

水戸市行財政改革プラン 2016
後期実施計画
（令和 2 年度～令和 5 年度）

水 戸 市

目 次

1 後期実施計画策定の基本的な考え方

(1) 後期実施計画策定の趣旨	1
(2) 後期実施計画の期間	1
(3) 後期実施計画の推進体制	1
ア 行政改革推進本部における進行管理	
イ 市民への公表	
ウ 市議会及び行政改革推進委員会への報告	

2 行財政改革の具体的施策

(1) 質の高い市民サービスの提供	2
① 市民サービスの見直し	
1 窓口サービスの向上	2
2 保育所及び開放学級の待機児童の解消	3
② 水戸の魅力発信及び行政情報提供の充実	
3 情報発信の充実	4
4 オープンデータの公開の推進	5
③ 市民意見の反映	
5 市民意見の反映	6
④ 事務権限の拡大	
6 事務権限の拡大	7

（２）市民との協働によるまちづくりの推進	8
⑤ 市民との協働事業の推進	
7 協働の体制づくり	8
8 地域に関わる担い手の育成	9
9 協働事業の充実	10
（３）柔軟な行政運営体制の構築	11
⑥ 組織、職員定数及び施設の適正管理	
10 組織・機構の適正管理	11
11 職員定数の適正管理	12
12 公共施設等の適正管理	13
⑦ 事務事業の見直し	
13 事務事業の見直し	14
14 I C Tの活用	16
15 一部事務組合のあり方の検討	18
⑧ 民間活力活用の推進	
16 事務事業の民間活力活用の推進	19
17 公の施設の管理運営に係る民間活力活用の推進	20
（４）未来へ向けた財政基盤の構築	21
⑨ 的確な財政分析	
18 財政状況の分析と公表	21

19 中長期的視点に基づく財政運営	22
⑩ 歳出の合理化	
20 給与の適正化	23
21 補助金・負担金の適正化	24
22 社会保障制度の適正な運営	25
23 外郭団体の財務体質・執行体制の改善	31
⑪ 歳入の確保	
24 収納率の向上	32
25 受益者負担の適正化	34
26 未利用財産の活用と処分	35
27 多様な収入の獲得	36
(5) 地方創生時代にふさわしい人材の育成	37
⑫ 人材の育成	
28 職員の能力育成	37
⑬ 多様な人材の確保	
29 多様な人材の確保	38
⑭ ワーク・ライフ・バランスの推進	
30 ワーク・ライフ・バランスの推進	39

1 後期実施計画策定の基本的な考え方

(1) 後期実施計画策定の趣旨

本計画は、「水戸市行財政改革プラン 2016 大綱（平成 27 年度策定）」に基づき実施すべき改革について、具体的な実施項目の内容及びスケジュールを明らかにするために策定するものである。

(2) 後期実施計画の期間

令和 2 年度から令和 5 年度までの 4 年間とする。

(3) 後期実施計画の推進体制

ア 行政改革推進本部における進行管理

本計画の迅速かつ着実な実施に向け、**行政改革推進本部**を中心とする庁内組織において、進行管理を行う。

また、新たに取り組むべき改革事項が生じた場合には、その進行管理も併せて行う。なお、年度途中で検討が終了したものについては、次年度を待たずに実施に移すなど、迅速性を心がけて改革に取り組むものとする。

さらに、年度計画が具体化できるものについては、進行管理の中で具体化するよう努めるものとする。

イ 市民への公表

本計画の実施状況については、定期的に**市のホームページ**等で公表し、意見や提案を実施項目に反映させていくこととする。

ウ 市議会及び行政改革推進委員会への報告

本計画の実施状況については、**市議会**及び公募による市民、学識経験者等で組織する**行政改革推進委員会**へ定期的に報告し、助言や指導を得ながら行財政改革に取り組むこととする。

2 行財政改革の具体的施策

(1) 質の高い市民サービスの提供

① 市民サービスの見直し

実施項目名	1 窓口サービスの向上	窓口関係所管課			
前期実施計画での取組実績	・ 総合窓口の開設（H31 年 1 月） ・ コンビニ交付の導入（H28 年 11 月：住民票の写し、印鑑登録証明書）（H29 年 1 月：市県民税課税証明書）				
現状・課題	窓口サービスの見直しについては、平成 31 年 1 月の新庁舎供用開始に合わせて、市民課に総合窓口を開設し、市民の庁舎異動の負担軽減等を図った。 各種証明書の交付については、コンビニ交付を導入し、交付時間及び交付場所の拡大に伴う市民の利便性の向上を図った。 今後においては、キャッシュレス決済の導入により、窓口での手数料等の支払いの利便性の向上を図るほか、多言語による情報提供や外国人対応研修の実施などにより、国際化に対応した窓口環境の整備に努める必要がある。				
課題を解決するための実施内容	① キャッシュレス決済の導入により、窓口サービスの向上を図る。 ② 国際化に対応した窓口環境の整備に向けて、パンフレット等の多言語化や窓口業務における外国人対応研修などの取組を推進する。				
年度計画	実施内容	2	3	4	5
	①キャッシュレス決済の導入	導入・推進	推進	推進	推進
	②国際化に対応した窓口環境の整備	推進	推進	推進	推進
目指すべき成果	窓口サービスにおける利便性の向上				

実施項目名	2 保育所及び開放学級の待機児童の解消		教育部幼児教育課，放課後児童課		
前期実施計画での取組実績	・ 民間保育所等の創設による定員増（H28 年度～）				
現状・課題	保育所の待機児童対策については，民間保育所や小規模保育事業所等の設置により，待機児童を減少させることはできたものの，未だ待機児童の解消に至っていない。令和元年 10 月からの幼児教育・保育の無償化に伴い，さらなる保育需要の高まりが懸念されることから，待機児童の解消に向けた各種施策を推進する必要がある。 また，開放学級については，小学校 6 年生まで全ての対象児童を受け入れることを目標とし，段階的に受入対象学年を拡大してきた。一方で，共働き世帯の増加等により，開放学級利用児童数が増加しており，待機児童が発生している。市内全校の児童が，放課後等を安心して過ごすことができる居場所を提供し，児童の健全育成と子育ての充実を図る必要がある。 ＜参考：待機児童数（平成 31 年 4 月 1 日現在）＞ ・ 保 育 所：18 人 ・ 開放学級：62 人				
課題を解決するための実施内容	① 保育所の待機児童の解消を図る。 ② 開放学級の待機児童の解消を図る。				
年度計画	実施内容	2	3	4	5
	①保育所の待機児童の解消	待 機 児 童 0 人			
	②開放学級の待機児童の解消	待 機 児 童 0 人			
目指すべき成果	保育所及び開放学級の待機児童の解消				

② 水戸の魅力発信及び行政情報提供の充実

実施項目名	3 情報発信の充実		市長公室みとの魅力発信課，各部各課		
前期実施計画での取組実績	・ SNSにおける情報発信の強化（H28 年度～） ・ インターネット生中継の開始（H28 年度～） ・ Google マイマップを活用した情報発信（H28 年度～） ・ 水戸の魅力や発信手法等についての研修の実施（H28 年度～） ・ 道路通行止め箇所及び道路冠水予想箇所の情報提供（H28 年度～） ・ 「いばらきデジタルまっぷ」における都市計画決定情報等の提供（H29 年度～）				
現状・課題	本市には、歴史、自然、文化など恵まれた地域資源があることから、県内及び国内外へ戦略的な情報発信を行っている。 また、「広報みと」の発行のほか、SNSをはじめとした幅広い媒体を活用し、市民への行政情報提供の充実に努めている。 これらの取組は、一定の実績はあるものの、より市民に愛されるまち、より訪れたいまちになるためには、更なる情報の発信が必要である。				
課題を解決するための実施内容	各種広報媒体の充実と効果的な活用を図り、水戸の魅力の更なる発信を推進する。 ・ 各種広報媒体の充実と効果的な活用を図り、水戸の魅力の発信力を高めるとともに、庁内や民間との連携による戦略的な広報活動を推進する。 ・ ICTの進化等を踏まえた新たな情報発信の手段・手法等の研究・試行を行う。 ・ 情報発信の拡充に向け、ニュースリリース等の強化を図る。 ・ 情報発信に係るノウハウの共有化を図るため、庁内での職員研修の拡充を図る。				
年度計画	実施内容	2	3	4	5
	水戸の魅力の発信の充実	情報の発信	情報の発信	情報の発信	情報の発信
	・ 情報の発信の強化				
	・ 新たな情報発信ツールの研究・試行	研究・試行	研究・試行	研究・試行	研究・試行
	・ ニュースリリースの強化（H30 年度掲載件数：671 件）	700 件	730 件	750 件	780 件
	・ 情報発信に係る職員研修の拡充	2 回実施	2 回実施	2 回実施	2 回実施
目指すべき成果	水戸市のイメージアップと理解の促進				

実施項目名	4 オープンデータの公開の推進	市長公室情報政策課			
前期実施計画での取組実績	「水戸市オープンデータ推進に係る指針」の公開（H29 年度） - 大学及び民間企業との連携事業の推進（H28 年度～） - オープンデータの公開（H30 年度：268 件（累計））				
現状・課題	本市においては、「水戸市オープンデータ推進に係る指針」を策定し、指針に基づいたオープンデータの公開を行うほか、大学及び民間企業との産学官連携を進めてきた。今後も、様々な主体がより容易に活用できるようにするため、引き続き、オープンデータを前提としたデータの整理や産学官による連携を推進する必要がある。				
課題を解決するための実施内容	① 地域課題の解決に効果的なツールや有効なデータ利活用等について、大学及び民間企業との連携事業を推進する。 ② 本市が保有するオープンデータの公開を推進する。あわせて、中核市移行に伴い新たな行政分野が追加されることから、積極的にオープンデータ化の検討を行う。				
年度計画	実施内容	2	3	4	5
	①大学及び民間企業との連携事業の推進	連 携 事 業 の 推 進	連 携 事 業 の 推 進	連 携 事 業 の 推 進	連 携 事 業 の 推 進
	②オープンデータの公開の推進 (H30 年度 268 件)	オ ー プ ン デ ー タ 数 320	オ ー プ ン デ ー タ 数 340	オ ー プ ン デ ー タ 数 360	オ ー プ ン デ ー タ 数 380
目指すべき成果	産学官協働による事業の活性化 透明性の強化（各課データのオープンデータ化）				

③ 市民意見の反映

実施項目名	5 市民意見の反映	市長公室みとの魅力発信課，総務部 行政経営課			
前期実施 計画での 取組実績	・ 市民懇談会を各地区の希望により開催する方式に変更（H31 年度～） ・ 附属機関の公募委員の年齢要件の見直し（20 歳以上→18 歳以上）（H28 年度） ・ 非公募とする附属機関の要件及び公募対象機関の決定（H30 年度）				
現状・課題	広聴活動については，市政モニター制度，インターネットモニター制度，ホームページ，各種懇談会などを活用し，市政全般についての意見や要望を聴き，市政運営への反映を図っている。 今後とも，多様な手法により，幅広い年齢層からの意見を聴取し，それらを市政運営に反映することで，サービスの向上や業務の改善を図る必要がある。 また，審議会等附属機関の運営については，市民の主体的な行政運営への参画が，今後のまちづくりにおいて重要なことから，公募委員を委嘱する附属機関を増やす必要がある。				
課題を解決 するための 実施内容	① 行政課題を踏まえ，世代や分野に応じた意見聴取を実施するとともに，市民意見の施策への反映について公開・フォローアップを行うなど，市民意見を反映させるための仕組みづくりなどを通して，広聴活動を拡充する。 ② 公募委員を委嘱する附属機関について，公募委員の募集を順次実施し，公募率 100%を目指す。				
年度計画	実施内容	2	3	4	5
	①広聴活動の拡充	推進	推進	推進	推進
	②附属機関への市民 参画の拡充 ・ 公募委員の拡大	公募率 70%	公募率 100%		
目指すべき成果	幅広い年齢層の市民意見の聴取 多様な市民意見の市政運営への反映 市民の市政参画機会の拡大				

④ 事務権限の拡大

実施項目名	6 事務権限の拡大	総務部行政経営課，各部各課				
前期実施計画での取組実績	・ 中核市移行の準備（中核市に指定する政令の公布は，令和元年 11 月）					
現状・課題	本市においては，魅力あるまちづくりを推進するとともに，住民に身近なところでよりきめ細かなサービスを提供するため，令和 2 年 4 月を目途に中核市への移行を目指しており，中核市移行に伴い，民生行政，保健衛生行政など幅広い分野において，数多くの事務を県に代わって行うことになる。 今後も中核市移行に留まらず，茨城県事務処理特例条例による権限移譲の制度等を活用しながら，市民サービスの向上につながる事務権限を拡大し，より一層，自主性，自立性を強化していく必要がある。					
課題を解決するための実施内容	事務処理特例による権限移譲等の検討を推進し，事務権限の拡大を図る。					
年度計画	実施内容	2	3	4	5	
	権限移譲の推進 （事務権限の拡大）	推進	推進	推進	推進	
目指すべき成果	事務権限の拡大による市民サービスの向上 行政機能の強化 都市のイメージアップ					

（２）市民との協働によるまちづくりの推進

⑤ 市民との協働事業の推進

実施項目名	7 協働の体制づくり	市民協働部市民生活課			
前期実施計画での取組実績	・ 協働に関する市民アンケートの実施（H28 年度～） ・ 協働推進員制度の活用による職員能力向上研修の実施（H28 年度～）				
現状・課題	近年，協働事業提案制度「わくわくプロジェクト」を通して，本市の協働事業に対する市民の理解が深まってきている。今後，市民との協働の更なる推進を図るためには，これまで以上に，市民活動団体の課題解決に向けた取組を支援し，市民活動団体からの意見・提案を幅広く採り入れる必要がある。 また，市民と行政とのパートナーシップを構築するためには，各課に配置されている協働推進員のコーディネート能力や企画立案能力を向上させる必要がある。				
課題を解決するための実施内容	① 行政課題・地域課題の明確化を図るため，協働に関する市民意向を確認する市民アンケートを実施する。また，各種団体の意見・提案を聴取する地域円卓会議を開催する。 ② 協働推進員制度の活用による職員の能力向上研修を推進する。				
年度計画	実施内容	2	3	4	5
	①協働事業に係る市民意向の聴取	1 回実施	1 回実施	1 回実施	1 回実施
	・ 市民アンケートの実施				
	・ 地域円卓会議の開催	2 回実施	2 回実施	2 回実施	2 回実施
	②協働推進員制度の活用による職員の能力向上研修の推進	2 回実施	2 回実施	2 回実施	2 回実施
目指すべき成果	協働事業推進体制の充実 協働についての市民意識の醸成				

実施項目名	8 地域に関わる担い手の育成		市民協働部市民生活課		
前期実施計画での取組実績	・ 地域に関わる担い手育成研修会の開催（H28 年度～） ・ 水戸市住みよいまちづくり推進協議会広報紙で、各地区の取組の紹介（H28 年度～）				
現状・課題	地域における福祉，環境，防災等の課題の解決に当たっては，地域のことを一番知っている地域住民が主体性を持って対応することが重要である。このため，本市においては，全地区において，地域の将来像や課題をまとめた地域コミュニティプランを作成し，特色ある地域づくりや課題の解決を推進するとともに，当該プランの実現に向け，地域に関わる担い手の育成にも取り組んできた。 一方で，地域に関わる担い手の固定化・高齢化が進んでいることから，地域の次代を担う人材を育成する必要がある。				
課題を解決するための実施内容	① 地域に関わる担い手育成研修会等を通して，地域コミュニティ活動やボランティア活動を担うことができる人材を育成する。 ② 地域コミュニティプランの実現及び改定に向けた研修会の開催や職員による支援を行う。				
年度計画	実施内容	2	3	4	5
	①地域に関わる担い手の育成	研修会 1 回 開催	研修会 1 回 開催	研修会 1 回 開催	研修会 1 回 開催
	②プランの実現及び改定に係る研修会の開催及び職員による支援	研修会 1 回 開催 職員派遣	研修会 1 回 開催 職員派遣	研修会 1 回 開催 職員派遣	研修会 1 回 開催 職員派遣
目指すべき成果	地域コミュニティプランの活動を推進できる人材の育成 地域コミュニティプランの実現				

実施項目名	9 協働事業の充実	市民協働部市民生活課， 各部各課			
前期実施計画での取組実績	・ ボランティア団体・NPOの情報の一元化（H30 年度） ・ ボランティア団体・NPOとの連携・協働事業の推進（H28 年度～） ・ こみっとフェスティバルの開催（H28 年度～）				
現状・課題	本市では，市民と行政がそれぞれの長所や特色を生かして行政課題を解決するため，市民から提案を受ける協働事業提案制度等を実施するなど市民との協働を推進してきた。その結果，協働が一定の認知を得て，ボランティア団体・NPO等との連携・協働事業が増加してきているが，協働の対象や手法の拡大など更なる充実に向けた取組が必要である。 また，各団体の活動を広く周知し，ネットワーク化を促進するため，「こみっとフェスティバル」を開催し，各団体の交流を促進してきたほか，市民活動情報を共有し，相互交流する場である市民活動情報Webサイトの改変などにより，ボランティア団体・NPO情報の一元化にも取り組んできた。 一方で，市民活動情報Webサイトの団体登録数が増加しないことから，さらなる周知の強化が必要である。				
課題を解決するための実施内容	① ボランティア団体・NPO等との連携・協働事業を推進する。特に，協働事業提案制度の拡充を図る。 ② 市民活動情報Webサイトの登録者数を増加させる。				
年度計画	実施内容	2	3	4	5
	①協働事業の推進 ・ ボランティア団体・NPO等との連携・協働事業の推進 （H30 年度：107 件）	115 件	120 件	125 件	130 件
	（そのうち協働事業提案制度）	（年間 8 件）	（年間 8 件）	（年間 8 件）	（年間 8 件）
	②市民活動情報 Web サイト登録団体数 （H30 年度:68 団体）	100 団体	105 団体	110 団体	115 団体
目指すべき成果	ボランティア団体・NPO等のノウハウや自由な発想を生かした事業展開 市民活動団体の活動の活発化				

(3) 柔軟な行政運営体制の構築

⑥ 組織、職員定数及び施設の適正管理

実施項目名	10 組織・機構の適正管理		総務部行政経営課		
前期実施計画での取組実績	- 平成 28 年度組織・機構の編成の実施（H27 年度比 3 課増 1 室減 1 係増 6 施設減） - 平成 29 年度組織・機構の編成の実施（H28 年度比 1 局増 1 課増 3 室増 4 係増） - 平成 30 年度組織・機構の編成の実施（H29 年度比 2 課増 1 室増 3 係増） - 平成 31 年度組織・機構の編成の実施（H30 年度比 1 局増 3 施設増）				
現状・課題	市民に分かりやすい、簡素で機能的な執行体制の構築を目指して、平成 28 年度以降、国民体育大会の開催準備及び中核市移行に向けた準備事務を円滑に実施するため、行政組織の見直しを行ってきた。 今後は、国民体育大会の終了や施設整備事業（新ごみ処理施設及び新市民会館）の進捗に伴い、順次、組織の見直しを行う必要がある。 また、特定の時期に業務が大幅に増加する部署における人員体制の強化が課題となっていることから、部を超えた職員の応援体制のルールの明確化が必要である。				
課題を解決するための実施内容	社会経済情勢の変化、国の制度変更及び市民ニーズに柔軟に対応でき、市民に分かりやすい、簡素で効率的な組織・機構を構築する。 特に、今後は、国民体育大会の終了や施設整備事業の進捗にあわせ、順次、組織の見直しを行う。 また、部長間の協議により、部を超えた職員の応援体制をとれるよう、ルールを明確化する。				
年度計画	実施内容	2	3	4	5
	組織・機構の適正管理 ・組織・機構の適正管理 ・部間応援の実施	簡素で効率的な組織・機構の編成 ルールの整理	簡素で効率的な組織・機構の編成	簡素で効率的な組織・機構の編成	簡素で効率的な組織・機構の編成
目指すべき成果	市民に分かりやすい、簡素で機能的な組織・機構の構築				

実施項目名	11 職員定数の適正管理	総務部行政経営課，各部各課			
前期実施計画での取組実績	・ 定数の適正管理（H27 年度定数と H31 年度定数の比較 73 人増）				
現状・課題	職員定数については，国民体育大会，中核市移行，大型プロジェクトなどの事務事業を確実に推進するため，必要な増員を行う一方，事業の進捗に合わせた減員のほか，任期付職員や嘱託員等の活用を図りながら，適正管理に努めた。今後も，国民体育大会の終了や施設整備の進捗に合わせて，それらの業務に係る定数の削減を行うとともに，施策の推進に必要な増員を図るほか，地方公務員法の改正に伴い，令和 2 年度から導入する一般職の会計年度任用職員の活用を図っていく必要がある。 また，技能労務職員の業務の中には，委託を行うのか，直営を維持するのか決定していない業務があるため，今後の方針を決定する必要がある。				
課題を解決するための実施内容	① 第 6 次総合計画の諸施策の推進や新たな行政需要への対応のために必要な増員を図る一方，市民サービスの低下を招かないように配慮しながら，事業の進捗や民間活力活用，会計年度任用職員等の活用を踏まえた減員を図ることで，職員定数の適正管理を行う。 ② 技能労務のあり方を検討する。				
年度計画	実施内容	2	3	4	5
	①職員定数の適正管理	適正管理	適正管理	適正管理	適正管理
	②技能労務のあり方の検討	検討	検討	検討	検討
目指すべき成果	効率的な執行体制の確保 人件費の抑制				

実施項目名	12 公共施設等の適正管理		総務部財産活用課，福祉部福祉総務課，教育部幼児教育課，各部各課		
前期実施計画での取組実績	・ 水戸市公共施設等総合管理計画の策定（H28 年度） ・ 民間保育所等の創設による定員増（H28 年度～） ・ 個別計画の策定（H29 年度～） ・ 水戸市立幼稚園・保育所あり方検討会の設置，提言書の提出（H29 年度） ・ 保育所・幼稚園の適正規模・適正配置方針の策定（R 元年度）				
現状・課題	本市においては，昭和 40 年代後半から昭和 50 年代に建設された公共施設等が多く，今後，改修や建替えが必要な時期を一斉に迎えることになる。そのため，限られた財源の中で，公共施設等の全体の状況を把握し，総合的な視点から公共施設の効果的かつ効率的な管理運営を推進するための基本的方針として，平成 28 年度に「水戸市公共施設等総合管理計画」を策定した。現在，当該計画に基づき，各施設別の個別計画の策定及びその進行管理を進めている。 このような状況にあって，福祉施設については，事業への民間事業者の参入が進み，競合が発生しているため，施設のあり方の検討が必要である。 また，保育所・幼稚園については，少子化や保育需要を踏まえた保育所・幼稚園の適正規模・適正配置方針を策定したところである。				
課題を解決するための実施内容	① 水戸市公共施設等総合管理計画に基づき，各施設について更新，統廃合，長寿命化などの方向性を定めた個別計画を策定し，個別計画に基づく取組を推進する。 ② 福祉施設については，民間との競合状況や公施設としての役割等を踏まえつつ，提供サービスの変更や施設の廃止，民営化など，今後の施設運営のあり方を検討する。 ③ 保育所・幼稚園については，保育所・幼稚園の適正規模・適正配置方針に基づき，保育所・幼稚園のあり方を見直し，就学前児童の適切な保育・教育環境を整備する。				
年度計画	実施内容	2	3	4	5
	①個別計画策定及び推進	策定・推進	策定・推進	策定・推進	策定・推進
	②福祉施設のあり方の検討	検討	検討	方針決定	推進
	③保育所・幼稚園の適正規模・適正配置方針に基づく施策の推進	施策の推進	施策の推進	施策の推進	施策の推進
目指すべき成果	効果的かつ効率的な施設運営				

⑦ 事務事業の見直し

実施項目名	13 事務事業の見直し	総務部行政経営課，総務法制課，産業経済部農業環境整備課，各部各課
前期実施計画での取組実績	・ 行政評価の推進（H28 年度～） ・ 事務処理マニュアル作成率 100%（H31 年 3 月 31 日時点） ・ 事務改善に係る職員提案制度の活用（H29 年度～） ・ 嘱託員に係る社会保険加入事務の一元化（R 元年度）	
現状・課題	本市においては，多様化する市民ニーズに効率的かつ効果的に対応するため，これまで各種取組の推進により，事務事業の見直しを図ってきた。今後も，引き続き，事務事業の見直しを行う必要がある。 また，農業集落排水事業については，現在，公営企業法の非適用事業として特別会計を設置しているが，総務省通知により，令和 6 年度までに，地方公営企業法を適用し，公営企業会計に移行する必要がある。	
課題を解決するための実施内容	事務事業の効果検証を踏まえ，更なる整理及び合理化を図るとともに，職員の改革意識の向上を図るため，事務改善に係る職員提案制度等を活用する。また，農業集落排水事業は，総務省通知を踏まえ，公営企業化を推進する。 ① 事務改善に係る職員提案制度の活用 職員の積極的な創意工夫を促進するため，行革ニュースにおいて広く先行事例を周知するなど，広く職員提案を募集し，事務改善を推進する。 ② 民間ノウハウを活用した事務事業の検証 民間ノウハウを活用し，新たな視点で事務事業の検証を行う。 ③ 電子決裁の導入の検討 ペーパーレス化の推進や文書の改ざん防止を図るため，電子決裁の導入を検討する。 ④ 農業集落排水事業の公営企業化 農業集落排水事業は，公営企業法における全部適用への移行を推進する。	

	実施内容	2	3	4	5
年度計画	① 事務改善に係る 職員提案制度の活用	提案者 10 人	提案者 10 人	提案者 10 人	提案者 10 人
	② 民間ノウハウを 活用した事務事業 の検証	検討	検討	検討	検討
	③ 電子決裁の導入 の検討	検討			
	④ 農業集落排水事業の 公営企業化	準備	準備	準備	準備
目指すべき成果	効率的な事務処理 職員の改革・改善意識の向上				

実施項目名	14 ICTの活用	市長公室情報政策課、窓口関係所管課
前期実施計画での取組実績	・ 証明書発行等のコンビニ交付サービスの導入（H28年度～） ・ 情報セキュリティ対策（監査）の実施（H30年度～）	
現状・課題	情報通信技術（ICT）を取り巻く環境は、飛躍的な発展と広がりを見せている。こうした中、市民の利便性の向上及び業務の効率化を推進するため、その技術の利活用が求められており、ICTは、これからの行政運営に不可欠なインフラである。そのため、先進事例を調査し、ICTに係る施策をより一層推進する必要がある。	
課題を解決するための実施内容	情報化基本計画に基づき、ICTを活用し、情報セキュリティに十分に配慮しながら、市民の利便性の向上、業務の効率化を推進する。 【ICT活用の主な取組】 ① 市民が便利さを実感できるICTを活用したサービスの提供（行政手続のデジタル化） ② ITガバナンスの強化（業務プロセスの改善、システム標準化） ③ AI（※1）活用可能な業務の検討やRPA（※2）導入 ④ 情報セキュリティ対策の推進 ⑤ キャッシュレス決済の導入（再掲） ※1 AI（artificial intelligence）・・・人工知能 ※2 RPA（Robotic Process Automation）・・・ソフトウェアロボットによる業務自動化	

	実施内容	2	3	4	5
年度計画	①行政手続のデジタル化 個人番号カードの交付率向上 (H30 年度 : 12.4%) ・個人番号カード利用サービス追加	17.5% 検討・追加	20% 検討・追加	22.5% 検討・追加	25% 検討・追加
	② I T ガバナンスの強化	全体最適化の推進	全体最適化の推進	全体最適化の推進	全体最適化の推進
	③ A I 活用可能な業務の検討や R P A 導入	効果検証・推進	効果検証・推進	効果検証・推進	効果検証・推進
	④情報セキュリティ対策（監査）の推進	自己点検 監査の実施	自己点検 監査の実施	自己点検 監査の実施	自己点検 監査の実施
	⑤キャッシュレス決済の導入（再掲）	導入・推進	推進	推進	推進
目指すべき成果	個人番号カード利用による市民サービスの拡大 業務プロセスの見直し，A I，R P A 導入による業務効率化 他自治体とのシステム共同化 情報セキュリティ体制の確立				

実施項目名	15 一部事務組合のあり方の検討		生活環境部衛生事業課，産業経済部農政課		
前期実施計画での取組実績	・【大洗、鉾田、水戸環境組合】（ごみ処理）脱退に向けた協議（H28 年度～） ・【笠間・水戸環境組合】解散に向けた協議（H28 年度～）				
現状・課題	一部事務組合は，行政サービスの一部を共同で行うことを目的として設置する組織であり，本市が構成団体となっている一部事務組合は下表のとおりである。 市町村合併によって，共同処理する事務の区域が旧市町村の区域に分かれ，同じ市内でありながら，旧市町村ごとに取扱いに違いが生じているものがあることや全県一体化を目指しているものがあることから，一部事務組合のあり方の検討が必要である。				
	一部事務組合名	業務内容	担当課	水戸市以外の構成市町村	
	大洗、鉾田、水戸環境組合	し尿処理	衛生管理課	鉾田市，大洗町	
	茨城地方広域環境事務組合	し尿処理	衛生管理課	笠間市，小美玉市，茨城町	
	笠間地方広域事務組合	斎場及び火葬場	衛生管理課	笠間市，城里町	
	水戸地方農業共済事務組合	農業共済	農政課	茨城町，大洗町，城里町	
課題を解決するための実施内容	市町の区域や社会経済情勢の変化等を踏まえ，構成市である立場から積極的に働きかけを行うとともに，関係市町と一部事務組合の将来のあり方について検討を行う。				
年度計画	団体名	2	3	4	5
	大洗、鉾田、水戸環境組合（し尿）	検討	検討	検討	検討
	茨城地方広域環境事務組合	検討	検討	検討	検討
	笠間地方広域事務組合	検討	検討	検討	検討
	水戸地方農業共済事務組合	統合スケジュールの明確化	推進	推進	推進
目指すべき成果	運営の効率化，合理化 運営経費の削減				

⑧ 民間活力活用の推進

実施項目名	16 事務事業の民間活力活用の推進	総務部行政経営課，各部各課			
前期実施計画での取組実績	- 公園墓地維持管理業務の民間委託化（H28 年度） - ごみ収集業務の委託化方針の決定（H30 年度）				
現状・課題	民間に委ねることが効果的である事務事業については，民間活力の活用を図ることとし，一定の成果を上げてきているが，検討が済んでいない事務事業もあることから，今後も取組を推進する必要がある。 また，新たに民間活力の活用を図ることができる事務事業も整理が必要である。				
課題を解決するための実施内容	現在，市が行っている様々な事務事業について，民間の知恵とアイデアの活用による市民サービスの維持・向上及びコストの削減の可能性について十分な検討を行い，民間活力の活用の推進を図る。その際は，各職種における職員の年齢構成や退職者の動向を踏まえ，計画的な移行を図るものとする。 （民間活力活用の検討を図る事務事業） 窓口業務，ごみ収集業務，道路維持補修業務，学校給食調理業務，開放学級事業，債権回収業務				
年度計画	民間活力活用の検討を図る事務事業名等	2	3	4	5
	民間活力の活用				
	・ 窓口業務	検討	検討	検討	検討
	・ ごみ収集業務	推進	推進	推進	推進
	・ 道路維持補修業務	委託業務の検討	委託業務の検討	委託業務の検討	委託業務の決定
	・ 学校給食調理業務	推進	推進	推進	推進
	・ 開放学級事業	推進	推進	推進	推進
	・ 債権回収業務	検討	検討	検討	検討
目指すべき成果	民間の能力等を活用したサービスの維持・向上 管理運営経費の削減				

実施項目名	17 公の施設の管理運営に係る民間活力活用の推進		総務部行政経営課，公の施設の所管課		
前期実施計画での取組実績	・ 公設地方卸売市場の直営方針の決定（H28 年度） ・ 少年自然の家の直営方針の決定（H28 年度） ・ 新市民会館への指定管理者制度導入方針の決定（H28 年度） ・ 東町運動公園への指定管理者制度の導入（R 元年度）				
現状・課題	民間に委ねることが効果的である公の施設の管理運営事務については，民間活力の活用を図ることとし，一定の成果を上げてきているが，検討が済んでいない施設もあることから，今後も取組を推進する必要がある。 また，指定管理者制度の運用基本方針において，民間活力活用の検討を行う施設となっている施設については，引き続き，検討が必要である。 さらに，現在，平成 22 年度に策定した水戸市指定管理者制度導入施設の評価に関する基本方針に基づき，毎年，所管課による指定管理者の評価を実施している。しかし，方針を策定してから一定期間を経過していることから，評価手法の見直しが必要である。				
課題を解決するための実施内容	直営施設及び新規設置施設について，民間の創意工夫により市民サービスの維持・向上及び管理運営経費の削減などの効果が図られる施設については，指定管理者制度や業務委託などの民間活力活用の推進を図る。 なお，新市民会館については，指定管理者制度の導入方針を決定済であるが，指定管理者制度の導入状況の進捗管理を行う。 また，指定管理者制度導入施設の評価手法の見直しを行う。 （民間活力活用の検討を図る施設） 市民センター，森林公園，植物公園，保育所，幼稚園				
年度計画	実施内容	2	3	4	5
	①民間活力活用の検討を図る施設名				
	・ 市民センター	検討	方針の決定	推進	推進
	・ 森林公園	検討	検討	検討	方針の決定
	・ 植物公園	方針の決定	推進	推進	推進
	・ 保育所	検討	検討	検討	検討
	・ 幼稚園	検討	検討	検討	検討
	②新市民会館の指定管理者制度導入	推進	指定管理者制度導入（準備行為）	開館準備	施設運営開始
	③指定管理者導入施設の評価手法の見直し	検討	方針の決定	見直しに基づく新たな評価の実施	見直しに基づく新たな評価の実施
目指すべき成果	民間の能力等を活用したサービスの維持・向上 管理運営経費の削減				

(4) 未来へ向けた財政基盤の構築

⑨ 的確な財政分析

実施項目名	18 財政状況の分析と公表		財務部財政課		
前期実施計画での取組実績	・「水戸市財政の現状」の公表（H28 年度～）				
現状・課題	本市においては、毎年度、過去 10 年間の決算データを基に財政状況の把握と分析を行い、「水戸市財政の現状」を作成し、市ホームページで公表してきた。また、広報みとなどでも財政状況の公表に努めてきた。 公表に当たっては、専門的な指標や用語の解説等を記載しているが、市民にとってより理解しやすい表記に努める必要がある。				
課題を解決するための実施内容	持続可能な財政運営に向けて、市財政状況の的確な把握と分析を行うこととし、引き続き「水戸市財政の現状」を作成し、公表する。 なお、市の財政状況について市民の理解が深まるよう、内容や表現をより分かりやすい形式で公表する。				
年度計画	実施内容	2	3	4	5
	「水戸市財政の現状」の作成・公表	作成・公表	作成・公表	作成・公表	作成・公表
目指すべき成果	持続可能な財政運営 財政運営に対する透明性の確保及び市民の理解の向上				

実施項目名	19 中長期的視点に基づく財政運営	財務部財政課			
前期実施計画での取組実績	・ 「みと財政安心ビジョン」の公表（H28～） ・ 大型プロジェクトの財政計画の公表（H28～）				
現状・課題	4大プロジェクトの着実な推進と健全な財政運営との両立を図るため、中長期的視点に立った財政ビジョンとして、「みと財政安心ビジョン」を策定し、4大プロジェクトの財政計画と、その財政需要を踏まえた本市の中長期的な財政見通しを公表している。 4大プロジェクトのうち新市民会館以外の施設は、令和元年度までに完成するが、財政規律を堅持するとともに、財政運営に対する透明性の確保を図る観点から、引き続き本市の中長期的な財政見通しを明らかにしていく必要がある。				
課題を解決するための実施内容	財政規律を堅持し、将来にわたり持続可能な財政運営を行うための指針である「みと財政安心ビジョン」について、毎年度の予算を踏まえた改定を行い、本市の中長期的な財政推計を、市民に分かりやすい形式で公表する。				
年度計画	実施内容	2	3	4	5
	みと財政安心ビジョンの改定・公表	改定・公表	改定・公表	改定・公表	改定・公表
目指すべき成果	財政規律の堅持と将来にわたり持続可能な財政運営の推進 財政運営に対する透明性の確保及び市民の理解の向上				

⑩ 歳出の合理化

実施項目名	20 給与の適正化		総務部人事課		
前期実施計画での取組実績	・ 国の人事院勧告を踏まえた給与改定の実施（H28 年度～）				
現状・課題	職員の給与については、国家公務員に準拠した給与制度とするため、これまでも人事院勧告に準じた見直しを行ってきた。今後も本市の財政状況や官民の給与較差を踏まえ、市民に理解が得られるような給与体系の見直しが必要となる。 また、人事評価制度の評価結果に基づく勤務成績等を給与に適正に反映させる必要がある。				
課題を解決するための実施内容	① 官民較差に基づく給与の適正化を図る。 ② 職員一人ひとりの意欲を引き出すため、人事評価結果を給与へ適正に反映させる。				
年度計画	実施内容	2	3	4	5
	①給与の適正化	適正化の推進	適正化の推進	適正化の推進	適正化の推進
	②人事評価結果の給与への適正な反映	人事評価結果の給与への反映	人事評価結果の給与への反映	人事評価結果の給与への反映	人事評価結果の給与への反映
目指すべき成果	市民に理解される適正な給与水準の実現 職員の意欲の向上及び人材育成につながる給与制度の確立				

実施項目名	21 補助金・負担金の適正化	財務部財政課			
前期実施計画での取組実績	- 補助金の見直し状況 H28 年度予算 減額 4 件（2,080 千円） H29 年度予算 廃止 1 件，減額 1 件（750 千円） H30 年度予算 廃止 1 件，減額 1 件（2,700 千円） R 元年度予算 減額 1 件（1,000 千円） - 負担金の見直し状況 H30 年度予算 廃止 3 件（135 千円）				
現状・課題	補助金については，定期的に補助金等検討専門委員による検討を行っており，予算編成において見直しを行ってきた。今後も，社会経済環境が変化する中で，市民ニーズに対応し，効果的に活用できる制度となるように，定期的な効果の検証が必要である。 また，負担金については，支出先団体に経費削減を要請するなど，支出削減に努めてきたが，費用対効果の観点から，引き続き支出の適正化を図る必要がある。				
課題を解決するための実施内容	補助金・負担金支出の適正化を図る観点から，毎年度の予算編成において，補助金・負担金の見直しを検討する。 また，令和 2 年度に補助金等検討専門委員による検討を行い，令和 3 年度以降は，その検討結果を踏まえた補助金・負担金の見直しを行う。				
年度計画	実施内容	2	3	4	5
	補助金・負担金の見直し	補助金・負担金の見直し 補助金等検討専門委員による検討	補助金・負担金 の見直し	補助金・負担 金の見直し	補助金・負 担金の見直 し
目指すべき成果	補助金・負担金支出の適正化				

実施項目名	22 社会保障制度の適正な運営 (1) 国民健康保険		保健医療部国保年金課，地域保健課		
前期実施計画での取組実績	ジェネリック医薬品に切替えた割合 (26 年度) 55.2%→(30 年度) 73.3% 特定健康診査受診率の向上 (H26 年度) 25.0%→(30 年度) 28.7%				
現状・課題	国民健康保険の給付費が増加している中，本市の特定健康診査受診率は，県内において下位に位置しており，より一層の受診率の向上に向けた取組を進めるなど，医療費の適正化を図る必要がある。				
課題を解決するための実施内容	医療費の適正化を図るため，ジェネリック医薬品の利用促進や特定健康診査受診の勧奨の徹底を図る。				
年度計画	実施内容	2	3	4	5
	・ジェネリック医薬品に切替えた割合 (30 年度：73.3%)	80%	80%	80%	80%
	・特定健康診査受診率 (30 年度：28.7%)	受診率 36%	受診率 44%	受診率 52%	受診率 60%
目指すべき成果	社会保障制度の適正な運営 (国民健康保険医療費の適正化)				

実施項目名	22 社会保障制度の適正な運営 (2) 介護保険		福祉部介護保険課		
前期実施計画での取組実績	介護給付費の適正化 (過誤請求返還金) (H28 年度) 18,536 千円 (H29 年度) 7,645 千円 (H30 年度) 1,258 千円 特定介護助成制度の見直し (H29 年度) 14,400 千円の支出削減				
現状・課題	高齢化の進展とともに、介護給付費や被保険者の介護保険料の負担も増加しており、給付費の適正化が必要である。				
課題を解決するための実施内容	事業所の指導監査やケアプラン点検、認定調査員の育成などこれまでの取組を継続し、給付費の適正化及び要介護認定の適正化に努める。				
年度計画	実施内容	2	3	4	5
	・介護給付費の適正化	職能団体との連携によるケアプラン点検 50 件	職能団体との連携によるケアプラン点検 50 件	職能団体との連携によるケアプラン点検 50 件	職能団体との連携によるケアプラン点検 50 件
	・要介護認定の適正化	適正化の推進	適正化の推進	適正化の推進	適正化の推進
目指すべき成果	社会保障制度の適正な運営 (介護給付費及び要介護認定の適正化)				

実施項目名	22 社会保障制度の適正な運営 (3) 障害福祉		福祉部障害福祉課		
前期実施計画での取組実績	【新規】				
現状・課題	請求の過誤防止など、事業者の給付費請求の適正化のため、請求のチェックについて、一層の取組が必要である。				
課題を解決するための実施内容	給付費の適正化を図るため、事業者からの給付費請求に係るチェックの取組の徹底を図る。				
年度計画	実施内容	2	3	4	5
	・障害者福祉給付費等の適正化	給付費請求情報のチェック	給付費請求情報のチェック	給付費請求情報のチェック	給付費請求情報のチェック
目指すべき成果	社会保障制度の適正な運営（障害者福祉給付費等の適正化）				

実施項目名	22 社会保障制度の適正な運営 (4) 保育所等		教育部幼児教育課		
前期実施計画での取組実績	【新規】				
現状・課題	待機児童の解消に向けた、民間保育所や小規模保育事業等の設置により、当該施設への施設型給付費が年々増加している。施設型給付費の請求については、現在も全件チェックを行っているところであるが、引き続き請求のチェックを徹底することにより、施設型給付の適正化を図る必要がある。				
課題を解決するための実施内容	保育所等に係る施設型給付の適正化を図るため、事業者からの請求に係るチェックの取組の徹底を図る。				
年度計画	実施内容	2	3	4	5
	・施設型給付の適正化	請求情報の全件チェック	請求情報の全件チェック	請求情報の全件チェック	請求情報の全件チェック
目指すべき成果	社会保障制度の適正な運営（保育所等施設型給付の適正化）				

実施項目名	22 社会保障制度の適正な運営 (5) 健康の保持増進		福祉部高齢福祉課, 保健医療部地域保健課		
前期実施計画での取組実績	介護予防事業 (参加人数) (H28 年度) 延 89,613 人 (H29 年度) 延 87,413 人 (H30 年度) 延 87,607 人 健康増進事業 ・ 健康診査・各種がん検診受診者 (H28 年度) 延 57,011 人 (H29 年度) 延 55,601 人 (H30 年度) 延 52,108 人				
現状・課題	生活習慣病の予防や疾病の早期発見のため、健(検)診の未受診者への受診勧奨に取り組んでいるが、受診率の向上が課題である。 高齢者が、住み慣れた地域でいきいきと健やかに暮らせるよう、市民と行政との協働による介護予防を推進するため、介護予防を目的とした住民主体の通いの場の参加者を増加させる必要がある。				
課題を解決するための実施内容	検診の受診勧奨の啓発活動を推進するとともに、受診しやすい環境を整備する。 介護予防を目的とした住民主体の通いの場への参加を勧奨するとともに、保健・医療の専門職等を派遣するなど内容の充実に向けた支援を強化する。				
年度計画	実施内容	2	3	4	5
	・健康増進事業の推進 ・住民主体の介護予防の場の充実	取組の推進 実参加人数 4,500 人	取組の推進 実参加人数 4,500 人	取組の推進 実参加人数 4,500 人	取組の推進 実参加人数 4,500 人
目指すべき成果	社会保障制度の適正な運営 (健康の保持増進)				

実施項目名	22 社会保障制度の適正な運営 (6) 生活保護・生活困窮者		福祉部生活福祉課		
前期実施計画での取組実績	就労支援に伴う保護費減額及び保護廃止 (H28 年度) 198 件, 55,232 千円, (H29 年度) 218 件, 70,563 千円 (H30 年度) 215 件, 58,764 千円 不正受給の防止 (不正受給徴収金) (H28 年度) 4,477 千円 (H29 年度) 2,721 千円 (H30 年度) 15,124 千円				
現状・課題	本市では、県内最高水準の 4,120 世帯の生活保護世帯 (H31 年 4 月現在) となっており、生活保護費の不正受給も多いことから、自立に向けた支援や不正受給防止への一層の取組が必要である。 また、平成 27 年 4 月に施行された生活困窮者自立支援制度の充実を図るとともに、「つなぐハローワークみと」との連携により、生活保護に至る世帯を減らすことも必要である。				
課題を解決するための実施内容	ハローワークとの連携の下、生活保護受給者の特性にあった就労支援を行う。 また、扶養義務者に対しての扶養能力調査を推進するとともに、不正受給防止のため収入申告義務の周知徹底を図る。 生活困窮者の自立支援の推進を図る。				
年度計画	実施内容	2	3	4	5
	①生活保護 ・就労支援の推進	就労率 50%	就労率 50%	就労率 50%	就労率 50%
	・不正受給の防止	収入申告義務の徹底	収入申告義務の徹底	収入申告義務の徹底	収入申告義務の徹底
	・扶養義務調査	調査の徹底	調査の徹底	調査の徹底	調査の徹底
	②生活困窮者 ・自立支援の推進	就労率 50%	就労率 50%	就労率 50%	就労率 50%
目指すべき成果	社会保障制度の適正な運営 (生活保護費の適正化及び生活困窮者の自立)				

実施項目名	22 社会保障制度の適正な運営 (7) ひとり親家庭		福祉部子ども課		
前期実施 計画での 取組実績	児童扶養手当受給者を対象に就労支援を実施 (就職者) (H28 年度) 8 人, (H29 年度) 4 人, (H30 年度) 24 人				
現状・課題	平成 14 年の母子・寡婦福祉法等の改正により, 手当支給による生活支援から受給者の就労・自立支援に移行しているため, ひとり親家庭の自立に向けた支援が必要である。				
課題を解決 するための 実施内容	ハローワーク及び本庁舎内に設置された「つなぐハローワークみと」との連携により, 早期就職及び自立を支援する。				
年度計画	実施内容	2	3	4	5
	・就労・自立支援の推進	就職者数 15 人	就職者数 15 人	就職者数 15 人	就職者数 15 人
目指すべき成果	社会保障制度の適正な運営 (ひとり親家庭の自立)				

実施項目名	22 社会保障制度の適正な運営 (8) 一般検査, 実地指導等の適正な実施		福祉部福祉指導課			
前期実施計画での取組実績	【新規】					
現状・課題	本市においては現在, 社会福祉法人に対する設立認可や一般検査等を福祉総務課, 介護サービス事業所の指定や実地指導を介護保険課が所管し, 指導にあたっている。 令和2年度に本市が中核市に移行するに当たり, 民間事業所を含め, 高齢福祉施設や障害福祉施設, 保育所等の事業所指定や実地指導, 認可外保育施設の立入調査などの権限が県から移譲されることから, 適切に事務を執行する必要がある。					
課題を解決するための実施内容	適正な一般検査, 実地指導等により給付等対象サービスの質の確保や保険給付の適正化を図る。					
年度計画	実施内容	2	3	4	5	
	【実地指導等の適正な実施】					
	・連絡会議の設置・開催	設置	開催	開催	開催	
	・社会福祉法人	一般検査 10 件	一般検査 10 件	一般検査 10 件	一般検査 10 件	
	・老人福祉施設	一般検査 15 件	一般検査 15 件	一般検査 15 件	一般検査 15 件	
	・介護サービス事業所	実地指導 170 件 集団指導 1 回	実地指導 170 件 集団指導 1 回	実地指導 170 件 集団指導 1 回	実地指導 170 件 集団指導 1 回	
	・障害(児)福祉施設	実地指導 150 件	実地指導 150 件	実地指導 150 件	実地指導 150 件	
	・保育所等(小規模保育施設, 家庭的保育事業等を含む。)	一般検査 24 件	一般検査 24 件	一般検査 24 件	一般検査 24 件	
	・認可外保育施設	立入調査 38 件	立入調査 38 件	立入調査 38 件	立入調査 38 件	
目指すべき成果	社会保障制度の適正な運営 (給付等対象サービスの質の確保や保険給付の適正化)					

実施項目名	23 外郭団体の財務体質・執行体制の改善		総務部行政経営課，外郭団体所管課		
前期実施計画での取組実績	・ 土地開発公社の解散（H28 年 12 月） ・ 新たな経営改善計画の策定及び推進（H29 年度～）				
現状・課題	外郭団体は，公の施設の管理や各団体の設立目的に沿った自主事業を行うなど，市の施策と密接な関係のある分野を補完する役割を担ってきた。 各団体の運営に当たっては，これまで，外郭団体の統合の検討，市派遣職員の引き揚げ，経営改善計画に基づく経営改善などを実施してきたところである。 しかし，外郭団体を取り巻く環境が変化しているため，事業内容や市の関与のあり方について検討する必要がある。特に，指定管理者となっている団体の多くは，非公募による選定となっているため，自立した効率的な運営に向けて，さらなる経営改善を図る必要がある。 また，経営基盤の強化の必要がある団体については，他団体との統合を含めた団体のあり方の検討が必要である。 さらに，これまで外郭団体の経営改善計画の進行管理は所管課のチェックに留まってきたことから，新たな観点や，より専門的な視点により評価を行う必要がある。 【水戸市の外郭団体等】 芸術振興財団，国際交流協会，スポーツ振興協会，社会福祉協議会，シルバー人材センター，勤労者福祉サービスセンター，商業・駐車場公社，観光コンベンション協会，農業公社，公園協会				
課題を解決するための実施内容	① 各団体の経営改善計画に基づき，引き続き財務体質や執行体制の改革改善を実施する。また，令和 2 年度からの経営改善計画の計画期間については後期実施計画と一致させるものとし， 3 年から 4 年に見直す。 ② 外郭団体所管課は，外郭団体と連携して，統合等を含め，今後の団体のあり方の検討を行う。 ③ 外郭団体検討専門委員による外部評価を実施する。				
年度計画	実施内容	2	3	4	5
	①経営改善計画に基づく改革改善の推進	計画の推進	計画の推進	計画の推進	計画の推進 新しい計画の策定
	②統合等を含めたあり方の検討	検討	検討	検討	検討
	③外部評価の実施	検討	実施		
目指すべき成果	外郭団体経営の健全化 外郭団体の運営に係る経費の削減 外郭団体運営の活性化				

⑪ 歳入の確保

実施項目名	24 収納率の向上		財務部収税課，各部各課		
前期実施計画での取組実績	・ 収納率の向上に向けた取組の推進（H28 年度～） ・ 行政評価において，滞納整理手段の評価を実施（H26 年度～H29 年度）				
現状・課題	市税等の収納については，納付機会の拡大や納税相談，財産調査及び滞納処分等の強化に取り組み，収入未済額の縮減・解消に努めるとともに，収税課を中心とした収納対策本部において債権管理マニュアルのもと，統一した管理手法による債権の適正管理を推進してきた。また，平成 26 年度及び平成 27 年度には，行政評価において「滞納整理事務」をテーマに滞納整理手段の有効性等について，外部委員の意見を踏まえながら評価を実施した。これらの取組により，市税収納率（決算）が 92.9%（平成 26 年度）から 96.3%（平成 30 年度）に 3.4 ポイントアップするなど，着実に成果につながっている。 引き続き，納税者及び受益者間の公平性の確保や安定的な財源確保を図るために，年間事務計画及び滞納整理の手法の見直しなど，更なる取組の強化が必要である。				
課題を解決するための実施内容	① 債権の種別に応じて，督促，催告書の送付，差押えなどの滞納整理手段を適切に実施し，効率的かつ効果的な滞納整理事務を推進する。特に，新たな滞納者を増やさないために，口座振替の推進に取り組むとともに，自主納付に向けた意識啓発を推進する。なお，収納率については，状況に応じて，毎年度，適切に目標を設定する。 ② 納付機会の拡大に向けて，新たな納付手段を検討する。				
年度計画	実施内容	2	3	4	5
	①収納率向上に向けた取組の推進	推進	推進	推進	推進（目標値は別表）
	②新たな納付手段の検討	検討・推進	推進	推進	推進
目指すべき成果	収納率向上による財源確保 納税者及び受益者間の公平感の確保 納付機会の拡大				

別表

収納率	平成 30 年度			令和 3 年度（目標値）		
	現年度	過年度	合計	現年度	過年度	合計
市税	98.8%	28.9%	96.3%	99.1%	14.8%	96.9%
国民健康保険税	89.3%	19.4%	68.1%	90.2%	11.6%	72.0%
介護保険料	98.4%	19.4%	95.3%	98.7%	20.4%	95.7%
保育所利用者負担金	99.3%	39.8%	97.7%	99.3%	39.8%	98.0%
市営住宅家賃等	97.1%	8.9%	56.2%	98.3%	13.0%	66.7%
農業集落排水施設使用料	98.7%	34.3%	94.9%	98.9%	23.3%	95.5%
水道料金	96.6%	74.2%	95.6%	96.6%	76.0%	95.8%
下水道使用料	88.5%	86.4%	88.3%	88.8%	86.7%	88.6%
学校給食費	98.6%	63.8%	98.1%	99.1%	63.8%	98.5%
後期高齢者医療保険料	99.4%	56.9%	98.9%	99.8%	43.5%	99.2%
※令和 4 年度以降の目標値については、収納対策本部における目標設定を踏まえ、実施状況の進行管理の中で報告する。						

実施項目名	25 受益者負担の適正化		財務部財政課，各部各課		
前期実施計画での取組実績	- 改定の実施に伴う収入増 下水道使用料（H28 年度改定：632,383 千円（H28～H30））， 農業集落排水処理施設使用料（H28 年度改定：27,037 千円（H28～H30）） - その他の使用料・手数料の改正の実施（H29 年度：▲3,407 千円） - 下水道事業の公営企業化に伴う，水道事業と下水道事業の組織統合（R 元年度）				
現状・課題	使用料・手数料については，水戸市使用料等審議会の答申に基づき定期的に見直しを行っており，直近では，平成 28 年度に下水道使用料及び農業集落排水処理施設使用料の料金改定を，平成 29 年度にその他の使用料・手数料の料金改定等を実施した。 今後も受益者負担の適正化を図るため，市民負担への影響を考慮しながら，定期的な見直しを進める必要がある。				
課題を解決するための実施内容	① 既存の使用料・手数料について，受益者負担の適正化の観点から，定期的に見直しを行う。 【一般会計及び特別会計の使用料・手数料】 令和 3 年度から 4 年度の 2 年間，改定の検討を行い，令和 4 年度及び 5 年度にそれぞれ前年度の検討を踏まえた改定を行う。 【下水道使用料】 令和 3 年度に改定の検討を行い，令和 4 年度に前年度の検討を踏まえた改定を行う。 ② 現在，使用料・手数料を徴収していない行政サービスについても受益者負担の適正化の観点から，有料化に向けた検討を行う。				
年度計画	実施内容	2	3	4	5
	①使用料・手数料の見直し ・一般会計及び特別会計の使用料・手数料の改定 ・下水道使用料		改定の検討	改定 改定の検討	改定
	②新たな使用料・手数料の検討	検討	検討	検討	検討
目指すべき成果	住民負担の公平性の確保 受益者負担の適正化				

実施項目名	26 未利用財産の活用と処分		総務部財産活用課，水道部経理課		
前期実施計画での取組実績	・ 未利用財産の処分等 財産活用課：（H28 年度）266,636 千円，（H29 年度）55,784 千円 （H30 年度）89,657 千円 経理課：（H28 年度）1,134 千円，（H29 年度）1,138 千円 （H30 年度）2,278 千円				
現状・課題	未利用財産については、平成 19 年度に策定した未利用財産有効活用指針に基づき、一般競争入札などによる売却や貸付を進めてきた。しかし、対象地の諸条件等が劣るなど活用が進まない財産が多く、これらが長期保有となり、維持管理費用が負担となっている。 水道部においても、平成 21 年度に策定した水道部未利用財産等有効活用指針に基づき、斡旋業務委託制度やインターネットオークションなどにより売却を進めてきた。しかし、不動産市場の長期低迷などにより活用が進まない財産が残っている。				
課題を解決するための実施内容	一般競争入札等による売払いを推進するとともに、狭小な土地については、隣接地権者へ売却の働きかけを継続する。また、民間活力を活用した処分方策を検討する。なお、広報みと及び市ホームページで未利用地の情報提供を行い、売却や貸付の推進を図る。				
年度計画	実施内容	2	3	4	5
	未利用財産の売却と貸付	推進	推進	推進	推進
目指すべき成果	売却や貸付による収入確保 維持管理経費の削減				

実施項目名	27 多様な収入の獲得		財務部財政課，各部各課		
前期実施計画での取組実績	・ 新規実施分 H28 年度 証明写真機売上配分金（612 千円） H29 年度 広告 2 件，自動販売機販売配分金（450 千円） H30 年度 広告 1 件（100 千円） R 元年度 ネーミングライツ 3 件，広告 2 件，自動販売機販売配分金 1 件（39,186 千円）				
現状・課題	多様な収入の獲得に向けては，毎年度の予算編成において検討を行い，これまで，広報紙などの刊行物，指定ごみ袋，塵芥収集車，市ホームページなどに広告を掲載し，財源の確保に努めてきた。 また，ネーミングライツを総合運動公園市民球場，東町運動公園体育館及び青柳公園市民体育館に導入したほか，新庁舎においては，広告料により設置運営費を賄う方式でのデジタル総合案内板及び窓口電子番号案内板の導入を図った。 今後も自主財源の確保に向けて，引き続き多様な収入の獲得に努める必要がある。				
課題を解決するための実施内容	ホームページや各種印刷物等への広告掲載や，公共施設へのネーミングライツの導入など，これまで進めてきた財源確保策について，手法の見直しや対象の拡大等を行いながら，引き続き積極的に取り組むとともに，新たな収入獲得策を検討するなど，持続可能な財政運営に向けて，創意工夫による多様な収入の獲得に努める。 また，これらの取組に加え，印刷物の無料寄贈など，市の経費負担を減少させる取組についても，経費節減により新たな財源の創出につながることから，積極的に推進する。				
年度計画	実施内容	2	3	4	5
	財源拡充策の検討・推進	検討・推進	検討・推進	検討・推進	検討・推進
目指すべき成果	自主財源の確保				

（５）地方創生時代にふさわしい人材の育成

⑫ 人材の育成

実施項目名	28 職員の能力育成	総務部人事課			
前期実施計画での取組実績	・ 技術職員現場研修会の実施（H28 年度～） ・ 市長部局におけるジョブ・ローテーションの指針の決定（H30 年度） ・ 大学院派遣研修の実施（H28 年度～）				
現状・課題	本市では、職員の能力養成に向けて、人材育成基本方針に基づき、階層別研修や大学院派遣研修、民間企業派遣研修などに取り組むとともに、自主研修に対する助成等を実施してきた。 今後においても、組織及び地域をリードし、自ら考え行動できる地方創生時代にふさわしい人材の育成に向けて、研修を一層充実させるとともに、他自治体との交流等を推進し、広い視野を有する人材を育成することが重要である。また、能力育成とあわせて、適材適所の人事配置に努め、さらなる組織の活性化や職員一人一人の能力発揮につなげる必要がある。				
課題を解決するための実施内容	① 研修の推進 ・ 人材育成基本方針に基づき研修を推進する。特に、マネジメント力を向上させる研修やコンプライアンスなどに係る研修を充実させる。 ・ 自己啓発や研修に取り組みやすい職場環境づくりを支援する。 ② 多様な交流による能力育成を図るため、他自治体との人事交流及び大学派遣研修を推進する。 ③ 特定業務について庁内公募（プロポーザル異動）制度を活用する。				
年度計画	実施内容	2	3	4	5
	①研修の推進				
	・人材育成基本方針に基づく研修の実施	実施	実施	実施	実施
	・自己啓発や研修に取り組みやすい職場環境づくりへの支援	実施	実施	実施	実施
	②派遣研修の推進(他自治体との交流, 大学派遣研修の実施など)	検討	実施	実施	実施
	③プロポーザル異動の活用	検討・実施	検討・実施	検討・実施	検討・実施
目指すべき成果	計画的な人材育成 組織の活性化				

⑬ 多様な人材の確保

実施項目名	29 多様な人材の確保	総務部人事課			
前期実施計画での取組実績	- 職員採用試験の一部を前倒し実施（H28 年度～） - 任期付職員の採用（国体関係）（H30 年度採用） - 特定任期付職員の採用（保健所準備業務）（H31 年度採用）				
現状・課題	本市では、特別選抜試験や民間企業経験者を対象とした採用試験等を実施するとともに、一部試験の前倒しを行うなど、計画的に人材を採用してきた。具体的には、国民体育大会の開催に向けた人材の確保については、期間が限定された業務に柔軟に対応できるよう、職員の半数を任期付職員として採用した。また、中核市移行に当たっては、準備行為に当たる獣医師や薬剤師などの職員を段階的に採用してきた。 今後も、多様化する市民ニーズへ対応するとともに、第6次総合計画に位置付けられた各種施策を推進するため、多様な人材の確保とその能力の向上が重要である。				
課題を解決するための実施内容	① 中長期的な視点に立ちながら多様な人材の確保に努める。 - 特別選抜試験を実施する。 - 民間企業等経験者を対象とした採用試験を実施する。 - 知識技能の継承を図るため、豊富な行政経験を持つ職員の再任用を実施する。 - 女性職員の管理職への登用に努める。 - 任期付採用職員の活用を図る。 ② 採用試験実施時期・試験方法・募集の広報手法について検討するなど、多様な人材確保に向けた新たな取組を推進する。				
年度計画	実施内容	2	3	4	5
	①多様な人材の確保（特別選抜試験，民間企業等経験者採用試験等の実施）	推進	推進	推進	推進
	・再任用制度の活用	活用	活用	活用	活用
	・女性職員の管理職への登用（30 年度：女性管理職 14.1％）	推進（女性管理職 16％）	推進（女性管理職 18％）	推進（女性管理職 19％）	推進（女性管理職 20％）
	・任期付職員の活用	推進	推進	推進	推進
	②新たな取組の検討				
	・採用試験実施時期・試験方法等の見直し	検討	推進	推進	推進
目指すべき成果	多様な人材の確保による組織の活性化 効率的な行政運営の確保				

⑭ ワーク・ライフ・バランスの推進

実施項目名	30 ワーク・ライフ・バランスの推進	総務部人事課，行政経営課
前期実施計画での取組実績	・ 特定事業主行動計画を策定し，職員へ周知（H28 年度） ・ 男性職員の出産補助休暇及び育児参加休暇，育児休業の取得の推進（H28 年度～）	
現状・課題	本市では，職員の心と体の健康づくりの観点から，時間外勤務の削減に向けた取組や年次有給休暇取得促進のほか，各種相談，長期療養職員への対応などのメンタルヘルスケアを実施してきた。 しかし，時間外勤務時間の縮減及び年次有給休暇の取得については，目標値の達成に至らなかった。また，職員のメンタルヘルスサポートについても，職員数に対する精神性疾患による長期療養休暇者数の割合が，地方公務員の平均値よりも高い状況が続いており，職場のストレスや心の健康問題への対策の充実・強化が必要である。 また，急速な少子化の進行に対する次世代育成支援対策として，育児休業や男性職員の育児参加休暇の取得促進など，職場の仕事と子育ての両立を支援する環境づくりを推進してきたが，男性職員の取得状況が伸び悩んでいる。 このようなことから，今後も，多様化する市民ニーズや行政課題に対応し，職員がその能力を十分に発揮できるよう，働きやすい職場環境づくりや職員の健康の保持・増進に努めるとともに，ワーク・ライフ・バランス（仕事と生活との調和）を図る必要がある。	
課題を解決するための実施内容	① ノー残業デーの徹底など，時間外勤務の削減に向けた取組を強化する。 ② 年次有給休暇の取得促進に向けた取組を強化する。 ③ 早出遅出勤務制度の拡充など，勤務時間の柔軟な運用に取り組む。 ④ ワーク・ライフ・バランスに係る研修の実施など，意識啓発に向けた取組を推進する。 ⑤ 職員の健康管理とメンタルサポートを効果的に継続していくため，更なる強化を図る。 ⑥ 男性の育児参加に向けた取組を推進する。 ⑦ 勤務時間を適切に管理するため，出退勤管理システムの導入を検討する。 ⑧ 職員が働きやすい職場づくりに向け，庁内で推進するための仕組みを検討する。	

	実施内容	2	3	4	5
年度計画	①時間外勤務の縮減 ・時間外勤務時間の縮減（30 年度：年 146.0 時間）	推進 （4 %減）	推進 （5 %減）	推進 （6 %減）	推進 （7 %減）
	・時間外勤務縮減に向けた取組の推進（ノー残業デーの徹底など）	実施	実施	実施	実施
	②年次休暇の取得促進 ・年次休暇の取得促進（30 年度：年 11 日）	推進 （年 12 日）	推進 （年 13 日）	推進 （年 14 日）	推進 （年 15 日）
	③勤務時間の柔軟な運用 ・早出遅出勤務制度の拡充	検討	実施	実施	実施
	④職員の意識啓発に向けた取組の推進	推進	推進	推進	推進
	⑤職員の健康管理とメンタルサポート（職員数に対する精神性疾患による長期療養休暇者数に割合において、地方公務員の平均値を下回る：30 年度 水戸市 2.1%（地方公務員平均 1.4%））	改善推進	改善推進	改善推進	改善推進
	⑥男性の育児参加に向けた取組の推進	推進	推進	推進	推進
	⑦出退勤管理システム導入の検討	検討	実施		
	⑧働きやすい職場づくりを推進する仕組の検討	検討・推進	推進	推進	推進
目指すべき成果	時間外勤務時間の削減 年次休暇の取得率向上 柔軟な勤務体制の整備 長期療養職員数の改善 男性の育児参加の向上				

資 料 編

・ 水戸市行財政改革プラン 2016 前期実施計画の取組	41
・ 水戸市行財政改革プラン 2016 【大綱】	44
・ 水戸市行財政の状況	70
・ 水戸市行財政改革調査特別委員会設置要項	73
・ 水戸市行財政改革調査特別委員会委員名簿	74
・ 水戸市行政改革推進委員会答申文	75
・ 水戸市行政改革推進委員会条例（抄）	77
・ 水戸市行政改革推進委員会委員名簿	78
・ 意見公募手続実施結果	79
・ 水戸市行政改革推進本部規程（抄）	80

水戸市行財政改革プラン 2016 前期実施計画の取組

水戸市では、「強くしなやかな行財政運営の構築」を基本理念に、五つの行財政改革の基本的方向を体系化した水戸市行財政改革プラン 2016 前期実施計画を平成 27 年度に策定し、平成 28 年度から令和元年度までの 4 年間を計画期間として改革を進めてきました。

(1) 主な取組内容（平成 28 年 4 月～31 年 3 月の効果）

実施項目	実績	財政的效果
窓口サービスの見直し	総合窓口の開設，コンビニ交付の導入	
オープンデータの推進	オープンデータの公開	
中核市移行の推進	中核市移行の推進	
公共施設等総合管理計画の策定	公共施設等総合管理計画の策定	
事務事業の見直し	事務処理マニュアルの作成率 100%	
公の施設の管理運営にかかる民間活力活用の推進	新市民会館への指定管理者制度導入方針の決定	
中長期的視点に基づく財政運営	「みと財政安心ビジョン」の公表	
外郭団体の財務体質・執行体制の改善	土地開発公社の解散	
収納率の向上	市税の収納率の向上 92.9%（H26 年）⇒96.3%（H30 年）	
I C T の活用	基幹業務システムの更新 情報セキュリティ対策（監査）の実施	2,930 万円
事務事業の民間活力活用の推進	公園墓地維持管理業務の民間委託化 ごみ収集業務の委託化方針の決定	3,750 万円
補助金・負担金等の適正化	補助金及び負担金の見直し	1,057 万円
社会保障制度の適正な運営	就労支援に伴う保護費減額及び保護の廃止 等	2 億 4,872 万円
受益者負担の適正化	農業集落排水施設使用料及び下水道使用料等の改定，下水道事業の公営企業化に伴う，水道事業と下水道事業の組織統合	6 億 5,601 万円
未利用財産の活用と処分	未利用地の処分，市有地の貸付	4 億 1,663 万円
新たな財源の拡充	広告掲載料 等	283 万円
その他	職員定数の適正管理	△6 億 4,052 万円
	計	7 億 6,104 万円

(2) 前期実施計画の実施項目の後期実施計画への主な位置づけ

前期実施計画における実施項目について、引き続き後期実施計画の実施項目として主に位置付けられるものは、以下のとおりです。

前期実施計画の実施項目	後期実施計画の実施項目
1 窓口サービスの見直し	1 窓口サービスの向上
	2 保育所及び開放学級の待機児童の解消
2 水戸の魅力の発信及び行政情報の提供の充実	3 情報発信の充実
3 オープンデータの推進	4 オープンデータの公開の推進
4 市民意見の反映	5 市民意見の反映
5 中核市移行の推進	6 事務権限の拡大
6 協働の体制づくり	7 協働の体制づくり
7 地域に関わる担い手の育成	8 地域に関わる担い手の育成
8 ボランティア団体・NPOの情報の一元化及び活用の推進	9 協働事業の充実
9 協働事業の充実	
10 組織・機構の適正管理	10 組織・機構の適正管理
11 職員定数の適正管理	11 職員定数の適正管理
12 公共施設総合管理計画の策定	12 公共施設等の適正管理
13 保育所・幼稚園の適正配置	
14 事務事業の見直し	13 事務事業の見直し
15 ICTの活用	14 ICTの活用
16 一部事務組合のあり方の検討	15 一部事務組合のあり方の検討
17 事務事業の民間活力活用の推進	16 事務事業の民間活力活用の推進

前期実施計画の実施項目	後期実施計画の実施項目
18 公の施設の管理運営に係る民間活力活用の推進	17 公の施設の管理運営に係る民間活力活用の推進
19 財政状況の分析	18 財政状況の分析と公表
20 大型プロジェクトの財政計画の公表	19 中長期的視点に基づく財政運営
21 中長期的視点に基づく財政運営	
22 給与の適正化	20 給与の適正化
23 補助金・負担金の適正化	21 補助金・負担金の適正化
24 社会保障制度の適正な運営	22 社会保障制度の適正な運営
25 外郭団体の財務体質・執行体制の改善	23 外郭団体の財務体質・執行体制の改善
26 収納率の向上	24 収納率の向上
27 受益者負担の適正化	25 受益者負担の適正化
28 未利用財産の活用と処分	26 未利用財産の活用と処分
29 新たな財源の拡充	27 多様な収入の獲得
30 職員の能力育成	28 職員の能力育成
31 人事評価制度の推進	(削除)
32 多様な人材の確保	29 多様な人材の確保
33 ワーク・ライフ・バランスの推進	30 ワーク・ライフ・バランスの推進

水戸市行財政改革プラン 2016

【大綱】

～ 強くしなやかな行財政運営の構築 ～

水 戸 市
(平成 28 年 2 月策定)

1 行財政改革プラン 2016 策定の趣旨

本市においては、これまで、数次にわたり行財政改革プランを策定し、改革を進めてきました。

行財政改革プラン 2013 においては、市民が安心して暮らせる未来へ向けた行財政運営の実現を目指して、市民の視点に立った行政サービスの提供や将来を見据えた財政基盤の構築などを基本的方向として掲げ、積極的な改革に取り組んできました。その結果、平日窓口時間の延長、民間活力活用の推進、収納率の向上、市債残高の減少、財政調整基金の増加など、一定の成果を上げてきたところです。

我が国における経済は、金融緩和、財政出動及び成長戦略を中心とした経済政策の推進により、企業収益が回復基調となり、所得や雇用が改善するなど緩やかな回復が続いています。

地方財政においては、東日本大震災などの影響により低迷していた地方税収入が回復基調となる一方で、社会保障関係経費が増加し、公債費が高い水準で推移するなど厳しい状況が続いています。

また、国においては、人口の減少に歯止めをかけるとともに、東京圏への人口集中を是正し、活力ある日本社会の維持、地方からの日本創生に向けた取組が進められており、地方においても、人口減少に対応し、自主・自立したまちづくりを進めていくこととされております。

このような中、本市においては、「水戸市第6次総合計画ーみと魁プランー」に掲げた将来都市像「笑顔あふれる安心快適空間 未来に躍動する 魁のまち・水戸」の実現に向け、市民との協働により、計画的な行政運営を進め、市民が誇りを持てる都市、将来にわたって発展する都市を目指すことはもとより、地方創生に向けた取組も推進することとしています。

また、行政サービスの向上はもちろん、将来の水戸市の発展に向け、市役所新庁舎、新ごみ処理施設、新市民会館及び東町運動公園新体育館整備の四つの大型

プロジェクトとともに、中核市への移行に向けた取組など様々な施策を推進しています。

これらの施策を推進し、複雑・多様化する市民ニーズに応え、行政サービスの質を向上させるためには、安定した行財政基盤を構築すること、限られた資源の有効活用を図ること、そしてそれらを担う人材を育成することが必要です。

また、大型プロジェクトの推進に当たっては、その財政計画を市民に丁寧に説明し、その理解を得ながら進めることが重要です。

そのため、新たな行財政改革プランを策定し、これらの施策を推進する力強さと、社会経済情勢の変化や多様化する市民ニーズに柔軟に対応できるしなやかさを併せ持った「強くしなやかな行財政運営の構築」を目指して、全庁を挙げて行財政改革に取り組むこととします。

2 水戸市行財政の状況と課題

行財政改革プラン 2016 を策定するためには、行財政改革プラン 2013 の取組状況と本市の行財政状況を踏まえる必要があります。

本市の行財政改革プラン 2013 の取組状況、行政運営体制の状況、財政の状況は次のとおりです。

(1) 行財政改革プラン 2013 の取組

平成 24 年 12 月に策定した行財政改革プラン 2013 においては、「市民が安心して暮らせる未来へ向けた行財政運営の実現を目指して」を基本理念に掲げ、36 の実施項目のうち、協働事業の充実と体制づくり、簡素で機能的な組織・機構の編成など、9 の実施項目において、年度計画を達成しております。また、平成 27 年度末までに達成見込の項目が 10 項目あります。

しかし、公の施設の管理運営にかかる民間活力活用の推進、人事配置による職員の能力育成など 17 の実施項目においては、一部実施にとどまっていま

す。これらの項目については、引き続き、行財政改革プラン 2016 の柱に照らしながら取り組んでいきます。（「参考 水戸市行財政改革プラン 2013 の取組」参照）

なお、給与の適正化、受益者負担の適正化、未利用財産の処分などにより、平成 27 年 7 月 31 日現在で約 27 億 4,000 万円の財政効果を上げています。

行財政改革プラン 2013 の実施状況（実施計画 36 項目）

（平成 27 年 7 月 31 日現在）

実施	実施見込	一部実施
9	10	17
【25%】	【28%】	【47%】

（2）行政運営体制

ア 組織

組織の編成については、政策課題への柔軟な対応を図るため、毎年度、見直しを行っているところです。平成 27 年度には、市民の主体的な活動を推進するために、市民環境部と関係部課を再編し、市民協働部を設置したほか、バスやタクシーなど市民の足の確保の検討や自転車走行空間の整備など公共交通施策の重点的かつ効果的な推進を図るために、交通政策課を設置するなど、大きな見直しを行いました。

また、大型プロジェクト（「市役所新庁舎、新ごみ処理施設、新市民会館及び東町運動公園新体育館の整備」をいう。以下同じ。）の一層の推進を図るために、新庁舎整備課、新ごみ処理施設整備課、文化交流課新市民会館整備係及びスポーツ課体育施設整備室東町新体育館整備係を設置しています。

その結果、本市の組織は、平成 27 年度において、16 部 83 課 243 系の構成となり、平成 23 年度比で 1 課 4 系の増となっております。

今後は、国民体育大会の開催による一時的な業務増加への対応や中核市移

行による大幅な業務増への対応のほか、時代の課題や多様化する市民ニーズに柔軟に対応できる組織の編成を進める必要があります。

組織・機構数の推移 (各年度4月1日現在)

区分	平成23年度	平成24年度	平成25年度	平成26年度	平成27年度
部	16	15	15	15	16
課	82	82	82	84	83
室	9	10	10	10	10
係	239	241	241	241	243

イ 職員定数

厳しい行財政環境の中においては、義務的経費の抑制は大きな課題となっており、財政構造の硬直化を防ぐため、市民サービスの維持、向上に十分配慮しながら、民間活力の活用や事務の効率化を図り、職員定数の削減を進めてきました。特に、平成23年度定数を基準として4年間で100人の削減を行うことを目標値として取り組んでまいりましたが、民間活力活用等により148人の削減を図る一方で、新規事業の展開等により96人の増員となったことから、全体で52人の削減にとどまっております。

今後は、国民体育大会等の新たな行政需要に対応するとともに、民間活力の活用や事務の効率化などを推進し、職員定数の適正化に努める必要があります。

職員定数と人件費総額の推移 (各年度4月1日現在)

部局名	平成23年度	平成24年度	平成25年度	平成26年度	平成27年度
市長部局	1,259人	1,131人	1,119人	1,119人	1,135人
消 防	339人	339人	339人	339人	339人
水 道	124人	121人	116人	112人	112人
行政委員会事務局	332人	433人	429人	428人	416人
議会事務局	15人	15人	15人	15人	15人
合 計	2,069人	2,039人	2,018人	2,013人	2,017人
増減		△30人	△21人	△5人	4人
増減累計		△30人	△51人	△56人	△52人
人件費総額	169億円	165億円	162億円	164億円	167億円

※ 職員定数は、条例に基づいた定数を掲載している。人件費総額は、普通会計決算ベースで算出している。ただし、平成27年度は当初予算ベースで算出している。

ウ 人事・給与

人事管理については、今後も、毎年 40 人から 60 人程度の定年退職者が見込まれていることから、再任用制度などによりこれらの職員が持つ知識・技術の活用及び着実な継承を図るとともに、限られた人材で効果的かつ効率的な行政運営を行うために、新規採用者を計画的に確保し、地方創生時代にふさわしい人材を育成することが重要となっています。また、地方公務員法等の一部改正に伴い、人事評価を基礎とした能力及び実績に応じた人事管理制度の構築が求められています。

また、安定した行政運営を実現するためには、職員が健康で、能力を十分に発揮することができるよう、長時間労働や心の健康などの課題に対応しながら、働きやすい労務環境を整備していく必要があります。

給与については、これまで民間賃金の状況等を勘案した給与改定を行うなど、給与の適正化に取り組んできたところです。また、平成 19 年度に給与構造の抜本的改革を、さらに平成 27 年度には給与制度の総合的な見直しを実施するとともに、住居手当など各種手当の見直しや管理職手当や常勤特別職等の給与減額など市独自の給与削減措置を実施しています。国家公務員との給与水準の比較指標である地域手当補正後の本市のラスパイレス指数は、国を 100 とした場合、平成 26 年度は 100.1 ポイントとなっており、国とほぼ同水準となっていますが、今後とも適正な給与水準の確保に努める必要があります。

今後の定年退職予定職員数の職種別推移

(平成 27 年 4 月 1 日現在の各年度末定年退職者見込み)

職 種	平成27 年度	平成28 年度	平成29 年度	平成30 年度	平成31 年度	平成32 年度	平成33 年度	平成34 年度	平成35 年度
行政職	50 人	42 人	26 人	35 人	26 人	25 人	17 人	26 人	20 人
消防職	3 人	7 人	8 人	7 人	6 人	10 人	8 人	9 人	11 人
技能労務職	9 人	8 人	15 人	16 人	10 人	15 人	11 人	6 人	6 人
合 計	62 人	57 人	49 人	58 人	42 人	50 人	36 人	41 人	37 人

職種別・年齢別職員数

(平成 27 年 4 月 1 日現在, 単位: 人)

職 種	18 歳 ~24 歳	25 歳 ~29 歳	30 歳 ~34 歳	35 歳 ~39 歳	40 歳 ~44 歳	45 歳 ~49 歳	50 歳 ~54 歳	55 歳 ~59 歳	60 歳 ~64 歳	計
行 政 職	97	232	176	229	246	133	103	179	47	1,442
消 防 職	35	43	33	35	62	52	46	31	—	337
技能労務職	—	—	3	25	47	30	49	58	33	245
合 計	132	275	212	289	355	215	198	268	80	2,024

※ 職員数は、休職者等も含めた現員数を掲載している。60～64 歳の職員は、定年退職後の再任用制度に基づく職員である。

ラスパイレス指数の推移

(各年度 4 月 1 日現在)

	平成22年度	平成23年度	平成24年度	平成25年度	平成26年度
ラスパイレス指数 (地域手当補正後)	100.3 (95.3)	99.7 (96.1)	100.1 (97.4)	99.9 (98.1)	100.1 (100.1)

※ ラスパイレス指数とは、一般行政職における国家公務員の給与水準を 100 とした場合の地方公務員の給与水準を示す指数である。

(3) 財政の状況

ア 歳 入

歳入の根幹である市税収入は、世界的な不況や東日本大震災の影響により平成 23 年度には 406 億円まで減少しましたが、景気回復により個人市民税や法人市民税の調定額が増加するとともに、収納対策の強化により収納率が平成 23 年度の 87.8%から平成 26 年度の 92.9%に向上した結果、平成 26 年度には 421 億円まで回復しています。

地方交付税のうち普通交付税は、国の三位一体の改革等の影響により平成 20 年度には 38 億円まで減少しましたが、その後、地方の安定的な財政運営の確保に向けて、財源の充実が図られたことなどから、平成 26 年度には 71 億円まで回復しています。また、特別交付税は、東日本大震災の復旧・復興事業の財源として、平成 23 年度以降、震災復興特別交付税が交付されていることから、大幅に増加しています。

市債は、都市インフラや公共施設整備など投資的事業の財源となる普通債のほか、普通交付税の代替である臨時財政対策債など財源不足を補うものがあります。

市債の発行額が多くなると後年度の公債費負担が膨らみ、財政構造を硬直化させる要因になりますので、市債発行基準を設け、普通債の借入を抑制してきました。また、近年では、交付税の原資である国税収入の不足により、臨時財政対策債の借入が増加しています。

歳入の推移（普通会計）

区 分	平成 17 年度	平成 20 年度	平成 23 年度	平成 26 年度
歳入総額	881 億円	787 億円	1,036 億円	1,053 億円
市 税	383 億円	423 億円	406 億円	421 億円
地方譲与税等	72 億円	50 億円	45 億円	49 億円
地方交付税	65 億円	44 億円	154 億円	92 億円
普通交付税	58 億円	38 億円	80 億円	71 億円
特別交付税	7 億円	6 億円	74 億円	21 億円
国県支出金	161 億円	126 億円	246 億円	240 億円
市 債 (うち臨時財政対策債)	82 億円 (26 億円)	48 億円 (20 億円)	71 億円 (47 億円)	106 億円 (45 億円)
そ の 他	118 億円	96 億円	114 億円	145 億円
市税収納率	87.8%	88.1%	87.8%	92.9%

イ 歳 出

歳出のうち、人件費、扶助費及び公債費からなる義務的経費の割合が大きくなるほど、財政の弾力性が失われます。職員定数の削減により人件費が、市債発行の抑制により公債費がそれぞれ減少する一方で、社会保障費である扶助費が大幅に増加しているため、本市の義務的経費比率は、平成 17 年度の 49.9%から、平成 26 年度には 53.0%に増加しています。

また、特別会計への繰出金が近年大幅に増加しているのは、高齢化の進行に伴う医療費や介護給付費の増加に加え、国民健康保険会計の赤字解消に向

けて臨時的な繰出しを行っているためです。

これらの結果、普通建設事業費は抑制せざるを得ない状況が続いており、平成 17 年度には 167 億円であったものが、平成 23 年度には 79 億円まで減少したものの、平成 26 年度は、平成 25 年度末の国の大型補正に伴う繰越事業や新ごみ処理施設整備事業用地の先行取得等の臨時的な事業により、大幅な増加となっています。

歳 出 の 推 移 （ 普 通 会 計 ）

区 分	平成 17 年度	平成 20 年度	平成 23 年度	平成 26 年度
歳 出 合 計	860 億円	779 億円	955 億円	1,004 億円
義務的経費合計	429 億円	441 億円	515 億円	532 億円
人 件 費 (うち職員給)	173 億円 (119 億円)	169 億円 (114 億円)	169 億円 (106 億円)	164 億円 (107 億円)
扶 助 費	135 億円	157 億円	238 億円	263 億円
公 債 費	121 億円	115 億円	108 億円	105 億円
義務的経費比率	49.9%	56.6%	53.9%	53.0%
普通建設事業費	167 億円	78 億円	79 億円	144 億円
災害復旧事業費	—	—	42 億円	6 億円
特別会計繰出金	109 億円	106 億円	132 億円	134 億円
主な繰出金				
下水道事業会計	59.9 億円	51.7 億円	57.1 億円	50.9 億円
国民健康保険会計	13.2 億円	12.9 億円	23.0 億円	26.1 億円
介護保険会計	16.1 億円	19.8 億円	22.3 億円	26.9 億円
後期高齢者医療会計	—	16.1 億円	22.3 億円	24.7 億円
その他	155 億円	154 億円	187 億円	188 億円
うち物件費	87 億円	88 億円	106 億円	106 億円
うち維持補修費	8 億円	11 億円	10 億円	11 億円
うち補助費等	41 億円	40 億円	39 億円	43 億円

ウ 基金と市債残高の推移

基金は、将来の大きな財政需要や災害等の不測の事態に備えるために積立を行うものです。

年度間の財源調整の役割を担う財政調整基金の残高は、平成 17 年度には 2 億円と枯渇寸前の状態になりましたが、行財政改革の推進により取崩しを抑制し、着実な積立を行った結果、平成 26 年度には 100 億円と大幅に増加しています。

今後は、災害などの不測の事態に備えるため、適正規模とされている標準財政規模（※）の 5 % から 10 % 程度の残高（平成 27 年度においては、28 億円から 56 億円）を確保しつつ、大型プロジェクトの財源として、計画的に活用する予定です。

市債残高については、その増加が将来の公債費の増大を招き、財政構造の硬直化の要因となることから抑制に努めてきた結果、普通債等の残高は、平成 17 年度の 813 億円から大幅に減少し、平成 26 年度には 536 億円となりました。

一方で、臨時財政対策債等の残高は、平成 17 年度の 257 億円から平成 26 年度には 435 億円となり、大幅に増加していますが、その償還金は全額が交付税措置されるため、実質的には市負担とはなりません。

また、特別・企業会計の市債残高は、下水道の集中的な整備などにより増加を続けていましたが、近年は減少に転じています。

※ 標準的な状態で見込まれる経常的な一般財源の額

基金及び市債残高の推移

区 分	平成 17 年度	平成 20 年度	平成 23 年度	平成 26 年度
財政調整基金	2 億円	17 億円	40 億円	100 億円
市民 1 人当たり残高	0.1 万円	0.6 万円	1.5 万円	3.7 万円
市債残高合計	2,288 億円	2,261 億円	2,226 億円	2,153 億円
市民 1 人当たり残高	87 万円	85 万円	83 万円	80 万円
普通会計合計	1,070 億円	968 億円	979 億円	971 億円
うち普通債等	813 億円	687 億円	617 億円	536 億円
うち臨時財政対策債等	257 億円	281 億円	362 億円	435 億円
特別・企業会計	1,218 億円	1,293 億円	1,247 億円	1,182 億円

エ 財政指標の推移

① 財政力指数

財政力指数は、地方公共団体が標準的な行政活動に必要な財源を自主的にどれくらい調達できるのかを示す指標であり、この指数が 1.00 以上となる団体は、国から普通交付税が交付されない不交付団体となります。

本市の財政力指数は、扶助費の増加等により平成 26 年度には 0.83 まで低下しており、自立的な行政運営のため、収納対策の強化等により引き続き市税等の自主財源の確保に努めていく必要があります。

② 経常収支比率

経常収支比率は、地方税、地方交付税、地方譲与税などの経常一般財源収入のうち、人件費、扶助費、物件費、公債費などの経常的な経費に充当された額の割合を示す指標であり、この数値が小さいほど財政の弾力性が高いと言えます。

本市の経常収支比率は、地方交付税の増加等により平成 23 年度には 85.5%まで改善しましたが、扶助費や繰出金の増加により平成 26 年度には 88.3%となっています。

今後、少子高齢化の進行に伴う扶助費の増加等により、比率の更なる悪化が懸念されることから、経常的経費の削減と市税等の経常一般財源の確保に一層努めていく必要があります。

③ 実質公債費比率

実質公債費比率は、一般会計等が負担する実質的な公債費（一般会計等の地方債元利償還金、特別会計繰出金のうち公営企業債の元利償還金充当額、一部事務組合等負担金のうち組合等の地方債元利償還金充当額など）が、財政規模に対してどのくらいの割合になるのかを示す指標です。この

比率が 18%以上になると市債の発行に県知事の許可が必要となり、25%以上になると財政状況が悪化した団体と見なされ、財政健全化計画の策定が義務付けられます。

本市の実質公債費比率は、平成 17 年度には 20.2%でしたが、市債の発行抑制を続けた結果、平成 26 年度には 9.7%まで改善し、健全な財政状況にあります。

④ 将来負担比率

将来負担比率は、一般会計等の将来負担額（一般会計等の地方債残高、特別会計及び一部事務組合の地方債残高並びに外郭団体の債務残高のうち一般会計等の負担見込額、職員の退職手当支給予定額のうち一般会計等の負担見込額など）が、財政規模に対してどのくらいの割合になるのかを示す指標です。この比率が 350%以上になると、財政状況が悪化した団体と見なされ、財政健全化計画の策定が義務付けられます。

本市の将来負担比率は、平成 20 年度には 156.4%でしたが、市債発行の抑制や土地開発公社の長期保有地の解消、財政調整基金への着実な積立など、行財政改革に取り組んだ結果、平成 26 年度には 91.0%まで改善し、健全な財政状況にあります。

主 な 財 政 指 標 の 推 移

区 分	平成 17 年度	平成 20 年度	平成 23 年度	平成 26 年度
財 政 力 指 数	0.84	0.90	0.83	0.83
経 常 収 支 比 率	88.8%	91.3%	85.5%	88.3%
実質公債費比率	20.2%	14.9%	10.6%	9.7%
将来負担比率		156.4%	121.7%	91.0%

※ 将来負担比率は平成 19 年度から算定している指標である。

(4) 今後の財政見通し

地方財政は、国の三位一体の改革により地方交付税が大きく減額となるなど厳しい状況にありましたが、その後は、地方の安定的な財政運営に向けて一般財源総額の確実な確保が行われたことから、近年、歳入は堅調に推移しています。一方、歳出は増大する社会保障費に対応しなければならないため、依然として厳しい状況が続いています。

本市においても、行財政改革の着実な推進に伴い、基金残高は増加するとともに、市債残高は減少するなど財政状況の改善が続いているものの、少子高齢化の進行等に伴い、社会保障費が大幅な増加を続けており、今後も、その増加が避けられない状況となっています。

また、人口減少社会が本格的に到来する中、都市の魅力を向上させ、その競争力を高めるとともに、多様化する市民ニーズに的確に対応するため、地方創生に向けた新たな施策の積極的な展開が求められています。

さらには、大型プロジェクトの実施に伴い、一時的に財政負担の増大が見込まれることから、財源確保に全力で取り組むとともに、着実に積み立ててきた財政調整基金を計画的に活用する必要があります。また、事業完了後においては、公債費負担の増加や施設の維持運営費等の新たな財政需要が見込まれることから、大型プロジェクトを除く通常事業の市債発行を抑制するとともに、減債基金の有効活用により将来にわたる公債費負担の軽減を図るなど、中長期的なビジョンに基づく財政運営を行う必要があります。

そのため、今後も行財政改革を着実に推進することにより、既存の事務事業経費の削減と歳入確保を図りながら、新たな財政需要に的確に対応できる強固な財政基盤を構築し、持続可能な財政運営の確立に取り組むものとします。

3 行財政改革の基本的な考え方

(1) 改革の基本理念

行財政改革プラン 2016の基本理念

強くしなやかな行財政運営の構築

人口減少社会及び超高齢社会の到来や地方分権改革の推進など、本市をとりまく環境は大きく変化しています。また、大型プロジェクトをはじめとする第6次総合計画の各種施策を確実に推進するとともに、複雑・多様化する市民ニーズへの柔軟な対応が求められています。

このような中において、行政運営を効率化し、資源の有効活用を図るとともに、市民の視点に立った質の高いサービスを提供するためには、更なる行財政改革に取り組む必要があります。

このようなことから、本市における行財政改革は、重要施策を推進する力強さと環境の変化や多様化する市民ニーズに柔軟に対応できるしなやかさを併せ持つ「強くしなやかな行財政運営の構築」を目指すことを基本理念とし、全庁を挙げて行財政改革を進めることとします。

(2) 計画の構成

水戸市行財政改革プラン 2016 は、次の構成とします。

- ア 大綱・・・・・・行財政改革の理念並びに柱及び推進項目を定めます。
- イ 実施計画・・・・大綱に基づき、現状・課題、実施内容、スケジュール及び目指すべき成果などを含んだ、各部推進会議が取り組む具体的な**実施項目**を実施計画として別に定めます。

(3) 改革の実施期間

これまでの数次にわたる行財政改革大綱は、改革の項目に対して時代の変化に即応し集中的に取り組んできましたが、今後は、大型プロジェクトの推進など中長期的に安定した行財政運営を見据える必要があることから、**改革の実施期間を第 6 次総合計画の計画期間（平成 35 年度まで）と一致させるものとし、次のとおりとします。**

ア 大綱・・・・平成 28 年度から平成 35 年度まで

イ 実施計画・前期 4 年（平成 28 年度～平成 31 年度）

後期 4 年（平成 32 年度～平成 35 年度）

（計画期間のイメージ）

年度	28	29	30	31	32	33	34	35
大綱	――	――	――	――	――	――	――	――▶
実施計画	――	――	前期	――▶	――	――	後期	――▶
第 6 次総合計画	――	――	――	――	――	――	――	――▶

4 行財政改革の柱

行財政改革の柱は，次の五つの柱に基づき，計画的に改革に取り組みます。

行 財 政 改 革 プ ラ ン 2 0 1 6 の 柱

- 1 質の高い市民サービスの提供
- 2 市民との協働によるまちづくりの推進
- 3 柔軟な行政運営体制の構築
- 4 未来へ向けた財政基盤の構築
- 5 地方創生時代にふさわしい人材の育成

(改革の柱のイメージ)

基本理念 「強くしなやかな行財政運営の構築」

＜大綱＞（五つの柱と推進項目）

＜実施計画＞（実施項目）

1 質の高い市民サービスの提供

（推進項目）

- ① 市民サービスの見直し
- ② 水戸の魅力発信及び行政情報提供の充実
- ③ 市民意見の反映
- ④ 事務権限の拡大

2 市民との協働によるまちづくりの推進

（推進項目）

- ⑤ 市民との協働事業の推進

3 柔軟な行政運営体制の構築

（推進項目）

- ⑥ 組織、職員定数及び施設の適正管理
- ⑦ 事務事業の見直し
- ⑧ 民間活力活用の推進

4 未来へ向けた財政基盤の構築

（推進項目）

- ⑨ 的確な財政分析
- ⑩ 歳出の合理化
- ⑪ 歳入の確保

5 地方創生時代にふさわしい人材の育成

（推進項目）

- ⑫ 人材の育成
- ⑬ 多様な人材の確保
- ⑭ ワーク・ライフ・バランスの推進



詳細な
実施項目

1 質の高い市民サービスの提供

厳しい行財政環境の中にあっても、市民の求める多様なニーズを的確に把握し、質の高いサービスを提供することが重要です。

また、より一層、自主・自立性を強化し、多くの方から選ばれる魅力的なまちになるためには、本市の魅力を積極的に発信するとともに、より多くのサービスを市が自ら行えるようにする必要があります。

そのため、**市民サービスの見直し**を行うほか、市内外の方に**本市の魅力及び行政情報の積極的な発信**を行うとともに、広聴活動を充実させることにより**市民意見の反映**を推進します。さらに、**事務権限の拡大**を目指して、中核市への移行を推進します。

(推進項目)

- ① 市民サービスの見直し
- ② 水戸の魅力発信及び行政情報提供の充実
- ③ 市民意見の反映
- ④ 事務権限の拡大

2 市民との協働によるまちづくりの推進

行政課題が多様化する中、その解決に当たっては、市民と行政とが相互の信頼関係のもとで、あらゆる分野で協力する「協働」の視点が重要です。特に、子育て、高齢者支援、防犯・防災などの地域における課題の解決において協働の役割が大きくなってきています。また、協働の取組を継続するためには、活動の支援を充実させるほか、自発的に地域活動に関わる市民の存在が重要です。

そのため、市民との協働によるまちづくりの推進に向けて、地域コミュニティ活動の支援を行うほか、ボランティア団体・NPOの活動やコミュニティ活動への参加など、積極的にボランティアや地域活動に関わる市民の育成を図り、**市民との協働による事業を推進**します。

(推進項目)

⑤ 市民との協働事業の推進

3 柔軟な行政運営体制の構築

社会経済情勢の変化や市民ニーズの多様化に伴い、行政需要は増大しており、限られた財源の中で質の高い市民サービスを提供するためには、変化に対応できる柔軟な行政運営体制を構築する必要があります。特に、国民体育大会の開催や中核市への移行に係る事務への対応をはじめ、マイナンバー制度など新たな制度への対応も必要です。

また、業務の効率化を推進するとともに、民間の持つノウハウを有効に活用するなど、市民サービスの質の向上に努める必要があります。

さらに、公共施設等の更新、統廃合、長寿命化などを計画的に行い、財政負担の軽減・平準化を図る必要があります。

そのため、柔軟な行政運営体制の構築に向けて、**組織、職員定数及び施設の適正管理**に努めるとともに、最少の経費で最大の効果を上げるために、情報通信技術の活用や行政評価の推進などによる**事務事業の見直し**や、事務事業及び公の施設の管理運営事務への**民間活力の活用**を図ります。

(推進項目)

⑥ 組織、職員定数及び施設の適正管理

⑦ 事務事業の見直し

⑧ 民間活力活用の推進

4 未来へ向けた財政基盤の構築

本市がさらに発展するためには、予算配分を重点化し、大型プロジェクトの推進や中核市への移行などを確実に推進する必要があります。特に、大型プロジェクトの推進に当たっては、中長期的な視点から本市の財政状況を市民に説明することが重要です。

また、各種施策を円滑に進めるためには、経常的に支出される経費について、歳出の合理化を図るとともに、更なる歳入の確保に努めることにより、財政基盤を強化する必要があります。

そのため、未来へ向けた財政基盤の構築に向けて、中長期的な視点に基づく財政推計をするなどの**的確な財政分析**をするほか、給与の適正化、補助金・負担金の適正化、社会保障制度の適正な運営などにより、**歳出の合理化**を推進するとともに、収納率の向上、受益者負担の適正化、未利用財産の有効活用などにより、**歳入の確保**に努めます。

(推進項目)

- ⑨ 的確な財政分析
- ⑩ 歳出の合理化
- ⑪ 歳入の確保

5 地方創生時代にふさわしい人材の育成

地方創生や地方分権が推進される中、市民の声に耳を傾け、新たな行政課題や市民ニーズに柔軟に対応でき、かつ、自ら考え、政策を立案できる人材

を育成することが重要です。特に、中核市移行による新たな権限を担うことができる人材や、時代の要請に対応できる人材が求められています。

また、市民サービスは、職員一人ひとりの仕事の積み重ねによって成り立っていることから、職員一人ひとりの意欲を高めるとともに、その能力を十分に発揮できる環境づくりが重要です。

そのため、地方創生時代にふさわしい人材の育成に向けて、職員研修の充実、人事評価制度の推進などにより、行政運営の担い手である**人材の育成を図るとともに、多様な人材の確保及びワーク・ライフ・バランス（仕事と生活との調和）の推進**に努めます。

（推進項目）

- ⑫ 人材の育成
- ⑬ 多様な人材の確保
- ⑭ ワーク・ライフ・バランスの推進

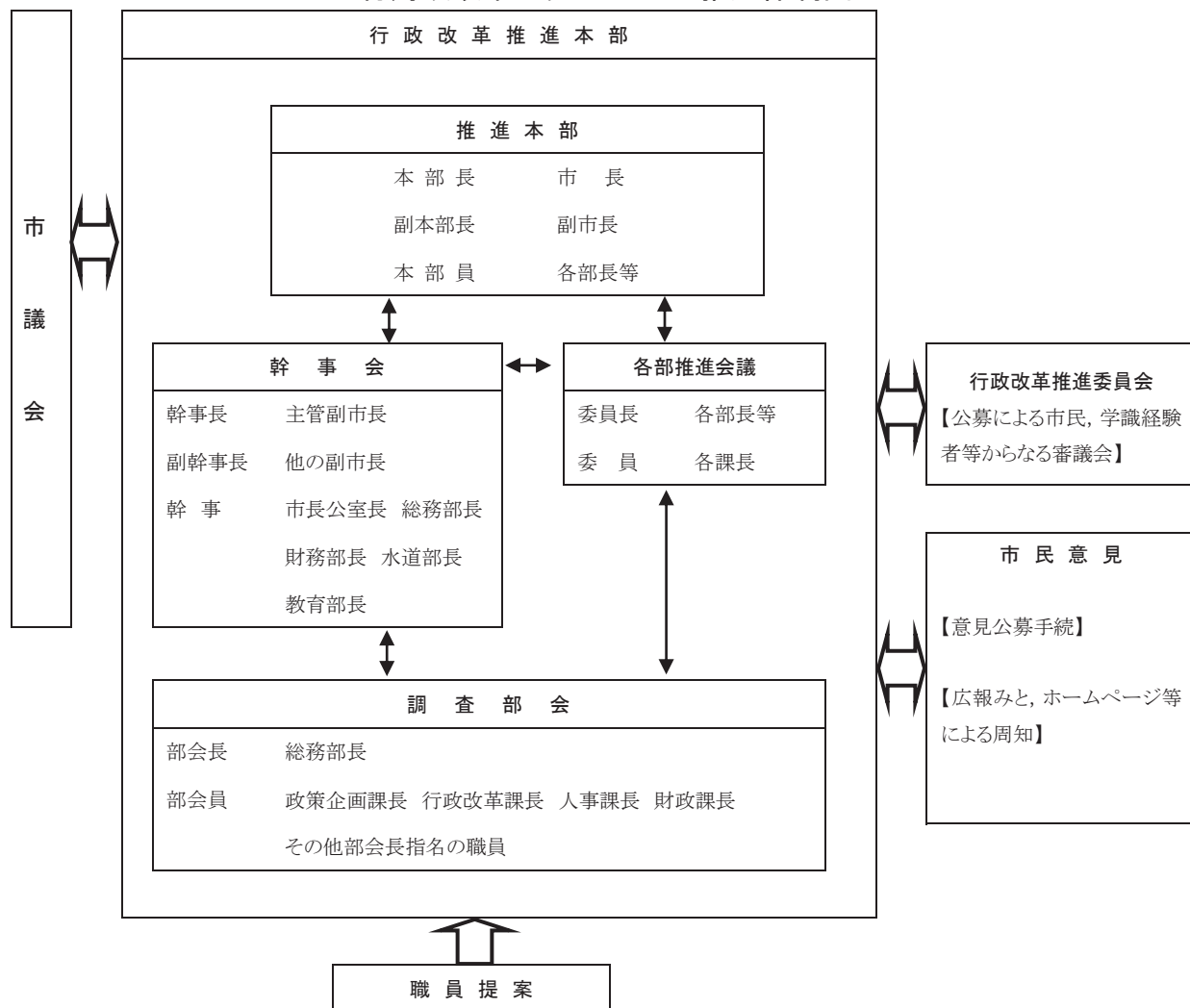
5 行財政改革の進行管理

行財政改革プラン 2016 の取組を着実かつ計画的に実施するため、具体的な改革項目やスケジュールを実施計画として定め、適正な進行管理に努めます。

進行管理は、次に掲げる推進体制図のとおり、市長を本部長とする行政改革推進本部が中心となって、全庁体制で取り組みます。

また、市民の皆様へは、行財政の現状をはじめ、行財政改革プラン 2016 の実施状況を広報みや市のホームページ等を通じて広く公表し、理解と協力を得るとともに、意見や提案を改革に反映させていきます。さらに、市議会及び行政改革推進委員会へ定期的に実施状況を報告し、助言や指導を得て、進行管理に取り組んでいきます。

行財政改革プラン 2016 の推進体制図



参考 水戸市行財政改革プラン 2013 の取組

水戸市では、「市民が安心して暮らせる未来へ向けた行財政運営の実現を目指して」を基本理念に、五つの行財政改革の基本的方向を体系化した水戸市行財政改革プラン 2013 を平成 24 年度に策定し、25 年度から 27 年度までの期間に計画的に改革を進めてきました。

行財政改革プラン 2013 の基本的方向	
1	市民の視点に立った行政サービスの提供
2	市民との協働による地域力の活用
3	質の高い行政運営の推進
4	将来を見据えた財政基盤の構築
5	行政運営を担う職員の資質の向上

(1) 主な取組内容（平成 25 年 4 月～27 年 7 月の効果）

実施項目	実績	財政的效果
窓口サービスの見直し	一部窓口について平日開設時間の延長	
行政情報提供及び水戸の魅力発信の充実	多様な媒体による情報発信	
協働事業の充実と体制づくり	行政課題提示型協働事業の実施	
行政評価の推進	行政評価による事務事業の見直し	
外郭団体の財務体質・執行体制の改善	外郭団体統合の推進	
多様な人材の確保	職員採用試験において特別選抜試験の実施	
事務事業の民間活力活用の推進	小吹清掃工場等の一部業務の委託化	9,434 万円
公の施設の管理運営にかかる民間活力活用の推進	自転車駐車場及び市営住宅への指定管理者制度の導入	3,647 万円
給与の適正化	市独自基準による減額措置	5 億 1,879 万円
受益者負担の適正化	農業集落排水施設使用料及び下水道使用料等の改定	9 億 9,096 万円
補助金・負担金等の適正化	補助金及び負担金の見直し	1 億 1,272 万円
社会保障制度の適正な運営	就労支援に伴う生活保護費の減額等	1 億 8,027 万円
未利用財産の活用と処分	未利用地の処分，市有地の貸付	9 億 3,529 万円
その他	職員定数の適正管理等	△1 億 2,884 万円
	計	27 億 4,000 万円

(2) 行財政改革プラン 2013 の実施項目の新プランへの主な位置付け

行財政改革プラン 2013 における実施項目について、引き続きプラン 2016 の実施項目として主に位置付けられるものは、以下のとおりです。

プラン 2013 の実施項目	プラン 2016 の実施項目
窓口サービスの見直し	窓口サービスの見直し
行政情報提供及び水戸の魅力発信の充実	水戸の魅力の発信及び行政情報の提供の充実
市民意見の反映	市民意見の反映
協働事業の充実と体制づくり	協働の体制づくり
	協働事業の充実
ボランティア情報の一元化及び活用の推進	ボランティア団体・NPOの情報の一元化及び活用の推進
地域コミュニティプランに基づく活動の支援	地域に関わる担い手の育成
簡素で機能的な組織・機構の編成	組織・機構の適正管理
保育所・幼稚園の適正配置	保育所・幼稚園の適正配置
行政評価の推進	事務事業の見直し
事務事業の見直し	
市単独扶助費の見直し	
情報技術活用の推進	ICTの活用
職員定数の適正管理	職員定数の適正管理
事務事業の民間活力活用の推進	事務事業の民間活力活用の推進
公の施設の管理運営にかかる民間活力活用の推進	公の施設の管理運営に係る民間活力活用の推進

プラン 2013 の実施項目	プラン 2016 の実施項目
外郭団体の財務体質・執行体制の改善	外郭団体の財務体質・執行体制の改善
一部事務組合のあり方の検討	一部事務組合のあり方の検討
給与の適正化	給与の適正化
財政分析と公表	財政状況と公表
受益者負担の適正化	受益者負担の適正化
補助金・負担金の適正化	補助金・負担金の適正化
社会保障制度の適正な運営	社会保障制度の適正な運営
収納率の向上	収納率の向上
未利用財産の活用と処分	未利用財産の活用と処分
新たな財源の拡充	新たな財源の拡充
人事配置による職員の能力育成	職員の能力育成
職員研修の充実	
人事評価制度の確立	人事評価制度の推進
多様な人材の確保	多様な人材の確保
職員の勤務環境の改善	ワーク・ライフ・バランスの推進

水戸市行財政の状況

1 行政運営体制

(1) 組 織

組織・機構数の推移 (各年度4月1日現在)

区分	平成28年度	平成29年度	平成30年度	令和元年度
局				1
部	16	16	16	16
局 (部内)		1	1	1
課	86	87	89	89
室	9	12	13	13
係	244	248	251	251

(2) 職員定数

職員定数と人件費総額の推移 (各年度4月1日現在)

部局名	平成28年度	平成29年度	平成30年度	令和元年度
市長部局	1,155人	1,175人	1,223人	1,190人
消 防	338人	338人	341人	341人
水 道	112人	116人	116人	171人
行政委員会事務局	397人	383人	382人	373人
議会事務局	15人	15人	15人	15人
合 計	2,017人	2,027人	2,077人	2,090人
増減	—	10人	50人	13人
増減累計	△52人	△42人	8人	21人
人件費総額	169億円	165億円	168億円	176億円

※ 職員定数は、条例に基づいた定数を掲載している。人件費総額は、普通会計決算ベースで算出している。ただし、令和元年度は当初予算ベースで算出している。
 ※ 「水道」については、令和元年度においては「上下水道局」をさす。

(3) 人事・給与

今後の定年退職予定職員数の職種別推移

(平成31年4月1日現在の各年度末定年退職者見込み)

職 種	令和元年度	令和2年度	令和3年度	令和4年度	令和5年度
行政職	24	24	16	23	19
消防職	5	10	8	9	11
技能労務職	10	13	10	5	6
合 計	39	47	34	37	36

職種別・年齢別職員数

(平成 31 年 4 月 1 日現在, 単位: 人)

職 種	18 歳 ~24 歳	25 歳 ~29 歳	30 歳 ~34 歳	35 歳 ~39 歳	40 歳 ~44 歳	45 歳 ~49 歳	50 歳 ~54 歳	55 歳 ~59 歳	60 歳 ~64 歳	計
行 政 職	110	243	274	171	268	213	113	106	64	1,562
消 防 職	39	35	42	37	41	51	50	43	3	341
技能労務職	0	0	0	6	26	40	34	44	42	192
合 計	149	278	316	214	335	304	197	193	109	2,095

※ 職員数は、休職者等も含めた現員数を掲載している。60~64 歳の職員は、定年退職後の再任用制度に基づく職員である。

ラスパイレス指数の推移

(各年度 4 月 1 日現在)

	平成 27 年度	平成 28 年度	平成 29 年度	平成 30 年度
ラスパイレス指数 (地域手当補正後)	99.5 (99.5)	100.1 (100.1)	100.1 (100.1)	100.0 (100.0)

※ ラスパイレス指数とは、一般行政職における国家公務員の給与水準を 100 とした場合の地方公務員の給与水準を示す指数である。

2 財政の状況

(1) 歳 入

歳 入 の 推 移 (普 通 会 計)

区 分	平成 29 年度	平成 30 年度
歳入総額	1,260 億円	1,388 億円
市 税	417 億円	419 億円
地方譲与税等	65 億円	69 億円
地方交付税	150 億円	127 億円
普通交付税	63 億円	60 億円
特別交付税	87 億円	67 億円
国県支出金	317 億円	353 億円
市 債 (うち臨時財政対策債)	146 億円 (43 億円)	203 億円 (43 億円)
そ の 他	165 億円	217 億円
市税収納率	95.6%	96.3%

(2) 歳 出

歳 出 の 推 移 (普 通 会 計)

区 分		平成 29 年度	平成 30 年度
歳 出 合 計		1, 178 億円	1, 333 億円
義務的経費合計		562 億円	573 億円
主な繰出金	人 件 費 (うち職員給)	165 億円 (107億円)	168 億円 (110億円)
	扶 助 費	303 億円	305 億円
	公 債 費	94 億円	100 億円
	義務的経費比率	47.7%	42.9%
	普通建設事業費	286 億円	404 億円
災害復旧事業費		1 億円	—
特別会計繰出金		81 億円	83 億円
主な繰出金	国民健康保険会計	20.0 億円	19.8 億円
	介護保険会計	29.6 億円	30.8 億円
	後期高齢者医療会計	26.9 億円	27.9 億円
その他		248 億円	273 億円
	う ち 物 件 費	123 億円	128 億円
	うち維持補修費	9 億円	9 億円
	うち補助費等	89 億円	92 億円

(3) 基金と市債残高の推移

基 金 及 び 市 債 残 高 の 推 移

区 分		平成 29 年度	平成 30 年度
財政調整基金		75.8 億円	58.2 億円
市債残高合計		2, 186 億円	2, 259 億円
	普通会計合計	1, 084 億円	1, 194 億円
	う ち 普 通 債 等	603 億円	701 億円
	うち臨時財政対策債等	481 億円	493 億円
	特別・企業会計	1, 102 億円	1, 065 億円

(4) 財政指標の推移

主 な 財 政 指 標 の 推 移

区 分	平成 29 年度	平成 30 年度
財 政 力 指 数	0.85	0.86
経 常 収 支 比 率	93.8%	95.5%
実質公債費比率	9.1%	9.3%
将来負担比率	106.7%	121.1%

水戸市行財政改革調査特別委員会設置要項

1 目 的

本市においては、市民が安心して暮らせる行財政運営の実現を目指して、数次にわたり行財政改革プランを策定し、行政サービスの質の向上を図るため、安定した行財政基盤の構築と限られた資源の有効活用、そして、それらを担う人材の育成に取り組むなど、積極的な改革に取り組んできたところである。

今後、本市を取り巻く環境は、人口減少・超高齢社会の到来、地方分権改革の推進などの影響により、大きく変化していくことが予想され、そのような中においても、新ごみ処理施設や新市民会館整備の大型プロジェクトを初めとする第6次総合計画の各種施策、中核市への移行などを確実に推進するとともに、市民ニーズへの柔軟な対応が求められている。

よって、将来にわたって発展する都市、市民が誇りを持てる都市を目指し、より一層行財政改革を徹底し、質の高い行政サービスの提供と、未来に向けた財政基盤の構築を図る必要があることから、その進捗状況等について、調査、検討を行うため、行財政改革調査特別委員会を設置する。

2 委員定数

27名

3 付議事件

行財政改革に関する事項

4 調査期限

議会が調査終了を議決するまで

水戸市行財政改革調査特別委員会委員名簿

委員長 須 田 浩 和

副委員長 栗 原 文 隆

滑 川 友 理

萩 谷 慎 一

土 田 記代美

田 中 真 己

中 庭 次 男

佐 藤 昭 雄

綿 引 健

木 本 信太郎

後 藤 通 子

田 口 文 明

森 正 慶

鈴 木 宣 子

黒 木 勇

高 倉 富士男

飯 田 正 美

小 泉 康 二

大 津 亮 一

渡 辺 政 明

袴 塚 孝 雄

五十嵐 博

小 川 勝 夫

内 藤 丈 男

田 口 米 蔵

松 本 勝 久

福 島 辰 三

(以 上 27 名)

行 推 答 申 第 1 号
令和元年 12 月 3 日

水戸市長 高橋 靖 様

水戸市行政改革推進委員会
委員長 馬渡 剛

水戸市行財政改革プラン 2016 後期実施計画（案）の策定について（答申）

令和元年 11 月 5 日付け行革諮問第 1 号で、当委員会に諮問のありました標記の件について、下記のとおり答申いたします。

厳しい行財政環境が続く中、行財政改革プラン 2016 の基本理念である「強くしなやかな行財政運営の構築」を図るためには、市民目線に立った行財政改革を積極的に進める必要があります。そのため、私たちが審議の中で重視したのは、市民にとってより分かりやすく具体的な計画とすることです。

したがって、年度計画が具体的でない実施項目については、進行管理を行う中で、できるだけ具体化するなど、わかりやすく公表するように努め、市民の理解を得ながら改革を成し遂げていただきたいと考えております。

また、中核市移行に当たりましては、移譲事務に係る施策の展開によって都市の魅力を高めるとともに、新たな市民ニーズを踏まえた行政サービスの質の向上に向け、職員一人一人が十分に能力を発揮し、これまで以上に主体的に改革・改善に取り組むことが求められます。

最後に、市長の力強いリーダーシップの下、全職員が一丸となって行財政改革を着実に推進することを要望します。

記

1 意見

- (1) 行財政改革の推進に当たっては、進行管理を行う中で、可能な限り目標の具体化を図ること。
- (2) キャッシュレス決済の導入に当たっては、どのように利便性が向上するのか等について具体的に市民に周知を行うこと。

- (3) 保育所及び開放学級の待機児童の解消に当たっては、社会経済情勢の変化や人口動態に基づく将来の展望を踏まえ、対策を検討すること。
- (4) 中核市移行に当たっては、県から市への手続窓口の変更など、市民生活に与える影響について市民に周知すること。
- (5) 地域リーダーの育成に当たっては、地域リーダー研修会の受講者を地区会からの推薦に限らず、幅広く募集するなど人材の確保に向けた検討を行うこと。
- (6) 協働事業の推進に当たっては、協働対象の拡大に向けて、ボランティア、NPO等への支援の強化を検討すること。
- (7) 職員定数の適正管理に当たっては、中核市移行に伴い、他の中核市の分析を行うこと。
- (8) 中長期的な財政推計の公表に当たっては、できる限り市民にわかりやすいかたちで公表を行うこと。
- (9) 生活困窮者やひとり親家庭の自立に向けた支援に当たっては、市と「つなぐハローワークみと」が連携するとともに、対象者の意思を尊重した支援に留意すること。
- (10) 人材育成に当たっては、数値目標など客観的な成果指標の設定に努めること。
- (11) 中核市移行後の地方創生時代にふさわしい人材の育成に当たっては、データ分析を政策に活用できる人材の育成に努めること。
- (12) ワーク・ライフ・バランスの推進に当たっては、男性職員の家庭への参画を推進していくとともに、休暇などの取得促進に向けた目標等を設定すること。
- (13) 職員が働きやすい職場環境づくりの推進に当たっては、良好な人間関係の構築に留意すること。

2 修正案

別紙のとおり（省略）

○水戸市行政改革推進委員会条例（抄）

平成7年6月30日

水戸市条例第29号

（設置）

第1条 本市における行政改革を推進するため、水戸市行政改革推進委員会（以下「委員会」という。）を置く。

（所掌事項）

第2条 委員会は、市長の諮問に応じ、次の各号に掲げる事項を審議する。

- （1） 行政改革大綱の策定に関すること。
- （2） 行政改革の進行管理に関すること。
- （3） その他必要と認める事項に関すること。

（組織）

第3条 委員会は、関係機関、団体の役職員及び学識経験者のうちから、市長が委嘱する20人以内の委員をもって組織する。

（任期）

第4条 委員の任期は、3年とする。ただし、補欠により委嘱された委員の任期は、前任者の残任期間とする。

（委員長及び副委員長）

第5条 委員会に、委員の互選により委員長及び副委員長を置く。

- 2 委員長は、委員会の会務を総理する。
- 3 副委員長は、委員長を補佐し、委員長に事故あるとき、又は委員長が欠けたときは、その職務を代理する。

（会議）

第6条 委員会は、委員長が招集し、委員長は、会議の議長となる。

- 2 委員会は、委員の2分の1以上の出席がなければ開くことができない。
- 3 委員会の議事は、出席委員の過半数をもって決し、可否同数のときは、議長の決するところによる。

（庶務）

第7条 委員会の庶務は、総務部において行う。

（補則）

第8条 この条例に定めるもののほか、必要な事項は、別に定める。

水戸市行政改革推進委員会委員名簿

令和元年12月 3日現在

氏名	選出区分
谷口 孝悦	公募
皆川 勝弘	公募
堀井 武重	地域団体（水戸市住みよいまちづくり推進協議会）
鹿倉 よし江	女性団体（水戸女性会議）
田山 和子	女性団体（特定非営利活動法人 M・I・T・O 21）
保立 武憲	医療・福祉団体（社会福祉法人 水戸市社会福祉協議会）
早船 徳子	医療・福祉団体（一般社団法人 水戸市医師会）
大津 順一郎	経営者（水戸商工会議所）
伊藤 明美	経営者（水戸商工会議所女性会）
軍地 美代	経営者（水戸農業協同組合）
川瀬 武彦	労働団体（連合茨城中央地域協議会）
富山 明子	学識経験者（税理士）
◎馬渡 剛	学識経験者（茨城大学）
○元木 理寿	学識経験者（常磐大学）
委員数	14人

◎委員長，○副委員長 （敬称略，順不同）

意見公募手続実施結果

- 1 題名 水戸市行財政改革プラン 2016 後期実施計画（案）
- 2 案の公表日 令和元年 11 月 1 日（意見提出期限：令和元年 12 月 2 日）
- 3 市民等からの意見数

計 0 人 0 件

(1) 郵 送	0 人	0 件
(2) F A X	0 人	0 件
(3) メ ー ル	0 人	0 件
(4) 直接提出	0 人	0 件

○水戸市行政改革推進本部規程（抄）

平成10年5月29日

水戸市規程第8号

（設置）

第1条 本市における行政改革を推進するため、水戸市行政改革推進本部（以下「本部」という。）を置く。

（所掌事項）

第2条 本部は、次の各号に掲げる事項を所掌する。

- （1）行政改革大綱の策定に関すること。
- （2）行政改革実施計画（以下「実施計画」という。）の策定及び推進に関すること。
- （3）前2号に掲げるもののほか、必要と認める事項に関すること。

（組織）

第3条 本部は、本部長、副本部長及び本部員をもって組織する。

- 2 本部長には、市長をもって充てる。
- 3 副本部長には、副市長をもって充てる。
- 4 本部員には、別表第1に掲げる者をもって充てる。

（本部長及び副本部長）

第4条 本部長は、必要に応じて本部を招集し、本部の事務を掌理し、会議の議長となる。

- 2 副本部長は、本部長を補佐し、本部長に事故あるとき、又は本部長が欠けたときは、あらかじめ本部長が指定した副本部長がその職務を代理する。

（関係職員の出席）

第5条 本部は、必要があると認めるときは、関係職員の出席を求め、説明又は意見を聴くことができる。

（幹事会）

第6条 本部に付すべき事案を協議するため、本部に幹事会を置く。

- 2 幹事会は、幹事長、副幹事長及び幹事をもって組織する。
- 3 幹事長には主管副市長を、副幹事長には他の副市長をもって充てる。
- 4 幹事には、市長公室長、総務部長、財務部長、水道部長及び教育部長をもって充てる。
- 5 幹事会の運営については、前2条の規定を準用する。

(調査部会)

第7条 次の各号に掲げる事項を所掌するため、幹事会に調査部会を置く。

- (1) 行政改革大綱の案の策定に関する事。
- (2) 実施計画の案の策定に関する事。
- (3) 実施計画の推進状況の調査に関する事。
- (4) 前3号に掲げるもののほか、必要と認める事項に関する事。

2 調査部会は、部会長及び部会員をもって組織する。

3 部会長には、総務部長をもって充てる。

4 部会員には、政策企画課長、人事課長及び財政課長をもって充てる。ただし、必要があると認めるときは、幹事長が指名する者を部会員とすることができる。

5 調査部会の運営については、第4条第1項及び第5条の規定を準用する。

6 部会長に事故あるとき、又は部会長が欠けたときは、あらかじめ部会長が指定する者がその職務を代理する。

7 調査部会は、第1項各号に掲げる事項について策定し、又は調査した場合は、その結果を幹事会に報告するものとする。

(部推進会議)

第8条 次の各号に掲げる事項を所掌するため、本部に部推進会議を置く。

- (1) 各部等の実施計画の案の策定に関する事。
- (2) 各部等の実施計画の推進に関する事。
- (3) 前2号に掲げるもののほか、必要と認める事項に関する事。

2 部推進会議の名称、組織及び庶務は、別表第2のとおりとする。

3 部推進会議の運営については、第4条及び第5条の規定を準用する。

4 副委員長を置かない部推進会議において委員長に事故あるとき、又は委員長が欠けたときは、あらかじめ委員長が指定する者がその職務を代理する。

5 部推進会議は、第1項各号に掲げる事項について策定し、又は推進した場合は、その結果を調査部会に報告するものとする。

(庶務)

第9条 本部の庶務は、総務部行政改革課において行う。

(補則)

第10条 この規程に定めるもののほか、必要な事項は、別に定める。

別表第 1（第 3 条関係）

本部員	
教育長	上下水道事業管理者
消防長	市長公室長
総務部長	財務部長
市民協働部長	生活環境部長
保健福祉部長	産業経済部長
建設部長	都市計画部長
水道部長	下水道部長
教育部長	議会事務局長
会計管理者	監査委員事務局長
農業委員会事務局長	選挙管理委員会事務局長

別表第 2（第 8 条関係）

部推進会議				
名称	組織			庶務
	委員長	副委員長	委員	
市長公室推進会議	市長公室長		市長公室に属する課長	政策企画課
総務部推進会議	総務部長		総務部に属する課長	行政改革課
財務部推進会議	財務部長	税務事務所長	財務部に属する課長	財政課
市民協働部推進会議	市民協働部長		市民協働部に属する課長	市民生活課
生活環境部推進会議	生活環境部長		生活環境部に属する課長 清掃事務所長	環境課
保健福祉部推進会議	保健福祉部長		保健福祉部に属する課長 保健センター所長	福祉総務課
産業経済部推進会議	産業経済部長		産業経済部に属する課長 農業技術センター所長 公設地方卸売市場長	商工課
建設部推進会議	建設部長		建設部に属する課長 土木補修事務所長 内原建設事務所長	建設計画課
都市計画部推進会議	都市計画部長	都市計画副部長	都市計画部に属する課長 泉町周辺地区開発事務所長	都市計画課
会計課推進会議	会計管理者		会計管理者が指名する職員	会計課
消防本部推進会議	消防長	消防次長	北消防署長 南消防署長 消防本部に属する課長	消防総務課

水道部推進会議	水道部長		水道部に属する課長 浄水 管理事務所長	水道総務課
下水道部推進会議	下水道部長		下水道部に属する課長 下 水道施設管理事務所長	下水道管理課
教育委員会推進会議	教育部長		教育委員会事務局に属する 課長 中央図書館長 総合 教育研究所長	教育企画課
選挙管理委員会事務局推 進会議	選挙管理委 員会事務局 長		選挙管理委員会事務局長が 指名する職員	選挙管理委員会 事務局
監査委員事務局推進会議	監査委員事 務局長		監査委員事務局長が指名す る職員	監査委員事務局
農業委員会事務局推進会 議	農業委員会 事務局長		農業委員会事務局長が指名 する職員	農業委員会事務 局
議会事務局推進会議	議会事務局 長		議会事務局に属する課長	議会事務局総務 課

水戸市行財政改革プラン 2016

後期実施計画

(令和2年度～令和5年度)

令和2年2月

編集・発行

水戸市総務部行政改革課

水戸市中央1丁目4番1号

電話 029 (224) 1111
