

## 第4回 鶴岡市行財政改革推進委員会

令和3年2月19日(金)午後3時30分  
市役所6F大会議室

### 次 第

1 開 会

2 市長あいさつ

3 会長あいさつ

4 協 議

(1) 第3次行財政改革大綱・実施計画（素案）について 資料1～5

(2) その他

5 閉 会

# 鶴岡市行財政改革推進委員会

## 委員名簿

(順不同、敬称略)

氏名	所属等	備考
上野 隆一	(株)ウエノ代表取締役社長、出羽商工会会長	
佐藤 敏	元朝日庁舎支所長	
佐藤 静夫	温海地域自治会長会会長	
佐藤 正一	公認会計士	
渋谷 広之	連合山形鶴岡田川地域協議会事務局長	欠席
菅原けい子	第3民生区民生児童委員協議会会長 鶴岡市民生児童委員協議会連合会理事	
中村 哲也	建設会社勤務、元鶴岡まちづくり塾	
玉村 雅敏	慶應義塾大学総合政策学部教授	欠席
百瀬 清昭	羽黒地域振興懇談会会長	
重松 美鈴	農業、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	

上野 隆一 委員

会長

佐藤 敏 委員

佐藤 静夫 委員

佐藤 正一 委員

菅原けい子 委員

中村 哲也 委員

百瀬 清昭 委員

重松 美鈴 委員

加藤 静香 委員

佐藤 祥子 委員

富樫あい子 委員

伊藤 大貴 委員



健康福祉部長

市民部長

市長

副市長

総務部長

企画部長



農林水産部長

商工観光部長

建設部長

藤島支所長

羽黒支所長

榑引支所長



朝日支所長

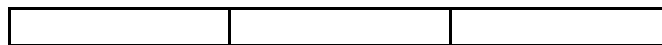
温海支所長

庄内病院  
事務部長

上下水道部長

教育部長

職員課長



財政課長

政策企画課長

情報企画課長

職員課主幹

職員課長補佐

事務局

事務局

記者席・傍聴席



# ○ 議会・推進委員会からの主な意見とその対応

参考

	主な意見等	大綱・計画への対応
議会	①推進委員会だけでなく、議会からの意見も取り入れること	機会を捉え、議会への説明を行うよう大綱等に位置付け
	②個別の取り組みについて行財政改革推進委員会で丁寧に論議していくべき	個別の取組については、適切に議会、行革推進委員会の意見を求め進めていく
	③デジタル化の技術を職員を削減する代替手段としてではなく、職員負担の軽減ために活用を	業務改善効率化の取り組みのとしてデジタル技術を活用し、ゆとりある職場環境の実現を想定
	④新総合計画に基づく実施計画を市民とともに実現するため、中長期の財政のあり方を示すこと	大綱の方針の目標、具体的取組みに中期財政見通しを設定
行革推進委員会	①行革懇談会の意見を踏まえた内容となっている	今後も引き続き議会、推進委員会の意見を伺いながら取組みを進める
	②大綱は市民目線で分かりやすく、専門用語もわかりやすく説明すること	簡素で分かりやすい表現につとめ、注釈等もつけて対応予定
	③大綱では重要な項目を整理し、成果目標を設定するなど確実な実現に向け取り組むべき	3つの方針に目標を定め、具体的な取組みについては可能な限り定量的な目標を設定し、確実な実施を図る
	④業務改善効率化について外部委託も含め新しい人材の登用も検討すべき	外部委託、外部人材の活用を検討
	⑤財政状況が厳しい中では資源の重点配分、職員の知恵が求められる	財政健全化の取組みは削減だけでなく、まちづくりなど本市の特色ある事業には必要な予算措置を行う。また、デジタル技術の活用などを工夫し、創造的な行革を進める。
	⑥行革の取り組みでは行政の縦割りを超えて横断的な取り組みを行う認識が必要	総合計画の未来創造プロジェクトの庁内推進体制をモデルとして、市全体の課題については横断的な対応を行う
	⑦創造的行財政改革という考え方をこの大綱の基礎とすべき	創造的行財政改革を新大綱策定の目的に位置付け
	⑧市が策定する多くの行政計画や予算が体系立てて進められることが必要	行政評価手法を取り入れ、総合計画を核として、予算、行革も連動させながら進める
	⑨働き方改革を上手く進めるため、デジタル技術の積極的な活用を図るべき	デジタル技術の活用を大綱の方針、目標に位置付け、その具体的な取組みは毎年度見直しを行いながら進めていく
	⑩取組み項目の担当課も明記すべき	実施計画に担当課を明記
	⑪朝日庁舎の取り組みは合併をした自治体では好例と思う。市民への周知も大切	毎年度進捗状況を報告するとともに、随時市ホームページ等で紹介
	⑫行革は削減することだけでなく、財政健全化にはふるさと納税等歳入を増やす取組みも項目に加えるべき	新大綱ではふるさと納税、売電事業など歳入確保策についても項目に設定
	⑬これまでの課題は大綱、実施計画に網羅されていると思うが、市単独補助金や民間委託ができる内容があれば項目に位置付けるべき	今後進捗管理を進めていくなかで、適宜追加、修正を行っていく

行財政改革大綱

策定の目的

- ・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政運営を図る
- ・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「創造的行政改革」を具体的に推進する

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

3つの方針

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する

目標達成に向けた項目

- ① 歳出抑制徹底と財政バランス確保
- ② 行政ニーズや財政状況に合わせた職員配置
- ③ 公共施設維持管理費の軽減、平準化
- ④ 公営企業の安定経営
- ⑤ 事務事業見直しによる歳入確保、歳出適正化

業務改善効率化の取組推進

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る

- ⑥ 組織機構・業務の在り方見直し
- ⑦ デジタル技術を活用した業務効率化
- ⑧ 働き方改革の推進と人材育成
- ⑨ 総合計画、予算編成、行政評価の一体的な運用

市民サービス創出向上の取組推進

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

- 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
- ⑪ 市民利便性の向上、地域活性化につながる業務見直し

具体的な取組み ※取組みは進捗に応じて随時見直し

- ①-1 中期財政見直しの設定
- ①-2 歳出改革の徹底
- ②-1 定員適正化計画の推進
- ③-1 公共施設総合マネジメントの導入
- ④-1 病院事業経営計画の推進
- ④-2 水道事業広域連携の検討
- ④-3 水道事業包括委託の拡大
- ④-4 下水道事業包括委託の推進
- ⑤-1 ふるさと納税の推進
- ⑤-2 焼却施設の自家消費・売電推進
- ⑤-3 ごみ排出抑制策の推進
- ⑤-4 電力契約の見直し
- ⑤-5 e-でわネット民間移行
- ⑤-6 藤島工有機センターの経営健全化
- ⑤-7 スキー場の経営健全化

15

- ⑥-1 朝日庁舎の再整備
- ⑥-2 本所・庁舎機構・業務の見直し
- ⑥-3 消防団の組織再編
- ⑥-4 団体事務業務の整理統合
- ⑥-5 DEGAM鶴岡との役割・機能の整理
- ⑦-1 RPA・AI・OCRの導入
- ⑦-2 Web会議システムを活用した業務効率化
- ⑦-3 会計事務オンライン化の推進
- ⑦-4 各種業務支援システムの高度化
- ⑦-5 自治体標準準拠システムへの移行
- ⑧-1 働き方改革の推進
- ⑧-2 新しい生活様式の定着
- ⑧-3 人材育成の推進
- ⑨-1 行政評価手法の導入

14

- ⑩-1 市税キャッシュレス納付の導入
- ⑩-2 図書館貸出システムの見直し
- ⑩-3 デジタル技術活用による窓口相談業務の改善
- ⑩-4 デジタル技術活用による窓口手続き業務の簡素化
- ⑩-5 総合相談室・消費生活センター相談のオンライン活用
- ⑪-1 温泉入浴施設のサービス向上
- ⑪-2 学校給食センターの整備
- ⑪-3 出羽庄内国際村の活用見直し
- ⑪-4 市営住宅の管理手法見直し
- ⑪-5 遊漁センターの活用見直し

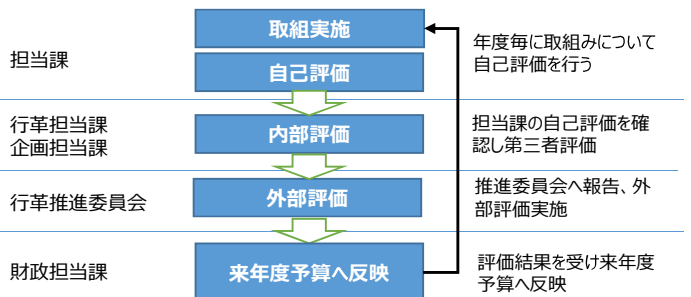
10

実施計画

計画の進行管理・成果の評価

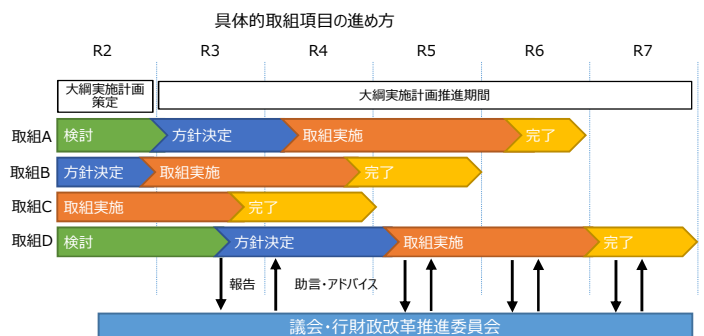
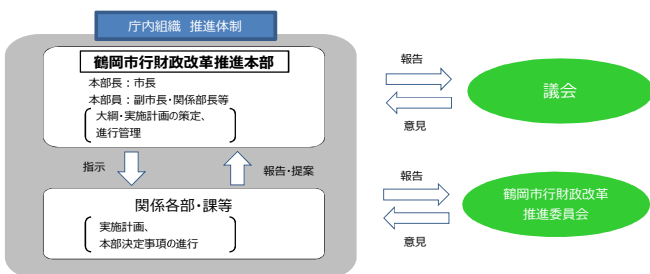
行政評価の手法を用い、目標達成に向けた項目及び具体的な取組みごとに定める目標の達成状況や、事業の効率的な執行について、主管課、企画財政担当課、行革担当課による「内部評価」と、行財政改革推進委員会による「外部評価」を実施

その結果を踏まえ、実施計画の見直しや事務事業の見直しを翌年度の予算編成へ反映させ、取組みの着実な実施と目標の達成に努める



推進体制

市長を本部長とする鶴岡市行財政改革推進本部において、行財政改革大綱及び実施計画の進行管理を行う



・計画策定段階ではそれぞれの取組みの進行度合いはまちまち  
・各年度毎に進行管理を行い、議会、行革推進委員会に報告し、助言・アドバイス等を反映

# 「中期財政見通しによる財政健全性の確保」

## 1 目的

今後、厳しい財政状況が想定されるなか、歳入歳出のトレンドを的確に把握し、毎年度の予算編成など財政運営の指針とする。

## 2 財政見通しの概要

歳入歳出の総額及び性質別の主な項目毎の内訳や収支の向こう5か年度分の見通しを毎年度作成する。

※見通しは当初予算ベースの推移で作成する。

(財政調整基金繰入金の所要額により単年度の歳入・歳出のバランスが分かりやすいため。補正予算はあくまでも特殊要因という前提。)

## 3 主な活用方法

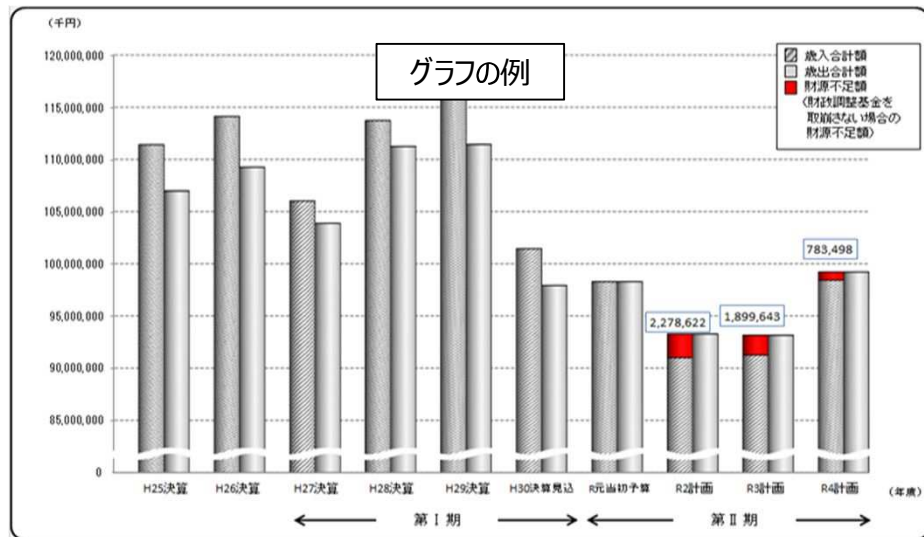
① 予算編成にあたっての各部等の予算要求基準及び予算総額の水準を定める際の指針とする。(予算編成方針の策定・発出:9~10月)

あわせて、市職員に対し財政見通しを周知し、日常の予算執行にあたっての財政規律の確保の意識向上を図る。(予算執行について依命通知:4月)

② 財政見通しの資料を市のHPに掲載し、本市の今後の財政状況の課題等に対する市民の理解促進を図る。(市HP掲載:4月)

## 4 作成スケジュール

3/15までに作成、3/17市長副市長説明、3/23公表(3月議会最終日)



## 5 財政見通し資料のイメージ

・目的

・試算の概要

(期間、対象、算出方法)

・今後5か年の財政見通し(下表、及び左下グラフのイメージ)

(単位:百万円)	令和2年度	令和3年度	令和4年度	令和5年度	令和6年度	令和7年度
地方税	15,700	社人研の将来推計人口、新型コロナの影響等を考慮して計上する				
地方交付税	20,581	直近の交付水準を基にしつつ、地方債償還額など連動項目を試算する				
地方譲与税等	3,872	直近の交付水準を基に試算する				
国・県支出金	15,543	扶助費や投資的経費など歳出項目の増減見込みと連動して試算する				
地方債	10,807	投資的経費など歳出項目の増減見込みと連動して試算する				
繰入金(財政調整基金及び減債基金を除く)	1,826	直近の活用状況を基にしつつ、各年度の収支状況を見て、地域振興基金及び公共施設整備基金を活用する内容により試算する				
その他	5,205	歳出項目の増減見込みと連動して試算する、ふるさと寄附金は漸増する				
<b>歳入合計</b>	<b>73,534</b>					
人件費	11,785	定員適正化計画等をもとに定員の削減を見込み試算する				
扶助費	13,201	個別事業ごとに近年の動向を踏まえた増減を見込み試算する				
公債費	7,597	既存償還分に投資的経費の増減に応じた新規見込額を加え試算する				
投資的経費	15,220	今後の公債費の負担等を考慮し、60億円程度と見込む				
その他経費	26,281	令和3年度を基準として、想定される増減傾向を勘案し試算する				
<b>歳出合計</b>	<b>74,084</b>					
<b>歳入-歳出</b>	<b>▲550</b>	財政調整基金及び減債基金の所要額=財源不足額				

財政調整基金及び減債基金繰入金	550	財政調整基金及び減債基金の所要額=財源不足額
-----------------	-----	------------------------

基金現在高	13,300	各年度の繰入額と積立額の見込みを基に試算する(当初予算時点)
-------	--------	--------------------------------

地方債現在高	82,372	各年度の地方債発行額と公債費(償還元金)の見込みを基に試算する(当初予算時点)
--------	--------	---

### 【考察説明文】

・歳入、歳出、収支の見通し

・歳入不足、歳出抑制への具体的対応

(基金の活用、行財改革の取組み)



# 「デジタル化の推進による市民利便性向上と業務効率化」

## 1 目的

行政事務のデジタル化推進により行政事務のオンライン化など、ライフスタイルの変化に対応した行政サービスを実現し市民利便性の向上を図るとともに、市の人的負担、財政負担の軽減を図る。

## 2 取組みの概要

### ① 鶴岡市のデジタル化推進の基本的考え方（案）

「誰ひとり取り残さない、人にやさしいデジタル化を目指します」

#### i .ライフスタイルに対応した行政サービスを実現するデジタル技術の活用

行政手続きのオンライン化、デジタルで繋がる市役所を、できることから速やかに進めます。

- ・マイナンバーカードの普及 ・電子申請システムの整備
- ・証明書コンビニ交付機設置、統合型校務支援システム導入
- ・児童家庭記録システム導入、ごみ分別アプリ導入、コミセンスマホ教室(仮)

#### ii .市の事務的負担、財政的負担を軽減するデジタル技術の活用

自治体情報基幹システムの標準化を実現し、業務見直しによるデジタル化を推進します。

- ・標準化対象17業務への対応及び対象外業務のクラウド化等検討
- ・定型業務の自動化 ・Web会議、ペーパーレスの拡大

#### iii .市民生活を便利に暮らしやすい地域社会にするデジタル技術の活用

様々な地域課題の解決にデジタル化を積極的に取り入れます。

行政統計データのオープン化を進め、民間による地域課題の解決を促進します。

### ② 推進体制（案） 右表

## 3 当面のスケジュール

令和2年度2月 第1回 SDGs未来都市デジタル化戦略推進幹事会

- ・SDGs未来都市デジタル化戦略有識者会議の設置について ・本市のデジタル化戦略の今後の方向性や取組について

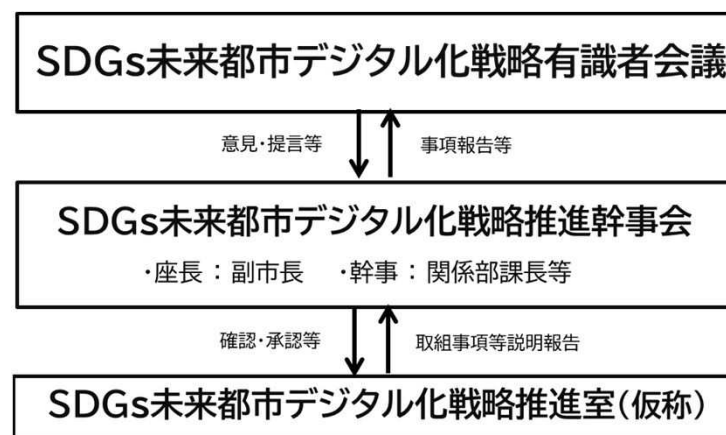
令和2年度3月 第1回 デジタル化戦略有識者会議

- ・デジタル化に関する外部有識者より意見提言等を聴取
- ・今後の本市のデジタル化や、市のDX戦略策定について協議

令和3年度4月 SDGs未来都市デジタル化戦略推進室（仮称）設置

以降、幹事会と有識者会議を実施

令和3年度中 「DX戦略」の策定 市全体のデジタル化を計画的に推進



# 第3次鶴岡市行財政改革大綱 概要(素案)



# 第3次鶴岡市行財政改革大綱



## 策定の背景等

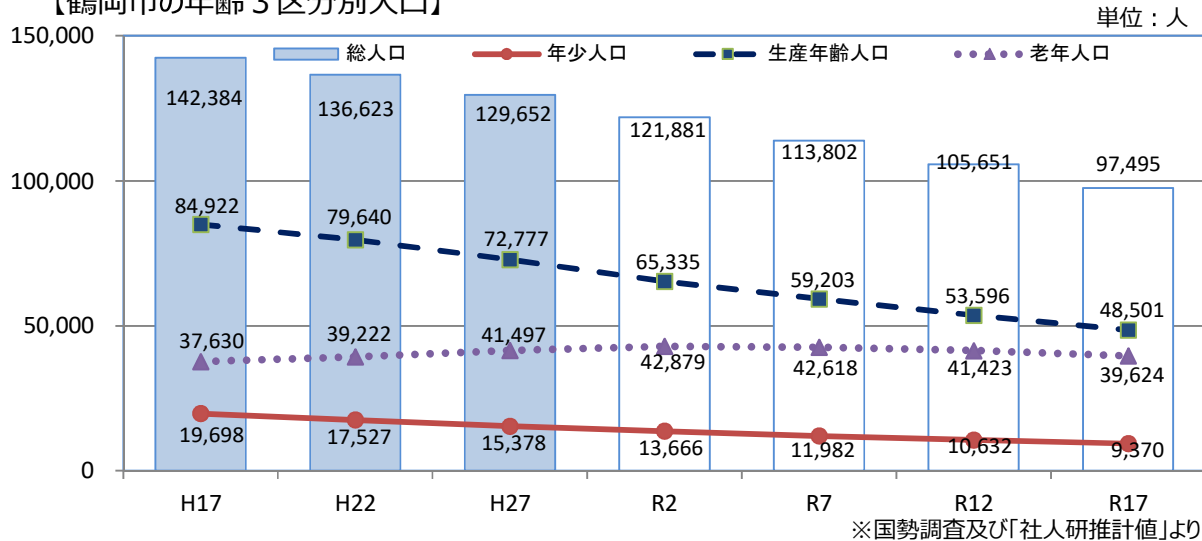
### (1) 鶴岡市の行財政改革の取り組み経過

- 平成17年10月1日 南庄内地域の1市4町1村が合併して新鶴岡市が誕生
- 平成21年 新鶴岡市の総合計画の策定
- 平成23年7月 第1次鶴岡市行財政改革大綱の策定  
重点項目：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行財政基盤の確立
- 平成24年4月 第2次鶴岡市行財政改革大綱の策定  
重点項目：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
- 平成29年3月 鶴岡市行財政改革推進プランの策定  
重点項目：第1次・2次行財政改革大綱の基本的な方針を踏襲し1・2の重点項目を設定

### (2) 本市を取り巻く状況

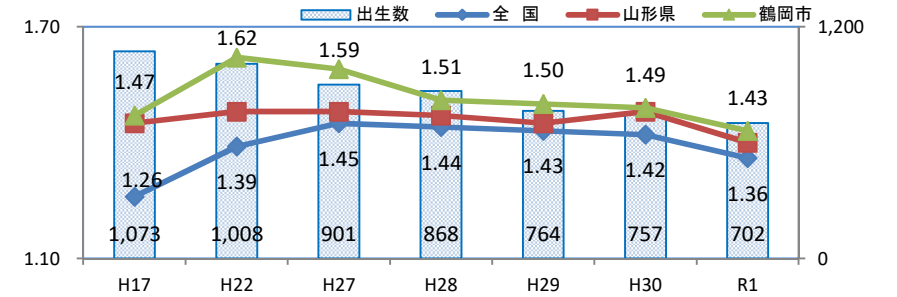
#### 人口減少・少子高齢化の進展

【鶴岡市の年齢3区分別人口】



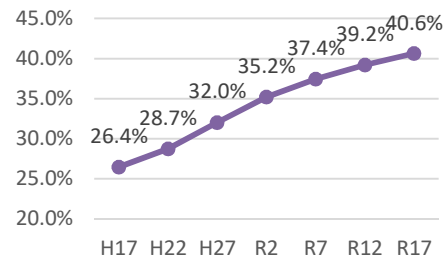
鶴岡市の総人口は市町村合併後10年間で14万2千人から12万9千人に減少し、今後も減少が続く見込み

【合計特殊出生率及び出生数の推移】



※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  
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

【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

# 第3次鶴岡市行財政改革大綱

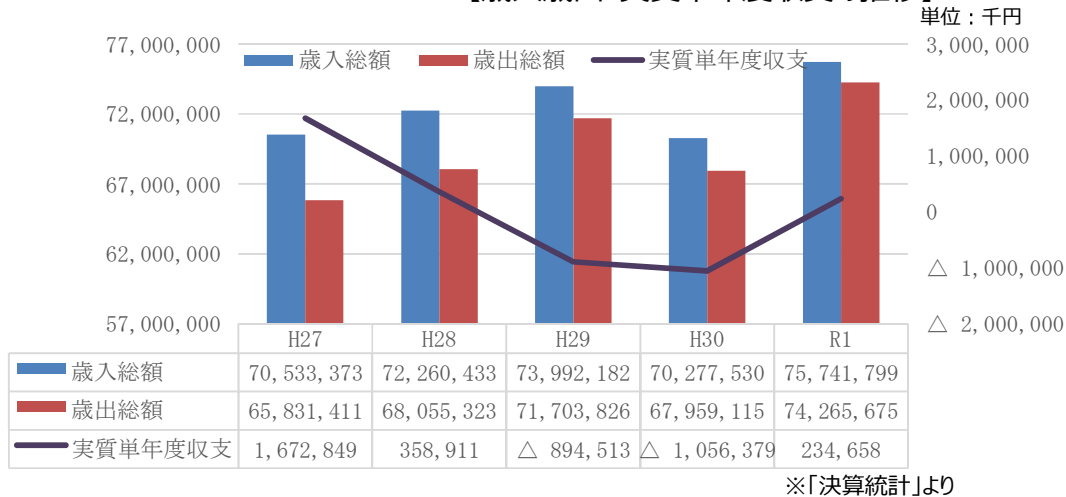


## 策定の背景等

### (2) 本市を取り巻く状況

#### 厳しい財政状況

【歳入歳出・実質単年度収支の推移】



生産年齢人口の減少に伴う税収減、普通交付税の優遇措置終了による地方交付税の減額や、歳出面における社会保障費の増大や公債費負担の増加により、厳しい財政状況に直面することが想定される。

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、義務的経費や市債残高の増加など財政運営上の課題が顕在化しつつある

#### 適正な定員管理の継続

1,297人（H28）から1,241人（R3見込）と56人の減員を図った一方、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る。

### (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

「新しい生活様式」の徹底

地方公共団体におけるテレワークの導入等ICTの積極的な活用を推進

デジタル庁の創設、行政事務のデジタル化の推進など、大きな変革の機運が高まっている

### (4) 第3次鶴岡市行財政改革大綱の策定

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  
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組みが必要



これまでの行財政改革の取組みを踏まえ、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

# 第3次鶴岡市行財政改革大綱



## 行財政改革プランの取組みと成果

### (1) 行財政改革推進プランの概要

目的：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  
期間：平成28年度～令和2年度 5か年  
内容：12の方向性と具体的な取組み81項目  
推進体制：鶴岡市行財政改革推進本部による進捗管理

### (2) 行財政改革推進プランの取組み結果

・81項目中67項目について達成又は達成見込み⇒ 82.7%の達成率  
・14項目については調整継続 ⇒ 関係者との慎重な協議を要するごみ有料化制度、ほのかたらのきだいい見直し、産直あさひぐー、スキー場施設見直しなど。課題を整理し早急に対応。市民に大きく影響する項目については新大綱の考えに沿って引き続き検討。

職員数の削減、約8億円の行革効果と併せ、12の方向性に基づく取組みも概ね達成（82.7%）するなど一定の成果を挙げ、行革推進プランに掲げる目標（財政健全化・行財政基盤強化）を達成。

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	課題を整理し取組みを継続

### (3) 得られた主な効果

- ①職員数56人の減  
・平成28年度1,297人から令和3年度1,241人に減員の見込み
- ②約8億円の財政効果（事業費減額+公債費負担減額）  
＜事務事業減額＞  
・定員管理適正化、事務事業・公共施設等の見直しにより2億8,900万円の減額効果  
＜公債費負担減額＞  
・投資事業の計画的推進、市債の適正管理により5億4,000万円の公債費削減効果（※繰上償還分を除く公債費に充当する一般財源負担削減）
- ③積立基金8,092万円の増額  
・決算状況を踏まえて財政調整基金等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

### (4) 行財政改革推進プランの課題への対応

- ・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目標・指数の設定が必要
- ・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、類似施設、類似事業の統廃合、民間活用の取組みが概ね完了、従来手法にとられない取組みが必要
- ・行財政改革の推進が総合計画の推進に繋がるよう、総合計画と行財政改革との一体的な進行管理

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

# 第3次鶴岡市行財政改革大綱



## 大綱策定の基本的考え方

### (1) 大綱の位置づけ

第2次鶴岡市総合計画基本構想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

- ・行財政改革大綱及び実施計画に基づく創造的行財政改革の具体的な実行により総合計画を着実に推進し得る行財政基盤の強化を図る
- ・総合計画を核として予算編成や、行政改革などの仕組みを連携して機能させる「トータル・システム」に取り組み、行政事務の効率化を図る

### (2) 大綱策定の目的

- ・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政運営を図る
- ・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

### (3) 大綱の基本理念

基本理念を「新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」とする

### (4) 3つの方針とその目標

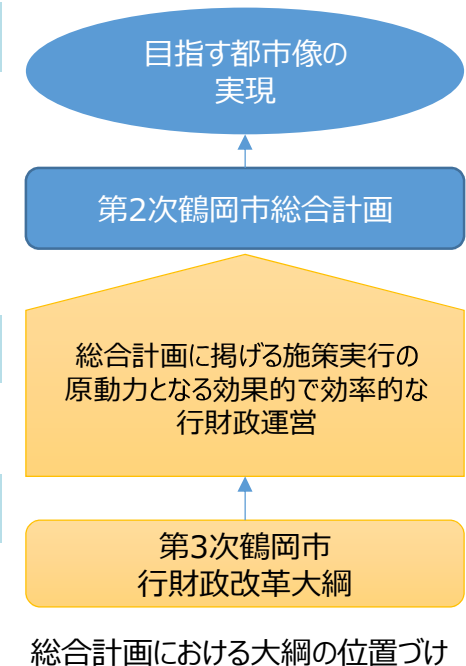
3つの方針「財政健全化の取組推進」「業務改善効率化の取組推進」「市民サービス創出向上の取組推進」とその目標を定め、目標達成に向けた項目について毎年度見直しを行いながら着実な推進を図る

### (5) 計画の構成

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

### (6) 推進期間

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する



# 第3次鶴岡市行財政改革大綱 実施計画 概要(素案)

# 第3次鶴岡市行財政改革大綱実施計画



## 大綱に掲げる方針ごとの具体的取組項目①

### 方針1 財政健全化の取組み

目標：中期財政見通し、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する

#### ○目標達成に向けた項目と具体的取組み

- ① 歳出抑制徹底と中長期財政バランス確保
  - ・中期財政見通しの設定
  - ・歳出改革の徹底
- ② 行政ニーズや財政状況に合わせた職員配置
  - ・定員適正化計画の推進
- ③ 公共施設維持管理費の軽減、平準化
  - ・公共施設総合マネジメントの導入
- ④ 公営企業の安定経営
  - ・病院事業経営計画の推進
  - ・水道事業広域連携の検討
  - ・水道事業包括委託の拡大
  - ・下水道事業包括委託の推進
- ⑤ 事務事業見直しによる歳入確保、歳出適正化
  - ・ふるさと納税の推進
  - ・焼却施設の自家消費・売電推進
  - ・ごみ排出抑制策の推進
  - ・電力契約の見直し
  - ・e-でわネット民間移行
  - ・藤島エコ有機センターの経営健全化
  - ・スキー場の健全経営

#### ○主な取組み概要等

##### 歳出改革の徹底

取組の目的	歳入規模に見合った歳出規模への転換
取組の内容	・予算編成における部単位の予算要求基準額の設定 ・事業の見直し等による歳出削減のターゲットの指定、施設経営事業の収支判断年数を設定した上での経営手法込みのゼロベース見直しなど
スケジュール	令和3年度から実施
取組みにより得られる効果	財政収支の改善と職員の予算編成に対する意識改革が図られる

##### ふるさと納税の推進

取組の目的	自主財源の増加と本市の知名度の向上を図る。
取組の内容	返礼品の充実と及び顧客満足度の向上
スケジュール	R 3：上記具体の取組みを実施し、検証・改善を行う。 R 4～：以降、各年度において、増収に向けてPDCAサイクルを回す。
取組みにより得られる効果	市財政の健全化及び地場産業の振興、本市の知名度の向上が期待される。



# 第3次鶴岡市行財政改革大綱実施計画



## 大綱に掲げる方針ごとの具体的取組項目②

### 方針2 業務改善効率化の取組み

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る

#### ○目標達成に向けた項目と具体的取組み

##### ⑥ 組織機構・業務の在り方見直し

- ・朝日庁舎の再整備
- ・本所、庁舎機構、業務の見直し
- ・消防団の組織再編
- ・団体事務業務の整理統合
- ・DEGAM鶴岡との役割、機能の整理

##### ⑦ デジタル技術を活用した抜本的な業務効率化

- ・RPA・AI-OCRの導入
- ・Web会議システムを活用した業務効率化
- ・会計事務オンライン化の推進
- ・各種業務支援システムの高度化
- ・自治体標準準拠システムへの移行

##### ⑧ 働き方改革の推進と人材育成

- ・働き方改革の推進
- ・新しい生活様式の定着
- ・人材育成の推進

##### ⑨ 総合計画、予算編成、行政評価の一体的な運用

- ・行政評価手法の導入

#### ○主な取組み概要等

##### 朝日庁舎の再整備

取組の目的	新朝日庁舎の改築を機に周辺施設との機能集約を図り住民サービスの向上を図る
取組の内容	・庁舎と消防分署との複合庁舎に地域包括支援センター等の各種相談窓口部門を集約し、市民の利便性の向上 ・現朝日庁舎周辺施設との一体的な整備により機能集約とコストを削減
スケジュール	R 3から設計を策定して、R 4に新庁舎本体工事に着工。R 6に供用を開始。
取組みにより得られる効果	ワンストップサービスの拡充による利便性の向上及び周辺施設との機能集約による整備及び維持管理費用の低減が期待される。

##### RPA・AI-OCRの導入

取組の目的	ICT技術を活用した業務の合理化、効率化を図る。
取組の内容	実証事業により効果が認められた業務へRPA・AI-OCRを順次導入。
スケジュール	R3～実証事業により効果が認められた業務からRPA・AI-OCRを順次導入。
取組みにより得られる効果	業務作業時間の軽減による時間外勤務の縮減及びゆとりある職場環境の実現、市民サービスの向上が期待される。



# 第3次鶴岡市行財政改革大綱実施計画



## 大綱に掲げる方針ごとの具体的取組項目③

### 方針3 市民サービス創出向上の取組み

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る

#### ○目標達成に向けた項目と具体的取組み

- 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
  - ・市税キャッシュレス納付の導入
  - ・図書館貸出システムの見直し
  - ・デジタル技術活用による窓口相談業務の改善
  - ・デジタル技術活用による窓口手続き業務の簡素化
  - ・総合相談室・消費生活センター相談のオンライン活用
- ⑪ 市民利便性の向上、地域活性化につながる業務見直し
  - ・温泉入浴施設のサービス向上
  - ・学校給食センターの整備
  - ・出羽庄内国際村の活用見直し
  - ・市営住宅の管理手法見直し
  - ・遊漁センターの活用見直し

#### ○主な取組み概要等

##### デジタル技術活用による窓口手続き業務の簡素化

取組の目的	多くの市民が来庁する窓口において、ICT技術を活用し、市民の負担軽減と待ち時間の解消、混雑回避を進め、市民サービスの向上を図る。
取組の内容	交付窓口待合状況公開システムの導入、多機能端末機の設置及びマイナンバーカードを利用した証明書交付の推進により、来庁せずとも手続きが出来る体制の構築
スケジュール	R 3：交付窓口待合状況公開システムの導入及び市民窓口への多機能端末機の設置 R 5：交付手数料等納付のキャッシュレス化の導入
取組みにより得られる効果	窓口サービスにおいてデジタル化を進め、住民の待ち時間解消と混雑回避が期待される。

##### 市営住宅の管理手法見直し

取組の目的	指定管理者制度等を活用することにより、市営住宅管理業務の効率化を図る。
取組の内容	市営住宅管理に管理代行制度を導入し、管理業務の効率化、迅速な対応等サービスの多様化を図る。
スケジュール	令和2年度に条例改正、令和4年度から管理代行制度導入
取組みにより得られる効果	・修繕の手続き対応の効率化を図り、スピーディーな対応を可能とする体制づくりなど、従来よりも市民サービスの向上が図られる。 ・管理経費の縮減が見込まれる。

第3次鶴岡市行財政改革大綱  
(素案)

令和3年 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.....	8
	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.....	9
4	大綱策定の基本的考え方.....	15
	(1) 大綱の位置づけ.....	15
	(2) 大綱策定の目的.....	15
	(3) 大綱の基本理念.....	15
	(4) 3つの方針とその目標.....	15
	方針1 財政健全化の取組推進.....	15
	① 歳出抑制徹底と中長期財政バランス確保.....	16
	② 行政ニーズや財政状況に合わせた職員配置.....	16
	③ 公共施設維持管理費の軽減、平準化.....	16
	④ 公営企業の安定経営.....	16
	⑤ 事務事業見直しによる歳入確保、歳出適正化.....	16
	方針2 業務改善効率化の取組推進.....	16
	⑥ 組織機構・業務の在り方見直し.....	16
	⑦ デジタル技術を活用した業務効率化.....	16
	⑧ 働き方改革の推進と人材育成.....	16
	⑨ 総合計画、予算編成、行政評価の一体的な運用.....	16
	方針3 市民サービス創出向上の取組推進.....	17
	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.....	17
	⑪ 市民利便性の向上、地域活性化につながる業務見直し.....	17
	(5) 計画の構成.....	17
	(6) 推進期間.....	17
6	推進体制及び進行管理.....	18
	(1) 計画の進行管理・成果の評価.....	18
	(2) 推進体制.....	18
	(3) 推進状況の公表.....	18
7	付属資料.....	19
	(1) 鶴岡市行財政改革推進本部名簿.....	19
	(2) 鶴岡市行財政改革推進委員会名簿.....	20
	(3) 第3次鶴岡市行財政改革大綱策定の経過.....	20

# 1 はじめに

## 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

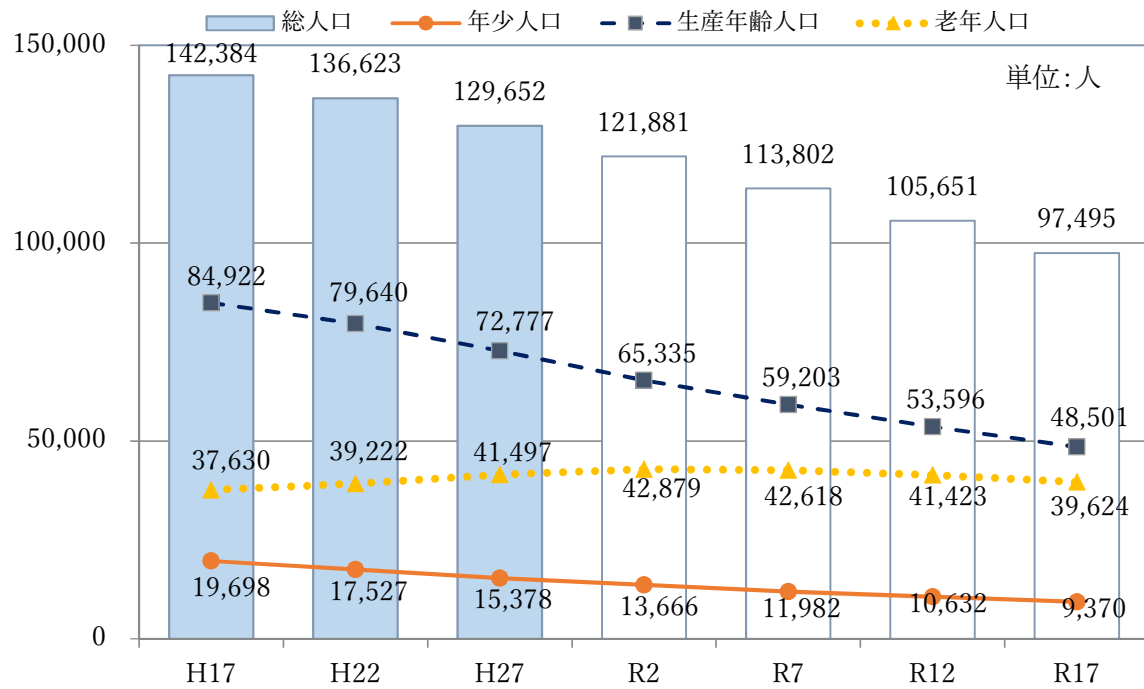
全国的に人口減少及び少子高齢化が加速する中、本市においても人口の減少が急速に進展しています。本市の人口は、平成 17 年度の市町村合併から 10 年間で約 1 万 2 千人減少し、今後も減り続けるものと推計されており（図表 1 参照）、極めて深刻な状況が続いています。また、合計特殊出生率が伸び悩む一方で、高齢化率は増高しており、少子高齢化が顕著になっています（図表 2・3 参照）。

また財政面では、歳入においては生産年齢人口の減少に伴う税収減、普通交付税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 6 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 7 参照）、義務的経費や市債残高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。

職員数については、定員管理適正化計画に基づく職員の適正配置を進め、機構改革などを行い 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

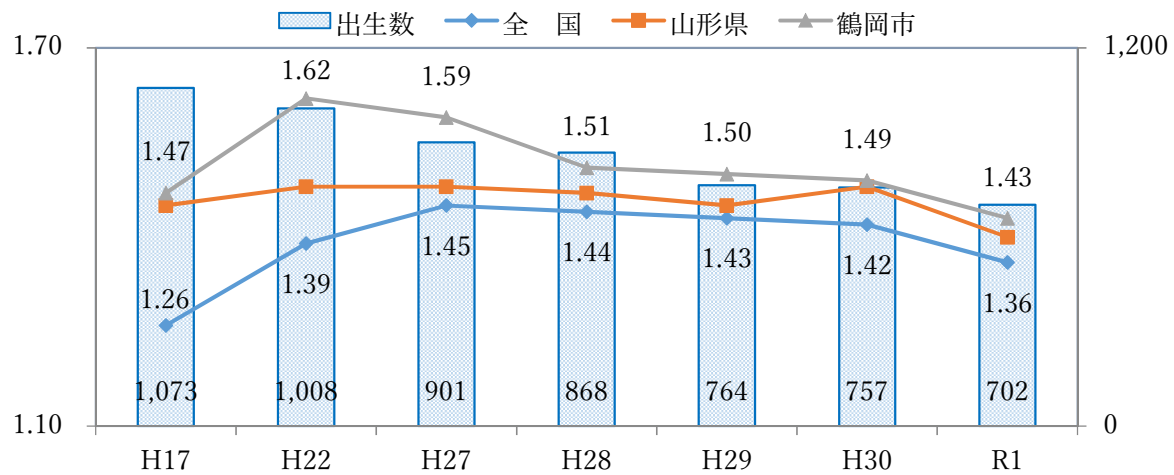
鶴岡市の総人口は市町村合併後10年間で14万2千人から12万9千人に減少し、今後も減少が続く見込み



※「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

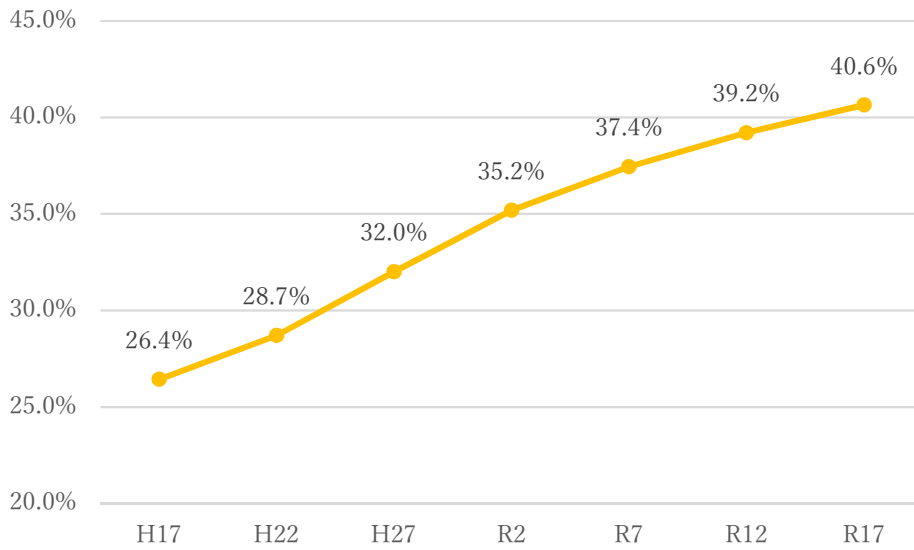
本市の合計特殊出生率令和元年度で1.43となっており、全国、県に比べ高いものの、ここ10年間では減少傾向にある



※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

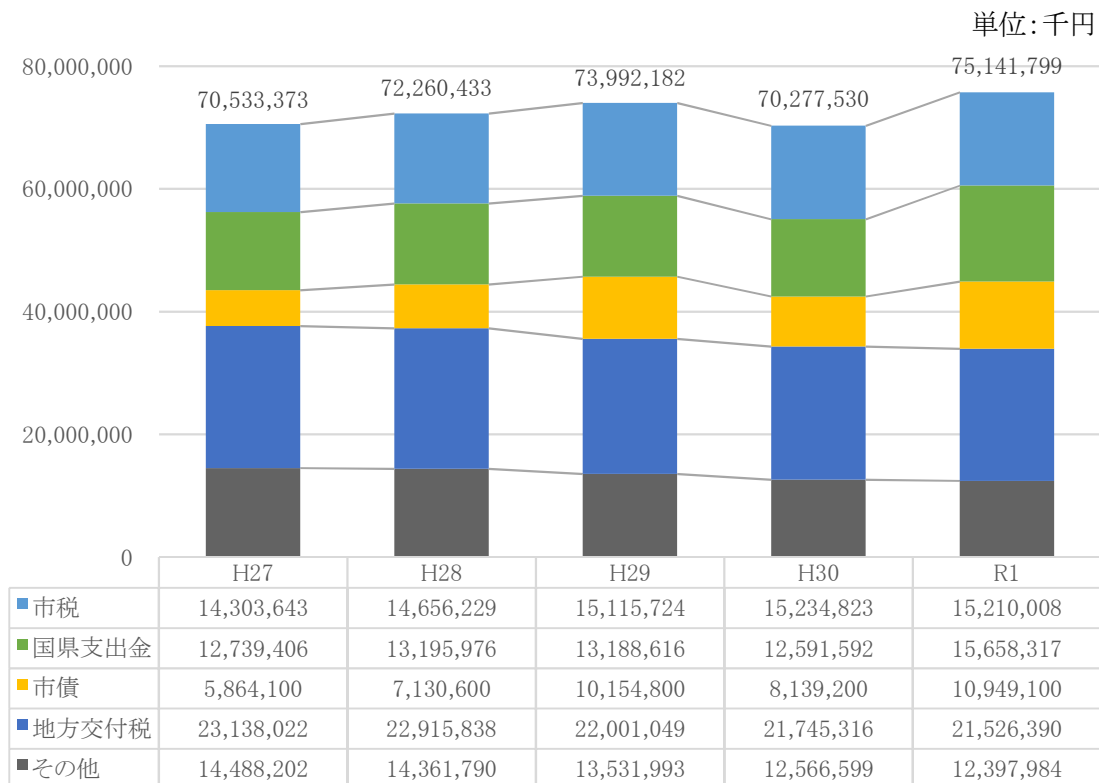
本市の高齢化率は平成 17 年度から令和 2 年度までの 15 年間で 8.8 ポイント増大しており、今後 15 年間でも 5.4 ポイント増加する見込みとなっている



※「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 20 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

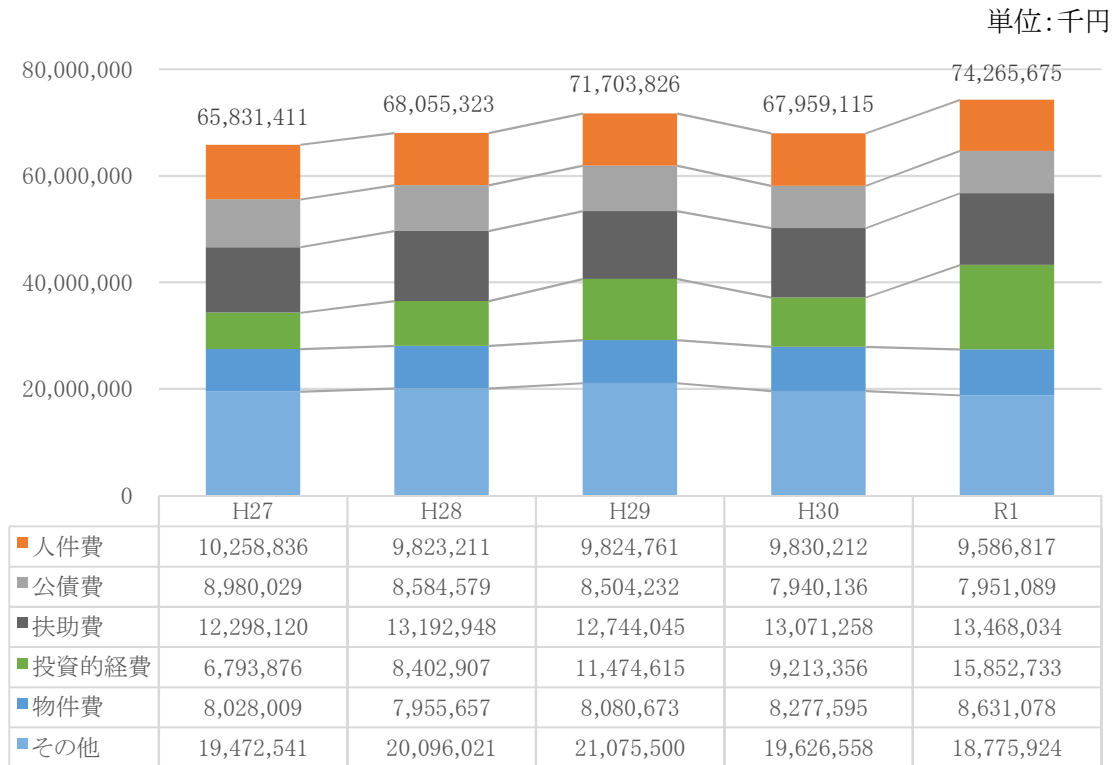


※「決算統計」より



図表 5 歳出の推移

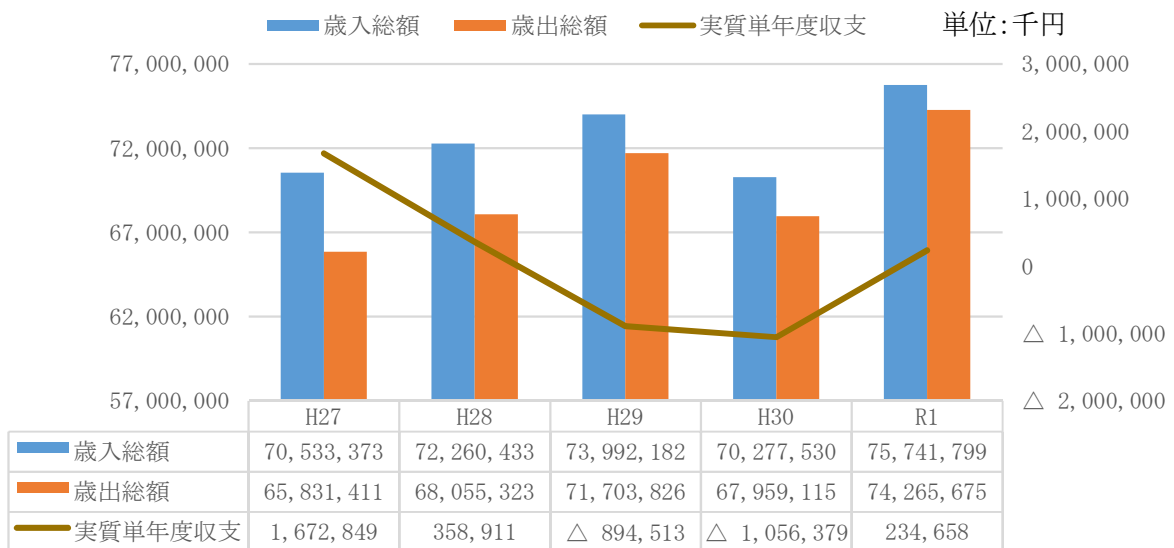
人件費、公債費は減額となっているが、扶助費の増嵩により義務的経費（人件費、公債費、扶助費）の割合は4割を超え、財政の硬直化が進んでいる



※「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

### (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の導入等 ICT 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、デジタル庁の創設を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。

### 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（別表参照）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。

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2億7千万円の経費削減があった一方、指定管理者制度移行に伴う委託料の増等により、4億3千万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2億8千万円となっています。

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

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は約5億4千万円となっており、これら事業費、公債費の削減額を合計すると、約8億円の財政効果となります。

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、基金については、各年度の決算状況を踏まえ財政調整基金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約 8 千万円の増額となっています。

図表 10 積立基金の推移

単位：千円

	H28	H29	H30	R1	R2	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	4,173,629	4,516,854	4,539,489	4,065,491		▲ 108,138
地域振興基金	4,000,000	4,000,000	3,300,000	3,300,000		▲ 700,000
公共施設整備 基金	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

#### (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

◎：実施済・完了済 ○：実施見込・完了見込 ×：調整継続

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及び結果	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した。	◎ 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した。	◎ 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グループ体制とした。農産漁村振興課では技師を集約し工務班を設立し、業務の平準化に努めた。	◎ R1実施
	④建設部門の見直し	4	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した。道路等建設物の維持管理において地域に密着した対応が可能となった。	◎ H29実施
	⑤学校管理部門の見直し	5	学区再編対策室を設置し、少子化に対応した学校再編を行った。	◎ 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行った	◎ H29実施
(2)定員管理の適正化	①定員適正化計画の策定	7	平成28年度に定員適正化計画を策定し、目標達成に向け人員の適正配置を行った。	◎ 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年度に本実施。給与への反映は調整中。	◎ 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るとともに、これまでの経験を活かした職場への配置を行った。	◎ H28～実施
	③優秀な人材の確保	10	専門職において社会人経験者枠での採用を実施。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は新型コロナ対応を契機にテストセンター方式を導入した。	◎ 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行った。	◎ 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した。	◎ 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	資格を取得することで、公共工事を適切に執行することができた。また、有資格職員が直接点検することで、委託料の縮減を図ることができた。	◎ 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及び結果	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	5年間で累計27億円の市債の繰上償還を行い、将来の公債費負担について、元金27億百万円及びこれに付随する利子1億円の軽減が図られた。	◎	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行い、基金の拡充が図られた。	◎	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表を作成した。	◎	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	平成30年度に山形市を視察。令和元年に民間委託可能か検証したが実施困難。令和2年度、市民窓口改革WGを立ち上げ、タブレット端末、RPA活用を検討	○	R2見込
		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	民法改正に伴う施行条例、施行規則の改正を行った。	×	R4見込
	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	令和元年度に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することとした。	◎	R2完了
		各種証明書のコンビニ交付	21	平成29年2月からマイナンバーカードによる各種証明書のコンビニ交付により、市民の利便性の向上が図られた。	◎	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した。	◎	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した。	×	R5見込
		大網放牧場跡地の貸付、売却検討	24	パーライトの埋蔵が見込まれる部分は、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。	◎	R2完了
		榎引・朝日地域小中学校給食調理業務の統合	25	地域センターの調理・配送等業務、鶴岡センターの配送等業務は、引き続き委託。あり方検討会を設置開催し、学校給食の方向性について検討中。	○	R2見込
		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、関係者と調整した。	○	R3見込	
肉用牛振興基金の廃止		28	JAIによる預託牛制度への移行について協議を行った。	○	R2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及び結果	取組状況		
(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	鶴岡市公共施設総合管理計画に基づく取組の推進	29	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
	② 公共施設の機能・運営手法の見直し	ごみ焼却施設【DBO方式】	30	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
		藤島歴史公園【指定管理】	31	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。枯損ふじの植替え対応を行った。	×	未定
		蝦夷館公園【指定管理】	32	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
		温海公園【指定管理】	33	指定管理者候補団体等と継続協議中。	×	R6見込
		泉地区活動センター・羽黒コミセン【機能集約・指定管理】	34	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
		ほのかたらのきだい【指定管理見直し・周辺施設との連携】	35	たらのきだいネイチャーパーク整備検討委員会を立ち上げ、地元住民と協議を実施。	×	未定
		櫛引公民館【指定管理】	36	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
		大宝館【指定管理】	37	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
		文化会館【指定管理】	38	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、指定管理者の職員募集を行っている。	○	R3見込
		出羽庄内国際村【施設機能見直し】	39	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。資料移転を進めた。	○	R2見込
		先端研究産業支援センター【指定管理】	40	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
		温海温泉林業センター【機能見直し】	41	関連部署と協議し、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及び結果	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。	○ R2見込
	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	勝福寺住民会と譲渡について打ち合わせを行い、同会へ譲渡予定となっている。	○ 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	公募を行い、平成30年4月より有償貸付を実施した。	◎ H30完了
	大平農業体験農園【貸付】	51	大平農業体験農園の無償貸付を実施	◎ R1完了
	大平農作業準備休憩施設【貸付】	52	大平農作業準備休憩施設の無償貸付を実施	◎ R1完了
	産直あさひ・グー【譲渡または貸付】	53	産業振興施設整備事業検討委員を設置し、協議中。	× 未定
	旧温海川農業者健康管理施設【譲渡】	54	平成31年3月温海川自治会との建物譲与契約を締結。当該施設を譲渡した。	◎ H30完了
	旧小国交流促進センター【譲渡→貸付】	55	譲渡について協議したが、平成31年2月自治会定例総会において「譲渡を受けずに無償貸付を継続する」ことが決議された。	◎ R2完了
	旧小国山村振興センター【譲渡→貸付】	56	譲渡について協議したが、平成31年2月自治会定例総会において「譲渡を受けずに無償貸付を継続する」ことが決議された。	◎ R2完了
	山五十川古典芸能収蔵館【譲渡】	57	山五十川自治会と協議し、同自治会に無償譲渡とした。	◎ 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・予防担当職員を長寿介護課へ移した。
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民間移管。	◎ 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	関係課で協議を行い、以降の運営について検討。	○ R3見込
	スキー場施設【見直し】	63	経営分析の継続、市の財政負担の把握を行い、ポスター・チラシ・シーズン券等、利用者拡大策を実施。	× 未定

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及び結果	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	最も大きな割合を占める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・統合した新たな補助金制度「鶴岡市市民まちづくり活動促進事業(地域振興課所管)」を創設し、手続きも一元化できた。	◎ 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した。	◎ H31完了	
		各地域観光協会に対する補助金の見直し	67	国、県の支援策について情報提供を行い、いくつかの支援事業が採択され市補助金以外の支援を活用できた。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	
(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し、経営健全化に取り組んでいる。	○ 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。令和2年度、DB方式にて下水道工事(2工区)を発注。	○ R8見込
			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	平成29・30年度に関係部署と協議。令和元年度にシステム改修、法令等事務の整理。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して行い、事務の効率化が図られた。	◎ 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	条例改正、規則改正により、令和元年10月1日から公共施設使用料等の引上げを行った。	◎ 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	平成28年度に市ホームページへの「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・貸付が行われた。	◎ 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みを継続実施。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、組寄附額が増加。	◎ 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及び結果	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等をデータベース化し情報共有	77	市長と語る会で市が回答した事項の進捗、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」に改編した。	◎	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	平成30年度、地域住民のみの事務局体制を確立。行政の業務量削減、地域住民による主体的な活動の推進を図ることが出来た。	◎	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」を具体的な推進の目的とします。

### (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

**新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高める「働き方改革」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」に仕組み、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を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、歳出適正化

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。

### ⑦ デジタル技術を活用した業務効率化

デジタル技術の活用による RPA 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、正確で迅速な応対と手続き簡便化、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

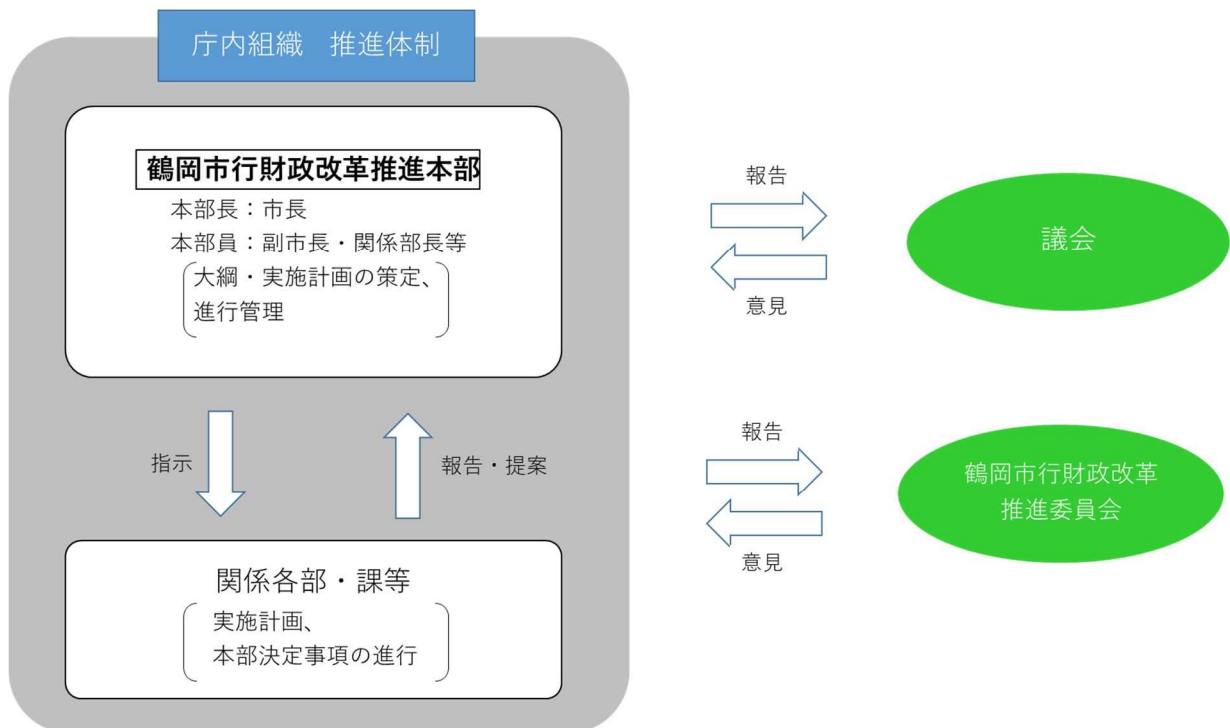
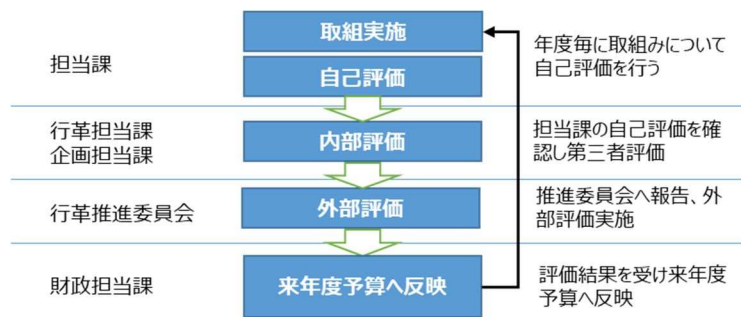
計画の推進期間は第1次、第2次行財政改革大綱、行財政改革推進プランに引き続き5年間とし、令和3年度から令和7年度までを計画期間とします。



## 6 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、主管課、企画担当課、行革担当課による「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。



## 7 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
2月26日～	パブリックコメント募集(3月12日まで)
3月17日	第4回行財政改革推進本部会議 ・大綱案、実施計画案の決定

鶴岡市行財政改革実施計画  
(令和3年度～令和7年度)  
(素案)

令和3年 月

鶴岡市

## 鶴岡市行財政改革実施計画 目次

1 鶴岡市行財政改革実施計画 （令和3年度～令和7年度）について .....	P1
（1）行財政改革大綱と実施計画	
（2）実施計画の進行管理	
2 具体的な取組み .....	P3
I 財政健全化の取組 .....	P3
① 歳出抑制徹底と中長期財政バランス確保	
No. 1 中期財政見通しの設定	
No. 2 歳出改革の徹底	
② 行政ニーズや財政状況に合わせた職員配置	
No. 1 定員適正化計画の推進	
③ 公共施設維持管理費の軽減、平準化	
No. 1 公共施設総合マネジメントの導入	
④ 公営企業の安定経営	
No. 1 病院事業経営計画の推進	
No. 2 水道事業広域連携の検討	
No. 3 水道事業包括委託の拡大	
No. 4 下水道事業包括委託の推進	
⑤ 事務事業見直しによる歳入確保、歳出縮減	
No. 1 ふるさと納税の推進	
No. 2 焼却施設の自家消費・売電推進	
No. 3 ごみ排出抑制策の推進	
No. 4 電力契約の見直し	
No. 5 e-でわネットの民間移行	
No. 6 藤島エコ有機センターの経営健全化	
No. 7 スキー場の経営健全化	
II 業務改善効率化の取組 .....	P11
⑥ 組織機構・業務の在り方見直し	
No. 1 朝日庁舎の再整備	
No. 2 本所・庁舎の機構・業務の見直し	
No. 3 消防団の組織再編	
No. 4 団体事務業務の整理統合	
No. 5 DEGAM 鶴岡との役割・機能の整理	

⑦ デジタル技術を活用した抜本的な業務効率化

- No. 1 RPA・AI-OCRの導入
- No. 2 Web会議システムを活用した業務効率化
- No. 3 会計事務オンライン化の推進
- No. 4 各種業務支援システムの高度化
- No. 5 自治体標準準拠システムへの移行

⑧ 働き方改革の推進と人材育成

- No. 1 働き方改革の推進
- No. 2 新しい生活様式の定着
- No. 3 人材育成の推進

⑨ 総合計画・予算編成・行政評価の一体的な運用

- No. 1 行政評価手法の導入

Ⅲ 市民サービスの創出・向上…………… P19

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

- No. 1 市税キャッシュレス納付の導入
- No. 2 図書館貸出システムの見直し
- No. 3 デジタル技術活用による窓口相談業務の改善
- No. 4 デジタル技術活用による窓口手続きの簡素化
- No. 5 総合相談室・消費生活センター相談のオンライン活用

⑪ 市民利便性の向上、地域活性化につながる業務見直し

- No. 1 温泉入浴施設のサービス向上
- No. 2 新学校給食センターの整備
- No. 3 出羽庄内国際村の活用見直し
- No. 4 市営住宅の管理手法見直し
- No. 5 遊漁センターの活用見直し

# 1 鶴岡市行財政改革実施計画(令和3年度～令和7年度)について

## (1) 行財政改革大綱と実施計画

第3次鶴岡市行財政改革大綱（以下、大綱）及び実施計画は、鶴岡市行財政改革推進本部で大綱及び計画案を作成し、外部識者や公募市民で構成する鶴岡市行財政改革推進委員会の意見を踏まえて策定しました。

大綱には、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」のもと、3つの方針と目標を掲げ、目標達成に向けた項目を設定しており、実施計画では、この目標達成に向けた項目ごとに具体的取組を掲げています。

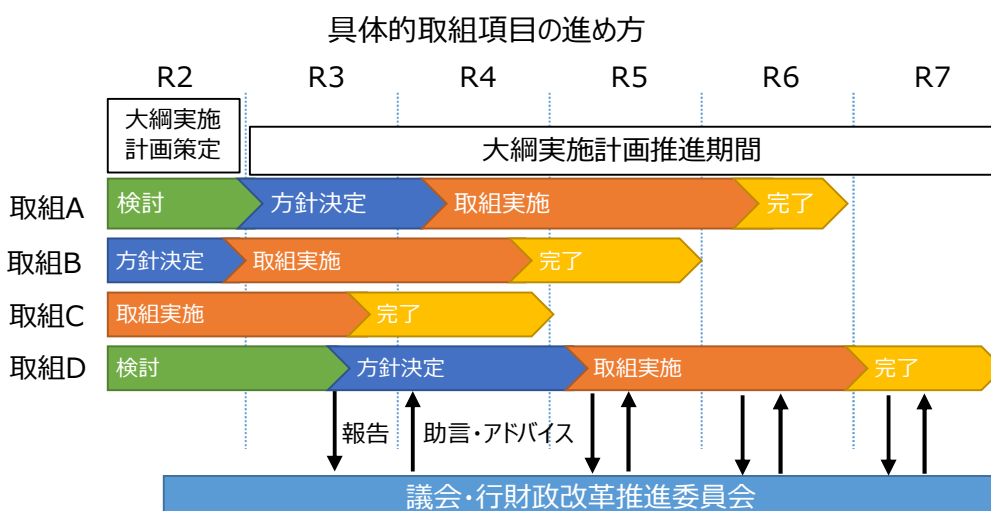
具体的取組項目は39項目に上りますが、これらは計画の策定時点において大綱方針及び重点テーマに沿った重要な取組みをピックアップしたものであり、計画期間中、項目の追加や、調整内容の見直しなどを図ります。

## (2) 実施計画の進行管理

### 具体的取組項目の進め方

実施計画の各取組項目の進行度合いは、計画策定時点では様々です。計画策定までに調整方針を一律に決定するのではなく、5か年の計画期間の間で、関係者との丁寧な調整を踏まえ、それぞれの課題に応じて適切な時期に方針決定、取組実施を行い、行財政改革推進委員会に報告し、助言・アドバイスをいただき、これを反映させ、進行管理していきます。

また、重点テーマの設定、取組項目自体の見直しや追加、調整内容の見直しについても、毎年の進行管理において、必要に応じて行財政改革推進本部で検討し、行財政改革推進委員会や議会の意見を踏まえて、適宜見直していきます。



- ・計画策定段階ではそれぞれの取組みの進行度合いはまちまち
- ・各年度毎に進行管理を行い、議会、委員会に報告し、助言・アドバイス等を反映

## 2 具体的な取組み

### 1 財政健全化の取組推進

中期財政見直し、定員適正化計画の見直しを毎年度行い、歳出規模の縮減、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。

#### ①歳出抑制徹底と中長期財政バランス確保

取組みNo.名称	①-1	中期財政見通しの設定	主管課	総務部財政課
主な効果種別	財政健全化		業務改善効率化	サービスの改善・向上
取組みの目的	歳入歳出のトレンドを的確に把握し、毎年度の予算編成など財政運営の指針とする			
取組みの内容	毎年度、ローリングにより今後5年間の財政見直しを設定する			
スケジュール	令和3年3月中に令和3年度から令和7年度の5か年の財政見直しを策定し公表以降毎年度見直しを行い公表			
取組みにより得られる効果	中期的財政バランスを考慮した総合計画の推進、とくに投資事業の計画的な実施を図るための指針となる			
目標と達成状況	目標	各年度中期財政見通しの設定・見直しを行い、それに基づき健全な財政運営を行う		
	R3実績			
	R4実績			
	R5実績			
	R6実績			
	R7実績			

取組みNo.名称	①-2	歳出改革の徹底	主管課	総務部財政課			
主な効果種別	財政健全化		業務改善効率化	サービスの改善・向上			
取組みの目的	歳入規模に見合った歳出規模への転換						
取組みの内容	<ul style="list-style-type: none"> <li>・予算編成における部単位の予算要求基準額の設定</li> <li>・事業の見直し等による歳出削減のターゲットの指定、施設経営事業の収支判断年数を設定した上での経営手法込みのゼロベース見直しなど</li> </ul>						
スケジュール	令和3年度から実施						
取組みにより得られる効果	財政収支の改善と職員の予算編成に対する意識改革が図られる						
目標と達成状況	目標	R3	R4	R5	R6	R7	計
	一般会計実質単年度収支均衡						
	実績						



## ②財政状況、業務量を考慮した職員配置

取組みNo.名称	②-1	定員適正化計画の推進			主管課	総務部職員課	
主な効果種別	財政健全化		業務改善効率化		サービスの改善・向上		
取組みの目的	将来にわたる効果的で効率的な行政サービスの提供と新たな行政需要への的確な対応を図る。						
取組みの内容	人員配置の適正化と外部人材の活用、組織機構、事務事業の見直し、デジタル化による業務効率化						
スケジュール	R3 に新たな定員適正化計画（R4.4～R8.4 までの 5 か年）を策定し、計画に基づき取組みを実施						
取組みにより得られる効果	職員の適正配置による効率的な行政サービスの提供、新たな行政需要への的確な対応が見込まれる。						
目標と達成状況	目標	R3	R4	R5	R6	R7	計
	令和 7 年度まで職員見込	▲15 人					
	上記に伴う人件費の財政効果	127,500 千円					
	実績						

## ③公共施設維持管理費の軽減、平準化

取組みNo.名称	③-1	公共施設総合マネジメントの実践			主管課	総務部契約管財課	
主な効果種別	財政健全化		業務改善効率化		サービスの改善・向上		
取組みの目的	市公共施設における更新・統廃合・長寿命化に係る費用の財政負担の軽減と平準化を図る。						
取組みの内容	システム導入により市公共施設のデータ化、現状と課題を見える化、データを活用した施設種別ごとの可能性、個別施設の方向性の整理を行い、マネジメント計画を策定						
スケジュール	R3：公共施設マネジメントシステム運用開始、データの洗い出し、現状や課題の見える化 R4：現況把握と課題整理 R5：マネジメントの基本方針の策定 R6：公共施設マネジメント計画の策定（施設再編計画など） R7：計画の実践						
取組みにより得られる効果	公共施設の更新・統廃合・長寿命化等の計画策定することで、財政負担の軽減・平準化を目的とした、公共施設マネジメント計画の策定、実践が可能となる						
目標と達成状況	目標	財政負担の軽減・平準化					
	R3 実績						
	R4 実績						
	R5 実績						
	R6 実績						
	R7 実績						

④公営企業の安定経営

取組みNo.名称	④-1	病院事業経営計画の推進			主管課	荘内病院事務部 総務課	
主な効果種別	財政健全化		業務改善効率化		サービスの改善・向上		
取組みの目的	市民の医療ニーズに応え、高度良質な医療の提供に資するとともに経営の健全化を図る						
取組みの内容	荘内病院 3 年運営計画（R3～R5）を策定する						
スケジュール	R3～R5 運営計画に基づく取組みの実践						
取組みにより得られる効果	経営健全化による高度良質な医療が安定して提供できる						
目標と達成状況	目標	R3	R4	R5	R6	R7	計
	総務省ガイドラインによる経常収支の黒字化	経常収支比率 100%以上					
	実績						

取組みNo.名称	④-2	水道事業広域連携の検討			主管課	上下水道部総務課	
主な効果種別	財政健全化		業務改善効率化		サービスの改善・向上		
取組みの目的	鶴岡市（三川町含む）、酒田市、庄内町、山形県企業局において、広域化による供給単価の将来的抑制を図るとともに、経営基盤の強化を図る。						
取組みの内容	庄内圏域水道事業広域連携検討会（H30.10 発足）を核として、県企業局と受水団 2 市 1 町で協議検討						
スケジュール	令和 5 年度より県の水道広域化プランに基づき広域化検討						
取組みにより得られる効果	スケールメリットによる運営コストの削減や水道料金の抑制などが見込まれる						
目標と達成状況	目標	山形県水道ビジョンに掲げる「広域連携の推進」に基づき、庄内圏域における垂直・水平統合の早期実現が図られるよう県の強いリーダーシップによる推進を要望していく					
	R3 実績						
	R4 実績						
	R5 実績						
	R6 実績						
	R7 実績						

取組みNo.名称	④-3	水道事業包括委託の拡大			主管課	上下水道部総務課	
主な効果種別	財政健全化		業務改善効率化		サービスの改善・向上		
取組みの目的	水道事業の効率的な運営、お客様サービスの向上を図る。						
取組みの内容	従来の包括委託内容の拡充						
スケジュール	R 4～R 8：鶴岡市上下水道事業包括的業務委託（5カ年の長期継続契約）						
取組みにより得られる効果	民間事業者のノウハウ・ネットワークの活用によるサービスの効率的な運用と経費節減が見込まれる。						
目標と達成状況	目標	R3	R4	R5	R6	R7	計
	(R 3年度まで)	契約 →	委託期間	5カ年 (R4～R8)			
	実績						

取組みNo.名称	④-4-1	下水道事業包括委託の推進 (管路施設維持管理)			主管課	上下水道部下水道課	
主な効果種別	財政健全化		業務改善効率化		サービスの改善・向上		
取組みの目的	民間ノウハウの活用による維持管理業務の効率化とコスト縮減を見込む						
取組みの内容	下水道管路施設の維持管理の個別発注方式から複数の業務を包括的に民間に委託						
スケジュール	R3：公告、選定、契約 R4～R8:下水道管路施設包括業務委託（第一期）						
取組みにより得られる効果	民間事業者機材・人材・ノウハウの活用により、委託費コスト、事業コスト縮減が見込まれる						
目標と達成状況	目標	R3	R4	R5	R6	R7	計
	既存管路維持発注方式との比較において5年間で約6%のコスト縮減		13,200 千円	13,200 千円	13,200 千円	13,200 千円	52,800 千円
	実績						

取組みNo.名称	④-4-2	下水道事業包括委託の推進 (公共下水道処理施設維持管理)			主管課	上下水道部下水道課	
主な効果種別	財政健全化		業務改善効率化		サービスの改善・向上		
取組みの目的	民間ノウハウの活用による維持管理業務の効率化とコストの縮減を図る。						
取組みの内容	下水道処理施設等の維持管理業務の新たに「性能発注」による包括的民間委託に移行する						
スケジュール	R5～R8：公共下水道処理施設等包括委託、履行監視の開始						
取組みにより得られる効果	民間事業者人材・ノウハウの活用により、事業コストの縮減が見込まれる						
目標と達成状況	目標	R3	R4	R5	R6	R7	計
	経費削減目標を R3 業務において設定						
	実績						

⑤事務事業見直しによる歳入確保、歳出削減

取組みNo.名称	⑤-1	ふるさと納税の推進			主管課	総務部総務課	
主な効果種別	財政健全化		業務改善効率化		サービスの改善・向上		
取組みの目的	自主財源の増加と本市の知名度の向上を図る。						
取組みの内容	返礼品の充実と及び顧客満足度の向上						
スケジュール	R 3：上記具体の取組みを実施し、検証・改善を行う。 R 4～：以降、各年度において、増収に向けて PDCA サイクルを回す。						
取組みにより得られる効果	市財政の健全化及び地場産業の振興、本市の知名度の向上が期待される。						
目標と達成状況	目標	R3	R4	R5	R6	R7	計
	寄附金額 (R7 年度まで)	15 億円	16 億円	17 億円	19 億円	20 億円	87 億円
	実績						

取組みNo.名称	⑤-2	焼却施設の自家消費・売電推進	主管課	市民部廃棄物対策課			
主な効果種別	財政健全化		業務改善効率化		サービスの改善・向上		
取組みの目的	ごみ焼却により発生する熱エネルギーを利用して発電を行い、自家消費及び売電による安定した収入確保など、発電電力の有効活用を図る。						
取組みの内容	発電された電力を自家消費するとともに、余剰電力を電力会社に売電。						
スケジュール	R3～：発電による自家消費、売電の開始。						
取組みにより得られる効果	・自家消費による電気料金の削減と余剰電力の売電による収入の確保、環境価値の譲渡による収入の確保が見込まれる。						
目標と達成状況	目標	R3	R4	R5	R6	R7	計
	売電量	12,500 MWh	12,500 MWh	12,500 MWh	12,500 MWh	12,500 MWh	62,500 MWh
	実績						

取組みNo.名称	⑤-3	ごみ排出抑制策の推進	主管課	市民部廃棄物対策課			
主な効果種別	財政健全化		業務改善効率化		サービスの改善・向上		
取組みの目的	環境問題に対応し、低炭素社会や循環型社会づくりの促進を図るとともに、ごみ処理コストの削減と市民サービスの向上を図る。						
取組みの内容	ごみ排出抑制に有効とされる、ごみ処理の有料化制度導入について、市民との合意形成を図りながら導入を推進。						
スケジュール	R3～：ごみ処理有料化の検討を開始						
取組みにより得られる効果	ごみの排出抑制による、ごみ処理コストの削減とごみ処理施設の延命が期待され、また、温室効果ガスの排出抑制等による環境負荷の軽減、ごみ処理有料化の財源活用による、ごみ出し支援など市民サービスの向上につながる。						
目標と達成状況	目標	R3	R4	R5	R6	R7	計
	ごみ処理有料化の導入によるごみ排出量の削減 ※目標は1人1日あたりの家庭系ごみの排出量（資源ごみを除く）					550 g	▲ 46 g (対 R1 比)
	実績						

取組みNo.名称	⑤-4	電力契約の見直し			主管課	総務部契約管財課	
主な効果種別	財政健全化		業務改善効率化		サービスの改善・向上		
取組みの目的	市全体で有利な契約を締結し、電気料金の節減、事務効率化を図る。						
取組みの内容	各施設の契約を整理・分析し、発電設備を持つごみ焼却施設の電力売買の仕組みを生かした契約に見直し						
スケジュール	R 5～各施設にあった契約の見直し・入札等の実施						
取組みにより得られる効果	電気料金の節減と同一種別の手続きを一本にまとめることによる事務の省力化が期待される						
目標と達成状況	目標	R3	R4	R5	R6	R7	計
	電気料金支出の削減(千円)	0	2,500	10,000	12,500		25,000
	各施設にあった契約の見直し・入札等の実施率(%)	0	10	40	50		100
	実績						

取組みNo.名称	⑤-5	e-でわネットの民間移行			主管課	朝日庁舎総務企画課 櫛引庁舎総務企画課	
主な効果種別	財政健全化		業務改善効率化		サービスの改善・向上		
取組みの目的	維持管理コストの負担解消と通信スピードの向上などにより、市民サービスの向上を図る						
取組みの内容	民間事業者が提供する光通信サービスに e-でわネット利用者を円滑かつ確実に移行する。						
スケジュール	R2～櫛引地域の e-でわネット利用者移行 R4～朝日地域の e-でわネット利用者移行 R5：年度末まで e-でわネットを廃止する						
取組みにより得られる効果	事業費削減と運用からの完全解放により事務負担が解消される。また、迅速な通信量増加への対応等が期待される。						
目標と達成状況	目標	R3	R4	R5	R6	R7	計
	通信機器更新費用の削減	0	0	0	9,302千円	9,302千円	18,604千円
	実績						

取組みNo.名称	⑤-6	藤島エコ有機センター経営健全化	主管課	藤島庁舎産業建設課			
主な効果種別	財政健全化		業務改善効率化		サービスの改善・向上		
取組みの目的	堆肥販売の拡大と経費の節減を図り、藤島エコ有機センターの経常赤字を解消する						
取組みの内容	経費の節減と堆肥販売量の拡大を図り、行政負担を軽減						
スケジュール	令和3年度に火災や雪害による施設や設備の復旧対応を行い、令和4年度から価格の値下げ、販路拡大、経費の節減等に向けた取り組みを実施						
取組みにより得られる効果	生産に不可欠な良質堆肥を安定供給できるとともに、運営方法の移行検討を促すことができる						
目標と達成状況	目標	R3	R4	R5	R6	R7	計
	収支改善	-443万円	-200万円	-150万円	-100万円	-50万円	383万円
	実績						

取組みNo.名称	⑤-7	スキー場の健全経営	主管課	商工観光部 観光物産課			
主な効果種別	財政健全化		業務改善効率化		サービスの改善・向上		
取組みの目的	羽黒山、たらのきだい、湯殿山の各スキー場について、健全な経営を図る。						
取組みの内容	対策プランを策定し、新たな利用拡大策、経費削減策、経営支援策の検討と実践						
スケジュール	R4：対策プラン策定・数値目標の設定						
取組みにより得られる効果	収支改善による財政負担及び将来負担の軽減						
目標と達成状況【羽黒山】	目標	R3	R4	R5	R6	R7	計
	①リフト代収入（千円）						
	②指定管理料（千円）						
	実績						
目標と達成状況【たらのきだい】	①利用者数（人）						
	②リフト代収入（千円）						
	実績						
目標と達成状況【湯殿山】	①利用者数（人）						
	②売上（千円）						
	実績						



## II 業務改善効率化の取組み

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、業務効率化を図る。

### ⑥組織機構在り方見直し

取組みNo.名称	⑥-1	朝日庁舎の再整備			主管課	朝日庁舎総務企画課	
主な効果種別	財政健全化		業務改善効率化		サービスの改善・向上		
取組みの目的	新朝日庁舎の改築を機に周辺施設との機能集約を図り住民サービスの向上を図る						
取組みの内容	<ul style="list-style-type: none"> <li>・庁舎と消防分署との複合庁舎に地域包括支援センター等の各種相談窓口部門を集約し、市民の利便性の向上</li> <li>・現朝日庁舎周辺施設との一体的な整備により機能集約とコストを削減</li> </ul>						
スケジュール	R 3 から設計を策定して、R 4 に新庁舎本体工事に着工する。R 6 に供用を開始。						
取組みにより得られる効果	ワンストップサービスの拡充による利便性の向上及び周辺施設との機能集約による整備及び維持管理費用の低減が期待される。						
目標と達成状況	目標	R3	R4	R5	R6	R7	計
	消防分署との合築による建設費用の削減見込	0	4,782	7,173	0	0	11,955
	実績						

取組みNo.名称	⑥-2	本所庁舎の機構・業務の見直し			主管課	総務部職員課	
主な効果種別	財政健全化		業務改善効率化		サービスの改善・向上		
取組みの目的	地域の実情やニーズに見合った機構改革を行い、業務の効率化、平準化を図る						
取組みの内容	朝日庁舎の再整備をモデルに本所機能の移転や、本所と庁舎業務の役割分担の見直し						
スケジュール	令和 3 年度 組織庁舎機構、業務見直し検討						
取組みにより得られる効果	職員の適正配置による効率的な行政サービスの提供、業務効率化による職員負担の軽減が図られる						
目標と達成状況	目標	R3	R4	R5	R6	R7	計
	部門統合等による業務効率化・平準化						
	実績						

取組みNo.名称	⑥-3	消防団の組織再編（班の統合計画）	主管課	消防本部警防課
主な効果種別	財政健全化		業務改善効率化	サービスの改善・向上
取組みの目的	班を集約・統合による消防力の充実・強化			
取組みの内容	手引き台車の小型ポンプ班同士の統合には軽搬送車を配備するなど、範囲拡大に対応し得る機動力を確保し、近隣の団員が応援連携できる組織体制を構築			
スケジュール	統合希望数：26班 R3から毎年度4班程度を統合			
取組みにより得られる効果	統合による消防団活動の効率化が図られ、地域集約型 機能・資機材強化事業による機動力の確保と活動の向上が図られる。			
目標と達成状況	目標	毎年、統合状況を確認しながら、指標等の見直しを行う。統合による消防団活動の効率化を図るとともに、広域的な活動を支援する。		
	R3実績			
	R4実績			
	R5実績			
	R6実績			
	R7実績			

取組みNo.名称	⑥-4	団体事務業務の整理統合	主管課	各課
主な効果種別	財政健全化		業務改善効率化	サービスの改善・向上
取組みの目的	市が事務局を担当する団体の整理統合を検討。			
取組みの内容	市が事務局を担当する団体で類似しているものを統合。			
スケジュール	R3～:統合が可能な団体を調査し、統合に向けた協議調整を実施			
取組みにより得られる効果	統合による会員の交流の促進や、会費負担軽減が期待され、会議の効率化、事務局事務の効率化が見込まれる。			
目標と達成状況	目標	市が事務局を担当する団体の整理統合を実施する		
	R3実績			
	R4実績			
	R5実績			
	R6実績			
	R7実績			

取組みNo.名称	⑥-5	DEGAM 鶴岡との役割・機能の整理	主管課	商工観光部観光物産課
主な効果種別	財政健全化	業務改善効率化	サービスの改善・向上	
取組みの目的	効率的で効果的な観光戦略の展開と各地域観光協会の自立運営を促進する。			
取組みの内容	観光物産課から DEGAM 鶴岡への業務移管及び各地域の観光協会に対する補助金の一本化			
スケジュール	R5 以降の業務展開を目指し、R3、4 に業務の役割分担の見直し			
取組みにより得られる効果	地域イベントへの支援、観光協会の支援等新たな重点化が図られ、また補助金の合理化により、効果的な活用及び自己資金による自立につながる。			
目標と達成状況	目標	DEGAM 鶴岡への業務移管及び各地域の観光協会に対する補助金の一本化		
	R3 実績			
	R4 実績			
	R5 実績			
	R6 実績			
	R7 実績			

#### ⑦ デジタル技術を活用した業務効率化

取組みNo.名称	⑦-1	RPA・AI-OCR の導入	主管課	総務部職員課			
主な効果種別	財政健全化	業務改善効率化	サービスの改善・向上				
取組みの目的	ICT 技術を活用した業務の合理化、効率化を図る。						
取組みの内容	実証事業により効果が認められた業務へ RPA・AI-OCR を順次導入。						
スケジュール	R3～実証事業により効果が認められた業務から RPA・AI-OCR を順次導入。						
取組みにより得られる効果	業務作業時間の軽減による時間外勤務の縮減及びゆとりある職場環境の実現、市民サービスの向上が期待される。						
目標と達成状況	目標	R3	R4	R5	R6	R7	計
	RPA 導入業務数	3	3	4	5	5	20
	実績						

取組みNo.名称	⑦-2	Web 会議システムを活用した業務効率化	主管課	総務部職員課
主な効果種別	財政健全化		業務改善効率化	サービスの改善・向上
取組みの目的	Web 会議システムの活用により遠隔地への移動時間の縮減や、会議等の迅速な対応などの効率化			
取組みの内容	Web 会議システムの導入活用			
スケジュール	令和 3 年度～ Web 会議の活用			
取組みにより得られる効果	遠隔地との会議等、相談、打ち合わせの効率化			
目標と達成状況	目標	Web 会議ホスト開催数の増加		
	R3 実績			
	R4 実績			
	R5 実績			
	R6 実績			
	R7 実績			

取組みNo.名称	⑦-3	会計事務オンライン化の推進	主管課	会計課
主な効果種別	財政健全化		業務改善効率化	サービスの改善・向上
取組みの目的	会計事務について、可能な限りデジタル化とオンライン化を推進し、ペーパーレスによる事務の効率化を図る。			
取組みの内容	納付書払のうち、主に件数の多い電気料・電話料を口座振替の一括払に移行する。			
スケジュール	R4:口座振替の一括払へ移行			
取組みにより得られる効果	市と金融機関の事務軽減が図られ、デジタル化に対応した事務体制の整備が促進される。			
目標と達成状況	目標	納付書払のうち電気料・電話料を口座振替の一括払に移行。		
	R3 実績			
	R4 実績			
	R5 実績			
	R6 実績			
	R7 実績			

取組みNo.名称	⑦-4-1	業務系システムの活用 (下水道施設管理システム等)	主管課	上下水道部下水道課
主な効果種別	財政健全化		業務改善効率化	サービスの改善・向上
取組みの目的	ICT 技術により高度化した各種業務支援システムを活用し、業務効率化、ペーパーレス化等を推進する。			
取組みの内容	Web 管理指定工事導入及び主要ポンプ施設 ICT 化			
スケジュール	R3 ポンプ施設通報装置クラウド化更新計画策定、R4～更新実施			
取組みにより得られる効果	工事管理の効率化における時間外労働の縮減、クラウド型監視システムの導入による管理の効率化・イニシャルコストの縮減が見込まれる			
目標と達成状況	目標	Web 会議システム活用による管理監督業務の効率化及びコロナリスクの低減、ポンプ通報装置クラウド化によるポンプ故障等緊急対応の迅速化による住民サービスの向上。		
	R3 実績			
	R4 実績			
	R5 実績			
	R6 実績			
	R7 実績			

取組みNo.名称	⑦-4-2	業務系システムの活用 (水道管路情報システム等)	主管課	上下水道部水道課
主な効果種別	財政健全化		業務改善効率化	サービスの改善・向上
取組みの目的	ICT 技術により高度化した各種業務支援システムを活用し、業務効率化、ペーパーレス化等を推進する			
取組みの内容	新管路情報システムの導入			
スケジュール	R5：新管路情報システム稼働			
取組みにより得られる効果	現地と庁舎間の情報共有を迅速に対応でき、効率的な水道施設・管路を維持管理が期待される。			
目標と達成状況	目標	管理業務の効率化（漏水時の現地状況把握人員の対応時間削減や断水時間短縮等）による市民サービス向上		
	R3 実績			
	R4 実績			
	R5 実績			
	R6 実績			
	R7 実績			

取組みNo.名称	⑦-4-3	業務系システムの活用 (統合型校務支援システムの導入)	主管課	教育委員会 学校教育課
主な効果種別	財政健全化	業務改善効率化	サービスの改善・向上	
取組みの目的	ICT 技術により、高度化した各種業務支援システムを活用し、業務効率化、ペーパーレス化等を推進する。			
取組みの内容	紙媒体で提供していた学校情報（学校だより、学級だより等）及び個人情報（成績関係文書、健診結果等）のデジタル化、並びに個人情報（健診データ、在学証明、成績データ、学校情報）の電子交付			
スケジュール	R3：全中学校に導入し、R4～5 に小学校へ順次拡大			
取組みにより得られる効果	教員等の校務の効率化、授業準備や児童生徒との活動時間の充実が期待される。			
目標と達成状況	目標	システムの順次導入により教員等の校務効率化を図る		
	R3 実績			
	R4 実績			
	R5 実績			
	R6 実績			
	R7 実績			

取組みNo.名称	⑦-4-4	業務系システムの活用 (生活保護管理システムの導入)	主管課	健康福祉部福祉課			
主な効果種別	財政健全化	業務改善効率化	サービスの改善・向上				
取組みの目的	ICT 技術により高度化した各種業務支援システムを活用し、業務効率化、ペーパーレス化等を推進する。						
取組みの内容	電子決裁、債権管理、ペーパーレス、タブレット端末の活用により、時間外勤務を削減。						
スケジュール	R4.3～:生活保護管理システムの更新・稼働						
取組みにより得られる効果	時間外勤務時間減少が見込まれる						
目標と達成状況	目標	R3	R4	R5	R6	R7	計
	生活保護業務に係る時間外労働時間の減少ほか			対 R3 △100H	対 R3 △200H	対 R3 △200H	△500H
	実績						

取組みNo.名称	⑦-5	自治体標準準拠システムへの移行	主管課	企画部情報企画課
主な効果種別	財政健全化		業務改善効率化	サービスの改善・向上
取組みの目的	集中管理による情報セキュリティ水準の向上、震災等に強い電子基盤を構築し、システム運用経費の削減を図る。			
取組みの内容	国の掲げる住民記録、介護保険、税など 17 業務について、標準準拠システムによる広域クラウド化を実施。			
スケジュール	R 5 : 介護システムの広域クラウド化 R 6 : 基幹系システムの広域クラウド化 R 7 : 健康管理、児童手当・児童扶養手当、子ども・子育て支援システムの広域クラウド化			
取組みにより得られる効果	標準準拠システム利用・広域利用によるシステム運用経費の削減が図られる。 自庁設置型からデータセンター利用に切り替わることにより震災等に強い基盤を構築できる。			
目標と達成状況	目標	広域クラウド化（R7 年度まで完了）		
	R3 実績			
	R4 実績			
	R5 実績			
	R6 実績			
	R7 実績			

#### ⑧働き方改革の推進と人材育成

取組みNo.名称	⑧-1	働き方改革の推進	主管課	総務部職員課			
主な効果種別	財政健全化		業務改善効率化	サービスの改善・向上			
取組みの目的	働きやすい職場環境づくり、ワークライフバランスの向上を図る。						
取組みの内容	時間外勤務の縮減と年次有給休暇及び男性育児休暇の取得促進						
スケジュール	R3～ 時間外勤務の管理徹底、男性育休取得の促進強化						
取組みにより得られる効果	職員のワークライフバランスの向上、時間外勤務の縮減等						
目標と達成状況	目標	R3	R4	R5	R6	R7	計
	年次有給休暇+夏季休暇平均取得日数（令和6年度目標）				15日		
	年間360h超長時間労働者の解消	12人					
	男性育児休暇の取得率（令和6年度目標）				15%		
	実績						



取組みNo.名称	⑧-2	新しい生活様式の定着	主管課	総務部職員課
主な効果種別	財政健全化		業務改善効率化	サービスの改善・向上
取組みの目的	新型コロナウイルス感染症対策の「新しい生活様式」の対策徹底を通し、働き方の新しいスタイルを浸透させ、密を回避した働きやすい職場環境の整備を図る。			
取組みの内容	鶴岡市役所「新しい生活様式」取組み方針に基づきリモート対応の積極的な活用や時間外勤務の縮減、休暇取得を促進			
スケジュール	R3～ 鶴岡市役所「新しい生活様式」取組み方針の徹底			
取組みにより得られる効果	密の回避と併せて業務改善効率化、職員のワークライフバランスの向上が図られる			
目標と達成状況	目標	鶴岡市役所「新しい生活様式」取組み方針の徹底		
	R3 実績			
	R4 実績			
	R5 実績			
	R6 実績			
	R7 実績			

取組みNo.名称	⑧-3	人材育成の推進	主管課	総務部職員課
主な効果種別	財政健全化		業務改善効率化	サービスの改善・向上
取組みの目的	職員のスキル向上と組織の生産性の向上を図る。			
取組みの内容	新人材育成基本方針の策定と、新方針に基づく研修プログラムの構築・実施			
スケジュール	令和4年度 新人材育成基本方針の策定と新方針に基づく研修プログラムの実施。			
取組みにより得られる効果	効果的な人材育成による組織、職員の生産性の向上が期待される。			
目標と達成状況	目標	新人材育成基本方針の策定及び新方針に基づく研修プログラムの実施		
	R3 実績			
	R4 実績			
	R5 実績			
	R6 実績			
	R7 実績			

⑨総合計画・予算編成・行政評価の一体的な運用

取組みNo.名称	⑨-1	行施評価手法の導入	主管課	総務部職員課
主な効果種別	財政健全化		業務改善効率化	サービスの改善・向上
取組みの目的	総合計画を軸として、予算編成、行財政改革の一体的に運用するトータルシステムにより効率的な業務執行を図る。			
取組みの内容	総合計画や行革の取り組みについて行政評価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る			
スケジュール	令和3年度 点検評価手順等の庁内調整を行い実施			
取組みにより得られる効果	総合計画、行財政改革大綱の着実な実施が図られる。			
目標と達成状況	目標	行政評価手法を用いた進捗管理の実施		
	R3実績			
	R4実績			
	R5実績			
	R6実績			
	R7実績			

III 業務改善効率化の取組み

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

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

取組みNo.名称	⑩-1	市税等キャッシュレス納付の導入	主管課	総務部納税課			
主な効果種別	財政健全化	業務改善効率化	サービスの改善・向上				
取組みの目的	市税等のキャッシュレス納付を導入し、納付環境の充実と安全を図る。						
取組みの内容	市税（市県民税、固定資産税、国民健康保険税）、介護保険料、後期高齢者医療保険料について、スマートフォンアプリを利用したキャッシュレス納付を実施						
スケジュール	R3～：キャッシュレス納付の実施						
取組みにより得られる効果	納税者等の利便性と収納率が向上し、期限内納付の増加による税収等の安定的な確保が図られる。						
目標と達成状況	目標	R3	R4	R5	R6	R7	計
	期限内納付の増加						
	上記に伴う督促状郵送料の縮減						
	実績						

取組みNo.名称	⑩-2	図書館システムの見直し			主管課	図書館	
主な効果種別	財政健全化		業務改善効率化		サービスの改善・向上		
取組みの目的	図書館蔵書に IC タグを装備し、図書館システムと連動させた蔵書管理を実践する。						
取組みの内容	図書館入口にセキュリティゲートを設置、自動貸出・返却装置の設置、蔵書のデジタル管理することによる蔵書点検の短縮化						
スケジュール	R5～新システムの導入・IC タグの装備作業、R6 新サービス開始						
取組みにより得られる効果	貸出返却作業の迅速化・省力化、プライバシー保護、不正持出の防止、特別図書整理期間の短縮が期待される。						
目標と達成状況	目標	R3	R4	R5	R6	R7	計
	特別図書整理期間の短縮（現在の10日を基準とする）	0	0	0	▲2日	▲2日	▲4日
	実績						

取組みNo.名称	⑩-3	デジタル技術活用による窓口相談業務の改善			主管課	市民窓口WG	
主な効果種別	財政健全化		業務改善効率化		サービスの改善・向上		
取組みの目的	スピーディで正確な市民対応のため、各地域庁舎と本所の市民窓口のオンラインによる窓口間連携の強化を推進する。						
取組みの内容	通信タブレット等を活用し、本所-庁舎間、庁舎-庁舎間の窓口連携を強化し、来庁した市民の相談等に迅速に対応						
スケジュール	R3:通信タブレットの導入実証試験						
取組みにより得られる効果	タブレット等の導入により、遠隔でも画面を通して書類の確認ができ、庁舎に担当者が不在の場合でも他庁舎の担当職員が対応できることで、待ち時間の短縮、再来庁の回避など市民サービスの向上が期待される。						
目標と達成状況	目標	庁舎間のフォロー体制の構築による、窓口連携の強化					
	R3 実績						
	R4 実績						
	R5 実績						
	R6 実績						
	R7 実績						

取組みNo.名称	⑩-4	デジタル技術活用による窓口手続きの簡素化	主管課	市民窓口 WG			
主な効果種別	財政健全化		業務改善効率化	サービスの改善・向上			
取組みの目的	多くの市民が来庁する窓口において、ICT 技術を活用し、市民の負担軽減と待ち時間の解消、混雑回避を進め、市民サービスの向上を図る。						
取組みの内容	交付窓口待合状況公開システムの導入、多機能端末機の設置及びマイナンバーカードを利用した証明書交付の推進により、来庁せずとも手続きが出来る体制の構築						
スケジュール	R 3 : 交付窓口待合状況公開システムの導入及び市民窓口への多機能端末機の設置 R 5 : 交付手数料等納付のキャッシュレス化の導入						
取組みにより得られる効果	窓口サービスにおいてデジタル化を進め、住民の待ち時間解消と混雑回避が期待される。						
目標と達成状況	目標	R3	R4	R5	R6	R7	計
	マイナンバーカード交付率	65.8%	90%	97%	97%	97%	97%
	証明書コンビニ交付件数	4,000通	5,000通	6,000通	6,000通	6,000通	27,000通
	コンビニ交付増による業務時間の短縮	△333H	△416H	△500H	△500H	△500H	△15,749H
	実績						

取組みNo.名称	⑩-5	総合相談室・消費生活センター相談のオンライン活用	主管課	市民部市民課			
主な効果種別	財政健全化		業務改善効率化	サービスの改善・向上			
取組みの目的	オンライン活用により総合相談室と消費生活センターの相談体制の充実を図り、市民の利便性向上を図る。						
取組みの内容	総合相談室及び消費生活センターにおいて、市民が市役所に来庁することなく相談ができる体制を整備する。						
スケジュール	R 3 : インターネット環境の整備、Zoom、SNS 活用方法の検討、先進事例調査 R 4 : 試験運用 R 5 : 本格運用						
取組みにより得られる効果	市役所に来庁せずとも手続きできるようオンラインを活用し、相談方法に選択肢を設けることで、これまで相談しにくかった事案についても相談しやすくなる。また、相談内容、経過が電子媒体で保存しやすくなることから、相談業務の効率化にも効果が見込まれる。						
目標と達成状況	目標	Web・SNS での相談方式導入と本格運用。					
	R3 実績						
	R4 実績						
	R5 実績						
	R6 実績						
	R7 実績						

⑪市民利便性の向上、地域活性化につながる業務見直し

取組みNo.名称	⑪-1	温泉入浴施設の見直し			主管課	藤島庁舎市民福祉課 櫛引庁舎市民福祉課	
主な効果種別	財政健全化		業務改善効率化		サービスの改善・向上		
取組みの目的	温泉入浴施設「ぼっぼの湯」「ゆ～Town」について、観光振興施設から市民の健康増進施設へ移行し、利用者の維持拡大を図り、施設運営を改善する。						
取組みの内容	温泉施設運営戦略委員会による日帰り温泉入浴施設のサービス向上						
スケジュール	R3：新たな組織による運営を開始。市役所内の温泉施設運営戦略委員会での検証助言 R4～：市役所内の温泉施設運営戦略委員会での検証助言						
取組みにより得られる効果	地域に精通する地元密着組織が運営し、健康増進事業などを積極的に実施することで利用拡大が図られる。庁舎支所長を運営支援の責任者として位置付け、指定管理者をサポートすることにより目標達成が図られる。						
目標と達成状況	目標	R3	R4	R5	R6	R7	計
	利用者数を令和元年度比100%以上確保	242,700人	273,100人	303,400人			-
	施設運営経費の削減	9,300千円					-
	実績						

取組みNo.名称	⑪-2	学校給食センターの整備			主管課	教育委員会学校給食センター	
主な効果種別	財政健全化		業務改善効率化		サービスの改善・向上		
取組みの目的	学校給食の将来的な在り方を定め、鶴岡センターを整備する。また、高度衛生管理概念HACCPに対応し、業務委託など維持管理費の削減を図る。						
取組みの内容	学校給食あり方検討会の協議を踏まえ、新鶴岡センターの具体的な整備に向けた準備に取り組む。併せて、新センター操業と同時に民間活力を活用した業務委託を拡大し、維持管理費の削減を図る。						
スケジュール	R3 基本構想の策定 R4 基本計画の策定						
取組みにより得られる効果	高度衛生管理概念 HACCP に対応した施設への改築により安全安心な学校給食の提供、発祥の地としての給食の創造的な事業展開、業務の民間委託による経費削減が図られる。						
目標と達成状況	目標	鶴岡センター完成予定（R8～9年度） ※整備手法により前後あり					
	R3 実績						
	R4 実績						
	R5 実績						
	R6 実績						
	R7 実績						

取組みNo.名称	⑪-3	出羽庄内国際村の活用見直し	主管課	企画部食文化創造都市推進課
主な効果種別	財政健全化	業務改善効率化	サービスの改善・向上	
取組みの目的	旧アマゾン民族館展示室及び収蔵庫の新たな活用を検討し、施設指定管理運営基準の見直しと施設改修を行い、新たな施設の活用により市民サービスの向上を図る。			
取組みの内容	施設活用の基本方針・実施計画を策定し、出羽庄内国際村指定管理運営基準の見直しと施設改修を実施。			
スケジュール	令和3年度に基本方針・実施計画を策定し、以降、指定管理運営基準を見直しに取り組み、令和6年までに施設を改修			
取組みにより得られる効果	社会ニーズに即した国際化の推進及び主要施策の推進を図ることができる。			
目標と達成状況	目標	令和3年度に基本方針・実施計画を策定し、以降、指定管理基準の見直し及び施設改修を行い、令和6年までに新たな活用に供用		
	R3実績			
	R4実績			
	R5実績			
	R6実績			
	R7実績			

取組みNo.名称	⑪-4	市営住宅の管理手法見直し	主管課	建設部建築課			
主な効果種別	財政健全化	業務改善効率化	サービスの改善・向上				
取組みの目的	指定管理者制度等を活用することにより、市営住宅管理業務の効率化を図る。						
取組みの内容	市営住宅管理に管理代行制度を導入し、管理業務の効率化、迅速な対応等サービスの多様化を図る。						
スケジュール	令和2年度に条例改正、令和4年度から管理代行制度導入						
取組みにより得られる効果	<ul style="list-style-type: none"> <li>・修繕の手続き対応の効率化を図り、スピーディーな対応を可能とする体制づくりなど、従来よりも市民サービスの向上が図られる。</li> <li>・管理経費の縮減が見込まれる。</li> </ul>						
目標と達成状況	目標	R3	R4	R5	R6	R7	計
	管理経費の縮減（千円）		▲3,355	▲3,924	▲3,924	▲3,924	▲3,924
	実績						

取組みNo.名称	①-5	遊漁センターの活用見直し			主管課	農林水産部農山漁村振興課	
主な効果種別	財政健全化		業務改善効率化		サービスの改善・向上		
取組みの目的	海洋釣り堀の無償譲渡、フィッシングセンター(FC)の地元による新設で維持管理経費の削減を図る。						
取組みの内容	海洋釣り堀の無償譲渡に向けた堆砂対策工事と事前改修の実施、旧 FC の市による解体と地元による新設						
スケジュール	R4 に釣り堀の堆砂対策工事の実施、R6 に釣り堀の無償譲渡と旧 FC の解体、R7 に新 FC の整備(いずれも地元との協議に基づく)						
取組みにより得られる効果	維持管理費の削減、地元裁量による自由度の高い活用等						
目標と達成状況	目標	R3	R4	R5	R6	R7	計
	維持管理費の削減(釣り堀浚渫費)			▲500 千円		▲500 千円	▲1,000 千円
	維持管理費の削減(FC修繕費)		▲500 千円		▲500 千円		▲1,000 千円
	実績						