

(仮称) 国立市行財政改革プラン (素案)

令和元年10月

国立市

<b>第1章 行財政改革プランについて</b> .....	1
1. 策定背景.....	1
2. 財政状況.....	1
3. これまでの取組.....	5
4. 計画期間.....	7
<b>第2章 行財政改革プランの理念</b> .....	8
1. 行政改革.....	8
2. 財政改革.....	8
<b>第3章 行財政改革の取組方針</b> .....	9
取組方針1. 市民ニーズに対応した実行力ある行政運営.....	9
取組方針2. 持続可能な財政運営の推進.....	9
取組方針3. 民間活力の導入.....	9
取組方針4. 組織力の向上.....	9
<b>第4章 行財政改革の主な取組</b> .....	10
取組方針1 市民ニーズに対応した実行力ある行政運営.....	10
(1) テーマ設定型タウンミーティングの開催（令和元年12月より試行予定）.....	10
(2) 総合窓口設置の検討.....	10
取組方針2. 持続可能な財政運営の推進.....	12
(1) 使用料・手数料の見直し（令和2年4月の改定に向けて取組中）.....	12
(2) 国民健康保険特別会計法定外繰入金の削減.....	12
(3) ストックマネジメントによる維持管理経費の削減.....	13
取組方針3. 民間活力の導入.....	14
(1) 「くにたち子どもの夢・未来事業団」の活用.....	14
(2) 地域包括支援センターの一部委託化（要支援者等ケアプラン作成事務）.....	14
(3) 新給食センター整備及び調理業務へのPFI手法の導入.....	15
(4) 指定管理者制度の活用.....	15
取組方針4 組織力の向上.....	17
(1) 電子化等の推進.....	17
(2) 職員定数及び時間外勤務時間数の適正化計画の推進（現在取組中）.....	18
(3) 職員の能力向上及び働きやすさ改革.....	18
その他の取組項目一覧.....	19

## 第1章 行財政改革プランについて

### 1. 策定背景

将来にわたって安心・安全に暮らしていける国立市にするためには、時代の流れに即して業務のスリム化を図り、持続可能な行政運営を行っていけるようにしなければなりません。

現在国立市では、組織及び運営の簡素化・効率化に努め、最小の経費で最大の効果をあげられるように、限られた資源を最大限活用し、市民サービスの向上を図るとともに、コストの見直しを推進しています。

また、社会情勢の変化や多様化する市民ニーズに対応するために、行政には、より市民に寄り添った市民サービスを行っていくことが求められています。それに伴い、新規事業の増加が見込まれており、人員、予算がさらに必要になってきます。しかし、事業は増加する一方で自然に減少することはなく、人員、予算にも限りがあります。

限りある資源を最大限活用し、将来にわたって市民に利益をもたらすためには、行政だけでなく、市民・議会・行政が一体となって痛みを伴う行財政改革を推進していく必要があります。

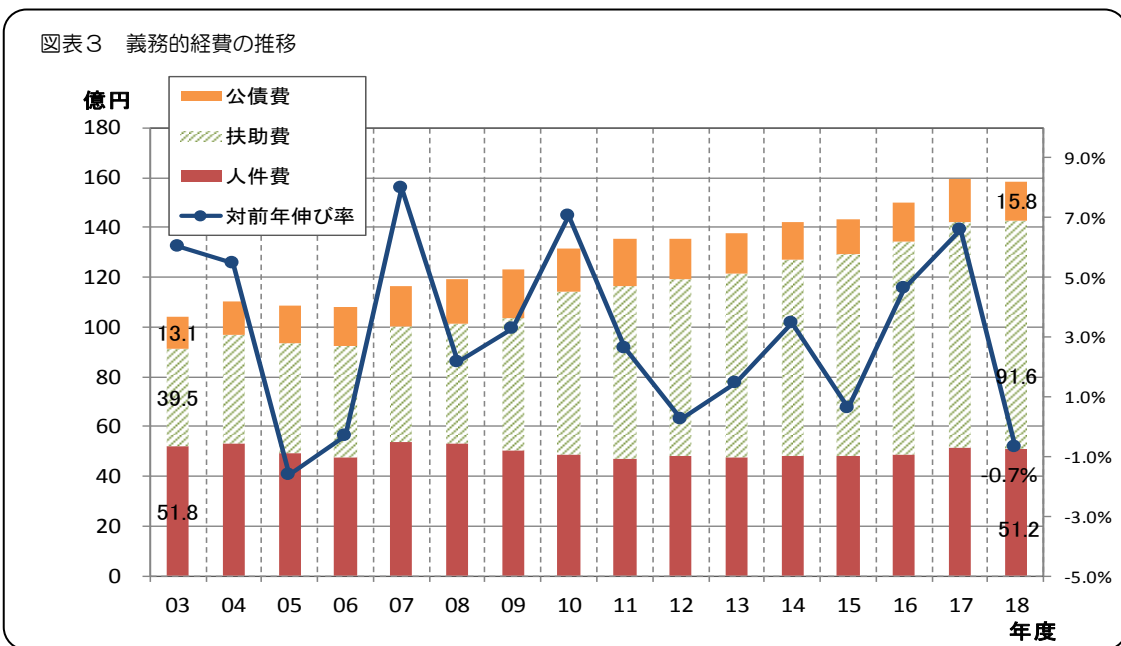
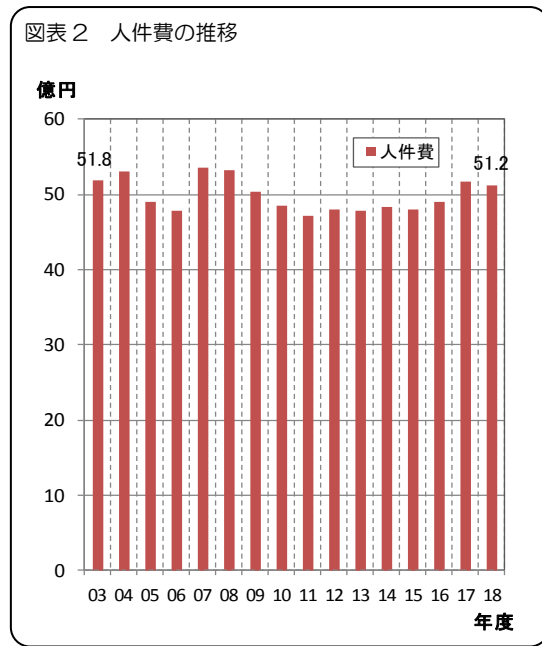
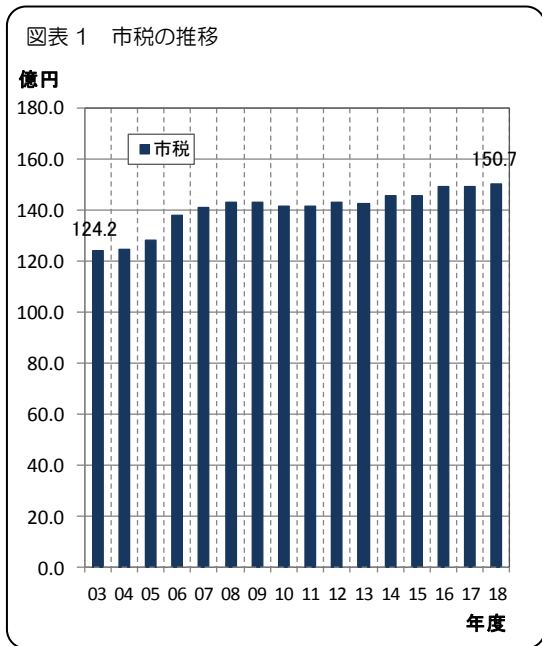
そのため、行財政改革プランを策定し、市民が将来に夢を持てるように行財政改革を市全体で推進していき、「学び挑戦し続けるまち」とともに歩み続けるまち 培い育み続けるまち 文教都市くにたち」の実現を目指します。

### 2. 財政状況

国立市の財政状況は、平成30(2018)年度決算の歳入から見ると市の歳入の根幹である市税が、納税義務者の増等による個人市民税の増や生産緑地の宅地化やマンション建設等により固定資産税が増加したこと等により、過去最高の約150億7千万円となりました(図表1)。一方、税連動交付金では、清算基準の見直しに伴い地方消費税交付金が2億2千5百万円の大幅減となり、この影響により、経常一般財源等(市税などの「一般財源」のうち、その年度のみ、期間限定など臨時的に収入されるお金ではなく、毎年、経常的に(事業の有無にかかわらず)収入されるお金のこと)は前年度比で△1.0%となりました。また、3年ぶりの普通交付税交付団体となりました。

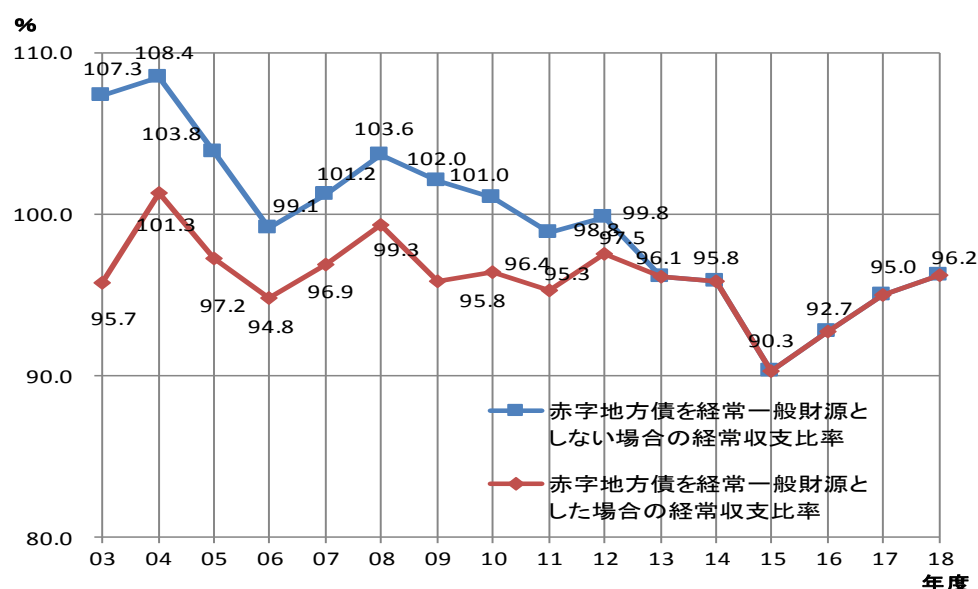
歳出では、しょうがい者福祉サービス費や保育所関連経費等の扶助費が増となった一方、退職手当の減等により人件費(図表2)が減り、また、繰上償還を行わなかったことにより公債費も減となりました。この結果、義務的経費(図表

3) (法令又は契約上、毎年度義務的に支出が見込まれ、行政の裁量の及びにくい人件費、扶助費、公債費の合計)は前年度比約1億2千万円のマイナスとなりました。ただ依然として義務的経費が高い水準で推移していることに変わりはなく、今後も厳しい行財政運営が必要なことを示しています。中でも、人件費については、職員定数、時間外勤務時間数及び非正規職員比率が、そのすべてにおいて他市平均値より高い状況となっており、「職員定数及び時間外勤務時間数の適正化計画」を策定し、改善に取り組んでいます。



財政の弾力性を表す経常収支比率（図表4）は、税連動交付金の減や扶助費の増等により前年度比1.2ポイント悪化し、96.2%となりました。経常収支比率とは、その年度における経常的な収入（市税、地方譲与税及び税連動交付金等）に対する経常的な支出（毎年必要になる経費）の割合で、この数字が低いほど自由に使える財源が多く、財政の弾力性があるなどと表現されます。少子高齢社会の進展を受け、今後ますます扶助費や繰出金が増えていくことが予想されるほか、公共施設の老朽化対策や待機児童解消等の課題も山積していますので、財源確保及び経費削減について一層努めていく必要があります。

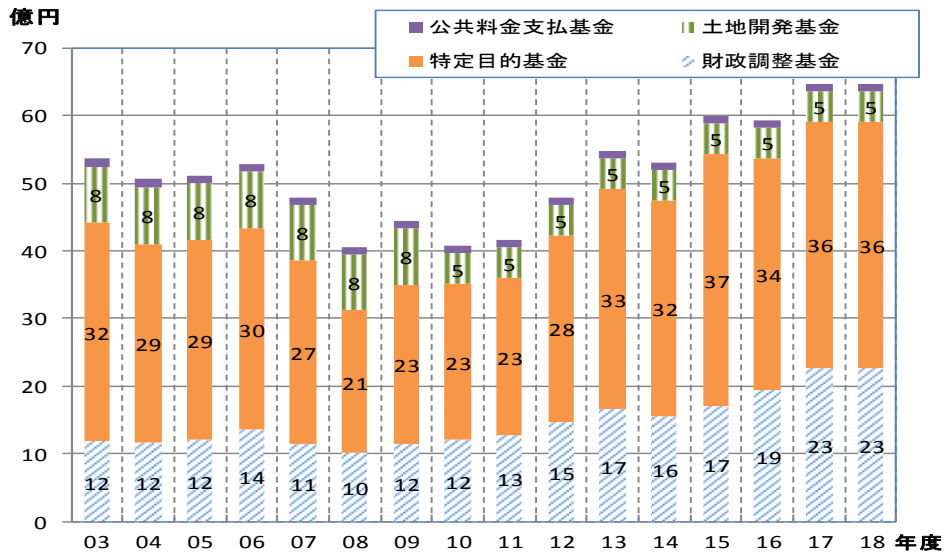
図表4 経常収支比率の推移



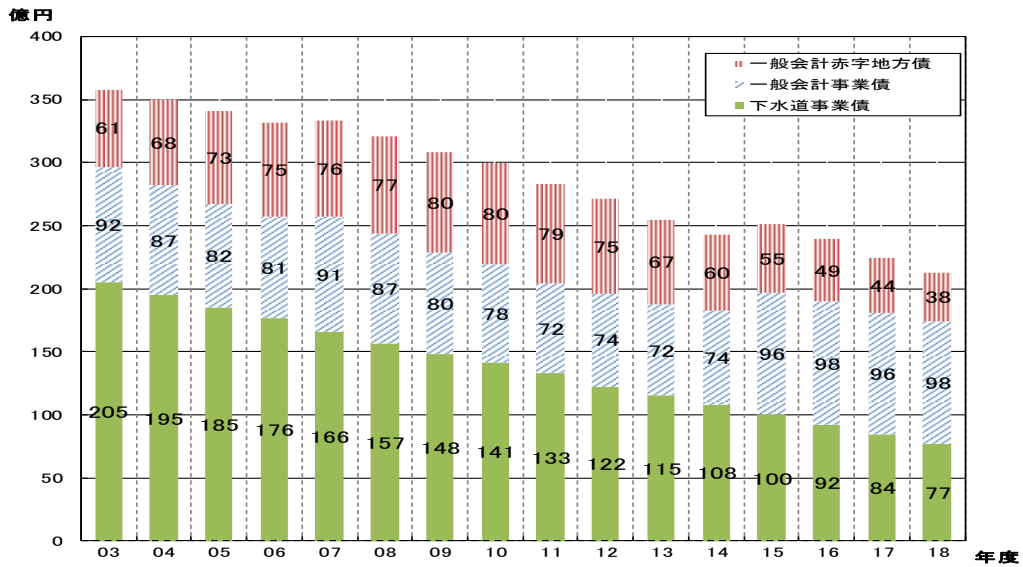
基金（図表5）は、平成30（2018）年度の基金全体では、積立てが10億1,935万円、取崩しが10億2,490万円で、差し引き555万円減となりました。財政調整基金は積立てが2億7,971万円、取崩しが2億8,000万円でした。また、特定目的基金は積立てが7億3,964万円、取崩しが7億4,490万円でした。その結果、平成30（2018）年度末残高は、財政調整基金が22億7,286万円、特定目的基金が36億2,910万円となりました。

市債（図表6）は①一般会計事業債、②一般会計赤字地方債、③下水道事業債いずれも残高が減少しています。一般会計（①②）と下水道事業特別会計（③）を合わせると、市全体の市債残高は212億5,798万円で、平成29（2017）年度末の224億2,070万円の比に比べ11億6,273万円減っています。

図表5 基金残高の推移



図表6 市債残高の推移



基金は増え、市債は減っていますが、先述の通り少子高齢社会の進展を受け、今後ますます扶助費や繰出金が増えていくことが予想されるほか、老朽化した小中学校や給食センターの建て替えや（仮称）矢川プラスの建設、さらなる待機児童解消等の課題もあることから、平成31（2019）年3月作成の中期収支見通し（図表7）では、8年間の計画期間に合計で約49億円の財源不足が見込まれています。

**図表7 中期財政収支見通し(2019年度～2026年度)**

<財源調整表>

(単位:百万円)

区 分	年 度	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026
		年度	年度	年度	年度	年度	年度	年度	年度
		金額	金額	金額	金額	金額	金額	金額	金額
経常枠歳入	A	26,900	27,725	27,707	27,819	28,294	27,970	28,223	28,457
経常枠歳出	B	23,292	24,316	24,364	24,485	24,666	24,687	24,968	25,023
差引(特別会計と計画事業に使える一般財源の額)	A-B=C	3,608	3,409	3,343	3,334	3,628	3,283	3,255	3,434

特別会計繰出金に必要な一般財源	D	3,578	3,585	3,567	3,524	3,415	3,343	3,311	3,278
国民健康保険特別会計繰出金		807	807	807	807	807	807	807	807
下水道事業特別会計繰出金		1,099	1,032	959	861	694	545	447	348
介護保険特別会計繰出金		941	985	1,017	1,039	1,073	1,115	1,154	1,182
後期高齢者医療特別会計繰出金		731	761	784	817	841	876	903	941
計画(政策)事業に充当できる一般財源	C-D=E	30	△ 176	△ 224	△ 190	213	△ 60	△ 56	156
計画(政策)事業に必要な一般財源(普通建設事業以外)	F	448	285	329	300	385	385	367	367
計画(政策)事業に必要な一般財源(普通建設事業)	G	229	236	142	128	244	267	245	231
計	F+G=H	677	521	471	428	629	652	612	598

実施計画時差引財源不足額	E-H=I	△ 647	△ 697	△ 695	△ 618	△ 416	△ 712	△ 668	△ 442
--------------	-------	-------	-------	-------	-------	-------	-------	-------	-------

※実施計画時差引財源不足額(I)に対する財源調整は、財政調整基金等取崩し及び健全化の取組などにより対応する。

### 3. これまでの取組

国立市はこの10年ほど、「国立市行財政健全化プラン」、「国立市新行財政健全化プラン」、「財政健全化の方策(案)」等に基づく行財政健全化に向けた取組を行ってきました(図表8参照)。中でも、平成24(2012)年に設置された財政改革審議会による同年8月の中間答申、翌平成25(2013)年8月の最終答申を受けたことによる財政健全化は大きな成果を生んでいます。

財政改革審議会からの最終答申を受けて平成26(2014)年2月に策定した「財政健全化の取り組み方針・実施細目」により、家庭ごみ有料化、資産の有効活用、給与の適正化等による歳出抑制等を通じて財政運営の効率化や健全化に取り組んだ結果、現在でも毎年度7億7,000万円ほどの経常的な効果額を生み出しています。

さらに、平成 28（2018）年度には「国立市健全な財政運営に関する条例」を制定し、引き続き健全で規律のある財政運営に取り組むとともに、平成 30（2018）年 2 月には、「職員定数及び時間外勤務時間数の適正化計画」を策定し、職員定数、時間外勤務時間数の抑制に努めているところです。また、事務事業評価による事業のスクラップアンドビルドや、システムの入替等による業務の効率化も引き続き進めています。長年見直してこなかった使用料・手数料についても、令和 2（2020）年 4 月の改定を目指し、現在見直し作業を進めています。

このたび、令和元（2019）年度で「財政健全化の取り組み方針・実施細目」の計画期間が終期となることや、この「財政健全化の取り組み方針・実施細目」についてはあくまでも「財政健全化」が目的であったことから、ここで新たに「行政改革」にも注力した「（仮）行財政健全化プラン」を策定し、第 5 期基本構想第 2 次基本計画が目指すまちづくりを支えています。

【図表 8】財政健全化に向けたこれまでの取り組み（過去 10 年）

年 度	健全化効果額 (千円)	主な健全化取り組み
平成21（2009）年度	617,579	市税等の徴収体制強化、ホームページバナー広告導入、介護保険低所得者対策本人負担見直し、プラスチック類再資源化事業委託料見直し、職員定員管理
平成22（2010）年度	678,121	市税等の徴収体制強化、谷保駅跨線橋掲示板広告導入、職員給与制度改革、食事サービス見直し、職員定員管理
平成23（2011）年度	302,376	市税等の徴収体制強化、清化園跡地活用事業土地賃貸料、理事者給与削減、職員給与構造改革、人間ドック助成事業見直し、職員定員管理
平成24（2012）年度	96,561	市内案内板・番号表示機導入、職員給与都表移行、理事者共用車リース見直し、PPSの導入、職員定員管理



平成25（2013）年度	417,040	財政改革審議会中間答申を受けての健全化策による
平成26（2014）年度 ～平成30（2018）年 度	1,739,094	財政健全化の取り組み方針・実施細目による健全化効果額（累計）

#### 4. 計画期間

第5期基本構想第2次基本計画に連動させ、令和2（2020）年から令和9（2027）年までの8年間の計画期間とします。なお、第5期基本構想第3次基本計画策定時を目安に、必要に応じて見直しを行う予定です。

## 第2章 行財政改革プランの理念

### 1. 行政改革

今後国立市では、生産年齢人口の減少、後期高齢者人口の増加が見込まれており、それに伴い、行政の需要は確実に増加していきます。

また、介護保険事業計画や、幼児教育・保育無償化等の頻繁な国の制度創設・改正、DV対策、防災・減災への対応等新たな行政課題への対応等により市が実施しなければならない業務は増加する一方です。さらに、制度の複雑化等により業務の難易度も上昇しています。

そのため、現在行っている業務を的確に把握したうえで、担い手の最適化、業務の民間委託、ICTの活用や業務の効率化を行うとともに、職員の意識向上及び職場環境の向上を図ることにより、職員一人一人が本来の能力を最大限発揮できるようにすることで、新規事業への人員・時間を確保し、新たな市民ニーズに対応できる効果的・効率的な行政運営を目指していきます。

### 2. 財政改革

国立市では、財政健全化の取組に努めているところですが、人件費、扶助費、公債費の義務的経費の増加により、経常収支比率が増加しています。

また、令和8（2026）年度までの中期財政収支見通しでは、毎年度4億円以上、年度によっては7億円以上の財源不足が生じる予想となっています。さらに、少子高齢化の進行に伴い、介護保険費や後期高齢者医療費が増加することに加え、生活保護費、障害者福祉サービス費をはじめとする扶助費も膨らみ、保育需要への対応、公共施設の老朽化対策も必要となります。加えて、歳出が増大するのに対し、人口減少により市税収入は減少していくことが予想され、国立市の財政状況は楽観視できるものではありません。

このような状況の中、新たな市民ニーズに対応していくためには、引き続き、財源確保、歳出抑制を図り、業務の見直し、改革に取り組むことが必要です。

そして、限られた財源を効果的かつ効率的に活用するとともに、将来に責任を持ち、人口動態、社会経済状況等の変化に対応した計画的な財政運営を目指していきます。

## 第3章 行財政改革の取組方針

### 取組方針1. 市民ニーズに対応した実行力ある行政運営

多様化し高度化する市民ニーズの変化と社会経済情勢の変化に対応する施策を、選択と集中を図りながら推進します。また、時代の変化に応じた既存事業のスクラップアンドビルドや手法の転換など、より良い市民サービスを提供するための工夫と仕組みづくりを推進します。

### 取組方針2. 持続可能な財政運営の推進

少子高齢化の進展による社会保障費の増加、南部地域やJR国立駅周辺の整備事業、公共施設マネジメント、待機児童対策等々、本市を取り巻く中長期の財政は厳しい状況にあります。引き続き安定した財源確保に努めるとともに、限られた財源を重点的、効果的に配分し、将来世代に責任を持つ持続可能な財政運営を行っていきます。

### 取組方針3. 民間活力の導入

職員定数の適正化を推進していくにあたり、多様化し高度化する市民ニーズのすべてに行政が直接対応していくことは困難な状況にあります。民間にできることは民間に委ね、市が重点的に取り組む事業への職員配置を行っていく必要があります。よって、PFI、指定管理者制度、アウトソーシング等々、民間活力の効果的な導入を推進していきます。また、外郭団体等のより効率的・効果的な運営に向け、経営体制や人材育成などの支援に積極的に取り組みます。

さらに、上記のような民間活力の活用に加え、例えば、地域包括ケアシステムにおける医療・介護の多職種連携や地域住民による見守り・居場所づくりといった活動を行政がコーディネートしながら課題解決に取り組むなど、行政・民間・地域住民がそれぞれの特性を活かしながら地域の総合力をもって新たな課題へと対応する仕組みを検討していきます。

### 取組方針4. 組織力の向上

職員の能力向上を図ることにより、必要最小限の人数で効率的な業務の遂行に取り組むことができる組織を作ります。また、AI・RPA等の技術を活用した定型作業の自動化等による業務の効率化等により、職員の課題解決に対応する時間の確保を目指します。さらに、多様な働き方を前提に、産休・育休等、欠員の発生による組織力と生産性の低下を防ぐため、柔軟な人員管理や臨機応変な業務分担ができる仕組みづくりを進めます。

## 第4章 行財政改革の主な取組

### 取組方針1. 市民ニーズに対応した実行力ある行政運営

#### (1) テーマ設定型タウンミーティングの開催（令和元年12月より試行予定）

##### 【取組概要】

タウンミーティングは市長と市民とが直接意見交換する貴重な場となっていますが、必要な案件があった場合に開催している状況です。今後、各部が抱えている課題等についてタイムリーに意見交換するため、定期的にテーマ設定型タウンミーティングを開催します。

##### 【期待される効果】

市政への理解促進と市民に開かれた市政運営が推進されます。

#### (2) 総合窓口設置の検討

##### 【取組概要】

証明書交付等の定型的な窓口業務では、来庁者の方を長時間お待たせすることや電話対応ができないことがあるほか、転入出時には複数の窓口を回ることで不便をおかけすることもあります。

このことから、市民課窓口での単純な証明書交付や定型的な異動処理、電話対応のみならず、転入出時に順次回ると想定される税務・年金・国保・子育て・教育等の各窓口の定型的機能をひとつにまとめ、効率的で迅速な処理が可能となるワンストップサービス（総合窓口）の導入を検討します。

また、総合窓口の設置に併せて窓口業務の民間委託化やマイナンバーカードを活用した申請書類の簡素化も検討します。

##### 【期待される効果】

総合窓口を設置することにより、定型的な手続きについてはワンストップで対応が可能となり、市民の利便性向上が期待されます。また、委託化と併せて検討することにより、市職員の人員削減や窓口での待ち時間が短縮される可能性があります。

申請書類の簡素化では、申請者が複数の申請書類に氏名等の同じ内容を記載する手間がなくなるほか、職員側も申請書記載の支援や内容確認等におい

て効率化が図られます。

**【想定される課題等】**

既に設置している総合相談窓口との違いをわかりやすく周知することや定型的に対応できない案件に対する個別対応との切り分けを十分検討する必要があります。

申請書類の簡素化にマイナンバーカードを活用する場合には、マイナンバーカードの交付率が高くなると効果が限定されてしまいます。

市役所庁舎のスペース不足やレイアウトに制約があるなど物理的な課題も想定されます。

上記のほか、費用対効果の事前検証を行うことも求められます。

## 取組方針 2. 持続可能な財政運営の推進

### (1) 使用料・手数料の見直し（令和2年4月の改定に向けて取組中）

#### 【取組概要】

一部の使用料・手数料については、長年にわたり据え置きとなっており、市民全体の負担の公平性の観点や近隣自治体との均衡の観点から、受益者負担の適正化に向けた検討が必要となっています。また、国立市健全な財政運営に関する条例が定期的な受益者負担の見直しを義務付けています。

現在、取り組み方針を策定し、具体的な料金改定案を示して、市民説明会、パブリックコメントを行っています。今回の改定では、既に徴収している全ての使用料・手数料を対象とし、行政コストと受益者負担割合に基づく統一的な料金の算出方法を原則として見直しを行います。令和元年12月議会に必要な条例改正案を上程し、令和2年4月からの改定を目指します。

また、今回の改定以降、定期的な（原則として4年ごと）見直しを行います。

#### 【期待される効果】

受益者負担の適正化が図られるほか、今回の見直しでは、現時点での試算で約30,000千円程度の歳入増が見込まれています。

### (2) 国民健康保険特別会計法定外繰入金の削減

#### 【取組概要】

国民健康保険特別会計は、いわゆる赤字繰出しが一般会計を圧迫していたことから、平成28（2016）年度に税率改定を行い、その削減を行ってきました。被保険者数の減少に伴う保険給付費が減少していることもあり、平成30（2018）年度には法定外繰入金が決算ベースで約5.7億円となっています。

引き続き、課税賦課限度額の改定が示された場合には速やかに対応するとともに、糖尿病性腎症重症化予防事業やジェネリック医薬品差額通知送付事業、残薬管理事業等による医療費削減の取組を進めます。また、令和元（2019）年度には数値目標を示した赤字解消計画を策定し、国民健康保険制度と他の健康保険制度との違いを念頭に置いて被保険者の負担を考慮しつつ、目標達成に向けて取り組みます。

### 【期待される効果等】

国民健康保険特別会計の法定外繰入金が増加することにより、一般会計にて市が裁量性を持って活用できる一般財源が増加することとなり、弾力的な財政運営が可能となります。

## (3) スtockマネジメントによる維持管理経費の削減

### 【取組概要】

現在の公共建築物を同規模で今後50年間維持するためには改修費用や運営費など、年間平均で約61億円が必要とされています。この金額は、現在支出している年間約52億円と比較すると、約9億円程度の乖離が生じます。

この不足分を補っていくために、①総延べ床面積の縮減、②管理運営費用の縮減、③新たな財源の創出の3つの取組を推進します。

- ①利用環境を向上させながら、施設の統合・相互利用の検討を積極的に行い、床面積を縮減させます。
- ②有償借地の解消を図るとともに、民間事業者との対話も含め新たな技術・管理方法により縮減を図ります。
- ③市民サービスの向上、行政運営の効率化が図れるものは公共施設の有効活用を積極的に図り、歳入確保に努めます。また、有効活用できない低・未利用地については売却して財源確保を図ります。

### 【期待される効果】

それぞれの取組の目標として次の効果を目指しています。

- ①50年間で19.3%、年間9.14億円のコスト削減
- ②現在の費用より約3%、年間1.17億円のコスト削減
- ③創意工夫により年間約0.38億円の財源を新たに確保

### 【想定される課題等】

市が行っている様々な施策・事業の達成のために、最適な施設配置を考える必要があります。

最適な配置や複合・統合の結果、身近にあった施設が遠くなってしまう場合があります。施設が遠くなっても、著しいサービスの低下を招かないよう留意する必要があります。

## 取組方針3. 民間活力の導入

### (1) 「くにたち子どもの夢・未来事業団」の活用

#### 【取組概要】

令和元（2019）年9月に「くにたち子どもの夢・未来事業団」を設立しました。同事業団では、令和3（2021）年4月より矢川保育園を運営することが予定されているほか、幼児教育センターの運営や子育て施設の運営を担うなどの事業を展開することが計画されています。

2園目以降の公立保育園の民営化は、矢川保育園の民営化による効果検証を行ったのちに検討することとしていることから、効果検証の方法を検討します。効果検証により民営化の効果が認められた場合には、公立保育園の民営化を進めます。

また、市が設置する子育て関連施設のうち、事業団による運営が効果的であると判断された場合には、その運営を事業団に移行することを検討します。

#### 【期待される効果等】

事業団による柔軟な施設・事業運営が行われることにより、市内の保育園及び幼稚園の活動や地域における活動とともに国立市における、保育・幼児教育環境の整備が推進されることが期待されます。

また、公立保育園の民営化により、人的資源や運営費に係る補助により生まれる財的資源を活用することができます。平成29（2017）年11月に策定した国立市保育整備計画では、矢川保育園を民営化することにより、運営費で年間約4,300万円の財的効果が発生すると見込まれています。2園目以降の公立保育園を民営化した場合には、スケールメリットによる相乗効果が得られると考えられます。

### (2) 地域包括支援センターの一部委託化（要支援者等ケアプラン作成事務）

#### 【取組概要】

国立市では地域包括支援センターを直営方式により運営し、高齢期に安心して自分らしく暮らすことができるまちづくりを推進してきました。一方で、地域包括支援センターの業務量が増加しています。これまでの施策をさらに推進するためにも、高齢者からの相談など根幹的な業務は直営方式を維持しつつ、外部への委託化が可能な業務についての検討が必要となっています。

地域包括支援センターが行っている業務のうち、要支援認定者及び介護予防・サービス事業対象者に対する計画作成業務は、指定居宅介護支援事業所



に対して一部を委託することが可能となっています。

今後、①介護報酬への市単独加算等により委託件数を増やす、②地域包括支援センターを直営以外にも委託により設置して計画作成業務を行うなど直営による地域包括支援センターの業務軽減を図ります。

#### 【期待される効果】

民間事業者により担うことができる業務を委託化することにより、市の地域包括支援センター職員が政策的な企画立案業務や総合相談業務等に対して従事する時間を確保することが可能となります。

#### 【想定される課題等】

要支援認定者及び介護予防・サービス事業対象者に対する計画作成業務は要介護者への計画策定業務より介護報酬が低いこと、ケアマネジメントの担当件数に制限があることにより、要支援者の委託を拡大することが難しい状況です。ケアマネージャーが不足していることに加え、高齢化の進展による対象者の増加が見込まれることも課題となっています。

### (3) 新給食センター整備及び調理業務へのPFI手法の導入

#### 【取組概要】

学校給食センターは施設及び設備が老朽化していることから、新たな給食センターを整備することとしています。新給食センターの整備に関しては、建設や運営等に係る費用の削減のため、PFI手法の導入を検討します。

#### 【期待される効果等】

施設の設計・建設から維持管理・調理業務にわたる事業を一括して本事業のために設立する特別目的会社（SPC）が担うことにより、効率的な施設整備、民間ノウハウの活用、費用削減効果が期待されます。PFI導入可能性調査においては、PFI手法を採用することにより、15年間の事業費総額を約1億4700万円削減することが可能と示されています。

### (4) 指定管理者制度の活用

#### 【取組概要】

市が設置している公の施設は、その運営を指定管理者に担わせることができます。国立市では、くにたち市民総合体育館、芸術小ホール、福祉会館、地域集会所等を施設に指定管理者制度を導入しています。平成27（2015）年に設置した「城山さとのいえ」や令和2（2020）年に再築される「旧国立

駅舎)、今後整備を予定している「(仮) 矢川プラス兼複合公共施設」など、近年設置した施設及び今後設置する施設について、指定管理者制度の活用を検討し、効果が見込まれる場合には指定管理者による施設運営を導入します。

また、既に指定管理者制度を導入している障害者施設については、高い水準のサービスを適切なコストで実施しており、費用対効果は低くない一方で、同種・同規模の民間施設と比べると、相対的にはコストは高額になっています。着実な運営ができるだけでなく利用者との信頼関係も必要になってくるため、十分に考慮しながら現在指定管理を行っている国立市社会福祉協議会のあり方の検討と併せて、指定管理者の公募や民間運営の手法等も含めて検討を進めます。

#### 【期待される効果等】

指定管理者が施設運営を行うことにより、運営費用の削減効果が見込まれることや民間のノウハウを活用した市民サービスの向上が期待されます。

## 取組方針4. 組織力の向上

### (1) 電子化等の推進

#### 【取組概要】

市の文書作成は電子的に作成されることがほとんどであるにも関わらず、紙書類での保管が原則となっています。また、市民からの申請等も紙を使用したものとなっており、一部の施設予約を除いては電子申請が導入されていません。

今後業務の効率化及び市民の利便性向上に向けて、①文書の電子化、②タブレット端末の活用、③電子決裁の導入、④電子申請等の推進について具体的に検討を進めます。

また、AI や RPA の導入、ICT の活用について、その可能性を検討していきます。

#### 【期待される効果】

文書の電子化は、在宅での勤務を可能とすることで職員の柔軟な働き方ができるようになり、働き方改革や人材確保につながる可能性があります。また、電子申請の推進により、市民の方が来庁せずに申請が可能となれば、利便性の向上が期待され、職員側でも窓口対応の時間削減につながります。

全庁的な電子化により、文書の保存性、検索性の向上及び省スペース化、さらに紙の使用量を大幅に削減することが可能となり、環境負荷の低減の効果も期待されます。

#### 【想定される課題等】

現在、紙文化が浸透しており、意識的にも電子化へのハードルが高いほか、電子化に向けては大容量ファイルサーバの導入や庁内無線 LAN の整備等のネットワーク環境整備、個人へのタブレット端末貸与、文書管理システムの導入といった費用負担が大きくなることが想定されます。また、セキュリティの確保を前提に進めることも求められます。

電子申請の導入に当たっては、電子申請ができない方や難しい方への対応についても検討する必要があります。

上記のほか、AI や RPA の導入検討を含め、費用対効果の事前検証を行うことも求められます。

## (2) 職員定数及び時間外勤務時間数の適正化計画の推進（現在取組中）

### 【取組概要】

平成 30（2018）年 2 月に策定した「職員定数及び時間外勤務時間数の適正化計画」に基づき、職員数は平成 30（2018）年 4 月 1 日の 486 人から 10 年間で 40 人を削減することとしています。また、時間外勤務時間数は、令和 2（2020）年度までに平成 28（2016）年度と比較して 22.4%の削減を目標とし、令和 3（2021）年度以降は増加させないこととしています。

現在それぞれの取組を進めており、引き続き計画に定める目標の達成に向けて取組を推進します。

### 【期待される効果等】

職員数及び時間外勤務時間数の削減を目指す過程では、業務の効率化や事業の見直しが行われ、より重点的に実施すべき施策・事業に人的資源が投入されることが期待されます。

## (3) 職員の能力向上及び働きやすさ改革

### 【取組概要】

人材育成方針を改定し、効率的な業務遂行や実務能力向上、改革・改善やチームワークに対する一層の意識向上を図るため、研修を充実させます。

また、国立市の組織的な課題として、女性管理職の比率が低いこと、経験年数や年齢などの人員構成に偏りがあり、経験年数が短いまま係長、課長の職を担っていかねばいけないこと、結婚・出産・育児・介護等のライフイベントと仕事を無理なく両立できる環境にないことなどが挙げられます。

より働きやすい職場や誰もが管理職を目指したくなる職場を目指し、若手職員や女性職員に対するサポート体制の充実、職場の状況に応じた柔軟な人員管理、テレワークやフレックスタイム制度の導入など先行事例を研究しながら取組を進めます。

### 【期待される効果】

ワークライフバランスのとれた職場づくりを進めることで、多様な人材を確保でき、職員の業務効率・生産性の向上が見込まれます。

### 【想定される課題等】

窓口等の職員を必ず配置すべき職場においては、テレワークやフレックスタイム制度の導入により市民サービスが低下しないよう、委託化の検討などを含め、対策が必要となります。

その他の取組項目一覧

先述の取組以外にも下記の項目についても取り組んでいく予定です。

項目	現状・課題	取組の方向性	取組方針				想定される効果
			1	2	3	4	
業務プロセス分析の活用	<ul style="list-style-type: none"> <li>・今までに国立市では全庁的な業務の棚卸を実施してこなかった。</li> <li>・2019年度に、業務プロセス分析を実施し、業務の棚卸を行った。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・業務プロセス分析の結果をもとに業務の見直し、担い手の最適化を行っていく。</li> <li>・全庁的にA I ・ R P A、委託化が導入できそうな業務を探り、導入可能性を検討する。</li> </ul>	○			◎	職員の事務負担を減らすことができ、人員・時間を他の市民サービスに回すことができる。
財政健全化の取り組み方針・実施細目の未実施項目	<ul style="list-style-type: none"> <li>・平成26（2014）年2月に「財政健全化の取り組み方針・実施細目」を策定した。</li> <li>・継続して財政改革を推進し、財政運営の効率化や健全化に取り組んできた。</li> <li>・完了した項目のほか、継続的に実施していく項目も残っている。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・継続的に実施する項目としては「その他の事務事業の見直し」「補助金・負担金全般の見直し」「くにたち文化・スポーツ振興財団の自立の促進」「国立市社会福祉協議会の自立の促進」「長寿慶祝事業の見直し」「扶助費全般の見直し」「都市計画税の見直し（3年に一度）」</li> </ul>		◎			実施することで財政効果が期待できる。
外郭団体・関連団体（財団、社協など）との政策連携	<ul style="list-style-type: none"> <li>・平成31年4月に「国立市人権を尊重し多様性を認め合う平和なまちづくり基本条例」が施行された。</li> <li>・同条例の趣旨及び理念である「ソーシャル・インクルージョン」の考え方を理解するために、市及び財団、社会福祉協議会などの関係団体による会議体を設け、各組織における実践例の報告や、課題の共有などを行う必要がある。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・令和元年度中に、会議体を発足し定例化していく。</li> <li>・会議における協議事項は、同条例やソーシャル・インクルージョンを入口としつつ、適宜協議の上、政策性のあるテーマを選び議論する。</li> </ul>			◎		関係団体との協力を強化し、市政の運営を行っていくことができる。
ふるさと納税の取り組み強化	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ふるさと納税については、返礼品競争の過熱や法改正等により年々受け入れ額と市税流出額の差が広がっている。</li> <li>・平成30年度決算では受け入れ額と市税流出額の差は約マイナス1億4,000万円となっている。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・引き続き魅力ある寄附メニュー及び返礼品を加え、より多くの寄附を集めていく。</li> </ul>		◎			国立市への寄附金額が向上することによる財政効果が期待できる。
広域連携の推進	<ul style="list-style-type: none"> <li>・人口減少社会においては、持続的なまちづくり、地域づくりに広域連携が必要となってくる。</li> <li>・現在、近隣9市（立川、昭島、日野、福生、東大和、国分寺、小平、武蔵村山、国立）で広域連携推進協議会を設置している。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・近隣市と連携し国立市単独では解決できない行政課題の解決や市民サービスの向上を目指す。</li> </ul>	◎				関係団体との協力を強化し、市政の運営を行っていくことができる。
市債権の適切な管理・回収の推進	<ul style="list-style-type: none"> <li>・高い収納率にある債権もある一方で、まだ歳入増及び歳出抑制の観点で改善の余地のある債権もある。</li> <li>・債権額の最も大きい生活保護費返還金については、制度上発生せざるを得ないものであるが、適切な事務運営が行われないと、その額が大きくなる要素を常にはらんでおり、債権管理に関する取組をより適切に行っていく必要がある。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>〈生活保護費返還金について〉</li> <li>・債権の発生を未然に防ぐ（もしくは最小限の金額にとどめる）という観点では、ケースワーカーによる適切な事務処理及びケースワークによってはじめて成し得ることであり、ケースワーカーが適切な業務を行うことができる体制の構築が急務であるが、それと並行して債権発生原因別に効果的な対応の仕方を検討し、実施していく。</li> <li>・発生した債権の管理・回収という観点では、債権発生後の進捗管理及び発生が見込まれる場合の事前対応をより効果的にできるよう検討し、実施する。</li> <li>・債権管理に精通した収納課職員が上記検討を行い、福祉総務課職員と協力して事務改善を行っていく。</li> <li>・取組実施にあたっては、福祉総務課と収納課の協力が不可欠となるため、十分に調整をし、トップダウンで意思統一した後に実施する。</li> </ul>				◎	適正な債権管理により、財政効果が期待できる。

職務環境の向上（施設整備）	<ul style="list-style-type: none"> <li>現在の庁舎は建設以来40年が経過しておりあらゆる設備が老朽化している。</li> <li>改修に向けて建築営繕課、資産活用担当と共に検討をすすめるところであるが、難しい課題も多い。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>職員全員で問題解決に向けて検討していく必要があり、今後庁舎で職場環境の向上に関わる内容を議論する場を設けたい。</li> </ul>				◎	職員の業務効率向上につながり、人員・時間を他の市民サービスに回すことができる。
採用活動の強化	<ul style="list-style-type: none"> <li>採用人数の年度の偏りにより、人材確保が効率的に行えていない。</li> <li>欠員が生じるたびに採用活動をしているため非効率的になり、また、退職者や病欠者等が出た場合、各職場は欠員となり、業務に支障が出る。</li> <li>筆記試験で受験者を絞っているため、筆記試験の準備をしていない有為な人材を取りこぼしている可能性がある。</li> <li>筆記試験の通過者を増やし、面接重視の試験に改革しているが、現状以上の面接を行っていくには、面接官が足りない。</li> <li>民間部門における採用活動の影響等により、受験者が減る傾向にある。</li> <li>専門職の職種によっては、応募が少ない状況が続いている。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>柔軟な採用人数の管理</li> <li>適切な筆記試験の選定と面接官の育成</li> <li>筆記試験を外部機関に任せるなど外部委託の検討</li> <li>宣伝の強化</li> </ul>				◎	有為な人材を採用することにより、効率的な行政運営を行うことができる。
北市民プラザのあり方検討	<ul style="list-style-type: none"> <li>駅前プラザが開設したことにより北市民プラザでの証明書発行が2割程度低下したことから、北市民プラザの行政サービスの在り方を検討する必要がある。</li> <li>北地域では都営住宅入居者が高齢化しており、北市民プラザへの高齢者の来訪が多く、市役所の総合的な窓口機能も担っていることから、そのような点も含めたサービスのあり方を検討する必要がある。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>北市民プラザで提供しているサービスのニーズや費用対効果を調べることで、発行業務や高齢者に特化した新たなサービスなどを含め総合的に今後の北市民プラザの行政サービスの在り方を検討していく。</li> </ul>	◎				市民ニーズに対応し、市民サービスの向上が期待される。
学校用務員の委託化	<ul style="list-style-type: none"> <li>市内小中学校に各2名ずつ学校用務嘱託員を配置することとしているが、嘱託員数が定員を満たしていない。</li> <li>2019年10月18日時点で4名分の嘱託員が足りておらず、すべてを臨時職員で補っている。</li> <li>雇っている臨時職員も嘱託員が確保できないことからの臨時的措置であり、早急に嘱託員を補充することが望まれている。</li> <li>教育総務課では嘱託員の採用活動に注力しているところであるが、2019年度に入ってから応募者数が明らかに減ってきており、採用に至るケースが少なくなっている。</li> <li>背景には有効求人倍率の上昇などの社会情勢の変化等様々な要因があると考えられるが、最低賃金が上昇していく中での学校用務嘱託員の報酬単価の相対的な低下も一因として考えられる。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>学校用務の委託化を2018年度から検討し、他市等の状況の調査及びヒアリング等を行い検討を進めているところである。</li> <li>現状の学校用務嘱託員の雇用に係る費用と委託をした場合の費用を比べると、委託をした場合の費用のほうがかなり高くつくことが見込まれ、委託化することにより現在のコストを下回することは現実的に難しい。</li> <li>一方で令和2年度から始まる会計年度任用職員の制度により学校用務を担う会計年度任用職員の年収が上がるが見込まれ、それに伴い応募者の増加により欠員の解消が期待できる部分もあるため、引き続き状況を見ながら最適な方法を検討していきたい。</li> </ul>				◎	委託化することにより民間のノウハウを活用した市民サービスの向上が期待される。
図書分室のあり方検討	<ul style="list-style-type: none"> <li>市民からは分室の蔵書数を増やし、開室時間を延長するなどの要望が寄せられている一方で、現在2館5分室の体制の中、開館後45年が経過した中央図書館の老朽化や、小規模分室の利用が少ないなどの課題に対する施設運営のあり方検討が必要とされている。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>2017年3月に策定した「公共施設等総合管理計画」における図書館のマネジメント方針に従い、市民ニーズを捉えながらも、規模・配置を適正化し、効果的・効率的な管理運営を目指す。</li> </ul>	◎				規模・配置の適正化により、市民サービスの向上が期待できる。