

今後の行財政改革に ついての意見まとめ

令和8年3月

鶴岡市行財政改革推進委員会

基本方針 1 財政健全化

本市の財政健全化を推進していくため、まず、時間と労力がかかる行政事務を改革していくことが急務である。そのためには、①事務業務の見直しによる統廃合、②各部署の必要人員を積み上げ削減目標を設定した職員数の適正化、③協議会の統廃合や事務局移管の検討、④民間委託できる事務事業の洗い出しと全庁的な横展開が必要である。

併せて、今後の財源不足を基金で埋め、地方交付税などの不確実なものに依存する状況から脱していくことが喫緊の課題である。そのためには、⑤ふるさと納税や焼却売電に続く新たな財源確保、⑥安定的な税収を確保していくための人口減少対策や地域活性化策の推進、⑦使用料や手数料などの適正な受益者負担を進めていきながら、こうした財政健全化に向けた具体的な目標設定が必要と考える。

① 事務事業の見直しによる統廃合

コロナ禍後に再び増加した時間外勤務は、人件費を押し上げる要因となっている。残業発生の分析を各部署で行い、負担が大きい業務を洗い出していくことが必要である。そのうえで業務のデジタル化、マニュアル整備により効率化を進めるとともに、必要に応じて事務事業のスクラップを図り、財源と人的リソースを市民が求める行政サービスに充てるといった「集中と選択」を行うべきである。また、会議資料の作成などに人員も時間も割かれているため、ペーパーレス化を全庁的に進めていくことが必要である。

(委員の主な意見)

- ・ 残業増加の原因分析と業務見直しができていないため、各課の負担になっている業務を整理すべき。
- ・ 業務のデジタル化やマニュアル整備ができていない。
- ・ ペーパーレス化が進まず、資料作成に多くの人と時間が費やされている。

② 職員数の適正化

市営住宅の管理手法の見直し、上下水道事業の包括委託拡大などにより、職員数の削減が進んでいる一方、コロナ対策や自然災害への対応をはじめ、国の制度改正や行政のデジタル化に合わせた人員体制強化などといった理由で、削減目標は達成できていない。適正な職員数を精査していくためには、業務の洗い出しを行い、デジタル技術を導入すれば効率化できる作業や、やめてもよい事業の見極めを各部署で行うことが必要である。そのうえで職員の事務量を適正に把握しながら、所管課単位、部単位の必要な人員数を具体的に積み上げ、市全体の職員数を設定していくことを求める。

(委員の主な意見)

- ・ 職員数や時間外勤務など人件費削減目標が実態と合っていない。
- ・ 目標自体が精査されておらず、成果に繋がっているのか見えない。

- ・ 1つのマイナス要素で行革推進の成果全体に影響する見せ方は良くない。

③ 協議会の統廃合や事務局移管

協議会など行政が組織する会議が多く、構成メンバーが他の会議体でも重複しているなど非効率な運営が見られる。また、事務局に従事する職員の負担や、出席する職員数の多さや夜遅い時間での時間設定も旧態依然としており、人件費抑制の観点から見直しが必要である。

(委員の主な意見)

- ・ 会議を一つにまとめるべきではないか。同じ顔触れのメンバーが何度も市役所に集まるのは非効率である。
- ・ 全体の方向性を協議する組織は一本化し、個別の取組は分科会形式にしながら、事務局を民間に任せることも必要ではないか。

④ 事務事業の民間委託

職員数や業務量削減を減らし、地域の活力を育てていくという観点では、民間委託や公共施設の指定管理を進めていく必要がある。一方、民間に事務移管するにあたっては、予算縮減の観点だけでなく、受託者が必要な人材確保や組織体制が構築でき、主体的に運営できるよう財政的な措置も中長期的な視点で必要である。また、上下水道部の窓口業務民間委託など、民間委託や指定管理における先行事例から民間活用のメリットを分析し、他分野で委託可能な事業を明確化していくことを求める。

(委員の主な意見)

- ・ 民間委託や指定管理に見合わない低価の委託料では市の業務は減らない。
- ・ 職員の関わりが少なくて済むように主体性と財源を与えるべき。
- ・ 委託してもよい作業・事業、委託料の適正さを分析することが必要。
- ・ 民間委託のメリットを生かすためにどうするかという観点で考えるべき。

⑤ 安定的な財源確保

今後の財源不足を基金で埋め、地方交付税など不確実なものに依存する状況から脱する必要がある。税収・税外収入を伸ばす施策では効果検証を進めながら、他団体の財源確保策を研究しながら、ふるさと納税の増収や焼却施設の自家消費・売電推進などに続く新たな財源確保策の検討を全庁で取り組む必要がある。

(委員の主な意見)

- ・ 市の歳入増、市税増を目的とした施策で効果が繋がっていない取組は見直し、必要に応じてやめることが必要。
- ・ 財源不足という言葉はあるが歳入を増やしていくという姿勢が見えない。

⑥ 税収確保のための人口減少対策や地域活性化策の推進

人口減少は税収減に繋がり、街が賑わうことで税収が増えることから、人口減少対策や地域活性化策を進めていくことが必要である。若者の地元定着や移住促進、子育て施策の拡充といった人口減少対策や、企業誘致のほか、地元産業育成や事業継承、本市の農林水産資源をブランド化していくといった価値創造に繋がる地域活性化策がより必要である。

(委員の主な意見)

- ・高卒者の働き手不足や地元に残る学生が少ないため、地元産業の育成が必要。
- ・税収減による財源不足対策のためには、若い世代の確保が必要であり、企業誘致や子育て支援を進めていくことが必要。
- ・人口減少による税収減は大きな課題である。税収を増やすための人口減少対策として、事業承継や企業誘致に注力すべき。

⑦ 適正な受益者負担

公共施設の老朽化に伴う更新需要や、人件費や光熱水費、原材料費の高騰などから、行政サービスのコスト増が課題となっている。安定的な行政サービスを維持継続するためには、利用者には丁寧な説明をして理解を得ながら、適正な受益者負担の観点から、有料化や使用料手数料の見直しを進めていくことが重要である。

(委員の主な意見)

- ・使用料や手数料など受益者負担が適正になされているのか疑問である。
- ・市所有観光施設の駐車場の有料化などの検討が必要。

基本方針２ 業務改善効率化

業務改善効率化の推進にあたり、民間委託やデジタル技術活用などを進めてきた一方で、時間外勤務縮減などの「削減事務量」や、定員適正化計画に沿った「職員数の削減」などの成果目標に対しては、残念ながら達成には至っていない。

人口減少の進展により若年層の労働力は不足し、雇用競争の更なる激化が予想されるなか、ただ業務量が膨張し続けていては、将来的に本来必要などころに必要な市民サービスを提供することすら難しくなると懸念する。そのため、行政事務のムリ・ムダ・ムラに対して職員自らもっと真剣に改革していかななくてはならない。

職員のウェルビーイングや生産性を向上させるには、労働時間縮減などの量的余裕と、職場環境改善などの質的余裕の双方を生み出すための働き方改革が必要であり、①仕事の洗い出しによる業務量の見える化、②職員提案による業務効率化に向けた意見集約と共有する仕組みづくり、③横断的なDX推進体制の構築、④職員の異動スパンの最適化、⑤DX支援体制強化と市民に対するDX啓発が必要である。

① 仕事の洗い出しによる業務量の見える化

業務効率化や時間外削減を働きかけるには、まず各部署の管理職と各職員が業務量・内容・進め方の「見える化」、業務の洗い出しが必要である。それがあって初めて、どの部署に業務のムリ・ムダ・ムラがあるのかを分析し、適正な業務分担や人員配置を行うことができ、どの部署にサポートが必要なのか、どの仕事に時間配分をすべきかといった具体的な検討ができる。

(委員の主な意見)

- ・繁忙期に互いに助け合い、他部署が応援する体制が弱い。
- ・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。
- ・効率的な時間の使い方やタスク管理の意識が民間より緩い。
- ・過剰なサービスや業務がないか見直せていない。
- ・どの部署にどれだけ負担があり、どう達成したのかわからない。
- ・業務や職員の削減が数字ありきで、実質的に効率化したかわからない。

② 職員提案による業務効率化に向けた意見集約と共有する仕組みづくり

職員が日常業務の不満や改善アイデアを気軽に発信できる仕組みを整備し、LINEWORKS や ChatGPT などのデジタル技術を活用して意見を集約・共有することで業務の効率化に職員が主体的に参加できる環境を作ることが必要である。

(委員の主な意見)

- ・職員の改善アイデアを吸い上げる仕組みが必要。
- ・普段の業務の不満などを気軽に出し合えるようにする（なんだなやBOX）。
- ・個々の職員の働き方やライフワークバランスの考え方に合わせて仕事ができる仕組みが必要。

- ・職員が効率化に積極的に参加できる仕組みが必要。
- ・個々の能力差、業務量を平準化するにはチームで取り組む必要がある。

③ D X支援体制強化と市民に対するD X啓発

デジタル技術活用による業務効率化の取組をさらに加速化するために、デジタル技術に強い職員を集めて庁内横断的なD X特別チームを編成するとともに、全庁のD X推進を統括する専門部署の人員を増強することで、繁忙部署へのサポート、改善提案を行う仕組みが必要である。

また、行政のD X化を進めていくためには、ユーザーである市民のD X啓発も同時に必要である。デジタル技術を活用した市民の声の分析・活用のほか、カスハラ対策や市政に参加しやすい仕組みを構築することで、市民サービスの質の向上を図ることが期待される。

(委員の主な意見)

- ・多忙な部署の人員体制強化とD X化がまだ不足している。
- ・現場のマンパワー不足に対し現場の外からD X化を支援する仕組みが弱い。
- ・D X化の過渡期にもかかわらず専門部署の人員が少ない。
- ・建設的な意見や苦情を集約できるデジタル目安箱を設置し、市民は意見が言いやすくなり、ニーズの分析や活用にも使える。同時に長時間の苦情対応といったカスハラ対策にもなり、職員が業務に専念することもできる。
- ・市民の意見をAI 対応して、効率化してはどうか。
- ・市民が行政に参画できる仕組みがないので、委員や協議会に参加してもらいたい。
- ・市民のD X啓発は遠回りに見えて、実は行政のD X推進には近道であると考ええる。高齢者世代に対して、デジタルネイティブ世代が講師となれば、D X教育を通じた世代間交流を生み出すことにもなる。

④ 職員の異動スパンの最適化

職員の人事異動は仕事の慣れすぎや癒着の弊害がある一方で、行政職員の専門性を高め、事業関係者や地域など対外的に良好な関係性を維持していくには必要な期間は確保すべきである。職員の多角的な視野といった人材育成やマンネリ化、仕事の属人化を防止しながらも、部署や職員の適正に合った異動スパンの適正化の検討が必要である。

(委員の主な意見)

- ・異動スパンが短く、経験や関係性がリセットされ、職員が育たない。
- ・業務の専門性を高めるためには属人的な仕事があってもよいと考える。

基本方針3 市民サービス創出向上

第3次行財政改革大綱で掲げた3つの方針の一つである市民サービス創出向上は、デジタル技術の活用による窓口サービスの改善や地域活性化、利便性向上などの新たな価値の創出により、市民サービス向上を図るとしている。

例えば、証明書等発行業務のコンビニ交付などのデジタル技術活用によって従来の窓口業務を見直したり、市営住宅管理を直営から県住宅供給公社に管理代行したりすることで、市民の利便性向上だけでなく、業務効率化や職員数削減を同時に実現している。また、温泉入浴施設や農業者経営育成学校の運営など、市民の意見を取り入れることで、従来にはなかった施設の有効活用策や新たな取組が展開している。

その一方で、取組を進めたことで市民にこういった成果が表れたのか見えにくい、全体的にデジタル技術活用の取組に偏っている、福祉や郊外地の課題に対する取組が少ないといった課題がある。また、情報発信の不十分さゆえに折角の取組が市民に認知されていない、市民や企業とともによりよい市民サービスを創っていく仕組みがないという課題も見えてきた。

行財政改革で生み出したリソースは、他分野との協働や市民との対話に再投下し、一層の市民サービス向上創出に繋げていくことが重要である。そのために、①公民共創の仕組みづくり、②行政の部署連携と業務見直し、③市民満足度の可視化、④戦略性をもった情報発信と公民共創プラットフォームの構築が必要であると考える。

① 官民が共により良い市民サービスを創るための共創の仕組みづくり

市民サービスの質を向上させるためには、民間活力を市政に活かしていくという行政側と民間側の双方の意識を変革する必要があり、市民や企業の発想や問題意識を拾う場所・手法を検討する必要がある。

(委員の主な意見)

- ・ 民間の面白いアイデアを取り入れていくべき。
- ・ 民間の行政に対する意識改革も必要で、民間が政策決定や事業推進に参画しやすくなればよい。
- ・ 市民の直接の声を簡単に誰でも言える場があればよいと思う。市民の視点という部分が薄いのではないか。
- ・ 秋田市では市民サービスセンターを拠点に、市と地域づくり組織が相互連携をしながら、地域の課題を地域で解決しており、そうした仕組みも検討してはどうか。

② 行政の部署連携と業務見直し

所管課だけではなく関係部署が庁内横断的に課題解決をしていく組織づくりや、自分の部署に関わらず課題や不要と考える事業に対する見直し提案がしやすい仕組みも必要である。こうした内部改革が進めば業務効率化が進み、よりよい市民サービスを考えらえる余裕が生まれる。

(委員の主な意見)

- ・ 行政は担当課だけで物事を進めていく傾向あり、色々な部署が英知を結集して進めていくべき。
- ・ 職員の各部署連携の意識づけが必要。各部署に縦割りマインドがあるのか、それぞれネックになっている課題がわかりづらい。

③ 市民満足度の可視化

市民がどういったサービスを求めているのか、取組に対して満足度はどうだったのかなど市民の声を収集分析し、フィードバックしながら PDCA を実施していくことが重要で、必要に応じて成果指標の設定も必要である。

(委員の主な意見)

- ・ 市民の声を都度募集し、その意見を踏まえて PDCA を行い、よりわかりやすくしていく。
- ・ 市民満足度の可視化が必要。市民アンケートなど満足度を図るという手法もあるのではないか。
- ・ AI やデータ分析技術活用で、住民一人ひとりのニーズに合ったパーソナライズされたサービスの提供が必要。

④ 戦略性をもった情報発信と公民共創プラットフォームの構築

市民サービスを市民に周知し、どの世代にも誰一人取り残すことなく行き渡らせるためには多角的な広報媒体と効果的な情報発信が求められるが、ただ情報を発信するだけではなく、視覚的にわかりやすく、知りたい情報が直感的に得られるデザイン性や統一性といったユーザー視点に立った戦略的な情報発信が必要である。

また、行政の政策決定のプロセスや検討段階の事案・課題などもオープンにしながら、市民が意見を出しやすく、市民の行政への参画や協働を促すための公民共創プラットフォームの構築が必要である。

(委員の主な意見)

- ・ 子育て支援や図書館、遊び場など周知していく必要がある。いろいろと取組をやっているが、実際利用しようとする利用しづらい部分もある。地域のエリアデザインをしっかりとそれぞれリンクさせていかないと地域の活性化には繋がらない。
- ・ ユーザー目線での UI デザインも工夫が必要。直感的に欲しい情報が得られる

ようにすることで満足度も上がっていく。

- 市の公式 YouTube は面白いが、市の SNS はそれぞれ内容が散在している。もっとユーザー目線が必要で、まとめて情報が取れないと不便。
- 情報発信も縦割りである。混ざっている部分もうまく工夫する必要がある。
- 市の公式ホームページは良くない。LINE がうまくできているのにホームページからリンクできる入口がない。伝え下手であると感じる。
- YouTube もタグ付けやサムネイルもなく並べているだけで見たいと思わない。
- 行政がOUNDメディアを始めたことでうまくいっている事例がある。群馬県庁では職員で放送局を作り、自分たちでメディア発信をしている。戦略的に情報発信をしている。
- 市役所に行く前に必要なものがわかる、直感的に情報が探しやすくしてほしい。
- 公共事業など税金がどのように使われているのかわかりやすく伝えるべき。
- 対市民への周知は運用に手をかけるべき。市側が考えていること、困りごと市民に共有して一緒に課題解決する仕組みも必要ではないか。

付属資料

(1) 行財政改革推進委員会名簿

会 長	上 野 隆 一	株式会社ウエノ代表取締役社長
会長職務代理者	加 藤 静 香	法律事務所弁護士
委 員	佐 藤 智 信	藤島地域観光協会会長
	土 岐 彰	羽黒地域観光協会会長
	渋谷 孝	団体職員
	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
	竹 内 秀 一	三瀬地区自治会事務局長
	富 樫 あい子	自営業
	宮 城 妙	デザイナー
	五十嵐 恵 美	自営業
	佐 藤 知 志	自営業
	佐 藤 清 美	朝暘第五小学校非常勤講師

(2) 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	【財政健全化分科会】
5月28日	〃	【業務改善効率化分科会】
5月30日	〃	【市民サービス創出向上分科会】 ・これまでの行財政改革の総括
6月26日	第3回分科会	【財政健全化分科会】
6月27日	〃	【業務改善効率化分科会】
6月30日	〃	【市民サービス創出向上分科会】 ・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
-------	--------	----------------------