

行政診断及び改善策実行支援業務報告書

大崎市

1 現状と課題～行財政分野(財政)－①

■決算推移の分析

主 要 財政指標	○財政力指数 : ほぼ横ばいで推移するも、<u>0.5を割込む</u>（主因：歳入増を上回る行政コスト拡大） ○経常収支比率 : 上昇による<u>財政の硬直化が進み、弾力性を欠く</u>（令和6年度に97.0%に悪化） ○実質公債費比率 : <u>近年悪化</u>，令和6年度は7.9%（主因：新型コロナ対策等） ○将来負担比率 : <u>令和以降、急激に悪化</u>（主因：基金取崩し，公共事業での起債充当等）
歳 入	令和4年度以降は増加傾向（主因：固定資産税，都市計画税等の増収）
歳 出 (性質別)	新型コロナ対策の令和2年度をピークに減少も， <u>近年増加傾向</u> （主因：義務的・経常的コスト（人件費，扶助費，公債費）などの増加）
財政調整 基 金	○平成29年度末の134億円が令和7年度末時点には33億円（見込み残高）に急減 ○基金を<u>実質的かつ恒常的な財源として充当していたことによる</u>

■類似4団体(石川県白山市, 広島県尾道市, 山口県周南市, 愛媛県西条市)との比較

総務省の類似団体区分上, 同区分であり, 面積, 人口, 合併団体数等の近い団体と比較

主 要 財政指標	○財政力指数, 経常収支比率 : <u>最も悪い水準</u> ○実質公債費比率, 将来負担比率 : <u>比較的低く抑制</u>
決算費目 別 比 較	○人 件 費 : <u>一見して抑えられている</u> } <u>ただし, 一部事務組合負担金と公営企業等</u> ○物 件 費 : <u>突出して高い</u> } <u>繰出金を加味すると高水準にある</u> ○補助費等 : <u>突出して高い</u>（一部事務組合負担金と公営企業等繰出金が必要） ○維持補修費 : <u>突出して高い</u>（除雪等による道路維持管理費が高く，影響している） ○財政調整基金・減債基金残高 : <u>大崎市のみ一貫して残高が減少</u>
地方公会計	○純資産変動計算書（NW）の「本年度差額」が大幅なマイナス（他市は黒字）であり，<u>住民一人当たりの物件費・維持修繕費・補助金等（フロー），総資産額（ストック）が非常に大きく，資産の老朽化率が高い</u> ○流動資産の対総資産比率は極めて低い水準

1 現状と課題～行財政分野(財政)－②

■その他の要因

一部事務 組合への 負担金	○総務費： <u>全額人口割のため、組合管理部門のコストが市の負担に反映されている</u> ○衛生費： <u>実績割が70%と高く、処理実績が人口比を上回る場合、市の負担が相対的に増加する構造</u>である ○消防費： <u>起債償還金について、実質的に市が単独で抱え込んでいる状況</u>である（交付税措置を伴う） ○教育費： <u>人口比を上回る85%の固定比率</u>となっている
公債費の 将来負担	<u>全量シミュレーションによると、今後5年間の償還額は、75億円前後で高止まりを続け、財政負担軽減の出口は見えてこない</u> ※今後10年間の償還計画に実務上不可避な新規借入や銀行等引受資金の借換債を算入したシミュレーション
下水道 事業	本市の<u>人口密度と広域分散型の都市構造に起因して、</u>汚水処理経営が<u>構造的に高コスト化</u>している状況にあり、<u>4事業で合計10億円以上の基準外繰入が行われており、さらなる経営効率化と使用料の適正化を検討する必要がある</u>
病院事業	<u>一般病床利用率は80.3%と全国的な公立病院の中では高水準にあるが、経常収支比率が97.7%、医業収支比率が93.2%と経営が厳しい状況</u>にあり、<u>地域医療の確保と経営の持続可能性の両立に向けた検討が必要</u>である
予算編成 (当初)	<u>配分枠を設定しながらも、実際の要求額が上回る傾向が見られ、結果的に歳入の上方修正等で予算を成立させている状況</u>であり、<u>予算編成プロセスの改善が必要</u>である
予算編成 (補正)	3月31日付の補正予算専決処分について、地方自治法第179条が定める「緊急性」の適用基準を明確にし、より透明性を高めた運用が望ましい

1 現状と課題～行財政分野(行政改革)

■行政改革の課題

行政改革大綱 集中改革プラン	○<u>目標、方向性、プロセスは適切だが、定性的・定量的目標とも具体性に乏しく、取組が必ずしも財政状況の好転に結びついていない</u> ○<u>仕組み、手法、プロセス等を見直し、効果につながる形に再構築する必要がある</u>
総合計画と 行政改革の連携	○<u>総合計画の実施計画に各種行政改革に関する取組を反映させるため、事務事業評価、実施計画要望、職員定数、組織機構、予算編成等の一連のプロセスにおいて、総合計画と行政改革の連携をより強固なものにしていくことが不可欠である</u>
事務事業評価 の検証	○<u>総合計画の実施計画、予算編成のプロセスと密接に連携しておらず、行政改革大綱・集中改革プランの目標に見合うだけの予算削減効果を得られていない</u> ○<u>行政改革推進委員会（外部組織）に学識経験者が少ない</u>
庁内各種会議体	○<u>企画・政策、行政管理、財政・予算、人事担当部署による会議体が「情報共有」とどまり、結論を出すに至らず、予算編成等の査定等に寄与していない傾向にある</u>
組織機構と 人的資源の 最適化	○<u>行政改革の推進役となる部署と、担うべき機能・責任を明確にするべき</u> ○<u>合併後20年が経過したことを踏まえ、本庁と総合支所の役割分担等の地域政策の見直しが必要である</u> ○<u>職員数は、類似4団体との比較では普通会計ベースで平均的規模だが、公営企業、特に病院事業で突出して多い（地域医療の中心的担い手である一方、行財政運営上の大きな課題）</u>
業務のDX推進	○<u>オンライン申請可能な手続数は類似4団体と比較して半分程度と低い</u> ○<u>オンライン申請を利用した市民の割合は平均的であるが、利用者拡大を図ることで、住民サービスの向上と行政コスト削減が期待できる</u>

1 現状と課題～公共施設マネジメント分野

■公共施設の分析と課題，類似団体との比較分析

現 状	○延床面積は約10.6%の縮減（令和7年度実態調査）であり，計画どおり推移している ○固定資産台帳，財産台帳との整合に課題がある
取組状況	○延床面積縮減目標（令和38年度での32.3%縮減）に向け，施設総量の更なる縮減が必要である ○日常点検のマニュアルや判断基準，結果を集約するデータベース化に課題がある ○総合管理計画で想定された修繕が実施されていない可能性がある（老朽化率の高止まり要因）
類似団体比較分析	○施設保有状況は過剰ではないが，施設の維持更新費などの観点で削減を検討すべき ○子育て支援系，保健福祉系，病院系施設の延床面積が大きく，行政系施設の数が多い ○公営住宅，児童遊園，幼稚園，支所・出張所，児童館，公民館の維持管理費が高額である

■施設使用料の分析・検証

考 え 方	使用料算定は，サービス原価，受益者の負担割合，年齢，目的等網羅的に設計されている
類似団体等比較	使用料の設定は，類似4団体に周辺3市（登米市，栗原市，東松島市）を加えて比較しても，著しく乖離した金額ではない
減免の課題	○利用者のほとんどを減免団体が占める場合，使用料見直しの効果は薄い ○見直しプロセスでは，住民説明や住民との合意形成を重視する必要がある

■遊休資産の有効活用

利 活 用 の 実 態	○市ウェブサイトで募集していない普通財産は，問合せ後に売却，貸付に向けた測量や不動産鑑定を行うため，金額の目安が示されておらず，需要が喚起されにくい側面がある ○廃校の利活用に際し，市が定める方針により提案を求めていることや，売却を重視していることが民間事業者の参入の障壁となっている可能性がある
----------------	---

2 改善策の提言

■改善の提言にあたって

- 職員意識・組織風土：行財政改革の意義を共有することで、職員意識の向上及び組織風土等の改善を図り、予算査定プロセスを実効あるものに変容させること
- 戦略と計画：総合的な視点から重要度や優先度を見極め、より戦略的・計画的に行財政運営を行うこと
- トップマネジメント：市長を先頭に幹部職員がトップマネジメントを発揮し、各部署間の取組を連鎖させる仕組みを構築すること

■行財政運営の改善に向けて取り組むべきこと

① 行財政改革に向けた新たなプロセスの構築

1

市長，副市長，教育長，部長・参事級職員らによる実施計画，概算要求等の方針決定（選択と集中，重要施策）

2

- ・ 実施計画，概算要求，行政改革取組目標，組織定数，組織機構要求
- ・ 各課ヒアリング等を経て，事業採択，概算要求査定等の一括実施

3

- ・ 次年度以降の実施計画，次年度概算要求額の内示
- ・ 採択されなかった事業及び当該概算要求額を次年度予算要求で認めない

4

- ・ 次年度の予算要求，予算編成

2 改善策の提言

② 早急に取り組むべき事項

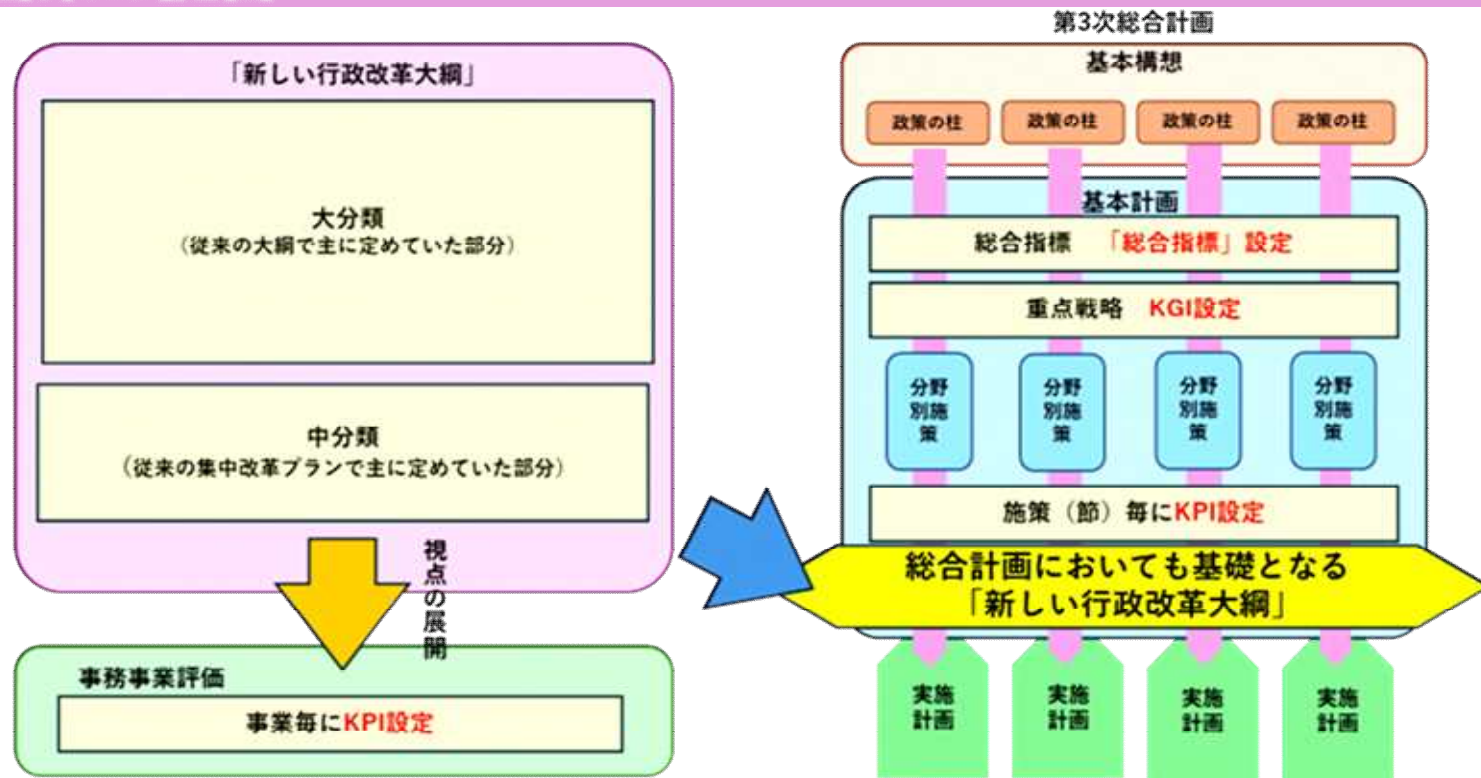
1 基本方針を主目標に位置付け、次期行政改革大綱と集中改革プランを統合

- 行政改革の実効性を高めるため、行政改革大綱と集中改革プランを一体化(統合)させ、基本方針を主目標に掲げ、行政改革大綱の個別推進項目を大分野、集中改革プランの個別項目を中分野とした「新しい行政改革大綱, アクションプラン」を策定
- 第3次総合計画の「土台」として位置付け、相互に連携を図り、実施計画の評価にも活用

2 第3次総合計画(令和9年度～)と各種査定作業の連携化

- 総合計画における「実施計画」の調整に次年度の予算の概算要求の意味を持たせた上で、事務事業の整理・統廃合、補助金・負担金の見直し、DX推進、定員適正化の観点に加え、それらの目標に対する貢献度の評価軸を事務事業評価に設定
- 実施計画、補助金等審査、事務事業評価、職員定数・組織機構に関する審査と査定を一括して行い、予算編成での適正な査定の実現を目指す

2 改善策の提言



3 事業仕分け的な事務事業評価・判定手法等への改善(優先施策・事業の選定)

- 住民サービスの質向上や事務事業の効率化を目指すとともに、歳入規模の実態に応じた歳出・事業規模とするため、予算編成に先立ち事業仕分け的な評価(査定)を実施し、次年度の予算編成に反映

4 庁内各種協議体(会議体)の改善(結論の重視)

- 各種会議体における参画部署の役割を明確にし、「結論」が明確に導かれるようにすべきであり、目的の明確化と会議主催者の明確なリーダーシップを実現
- 会議体に参画する部署が同一であり、かつ予算編成に連動させるならば、これらの会議体を統合、一本化することを検討

2 改善策の提言

5 組織機構の見直しと人的資源最適化

- 企画・政策, 行政管理, 財政・予算, 人事の機能を統合した部局を創設し, 市長を先頭にしたトップマネジメントをより効果的に発揮させることを検討
- 職員定数の調整については, 事務事業量や予算編成と密接に関係するため, 企画・政策部署に統合することを検討(総合支所機能と地域政策の見直しの面でも合理的)
- 目指す歳入・歳出規模に合わせた事務事業の取捨選択により職員数の削減を実施し, 定員管理計画の見直しにおいては, 企業会計部門への対象拡大することを検討
- 基本方針の6つの取組への貢献を評価し, 全職員に目標を共有させることが重要

6 業務(庁内業務・対住民サービス)におけるDXの推進

- 住民のマイナンバーカード普及率を向上させ, オンライン手続きを促進
- デジタル担当部署の機能強化, 担当部署の職員のスキルアップ, 民間専門的人材活用を促進
- 継続して市民, 職員のニーズを把握し, 新たな分野, 手続きでDXを推進

7 各種業務分野における民間提案制度導入の推進

- 民間提案制度の構築により, 広範な領域での活用を期待

2 改善策の提言

■行財政運営の改善

③ 予算編成の適正化

○予算編成プロセス：「配分枠(シーリング)の形骸化」改善のため、事業採択の可否や優先順位を判定して予算を配分する仕組みの構築が必要

他自治体の事例

①首長による「超早期・まえさばき査定」 ②大規模事業の「前年度末・超早期積み上げ」
③企画・人事・財政の「三部局・専門査定」 ④裁量を排した「中央集権・全件徹底査定」方式

○主要財政課題の改善(繰出金・負担金等の歳出抑制)：

・下水道事業：

- 業務の包括的一括発注(ポンプ場の維持管理や管路の維持改修等の業務を包括的一括発注など)
- 下水道使用料の見直し(使用料の引き上げ)
- 将来的なインフラの転換(既存管路の廃止, 補助金方式による合併処理浄化槽への移行)

・病院事業：

- 繰出「キャップ制(上限)」導入検討(同種同規模の公立病院との客観的データで比較し, 基準設定)
- 経営の客観的評価と, 近隣自治体病院や他医療機関との役割分担の明確化, 連携を検討

・一部事務組合： ※構成自治体との認識共有と協議を踏まえることが前提

- 利用割合の可視化(教育施設を含む全施設を対象とした利用実態調査の実施)
- 組合の業務量削減による財政負担の軽減(各自治体でのごみ減量化や再資源化の取組み)

○ふるさと納税：

- ・効率化等による歳出(ふるさと納税に係る経費)の抑制
- ・地場産品のプロモーション強化
- ・地場産品を活かしてオリジナリティを創出 など

2 改善策の提言

■ 公共施設における配置と受益者負担の適正化

① 投資的経費の調整

- 民間活力の導入促進 : PPP/PFI事業の推進に向けて、まずはモデル事業として、民間事業者に積極的な働きかけを行い、望ましい手法を構築
- 補助事業等の積極的活用 : 広く活用可能な「公共施設等適正管理推進事業債」のほか、学校施設環境改善交付金、公営住宅改善事業費補助金、スポーツ振興くじ助成など、施設分類に応じた制度を積極的に活用し、施設の長寿命化や適正化の財源を確保
- インフラ施設の見直しとコストの抑制:
DX推進や包括管理事業をはじめ、維持管理手法の見直し等により、補修や改修の頻度を抑制してコスト削減

② 公共施設マネジメント全般における改善策

予防保全方法の確立と活用方法の具体化



- 管理者用点検マニュアルの作成 : 法定点検のみならず、各施設管理者による簡易的な点検によって施設状態を把握し、予防保全のための点検マニュアルを作成
- 点検結果の一元管理と活用 : 施設の長寿命化対策や再編の検討に有効な情報に絞ってデータベース化し、毎年度の情報更新を徹底

2 改善策の提言

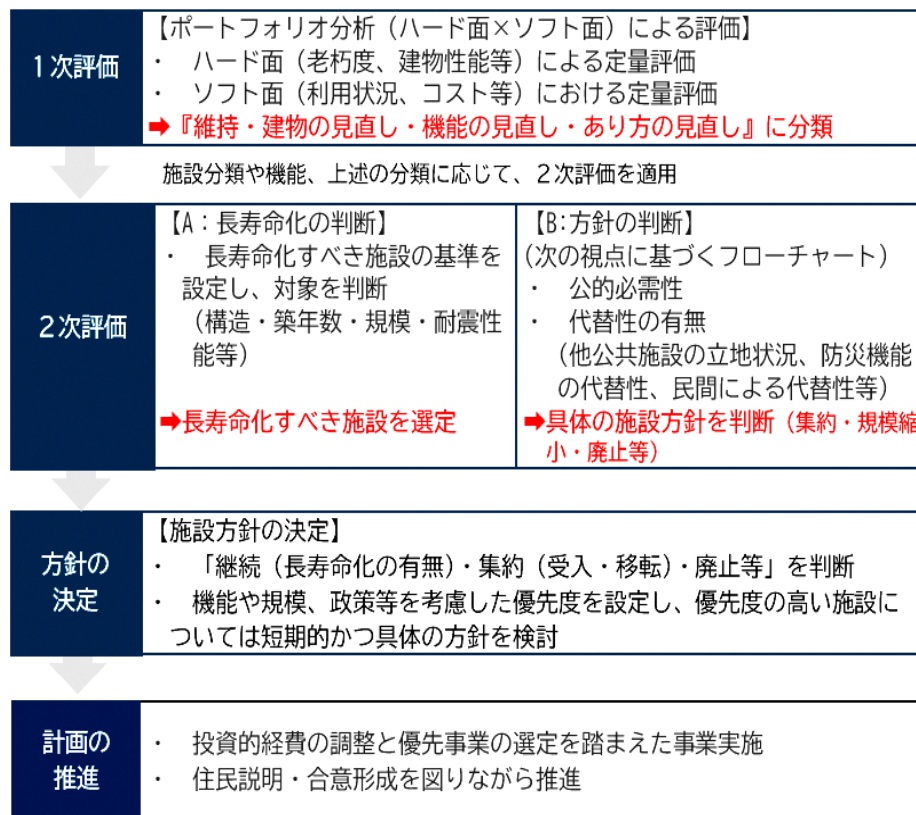
■ 公共施設における配置と受益者負担の適正化

③ 公共施設の適正化に向けた基本的な方針

公共施設の総量を規制して施設の適正化を図るため、客観的指標に基づき、2段階の評価を実施し、今後の施設の方針(あり方)を見直すべき施設を整理

○ 一次評価: ハード、ソフトの2軸のマトリクスを使用し、大まかな施設の方向付けを整理

適正化等に向けた施設方針の判断プロセス(案)



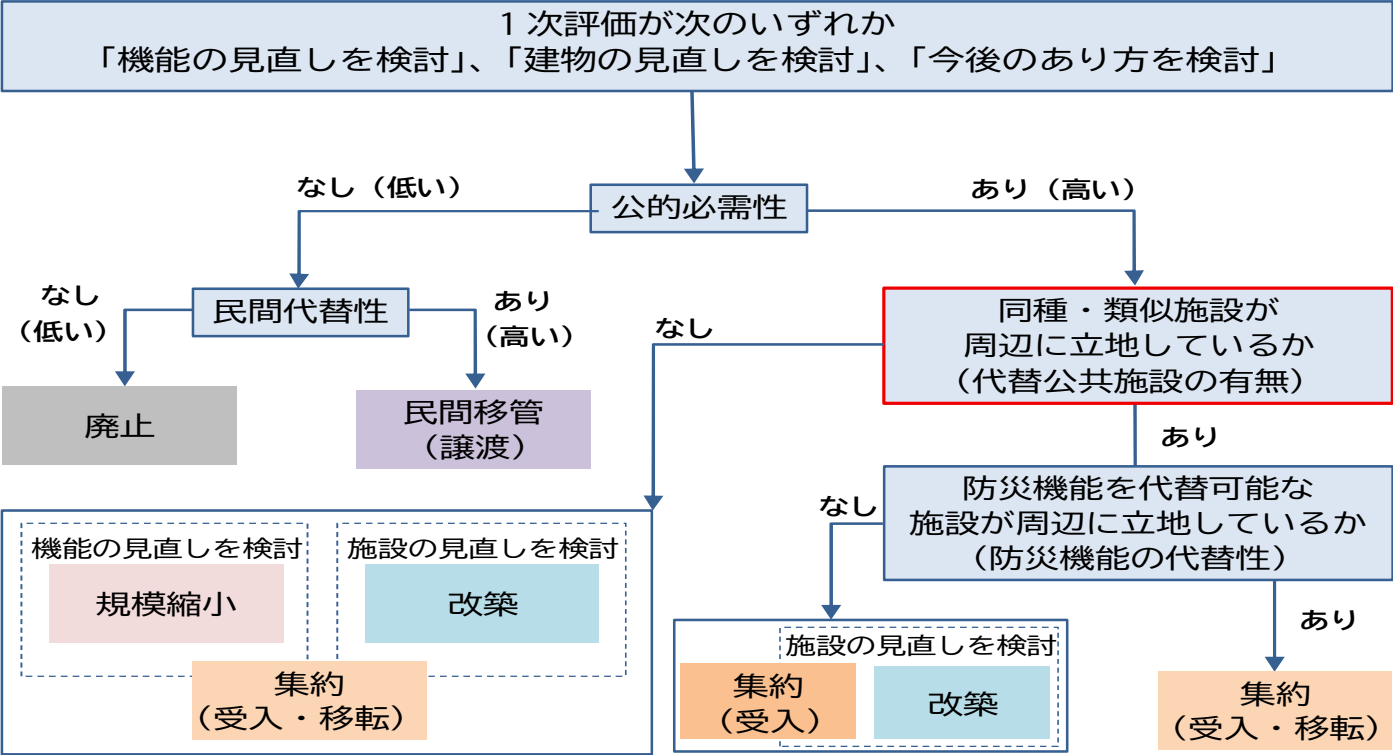
1次評価:施設の方向付けと主な評価指標



○二次評価： 予防保全を前提とする長寿命化の要否を判断
公的必需性や代替性の有無を指標として判断

2次評価:長寿命化すべき施設の判定基準(案)

項目	基準※	設定根拠
i 構造	鉄筋コンクリート造、鉄骨造、 鉄骨鉄筋コンクリート造、 (上述の混構造も含む)	他市事例を参考に設定 ※木造は、左記の構造と比較し、構造部 材の劣化が進行しやすい、若しくはメ ンテナンスの頻度が高いため
ii 規模 (㎡)	1,000 ㎡程度	今後の機能の複合化や財政効果を考慮 し、一定規模の施設を対象とする。数値 は他自治体の事例を参考に設定
iii 築年数	40 年未満	長寿命化のイメージ及び目標耐用年数を 80 年とすることを踏まえ、目標耐用年 数の 1/2 とする
iv 機能	法令による設置義務を有する施設、 市民利用施設、防災機能を有する 施設(いずれかに該当)	他市事例を参考に設定 ※将来に渡って多様な住民ニーズに応じ る場(施設)を確保するため



2 改善策の提言

■ 公共施設における配置と受益者負担の適正化

④ 施設分類別の基本的な方針

施設の適正化に資する基本的な方向性及びサービス(機能)や維持管理・運営の水準・手法等の見直しの方向性等

※施設分類別に提案(右表は一例)

適正化に向けた基本的な方向性(ハード的提案)

- 利用者数のほか、地域毎の今後の人口減少や周辺の代替施設の有無を考慮し、中長期的な視点を持って再配置を検討することが望ましい。
- 民間事業者が地域内で同種・類似のサービスを提供している場合は、施設の売却(譲渡)も検討すべきである。

サービス等の見直しに資する提案(ソフト的提案)

- サービス水準の見直しにあたり、維持管理業務と運営業務を分離し、維持管理、修繕は他分類の施設と一括して発注(包括管理委託)することも検討すべきである。

⑤ 施設使用料の見直し

- 区分基準の再定義、現行の負担率の細分化の検討
- モニタリングの実施(減免承認した活動や団体に対し、減免に相応しいか否か)
- 減免利用の上限設定の検討
- キャンセル時の費用負担の検討

⑥ 遊休資産利活用の推進

- 経費削減のため、価格設定のための不動産鑑定評価の省略を検討
- 利活用の募集に当たって、ターゲットを絞った戦略的な情報発信手法の検討

⑦ 廃校利活用における基本方針等の見直し

- 民間事業者の参入を重視するのであれば、「貸付」も望ましい手段として期間延長等、柔軟性を高めた内容への見直しを検討