

みらい改革プラン（案）

（第4次つくばみらい市行財政改革大綱）

-2019～2023-

目次

1. はじめに	1
2. 改革の基本理念と基本テーマ	2
3. 改革における基本姿勢	3
(1) 時代変化を先取りする“人・組織”の質的改革	3
(2) 好循環の流れを築く財政運営の質的改革	4
(3) しあわせな市民を増やす行政サービスの質的改革	5
4. 改革のための推進手段	6
(1) 市民満足度の向上	6
(2) 協働・連携	7
(3) 行政評価・選択と集中	8
(4) 行政情報提供と魅力発信	9
(5) ICTの積極活用	9
(6) リスク管理と公平・公正な業務	10
(7) コスト意識	11
5. 改革の推進に向けて	12
(1) 改革の体系	12
(2) 改革の推進体制	13
(3) 推進期間	14
(4) 改革の進行管理	14

1. はじめに

本市は古くからの農村集落、高度経済成長期に形作られた住宅市街地、みらい平駅周辺のような新たな市街地など、多様で豊かな暮らしの場の創出を図りながら、まちづくりを進めてきました。合併時には約4万1千人だった人口も、みらい平駅周辺の沿線開発の進展とともに人口が増加し、現在では5万1千人規模のまちに発展してきました。この成長の過程においては、市街地形成や道路網の充実といった開発をベースとした“モノ”の価値を高めることで急成長の原動力を担ってきた背景があります。

このように成長し続けてきた本市の人口も長期的に見れば減少すると見込まれる中、これからは「便利な施設がある。立派な道路がある。」というハード自体の“モノ”を充実していく方向だけでなく、「住み心地が良い。暮らしが楽しい。」という情緒“コト”を充実していく方向も意識し、成長に加え成熟度も高めるまちづくりを進めていくことが求められています。

また、全国的に地方創生と地方分権が進む中、これからの自治体においては、自己決定・自己責任の原則のもと、役割と責務が拡大し、これまで以上に自主性の高い行政運営の確立が求められるようになってきています。さらに、社会経済のグローバル化・ボーダレス化の進展、頻発する自然災害への対策、公共施設等の老朽化対策、新たな課題への対応、市民ニーズの多様化や高度化への対応など様々な課題が顕在化する中、コスト削減などの「量の改革」に加え行政サービスの内容を重視する「質の改革」への対応も求められています。

このような背景を踏まえ、本市においては第2次つくばみらい市総合計画（2018年3月）を策定し、行政運営も次なる段階に入ることとなりました。そこで、これまでの改革の成果を生かしながら、次の時代へと新たな改革の一步を踏み出していくための指針として「みらい改革プラン（第4次つくばみらい市行財政改革大綱）」を策定しました。本プランは、総合計画の円滑な推進を下支えするものとして、行政改革を進める方向性を示し、全職員が総合計画に基づき事業を推進する上での根幹として位置づけられるものです。

2. 改革の基本理念と基本テーマ

「モノ」から「コト」のまちづくりへ 新たな改革の一步を踏み出す

第2次つくばみらい市総合計画では「しあわせと笑顔あふれる みどりがつなぐ “みらい” 都市」を将来像として掲げ、「しあわせと笑顔あふれる」市民が「みどりがつなぐ都市（田園都市）」の中で豊かに暮らす姿を将来のイメージ像としながら、すべての人が、生きがいを持って、いきいきと輝き、笑顔があふれる“元気”なまちづくりを目指していくことを位置づけています。

そのため、これからは、施設などのハードを充実していく“モノ”の価値を高めるまちづくりに加え、市民が暮らす中で「しあわせ」を感じる“コト”を充実するまちづくりを進めていくために、新たな改革の一步を踏み出す必要があります。

これまでの改革の成果を踏まえつつ、次の時代へと新たな改革の一步を踏み出していくために、基本理念と基本テーマを下記に定めます。この基本理念とテーマに基づき「みらい改革プラン（第4次つくばみらい市行財政改革大綱）」及び「アクションプラン（第4次つくばみらい市行財政改革実施計画）」の着実な推進を図っていくものとします。

基本理念

市民に寄り添い みらいにつなぐ改革

… ヒト・コスト・サービスの質的改革で進化する“みらい”へ…

市民の声に耳を傾け、市民に寄り添いながら、みらいへの変化が感じられるよう、改革の意識・発想・行動・結果が、市民一人ひとりのしあわせにつながる行政運営を目指します。

基本テーマ

挑戦と進化

改革の意識を職員間で徹底し、気づき・改善を重ねるとともに、新たな挑戦を通じ、行政組織力の進化を図ります。

好循環

不断の徹底した見直しと将来を見据えた戦略により、未来に向けて積極投資のできる行財政基盤を構築します。

信頼関係

市民と行政が互いのパートナーとして強固な信頼関係を構築し、市民のしあわせを考えた行政サービスを行います。

3. 改革における基本姿勢

改革の基本理念と基本テーマを踏まえ、「みらい改革プラン(第4次つくばみらい市行財政改革大綱)」を進める基本姿勢として、3つの改革項目を掲げます。

(1) 時代変化を先取りする“人・組織”の質的改革

より良い未来の姿を実現するために、新たな知恵や技術、ノウハウを取り入れながら、市民に向き合う行政として質的改革を行い、挑戦と進化を目指した“人・組織”の転換を図ります。

小さな見直し活動から進化する人づくり

職員一人ひとりの能力と職場の活力を維持・向上させるため、職場における業務プロセスの小さな見直し活動や職場環境の改善活動などを行うとともに、初任者の地域理解・職員の自主的学習の支援などを含めた計画的な職員研修を行い、人材の育成に努めます。

また、管理職におけるリスクマネジメント(危険による不測の損害を最少の費用で効果的に処理)に関する意識向上に努め、組織全体を通じてリスク情報の共有やコンプライアンス(法令遵守、社会規範に背くことなく、公平・公正な業務遂行)意識の徹底を図ります。

市民と共に質を変える行政組織づくり

本市のまちづくりの基本は市民と行政が共に創っていくことであるということ職員は意識し、行政全体が一丸となって新たな取組を進める組織への転換を図ります。

加えて、行政事務・庶務事務の省力化(RPA)や情報通信技術(ICT)の積極活用により業務のさらなる効率化と省力化を図りながら、市民一人ひとりに向き合う時間の拡大による市民本位の行政サービスの提供を進めます。

次世代の価値観を取り入れた職場改革

職員一人ひとりが、それぞれの仕事に自信と気概を持って向かい合い、改革への意欲を持てるような仕組みの構築に向けて、活気ある職場づくりに取り組みます。

そのため、職場意識の改革によるワーク・ライフ・バランス(仕事と生活の調

和)の確保や、メンタルヘルス(精神面における健康)の相談体制、女性職員が意欲を持って活躍できる風土づくり、育児や介護をしながらでも働きやすい職場環境づくりなどを進めます。

(2) 好循環の流れを築く財政運営の質的改革

人口動態や財政収支見通しを見据えながら、メリハリのある歳出削減・歳入増加の取組を進め、本市の成長・発展に欠かせない施策や事業を着実に実行できる好循環の財政運営を進めます。

50年・100年続くまちを目指した財政運営

職員一人ひとりに取り組む業務について、常に経費に関するコスト意識(日給・時給・分給・秒給のコスト意識)を持ちながら、50年・100年続くつくばみらい市を目指し、経営的視点を持ったスマートかつスピーディな業務遂行を目指します。

また、歳入確保への取組として、市税等の収納率向上を目指すとともに公平性の視点から特定のサービスに対する負担や、受益者負担の適正化についても検討するなど、新たな財源による歳入の積極的な確保に努めます。

やめる勇気を持った施策・事業の見直し

限られた行政資源を効率的・効果的に活用していくため、費用対効果や優先度・重要度などの視点を踏まえ、スクラップアンドビルド方式^{※1}やサンセット方式^{※2}などを取り入れ、やめる勇気を持った施策・事業の見直しを進めます。

※1 スクラップアンドビルド：非効率な行政サービス等を廃棄・廃止して、新しい行政サービス等におきかえる方式。

※2 サンセット方式：予算や行政組織が肥大化することのないよう、法律・予算・事業などに期限を設けその期限を過ぎたら自動的に廃止する方式。

行政規模に見合った社会資本の最適化

今後の人口動向や財政見通しを踏まえながら、行政規模に見合った社会資本の保有量を最適化していく必要があります。そのため、計画的・効率的な公共施設等の更新・長寿命化対策を推進するとともに、施設の統廃合や複合化・集約化、再配置などを計画的に行い、公共施設の管理及び配置の最適化に努めます。

(3) しあわせな市民を増やす行政サービスの質的改革

市民協働の考え方を基本に、市民の声に耳を傾け着実に反映する行政サービスの質的向上に努めながら、信頼関係の強いまちづくりを進めます。

市民ニーズを捉えた行政サービスの最適化

「いかに最少の経費で最大の効果をあげ、より良いサービスの増進を実現するか」が行政運営の基本です。従って、常に市民視点と市民ニーズの的確な把握を行い、行政サービスの最適化を図りながら、市民満足度を高めることが重要です。

そのため、市民の力を応援し、支え合い、多様な関係主体と濃密な連携のもと、みらいを展望した施策・事業の展開で改革を進め、発展へと導きます。

お客様からパートナーに進化する協力の関係

地方分権の行政経営が求められる中、自分たちのまちは、自らつくるといった意識のもと、まちの主体者である市民を中心に各種団体や企業と行政が相互にパートナーシップを確立し、行政のみならず多様な主体がサービスの担い手となりうる“協働のまちづくり”を進めます。

そして、市民への情報提供など情報を共有する開かれた自治体としてさらなる展開を図ります。

未来にチャレンジする業務の質的改革

市民からの問題提起を反映しつつ、機動的かつ迅速に新しい施策・事業を立案し、成果志向の戦略的な展開により、目標の確実な実行に努めます。そして、施策・事業の効率化やスリム化などの量の改革に加え、市民満足度の向上や業務のプロセス管理を意識しながら、行政評価と連動した行政全体の質的改革を進め、変化の激しい時代の中においても、果敢に未来にチャレンジする施策・事業の展開を図ります。

4. 改革のための推進手段

改革における基本姿勢の具体化を図っていくための推進手段として、大きく7つの方策を掲げます。なお、7つに整理した推進手段の下位に位置づけられる個別項目については、「推進手段」と先に示した「基本姿勢」との掛け合わせにより整理されたものです。

表－改革のための推進手段（個別項目）整理表

基本姿勢 推進手段	(1)時代変化を先取りする “人・組織”の質的改革	(2)好循環の流れを築く財政 運営の質的改革	(3)しあわせな市民を増やす 行政サービスの質的改革
(1)市民満足度の向上	①コミュニケーションのある組織の風土づくり	②未来を展望した施策・事業への積極投資	③地域の特性や強みを生かした施策・事業の展開
(2)協働・連携	①市民とともに共通の目的に向かう組織を作る	②産学官など多様な主体と、専門性を生かした連携	③市民とともに協働し、支え合い、ともに切り開く
(3)行政評価・選択と集中	①視覚化（みえる化）・共有化による効果的な人・組織づくり	②実施計画・予算編成との連携	③効果的な推進手段を選択する仕組みづくり
(4)行政情報提供と魅力発信	①庁内における情報共有	②市外に向けた魅力発信	③「協働のまちづくり」に向けた積極的な情報発信
(5)ICTの積極活用	①新しい技術の研究と積極的な活用	②業務の効率化と省力化	③市民の声が生かされる仕組みの構築
(6)リスク管理と公平・公正な業務	①コンプライアンスの徹底による組織運営	②みらい改革プランの推進による健全な財政運営	③市民の安全・安心の確保と内部規律を保つリスク管理
(7)コスト意識	①職員及び組織全体におけるコスト意識の醸成	②コスト比較による外部への業務移管	③市民協働による効率的・効果的な公共サービスの展開

(1) 市民満足度の向上

《推進手段(1)市民満足度の向上》 × 《基本姿勢(1)時代変化を先取りする“人・組織”の質的改革》

①コミュニケーションのある組織の風土づくり

組織単位・職場単位でのフラットな議論の場づくりを進めるとともに、改革の意識を組織上部から下部へ降ろしていくトップダウンと職員一人ひとりの改革の小さな芽を上部組織へと挙げていくボトムアップの両方の仕組みを取り入れながら、円滑な意思疎通のある活力ある組織の風土づくりを進めます。

《推進手段(1)市民満足度の向上》×《基本姿勢(2)好循環の流れを築く財政運営の質的改革》

②未来を展望した施策・事業への積極投資

長期的なスパンを見据え、行政運営を安定した成長軌道へ乗せていくため、教育や福祉の水準、子育て環境、産業活動など総合的な魅力を高める施策・事業については、攻めの姿勢で取り組み、積極的に未来への投資を行います。

《推進手段(1)市民満足度の向上》×《基本姿勢(3)しあわせな市民を増やす行政サービスの質的改革》

③地域の特性や強みを生かした施策・事業の展開

人口増加と人口減少の両方の課題を有する本市の特性を踏まえ、地域ごとに異なる世帯構成や年齢構成に応じた公共サービスの提供を図る仕組みづくりに取り組みます。そのため、地域と行政とのパイプ役となり地域の課題に総合的に対応していく窓口を創設し、それぞれが持つ地域の特性や強みを生かした施策や事業の展開に努めます。

(2) 協働・連携

《推進手段(2)協働・連携》×《基本姿勢(1)時代変化を先取りする“人・組織”の質的改革》

①市民とともに共通の目的に向かう組織を作る

地域や団体の自主・自立による自治の力の強化に努め、市民とともに共通の目的に向かって課題解決を図る組織となるよう職員意識の醸成を図ります。

《推進手段(2)協働・連携》×《基本姿勢(2)好循環の流れを築く財政運営の質的改革》

②産学官など多様な主体と、専門性を生かした連携

市税収入の大幅な増収は見込めない状況の中でも「みらい」への投資を行っていくため、各種団体・組織・企業との連携・協働を進め、多様な主体の力をまちづくりに生かす取組の充実を図ります。さらに、必要な知識と手法を入手するためのアドバイザーも活用し、行政力の拡大に努めます。

《推進手段(2)協働・連携》 × 《基本姿勢(3)しあわせな市民を増やす行政サービスの質的改革》

③市民とともに協働し，支え合い，ともに切り開く

「(仮)つくばみらい市協働指針」に基づき，市民の声に耳を傾け市民に寄り添ったまちづくりの積極的な展開を図ります。

(3) 行政評価・選択と集中

《推進手段(3)行政評価・選択と集中》 × 《基本姿勢(1)時代変化を先取りする“人・組織”の質的改革》

①視覚化（みえる化）・共有化による効果的な人・組織づくり

職員一人ひとりが気づく改革の小さな芽を視覚化（みえる化）するとともに，地域から個人レベルまで様々な市民ニーズについて組織全体で共有化しながら，課題に迅速・的確に対応しうる効果的な職員配置や組織体制の構築を図ります。

《推進手段(3)行政評価・選択と集中》 × 《基本姿勢(2)好循環の流れを築く財政運営の質的改革》

②実施計画・予算編成との連携

庁内における考察・検討・議論の繰り返しの定着を図りながら，Check（行政評価）での指摘をPlan（実施計画）やDo（各年度予算）へと反映する軸となるAction（改革）を強化し，総合計画における実施計画と予算編成との連携を図ります。

《推進手段(3)行政評価・選択と集中》 × 《基本姿勢(3)しあわせな市民を増やす行政サービスの質的改革》

③効果的な推進手段を選択する仕組みづくり

行政内部での評価を通じ組織内での目標や意識の共通認識を図るとともに，外部からの評価目線（市民からの目線・専門的立場からの目線）を取り入れ，より効果的な推進手段を考え，適切な施策・事業が選択できるよう仕組みの構築を図ります。

(4) 行政情報提供と魅力発信

《推進手段(4)行政情報提供と魅力発信》×《基本姿勢(1)時代変化を先取りする“人・組織”の質的改革》

①庁内における情報共有

市民とのコミュニケーションにおいてスムーズな対応ができるよう、行政内部における主要な施策・事業についての情報共有を図ります。

《推進手段(4)行政情報提供と魅力発信》×《基本姿勢(2)好循環の流れを築く財政運営の質的改革》

②市外に向けた魅力発信

首都圏においてもきらりと光る存在感のあるまちとして、様々な情報メディア媒体を使いながら、知りたいまち・訪れてみたいまち・住んでみたいまち・住み続けたいまちとしての市の魅力を戦略的に発信します。

《推進手段(4)行政情報提供と魅力発信》×《基本姿勢(3)しあわせな市民を増やす行政サービスの質的改革》

③「協働のまちづくり」に向けた積極的な情報発信

市民と共にまちづくりを進める「協働のまちづくり」の実現に向けて、地域が総合的な力を発揮して地域の課題を自ら解決できるよう、積極的な情報発信を進めます。

(5) ICTの積極活用

《推進手段(5)ICTの積極活用》×《基本姿勢(1)時代変化を先取りする“人・組織”の質的改革》

①新しい技術の研究と積極的な活用

本来の業務に対し、行政職員がさらに集中できる体制を構築していくため、情報通信技術（ICT）の積極的な活用を図るとともに、人工知能（AI）等の次世代技術の研究や導入にあたっての検討を進めます。

《推進手段(5)ICTの積極活用》×《基本姿勢(2)好循環の流れを築く財政運営の質的改革》

②業務の効率化と省力化

今後も引き続きICTを活用した予約システム等の導入やマイナンバーカードの活用などに取り組み、さらなる行政サービスの向上と事務効率化に努めます。さらに、行政業務・庶務業務の省力化（RPA）など情報通信技術（ICT）を有効に取り入れ、行政事務の効率化や事務改善、コスト削減を推進します。

《推進手段(5)ICTの積極活用》 × 《基本姿勢(3)しあわせな市民を増やす行政サービスの質的改革》

③市民の声が活かされる仕組みの構築

行政全体で市民の声に耳を傾け市民に寄り添った行政の展開を図ります。そのため、各種会合の発言や相談事、苦情、提案など、様々な市民の声をデータベース化し、担当課から必要な部署へ伝え、行政活動へと反映する仕組みの構築を推進します。

(6) リスク管理と公平・公正な業務

《推進手段(6)リスク管理と公平・公正な業務》 × 《基本姿勢(1)時代変化を先取りする“人・組織”の質的改革》

①コンプライアンスの徹底による組織運営

評価・気づき・改善など日々の業務における改革の取組を通じて公平・公正な業務の遂行に努めるとともに、コンプライアンスの徹底に向けた内部統制環境の整備を図ります。

《推進手段(6)リスク管理と公平・公正な業務》 × 《基本姿勢(2)好循環の流れを築く財政運営の質的改革》

②みらい改革プランの推進による健全な財政運営

みらい改革プランの推進において、PDCAサイクルを通じて施策・事業の最適化を図りながら、成果を俯瞰的な視点で分析し、財務におけるリスクマネジメントを効果的に実施します。

《推進手段(6)リスク管理と公平・公正な業務》 × 《基本姿勢(3)しあわせな市民を増やす行政サービスの質的改革》

③市民の安全・安心の確保と内部規律を保つリスク管理

市民の安全・安心のための防災・縮災・備災に向けて、市民との間で自助・共助・公助の立場を共有することに努めます。さらに、行政組織においても不測の事態に備えたリスクマネジメントや危機管理の充実強化を図ります。

(7) コスト意識

《推進手段(7)コスト意識》 × 《基本姿勢(1)時代変化を先取りする“人・組織”の質的改革》

①職員及び組織全体におけるコスト意識の醸成

日々の業務における「①人的資源・予算等の投入→②事務事業の実施→③行政活動の結果→④市民が享受する効果・成果」の流れを踏まえ、個々の職員のみならず組織全体に対して、日給・時給・分給・秒給という時間が消費する費用（コスト）の重要性に関する意識醸成を図ります。

《推進手段(7)コスト意識》 × 《基本姿勢(2)好循環の流れを築く財政運営の質的改革》

②コスト比較による外部への業務移管

職員が自ら対応すべき業務や施策・事業の立案等に注力できるよう、定型反復的な庁内の内部管理業務については、できる限り標準化や集約化、委託化により効率化を図ります。

《推進手段(7)コスト意識》 × 《基本姿勢(3)しあわせな市民を増やす行政サービスの質的改革》

③市民協働による効率的・効果的な公共サービスの展開

これまで自治体が単独で取り組んできた分野については、市民の知恵やアイデア、資金や技術を取り入れながら、市民と行政との協働事業を推進し、行政コストの最適化を図ります。

5. 改革の推進に向けて

(1) 改革の体系

改革の基本理念である「市民に寄り添い 未来につなぐ改革」の実現を図るため、「改革における基本姿勢」「改革のための推進手段」を相互に連携させながら、市民と行政が共に力を合わせて行う改革を進めます。また、基本姿勢と推進手段の組み合わせから導き出される改革の具体的施策を別途アクションプランに位置づけ、改革項目の着実な実行に努めます。

基本理念『市民に寄り添い 未来につなぐ改革』

…ヒト・コスト・サービスの質的改革で進化する“未来”へ…

市民の声に耳を傾け、市民に寄り添いながら、未来への変化が感じられるよう、改革の意識・発想・行動・結果が、市民一人ひとりのしあわせにつながる行政運営を目指します。

基本テーマ

挑戦と進化

好循環

信頼関係

改革における基本姿勢

時代変化を先取りする “人・組織”の質的改革

- 小さな見直し活動から進化する人づくり
- 市民と共に質を変える行政組織づくり
- 次世代の価値観を取り入れた職場改革

好循環の流れを築く財 政運営の質的改革

- 50年・100年続くまちを目指した財政運営
- やめる勇気を持った施策・事業の見直し
- 行政規模に見合った社会資本の最適化

しあわせな市民を増やす 行政サービスの質的改革

- 市民ニーズを捉えた行政サービスの最適化
- お客様からパートナーに進化する協力の関係
- 未来にチャレンジする業務の質的改革

改革のための推進手段

市民満足度の向上	(地域特性や強みを生かす/組織の風土づくり/未来を展望した積極投資)
協働・連携	(協働し支え合い切り開く/共通の目的に向かう組織を作る/多様な主体との連携)
行政評価・選択と集中	(推進手段を選択する仕組み/効果的な人・組織づくり/実施計画・予算との連携)
行政情報提供と魅力発信	(協働のまちづくりに向けた情報発信/庁内における情報共有/市外への情報発信)
ICTの積極活用	(市民の声が生かされる仕組み/新しい技術の研究と活用/業務の効率化と省力化)
リスク管理と公平・公正な業務	(リスク管理/コンプライアンスの徹底/改革プラン推進による健全な財政運営)
コスト意識	(効率・効果的な公共サービス展開/職員・組織のコスト意識醸成/コスト比較と外部移管)

(2) 改革の推進体制

①改革の推進に関する行政内部体制

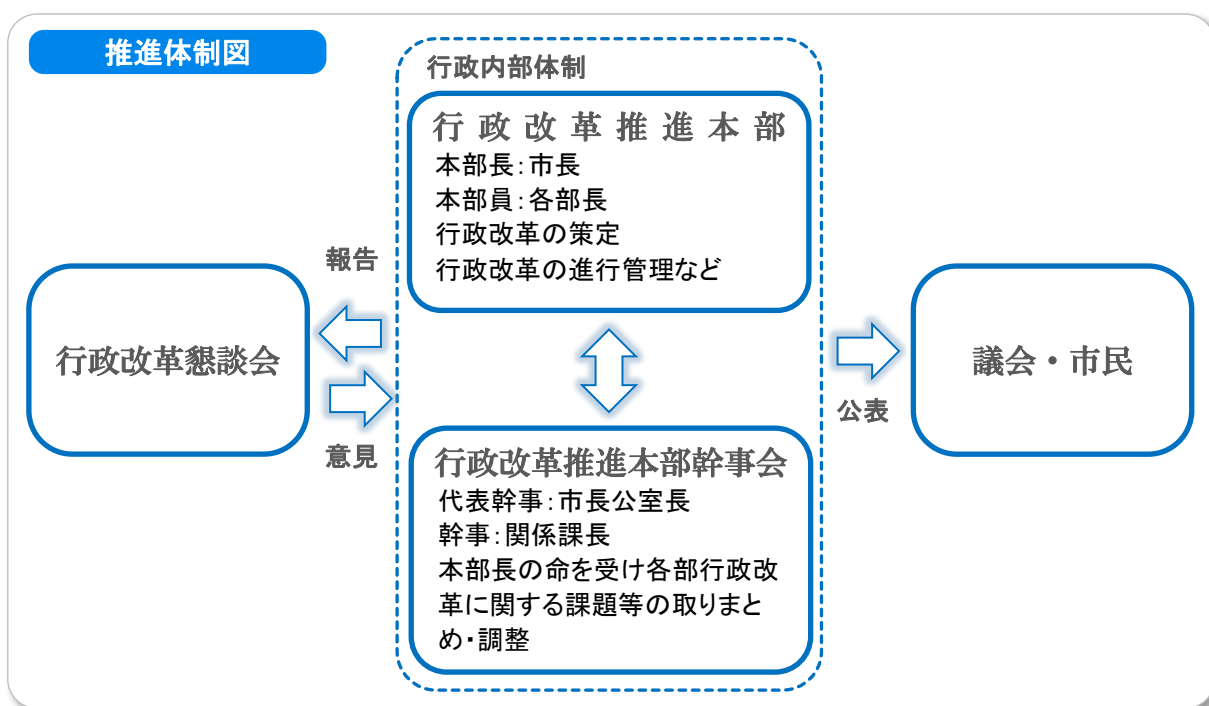
推進にあたっての行政内部体制としては、市長を本部長とし、各部長を本部員として組織する「行政改革推進本部」を中心に、その下部組織である「行政改革推進本部幹事会」と連携を図りながら行政改革の推進を図ります。

②行政改革懇談会に対する報告と意見聴取

市民と有識者からなる行政改革懇談会に対して推進状況を報告するとともに、ご意見等を聴取します。

③推進状況の公表

行政改革の推進状況を公表することで、行政改革の視覚化（みえる化）を図ります。



(3) 推進期間

みらい改革プラン（第4次つくばみらい市行財政改革大綱）は、第2次つくばみらい市総合計画との整合性を図りながら進めることから、2019年度から2023年度までの5年間とします。

年度	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028以降
第2次つくばみらい市総合計画											
基本構想	[Hatched bar from 2018 to 2027]										[Dotted arrow from 2028]
基本計画(前期・後期)	[Hatched bar from 2018 to 2022]					[Hatched bar from 2023 to 2027]					[Dotted arrow from 2028]
つくばみらい市行政改革プラン(2019-2023)											
みらい改革プラン (第4次つくばみらい市行財政改革大綱)		[Hatched bar from 2019 to 2023]					[Dotted arrow from 2024 to 2028]				
アクションプラン (第4次つくばみらい市行財政改革実施計画)		[Hatched bar from 2019 to 2023]					[Dotted arrow from 2024 to 2028]				

(4) 改革の進行管理

本改革プランに位置づけた施策に基づくまちづくりの進捗状況については、予算や組織体制の見直しと連携しながら、改革プラン（Plan）を実行（Do）に移し、その効果・成果を点検・評価（Check）し、必要な改善策（Action）を講じながら、計画の質的向上につなげるPDCAサイクルによって実効性を高めま

