

# 第1回 鶴岡市行財政改革懇談会

日時 令和元年12月11日(水)

時間 午後3時00分から

会場 市役所別棟2号館 21号会議室

## < 次 第 >

1 開 会

2 委嘱状交付

3 挨拶

4 協 議

資料説明

質疑・意見交換

5 その他

6 閉 会

### 【資 料】

歳入歳出決算額の推移

新たな行財政改革の推進の方向性 初稿

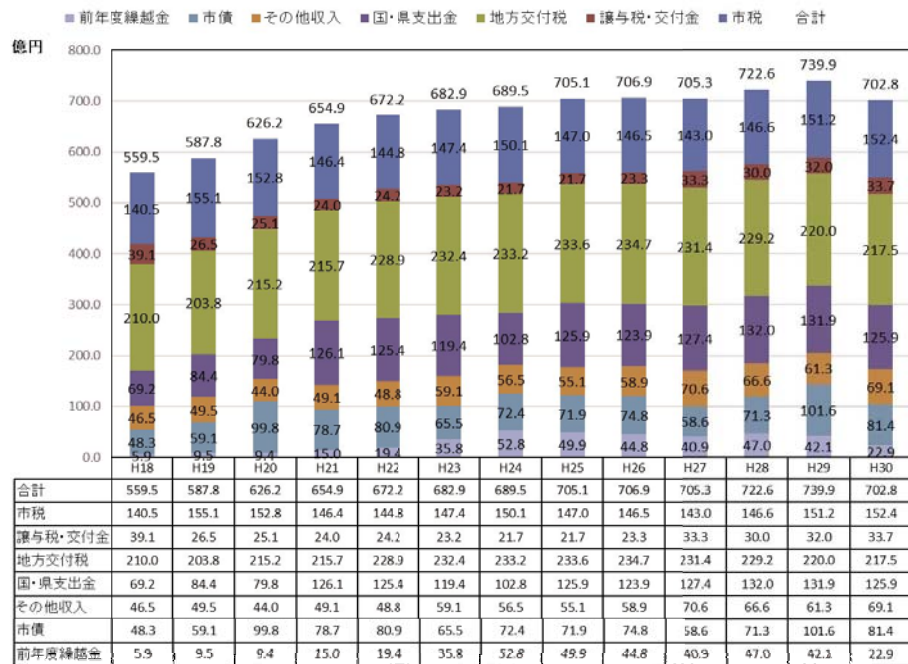
組織機構の見直しの基本方針について

参考：本庁一庁舎間 web 会議システムについて

参考：RPA 導入実証事業について

# 鶴岡市 普通会計決算額の推移 (H18~H30)

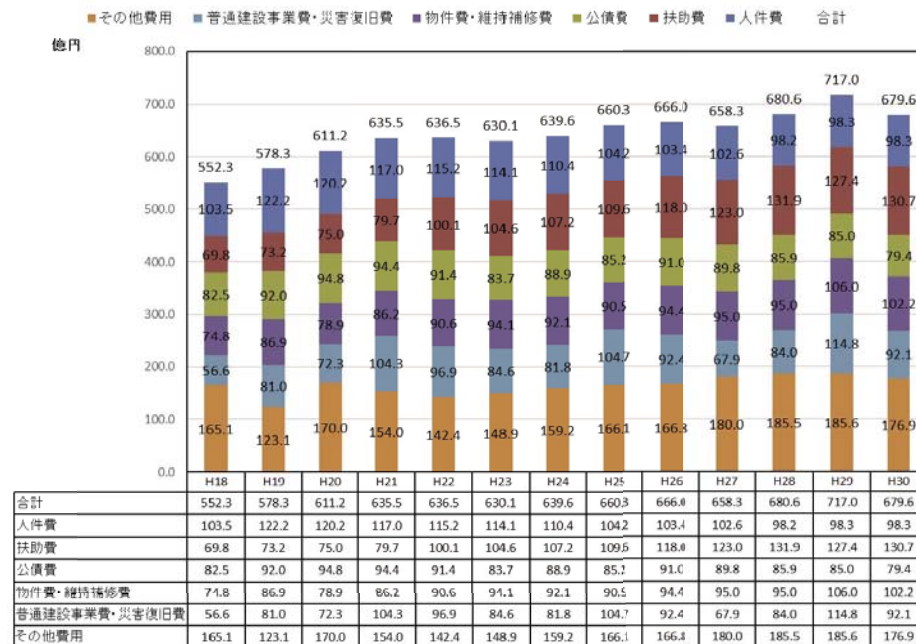
### 鶴岡市の歳入決算額の推移



○市債はハード整備と歳出と連動して増減

○前年度繰越金はH23以降、黒字収支が積み重なり増加したが、H30は地方交付税の減とH29の豪雪による除雪費増で減少

### 鶴岡市の歳出決算額の推移



○人件費は合併後、減少傾向 (H18~19の増加は消防事務組合解散による編入のため)

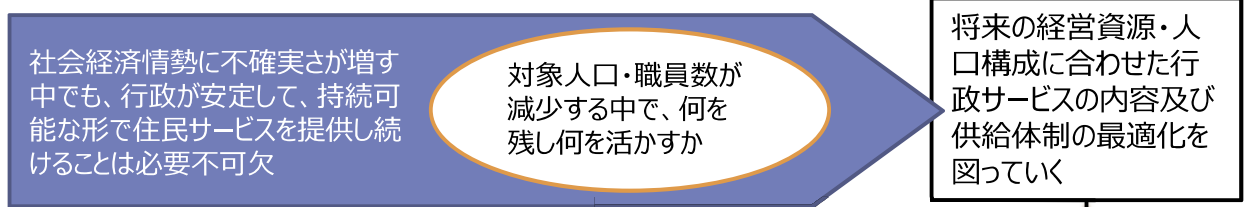
○扶助費は増加の一途

○公債費は普通建設事業費(ハード整備)と連動し増加するが、決算剰余金を繰上げ償還に充て、増加を抑制してきた。

目的

今後さらなる進行が想定される人口減少・少子高齢化社会にあっても、総合計画に基づく各種施策を確実に執行できる行財政基盤の維持・強化

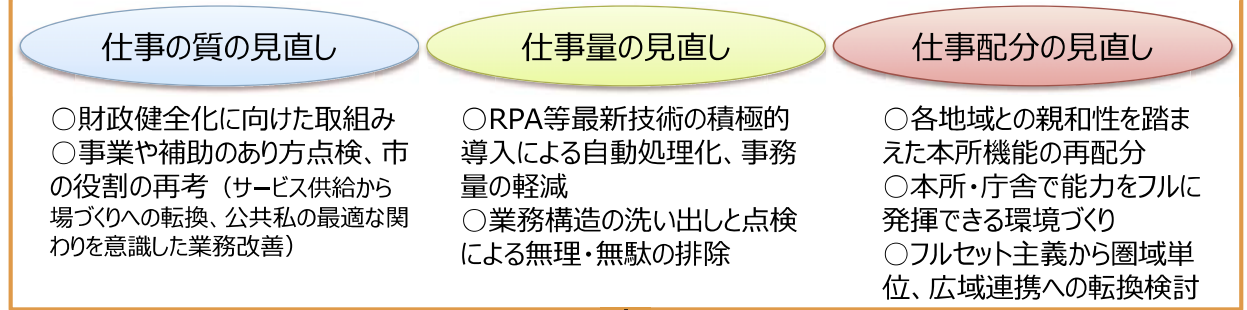
考え方



自治体戦略2040構想研究会報告概要

- ・人口減少がピークを迎える2040年頃に、全ての府省が政策資源を最大投入するにあたり、地方自治体も持続可能な形で住民サービスを提供し続けられるプラットフォームであり続けなければならない
- ・新たな自治体と各府省の施策（アプリケーション）の機能が最大限発揮できるよう、自治体行政（OS）の書き換えを大胆に構想する必要がある

見直し「3つの視点」



次期計画策定に向けたスケジュール

- ・令和元年度に「行財政改革懇談会」を実施し、有識者等の意見を踏まえ**新たな行革の方向性**を定める
- ・令和2年度に「行財政改革推進委員会」を組織し、**新行革大綱及び実施計画**を策定
- ・令和3年度から令和7年度を推進期間として**行財政改革の推進**にあたる

3つの視点に基づき 具体的取組み項目を設定

**想定される取組項目**

- 1.組織機構の見直し・定員管理の適正化・職員の資質向上**
  - 地域の特色を生かした振興に深く関係する本所業務の庁舎移行
  - 定員適正化の推進
    - 適正職員数、採用のあり方、時間外勤務縮減
  - 職員の資質向上、意識改革
- 2.持続的な財政構造の構築と基金の有効活用**
  - 投資事業の計画的推進及び市債の適正管理
  - 事務事業全般の見直し
    - RPA導入による自動処理化、民間委託の推進等
  - 自主財源の確保
- 3.その他**
  - 公共施設の総合マネジメント
  - 公営企業・第三セクターの経営健全化の取組 等

- 単なる削減ではない  
新たな付加価値の提供
- 住民利便性の向上
- 職員負担の軽減

計画の推進方策

- 推進期間 …R3(R3.4月)～R7(5か年)  
※新総合計画…R元年～R10年の10か年
- 推進体制 …
  - ▼庁内の行財政改革推進本部及び幹事会で調査検討・調整
  - ▼行財政改革推進委員会
    - 企業経営者、行政経験者、学識者、会計等専門家、労働団体代表など有識者と公募等により組織する。
    - [役割] 新計画の策定(R2)、進捗への意見・提言(R3～)

総務部(財政・職員・総務・管財)チームによる予算面・人員面の誘導により、着実な行革の推進を目指す

# 組織機構の見直しの基本方針について

R1. 12. 11 行財政改革懇談会資料

平成 31 年 2 月 6 日地域まちづくり未来事業検討会議 資料より抜粋

## 地域庁舎のあり方の現状課題

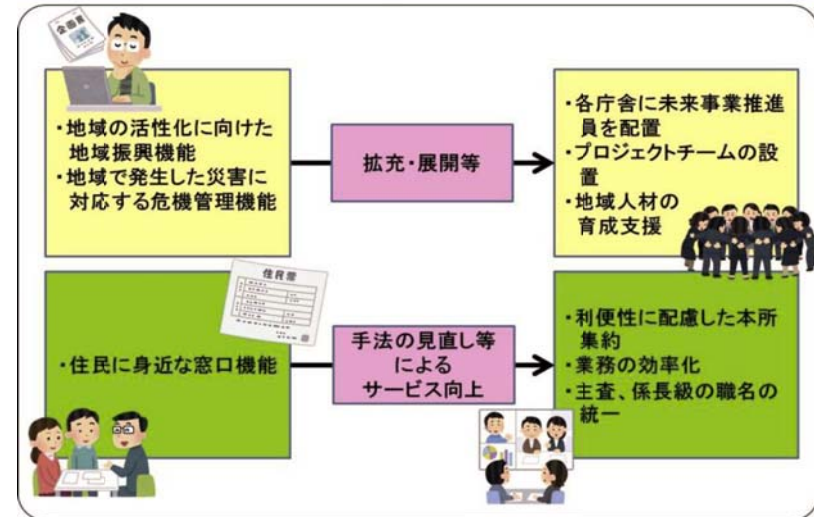
H31.2 月「地域まちづくり未来事業検討会議」地域庁舎のあり方(右表)地域庁舎という資源(人材や施設)を十分には活かしてきていない。地域の特色を生かしたまちづくりや地域固有の課題の解決が、今後ますます求められてくる。

↓  
地域発のより効果的な政策形成が必要。

本所・地域庁舎が全体で働きやすくなり、地域庁舎が機能を十分に発揮でき、市民サービスがいきわたる仕組みづくりが必要。

↓  
各地域との親和性を踏まえた、本所機能の再配分について検討していく。

## 地域庁舎組織機構拡充等のイメージ



## 見直しの基本方針

- **地域庁舎に本所機能と人員を順次配置**
  - ・庁舎改築(朝日庁舎)等を踏まえた今後の組織機構の方向性検討
  - ・地域に一層寄り添った事業推進、地域庁舎の拠点機能強化、本所との連携強化
  - ・体制の強じん化と効率化を図り、全体としては減員を生み出す
- **各地域庁舎の一部窓口業務(各種証明、申請)を本所へ順次統合**
  - ・本所への段階的な事務統合を実施
  - ・業務スリム化を図りつつ行政サービスを維持  
(web 会議システム導入等による業務効率化と利便性維持向上)

## 庁舎改築等を踏まえた組織機構のあり方検討

### 朝日庁舎の体制と所掌事務

組織・人員体制		主な所掌事務	連携する主な本所の課
支所長 (41人)	総務企画課 (10人)	総務地域振興担当	
		庁舎管理、財産管理	契約管財課
		地域づくり	地域振興課
		交通対策、定住促進	地域振興課
		統計調査	情報企画課
		コミュニティ防災・社会教育担当	
		地域自治組織	コミュニティ推進課
		危機管理、防災防犯	防災安全課
		生涯学習	コミュニティ推進課等
		伝統芸能・芸術文化	社会教育課
	市民福祉課 (14人)	市民国保年金・環境担当	
		戸籍住民票証明書の発行	市民課
		税務窓口	課税課、納税課
		国保及び後期高齢医療	国保年金課
		国民年金	国保年金課
		環境保全、廃棄物	環境課、廃棄物対策課
		国保直営診療所	国保年金課
		健康福祉担当	
		健康・衛生・福祉	健康課、福祉課、長寿介護課
		子育て支援	子育て推進課
産業建設課 (16人)	農山村・農業振興担当		
	農林水産業の振興	農政課、農山漁村振興課	
	農山村活性化	農山漁村振興課	
	観光商工担当		
	商工業振興	商工課	
	観光振興	観光物産課	
	建設担当		
	道路橋梁河川維持	土木課	
	市営住宅	建築課	
	都市公園農村公園	都市計画課	
道路等団体	都市計画課		

※一部の地域固有事務を除き各庁舎でも概ね同様の所掌事務となっている。

### 検討すべき課題（各庁舎共通）

1. 本所と連携して各種業務を進めているが、予算や事務手順上、本所主管課の配分や指示を受ける業務が圧倒的に多い構造にある。
2. 本所と距離的に遠く、現場で生じている課題の共有において即時性に欠け、また施策への反映に十分な時間が取れているとはいえず、ICT 技術を積極的に活用して情報連携すべき。
3. 人口減少により地域活力の停滞が懸念され、地域の特色を生かしたまちづくりや地域固有の課題の解決が今後ますます必要とされる。

→ 庁舎改築等の機会を捉え、地域に一層寄り添った事業推進、地域庁舎それぞれの拠点機能強化、本所との連携強化を検討する必要。

# 朝日庁舎の改築について【基本構想】

## 1. 朝日庁舎の整備に係る基本理念と基本方針

### (1) 基本理念

- 地域住民と行政とのコミュニケーションを醸成する拠点
- 住民サービスや福祉の向上、地域の活性化を推進する拠点
- 地震や風水害等の自然災害や火災時における地域防災の拠点

### (2) 基本方針

- 地域住民に開かれた施設
- 多くの地域住民が訪れやすい施設
- 地域防災拠点としての機能を持った施設

## 2. 施設の概要

### (1) 施設機能及び設備等

- ① 機能の複合化による利便性への配慮
- ② 消防力の向上に対応できる施設

### (2) 建設予定地

現在の朝日庁舎の前面駐車場内に消防朝日分署と合築する。

### (3) 施設規模

本所機能の一部移転と地域庁舎及び消防分署の将来的な業務を担うべき職員体制、福祉相談の一元的窓口、庁舎と分署との機能の複合化を勘案した規模とする。

## 3. 整備スケジュール

区分	令和元年度 (2019年度)	令和2年度 (2020年度)	令和3年度 (2021年度)	令和4年度 (2022年度)	令和5年度 (2023年度)	令和6年度 (2024年度)	令和7年度 (2025年度)
基本構想	→						
基本計画		→					
基本設計 実施設計			→				
本体工事				→			
外構工事						→ 供用開始	
旧庁舎解体							→



## 朝日庁舎の地域振興施策

### I 中山間地域における定住環境の整備支援

#### (1) 快適で安全・安心な環境整備への支援

- ①過疎・中山間地域コミュニティ組織への支援
- ②自主防災活動への参加促進と防災基盤の強化
- ③身近な地域課題に住民自らが取り組む仕組みづくり
- ④快適で安全・安心な住まいづくりへの支援
- ⑤情報化社会に対応した情報通信基盤の整備

#### (2) 地域内生活交通の維持・確保

- ①地域内生活交通の確保 ②高校生通学費への支援

#### (3) 高齢者がいきいきと生活できる環境整備

- ①健康長寿を目指した取組
- ②医療環境の整備（上田沢診療所、大網診療所等）

#### (4) 地域を支える人材の育成

- ①国際理解の推進・人材育成
- ②自然環境教育実践施設の整備充実（大鳥自然の家等）
- ③地域情報の発信

### II 森林資源、自然環境等を活用し中山間地に特化した農林業の振興

#### (1) 中山間地域における持続的な農業体系の整備支援

- ①山ぶどうの振興 ②そばの生産振興
- ③地場産品直売施設の整備検討 ④鳥獣被害対策への支援
- ⑤地域伝統料理の継承 ⑥交流による販路の拡大

#### (2) 森林資源の有効な保全と活用

- ①特用林製品の生産支援 ②森林荒廃防止対策への支援

### III 自然、文化、風土等、地域資源を活用した観光の振興

#### (1) 地域の観光振興施設と観光者受入環境の整備

- ①道の駅「月山」の施設整備及び拡充
- ②あさひ自然体験交流施設の施設整備及び拡充

#### (2) 地域の自然、文化、食の魅力発信

- ①地域資源を活用した情報発信
- ②地域資源を活用するための環境整備への支援
- ③地域内の観光資源をつなぐ交通の確保

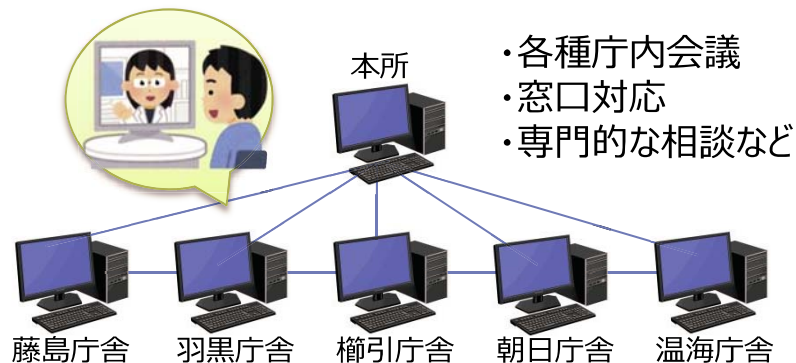
# 参考資料：本庁－庁舎間web会議システムについて

## 事業の概要

既存ネットワークを活用しweb会議システムを本所と各庁舎の総務部門や窓口部門に導入することを検討している。各種庁内会議をweb会議化し移動ロス等をカットするとともに、地域庁舎での専門性の高い窓口相談等へ利活用しその効果を検証する。

## 導入イメージ

本所と各庁舎の総務部門や窓口部門にweb会議システムを配備し、効果・実績等を検証しながら、順次他の部門への導入拡大を検討する。



## 今後の展開

試験導入からはじめ、運用実績、実際の効果を検証し、職員の業務効率化、市民利便性の維持向上に効果があると判断できれば、本格的に導入する。  
総務部門や窓口部門以外への拡充も検討する。

## 導入効果①総務部門・全庁

従来、各地域庁舎の職員がそのつど本所等が集まって実施していた各種庁内会議について、可能なものからWeb会議に代えることで、移動時間や待機時間を根本的に解消する。節約した時間をより丁寧な市民対応や業務遂行に活用する。

移動や待機時間大幅縮小による  
業務の効率化

## 導入効果②窓口部門

高度な相談等に  
専門知識を有する  
職員が直接対応

顔を合わせて  
会話ができることによる  
安心感

直接対応による手続き  
時間の短縮及び  
誤認リスクの軽減

相談手続き事務の簡素化による  
市民利便性・満足度の向上

平成27年度に地域庁舎の税務事務室が廃止となり、地域庁舎に税務の問い合わせがあった場合は市民福祉課職員が本所担当課に電話を取り次いでおり、電話での対応では詳細まで伝えにくい現状にある。市民利便性向上の点において本システムを窓口業務に活用できないかを試験実証する。



# 参考資料：RPA 導入実証事業について

## ○実施目的

RPA 導入対象事業の選定・導入モデルの検討を行い、導入による効果・メリット等を検証し、翌年度以降の本格導入を進める。

## ○RPAとは

Robotics Process Automation の略  
直訳すると「ロボットによる業務工程の自動化」  
「人」が実施している処理を「ソフトウェア」が代行処理すること

## ○導入の必要性・メリット

### ◆地方自治体の課題

- ・人口減少による人材や財源の不足
- ・働き方改革の推進
- ・制度の複雑化、行政ニーズ多様化による業務量増

業務効率化が必須  
||  
RPA 導入により  
実現可能

### ◆RPA 導入によるメリット

- ・単純作業をRPAに代替させることにより、職員を高付加価値業務に回すことができる
- ・人力に比べ作業の処理速度が速く、コストが削減
- ・入力ミス等の人為的なミスがなくなる
- ・休憩時間や時間外にもRPAに作業させることで、業務時間外も活用できる 等

## ○実証想定業務について

RPA 導入による効果が高いと思われる業務を以下の視点で選定し、選定した業務について、令和2年度に検証を実施する

### (1)先進他市事例で効果が検証された業務

他自治体で削減効果が実証されている業務が本市においても有効であるかを検証する

ふるさと納税業務  
各種市税賦課  
徴収管理業務 など

### (2)全庁アンケート結果分析により選定された業務

職員説明会後に実施する、業務効率化に関する庁内アンケートの結果分析により、RPA 導入効果が高いと予想される業務を選定する

職員から提案のあった業務  
について分析調査を行い  
業務を選定する

## 実証事業全体の流れ

令和元年度実施

総務部モデルの作成・実施

総務部内で先行モデルを作成し、具体的な事例・効果を検証する

RPA説明会の開催

RPAの概要及び実例の紹介、先行事例の報告等を通してRPAの有用性を周知する

全庁アンケートの実施

自分の仕事でRPAの導入により効率化ができそうな業務の提案

アンケート結果分析・個別調査

全庁アンケートの結果分析、個別業務の調査により業務プロセスや業務量を把握する

対象業務選定

全庁アンケート及び個別調査を踏まえ、対象業務を選定する。

対象業務プロセスモデリング

対象とする業務プロセスについて作業単位に分解し、プロセスを可視化する。

RPAシナリオ作成

分解した業務プロセスについて、RPA適用可能範囲を定め、動作シナリオを作成する。

検証作業実施

実際にRPAモデルを動作させ、現状業務とRPAモデルでの処理時間の比較検証を行う。

検証結果分析

RPA検証業務について職員からヒアリングを実施し、導入時の課題と対応策を検討する

令和2年度実施

導入効果が確認された事業から順次本格導入を進めていく