

第3次鶴岡市行財政改革大綱

令和3年3月

鶴岡市

目次

1	はじめに	1
2	策定の背景等	2
(1)	鶴岡市の行財政改革の取組み経過	2
(2)	本市を取り巻く状況	2
(3)	新型コロナウイルス感染拡大に対応した取組みの必要性	6
(4)	第3次鶴岡市行財政改革大綱の策定	6
3	行財政改革推進プランの取組みと成果	7
(1)	行財政改革推進プランの概要	7
(2)	行財政改革推進プランの取組み結果	7
(3)	得られた主な効果	7
(4)	行財政改革推進プランの課題への対応	9
	参考：鶴岡市行財政改革推進プランに基づく取組み項目 総括表	10
4	大綱策定の基本的考え方	16
(1)	大綱の位置づけ	16
(2)	大綱策定の目的	16
(3)	大綱の基本理念	16
(4)	3つの方針とその目標	16
	方針1 財政健全化の取組推進	17
①	歳出抑制徹底と中長期財政バランス確保	17
②	行政ニーズや財政状況に合わせた職員配置	17
③	公共施設維持管理費の軽減、平準化	17
④	公営企業の安定経営	17
⑤	事務事業見直しによる歳入確保、歳出縮減	17
	方針2 業務改善効率化の取組推進	17
⑥	組織機構・業務の在り方見直し	17
⑦	デジタル技術を活用した抜本的な業務効率化	18
⑧	働き方改革の推進と人材育成	18
⑨	総合計画、予算編成、行政評価の一体的な運用	18
	方針3 市民サービス創出向上の取組推進	18
⑩	デジタル技術を活用した市民窓口サービスの利便性向上	18
⑪	市民利便性の向上、地域活性化につながる業務見直し	18
(5)	計画の構成	18
(6)	推進期間	18
5	推進体制及び進行管理	19
(1)	計画の進行管理・成果の評価	19
(2)	推進体制	19
(3)	推進状況の公表	19
6	付属資料	20
(1)	鶴岡市行財政改革推進本部名簿	20
(2)	鶴岡市行財政改革推進委員会名簿	21
(3)	第3次鶴岡市行財政改革大綱策定の経過	21

1 はじめに

本市では、これまで継続的に行財政改革に取り組み、平成17年度の市町村合併以降は、合併後の行財政基盤の強化及び地域活性化を進めて参りました。しかしながら、人口減少・少子高齢化の急速な進行による行政ニーズの多様化や、地方交付税の優遇措置終了に伴う歳入減など、本市を取り巻く状況は依然として厳しい状況が続いております。

このような状況のもと、地域の振興、発展に資する施策を力強く推進し、行政ニーズの変化に適切に対応できる効果的で効率的な行財政運営を図るため、「第3次鶴岡市行財政改革大綱及び実施計画」を策定しました。大綱及び実施計画の策定にあたりましては上野隆一会長はじめ行財政改革推進委員会の委員の皆様、市議会議員の皆様並びに市民の皆様方から貴重なご意見を数々頂戴いたしましたことに、心から御礼申し上げます。

この大綱・実施計画では、具体的取組み項目に可能な限り数値目標を設定するとともに、推進期間内における取組みの結果得られる財政効果、削減事務量、職員数の減員を数値化し、取組みの進捗を分かりやすく示す様に意を用いております。また、地域の活性化やサービス、利便性向上などの新たな価値が創出され、市民の活力・元気・希望につながる「創造的行財政改革」を推進することとしており、行政事務の効率化のため、デジタル技術を積極的に活用した取組みを掲げるとともに、行政の縦割りを廃して横断的に取組みを推進するなど、新たな視点を取り入れた内容としております。

新型コロナウイルスのまん延防止と社会経済対策の両立に直面する中で、第2次鶴岡市総合計画の着実な推進と併せ、第3次鶴岡市行財政改革大綱及び実施計画に基づく取組みを進めてまいりますので、皆様のご理解とご協力をお願い申し上げます。

令和3年3月
鶴岡市長 皆川 治

2 策定の背景等

(1) 鶴岡市の行財政改革の取組み経過

平成 17 年 10 月 1 日に南庄内地域の 1 市 4 町 1 村が合併して新鶴岡市が誕生し、平成 21 年には新鶴岡市の総合計画¹⁾の策定を行い、新市としてのまちづくり、一体化を進めてきました。新鶴岡市における行財政改革推進の取組みとしては、平成 23 年 7 月に、「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²⁾終了後を見据えた行財政基盤の確立」を重点項目とした第 1 次鶴岡市行財政改革大綱を策定し、翌平成 24 年 4 月には「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」を重点項目として取組みを進め、事務事業、公共施設等の見直し、公債費³⁾の削減、定員管理の適正化等により約 30 億円の財政的な効果を上げてきました。また、平成 29 年 3 月には、第 1 次・2 次行財政改革大綱の基本的な方針を踏襲した鶴岡市行財政改革推進プランを策定し、組織機構の見直し、定員管理の適正化をはじめとする 12 の重点項目に基づく取組みを進め、後に記載するとおり、これらについても一定の成果を挙げてきたところです。

(2) 本市を取り巻く状況

全国的に人口減少及び少子高齢化が加速する中、本市においても人口の減少が急速に進行しています。本市の人口は、平成 17 年度の市町村合併から 10 年間で約 1 万 2 千人減少し、今後も減り続けるものと推計されており（図表 1 参照）、極めて深刻な状況が続いています。また、合計特殊出生率⁴⁾が伸び悩む一方で、高齢化率⁵⁾は増高しており、少子高齢化が顕著になっています（図表 2・3 参照）。

また財政面では、歳入においては生産年齢人口⁶⁾の減少に伴う税収減、普通交付税⁷⁾の優遇措置終了による地方交付税の減額が見込まれ（図表 4 参照）、歳出面においては社会保障費の増大や公債費負担の増加が見込まれ（図表 5 参照）、厳しい財政状況に直面することが想定されます。当該年度のみの実質的な収支バランスを表す実質単年度収支が平成 30 年度まで 2 年続けて赤字であったものが黒字に転じたものの（図表 6 参照）、義務的経費⁸⁾や市債残高⁹⁾の増加など財政運営上の課題が顕在化しつつあることから、安定的な財政運営に一層留意しながら、行政運営を進めていく必要があります。

1) 地方自治体が策定する自治体のすべての計画の基本となる、行政運営の総合的な指針となる計画

2) 市町村の合併に伴う財源不足額の減少を防止し、合併の障害を除去するための財源不足額の算定に係る特例措置を受けられる合併後 10 年間の期間のこと。鶴岡市は平成 17 年から平成 27 年が該当

3) 過去の地方債の返済にかかる元利償還金と一時借入金の利子

4) 一人の女性が出産可能とされる 15 歳から 49 歳までに産む子供の数の平均

5) 市の人口に占める 65 歳以上人口の割合

6) 中核の労働力となるような年齢の人口のことで、15 歳以上 65 歳未満の年齢に該当する人口

7) 地方交付税のひとつで、地方公共団体間の財政不均衡を是正するため、財源不足額から算定して国から交付される

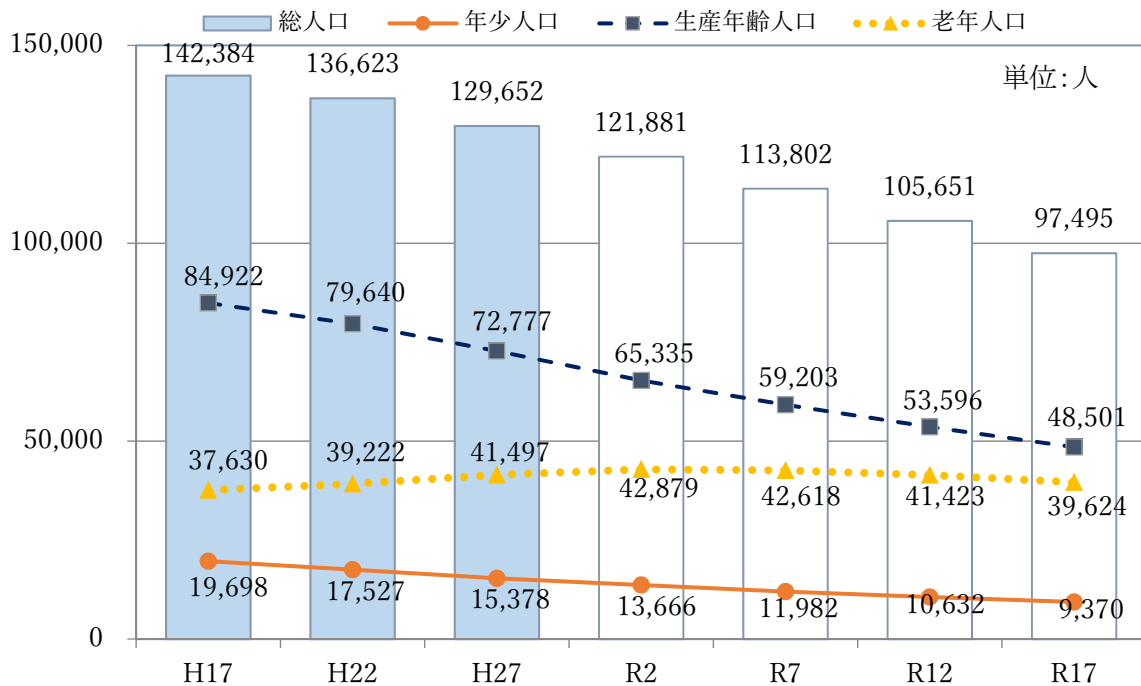
8) 市の歳出のうちその支出が義務づけられ簡単に削減することができない経費で、人件費・扶助費・公債費から構成されている

9) 公共施設や道路、水道、下水道などの整備に充てた借入金である地方債の残高

職員数については、定員管理適正化計画(平成 29 年 3 月)に基づく職員の適正配置を進め、機構改革などを行い平成 28 年度から令和 3 年度までに 1,297 人から 1,241 人と 56 人の減員を図った一方で、将来にわたって効果的で効率的な行政サービスの提供、新たな行政需要に的確に対応するため、行政ニーズの変化や財政状況等を踏まえ、必要な人員の確保等適切な定員管理に努めていく必要があります。

図表 1 鶴岡市の年齢 3 区分別人口

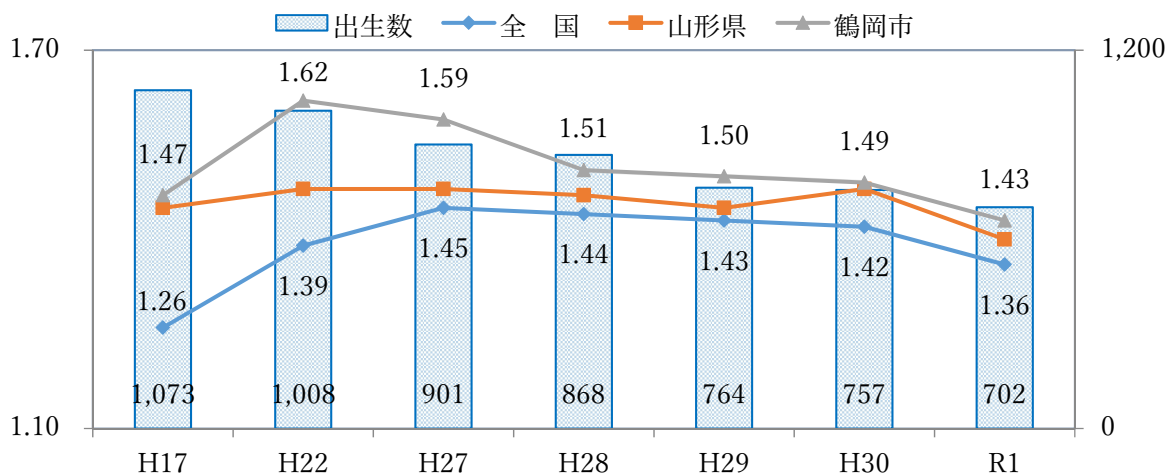
鶴岡市の総人口は市町村合併後 10 年間で 14 万 2 千人から 12 万 9 千人に減少し、今後も減少が続く見込み



※「国勢調査」及び「社人研推計値」より

図表 2 合計特殊出生率及び出生数の推移

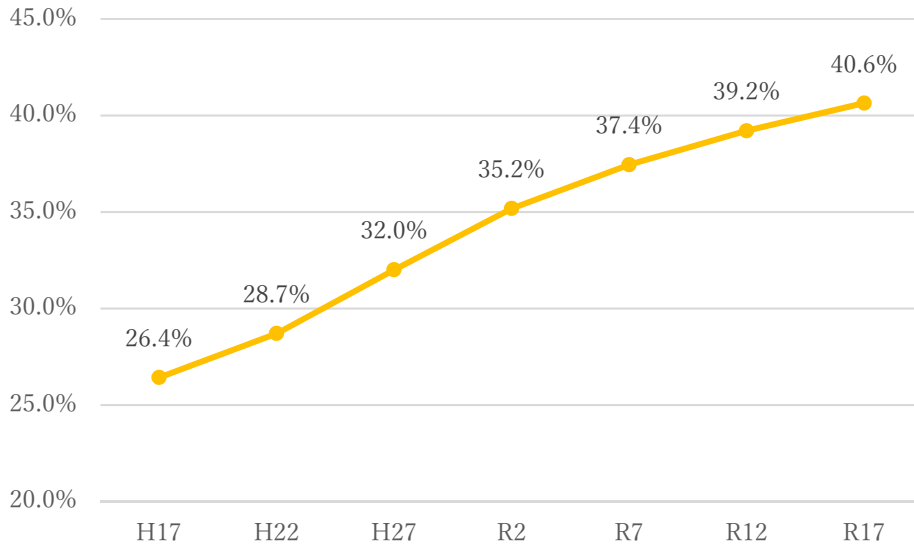
本市の合計特殊出生率令和元年度で 1.43 となっており、全国、県に比べ高いものの、ここ 10 年間では減少傾向にある



※出生数「山形県の人口と世帯数」より
合計特殊出生率「山形県保健福祉統計年報(人口動態統計編)」より

図表3 高齢化率の推移

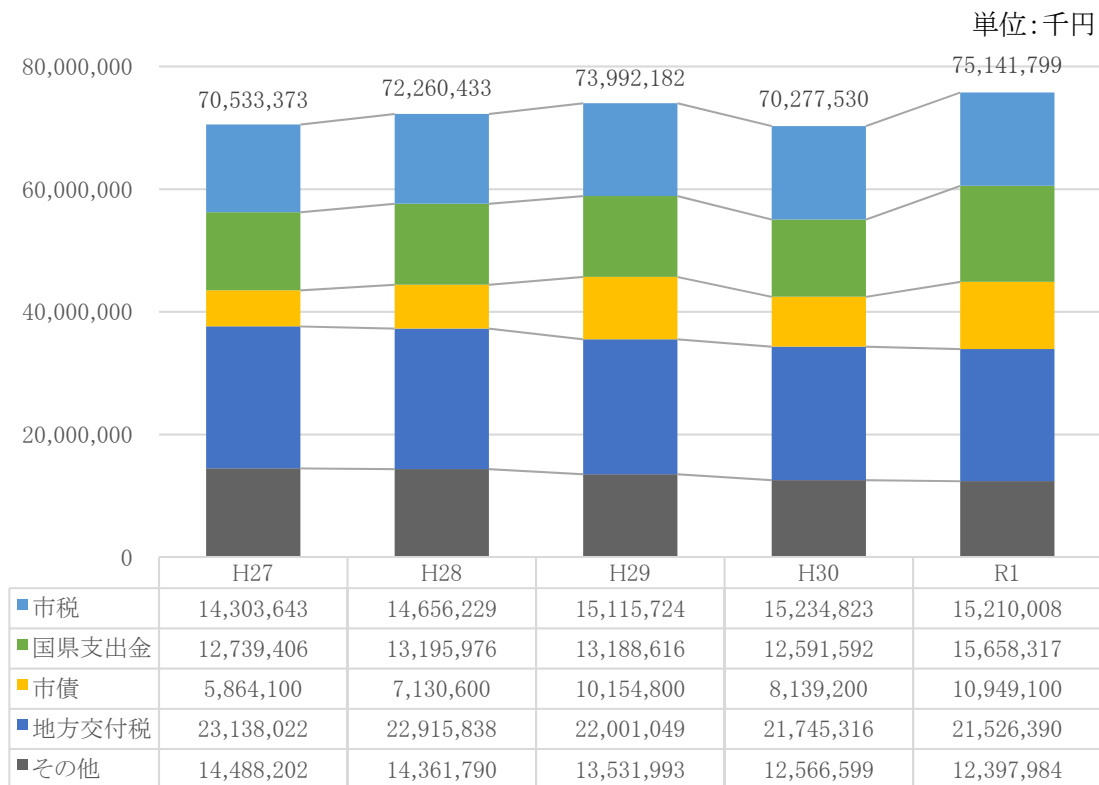
本市の高齢化率は平成17年度から令和2年度までの15年間で8.8ポイント増大しており、今後15年間でも5.4ポイント増加する見込みとなっている



※「国勢調査」及び「社人研推計値」より

図表4 歳入の推移

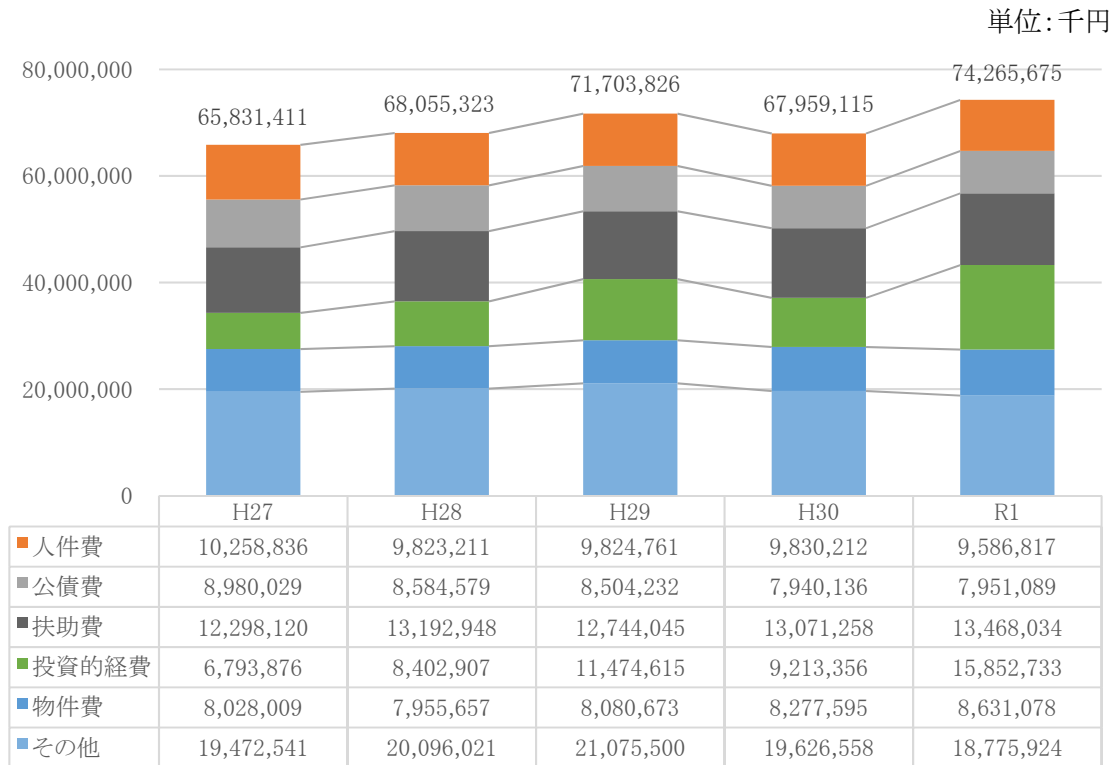
市歳入の約3割を占める地方交付税が合併特例措置の終了に伴い段階的に減少し、約16億円の減となっている。また、大型投資事業の実施により市の借金である市債発行額も増加しており、後年度の公債費負担の増加が懸念される



※「決算統計」より

図表 5 歳出の推移

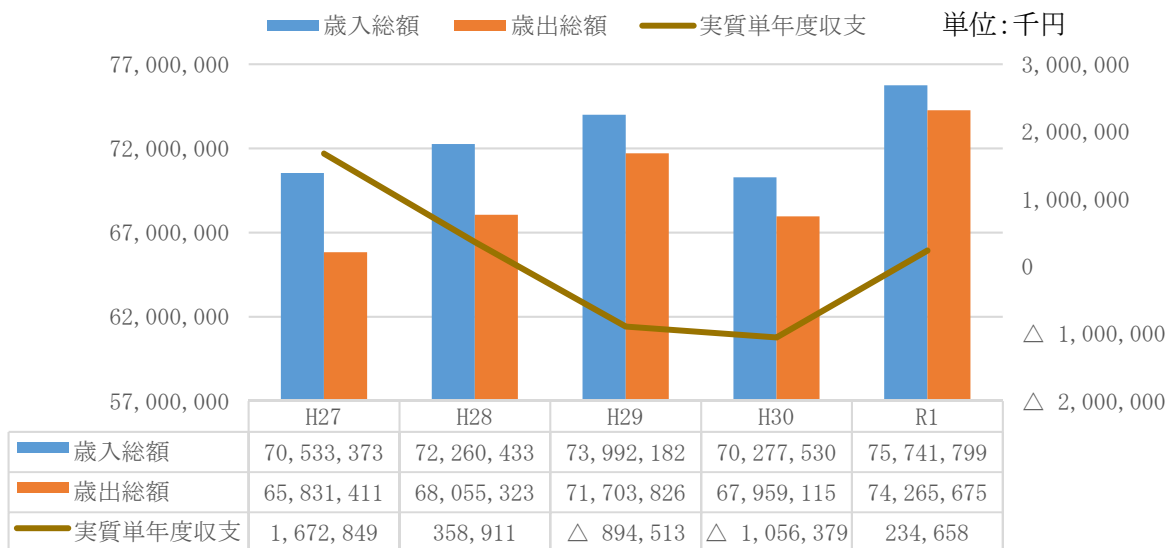
人件費、公債費は減額となっているが、扶助費¹⁰⁾の増嵩により義務的経費（人件費、公債費、扶助費）の割合は4割を超え、財政の硬直化が進んでいる



※「決算統計」より

図表 6 歳入歳出総額・実質単年度収支の推移

実質単年度収支が平成 30 年度まで 2 年続けて赤字であったものが黒字に転じたものの、引き続き安定的な財政運営に努める必要がある



※「決算統計」より

¹⁰⁾ 社会保障制度の一環として、児童・高齢者・障害者・生活困窮者などに対して国や地方公共団体が行う支援に要する経費

(3) 新型コロナウイルス感染拡大に対応した取り組みの必要性

今般の新型コロナウイルス感染拡大防止対策として、「三つの密」を徹底的に避けるとともに、人と人の距離の確保などの基本的な感染対策を継続していく「新しい生活様式」の徹底が求められています。こうした中で、国は地方公共団体におけるテレワーク¹¹⁾の導入等 ICT¹²⁾の積極的な活用を推進するとともに、行政事務のデジタル化を進めるべく、デジタル庁創設に向けた検討が開始されるなど、大きな変革の機運が高まっている状況にあります。

(4) 第3次鶴岡市行財政改革大綱の策定

これまでの行財政改革の取り組みによって相応の成果を上げたものの、本市を取り巻く状況は依然として厳しく、また、新たな行政需要やデジタル化といった大きな変革への対応が急務となっております。刻一刻と変化する情勢に取り残されることなく、直面する諸課題に適切に対応していくために、行財政改革の不断の取り組みが必要となっていることから、この度、これまでの行財政改革の取り組みを踏まえ、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第3次鶴岡市行財政改革大綱を策定します。

¹¹⁾ 勤労形態の一種で、情報通信技術を活用し時間や場所の制約を受けずに、柔軟に働く形態のこと
で、「tele = 離れた所」と「work = 働く」をあわせた造語

¹²⁾ 「Information and Communication Technology」（インフォメーション・アンド・コミュニケーション・テクノロジー）の略で、「情報通信技術」の意味

3 行財政改革推進プランの取組みと成果

(1) 行財政改革推進プランの概要

鶴岡市行財政改革推進プランは、将来における財政健全性の確保と、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を目的として、12の方向性と具体的な取組み項目81項目を設定（P9総括表参照）し、平成28年度から令和2年度の5か年の推進期間中に取組みを進めてきました。

(2) 行財政改革推進プランの取組み結果

その結果、取組みを実施・完了した項目が50項目、推進期間内での実施・完了には至らなかったものの、方向性が確定し、実施・完了する見通しが立った項目が17項目で、その合計は67項目で、82.7%の達成率となっています。（図表7参照）

一方、推進期間内で完了の目途が立たない項目は14項目となっています。これらは、関係者との慎重な協議を要する取組みや市民への影響が大きい取組みが主となっていることから、課題を整理し、早急に対応を進めていく必要があります。

図表7 取組み結果表

区分	項目数	実施率
実施・完了	50	82.7%
実施・完了見込	17	
調整継続	14	

(3) 得られた主な効果

こうした取組みの結果得られた主な効果として、職員数については、平成28年度の1,297人から令和3年度の1,241人と、56人の減員が行われ、それに伴い、約4億5千万円の人件費が削減されています。また、事務事業、公共施設の見直し等により、約2億8千万円の経費削減があった一方、指定管理者制度¹³⁾移行に伴う委託料の増等により、4億4千万円のかかり増し経費が発生しています。こうした増減を合算し、定員管理適正化、事務事業・公共施設等の見直しによる事業費の減額は約2億9千万円となっています。（図表8参照）

図表8 定員管理適正化、事務事業・公共施設等の見直しによる事業費の減額

単位：千円

事業費減額				
	人件費削減		事務経費削減	増経費
▲289,751	▲453,750	▲56人	▲275,591	439,590

¹³⁾ 地方公共団体やその外郭団体に限定していた公の施設の管理・運営を、株式会社をはじめとした営利企業・財団法人・NPO法人・市民グループなど法人その他の団体に包括的に代行させることができる制度

公債費の削減については、合併特例債¹⁴⁾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は約5億4千万円となっており、(図表9参照) これら事業費、公債費の削減額を合計すると、約8億3千万円の財政効果となります。なお、この額は単年度での効果額であり、推進期間内に生じた額を累計して算出すると約24億円となります。

図表9 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推移

単位：千円

	H28	H29	H30	R1	R2	推進期間計
公債費 A	7,470,068	7,318,798	7,365,238	7,545,180	7,176,231	36,875,515
前年比	-	▲151,270	46,440	179,942	▲368,949	▲293,837
交付税算入額 B	5,509,812	5,648,128	5,724,037	5,836,303	5,756,851	28,475,131
前年比	-	138,316	75,909	112,266	▲79,452	247,039
公債費に充当する 実質的な一般財源 A-B	1,960,256	1,670,670	1,641,201	1,708,877	1,419,380	8,400,384
前年比	-	▲289,586	▲29,469	67,676	▲289,497	540,876

このほか、基金¹⁵⁾については、各年度の決算状況を踏まえ財政調整基金¹⁶⁾の取り崩しも行う一方、決算剰余金の一部を基金に積み立てを行い、積立基金総額としては決算ベースで約8千万円の増額となっています。(図表10参照)

図表10 積立基金の推移

単位：千円

	H28	H29	H30	R1	推進期間内 増減
財政調整基金	5,029,446	5,055,555	4,575,570	4,466,857	▲562,589
減債基金 ¹⁷⁾	4,173,629	4,516,854	4,539,489	4,065,491	▲108,138
地域振興基金 ¹⁸⁾	4,000,000	4,000,000	3,300,000	3,300,000	▲700,000
公共施設整備 基金 ¹⁹⁾	1,826,003	2,672,915	3,111,754	2,850,083	1,024,080
加茂水族館整備 振興基金	942,032	1,133,733	1,255,529	1,380,907	438,875
地域まちづくり 未来基金	312,645	313,803	492,605	481,066	168,421
その他	895,744	829,058	771,985	716,015	▲179,729
合計	17,179,499	18,521,918	18,046,932	17,260,419	80,920

※積立基金の令和2年度決算は令和3年5月までの出納整理期間後に確定するため令和元年度までの効果を算出

14) 合併した市町村が「新市建設計画」に基づき借り入れすることができる地方債のこと。事業費の95%まで借り入れでき、毎年度返済する元利償還金の70%が普通交付税によって措置される。

15) 地方公共団体が条例の定めるところにより、特定目的のために財産を維持し、資金を積み立て、又は定額の資金を運用するために設ける財産

16) 地方公共団体が年度間の財源の変動に備えて積み立てる基金

17) 市債の償還に必要な財源の確保を目的として設置している基金

18) 地域の振興等を目的として設置している基金

19) 公共施設等の整備等を目的として設置している基金

(4) 行財政改革推進プランの課題への対応

上記のとおり、鶴岡市行財政改革推進プランによる取組みでは、職員数の削減、約 8 億 3 千万円の財政効果と併せて 12 の方向性に基づく取組みも概ね完了（82.7%）するなど、一定の成果をあげています。しかし一方で、以下のような課題も明らかになっています。

- ・プラン全体、各取組み項目について進捗や達成を評価するための目標・指数の設定
- ・外部識者の推進委員会など、市民の意見が反映される機会の確保
- ・市町村合併から 10 年以上が経過し、整理統合等の取組みが概ね完了。従来手法に新たな視点を加えた取組みの実践
- ・行財政改革の推進を総合計画の目標と一体化するよう、行財政改革と総合計画との関係性の明確化

新たな指針となる第 3 次行財政改革大綱の策定にあたっては、こうした課題を踏まえるとともに、今回調整継続となった 14 項目についても新大綱の枠組みの中で整理し、丁寧かつ迅速に取組みを進めていく必要があります。

参考：鶴岡市行財政改革推進プランに基づく取組み項目 総括表

取組の方向性	具体的な取組み項目	No.	推進期間内における取組概要	取組状況
(1) 組織機構の見直し	① 税務部門の組織体制の見直し	1	税務部門で独自に作成した定員適正化計画に基づき人員の削減を進め、効率的な業務体制を確立	◎ H29～実施
	② 地域包括ケア推進体制の構築	2	地域包括ケア推進室を設置し、健康福祉分野の諸課題に適切に対応できる体制を構築	◎ R2実施
	③ 農林水産部門の見直し	3	農政課で従来の係制を廃止し、担当ごとに7グループ体制を構築 農産漁村振興課では業務の平準化のため技師を集約し工務班を設置	◎ R1実施
	④ 建設部門の見直し	4	道路等建設物の維持管理における地域対応強化のため南部・東部・温海建設事務室を廃止し、各庁舎に産業建設課を設置	◎ H29実施
	⑤ 学校管理部門の見直し	5	少子化に伴う学校数及び学級数の減少に対応するため学区再編対策室を設置	◎ H28実施
	⑥ 上下水道部門の見直し	6	包括的業務委託の導入に合わせて総務課の組織再編を実施	◎ H29実施
(2) 定員管理の適正化	① 定員適正化計画の策定	7	定員適正化計画を策定し、人員の適正配置を実施	◎ H28～実施
(3) 人事管理・給与制度の見直し	① 人事評価の推進	8	平成28年度から人事評価制度を本格実施	◎ H28～実施
	② 再任用制度の活用	9	短時間勤務中心からフルタイム勤務への移行を進め、これまでの経験を活かした職場への配置を実施	◎ H28～実施
	③ 優秀な人材の確保	10	専門職の社会人経験者採用を実施。応募者の確保のため、東京会場を設置。各種企業説明会への積極的な参加。R2は新型コロナウイルス対応を契機にテストセンター方式を導入	◎ H28～実施
	④ 時間外勤務の縮減	11	時差出勤、時間外勤務状況の周知、ノー残業デーの徹底 退庁時刻宣言カードの実施、Web会議導入による会議効率化を実施	◎ H28～実施
(4) 職員の資質向上	① 職員研修の見直し・拡充	12	評価者研修の新設、手上げ方式によるパワーアップ研修を実施	◎ H28～実施
	② キャリアパス等による建設技術系職員の資質向上	13	各種研修会への参加により公共インフラ整備に不可欠な専門知識を習得	◎ R2完了

取組の方向性	具体的な取組み項目	No.	推進期間内における取組概要	取組状況	
(5) 投資事業の計画的推進及び市債の適正管理	①市債残高及び公債費の適切な水準管理	14	将来の公債費負担の軽減のため5年間で累計27億円の市債の繰上償還を実施	◎ R2完了	
	②財政調整基金等の拡充	15	前年度の決算剰余金を活用し、5年間で累計39億円の基金積立を実施	◎ R2完了	
	③統一的な基準による地方公会計の整備促進	16	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	◎ R2完了	
(6) 事務事業の見直し	①民間活力の導入による事務事業の効率化	窓口業務の民間委託検討	17	山形市を視察し民間委託可能か検証したが実施困難。市民窓口改革WGを立ち上げ、タブレット端末、デジタル技術活用による効率化を検討し、新大綱に基づき取組を継続	○ R2見込 次期行革継続
		公立保育園の指定管理者制度移行	18	南部：令和2年4月開園。かたばみ：現状継続。西部：定員見直しは行わない。こりす・くりくり・大東・いずみ：指定管理制度移行	◎ R2完了
		市営住宅の管理代行制度等活用	19	民間活用手法の検討、入居者等関係者への説明、庁内合意等実施に向けた準備を実施。新大綱に基づき取組を継続	× R4見込 次期行革継続
	②ICT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	20	県内関係市との共同利用を検討したが、国による標準仕様に基づく広域クラウド化へ方針転換	◎ R2完了 次期行革継続
		各種証明書のコンビニ交付	21	マイナンバーカードによる各種証明書のコンビニ交付を実施	◎ H28完了
	③事務事業の改善、統合、廃止等	マイクロバス運行に係る契約一元化、車両の集約	22	平成29年度に1台減とし、全体で7台とした。平成30年度に、業務委託から運転士の派遣を受ける労働者派遣型へ変更	◎ H30完了
		ごみ有料化制度導入	23	平成28年度に先進地域である山形市と意見交換、未実施である酒田市との情報交換を行い、有料化の手法や課題について検討	× R5見込 次期行革継続
		大網放牧場跡地の貸付、売却検討	24	跡地一部は採掘事業者への払い下げを行い、残余の土地は、普通財産とする跡地利用の方向性に決定	◎ R2完了
		楡引・朝日地域小中学校給食調理業務の統合	25	調理業務統合に先立ち、全市における学校給食の今後の方向性を定める必要があったことから、在り方検討会で協議を実施。R2年度で方向性を決定し、R3年度以降に方向性に基づく取組を進める。	○ あり方検討は R2完了見込 次期行革継続
		鶴岡パートナーズ推進事業	26	類似制度を統合し、新制度「市民まちづくり活動支援事業」を創設	◎ H31完了
雷サミットの見直し	27	雷サミット20でイベント終了する旨、関係者と調整	○ R3見込		

取組の方向性	具体的な取組み項目	No.	推進期間内における取組概要	取組状況
(6) 事務事業の見直し	③事務事業の改善、統合、廃止等	28	肉用牛振興基金の廃止 関係者と協議を進め代替措置を講じたうえ基金廃止の方向性を決定	○ R3見込
(7) 公共施設の見直し	①公共施設のあり方の総合的な見直し	29	鶴岡市公共施設総合管理計画に基づく取組の推進 平成28年度に計画策定し、台帳・カルテを変更。令和2年度、公共施設マネジメントシステム導入。	○ R4見込 新大綱・実施計画で取組継続
		30	ごみ焼却施設【DBO方式】 平成28年度よりDBO方式による施設整備・運営事業の事業発注選定手続きを開始。令和2年度、ごみ焼却施設整備・運営事業建設工事完成	○ R2見込
	31	藤島歴史公園【指定管理】 ワークショップでの意見を反映し、施設整備や活用を試行中	× 未定 次期行革継続	
	32	蝦夷館公園【指定管理】 手向地区自治振興会を指定管理者として、管理運営の業務委託を実施	◎ R1完了	
	33	温海公園【指定管理】 指定管理者候補団体等と継続協議中	× R6見込 次期行革継続	
	34	泉地区活動センター・羽黒コミセン【機能集約・指定管理】 再整備検討委員会で協議。両施設処分制限満了後に統合・改築することとし、それまで利用に支障をきたす箇所は修繕で対応。	× R10見込 次期行革継続	
	35	ほのかたらのきだい【指定管理見直し・周辺施設との連携】 地元住民を交えた検討会や先進地視察、景観園地の実証試験等を実施。令和3年度に施設の処分期限が解除されるため継続して検討中	× 未定 次期行革継続	
	36	櫛引公民館【指定管理】 櫛引公民館に指定管理者制度を導入し、櫛引生涯学習センターに移行	◎ H30完了	
	37	大宝館【指定管理】 公益財団法人致道博物館を指定管理者として運営管理を委託。	◎ H29完了	
	38	文化会館【指定管理】 平成30年度に運営主体は、「鶴岡市開発公社と鶴岡市芸術文化協会の共同企業体」とする方針が決まり、令和3年度からの指定管理に向け準備を進めている。	○ R3見込	
	39	出羽庄内国際村【施設機能見直し】 所有者と協議し、アマゾン資料の保存と貸出を行う財団法人を令和元年9月に設立。資料移転実施。	○ R2見込 次期行革継続	
	40	先端研究産業支援センター【指定管理】 先端研究産業支援センター及び先端研究産業支援センター別棟の管理・運営ができる団体を検討中	× 未定	
41	温海温泉林業センター【機能見直し】 令和3年度から管理部署を温海庁舎総務企画課に変更を決定	○ R3見込		

取組の方向性	具体的な取組み項目	No.	推進期間内における取組概要	取組状況
③公共施設の譲渡、貸付	藤島エコ有機センター、羽黒高品質堆肥製造施設・羽黒堆肥製造供給施設【譲渡または貸付】	42	広域堆肥センターの建設について協議を進めてきたが、既存堆肥センター個別の健全運営に方針転換。新大綱で藤島エコ有機センターの経営改善に取り組む	○ R2見込 次期行革継続
	大淀川交流センター【譲渡】	43	大淀川自治会に無償譲渡	◎ H30完了
	勝福寺交流センター【譲渡】	44	勝福寺住民会と打ち合わせを行い、同会へ譲渡予定	○ R3見込
	フィッシングセンター【譲渡】	45	市による「耐震診断－大規模改修－無償譲渡」から「市による解体－地元による新設」に方針を転換	× R5見込
	海洋釣り堀【譲渡】	46	地元意向を確認し、市による「無償譲渡」から無償貸付の継続に方針を転換	× R5見込
	旧コミュニティプラザ【貸付】	47	銀座商店街振興組合へ無償貸付	◎ H29完了
	旧北部振興センター【譲渡】	48	道形町内会と無償譲渡について合意	○ R2見込
	藤島ふれあいセンター（商業施設部分）【貸付】	49	店舗閉店に伴い、庁舎内検討委員会を設置 公募型プロポーザル方式により利用者を募集中	× 未定
	藤島エコタウンセンター（1階部分）【貸付】	50	ふじしま市場たわらやに有償貸付	◎ H30完了
	大平農業体験農園【貸付】	51	大平高原わらび園組合に無償貸付	◎ R1完了
	大平農作業準備休憩施設【貸付】	52	大平高原わらび園組合に無償貸付	◎ R1完了
	産直あさひ・グー【譲渡または貸付】	53	産直を含む新たな複合施設の整備や庁舎改築との連携などについて検討	× 未定
	旧温海川農業者健康管理施設【譲渡】	54	温海川自治会へ無償譲渡	◎ H30完了
	旧小国交流促進センター【譲渡→貸付】	55	小国自治会へ無償貸付	◎ R2完了
	旧小国山村振興センター【譲渡→貸付】	56	小国自治会へ無償貸付	◎ R2完了
	山五十川古典芸能収蔵館【譲渡】	57	山五十川自治会へ無償譲渡	◎ H30完了
	鶴岡市高齢者福祉センターおおやま【譲渡】	58	現在の指定管理者である鶴岡市社会福祉協議会と協議中。	× 未定
	④公共施設の統合、廃止	高齢者交流センター【廃止】	59	高齢者交流センターを閉館。包括ケア・予防機能を長寿介護課へ統合
養護老人ホーム友江荘【廃止→譲渡】		60	社会福祉法人恵泉会へ無償譲渡	◎ H29完了
田麦俣農業体験農園【廃止】		61	令和3年3月に設置条例廃止の議会提案を予定	○ R2見込
⑤その他	日帰り温泉施設【見直し】	62	健康増進施設に見直すとともに、地元密着型組織による運営に移行する方針を決定し、条例改正等の取り組みを実施	○ R2見込 次期行革継続
	スキー場施設【見直し】	63	継続して検討を実施。－施設は平日営業をナイターのみに短縮しリフト券代を見直すなど、施設の特徴を生かしつつ財政負担の軽減と利用者拡大を図った。	× 未定 次期行革継続

取組の方向性	具体的な取組み項目	No.	推進期間内における取組概要	取組状況	
(8)補助金 の見直し	①簡素で効率的な補助制度の構築	各ふるさと会への補助金の見直し	64	首都圏の各ふるさと会の補助金基準の調整	◎ R1完了
		類似のまちづくり関係補助金の見直し	65	3種の補助金制度を整理・統合した「鶴岡市市民まちづくり活動促進事業」を創設し、手続きを一元化	◎ H31完了
		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	66	敬老会補助金を住民自治組織総合交付金に統合	◎ H31完了
		各地域観光協会に対する補助金の見直し	67	補助金交付要綱においての補助対象経費が異なることから、調査を実施	× 未定 次期行革継続
(9)公営企業・第三セクターの経営健全化	①病院事業の経営健全化	荘内病院3か年運営計画の策定	68	平成28年度に策定した荘内病院中期経営計画の実施計画書による取り組みを推進	○ R2見込
		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	69	平成28年度、鶴岡市上下水道事業経営効率化計画を策定し、取組を実施
	窓口収納等包括的業務委託の導入		70	「鶴岡上下水道サービス合同会社」と、平成28年11月に業務委託契約を締結 平成29年4月から5年契約により業務履行中	◎ H29完了
(10)自主財源の確保	①市税等の収納率の向上	納税の利便性を確保しながら収納率の向上に努める。債権管理・回収体制の一元化	71	保育料、介護保険料及び後期高齢者医療保険料の滞納整理を納税課に集約	◎ R2完了
	②各種使用料の見直し	消費税率の引き上げを機に使用料等の見直しを行う	72	令和元年10月1日から公共施設使用料等の引上げを実施	◎ R1完了
	③遊休資産の有効活用	市HPでの発信強化、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	73	市ホームページへ「市有不動産の売却」に係る常設コンテンツを開設。取組年度を通して年平均6千万円超の売却・貸付	◎ R2完了
	④有料広告の拡大	有料広告の導入拡大を検討	74	ホームページバナー、広告入り封筒等既存の取組を実施。平成30年度には広告を掲載した市民便利帳を発刊	◎ R2完了
	⑤ふるさと寄附金の拡大	寄附額の増を目指す。返礼品を通して市の魅力、情報発信	75	寄附サイトの拡充、新規返礼品企画等に取り組み、寄附額が増加。	◎ R2完了
企業版ふるさと納税の導入		76	第2期市まち・ひと・しごと創生総合戦略に位置付け、国の地域再生計画に認定、市HPに周知し募集開始、事業担当課で個々にPRする方式を全庁で確認	◎ R2完了	

取組の方向性	具体的な取組み項目		No.	推進期間内における取組概要	取組状況	
(11)市民・地域・行政の総合力が発揮できるシステムの構築	①市民の声の庁内での情報共有	市民から寄せられた意見をデータベース化し情報共有	77	市民からのご意見、ご提言を庁内関係課で情報共有。また、意見等に対する回答事項の進捗、履行状況のチェックを実施	○	R2見込
	②市職員による地区担当職員制度の推進	地区担当職員制度による地域と行政との連携促進	78	「地区担当職員制度」から取組内容に沿った職員をマッチングし配置する「アドバイザー職員制度」に改編	◎	H31完了
	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の促進	79	福栄地域協議会「福の里」について地域住民のみの事務局体制を確立	◎	H29完了
	④市職員の地域活動への参加促進	町内会・消防団等の地域活動、行事、ボランティア活動への積極的な参加促進。定時退庁日の徹底等により地域活動へ参加しやすい職場環境整備	80	若手職員を対象として天神祭り、おひさま祭りへの参加を促し、地域活動参加の啓発を実施	◎	H28～実施
(12)地域の活性化に向けた地域庁舎機能の見直し	①庁舎施設の有効活用	地域庁舎の余剰スペースについて有効活用を図る	81	藤島庁舎において、余剰スペースに金融機関が入居し、市民の利便性が向上。榎引庁舎教育委員会に青少年育成センターを移転	◎	R2完了

4 大綱策定の基本的考え方

(1) 大綱の位置づけ

第3次鶴岡市行財政改革大綱は、第2次鶴岡市総合計画基本構想第に掲げる総合計画の推進方針に基づき、総合計画の実現に向け、効果的で効率的な行財政運営を実践していくための指針として位置付けています。

(2) 大綱策定の目的

第3次鶴岡市行財政改革大綱では、地域の主体的なまちづくりや地域の振興、発展に資する施策を力強く推進し、さらに行政ニーズの変化に適切に対応できる、効果的で効率的な行財政運営を図ります。また、地域の活性化やサービス、利便性向上などの新たな価値が創出され、市民の活力・元気・希望につながる「創造的行財政改革」を推進の目的とします。具体的には、デジタル技術の活用と併せて、DB（デザイン・ビルド）²⁰⁾やDBO（デザイン・ビルド・オペレート）²¹⁾といった新しい公的サービスの提供のあり方、また、新しい公共施設の合築や複合化による効率化などの工夫を積極的に取り入れて推進していきます。

(3) 大綱の基本理念

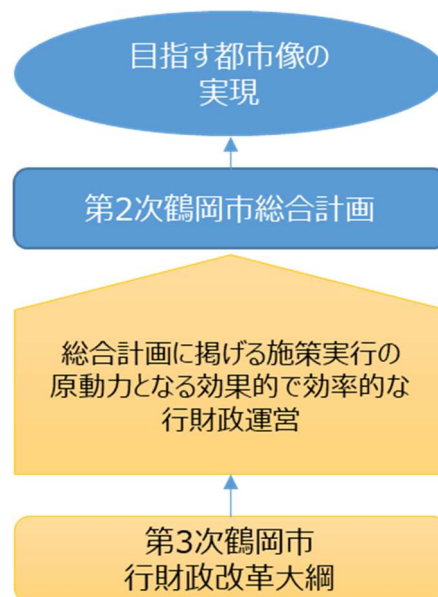
人口減少・少子高齢化社会のなかで、地域の振興、発展に資する施策を力強く推進し、行政ニーズの変化に適切に対応できる行財政基盤の構築に向け、次のとおり基本理念を掲げ、その実現に向けた取り組みを進めていきます。

基本理念

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

(4) 3つの方針とその目標

基本理念の実現に向け、今後5年間の推進期間において、地域の活性化やサービス、利便性向上などの新たな価値が創出され、市民の活力・元気・希望につながる「創造的行財政改革」を具体的に推進するとともに、職員一人ひとりが、市民本位による行政サービスの質を高め、市民の想いや期待に応える思いやりの行政の推進に向け、新たな組織風土づくりに取り組みます。あわせて、その前提となる職員の働きやすさと働きがいをもつ「働き方改革²²⁾」や先進技術による業務改革などの取組を推進し、市民・職員みんなが笑顔になれる環境を整備します。そのため、3つの方針とその目標を定め、目標達成に向けた項目について毎年度



²⁰⁾ 建設事業において設計（Design）と施工（Build）を一括にして発注を行う設計・施工一括発注方式

²¹⁾ 対象施設の設計（Design）と建設（Build）及び運営（Operate）を一括して行う方式

²²⁾ 雇用形態による待遇の不合理的な格差や長時間労働の是正などにより、誰もが健やかに働ける環境を作り、生産性を向上させようという取り組み

見直しを図りながら着実に推進し、方針の達成と大綱に掲げる基本理念の実現を目指します。併せて、総合計画を核として、予算編成や行政評価などの仕組みを連携して機能させる、いわゆる「トータル・システム」に取り組み、行政事務の効率化を図ります。

方針1 財政健全化の取組推進

方針の目標

中期財政見直し、定員適正化計画の見直しを毎年度行い、歳出規模の適正化、新たな財源の確保などにより効率的な予算編成を図り、財政の健全性を確保します。

目標達成に向けた項目

① 歳出抑制徹底と中長期財政バランス確保

総合計画を着実に推進できる持続可能な財政構造と中長期財政バランスの堅持に取り組みます。

② 行政ニーズや財政状況に合わせた職員配置

将来にわたって効果的で効率的な行政サービスを提供し、新たな行政需要に的確に対応していくため、適切な職員配置を進めます。

③ 公共施設維持管理費の軽減、平準化

市公共施設の総合的なマネジメントに取り組みます。

④ 公営企業の安定経営

業務効率化等により一層の経営健全化に取り組み、安定経営の維持に努めます。

⑤ 事務事業見直しによる歳入確保、歳出縮減

持続可能な自治体運営のため、歳出の適正化、歳入確保など、特に財政健全化に大きく寄与する取組みを重点的に整理し方向づけを行います。

方針2 業務改善効率化の取組推進

方針の目標

働きやすい職場環境づくりにより職員のワークライフバランス²³⁾の向上に努めながら組織体制の見直し、デジタル技術を活用した業務見直しにより業務効率化を図ります。

目標達成に向けた項目

⑥ 組織機構・業務の在り方見直し

効率的で効果的な業務執行体制を構築し、地域の特性やニーズを踏まえた組織機構への変革を進めていきます。

²³⁾ 仕事と、仕事以外の生活（友人関係、家族関係、趣味など）に関しての、日々の時間の割合・比率

⑦ デジタル技術を活用した抜本的な業務効率化

デジタル技術の活用によるRPA²⁴⁾等の導入や、各種業務支援システムの高度化に対し、予算の範囲で積極的に対応し、業務の効率化、省力化を推進します。

⑧ 働き方改革の推進と人材育成

新たな人材育成基本方針を策定し、スキルアップを図るとともに、新しい生活様式²⁵⁾を踏まえた働き方改革の取組みを展開し、誰もが働きやすく活躍できる職場づくりを行います。

⑨ 総合計画、予算編成、行政評価の一体的な運用

総合計画や行革の取組みについて行政評価²⁶⁾手法により評価点検を実施し、その結果を毎年度の予算編成に反映させ、効果的な取組みの推進を図ります。

方針3 市民サービス創出向上の取組推進

方針の目標

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ります。

目標達成に向けた項目

⑩ デジタル技術を活用した市民窓口サービスの利便性向上

多くの市民が来場する窓口において、正確で迅速な対応と手続き簡便化、待ち時間の解消、混雑回避等のため、デジタル技術を活用した業務改革を進めます。

⑪ 市民利便性の向上、地域活性化につながる業務見直し

これまで本市行財政改革の調整項目として取り組んできた項目や、市民への影響が大きいものについて、新たな付加価値や波及効果を提供できるよう、重点的に整理し方向づけを行います。

(5) 計画の構成

第3次鶴岡市行財政改革大綱は、基本的な考え方を示す大綱部分と、具体的な取組み、目標などを示す実施計画の2部構成としています。

(6) 推進期間

計画の推進期間は第1次、第2次行財政改革大綱、行財政改革推進プランに引き続き5年間とし、令和3年度から令和7年度までを計画期間とします。

²⁴⁾ ロボティック・プロセス・オートメーション (Robotic Process Automation) の略語で、人間がコンピュータ上で行っている定型作業を、ロボットで自動化すること。

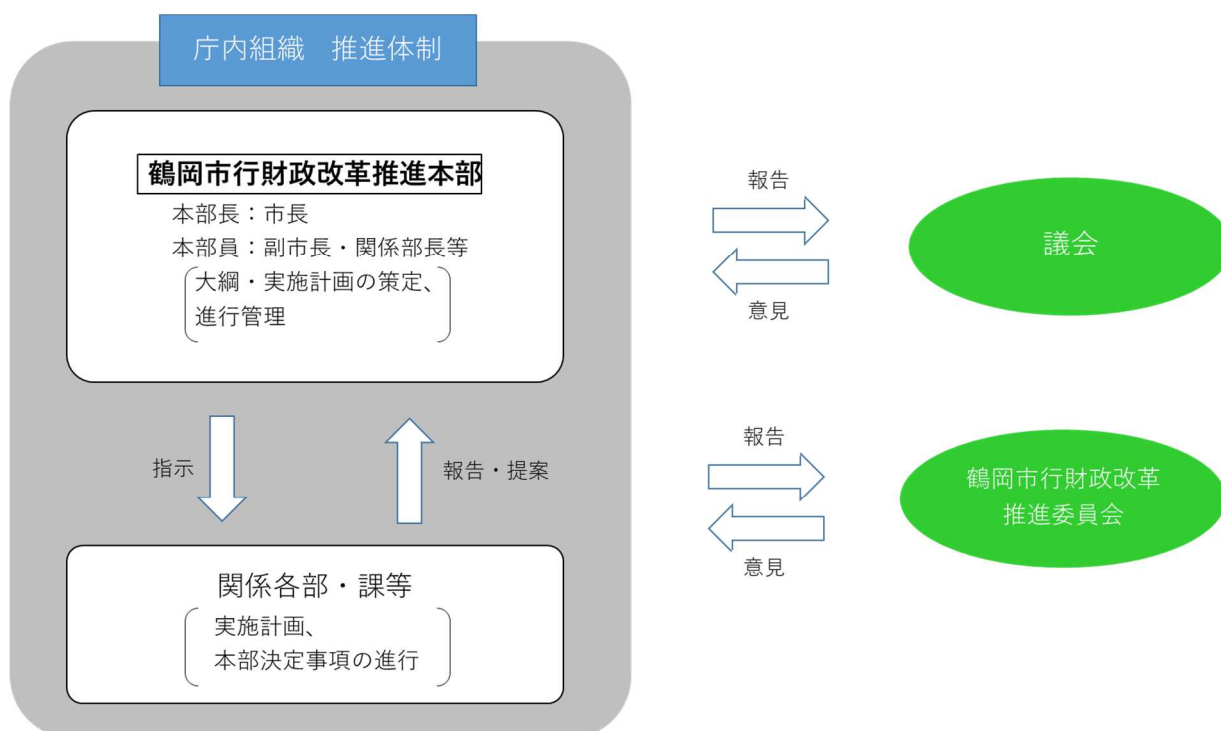
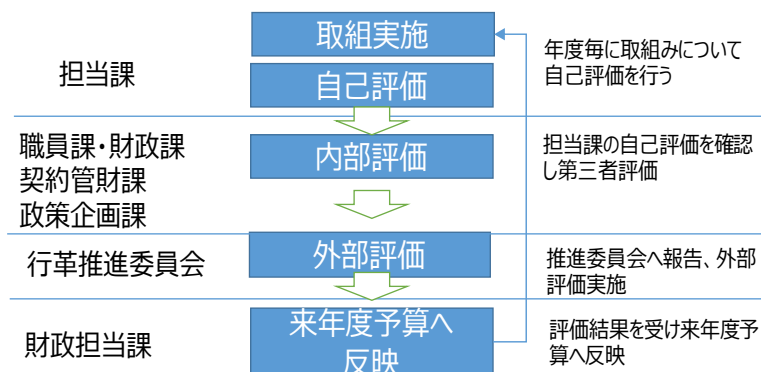
²⁵⁾ 新型コロナウイルス感染症が長期間にわたり感染拡大するのを防止するために厚生労働省が公表した飛沫感染や接触感染、さらには近距離での会話への対策を示した行動指針

²⁶⁾ 行政の政策や施策、事務事業を有効性、効率性などの視点から一定の物差し(指標)によって客観的に評価し、事務改善や分かりやすく透明性の高い市政運営につなげていくための手法

5 推進体制及び進行管理

(1) 計画の進行管理・成果の評価

第3次鶴岡市行財政改革大綱を着実に推進するため、行財政改革推進本部において毎年度進行管理を行います。進行管理にあたっては、行政評価手法を用い、目標達成に向けた項目及び具体的な取組みごとに定める目標の達成状況や、事業の効率的な執行について、職員課・財政課・契約管財課・政策企画課による「内部評価」と、行財政改革推進委員会による「外部評価」を行い、評価内容を着実に改善に繋げることで、効果的な計画の進行に努めます。



(2) 推進体制

① 鶴岡市行財政改革推進本部

市長を本部長とする庁内組織として、行財政改革大綱及び実施計画の進行管理を行います。

② 鶴岡市行財政改革推進委員会

市民代表等で構成される外部委員会として、実施計画の進捗状況について、市民・各分野の専門家の視点からの意見・助言を行い、行財政改革大綱及び実施計画の進行管理を行います。

(3) 推進状況の公表

進捗状況については、市ホームページなどを通じて広く公表するとともに、市議会等にも報告し、様々な視点から意見や評価をいただきながら、行財政改革を推進していきます。

6 付属資料

(1) 鶴岡市行財政改革推進本部名簿

本部長	鶴岡市長	皆川 治
副本部長	副市長	山口 朗
本部員	総務部長	高橋 健彦
	企画部長	阿部 真一
	市民部長	五十嵐 浩一
	市民部危機管理監	早坂 進
	健康福祉部長	渡邊 健
	農林水産部長	高橋 和博
	商工観光部長	佐藤 正胤
	建設部長	村上 良一
	会計管理者	東海林 敦
	藤島支所長	武田 壮一
	羽黒支所長	伊藤 義明
	櫛引支所長	佐藤 浩
	朝日支所長	土田 浩和
	温海支所長	粕谷 一郎
	病院事業管理者	三科 武
	荘内病院事務部長	佐藤 光治
	上下水道部長	佐藤 真
	消防長	大川 治
	教育長	布川 敦
	教育部長	石塚 健

幹事長	総務部長	高橋 健彦
幹事	総務部総務課長	阿部 知弘
	総務部財政課長	森屋 健一
	総務部職員課長	佐藤 繁義
	総務部職員課主幹	五十嵐 泰彦
	企画部政策企画課長	佐藤 豊
	藤島庁舎総務企画課長	小林 正雄
	羽黒庁舎総務企画課長	菅原 青
	櫛引庁舎総務企画課長	菅原 正一
	朝日庁舎総務企画課長	五十嵐 孝義
	温海庁舎総務企画課長	齋藤 充
	荘内病院事務部総務課長	今野 一夫
	上下水道部総務課長	三浦 勝
	消防本部総務課長	宮崎 哲
	教育委員会管理課長	鶴見 美由紀

(2) 鶴岡市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
副会長	佐藤 正一	公認会計士
委員	佐藤 敏	元朝日支所長
	佐藤 静夫	温海地域自治会長会会長
	渋谷 広之	連合山形鶴岡田川地域協議会事務局長
	菅原 けい子	第3民生区民生児童委員協議会会長
	中村 哲也	建築会社勤務、鶴岡まちづくり塾
	玉村 雅敏	慶応義塾大学総合政策学部教授
	百瀬 清昭	羽黒地域振興懇談会会長
	重松 美鈴	農業委員会委員
	加藤 静香	法律事務所弁護士
	佐藤 祥子	加茂地区自治振興会事務局長
	富樫 あい子	自営業
	伊藤 大貴	自営業

(3) 第3次鶴岡市行財政改革大綱策定の経過

令和2年

8月5日	第1回行財政改革推進本部会議
8月18日	議会への主要事項説明
8月21日	第1回行財政改革推進委員会 ・進め方、新計画スキーム、個別テーマ
10月23日	第2回行財政改革推進本部会議
10月30日	第2回行財政改革推進委員会（温泉入浴施設）
11月17日	議会への主要事項説明
11月19日	第3回行財政改革推進委員会 ・現行プラン総括、新計画素案

令和3年

2月4日	第3回行財政改革推進本部会議
2月17日	議員全員協議会
2月19日	第4回行財政改革推進委員会 ・新行革大綱・実施計画原案
3月17日～	パブリックコメント募集(3月26日まで)
3月30日	第4回行財政改革推進本部会議 ・大綱、実施計画の決定
3月31日	策定、公表