

# 鶴岡市行財政改革推進プラン

平成 29 年 3 月

山形県鶴岡市

# 目 次

1	策定の背景等	1
2	これまでの取組の総括	3
	(1) 効果検証	3
	(2) 評価及び課題	6
3	策定の考え方	8
4	取組の方向性及び具体的な取組項目	9
	(1) 組織・機構の見直し	9
	(2) 定員管理の適正化	10
	(3) 人事管理・給与制度の見直し	10
	(4) 職員の資質向上	11
	(5) 投資事業の計画的推進及び市債の適正管理	12
	(6) 事務事業の見直し	13
	(7) 公共施設の見直し	14
	(8) 補助金の見直し	16
	(9) 公営企業・第三セクターの経営健全化	17
	(10) 自主財源の確保	18
	(11) 市民・地域・行政の総合力が発揮できるシステムの構築	19
	(12) 地域の活性化に向けた地域庁舎機能の見直し	20
5	推進のための方策	21
	(1) 推進期間	21
	(2) 推進体制	21
	(3) 進行管理	21
	(4) 情報の公開	21

## 1 策定の背景等

本市においては、鶴岡市行財政改革推進委員会の意見を踏まえ、平成 23 年 7 月に第一次の鶴岡市行財政改革大綱及び同大綱に基づく実施計画を、続く 24 年 4 月に第二次の大綱及び実施計画を策定し、23 年度から 27 年度までの 5 か年を推進期間として行財政改革に取り組んできました。

第一次大綱では「効率的かつしなやかな行政システムの構築」及び「合併特例期間終了後を見据えた財政の健全化の推進」について重点的な取組を実施した結果、後に記載するとおり、人件費、事務事業費及び公債費の削減のほか、財政調整基金の積み増しといった財政面でも大きな効果を上げました。また、第二次大綱では「市民・地域・行政の総合力が発揮できるシステムの構築」及び「地域の活性化に向けた地域庁舎機能の見直し」を重点項目として、市民・地域と行政との協働による事業の推進やコミュニティの活性化に向けた環境づくりなどに取り組む、これらについても一定の成果を上げたところです。

こうした取組に対して、鶴岡市行財政改革推進委員会から平成 26 年 5 月に提出された『鶴岡市における行財政改革の推進について』と題した意見書においては、「行財政改革の一層の推進と不断の見直しを進めるとともに、将来の鶴岡市の姿を見据えた対応を図り、明るく希望の持てるまちづくりの実現に向けた行財政の基盤づくりが更に進展することを期待する」とされたところです。

また、平成 17 年 10 月に市町村合併を行った本市では、合併後 10 年が経過した 27 年度をもって合併特例期間が終了しました。これに伴って、これまで合併算定替えによって優遇されていた地方交付税が 28 年度から段階的に縮減して 33 年度には一本算定へ完全に移行するとともに、合併特例債発行期間も 32 年度で終了を迎えるなど、今後大きな財政構造の変化が待ち受けています。さらに、社会全体を見渡すと、人口減少及び高齢化の進行は本市においても著しく、これに伴って生じる諸課題への対応を避けて通ることはできません。こうした中では、将来における財政の健全性を確保し、社会経済情勢や市民ニーズの変化に適切に対応できる行財政基盤の構築に引き続き努める必要があります。

一方、『鶴岡市総合計画後期基本計画』（平成 26 年度～30 年度）においても、「総合計画の着実な進展を図り、将来にわたって誇りを持って住み続けたいと思える地域づくりを実現するため、行財政基盤の確立を図る行財政改革の着実な推進を図る」としています。

また、国（総務省）においては、27年8月に『地方行政サービス改革の推進に関する留意事項』を発出し、国・地方を通じた厳しい財政状況下においても、引き続き質の高い公共サービスを効率的・効果的に提供するために、ICTの徹底的な活用や民間委託等の推進などによって、積極的に業務改革に努めるよう地方公共団体に求めています。

以上のように、第一次・第二次の行財政改革大綱及び実施計画は相当の成果を上げたものの、その推進期間終了後の平成28年度以降も行財政改革に対する不断の取組が必要となっていることから、このたび、これまでの行財政改革の取組を総括するとともに、今後5か年の行財政改革推進の方向性や具体的な取組項目を定めた鶴岡市行財政改革推進プランを策定しました。

## 2 これまでの取組の総括

### ～第一次・第二次行財政改革大綱・実施計画の効果検証と評価等～

#### (1) 効果検証（第一次・第二次行財政改革大綱の重点的な取組の実施状況と財政効果等）

平成 23 年 7 月に策定した第一次行財政改革大綱では、「効率的かつしなやかな行政システムの構築」と「合併特例期間終了後を見据えた財政の健全化の推進」を重点項目として様々な取組を進めてきました。

これらの取組による財政面の効果を検証するため、普通会計における行財政改革推進期間内（23 年度から 28 年度まで）の削減額を算出し、第一次行財政改革大綱の策定時に示している財政試算額と比較しました。（表 1 参照）

その結果、行政システムの構築の取組は、組織・機構の再編や定員管理の適正化によるものなど人件費の削減に係る内容で、削減額は約 6 億円となっています。

事務事業等の見直しの取組は、民間のノウハウと活力の導入による効率的な事務事業の執行、公共施設の統廃合・機能運営手法の見直し、公共施設利用者等への譲渡・貸付、公共施設や庁舎の維持管理経費の軽減、類似補助金の統合や見直しなどに係る内容で、削減額は約 6 億 9 千万円となっています。

公債費の削減については、合併特例債等のより有利な起債の活用などに努めた結果、繰上償還分を除く公債費に充当する実質的な一般財源の削減額が約 17 億 3 千万円となっています。

これらの人件費や事務事業費、公債費の削減額を合計すると約 30 億 2 千万円になります。なお、この額は単年度での効果額であり、行財政改革推進期間内に生じた額を全て累積して算出すると約 129 億円になります。

◆表 1 第一次行財政改革大綱の取組による削減額

単位:千円			
区 分	H23～28 削減額合計(A)	H23～28 財政試算額(B)	(A) - (B)
(1) 行政システムの構築	596,008	541,000	55,008
(2) 事務事業等の見直し	685,492	386,000	299,492
(3) 公債費の削減	1,734,039	1,446,000	288,039
合計【(1)+(2)+(3)】	3,015,539	2,373,000	642,539

注)上記(1)・(2)の数値は各年度の当初予算額を、(3)の数値は各年度の決算額(H28は当初予算額)を用いて算出しています。

このほか、財政試算では行財政改革推進期間内に14億6千万円を目標としていた財政調整基金への積立額は、約25億円と順調に積み増しされ、27年度末における基金残高が約50億円となっています。

このように、第一次大綱で取り上げた様々な取組の結果、財政面においても大きな効果を上げていますが、以下のような数字として表れにくい取組にも着手し、成果を得ています。

- ・人事評価制度の拡充

職員の能力開発とモチベーションの向上から人材育成に資することを目的とし、平成25年度から試行を実施し、28年度から本実施しています。

- ・多様な任用形態活用

新採職員受験資格年齢の引上げなど幅広い年齢層からの人材確保を進めたほか、知識経験を有する再任用職員の活用を実施しています。

- ・職員の資質向上及び人材育成の推進

定住自立圏を構成する市町合同により政策立案研修を実施したほか、地区担当職員及び災害時地区指定職員を対象としたファシリテーション研修を実施するなど、様々なニーズに対応した効果的な研修の展開を図っています。

- ・国・県・民間事業所・教育研究機関等との人事交流

総務省、経済産業省、農林水産省、厚生労働省、環境省、自治体国際化協会のほか、山形県、石巻市など、国、地方公共団体及び関係団体に職員を派遣しています。

- ・投資事業の計画的推進

財政措置の面で有利な合併特例債の発行期限が27年度から5年間延長されたことで、市に必要な公共施設等の建設が、各年度間の事業費の均衡を図りながら、計画的かつ長期的に実施できるようになっています。

- ・公営企業の経営改善

病院事業及び下水道事業の経営形態を見直し、地方公営企業法全部適用に移行しました。あわせて、上下水道部の組織・機構の見直しを実施しました。

- ・自主財源の確保

軽自動車税のコンビニ収納を開始しました。また、インターネットを活用した差押財産の公売を実施しています。

公共物等への広告掲載では、鶴岡市広告掲載要綱を制定し、広告入り窓口用封筒、市公式ホームページへのバナー広告掲載などを実施しています。

- ・第三セクターの経営改善

日帰り温泉施設では、共通入浴券の発行や、各地域観光協会と連携した営業活動等を実施しています。

スキー場施設でも、共通ポスター・チラシの発行や、たらのきだいと湯殿山スキー場でのシーズン券相互利用を導入するなど、必要な経営改善の取組を行うとともに、市が一部費用負担をして市内各小学校のスキー教室開催を支援し、市内の児童生徒がスキーに親しむ機会の増加を図っています。

社団・財団法人である第三セクターについては、今後も必要な税の優遇措置等を得て経営改善が図られるよう、公益法人制度改革に伴い、各法人の事業内容等にあわせ、公益社団・財団法人又は一般社団・財団法人に移行しています。

第二次行財政改革大綱の取組では、「市民・地域・行政の総合力が発揮できるシステムの構築」と「地域の活性化に向けた地域庁舎機能の見直し」を重点項目として、数字では表しにくい市民と行政との協働による事業の推進や、コミュニティの活性化に向けた環境づくりなど、次のような取組を実施し、成果を得ています。

- ・市民への情報提供の拡充

市公式ホームページのリニューアルを行い、市公式フェイスブックを導入するなど良質でわかりやすい情報発信に改善しています。

- ・市民の市政参加の促進

「市長と語る会」、「車座ミーティング」、「提言ハガキ」などを継続実施し、市民の意見・提言を収集したほか、各種計画等の策定時にパブリック・コメントを実施することを制度化しました。

- ・まちづくりを担う人材・団体の育成と市民等による活動との連携

各地域において若手市民と市職員が一緒になり、まちづくりの実践に向けて具体的な取組を調査、検討する「鶴岡まちづくり塾」の活動を行っています。

また、市民の主体性を尊重し、市民と行政とが互いに役割分担し、協力して進める鶴岡パートナーズ制度を創設し、対象事業を拡充しました。

- ・民間による公共施設の整備の推進

民間の資金・ノウハウ等を活用するPFI手法を荘内病院医師公舎の整備に導入しました。

- ・市民公募債の発行

加茂水族館改築の財源として市民公募債（愛称「クラゲドリーム債」）を募

集したところ、市民はじめ多くの方々に支持され、募集額以上の応募がありました。

- ・本市縁の人材・団体との連携の強化

鶴岡市の支援者である方々を鶴岡サポーターズとして位置付けし、出身地域だけでなく、産業、文化、都市交流など、鶴岡市への関心分野ごとに人的ネットワークの構築を推進しています。

また、鶴岡ふるさと寄附金に返礼制度を導入しています。

- ・コミュニティの活性化に向けた環境づくり

藤島・羽黒・朝日地域の小学校区等を単位とした広域コミュニティ組織の育成と拠点の整備を行いました。

- ・市職員による地域支援及び地域活動等への参加促進

地域づくり活動を支援する地区担当職員制度を鶴岡市全域に導入したほか、鶴岡市全域に災害時地区指定職員制度を導入しました。

- ・地域の活性化に向けた地域庁舎機能の見直し

機能的で的確な地域行政サービスの提供、地域の活性化、安全安心で心豊かな暮らしの構築及び産業振興に向けて、地域庁舎内の課及び課内班の再編を行い、現在、各地域庁舎は、総務企画課、市民福祉課、産業課の3課体制をベースとしています。

また、市民の利便性向上を目的として、温海地域、羽黒地域及び朝日地域で福祉ワンストップサービスが開始されたほか、藤島と温海の庁舎内の空きスペースに銀行支店が入居し、庁舎の有効活用も図っています。

## (2) 評価及び課題

### ① 評価

今般の行財政改革の取組は、第一次行財政改革大綱の「効率的かつしなやかな行政システムの構築」と「合併特例期間終了後を見据えた財政の健全化の推進」を重点項目として、行政システムの構築や事務事業等の見直し、並びに、公債費の削減に取り組んだ結果、得られた削減額が第一次行財政改革大綱の策定時に示した財政試算のおよそ1.3倍になったほか、財政調整基金の積立額も財政試算以上の額になるなど、合併特例期間の終了に伴う本市の大きな財政構造の変化に対応した新たな行財政基盤の構築に向け、着実な成果が得られたものと考えています。

また、数字に表れた効果だけではなく、第二次行財政改革大綱の「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」の取組を進めた結果、本市がこれからも誇りをもって住み続けられるまちを目指し、市民・地域・行政の力を結集させて地域の活性化を進めることができたことが、今回取り組んだ行財政改革の大きな特徴になっています。

## ②課題

上記のように、第一次・第二次行財政改革大綱及び実施計画による取組から、相当の成果を得ており、市では第一次・第二次大綱における重点項目となっていた「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」及び「地域の活性化に向けた地域庁舎機能の見直し」の4つを引き続き本市における行財政改革の基本的な方向性とし、各種の取組を推進していくことが必要と考えます。

なお、第一次・第二次行財政改革大綱に基づく実施計画では、平成23年度から27年度までの推進期間内に、129項目の事務事業、公共施設、補助金等の見直しを行うことを計画しました。そのうち、平成27年度末までに104項目がおおむね実施済となっています。残りの25項目のうち、見直しの方向性は決定しているものの、取組の完了に至らず実施中のものが21項目、また、推進期間の5年を経てもなお見直しの方向性が定まらない未実施のものが4項目あります。これら実施中及び未実施の見直し項目については、新たな行財政改革推進プランにおいても継続してフォローし、早期かつ丁寧に見直しの方向性を検討・決定して取組を進める必要があります。

### 3 策定の考え方

鶴岡市行財政改革推進プランの策定に当たっては、鶴岡市行財政改革推進委員会からのご意見を踏まえて鶴岡市行財政改革推進本部における協議を経て策定した第一次・第二次行財政改革大綱の基本的な考え方及び重点的な取組を引き継ぐことを基本とし、それらとの整合性及び継続性の確保に配慮し、なお新たな視点も導入しました。

具体的には、次の5つの視点に立って、今後の取組項目の抽出及び整理を行いました。

- ①第一次・第二次行財政改革大綱・実施計画に基づく取組のうち、未完了のもの
- ②第一次・第二次行財政改革大綱・実施計画で一定の取組を実施済みのものうち、さらに掘り下げるもの
- ③『鶴岡市における行財政改革の推進について』及び『鶴岡市行財政改革大綱の重点的項目に関する意見』(平成26年5月 鶴岡市行財政改革推進委員会)を反映したもの
- ④『地方行政サービス改革の推進に関する留意事項』(平成27年8月 総務省)に沿ったもの
- ⑤上記の①から④までのほか、第一次・第二次行財政改革大綱の基本的な考え方や重点的な取組に沿ったものなど

## 4 取組の方向性及び具体的な取組項目

### (1) 組織・機構の見直し

#### <取組の方向性>

人口減少・高齢化の進行や社会経済情勢の急激な変化に的確かつ迅速に対応するとともに、総合計画等に基づく各種施策を着実に推進し、市民や地域のニーズに対応できる簡素で効率的な組織・機構を目指します。こうした観点から、総務、福祉、産業、建設、教育など市政運営の各分野において、さらには本所と地域庁舎の間において、組織の再編統合、事務事業の移管及び人員配置の適正化について検討・推進します。

#### <具体的な取組項目>

##### ①税務部門の組織体制の見直し

業務の効率化を図り、税務部門の組織体制の見直しを進めます。

関係部等／総務部

##### ②地域包括ケア推進体制等の構築

高齢者や障害者、子ども等をめぐる健康福祉分野の諸課題に適切に対応できる組織体制を構築します。

関係部等／健康福祉部

##### ③農林水産部門の見直し

本所及び地域庁舎の業務のあり方を整理し、農林水産部門の組織体制の見直しを進めます。

関係部等／農林水産部、地域庁舎

##### ④建設部門の見直し

本所及び地域庁舎の業務のあり方を整理し、建設部門の組織体制の見直しを進めます。

関係部等／建設部、地域庁舎

##### ⑤学校管理部門の見直し

少子化に伴う学校数及び学級数の減少に対応し、学校管理に係る組織体制の見直しを進めます。

関係部等／教育委員会事務局

##### ⑥上下水道部門の見直し

窓口収納等包括的業務委託の導入に対応して、上下水道部門の組織体制の見直しを進めます。

関係部等／上下水道部

⑦その他

上記のほか、事務事業の見直しや公共施設の見直し等に対応し、定員管理の適正化の取組と並行して、必要な組織体制の見直しを進めます。

## （２）定員管理の適正化

### ＜取組の方向性＞

民間活力の導入やICTの活用等による事務の効率化を始めとする事務事業の見直しのほか、公共施設の機能・運営手法の見直しや譲渡、貸付、統廃合などの公共施設の見直しを進めながら、組織・機構の見直しの取組と並行して定員の適正化を図ります。

また、臨時的任用職員についても、事務事業の見直しなどを行うことによつて順次縮減を図り、真に必要とされる部署への適正な配置に努めます。

### ＜具体的な取組項目＞

①定員適正化計画の策定

平成28年度から32年度までを対象期間とし、33年度当初までの年度別数値目標を設定した新たな定員適正化計画を策定し、その達成に努めます。

## （３）人事管理・給与制度の見直し

### ＜取組の方向性＞

これまで試行を重ねてきた人事評価制度を本実施に移し、人材育成及び組織力の向上等に資するとともに任用・給与等の人事管理の基礎ともなる制度として適切に運用します。

職員の給与については、定員の適正化によって総額を抑制するとともに、その水準については、公務員給与の決定原則を遵守し、県内の民間企業従業員の給与等を考慮したものとするため、県人事委員会による勧告等を参考に適正化を図ります。

新規採用者については、幅広い年齢層から優秀な人材を確保するため採用試験の方法を工夫するとともに、知識・経験を有する再任用職員の活用を推進します。また、一定期間に限って専門的な知識・経験が必要とされる業務等については、有為な民間の人材を職員として任用する任期付職員を活用するなど、業務遂行に効果的な任用を進めます。

時間外勤務については、効率的な業務執行による経費削減、職員の心身の健

康保持増進及び仕事と家庭生活の調和の観点から、その縮減を図ります。

### ＜具体的な取組項目＞

#### ①人事評価の推進

能力評価及び業績評価に基づく人事評価制度を本実施し、職場におけるコミュニケーションの醸成、人材育成及び組織力の向上等を図るとともに、評価結果を職員の任用、給与、分限その他の人事管理の基礎として活用します。

#### ②再任用制度の活用

市職員として培ってきた専門的な知識や経験を生かし、意欲と能力ある人材が活躍できる職場環境を整えるため、再任用制度の活用を進めます。

#### ③優秀な人材の確保

社会人経験者採用枠の設定継続、同採用枠の拡大の検討、試験会場として東京会場の設置の継続、職員採用に関する情報発信の強化等を行い、優秀な人材の確保に努めます。

#### ④時間外勤務の縮減

各課等において時間外勤務縮減計画書を作成し、縮減意識を高めながら、業務の再点検や簡素化を進め、計画的な業務執行を図るとともに、計画の進捗管理を徹底します。また、定時退庁日の徹底、時差出勤の拡大、会議の効率化、緊急・臨時的業務における部署間での応援体制の確保、時間外勤務縮減に有効な取組の庁内での情報共有などを進め、全庁的に時間外勤務の縮減に取り組みます。

## （４）職員の資質向上

### ＜取組の方向性＞

鶴岡市職員人材育成基本方針に定める「目指すべき職員像」（チャレンジする職員、マネジメントできる職員、コーディネートできる職員）の実現に向け、階層別研修の充実、自主研修制度の活用促進、人事評価制度とリンクした研修カリキュラムの開発などの職員研修の見直し・拡充を図ります。また、一層複雑化、多様化することが見込まれる行政需要に的確に対応するため、特定の分野における相当程度の知識、経験及び資格等を有する職員、いわゆるスペシャリストの育成にも力を入れます。

このほか、国等との人事交流を引き続き積極的に行い、職員の資質と意識のさらなる向上を図ります。

### ＜具体的な取組項目＞

#### ①職員研修の見直し・拡充

人事評価制度の導入の大きな目的の一つが人材育成であることから、同制度と連動した研修内容の見直し・拡充を図ります。また、受講者指名型の階層別研修とあわせて、手挙げ方式による自発的研修の拡充を図ります。

#### ②キャリアパス等による建設技術系職員の資質向上

スペシャリストの育成の一環として、建設技術系職員の育成・資質向上を図るため、スキルアッププログラムを構築します。

## （５）投資事業の計画的推進及び市債の適正管理

### ＜取組の方向性＞

投資事業は、市民生活を支える基盤や将来世代にわたり利用される公共施設等を整備するものであり、その主たる財源となる起債は、世代間の負担の公平性を確保するうえでも、合理的かつ欠くことのできないものです。本市の投資事業は、財政措置の面で有利な合併特例債等を活用しつつ、必要性、熟度、効果等からの優先度、維持管理経費、後年度の財政負担などを精査し、市総合計画及び実施計画に基づき推進します。

一方、合併特例債が活用できない平成33年度以降において必要な投資事業を進めるには、相応の一般財源の投入は避けられないことから、将来負担軽減の観点から市債残高及び公債費の適切な水準管理に努めるとともに、財政調整基金等の拡充に取り組みます。

また、国からの要請に基づき、統一的な基準による本市の地方公会計整備を推進し、予算編成、公共施設の老朽化対策等に活用して、さらなる財政のマネジメント強化を図ります。

### ＜具体的な取組項目＞

#### ①市債残高及び公債費の適切な水準管理

市債の繰上償還を進めるほか、起債する場合も合併特例債や過疎債、辺地債等の国による有利な財政措置のあるものを最大限活用するなどして市債残高及び公債費の適正な水準管理を行います。

#### ②財政調整基金等の拡充

将来の財政需要等に備えるため、財政調整基金や減債基金、公共施設整備基金等の基金の拡充に取り組みます。

### ③統一的な基準による地方公会計の整備促進

国からの要請を踏まえ、固定資産台帳データを活用した統一的な基準による財務書類4表を作成するとともに、予算編成や資産管理などへの活用についても検討します。

## (6) 事務事業の見直し

### <取組の方向性>

事務の作業手順や処理方法を見直すことによって、効率的な事務事業執行、経費削減を進めます。また、地域経済の活性化や行政コストの低減、市民サービスの向上を図るため、民間の持つノウハウを活用することが有効な事務事業については、行政の責任や公平性などを考慮しつつ、民間への委託を推進します。

さらに、行財政改革推進期間中は、予算要求に当たって経常的経費についてシーリング（要求上限枠）を設定して市全体の歳出抑制に取り組むとともに、シーリングの運用では、創意工夫によって後年度の財政負担が軽減される取組への予算配分上の配慮を行います。加えて、予算要求及び予算編成に当たって事務事業の重点化を図るため、行財政改革推進枠を含む政策推進枠を設定します。

### <具体的な取組項目>

#### ①民間活力の導入による事務事業の効率化

- ・窓口業務の見直し（窓口業務の民間委託）

市民課等の窓口業務について、国や他自治体の動向を注視しつつ情報収集を進め、民間委託を含め効率的・効果的な業務のあり方を検討します。

- ・市立保育園管理運営事業

公立保育園のあり方や役割を検討し整理するとともに、指定管理者制度の導入等による民営化を進めます。

- ・市営住宅の管理代行制度・指定管理者制度活用による管理業務の効率化

市営住宅の管理業務について、管理代行制度または指定管理者制度の導入の効果等を検討し、委託による外部化を進めます。

#### ②ICTの活用等による事務事業の効率化、市民サービスの向上

- ・自治体クラウドの導入

情報システムのハードウェア等を外部のデータセンターに置いて複数の自治体で共同利用する、自治体クラウドの導入を進めます。

- ・窓口業務の見直し（各種証明書のコンビニ交付）

個人番号カードを利用して全国のコンビニエンスストアにおいて住民票等の各種証明書が取得できるシステムを構築・運用します。

### ③事務事業の改善、統合、廃止等

事務事業の適正化や効率化等の観点から、改善、統合、廃止等の見直しを進めます。

- ・市有マイクロバスの運行業務

本所及び地域庁舎で所管するマイクロバスの運行に係る契約の一元化を進めるとともに、効率的な運行を図りながら車両の集約を図ります。

- ・ごみ減量・リサイクル推進事業

ごみ有料化制度を導入し、一層の一般廃棄物の資源化及びごみ減量化を推進します。

- ・放牧場運営対策事業（旧大網放牧場）

廃止した大網放牧場跡地について、貸付または売却を検討します。

- ・櫛引地域・朝日地域小中学校の給食調理業務の統合

学校適正配置が進む中、調理及び配送が必要な給食数等を見極めながら、櫛引地域及び朝日地域の給食調理業務の学校給食センターへの統合を進めます。

## （７）公共施設の見直し

### ＜取組の方向性＞

効率的・効果的な施設の管理運営を行うため、指定管理者制度を活用し、民間活力の導入を進めるとともに、市が直接管理運営する施設についても、可能な範囲で業務の委託を実施します。

現に指定管理者制度によって管理運営されている施設、主たる利用者が特定される施設、民間と競合する施設などについては、可能な限り施設の譲渡や貸付を行い、利用者等による管理運営に移行します。

また、所期の目的を達成した施設、利用状況が低迷しその回復が見込めない施設、ニーズに比較して数や規模が過剰である施設などについては、統合や廃止を進めます。

さらに、『鶴岡市公共施設等総合管理計画』における推計では、公共施設（建物系施設、屋外系施設、インフラ系施設）の更新費用は今後かなりの増嵩が見込まれており、施設の複合化や集約化等による財政負担の軽減が必要であるとされていることから、同計画に基づき、全市的な視点から更新や長寿命化等を



行い、総量の適正化、安全性・利便性の確保、財政負担の軽減・平準化を図ります。

### ＜具体的な取組項目＞

#### ①公共施設のあり方の総合的な見直し

鶴岡市公共施設等総合管理計画を策定するとともに、その進捗状況を確認しながら、着実に推進されるよう取り組みます。

- ・鶴岡市公共施設等総合管理計画に基づく取組の推進

#### ②公共施設の機能・運営手法の見直し

施設の設置目的を効率的・効果的に達成するために指定管理者制度等を活用して民間活力を導入することが有効なものについては、積極的にそうした取組を進めます。

- ・ごみ焼却施設【PFI的手法（DBO方式）】
- ・藤島歴史公園【指定管理】
- ・蝦夷館公園【指定管理】
- ・温海公園（あつみ温泉バラ園）【指定管理】
- ・泉地区地域活動センター・羽黒コミュニティセンター【機能集約及び指定管理】
- ・ほのかたらのきだい【指定管理の見直し及び周辺施設との連携】
- ・櫛引公民館【施設機能の見直し及び指定管理】
- ・大宝館【指定管理】
- ・文化会館【指定管理】
- ・出羽庄内国際村【施設機能の見直し】

#### ③公共施設の譲渡、貸付

指定管理者制度によって管理運営されている施設、主たる利用者が特定される施設、民間と競合する施設などで、利用者等が管理運営することが相応なものについては、可能な限り譲渡や貸付を行います。

- ・藤島エコ有機センター、高品質堆肥製造施設・羽黒堆肥製造供給施設【譲渡（一部廃止を含む）または貸付（同）】
- ・地域材利用交流センター（大淀川交流センター）【譲渡】
- ・地域材利用交流センター（勝福寺交流センター）【譲渡】
- ・旧遊漁センター（うちフィッシングセンター）【譲渡】
- ・旧遊漁センター（うち海洋つり堀）【譲渡】
- ・旧コミュニティプラザ【貸付】

- ・旧北部振興センター【譲渡】
- ・藤島ふれあいセンター（うち商業施設部分）【貸付】
- ・藤島エコタウンセンター（うち1階部分）【貸付】
- ・農業体験農園（大平）【譲渡または貸付】
- ・農作業準備休憩施設（大平）【譲渡または貸付】
- ・地場産業振興施設（産直あさひ・グー）【譲渡または貸付】
- ・旧温海川農業者健康管理施設【譲渡】
- ・旧小国交流促進センター【譲渡】
- ・旧小国山村振興センター【譲渡】
- ・山五十川古典芸能収蔵館【譲渡】

#### ④公共施設の統合、廃止

所期の目的を達成した施設などについては、統合や廃止を進めます。

- ・高齢者交流センター【廃止】
- ・養護老人ホーム友江荘【廃止】
- ・農業体験農園（田麦俣）【廃止】

#### ⑤その他

施設の経営状況や老朽化の状況、市の財政負担の見通しなどを総合的に勘案し、施設のあり方について検討します。

- ・日帰り温泉施設【見直し】
- ・スキー場施設【見直し】

## （8）補助金の見直し

### ＜取組の方向性＞

市及び補助団体における事務の簡素化と利便性向上を図る観点から、簡素で効率的な補助制度を目指し、類似の補助金等の統合などの見直しを進めます。

また、補助期間の終期をあらかじめ定めておくサンセット方式を導入し、補助団体の活動・決算状況及び補助による効果を検証し、期間終了時にその見直しを図ります。

そのほか、効果的な支援を実現するため、また、補助団体の自立した活動を促進するため、補助金のあり方についての検証に努めます。

### ＜具体的な取組項目＞

#### ①簡素で効率的な補助制度の構築

簡素で効率的な補助制度となるよう見直しを進めるとともに、補助団体の

自立を促します。

- ・各ふるさと会への補助金の見直し
- ・類似のまちづくり関係補助金の見直し
- ・敬老会補助金の広域コミュニティ組織運営・地域づくり交付金へ統合
- ・各地域の観光協会に対する補助金等の見直し

## **（９）公営企業・第三セクターの経営健全化**

### **＜取組の方向性＞**

荘内病院は、地域の基幹病院として、高度化・多様化する市民の医療ニーズに応え、安全・安心で良質な医療の提供に向け、医療機能の充実、質の高い職員の確保育成、安定した経営基盤の確立等を進めます。このため、中期経営計画を策定し、一層の経営健全化に取り組みます。

水道は日々の生活や産業活動に欠かすことのできないライフラインであり、安全・安心な水の安定供給は水道事業の使命です。そこで、これまで策定した経営効率化計画の結果を検証しつつ、新たな経営効率化計画を策定するなど、一層の経営健全化に取り組みます。

日帰り温泉施設、スキー場施設等の管理運営を行う第三セクターについては、経営改善に向けた取組の推進を働きかけるとともに、事業継続の是非について総合的に検証・検討します。

### **＜具体的な取組項目＞**

#### **①病院事業の経営健全化**

- ・荘内病院 3 カ年運営計画の策定

総務省からも策定要請のある新公立病院改革プランとしての位置付けで、経営効率化に係る数値目標等も盛り込みながら、平成 29 年度から 32 年度までを計画期間とする荘内病院中期経営計画を策定し、一層の経営健全化に取り組みます。

#### **②水道事業の経営健全化**

- ・水道事業経営効率化計画の策定

上水道に加えて下水道事業も網羅した計画として、平成 29 年度から 38 年度までを計画期間とする水道事業経営効率化計画を策定し、一層の経営健全化に取り組みます。

- ・窓口収納等包括的業務委託の導入

料金収納等業務、メーター関連業務・庁舎管理等業務、浄水施設等保守

管理業務を含む包括的業務委託を導入し、経費削減等を図ります。

### ③第三セクターの経営健全化

- ・日帰り温泉施設（再掲）
- ・スキー場施設（再掲）

施設利用の低迷が続く日帰り温泉施設、スキー場施設の管理運営を行う第三セクターに対して、積極的な利用拡大策の実施のほか、徹底した管理運営コストの削減など、経営改善に向けた取組の推進を働きかけます。また、事業の必要性、ニーズ、採算性、経営改善策の効果等を総合的に検証し、第三セクターの事業継続の是非を判断します。

## (10) 自主財源の確保

### <取組の方向性>

合併特例期間の終了に伴い、自主財源の確保は重要課題となっています。市税等の収納率の向上や、適正な受益者負担の実現に向けた公共施設使用料等の見直しのほか、市が保有する遊休資産の活用、有料広告の導入、ふるさと寄附金の拡大に向けた取組など、財源の確保に努めます。

### <具体的な取組項目>

#### ①市税等の収納率の向上

市税は市の貴重な自主財源であることから、納税の利便性を確保しながら収納率の向上に努めます。また、財源の確保と住民負担の公平化を図る取組の一つとして、市が有する債権の管理・回収体制の一元化について検討します。

#### ②各種使用料等の見直し

消費税率の引上げを機に、公共施設の使用料等の見直しを行い、受益者負担の適正化及び公平性の確保を図ります。

#### ③遊休資産の有効活用

市が保有する遊休資産の売却や貸付を進めるため、市公式ホームページでの情報発信を強化するほか、民間宅地建物取引業者への不動産売却仲介依頼を制度化し、維持管理経費の軽減を図ります。

#### ④有料広告の拡大

新たな財源の確保に向け、また、地域経済の活性化及び民間事業者との共同による地域づくりを進める意味からも、市の資産等を広告媒体として活用した有料広告の導入・拡大を検討し、可能なものから実施します。

## ⑤ふるさと寄附金の拡大

魅力的な返礼品を取り上げることによって寄附額の増を目指すとともに、返礼品となる地場産品をとおして本市の魅力や情報の発信に努めます。

## (11) 市民・地域・行政の総合力が発揮できるシステムの構築

### <取組の方向性>

市では、市民・地域・行政の協調・協力のもと、積極的に市民や地域の力を引き出し、地域の総合力を発揮することによって、市総合計画・実施計画に基づいた持続可能な希望あふれる鶴岡市の実現に積極的に取り組んでいます。

これからも、地域づくりや生活の向上などの面においては、市民、地域、企業、NPO等の多様な主体が、各々の長所・ノウハウ・経験を生かし、又、連携・協調を深めることにより、よりきめ細かな取組みや創造的な事業展開が期待されることから、市では、市民等の市政参加や市との協働事業を推進するとともに、市民等の地域づくり活動を積極的に支援します。また、市職員も一市民であることから、職務外での地域活動等への積極的な参加も促します。

### <具体的な取組項目>

#### ①市民の声の庁内での情報共有

適切な運用方針のもと、市民から寄せられた意見や提言、要望をデータベース化して庁内で情報共有することによって、それらの市民の声が市の施策に反映される環境を整えます。

#### ②市職員による地区担当職員制度の推進

地域の活性化に向けた住民主体の地域づくりを支援するため、地区担当職員制度による地域と行政との連携を促進します。

#### ③各種団体事務局の民間への移管

各種団体の自立した活動を促すため、市が担当する団体の事務局について、民間に相応の移管すべき先がある場合は、その移管を進めます。

#### ④市職員の地域活動等への参加促進

町内会・自治会や消防団などの各種の地域活動、地域行事、ボランティア活動への市職員の積極的な参加を促します。また、定時退庁日の徹底や業務の見直しによる時間外勤務の縮減、職場内での声掛けなどによって、市職員が地域活動等に参加しやすい職場環境を整えます。

## **(12) 地域の活性化に向けた地域庁舎機能の見直し**

### **<取組の方向性>**

地域庁舎については、一元化により効果的・効率的な運営が可能な部門または業務については本所への集約を進める一方で、市民の利便性向上のためのワンストップサービス（総合窓口）の充実、コミュニティへの支援、地域振興や産業振興など地域の活性化に向けた組織体制の整備に引き続き努めます。

また、庁舎建物の余裕スペースについては、地域の活性化や市民の利便性等の向上につながるよう、その有効活用を進めます。

### **<具体的な取組項目>**

#### **① 庁舎施設の有効活用**

組織・機構の見直しなどによって生じた地域庁舎の余裕スペースについては、地域の活性化に向け、貸出なども含めてその有効活用を図ります。

## **5 推進のための方策**

### **(1) 推進期間**

平成 28 年度から 32 年度までの 5 か年とします。

### **(2) 推進体制**

市長を本部長、副市長を副本部長とし、各部長等を本部員とする鶴岡市行財政改革推進本部を中心に、全庁的にプランの推進に取り組みます。

なお、本部には総務部長を幹事長とする幹事会を置き、プランの推進に必要な調査検討及び調整を行います。

### **(3) 進行管理**

鶴岡市行財政改革推進本部において、ヒアリング等を通じてプランの進行状況を管理するとともに、必要に応じて内容の見直しを図ります。

### **(4) 情報の公開**

プランの内容及び進行状況については、市公式ホームページへの掲載等によって公表します。

## 鶴岡市行財政改革推進プラン策定経過等

### 1 策定の体制

プランは、鶴岡市行財政改革推進本部及び同本部幹事会における協議を経て策定しました。

＜本部の構成＞

本部長：市長

副本部長：副市長

本部長：教育長、病院事業管理者、総務部長、企画部長、市民部長、健康福祉部長、農林水産部長、商工観光部長、建設部長、会計管理者、各庁舎支所長、消防長、教育部長、上下水道部長、荘内病院事務部長

幹事：総務課長、財政課長、職員課長、職員課主幹、政策企画課長、各庁舎総務企画課長、消防本部総務課長、教育委員会事務局管理課長、上下水道部総務課長、荘内病院事務部総務課長  
※幹事長は総務部長

### 2 策定に当たっての市民等の意見の反映

プランの策定に当たっての市民の意見の反映については、パブリック・コメント制度を活用して実施するとともに、市議会への説明を行い、その意見を反映しました。



### 3 策定の経過

プラン策定の主な経過は次のとおりです。

平成 28 年 6 月 1 日

鶴岡市行財政改革推進本部会議

- ・ 第一次・第二次行財政改革大綱及び実施計画の効果検証・評価
  - ・ 行財政改革推進プラン策定の考え方・進め方
- 

6 月 7 日

鶴岡市行財政改革推進本部幹事会

- ・ 第一次・第二次行財政改革大綱及び実施計画の効果検証・評価
  - ・ 行財政改革推進プラン策定の具体的な進め方
- 

6 月 7 日～ 6 月 30 日

幹事等による主な取組項目の抽出

---

7 月 8 日～ 8 月 10 日

取組項目について各部課による調書作成

---

9 月 23 日～ 9 月 30 日

市長ヒアリング

---

11 月 15 日

鶴岡市行財政改革推進本部幹事会

- ・ 行財政改革推進プラン（素案）の決定
- 

11 月 22 日

鶴岡市行財政改革推進本部会議

- ・ 行財政改革推進プラン（案）の決定
- 

12 月 15 日

市議会（議員全員協議会）への説明

---

12 月 26 日～ 1 月 27 日

パブリック・コメントの実施

---

3 月 21 日

策定決裁