

鶴岡市行財政改革推進委員会報告会

令和8年3月13日（金） 11：00

鶴岡市役所大会議室

1 開 会

2 会長挨拶

3 総務部長挨拶

4 報 告

（１）これまでの分科会での議論の経過について

⇒ 4月から4回分科会を開催して第3次大綱の総括と今後の行革の方向性について議論した内容を事務局が説明します。

（２）行財政改革推進委員会からの提言について

⇒ 委員会提言「今後の行財政改革についての意見まとめ」を事務局から報告したのち、上野会長から総務部長にお渡しいただきます。

（３）次期行財政改革大綱の策定について

⇒ 大綱策定について事務局が説明します。

（４）総合計画審議会行財政専門委員会について

⇒ 行財政健全化専門委員会の設置、行財政改革推進委員会の休会について事務局が説明します。

5 意見交換

⇒ 委員の皆様から1人ずつコメントをいただきます。

6 閉 会

鶴岡市行財政改革推進委員会報告会

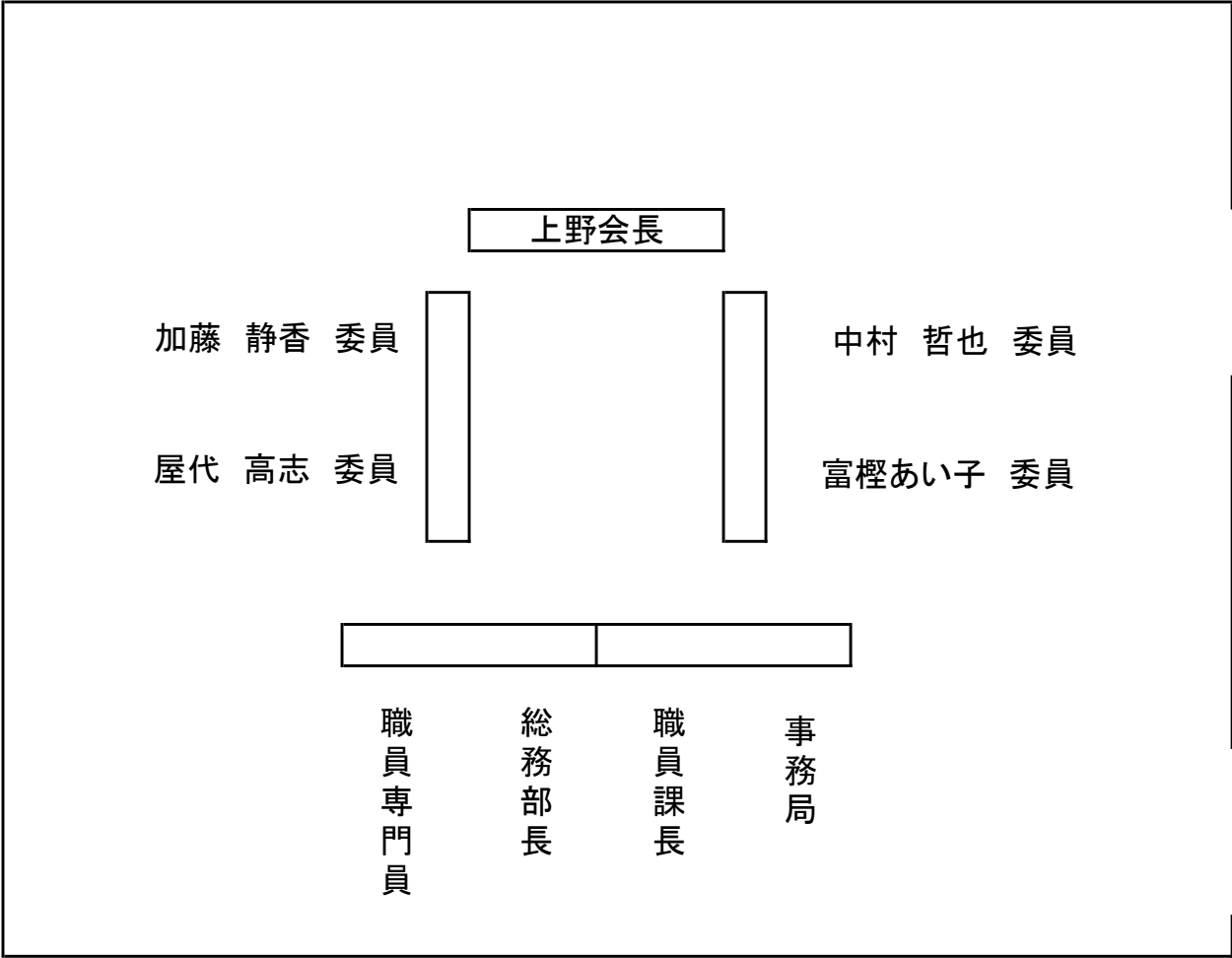
委 員 名 簿

(順不同、敬称略)

氏 名	所 属 等	備 考
上野 隆一	株式会社ウエノ代表取締役社長	
加藤 静香	法律事務所弁護士	
佐藤 智信	藤島地域観光協会会長 藤島地域振興懇談会委員	欠 席
土岐 彰	羽黒地域観光協会会長 羽黒地域振興懇談会委員	欠 席
渋谷 孝	団体職員	欠 席
屋代 高志	連合山形鶴岡田川地域協議会事務局長	
中村 哲也	会社員	
成田ひみこ	会社員	欠 席
富樫あい子	自営業	
宮城 妙	デザイナー、櫛引地域振興懇談会委員	欠 席
五十嵐恵美	自営業	欠 席
佐藤 知志	自営業	欠 席
佐藤 清美	朝陽第五小学校非常勤講師	欠 席

鶴岡市行財政改革推進委員会報告会

日時:令和8年3月13日11時
場所:市役所大会議室



第3次行革大綱の総括・第4次行革大綱の策定への意見

■ 4月から計8回分科会を開催し、第3次行革大綱の総括・第4次行革大綱の策定に向けたワークショップを重ね、委員会からの提言をまとめていただいた。

第3次行革大綱の総括への意見（行革の通知表）

第3次行革大綱を総括して課題を把握し、
第4次行革大綱で目指す方向性につなげていく

第4次行革大綱の策定への意見（行革の将来像）

「行財政改革推進に関する提言」をまとめ、
第4次行革大綱に反映させていく。

【財政健全化分科会】

上野隆一会長、加藤静香委員、土岐彰委員、
屋代高志委員、竹内秀一委員、五十嵐恵美委員

【業務改善効率化分科会】

佐藤智信委員、成田ひみこ委員、富樫あい子委員、
佐藤知志委員、佐藤清美委員

【市民サービス創出向上分科会】

渋谷孝委員、中村哲也委員、宮城妙委員、
佐藤清美委員、成田ひみこ委員、富樫あい子委員

今後の行財政改革に関する意見まとめ提言の経過

令和7年

4月22日 第1回分科会 【各分科会合同】
・スケジュール確認、各分科会編成

5月27日 第2回分科会 【財政健全化】
5月28日 // 【業務改善効率化】

5月30日 // 【市民サービス創出向上】
・これまでの行財政改革の総括

6月26日 第3回分科会 【財政健全化】
6月27日 // 【業務改善効率化】
6月30日 // 【市民サービス創出向上】

・今後の行財政改革の方向性
7月28日 第4回分科会 【各分科会合同】
・今後の行財政改革に関する意見まとめ草案

令和8年

3月13日 委員会報告会

・今後の行財政改革に関する意見まとめ提言 1

第3次行革大綱の総括・第4次行革大綱の策定への意見

- 事業見直しと財源確保による安定した財政運営
- 事務事業や職場環境等の質的改善と量的余裕を生み出す行政改革
- 市民との共創や行政の部署連携によるサービス向上

第3次行財政改革大綱の総括への意見

- ・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ない。
- ・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ない。
- ・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。

第4次行財政改革大綱の方向性への意見

推進項目	提言項目
財政健全化	①事務事業の見直しによる統廃合 ②職員数の適正化 ③協議会の統廃合や事務局移管 ④事務事業の民間委託 ⑤安定的な財源確保 ⑥人口減少・地域活性化策による税收確保 ⑦適正な受益者負担
業務改善 効率化	⑧仕事の洗い出しによる業務量の見える化 ⑨職員提案の集約と共有する仕組みづくり ⑩DX支援体制強化と市民へのDX啓発 ⑪職員の異動スパンの最適化
市民サービス 創出向上	⑫共創によるサービス創出の仕組みづくり ⑬行政の部署連携と業務見直し ⑭市民満足度の可視化 ⑮戦略的な情報発信とプラットフォーム構築

次期行財政改革大綱・実施計画の策定

■行財政改革大綱は、今後の行財政健全化を進めていく仕組みのひとつとして、
「財政健全化」と「行政改革」の具体的方針を示す

①次期行革大綱の策定期限について

- ・今年度末に策定を予定していた次期行革大綱は、
行財政健全化プロジェクトの仕組みのひとつである
「定員適正化計画(R4～8)」の次期計画策定に合わせて
令和8年度末に策定する。

②次期行革大綱の方向性(骨子案)について

- ・行財政健全化プロジェクトの方向性に即して
これまでの行革委員会の意見を参考に、市が作成

③次期行革大綱実施計画について

- ・行革大綱に沿って具体的取組を掲げる実施計画は、
外部識者の意見を参考に、大綱と併せて市が策定

(参考) これまでの行革の歩みと課題

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の推進
- 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)

- 第一次・第二次行革大綱基本的な考え方や重点的取組を継承
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 (R3～7)

- 総合計画に掲げる施策実行の原動力となる効果的で効率的な
行財政運営

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

- ⇒ 歳出削減や業務効率化、職員削減が進んでいない
市民参画やサービス改善が進んでいない、成果が見えない

(第三次大綱の総括に対する行革委員会の意見より)

次期行財政改革大綱の骨子案

■ 「財政健全化」と「行政改革」によって、財源と人員の余裕を生み出し、総合計画の実現と安定的で持続可能な行財政運営を両立していく

歳出削減と歳入確保による健全な財政運営

市長公約 ①④
委員会意見書 ②③
事務局 ⑤

- ①歳入規模に見合った歳出構造への転換
- ②安定的な自主財源・新たな財源の確保
- ③受益者負担の適正化
- ④計画的なインフラ整備
- ⑤公営事業・公共施設の経営健全化

事務事業の質的改善と量的余裕を創出する行政改革

委員会意見書 ⑥～⑩

- ⑥事務事業の統廃合・民間委託
- ⑦職員数適正化・戦略的な組織機構見直し
- ⑧事務事業スクラップ・定型業務の効率化
- ⑨デジタル活用によるスマート市役所
- ⑩職員エンゲージメントを高める人事施策

市民・産業界との共創による新たな活力と価値の創造

委員会意見書 ⑪⑫
事務局 ⑫

- ⑪共創による政策実現と情報発信
- ⑫政策決定のプロセス・成果の見える化

総合計画を核とした総合的行政マネジメント

事務局 ⑬⑭

- ⑬総合計画と各種行政システムの連動
- ⑭行政評価の実施

各部署や職員からの提案や外部有識者の意見を参考に具体的取組を4つの柱・14の中項目に紐づけて実施計画にまとめていく

本市の行財政運営をめぐる情勢（財政状況）

- 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

▶ ふるさと納税の増収等により実質収支は黒字（表⑤）

【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

▶ 人件費の増加や物価高騰による委託費の増加等により財源不足が発生。将来の財政運営に備えて積み立ててきた財政調整基金を取り崩した（表⑨）

【用語】 財政調整基金

経済不況等による大幅な税收減や、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

▶ 自治体の「貯金」である基金の取崩しを除く実質単年度収支は13億8千万円の赤字（表⑩）

▶ 引き続き、歳入と歳出のバランスを保ち、財政の健全化に努めていく必要がある

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 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 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 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
翌年度に繰越すべき財源 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 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 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
財政調整基金積立金(★) ⑦	714万4千円	554万5千円	159万9千円
繰上償還金(★) ⑧	3億7,775万円	8億7,002万1千円	▲4億9,227万1千円
財政調整基金取崩し額 ⑨	17億5,000万円	—	17億5,000万円
実質単年度収支 ⑩ = 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）

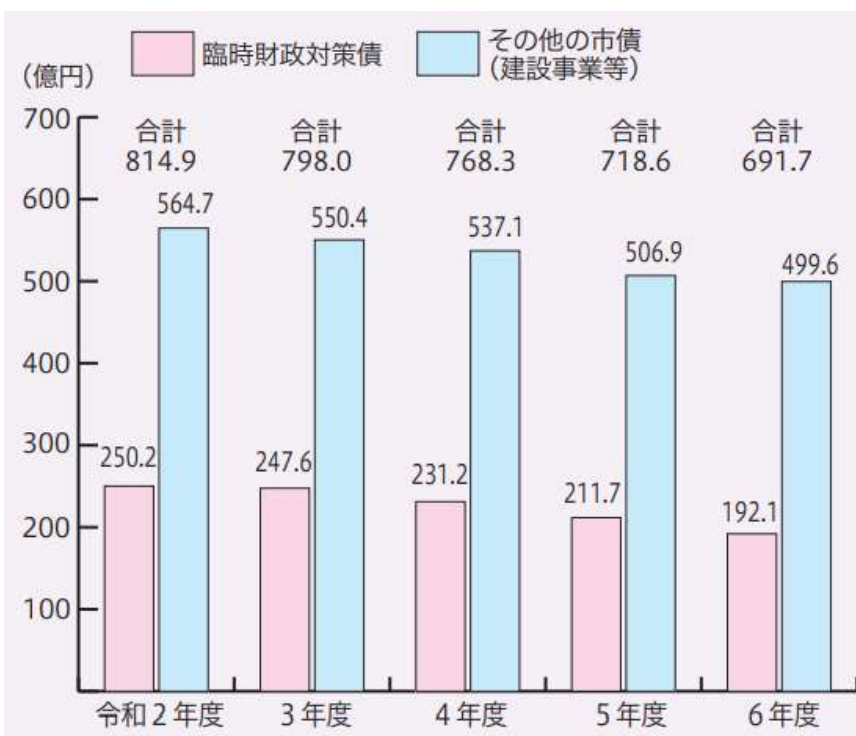
3 次期行財政改革大綱の策定について

本市の行財政運営をめぐる情勢（財政状況）

本市の借金額（市債残高の状況）

691.7億円

（対前年度▲26.9億円）



【用語】臨時財政対策債

一般財源の不足を補うために発行される市債で
その全額が国から交付税措置される

（広報つるおか特集号 令和6年度決算特集号より）

本市の貯金額（積立基金の状況）

133.3億円

（対前年度▲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
その他の特定目的基金	地域振興基金	29億円	27億4,000万円
	公共施設整備基金	25億5,316万円	24億5,042万円
	加茂水族館整備振興基金	12億4,108万円	4億6,256万円
	地域まちづくり未来基金	5億7,576万円	4億3,867万円
	その他	9億7,618万円	9億8,916万円
	小計	82億4,618万円	70億8,081万円
合 計	175億8,656万円	164億4,289万円	133億3,063万円

【用語】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

（広報つるおか特集号 令和6年度決算特集号より）

3 次期行財政改革大綱の策定について

本市の行財政運営をめぐる情勢（公共施設等）

■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

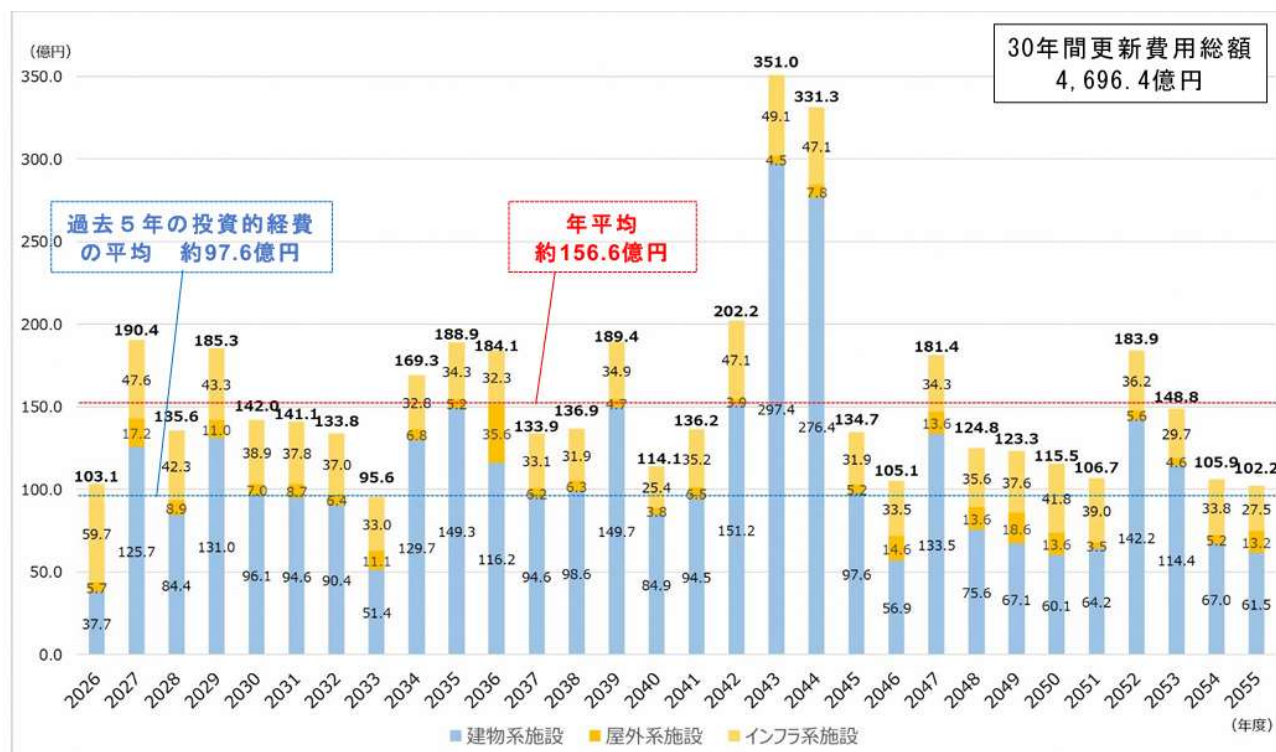
・公共建築物

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



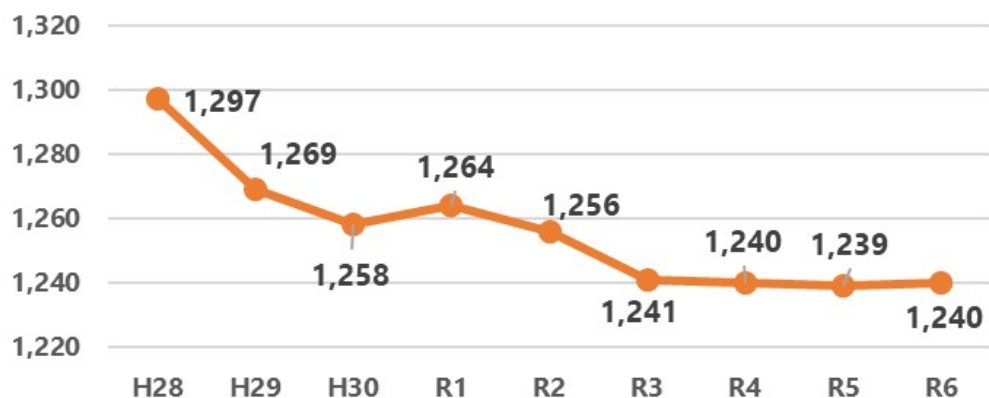
（鶴岡市公共施設等総合管理計画より）

3 次期行財政改革大綱の策定について

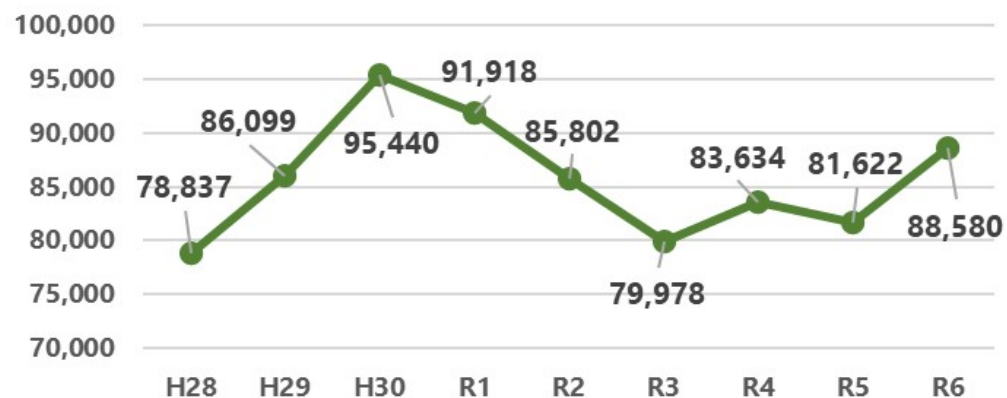
本市の行財政運営をめぐる情勢（人員体制）

- コロナ禍以前（～R1）は職員数が減少し、時間外勤務が増加した
- コロナ禍収束後（R5～）は事業費が増加し、時間外勤務が増加した
- 時間外勤務を縮減するには、人員体制に見合った業務量見直しが必要

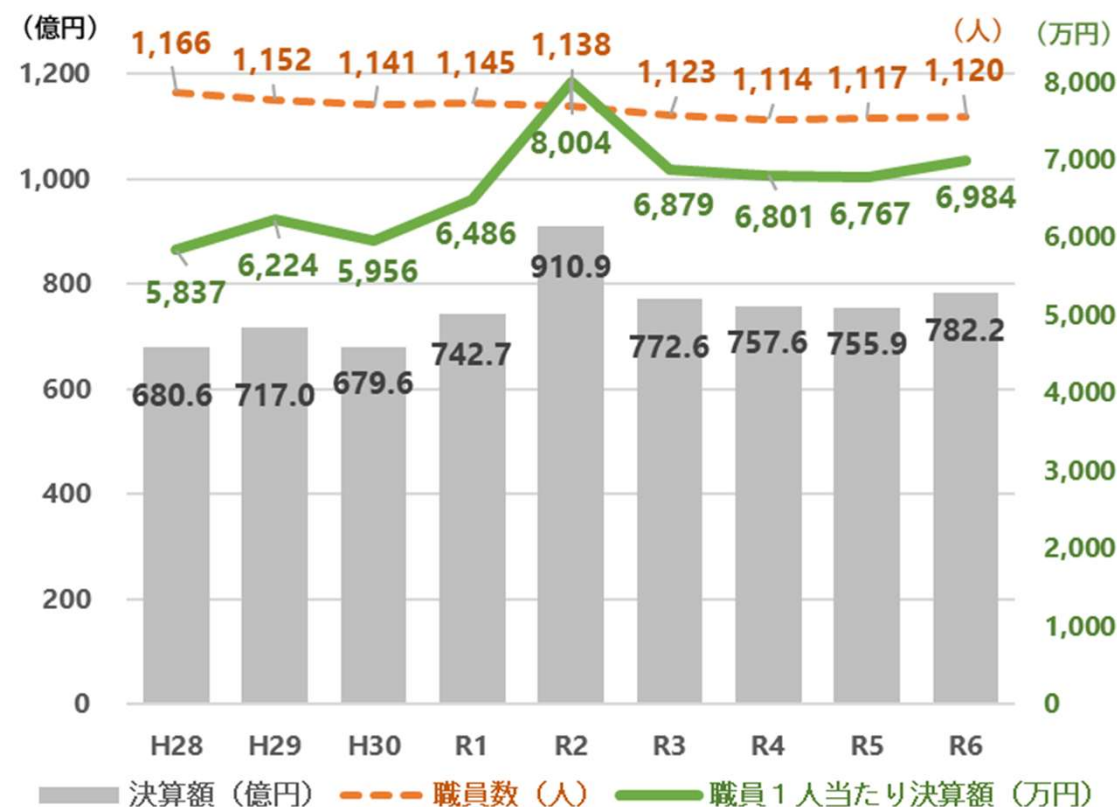
職員数の推移（上下水道・病院含む）（人）



時間外勤務の推移（上下水道・病院含む）（時間）



普通会計における職員数、決算額及び
職員1人あたり決算額の推移



（鶴岡市の財政状況資料集より作成）

総合計画審議会行財政専門委員会の設置

■総合計画と一体的に進めていくため、総合計画審議会の内部に、
行財政健全化の方向性を調査・審議する「行財政専門委員会」を設置する

1 本市の行財政運営をめぐる情勢と課題

- ・歳出超過の傾向が令和6年度に顕著となった
- ・公共施設の長寿命化や統廃合の検討が必要

■歳入規模に見合った歳出構造への転換が必要

⇒「財政健全化」の必要性

- ・歳出見直しやスクラップが進まない結果、業務量や時間外勤務時間が増加している
- ・市民ニーズへの適時的確な対応と付加価値の高い政策実現に集中できにくい環境

■労働力不足で人材確保競争が激化するなかでは
人員体制に見合った業務量の見直しが必要

⇒「行政改革」の必要性

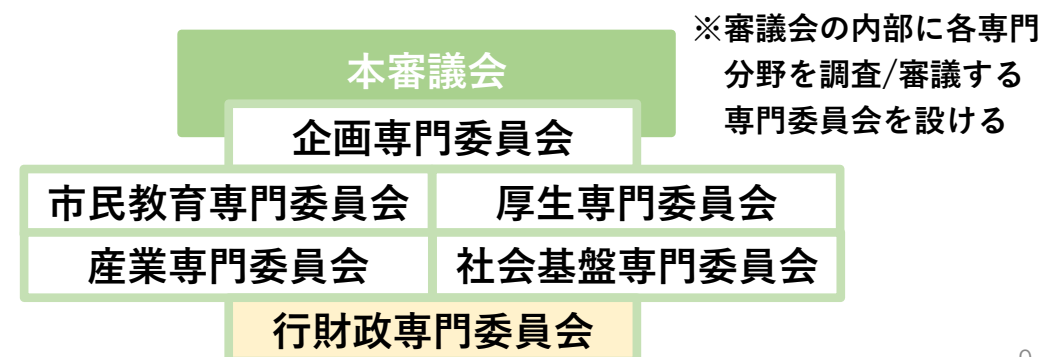
2 行財政専門委員会の設置目的

総合計画の実現と安定的な行財政運営の両立を進めていくため、本市の財政健全化と行政改革の方向性について調査・審議等を行う

3 所掌事項

- ・財政健全化と行政改革の方向性に関する調査
- ・特に重要な事務事業見直し等に関する調査

(鶴岡市総合計画審議会の組織イメージ)



総合計画審議会行財政専門委員会の設置

4 行財政専門委員会の構成

- ・ 企業経営や組織ガバナンスに精通された民間事業者等で構成
- ・ 一般市民からの公募（市公式ホームページで3月17日まで公募）

5 行財政改革推進委員会

行財政改革推進委員会からは、今年度初めから毎月ワークショップを重ね、第3次行財政改革大綱の総括及び今後の行財政改革の方向性に対する意見をまとめていただいた。

また、行政評価においては行政内部では気づきにくい視点で、数多くの事務事業の改善見直しに繋がる意見をいただくなど、そのご尽力には心から感謝するとともに、今後の行財政改革のあるべき方向性を市民視点から提言するといった大変重要な役割を担っていただいた。

このたび、行財政専門委員会を設立するが、これは、総合計画審議会と互いに独立する組織ではなく、総合計画と一体として行財政健全化を進めていく点を明確にした。

これまで以上に事務事業や公共施設の抜本的見直しやスクラップが求められているなど、大きな方向転換が求められていることを踏まえ、行財政専門委員会の設立をもって行財政改革推進委員会を休会する。