



益田市行財政改革 総括報告書

平成 25 年度～令和 2 年度

令和 2 年 6 月

益田市

行財政改革(平成25年度～令和2年度)の8年間の取組について

1 はじめに

これまでの行財政改革

平成16年11月の市町村合併以降、国の地方分権改革の進行に伴い、本市を取り巻く環境は厳しい状況にありました。このような中、これまで以上に簡素で効率的な行政運営を進めるため、平成17年に「行財政改革大綱」及び「集中改革プラン」を策定し行財政改革の取組を進めてきました(期間:平成17年度～21年度)。さらに平成22年度には「益田市版事業仕分け」を実施し、継続して行財政改革を行ってきました。

今期の行財政改革

合併した市町村に対して一定期間認められていた国の財政支援のうち大きなものとして、地方交付税のうち普通交付税額算定の特例(合併算定替の特例措置)がありました。これは、合併後10年間は合併が行なわれる前の旧市町単位(益田市・美都町・匹見町)で算定した普通交付税額が保障され、その後5か年度間は激変緩和措置として段階的に特例分が縮減されるというもので、本市は平成27年度から縮減期間に入り、令和2年度には新市の規模で算出した本来の交付税額(一本算定額)となることにより、平成24年度の普通交付税決定額を基準として約12億円減少することが見込まれていました。

そのため、今期の行財政改革においては、普通交付税の段階的な縮減が終了する令和2年度までに、歳入確保及び歳出削減により、一般財源ベースで約12億円の縮減をすること、さらに近年の予期せぬ大規模災害等不測の事態に備え、基金繰り入れに頼らない安定した財政運営を行っていくことを目標として、平成25年12月、「益田市行財政改革指針」及び「益田市行財政改革実施計画」を策定しました。

総括の目的

今年度が終了年度にあたる今期の行財政改革については、現時点において平成30年度までの進捗評価を終えています。来年度以降の行財政改革を進めるにあたり、これまでの取組にかかる総括を早期に行い今後の取組に繋げる必要があることから、今年度において総括を行うこととしました。

2 行財政改革の取組状況

実施計画の取組状況とその成果

益田市行財政改革実施計画(以下「実施計画」という。)では、平成25～28年度の前期4年間を「集中改革期間」、平成29年度～令和2年度の後期4年間を「継続改革期間」として、大項目4項目、中項目9項目、小項目13項目(前半は24項目)の具体的な取組を定め、行財政改革を推進しました。

大項目Ⅰ 「効率的な組織体制の構築」

職員の意識と能力の向上を目指した業務改善活動や人事評価制度を活用した人材育成、効率的な組織づくりに取り組みました。その結果、職員アンケートにおいて職員のコスト意識や業務改善への意識に向上が見られたほか、総合支所機能の見直しにより、本庁・支所の連携が強化され、美都・匹見両地域の地域振興が図られるなど、効率的な組織体制の構築が進められました。

大項目Ⅱ 「持続可能な財政基盤の確立」

補助事業の見直しや総人件費の抑制などを行い、財政の健全化に取り組みました。他方で、計画策定当初約12億円の縮減が見込まれた普通交付税は、合併により面積が拡大するなど市町村の姿が大きく変化したことを踏まえ、合併時点では想定されていなかった財政需要を交付税算定に反映するという国の見直し等により4億円の縮減に留まりました。これを受け、一般財源ベースで約4億円の歳出削減を図るとともに、財政調整基金・減債基金の大幅な取り崩しを行うことなく財政運営を行い、収支の均衡を図りました。

大項目Ⅲ 「市民ニーズに合わせた事業実施と施設管理」

マイナンバーカードを活用した公共サービスの質的向上や公共施設等の見直し、事務事業の見直しに取り組みました。公共サービスの質的向上については、マイナンバーカードの普及率が低いこと、コンビニ交付の割合は低いのが現状です。また、事務事業の見直しは具体的な成果につながっていないため今後の取組を再構築していく必要があります。公共施設等の見直しは、総合管理計画に基づき今後計画的に進めていくこととしています。

大項目Ⅳ 「市民力をいかした協働のまちづくり」

新しい自治体運営や開かれた市政の推進を目指して自治組織の育成による地域との協働や民間活力の活用、行政の見える化と情報公開に取り組みました。その結果、市内20地区中17地区で地域自治組織が設立され、まちづくりに市民力が生かされています。

3 個別の取組項目について（平成30年度（2018年度）末時点）

各項目の評点と総括

実施計画の進捗状況は、外部の有識者等で構成する益田市行財政改革審議会において毎年度取組を評価し管理してきました。この評価では、各項目を1～5点の5段階（5点「目標以上の効果があった」、4点「目標通りの効果があった」、3点「一定の効果があった」、2点「取組・効果が十分でない」、1点「計画スケジュールや目標数値などを見直す必要がある」）で評価し、評点の低い項目は取組内容の見直しを行うなど、目標達成に努めました。

総括においては、これまでの評点を平均した値に基づいて、3.0点以上を「達成」、2.9点以下を「未達成」と評価するものとします。

各項目の達成状況

実施計画においては、大項目4項目、中項目9項目、小項目13項目（前期は24項目）を具体的な取組として定め、このうちの小項目について、これまで進捗評価を行ってきました。総括においては、これまでの評定の平均値に基づき、中項目の全9項目を総括として評価しました。結果は別表のとおりとなっています。

総括として、6項目が「達成」、3項目が「未達成」となりました。「達成」となった項目は、今後においてもさらに取組を進めるとともに、「未達成」となった項目は、今後の達成に向け新たな取組を進めることで、より一層のサービス向上、効率化に努めます。

4 これまでの実績額

今期行財政改革において、実績額を算定できるものについてお示いたします。

未利用土地の売却及び有効活用 150,000千円（H25～H30累計額）

ふるさとづくり寄附金による歳入確保の取組 H30 138,748千円（H25比で123,260千円の増）

広告収入の確保 15,398千円（H25～H30累計額）

人件費の削減 H30 3,701,000千円（H25比で58,000千円の減）

5 今後の取組

今期の行財政改革は、歳入の確保及び歳出の抑制により収支の均衡を図るなど、財政の健全化に向けて一定の成果をあげることができました。しかしながら、取組項目の中には、いまだ改善の途上にある項目や、想定どおりに進捗しなかった項目が見受けられるなどの課題もありました。そのため、今期の行財政改革を継続していく形で、次期の取組を構築していく必要があります。

これからの行革に求められる取組

いま、自治体にはスマート自治体への転換が求められています。これは、総務省の「自治体戦略2040構想」において示されるもので、生産年齢人口が減少し、高齢者人口がピークを迎える2040年までに、従来の半分の職員でも必要な行政サービスの提供が維持できるよう、AIやRPAなどのICTを活用し、スマート行政の実現を目指すというものです。

また、現在世界中を震撼させている新型コロナウイルスの感染拡大は、緊急事態宣言による外出自粛要請や企業への営業自粛要請による社会経済や日常生活に大きな影響を与えているほか、行政サービスの運営にも多大な影響を及ぼしています。このような状況においても市民にとって必要なサービスを提供し続けるためには、マイナンバーカードを活用したオンライン申請やAI・RPAなどのICT活用、テレワーク、フレックスタイムを初めとする職員の多様な働き方を可能にするなど、素早い変革が必要不可欠となります。

これらを背景に、今後本市で進める行財政改革においては、これまでの取組の実績評価や前述した2040年の将来像を見据えたバックキャスティングにより、現時点で取り組むべき課題を整理するとともに、社会情勢や時代のニーズに即して緊急性や重要性に応じて優先順位を付けながら必要な取組を展開し、業務改革を実現するとともに、質の高い市民サービスを提供することを目指します。

別表

総括	評点の説明	
達成	5点	「目標以上の効果があった」
	4点	「目標どおりの効果があった」
	3点	「一定の効果があった」
未達成	2点	「取組・効果が十分でない」
	1点	「計画スケジュールや目標数値などを見直す必要がある」

大項目	中項目	集中改革期間 (H25～H28)		継続改革期間 (H29～)		総括		
		項目	小項目	項目	小項目	平均 評点	総括	取組・成果
I 効率的な組織体制の構築								
1 職員の意識と能力の向上								
		1	ア 職員の意識改革	1	ア 職員一人ひとりの能力向上	2.6	未達成	<ul style="list-style-type: none"> ◆職員アンケートにおける職員の意識の向上 <ul style="list-style-type: none"> ・コスト意識 R1 89% (対H26比 9.6%増) ・業務改善への意識 R1 84% (対H26比 20.6%増) ◆業務改善活動の定着 <ul style="list-style-type: none"> ・提案数 R1 47件 (対H26比 20件増)
		2	イ 人材育成	2	人事評価制度等を活用した人材育成			
		3	ウ 持続した業務改善					
2 組織の見直し								
		4	ア 新たな行政需要に即応する組織体制の整備	3	ア 効果的な組織づくり	3.6	達成	<ul style="list-style-type: none"> ◆総合支所の機能見直しによる本庁・支所の連携強化 <ul style="list-style-type: none"> ・政策企画局長を支所長とした政策的な地域振興 ・両支所への分室設置 ◆政策決定における部局横断 <ul style="list-style-type: none"> ・政策調整会議(旧最高幹部会議)の月2回定例開催 ◆政策形成における部局横断体制の構築 <ul style="list-style-type: none"> ・各種ワーキングチーム、プロジェクトチーム、検討委員会等による検討 (施策推進チーム、各種計画策定検討委員会等)
		5	イ 部局を超えた横断連携強化	4	イ 部局を超えた横断連携			
		6	ウ 危機管理対策の強化					

大項目	中項目	集中改革期間(H25～H28)		継続改革期間(H29～)		総括			
		項目	小項目	項目	小項目	平均 評点	総括	取組・成果	
II 持続可能な財政基盤の確立									
1 財政の健全化									
	7	ア	補助事業の再構築	5	ア	歳入の確保	3.2	達成	【歳入の確保】 ◆ふるさとづくり寄付金による歳入の確保 ・寄付金額 H30 138百万円(対H25決算比 123百万円増) ◆市税収納率の維持向上 ・収納率 H30 98.58% (対H25決算比 1.87%増) ◆広告収入の確保 ・H25～H30の事業収入額計 15百万円 ◆使用料、手数料適正化に向けた基本方針の策定 (R1) 【歳出の抑制】 ◆補助金適正化に向けた行政評価の実施 ・削減額 R1 25百万円 (対R1当初予算比) ◆第三セクターの経営健全化に向けた取扱方針の策定 (R1) ◆財政健全化への取組 ・地方債発行額を上回る償還による地方債残高の削減 H30地方債残高 35,014百万円 (対H25決算比 1,918百万円減) ・歳出の削減 (一般財源) H30歳出額 16,428百万円 (対H25決算比 403百万円減) ・財政調整基金・減債基金の確保 H30基金残高 1,260百万円 (対H25決算比 67百万円減)
	8	イ	税等収納率の向上	6	イ	歳出の抑制			
	9	ウ	使用料、手数料の見直し						
	10	エ	財源の確保						
	11	オ	第三セクター等の改革推進						
	12	カ	財政状況の分析と周知						
	13	キ	特別会計事業の見直し						
2 総人件費の抑制									
	14	ア	職員数の適切な管理	7	ア	総人件費の適切な管理	4.3	達成	◆定員適正化計画による定員管理 ・H30職員数 目標 441人 → 実績441人 ◆人件費削減 ・H30人件費 3,701百万(441人) (対H25決算比 58百万円減) ◆年間総超過勤務時間の削減 ・H30 43,404h (対H25比 17,381h減)
	15	イ	給与、手当等の見直し						

大項目	中項目	集中改革期間 (H25～H28)		継続改革期間 (H29～)		総括			
		項目	小項目	項目	小項目	平均 評点	総括	取組・成果	
Ⅲ 市民ニーズに合わせた事業実施と施設管理									
1 公共サービスの質的向上									
	16	ア	市民ニーズを反映した公共サービスの提供	8	ア	新たな公共サービスの提供	4.3	達成	<ul style="list-style-type: none"> ◆マイナンバーカードを活用による新たな公共サービスの開始 ・マイナンバーカード普及率 H30年度末時点 12.9% ・諸証明のコンビニ交付割合 H30 3.8%
2 公共施設等の見直し									
	17	ア	公共施設の見直しと管理運営の効率化	9	ア	公共施設の見直しと管理運営の効率化	3.1	達成	<ul style="list-style-type: none"> ◆公共施設の見直しに向けた総合管理計画の策定 (H28) ◆資産の利活用に向けた情報発信 売却可能物件のHP掲載 ・H25～H30の売却・貸付総額 150百万円
	18	イ	資産の利活用						
	19	ウ	管理運営主体の見直し						
3 事務事業の見直し									
	20	ア	事務事業の見直しと再編	10	ア	事務事業評価サイクル確立	1.4	未達成	<ul style="list-style-type: none"> ◆事務事業評価の実施による事業効果検証 ・H27 各課1事業、H30 134事業 いずれも評価結果の翌年度以降予算への反映が不十分な結果となった
	21	イ	行政評価と事業改革						

大項目	中項目	集中改革期間(H25～H28)		継続改革期間(H29～)		総括			
		項目	小項目	項目	小項目	平均 評点	総括	取組・成果	
IV 市民力をいかした協働のまちづくり									
1 新しい自治体運営の取組									
	22	ア	新たな市民自治組織の育成	11	ア	地域住民が主体となった地域運営の仕組みづくり	2.9	未達成	<ul style="list-style-type: none"> ◆地域自治組織設立による地域主体の地域運営 ・R1年度末時点地域自治組織設立数 17/20地区 ◆各種サポーター企業登録数の確保 ・子育て応援宣言、UIターン者サポート宣言、萩石見空港サポーター企業登録件数 延べ1,636件
	23	イ	地域との協働と多様な民間活力の活用	12	イ	地域との協働と多様な民間活力の活用			
2 開かれた市政の推進									
	24	ア	事務事業の見える化と情報公開の徹底	13	ア	行政の見える化と情報公開	3.3	達成	<ul style="list-style-type: none"> ◆R1実施の市民アンケートにおいて、様々な媒体(広報、HP、お知らせ放送、CATV、Facebook、ツイッター、安心安全メール等)を活用した市の情報発信に、68.6%が満足と回答 ◆市民意見の公聴 ・市長と語り合う会 H30 年10回開催 ・市長への手紙 H30 27件 ◆各種審議会等会議報告のHP掲載 ・全会議録掲載あり