第2期行政改革大綱の総括について

1 第2期大綱策定における背景

◆第1期大綱の成果，第2期大綱へ向けて

○多様化する市民ニーズへの対応等のため，行政改革の取組として平成19年3月に**「第1期行政改革大綱」**を策定。職員定数や内部管理経費の大幅な削減，病院事業の経営健全化，滞納整理の推進など，**「財政の健全化」を図るための取組**として，一定の成果をあげることができた。

○第2期大綱の開始にあたり，引き続き職員定数の適正化や事務事業の平準化を推進することで，行政コストの削減に高い効果を示すものとし，重点事項として引き継がれた。

◆策定に向けた本市を取り巻く課題等

○平成28年度当時から，人口減少や少子高齢化の進行による市民生活の多様化，また，合併により引き継いだ多数の公共施設を整理・統廃合しなければならない意識はあるものの，全く進んでいないことへの懸念等が大きな課題として背景にあった。

○行財政では，普通交付税の算定で平成28年度から合併による恩恵がなくなり，**交付額の逓減措置が始まる**など，予算編成においては，従来通り一般財源を確保することができなくなった。

◆第2期大綱の取組として

○第2期大綱は，並行して策定が進められた**「第2次大崎市総合計画」**で掲げる**本市の将来像実現**のため，**行政サービスの見直し**や**課題解決取組の検証**として位置づけられた。

○また，公共施設等総合管理計画等の各種計画と連動し，人口減少や財源不足の課題と向き合いながら，**市民協働の推進**と**安定した行財政運営の確立**を目的とした。

○具体の取組は，**「集中改革プラン（第4次～6次）」**で明示し，課題解決や財政効果額の向上を施策とする。

2 第2期大綱の総括及び検証

第２期行政改革大綱の終了に伴い，各集中改革プランに基づく取組結果を振り返るとともに，取組を通じて確認された新たな課題への対応等，検証を踏まえ，次の計画に向けた全体の総括とする。

（1）財政効果額

第２期大綱・全体

単位：円

集中改革プラン	滞納額の整理の推進	使用料等の収入の確保	ふるさと納税制度の活用	遊休資産の活用	病院事業の経営健全化	水道事業の経営健全化	計
第４次	311,009,000	15,661,015	1,115,912,742	203,735,297	722,378,000	14,383,459	**2,383,079,513**
第５次	138,632,000	85,618,279	1,794,443,829	157,078,526	626,073,000	21,495,669	**2,823,341,303**
第６次	93,093,000	15,137,792	2,740,583,047	599,910,623	214,911,934	18,276,886	**3,681,913,282**
計	**542,734,000**	**116,417,086**	**5,650,939,618**	**960,724,446**	**1,563,362,934**	**54,156,014**	**8,888,334,098**

内訳・第４次集中改革プラン

単位：円

No.	事業名称	担当課	平成29年度効果額	平成30年度効果額	令和元年度効果額	計
16	滞納額の整理の推進	納税課	165,558,000	82,915,000	62,536,000	311,009,000
17	使用料等の収入の確保	納税課	6,274,000	4,437,993	4,949,022	15,661,015
19	ふるさと納税制度の活用	政策課	195,527,428	333,587,734	586,797,580	1,115,912,742
20	遊休資産の活用	財政課	101,646,671	34,676,386	67,412,240	203,735,297
21	病院事業の経営健全化	市民病院・経営医事課	148,527,000	224,267,000	349,584,000	722,378,000
22	水道事業の経営健全化	上下水道部・経営管理課	3,953,446	4,442,651	5,987,362	14,383,459
効果額			**621,486,545**	**684,326,764**	**1,077,266,204**	**2,383,079,513**

内訳・第５次集中改革プラン

単位：円

No.	事業名称	担当課	令和２年度 効果額	令和３年度 効果額	令和４年度 効果額	計
17	滞納額の整理の推進	納税課	68,307,000	38,353,000	31,972,000	138,632,000
18	使用料等の収入の確保	納税課	28,314,453	49,443,860	7,859,966	85,618,279
19	ふるさと納税制度の活用	政策課	427,794,446	568,051,833	798,597,550	1,794,443,829
20	遊休資産の活用	財政課	61,662,426	58,181,150	37,234,950	157,078,526
21	病院事業の経営健全化	市民病院・ 経営医事課	110,000,000	4,732,000	511,341,000	626,073,000
22	水道事業の経営健全化	上下水道部・ 経営管理課	6,409,595	8,423,128	6,662,946	21,495,669
効果額			**702,487,920**	**727,184,971**	**1,393,668,412**	**2,823,341,303**

内訳・第６次集中改革プラン

単位：円

No.	事業名称	担当課	令和５年度 効果額	令和６年度 効果額	令和７年度 効果額	計
16	滞納額の整理の推進	納税課	30,885,000	34,200,000	28,008,000	93,093,000
17	使用料等の収入の確保	納税課	4,516,766	6,567,256	4,053,770	15,137,792
18	ふるさと納税制度の活用	政策課	1,278,846,047	694,659,000	767,078,000	2,740,583,047
19	遊休資産の活用	財政課	216,621,670	190,096,416	193,192,537	599,910,623
20	病院事業の経営健全化	市民病院・ 経営医事課	69,451,574	68,541,549	76,918,811	214,911,934
21	水道事業の経営健全化	上下水道部・ 経営管理課	7,007,337	11,211,176	58,373	18,276,886
効果額			**1,607,328,394**	**1,005,275,397**	**1,069,309,491**	**3,681,913,282**

（2）個別推進項目の取組概要

◆市民協働の推進に向けて

主な取組内容

- 市民のまちづくりへの参加意識を高め，市民と行政が共にまちづくりについて考え，信頼関係を構築することが重要。
- 市が抱える重点課題等を提供し，市民との情報共有を図り，意見・提案を求め，行政への参加・参画機会の充実に努める。
- 協働のまちづくりが将来にわたって発展するよう，まちづくりを担う人材の発掘と育成を推進する。
- 市民の声が生かせるまちづくりを推進するため，「大崎市話し合う協働のまちづくり条例」の行動計画に基づき，多様な話し合いの場と環境づくりを推進，パートナーシップ会議の展開。

取組結果

市民のまちづくりへの参加意識を高めるため，「きょうＤｏ！のまちづくり文化祭」や高校生タウンミーティングの開催，職員のファシリテーション研修などを通じて，市民や若者が参画するきっかけづくりと話し合いの場の質の向上に努めた。

その結果，ワークショップ等の手法が地域に定着し，地域計画の策定支援にも繋がり，また，職員向けのファシリテーション研修も継続的に実施され，話し合いを円滑に進める技術の向上も図られた。一方では，こうした取組が一部の所管課に留まり全庁的な拡がりを促進できなかった点や，**「話し合う協働のまちづくり条例」**の行動計画の見直しが遅れた点は課題であった。

今後は，依然として課題である地域の担い手不足や高齢化に対応するため，若者の参画をさらに促すとともに，全庁的に協働を推進する意識を醸成していく。

また，話し合いを円滑に進めるための課題解決に向け，持続可能な地域自治のあり方を検討するパートナーシップ会議等を設置し，市民の意向を丁寧に把握しながら，話し合いの協働による新たな仕組みづくりを進めていくことが求められる。

◆社会構造の変化に伴う事務事業の構築

主な取組内容

- 公正，効率的なものとするため，事務事業評価を活用して，事務事業の関連を体系的に整理しながら，スクラップアンドビルド，選択と集中の考え方により，実施主体を見直すための判断基準を定める。
- 事務事業の全般にわたり，民間委託等の推進の観点から見直しや総点検を行い，改善に努める。
- 各種団体等への補助金は，補助金交付基準に基づく適正な見直しを行い，交付の妥当性，活動内容，経費負担のあり方等を検証する。また，市民の負担の公平性が確保されるよう，施設の使用料等についても適正な見直しを行う。

取組結果

事務事業評価の仕組みを見直し，全事業への**終期設定**や**優先度に着目した事業検証**を行う体制を整えた。また，放課後児童クラブの民間委託や保育所の民営化，補助金等審査会の機能強化，コスト計算に基づく使用料改定などを実施したところである。しかし，継続的に取り組んできた補助金の見直しや，住民票等の手数料・施設使用料の減免制度については，市民負担への配慮から抜本的な見直しには至らなかった。

今後は，より踏み込んだ事業の整理・統廃合を進め，大きな財政効果に繋げる仕組みを整えていく。

◆共に歩む組織・機構の構築

主な取組内容

- 社会情勢の変化に伴う新たな行政課題へ対応するため，事業の変遷に合わせて部署の統廃合を行うなど，スリムで実行性を備えた組織機構の確立に努める。
- 大規模な災害が発生した場合には，地域の防災力（共助）の強化を図り，災害に強い安全，安心なまちづくりを推進する。

取組結果

新庁舎の供用開始に合わせ，市民の利便性を高める「書かない窓口」の導入や組織改編を実施。また，災害時の迅速な情報伝達を目的とした**総合防災情報システム**と防災ポータルサイトを構築・運用したほか，民間企業や大学との包括連携協定を推進し，多様な主体との連携を強化した。

一方で，市が事務局を担う各種団体への財政的・人的な関与を見直し，その自立を促す取組は，引き続き課題として残されているため，さらなる協議・検討が必要である。

◆職員の定員管理及び人材育成

主な取組内容

- 「大崎市定員管理計画」のもと，年齢分布の不均衡，業務の停滞及び組織力の低下に配慮しながら，再任用制度などの有効活用を図りつつ，職員定数の最適化に努める。
- 職員の能力開発を図るため，職員自らが意識的に学ぼうとする自学を促進し，市民満足度の向上につなげる。

取組結果

定員管理計画に基づき，計画値を下回る適正な人員配置を実現するとともに，再任用制度や定年延長制度を円滑に導入・活用し，若手職員への技能継承と専門職の確保に努めた。研修については，社会情勢の変化に対応したテーマを積極的に取り入れ，多様な学習機会を提供したところではあったが，職員の成長意欲をさらに引き出すための工夫が，一層求められる。

また，一部の年度で自己都合退職者が増加したため，継続的な人材確保の課題が顕在化している。

◆行政の情報化

主な取組内容

- 市役所の行政手続等については，利便性の向上が求められるため，各種手続の電子化などを推進し，行政サービスの一層の向上に努める。また，各電算システムの稼動状況を検証して運用改善を図るとともに，効率化を推進する。

取組結果

マイナンバーカードを活用した証明書のコンビニ交付や各種電子申請の導入，AI-OCRやRPA，生成AIの活用拡大など，市民の利便性向上と業務効率化を推進した。また，ペーパーレス会議やWeb会議の推進による取組も庁内に定着してきた。

しかし，市の保有する情報を二次利用しやすくするオープンデータ化については，庁内の協力体制が十分に構築できず，公開データ数が伸び悩んだ結果となった。

今後は，ICT活用の全庁的な展開と，その効果を他の事務事業に還元する仕組みの構築が必要である。

◆市の公共施設のあり方の検討

主な取組内容

- 公共施設の多くは，施設の老朽化や少子高齢化，人口減少の進行による社会情勢の変化の課題等，市民ニーズの変化等の状況を踏まえ，「大崎市公の施設見直し方針」に基づいて，施設の必要性や管理手法等を見直す必要がある。
- 「大崎市公共施設等総合管理計画」のもと，公共施設全体の状況を把握し，利用率の低い施設や老朽化が著しい施設は，廃止・統合等の対象として検討を行い，施設の総量抑制を図り，保有規模の適正化に努める。

取組結果

「公共施設等総合管理計画」に基づき，学校統合を計画的に進めたことで，第1期（～令和8年度）の施設総量縮減目標（8%減）は達成の見込みとなった。また，廃校の民間事業者による利活用も促進され，具体的な成果に繋がっている。

一方で，**集会施設**については，地域の担い手不足などから計画通りの譲与が進まず，公共施設全体の運営方法の見直しや類似施設の統廃合に課題が残るため，さらなる協議，検討が必要となる。

今後は，第2期（令和9年度～）以降の目標達成に向け，個別施設の再編方針を策定し，実現していくことが急務となる。

◆改善を本旨とする財政健全化の推進

主な取組内容

- 持続可能な財政運営を図るため，事業実施に要する財源を確保する必要がある。
- 行政サービスの提供については，無料化・免除・減額としていた応益者負担のあり方を，コスト管理に基づいて見直し，収入の適正化を進める。
- 遊休地・遊休施設については，維持管理費の節減や市民サービスの財源確保の観点から，積極的な売却，貸与等を行う。

取組結果

ふるさと納税制度の活用に積極的に取り組み，**9年間で約56.5億円**の財源を確保できた。また，遊休資産の売却・貸付も推進し，**約9.6億円**の収入を得るなど，積極的な取組により自主財源の確保に大きく貢献し，効果が実感できた。

また，納税者の利便性向上のため，スマートフォンアプリ決済などを導入した一方，滞納整理については，物価高騰などの影響もあり，一部，目標未達成の年度も見受けられた。

今後は，ふるさと納税における競争激化への対応や，公共施設統廃合に基づく使用料の見直し，また受益者負担公平性の観点による減免基準の見直し等，課題への対応が求められる。

◆公営企業の経営健全化

主な取組内容

- 市民病院本院においては，高度医療，救急医療，周産期医療など，高度で先進的な医療の充実・強化を図るとともに，県北の基幹病院としての役割を果たせる取組が必要である。
- 「新大崎市民病院改革プラン」に基づく経営の効率化を進め，「病院事業外部評価検討会議」の意見も踏まえながら，経営の改革を推進していく。
- 「大崎市水道ビジョン」，「大崎市水道事業のアセットマネジメント」，「大崎市水道事業経営戦略」に基づき，持続可能な水道事業を確立する。

取組結果

病院事業の経営健全化は，「公立病院経営強化プラン」に基づき，3つの分院で病院機能評価の認定を取得するなど，医療の質の向上と経営改善の両立に努めた。これにより，DPC特定病院群の継続取得など診療報酬上の評価を確保し，安定した収益基盤の維持に繋げた。しかし，近年の物価高騰や賃金上昇が経営を圧迫し，医業収支の目標達成は困難な状況であった。今後は，本院と分院の機能分担と連携をさらに強化し，より効率的な病院運営を目指す必要がある。

水道事業の経営健全化は，上下水道事業の経営戦略をそれぞれ改定し，長年の懸案であった水道料金の市内統一を令和3年5月に実現した。また，下水道使用料の改定も実施し，将来にわたる持続可能な経営基盤の確立に向けた取組を進めた。しかし，浄水場跡地などの遊休資産の処分が進まなかったことや，債権管理の徹底が課題として残った。

今後は，水の官民連携（ウォーターPPP）の導入検討や，水需要予測に基づく施設規模の最適化などを進める必要がある。