

# 第七次宜野湾市行財政改革大綱

(令和4年度～令和7年度)

令和4年2月

宜野湾市

## 目 次

### I. 策定の趣旨

1. これまでの行財政改革の取組
2. 本市取り巻く環境の変化
  - (1) 人口推計
  - (2) 「新たな日常」への対応
  - (3) デジタル技術革新
3. 行財政改革の必要性と位置づけ
  - (1) 本市の財政状況
  - (2) 公共施設やインフラの維持更新
  - (3) 行財政改革の位置づけ

### II. 行財政改革の基本方針と推進項目

基本方針1 限りある経営資源を活用した持続可能な行政経営の改革

- 推進項目1 人材育成と働き方改革の推進
- 推進項目2 定員の適正管理
- 推進項目3 自主性・自立性の高い財政基盤の確立
- 推進項目4 資産マネジメントの推進

基本方針2 デジタル社会に対応した行政運営の変革

- 推進項目5 自治体情報システムの標準化・共通化の取組
- 推進項目6 行政サービスのデジタル化の推進

基本方針3 市民や地域、民間事業者など多様な担い手との連携による行政運営の推進

- 推進項目7 市民と行政のパートナーシップの確立

### III. 行財政改革大綱の計画期間及び推進体制

1. 計画期間
2. 推進体制

## I. 策定の趣旨

### 1. これまでの行財政改革の取組

本市の行財政改革の本格的な取組みは、昭和 61 年 6 月に自らの行政運営のあり方を検討し、長期的展望に立った計画的運営を行う必要性を示した最初の行財政改革大綱の策定に始まり、この間、全六次に及ぶ行財政改革大綱に基づき行財政改革を推進してきた。(表 1 「行財政改革大綱の取組」参照)

平成 24 年度には行政診断を行い、市の組織の現状を外部(専門的業者)の視点で調査・検証した結果を踏まえ、平成 25 年度以降はこれまで取り組むことができなかった公の施設の民営化や民間委託等を積極的に導入した。(表 2 「行政診断を踏まえた取組」参照)

平成 30 年度には、更なる市民サービスの向上及び行政運営の効率化を目指し、行財政改革調査・検証を行い、検証結果や同検証を踏まえ策定された「行財政改革・集中改革方針 2019」等に基づき、組織の統廃合、更なる事務事業の見直しや効率化を進めてきた。(表 3 「行財政改革調査・検証結果及び行財政改革・集中改革方針 2019 を踏まえた取組」参照)

令和 2 年度には、社会情勢の変化等による行政需要の高まりや今後の見通しなどを踏まえ、市職員定数条例を 728 名から 793 名に改正した。令和 3 年度には組織の大幅な見直しを行い、今後のデジタル社会に向けた取り組みを加速させ、キャンプ瑞慶覧インダストリアル・コリドー地区の返還に向けて西普天間住宅地区と連動した跡地利用計画の取組の推進や「第 4 次宜野湾市総合計画後期基本計画」の着実な推進を図るため、令和 4 年度に組織・機構改革を実施する。

行政運営の効率化のみならず、質の高い公共サービスの提供により市民サービスの向上に繋げるなど一定の成果をあげ、前例踏襲ではない“改善”を超えた“改革”による効率的な行政運営を推進しているところである。

表 1 : 行財政改革大綱の取組

	取組時期	主な取組内容
第一次	昭和 61 年度～	●事務事業の見直し ●補助金等の見直し、使用料・手数料の見直し ●組織・機構の見直し (平成元年度の公共施設管理公社の設立等)
第二次	平成 10 年度～ 平成 14 年度	●休日勤務の代休措置制度、週 1 回ノー残業デーの定着化 ●経常経費節減のための統一マニュアルを作成 (消耗品の節減、節電・節水等) ●定員適正化の実施による人件費の抑制 (4 年間で 12 人の減員) ●組織・機構改革の実施(平成 14 年度)
第三次	平成 15 年度～ 平成 17 年度	●職員研修計画の策定 ●行政情報化整備事業実施計画の策定 ●ごみ袋の有料化 ●経常経費節減目標値の設定

第四次	平成 18 年度～ 平成 21 年度	<ul style="list-style-type: none"> <li>●市民サービスステーションの整備</li> <li>●業務マニュアルの整備</li> <li>●行政情報化整備事業による包括的アウトソーシングの実施</li> <li>●定員適正化計画の実施による人件費の抑制 (4年間で22人の減員)</li> <li>●市税徴収率の向上</li> </ul>
第五次	平成 23 年度 ～平成 28 年度	<ul style="list-style-type: none"> <li>●指定管理者制度の導入 <ul style="list-style-type: none"> <li>・老人福祉センター(赤道・伊利原)</li> <li>・宜野湾ベイサイド情報センター</li> </ul> </li> <li>●昼窓の拡大(税務課・納税課)</li> <li>●公金収納業務の外部委託、コンビニ収納の導入</li> <li>●特殊勤務手当の見直し</li> <li>●課税客体の掘り起こし</li> <li>●企業誘致の推進(スーパースポーツゼビオ宜野湾店)</li> <li>●使用料・手数料の見直し</li> </ul>
第六次	平成 29 年度 ～令和 3 年度	<ul style="list-style-type: none"> <li>●自治体クラウドの導入</li> <li>●ネーミングライツの導入</li> <li>●水道局及び下水道課の組織統合</li> <li>●上下水道局業務包括的アウトソーシング</li> <li>●保育所調理等業務の民間委託</li> <li>●クラウドファンディング型ふるさと納税の実施</li> <li>●幼稚園及び保育園事務の一元化</li> </ul>

表 2：行政診断を踏まえた取組

取組時期	主な取組内容
平成 24 年	●行政診断業務委託
平成 25 年	<ul style="list-style-type: none"> <li>●各種基本方針策定 <ul style="list-style-type: none"> <li>・宜野湾市外部委託等推進方針</li> <li>・今後の現業職のあり方についての基本方針</li> <li>・宜野湾市学校給食調理業務等民間委託基本方針</li> <li>・宜野湾市福寿園民営化基本方針</li> <li>・宜野湾市公立保育所民営化基本方針</li> </ul> </li> </ul>
平成 26 年	●市民課窓口業務の一部民間委託
平成 27 年	<ul style="list-style-type: none"> <li>●福寿園の民営化</li> <li>●宜野湾学校給食センター調理業務等の民間委託</li> </ul>
平成 28 年	●野嵩保育所の民営化

表3：行財政改革調査・検証結果及び行財政改革・集中改革方針 2019 を踏まえた取組

取組時期	主な取組内容
令和元年度 ～令和2年度	<ul style="list-style-type: none"> <li>●国民健康保険税率、下水道使用料金の見直し</li> <li>●基金等の整理・廃止</li> <li>●事務事業の見直し</li> <li>●普通財産の有効活用</li> <li>●はごろも学習センター、青少年サポートセンターの組織統合</li> <li>●西普天間跡地推進室及びまち未来課の組織統合</li> <li>●勤労青少年ホーム・体育センター事業の廃止</li> </ul>
令和4年度 (予定)	<ul style="list-style-type: none"> <li>●行政経営室の新設（行財政改革、資産マネジメント）</li> <li>●デジタル推進課の新設（自治体 DX《デジタル・トランスフォーメーション》）</li> <li>●こども担当次長を新設（二次長制の導入）</li> <li>●生涯学習部門のスポーツ関連業務を市長部局へ移管（スポーツ振興関連業務の集約化）</li> </ul>

## 2. 本市取り巻く環境の変化

### (1) 人口推計

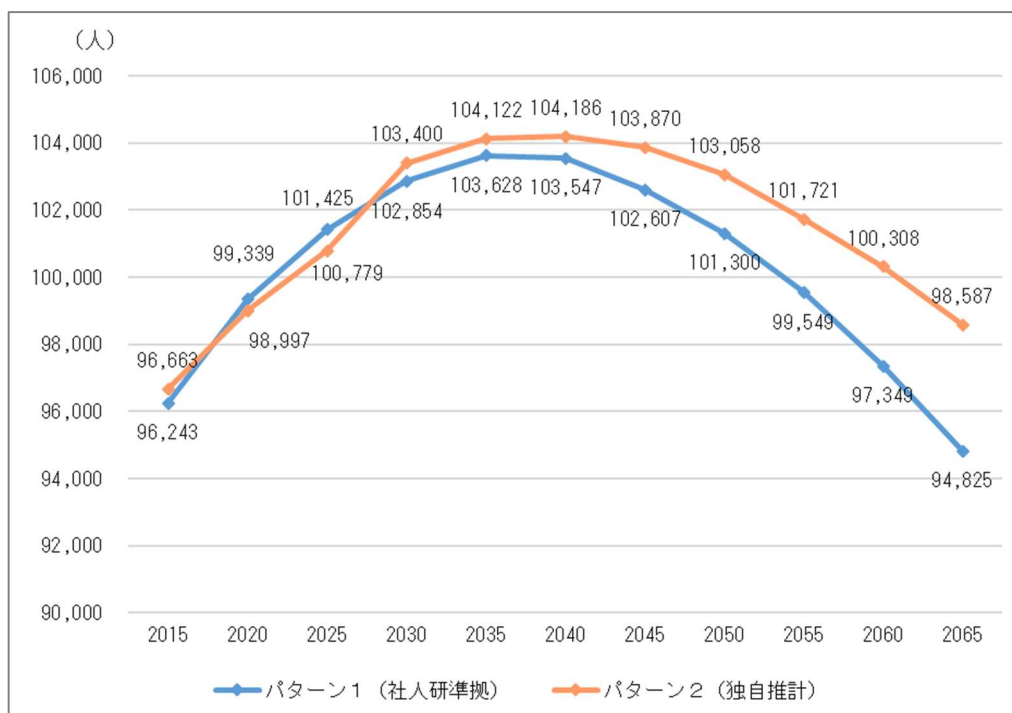
我が国では、少子高齢化が急速に進展した結果、2008年をピークに総人口が減少に転じており、人口減少時代を迎えている。国立社会保障・人口問題研究所の将来推計によると、2050年には日本の総人口は1億人を下回ることが予測されている。

本市において、人口は増加傾向にあるものの、少子高齢化が進行しており、現在の状況が続くと2035年をピークに人口が減少する見通しとされている。（図1「宜野湾市の将来人口推計」参照）

総務省が設置した「自治体戦略2040構想研究会」の報告では、2040年（令和22年）には団塊ジュニア世代が65歳以上となる一方、その頃に20歳前半となる者の数は団塊ジュニア世代の半分となるなど、公的部門と民間部門で少ない労働力を分かち合うなど、深刻な労働力の供給制約が起こるとされている。

人口減少・超高齢化社会の到来による労働力の絶対量不足に加え、社会・地域経済の減退や社会保障関係経費の増大により、財政状況もますます厳しさを増すことが予測されることから「ヒト・モノ・カネ・情報」といった行政経営資源をこれまで以上に効率的・効果的に活用し、より少ない職員で効率的に事務を処理する体制の構築が求められている。

図1：宜野湾市の将来人口推計



出典：「宜野湾市人口ビジョン 2020」

## (2) 「新たな日常」への対応

我が国では、新型コロナウイルス感染症拡大により、社会が変容する中、多様な分野でデジタル化の課題が浮き彫りとなり、とりわけ行政サービスにおいても、オンライン手続の不具合や国と地方のシステムの不整合など、デジタル化が大きな課題として挙げられた。

新型コロナウイルス感染拡大防止やポストコロナの新しい社会に対応するべく、行政サービスのあり方についても、これまで手続の基本とされてきた書面主義、押印原則、対面主義の見直しを前提としたオンライン手続の推進や非接触型サービスの提供、テレワークの推進など、「新たな日常」に対応したものへの変容が求められている。

デジタル化の課題解決に向け迅速に対処するとともに「新たな日常」へ対応するため、制度や組織のあり方等をデジタル化に合わせて変革していく、デジタル・トランスフォーメーション (DX) の取組が急務となっている。

## (3) デジタル技術革新

近年、インターネット上でデジタル化された財・サービスなどの流通が加速する中、ICTを中心とした技術革新が急速に進展し、社会的に大きな変化をもたらしている。これらはIoT、ビックデータ、AI、ロボットなどといった新規技術であり、第4次産業革命とも呼ばれている。

本市においても、行政事務へのAIやRPAといった技術導入に取り組んできており、RPAにおいては令和元年度、2年度において実証実験を行い、一定の効果が得られることを確認したところであり、今後、本格導入に向けて取組を推進する。

こうした中、デジタル社会の形成に関する行政事務の迅速かつ重点的な遂行を図ることを任務とするデジタル庁が、2021年(令和3年)9月1日に設置された。デジタル庁では、誰一人取り残さないデジタル社会の実現に向け、子育て、介護、引っ越し、社会保険・税手

続き、旅券申請などの手続きをオンライン化・ワンストップ化するなど、誰にとっても容易に、迅速に行政手続きが終えられるようなシステム化に向けた取組等が進められている。このようなデジタル庁の取組に合わせ、本市においても行政サービスに、デジタル技術やデータを活用した行政手続のオンライン化や迅速化など、市民の利便性を向上させるとともに、AI や RPA 等の活用より業務効率化を図り、職員は人にしかできない業務に専念することで、市民サービスの更なる向上に繋げていくことが求められている。

### 3. 行財政改革の必要性と位置づけ

地方自治法第2条第14項において「地方公共団体は、その事務を処理するに当たっては、住民の福祉の増進に努めるとともに、最少の経費で最大の効果を挙げるようにしなければならない」と謳われており、地方公共団体は常に行財政改革の推進を念頭に置く必要がある。

また、市政を取り巻く環境が大きく変化している中、将来にわたって安定した行政サービスが提供できる体制や仕組みを作り上げていくためには、変貌する社会経済環境に適切に対応しながら、更なる行財政改革の推進が不可欠である。

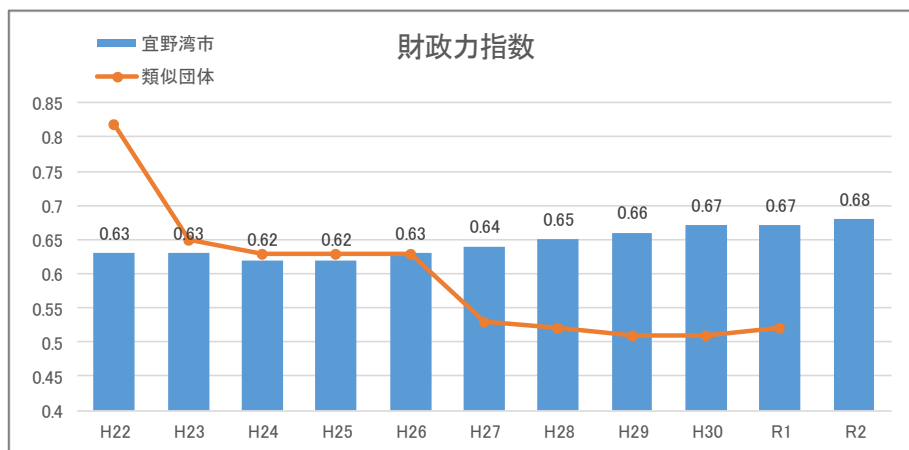
国において令和3年9月に創設された「デジタル庁」に対応し本市においてもデジタル社会に向けた取り組みを加速させる必要がある。また、令和3年度からスタートした「第4次宜野湾市総合計画後期基本計画」の着実な推進を図るとともに、限られた行政経営資源を有効活用した持続可能な自治体運営が必要である。

更なる市民サービスの向上や新たな行政課題に対応するため、組織の機能強化と効率的な組織運営を目指し、部・課の規模の適正化や類似・関連事務の統合、行政需要の変化への対応などを視点に、令和4年度に組織・機構改革を実施する。

#### (1) 本市の財政状況

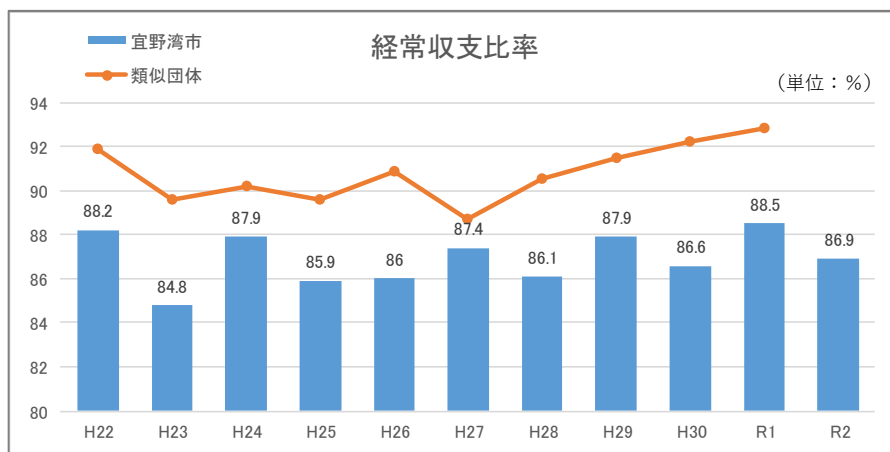
本市においては、これまで高率補助や交付金等の増額を実現するとともに、様々な行財政改革を実施し、一定の財源を確保しながら、取り組むべき課題であった多くの事業を実施してきた。財政の潜在的な余裕度を表す財政力指数、財源構造の弾力性を表す経常収支比率について、これまでの推移は以下のとおりで、類似団体（人口や産業構造が類似する自治体）の中においては比較的良好な結果となっている。（図2「財政力指数の推移」及び図3「経常収支比率の推移」参照）

図2：財政力指数の推移



参考：「各年度決算カード、類似団体比較カード」

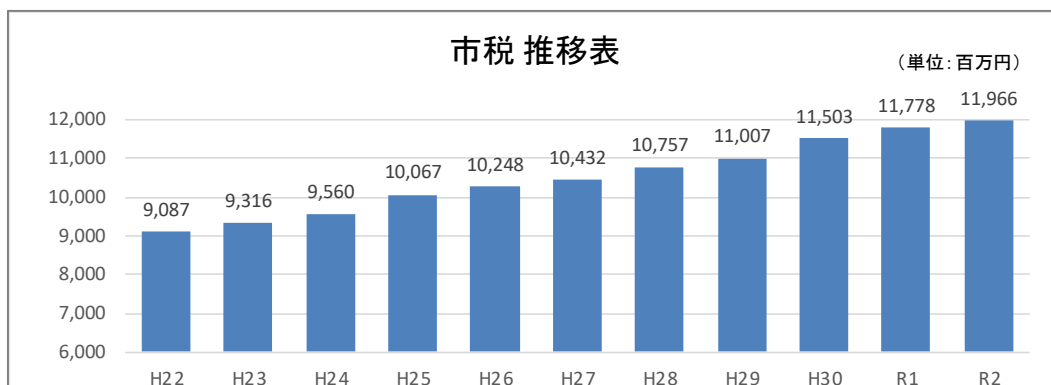
図3：経常収支比率の推移



参考：「各年度決算カード、類似団体比較カード」

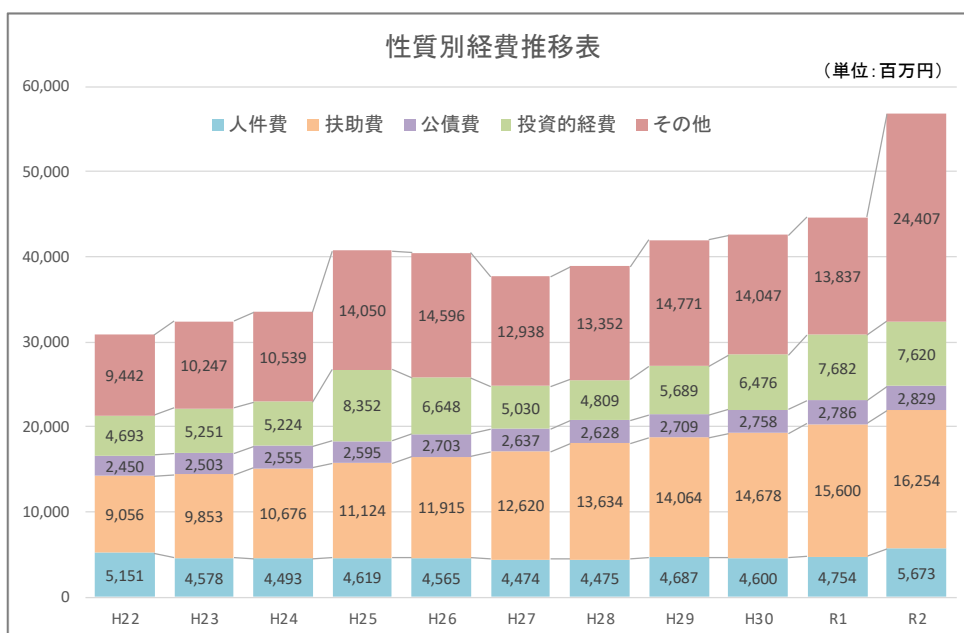
しかしながら、市税は順調に増加してきているものの、それ以上に生活保護費や児童福祉費、障がい福祉費といった扶助費等の社会保障関係経費が増加していく中で、多くの事業に取り組んできたこともあり、年々厳しさを増してきている状況にある。(図4「市税の推移」及び図5「性質別経費の推移」参照)

図4：市税の推移



参考：「各年度決算書」

図5：性質別経費の推移



参考：「各年度決算書」



今後も歳入面では新型コロナウイルス感染症の収束や景気回復の状況、市税収入や国の地方財政対策等の動向なども注視していく必要があり、歳出面では少子高齢化の進行による社会保障関係経費の増加や国民健康保険特別会計における累積赤字への対応、公共施設の老朽化の対策など、財政需要は引き続き高い水準を維持していくことが予想され、本市の財政は依然厳しい状況が続くことが見込まれる。

## (2) 公共施設やインフラの維持更新

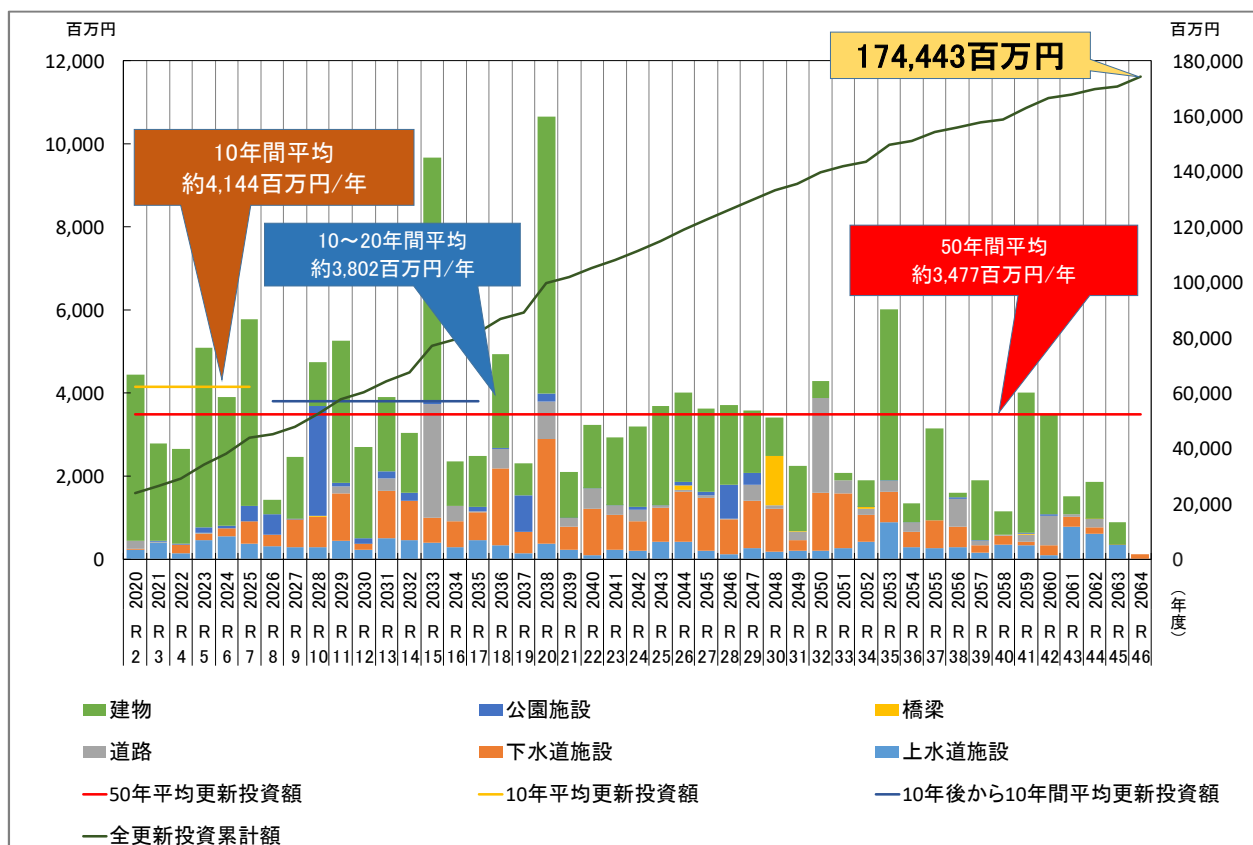
全国的な動向として、地方公共団体では高度経済成長期に一齐に整備した学校や集会施設等の公共施設の老朽化が進み、建替えや改修に必要な費用が大幅に不足することが見込まれている。

本市においては、学校や集会施設等の建替え、改修については一段落したものの、「宜野湾市公共施設等総合管理計画」(平成 29 年 3 月)によれば、建築物、インフラ施設を含めた本市の公共施設全体では、50 年間(2014 年～2064 年)で約 1,744 億円の更新投資が必要と試算されている。(図 6「公共施設全体更新投資試算結果」参照)

さらに、今後は返還されたキャンプ瑞慶覧(西普天間住宅地区)の開発による新規投資も予定されており、財政的に非常に厳しい状況にある。

そのため、効率的な維持管理による施設の長寿命化、施設の複合化・多機能化や民間活力の導入による整備運営コストの削減など、中長期的視点での財政負担の軽減・平準化を図るべく、更なる合理化を推進する必要がある。

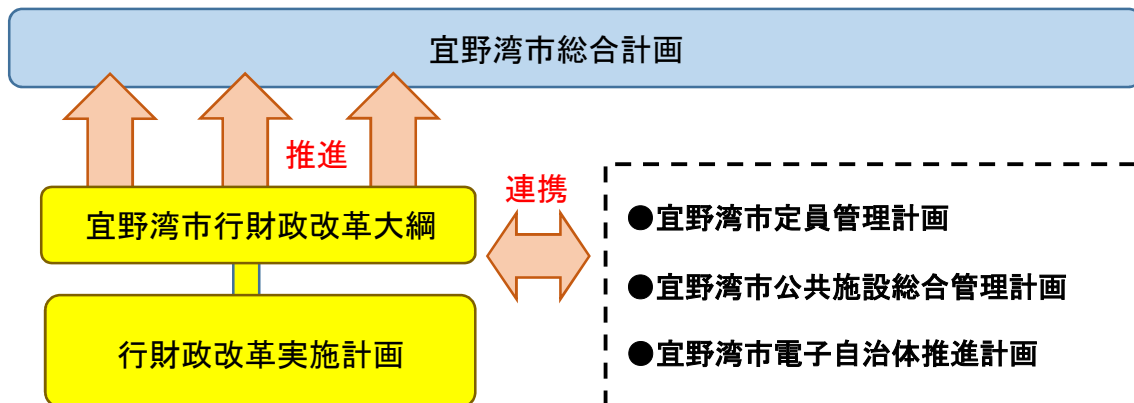
図 6：公共施設全体更新投資試算結果



出典：「宜野湾市公共施設等総合管理計画」

### (3) 行財政改革の位置づけ

本市の最上位計画である宜野湾市総合計画は、市の将来の健全な発展を促進するために策定する市政の総合的計画で「まちづくりの指針(羅針盤)」となるものである。本大綱は、電子自治体推進計画や定員管理計画、公共施設総合管理計画と連携し、宜野湾市総合計画を推進するため、効率的・効果的な行財政運営の取組を示したものとなっている。



## II. 行財政改革の基本方針と推進項目

第四次宜野湾市総合計画における将来都市像「人がつながる 未来へつなげる ねたてのまち宜野湾」の達成と市民一人ひとりが幸せを感じられるまちづくりのため、持続可能な行政運営と市民サービスの向上を目指し、3つの基本方針と7つの推進項目を定めて行財政改革に取り組みます。

### 基本方針 1 限りある経営資源を活用した持続可能な行政経営の改革

社会情勢の変化や多様化・高度化する市民ニーズへの対応に加え、新たな行政需要に迅速かつ確に対応するため、限りある行政経営資源(組織(ヒト)、資産(モノ)、資金(カネ)、情報)を効果的かつ効率的に活用し、業務改革の推進、市民サービスの向上に取り組み、持続可能な行政経営を目指します。

### 推進項目 1 人材育成と働き方改革の推進

これまでの行政運営のあり方に捉われない「新たな日常」の視点を取り入れた市民サービスの向上と働き方に取り組むため、職員の意識改革と人材育成を図るとともに業務の効率化に努め、働き方改革を推進します。

### 推進項目 2 定員の適正管理

ますます高まる行政ニーズに対応するため、真に必要とされる事務事業を見極めつつ、職員と会計年度任用職員との配置バランスの適正化を図り、限られた人的資源を効率的に配分するなど戦略的に取り組みます。

また、今後の退職者数の推移や令和5年度からの定年引上げによる採用計画や市財政に与える影響なども見据え、中長期的な視点にたった定員管理計画に基づき、継続して適正な行政サービスを提供できるよう定員の適正管理に努めます。

### **推進項目3 自主性・自立性の高い財政基盤の確立**

健全な財政運営を確保することが市民サービスの維持・向上に繋がるため、ふるさと納税及び企業版ふるさと納税制度の積極的な活用等に加え、税収確保の取組を強化するとともに、有料広告事業やネーミングライツの導入、使用料等の見直しなど、安定した財源確保を図り、事務事業の見直しや多様な広域連携を推進し、経費の節減・合理化等の適正な予算執行に努めます。また特別会計の健全化に取り組みます。

### **推進項目4 資産マネジメントの推進**

公共施設総合管理計画に基づき、既存施設の長寿命化を図ります。建て替える施設については、統廃合や複合化・多機能化を検討し適正配置に努めます。また、公共施設の運営方法として、PPP や PFI による民間のノウハウや資源を有効活用し、利便性の向上を目指して民間事業者等への業務委託（アウトソーシング）を進めます。

普通財産については、未利用財産の売却促進や貸付など普通財産の有効活用を図り保有財産の適正管理に努めます。

## **基本方針2 デジタル社会に対応した行政運営の変革**

社会全体のデジタル化（DX）が進められていることから、行政サービスのデジタル化を推進し、市民の利便性の向上と行政事務の効率化・高度化に取り組みます。

### **推進項目5 自治体情報システムの標準化・共通化の取組**

自治体における情報システム等の共同利用（クラウド）、手続きの簡素化、迅速化、行政事務の効率化等が求められており、国から目標時期として令和7年度と示されている自治体の情報システムの標準化・共通化に取り組みます。

### **推進項目6 行政サービスのデジタル化の推進**

行政手続きにおいて積極的なオンライン化を図ることが求められていることから、自治体業務のデジタル化を図り、市民生活と地域社会の利便性の向上並びに行政事務の効率化・高度化に取り組みます。

## **基本方針3 市民や地域、民間事業者など多様な担い手との連携による行政運営の推進**

市民が暮らしやすいまちづくりを目指し、市民や各種団体、民間事業者などと協働・連携しながら行政運営を推進し、安定的な市民サービスの提供に取り組みます。

### **推進項目7 市民と行政のパートナーシップの確立**

市民や事業者、高等教育機関との協力・連携し、地域課題の解決を図る仕組み作りに取り組みます。

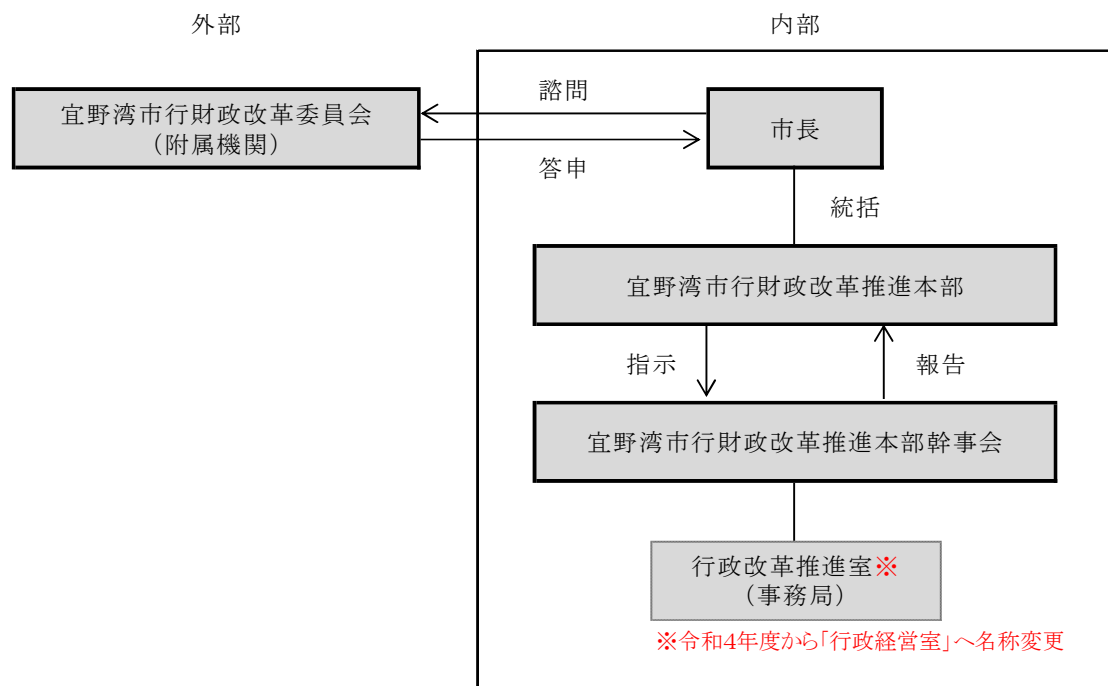
### Ⅲ. 行財政改革大綱の計画期間及び推進体制

#### 1. 計画期間

第七次行財政改革大綱の計画期間は、令和4年度から令和7年度までの4年間とし、計画終了年度の令和7年度は、評価・総括も行う。

#### 2. 推進体制

市長を本部長とする「宜野湾市行財政改革推進本部」の下、全庁的に行財政改革に取り組み、毎年度進捗状況を把握・確認し、その成果や取組状況については広く市民に公表する。



第七次宜野湾市行財政改革大綱  
用語集（五十音順）

I o T（アイ・オー・ティー）

Internet of Things の略で、モノのインターネットと呼ばれ自動車、家電、ロボットなどあらゆるものがインターネットに繋がれ互いに情報伝達を行う技術のことをいう。

I C T（アイ・シー・ティー）

Information and Communication Technology。Information and Communication Technology（情報通信技術）の略で、情報通信技術のことをいう。

アウトソーシング

内部の組織で行っていた業務を外部の事業者に委託することをいう。メリットとして、外部の専門的な知識やノウハウを活用することで、内部の人材を中核業務に集中して投入することが可能になる。

R P A（アール・ピー・エー）

Robotic Process Automation(ロボティック・プロセス・オートメーション)。人手で行うクリックやキーボード入力などの定型作業をパソコンの中にあるソフトウェア型のロボットで代行し、自動化すること。

A I（エー・アイ）

Artificial Intelligence の略で、学習や推論など人間の知能が持つ役割をコンピュータで実現する技術のことをいう。

クラウドファンディング型ふるさと納税

事前に事業資金の用途や目標金額等を設定し、インターネット等を通じて、賛同する者から寄付金を募集する「クラウドファンディング」を地方公共団体等において実施するものであり、税金の控除が受けられる「ふるさと応援寄附事業（ふるさと納税）」と組み合わせた仕組み。

経常収支比率

地方公共団体の財政構造の弾力性を判断するための指標で、人件費、扶助費、公債費等のように毎年度経常的に支出される経費（経常的経費）に充当された一般財源の額が、地方税、普通交付税を中心とする毎年度経常的に収入される一般財源（経常一般財源）、減収補填債特例分及び臨時財政対策債の合計額に占める割合。この指標は経常的経費に経常一般財源収入がどの程度充当されているかを見るものであり、比率が高いほど財政構造の硬直化が進んでいることを表す。

## 財政力指数

地方公共団体の財政力を示す指数で、基準財政収入額を基準財政需要額で除して得た数値の過去3年間の平均値。財政力指数が高いほど、普通交付税算定上の留保財源が大きいことになり、財源に余裕があるといえる。

## 自治体クラウド

地方公共団体が情報システムを自庁舎内で保有・管理することに代えて、外部のデータセンターで保有・管理し、通信回線を経由して利用できるようにしたうえで、複数の地方公共団体と共同利用する仕組みをいう。複数の地方公共団体の情報システムの集約と共同利用を進めることにより、経費の削減及び住民サービスの向上等が図れる。

## 指定管理者制度

市民の福祉の増進に向けて市等が設置する「公の施設」(体育館、老人福祉センターなど)について、その「サービス向上」と「経費縮減」を図ることを目的として、株式会社などの民間活力を活用し、施設の管理運営を包括的に代行させる制度

## デジタル・トランスフォーメーション (DX)

Digital (デジタル) と Transformation (変革) を組み合わせた概念で、デジタル技術を通じて、人々の生活をより良いものに変革すること。

## ネーミングライツ

「公共施設の名前を付与する命名権と、付帯する諸権利のこと」をいう。具体的には、スポーツ施設などの名前に企業名や社名ブランドをつけることであり、公共施設の命名権を企業が買うビジネス。「命名権」とも呼ばれる。

## ビッグデータ

従来のデータベース管理システムなどでは記録や保管、解析が難しい巨大なデータ群のことをいう。非定型で時々刻々と増加・変化していく特徴がある。

## P F I (ピー・エフ・アイ)

Private Finance Initiative の略。公共施設等の建設、維持管理、運営等を民間の資金、経営能力及び技術的能力を活用することで、効率化やサービス向上を図る公共事業の手法をいう。民間が施設整備から維持管理・運営まで一括して事業を実施するため、施設の維持管理・運営を考慮した施設設計・施工を行うなど効率的、効果的な施設整備が可能となる。

## P P P (ピー・ピー・ピー)

Public Private Partnership の略。公共サービスの提供に民間が参画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利用し、効率化や公共サービスの向上を目指すもの。