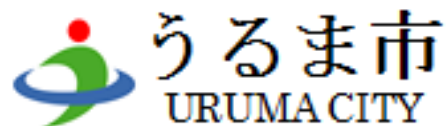


# 第5次うるま市行政改革大綱

## ～未来志向の行政経営～

---

令和6年 3月



【第1章】 第5次行政改革大綱策定の背景

|                         |         |   |
|-------------------------|---------|---|
| 1. 本市におけるこれまでの行政改革の取組状況 | ・ ・ ・ ・ | 2 |
| 2. 第4次行政改革大綱の振り返り       | ・ ・ ・ ・ | 3 |
| 3. 行政に求められていること         | ・ ・ ・ ・ | 4 |
| 4. 本市における現状と課題          | ・ ・ ・ ・ | 5 |
| (1) 人口                  |         |   |
| (2) 財政状況                |         |   |
| (3) 職員定数                |         |   |
| (4) 課題                  |         |   |

【第2章】 第5次行政改革大綱について

|                     |         |    |
|---------------------|---------|----|
| 1. 行政改革大綱の位置付け      | ・ ・ ・ ・ | 14 |
| 2-1. 計画期間           | ・ ・ ・ ・ | 16 |
| 2-2. 推進体制           | ・ ・ ・ ・ | 16 |
| 2-3. 進捗管理           | ・ ・ ・ ・ | 16 |
| 2-4. 大綱の改定等         | ・ ・ ・ ・ | 16 |
| 2-5. 重点改革項目の進捗状況の公表 | ・ ・ ・ ・ | 16 |
| (参考) 総合計画の施策体系      | ・ ・ ・ ・ | 17 |

【第3章】 第5次行政改革大綱の基本方針と重点戦略

|                        |         |    |
|------------------------|---------|----|
| 1. 第5次行政改革大綱と実施計画の体系   | ・ ・ ・ ・ | 19 |
| 2. 基本方針ごとの重点戦略及び重点改革項目 |         |    |
| 【基本方針1】 組織力の向上         | ・ ・ ・ ・ | 20 |
| 【基本方針2】 持続可能な行政運営      | ・ ・ ・ ・ | 21 |
| 【基本方針3】 財政健全化          | ・ ・ ・ ・ | 22 |
| 3. 用語解説                | ・ ・ ・ ・ | 23 |

## 【第1章】 第5次行政改革大綱策定の背景

# 1. 本市におけるこれまでの行政改革取組状況

平成17年の市町村合併で「うるま市」が発足し、平成18年3月に「うるま市行政改革大綱」を策定して以降、時代の潮流や社会情勢の変化を踏まえ、積極的に行政改革に取り組んできた。

## 第1次行政改革（平成17年度～21年度）

### ●取組概要

- ・市民の視点に立った行政サービスの推進
- ・市民とのパートナーシップ（協働）による行政運営の構築
- ・行政経営の視点に立った市政運営の推進

### ●主な取組

- ・窓口サービスの向上
- ・行政サービスの情報化
- ・公共施設の有効活用
- ・中長期的な財政運営
- ・補助金等の整理合理化
- ・民間委託等の推進
- ・指定管理者制度の活用※1
- ・定員管理の適正化
- ・行政評価の導入 ※2

ほか

## 第2次行政改革（平成22年度～26年度）

### ●取組概要

- ・市民の視点に立った行政サービスの推進
- ・市民とのパートナーシップ（協働）による行政運営の構築
- ・行政経営の視点に立った市政運営の推進

### ●主な取組

- ・市税の収納率向上対策
- ・国民健康保険税収納率向上及び滞納額縮減
- ・市営住宅家賃収納率向上及び滞納額の縮減
- ・広告事業導入、有料広告導入・変形勤務時間制度の推進
- ・民間委託等の推進・定員管理の適正化

ほか

## 第3次行政改革（平成27年度～30年度）

### ●取組概要

- ・市民と行政のパートナーシップの推進
- ・市民の視点に立ったサービス提供
- ・人材、組織力の向上
- ・質の高い行財政運営

### ●主な取組

- ・市税の収納率向上対策
- ・国民健康保険税収納率向上及び滞納額縮減
- ・市営住宅家賃収納率向上及び滞納額の縮減
- ・市有財産の有効活用・施設等マネジメント推進
- ・照明器具LED化による電気量削減

ほか

## 2. 第4次行政改革大綱の振り返り

### ① 第4次行政改革大綱の位置づけ

第2次総合計画を上位計画として、今後、効率的・効果的な行政を進めるために必要な事項を定めた経営改革の方針

歳入対策に加えて行政資源の効果的な活用、職員の働き方改革、各種行政サービスの課題に対応できる持続可能な体制の構築

### ② 取組概要（計画期間：平成31年度～令和5年度）

|      |  |  |
|------|--|--|
| 行政戦略 | ①包括的民間委託の積極的活用 ※3<br>②地方公会計制度（固定資産台帳・財務書類）の推進※4<br>③補助金交付事業の整理と適正化<br>④職員の時間外勤務の縮減<br>⑤業務改善の推進<br>⑥区内特別郵便物制度の導入・推進 | <主な成果・取り組み><br><br>・補助金の見直しにより2件の補助金の廃止<br>（効果額：3,335千円）<br><br>・固定資産台帳および複式簿記の公表による財政の透明化                   |
| 財政戦略 | ①市税等の自主財源の確保強化<br>②歳出経費抑制強化<br>③使用料・手数料の見直し<br>④公共施設等マネジメントの推進 ※14<br>⑤PPP/PFIの導入 ※5<br>⑥低未利用公有財産の賃貸借・売却・譲渡の推進     | <主な成果・取り組み><br><br>・市税総額（H30） 12,021,354千円<br>（R4） 13,274,888千円<br><br>・普通財産の売却 187,922千円（R1～R4合計）           |
| 組織戦略 | ①定員適正化計画に基づく職員定員管理 ※6<br>②新しい組織機構改革の推進<br>③短時間勤務職員の適正配置<br>④職員研修の充実、強化及び人事交流の推進<br>⑤人材育成・人事評価の推進 ※20               | <主な成果・取り組み><br><br>・新型コロナウイルスへの対応や、行政課題や市民ニーズに対応するため組織改編を実施<br>・職員研修にて、今後活用できそうだと感じた職員の割合 98.6%（R1）→100%（R4） |

### ③ 第5次行政改革大綱に向けて

#### <第4次大綱>

- ・効率的、効果的な行政運営を目指すための行政改革大綱との位置づけ。
- ・成果指標が抽象的なものがあった。



#### <第5次大綱>

- ・行政改革大綱の位置づけを見直す（施策推進の下支え）
- ・行政改革大綱の取り組みを通して目指す姿、ビジョンをより明確化する。
- ・成果指標を適切に設定する。

3. 行政に求められていること

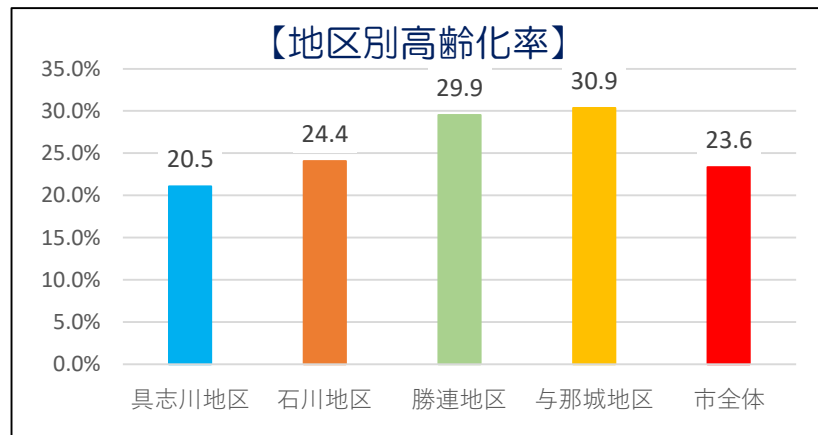
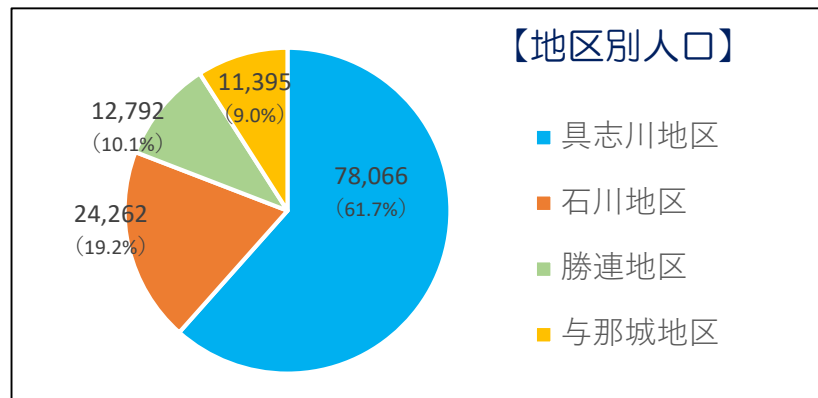
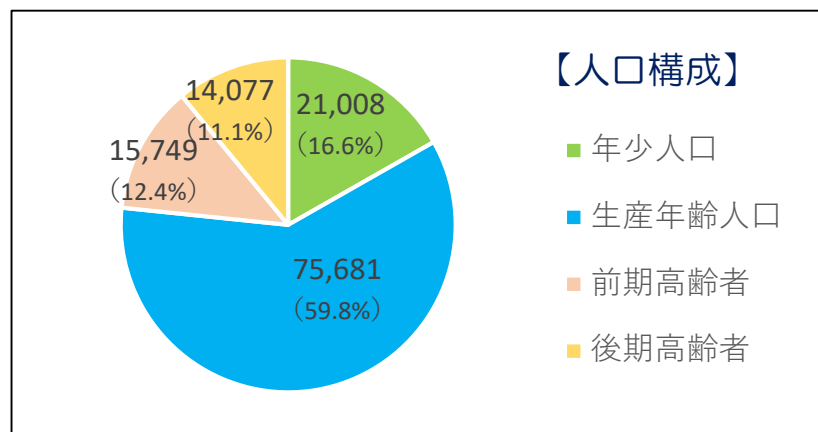
行政に対応が求められていること

|                 |   |
|-----------------|---|
| 人口減少            | 少子高齢化が進展していくなか、 <u>令和12年（2030年）頃をピークとして以降は減少に転じ</u> 、令和22年（2040年）からは明らかな <u>人口減少期</u> に入っていく。〔うるま市人口ビジョン改定版〕                                |
| 業務改革（BPR）       | 将来的な生産年齢人口の減少に伴う採用難を見据え、 <u>「半分の職員数でも担うべき機能が発揮される自治体」</u> を目指すべきとの構想が示されており、 <u>現時点から業務の在り方を変革していかなければならない</u> 。〔総務省 自治体戦略2040構想研究会（第二次報告）〕 |
| 財政状況            | 沖縄振興特別推進市町村交付金の縮減に伴う財源確保の必要性や財政調整基金 <sup>※9</sup> の減少が見込まれることから、 <u>国庫補助金等の積極的な活用や事務事業及び財源のスクラップ&amp;ビルドが必要</u> となる。〔うるま市中期財政計画〕            |
| 事業実施の在り方<br>見直し | 今までのように「あれもこれも実施」ではなく、「選択と集中」により実施事業にメリハリをつけ、より重要度の高い業務（コア業務）に人員を割り当てるといった「 <u>事業実施の在り方の見直し</u> 」が必要となる。                                    |
| 行政のデジタル化        | デジタル化の加速による社会変化のスピードがより激しくなったことで、 <u>将来を見通すことの困難さが増している</u> 。   |
| 社会環境の変化への<br>対応 | 市民の豊かな生活を目指し、最適な市民サービスを実現するためには、社会変化の機微を察知し、それに対応する人材が求められている。  |
| 市民協働            | 市民や民間企業等（「市民等」という。）との連携強化や役割分担（自助・共助・公助）により、まちづくりに参画する市民等の増加やその育成など、 <u>それぞれの強みを活かした協働による効果</u> を生み出していくことが必要                               |

## ● うるま市の概況

<人口> 総人口 : 126,515人 ※令和6年1月1日時点  
 住民基本台帳より  
 年少人口 : 21,008人  
 (15歳未満)  
 生産年齢人口 : 75,681人  
 (15歳～64歳)  
 老年人口 : 29,826人  
 (65歳以上)  
 前期高齢者 : 15,749人  
 (65歳以上74歳)  
 後期高齢者 : 14,077人  
 (75歳以上)

|       | 地区別人口      | 高齢化率  |
|-------|------------|-------|
| 具志川地区 | 78,066人    | 20.5% |
| 石川地区  | 24,262人    | 24.4% |
| 勝連地区  | 12,792人    | 29.9% |
| 与那城地区 | 11,395人    | 30.9% |
| 市全体   | 126,515人   | 23.6% |
| 那覇市   | 317,625人   | 23.4% |
| 沖縄市   | 142,752人   | 20.5% |
| 浦添市   | 115,690人   | 20.3% |
| 宜野湾市  | 100,125人   | 19.7% |
| 沖縄県   | 1,468,410人 | 22.6% |
| 全国    | —          | 28.9% |



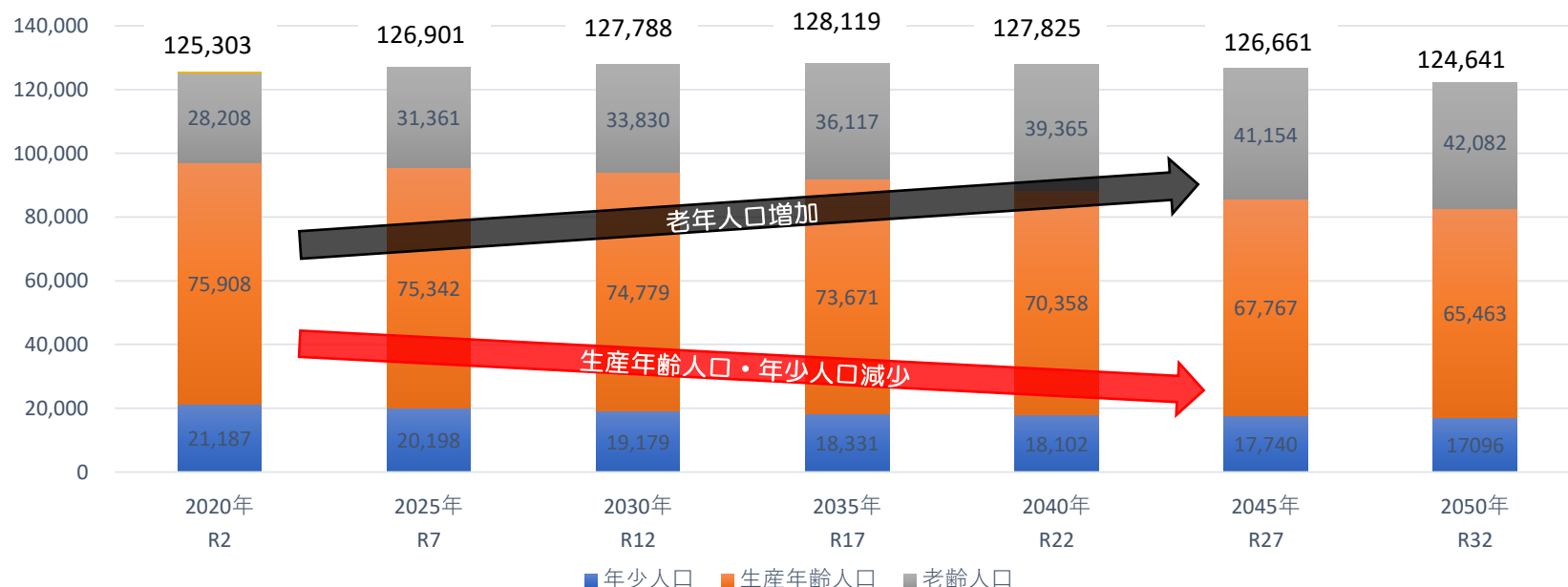
#### 4. 本市における現状と課題 (1) 人口

- 本市の人口は、2035年（令和17年）をピークとして人口減少に転じ、2040年（令和22年）からは明らかな人口減少期に入ってくる。
- また、2040年には2020年と比較し、少子高齢化がさらに進むと予測され、特に生産年齢人口については約5,500人減少することが見込まれている。

| 区分                  | 2020年    | 2040年    | 増減              |
|---------------------|----------|----------|-----------------|
| 総人口                 | 125,303人 | 127,825人 | 2,522人（+2%）     |
| 年少人口（15歳未満）         | 21,187人  | 18,102人  | 3,085人（△14.6%）  |
| 生産年齢人口<br>（15歳～64歳） | 75,908人  | 70,358人  | 5,550人（△7.3%）   |
| 老年人口（65歳以上）         | 28,208人  | 39,365人  | 11,154人（+39.5%） |

#### ◆総人口及び年齢3区分別の推移

資料：国立社会保障・人口問題研究所「日本の地域別将来推計人口（令和5年推計）を基に作成

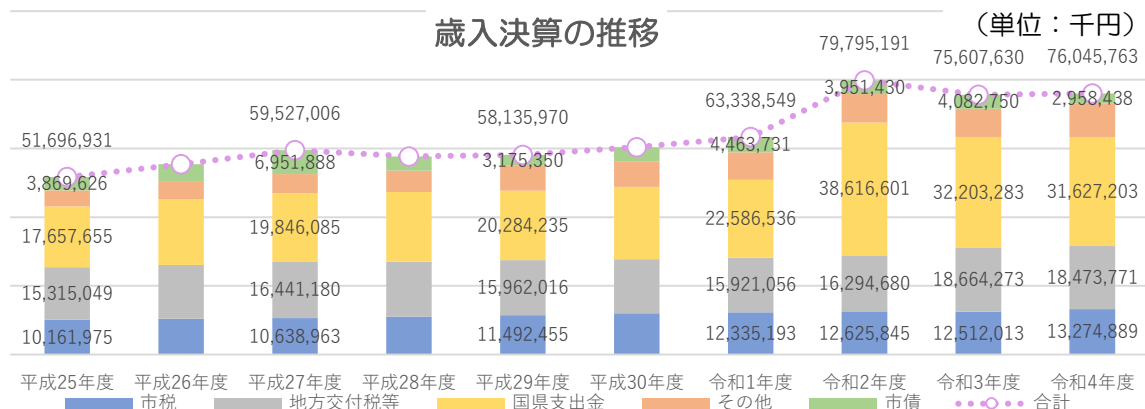




## 4. 本市における現状と課題 (2) 財政状況

### <歳入決算の推移>

●その主な構成は市税、地方交付税、国県支出金、市債となっている。歳入決算額は、平成25年度では516億9,600万円だが、令和4年度では、新型コロナウイルス感染症対策に伴う国庫支出金の大幅増などの影響により、760億4,500万円と大幅増となっている。

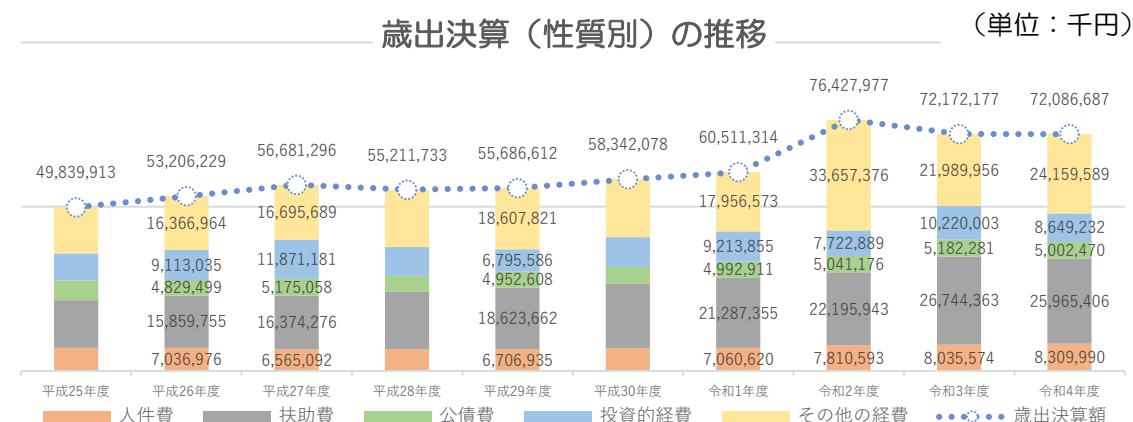


### <歳出決算の推移>

●平成25年度では498億3,900万円だったが、令和4年度には720億8,600万円と歳入と同じく、令和4年度では、新型コロナウイルス感染症対策費などの影響により大幅な増額となっている。

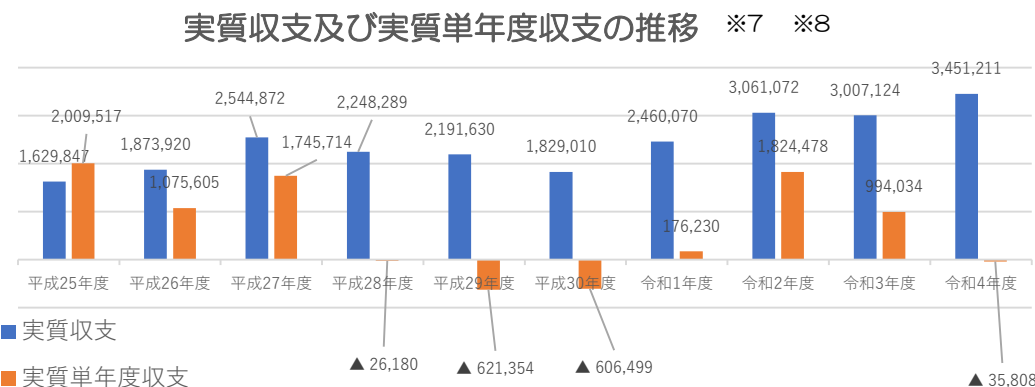
●性質別経費でみると、人件費は職員採用等による人員増に伴い増加傾向となっている。

扶助費は生活保護扶助費や障害者福祉費、子ども・子育て施策の充実に伴い増額となっている。



### <決算収支の推移>

●実質単年度収支は、※7 平成27年度まで黒字、平成28年度から30年度にかけては赤字、令和元年度から令和3年度は黒字だったが、令和4年度には3,500万円の赤字となった。

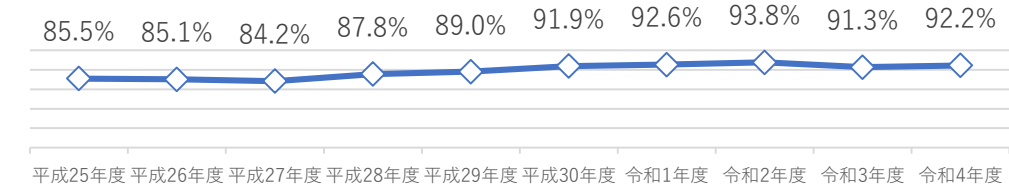


4. 本市における現状と課題 （2）財政状況

<経常収支比率>

- 経常収支比率は、毎年度、経常的に収入される財源が、経常的に支出される経費に充てられた割合で、財政構造の弾力性を示す指標。
- 経常収支比率が高いほど財政の硬直化が進んでいることになる。平成25年度決算では、85.5 %だったが、それ以降、上昇基調が続き令和4年度では、92.2 %となっている。

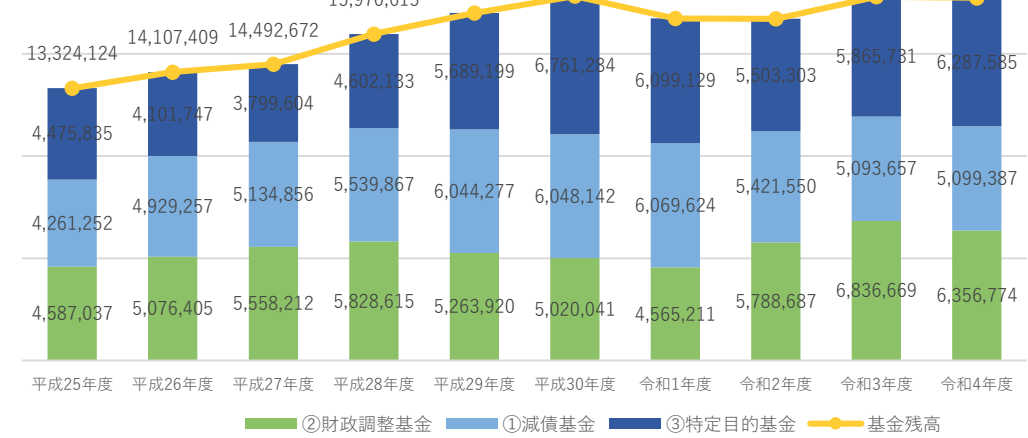
経常収支比率の推移



<基金残高の状況>

- 一般会計における基金は、令和4年度決算で、財政調整基金、減債基金、地域振興基金、こどもゆめ基金、公共施設等総合管理基金など、全部で14基金となっている。
- 基金残高は、平成25年度で133億2,400万円となっていたが、平成30年度では178億2,900万円とピークとなり、その後、若干増減しつつ、令和4年度では177億4,300万円となっている。

基金残高の構成と推移



<令和5年度から令和8年度までの4年間の見通し>

①歳入

(単位：千円)

|            | 令和2年度      | 令和3年度      | 令和4年度      | 令和5年度      | 令和6年度      | 令和7年度      | 令和8年度      |
|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|
| 市税         | 12,625,845 | 12,512,013 | 13,274,889 | 13,293,341 | 13,657,744 | 14,161,000 | 14,658,918 |
| 地方譲与税・交付金等 | 3,442,444  | 3,890,929  | 4,014,118  | 4,152,308  | 4,309,739  | 4,494,063  | 4,668,031  |
| 地方交付税      | 13,455,879 | 15,372,618 | 15,076,297 | 14,381,165 | 14,507,842 | 14,111,722 | 14,109,103 |
| 分担金・負担金    | 273,333    | 229,701    | 255,387    | 245,285    | 252,955    | 252,955    | 252,955    |
| 使用料及び手数料   | 682,761    | 709,735    | 762,294    | 790,116    | 716,508    | 716,774    | 719,839    |
| 国庫支出金      | 29,325,050 | 24,439,436 | 23,252,783 | 19,050,211 | 19,348,024 | 20,440,829 | 21,366,490 |
| 県支出金       | 9,291,551  | 7,763,847  | 8,374,420  | 8,503,476  | 7,823,543  | 7,454,683  | 7,488,001  |
| 繰入金        | 2,874,190  | 2,112,184  | 3,423,292  | 4,032,238  | 992,740    | 992,740    | 638,128    |
| 繰越金        | 2,827,235  | 3,367,214  | 3,435,452  | 3,959,075  | 1,200,434  | 0          | 0          |
| 地方債        | 3,951,430  | 4,082,750  | 2,958,438  | 4,667,573  | 4,018,822  | 5,178,210  | 5,760,519  |
| その他        | 1,045,473  | 1,127,203  | 1,218,393  | 1,328,405  | 1,533,010  | 1,583,962  | 1,642,636  |
| 歳入合計       | 79,795,191 | 75,607,630 | 76,045,763 | 74,403,193 | 68,361,361 | 69,386,938 | 71,304,620 |

②歳出

(単位：千円)

|        | 令和2年度    | 令和3年度      | 令和4年度      | 令和5年度      | 令和6年度      | 令和7年度      | 令和8年度      |
|--------|----------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|
| 義務的経費  | 人件費      | 7,810,593  | 8,035,574  | 8,309,990  | 9,224,706  | 9,757,706  | 9,824,706  |
|        | 扶助費      | 22,195,943 | 26,744,363 | 25,965,406 | 24,792,620 | 23,981,661 | 24,110,090 |
|        | 公債費      | 5,041,176  | 5,182,281  | 5,002,470  | 4,873,532  | 4,916,301  | 4,845,360  |
|        | 小計       | 35,047,712 | 39,962,218 | 39,277,866 | 38,890,858 | 38,655,668 | 39,148,172 |
| 預定的経費  | 普通建設事業費  | 7,706,424  | 10,185,881 | 8,619,423  | 9,456,097  | 10,191,599 | 12,795,093 |
|        | 災害復旧事業費  | 16,465     | 34,122     | 29,809     | 4,975      | 31,199     | 31,199     |
|        | 小計       | 7,722,889  | 10,220,003 | 8,649,232  | 9,461,072  | 10,222,798 | 12,826,292 |
| その他の経費 | 物件費      | 6,959,950  | 8,091,488  | 8,529,452  | 9,602,217  | 8,758,202  | 9,177,313  |
|        | 維持補修費    | 551,902    | 421,284    | 692,938    | 448,693    | 433,554    | 413,686    |
|        | 補助費等     | 18,810,688 | 5,862,863  | 6,986,431  | 8,189,301  | 4,817,010  | 4,817,937  |
|        | 積立金（財調）  | 2,835,366  | 3,101,928  | 3,281,151  | 1,727,993  | 600,217    | 0          |
|        | 積立金（他基金） |            |            |            | 143,707    | 165,263    | 190,053    |
|        | 貸付金      | 793        | 423        | 0          | 708        | 423        | 423        |
|        | 繰出金      | 4,498,677  | 4,511,970  | 4,669,617  | 4,738,211  | 4,807,812  | 4,878,436  |
|        | その他      | 0          | 0          | 0          | 0          | 0          | 0          |
|        | 小計       | 33,657,376 | 21,989,956 | 24,159,589 | 24,850,830 | 19,582,481 | 19,477,848 |
|        | 歳出合計     | 76,427,977 | 72,172,177 | 72,086,687 | 73,202,760 | 68,460,947 | 71,084,296 |

4. 本市における現状と課題 (2) 財政状況

- 歳入について、新型コロナウイルス感染症による影響で市税が令和3年度に1億8,000万円程度減収となったが、令和4年度以降は景気等の回復により、再び増収に転じていることから、その後も増加するものと推計している。
- 地方交付税は、令和2年度から令和3年度にかけては国勢調査人口の増加に伴い大幅な増額となったが、令和4年度以降は市税の増収、また合併特例債からその他地方債への移行等も影響し、普通交付税は微減基調で推計している。
- 歳出について、義務的経費のうち人件費は令和6年度から会計年度任用職員の処遇改善、人事院勧告に基づく給与の見直し、定期昇給により大幅な増で見込んで試算している。
- 扶助費は法人保育所運営費、こども医療費助成費、重度心身障害者医療費助成事業費等の伸びにより増額となる一方、公債費は令和3年度をピークに減額基調で推移するものの、令和6年度は大型プロジェクトに係る地方債の返済などを加味し、増額に転ずるものとして推計している。

③収支総括

(単位：千円)

|           | 令和2年度              | 令和3年度              | 令和4年度              | 令和5年度              | 令和6年度      | 令和7年度       | 令和8年度       |
|-----------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|------------|-------------|-------------|
| 歳入合計      | 79,795,191         | 75,607,630         | 76,045,763         | 74,403,193         | 68,361,361 | 69,386,938  | 71,304,620  |
| 歳出合計      | 76,427,977         | 72,172,177         | 72,086,687         | 73,202,760         | 68,460,947 | 71,084,296  | 72,854,399  |
| 歳入歳出差引額   | 3,367,214          | 3,435,453          | 3,959,076          | 1,200,434          | ▲ 99,586   | ▲ 1,697,358 | ▲ 1,549,779 |
| 財政調整基金繰入額 |                    |                    |                    | 3,000,000          | 99,586     | 1,697,358   | 1,549,779   |
| 実質収支見込額   | 令和2年度<br>3,367,216 | 令和3年度<br>3,435,452 | 令和4年度<br>3,959,076 | 令和5年度<br>1,200,434 | 令和6年度<br>0 | 令和7年度<br>0  | 令和8年度<br>0  |

④基金残高の推移 (財政調整基金 ※9、減債基金)

(単位：千円)

|        |     | 令和2年度     | 令和3年度      | 令和4年度     | 令和5年度     | 令和6年度     | 令和7年度     | 令和8年度     |
|--------|-----|-----------|------------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| 財政調整基金 | 繰入金 | 1,367,957 | 520,795    | 2,438,773 | 3,000,000 | 99,586    | 1,697,358 | 1,549,779 |
|        | 積立金 | 2,591,433 | 1,568,777  | 1,958,880 | 1,725,606 | 600,217   | 0         | 0         |
|        | 残高  | 5,788,687 | 6,836,669  | 6,356,776 | 5,082,382 | 5,583,013 | 3,885,655 | 2,335,876 |
| 減債基金   | 繰入金 |           |            |           | 0         | 0         | 0         | 0         |
|        | 積立金 |           |            |           |           |           |           |           |
|        | 残高  | 5,421,550 | 50,993,657 | 5,099,388 | 5,099,388 | 5,099,388 | 5,099,388 | 5,099,388 |

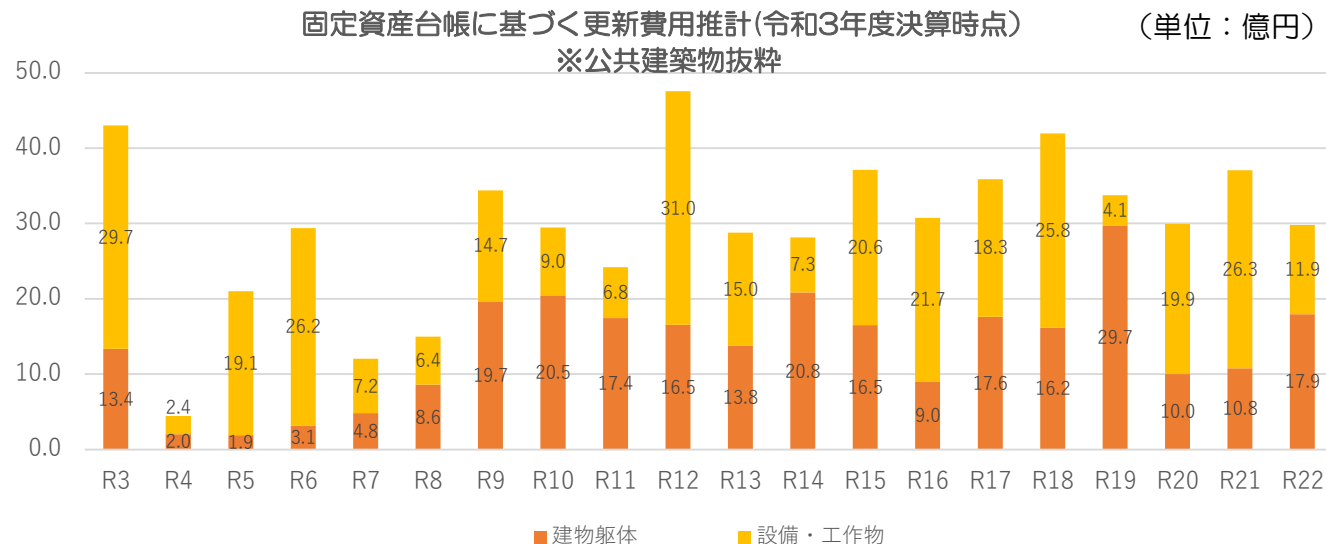
※うるま市中期財政計画を基に作成

## 4. 本市における現状と課題 (2) 財政状況

### 固定資産台帳データに基づく資産の更新費用の推計

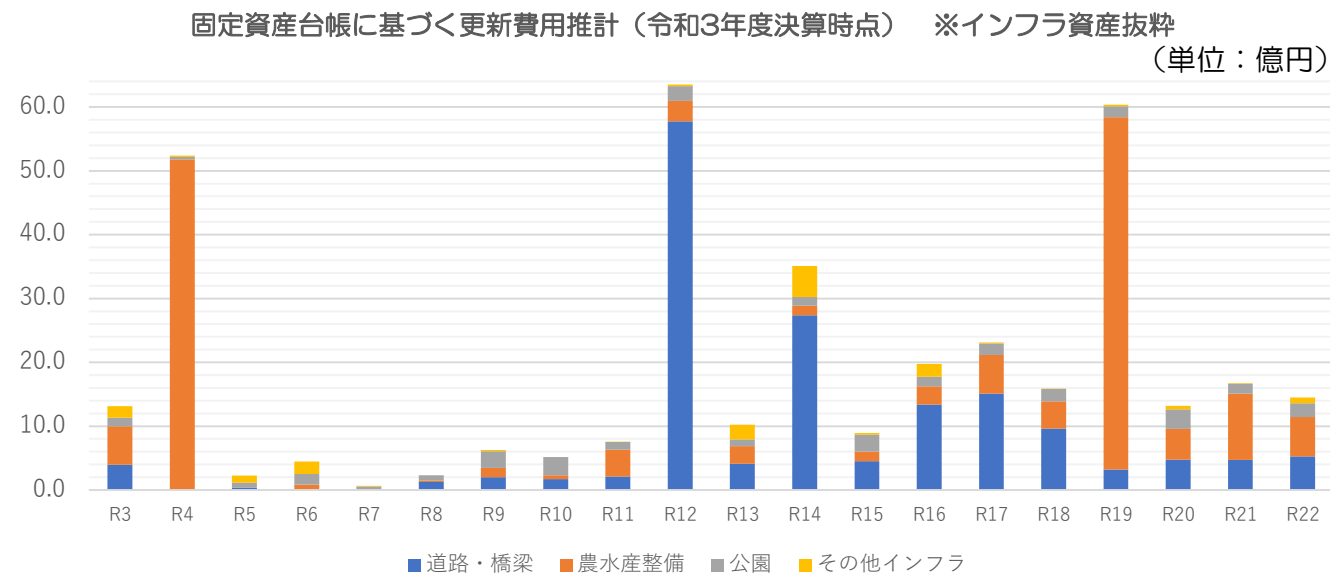
#### <公共建築物の状況>

- 令和10年以降は、新耐震基準（昭和56年）適用の公共建築物が順次、法定耐用年数を迎えるため、施設の在り方についての検討を進める必要がある。



#### <インフラ資産の状況>

- 昭和55年以前の道路資産が、令和12年に耐用年数となる50年を迎えるため、大きな山を形成している。インフラ資産は重要な都市基盤・生活基盤であり、総量の大幅な削減は見込めない。
- なお、令和4年、令和19年の大きな伸びは、農業排水路によるものとなっており、これらについても適切な維持管理等を行う必要がある。

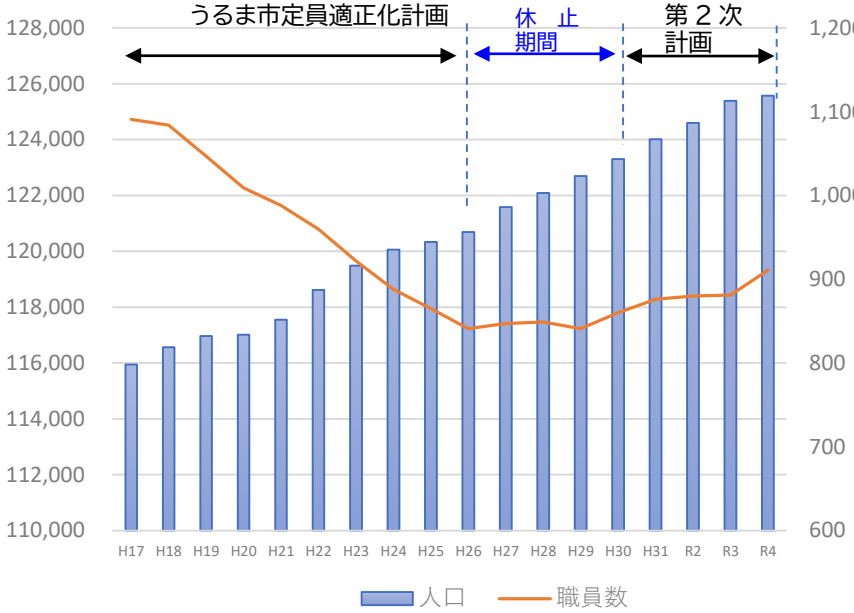


4. 本市における現状と課題 (3) 職員定数

- 平成26年度までに286人の定員を削減し、人件費の削減効果は約123億円となっています。
- 行政需要は年々複雑、多様化しており、「業務は増えるが、職員は減っていく」といった状況に、市民サービスの低下や本市の将来的な発展に影響が与える恐れがあることから、H27～H29年の職員の削減計画は休止としています。

● これまでの定員適正化の取り組み

| 計画名称              | 計画期間                  | 基準年<br>(職員数)    | 目標年<br>(職員数)  | 実績<br>(職員数)   |
|-------------------|-----------------------|-----------------|---------------|---------------|
| うるま市定員適正化計画<br>※6 | 平成17年度<br>～<br>平成26年度 | 平成16年<br>1,130人 | 平成26年<br>830人 | 平成26年<br>843人 |
| 第2次うるま市定員適正化計画    | 平成30年<br>～<br>令和4年度   | 平成29年<br>844人   | 令和4年<br>888人  | 令和4年<br>911人  |



● 第3次定員適正化計画の目標 (令和5年度～令和7年度)

|              | R5                   | R6    | R7    |
|--------------|----------------------|-------|-------|
| 正職員          | 926                  | 932   | 926   |
| 再任用職員 ※11    | 47                   | 50    | 50    |
| 会計年度任用職員 ※19 | 1,024                | 1,005 | 1,005 |
| 合計           | 1,997                | 1,987 | 1,981 |
| 総人件費         | 各年度102億円以下に抑制するものとする |       |       |

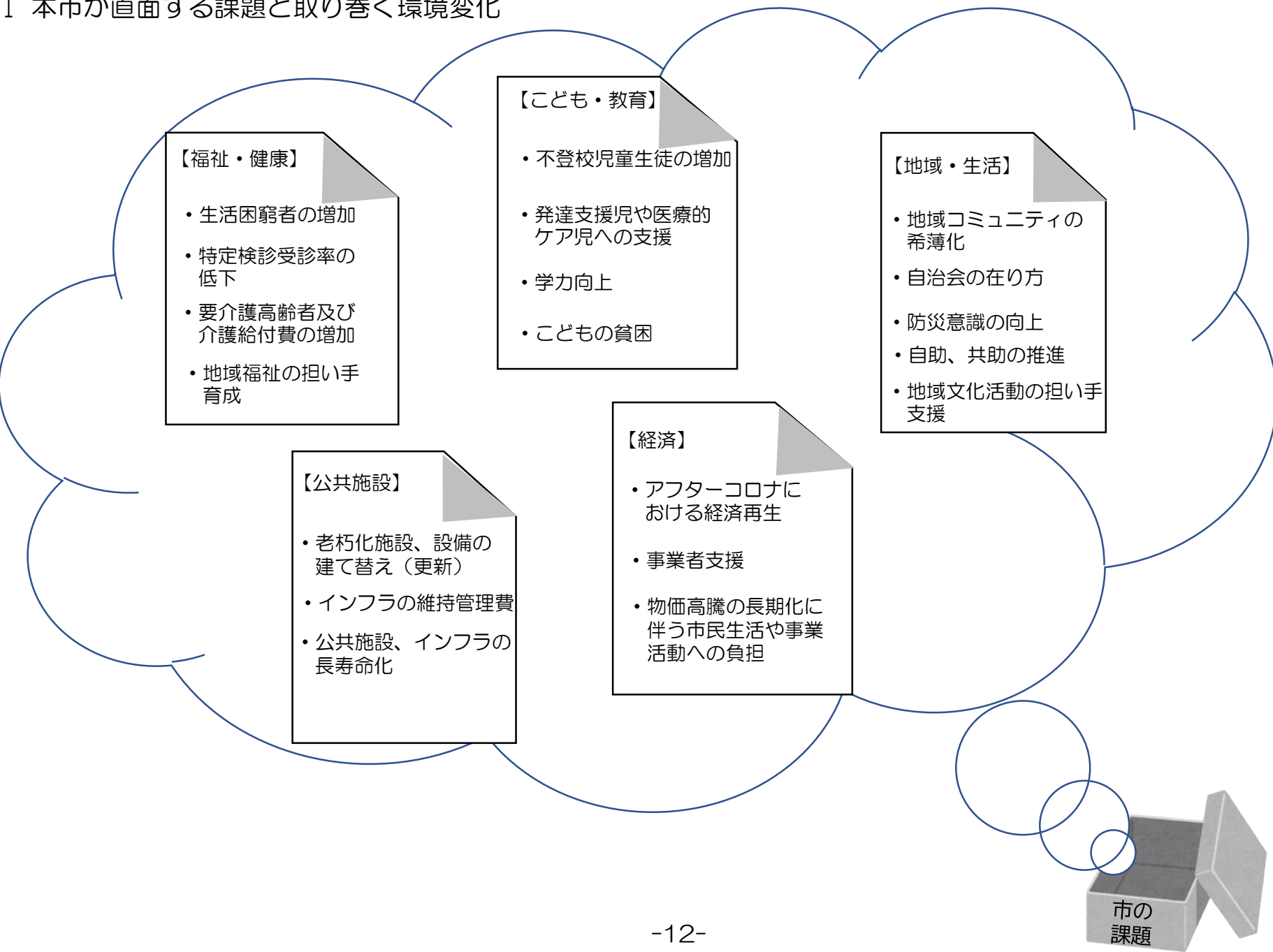
令和4年度から令和5年度までに合併以後の課題解決や総合計画後期基本計画の実現のため、大幅に職員を増員することになった。

職員数は将来にわたる行政運営の健全化に大きな影響を及ぼすことから、令和5年4月1日時点の正職員926人及び再任用職員47人、会計年度任用職員1,024人の総人件費102億円を上限とし、今後の行政需要の動向を踏まえ、より効率的な行政サービスの提供を目指し、限られた人材を活かしながら、効率的で効果的な職員配置による定員管理を行っていく。

※第3次うるま市定員適正化計画を基に作成

## 4. 本市における現状と課題 (4) 課題

### I 本市が直面する課題と取り巻く環境変化



## 【第2章】 第5次行財政改革大綱について



# 1. 行政改革大綱の位置づけ

## (1) 行政改革とは

第5次行政改革大綱において、『行政改革』とは、**市民生活の向上に向けて**実施する**施策を下支え**するために行う下記の取り組みとする。

- ◆ **行政基盤の強化**
- ◆ **職員の意識改革**

※行政改革は、単に「**歳出削減**」のみを目指すものではない

## (2) 主な取り組み① - 行政基盤の強化 -

- 第2次うるま市総合計画に掲げる政策
- 行政経営方針<sup>※12</sup>の推進
- 各部（各課）の課題解決

市民生活の向上に向けて上記に取り組んでいるが、現状として…

### <本市の現状>

- ・事務事業が増え続け、身動きが取りづらい状況（職員負担感大）
- ・事務事業の成果検証がなされていないものが多い
- ・採用5年目までが全体の20%強を占め、人材育成が急務
- ・管理職のマネジメント力の向上が求められている

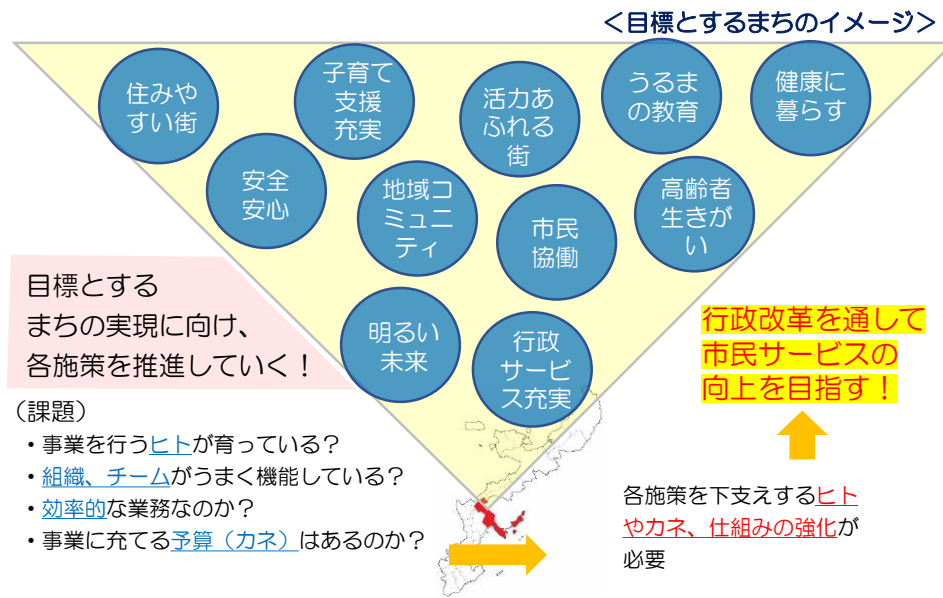
など

### <現状を打破するために>

- ・業務改革(BPR)等による業務の適正化
- ・職員の資質向上
- ・安定的な財政運営基盤の構築

各施策を推進するために必要な基礎的な部分**（基盤）**

➡ **うるま市を運営するにあたっての『基盤の強化』が必要**



## (3) 主な取り組み② - 職員の意識改革 -

### ■ 今後の行政運営において重要な点

➡ **業務を遂行する職員一人ひとりの意識**

### <本市の現状>

- ・業務の目的を理解しないまま取り組んでいるケースあり
- ・目の前の業務に追われ、改革改善に関心がない
- ・前例踏襲（成果検証がされていない事業、非効率な業務等）

など

- ・主体性や目的意識、改善思考等を持った職員を育てる事が必要
- ・受け身・待ちの姿勢から**ジブン事**として行動する職員へ

➡ **職員の一人ひとりの意識を変えることが必要**

## (4) 第5次行政改革大綱に向けて - Change -

- ①総合計画や経営方針の推進に向け、各施策を下支えするための**行政基盤の強化**を行う。
- ②行政基盤として、「①**組織力**」「②**行政運営**」「③**財政運営**」の3つを定め、**「組織力の向上」を最重要テーマ**とする。



1. 行政改革大綱の位置づけ

◆ 第5次行政改革大綱における3つの基本方針

第5次行政改革大綱のイメージ図

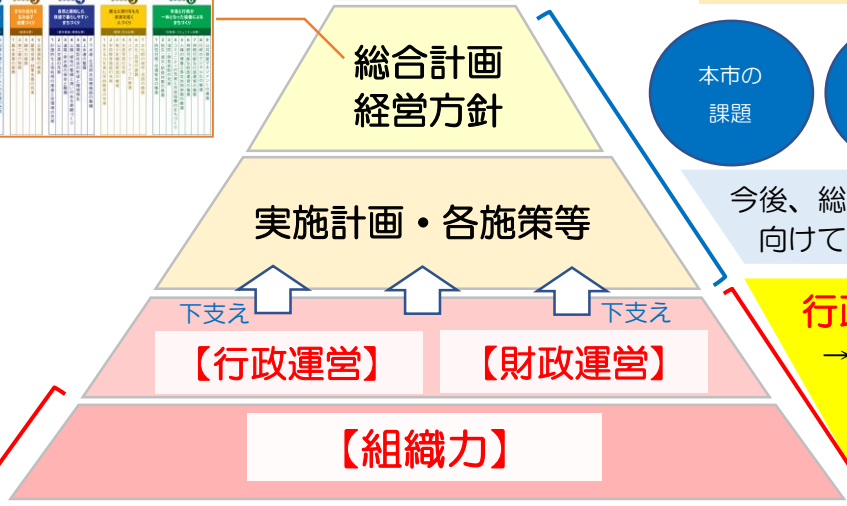
- 【関連計画等】
- ・ 定員適正化計画
  - ・ 組織改編方針
  - ・ 人材育成基本方針
  - ・ DX推進方針
  - ・ 中期財政計画

(参考) 総合計画施策体系 17頁へ

| 分野        | 施策             | 実施年度          |
|-----------|----------------|---------------|
| 1 市民生活    | 1-1 市民生活の向上    | 2023年度～2027年度 |
| 2 経済・産業   | 2-1 経済・産業の振興   | 2023年度～2027年度 |
| 3 環境・国土   | 3-1 環境・国土の整備   | 2023年度～2027年度 |
| 4 社会福祉    | 4-1 社会福祉の向上    | 2023年度～2027年度 |
| 5 防災・危機管理 | 5-1 防災・危機管理の強化 | 2023年度～2027年度 |

市民の幸せの実現  
市民に感動を！！

2023年4月、本市の豊かな自然環境や歴史的な文化・芸能から生まれる「感動」を軸に据えたまちづくりを推進していくため「感動産業特区」を宣言しました。



本市の課題

行政に求められていること

今後、総合計画等の実現に向けて取り組むこと

**行政基盤**  
→各施策を推進（下支え）するために必要な基礎的な部分（特に組織力の強化が最重要）

<目指す姿>

今後の社会の変化に柔軟に対応し、市民にとって 最適な行政サービスを提供することができる行政組織となっている

自治体運営を将来にわたり持続可能なものにするともに、新たな行政需要に的確に対応し、戦略的な政策を展開できる健全な財政基盤を堅持している

【基本方針1】  
組織力の向上

市民ニーズの多様化や社会のデジタル化など複雑高度化する行政サービスに対応できる職員の育成や社会情勢の変化に迅速かつ柔軟に対応できる組織体制の構築に取り組む。

【基本方針2】  
持続可能な行政運営

課題解決や業務の質の向上に向け、や事務改善、DXや業務改革（BPR）等を推進し、効率的な行政サービスが提供できるよう取り組む。※13

【基本方針3】  
財政健全化

健全な財政状況を堅持するために、歳入・歳出対策や今後の公共施設の在り方の検討を行い、限られた資源の有効活用に取り組む。

行政改革大綱における取組で行政基盤を強化することで、市民サービス向上につなげる！

Change・転換

組織力 Up  
効率的な行政運営  
財政の健全化

2. 計画期間、推進体制等

1. 計画期間

令和6年度～令和8年度（3年間）  
※第2次うるま市総合計画（後期基本計画）  
の終了年度に合わせて3年間の計画とする。

2. 推進体制

- (1) うるま市行政改革推進本部会議  
市長を本部長とした、副市長、教育長、各部長級職員で構成し、行政改革の推進に関する事項について、審議・調整する。
- (2) うるま市行政改革推進委員会（外部委員会）  
市長が委嘱する行政改革推進委員会は市民や有識者等で構成され、市長の諮問に応じて、うるま市行政改革大綱の策定に必要な事項を調査審議の上、その意見を答申する。

3. 進捗管理

行政改革大綱に掲げる基本方針及び重点改革プランに掲載された改革の具体的な推進に当たっては、「うるま市行政改革推進本部」において、職員が一丸となって行政改革に取り組み、さらに重点改革項目の進捗管理を行う。

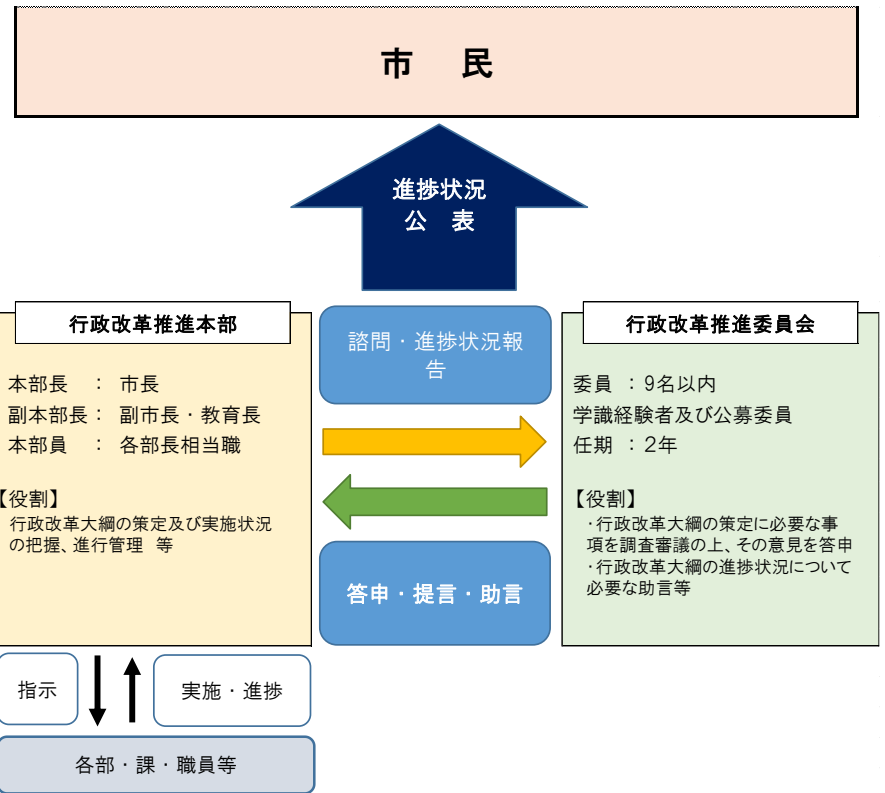
また、重点改革項目については、「うるま市行政改革推進委員会」に報告し、委員会からの意見等を活かしつつ、更なる行政改革の推進を図る。

4. 行政改革大綱の改定等

本大綱の計画期間中、適宜必要に応じて計画の見直し等ができるものとする。

5. 重点改革項目の進捗状況の公表

市民への説明責任の観点から、行政改革大綱に基づく重点改革項目の成果・進捗状況については、毎年度の進捗管理として市ホームページで公表する。



## ● 第2次うるま市総合計画（後期基本計画 2022-2026）

総合計画とは、地方自治体における行政運営の最上位計画であり、住民全体で共有する自治体の将来目標や施策を示した、まちづくりの基本的な指針となる計画のこと

### <施策体系>

| 基本目標 1   | 基本目標 2   | 基本目標 3  | 基本目標 4   | 基本目標 5  | 基本目標 6   |
|--|--|---|--|---|--|
| みんなで支えあう<br>健やかな<br>まちづくり  | 子どもが<br>いきいきと育つ<br>まちづくり   | まちの活力を<br>生み出す<br>産業づくり   | 自然と調和した<br>快適で暮らしやすい<br>まちづくり  | 郷土に誇りをもち<br>未来を拓く<br>人づくり   | 市民と行政が<br>一体となった協働による<br>まちづくり   |
| (保健・医療・福祉分野)   | (子ども・子育て分野)  | (経済分野)  | (都市基盤・環境分野)  | (教育・文化分野)   | (行財政・コミュニティ分野)   |
| 1 地域福祉の充実<br>2 生活困窮者への支援<br>3 障がい者福祉の推進<br>4 高齢者福祉・介護保険事業の推進<br>5 健康づくりの推進 | 1 母子保健の充実<br>2 子育て支援・少子化対策の充実<br>3 幼児教育・保育の充実<br>4 子どもの貧困対策の推進<br>5 配慮を要する子どもへの支援の充実 | 1 農水産業の振興<br>2 商工業の振興<br>3 観光の振興<br>4 雇用促進・就業支援の充実<br>5 企業誘致の推進 | 1 計画的な土地利用の推進と住環境の充実<br>2 公共交通の充実<br>3 道路・排水路の保全と整備<br>4 公園・緑地の整備と潤いのある景観づくり<br>5 循環型社会の形成と環境保全<br>6 上水道の整備<br>7 下水道・生活排水処理施設の整備 | 1 生きる力を育む学校教育の充実<br>2 学校教育施設の充実<br>3 青少年健全育成の推進<br>4 生涯学習の充実<br>5 スポーツ・ライフの推進<br>6 文化・芸術の振興<br>7 文化財の保存・活用の推進 | 1 防犯対策・交通安全の推進<br>2 防災・減災・防疫対策の推進<br>3 消防・救急体制の充実<br>4 コミュニティの充実と市民協働のまちづくり<br>5 人権の尊重と男女共同参画の推進<br>6 持続可能な財政運営の推進<br>7 持続可能な行政運営の推進<br>8 行政のデジタル化の推進<br>9 公共資産マネジメントの推進 |

## 【第3章】 第5次行政改革大綱の基本方針と重点戦略

第5次行政改革大綱（R6～R8年度：3年間）

重点改革プラン（R6～R8年度：3年間）

第2次総合計画後期基本計画  
（令和4年度～令和8年度）

行政経営方針

※12

基本方針

I 組織力の向上

市民ニーズの多様化や社会のデジタル化など複雑高度化する行政サービスに対応できる職員の育成や社会情勢の変化に迅速かつ柔軟に対応できる組織体制の構築に取り組む。

II 持続可能な行政運営

課題解決や業務の質の向上に向け、業務改革（BPR）や事務改善、DX等を推進し、効率的な行政サービスが提供できるよう取り組む。※13

III 財政健全化

健全な財政状況を堅持するために、歳入・歳出対策や今後の公共施設の在り方の検討を行い、限られた資源の有効活用に取り組む。

重点戦略

1 ヒトづくり

2 組織づくり

1 事務事業の見直し

2 自治体DXの推進

1 歳入対策

2 歳出対策

3 公共施設等マネジメントの推進

※14

2. 基本方針ごとの重点戦略及び重点改革項目

基本方針 I 組織力の向上

基本方針を推進するための重点戦略

重点戦略1 ヒトづくり

| No | 重点改革項目               | 所管課       |
|----|----------------------|-----------|
| 1  | 管理職マネジメントの向上         | 行政マネジメント課 |
| 2  | 職員の意識改革              | 行政マネジメント課 |
| 3  | 戦略的な人事管理・配置・人材確保     | 行政マネジメント課 |
| 4  | OJTの推進とOFF-JTの充実 ※15 | 行政マネジメント課 |
| 5  | 人事評価の積極的な活用 ※20      | 行政マネジメント課 |
| 6  | 女性の活躍推進              | 共生推進課     |
| 7  | 働きやすい環境づくり           | 職員課       |

重点戦略2 組織づくり

| No | 重点改革項目                   | 所管課       |
|----|--------------------------|-----------|
| 1  | 行政需要に迅速かつ柔軟に対応できる組織体制の構築 | 行政マネジメント課 |
| 2  | 定員適正化計画に基づく職員定員管理 ※6     | 行政マネジメント課 |
| 3  | 会計年度任用職員数の適正化 ※19        | 行政マネジメント課 |
| 4  | 職員間コミュニケーションの活性化         | 行政マネジメント課 |

2. 基本方針ごとの重点戦略及び重点改革項目

基本方針 II 持続可能な行政運営

基本方針を推進するための重点戦略

重点戦略1 事務事業の見直し

| No | 重点改革項目         | 所管課       |
|----|----------------|-----------|
| 1  | 行政評価の実施 ※2     | 行政マネジメント課 |
| 2  | 事務事業の統廃合       | 行政マネジメント課 |
| 3  | 補助金交付事業の整理・適正化 | 行政マネジメント課 |

重点戦略2 自治体DXの推進

| No | 重点改革項目          | 所管課   |
|----|-----------------|-------|
| 1  | 行政手続きのオンライン化の推進 | DX推進課 |
| 2  | 行政事務のデジタル化の推進   | DX推進課 |
| 3  | 地域社会のデジタル化の推進   | DX推進課 |

2. 基本方針ごとの重点戦略及び重点改革項目

基本方針 Ⅲ 財政健全化

基本方針を推進するための重点戦略

重点戦略1 歳入対策

| No | 重点改革項目                           | 所管課   |
|----|----------------------------------|-------|
| 1  | 市債権の徴収強化                         | 財務政策課 |
| 2  | 公平・公正な課税の推進                      | 財務政策課 |
| 3  | 体育施設や産業振興施設及び社会教育施設などにおける利用料の適正化 | 財務政策課 |
| 4  | ふるさと応援寄付金の取り組み強化                 | 商工振興課 |
| 5  | 税外収入等の確保                         | 財務政策課 |
| 6  | 特定財源の確保 ※16                      | 企画政策課 |
| 7  | 積極的な民間投資を促す施策の推進                 | 財務政策課 |

重点戦略2 歳出対策

| No | 重点改革項目             | 所管課   |
|----|--------------------|-------|
| 1  | 人件費の抑制             | 財務政策課 |
| 2  | 物件費（経常単独経費）の抑制 ※17 | 財務政策課 |
| 3  | 繰出金等の縮減 ※18        | 財務政策課 |

重点戦略3 公共施設等マネジメントの推進

| No | 重点改革項目                | 所管課       |
|----|-----------------------|-----------|
| 1  | 公共施設等の在り方・方針の決定       | 資産マネジメント課 |
| 2  | 適正な管理運営制度についての検討・推進   | 資産マネジメント課 |
| 3  | 新規（更新）施設整備の整備内容に関する検討 | 資産マネジメント課 |
| 4  | 未利用公有財産や普通財産の利活用の推進   | 資産マネジメント課 |



# 用語解説

|                        |   |
|------------------------|---|
| 1. 指定管理者制度（P2）         | 地方自治体が所管する公の施設について、管理、運営を民間事業者等に委託できる制度。民間等のノウハウを導入することで効率化を目指す。  |
| 2. 行政評価（P2、P21）        | 市が行う事務事業等について、一定の基準、指標をもって、コストや成果を把握し、必要性、効率性、公平性等を判定し次の計画や予算などに反映させるための総合的な評価のこと。  |
| 3. 包括的民間委託（P3）         | 受託した民間事業者が創意工夫やノウハウの活用により効率的効果的に運営できるよう、複数の業務や施設を包括的に委託すること。  |
| 4. 地方公会計制度（P3）         | 現行の官庁会計に加えて、複式簿記・発生主義会計の考え方を加味した会計制度。   |
| 5. PPP/PFI（P3）         | <p>PPP（Public Private Partnership：パブリック・プライベート・パートナーシップ）とは、公共サービスの提供に民間が参画する（連携する）手法を幅広く捉えた概念で、民間資本や民間のノウハウを活用し、効率化や公共サービスの向上を目指すもの。</p> <p>PFI（Private Finance Initiative：プライベート・ファイナンス・イニシアティブ）とは、公共施設等の設計・建設・改修・更新や維持管理・運営を、民間の資金や経営能力及び技術的能力を活用して効率的かつ効果的に行う公共サービス手法。</p> |
| 6. 定員適正化計画（P3、P11、P20） | 職員数について、これまでの推移とその要因、現在の状況と今後の課題などを明らかにし、今後の定員管理のあり方について、基本方針、目標、取り組み内容を定めた計画。  |
| 7. 実質収支（P7）            | 歳入総額から歳出総額を単純に差し引いた額から翌年度に繰り越すべき財源額を差し引いたもの。  |
| 8. 実質単年度収支（P7）         | 単年度収支から実質的な黒字要素（財政調整基金への積立額及び地方債の繰上償還額）を加え、赤字要素（財政調整基金の取崩し額）を差し引いた額。  |
| 9. 財政調整基金（P4、P9）       | 地方公共団体における年度間の財源の不均衡を調整するための基金。   |
| 10. 義務的経費（P9）          | 地方自治体の経費のうち、支出が義務的で任意には削減できない経費のこと。例として人件費、公債費、 <del>23</del> 扶助費など。  |

## 用語解説

|                                 |  |
|---------------------------------|--|
| 11. 再任用職員（P11）                  | 60歳定年制を維持しながら、高齢職員の雇用を促進するため、60歳代前半に公務内で働く意欲と能力のある者を再任用することができる仕組み。                    |
| 12. 行政経営方針（P14、P19）             | 総合計画に基づく市政運営を力強く推進するための、行政経営の基本方針  |
| 13. DX（P15、P19、P21）             | <i>Digital Transformation</i> 。デジタル技術を活用して業務プロセスやビジネスモデルを変革すること。                       |
| 14. 公共施設等マネジメント<br>（P3、P19、P22） | 地方公共団体等が保有し、または借り上げている全公共施設を、自治体経営の視点から総合的かつ統括的に企画、管理及び利活用する仕組み。                       |
| 15. OJT、OFF-JT（P20）             | OJTは職場での実践的な研修、OFF-JTは職場外での教育研修。   |
| 16. 特定財源（P22）                   | 使途が限定されている財源。主なものとして、国庫支出金、県支出金など  |
| 17. 物件費（P22）                    | 性質別歳出の一分類で、人件費、維持補修費、扶助費、補助費等以外の地方公共団体が支出する消費的性質の経費の総称。具体的には、職員旅費や備品購入費、委託料等が含まれる。     |
| 18. 繰出金（P22）                    | 性質別歳出の一分類で、普通会計と公営事業会計との間又は特別会計相互間において支出される経費。また、基金に対する支出のうち、定額の資金を運用するためのものも繰出金に含まれる。 |
| 19. 会計年度任用職員<br>（P9、P11、P20）    | 2020年4月の地方公務員法の改正により導入された非常勤の地方公務員のこと。   |
| 20. 人事評価（P3、P20）                | 職員の能力や実績を適正に評価することにより、組織の人材育成と効果的な人材活用を行うこと。   |