

第2期長崎市行政経営プランの策定について

<目次>

1	策定スケジュール	2
2	策定に向けた主なご意見	3
3	これまでの行財政改革	9
4	今後の取組み（基本的な考え方）	
	(1) 計画の位置づけ	10
	(2) 新たな行財政改革の方向性	11
	(3) 計画の基本目標	12
	(4) 取組期間	18
5	具体的な取組内容	19
6	推進体制	21

【参考】第2期長崎市行政経営プラン（案）

総務部・財務部
令和7年2月

2 策定に向けた主なご意見

第2期長崎市行政経営プランの策定にあたり、「長崎市行政改革審議会」や「パブリック・コメント」などにおいて意見を聴取し、いただいたご意見については、必要に応じて計画に反映させてきました。

行政改革審議会

主なご意見	対応
<ul style="list-style-type: none">● 長崎市は行政が行う事業が多く、収入に見合わないような事業やサービスを行っていると感じた。支出（事業）を見直す必要があるのでは。	<ul style="list-style-type: none">● 具体的な取組内容「財政の健全化（歳出の抑制）」に記載。● 施策の効果の検証や評価を行い、事務事業の見直しを図る。
<ul style="list-style-type: none">● 職員の意識が低いとサービスの質も落ちるし、業務を行うにあたって非効率なことになる。職員の意識改革をどうやって進めていくのかというところに焦点を当てるべきではないか。	<ul style="list-style-type: none">● 社会や時代の変化に対応していくため、これまでの手法やルールに拘ることなく、職員の意識改革を図ることを追記した。● 職員の意識改革については、職場風土の醸成を図れるよう、適宜、新たな行財政改革の必要性等を発信していく。 <p>【該当箇所】 P1「はじめに」</p>

行政改革審議会

主なご意見	対応
<ul style="list-style-type: none">● 民間委託が進んでいない分野は、大学機関との連携強化や、枠を広げる検討をしてほしい。	<ul style="list-style-type: none">● 民間委託については積極的に検討し、複数取組みが挙げられている。● 近隣自治体等との連携についても取組みが挙げられているが、広域連携・官民連携の視点からも、取組みを進めていきたい。
<ul style="list-style-type: none">● 分類3の中で、「多様な主体との協働」との記載はあるが、市民活動によるサービスの代替も必須である。市民間のささえあいの活動に頼る部分も多くなることから、「市民間のささえあいや、多様な主体との協働などにより」という表現にはならないか。	<ul style="list-style-type: none">● 「民間活力の導入及び市民間のささえあいや多様な主体との協働などにより、業務の最適化を図ります。」を追記した。 【該当箇所】 P30「4-具体的な取組内容」

行政改革審議会

主なご意見	対応
<ul style="list-style-type: none">● DXという概念は、現場の課題や問題点を理解しなければ、場当たりの解決しようとしても本来の効果は得られないものである。現場が自分たちの課題、問題点を改善するという意識に変わらなければ成功できない。	<ul style="list-style-type: none">● データやデジタル技術の活用が目的ではなく、活用したうえで、社会そのものがより良い方向へ変革する必要があること（市役所の課題解決等につながることを念頭に、DXを推進していきたい。● 別途改訂予定の「長崎市DX推進計画」においても、市役所全体でDXの考え方が広まるように努める。
<ul style="list-style-type: none">● 経営資源を活用しながら、DXと業務効率化を進めていくようなイメージに見えるが、DXは他と並ぶものではない。DXが進まないで業務効率化が進まない。	<ul style="list-style-type: none">● 経営資源（ヒト、カネ、モノ・情報）それぞれが独立したものではなく、全体に密接に関わっており、DXも全体的に関わってくるので、丁寧に説明を行いたい。
<ul style="list-style-type: none">● 人づくりとなる意識改革が一番大事。その次にOSを変えることが大事で、DXは肝になってくる。	<ul style="list-style-type: none">● 基本となる職員の意識改革や全体に係るDXの進め方については、「長崎市DX推進計画」と連携を図り、しっかりと対応していきたい。

パブリック・コメント

主なご意見	対応
<ul style="list-style-type: none">● 市役所内の部局（所属）をまたいだ協働を推進することで、市役所全体の業務を把握することができ、行政サービスの提供が滞ることが改善されたり、新たな事業案の発案などもなされるのではないかと。	<ul style="list-style-type: none">● 多様化・複雑化する行政課題にONEチームで対応するため、「これまで以上に職員間や部局間でのコミュニケーションや連携を行い、」の文言を追記。 【該当箇所】 P17「3-(2)新たな行財政改革の方向性」
<ul style="list-style-type: none">● 行政と市民との対話を重視する旨の記載がないのはなぜか。市民サービスの向上を図るためには、行政側から市民に対して声を聴く姿勢を示すことが必要であると思う。	<ul style="list-style-type: none">● 市政を進めていくには、市民等の声も伺いながらAll長崎で進めていく必要があることから、「市民等との対話や民間企業等との連携も図りながら、」の文言を追記。 【該当箇所】 P17「3-(2)新たな行財政改革の方向性」
<ul style="list-style-type: none">● 全体を通して、財政の健全化や行政の効率化が目的化しており、行政サービスの質の低下を招くのではないかと。	<ul style="list-style-type: none">● 今後も必要な行政サービスを維持、向上させていくため、人口減少社会を見据え、歳入・歳出両面から人員体制や財政面を安定化させ、それを意識し、続けていくことで、持続可能な行財政運営が行えるものと考えている。 【該当箇所】 P17「3-(2)新たな行財政改革の方向性」

パブリック・コメント

主なご意見

- 人口をベースに類似都市を比較対象としてきたようだが、斜面都市という視点にもっと目を向け、比較対象の幅を広げて考えるようにすべき。(斜面都市の超高齢化、過疎化、子どもの激減など)

対応

- 斜面都市ならではの課題も生じるため、課題や対応を整理する中で、必要な体制について適宜見極めながら、適切な人員確保に努めたい。

その他主なご意見

- 現在の市の財政状況を広く公表し、財政的に「できること、できないこと」を明確に示し、市民の理解を促す必要があると思う。
- 公共施設の適正配置とあるが、具体的にどのような議論や対策が行われるのか。
 - ①市立保育所については、保育所から遠くなったり、共働き・ひとり親世帯にとっては負担が大きくなったり、待機児童問題が生じたりする。
 - ②公園については、コミュニティの発展や健康増進の場として利用してきた市民への影響や、行政サービスの低下につながる。
 - ③公共施設の民間移譲・譲渡については、任せる事業者によっては利益追求型の運営が優先され、利用料金の値上げやサービスの質の低下が懸念される。

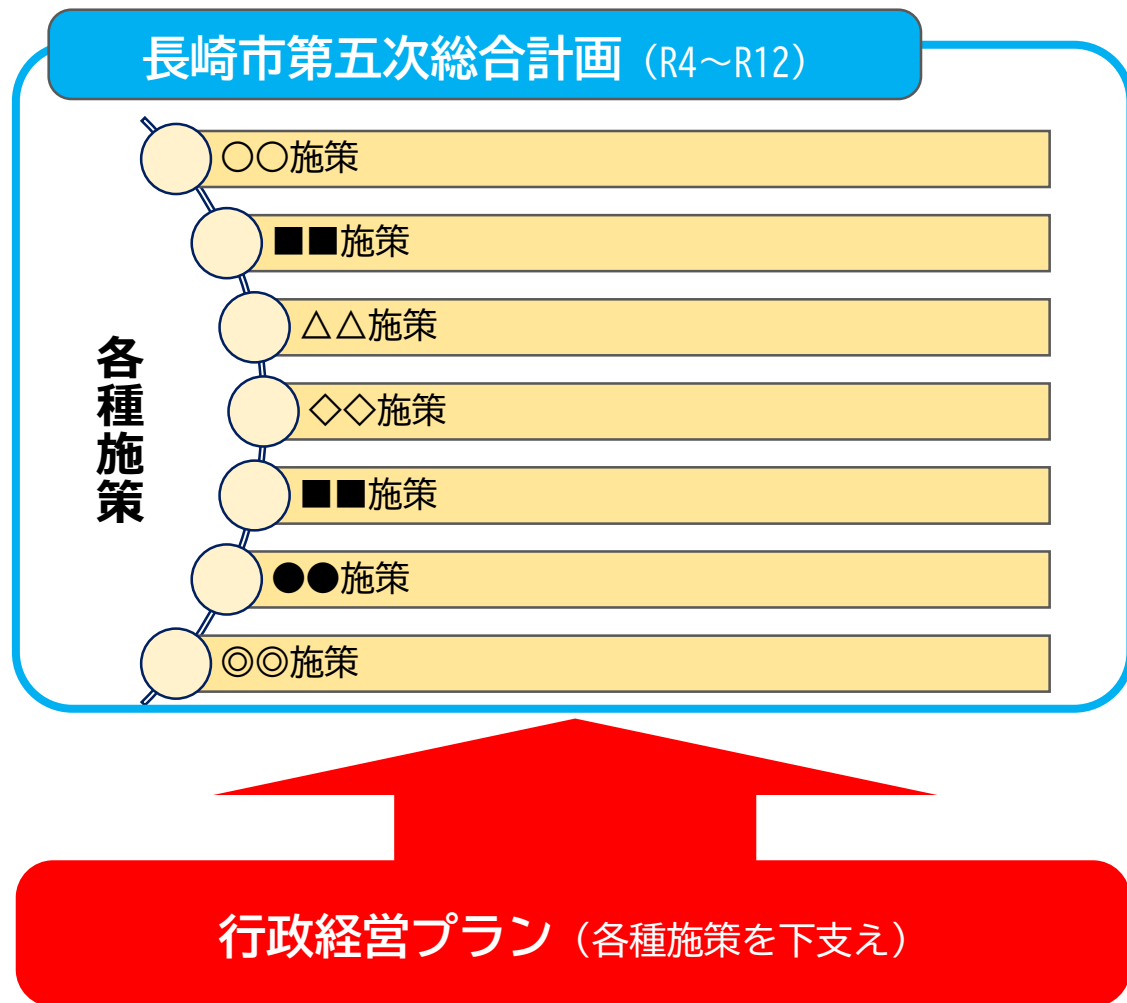
3 これまでの行財政改革

長崎市では、平成8年以降、時勢に応じて計画を策定し、効率的な組織体制を整えるとともに、将来の社会変動のリスクに対応できる財政状況を整えるため、市政全般にわたって行財政改革に取り組んできました。

計画	内容
H8~H22 行政改革大綱	人員・経費削減といったいわゆる「量の改革」を実施。 【主な取組み】 ・ごみ収集運搬体制の見直し、収集業務の委託 ・下水処理場の維持管理業務の委託 等
H23~H27 行財政改革プラン	量の改革に加えて、事業や業務自体の質の向上を目指す「質の改革」を実施。 【主な取組み】 ・公立保育所の民間移譲 ・学校給食調理業務の委託 等
R1~R5 第1期 行政経営プラン	それまでの行財政改革で取り組んできた「量の改革」や「質の改革」だけでなく、人員や財源などを効率的かつ効果的に活用し、大きな課題に向き合う体制を整え、解決に向けて取り組む「行政経営」に着手。

4 今後の取組み（基本的な考え方）

(1) 計画の位置づけ



第1期行政経営プランは、長崎市第五次総合計画に掲げる将来の都市像の実現に向けて取り組む各種施策や事業を下支えする計画として位置付けていました。

今回、第2期として新たに策定する行政経営プランでは、各種施策や事業を下支えするという計画の位置づけはそのままに、新たな行財政改革の基本理念や方向性を明確にし、「人員体制」及び「財政面」での基本目標を掲げ、より実行性を持たせた計画とします。



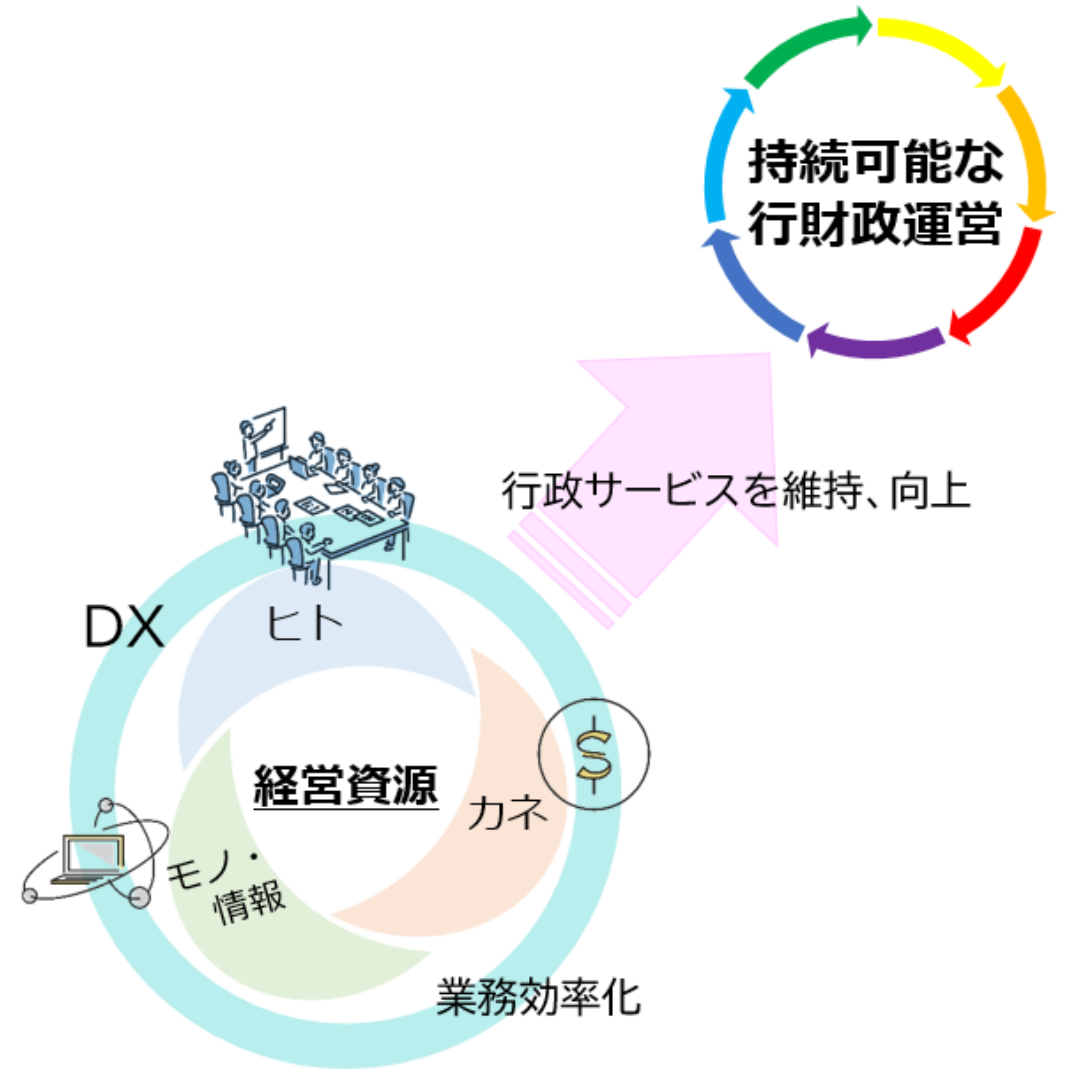
(2) 新たな行財政改革の方向性

人口減少や社会情勢の変化などにより、行政需要は複雑化・多様化し、今後は人口減少に伴う税収減や高齢化進展に伴う社会保障費の増加など、これまで以上に厳しい財政運営が想定されます。

人員体制や財政面など、これまでと同じ規模で、同じサービスを、同じやり方で維持することは困難になるものと想定されることから、今後の人口減少社会を見据えたうえで、限られた経営資源（「ヒト」、「カネ」、「モノ・情報」）の中で、いかに効率的かつ効果的に行政経営を行っていくかが重要です。

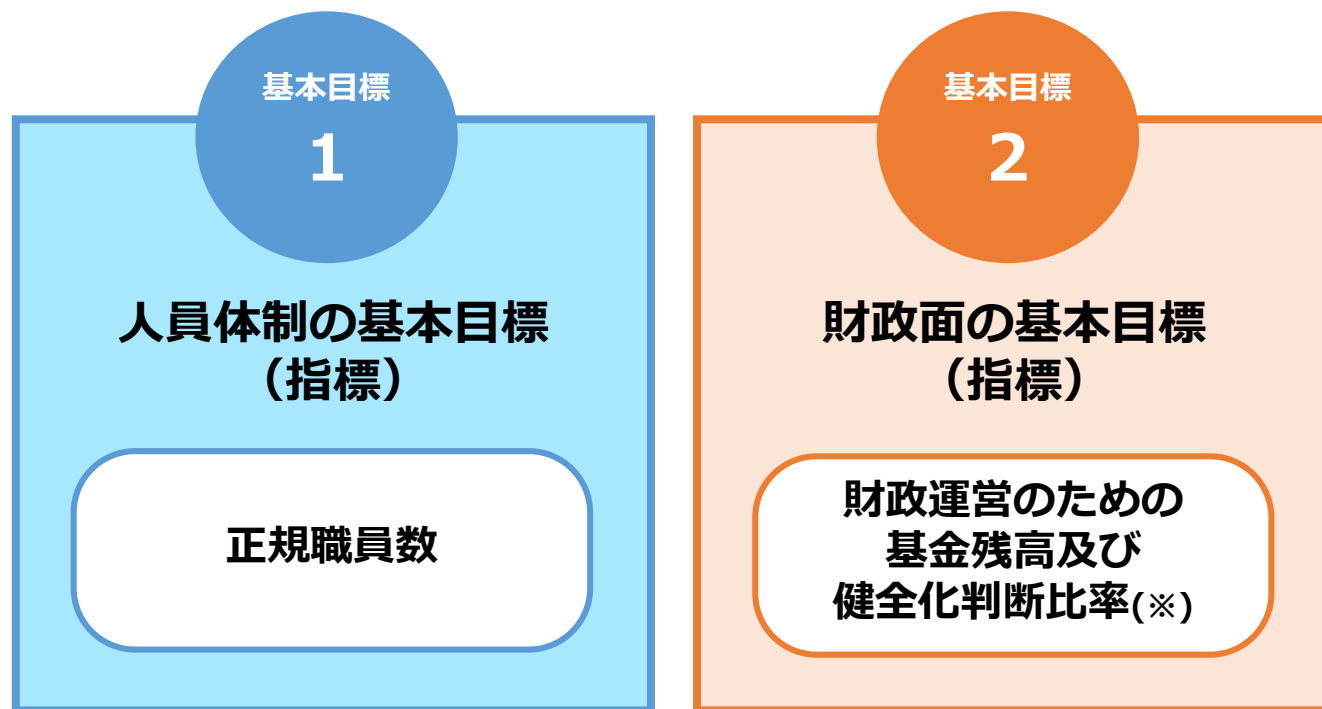
このため、これまで以上に職員間や部局間でのコミュニケーションや連携を行い、DXや業務効率化に一層取り組むとともに、市民等との対話や民間企業等との連携も図りながら、取組みを進めていく必要があります。

これらを踏まえ、「人員体制の適正化」や「財政の健全化」、「業務の最適化」を図りつつ、行政サービスを維持、向上させていくため、持続可能な行財政運営を行っていきます。



(3) 計画の基本目標

第2期行政経営プランでは、計画により実行性を持たせ、取組みを強力に推進するため、「人員体制」及び「財政面」における基本目標を設定します。



(※)健全化判断比率

健全化判断比率は、財政破綻を未然に防ぐことを目的とした「地方公共団体の財政の健全化に関する法律」で、毎年度公表することが義務付けられている、財政の健全度を診断する指標です。

4つの指標があり、赤字や負債（借金返済）の状況など4つの視点から示すものです。

- ①実質赤字比率
- ②連結実質赤字比率
- ③実質公債費比率
- ④将来負担比率

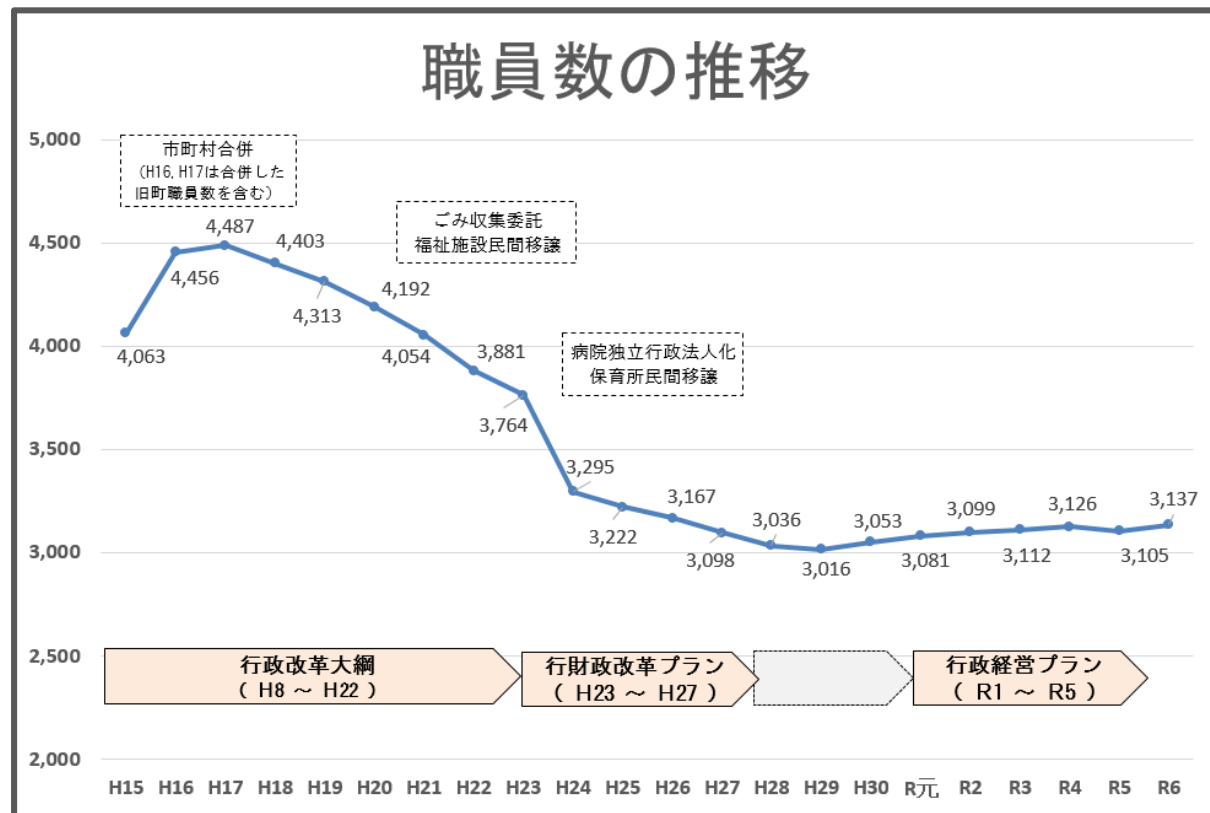
①②は年間の赤字の割合（①は一般会計等、②は全ての会計を対象）、③は借金の返済額の割合、④は将来の負担が見込まれる負債の割合をチェックするものです。

●目標設定の考え方（人員体制）

【職員数の状況】

これまでも、時勢に応じて効率的な行政体制を整備するため行政改革に取り組んできました。

それに合わせ、平成17年度に4,487人であった職員数も、令和6年4月1日現在では、3,137人に減少しています。

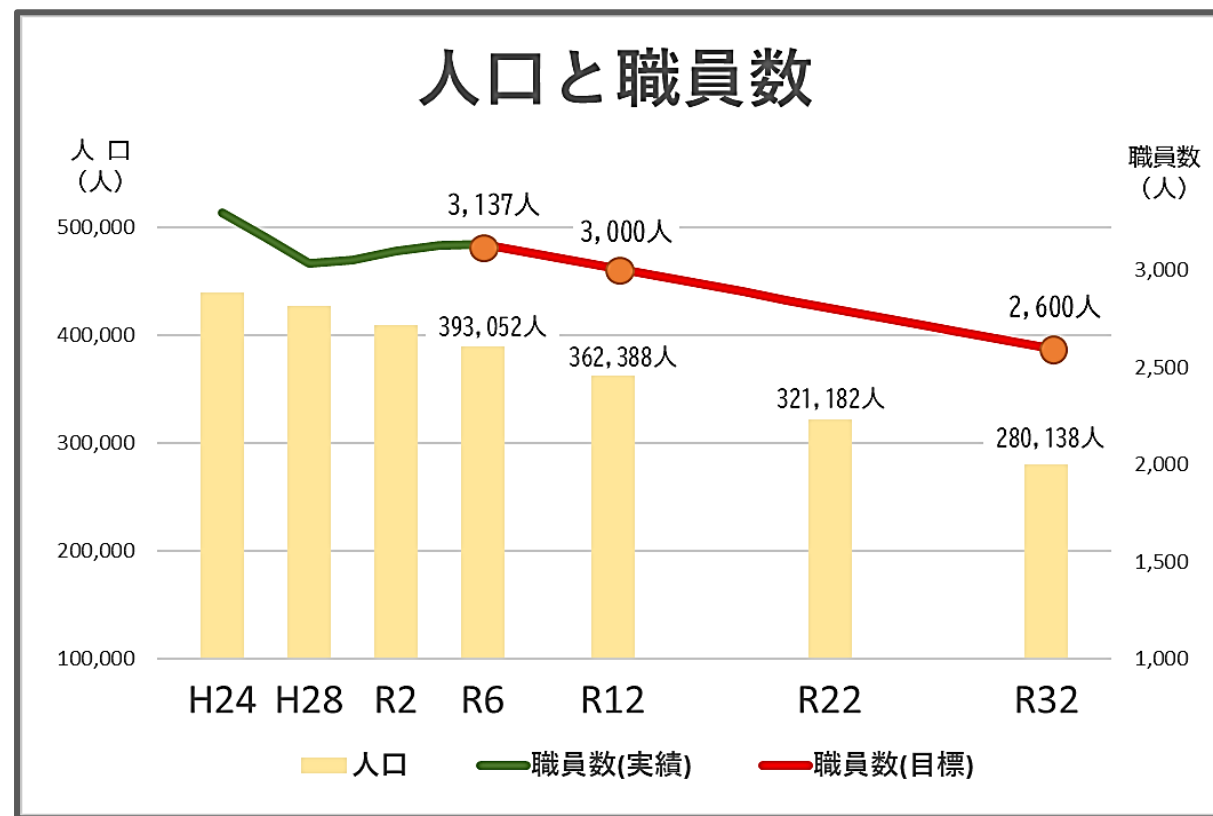


●目標設定の考え方（人員体制）

【人口の見込みと適切な職員数】

急速な人口減少や生産年齢人口の減少、少子化・高齢化の進展が見込まれており、限られた経営資源の中で継続して行政サービスを提供していく必要があります。

今後、持続可能な行政運営を行っていくため、人口に応じた行政規模を維持していく必要があり、業務の効率化等を図りながら、適切な職員体制（職員数）に逡減させていきます。



【職員数の見込み】

- 令和32年（2050年）に見込まれる長崎市の人口と同規模の人口である類似都市（中核市）の職員数を参考にし、業務や体制などを比較し、長崎市の独自要素（原爆被爆・平和行政、行政サテライト機能など）を考慮。
- さらに、今後のDX推進・業務効率化などによる効果も考慮。

●目標設定の考え方（財政面）

【中期財政見通し】

令和6年度に策定した、令和11年度を期間の最終年度とする中期財政見通しにおいて、期間を通じて収支不足が大きく、非常に厳しい財政運営が続く見通しです。

将来において必要な行政サービスを低下させることなく、人口減少に歯止めをかけるため、重点プロジェクトを着実に実行しながら、今後とも戦略的な収支改善を継続し、持続可能で健全な財政運営を行っていく必要があります。

【基金残高】

令和6年度に策定した中期財政見通しにおいて、基金残高の大幅な減少が見込まれます。

持続可能で健全な財政運営を行っていくためには、第五次総合計画で定めた、財政運営のための基金残高を標準財政規模の11.25%（一定の財政規律のため、財政健全化法の実質赤字比率の早期健全化基準を参考に設定したもの。令和5年度では113億円）を維持していく必要があります。

令和6年度策定中期財政見通しにおける収支等

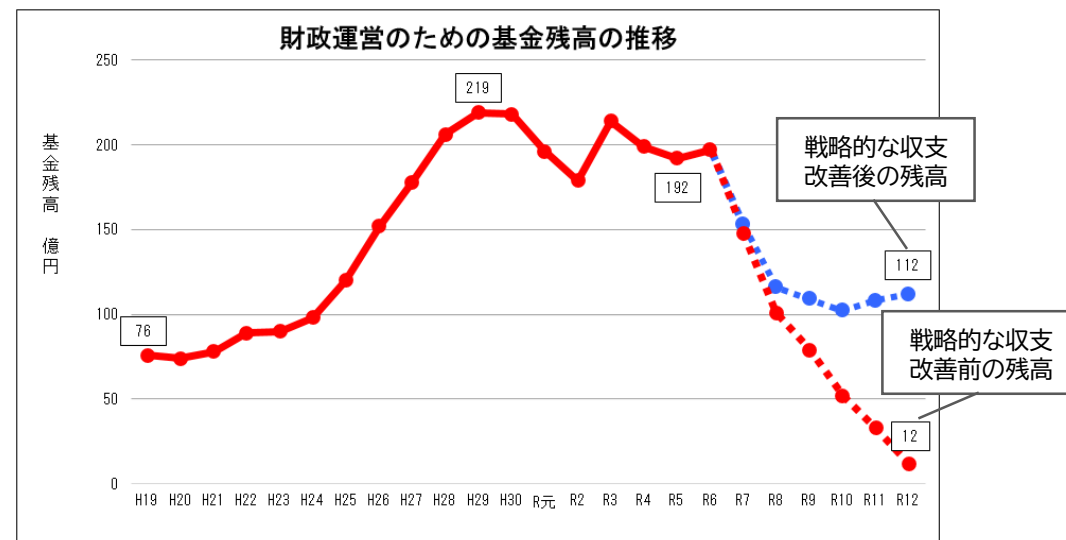
（単位：億円）

年度	R6	R7	R8	R9	R10	R11
区分						
収支（予算ベース）	▲ 73	▲ 85	▲ 83	▲ 57	▲ 63	▲ 52
戦略的収支改善額（※1）	0	5	10	15	20	25
収支（予算ベース） 戦略的収支改善後	▲ 73	▲ 80	▲ 73	▲ 42	▲ 43	▲ 27
年度中の歳入増 歳出節減額	40	40	40	40	40	40
収支（決算ベース）	▲ 33	▲ 40	▲ 33	▲ 2	▲ 3	13
うち基金繰入額（※2）	43	50	43	12	13	0
うち基金積立額	48	6	6	6	6	6
基金調整額	5	▲ 44	▲ 37	▲ 6	▲ 7	6
基金年度末残高	197	153	116	109	102	108

※1 戦略的収支改善額（年間5億円）を毎年度積み上げていったものとして試算。

※2 収支不足のほか実質収支相当額（10億円）を基金繰入額で調整。

注） 計数の端数調整により、表中の計、差し引き等が一致しない場合がある。



●目標設定の考え方（財政面）

【実質公債費比率】

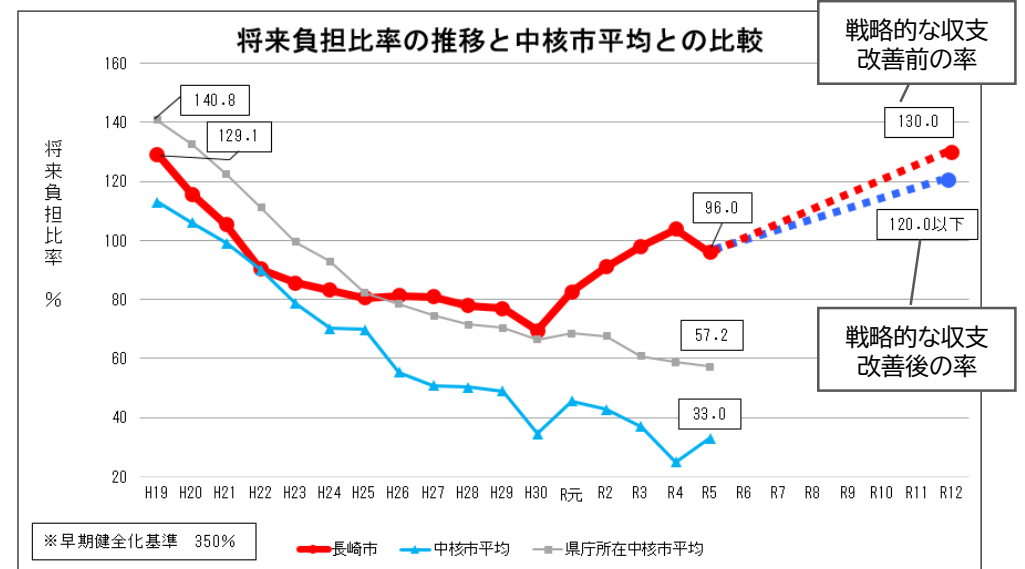
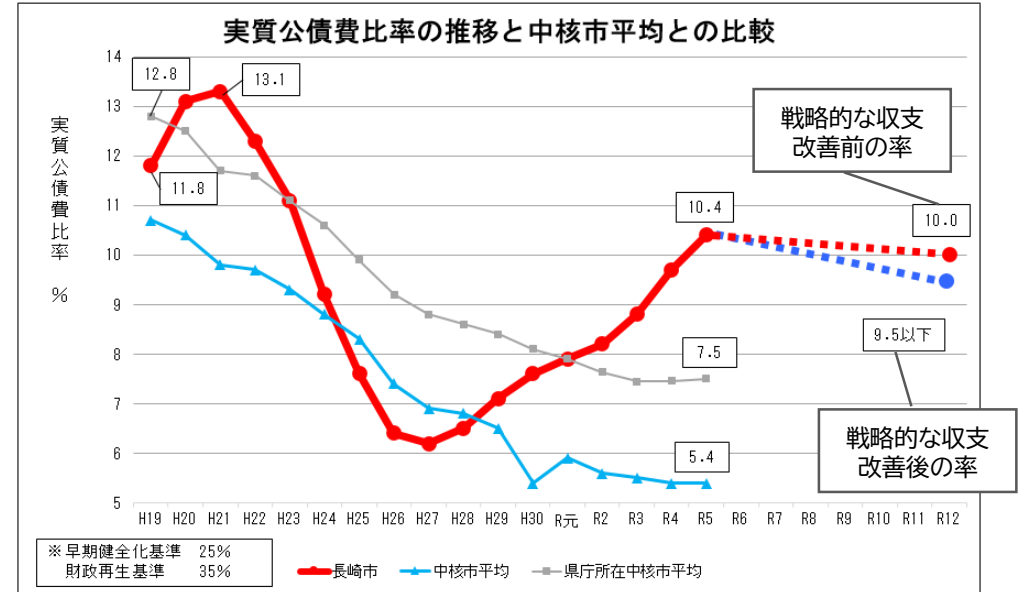
新東工場建設事業などの、市民生活に密着した施設の更新などを行っていく必要があることから、令和7年度以降も投資的経費が高い水準で推移することに伴い、その財源として市債の借入が増加することが見込まれます。

このことに加え、金利が上昇していることなどから、実質公債費比率は高止まりすることが見込まれます。

【将来負担比率】

令和7年度以降も投資的経費が高い水準で市民生活に密着した施設の更新などを行っていく必要があることから、令和7年度以降も投資的経費が高い水準で推移することに伴い、その財源として市債の借入が増加することが見込まれます。

このことに加え、金利が上昇していることなどから、実質公債費比率は高止まりすることが見込まれます。



人員体制と財政面における目標設定の考え方を踏まえ、次のとおり基本目標を設定します。

※効率化の実施状況等により、適宜目標値の見直しを検討します。

●人員体制における目標

R6 (2024年)	R12 (2030年)	内容
正規職員 3,137人	正規職員 3,000人	正規職員数を計画期間(令和12年度末)において、概ね3,000人規模まで逡減させる。

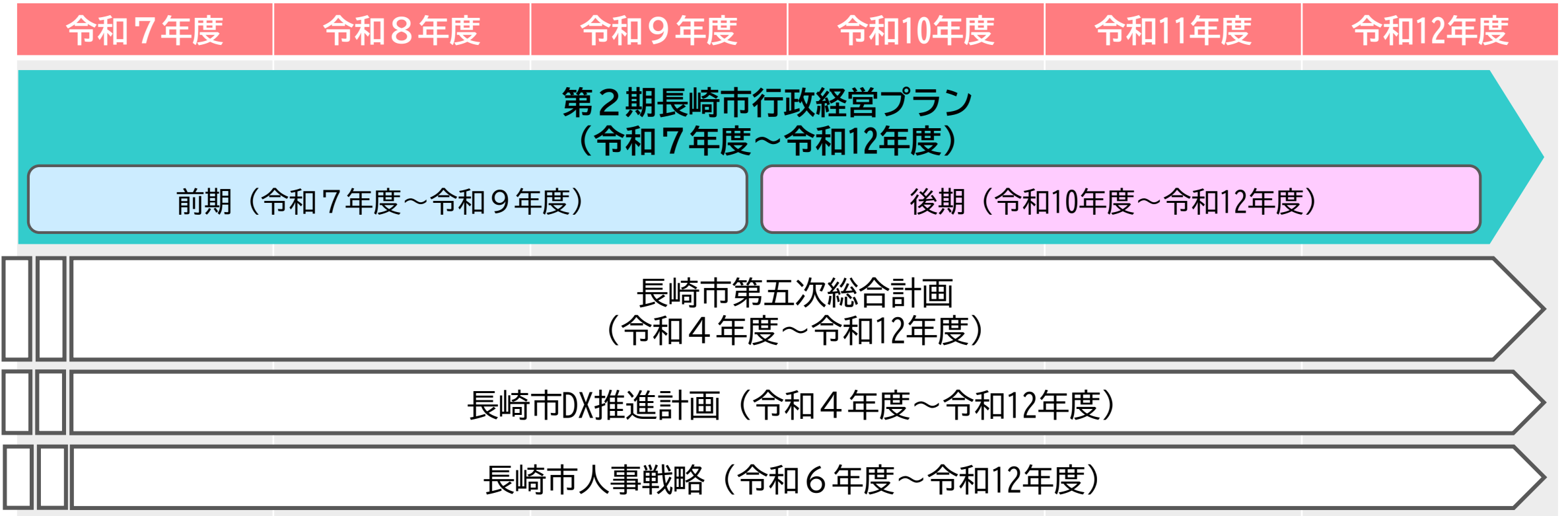
●財政面における目標

R5 (2023年)	R12 (2030年)	内容
財政運営のための基金残高 192億円	財政運営のための基金残高 標準財政規模の 11.25% (令和5年度では113億円)	中期財政見通しにおいて約108億円と標準財政規模の11.25%を下回る見込みであることから、目標としては同水準を超える基金残高を維持する。
実質赤字比率 —	実質赤字比率 —	令和5年度は「赤字なし(-)」となっており、令和12年度も同様の状態を維持する。
連結実質赤字比率 —	連結実質赤字比率 —	中期財政見通しにおいて、10.0%と見込まれるが、9.5%以下に抑制する。
実質公債費比率 10.4%	実質公債費比率 9.5%以下	中期財政見通しにおいて、130.0%程度と見込まれるが、120.0%以下に抑制する。
将来負担比率 96.0%	将来負担比率 120.0%以下	

(4) 取組期間

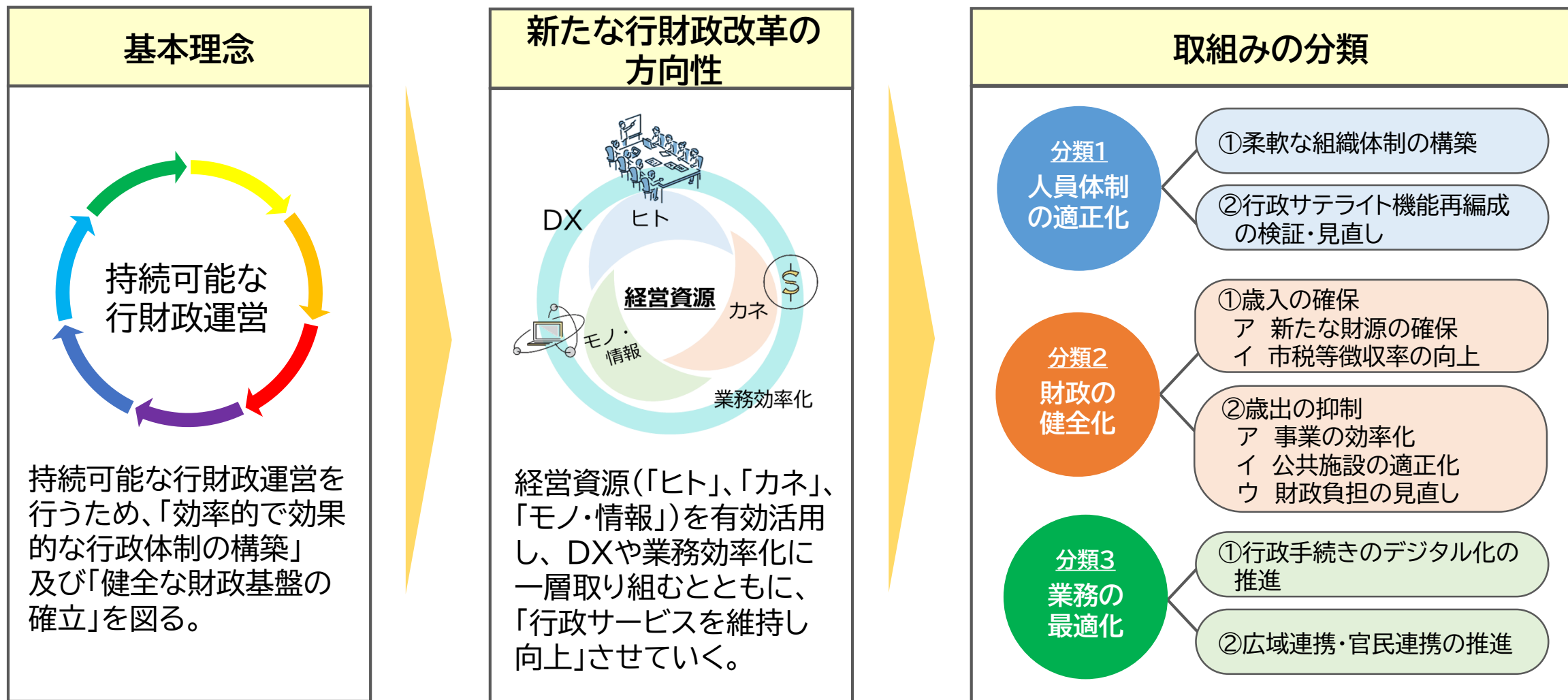
長崎市第五次総合計画の取組みと行財政改革の取組みは密接不可分な関係にあることから、計画の終期を揃え、令和7年度から令和12年度までの6年間で計画期間とします。

なお、実施計画については、社会情勢の変化などに適切に対応できるように、計画期間を前期（3年）と後期（3年）に分け、必要に応じて見直しを行います。

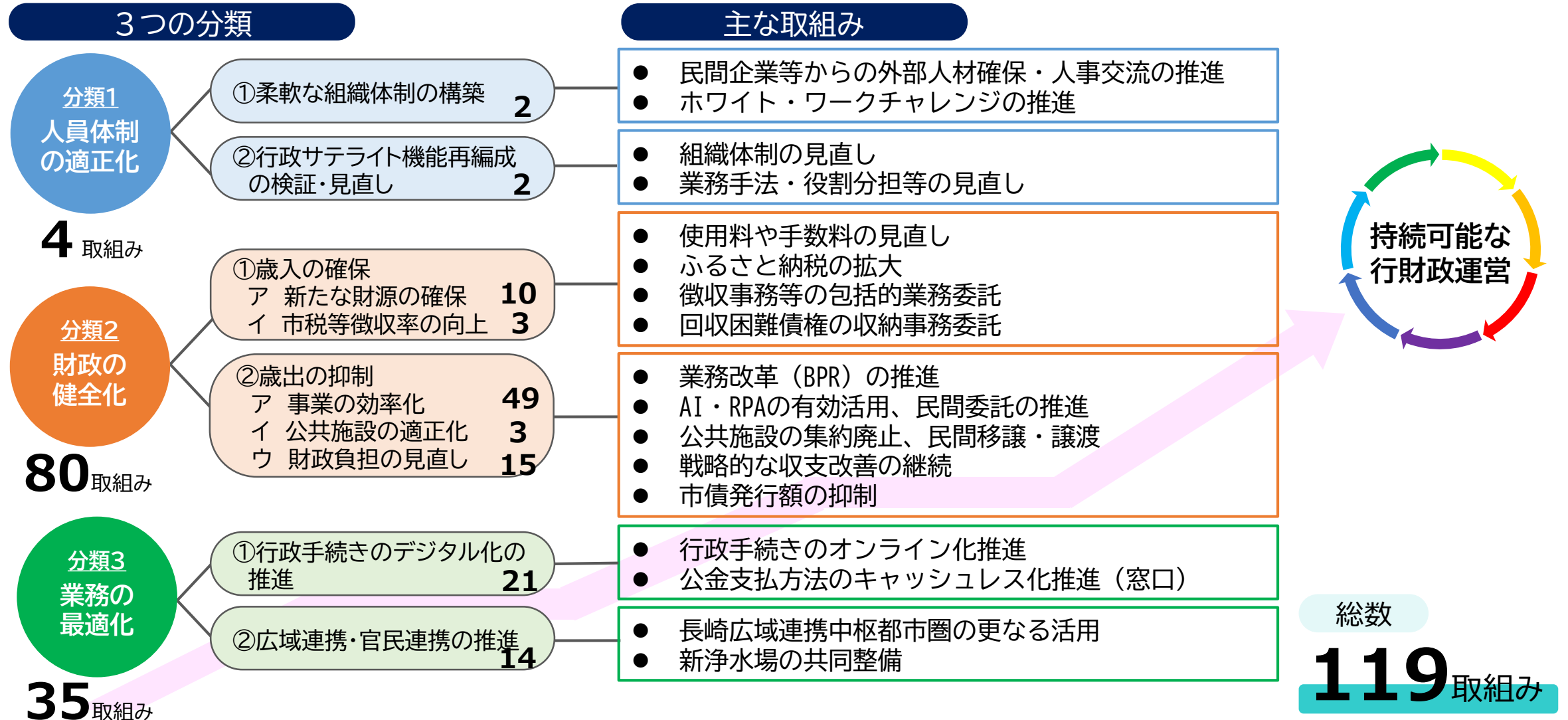


5 具体的な取組内容

第2期行政経営プランでは、基本理念「持続可能な行財政運営」を実現するため、新たな行財政改革の方向性に沿った取組みを掲げ、より分かりやすく整理するため、次のとおり分類します。



第2期行政経営プランでは、分類に沿った取組みを強力に推進し、持続可能な行財政運営を行います。



6 推進体制

第2期行政経営プランの策定趣旨を踏まえ、各部局が主体的に実施計画に掲げる取組みを実行します。実績については、毎年度、各部局（推進部会）において検証を行い、長崎市行財政改革推進本部会議及び長崎市行政改革審議会へ報告します。

