

第2次奥州市行政経営改革プラン

本編

～地域の個性がひかり輝く 自治と協働のまちの実現をめざして～

令和4年5月

奥州市

目 次

1	これまでの行財政改革の取組経過	1
	(1) 第1次行財政改革（平成18年度～平成22年度）	
	(2) 第2次行財政改革（平成23年度～平成28年度）	
	(3) 第1次奥州市行政経営改革プラン（平成29年度～令和3年度）	
2	現状と今後の課題	4
	(1) 加速する人口減少	
	(2) 懸念される財源不足	
	(3) 公共施設等の維持・更新費用の増大	
	(4) 自治体デジタル・トランスフォーメーション（DX）の推進	
	(5) 定年延長への対応	
	(6) 取組継続へ	
3	経営改革の基本理念	7
	<改革の概念図>	
4	経営改革の目的	8
5	目的達成のための取組	8
	【目標1】 職員の意識改革と組織の適正化	
	【目標2】 行政サービスの質の向上	
	【目標3】 安定的かつ柔軟な財政運営	
	【目標4】 市民参画と協働の推進	
6	推進期間	11
7	推進体制と推進方法	11
	(1) 推進体制と推進方法	
	(2) 経営改革のためのPDCAサイクル	

(注) 目的達成のための具体的な実施項目については、
別冊の「実施項目編」に掲載しています。

1 これまでの行財政改革の取組経過

(1) 第1次行財政改革（平成18年度～平成22年度）

厳しい財政事情の中にあっても継続的な発展ができるような自治体経営の仕組みを確立するため、平成18年度から5年間の計画期間とした、第1次奥州市行財政改革大綱を策定しました。大綱では、「協働」と「経営」を基本的な考え方に据え、5つの視点（①市民主体、②競争原理、③成果主義、④業務評価、⑤意識改革）に基づいて8つの実施項目（①事務事業の見直し、②組織・機構の見直し、③適切な定員管理・人員配置、④効果的な行政運営、⑤市民参加の促進と支援、⑥行政の情報化、⑦収入確保、⑧財政の適正・健全化）に取り組み、行財政改革を推進しました。

この大綱に基づく効果額は、計画期間累計で75億7,290万円でした。

【図表1】第1次行財政改革大綱の種別ごとの主な実施項目と効果額

種別	主な実施項目
歳入	市税等の収納率向上対策、未利用財産の売却
人件費	職員数の削減、一般職の給与見直し
物件費	経常経費（物件費）の削減
補助費等	補助金の削減

（単位：百万円）

種別	H18	H19	H20	H21	H22	計
歳入	148	183	213	172	321	1,037
人件費	287	555	827	1,215	1,792	4,676
物件費	83	272	458	571	349	1,733
補助費等	0	0	42	55	30	127
計	518	1,010	1,540	2,013	2,492	7,573

(2) 第2次行財政改革（平成23年度～平成28年度）

ア 第2次奥州市行財政改革大綱

第2次奥州市行財政改革大綱では、第1次行財政改革の取組を引き継ぎながら、合併から5年を経過した時点での厳しい財政状況と人口の急速な減少、情報化の進展、市民ニーズの多様化・個別化等への対応が求められました。

そこで、持続可能な行政システムをつくるため、組織を「経営」という考えに基づき改革に取り組みました。第2次行財政改革では、「変革」、「挑戦」、「集中」をキーワードとし、これまでの考え方や手法にとらわれない果敢な取組を意識し、「持続的な運営が可能な財政構造」及び「社会の急速な変化に対応できる行政システム」の構築に向けた取組と「市民と行政が協力するまちづくり」の推進に努めました。

この第2次大綱に基づく効果額は、計画期間累計で108億8,866万円でした。

【図表2】第2次行財政改革大綱の分野別の行財政改革効果額

(単位：百万円)

区 分	H23	H24	H25	H26	H27	H28	計
人件費の削減	309	761	1,022	1,198	1,416	1,339	6,044
事務事業・公の施設の見直し	1	240	265	306	313	439	1,563
歳入確保対策	159	358	893	722	569	580	3,281
計	469	1,358	2,180	2,226	2,297	2,358	10,889
達成率	117.9	99.7	127.1	107.2	99.5	119.4	110.7

※ 単位未満を四捨五入しているため、合計欄の数値と内訳を足上げたものとが一致しない場合があります。

イ 事務事業・公の施設の見直し（平成26年度～令和3年度）

第2次行財政改革の取組を進める中、更なる財源不足への対応のため「事務事業・公の施設の見直し」として、見直すべき課題284項目をピック・アップし、追加的な取組を平成26年度から始め、第2次行財政改革と両輪で推進しました。平成29年度からは、第1次奥州市行政経営改革プランとともに取り組んでいます。

この見直しによる平成28年度時点での効果額は、2億4,454万円でした。

【図表3】事務事業・公の施設見直しの状況と効果額（平成28年度時点）

区 分	見直しの状況				実施項目の 効果額 (H24-H28 対比)
	対象件数	左の内訳			
		完 了	未完了	取下げ	
検討するとした項目	115	113	2	0	—
実施するとした項目	169	99	59	11	245 百万
計	284	212	61	11	245 百万

(3) 第1次奥州市行政経営改革プラン（平成29年度～令和3年度）

3期目となる計画では、従前の大綱で重視していた財政再建に止まらず、「職員・組織(ヒト)、資産(モノ)、資金(カネ)、情報」という資源の最大限の活用を目指し、「行政経営改革プラン」へと名称を変更しました。

改革の目的を「暮らしの安全・安心を堅持する持続可能な行政運営の確立」とし、その目的達成のための取組として、「職員の意識改革と組織の適正化」、「行政サービスの質の向上」、「財政基盤の確立」、「市民参画と協働の推進」の4つの目標を掲げ、経営改革に取り組んでいます。令和2年度末現在で計画通り達成が54項目、未達成が38項目となっており、令和3年度に実施予定としているものも含め、最終年度に目標を達成することを目指しています。

【図表 4】行政経営改革プランの指標の状況（令和 2 年度末現在）

目標 1：職員の意識の改革と組織の適正化

人事評価制度の活用により、業務遂行能力の向上を図りながら、職員の意識改革につなげます。

区 分		H28	H29	H30	R1	R2	R3
能力評価 S 以上の割合 (%)	目標		8.1	⇒	⇒	⇒	10.0
	実績	8.1	5.8	7.1	7.1	10.9	
業績評価 A 以上の割合 (%)	目標		88.9	89.3	⇒	⇒	90.0
	実績	88.9	89.3	90.9	89.4	92.0	

※ 評価基準は、SS（最高）・S・A（標準）・B・Cの5段階の絶対評価方式です。

目標 2：行政サービスの質の向上

公共施設の管理運営の公民連携を推進し、民間運営の実施率を令和 3 年度までに 25%以上の拡充を目指します。

区 分		H28	H29	H30	R1	R2	R3
公共施設の民間運営率 (%)	目標		23.9	24.2	24.5	24.7	26.2
	実績	19.4	19.3	22.8	23.1	24.9	

※ 公共施設の民間運営率は、使用中の公共施設を対象にした割合です。

目標 3：財政基盤の確立

健全で柔軟な財政状態とするため、歳出に占める公債費の割合を適正に管理するとともに、合併特例債や過疎債等の有利な起債を選択し、将来世代が過度の負担とならないように財政運営を行います。

区 分		H28	H29	H30	R1	R2	R3
実質公債費比率 (%)	目標	15.8	15.4	15.4	16.4	16.0	15.6
	実績	16.0	16.2	16.6	16.6	16.2	
将来負担比率 (%)	目標	132.3	127.1	110.6	114.4	128.4	112.3
	実績	111.4	114.4	110.4	112.7	73.9	

目標 4：市民参画と協働の推進

地域やまちづくりの課題に対し、地域、団体及び行政が共に英知を出し合い解決するため、市民提案事業の実現を図ります。

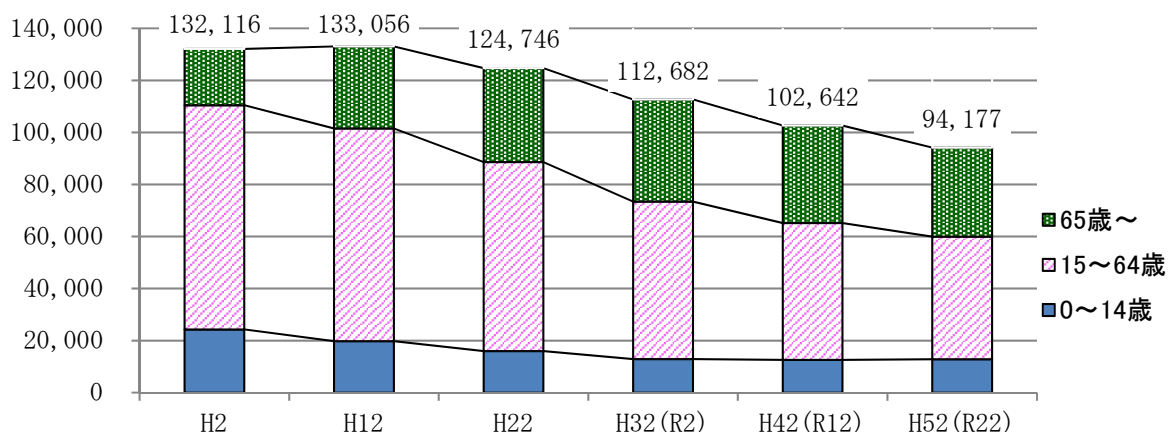
区 分		H28	H29	H30	R1	R2	R3
協働の提案テーブル事業の実現数 (件)	目標	20	25	30	32	32	32
	実績	29	27	17	10	4	
〔参考〕提案数		29	28	17	13	7	

2 現状と今後の課題

(1) 加速する人口減少

奥州市の人口見通しは図表5に示すとおりですが、平成27年に実施した国勢調査の結果は、平成22年の人口124,746人に対し、119,422人となり、この5年間で5,324人、4.27%の減少となりました。令和2年に実施した国勢調査の結果は、人口112,937人となり、平成27年からの5年間で6,485人、5.43%の減少となりました。人口ビジョンでの見通しと比較するとやや上振れしていますが、減少した人数も割合も増加しており、人口減少が加速していることが明らかになりました。この傾向は今後も続く見通しです。

【図表5】奥州市の人口推移と見通し（奥州市人口ビジョン）



(2) 懸念される財源不足

奥州市では、平成18年の合併以後、合併算定替*1による普通交付税の割増交付を受けていましたが、その特例も令和2年度までの段階的縮減*2を経て終了し、ピーク時に200億円を超えていた普通交付税の額は、特例終了後170億円前後にまで減少しています。

一方、歳出を見ると、職員数削減により人件費こそ減少しているものの、子どもや高齢者への生活支援などに充てる扶助費をはじめ、様々な経費が増加傾向にあります。

先行き不透明な社会情勢のもと、長期的傾向として人口減少による税収の減は避けられず、将来懸念される財源不足は極めて深刻な課題です。人口対策の強化や社会変化に耐えられる強靱な財政基盤を確立するため、安定的な収入確保と抜本的な経費抑制を図る必要があります。

*1 合併算定替：合併市町村が、なお合併前の区域をもって存続した場合に算定される普通交付税の額を下回らないように算定する方法の特例。

*2 段階的縮減：一本算定への激変緩和措置として、合併11年目以降に5年間かけて合併算定替による保障額を逡減させていくもの。

(3) 公共施設等の維持・更新費用の増大

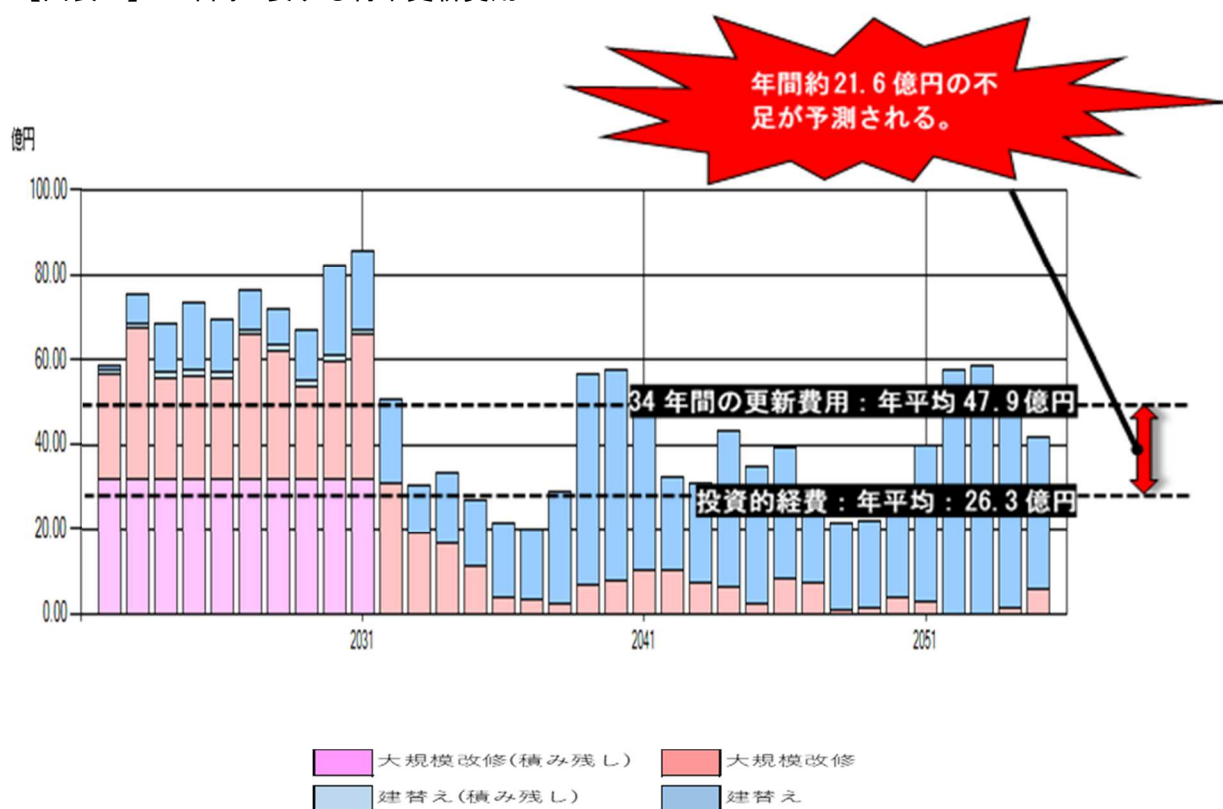
奥州市の公共建築物は、建築後30年以上経過したものが5割を超え、築20～29年のものが約3割となっており、老朽化が進んでいます。施設を安全に長期的に使用していくためには、設備の故障や破損を未然に防ぎ、長寿命化を図らなければなりません。また、合併した自治体は、類似機能を持つ施設が複数存在するという特徴があり、奥州市もこれに当てはまります。

市が保有する公共建築物をすべて現状のまま維持・更新した場合、令和4年度からの34年間に必要な費用は1,630億円（年平均47.9億円）になると見込まれます。一方、直近5年間の公共建築物の維持・更新費用は年平均で26.3億円であり、比較すると21.6億円が不足し、公共建築物の約半数は更新が難しくなると予想されます。このほか、道路、橋りょうなどのインフラ資産*3についても、市民生活に支障をきたすことのないよう適正に維持・更新しなければなりません。

公共施設等総合管理計画に基づき令和2年度に策定した個別施設計画において、供給量の適正化の方針等を定めたことにより、維持・更新費用は圧縮となる見込みですが、それでもなお、多額の経費を要する状況です。

施設のあり方を見極め、必要な施設を適正に管理していかなければなりません。

【図表6】34年間に要する将来更新費用



*3 インフラ資産：インフラストラクチャーの資産。公共資産においては、国民福祉の向上と国民経済の発展に必要な道路、橋、水道等の公共施設を指します。

(4) 自治体デジタル・トランスフォーメーション（DX）*4の推進

新型コロナウイルス対応において明らかとなったデジタル化の遅れに対処するとともに、制度や組織の在り方をデジタル化に合わせて変えていくという、社会全体のDXが求められています。その実現のためには、住民に身近な行政を担う自治体の役割が重要であることから、総務省では令和2年12月に「自治体DX推進計画」を策定し、自治体が重点的に取り組むべき事項・内容を具体化するとともに、総務省及び関係省庁による支援策等を取りまとめました。

これを受け、当市においてもデジタル社会の構築に向けた取組みを着実に進めていく必要があります。

(5) 定年延長への対応

国家公務員の定年が段階的に65歳に引き上げられることに伴い、地方公務員法の一部を改正する法律により、令和5年4月から地方公務員の定年も段階的に引き上げられます。

定年延長制度が導入されると、60歳定年を前提としていた職員の採用、配置、育成等の計画や人件費の見込み等を大幅に見直さなければなりません。

(6) 取組継続へ

行政経営改革プランでは、人口減少や公共施設等の維持管理への対応をするべく、経営資源を最大限に活用しながら、選択と集中により最少の経費で最大の効果を上げるよう行政経営を進めてきました。しかし、市をとりまく現状は、行政経営改革プラン策定時から好転しておらず、むしろ新たな課題が生まれています。

加えて、行政経営改革プランの推進期間内では達成が困難な実施項目があり、解決すべき課題が残っていることから、引き続き行政経営改革に取り組む必要があります。

以上を踏まえ、通算4期目となる次期計画では、「職員・組織（ヒト）、資産（モノ）、資金（カネ）、情報」という資源の最大限の活用を目指す行政経営改革プランの理念を承継することとし、「第2次行政経営改革プラン」として新たな課題にも対応した取組を継続していきます。

*4 DX：ICTの浸透が人々の生活をあらゆる面でより良い方向に変化させること。

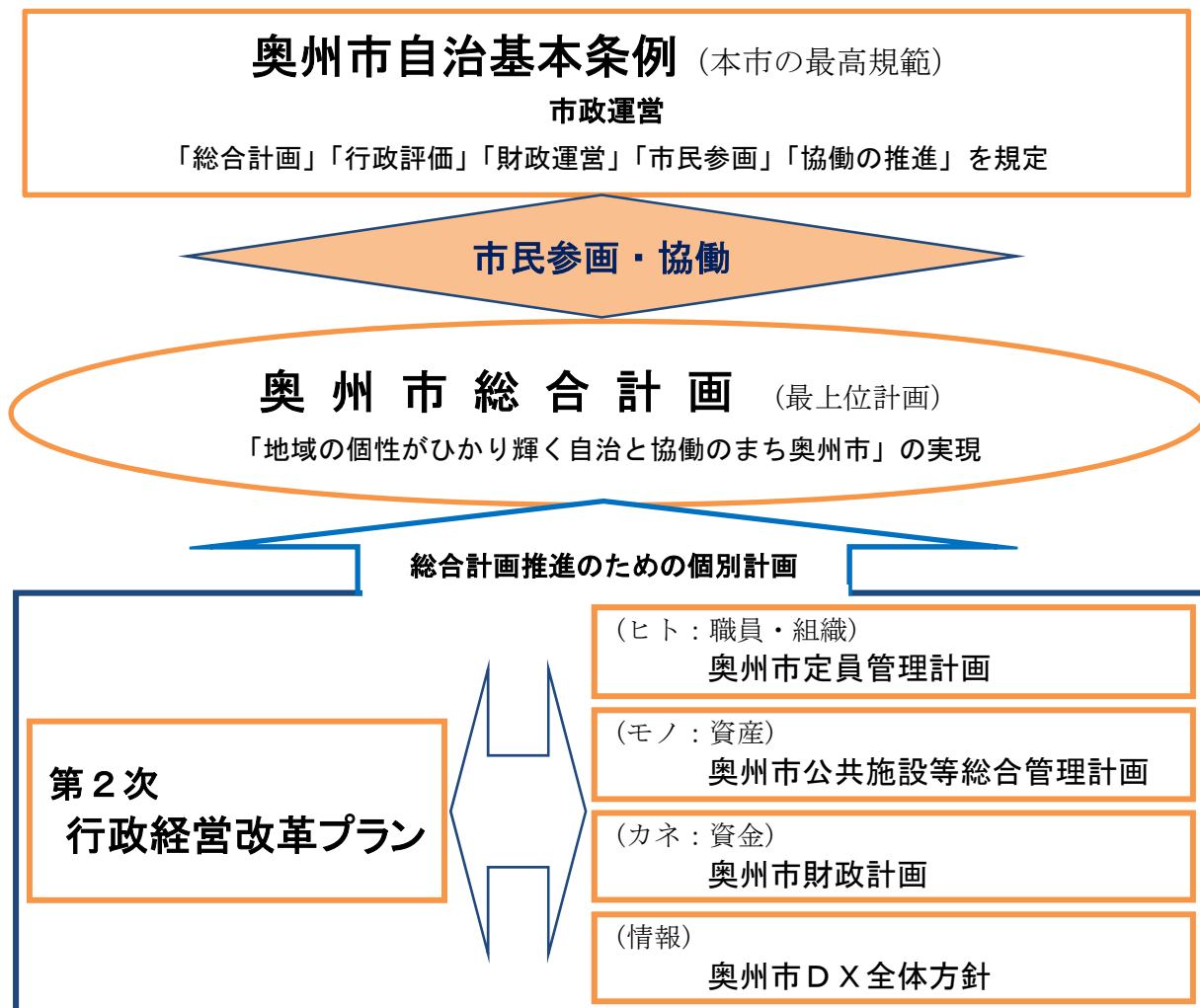
3 経営改革の基本理念

経営資源（職員・組織、資産、資金、情報）を最大限に活用した
公民連携のパートナーシップ型のまちづくり

令和4年度から、市の最上位計画である総合計画後期計画がスタートします。その実効性を確保するため、「第2次行政経営改革プラン」では、限られた経営資源（職員・組織、資産、資金、情報）を最大限に活用しながら、優先事業の「選択と集中」により、最少の経費で最大の効果を上げる行政経営を行います。

そして、取り組むにあたっては、奥州市の最高規範である「奥州市自治基本条例」に掲げる基本理念、基本原則に基づき、各主体（市民、事業者、議会及び市といった、奥州市に関わるすべての団体及び個人）が互いの自主性を尊重しつつ、それぞれの役割と責任に基づき、対等な立場で協力する「協働」の手法により、進めていきます。

◆ 改革の概念図



4 経営改革の目的

暮らしの安全・安心を堅持する持続可能な行政運営の確立

総合計画策定の趣旨である、誰もがここに住んで良かったと幸せを実感できるまちづくりを進めるためには、将来に亘って行政の責務を持続的に果たしうる体制を確立していかなければなりません。

そのため、本プランの基本理念に基づき、市民と共に経営改革を推進し、行政の最大の責務である市民の暮らしの安全・安心を堅持する、持続可能な行政運営の確立を図ります。

5 目的達成のための取組

目標1 職員の意識改革と組織の適正化

複雑かつ広範な事務事業に対応するため、職員の人材育成と能力開発を進めるとともに、公務員倫理や法令遵守の徹底を図ります。

また、社会情勢の変化や新たな行政需要に対応できる効率的な行政組織を構築し、柔軟な行財政運営を目指します。

取組1 人材育成と能力開発

「奥州市人材育成基本方針」に基づき、職員研修及び人事評価制度を有効に活用し、職員の事務処理能力の向上と企画立案能力の開発に努めます。

また、リスクマネジメント*5のために、過去の重大インシデント*6情報を共有し、再発防止に努めるとともに、公務員倫理や法令遵守の徹底を図ります。

取組2 効率的な組織づくり

行政の役割の変化や多様化する市民ニーズに対応するため、職員の能力を活かす適材適所の職員配置により、効率的で機動性のある行政組織の構築を図ります。

また、定員管理計画に基づき、業務・組織等を見直しながら、職員数を計画的に管理していきます。

*5 リスクマネジメント：活動の中で事故等の危険回避や危険度を一定値以下に抑えるための管理手法です。

*6 インシデント：事故等の危機が発生するおそれのある事態や、危機になり得るまたはそれらを引き起こし得る状況のことです。

目標2 行政サービスの質の向上

デジタル技術やマイナンバー制度*7を有効に活用し、業務の効率化や市民の利便性向上を図り、高度できめ細かい行政サービスの提供を目指します。

公共施設の管理運営や事務事業の実施に当たっては、PPP*8/PFI*9による民間のノウハウや資源を有効活用し、従来の行政サービスの枠にとらわれることなく、積極的に民間部門等への委託（アウトソーシング*10）、さらには移譲を進めます。

取組1 市民サービスの充実

デジタル技術やデータの活用により業務の効率化を図るとともに、行政手続きのオンライン化などを進め、市民の利便性向上を図ります。

また、適切な時期に必要な情報を提供することにより、行政情報の「見える化」を促進するとともに、パブリックコメント制度等による改善意見を集約し、透明で開かれた市政運営を推進します。

取組2 アウトソーシングの推進

公共施設の管理運営に指定管理者制度の導入を拡大するほか、既に民間事業者による運営が定着している公共施設については、民間移譲を積極的に進めます。

目標3 安定的かつ柔軟な財政運営

総合計画に基づき優先度の高い事業の「選択と集中」を進めるとともに、本プラン期間中は公共施設等の集約と縮減を基本とし、長寿命化や維持管理に努めます。

財政計画に基づき自主財源の確保と起債借入額の抑制を図るとともに、事務事業の無駄を排除しながら、基礎的財政収支（プライマリー・バランス）*11の黒字を堅持し、柔軟な財政運営を目指します。

取組1 財源の確保

公平、公正な賦課や滞納対策の推進を通して税収等の確保を図るとともに、「ふるさと納税」等を活用した自主財源の確保に努めます。

*7 **マイナンバー制度**：国民一人ひとりが行政手続きに使う12桁の番号を持ち、「利便性の向上」「行政の効率化」「公平・公正な社会の実現」を目的に平成27年10月から実施した制度です。

*8 **PPP**：パブリック・プライベート・パートナーシップの略。公民が連携して公共サービスの提供を行う手法です。

*9 **PFI**：プライベート・ファイナンス・イニシアティブの略。公共施工等の設計、建設、維持管理及び運営に、民間の資金とノウハウを活用し、公共サービスの提供を民間主導で行うことで、効率的かつ効果的な公共サービスの提供を図るという考え方です。PPPの手法の1つです。

*10 **アウトソーシング**：業務を外部の専門業者等に委ねること。専門性の高い業務やノウハウが構築されている事業者や団体に委ねることにより、自ら実施するよりも良い効果を期待するものです。

*11 **基礎的財政収支（プライマリー・バランス）**：借入金、繰越金及び財政調整基金等取崩金を除く税収・税外収入と、元利償還金及び財政調整基金等積立金を除く歳出との収支のことです。

取組 2 事務事業の見直し

事務事業の見直しに当たっては、必要性や有効性を検証し、より効率的な手法を考えながら進めます。

また、見直しには行政評価の結果を適切に反映させ、総合計画の実施計画における毎年度の見直し作業との整合性を図りながら、本プランの実施項目も随時見直しを進めます。

取組 3 市有財産の適正管理

施設を安全にかつ長期的に使用するため、定期的に点検を実施するなどし、適切に管理します。

なお、すべての施設を維持していくことは困難であることから、施設の機能や地域性などを踏まえ、統廃合や複合化を進めます。

また、使用していない普通財産の有効活用を促進するほか、活用の予定がないものについては、積極的に処分を進めます。

取組 4 財務状況の長期的な管理

長期債務や基金管理の状況等、長期的に見通した財務マネジメントを進めます。

また、一般会計から公営企業会計等への繰出も財政全体に及ぼす影響が大きいことから、それぞれの経営計画と調整を図りながら改善に取り組みます。

目標 4 市民参画と協働の推進

市民参画や各種団体との協働で地域力を引き出すとともに、公共分野における民間参入の拡大を図ります。

また、将来を担う人材の育成を積極的に促進します。

取組 市民力・地域力の活用

振興会や市民活動団体、NPO法人、地元企業等と連携し、課題の解決に向けたまちづくりの提案を積極的に活用します。

6 推進期間

第2次行政経営改革プランの推進期間は、総合計画の後期基本計画及び財政計画との整合性を図るため、令和4年度から令和8年度までの5年間とします。

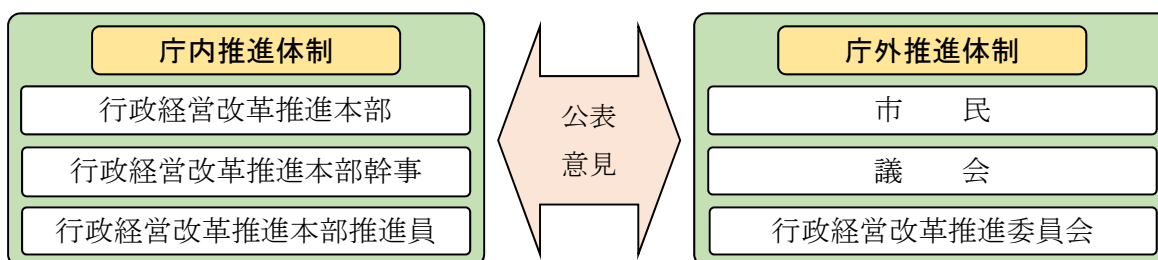
7 推進体制と推進方法

(1) 推進体制と推進方法

第2次行政経営改革プランの推進にあたっては、引き続き「行政経営改革推進本部」等により、全組織及び全職員が一丸となって推進します。

また、毎年変化する課題に対応するため、総合計画の実施計画の内容見直しや実施年度変更等に合わせて、本プランの実施項目についても随時見直しを図ります。

さらに、多様な視点を取り入れ、客観性、信頼性を高めるため、情報公開や意見聴取はもとより、庁外の有識者、専門家による外部評価を積極的に行います。



(2) 経営改革のためのPDCAサイクル

経営改革の着実な推進を図るため、進捗管理はPDCAサイクル（PLAN：計画を立てる→DO：計画を実行→CHECK：行動を評価・点検→ACTION：改善し次回に繋ぐ）によるものとします。

特に「CHECK」と「ACTION」の取組を強化するため、実施する項目ごとに目標を定めて評価を行い、より効果的なプランとなるよう改善していきます。

