

令和８年度第１回鶴岡市総合計画審議会 行財政専門委員会

令和８年６月５日（金） １１：００～

鶴岡市役所６階 大会議室

１ 開 会

２ 委嘱状交付

３ あいさつ

４ 委員の紹介

５ 委員長を選出

６ 委員長職務代理者の指名

７ 報 告

（１）総合計画審議会行財政専門委員会の設置について

（２）本市の行財政改革の経過について

（３）本市の行財政運営の状況について

８ 閉 会

鶴岡市総合計画審議会 行財政専門委員会

委 員 名 簿

(五十音順、敬称略)

| 氏 名   | 所 属 等                  | 備 考 |
|-------|------------------------|-----|
| 石塚 治己 | 鶴岡市農業委員会会長             | 産 業 |
| 小野 英一 | 東北公益文科大学教授             | 学 術 |
| 加藤 静香 | 静香法律事務所弁護士             | 士 業 |
| 小林真由美 | 株式会社荘内銀行鶴岡営業部副部長       | 金 融 |
| 佐藤 佑樹 | 医療法人社団みつわ会常務理事・事業統括本部長 | 福 祉 |
| 高坂 信司 | 鶴岡ガス株式会社常務取締役          | 産 業 |
| 富樫 研輔 | 佐藤正一公認会計士事務所公認会計士      | 士 業 |
| 富樫 正樹 | 鶴岡地区歯科医師会副会長           | 医 療 |
| 山口 誠  | 学校法人羽黒学園羽黒高校校長         | 教 育 |

任期：令和８年６月５日から令和１０年６月４日まで

鶴岡市総合計画審議会行財政専門委員会担当庁内部会  
構 成 員 名 簿（令和８年度）

| No. | 職 名          | 氏 名    | 備 考 |
|-----|--------------|--------|-----|
| 1   | 副市長          | 伊藤 敦   |     |
| 2   | 総務部長         | 森屋 健一  | 部会長 |
| 3   | 企画部長         | 上野 修   |     |
| 4   | 総務部参事（兼）職員課長 | 五十嵐 一憲 |     |
| 5   | 職員課主幹        | 菅原 明宏  |     |
| 6   | 財政課長         | 齋藤 正浩  |     |
| 7   | 政策企画課長       | 鈴木 真   |     |

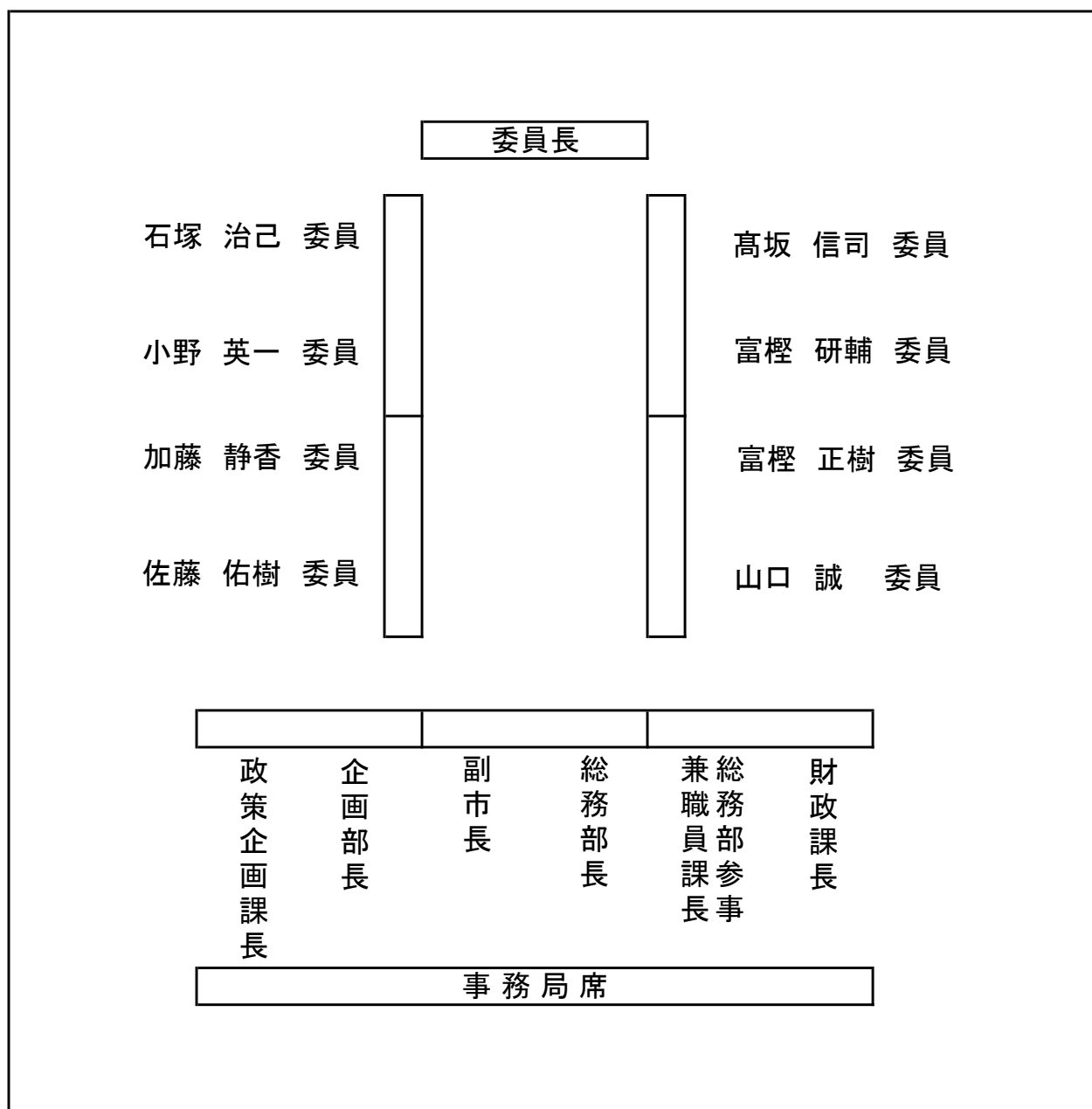
○総合計画審議会行財政専門委員会部会事務局

| 職 名      | 氏 名    | 備 考 |
|----------|--------|-----|
| 職員課 職員主査 | 小野寺 善紀 |     |
| 職員課 専門員  | 長谷川 正行 |     |
| 職員課 専門員  | 茂木 政信  |     |

# 令和8年度第1回鶴岡市総合計画審議会行財政専門委員会

日時: 令和8年6月5日11時

場所: 市役所大会議室



## (1) 総合計画審議会行財政専門委員会の設置について

# 行財政専門委員会の設置趣旨と今後の予定について

■総合計画の実現に向けて、持続可能な行財政基盤を構築することを目的に、本市の財政健全化と行政改革の方向性について専門的に調査・審議する

### ①総合計画審議会行財政専門委員会の設置

総合計画審議会に行財政専門委員会を設置する。



### ②行財政専門委員会の役割

総合計画実現のための財政健全化・行政改革の方向性や特に重要な事務事業見直し等について協議し、意見をまとめて市に提言する。

### ③行財政専門委員の任期

令和8年6月5日から令和10年6月4日までの2年間

### ④行財政専門委員会の会議形式

率直な意見交換を確保するため、非公開とする。会議後、会議資料や発言者を明記しない会議概要を市公式ホームページに公開する。

## 【今後の予定】

早急に対応が必要なものを集中的に協議し、12月を目安に市に提言する。  
市は専門委員会の提言を受け、次年度予算や次期行革大綱実施計画に反映する。

| R 8 年 6 月 5 日          | R 8 年 7 月<br>～ 1 1 月          | R 8 年 1 2 月 | R 9 年 1 月以降                 |
|------------------------|-------------------------------|-------------|-----------------------------|
| 令和 8 年度<br>第 1 回 専門委員会 | 令和 8 年度<br>第 2 ～ 5 回<br>専門委員会 | 市への提言       | (次年度予算や<br>次期行革大綱<br>に反映する) |

## (2) 本市の行財政改革の経過について

# これまでの行財政改革の経過

### 第一次/第二次 行財政改革大綱 (H23~27)

- ・ 効率的かつしなやかな行政システムの構築
- ・ 合併特例期間終了後を見据えた財政の健全化
- ・ 市民・地域・行政の総合力が発揮できるシステムの構築
- ・ 地域の活性化に向けた地域庁舎機能の見直し

### 行財政改革 プラン (H28~R2)

- ・ 組織機構の見直し
- ・ 定員管理の適正化
- ・ 人事管理給与制度の見直し
- ・ 職員の資質向上
- ・ 投資事業の計画的推進及び市債の適正管理
- ・ 事務事業の見直し

人件費削減、事務事業・公共施設・補助金の見直し、公債費削減

⇒ 期間全体で153億円の削減

### 第三次 行財政改革大綱 (R3~R7)

従来の統廃合や縮減中心から、分野横断や市民対話の創意工夫による創造的行財政改革を推進

- ・ 財政健全化の取組推進
- ・ 業務改善効率化の取組推進
- ・ 市民サービス創出向上の取組推進

### (参考) 第三次大綱の総括に対する行財政改革推進委員会の意見より

- ・ 歳入確保策が少なく、適正な受益者負担か疑問。
- ・ 地方交付税に依存し、財源不足を基金で埋める状態が続くことは望ましくない。
- ・ 職員数や時間外勤務など目標が実態と乖離したが、残業増加の原因分析と業務見直しができている。
- ・ 繁忙期に互いに助け合う仕組みや、DX化も専門部署から応援する体制が脆弱。
- ・ 管理職が部下職員の業務量把握とマネジメントができている。
- ・ 業務のDX化やマニュアル整備、ペーパーレス化、効率性、タスク管理の意識が民間より緩い。
- ・ 市民参画や意見集約の仕組みがなく、情報提供の戦略性が見えない。市民に成果が見えにくい。

## これまでの行財政改革の経過

### ■歳入規模に見合った歳出構造への転換

#### ⇒ 「財政健全化(モノ/カネ)」の必要性

- ・顕在化した歳出超過、基金の減少
- ・賃金上昇や物価高、社会保障関連経費の自然増
- ・事務事業スクラップ、公共施設の統廃合、民間委託等を含めた抜本的見直しを進めなければ、総合計画の実現や市民サービスの維持が難しくなる

### ■限られた人員体制でも高い生産性が発揮できる行政経営・業務構造の再設計

#### ⇒ 「行政改革(ヒト)」の必要性

- ・人口減少による人材確保競争の激化、職員の業務量の増大、時間外勤務の恒常化
- ・人員が十分確保できず、業務量が更に増え続ければ、市民の行政ニーズへの適時的確な対応や付加価値の高い政策実現が難しくなる
- ・職場環境の改善やワークエンゲージメント向上、職員の生産性向上に対する意識改革が不可欠

総合計画を実現していくには、そのための財源と人員のリソースを  
「財政健全化」と「行政改革」を進めることで創出し、持続可能な  
行財政基盤を構築していくことが不可欠

### (3) 本市の行財政運営の状況について

## 本市の財政状況について

■歳出超過の傾向は、令和6年度決算で顕著になっている

■歳入規模に見合った歳出構造に転換していく必要がある

### 令和6年度の決算状況

▶ 令和6年度決算の実質収支は黒字となっている

▶ しかし、人件費の増加や物価高騰による委託費の増加等により生じた財源不足を補填するため  
。 財政調整基金を17億5千万円取り崩している

▶ 財政調整基金の取崩しを除いた実質単年度収支は約13億8千万円の赤字となっている

※その他の基金の取崩しを含めると赤字幅は更に増加する

#### 【用語】実質収支

歳入から歳出を差し引いた「形式収支」から翌年度に持ち越すべき財源を引いた収支

#### 財政調整基金

経済不況等による大幅な税収減や、災害の発生等による支出の増加などへの備えとして積み立てている基金

### 普通会計決算収支

|                                 | 令和6年度         | 令和5年度         | 増 減           |
|---------------------------------|---------------|---------------|---------------|
| 歳入決算額<br>①                      | 797億3,527万2千円 | 768億6,853万3千円 | 28億6,673万9千円  |
| 歳出決算額<br>②                      | 782億1,791万5千円 | 755億9,118万7千円 | 26億2,672万8千円  |
| 形式収支<br>③ = ① - ②               | 15億1,735万7千円  | 12億7,734万6千円  | 2億4,001万1千円   |
| 翌年度に<br>繰越すべき財源<br>④            | 3億2,070万6千円   | 6,989万3千円     | 2億5,081万3千円   |
| 実質収支<br>⑤ = ③ - ④               | 11億9,665万1千円  | 12億745万3千円    | ▲1,080万2千円    |
| 単年度収支<br>⑥ = ⑤ - ⑤'             | ▲1,080万2千円    | ▲5億2,920万7千円  | 5億1,840万5千円   |
| 財政調整基金<br>積立金(★)<br>⑦           | 714万4千円       | 554万5千円       | 159万9千円       |
| 繰上償還金(★)<br>⑧                   | 3億7,775万円     | 8億7,002万1千円   | ▲4億9,227万1千円  |
| 財政調整基金<br>取崩し額<br>⑨             | 17億5,000万円    | —             | 17億5,000万円    |
| 実質単年度収支<br>⑩ =<br>⑥ + ⑦ + ⑧ - ⑨ | ▲13億7,590万8千円 | 3億4,635万9千円   | ▲17億2,226万7千円 |

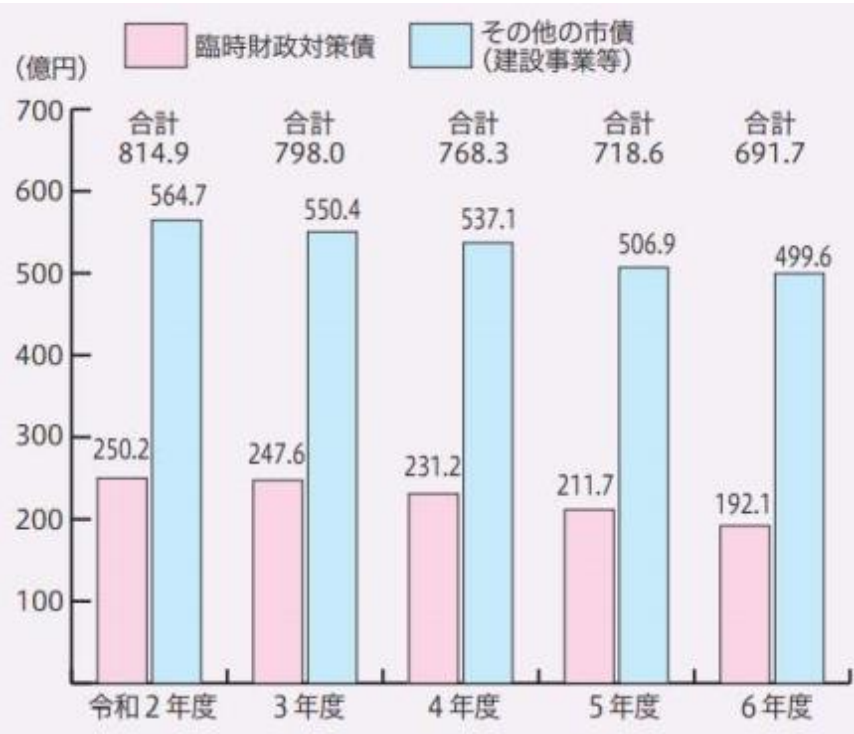
(広報つるおか特集号 令和6年度決算特集号より抜粋)

(3) 本市の行財政運営の状況について

# 本市の財政状況について

■市債残高は約 2 7 億円減少した一方で、基金は残高は約 3 1 億円減少し、  
そのうち財政調整基金は約 1 7 億円、減債基金は約 1 0 億円減少した

本市の借金額（市債残高の状況）  
R6：691.7億円（対R5：▲26.9億円）



（広報つるおか特集号 令和6年度決算特集号より抜粋）

本市の貯金額（積立基金の状況）  
R6：133.3億円（対R5：▲31.1億円）

|                | 令和4年度末      | 令和5年度末      | 令和6年度末      |
|----------------|-------------|-------------|-------------|
| 財政調整基金         | 50億4,063万円  | 50億4,617万円  | 33億332万円    |
| 減債基金           | 42億9,975万円  | 43億1,591万円  | 33億3,525万円  |
| その他の特定<br>目的基金 | 82億4,618万円  | 70億8,081万円  | 66億9,206万円  |
| 合計             | 175億8,656万円 | 164億4,289万円 | 133億3,063万円 |

（広報つるおか特集号 令和6年度決算特集号より作成）

【用語】 財政調整基金

経済不況等による大幅な税収減や、災害の発生等による  
支出の増加などへの備えとして積み立てている基金

減債基金

計画的な市債の償還を行うために積み立てる基金

### (3) 本市の行財政運営の状況について

## 本市の公共施設等の状況について

■公共施設等の維持管理・更新費は今後30年間で約4,700億円

■全ての公共施設等を更新することはできず、長寿命化や統廃合の検討が必要

### 公共施設等の課題

量的課題 | 人口減少による余剰施設の発生  
質的課題 | 老朽化による施設機能の低下  
コスト的課題 | 更新費用の増加と集中

▶ 現在保有している公共施設等を維持し、耐用年数経過後に更新する場合の維持管理・更新費は今後30年間で約4,700億円、年間平均は約160億円

### 公共建築物

建物系：市営住宅、スポーツ施設、コミュニティ  
関連施設など498施設（約70万㎡）

### ・インフラ系施設

道路：実延長1,525km/3,584路線  
橋梁：956橋、公園：186園/157ha  
下水道管渠：772km など

▶ 人口減少下で、膨大な費用をかけて  
全ての公共施設を更新することは困難。  
施設の長寿命化や統廃合の検討が必要



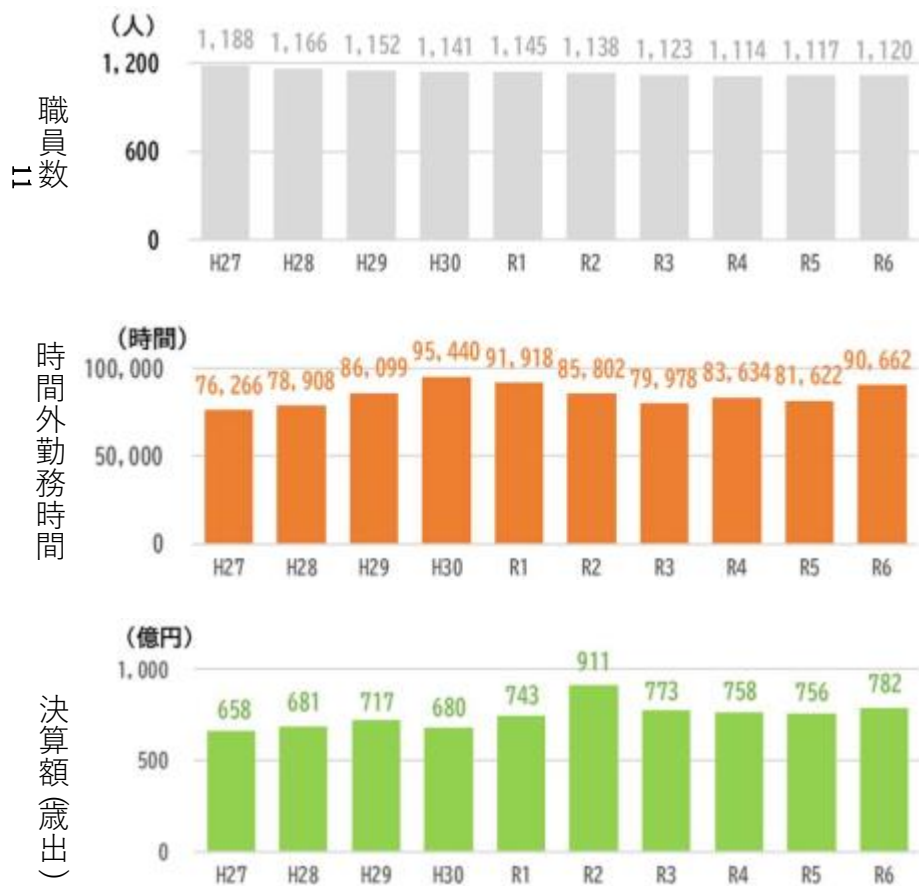
(鶴岡市公共施設等総合管理計画より抜粋)

### (3) 本市の行財政運営の状況について

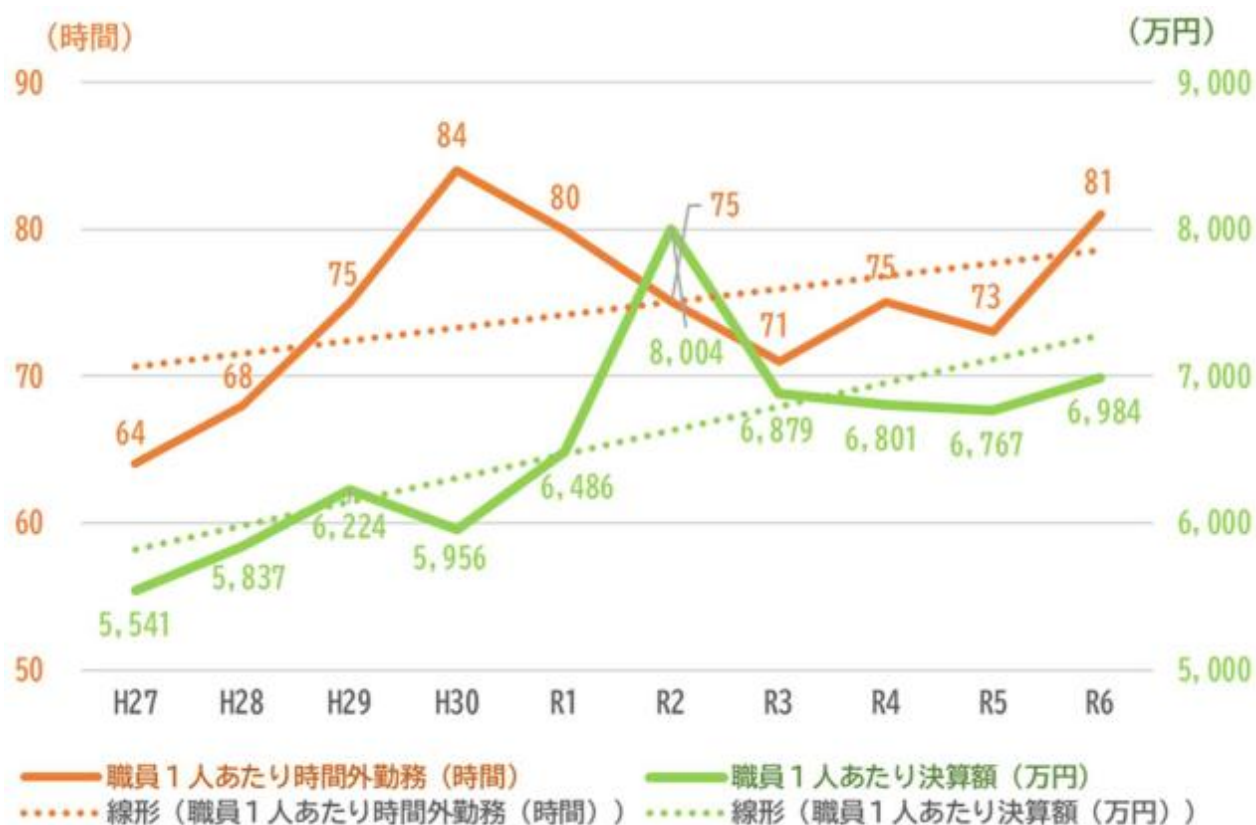
## 本市の人員体制の状況について

- 職員 1 人あたりでみると、予算規模が増大すると時間外勤務は増加する傾向
- 予算規模と業務量は連動すると考えられ、時間外勤務を縮減するためには、人員体制に見合った予算規模への転換と業務量の見直しが必要

普通会計における職員数、  
時間外勤務時間、決算額(歳出)の推移



普通会計における職員 1 人あたりの時間外勤務時間、  
職員 1 人あたり決算額(歳出)の推移



○鶴岡市総合計画審議会条例

平成17年12月26日

条例第262号

(設置)

第1条 地方自治法（昭和22年法律第67号）第138条の4第3項の規定により、鶴岡市総合計画審議会（以下「審議会」という。）を置く。

(所掌事項)

第2条 審議会は、市長の諮問に応じ、本市の総合計画の策定及び実施に関し必要な調査及び審議を行う。

(組織)

第3条 審議会は、委員35人以内で組織する。

2 委員は、次に掲げる者のうちから市長が委嘱する。

- (1) 市議会議員
- (2) 知識経験者
- (3) 関係行政機関の職員及び団体の役員
- (4) 市民の代表者

(任期)

第4条 委員の任期は2年とし、再任を妨げない。ただし、補欠の委員の任期は、前任者の残任期間とする。

(会長及び副会長)

第5条 審議会に会長及び副会長1人を置き、委員の互選によりこれを定める。

2 会長は、審議会を代表し、会務を総理する。

3 副会長は、会長を補佐し、会長に事故があるとき又は会長が欠けたときは、その職務を代理する。

(会議)

第6条 審議会は、会長が招集し、会議の議長となる。

2 審議会は、委員の半数以上が出席しなければ会議を開くことができない。

3 審議会の議事は、出席委員の過半数で決し、可否同数のときは、議長の決するところによる。

4 審議会は、必要に応じ、委員以外の者に出席を求め、意見を聴くことができる。

(部会)

第7条 審議会に必要に応じ部会を置くことができる。

(専門委員会)

第8条 審議会に専門の事項を調査し、及び審議させるため必要があるときは、専門委員会を置くことができる。

2 専門委員会の委員は、市長が委嘱する。

(顧問及び参与)

第9条 審議会に顧問及び参与を置くことができる。

2 顧問及び参与は、市長が委嘱する。

(幹事)

第10条 審議会の事務を処理するため幹事を置き、市職員のうちから市長が任命する。

(庶務)

第11条 審議会の庶務は、企画部において処理する。

(一部改正〔平成19年条例5号〕)

(委任)

第12条 この条例に定めるもののほか、審議会に関し必要な事項は、規則で定める。

附 則

この条例は、公布の日から施行する。

附 則 (平成19年3月23日条例第5号) 抄

(施行期日)

1 この条例は、平成19年4月1日から施行する。

○鶴岡市総合計画審議会条例施行規則

平成19年5月9日

規則第46号

改正 平成26年3月31日規則第12号

平成30年1月31日規則第2号

令和8年3月1日規則第4号

(趣旨)

第1条 この規則は、鶴岡市総合計画審議会条例（平成17年鶴岡市条例第262号）の施行に関し必要な事項を定めるものとする。

(部会)

第2条 鶴岡市総合計画審議会（以下「審議会」という。）に総合調整部会（以下「部会」という。）を置くことができる。

2 部会は、審議会から付託された事項について必要な調査及び審議を行う。

3 部会は、会長の指名する委員をもって組織する。

(部会長)

第3条 部会に部会長を置き、委員の互選によってこれを定める。

2 部会長は、部会を代表し、部会の議事その他の事務を処理する。

3 部会長に事故があるとき又は部会長が欠けたときは、部会長があらかじめ指名した委員がその職務を代理する。

(部会の会議)

第4条 部会は、部会長が招集し、会議の議長となる。

2 部会は、委員の半数以上が出席しなければ会議を開くことができない。

3 部会の議事は、出席委員の過半数で決し、可否同数のときは、議長の決するところによる。

4 部会は、必要に応じ、委員以外の者に出席を求め、意見を聴くことができる。

(報告)

第5条 部会長は、付託された事項について調査及び審議した結果を審議会に報告するものとする。

(専門委員会)

第6条 審議会に次の専門委員会を置く。

(1) 企画専門委員会

- (2) 市民教育専門委員会
- (3) 厚生専門委員会
- (4) 産業専門委員会
- (5) 社会基盤専門委員会
- (6) 行財政専門委員会

2 専門委員会は、審議会から付託された事項について必要な調査及び審議を行う。

3 第3条から前条までの規定は、専門委員会について準用する。この場合において、「部会長」とあるのは「委員長」と読み替えるものとする。

(一部改正〔平成30年規則2号〕)

(庶務)

第7条 審議会並びに部会及び専門委員会（行財政専門委員会を除く。）の庶務は、企画部政策企画課において処理する。

2 行財政専門委員会の庶務は、総務部職員課において処理する。

(一部改正〔平成26年規則12号〕)

(その他)

第8条 この規則に定めるもののほか、審議会に関し必要な事項は別に定める。

附 則

この規則は、公布の日から施行する。

附 則（平成26年3月31日規則第12号）抄

(施行期日)

1 この規則は、平成26年4月1日から施行する。（後略）

附 則（平成30年1月31日規則第2号）

この規則は、平成30年2月1日から施行する。

附 則（令和8年3月1日規則第4号）

この規則は、令和8年3月1日から施行する。