

事務事業見直しの指針

令和3年7月20日
令和4年6月8日一部改正

1 目的

本市の行財政の状況、特に財政状況は大変厳しい状況にある。中期財政計画では、今後財源不足への対応を実施しなかった場合、財政調整基金は枯渇し、赤字が生じる見込みである。

このことについては、歳入・歳出両面の対応が求められるが、特に歳出については、事務事業の見直しを行い、大幅な予算縮減を行うとしている。公債費や扶助費等の縮減ができない経費が、予算の約50%を占めている現下の状況を勘案すると、縮減の余地がある他の経費で、予算の約10%程度の削減が必要な状況である。仮にこの対応をしない場合、急激な公共サービスの悪化や、人件費の削減という状況も想定される。

本指針は、限られた経営資源を無駄なく効率的に、市民に真に必要とされているサービスに集中させるためには、既存の事務事業を「リセット」の視点で見直すことが必要不可欠であることから、法的に義務付けのある事業については、ICTの視点を新たに導入する等の徹底した効率化を図り、市に裁量のある事業については、廃止の判断を含め、検討を進めるため、各所属が共通して検討すべき視点として示すものである。

2 事業の見直し

(1) アフターコロナを踏まえたニーズの変化への対応および目的の設定

非対面・非接触を基本とするアフターコロナの社会変化を的確に捉え、事業目的が時代にマッチしないもの、もしくは既に目的が達成されたもの、新しい施策に基づき代替えとなる事業ができてきているもの、執行実績・利用実績が低調に推移するものは、事業廃止を前提に見直すこと。

また、事業の目的と成果について明確に設定を行い、それに対する予算や人等のリソースの投入について、有効であるか否か、いわゆる費用対効果の観点で、対外的に十分な説明責任を果たせるように留意すること。

なお、財政運営を円滑に行うため、将来、予算措置を要することとなる計画の策定や国県等の事業認可等については、事前に財政課長に説明の上総務部長まで合議をすること。

ア 市民ニーズの変化を踏まえた事業の廃止。特に新型コロナウイルス感染症を契機とした非対面・非接触のデジタル化の潮流は、どの事業についても普遍的な影響があるため、十分な検討を行う。

イ 事業実績を踏まえ一定の成果ができたと整理する事業については廃止を行う。

- ウ 相対的に優先度の低い事業については、理由を明確にした上で休止する。
- エ 3 密回避のため、行事の開催中止・延期を行ったものについて、その影響を精査し、不必要なものは廃止し、継続するものについてもその手法については、オンライン等で代替ができないか検討する。
- オ RESAS(地域経済分析システム)など、デジタル化の進展によって利活用できるデータはできうる限り公表される方向にある。こうしたデータの利活用に努め、いわゆるEBPM(※)の視点で客観的なデータの裏打ちをもって施策を構築する。
(※) エビデンス・ベースト・ポリシー・メイキング。証拠に基づく政策立案は、政策の企画をその場限りのエピソードに頼るのではなく、政策目的を明確化したうえで合理的根拠(エビデンス)に基づくものとするをいう。

(2) 実施主体の検討

直営もしくは民営について、十分な検討を行うこと。また、外部への委託については、その費用対効果を見極めた上で、市内経済の活性化や雇用機会の拡大等を視点として順次取り組むこと。また、施設運営については、民間活力の導入の可能性について、サウンディング型市場調査等によって、市場性を認識した上で、PPP/PFIの手法についても積極的な検討を行うこと。

ア 市が直営で取り組む必要があるのか精査を行うこと。これからの事業の構築にあたっては、公民の役割分担を明確にし、運営資金は協賛金等の民間からの調達でまかない、市は広報の面でその実現を後押しする等、従前までのやり方にとらわれず、見直しを行う。

イ 直営により運営している施設について、指定管理者制度等の民間活力を導入する検討を行う。

ウ 指定管理者制度を既に導入している施設について、漫然と継続せず、時代のニーズを見極め、その在り方については不断の見直しを行うこと。必要に応じて民間への移管や施設を廃止、民設民営の施設を新設するなど、十分な余裕をもって市民サービスの向上につながるあらゆる可能性を検討すること。

エ 老朽化した施設については補修等に係るランニングコスト等も踏まえたうえで、廃止も含めて検討すること。

(3) 事業の集約化

漫然と前例を踏襲せず、事業目的や対象者等が類似するもの、国・県が類似の事業を行っているものは、事業に要する人的リソースの観点も踏まえ、整理統合を行うこと。なお、所属や部局を横断した検討が必要な場合、業務見直し部会を主体に検討を行う。

ア 利用者目線で既存事業の統合の検討を行う。

イ 施設の維持管理経費について、単独の施設ではなくエリアに考えを拡大し、ス

ケールメリットを活かした経費の圧縮ができないか、所属を横断して検討する。

(4) 国・県・他市町との比較

市独自の給付、補助水準の上乗せや対象者の拡大等を実施しているものは、その必要性や妥当性を検討し、引下げ等の見直しを行う。また、市民一人当たりの事業費が他市町等に比べて高いものは、引下げ等の見直しを行う。なお、見直しを行わない場合、市の政策的判断が必要となることに十分留意すること。

ア 国の助成額の改正に伴った市助成額の見直しを行う。

イ 適正水準への給付内容の見直しを行う。他市町等と比較して高水準となっている場合、見直しは必須とする。

(5) 事業の平準化

安全面を十分考慮しつつ、設備更新や修繕の優先度等を精査し、事業計画を見直すこと。また、計画に基づき執行しているものも最新の状況を踏まえ、優先順位について精査し、平準化すること。前年度までの予算執行の工夫により、後年度の総経費が圧縮された場合であっても同様に見直すこととする。

ア 安全面での課題への対処以外は休止・延期を基本とし、計画のスケジュールの見直しを行う。

イ 投資的経費については、前提として緊急性や優先順位、国・県との調整、費用対効果の観点で十分な精査を行った後、市の政策的な判断が必要となる点に留意すること。

(6) 負担金、補助及び交付金の見直し

補助金・交付金については、その必要性、公平性、妥当性の評価を行い、見直しを検討すること。

ア 特に法令に基づかない諸団体への補助金等については、交付団体の活動状況やその成果、補助金の目的の達成度合等について十分検討を重ね、団体自体の財源収支の不足額を安易に市補助金に求めるような事業費の積算は見直すこと。

イ 補助効果が出ていないものは、廃止すること。

ウ 補助効果が把握しにくいものは、廃止、縮小の検討をすること。

エ 現行の補助率が1/2を超えているものは、原則1/2以内の補助率まで下げ、補助基本額、補助限度額は現行を超えないこと。

オ 経費節減のため任意の協議会等への新規加入は行わない。

カ 本市が補助金を支出している協議会(本市が事務局を担当している協議会等を含む。)において、その団体の繰越金(前年度決算ベース)が“構成員の年間負担額×構成員数=年会費総額”の2倍を超えている場合は、次年度の当初予算要求は

行わないことを原則として、これにより難しい場合は繰越金の額に応じて次年度の負担金を前年度の額より減額するよう事務局と調整すること。

キ 全ての協議会等について、継続加入するのか脱退するのかの加入の見直しを行うこと。また、継続加入する場合においても、減額の可能性が無いかの検討を行うほか、増額を求められるものは、その負担割合方法が妥当であることを説明できるよう準備を行うこと。

(7) 特別会計に関する事項

特別会計については、一般会計と同じく本指針を参考に事業の見直しを図ること。
なお、繰出基準内での支出を原則とすることに留意すること。

(8) 企業会計に関する事項

企業会計については、公共性の確保と経済性の発揮を前提に独立採算制を執る会計であることから、長期的展望に立って経営収支を分析検討し、事業計画に当たっては慎重を期し、健全経営の確立に努めること。また、一般会計と同じく本指針を参考に事業の見直しを図ること。

なお、原則、一般会計からの繰出金については、公営企業会計繰出基準(総務副大臣通知)に定められた経費以内にできる限りとどめるよう留意すること。

ア 一層の業務効率化に努め、「中期経営計画」等に基づく取組を着実に実行するなど健全経営を行う。

イ 税理士等の助言を参考に、効率的な財務処理を行う。

3 事務的経費の見直し

(1) ICTの活用による効率化、事務の省力化の検討

事務事業の見直しを行い、存続となった事業については、業務の手順を見直し、業務フローを再構築する視点で、無駄や重複がないか、省略できる手順がないか検討し、より効率的な業務手順を構築すること。その上でICTの導入を検討し、業務のさらなる効率化を図ること。

ア 事務事業全体の流れを点検し、紙で出力している業務について無くすことができないか検討する。また、手段をメール等に代替えることで、郵送にかかる作業時間および代金を削減する。また、文書管理システムを適正に運用し、紙決裁を極力削減することにより、事務処理を効率化・迅速化し、紙運用にかかるコストを削減するとともにテレワークの推進を図る。

イ 市民等からの申請手続について電子化を行い、サービスの拡充を図るとともに、

受け取った電子データについて業務フローへ組み込むことを検討し、手入力を排すことで業務の効率化を図る。

ウ RPAやAI-OCRの導入については、庁内横断的に費用対効果の面で検討が必要であるため、情報を情報政策課に一元化する。導入を検討したい所属は情報政策課に要件整理を行った上、協議すること。

エ 社会保障・税番号制度(マイナンバー制度)の利用については、情報連携の適正な実施やマイナポータルの活用等により、業務の効率化および市民の利便性向上につながるため、国の動向に注視し、機を逸することなく、事業化等に取り組む。

オ 情報システムの標準化・共通化について、2025年度に国が設置を予定する「Gov-Cloud」の活用に向け、標準システムに合わせた行政事務の見直しを行い、基幹系システムに係る経費の削減を図る。

(2) 内部事務経費の徹底した節減

事務的経費の削減についてはこれまでも継続的に取り組んできたところであるが、社会情勢の変化を踏まえ、職員一人ひとりがコスト意識を高く持ち、さらなる節減に努めること。また、予算のあるなしに関わらず、人的リソースをどれだけ投入しているかの視点も含めて見直しを行うこと。

ア データによる資料共有、事業全般のペーパーレス化、カラーでなくても分かる資料づくり、時間外勤務縮減等による節電など、コスト意識の徹底により、些細なことでも積み重ね、効率性の向上に努める。

イ 出張旅費について、オンラインでの打ち合わせや視察、研修受講に切り替えができないか検討し、出張回数および人数の精査を行う。

ウ 市が主催する研修会や説明会、講座について、準備から後片付けに要する人件費も踏まえ、削減またはオンラインでの配信に切り替えができないか検討し、会場使用料や資料などの消耗品費について精査を行う。

エ 定期刊行物購読費や事務用品購入について部局で統合する等の精査を行う。

オ 市民ニーズ等を見極めた上、印刷物のデジタル化移行を検討する。

カ 所属内で完結する決裁および彦根市事務処理規程に基づく合議について、要点を押さえた簡素でチェック機能が適正にはたらく仕組みに改善を行い、さらなる決裁の迅速化を図る。

キ 切手などの準公金の取扱について、できる限り保有しないことを基本とし、保有する場合は、その必要性について再度、検討を行う。

ク 会計年度任用職員については、従事させる職務の内容や事業量に応じて、任期や勤務形態を設定するものであるため、適正な設定となっていない場合は見直しを行うこと。

なお、一般事務職員については、正規職員に準じた業務を行うことを前提とし

た待遇としており、再度の任用の場合には上限を超えない範囲内で待遇の見直しも行っていることから、その点を踏まえて従事させる業務内容を設定すること。

また、所属単位での任用にとらわれず、複数所属での任用や部局単位での応援体制の構築についても積極的に検討を行うこと。

上記について、適正な見直し等が行われていないと判断される場合は、会計年度任用職員の任用に係る予算措置ができない場合があるため、十分留意すること。

ケ リースや買い取りなど予算執行の手法は様々であるため、安易な前例踏襲を排し、質・量の両面から最適な手法を選択し、効率化・簡素化をすること。

(3) 事務の集約化の検討

複数の所属に共通する内部事務については、集約化および簡素化の検討を行うことで、事務の効率化と経費削減を図ること。

ア 複数のリース契約を統合し、経費圧縮と事務の効率化を図る。

イ 既存の研修やセミナー、講座について、合同開催を検討する。

ウ 照会事務について、ただ前例を踏襲することなく、その必要性を検討し、事務の集約化の観点、また、既存のデータを流用できないかといった観点で、簡素化を検討する。

なお、庶務担当課を通じ、部局別に取りまとめを行っているものについては、特に庶務担当課の負担となっていないか、その必要性を検証した上で照会すること。

(4) 決算額との比較

執行残額が出ている事業、費用対効果の低い事業は、前年度の決算や、直近の実績等を基に原因を改めて分析し、事業内容の改善や経費の精査を徹底すること。

また、委託内容・謝金・消耗品・印刷製本費・使用料及び賃借料・備品購入費等は、前年度の予算規模ではなく、決算実績を基本として必要最低限の内容となるよう、部数・仕様の検討を行うこと。

参加者の少ない研修の開催回数を削減する。(代替えとして動画の配信を行う等)

ア 広報刊行物のページ数の削減を行う。

イ 会議の開催回数の削減を行う。

ウ 委託や工事の仕様の項目の見直し・精査を行う。

エ 費用対効果を踏まえた単価・数量の精査を行う。ここでいう費用対効果とは、例えば、減価償却費の視点で、高価なものであっても耐用年数が長く、単年度に割り戻せばコストパフォーマンスが優れるものであれば積極的に採用すべきといった観点である。

オ 実績に応じた印刷や単価および発注に係る仕様書の積算方法の見直しを行う。

(5) 在庫等の有効活用

広報刊行物や啓発物品等、年度や所属を越えて利用が可能なものについては、可能な限り在庫を活用すること。また、新規の行政需要に対し、既存の施設を有効活用できないか検討すること。

ア 普及啓発に係るリーフレットおよび啓発物品の有効活用を行う。

イ 既存施設の改修によって行政需要に応えることできないか検討する。

(6) 事務の平準化

内部事務における事業計画について、直近の状況を踏まえ、優先順位について精査し、平準化を図ること。前年度までの予算執行の工夫により、後年度の総経費が圧縮された場合であっても同様に見直すこととする。

ア 緊急度の精査を行い、延伸も含め業務スケジュールについて見直しを行う。

イ 計画変更により経費全体の圧縮を図る。

ウ 行政計画については、その必要性を検証し、類似計画との整理統合や計画内容の抜本的な簡素化、指標の統一を実施する。

4 歳入確保策の積極的な展開

(1) 市税収入以外の歳入確保

少子高齢化の急速な進行と人口減少社会の到来により、市税収入の安定的な確保は容易ではない。「財源は自ら稼ぐ」という発想のもと、全所属が以下の例示を参考に新たな財源の掘り起こしに努めること。

具体的には、地方応援税制いわゆる企業版ふるさと納税制度等を活用した寄附の獲得、ネーミングライツの導入検討、国費や県費の確保、イベント等の実施に係る協賛金の募集、ふるさと納税の拡大、広告料収入、資産の利活用の推進等である。

ア 企業版ふるさと納税制度の活用を検討し、SDGsの視点から企業にとって魅力的な事業を立案、もしくは企業とのコラボレーションにより既存事業のブラッシュアップを図る。また、事業のPRについては、ポータルサイト等を活用して積極的な売り込みに努める。

なお、本制度については、令和2年度から人材派遣型の類型が新設されていることから積極的に活用を検討する。

イ ネーミングライツの導入検討を行う。

ウ 国・県の補助金の活用を行う。

エ 協賛金の確保を行う。

オ 彦根市へのふるさと納税の各メニューの広報・PR等の強化を全庁あげて取り組む。

カ 窓口案内板や各種広報印刷物(市民向けの説明しおりや手引きなどの冊子含む。)への広告掲載の仕組みを検討する。

キ 行政財産の貸付スキームを活用した自動販売機の一般競争入札の仕組みを積極的に利用する。

(2) 使用料の見直し

公平性の観点から、今後の人口構造の変化を考慮し、事業の本来目的やサービス受益者の状況を十分に踏まえた上で、受益者負担の原則により費用に見合う適正な額を検討すること。

また、市民が利用する施設については、運営コストの削減や施設の設置目的に即した稼働率の向上について一層の工夫を図ること。

ア 受益者負担の適正化の観点から低所得者等の社会的弱者に対する配慮以外の減免規程が設けられているものについては、積極的な見直しを行うこと。

イ 施設を最大限に利活用する観点から、施設の稼働率が低調なものは、費用対効果を勘案しつつ、貸し出し時間の弾力化など、利用者の視点でサービスの拡充を図る。

5 中長期的に取り組む必要のある事業の見直しの方向性

(1) 一層の民間活力の導入

公共的な領域を担うNPOや企業が増加している背景から、公と民の役割分担を改めて見直し、市民にとってより良いサービスは何かを考え続ける必要がある。

また、人や企業に選ばれる持続可能なまちになるためには、市内の企業や大学と協働する観点も重要である。各事業について、協働できる可能性があるものについては、積極的にチャレンジを行い、失敗をおそれずトライアンドエラーを繰り返す姿勢で事務事業を再構築すること。

ア 成果連動型民間委託契約など、新たな手法の活用も検討する。

イ 都市インフラ・公共建築物の整備・維持管理や公有地活用等において、前例や既存の手法にとらわれず、PPP/PFIをはじめとした民間の資金やノウハウの活用、新技術の導入など、より効果的・効率的な手法の選択に努める。

ウ 積極的なチャレンジを行う事例や効果的な見直しを行った事例について、情報発信を行い、次の見直しにつながる機運を醸成する。

(2) 保有資産の適正管理・戦略的活用

市が保有する資産については、適正な管理を行うとともに、特に公共施設については、その利活用について「稼ぐ」ことを念頭に、中長期的な観点で検討を行うこと。また、

売却や貸付など、維持管理以外の活用手法についても積極的に検討を進めること。

なお、公共施設については、令和2年度末を期限として策定を行った各個別施設計画を基に、適切に予防保全措置を図るとともに、統廃合や複合化の議論を進め総量の適正化に努めていくこと。

例えば、郵便局の機能と市役所の機能を統合するなどの取組を全国では開始している事例があるので、固定概念にとらわれず市民サービスの在り方を検討すること。

ア 施設の維持管理経費の圧縮方法を研究する。また、遊休資産の売却についての取組を推進する。

イ 公共施設が「稼ぐ」施設へ生まれ変わるためには、民間活力の導入が効果的であるため、サウンディング型市場調査等の手法を用いて、民間との対話を行い、市場性を十分認識した上で、現実的な施策構築を行う。

ウ 公共施設等の改修経費は明らかに今後の財政を圧迫するものである。厳しい財政状況や老朽化した施設の現実を真正面から受け止め、「施設」を残すことではなく、求められる「機能」をどのように確保していくかが重要である。このことを市民にも共有し、統廃合や複合化について部局を横断して検討を進める。