

小松市行財政改革プラン

(第7次(改訂版) 2020～2024年度)

技術革新・共創の力で、未来につなぐ・未来を切り拓く

2020年7月(2023年4月改訂)

石川県小松市

プラン改訂について

感染症の状況や災害の発生のほか、社会経済環境の変化等を踏まえ、2023年4月にプランの一部見直しを行いました。

行財政改革 とは

P 1

行政 は、公共サービスを提供する主体となる 「**組織・ひと**」

財政 は、行政運営を行う上で必要となる 「**資産・資金**」

改革 は、「**SDGs・Society5.0**」の達成・実現に向けた課題の追求

それぞれが連携することで、質を高め、目標に向かって前進していきます。

なお、今後、感染症や災害等による影響があった場合は、その都度見直しを行います。

1 これまでの成果・状況

①「組織・ひと」の視点から

■ 職員数の適正化

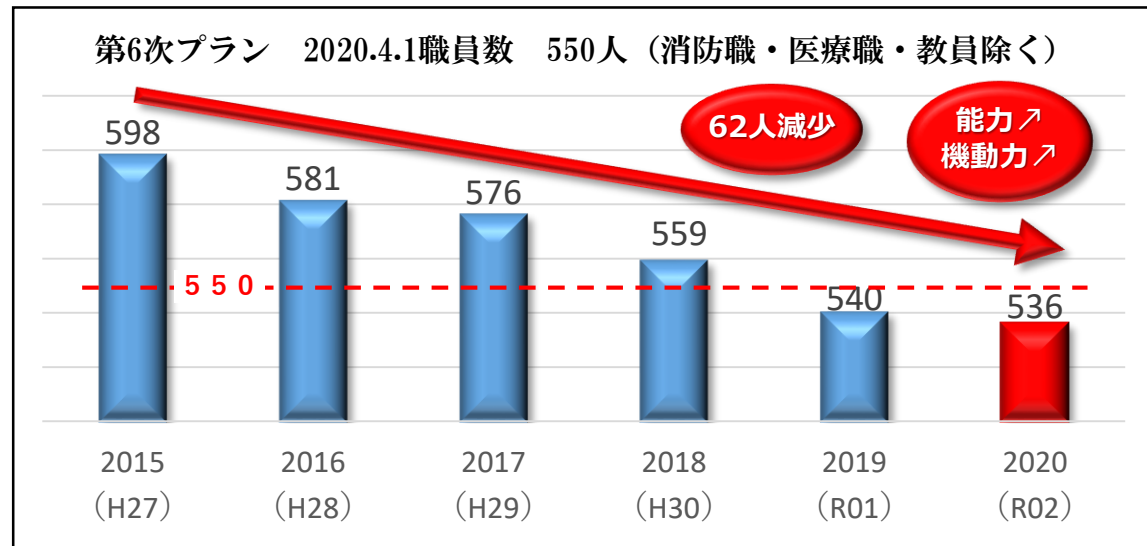
保育所の統廃合・民営化，学校給食業務の一部民間委託等の民間活力活用や3ム業務改善等による業務効率向上を進めるとともに，市民の安全・安心を担う医療・消防部門を充実させ，全体としては総職員数の抑制に取り組んできました。

■ 組織力の強化

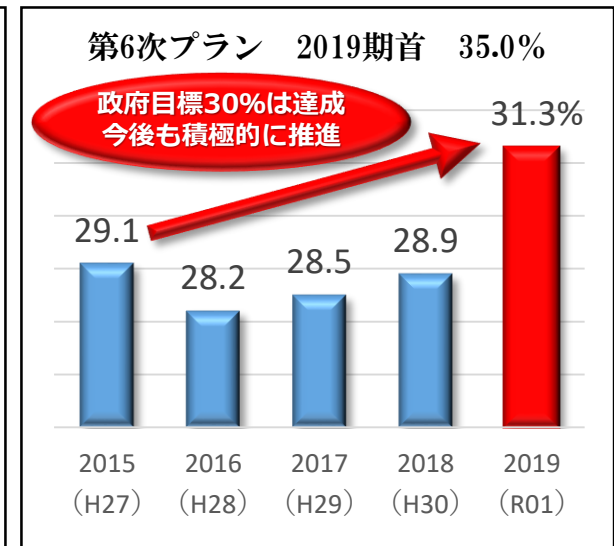
多様化・複雑化する行政課題に迅速に対応できるよう組織体制の見直しを適宜行い，よりプロフェッショナルな組織の構築及び適切な人員配置，女性の活躍推進に努めています。複数の部署に関わる課題に対して，プロジェクトチームを編成するなど，組織横断的に対応しています。

■ 職員の能力開発

業務のアウトソーシング，AI・ICTの活用に取り組み，能力を発揮やすく，働きやすい職場環境づくりに努めるとともに，職員に必要な高い専門性やコミュニケーション能力開発の支援，教育・訓練を推進しています。



職員数の推移



女性管理職の推移

②「資産・資金」の視点から

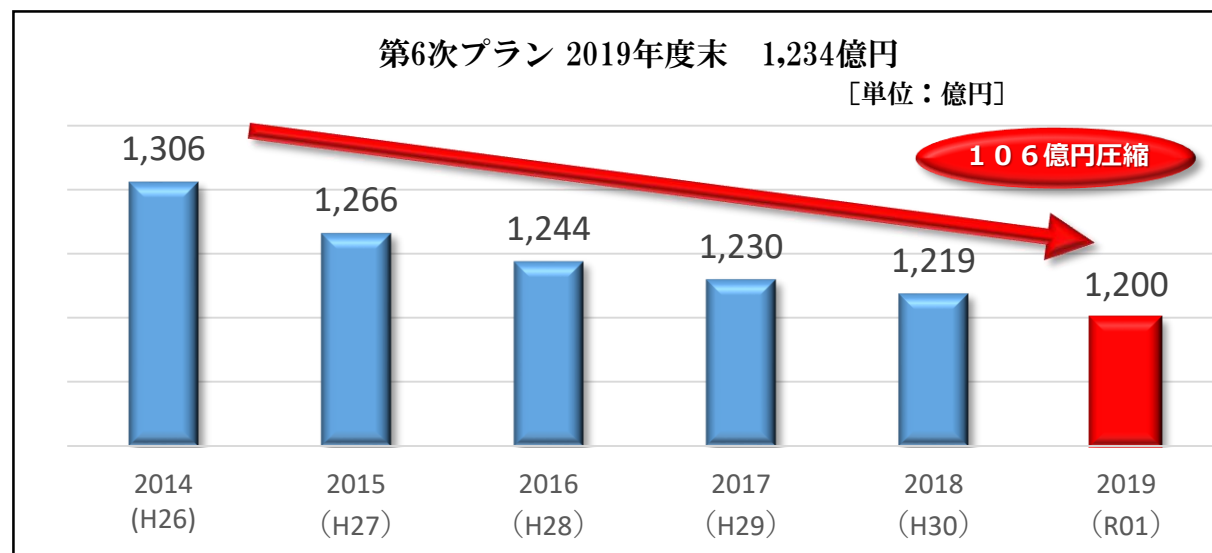
■ 安定した財政基盤の堅持

少子高齢化による社会保障関係経費をはじめとする扶助費や繰出金が年々伸びる傾向にある中、健全化判断比率（実質公債費比率、将来負担比率）・経常収支比率など、財政の健全化を進めてきており、さらなる行財政改革に取り組んでいきます。

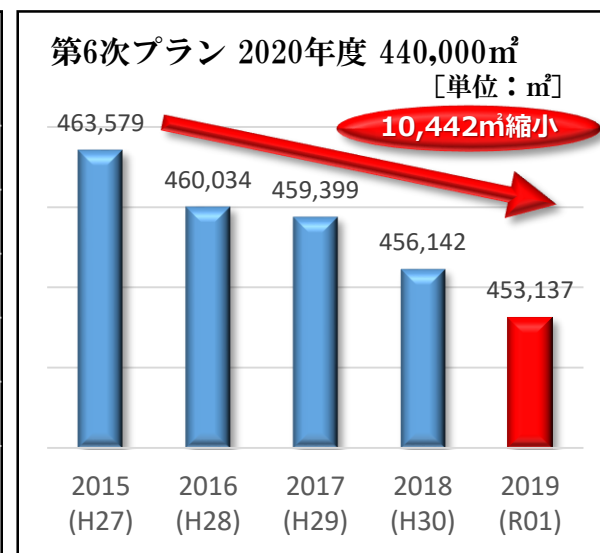
	実質公債費比率	将来負担比率	経常収支比率
ピーク期	19.4%	228.0%	95.2%
2015年度	15.7%	168.8%	92.8%
2018年度	15.6%	150.6%	91.2%

■ 公共施設のマネジメント

今後、老朽化したインフラの修繕などを控え、人口減少や厳しい財政状況を踏まえ、統廃合などの適正規模・適正配置に努める必要があります。時代変化に適合した機能集約、複合化、用途変更、予防保全による長寿命化など、公共施設のマネジメントをさらに推進していきます。



市債残高



公共施設延床面積

③「ICT・共創」の視点から

■ 事業の選択と集中

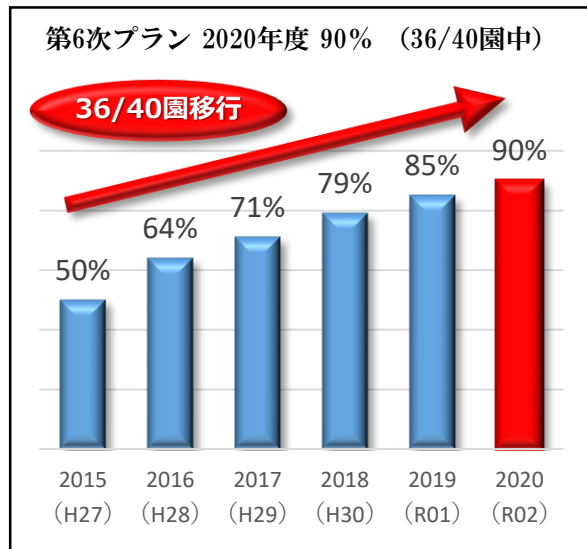
行財政改革の一環として、事務事業の廃止・縮小・統合などの最適化に取り組んでいます。今後さらに、PDCAサイクルによる事業推進を強化し、組織の目標達成を図るとともに、事業の選択と集中に取り組んでいきます。

■ 積極的なAI・ICTの活用

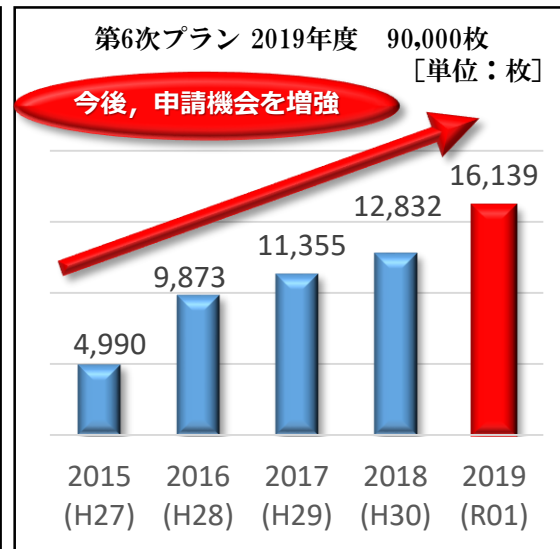
利便性の高い基幹系システムへの更新、RPA等による定型業務の効率化、マイナンバーカードの利活用など、市民サービスの向上や業務の効率化を進めています。今後、5G等の新たな技術革新や国のデジタルガバメントの方針を踏まえながら、さらなる業務の効率化に努めていきます。

■ 共創のまちづくり

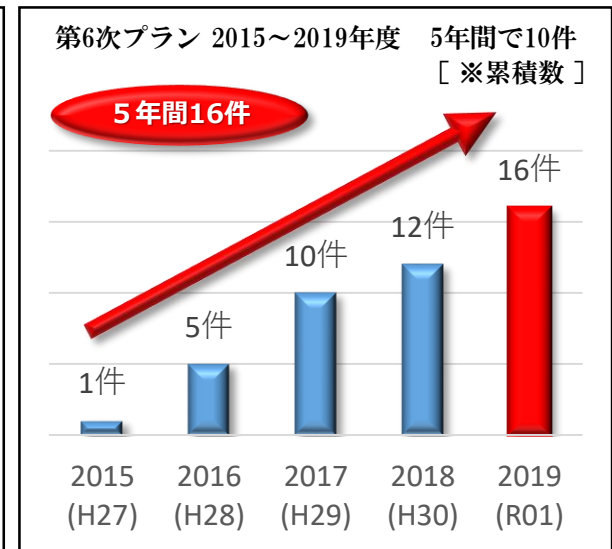
民間企業との包括連携協定やPPP、PFI手法の導入、指定管理制度の拡充など、様々な民間活力の有効活用の取り組みを推進しています。また、地域コミュニティをはじめとする各種団体との連携によるまちづくりを推進し、効果的・効率的な行財政経営に取り組んでいます。



認定こども園移行率



マイナンバーカード交付数



新たな連携事業

2 これからのアプローチ

～ 未来都市「こまつ」～

さらなる市の行財政改革が市民の幸福につながる

◎ 住みよさランク 国内812市区の内 第8位（2020年）

■ やさしいまち

〔年齢・性別・障がいの有無，国籍・所得等に関わりなく誰もが豊かな人生を享受できるまち〕

■ スマートシティ

〔AI・IOTなどの新技術やデータの活用で，いつまでも元気で働き活躍できる現役長寿のまち〕

■ SDGs 学びと共創のまち

〔市民や地域，企業，行政・教育 パートナーベストミックスで暮らしを支えるまち〕

自治体戦略2040構想研究会 第二次報告より

2040年頃には団塊ジュニア世代が65歳以上となる一方，20歳代前半となる者の数は団塊ジュニア世代の半分程度にとどまる。全ての自治体において，若年労働力の絶対量が不足し，経営資源が大きく制約される。自治体が住民サービスを持続的，かつ，安定的に提供していくために，**従来の半分の職員でも自治体として本来担うべき機能が発揮**でき，量的にも質的にも困難さを増す課題を突破できるような仕組みを構築する必要がある。

○ フォアキャスティング（課題解決型行政改革）

➡ **バックキャスティング（目標達成型行財政改革）**

○ 量の改革（歳出抑制，人員削減，事業の統廃合）

➡ **質の改革（限られた資源の中で効果的にサービス提供）**

未来思考

バックキャスティング

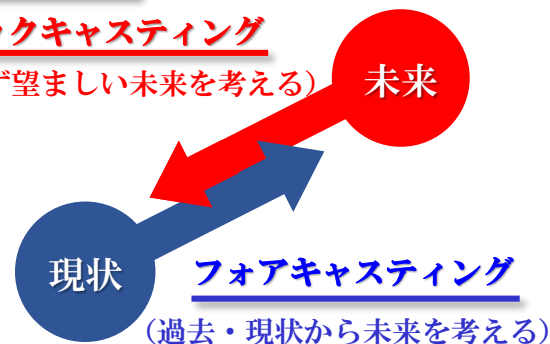
（先ず望ましい未来を考える）

未来

現状

フォアキャスティング

（過去・現状から未来を考える）



3 改革のテーマ

技術革新・共創の力で、未来につなぐ・未来を切り拓く

望ましい未来の姿からのバックキャスティングによる行財政改革に取り組み、変化の激しい時代において未来につなぐ・未来を切り拓くポジティブな意識（未来思考）で、行財政改革を進めていきます。

4 推進方策

5つをコアとした基本方針のもと、16の戦略を掲げ行財政改革を推進します。

基本方針 **① 人材**
「令和の新時代をつくる組織・ひと」

戦略1 機動的で柔軟な組織運営
戦略2 職員のスキルアップ・マルチタレント化
戦略3 職員の意欲・能力を引き出す環境づくり

基本方針 **② 資産**
「資産マネジメントによる資産の適正管理と有効活用」

戦略4 公共施設の適正配置と有効活用
戦略5 公共施設の長寿命化と財政負担の平準化

基本方針 **③ 資金**
「未来をリードするたくましい財政」

戦略6 将来負担の徹底した削減
戦略7 自主財源等の確保
戦略8 公民連携（PPP）の推進、業務のアウトソーシング

基本方針 **④ Society 5.0**
「DXでスマート社会実現へ」

戦略9 デジタルファースト・スマート窓口の実現
戦略10 教育のデジタル化（児童生徒一人一台）
戦略11 ニューノーマル（新しい生活様式）に対応した仕事の改革
戦略12 基幹系情報システムの刷新

基本方針 **⑤ SDGs**
「共創（パートナーシップ）で持続性の確保」

戦略13 市民・地域との共創で家族みんなの幸せを追求
戦略14 企業・大学等のノウハウや専門性を活かし、まちづくりのレベルアップ
戦略15 広域連携で、効率・利便性の向上と安全・安心を享受
戦略16 住みなれた地域で暮らし続けられる環境づくり

戦略

1

① 人材

機動的で柔軟な組織運営

- 市民ニーズや市の戦略に合わせた組織や、業務の繁閑に柔軟に対応するため、複数業務・複数担当化や会計年度任用職員を部局単位で柔軟に配置する等、職員一人ひとりが組織の方針や目標を認識し、ポジティブに前進します。
- 政策・予算・組織が一体的・有機的に連動しながら、社会課題にスピード感をもって対応し、大胆な政策転換を促進します。

戦略

2

① 人材

職員のスキルアップ・マルチタレント化

- 外部人材を含めた専門性が高い人材・多様な人材の採用・活用や女性管理職の登用等を図り、人材のベストミックスによる効率的で生産的な組織運営を図るとともに、職員が多様なニーズに対応できるようスキルアップに努めます。
- 定型業務からの解放で、付加価値の高い業務へのシフトを図るとともに、果敢に挑戦するマインドを醸成します。

戦略

3

① 人材

職員の意欲・能力を引き出す環境づくり

- 目標管理や人事評価制度等を通して、個々の能力やステージに応じた自己のパフォーマンスを最大限に発揮し、ポジティブ思考で働く職員の育成・支援を行います。
- 行政需要に応じた適切な職員配置を推進します。
- 市職員の行動指針を設定し、織文化の醸成と行動の変革を促進します。

戦略

4

② 資産

公共施設の適正配置と有効活用

- 時代の変化や多様化する市民ニーズに対応しつつ、稼働率に応じた利用促進や統廃合・転用など、施設の在り方の検討を進め、施設の適正な配置・機能転換・複合化などに取り組みます。
- 公共施設マネジメント計画を改訂し、計画に位置付けた各プロジェクトを実行します。
- 県や民間主導のプロジェクトと連携した取組みを推進します。

戦略

5

② 資産

公共施設の長寿命化と財政負担の平準化

- 施設の長寿命化や財政負担の平準化を図ります。併せて、施設別のセグメント分析により、維持管理費の縮減に取り組みます。
- 安全・安心を第一とした適宜適切な施設設備の点検等を行います。
- 新技術を活用した効率的な施設メンテナンスを推進します。
- 照明のLED化やEV車導入など、ゼロカーボンシティに向けた取組みを推進します。

戦略

6

③ 資金

将来負担の徹底した削減

- 今後、厳しい財政状況が想定されることから、市債や基金の適正なマネジメント等、将来世代に負担を先送りしない持続可能な財政運営に努めます。
- 事務事業の見直しを進め施策の再構築・全体最適化を図ります。

戦略

7

③ 資金

自主財源等の確保

- 企業誘致や産業振興等により、雇用創出、設備投資促進等を図ることで税源を涵養します。
- 国県等の補助金・交付金や地方債など有利な財源の確保を図ります。
- ふるさと納税（個人・企業）やクラウドファンディングの推進を図ります。
- 未利用地活用や売却を積極的に推進します。

戦略

8

③ 資金

公民連携（PPP）の推進 業務のアウトソーシング

- 公民連携で民間資金やノウハウの活用を進めるとともに、アウトソーシングを推進し、職員を中核業務へ集中させ、市民サービスと仕事の質を高めます。
- 入札やプロポーザルに関する制度改革・ルールづくりを進め、公平公正な調達制度の確保を図ります。
- 外郭団体の健全化を図り、市と一体になったまちづくりの体制を整えます。

戦略
9

④ Society5.0

デジタルファースト
・スマート窓口・スマート
行政の実現

- マイナンバーによる行政手続きのオンライン申請、スマートフォンなどによるキャッシュレス決済を推進し、市民の利便性を高めます。
- SNS等を活用し、より効果的な市民への情報伝達やサービス提供を図ります。
- デジタル技術の活用で市民の暮らしの質を高める取組みを推進します。

戦略
10

④ Society5.0

教育のデジタル化
(児童生徒一人一台)

- 児童生徒「一人一台端末」と家庭でも繋がる通信環境を実現し、幼児教育・義務教育・高等教育・社会教育へのDXの展開を進めます。
- 校舎改築をはじめ、施設整備にあたっては、DX推進を図り、授業・学習面と教務面の両面での効果的・効率的な運営体制の構築を図ります。

戦略
11

④ Society5.0

ニューノーマルに
対応した仕事の改革

- WEBシステム活用によるリモートワーク・会議の推進やAI・RPA等の活用による業務の自動化・効率化・ペーパーレス化を図ります。
- データ活用による効率的・効果的な施策の推進を図ります(BIM/CIM, EBPm等)
- 新たなグループウェア機能の導入やフリーアドレス化等でオフィスの生産性を高めます。

戦略
12

④ Society5.0

基幹系情報システムの
刷新

- システムの標準化・最適化を図り、独自カスタマイズを抑制することでコストを削減します。
- 災害等に備えた遠隔地のクラウドサーバー運用で、業務継続性を強化します。
- 他自治体との共同利用を視野に入れたシステム構築を図ります。
- システムの刷新に合わせ、業務プロセスの見直しを図ります。

戦略
13

⑤ SDGs

市民・地域との共創で
家族みんなの幸せを追求

- 町内会やNPO、学校、企業等との多様な主体間と「あんしんと笑顔いっぱいのもちづくり」を共創します。
- 対話で進める未来志向のもちづくり・ひとづくりを推進します(未来型図書館づくり、ファシリテーター養成等)。

戦略
14

⑤ SDGs

企業・大学等のノウハウや
専門性を活かし、
まちづくりをレベルアップ

- 企業・大学等のノウハウや専門性を活かし、新たなサービスの提供や質の向上を図ります。
- 教育、ビジネス、観光など多分野で連携を強化し、多様な主体によるまちづくりを推進します。
- 公民連携のワンストップ窓口を設け、企業と市担当部署を円滑に繋ぎ、事業化等に向けた調整を図ります。

戦略
15

⑤ SDGs

広域連携で、
効率・利便性の向上と
安全・安心を享受

- 広域全体の発展・活性化に向け、近隣市町との連携を強化し、広域単位で合理的な取組みを進めます。
- 防災システムの共同運用や広域避難体制の構築等、消防防災の広域連携を図ります。
- 近隣市町と連携し、スポーツ施設をはじめ公共施設の広域利用・相互利用を推進します。

戦略
16

⑤ SDGs

住みなれた地域で暮らし
続けられる環境づくり

- かかりつけ医、事業者、地域ボランティア等の連携で持続可能な医療・介護・予防の提供を進めます。
- 事業者や地域等との連携のもと持続可能な公共交通体系を構築します。
- 国・県・市等の流域関係者が連携した総合的な治水対策を推進します。

基本方針 ① 人材 「令和の新時代をつくる組織・ひと」

K P I ① 職員数（病院・消防機関に勤務する職員を除く）

- ・職員数 2020年度 562人 ▶ 2025年度 560人（△2人）
- ・女性管理職 2019年度 31.3% ▶ 2025年度 35%

※ 職員数について、職種管理から定数管理へ見直し

I 機動的で柔軟な組織運営

戦略①

- ✓ 市民・時代のニーズへ迅速かつ適切に対応する組織改編を適宜実施
- ✓ 政策・予算・組織が一体的・有機的に連動しながら、社会課題にスピード感をもって対応し、大胆な政策転換を促進

II 職員のスキルアップ・マルチタレント化

戦略②

- ✓ 職員が専門性に加えて、多彩な能力・技術を兼ね備え、多様なニーズに対応
- ✓ 専門性が高い優秀な人材・多様な人材を幅広く募集・積極的に採用
- ✓ 定型業務の自動化(R P A等)やアウトソーシングの推進で、より付加価値の高い業務にシフト
- ✓ 新幹線開業・ビヨンドコロナ等 新時代の幕開け・好機に向かって、失敗を恐れず果敢に挑戦するマインドの醸成

III 職員の意欲・能力を引き出す環境づくり

戦略③

- ✓ 時代に対応した研修と評価で、職員の専門性と能力を高め、仕事の生産性を向上
- ✓ 女性の活躍の目標値等を掲げて、人材の登用や就労時間の平準化を進める
- ✓ 類似都市の状況等も勘案しながら、行政需要に応じた適切な職員配置を推進
- ✓ 市職員の行動指針を定め、共通の価値観のもと一丸となって目標達成に向かう組織文化の醸成と行動の変革を促進

基本方針 ② 資産 「資産マネジメントによる資産の適正管理と有効活用」

KPI ② 公共施設の「見える化」

- ・セグメント分析(※)による公共施設マネジメント **2024年度 62/123施設**
(統合, 廃止, 機能転換, 複合化, 長寿命化に分類)

※セグメント分析：財務書類の情報をもとに、施設、事業等のより細かい単位（セグメント）で財務書類を作成し、コスト等の分析を行うこと

I 公共施設の適正配置と有効活用

戦略④

- ✓ 公会計を活用した資産の多角的分析
 - ・各種指標（有形固定資産減価償却率等）による分析
 - ・資産の種別ごとの構成割合から将来負担率を分析
- ✓ 長期的な視野を持った公共施設の総合管理
 - ・施設の個別施設計画の対策内容の検討
 - ・将来の施設更新等の所要額の推計による全体更新費用の把握
 - ・機能の集約や複合化, 用途変更, 統廃合等の検討
 - ・公共施設マネジメント計画の改訂と計画に基づくプロジェクトの実行
 - ・適切な役割分担のもと, 県や民間主導のプロジェクトと連携した取組みを推進

II 公共施設の長寿命化と財政負担の平準化

戦略⑤

- ✓ 公共施設の長寿命化の推進
 - ・計画的な維持管理
 - ・長寿命化計画の推進
- ✓ 時代・社会の変化に対応した効果的・効率的な施設管理
 - ・激甚化する気象現象に備えた適宜適切な施設・設備等の管理・点検
 - ・IoTやAI, ドローンを活用するなど, 新技術の活用で効率的な施設メンテナンスを推進
 - ・新たな整備手法を取り入れながら, 施設等のLED化やEV車の導入を図るなど, ゼロカーボンシティを推進

基本方針 ③ 資金 「未来をリードするたくましい財政」

KPI③ 市債残高

・市債残高(産業団地分を除く) 2019年度決算 1,190億円 ▶ 2024年度 1,050億円 (△140億円)

I 将来負担の徹底した削減

戦略⑥

- ✓ 将来世代に負担を先送りしない。全会計の市債残高の圧縮
- ✓ 主要3基金(財政調整, 減債, 地域経済活性化対策)の安定的確保
- ✓ 事務事業の見直しによる施策の再構築・全体最適化の推進

II 自主財源等の確保

戦略⑦

- ✓ 企業誘致や産業振興等により, 雇用創出, 設備投資促進, 高付加価値化を図ることによって税源を涵養
- ✓ 関連省庁の補助金やデジタル化関連の国交付金のほか, 県, 公的団体等の補助金, 地方債など有利な財源を確保
- ✓ ふるさと納税(個人・企業)やクラウドファンディングを推進
- ✓ 未利用地活用や売却を積極的に推進

III 公民連携(P P P)の推進・業務のアウトソーシング

戦略⑧

- ✓ 公民連携(P F I, 公設民営, 包括的民間委託, 指定管理など)で民間資金やノウハウの活用を進める
- ✓ アウトソーシングを推進し, 業務に携わる職員人材を中核的業務へ集中させ, 市民サービスと仕事の質を高める
- ✓ 入札制度改革やプロポーザル実施に関するルールづくりによる公平公正な調達・民間提案制度を確保
- ✓ 外郭団体(小松市開発公社, 小松市土地開発公社等)の健全化を推進し, 市と一体になったまちづくりの体制を整備

K P I ④ 新技術・システム等による働き方改革・業務改革

・業務改革件数	2020～2024年度	100件
・リモートワーク(在宅勤務・WEB会議等)年間時間数	2025年度	100時間/人
・マイナンバーカード交付数	2020年度 16,139枚 ▶ 2025年度	100,000枚

I デジタルファースト・スマート窓口・スマート行政の実現

戦略⑨

- ✓ 電子申請(来庁しない、書かない窓口)や電子決済(キャッシュレス)等で電子自治体を推進
- ✓ マイナンバーカードの普及促進とマイナンバーと連携したオンラインシステム等で、窓口はよりスマートに
- ✓ SNSやアプリ等を活用した効果的な市民への情報提供や相談対応など多様な形での市民との交流等を促進
- ✓ サービスの対象を「マス」から「パーソナル」に、サービスの提供方法を「プル」型から「プッシュ」型に転換
- ✓ ドローンによる配送やセンサーによる見守りなど、デジタル技術の活用で市民の暮らしの質を高める取組みを推

II 教育のデジタル化(児童生徒一人一台)

戦略⑩

- ✓ 児童生徒「一人一台端末」と、家庭でも繋がる通信環境を実現
- ✓ 幼児教育・義務教育・高等教育・社会教育へのDXの展開
- ✓ 校舎改築等の施設整備にあたり、DX推進により授業・学習面と教務面の両面で効果的・効率的な運営体制を構築

III ニューノーマル(新しい生活様式)に対応した仕事の改革

戦略⑪

- ✓ 在宅勤務や会議等、業務にWEBシステムを積極的に活用し、リモートワークを推進
- ✓ AI等を活用した行政ツールの導入促進(AI顔認証システム等)
- ✓ RPA・AI-OCR等の活用で定型業務を削減。職員はCS向上やクリエイティブな仕事へ転換
- ✓ BIM/CIM活用による生産性の高い公共事業の推進及び前例踏襲や経験頼みではないEBPMの推進
- ✓ 新たなグループウェア機能の導入やフリーアドレス化、ペーパーレス化の推進等で生産性の高いオフィスを実現

IV 基幹系情報システムの刷新

戦略⑫

- ✓ システムの標準化・最適化を図り、独自カスタマイズを抑制することでコスト縮減
- ✓ 災害等に備えた遠隔地のクラウドサーバー運用で、業務継続性の強靱化
- ✓ 他自治体との共同利用を視野に入れたシステム構築へ
- ✓ システムの刷新に合わせ、業務プロセス等の見直し(廃止、統合、簡素化等)を推進

基本方針 ⑤ S D G s 「共創（パートナーシップ）で持続性の確保」

K P I ⑤ 新たな連携事業

・地域協議会の設置数	2019年度 全校下で7地区	▶ 2024年度 全校下
・企業、大学、各種団体等との連携事業		2025年度 10件
・地域医療支援病院としての機能強化（紹介率）	2019年度 52.2%	▶ 2024年度 85.0%
（逆紹介率）	2019年度 88.8%	▶ 2024年度 100.0%

I 市民・地域との共創で家族みんなの幸せを追及

戦略⑬

- ✓ 町内会やNPO等とデジタル機能活用等で「あんしんと笑顔いっぱいのもちづくり」を共創
- ✓ 対話で進める未来志向のもちづくり・ひとづくりを推進（未来型図書館づくり、ファシリテーター養成等）

II 大学・研究機関の専門性を活かし、まちづくりのレベルアップ

戦略⑭

- ✓ 企業・大学等のノウハウや専門性を活かし、新たなサービスの提供や質の向上を図る
- ✓ 教育、ビジネス、観光、芸術・文化振興など多分野で連携を強化し、多様な主体によるまちづくりを推進
- ✓ 公民連携のワンストップ窓口を設け、企業と市担当部署との円滑な橋渡しと事業化等に向けた調整を実施

III 広域連携で、効率・利便性の向上と安全・安心を享受

戦略⑮

- ✓ 広域全体の発展・活性化に向け、近隣市町との連携を強化し、広域で合理的な取り組みを推進
- ✓ 消防防災の広域連携により、防災システムの共同運用や広域避難体制等、安全なまちづくりを推進
- ✓ スポーツ施設等の公共施設の広域利用・相互利用を推進

IV 住みなれた地域で暮らし続けられる環境づくり

戦略⑯

- ✓ かかりつけ医、事業者、地域ボランティア等との連携で持続可能な医療・介護・予防を提供
- ✓ 事業者や地域等との連携のもと持続可能な公共交通体系を構築
- ✓ 国・県・市等の流域関係者が連携した総合的な治水対策を推進