

事業見直しの視点

令和3年8月
企画部行政改革課

【基本項目】

「財政非常事態宣言における事業見直しの6つの視点の考え方」

- ①総人件費の抑制
- ②事業全般の見直し
- ③公共施設の在り方の見直し
- ④大型公共事業の一時停止や先送り
- ⑤普通建設事業の総量の抑制
- ⑥各種補助金の見直し

- ※ 上記の「6つの視点の考え方」の項目は取組むべき順番を示したものではない。
全ての視点に基づき取り組みを実施して、目標を達成することが必要となる。
- ※ 効果が発現するまでの概念を、短期、中・長期に分けて管理することが必要である。

【事業見直しに関する全般的な注意点】

- 1 公益的活動の担い手となっている市民や企業等との協働の視点を取り入れ、裾野市との役割分担のあり方を検証し、地域課題を解決するために連携強化を図ること
- 2 各事務事業の必要性等を考慮せずに、一律の%カットのような安易な見直しはしないこと
- 3 一般財源を削減しつつ、真に必要な事業については国・県の補助金等を積極的に活用して行政サービスを維持する方策がないか検討すること
- 4 近隣市町や裾野市と同規模の類似団体に同様のサービスがある場合には比較を行い、どの程度の水準が妥当かを参考とすること
- 5 関連する事業を取りまとめ、総事業費は圧縮した上でメニュー事業は関係団体に任せるような「市民や企業等との協働」の視点を取り入れた事業化なども検討すること

【事業見直しの視点】

1 事業そのもの見直し

(6つの視点の考え方：①、②、③、④、⑤、⑥に該当)

(1) 社会経済情勢の変化、目的の達成

真に必要なか、市が関与しなくてはならないか、などを考慮した上で、目的が既に達成されているもの、意義が失われているもの、代替事業ができているもの、執行実績や利用実績が低調に推移しているものは廃止を前提に見直すこと。(例：市民ニーズの変化を踏まえた事業の廃止、事業実績に一定の成果があった事業の一部廃止、相対的に優先度の低い事業の休止、3密回避のため市民が多数集まる行事の開催中止・延期)

＜他市の事例＞新型コロナウイルス感染症対策の影響からイベントの開催が困難となったため、効果的なPRの方法を精査し経費を削減

(2) 政策・施策への有効性

単年度のみではなく、複数の年度や部内事業の関係性の中で、目的や目標を達成するために必要かつ適切な事業となるよう協議や検証を重ねて、内容や実施方法を見直すこと。

(3) 事業の集約化

「事業目的や対象者等が類似するもの」、「国・県と類似するもの」は、整理統合を行うこと。
(例：複数の事業の委託を1本化する、既存の事業に別の事業を統合して効果を高める)

(4) 手法の変更・見直し、主体・執行体制の見直し

各事業の手法は、従来の形式にとらわれることなく、コスト削減や質の向上の面から最適な手法を選択すること。また、新たな手法への転換を検討し、公益上必要性が高いとはいえない事業は、主体や執行体制を見直すこと。(例：書面形式への会議運営の変更、同じ目的の国事業への移行、改修整備から修繕対応へ変更)

＜他市の事例＞会議の書面開催、Zoom 利用への移行、紙媒体のガイドを廃止してWeb ページの情報更新頻度を高め、内容の充実を図ることで経費削減

(5) 仕様等の見直し

過去の実績や費用対効果を踏まえ、特に単価や数量を見直すなど、必要最低限の仕様とすること。
(例：広報刊行物のページ数の削減、会議の開催回数の削減、委託項目の精査、費用対効果を踏まえ単価・数量や稼働時間を精査)

(6) 在庫等の有効活用

広報印刷物や啓発物品など、年度や所属を越えて利用できるものについては、可能な限り在庫を活用すること。(例：事業の普及啓発にリーフレットの在庫を活用、改修による既存施設の再利用)

(7) 執行残（決算）額との比較

執行率の低い（執行残額が出ている）事業、費用対効果の低い事業は、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。(例：参加者の少ない研修や教室の開催回数を削減、申請件数の少ない補助金や助成金の削減)

(8) 国・県・他市基準との比較

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、引下げや廃止等の見直しを行うこと。また、市民一人当たりの事業費が他都市等に比べて高いものは、引下げ等の見直しを行うこと。(例：国の助成額の改正に伴った市助成額の見直し、適正水準への給付内容の見直し)

(9) 事業計画の見直し

将来的な財政負担の増大や、適正な資産の保有量を検討し、安全面を考慮しつつ修繕優先度等を精査する。計画に基づき執行しているものも、最新の状況を踏まえて総事業費の削減に取り組むこと。

<他市の事例> 新型コロナウイルス感染症対策の影響から、スキームに影響を及ぼす事業を検証、一定程度の支援が進んだ事を確認した上で事業廃止を決定

(10) 歳入の確保

資産の利活用の推進、国費や県費を確保（ただし、市負担分に対して事業効果は必ず検討、検証すること）、各業務への関わりの中で、ふるさと納税の啓発や拡大等に取り組むこと。ただし、取り組みにより、一般財源が増額することのないよう注意すること。

2 民営化・委託化

(6つの視点の考え方：①、②、③、⑥に該当)

既存の補助金や制度を調査研究し、運用や経費の面で、最適な主体（直営・民営）を選択する。

また運営に係る各種経費や職員等の人件費なども考慮して、稼働時間と損益分岐点等の関係を分析し、稼働時間を調整することでコスト削減や事務の効率化の可能性がないかを検討すること。（例：市が運営していると補助が受けられないが、他団体が運営すれば補助の対象となるサービスを比較）

<他市の事例>

- ・ 2者に委託していた業務をプロポーザルにより1者に集約し、職員の事務処理工数と経費を削減
- ・ 開館日の削減、営業時間の短縮、無料券の廃止
- ・ 委託料からボランティア謝金に変更

3 使用料等の見直し

(6つの視点の考え方：②、③に該当)

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、一部負担を求めること。また、市民利用施設については、運営コストの削減や利用者増の工夫を図るとともに、適正な負担割合に基づく料金設定を行うこと。

4 補助金の見直し

(6つの視点の考え方：⑥に該当)

これまでの取組みを継続した見直しが必要だが、特に対象経費6割以上（総額、項目別）の補助金を重点的に精査すること。補助金は、市の方針や施策に合致する交付団体の活動や最終的には自立を促進する目的で交付する事を意識し、それぞれの目的を再確認すること。また、交付する場合でも安易に長期間の設定をせず、終期を設定するなど、適切な補助金の運営を行って一定程度の期間の中で効果の最大化を図ること。（例：補助金交付が事業の前提となっていないか、自立の見込みはあるか、目的を達成したことによる廃止、補助率の見直し、効果や実績の乏しい補助金の廃止）

※「補助金見直しのガイドライン 第4版」の基本的な視点及び見直しの基準を再確認

5 外部団体等に対する財政・人的支援の見直し

(6つの視点の考え方：①、②、⑥に該当)

外部団体等の経営状況を十分に見極め、財政支援が必要最小限になっているか改めて検証すること。支援の名称等に関わらず、その内容を再度点検し、必要な見直しを行うこと。(例：執行状況に基づいた補助金の削減、委託料の見直し、人的支援の見直し等)

<他市の事例> 人員配置や補助金の縮小、休止、廃止

6 中長期的（継続的）に取り組むことで効果が得られるもの

(6つの視点の考え方①、②、③、④に該当)

(1) 保有資産の利活用

公共公益的な利用の検討をした上で売却や、貸付等で財源の確保を図ること。部署の所管を超えた利活用資産の抽出、協議に取り組むこと。

<他市の事例> 余剰スペースを国、県の出先機関として貸出し。民間に事業用定期借地又は借家制度により賃貸。通年にわたって学習塾に貸出し。駐車場を時間貸し。廃校の校舎を利用した植物工場への貸付。ネーミングライツや広告の掲出による収入確保。

(2) 公共施設の管理経費の縮減

全ての施設でコスト削減や利用者増の工夫などに取り組み、持続的な運営改善を図るとともに、点検等により保全、更新費用等の平準化と管理の適正化に努めること。

<他市の事例> 施設の水道設備に節水器を設置、照明のLED化、省エネ性能の高い空調機器への更新等による使用料の削減。利用率の低い夜間開館をやめる、あるいは複数の施設で行っている夜間開館を輪番制にして管理にかかるコストを削減。

(3) 総資産量の適正化

限られた財源の中で、現在の総資産量を維持していくことは困難であることから、複合化・多機能化・統廃合・広域化等の手法により、総資産量の適正化に取り組むこと。

<他市の事例> 学校施設を小中一貫校として統合。午後は比較的空いている公民館と、午後に利用が集中する児童館を統合。ゴミ処理施設や火葬場を広域で整備。

(4) 計画的な維持管理による長寿命化の推進

長期にわたって使用する公共施設は、従来の事後対処ではなく、予防保全の考え方に基づき、優先順位を設定した上で計画的に長寿命化改修を行うことで、ライフサイクルコストの軽減に努めること。

<他市の事例> 個別施設計画を策定し長寿命化すべき施設を明確にするとともに、予防保全計画により計画的に改修工事を実施。

7 データやICTの活用による業務の効率化

(6つの視点の考え方①、②に該当)

- (1) 庁内の複数の部署で共通して実施している庶務、経理業務や事務処理業務等について、職員が担うべき役割を整理し、委託化や集約化等による効率化を進めること。また、仕事そのものの見直し、優先順位づけや業務の廃止を含む業務量の削減をした上で、さらにICTを活用した業務効率化に取り組むこと。部署を超えた様式の平準化等、効率化できるものの共有を図ること。
- (2) 情報システムの構築および運用費用の節減に向け、適切な調達・運用に努めること。このため、事前の行政改革課への相談、情報セキュリティの確保を着実に実施すること。
また、インフォメーションやマニュアルは必ず確認し、メール等を含めたシステムには必ず使用する職員等の定期的なメンテナンスが必要であることを認識して、情報の共有化とICTスキルの向上を図ること。
- (3) 市役所業務の総合的な効率化に向けた業務改善を進めるため、全ての職場において、現在の仕事の進め方や職員の働き方の見直しに全職員が意識を持って取り組むこと。(例：標準的な内部様式の作成や共有、起案や文書の供覧等は種別や内容を精査し、簡易なものはデスクネットのワークフロー機能を利用するなどしてペーパーレス化し、不必要なものはそもそも供覧しないなど、内部管理業務を効率化)

8 市役所内部経費の見直し

(6つの視点の考え方：①、②に該当)

- (1) 内部事務の精査
内部事務・経費の必要性を改めて精査し、必要性が低いものについては、縮小または廃止すること。また、事務の精査に伴い時間外勤務の抑制に努めること。(例：出張回数、人数、定期刊行物購読費、追補版書籍、印刷物のデジタル化等)
<他市の事例> 利用実績の少ないシステム運用の廃止を実施して費用を削減
- (2) 内部事務の集約化
複数の課・事業に共通する内部事務や事務費等は、さらなる集約化を検討し、事務の効率化と経費削減を図ること。(例：複数のリース契約の統合、既存の研修やセミナーの合同開催)
他市の事例：別々に運用しているシステム管理業務を1本化した上で内容精査し、工数削減して委託費用を節減等
- (3) 体制の見直し
効率的・効果的な執行体制にすることで、必要最低限の人員に抑制すること。(例：実績の少ない対応に係る経費の精査、各種事業に係る人員数や勤務日数の抑制)
<他市の事例> 予約登録マクロにより発行ID、パスワードを自動生成し作業時間を短縮

(4) 手法の変更・見直し

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・簡素化すること。(例：同様の効果を期待できる代替手法の検討、対象範囲を狭めて質を高める)

<他市の事例> 団体へ配布していた印刷物の見直し、情報発信事業を廃止して別の方策へ移行、ターゲットを決めてピンポイントで情報発信

(5) 仕様の見直し

委託内容・謝金・消耗品・印刷製本費・使用料賃借料・備品購入費等は、必要最低限の部数・仕様とすること。(例：委託や工事の仕様見直し、仕様書の積算方法の見直し)

(6) 執行残（決算）額との比較

執行率の低い（執行残額が出ている）事業、費用対効果の低い事業は、令和2年度決算を踏まえた結果や、直近の実績等を基に原因を改めて分析し、経費の精査を徹底すること。(例：実績に基づいた事業経費の削減、費用対効果を踏まえ単価・数量を精査)

(7) 計画の見直し

単一の経費に着目するのではなく、その後の傾向やリスク、ランニングコストなどの経費が増大するものを精査すること。(例：改修計画の見直しによる経費の抑制)

(8) 事務量削減に繋がる事務改善等

事例類型	主な取組み例
会議方法の見直し	回数減、廃止、他会議との統合、出席者見直し、資料の電子化
業務打ち合わせの見直し	終了時間の事前設定、方向性の事前指示、出席者見直し
業務マニュアル化	マニュアル・質疑応答集の共有、行政資料の活用
業務の平準化	スケジュールの共有、集中する作業の課内分担、作業手法の工夫
電子メールルール見直し	メール本文に概要・対象者を記載、不要なメールの削除
I C Tの活用	デスクネットの活用、資料の電子化、事前の電子資料配布