

第3次出雲市行財政改革大綱

(素案)

令和6年(2024)4月



出雲市

— 目 次 —

	ページ
1. 策定にあたって	3
2. これまでの行財政改革の取組と成果	4
3. 行財政改革推進の基本方針	5
(1) 基本的な考え方	5
① 取組にあたっての基本方針	5
② 財政計画を基本とした目標の設定	5
③ 市民への説明の徹底	6
(2) 行財政改革の推進	6
① 大綱の期間及び実施計画の期間	6
② 実施計画の進行管理	6
4. 個別の取組方針	6
(1) 効率的・効果的な行財政運営	6
① 適正な事務事業の実施	6
② 補助金・負担金のあり方	7
③ DX推進による業務の効率化と市民サービスの向上	8
④ 外郭団体のあり方	8
(2) 公共施設のあり方と管理運営	9
① 公共施設のあり方	9
② 公共施設の利用促進と管理運営	9
③ 公共施設整備の新たな手法の検討	10
(3) 組織体制の充実と人材育成	10
① 時代の変化に適応する組織・機構	10
② 人材育成と働きやすい職場環境	10
(4) 財源の確保と債務の抑制	11
① 財源の確保	11
② 起債の抑制	12
③ 使用料・手数料の見直し	12

1. 策定にあたって

出雲市は、平成17年3月の2市4町による合併、そして、平成23年10月の斐川町との合併を経て、人口17万人を有する山陰を代表する都市となりました。全国的に少子高齢化による人口減少が進行するなか、令和2年度の国勢調査においては、山陰12市のなかで唯一人口増を果たすなど、本市は宍道湖・中海圏域を牽引する元気な地方都市として成長を続けています。

成長の過程では、合併後の新市の一体的な発展をめざし、合併特例債などの市債を財源とした社会基盤整備を積極的に行ったことで、市債残高の大幅な増加や実質公債費比率をはじめとする財政健全化指標の悪化を招く結果となりました。こうしたなかで、平成26年4月に策定した「出雲市行財政改革大綱」では、歳出規模の抑制や市債残高の削減を主眼に行財政改革を推進してきました。取組の結果、実質公債費比率や将来負担比率などの財政健全化指標の数値は改善傾向にあります。

また、令和4年9月に策定した本市の最上位計画である出雲市総合振興計画「出雲新話2030」では、出雲市の将来像を「『出雲力』で夢☆未来へつなげ 誰もが笑顔になれるまち」と掲げ、この実現に向けて、さまざまな施策を展開しています。

一方で、本市を取り巻く状況に目を向けると、新型コロナウイルス感染症の影響による生活様式の変化や世界情勢を反映した物価高騰など、社会環境が大きく変化をするなか、こうした変化への対応が必要となっています。加えて、少子高齢化に伴う社会保障費の増、激甚化・頻発化する災害への備えや脱炭素など、新たな需要にも対応していかなければなりません。

こうしたさまざまな財政需要に的確かつ迅速に対応していくためには、安定した財政基盤が必要です。そして、この財政基盤を築くためには、行財政改革の取組を今後もしっかり行っていかなければなりません。

本大綱は、これまでの行財政改革の取組を基本としながらも、各取組の内容を現状に合わせて見直しつつ、時代背景を考慮した行政サービスの質の向上やDXの推進による事務事業の効率化などに係る新たな取組を加えたものとしています。持続可能な行財政運営を実現するため、本大綱を今後の行財政改革の指針とし、着実に取組を進めていく必要があります。

2. これまでの行財政改革の取組と成果

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」を策定するとともに、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」を策定し、行財政改革に取り組みました。この取組期間中には、特に合併後の職員数や給与の適正化を図る必要があったため、主に総人件費の抑制に係る取組を進めました。

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」を策定しました。この大綱を策定した当時は、合併前後に行った積極的な投資を起因とする財政健全化指標の数値の悪化など、非常に厳しい財政運営を強いられるなかでの策定となりました。この厳しい財政状況を早急に改善する必要があったため、特に平成26年度から平成28年度までの3年間を集中改革期間と位置づけ、取組の強化を図りました。取組の実施にあたっては、前回同様、前期5年間の第1期、後期5年間の第2期とする「出雲市行財政改革実施計画」を策定し、行財政改革を推進しました。

取組を行ったこの10年間に、事務事業や補助金等の見直し、公共施設あり方の見直し、新規発行の市債の抑制などを行い、悪化していた財政健全化指標の改善や市債残高の削減を図ることができました。

しかしながら、全国平均と比較すると依然として大きな開きがあり、行財政改革の継続した取組が必要となっています。

◇財政健全化指標の改善

	平成26年度①	令和4年度②	②－①
実質公債費比率	19.5%	12.5%	△7.0%
将来負担比率	196.9%	157.4%	△39.5%

◇市債残高の減少

	平成26年度①	令和4年度②	②－①
市債残高	118,879百万円	94,808百万円	△24,071百万円

【参考】全国平均との比較（令和4年度決算）

	出雲市	市区町村平均
実質公債費比率	12.5%	5.5%
将来負担比率	157.4%	8.8%

3. 行財政改革推進の基本方針

(1) 基本的な考え方

① 取組にあたっての基本方針

行財政改革の推進にあたっては、次の3点を基本方針として取り組みます。

- 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 財政計画を基本とした目標の設定

令和3年12月に策定した「出雲市財政計画」は、次世代に高負担を強いることのない持続可能な財政運営をめざすとして、令和4年度から令和13年度までの10年間の財政見通しを示した計画です。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、本大綱も財政計画を基本とした取組を進めます。

なお、財政計画は時代の変化に対応するため、3年ごとに見直しを行うこととしています。このため、行財政改革に係る目標値の設定は、財政計画の見直しの状況に応じて検討します。

【大綱策定時の目標設定】

令和3年度に策定した財政計画では、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で収支の均衡を図っており、依然として厳しい財政状況にあることが分かります。

本大綱策定時に目標とする姿は、令和3年度に策定した財政計画の策定方針から次のとおりとします。

歳出規模の抑制	750億円程度の水準
市債残高の縮減	740億円程度に縮減
健全化指標の改善	実質公債費比率は12%未満 将来負担比率は100%未満
基金残高の確保	最低でも20億円以上を確保

③ 市民への説明の徹底

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、理解と協力を求めます。

(2) 行財政改革の推進

① 大綱の期間及び実施計画の期間

本大綱は、令和6年度(2024)から令和15年度(2033)までの10年間の行財政改革の指針とします。

また、取組の実施にあたっては、具体的な取組項目を定めた実施計画を策定することとし、その期間は、前期5年間(令和6年度(2024)～令和10年度(2028))、後期5年間(令和11年度(2029)～令和15年度(2033))とします。

② 実施計画の進行管理

実施計画の進行管理については、出雲市行財政改革審議会において毎年、年度ごとに検証を行います。

また、取組の進捗状況については、市議会へ報告するほか、広報紙やホームページなどを通じて市民に分かりやすく公開します。

4. 個別の取組方針

(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複雑化・増加傾向にあります。業務量が増加するなか、限られた財源と職員数で、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

③ DX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、時間外勤務の縮減などの経費の削減や、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つながります。また、業務の効率化によって得た時間を、市民との対話や相談業務に振り向けることで、市民サービスの向上につながります。
- ✓ デジタル技術を活用した窓口の構築や行政手続のオンライン化は、市民の利便性向上に大きく貢献します。この推進にあたっては、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
- AI・RPA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委ね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多くの公共施設（公共建築物・インフラ資産）を引き継ぎました。
- ✓ スポーツ施設、文化施設などの公共施設（公共建築物）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。この結果、民間譲渡の推進など、一定の成果はできているものの、取組は道半ばであり、今後も継続して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（公共建築物）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。また、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。
- ✓ 道路や橋梁、上下水道施設などの公共施設（インフラ資産）についても、施設の改修・メンテナンスに多額の費用が必要であるため、個々の整備計画に基づき適正に更新・維持管理を行い、長期的な機能・品質の確保、

長寿命化を図っていく必要があります。

【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 公共施設整備の新たな手法の検討

【現状と取組の方向性】

- ✓ 補助金など有利な財源が見込めない公共施設の整備や維持管理コストの縮減を目的として、整備手法について検討する必要があります。

【取組内容】

- 民間活力を利用した新たな公共施設の整備手法の検討

(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う必要があります。

【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。
- ✓ 各部署における専門性を高めていくために、職員の知識と経験をふまえた配置を考慮する必要があります。
- ✓ 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し、高いモチベーションを持つ

て業務にあたる意識を醸成するために、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、地域住民等との対話を実施
- 人事交流の充実
 - ・広く民間も含めた人事交流を通じて、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
- 専任職員（エキスパート）の配置
 - ・高い専門性が必要と考えられる特定の行政分野に専属して業務にあたる職員を配置
- 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、主要な財源である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または有料貸付の推進
- ふるさと納税制度の活用
 - ・寄附受付サイトの充実等による取組の推進
- 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】

- 市債の新規発行額の抑制
- 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、今後も定期的に検証を行い、適正な使用料を設定していく必要があります。

【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）
 - ・原則5年ごとの検証の実施