

答申書（素案）

第3次出雲市行財政改革大綱
及び実施計画の策定に向けて

令和5年(2023) 月 日

出雲市行財政改革審議会

— 目 次 —

	ページ
I. はじめに	3
II. 「出雲市行財政改革第2期実施計画」の成果について	5
1. 取組の成果	5
2. 成果の検証	6
III. 「第3次出雲市行財政改革大綱」及び「出雲市行財政改革実施計画」の策定に向けて	9
1. 第3次行財政改革大綱及び実施計画の策定に向けた基本的な考え方	9
(1)取組の基本方針	9
(2)取組の目標設定	9
2. 個別の取組方針	10
(1)効率的・効果的な行財政運営	10
①適正な事務事業の実施	10
②補助金・負担金のあり方	11
③DXの推進による業務の効率化と市民サービスの向上	12
④外郭団体のあり方	13
(2)公共施設のあり方と管理運営	13
①公共施設のあり方	13
②公共施設の利用促進と管理運営	14
(3)組織体制の充実と人材育成	15
①時代の変化に適応する組織・機構	15
②人材育成と働きやすい職場環境	15
(4)財源確保と債務の抑制	16
①財源の確保	16
②起債の抑制	17
③使用料・手数料の見直し	17
IV. おわりに	19

I. はじめに

出雲市は、平成17年3月に合併後、同年12月に概ね10年間の行財政改革の指針となる「21世紀出雲市行財政改革大綱」を策定し、これに基づく「第1期・第2期出雲市行財政改革実施計画」により、さまざまな行財政改革に取り組みられてきた。

その後、平成26年4月に本市としては第2次となる「出雲市行財政改革大綱」を策定し、この具体的な取組項目を定めた「第1期・第2期出雲市行財政改革実施計画」により、継続して行財政改革に取り組まれている。特に平成26年度から平成28年度までの3年間は、合併前後に行った社会基盤整備を起因とした厳しい財政状況を早急に立て直す必要があったため、この期間を集中改革期間と位置付けて、事務事業や補助金等の見直し、使用料・手数料の見直しなど、行財政改革の取組を強力に推進され、現在に至っている。

取組の結果、財政の健全化を示す指標の一つである実質公債費比率は、現大綱策定当時の平成26年度に19.5%であったものが、令和4年度には12.5%に、また、将来負担比率は、平成26年度に196.9%であったものが、令和4年度に157.4%に下がるなど改善が図られている。また、普通会計の市債残高は、平成26年度に118,879百万円あったものが、令和4年度には94,808百万円に削減され、着実に改善が進んでいると評価できる。

しかしながら、令和3年度決算における出雲市と類似団体との数値を比較すると、実質公債費比率は出雲市12.6%に対して類似団体の平均値は4.0%、将来負担比率は出雲市155.4%に対して26.9%、市債残高は出雲市99,529百万円に対して56,878百万円と、依然として大きな開きがある。

市では、令和4年9月に、本市のまちづくりを進めるための最上位計画となる出雲市総合振興計画「出雲新話2030」を策定され、まちづくりの将来像を、『出雲力』で夢☆未来へつなげ 誰もが笑顔になれるまち」とされた。この将来像の実現に向けて6つの基本方策「ともに創る」、「ともに守る」、「ともに結ぶ」、「ともに支える」、「ともに育む」、「ともに楽しむ」を柱と定め、多様化する時代のニーズを的確

に捉え、将来につながる施策を推進するとされている。

一方、令和3年12月に策定された「出雲市財政計画」によると、歳出面では、新体育館や学校再編に伴う新設小学校等の大規模な建設事業費の増や少子高齢化に伴う扶助費の増に加え、頻発化・激甚化する災害の備えなどの対応経費が今後必要になるとされている。こうした状況から、計画期間中の大半の年度において収支不足が生じており、財政調整基金・減債基金から総額18億円を繰り入れることにより収支の均衡を図るなど、依然として厳しい財政状況にあるとされている。

このように、これまでの取組により、着実に改善が進んではいるものの、厳しい財政状況であることには変わりなく、行財政改革の取組は、未だ道半ばであると言える。次世代に高負担を強いることのない持続可能な行財政運営を行うことができるよう、引き続き気を緩めることなく行財政改革の取組を行っていく必要がある。

こうした状況において、現大綱が今年度末で10年目を迎えることや、第2期実施計画の計画期間が今年度末をもって終了することから、令和5年7月26日、出雲市長から本審議会に、

1. 「出雲市行財政改革第2期実施計画」の成果の検証について
2. 「出雲市行財政改革大綱（第3次）」の策定について
3. 次期「出雲市行財政改革実施計画」の策定について

の3点について諮問があった。

市長からの諮問を受け、当審議会では、令和5年7月26日以降、○回の会議を開催し、市の現状を踏まえながら今後の行財政改革の方向性について審議をしたところである。

本答申は、新たな行財政改革大綱と実施計画の策定に向けて、各委員がそれぞれの分野の視点に立って、活発に意見交換を行い、今後の行財政改革における基本的な方向性を取りまとめたものである。

Ⅱ. 「出雲市行財政改革第2期実施計画」の成果について

1. 取組の成果

第2期実施計画の取組の実施にあたっては、行財政改革大綱に掲げる4つの取組項目ごとに財政効果額の目標数値を設定されている。この数値は、平成30年度に策定された財政計画における第2期実施計画の取組期間である5年間の収支不足額17億円に、第1期実施計画から継続する効果額約26億円を加えた43億円と設定されている。

令和4年度までの4年間の目標額と実績額は、以下のとおりであった。

(1)効率的・効果的な行財政運営

目標額： 7億円

実績額： 5億9,630万円

比較：△1億 370万円（達成率：85.2%）

(2)公共施設のあり方と管理運営

目標額： 3億4,000万円

実績額： 3億6,020万円

比較： 2,020万円（達成率：105.9%）

(3)組織・機構と適正な人員管理

目標額： 9億4,000万円

実績額： 8億6,810万円

比較： △7,190万円（達成率：92.4%）

(4)財源の確保と債務の抑制

目標額： 13億2,000万円

実績額： 32億4,120万円

比較： 19億2,120万円（達成率：245.5%）

(1)～(4)の合計

目標額： 33億0,000万円

実績額： 50億6,580万円

比較： 17億6,580万円（達成率：153.5%）

また、令和4年度までの4年間の実質公債費比率の推移は以下のとおりであった。

令和元年度：14.3%

令和2年度：12.9%

令和3年度：12.6%

令和4年度：12.5%（令和元年度比△1.8%）

令和4年度までの4年間の財政効果額は、50億6,580万円であり、目標額の33億0,000万円を上回るとともに、令和5年度も含めた計画全体の目標額43億円を1年前倒しで達成された。

実質公債費比率に関しても、年々低下しており、平成30年度に策定された財政計画における令和5年度の計画値13.4%を令和2年度の時点でクリアするなど、着実に改善が進んでいる。

2. 成果の検証

(1)効率的・効果的な行財政運営

①事務事業の適正な推進

- ・PDC Aサイクルを用いた事務事業評価などを通じ、34件（廃止7件、縮小15件、改善12件）について事業の見直しを実施された。
- ・A I（人工知能）、R P A（業務自動化）などのデジタル技術の活用により業務の効率化が図られた。また、行政手続等における押印・署名の見直しを行うなど、行政手続のオンライン化に向けて取り組まれている。

②補助金・負担金及び扶助費のあり方

- ・補助金等を評価する点検項目を設定し、原則3年毎の見直しにより、22件（廃止11件、縮小10件、改善1件）について補助金等の見直しを実施された。

③外郭団体

- ・2つの法人（株）多伎振興、（株）フロンティアいずも）の完全民営化が実施された。

(2)公共施設のあり方と管理運営

①公共施設の今後のあり方

- ・「出雲市公共施設のあり方指針」(平成27年3月策定)に基づき、いちじくの里(1・2区)、見晴らしの丘公園(キララコテージ)などの施設について民間譲渡が行われるなどの取組が進められた。
- ・令和5年3月に「出雲市公共施設のあり方指針(第2次)」が策定され、継続して施設の統廃合や譲渡等の取組を行うこととされた。

②公共施設の管理運営

- ・指定管理者制度における統一的な指針を定めた「指定管理者制度の運用に関する方針」(平成27年6月策定)について、適時見直しを行いながら、これに基づき指定管理者の募集・選定が行われた。

(3)組織・機構と適正な人員管理

①時代に即応した組織・機構

- ・社会情勢の変化や多様化するニーズへの対応、重点施策の実施のため、必要に応じて組織・機構の見直しや専門職の配置等が実施された。

②適正な人員管理

- ・業務量に応じた適正な職員数の確保に努められた。
- ・市長、副市長、教育長等の特別職の給与の減額が継続して実施された。

(4)財源の確保と債務の抑制

①使用料・手数料の見直し

- ・水道料金の改定や神門通り交通広場の駐車場を有料化にするなどの使用料等の見直しが行われた。

②財源の確保

- ・出雲市収納対策本部会議を開催され、市税、保険料、保育料等の収納率向上と未収金削減などの収納対策の強化が図られた。

- ・遊休地の売却や貸付、不用となった公用車の売却などにより、資産の処分や有効活用が行われた。
- ・ふるさと納税制度の積極的な取組により寄附額の増額が図られた。
- ・ガバメントクラウドファンディングを実施するなど、新たな財源の確保に取り組まれた。

③起債の抑制

- ・出雲市財政計画に基づき、新規に発行する市債の抑制を図られた。
- ・市債の繰上償還を実施し、市債残高の削減と利払いの低減を図られた。

Ⅲ. 「第3次出雲市行財政改革大綱」及び「出雲市行財政改革実施計画」の策定に向けて

1. 第3次行財政改革大綱及び実施計画の策定に向けた基本的な考え方

これまでの行財政改革の取組により、実質公債費比率や将来負担比率などの財政の健全化を示す各種指標の数値が改善傾向にあるなど、着実に改善は進んでいるものの、全国平均と比較すると依然として大きな開きがあり、引き続き行財政改革の取組を進めていくことが必要である。

こうした本市の状況を踏まえ、次期行財政改革の取組の検討にあたっては、現在の取組を基本としながらも、デジタル技術の活用や働き方改革などの時代背景を考慮した新たな視点の取組を加えることが必要であると考えた。取組の基本方針を以下の3つに設定し、取組の基本的な考え方や方向性、取組の内容について取りまとめたので、次のとおり提言する。

なお、市民生活や地域活動等に影響が及ぶ行財政改革の取組の実施にあたっては、市民や地域等へ丁寧な説明を行い、理解と協力を求めることが重要であることを申し添える。

(1)取組の基本方針

- 市民の福祉の向上と持続可能な行政サービスを提供するための行財政改革
- 真に必要な事務事業の取捨選択を行い、安定的な財政基盤を築くための行財政改革
- これまで実施してきた行財政改革の取組を基本としながらも、DXや民間活力を積極的に活用した行財政改革

(2)取組の目標設定

令和3年度に策定した「出雲市財政計画」は、令和4年度から令和13年度までの10年間の本市の財政見通しを示した計画とされている。この計画は、本市の予算編成における基本的な指針・枠組として位置付けていることから、大綱の策定にあたっては、財政計画を基本

とした取組を進められたい。

また、実施計画に定める行財政改革の目標額の設定にあたっては、財政計画における収支不足額を目標値として設定することが妥当であると考えます。

2. 個別の取組方針

個別の取組項目の設定にあたっては、現在の取組を基本としつつ、新たな取組を加えることで、時代に適した行財政改革になるものと考え、以下のとおり設定した。

また、それぞれの項目には、「現状と取組の方向性」として、これまでの取組成果の検証を踏まえ、現在の状況や課題、取り組むべき方向性を記載している。そして、「取組内容」には、具体的な内容などについて記載をしている。

(1)効率的・効果的な行財政運営

①適正な事務事業の実施

【現状と取組の方向性】

- ✓ 社会情勢の変化や多様化する市民ニーズへの対応のため、市が実施する事務事業は増加傾向にあります。業務量が増加する中、限られた財源と職員数のなかで、市が全てのニーズに対応することは困難な状況です。
- ✓ 市が行う事務事業は、これまでも適宜見直しを行いながら実施してきましたが、持続可能な行財政運営を行っていくためには、こうした見直しを継続して行っていく必要があります。見直しにあたっては、市が担うべき事業であるか、市民生活に欠くことができない事業であるか、費用対効果は適切であるかといった視点（一定の基準）を持ちながら判断していく必要があります。
- ✓ 増加する業務量への対応や、自治体が抱える課題の解決に向けて、民間が有する知識やアイデアを有効に活用することで、行政サービスの質の向上や行政コストの低減などを図っていくことが必要となっています。

【取組内容】

○事務事業の見直し

- ・市が行う事務事業は、時代のニーズを把握し、真に必要な事業であるか検証を行い、常に見直しを実施
- ・新規事業を立ち上げる場合は、原則、既存事業を廃止または縮小（スクラップ・アンド・ビルド）
- ・新規事業の実施にあたっては、大幅な計画変更が生じないように、計画の段階で事業効果や実施期間等を十分に検討

○一定の基準の設定

- ・事務事業の見直しにあたっては、事務事業の必要性や費用対効果を総合的に検証
- ・事務事業の検証にあたっては、PDCAサイクル（Plan＝計画、Do＝実行、Check＝評価、Action＝改善）などの評価手法を用いて検証を実施

○民間委託等の活用（アウトソーシング）

- ・民間にできることは民間に委ねることを念頭に、民間委託等を検討

○官民連携した取組の推進

- ・自治体が抱える課題に対して、民間事業者のノウハウや民間資金等を活用することで、行政コストを抑えながら課題の解決を図る官民連携の取組を検討

②補助金・負担金のあり方

【現状と取組の方向性】

- ✓ 市では、市民生活を支えるための支援や地域経済の活性化などを目的に、市の施策に沿った取組に対して補助金を交付しています。補助金のあり方については、補助金ごとに交付目的の明確化や成果指標の設定を行うなどの定期的な見直しを実施しており、この見直しは継続して行っていく必要があります。

【取組内容】

○補助金の目的に沿った成果基準の設定

- ・補助金の目的を明確化し、成果基準（目的を達成するための基準を設定したうえで検証を実施
- 定期的な見直し期間の設定
 - ・原則3年の終期を設定
 - ・継続する場合もゼロベースから評価し、当初の目的を達成した場合は、原則廃止
- 補助対象の適正化
 - ・補助対象経費の明確化と適正化
 - ・所得要件の設定や市税等の納付状況の確認による補助対象者の適正化
- 適正な受益者負担の設定
 - ・適正な補助率の設定（補助率は原則1／2以内）
 - ・国・県制度における市の負担割合を超えた補助はしない

③DX推進による業務の効率化と市民サービスの向上

【現状と取組の方向性】

- ✓ 市が行う業務量は増加傾向にあり、限られた職員数で対応するためには、業務の効率化と省力化を図る必要があります。これを解決する一つの手法として、デジタル技術の積極的な活用が必要になっています。
- ✓ デジタル技術の活用により、業務の効率化を図ることができると同時に、事務負担の軽減による職員のワークライフバランスの推進にも寄与することになります。また、行政手続きのオンライン化などによって、市民サービスの向上にもつながります。
- ✓ インターネットや各種情報端末などのデジタル技術を使える人と、そうでない人の間に格差が生じないように、対策を講じていく必要があります。

【取組内容】

- デジタル技術を活用した窓口の構築や行政手続きのオンライン化
 - ・「書かない窓口」の設置検討
 - ・公共施設予約システムの構築・運用

- ・押印・署名の見直しによる行政手続きのオンライン化の推進
- A I ・ R P A等の活用
 - ・業務の効率化・省力化の推進
- デジタル技術の導入にあわせた業務改善
 - ・デジタル技術の導入にあわせ、既存の業務プロセスを再度見直し、業務の更なる効率化を実現
 - ・業務のデジタル化やペーパーレス化の推進
 - ・電子決裁システム（文書管理・財務会計）の構築・運用
 - ・テレワークやリモート会議の推進
- デジタル技術の利用機会等の格差是正
 - ・スマートフォン講座などによる活用支援
 - ・利用が難しい人への対応
- セキュリティ対策の徹底

④外郭団体のあり方

【現状と取組の方向性】

- ✓ 民間にできることは民間に任せるという基本的な考え方のもと、市が関与する必要性が低いと判断した団体については、順次民営化を進めてきました。外郭団体の民営化については、各団体の設立当初の政策目的と現状を照らし合わせ、市の関与のあり方を個別に判断しており、今後の状況を見ながら必要に応じて団体ごとに対応を検討していく必要があります。

【取組内容】

- 市の関与のあり方を検討
 - ・団体の運営状況等を見ながら、関与のあり方を検討

(2)公共施設のあり方と管理運営

①公共施設のあり方

【現状と取組の方向性】

- ✓ 本市は、2度の合併を経て、各市町が保有していたスポーツ施設、文化施設、社会教育施設など多くの類似施設を引き継ぎま

した。

- ✓ これらの公共施設を維持管理していくために多額の経費が必要であったこと、また、人口規模に見合う施設数にする必要があったことなどから、「出雲市公共施設のあり方指針」を策定し、施設の見直しに取り組んできました。取組の結果、民間譲渡の推進など、一定の成果はでているものの、取組は道半ばであり、今後も継続して取組を進めていく必要があります。

【取組内容】

○出雲市公共施設のあり方指針の着実な実施

- ・令和5年3月に策定した出雲市公共施設のあり方指針（第2次）に基づき、施設の民間譲渡等の取組を着実に実施

②公共施設の利用促進と管理運営

【現状と取組の方向性】

- ✓ 多くの公共施設では、特にここ数年、感染症の影響もあり利用者数が伸び悩んでいます。利用促進に向けた取組を行い、施設の利用収入の増や施設の活性化を図る必要があります。
- ✓ 市の普通会計に属する施設を維持管理するために、毎年約50億円の費用が必要であり、直営施設、指定管理施設に限らず経費削減に向けた取組を今後も続けていく必要があります。
- ✓ 老朽化した施設の改築等には、多額の費用を要することから、施設の長寿命化を計画的に行う必要があります。

【取組内容】

○施設の利用促進

○維持管理費の抑制

- ・施設の維持管理費の精査・抑制と利用者数の増を図ることで、利用者1人あたりのコストを低減

○施設の長寿命化計画策定と取組の推進

(3)組織体制の充実と人材育成

①時代の変化に適応する組織・機構

【現状と取組の方向性】

- ✓ 社会情勢の変化や多様化する市民ニーズへの迅速な対応に留意しながら、適宜組織の改編を行ってきました。今後も、市が取り組む施策や事業量、職員数に応じた組織・機構をめざして見直しを行います。

【取組内容】

○機動的かつ効率的な組織・機構の構築

- ・さまざまなニーズや時代の変化に即応した専門性の高さと、縦割り行政による弊害の排除を両立した柔軟性の高い組織・機構の構築

②人材育成と働きやすい職場環境

【現状と取組の方向性】

- ✓ 多様化・高度化する行政需要に的確に対応できる人材の育成が必要です。限られた職員数で効率的に事務処理をするためには、職員一人ひとりの高い資質が必要になっています。また、分野により高い専門性を有する職員を育成することも必要になっています。
- ✓ 研修や地域住民等との対話により創造的に仕事をしていく能力を養うことで、職員の資質向上を図ります。
- ✓ 職員一人ひとりの能力を最大限に引き出すためには、働き方改革に取り組みながら職員のワークライフバランスを図り、働きやすい職場環境を整備する必要があります。
- ✓ 65歳へ定年が延長されるなか、計画的な採用を行い、持続可能な組織にしていく必要があります。

【取組内容】

○職員の資質向上に資する研修参加と市民ニーズの把握

- ・実地研修のほかオンライン研修なども積極的に活用し、幅広い

知識を習得

- ・市民ニーズを把握するため、職員が積極的に地域へ出かけ、必要に応じて地域住民等との対話を実施

○人事交流の充実

- ・人事交流を通じて、新しい視点で物事を捉える能力を育成

○知識と経験を活用した働き方の推進

- ・全ての職員が自身の知識と経験を有効に活用し、やりがいを持って活躍できる働き方の推進

○ワークライフバランスの推進

- ・働き方改革による時間外勤務の縮減や年次有給休暇の取得促進などによる働きやすい組織・職場づくり

○多様な働き方の推進

- ・フレックスタイムやテレワークを活用した多様な働き方を推進

(4)財源の確保と債務の抑制

①財源の確保

【現状と取組の方向性】

- ✓ 市の歳入は、地方交付税の先行きが不透明ななか、市税等の更なる収納率向上に努めるとともに、国・県補助金はもとより新たな自主財源の確保、市の保有する資産の処分や有効活用などにより、一層の歳入確保を徹底する必要があります。

【取組内容】

○収納対策の強化

- ・市税、公共料金等の納付方法の拡大と収納対策の強化

○市の保有する資産の処分及び利活用

- ・使用していない市有財産の有償譲渡又は有料貸付の推進

○新たな財源の確保

- ・多様な方法による広告事業の拡大
- ・新たな財源確保策の検討
- ・法定外目的税の導入の研究

②起債の抑制

【現状と取組の方向性】

- ✓ 合併前後の集中的な社会基盤整備への対応財源として多額の市債を発行してきました。これまでの行財政改革の取組により、市債残高は減少しているものの、類似団体と比較すると、いまだに大きな開きがあります。そのため、市債の新規発行額の抑制や繰上げ償還を行うことにより、市債残高を抑制していく必要があります。

【取組内容】

- 市債の新規発行額を抑制
- 繰上償還の実施

③使用料・手数料の見直し

【現状と取組の方向性】

- ✓ 使用料・手数料は、受益に係る対価としての性格を持つため、受益を受ける者と受益を受けない者との公平性を考慮して設定する必要があります。
- ✓ 市が求める使用料・手数料については、処理に要するコストや近隣自治体の状況なども勘案しながら、必要に応じてその負担水準を見直しする必要があります。
- ✓ 施設使用料については、平成27年度に、施設の用途・規模に応じて使用料の統一を図るとともに、施設区分ごとに維持管理費に対する受益者負担率を定め、それに応じた使用料の設定を行う方針として使用料改定を行いました。その後も定期的に検証を行っており、この検証結果に基づき適正な使用料の設定を行う必要があります。

【取組内容】

- 応分な受益者負担
 - ・受益に見合う使用料・手数料の設定
- 処理コストや近隣自治体の状況を勘案した使用料・手数料の設定

○施設使用に係る適正な使用料の設定

- ・施設区分、用途、使用面積等に応じた料金設定（算定基準の明確化）
- ・定期的な検証の実施

IV. おわりに

出雲市の財政状況は、これまでの行財政改革の取組により改善傾向にあるものの、昨今の社会情勢の変化に伴う新たなニーズへの対応や未来のまちづくりに向けた投資などが必要になっており、歳出は増加傾向にある。次世代に高負担を強いることのない持続可能な行財政運営を実現するためには、安定した財政基盤の構築が必要となっており、引き続き行財政改革を推進していく必要がある。

一方、審議会の議論においては、時代の変化とともに、これまでの経費節減を強力に進めていく緊縮一辺倒の議論から、DXの推進による市民サービスの向上や、働きやすい職場環境の整備など、社会情勢の変化に応じた前向きな視点も必要であるとの認識で一致した。これまでの取組を継続して実施することを基本としながらも、新たな視点を取り入れることで、時代に適した行財政改革が実行できるものと考ええる。

これからの人口減少社会を迎えるにあたって、出雲市が発展を続けていくために、明るい未来の実現に向けた施策の実施と行財政改革による安定した行財政運営の両立を図っていただきたい。新たに策定される行財政改革大綱と実施計画が、出雲市の持続可能な行財政運営を実現するための礎になることを期待している。