいきます。

カネ



効率的・効果的な行財政経営

● めざすべき姿を実現するために、以下の重点実施項目を定めます。

取り組み内容・概要		☐	A	事業費	めざす方向性 (コスト・成果)
財政基盤 強化（財 政健全 化）	中期財政計画をはじめ、定員適正化計画、 公共施設等総合管理計画との整合を図りな がら予算編成を進めます。	◎		一 千円	<ul style="list-style-type: none"> ・「ヒト」「モノ」「カネ」の各方針を連動させ、効率的な行財政運営を進めます。 ・次の世代へ責任ある財政を進めるため、市債への依存や元利償還金の負担を軽減していきます。
	市の借金にあたる市債残高を抑制します。 元利償還金に対して普通交付税措置がある ものを優先して借入を行います。			一 千円	
新たな歳 入確保の 推進	「がんばり“見える化”予算」(注1)を有 効活用し、稼ぐ意識も持ち予算編成を進め ます。	◎		一 千円	<ul style="list-style-type: none"> ・様々なアイデアを結集して新たな歳入確保を進め、持続可能なまち、成長しつづけるまちをめざした行財政運営を進めます。
	「みんなで“変わる”“変える”予算」(注 2)をもとに、既存事業の見直しを進め、歳 入確保を推進します。	◎			
	資金運用について、預金利息が低下してい る中で、定期預金のみでの運用だけでなく、E S G投資など債券での運用も進めま す。				
	いただいた寄付の用途を明確化するなど、 寄付の“見える化”及び周知を進めます。 また、遺言による寄付（遺贈寄付）につい ても、制度の周知を進めます。				
	未利用財産の売却・貸付、公共施設等の空 きスペースの有効活用など歳入確保を進め ます。	◎			
	ふるさと応援寄附金の返礼品の充実及び使 途の明確化により、本市の魅力をPRしま す。	◎		268,659 千円	<ul style="list-style-type: none"> ・寄附意欲を高めることで、歳入確保と市内事業者の収益向上による経済活性化を図ります。

歳出削減	「長い目で見た」改革予算を導入し、中期的な視点で予算削減を図るとともに、「がんばり“見える化”予算」(注1)を活用し、歳出削減をめざします。	◎		一 千円	<ul style="list-style-type: none"> ・社会情勢の変化により今後の歳出負担の増大が懸念される中、不断の事業の見直し・改善を進め、持続可能なまち、成長しつづけるまちをめざした行財政運営を進めます。
	「みんなで“変わる”“変える”予算」(注2)をもとに、既存事業の見直しを進め、歳出削減を推進します。	◎			
	経常的な経費については、毎年の予算編成において、各部等を単位とした「部局マネジメント予算枠」を設け、現場重視の予算編成を進めるとともに「スクラップ・アンド・ビルド」(既存事業を見直して、時代のニーズに合った事業を新設)を促進します。	◎			

(注1)「がんばり“見える化”予算」とは、職員一人ひとりの改革の取り組みによって得られた歳入増収・歳出削減の成果をインセンティブとして予算上評価する仕組み。

(注2)「みんなで“変わる”“変える”予算」とは、経常的な既存事業を17の視点により見直しを進める仕組み。

※は公民連携視点を活用した取り組み、はAI・RPAなどを活用した「Society5.0」実現への取り組み



めざす未来を実現するための指標 (KPI)	指標 (KPI) の説明	令和2年度現状	令和3年度現状	令和4年度現状	めざす未来を実現するための方向性
地方債残高(普通会計)(臨時財政対策債除く)/市民数	市民1人あたりの借入金(地方債残高)	(令和元年度決算) 427.4億円/142,019人	(令和2年度決算) 441.2億円/141,291人	(令和3年度決算) 420.9億円/140,134人	➡
経常収支比率	自由に使えるお金の割合、財政のゆとり	(令和元年度決算) 93.0%	(令和2年度決算) 90.0%	(令和3年度決算) 85.8%	➡
将来負担比率	将来、負担すべき実質的な負債額の割合	(令和元年度決算) 64.7%	(令和2年度決算) 57.8%	(令和3年度決算) 50.7%	➡
「がんばり“見える化”予算」における成果額	創意工夫による歳入増収額と歳出削減額	(令和2年度実績) 5億5,467万円	(令和3年度実績) 3,055万円	(令和4年度実績) 870万円	➡
ふるさと応援寄附金(件数・金額)	ふるさと応援寄附金の件数と金額	(令和2年度実績) 4万7,030件 6億8,206万円	(令和3年度実績) 3万1,050件 4億7,546万円	(令和4年度実績) 3万9,255件 4億7,457万円	➡



めざす未来

納税者の視点に立ち、「市民ニーズに応える、健全で持続可能な行財政運営をおこない」次の世代へ責任を持って引き継いでいきます。



財政状況改善の明るい兆しが見え始めてきた中、くわなが「スマート自治体」の新たなフェーズに向かっていくようお願いを込めて策定しました。