

自治体変革のトップランナーを目指して

第4次米子市行財政改革大綱

令和2年度から令和6年度まで

米子市

令和3年3月

目次

I	はじめに ～自治体変革のトップランナーを目指して～	1
II	第4次行財政改革における課題	2
	1 第3次行財政改革の総括に挙げられた課題	
	2 第4次行財政改革開始時の社会的背景と行政の課題	
III	第4次行財政改革の取組の柱	4
	1 取組の柱	
IV	取組の柱ごとの推進項目と数値目標	7
	1 20年後にも質の高いサービスを提供できる行政手法への変革	
	2 健全財政の維持	
	3 課題解決力のある組織づくり・人づくり	
	4 数値目標	
V	実施期間等	12
	1 実施期間	
	2 実施計画の策定	
	3 推進体制と進行管理	
	【付録】第1次～第3次行財政改革(平成17年度～令和元年度)の取組	13

I はじめに ～自治体変革のトップランナーを目指して～

高齢者人口がピークを迎え、生産年齢人口¹の減少と相まって、社会保障をはじめとする様々な問題への影響が懸念されている、いわゆる「2040年問題」への対応は、わが国にとって、また、本市にとっても大きな課題であることは言うまでもありません。

それは、生産年齢人口の減少による税収の減等の財政面への影響にとどまらず、少ない労働力を民間と公的部門で分かち合わなければならないということであり、国の自治体戦略 2040 構想研究会²第二次報告書に書かれているように、「従来の半分の職員でも自治体として本来担うべき機能が発揮」できる市役所を目指す必要がある、ということにほかなりません。これまでのようなやり方では、近い将来に自治体運営そのものが立ちゆかなくなることは明白であり、全国の多くの自治体も同じような状況にあります。

加えて、新型コロナウイルス感染症への対応と、それを契機とする急速なデジタル化の波が、行政を大きく揺さぶっています。

本市は、大きな変革を迫られています。今こそ、古い慣行や固定的な考え方、横並び意識などを廃して、地域の将来の姿をしっかりと見据えながら、第一歩を踏み出す時であり、この第4次行財政改革には、本市が自治体変革の時代をリードする気概を持って、全職員が一丸となって取り組みます。

そのような思いを込め、「自治体変革のトップランナーを目指して」をテーマとして、ここに第4次米子市行財政改革大綱を策定します。

¹ 15歳以上65歳未満の年齢に該当する人口。

² 高齢者（65歳以上）人口が最大となる2040年頃の自治体が抱える行政課題を整理した上で、逆算的に今後の自治体行政のあり方を展望し、早急に取り組むべき対応策を検討することを目的として、総務大臣が主催した研究会。第二次報告は平成30年7月に公表された。

II 第4次行財政改革における課題

1 第3次行財政改革の総括において挙げられた課題

本市では、平成17年度から15年間にわたり、行財政改革（以下「行革」という。）に取り組んできました（これまでの本市における行革の取組については、巻末に「【付録】第1次～第3次行財政改革（平成17年度～令和元年度）の取組」としてまとめた）。平成27年度から令和元年度までの5年間を実施期間とする第3次行革についても、そのテーマであった「次世代につなぐ行財政基盤の確立」という点において、確実にその一助となったと評価できます。

しかし一方で、ここまで3期延べ15年の行革の取組結果を振り返り、それを踏まえて今後の方向性を展望すると、ここまでの「量の削減」を中心に据えた取組が限界を迎えつつあり、そのため今後は、継続すべきもの、変革すべきものを整理した上で、本市の将来のあり方も見据えた、新たな視点に立った取組を創り上げていく必要があります。

また、市民生活の基盤となる身近な地域では、人口減少や少子高齢化による地域活動の担い手不足や、地域福祉の推進等の新たな課題への対応が求められており、こうした状況を踏まえて、行政サービスのあり方を見直し、将来の市民ニーズに寄り添った質の高いサービスを提供できるよう再検討することも求められています。

今後の取組では、これまでのような「量の削減」だけではなく、市民の満足度の向上など、行政サービスの質にも着目した行革への転換が求められていることを踏まえ、第3次行革の総括で挙げた第4次行革に向けた課題について、改めて整理します。

（1）スマート自治体への転換

新たに取り組むべき項目の一つとして、スマート自治体への転換があります。前述した自治体戦略2040構想研究会第二次報告書には、「自治体の経営資源が制約を受ける中、法令に基づく公共サービスを的確に実施するためには、破壊的技術(Disruptive Technologies)(AI³やロボティクス⁴、ブロックチェーン⁵など)を積極的に活用して、自動化・省力化を図り、より少ない職員で効率的に事務を処理する体制の構築が欠かせない。」との記述が見られます。

また、国の地方制度調査会が令和2年6月にまとめた「2040年頃から逆算し顕在化する諸課題に対応するために必要な地方行政体制のあり方等に関する答申」でも「持続可能な形で行政サービスを提供するためには、国・地方を通じた行政のデジタル化を進め、デジタル・ガバメントを実現することで、新たな時代にふさわしい環境

³ 人工知能。artificial intelligence の略。

⁴ 元々はロボット工学を意味する言葉。ここでは、自動化・省力化に向けたソリューションとしてのロボット（ソフトウェア型のものを含む）の意味。

⁵ ネットワークを構成する複数の分散したコンピューターに、暗号技術を用いて取引情報などのデータを同期して記録する方法。データの改ざんが極めて困難なことなどの特徴がある。

を整えることが喫緊の課題である。」とされています。

そのため、今後の行革の取組では、限られた人材資源を、職員でなければならない業務へ再配置することを念頭に、デジタル技術の導入と抜本的な業務プロセスの見直しを併せて推進することによる徹底した事務の自動化・省力化を行う一方で、デジタル技術を駆使した窓口構築や行政手続のオンライン化等による住民の利便性の向上を同時に達成することが求められています。

(2) 民間事業者等との連携協力の推進

本市のまちづくりにおいては、市民だけではなく民間事業者等も、欠くことができない重要な存在です。

しかし、こうした民間事業者等も、将来的には少子化や高齢化の影響により、その経営資源に大きな制約を受けることが予想されており、そのために今後の取組では、こうした状況を官民が強固なパートナーシップを持って乗り越えることができるよう、民間事業者等との連携協力の更なる推進を図ることが求められています。

また、公共施設の整備やシステムの共同利用等、県や他市町村と連携することにより、コストの面などにおいて大きなメリットが見込まれる事業については、連携を進めていく必要があります。

さらに、そのような公民連携や公公連携を、散発的な成果にとどめるのではなく、本市の行財政運営のあらゆる局面において適用されるポリシーにまで高め、もって地域とともに歩む市役所を実現する取組としなければなりません。

(3) 今後の滞納整理対策のあり方

今後も継続しつつ、更に質の高い取組への変革が求められるものとして、滞納整理対策があります。

本市は、第1次行革に着手した平成17年度に滞納整理対策本部を設置し、ここまで行革の大きな柱の一つとして滞納整理対策に取り組んできました。この間、税・料の担当課に集中的・優先的に人員を配置し、滞納者との接触機会を増やすこと等により成果を挙げてきましたが、今後は、現状の高い水準の徴収率を維持しつつ、徴収コストの適正化を図り、最小の経費で最大の効果を得ることができる高効率な徴収システムの確立を目指す質の高い取組が求められています。

(4) 人材が育つための組織環境づくり

将来に向けて、より少ない職員で効率的に事務を処理する体制を構築していく中では、当然ながら職員の一人ひとりには、より高い資質や高度な知識の修得が求められることとなります。

こうした人材育成のニーズに応えるためには、職員自らが、職務を通じて市民の権

利を守る役割を有していることや、自身の成長が住民福祉の増進につながっていることを自覚するだけでなく、組織として、職員が絶えず気づきや向上心を持ち続けられるような、人材が育つための組織環境づくりを進める必要があります、そのための新たな試みが求められています。

2 第4次行財政改革開始時の社会的背景と行政の課題

前項で述べた課題のほかにも、社会的背景の変化などにより、今後、本市が否応なく向き合わざるを得ない課題がいくつか存在します。

(1) 社会的背景

ア 高齢化と人口減少

「はじめに」でも述べたように、高齢化と人口減少は、本市だけでなく、日本全体が直面している課題です。

支えられる側（高齢者）が増える一方で、支える側（生産年齢人口）が減少することで、我が国の社会全体に与える影響は甚大であり、本市においても行財政運営全般において、大きな変革が必要です。

イ デジタル化の加速と技術の進展

新型コロナウイルス感染症への対応において、特に行政分野におけるデジタル化の遅れが指摘されたことや、コロナ後の「新たな日常」においては、行政がデジタル技術を活用して、利用者目線で利便性を向上させることが一層求められていることから、国や地方自治体のデジタル化の動きは今後、一気に加速するものと予想されます。

また、デジタル技術は、日々目覚ましい進歩を遂げており、今後も新たな技術の開発、実用化が進むと思われます。

(2) 行政の課題

ア 生産年齢人口の減少、新型コロナウイルス感染症の影響による税収減

人口減少の進行による生産年齢人口の減少がもたらす税収減は、大きな問題です。

国の交付税措置等により、本市財政への影響の現れ方は、いくらか緩和されると思われませんが、今後、長期にわたり、また確実に、本市財政に影響を与え続けることが予想されます。更には、こうした長期的な基調に加え、新型コロナウイルス感染症の影響を受けた地域経済の復調にも、一定の期間を要すると考えられます。

イ 老朽化に伴う施設の長寿命化経費や防災減災対策費の増加

全国の自治体が有する公共施設等は、高度経済成長期に集中的に整備されたものが

多く、老朽化が進んだ現在、更新や長寿命化による対応を迫られており、本市の公共施設等も同様の状況にあります。第2次行革期間中に策定した公共施設等総合管理計画⁶では、本市の公共施設等の老朽化対策は、原則として経済性の高い長寿命化改修によることとし、今後の税収等の推計を踏まえて毎年度の投資的事業費を概ね40億円程度に想定したうえで、今後40年間に公共施設等の総床面積を20%削減する必要があるとしており、老朽化施設の見直し、保育園の統廃合などの取組を行っていますが、利用者等との合意形成などの課題もあり十分に進展しているとは言えず、今後も計画的に取り組んでいく必要があります。

また近年、国内の各地で台風や集中豪雨等による水害が激甚化していることなどから、防災減災対策費の支出も増加していることにも留意が必要です。

ウ デジタル・トランスフォーメーション（DX）⁷の推進

加速するデジタル化の動きに対応し、デジタル技術の活用による、行政手続などにおける住民の利便性の向上と、市役所内部の業務効率化の両方を実現するため、本市においても適切な推進体制のもと、DXを着実に推進していく必要があります。

また、人口の減少に伴い、将来的に社会全体で人材確保が困難になると予想されており、これは公務職場も例外ではありません。繰り返し述べてきたように、法令に基づく公共サービスを的確に実施するためには、より少ない職員で効率的に事務を処理する体制を構築する必要があり、その意味においてもDXの推進は必要不可欠であると言えます。

エ 社会構造の変化とそれに伴う職員の再配置

公務職場には、デジタル技術を積極的に導入しても、やはり職員にしかできない業務があります。年齢、国籍、障がいの有無、セクシャリティ⁸、宗教や価値観などにかかわらず、多様性を尊重し、全ての市民が暮らしやすさを実感できる共生のまちづくりを進めていくためには、これまでも増して職員の総合調整能力に負うところが大きく、デジタル化による業務の効率化を進める一方で、このような、職員にしかできない業務への手厚い人材の配置を進めていく必要があります。

オ これからの行政体制や職員に求められる姿

公務職場において求められる職員像は、これまでも時代の変遷とともに移り変わっ

⁶ 平成26年4月22日付けで総務省から全ての地方公共団体に対し、公共施設等の総合的かつ計画的な管理を推進するため、速やかに策定に取り組むよう要請があり、米子市では平成28年3月30日に「米子市公共施設等総合管理計画」を策定した。

⁷ デジタル技術が発達することによって起こる、仕事や生活上の変容、変革。

⁸ LGBTなど身体的な性別のみでは捉えきれないものも含めた、性に関わる行動、傾向などを総称することば。

てきました。行政需要や行政サービスを受ける対象者の範囲が急速に広がった高度経済成長期には、スペシャリストの必要性が提起されましたが、住民サービスの質的向上や接客技術の重要性が問われる時代を迎えると、ジェネラリストが求められるようになりました。更に、高度な行政需要を担うことが求められる現在の行政においては、それぞれが担う行政分野に応じて組織全体を両者のベストミックスで支える高度な運営体制が求められています。

Ⅲ 第4次行財政改革の取組の柱

1 取組の柱

「変革」を掲げる第4次行革の目指すべき姿は、これまで培ったものを基本としつつも、従来のやり方にとらわれず、新たな技術や行政手法の導入を積極的に進めるとともに、投資の効率性を最大限に追求することで、行革の成果を市民と分かち合うことのできる「未来指向の行革」であり、それを実行できる組織体制の整備と職員の育成であると考えます。

第4次行革のテーマである「自治体変革のトップランナー」を実現するため、以下の3つの項目を取組の柱として設定します。

(1) 20年後にも質の高いサービスを提供できる行政手法への変革

高齢者人口がピークを迎える一方、生産年齢人口の減少が進む20年後においても、質の高い行政サービスを提供し続けるため、デジタル技術を駆使し、住民サービスの向上と業務の効率化を両立させるとともに、地域社会を支える多様な主体や他の自治体との連携の促進など、これまでの手法にとられない変革を進めます。

また、本市にとっては庁舎の再編問題も20年後を考えるうえで解決しなければならない課題です。

(2) 健全財政の維持

20年後においても質の高いサービスを提供し続けるためには、財政の健全性が保たれていることが必須の条件です。これまでの行革の成果によって、実質公債費比率や将来負担比率などの指標は概ね好転し、基金の積み増しも行ってきましたが、今後の人口の年齢構成の変化による影響などを考えれば、引き続き健全財政の維持のための取組が必要であり、今後も、市税をはじめとする収入の確保に努めるとともに、公共施設等のストック適正化を進め、財政負担の軽減・平準化を図るなどの取組を行っていきます。

(3) 課題解決力のある組織づくり・人づくり

行政に対するニーズは年々、多様化・複雑化し、次々と新たな課題が生じています。その一つひとつを着実に解決するために的確な組織機構の整備を行うとともに、住民福祉の増進を図る地方公務員の自覚を持ち、常に住民サービスの向上に努める職員の育成と、それを後押しする組織環境の整備に取り組みます。

IV 取組の柱ごとの推進項目と数値目標

「20年後にも質の高いサービスを提供できる行政手法への変革」、「健全財政の維持」及び「課題解決力のある組織づくり・人づくり」の3項目の取組の柱のそれぞれに対応した具体的な推進項目について、以下に記載します。

1 20年後にも質の高いサービスを提供できる行政手法への変革

<p>○市役所のDX推進</p> <p>書かせない、待たせない次世代の窓口「米子型スマート窓口」を構築するほか、「新たな日常」の定着のため、オンライン申請等により、スマートフォンや自宅のパソコンからできる手続を拡充するなど、住民の利便性の向上を図る。</p> <p>また、AI・RPA⁹等の活用や労務管理事務の更なるシステム化、電子決裁システムの導入に向けた検討など、業務のデジタル化を徹底的に進めることにより、事務の大幅な効率化と省力化を図るとともに、その過程で業務プロセスの見直しと最適化を行う。</p>
<p>○「いっしょにやらいや」の活用をはじめとする公民連携の促進</p> <p>公民連携対話窓口「いっしょにやらいや」の広報を充実し、業務における積極的な活用を図るほか、PFI等の手法を通じて公民連携のまちづくりを推進する。</p>
<p>○公公連携の推進</p> <p>個別の行政分野のみならず、公共施設の整備、物品の調達、業務システムの共用化等のあらゆる分野において、鳥取県や他の自治体との連携を推進する。</p>
<p>○民間委託等の推進</p> <p>民間にできることは民間に委ねることを念頭に、業務の民間委託、施設の民営化等を検討する。</p>
<p>○庁舎再編の推進</p> <p>米子市役所庁舎再編ビジョンの計画的な推進により、庁舎の老朽化への対応、借地問題の解消を図る。</p>
<p>○押印、添付書類等の簡素化の推進</p> <p>各種手続きにおける利便性の向上を目的に、押印、添付書類等の簡素化の推進を図る。</p>

⁹ 「Robotic Process Automation」の略。パソコンを使って行っている一連の作業を自動化できるソフトウェア型のロボットのこと。

2 健全財政の維持

○財政健全化判断比率 ¹⁰ の健全性の堅持 財政健全化判断比率の健全性を堅持する。
○基金の積み増し強化 財政調整基金 ¹¹ 等の積み増し強化を図る。
○市債未償還残高の低減 新たな市債発行の抑制等により、市債未償還残高（臨時財政対策債 ¹² 等を除く。）の低減を図る。
○市税等の高い徴収率の維持 市税等の目標徴収率を設定し、計画的に進行管理を行うことで、高い徴収率水準の維持を図る。
○税料外債権の適正管理 債権管理に係るプロセスの標準化、職員研修の充実等により税料外債権の管理の適正化を図る。
○新たな税外収入の確保 引き続き、税外収入の確保に努めるとともに、新たな収入源について研究・検討を行う。

¹⁰ 財政状況が悪化している自治体が、早い段階で健全化に向けた取組を行うために、自治体全体の財政健全度を示す指標として国が法律で定めたもの。健全化判断比率には「実質赤字比率」「連結実質赤字比率」「実質公債費比率」「将来負担比率」の4つの指標があり、「将来負担比率」を除き、早期健全化基準と財政再生基準の2つの基準が設けられている。

[実質赤字比率]

一般会計等の形式収支（歳入－歳出）から、繰越明許費などの翌年度に繰り越すべき財源を控除した額（実質赤字）の標準財政規模に対する割合。

早期健全化判断基準 11.74%に対し、令和元年度の本市の実質赤字比率は 0%。

[連結実質赤字比率]

全会計を対象とした実質赤字の標準財政規模に対する割合。

早期健全化判断基準 16.74%に対し、令和元年度の本市の連結実質赤字比率は 0%。

[実質公債費比率]

地方債の元利償還金のうち、一般会計等が負担した額の標準財政規模に対する割合。この比率が 18%を超えた自治体は、地方債の許可が必要で、今後の財務の見通しを示した適正化計画を提出しなければならない。25%を超えると単独事業の起債が制限される。

早期健全化判断基準 25%に対し、令和元年度の本市の実質公債費比率は 9.1%。

[将来負担比率]

一般会計等が将来負担すべき実質的な負債額の標準財政規模に対する割合。負債額が標準財政規模の何年分かを示す。

早期健全化判断基準 350%に対し、令和元年度の本市の将来負担比率は 94.0%。

¹¹ 年度間の財源を調整するために設けられる基金。

¹² 国から地方自治体に交付する地方交付税の原資の不足額を補てんするため地方自治体が借り入れする地方債。その元利償還金相当額は、全額が後年度の普通交付税によって措置されることとなっている。

<p>○公共施設等総合管理計画の推進</p> <p>個別施設計画¹³の策定により公共施設等の現況を明らかにしたうえで、計画的な長寿命化・更新・統廃合を実施し、財政負担を軽減・平準化するとともに、公共施設等のストック適正化を推進する。</p>
<p>○遊休財産の売却・活用の徹底</p> <p>廃止施設、遊休地等の売却を徹底し、売却できないものは、民間への有償貸付等による活用を検討する。</p>

3 課題解決力のある組織づくり・人づくり

<p>○課題解決型の組織機構整備</p> <p>行政ニーズが多様化・複雑化し、次々と生じる新たな行政課題に対する確に対応するため、解決すべき課題と達成すべき目的を明確にした組織機構の整備を行う。</p>
<p>○市民から信頼される市役所づくり</p> <p>単に法令を遵守することにとどまらず、住民全体の奉仕者として住民の福祉の増進を図るという公務員としてのコンプライアンスを徹底し、市民の気持ちに寄り添った質の高い行政サービスを提供するとともに、地域活動や社会活動への積極的な参加を通じてまちづくりを担う人材を育てることにより、市民から信頼され、身近で利用しやすい市役所づくりを進める。</p>
<p>○潜在能力を最大限に発揮できる組織づくり</p> <p>本市の行政ニーズを踏まえた職員教育プログラムの充実強化を図ることと併せて、人事評価制度、異動希望申告制度、内申制度等の適切な運用により、職員のモチベーションと自己研鑽意欲の高揚を図る。</p>
<p>○ワーク・ライフ・バランス¹⁴の推進</p> <p>より良い住民サービスを提供するという目的に向け、職員一人ひとりが、やりがいや充実感をもって働くことができる職場環境を整備するため、業務効率化による時間外労働の縮減や年次有給休暇の取得促進など、働きやすい職場づくりを推進することにより、職員のワーク・ライフ・バランスの実現を目指す。</p>

¹³ 個別の施設の維持管理や更新に係る対策の内容や実施時期などを定めた計画

¹⁴ 仕事と生活の調和。また、その調和によって、相乗効果や好循環をもたらすバランスのとれた状態。

2 数値目標

第4次行革の進展の度合いを測る指標として、推進項目に掲げた取組に関連する以下の3点を、数値目標として設定します。

- ①令和6年度末の時点における財政調整基金の残高について、本市の標準財政規模の10パーセントを超える額を確保する。
- ②今後見込まれる人口の減少と、人にしかできない業務への職員の再配置を見据え、デジタル技術の活用等による業務の自動化・省力化を進め、期間中に正規職員40人役相当以上の業務の自動化・省力化を行うとともに、会計年度任用職員等が従事している業務についても自動化・省力化を進める。
- ③実施期間中に公民連携・公公連携などの手法による、公の施設の利活用、見直しなどをはじめとする取組を10件以上実施する。

V 実施期間等

1 実施期間

第4次行財政改革大綱の実施期間は、令和2年度から令和6年度までの5年間とします。

2 実施計画の策定

第4次行財政改革を計画的に実施するため、別に実施計画を策定します。なお、実施計画には個別の取組について、できるかぎり具体的な目標を掲げるとともに、毎年度見直しを行います。

3 推進体制と進行管理

第4次行財政改革は、市長を本部長とする「米子市行財政改革推進本部」による総合調整と進行管理の下に、全庁的な取組として推進します。

また、推進状況については、随時公表するとともに、市議会との連携を密にし、理解と協力を得られるよう努めます。

【付録】

第1次～第3次行財政改革（平成17年度～令和元年度）の取組

1 第1次行革（平成17年度～平成21年度）

本市が行革の取組に着手した平成17年度は、旧米子市と旧淀江町の合併により新米子市が誕生した年であり、新米子市の歴史は行財政改革の歴史であるとも言える。

第1次行革では、合併当時に発生が危惧されていた約45億円の累積赤字の回避が大きなテーマであった。

期間中、ごみ分別収集業務、学校給食調理業務等の民間委託の実施、定員適正化計画に基づく定員管理の徹底等により、当初目標を約27億円上回る約93億円の財政効果を得て、目的としていた累積赤字の発生は回避できたものの、他方で、国の三位一体の改革¹⁵の影響による交付税、国県支出金をはじめとする歳入減、社会保障費を中心とする歳出増、更には当時の急激な経済状況の悪化¹⁶等が重なったことにより、本市財政にゆとりをもたらすまでには至らなかった。

2 第2次行革（平成22年度～平成26年度）

続く第2次行革では、課題である財政基盤の強化に集中的に取り組むこととして、引き続き、定員適正化計画に基づく定員管理、滞納整理対策等を推進するとともに、全職員の協力のもと平成16年度から実施した一般職職員の給与の特例減額を継続し、その財源を活用して脆弱であった財政調整基金の拡充を図った。また、将来負担の軽減と財政健全化に寄与するものとして、長年遊休状態にあった崎津がいなタウンをメガソーラー用地として活用できたこと、第三セクター等改革推進債¹⁷を活用し、流通業務団地整備事業特別会計を廃止したこと及び米子市土地開発公社の解散により、債務問題について一定の決着を図ったことも特筆すべき取組となった。更にこの期間中、本市が発案した、ふるさと納税寄付者に対する地元特産品等の全国情報発信事業は、新たな事業スキームとして瞬く間に全国に広がり、米子市の知名度を一躍全国区に押し上げた。第2次行革では、こうした取組の結果、当初目標を約20億円上回る約49億円の財政効果を得ることができた。

この第1次から第2次にかけての行革のテーマは一貫しており、本市財政の脆弱性を克服し、安定的な財政運営を行うための基礎をつくることにあったと言えるが、そのような視

¹⁵ 国と地方公共団体の行財政システムに関する3つの改革、「国庫補助負担金の廃止・縮減」、「税源移譲」及び「地方交付税の見直し」のこと。

¹⁶ アメリカの投資銀行リーマン・ブラザーズが経営破綻したことをきっかけに、世界的に起こった金融危機（いわゆる「リーマンショック」）により日本経済も大幅な景気後退へ陥った。

¹⁷ 平成25年度までの間に、公営企業や土地開発公社の廃止などに必要な経費に対して発行できるとされた臨時的な地方債。

点でこの間の取組を評価したとき、概ねその目標を達成できたといえる。

3 第3次行革（平成27年度～令和元年度）

前述したように、第1次から第2次までの行革では、本市財政の脆弱性を克服し、安定的な財政運営を行うための基礎をつくることに取り組み、一定の成果を挙げることができた。

しかしながら、本市財政が将来にわたり揺るぎない財政基盤を確立するためには、それまでの基調を維持しつつ、引き続き更なる財政基盤の強化に取り組むことが求められたことから、続く第3次行革では「次世代につなぐ行財政基盤の確立」をテーマに掲げるとともに、併せて「組織は人なり」という大原則に立ち返り、様々な市民サービスや行財政改革の担い手である人材の育成に取り組んだ。

第3次行革では最終的には60項目の取組を実施し、取組効果額としては当初目標額15億円に対して約28億円の成果をあげることができた。この期間中の主な取組は、次のとおりである。

（1）効率的・効果的な行政運営の推進

- ・本市の全ての事務事業を民間事業者等との連携対象とする「米子市における民間事業者との連携協力に関する基本方針」を策定し、併せて公民連携対話窓口「いっしょにやらいや」を開設して、公民連携を推進する体制の整備を図ったこと。
- ・鳥取県と、米子市役所糶町庁舎の共同整備を行うこととし、本市初の試みとなるPFI¹⁸による庁舎整備事業の準備作業を進めたこと。
- ・老朽化した基幹業務システムを再構築し、業務パッケージシステムを導入することにより、法改正等への対応の確実性を高めるとともに、同じシステムを先行導入している他自治体への研修視察を通じて、窓口業務等の効率化を図ったこと。

（2）持続可能な行財政基盤の確立

- ・基金残高について、令和元年度末時点の目標額75億円以上に対して、目標を上回る積立てを行い、83.7億円まで積み増しを行ったこと。
- ・公共施設等総合管理計画を策定し、公共施設の総合的な管理体制を構築するとともに、同計画に基づきインフラ施設及び公共建物の一部について個別施設計画を策定したこと。
- ・市庁舎の老朽化対策、借地料の減額等への対応を踏まえた中期的な市庁舎の再編方針を、米子市役所庁舎再編ビジョン(中期展望)にとりまとめたこと。
- ・クリーンセンター焼却灰の処理方法及び市庁舎の電力調達先の見直しにより、大きな財政効果を得たこと。

¹⁸ Private Finance Initiative の略。公共施設等の建設、維持管理等を民間の資金、経営能力及び技術的能力を活用して行う手法。

- ・歳入確保及び住民サービス向上を目的に、税・料のコンビニ収納等を導入したこと。

(3) 次世代を担う人材の育成と職員の資質向上

- ・新たな人事評価制度を導入し、導入後も外部講師による研修の実施や階層別の人事評価シートの見直しなど、当該制度を、職員がより成長できる制度となるよう、運営の充実を図ったこと。
- ・異動希望の申告制度や希望降任制度を導入し、職員本人から人事当局への申し出を可能とすることで、本人の業務適性等を考慮するなど、本人のやる気を高め、能力を最大限に引き出す制度づくりを進めたこと。
- ・課長級昇任前にマネジメント能力向上のための研修を受講させるとともに、内部講師による管理監督職員研修を実施し、管理監督職員の意識改革とマネジメント能力の強化を図ったこと。
- ・ストレスチェックの集団分析及び職場環境アンケートの結果をもとに各課で話し合い、職場環境の改善のための取組を実施し、職場でのコミュニケーションを通じた、働きやすい職場の雰囲気づくりに取り組んだこと。
- ・産業医及び健康相談員による健康相談、メンタルヘルス及びハラスメント防止研修の実施のほか、新たに復職支援ガイドラインを作成し、退職者の円滑な職場復帰に努めることで、働きやすい職場づくりを推進したこと。