

多賀城市役所経営プラン

令和3（2021）年3月

多 賀 城 市

目 次

第1 策定に当たって	・・・1
1 計画の位置づけ	
2 計画期間	
3 推進体制	
第2 これまでの取組状況	・・・3
1 多賀城市行政システム改革プランの取組状況	
（1）行政運営システムの三位一体改革の推進	
（2）アウトソーシング（民間委託・民営化）の推進	
（3）電子自治体の構築	
（4）下水道事業の公営企業化と水道事業との経営統合	
（5）長期的展望に立った計画的適正定員の管理	
2 定員管理の取組状況	
第3 策定の方向性	・・・7
1 策定の方向性	
2 定員管理について	
3 行政経営システムによるマネジメント	
第4 取組方針	・・・9
1 効果的で効率的な行財政経営の視点	
2 環境変化に対応した人材育成・体制づくりの視点	
第5 取組項目	・・・11
1 取組項目一覧（別冊）	
2 第6次（前期）多賀城市定員管理計画（別冊）	

第1 策定に当たって

本市では、平成23(2011)年の東日本大震災発災以降、復旧・復興を最優先課題として、全国からの支援をいただき復興に注力してきたが、この間、地域を巡る社会環境は大きく変化し、人口減少、少子化、超高齢長寿社会への対策や、急速なICT化、社会基盤の再整備など、自治体経営は大きな転換期を迎えている。

また、多賀城市震災復興推進計画の計画期間中、行政改革関連計画の策定及び個別項目の進行管理を一時中断し、行政評価を軸とする行政経営システムの運用によるマネジメントを継続してきたが、「第六次多賀城市総合計画(以下「六次総」という。)」のスタートに合わせ、復興の次のステージへと歩を進める必要がある。

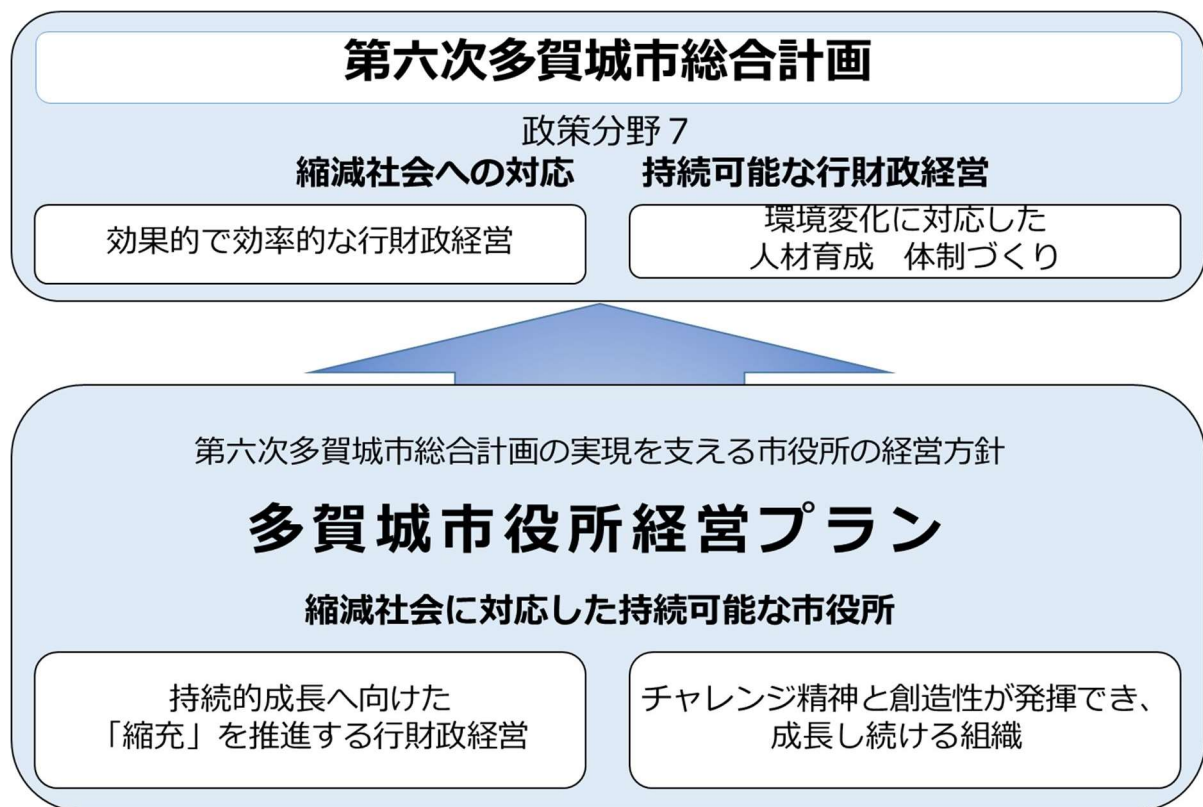
さらに、今後、六次総に掲げる将来都市像を具現化していくためには、これを下支えする市役所の経営方針を明らかにしていく必要がある。

そこで、市役所の限られた資源をさらに有効に活用していくため、新たに「多賀城市役所経営プラン(以下「経営プラン」という。)」を策定し、新たな方針の下、各般の取組を推進していくこととする。

1 計画の位置づけ

- 令和3(2021)年度からスタートする六次総に掲げる政策施策の推進を下支えし、行財政の健全性の維持との両立を図っていく。
- これまでに取り組んできた成果や課題を踏まえて、社会情勢の変化に即した見直しや新たな取組を加えるなどしながら、社会経済が縮小したとしても市民の暮らしの充実と質的向上を目指す「縮充」に向かう市役所経営の方針を明確化するものとし、職員一人ひとりへの浸透を図り、市役所として一体的・着実に進めていくものとする。
- 個別に策定してきた定員管理計画についても、構成要素として位置付ける。
- 経営プランに基づく取組については、六次総及び各分野計画等との連携を図る必要があることから、極力、目標値を共有することとし、連動性を高めるものとする。

■計画の位置づけ



2 計画期間

六次総との連動性を踏まえて、計画期間を令和3(2021)年度から令和12(2030)年度までの10年間とし、前期5年、後期5年とする。

3 推進体制

毎年度、各項目ごとの進捗状況などについて、市長をトップとする行政経営会議で進行管理を行い、ホームページなどにより公表する。

今後の社会情勢等に応じて、適宜必要な見直しを行い、さらなる取組の推進を図っていく。

※1 以下、既存計画名称は、「多賀城市」を略して表記する。

※2 長期指針の計画期間、目標年次等は、策定当時の年度表記としている。

第2 これまでの取組状況

- 本市では、昭和60（1985）年以降、行政改革を不断の課題と位置付け、継続的に計画を策定し積極的な取組を行ってきた。
- 平成16（2004）年、それまでの行革大綱から方向転換して策定した「行政システム改革プラン」では、「分権時代にふさわしい行政運営システムの確立」を目指して、5つの大きな改革項目を掲げるとともに、20年間の長期指針である「アウトソーシング推進指針」及び「適正定員管理指針」を策定し、自律した組織への転換に向けて組織風土改革の方向性を示した。
- 平成17（2005）年、国の新地方行革指針の方向性を加味し、前年度に策定した方針等をベースとした具体的な行動計画（集中改革プラン）として、定員適正化、財政規律の保持などを掲げた「行財政改革アクションプラン」を策定し、進行計画として3つの視点と18の項目、54のプログラムを設定した。
- 平成18（2006）年には「緊急再生戦略構築のための取組指針」を策定し、安定的かつ健全な行財政運営基盤の構築に努めてきた。
- 震災復旧・復興に注力する中でも、行政システム改革プラン（平成16（2004）年度～）に掲げた行政経営基盤の構築に関わる改革項目について、達成に向け取り組んできた。

1 行政システム改革プランの取組状況

行政システム改革プランに掲げた5つの具体的な改革項目については、現在の行政経営基盤の構築に資するものであり、継続的に取り組んできた結果、達成状況は次のとおりである。

(1) 行政運営システムの三位一体改革の推進

当時未導入だった人事評価、行政評価、予算編成による合理的な行政運営を掲げた。

→[成果] 行政評価を中心として3つのシステムが連動する「行政経営システム」として導入し、議会への決算に係る「主要な施策の成果報告書」を抜本的に改めるとともに、成果に基づく行政活動を表す政策・施策評価「まちづくり報告書」を議会資料として活用するなど総合計画等のマネジメントシステムとして定着している。

(2) アウトソーシング（民間委託・民営化）の推進

「アウトソーシング推進指針（平成 17～36 年度）」を定め、公共施設へ積極的に民間活力を導入していくこととした。

→[成果] 計画に掲げた 18 か所の公共施設及び策定後に運営開始した施設 2 か所（市民活動サポートセンター、シルバーワークプラザ）のうち、75%（15 か所）をアウトソーシング（そのうち 2 か所は民営化）し、現在直営は 5 か所（保育所 3 か所、公民館 2 か所）である。

(3) 電子自治体の構築

→[成果] 電子的サービスの提供手法の多様化として、全国的な電子申請、認証基盤の構築など電子自治体に向けた基盤整備を行った。現在は、国全体で進められている Society5.0 や業務の最適化等に向けた取組をさらに進めるため、令和 3（2021）年 1 月に ICT 利活用方針を策定し、方針に基づく推進体制を整え、新たな段階の取組を開始している。※ICT：Information and Communication Technology 情報通信技術の略

(4) 下水道事業の公営企業化と水道事業との経営統合

→[成果] 国の制度改革に先立ち、平成 18（2006）年度に移行したものの、当時は制度としてのメリットが少なく、断念せざるを得なかった。その後、国の制度が整えられ、公営企業化が義務化されたことを機に、令和 2（2020）年度から地方公営企業法を全部適用し、経営統合している。

(5) 長期的展望に立った計画的適正定員の管理

アウトソーシング推進指針と歩調を合わせた「適正定員管理指針（平成 17～36 年度）」において、平成 36（2024）年度当初の職員数を 372 人とする目標を掲げた。

→[成果] アウトソーシング推進指針に掲げられた公共施設等については、ほぼ民間活力を導入した運営へ移行し、新たな業務へ人員を充当しつつ、定員の縮減に努めてきた。一方、指針策定時には想定できなかった増員要素として、少子化、超高齢化に起因する子育て、介護、地方創生等大きな制度改変への対応及び東日本大震災からの復興事業等が必要となったことによる行政需要の増加に伴い、目標値へのカーブは緩やかとなっている。

2 定員管理の取組状況

前項（5）に関連する本市の定員管理の状況は、次のとおりである。

- 職員数の変遷としては、平成 7(1995)年度をピークに減少、特に、適正定員管理指針（前期第一次）計画期間（平成 17～22 年度）における削減幅が大きくなっている。その後、東日本大震災の復旧・復興に係る業務需要に 대응するため、職員数を維持してきた。
- 全体としては、平成 7（1995）年度から令和 2（2020）年度までの 25 年間で、92 人（17.3%）の減員となっている。
- しかし、適正定員管理指針の目標値と比較した場合、平成 26（2014）年度の職員数は 438 人であり、同年目標値 436 人と比較して 2 人増となっている。

※ 適正定員管理指針は 20 年の長期指針であり、平成 23（2011）年度以降の目標値は、平成 26（2014）年度 436 人、平成 36（2024）年度 372 人の 2 つとなる。

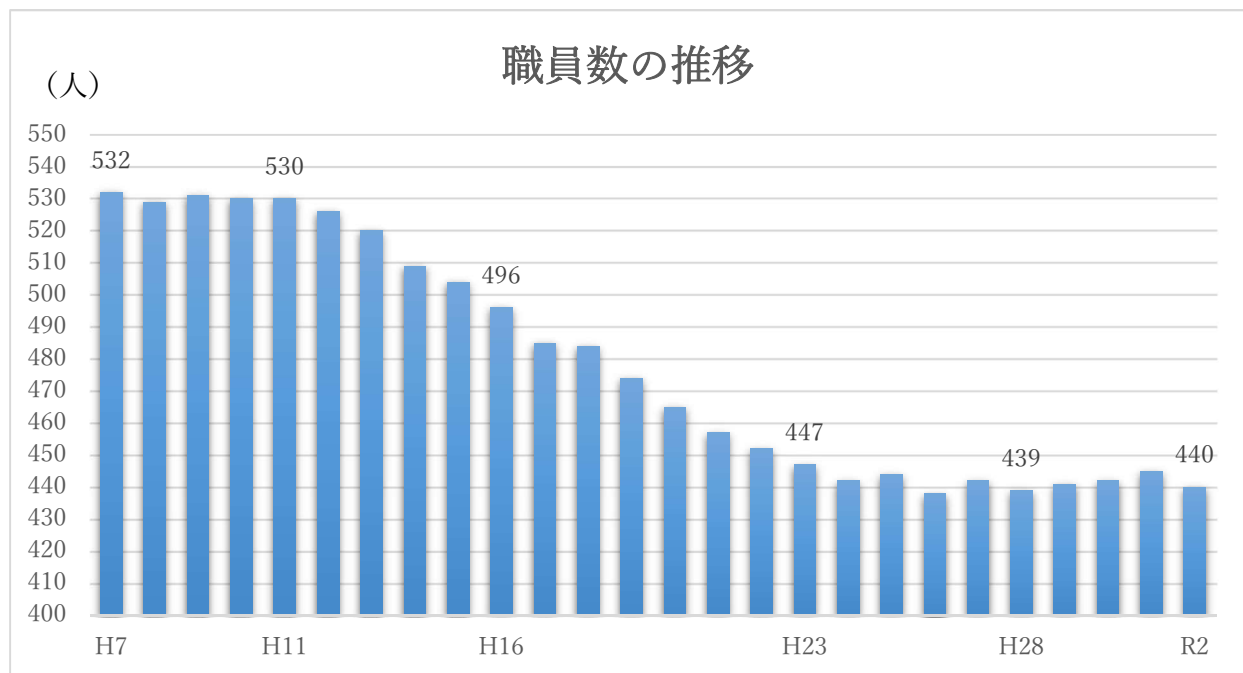
■各定員適正化計画における取組

(年次) ※1	(第 1 次)	(第 2 次)	(第 3 次)	(第 4 次)	(第 5 次)
当時 計画 名称	第二次 行政改革 大綱	第三次 行政改革 大綱	適正定員 管理指針 (前期第一次)	定員管理 計画	定員管理 計画
計画年度	H7～H11 1995-1999	H13～H16 2001-2004	H17～H23 2005-2011	H24～H28 2012-2016	H29～R2 2017-2020
目標	維持	5%26 人削減	2%10 人削減	維持	維持
始期人数	532 人	526 人	485 人	442 人	443 人
終期人数	530 人	496 人	447 人	439 人	440 人
削減実績	▲2 人	5.7%▲30 人	7.8%▲38 人	▲3 人	▲3 人

※1（年次） これまでの定員管理計画は類似名称が多く、経過がわかりにくいことから、現時点で実績が判明している計画について、通し番号を付して表記するものとする。次期計画からは、総合計画と歩調を合わせ第 6 次（前期）となる。

※2 第三次行政改革大綱は平成 13 年からの計画だが、定員管理については、平成 12 年度当初の職員数 526 人を基準として定めている。

■職員数の推移



[主な減員要素]

- ・ ゴミ収集業務の全車委託化（昭和 59(1984)年度）
- ・ 学校給食調理等業務、食材料調達業務の委託化（平成 14(2002)年度）
- ・ 勤労青少年ホームの廃止（平成 16(2004)年度）
- ・ 指定管理制度の導入（体育施設 2、市民会館、図書館、大代地区公民館）
- ・ 学校用務等業務の委託化（平成 17(2005)年度～23(2011)年度に完全移行）
- ・ 市税等納付勧奨・収納業務の委託化（平成 20(2008)年度）
- ・ 地域包括支援センターの委託民営化（平成 20(2008)年度～21(2009)年度に完全移行）
- ・ 運営委託（市民活動サポートセンター、児童発達支援センター、子育てサポートセンター）
- ・ 市営住宅の管理代行（平成 26(2014)年度）
- ・ 保育所民営化（令和 2(2020)年度当初までに 4 箇所：あかね、浮島、笠神、鶴ヶ谷）

[主な増員要素]

- ・ 産前産後休暇及び育児休業取得者の代替措置
- ・ 新規事業、権限移譲、新たな義務付け（地方創生、少子化対策、福祉制度の充実、防災減災、インフラ維持対策）
- ・ 震災復旧・復興関連業務（災害対策、被災者支援、生活再建支援制度、災害公営住宅自治会支援、ほ場整備等各種復興施策）

第3 策定の方向性

経営プランは、次の方向性により市役所経営の方針として策定する。

1 策定の方向性

- 令和3（2021）年度からスタートする六次総は、将来都市像「日々のよろこびふくらむまち 史都 多賀城」の実現に向け、社会経済が縮小したとしても市民の暮らしの充実と質的向上を目指す「縮充」の考え方に立脚している。
- 同時に、創造的復興を見据え、本市の有する文化、インフラ、歴史資産等地域固有の価値を最大限に生かしながら、新たな発想により、多賀城ならではの付加価値を創出していくパラダイムシフトが求められている。
- さらに、業務の見直しに当たっては、従前の「削る、やめる」方策に留まらず、ICTの利活用を踏まえて、全ての業務のやり方自体を見直しし、標準化、効率化、仕組みの合理化を行う業務プロセスの再構築（BPR）に重点的に取り組む必要がある。
- そこで、六次総基本構想「政策7」を受け、「縮減社会に対応した持続可能な市役所」の実現に向けて、「効果的で効率的な行財政経営」及び「環境変化に対応した人材育成・体制づくり」の2つの視点で取組方針及び取組項目を構成し、六次総との整合を図るものとする。

2 定員管理について

- 本市においては、行政改革計画と歩調を合わせて定員管理計画を継続的に策定し、行政サービスの提供のため必要な人員の確保を図りながら、定員の適正化に努めてきた。
- 特に、平成16（2004）年度からは、20年後を見据えた長期的指針であるアウトソーシング推進指針及び適正定員管理指針をバックボーンとしながら、5年ごとに定員管理計画を策定し、平成36（2024）年度当初の職員数372人体制を目指してきた。
- その結果、公共施設等のアウトソーシングはほぼ目標を達成し、それに伴う職員数についても、当初策定時の条件下においては順調に推移してきた。
- しかし、自治体を巡る大きな環境変化や急速な社会構造の変容に伴う新たな行政課題への対応、働き方改革等の労働・年金施策の改正、それに伴う公務員制度そのものの

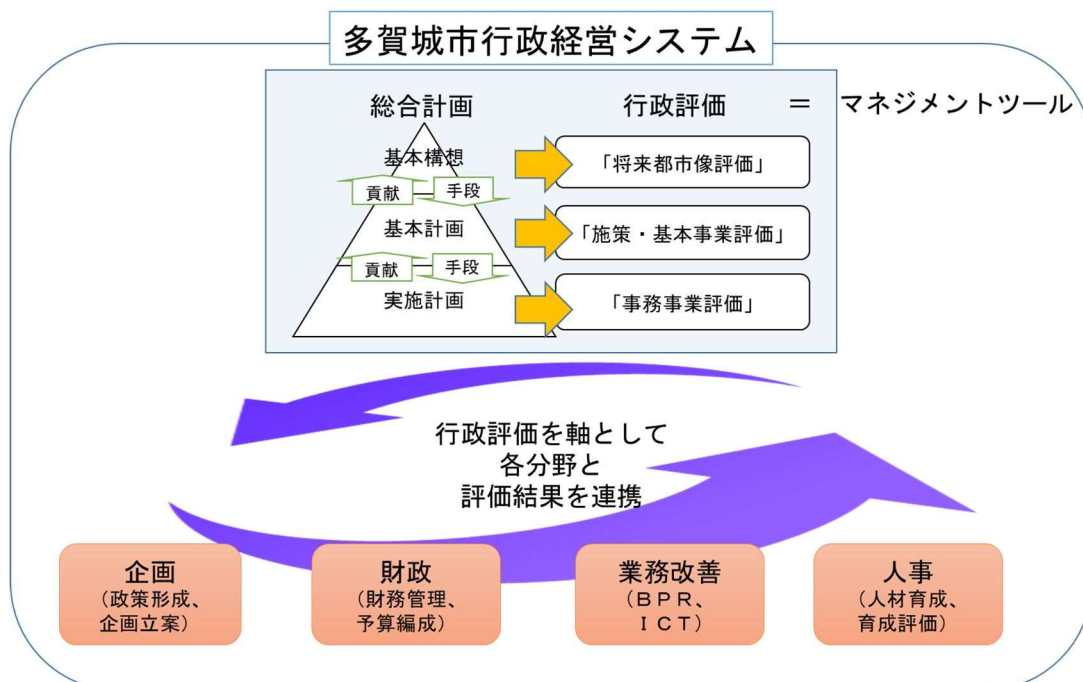
変革、労働市場の流動化、ICTによる環境変化などが加速度を増す中において、長期的指針の実効性が薄れてきていることから、両指針を廃止する。

- ついては、両指針の方向性を引継ぎ、民間活力の導入やICT利活用方針に基づくICTの積極的な利活用など、効率的な行財政経営を実現するための新たな取組の導入を見据えて、「第6次（前期）多賀城市定員管理計画」を策定する。

3 行政経営システムによるマネジメント

- 市役所を動かすマネジメントシステムである行政経営システムをエンジンとして、六次総の推進を下支えし、限られた行財政経営資源に係る取組の方向性を示していく。
- 行政経営システムは、行政評価により、目標の設定、管理把握、評価とフィードバックをマネジメントサイクルとして確立した上で、企画、財政、業務改善、人事などの各分野が連動して継続的な改善を行っていくためのマネジメントツールである。当該システムは、行政システム改革プランにより提起され、第五次総合計画の始期から導入している。

■行政経営システム関係図



※BPR：Business Process Reengineering 業務再構築の略称

※ICT：Information and Communication Technology 情報通信技術の略称

第4 取組方針

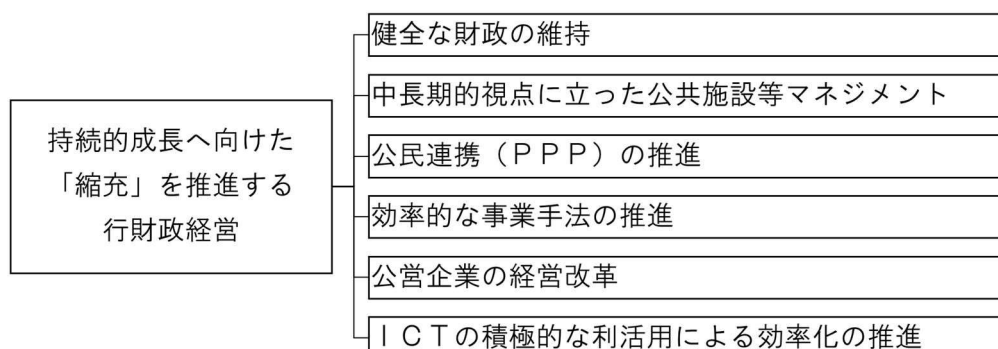
六次総基本構想の政策7に掲げる2つの視点に基づき、取組方針を次のように定める。

1 効果的で効率的な行財政経営の視点

- これからの行財政経営に当たっては、めまぐるしく変化する社会情勢を敏感かつ的確に把握しながら、持続可能な行財政経営のため限られた経営資源をいかに効果的に配分していくかを見極め、常に経営手法の改善・改革を図っていく姿勢が、市役所組織全体に求められる。
- 人口や税収が減少していく中であっても、市民サービスを持続可能な形で提供していくためには、六次総に掲げる「縮充」の考え方へと移行（パラダイムシフト）し、前例にとらわれることなく、新しい価値や付加価値の創出等多賀城らしい魅力あるまちづくりを進めていく必要がある。
- 人口減少社会では、生産年齢人口の減少に伴い将来の人材確保が制約されることを踏まえ、より適正な体制での効率的な行政経営を推進するとともに、民間活力の積極的な導入に努めていく。
- 「新たな日常」を支えるデジタル環境の構築に当たっては、さらなる市民サービスの充実を目指す機会と捉え、急速に進化する技術を的確かつ効果的に利活用していく必要がある。同時に、ICTは事務の効率化に資する強力なツールであり、限られた人材を真に必要な業務へ配分できるよう、積極的なBPRに取り組む必要がある。
- そこで、「効果的で効率的な行財政経営」の視点に基づく取組方針及び取組項目体系を次のように設定する。

【取組方針1】 「持続的成長に向けた「縮充」を推進する行財政経営」

■取組項目体系

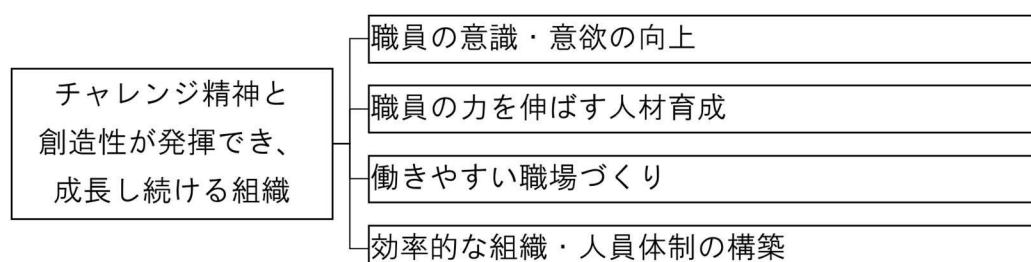


2 環境変化に対応した人材育成・体制づくりの視点

- 人口減少社会では、生産年齢人口が減少していくことから、市役所でも現有職員数を維持（採用）することは難しくなってくる。限られた人材の力を最大限発揮させ、組織力の更なる向上を図っていく必要がある。
- 市民と共に、積極的かつ着実に地域課題や縮充に向けた取組に対応していくためには、市民との信頼関係を構築していくことが不可欠である。その実現へ向け、職員一人ひとりが法令等を遵守し、適切かつ着実に業務を行うとともに、常に高い倫理観を持って行動することが重要である。
- 本市では、東日本大震災からの復旧復興にあっても、現状復旧にとどまらない創造的復興を掲げ取り組んできた。過去の経験だけでは判断ができない時代にあって、価値あるトライ＆エラーを組織の学びとしながら、成長し続けていく組織体制が求められている。職員一人ひとりが、新たな発想や失敗を恐れずチャレンジ精神を持って、積極果敢に取り組む姿勢を醸成する組織風土を形成していく。
- 職員のワーク・ライフ・バランスの推進に向けて、有給休暇取得率、男性職員の育児関連休暇取得率の向上などの制度活用に加えて、女性職員の活躍促進について、より積極的な意識啓発が必要である。
- 人生 100 年時代といわれ、公務員の定年延長も視野に入ってきた。「定年まで大過なく勤め上げる」といった従来の労働観とは異なるパラレルキャリア、学びなおしなど公務員のキャリアプランの再構築が必要とされている。
- そこで、「環境変化に対応した人材育成・体制づくり」の視点に基づく取組方針及び取組項目体系を次のように設定する。

【取組方針2】チャレンジ精神と創造性が発揮でき、成長し続ける組織

■取組項目体系



第5 取組項目

1 取組項目

取組方針に基づく取組項目は、別冊のとおりとする。

2 第6次（前期）多賀城市定員管理計画

第6次（前期）多賀城市定員管理計画は、別冊のとおりとする。

以上