

裾野市行財政構造改革 第2期計画

令和3年10月
裾野市

目次

第2期行財政構造改革にあたり	・ ・ ・ ・ 1
第1章 第2期行財政構造改革計画について	
（1）計画の位置付けと目的	・ ・ ・ ・ 2
（2）計画期間	・ ・ ・ ・ 2
第2章 裾野市の財政状況	
（1）実質単年度収支の経過	・ ・ ・ ・ 3
（2）法人市民税の推移	・ ・ ・ ・ 4
（3）今後の財政見通し	・ ・ ・ ・ 6
第3章 目指すべき一般財源の予算規模	
（1）中期財政計画から見る目指すべき歳出一般財源	・ ・ ・ ・ 6
第4章 健全な行財政運営に向けた方針と道筋について	
（1）今後の財政運営について	・ ・ ・ ・ 7
（2）第2期行財政構造改革実施後の財政数値目標	・ ・ ・ ・ 9
（3）健全な行財政運営に向けた道筋について	・ ・ ・ ・ 10
第5章 第2期行財政構造改革の取組について	
（1）公共施設の在り方の見直し	・ ・ ・ ・ 15
（2）総人件費の削減について	・ ・ ・ ・ 20
（3）大型公共事業の一時停止や先送り・普通建設事業の総量の抑制	・ ・ 20
（4）事業全般の見直し	・ ・ ・ ・ 21
（5）補助金の見直し	・ ・ ・ ・ 22
第6章 期間中のまちづくりと成長戦略について	
（1）「第2期行財政構造改革期間中のまちづくり」について	・ ・ ・ ・ 23
（2）成長戦略について	・ ・ ・ ・ 23
第7章 推進体制について	
（1）行政改革推進本部の設置について	・ ・ ・ ・ 26
（2）計画の柔軟性・不断の改革継続と広域連携について	・ ・ ・ ・ 26
（3）情報発信について	・ ・ ・ ・ 27
参考	
「財政非常事態宣言」について	・ ・ ・ ・ 28
令和3年度裾野市行政改革推進委員会意見書について	・ ・ ・ ・ 28

第2期行財政構造改革にあたり

本市は、令和3年2月15日に財政非常事態宣言を発出しました。8月4日には裾野市行政改革推進委員会より意見書をいただき、この度、意見書に基づき、令和4年度から令和8年度の5年間を取り組み期間とする第2期行財政構造改革計画を取りまとめました。

本市では、平成20年のリーマン・ショック以降、税収が大幅に減少する中、市民サービスの急激な低下を防ぐ観点から財政調整基金の取崩しを行い、財政運営を行ってまいりましたが、国の税制改正に伴う地方法人税率6%への引下げや、市内主要企業の生産拠点移転等の影響による市税収入の大幅な減少が見込まれたことから、令和元年度より3年間を集中取組期間として、6.5億円を縮減目標金額とする第1期の行財政構造改革を行い歳出の抑制を図ってまいりました。

しかし、令和元年度時点では想定していなかった新型コロナウイルス感染症拡大に伴う社会・経済への影響など、より不確定な要素が見込まれたことから、健全な行財政運営に向けて財政調整基金の取崩しによる財政運営から脱却し実質単年度収支を均衡させることを目的として、本年2月、本市は財政非常事態を宣言し、必要な事業を選択し、限りある財源、経営資源を集中させることで、この難局を乗り越えて行くことといたしました。

これまで田園未来都市を標榜し、様々な事業を進めてまいりましたが、施策の継続と水準維持を重視し、結果、収支の変動に対応した強力な改革が不十分であったこと、構造の改革への踏み込みが十分でなかったことを真摯に受け止め反省しております。

第2期行財政構造改革は、市制施行50周年を迎えた本市が、これまで取り組んできた市民の安全、暮らしを支える福祉、衛生など本来市が行うべき政策、セーフティネットとなる政策は確実に実施しつつ、次の50年のまちづくりに向けて、世界中が注目するウーブン・シティの建設といった新たな時代の流れを捉え、第5次裾野市総合計画のまちの将来像の実現に向けた財源を確保するためにも、しっかりと足元を見つめ直し実行する必要があります。あらゆる事業・施設・資産についての再点検を行い、行政内部の効率化や組織・人員体制等の見直しによる人件費の削減などにより生み出された財源を再配分し、市の施策が持続可能なものとなるよう再構築を進めるとともに、成長戦略の発現による税収の増加や企業版ふるさと納税などを活用し財源の目途を立てて事業を進めます。

大きな変革は既成概念の打破が必要ですが、同時に守り続ける必要があるもの、見失ってはいけないものを見分ける眼力も必要です。これは行政だけでは成しえません。市民の皆様と志を一つにして改革に取り組む必要があります。私たち自身が十分に自覚できていない価値やポテンシャルを含めた、あるもの磨きを進めつつ未来へ繋ぐ。市民の皆様とともに明るい未来を切り開く決意であります。

第2期行財政構造改革の初年度となる令和4年度当初予算編成に向けて、本市が実施している全ての事業を改めて精査し方針を立て、覚悟を持って行財政構造改革に取り組みますので、ご理解とご協力をお願いいたします。

令和3年10月5日

裾野市長 高村謙二

第1章 第2期行財政構造改革計画について

(1) 計画の位置付けと目的

第5次裾野市総合計画前期基本計画にかかげる持続可能な行財政運営を推進するため、財政の健全な運営と効率的・効果的な行政経営を目指し、絶え間ない行財政改革に取り組みます。

本市では平成20年のリーマン・ショック以降、税収の大幅な落ち込みにより歳出が歳入を上回っており、財政調整基金の取崩しにより財政運営を行ってきたことから、健全で持続可能な財政運営を行う上で早期の抜本的な行財政の改革が必要です。

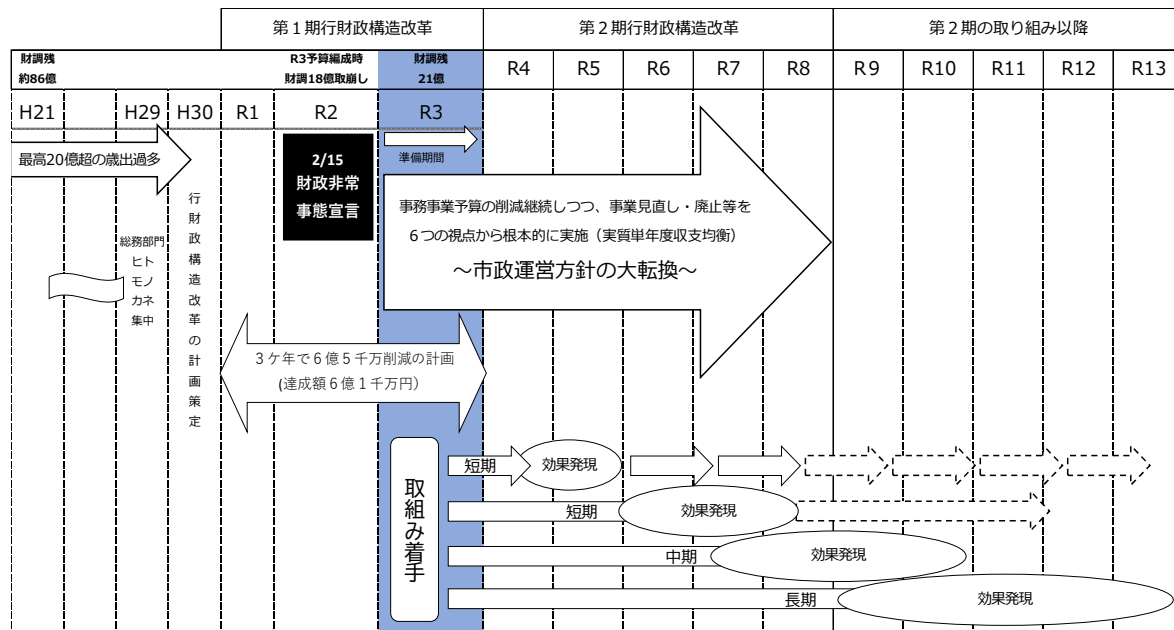
このため、令和9年度の予算編成までに、財政調整基金の取崩しによる財政運営から脱却し実質単年度収支を均衡させることを目的に、第2期行財政構造改革に取り組みます。

(2) 計画期間

計画期間は令和4年度から8年度としますが、総人件費の削減、事業全般の見直しや経費の削減、大型公共事業の一時停止・先送りや普通建設事業の総量抑制など、短期的な取り組みとして早期に効果が見込める歳出の見直しに着手します。また、公共施設の在り方など中長期的な取り組みについて計画を策定するとともに、着手可能な施設の見直しを開始します。

なお、計画期間内に行財政構造改革の成果が表れ、実質単年度収支が均衡した場合には、一時停止や先送りを行った事業の再開時期について検討します。

【図 1-1】計画期間



第2章 裾野市の財政状況

本市は、恵まれた交通の利便性や豊かな自然環境、先人達のたゆまぬ努力により日本を代表する企業が立地し、好調な企業業績に支えられ、まちづくりを進めてきました。

この潤沢な税収を背景に、多様化する市民ニーズに対応するため、国や他市町の水準を上回る、教育、福祉、子育て支援、社会基盤整備をはじめとする将来投資事業などなど、各種の施策を積極的、且つ広範囲に実施し、市民サービスの拡充に努めてまいりました。

(1) 実質単年度収支の経過

地方財政の状況を表す指標の一つとして「実質収支」があります。この実質収支とはその年度の歳入歳出差引額(形式収支)から翌年度へ繰り越すべき財源を控除した決算額のことです。翌年度へ繰り越すべき財源とは繰越明許費や事故繰越しにより翌年度へ繰り越す事業費の内、特定財源(国県支出金等)を差し引いた一般財源のことです。形式収支と実質収支との違いは、形式収支が単に歳入歳出の差額を示したのに対し、実質収支は形式収支に発生主義的要素を加え、当該年度の決算状況をより明確に示したものです。

また、当該年度の実質収支から前年度の実質収支を差し引いた額のことを「単年度収支」といいます。当該年度の実質収支には前年度以前の収支の累積が含まれています。例えば前年度の実質収支が黒字の場合、当該年度の歳入に加算され当然に当該年度の実質収支に黒字的要素を与えます。したがって当該年度のみ収支を導き出す場合、当該年度の実質収支から前年度の実質収支を差し引く必要があります。つまり「単年度収支」とは当該年度の実質収支から前年度以前の収支累積を控除し、当該年度の収支をより鮮明にしたものです。

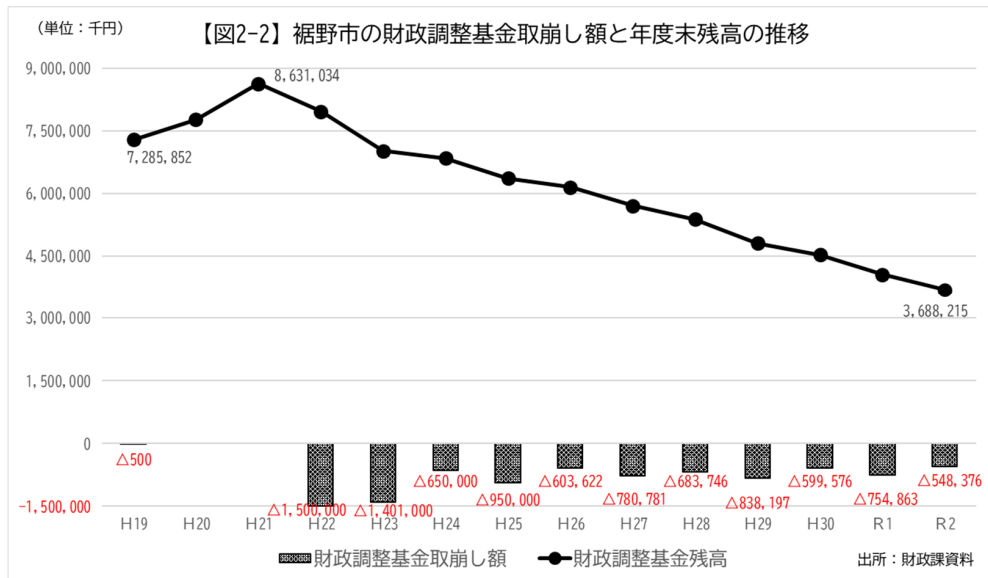
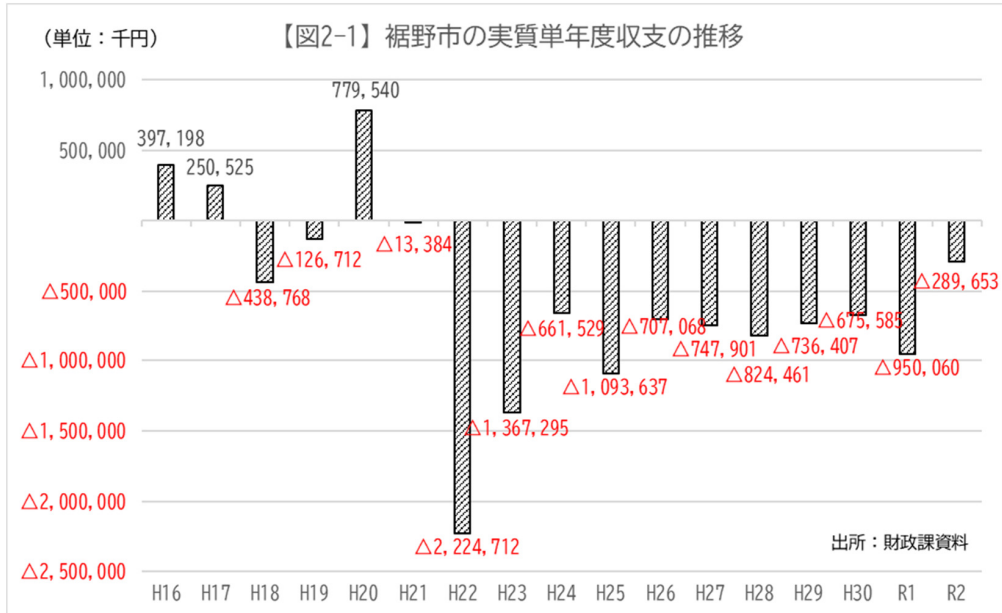
さらに、当該年度の単年度収支には、基金への積立金などの黒字要素や、反対に基金からの繰入金などの赤字要素が含まれています。これらの黒字・赤字要素が当該年度に措置されなかった場合、単年度収支の額がどうなるか示したものを「実質単年度収支」といいます。この「実質単年度収支」を計算式で表すと以下のとおりとなります。

「実質単年度収支」＝「当該年度実質収支」－「前年度実質収支」＋「財政調整基金積立金」＋「地方債繰上償還額」－「財政調整基金取崩額」

実質単年度収支とは、純粋な当該年度の収入に対する純粋な当該年度の支出の差額を示したものとなります。この実質単年度収支に着目していくと、令和2年度決算における数値は、「△289,653 千円」となっています。

本市の過去 17 年間の実質単年度収支の数値を示したものが【図 2-1】です。実質単年度収支の急激な転換期は平成 22 年度決算に表されています。これは世界的経済不況に陥ったリーマン・ショックの影響です。平成 20 年度の実質収支は 7 億 8,000 万円の黒字、平成 21 年度は 1,300 万円の赤字、平成 22 年度は 22 億 2,500 万円の赤字、平成 23 年度は 13 億 6,700 万円の赤字となっています。さらに平成 22 年度以降、一度も実質単年度収支が黒字に転じた年度はなく、平成 22 年度を境に恒常的な赤字体質になっています。

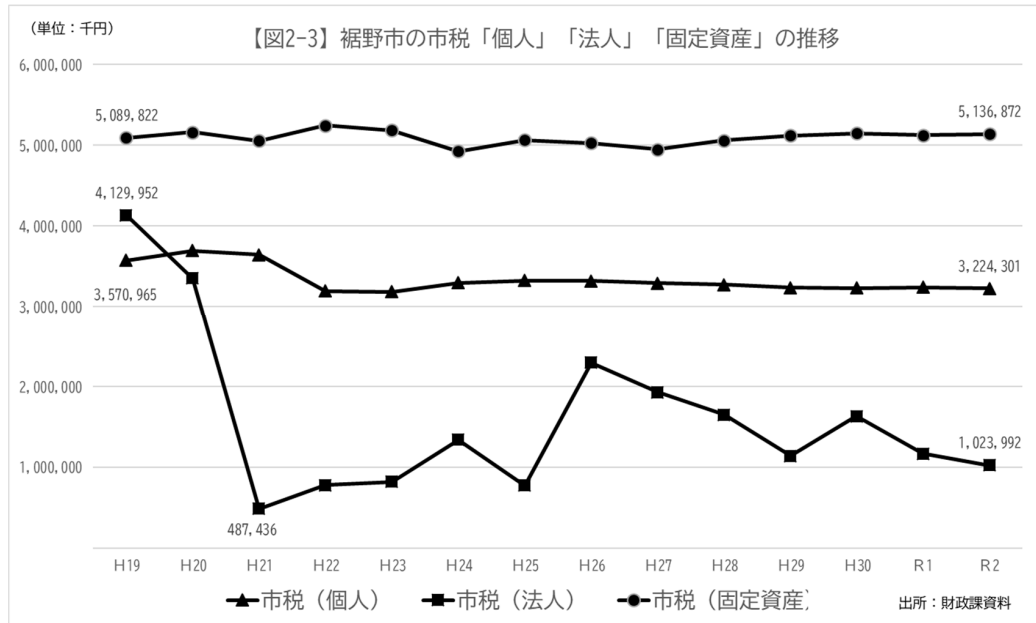
また同様に【図 2-2】に示した取崩額も平成 22 年度の 15 億円をピークに平成 24 年以降平均して 7 億 1,200 万円の取崩を行い、財政運営を行っている状況です。



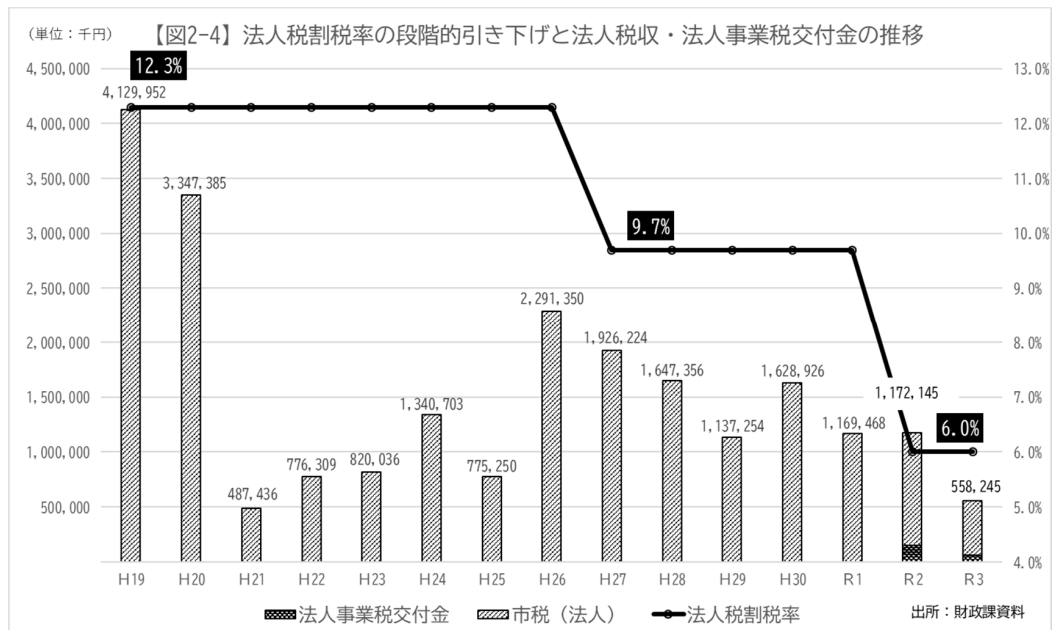
(2) 法人市民税の推移

【図 2-3】は本市の市税「個人」「法人」「固定資産」の平成 19 年からの推移を表したものです。「個人」に注目すると平成 19 年度は 35 億 7,100 万円で、そこから減収傾向ですが、平成 28 年度から令和 2 年度までの 5 か年は 32 億 3,900 万円程度となっています。また「固定資産」は平成 22 年度の 52 億 4,500 万円をピークに平成 28 年度から令和 2 年度までの 5 か年平均は 51 億 1,600 万円程度です。

「法人」は、平成 19 年度は 41 億 3,000 万円、平成 20 年度は 33 億 4,700 万円となっていますが、平成 21 年度は 4 億 8,700 万円まで落ち込みました。平成 21 年度は前年度比△85.4%という急激な減収となっています。その後、平成 22 年度から平成 25 年度までの 4 年間では平均 9 億 2,800 万円で推移し、平成 26 年度には 22 億 9,100 万円、平成 28 年度から令和 2 年度までの 5 年間の平均は 13 億 2,100 万円となっています。金額の推移は【図 2-3】のとおりですが、「法人」に関してはその税制改正にも着目しなければなりません。



【図2-4】はこれまでの法人税割の税率と法人税収の推移です。法人税割の税率は平成26年9月までは12.3%でしたが、平成26年10月から税率が9.7%へ引き下げられました。また令和元年10月にさらに6.0%へ再度引き下げが行われました。なお、平成26年度及び令和元年度の税率の改正は地方の税収の偏在を是正する目的で行われました。ただし令和元年度の税率改正と同時に法人事業税を原資とした法人事業税交付金が新設され、都道府県から市町村へ従業員数を基礎とした按分による額が交付されるようになりました。



【図2-4】が示すように、法人税収が平成20年度を境に急激な減収となっている一方で、令和元年10月以降税率が6.0%へ引き下げられたことも要因となり、今後平成20年度並みの税収に回復していくことは現実的に見込めない状況です。

(3) 今後の財政見通し

今後は、税収の見込み等から、当面は普通交付税の交付団体として推移すると推測されますので、経済状況等により歳入が大きく増減することはないと思われませんが、令和8年度までの財政見通しとして、平均して10億800万円程度の財源不足額が生じる見込みです。財政調整基金を可能な限り財源不足額に補填していくと、令和7年度末には基金が底をつきます。

そのため、現在集中取組期間として実施している行財政構造改革を引き続き強力に推進し、収支を均衡させ、基金に頼らない財政体質にする必要があります。

【表 2-5】現状のままの財政運営を行った場合の財政見通し(一般財源ベース) 単位:千円

	R3	R4	R5	R6	R7	R8
歳入	12,454,434	12,948,294	12,874,392	12,841,412	12,817,790	12,845,049
歳出	13,664,357	13,677,235	13,877,415	13,793,290	13,943,397	13,872,633
財源不足	△1,209,923	△728,941	△1,003,023	△951,878	△1,125,607	△1,027,584
財調残高	2,788,292	2,259,351	1,456,328	704,450	△221,157	△1,048,741

第3章 目指すべき一般財源の予算規模

(1) 中期財政計画から見る目指すべき歳出一般財源

【表 3-1】は中期財政計画に示す歳入一般財源の見込です。令和4年度から令和8年度までの5か年の歳入の一般財源平均額は128億6,500万円を見込みます。【表 3-1】に示す歳入の内、地方交付税制度による財源保障機能により、普通交付税額と臨時財政対策債の総額をもって本市の財源の一定割合は確保されています。

令和4年度から令和8年度までの平均額128億6,500万円のうち、実質収支による前年度からの繰越金を2億円含んでいるため、実質的な平均額は126億6,500万円となります。

ここから歳出予算を推計すると、前述の実質収支4億円が決算剰余金となるため、この4億円を加算し、130億6,500万円程度で歳出予算を編成することができれば、歳出決算額は126億6,500万円程度と見込むことができるため、実質単年度収支は均衡することとなります。

【表 3-1】中期財政計画の歳入から試算した適切な一般財源 単位:千円

	R4	R5	R6	R7	R8
市税	9,504,745	9,549,602	9,461,265	9,513,898	9,572,783
譲与税交付金	3,443,549	3,324,790	3,380,147	3,303,892	3,272,266
普通交付税	351,384	302,369	304,942	269,373	253,994
特別交付税	120,000	120,000	120,000	120,000	120,000
臨時財政対策債	809,050	696,193	702,118	620,225	584,816
歳入合計	12,948,294	12,874,392	12,841,412	12,817,790	12,845,049

第4章 健全な行財政運営に向けた方針と道筋について

(1) 今後の財政運営について

① 地方財政法、及び地方財政健全化法に規定する財政運営

【収支均衡の原則】

地方財政法第 3 条第 1 項では「地方公共団体は、法令の定めるところに従い、且つ、合理的な基準によりその経費を算定し、これを予算に計上しなければならない。」、第 2 項では「地方公共団体は、あらゆる資料に基づいて正確にその財源を捕捉し、且つ、経済の現実に即応してその収入を算定し、これを予算に計上しなければならない」とされています。

市民サービスを厚くするため、収支の均衡を図らず予算編成を続ければ、後年度において基本的な行政サービスですら支障を来し、より大きな負担をかけることになります。

【行政水準確保の原則】

地方公共団体の最大の使命は住民福祉の向上にあるので、収支の均衡を図りつつ最大限の住民サービスを提供するよう努めなければならないとされています。

【財政構造弾力性確保の原則】

行政水準向上のための持続的な財政運営を行うためには、歳入歳出の構造が経済の変動や行政内容の変化に耐える体質を備えていなければならないと、そのため経常的に得られる収入が経常的な経費に必要な経費を賄ってなお相当の余剰がある状態にしておく必要があるとされています。

【財政運営効率化の原則】

地方財政法第 4 条第 1 項では「地方公共団体の経費は、その目的を達成するための必要且つ最少の限度をこえて、これを支出してはならない。」、第 2 項では「地方公共団体の収入は、適実且つ厳正に、これを確保しなければならない。」とされています。地方公共団体は、行政サービスの質的・量的な向上を図るため、経費支出の極小化と効果の最大化に努めるとともに、地方税、使用料・手数料等の収入は、その提供するサービスに見合っ、適正かつ公平に賦課徴収しなければならないことを定めています。

【長期財政安定の原則】

地方財政健全化法第 4 条の 2 では「地方公共団体は、予算を編成し、若しくは執行し、又は支出の増加若しくは収入の減少の原因となる行為をしようとする場合においては、当該年度のみならず、翌年度以降における財政の状況をも考慮して、その健全な運営をそこなうことがないようにしなければならない。」とされています。健全な財政運営は単年度限りのものではなく、後年の財政運営に関し十分に配慮しなければならないことを定めています。

【地方債の制限】

地方財政法第 5 条では「地方公共団体の歳出は、地方債以外の歳入をもつて、その財源としなければならない。」とされています。地方債は、地方公共団体が第三者から資金の借入れを行うことによる一会計年度を超える長期債務であり、翌年度以降のその償還が義務づけられており、単年度収支の均衡を図るため、歳出の財源を安易に地方債に求めるべきではないということを原則としています。

地方債は、当該年度の財政の健全性を損なうことなくその運営に弾力性を持たせ、将来にわたり住民福祉に寄与するという機能があることから、「資本」的な役割を果たすものや後年度にわたって住民負担の均衡を図るための財源に限定して地方債の発行が認められていますが、償還金である公債費の抑制に努めるためにも、長期にわたる行財政計画を立てて計画を適切に管理していくことが求められます。

② 財政運営における具体的な改善視点

上記の財政運営の原則を実現化するため、これまで取り組みとして不十分であった分野について、改善の視点をもって見直しを進めます。

- ・収支均衡を目指す財政計画におけるチェック機能の重複化
- ・目標を実現するために必要な組織構造の不断の検証と再構築
- ・経常経費管理、税収管理、公債費管理、定員管理、投資的経費管理の指標化
- ・改善視点による取り組みの成果を政策マネジメントに反映

③ 今後の財政運営の考え方

地方自治法では「最少の経費で最大の効果」を得られるよう効率的な運営に努めることが前提ですが、市民の皆さんが受けるサービス水準（一般財源の歳出）と市民負担の水準（市税などの一般財源収入）を均衡させることが原則です。しかし、本市では平成 20 年のリーマン・ショック以降、税収の大幅な落ち込みにより歳入が歳出を下回っており、長年、財政調整基金の取崩しにより財政運営を行ってきたことから、健全で持続可能な財政運営を行う上で、早期の抜本的な行財政の改革が必要です。

このため、収支が均衡し安定した財政構造に改めるべく、財政調整基金の取崩しによる財政運営から脱却し、実質単年度収支を均衡させることを目指します。

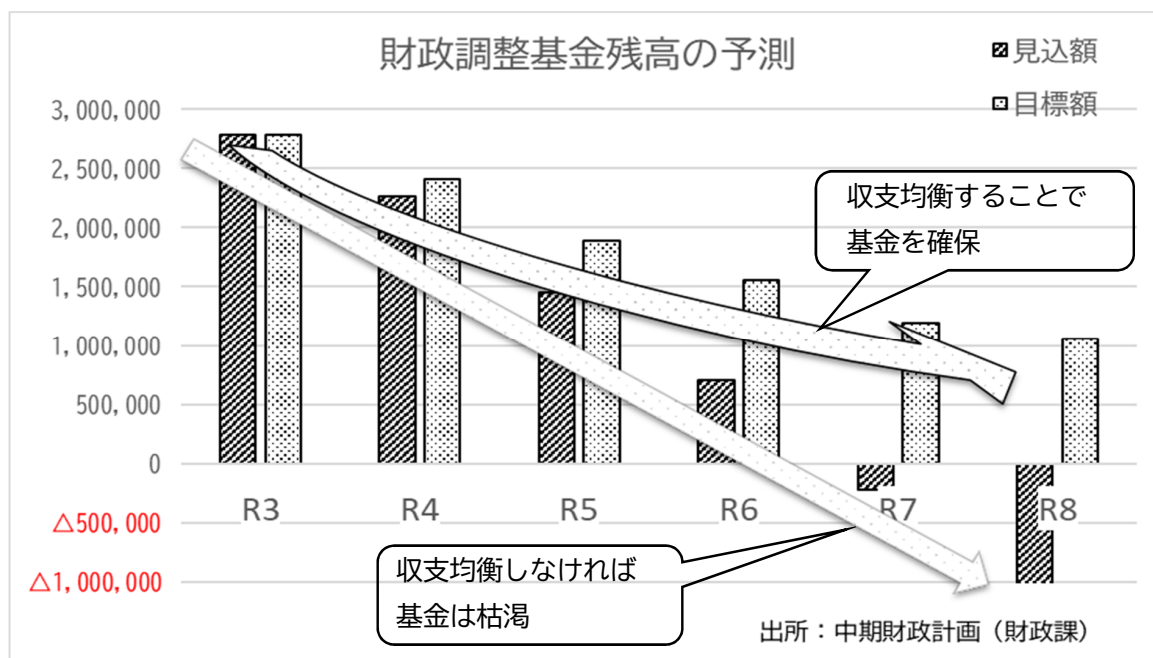
【表 4-1】収支が均衡し安定した財政構造（一般財源ベース）

単位：千円

	R3	R4	R5	R6	R7	R8
歳入	12,454,434	12,948,294	12,874,392	12,841,412	12,817,790	12,845,049
歳出	13,664,357	13,527,235	13,592,415	13,373,290	13,388,397	13,172,633
財源不足	△1,209,923	△578,941	△718,023	△531,878	△570,607	△327,584
財調残高	2,788,292	2,409,351	1,891,328	1,559,450	1,188,843	1,061,259

【図 4-2】財政調整基金残高の予測

単位：千円



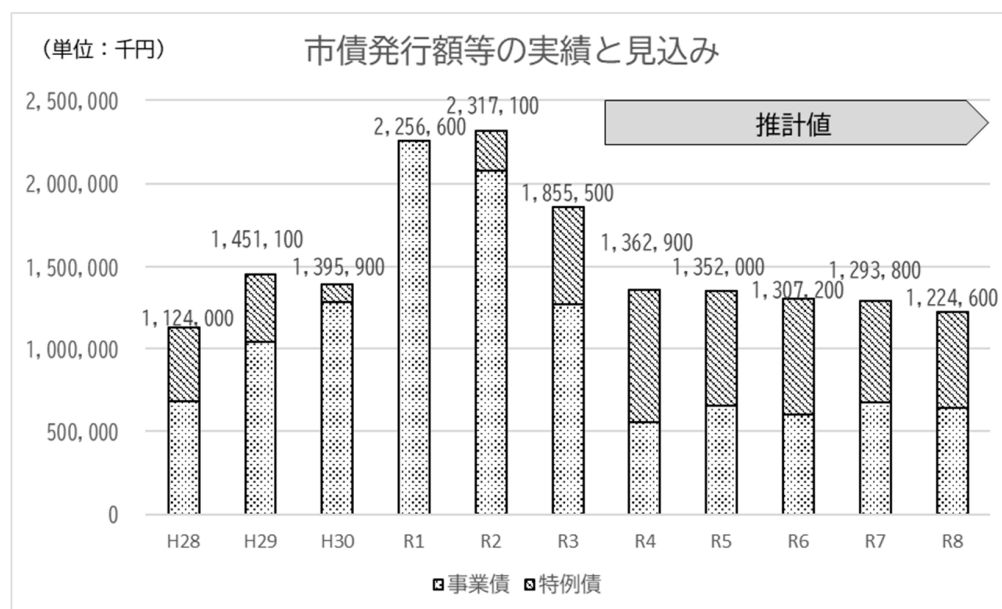
④ 健全な財政運営に向けた取組方針

今後の取組方針として、健全な財政運営を維持するため公債費の抑制に努めるとともに、年度間の不均衡をなくすよう留意しつつ、令和9年度の予算編成までに実質単年度収支を均衡させることを目標として取り組めます。

また、令和4年度の予算編成に早期に効果を生じさせるため、短期的な視点の取組となる全ての事業の見直しや経費の削減等に優先的に着手します。

合わせて中長期の視点の取組みとなる大規模修繕や建替えが見込まれる公共施設の在り方の見直しや借地の解消など、中長期に渡り取り組むべき改革や計画期間終了後に財政効果の発現が見込まれる取組みについても、計画を立てて抜本的な改革を開始します。

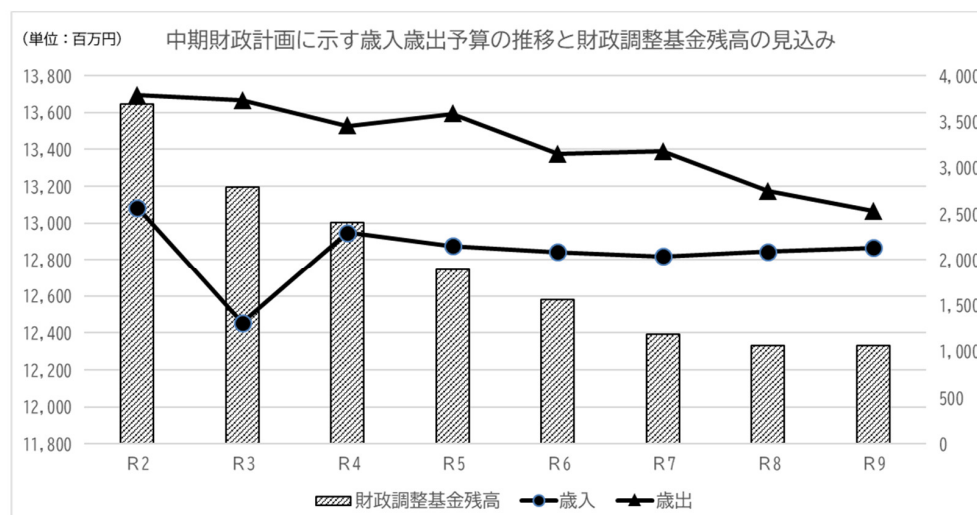
【図 4-3】市債発行額等の実績と見込み



(2) 第2期行財政構造改革実施後の財政数値目標

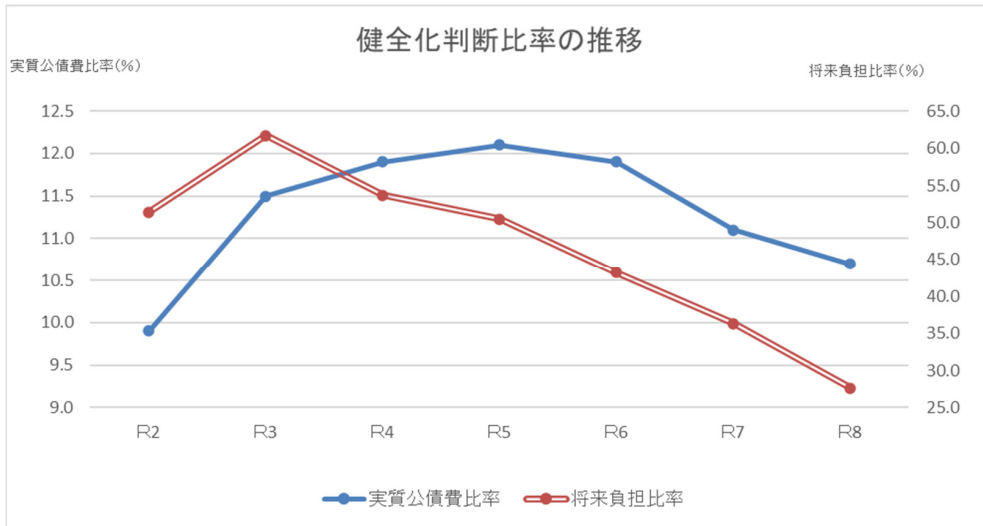
取り組みを実施した場合の歳入歳出の推移と財政調整基金残高の見込みを下記に表します。

【図 4-4】中期財政計画に示す歳入歳出予算の推移と財政調整基金残高の見込み

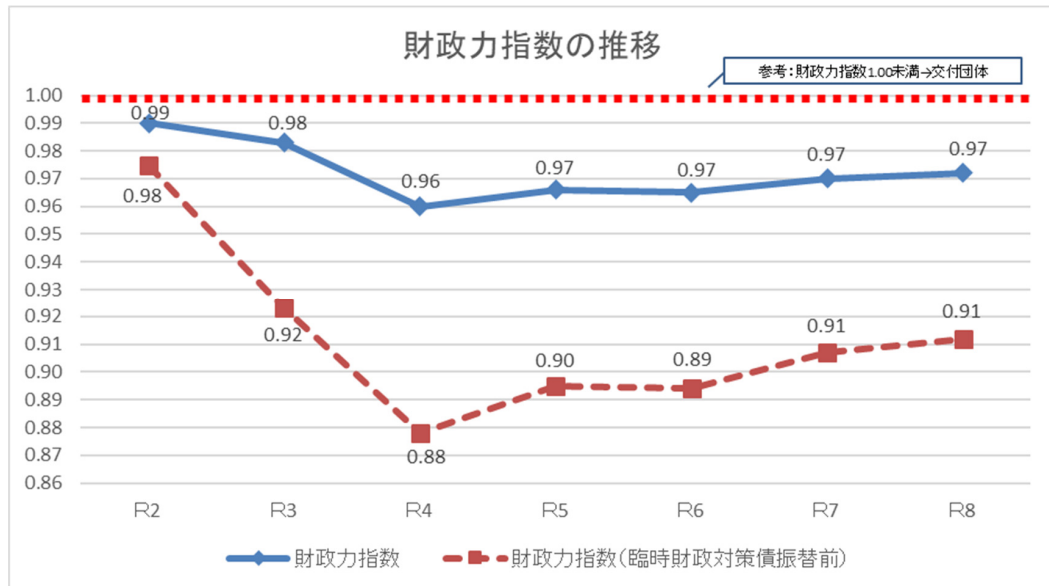


次に取り組み期間中の健全化判断比率と財政力指数の推移を表します。

【図 4-5】健全化判断比率の推移



【図 4-6】財政力指数の推移



(3) 健全な行財政運営に向けた道筋について

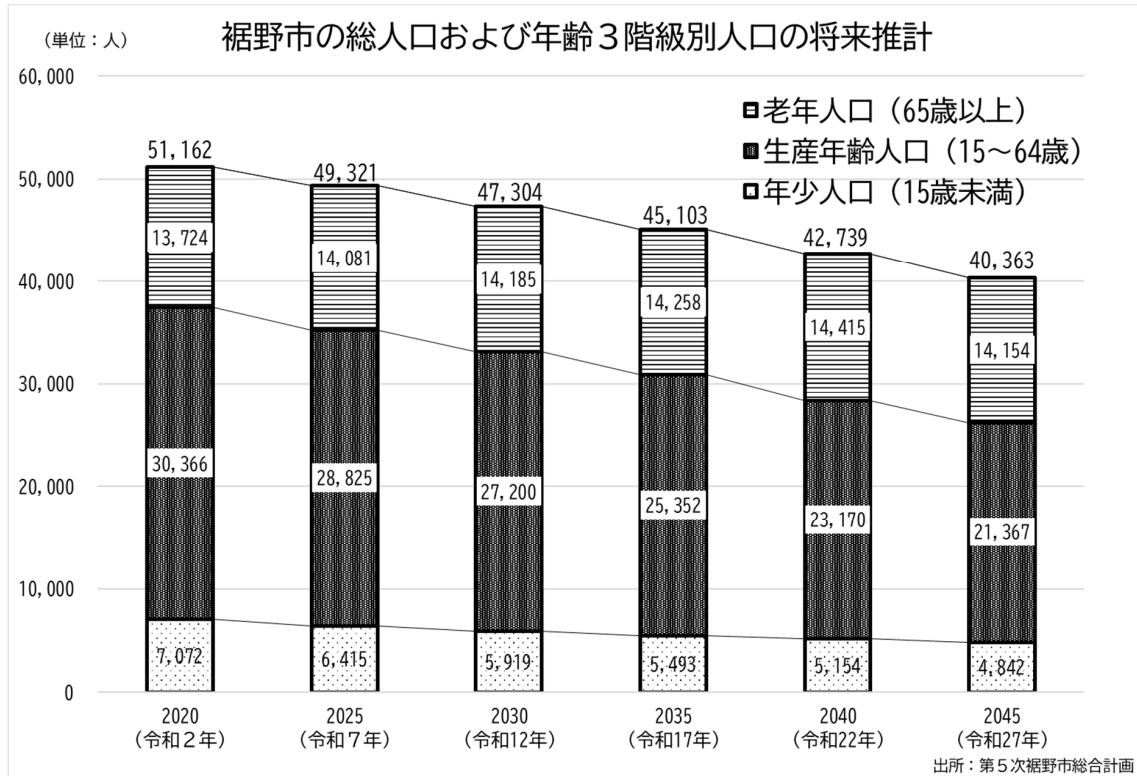
① 中長期に渡る視点の取り組み

公立幼稚園・保育所や小中学校のあり方、公共施設の管理・修繕費や借地料負担のあり方については、関係者等への丁寧な説明や理解など見直しの成果が発現するまで一定の時間を要することが想定されます。

中長期の視点の取り組みとなる大規模修繕や建替えが見込まれる公共施設の在り方の見直しや借地の解消など、中長期にわたり取り組むべき改革や計画期間終了後に財政効果の発現が見込まれる取り組みについて、既に策定されている「裾野市公共施設等総合管理計画」を改訂するとともに、新たに施設類型ごとの具体的な最適化方針を明確化します。

また、具体的な再編に向けて「学校教育施設再編推進本部」の設置により学校教育施設等再編計画の策定や「裾野市幼児施設整備基本計画」を推進するなど、公共施設の在り方の見直しや借地の解消に向けて計画を立てて抜本的な改革に取り組みます。

【図 4-7】裾野市の総人口および年齢3階級別人口の将来推計



②短期的な視点の取り組み

中長期的な取り組みを要する行財政構造改革の効果が発現するまでの間、特に歳出超過の状態が改善するまでの間は、歳出超過とならないよう必要な事業を選択し、限りある財源、経営資源を集中させる必要があります。

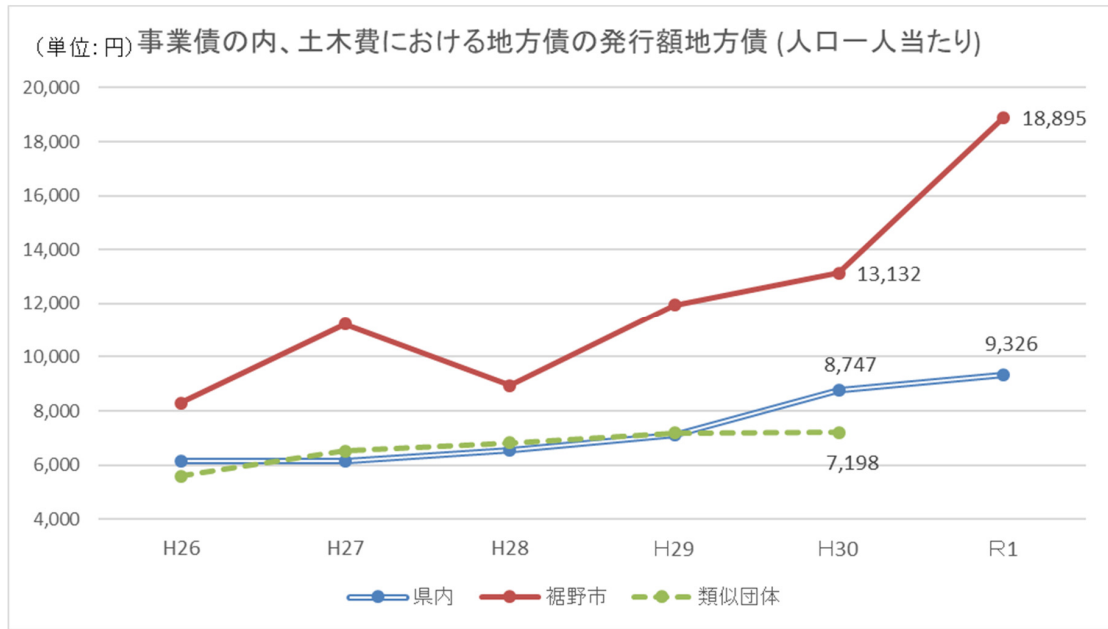
このため、令和4年度の予算編成から早期に効果を生じさせるため、短期的な視点の取組となる、全ての事業の見直しや経費の削減等に着手します。

まず、本市の財政状況を踏まえ、「最少の経費で最大の効果を挙げる」べく、職員に財政状況の周知・徹底、国・県の支給基準や県内他市の支給状況等との比較に基づく事業の必要な見直し、組織・執行体制の見直しと人員の適正配置や事務手順の見直し・簡略化等による職員総数の適正化により総人件費の抑制を図ります。

次に大型公共事業は、第2期行財政構造改革期間中の一時停止や先送りによって各年度の事業費の抑制・平準化など、一定の整備計画の見直しを行います。合わせて普通建設事業は、維持修繕等の市民の安全を確保するために必要な事業は優先して実施しますが、長寿命化の観点からも計画的な維持修繕等に努め、必要な経費の縮減・平準化を行います。

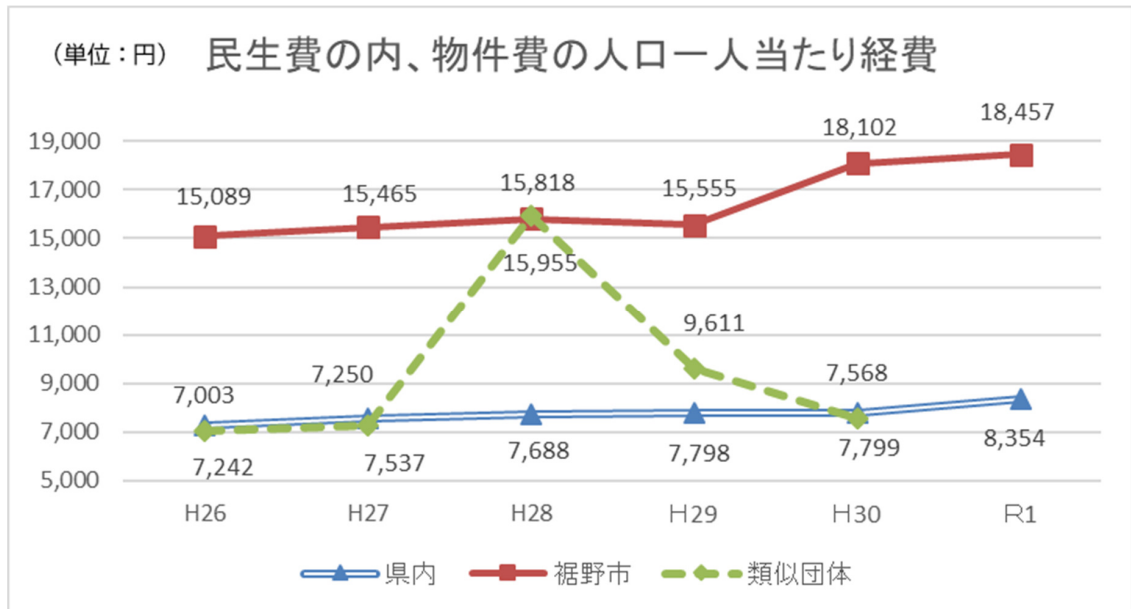
新規事業や進捗中の事業については、中長期的な視点から整備効果を検証し、選択と集中の観点から事業の優先順位付けを行い、事業費の抑制を図りつつ必要な事業を実施することで、普通建設事業の総量を抑制します。

【図 4-8】事業債の内、土木費における地方債の発行額地方債(人口一人当たり)

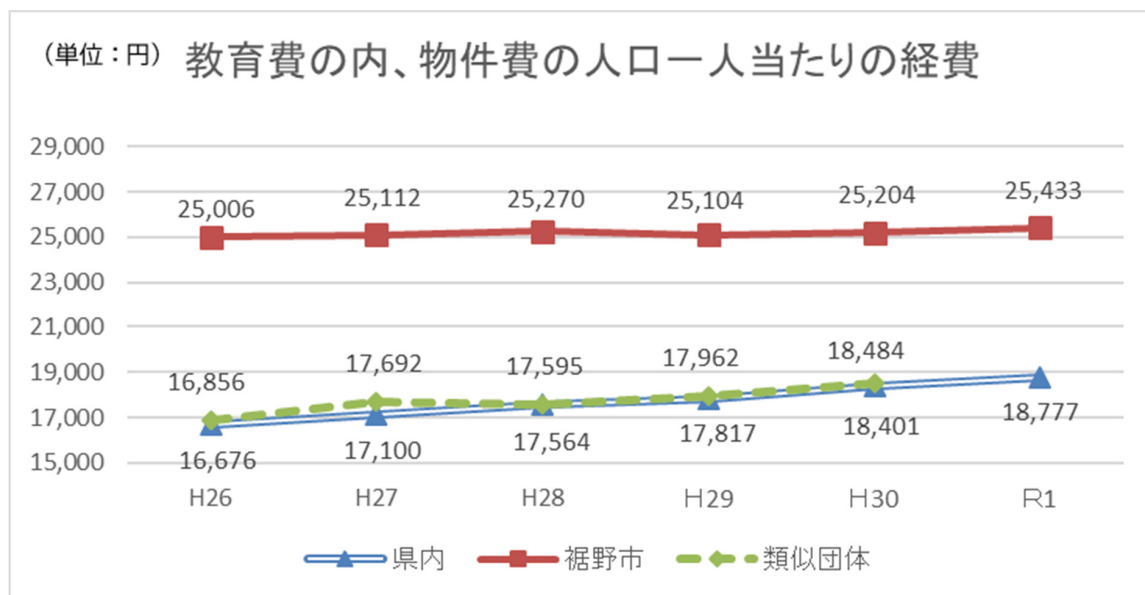


次に事業全般の見直しとして、これまで健康福祉、子育て支援、教育等、幅広い分野で県内平均を上回るサービス水準を維持してきた結果、市の事業費は市民1人当たりの比較で県内平均や財政類似団体より多いため収支の不均衡の要因ともなっていることから、今後は、国等の要請事業等であっても経費の最少化、事業の統合による経費の節減と事務の効率化、近隣市町が実施していない本市独自事業で市民の命や安全な暮らしには直結しない事業は、将来的な効果やコスト増加を検討したうえで先送りや一時的な停止、近隣市町と比較して手厚く予算を投入している事業は県内平均までとする、広域的に一律に行うべき事業は国・県に要望するなど、「最少の経費で最大の効果を上げること」を念頭に置きつつ、市民の生命、安全を守る事業など第2期行財政構造改革期間中のまちづくりの方針に沿って優先順位の高い事業を実施します。

【図 4-9】民生費の内、物件費の人口一人当たり経費



【図 4-10】教育費の内、物件費の人口一人当たりの経費



次に、各種補助金の見直しとして平成 28 年度に策定した「補助金に関するガイドライン」について一定の時間が経過したことから、必要な検証・見直しを行い、引き続き補助金の適正な執行と必要な金額への見直しを進めるとともに、補助制度の効率化に向けて、対象範囲や性質及び効果等を考慮し、各団体への補助事業をまとめることを検討します。さらに、地区への補助については、今後、小規模多機能自治の検討を進めるなかで、多様な補助のあり方を検討します。

※小規模多機能自治

小規模ながらも、目的型組織や地縁型組織等の団体が集まり、地域課題を自ら解決するべく地域運営を行う仕組み

③歳入の確保について

これまで潤沢な税収に恵まれていたことや、民生安定施設助成及び特定防衛施設周辺整備調整交付金などの「防衛補助」を長年にわたり活用し、建設事業や施設設置を実施してきましたが、ファシリティ・マネジメントの観点からも全体的な施設等の数量抑制が必要なため、今後は、制度上認められている子育て事業等のソフト事業への転換を検討します。

また、他の自治体に比べ、国・県の補助金やふるさと納税等、歳入確保に資する制度を必ずしも十分に活用していなかったことも考えられます。

この反省を踏まえ、利用可能な国・県補助金等の積極的な活用に向けた歳入確保対策を全ての職員に周知・徹底し、歳入確保に取り組みます。

また、成長戦略の早期発現による税収の増加や、さらなる資産の有効活用、余剰資産の売却を進めるとともに、新たな事業実施に際しては、企業版ふるさと納税制度などを積極的な活用を検討し、必要となる財源と人材の確保に努めます。

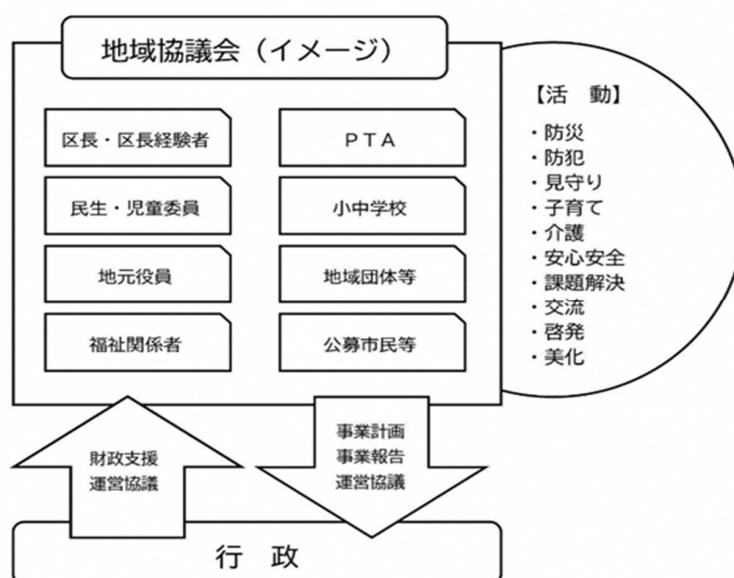
④市民協働の推進や民間活力との連携

本市においても人口減少局面を迎え、これまでの経済成長や人口の右肩上がりを前提とした行政手法からのパラダイムシフトが必要です。

地域の課題解決にあたり、市民の皆さんには「自分たちのやりたいこと」、「やらねばならないと思ったこと」には主体的に当事者として参画していただき、行政も市民の皆さんも一緒になって役割と責任を分担して「まちづくり」に取り組む「市民協働のまちづくり」の手法が、これまでも増して必要となります。企業を含めた市民の皆さんと力を合わせて取り組む「市民協働のまちづくり」に引き続き取り組みます。

また、市民の豊かな暮らしを実現する「田園未来都市すその」づくりが民間活力によるビジネスチャンスや有意義な研究対象として展開されるよう、350年前の民間活力を原資とした深良用水の新田開発のように民間活力の積極的なまちづくりへの参画に向けて、行政として行うべき官民連携について支援を行います。

【図 4-11】イメージ図：地域協議会を中心とした課題解決の官民連携支援



⑤情報発信による財政状況の共有

令和元年度からの第1期行財政構造改革では約6億1千万円の歳出削減を行いました。削減目標金額 6.5 億円の達成に向けて、これまでの施策の継続と水準維持を重視しつつ事業の見直しや経費の削減に取り組んだものの、抜本的な改革としては十分ではなかったため、新たな経費の伸びを吸収できず実質単年度収支の均衡を達成できませんでした。

また、事業の費用対効果の検証、スクラップ&ビルドへの取り組みに加え、公共施設の管理運営コストや借地の解消に向けた取り組みなど、事業や公共施設の状況について、市民の皆さんと情報を共有し、広範囲な議論につなげることができなかつたことも反省点として挙げられます。

既に本市においても人口減少局面に入り、国の法人関係税制改正や主要企業の生産拠 点の移転等の影響により、当面の間、市税収の増加は見込めないことから、「裾野市の財政は豊かである」という感覚を払拭する必要があります。

財政の豊かさを示す財政力指数は令和2年度で 0.99 となり、全国上位の値であった平成 20 年度の 1.606 と比べると、既に本市は豊かな財政状況とは言えません。国が定める『健全化判断比率』の数値が低いことから、本市が財政破綻する可能性は無いと考えられ、令和 2 年度決算においても「市の財政は健全」としていますが、これは財政の豊かさを示すものではありません。

リーマン・ショックから 10 年以上の間、実質単年度収支が均衡せず、今後も独自の事業や県内平均を上回るサービス水準、現状の施設規模を維持する限り、将来の市民に負担をさせていることを市民の皆さん

に伝える必要があります。

第2期行財政構造改革の取り組みでは、行政サービスや施設の維持管理コストなどに要する市民一人当たりの負担の見える化を行い、市民の皆さんとそれぞれの施策や公共施設のあり方など、見直しに向けて広範囲に議論を進めることで実効性の高いものとしていく必要があります。

⑥行政事務の効率化

地方自治体は「最少の経費で最大の効果を挙げる」よう、効率的な行政運営に努めることが求められており、様々な見直しを進める上で行政事務の効率化は必要不可欠です。本市が実施する全ての事務事業について、裾野市行政改革推進委員会の意見を踏まえ、全庁を挙げて効率化に取り組みます。

(ア)事務の効率性向上について

- ・行政計画の必要性の再検証、類似計画との統合、計画内容の簡素化を進めます。
- ・行政評価の簡素化と効率的な実施を進めます。
- ・会議等の資料共有や、簡易な決裁は一定の条件下の基で、電子上のものとするをルール化し、意思決定の迅速化・効率化を進めます。
- ・外部との協議等のリモート化による効率化及び経費節減を進めます。

(イ)事務分掌の見直し、組織の再編・合理化、管理運営費の縮減について

- ・効率化に向けた事務分掌の見直しと組織再編を行います。
- ・施設の統廃合による人件費を含む管理運営費を縮減します。

(ウ)DXの推進について

- ・戦略的なデータ利活用を推進します。
- ・DX人材の育成、職員のDXスキル向上を図ります。
- ・自治体情報システムの共通化に向けた業務の見直しを行います。
- ・行政手続きのオンライン化に向けて取り組みます。

第5章 第2期行財政構造改革の取組について

～事業見直しの6つの視点に基づく方針～

引き続き福祉関連経費の増加が見込まれる一方、短期間で一般財源の大幅な増加を見込むことは難しい状況ですが、これまで取り組んできた市民の安全、暮らしを支える福祉、公衆衛生など本来市が行うべき政策、セーフティネットとなる政策は確実に実施して行く必要があります。さらに、平成22年度からの課題であった財政調整基金の取り崩しによる財政運営から脱却し、成長戦略を着実に進める必要があります。

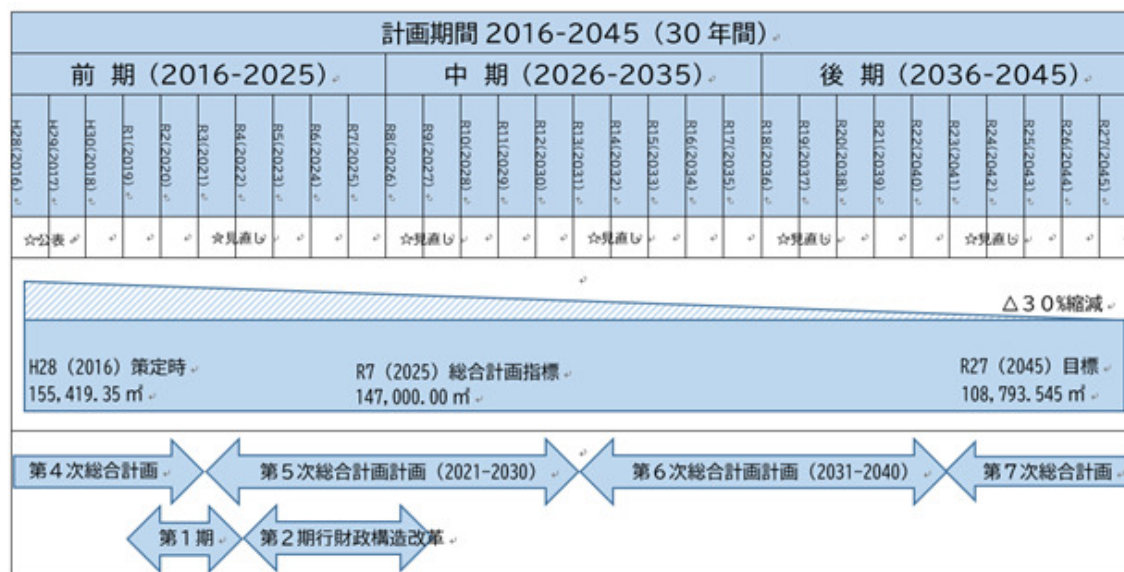
このため、財政非常事態の宣言時における事業見直しの6つの視点に基づく第2期行財政構造改革の方針を定め、施設の大規模修繕や建替えが見込まれる公共施設の在り方の見直しや借地の解消など、中長期に渡り取り組むべき改革や計画期間終了後に財政効果の発現が見込まれる取り組みについて計画を立てて抜本的な改革を開始するとともに、近隣市町と比較して手厚く予算を投入している事業はスリム化する、広域的に一律に行うべき事業は国・県に要望するなど、令和4年度の予算編成に早期に効果を生じさせるため、短期的な視点の取組となる全ての事業の見直しや経費の削減等に優先的に着手します。

(1)公共施設の在り方の見直し

【総論】

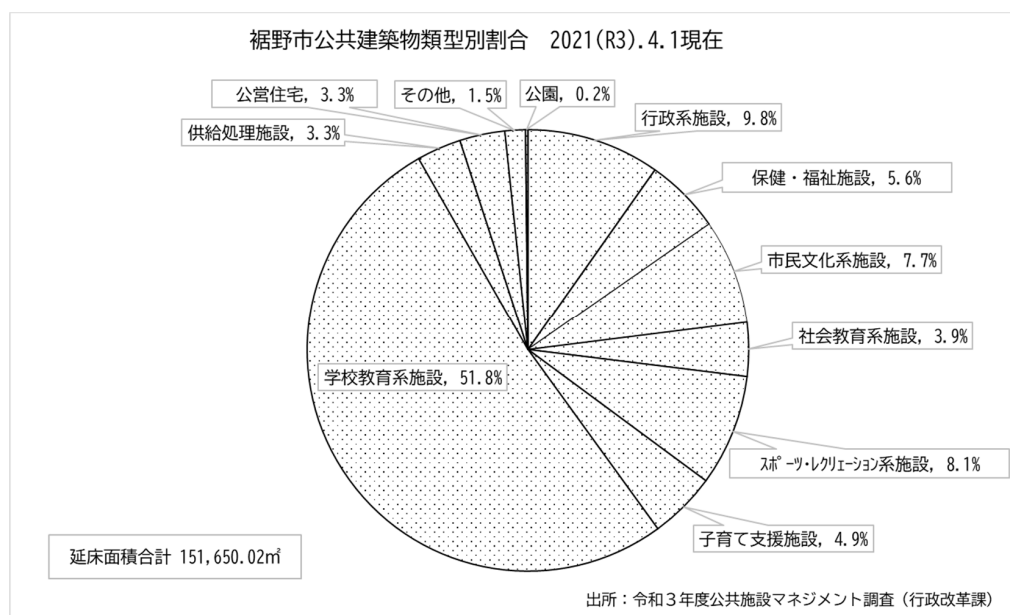
公共施設の在り方については、平成 28 年度に策定した「公共施設等総合管理計画」において、将来の維持管理コストの増高に対応するため、今後 30 年間で延べ床面積 30%削減を目標としています。

【図 5-1】裾野市公共施設等総合管理計画(30年間)の全体像



公共施設の統合・休止・廃止、借地の解消は、人口推計等や財政フレームに基づく長期的な視点、及び施設利用者などの関係者へ理解を求めつつ判断を行うことから、中長期に渡る継続的な取り組みが必要になります。

【図 5-2】裾野市建築物類型別割合

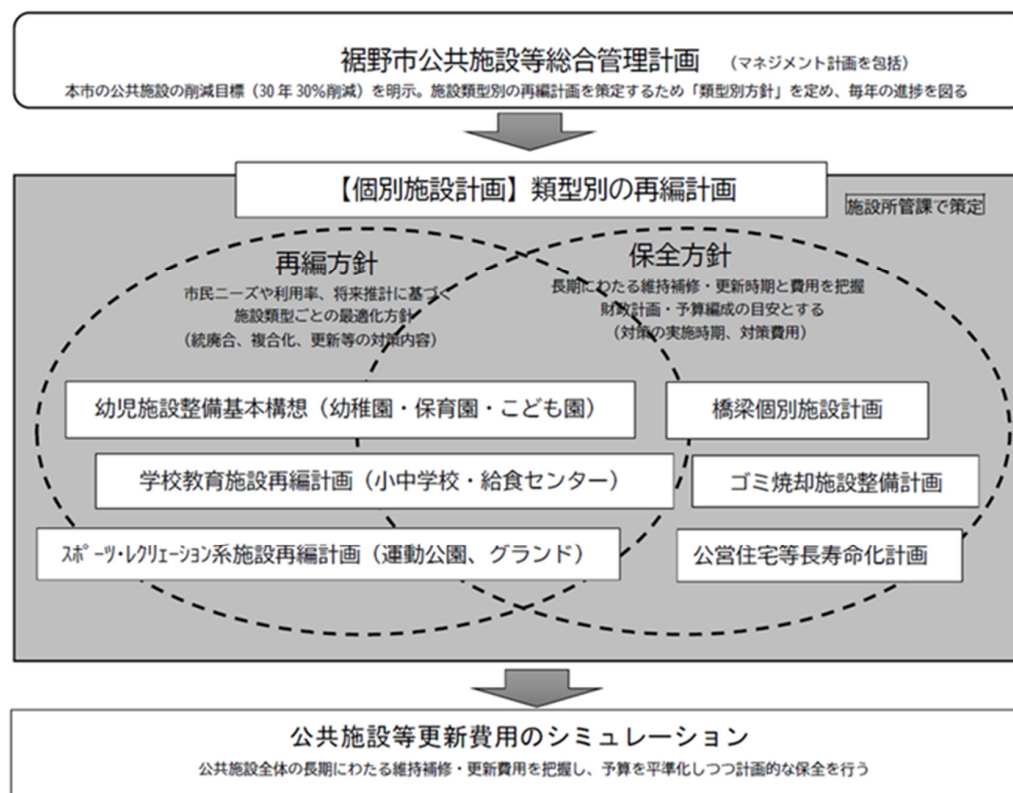


今後、計画的且つ具体的に公共施設の縮小を進めるため、令和3年度「公共施設等総合管理計画」の改定において、個別施設計画を策定するための「類型別方針」を定め、毎年の進捗をマネジメントします。この方針に基づき、各施設所管課において、「幼児施設」、「学校教育施設」、「スポーツ施設」等の類型

ごとに「個別施設計画(類型別の再編計画)」を策定します。

また、公共施設全体の長期にわたる維持補修・更新費用を把握し、予算を平準化しつつ計画的な保全を行うため「公共施設等更新費用のシミュレーション」を作成します。

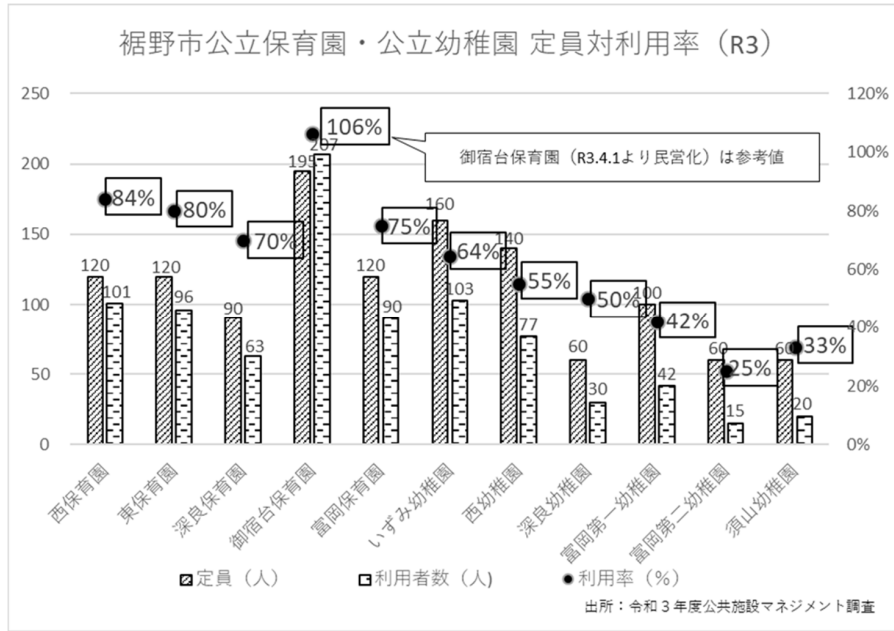
【図表 5-3】裾野市公共施設等関連計画の全体イメージ



- ・公共施設の総量や管理経費等について、類似団体等と比較した財政分析に基づき、市の財政規模に見合うよう縮減します。
- ・利用率が少なく受益者の少ない公共施設は、施設の有効活用や部局の枠組みを超えた複合化などを検討します。
- ・財政負担が大きい公共施設や民間でもサービス提供が可能な施設は、サービスを維持しつつ、機能の統合、用途廃止による貸付けや売却による総量削減に向けて、施設ごとの個別計画に基づき進捗を図ります。
- ・公共施設等総合管理計画の「施設類型別方針」に基づき、年度ごとの確実な取り組みを年次管理・検証する「PDCA サイクル」を確立します。
- ・公共施設跡地の利活用については、今後整備を要する機能、既存の施設の移設等、全庁的な協議調整を進めて全体最適化を図ります。
- ・現在活用されていない市有地は、有効活用、若しくは売却を検討し財源確保を行います。
- ・長期に渡り固定化している借地は、借地契約の根拠である用途や効果等を検証し、関係法令について国、県、関係機関や弁護士等の意見を取り入れた上で、解消に向けて方針を定め全庁挙げて取り組みます。

①子育て支援施設:「裾野市幼児施設整備基本構想(改訂版)」に基づき、利用動向を踏まえサービス基盤の確保を図りつつ、既に示されている「こども園化」、「民営化」および「民間参入」の方針に基づき再構築や具体化を進めます。

【図 5-4】裾野市公立保育園・公立幼稚園 定員対利用率(R3)



②学校教育系施設：複式学級化や全学年単学級が予測される中、教育的見地からも学校統合の方針（「公立小学校・中学校の適正規模・適正配置に関する手引」平成 27 年1月文部科学省）が示されており、令和4年6月までに「学校教育施設再編基本計画」策定し、実施に向けた具体的な取り組みを進めます。併せて学校給食については、学校適正化の方針を踏まえ、中長期的な必要供給量を把握し、適切な規模を設定したうえで、委託による提供の可能性や、自校式から給食センター方式への移行によるコスト縮減など、幅広く検討します。

【表 5-5】裾野市公立小中学校の学校規模の現状と将来推定(特別支援を除く学級数)

学校規模	普通教室数	小学校		中学校	
		R3	R15	R3	R15
小	過小規模	1~5		須山中 (3)	須山中 (3) 深良中 (3)
	小規模	6~11	深良小 (11) 高二小 (6) 須山小 (6) 向田小 (6) 千禧小 (6)	深良小 (6) 高二小 (6) 須山小 (6) 向田小 (6) 千禧小 (6) 南小 (6)	深良中 (6) 東中 (10) 高岡中 (9)
適正	適正規模	12~18	高一小 (18) 南小 (12)	東小 (18) 高一小 (18)	東中 (12) 西中 (14) 高岡中 (12) 西中 (13)
	学校統合の場合の 適正規模	19~24	東小 (21) 西小 (24)	西小 (22)	

令和3年8月、教育総務課資料より行政改革課作成

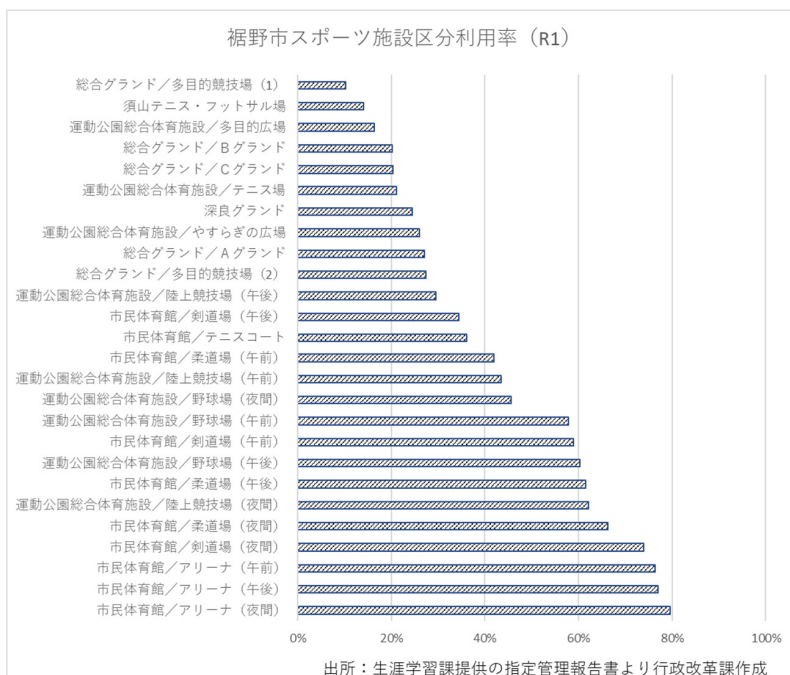
③文化施設並びにスポーツ施設:第2期行財政構造改革の取組期間中は、改修を抑制するとともに、安全上影響が生ずる場合には機能の一時停止を検討します。

④市民文化系施設・社会教育系施設:市民文化センター、生涯学習センター、市民体育館、運動公園総合体育施設、各地区のコミュニティセンターには、会議室やホールなど類似した機能を有する施設が多数存在していることから、利用状況を分析し、実態に合わせた縮小や統合を検討します。

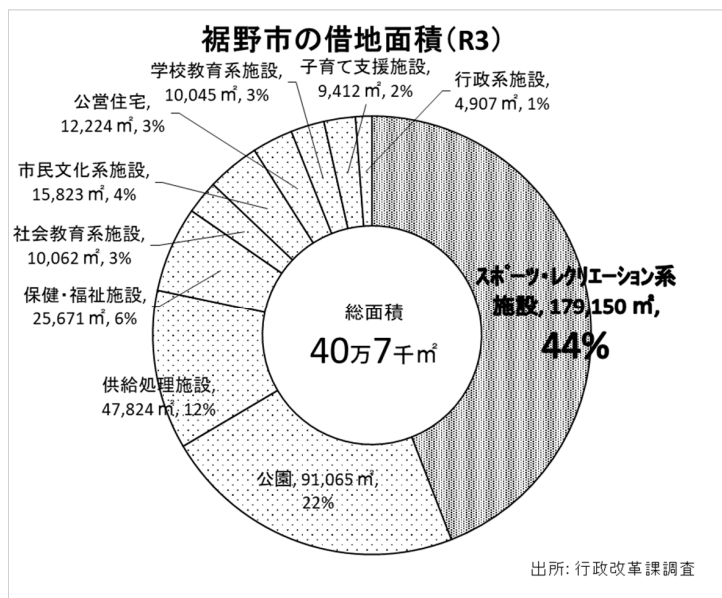
⑤スポーツ・レクリエーション系施設:借地上の施設が多く、本市の借地全体の44%を占めており、今後も財政面で負担が生ずることが予見されることから、施設の利用率や利用団体、広域的な見地からの必要性等を検証し、統廃合の方針を定めます。

尚、存続させる施設については、計画的な借地解消に向けた取り組みに着手します。

【図 5-6】裾野市スポーツ施設区分利用率(R1)



【図 5-7】裾野市の借地面積(R3)



- ⑥**保健・福祉施設**:温泉施設は民間でもサービスの提供が可能であることから、長期的な維持管理・運営コストを検証し、機能を維持したまま民間での運営を検討・協議を行います。
- ⑦**焼却施設**:近隣市町の更新時期に合わせた広域整備や処理委託の検討、耐用寿命を迎えている現行施設の最小限の費用で延命措置などを検討します。
- ⑧**行政系施設**:庁舎機能の集約化による施設の有効利用や床面積の縮減を検討します。

(2) 総人件費の削減について

【総論】

給与については、裾野市の財政状況を踏まえ、国・県の支給基準や県内他市の支給状況等と比較し必要な見直しを行います。

併せて組織・執行体制の見直しと人員の適正配置や事務手順の見直し・簡略化等を行い、職員総数の適正化により総人件費の抑制を図ります。

① 特別職給与の支給額削減

令和3年度中に市長給与10%、副市長・教育長5%の削減を実施します。

② 職員手当の見直しによる支給額削減

(ア)管理職手当:時限的な削減を実施します。

(イ)時間外手当:引き続き事務の効率化、業務の平準化により時間外勤務を縮減します。

(ウ)通勤手当:見直し検討します。

③**給与制度全般の見直し**:人事院勧告や、社会情勢を踏まえ引き続き見直しを進めます。

④**組織・執行体制の見直し**:組織再編や執行体制を見直し、管理職数の削減を進めます。

⑤**職員総数の見直し**:業務効率化や事業見直し並びに施設の改廃に合わせ、会計年度任用職員を含む職員総数の適正化を進めます。

⑥**市関係委員会・団体の整理**:市の規模に準じた委員数、他の方策により代替が可能な団体の縮小・廃止を検討します。

(3) 大型公共事業の一時停止や先送り・普通建設事業の総量の抑制

【総論】

大型公共事業は、今後の裾野市の発展のために不可欠な事業ではありますが、現在の財政状況を考慮し、第2期行財政構造改革期間中は、各年度の事業費の抑制・平準化など、一定の整備計画の見直しを行います。普通建設事業費は、市民生活の安全を守る側面と裾野市の発展を支えとする将来投資の側面があり、また、受益期間が長期にわたる事業ですが、財政状況を踏まえ普通建設事業の有する2つの効果に留意しつつ事業の平準化を図ります。

見直しに当たり、事業の進捗状況、今後の予定事業費、国や関係者等との調整状況を踏まえ、優先順位付けを行い、事業費の抑制を図りながら必要な事業を実施します。また、事業の総量抑制に合わせ、各年度の建設事業債の発行額を抑制します。

【大型公共事業】

事業の進捗状況、今後の予定事業費、問題点や必要な経費を明らかにしたうえで、方向性を判断し、各年度の事業費の抑制・平準化など、一定の整備計画の見直しを行います。

①**JR 御殿場線岩波駅周辺整備事業**:企業版ふるさと納税を財源に充てることで、一般会計に拠らず関連事業に取り組みます。

②裾野駅西土地地区画整理事業:令和4年度以降、5年間の事業費の平準化を図りつつ、事業を推進します。

③民生安定施設整備事業(防衛8条事業):修繕サイクルの見直しによる計画期間の延長、市費の平準化を図ります。

④都市計画道路平松深良線稻荷工区:第2期改革期間中は事業を先送りします。

⑤新工業団地の検討:民間活力の導入を検討します。

【普通建設事業】

維持修繕等の市民の安全を確保するために必要な事業は優先して実施しますが、長寿命化の観点からも計画的な維持修繕に努め、必要な経費の縮減・平準化を行います。新規事業や進捗中の事業については、中長期的な視点から整備効果を検証し、選択と集中の観点から事業の優先順位付けを行い、一般財源の抑制を図りつつ、起債についても適正な管理を行い、必要な事業を実施します。

【下水道事業】

地方公営企業法適用の企業会計ではありますが、一般会計から繰入金を支出しており、第2期行財政構造改革期間中は事業化の範囲を示し、事業の抑制を図りつつ維持管理コスト等の縮減による経営改善を行い、一般会計繰出金の抑制を図ります。

(4)事業全般の見直し

【総論】

地方自治体は「最少の経費で最大の効果を挙げる」ことが求められます。本市は、これまで健康福祉、子育て支援、教育等、幅広い分野で県内平均を上回るサービス水準を維持してきましたが、その結果、市の事業費は市民1人当たりの比較で県内平均や財政類似団体より多く、収支バランス不均衡の要因となっています。今後は、「最少の経費で最大の効果を上げること」を特に意識して事業を実施します。

なお、事業の見直しは一律の事業費カットではなく、市民の生命安全を守る事業など第2期行財政構造改革期間中のまちづくりの方針に沿って優先順位の高い事業を実施します。

- ・政策立案は、合理的根拠(エビデンス)に基づき政策目的を明確化し、まちづくりに有効な政策を実施します。
- ・新規事業は、既存事業のスクラップ(廃止)を前提とし、新たな事業への投資を行えるようサンセット(終了)の時期を設定します。
- ・国や県が広域的に一律に行うべき事業について一般財源などの市費で実施している事業は、国、県に実施を要望していきます。
- ・国、県や他市町との協調事業を含む全ての事業について、「事業見直しの視点」に基づき事業の根拠、目的、投資効果や将来に渡る必要性、独自の上乗せや対象範囲を精査し、サービス水準や今後の方向性を検討し、国、県、他市町に準拠した水準に見直しを行います。
- ・見直しを進める上で事業本来の目的、効果や将来における必要性について精査が必要であるため、「事業見直しの視点」を全ての事業に当てはめ、ゼロベースで判断し、安易に継続することのないよう確認できる体制を構築し、継続して事業の優先度を図る基準を設け、事業間の均衡や投資効果等について評価を行います。
- ・最少の経費で効果を得るために類似事業の統合や再編成を進めるとともに、公共施設の管理にあっては、安易に委託業務や指定管理者制度とするのではなく、直営との人件費を含む総費用の比較を行います。
- ・市独自の上乗せ補助や対象範囲拡大等は、国・県の補助金活用、市民・企業等との協働事業化、民間活力の活用等により、従来よりも事業費を縮減しつつ目的を達成できる場合は、当該事務事業の維持・拡

充を認めるなど、改善への前向きな取組を促します。

- ・特別会計事業においては、各事業内の見直しや経費の節減による繰り出し金の抑制、事務の効率化による人件費の抑制を図ります。

①**イベントの見直し**: 新型コロナウイルス感染症防止を契機として、市主催のイベントのみならず市内各団体においてもイベントの開催方法の見直しが行われました。ICTの普及により情報発信や啓発の手段が変わりつつある状況を踏まえ、改めてイベントの開催や啓発用品の配布について、目的達成手段として適切か、効率的か、職員人件費を含む費用に対し十分な効果が得られているかなど、検証を行います。

②**使用料、手数料など受益者負担の適正化**: 使用料の適正化に関する基本方針(H31.3)に基づき、引き続き見直しを行います。

(5) 補助金の見直し

【総論】

平成 28 年度に「補助金に関するガイドライン」を作成し、これまでの取り組みにより、関係団体等の協力のもと見直しを図ってきました。ただし、ガイドラインは策定から一定の期間を経過したことから、見直しの視点やチェックリスト追加等の内容改訂等について検討した上で、引き続きガイドライン及び監査委員の指摘事項に基づき、補助金の適正な執行と必要な金額への見直しを進めるとともに、補助制度の効率化に向けて、対象範囲や性質及び効果等を考慮し各団体への補助事業をまとめることを検討します。また、監査以外での、補助金執行所管課におけるセルフチェック機能を強化します。

また、地区への補助については、今後、小規模多機能自治の検討を進めるなかで、多様な補助のあり方を検討します

- ・各団体の収支結果を踏まえ、繰越金がある場合には返還または減額するなど、適正な金額への見直しを進めます。
- ・長期間継続している補助金、補助率が高いまま維持されている補助金の見直しを進めます。
- ・国等の制度、他市町に準拠した水準や規模への見直しを進めます。
- ・中長期の視点の中で、目的や成果、団体の自立の状況に応じた事業の終了等の検討を行います。
- ・導入当初の目的である公益性が低下しているにも関わらず、廃止等に向けた協議がなされていない場合は、必要性を再考し、補助が必要な事業であるかどうかを検討します。
- ・市民協働を踏まえた上で自主性や権限を拡大させる地域協議会など小規模多機能自治の研究を進め、地区への多様な補助のあり方について検討します。
- ・地区を対象とした補助金のうち、区運営事業、コミュニティ助成事業、その他の事業ごとに統合が可能な補助金の検討を進めます。

第6章 期間中のまちづくりと成長戦略について

本市が継続発展するためには、第2期行財政構造改革期間中においても、第5次総合計画の実現に向けた歩みは止めません。また、改革の目的が進んだ段階において花を開かせるため、将来に向けた種まきとしての成長戦略は欠かせません。

(1)「第2期行財政構造改革期間中のまちづくり」について

第2期行財政構造改革の取り組みを通じて、令和9年度予算編成までに実質単年度収支を均衡させることを目標に改革を行います。改革期間中であっても止まることなく第5次裾野市総合計画に示す、「みんなが誇る 豊かな田園未来都市」の実現に向けて取り組みを進めます。

①「みんなが誇る」まちの実現

裾野市にしかないものに磨きをかけるため、「ウーブン・シティとSDCC構想の連携」、「東京2020オリンピックのレガシーとしてサイクリングの聖地化」などあるもの磨きに取り組み、世界に誇り得る本市の知名度向上を目指します。

②「豊かな田園未来都市」の実現

「裾野市の特徴を活かした産業づくり」、「多様性を豊かさと感じられる環境づくり」を通じた「豊かなまち」、「豊かな自然環境の保全」、「防災・防犯・教育・高齢者の見守りに大切な共助に必要な温かい地域コミュニティ」づくりを通じた「田園風景」の保全、「SDGsを推進しカーボンニュートラルの実現に貢献」し、「SDCC構想の具現化により課題を解決する未来技術の実証実験都市」としての「豊かな田園未来都市」づくりへの取り組みを進めます。

なお、事業実施については、市民の命、安全な暮らしを守ることが最優先であり、「市民の安全対策・危機管理への対応」、国、県、近隣市町と協調して行う福祉として「人々の暮らしに寄り添う福祉」事業を優先順位の1番目として実施します。

(2)成長戦略について

第2期行財政構造改革期間である5年間を越えた時点で目標を達成することができていれば、休止事業等の再開時期の検討と同時に、将来に向けた見直しの再検討が必要です。その段階になった初めて次の戦略を考え始めるのでは遅すぎます。

目標達成が進んだ段階において花を開かせるため、将来に向けた種まき、本市の成長戦略として、次の3つの柱を設定します。

1つ目が「ウーブン・シティ」、2つ目が「デジタル」、3つ目が「カーボンニュートラル」です。

これら3つの柱をもとに、以下に示す「3つの都市像」の形成に重点的に取り組むことにより、ウィズ・コロナ時代における本市の持続可能な発展、「みんなが誇る豊かな田園未来都市すその」の実現を目指します。

①ウーブン・シティと共創する都市

50年以上にわたり本市の経済をけん引し地域コミュニティの形成にも多大な貢献のあったトヨタ自動車東日本株式会社東富士工場移転後の敷地で、モノづくりの匠の精神を受け継ぎ日本の未来をかけたビッグプロジェクトとして展開されるのが、トヨタ自動車株式会社が行う未来技術の実証都市ウーブン・シティです。

ウーブン・シティは、人が実際に住みながら最先端の技術を実証する「絶えず未完成のまち」を目指すものとされ、令和3年2月23日の着工式以後、本格的に建設が進んでおります。ウーブン・シティが閉じたテーマパークとならないよう、ウーブン・シティと地域との共生を第一に、お互いの発展のために欠かせない存在として認め合いながら、今後のまちづくりを進めていく必要があります。

地域との共生面で、最寄り駅となる JR 御殿場線岩波駅周辺の整備は必須であり急務です。

令和3年4月に策定した「裾野市北部地域まちづくり基本構想」では、令和17年度までの15年間の構想期間のうち、JR 岩波駅周辺整備を短期5年の取組と位置づけ、令和3年度中により具体的な計画となる「基本計画」を策定する予定です。基本計画の策定にあたっては、地域住民をはじめとする市民や企業の皆様とともにワークショップを重ねながら、岩波駅周辺の拠点性の向上や安全性の確保、新たな賑わいの創出に向けて、ハード・ソフト両面からの検討を行っています。

また、将来的にウーブン・シティが開所すると国内外からのビジネスツーリズムで本市を訪れる人や企業が多く見込まれるため、広域的な交通の観点も必要になるほか、英語での対応の増加、地域との交流の機会の創出など、これまでになかった要素も検討していく必要があります。

現時点では、ウーブン・シティの中でどのようなサービスが展開されるのか、詳細は明らかになっておりませんが、令和6年度頃に完成が予定されているフェーズ1の敷地では、子育て世代、高齢者、発明家という3つのペルソナとして設定された360人が実際に生活を始めることとなります。そこに住む人々の食、教育、医療等については、ウーブン・シティの域外においても手立てが必要になることが想定されることから、ウーブン・シティの建設に対する行政上の手続きの支援だけでなく、ウーブン・シティ内外のまちづくりにおいても事業者・市民・行政が共創することにより、本市の魅力の向上を目指すとともに、静岡県東部地域の拠点性の向上にもつなげてまいります。

②デジタル・クリエイティブな都市

日本経済の生産性の低さは、既存の働き手や企業を守ることを優先した結果、デジタル化などの世界の潮流に乗り遅れたことが一因との指摘がされています。国においては令和3年9月にデジタル庁が発足し、令和7年度までに住民基本台帳や税、国民健康保険等、行政の基幹17業務の情報システムを統一・標準化する方針が示されています。

このような動きから、国から地方自治体に対して、これまで以上にデジタル化・リモート化への対応が求められると想定されることから、今後、全国的に自治体DXの動きが加速するものと思われます。

本市では先んじて令和2年3月にスノ・デジタル・クリエイティブ・シティ構想(SDCC構想)を発表しました。データやデジタル技術の利活用を標準的なものと捉え、「クリエイティブ・マインド(新しいことへのチャレンジ精神)」をもった市民や企業等とともに、人口減少・少子高齢化の進行によって、今後ますます顕在化してくる様々な地域課題を解決する「次世代型近未来都市」の形成を目指すこととしています。

SDCC 構想を着実に具現化するため、従来から行ってきた市民や関係団体等との協働に加えて、約80の事業者等で構成するコンソーシアムを立ち上げ、トヨタ自動車、東京大学、コード・フォー・ジャパン、不二綜合法律事務所の4者をアドバイザーとする推進体制により、先進技術を活用した実証実験や社会実装を進めています。

コロナウイルス感染症の拡大はこれまでの場所や時間の概念を大きく変えることになりました。人々の移動が制限され、飲食店等では営業の自粛が求められることとなり、企業ではテレワークやリモートワークが当たり前になりました。テレワークやリモートワークの拡大は人々の生活スタイルを一変させたほか、首都圏にオフィスを構える企業が地方に拠点を移転させる動きも出てきており、固定化された場所がリスクとなりました。学校現場においても児童・生徒に一人一台の端末が貸与され、GIGAスクール構想が進められているほか、大学ではオンラインでの授業が一般化しています。

SDCC構想の具現化にあたり、本市では「モビリティ・レボリューション」という考え方を打ち出しています。これは買い物や食事、通院といった目的を果たすために、スーパーや飲食店、病院といった目的地に人が移動することに加えて、逆に目的の方が自分の所に来るということを実生活に組み込もうとするものです。つ

まり、人・モノ・サービス・価値が移動する、移動全般の在り方を変革することにより、私たちの日々の生活を過ごしやすく、暮らしやすくすることを狙った考え方であり、ウィズ・コロナ時代のニューノーマルにも適応するものです。

現在、このモビリティ・レボリューションを実際に市民生活に組み込もうとした際の課題の深掘りと将来のありたい姿の整理を市民や事業者ヒアリングを通じて行っているところであり、令和3年内を目途に施策の立案を含む実行計画を作成する予定です。この実行計画に記載するロードマップに基づき、今後のSDCC構想の具現化を進めてまいります。

併せて、データやデジタル技術を使いこなせない人を置き去りにすることなく、デジタル格差が生じないように配慮し、全ての人が利益を享受できることが大切です。

SDCC構想の理念である「市民生活を豊かにし、市民が生きる喜びを実感できるまちの実現」に向けて、着実に一歩ずつ取組を進めてまいります。

③カーボンニュートラルで持続可能な都市

令和2年10月に行われた菅義偉内閣総理大臣の所信表明演説で「2050年までに温室効果ガスの排出を全体としてゼロにする、すなわち2050年カーボンニュートラル、脱炭素社会の実現を目指す」ことが宣言されました。これ以降、脱炭素社会に向けて、2050年二酸化炭素実質排出ゼロに取り組むことを表明した地方公共団体が増えつつあり、令和3年8月31日現在、444自治体の表明が確認されています。

また、令和3年8月に発表された気候変動に関する政府間パネル(IPCC)の第6次評価報告書では、「人間の影響が大气、海洋及び陸域を温暖化させてきたことは疑う余地がない」ことが明言され、昨今の気候変動による豪雨や洪水、土砂災害、干ばつ、猛暑、山林火災などが世界中で頻発化、激甚化しており、今や気候変動問題は人類にとっての喫緊の課題となっています。

本市においても、令和3年7月の豪雨により、河川の氾濫や土砂災害による被害が市内各地で発生しました。富士山の裾野に広がる豊かな自然に囲まれた良好な住環境を、未来を生きる子どもたちに引き継ぐためにも、地球温暖化対策は待ったなしの課題であることから、本市でも令和3年10月に「カーボンニュートラルシティ宣言」を行いました。

第2次裾野市環境基本計画においても、総合的な温暖化対策として、「再生可能エネルギーの普及」、「省エネルギーの普及」、「環境負荷の少ない交通の普及」、「集約したまちの形成」、「まちの緑の増加」、「6Rの推進」といった6つの取組を記載しています。これらの取組を市民、事業者、行政、滞在者等がそれぞれの役割に応じて実行することが必要です。

ただし、地球の気温上昇を摂氏1.5度に抑えるためには、2030年までに二酸化炭素の増加量をゼロにする必要があるため、今後の10年間で勝負だと言われており、この10年間に有効な対策が実行されないと、2050年にはカーボンニュートラルを達成することができないことに留意する必要があります。

エネルギーだけでなく、人、モノ、金、資源が循環する「地域循環共生圏」を形成することにより、持続可能な都市の実現を目指してまいります。

第7章 推進体制について

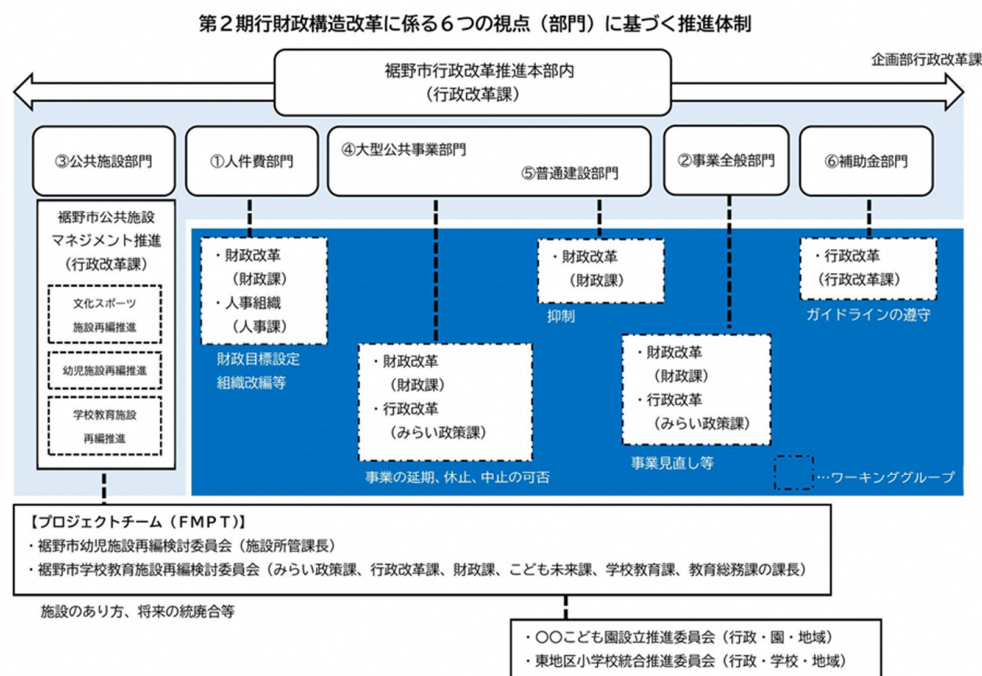
(1) 行政改革推進本部の設置について

第1期行財政構造改革では一度決めた削減目標金額に縛られ、93%の達成をしたとはいえ、財政調整基金取崩の抑制につながらなかった経緯があります。この反省を活かし、第2期行財政構造改革では、毎年、金額に縛られない見直しを行うことで、持続可能な行財政の確立に向けて、最終的に財政調整基金を取り崩さない予算編成、実質単年度収支の均衡を目指します。

全庁体制で改革を推進するため、市長をトップとする「行政改革推進本部(以下「推進本部」という。)」を設置し、推進本部において歳入歳出両面にわたる改革を適切に進捗管理するとともに、大きな改革を俯瞰的に議論し、迅速に意思決定を行います。同時に全庁で情報を共有し、全ての職員が知恵を出し合って取り組みます。

この体制のもと、改革を強力に推進するとともに、状況の変化に柔軟に対応して改革を進めるべく、将来を見据えた更なる改革を立案、決定します。

【図 7-1】第2期行財政構造改革に係る6つの視点(部門)に基づく推進体制



(2) 計画の柔軟性・不断の改革継続と広域連携について

計画は徹底して進めてまいります。自然災害の発生や感染症の拡大など社会情勢の急激な変化、さらには予期せぬ財政悪化など、外部要因による状況の変化は絶えず発生します。こうした計画の進捗に大きな影響を与える事態となった場合を含め、計画は柔軟に対応できるよう毎年見直しを実施し不断の改革に取り組みます。

また、役割分担の再確認や提案・要望など、国・県との関係性を強化するとともに、特に公共施設維持整備については、周辺自治体との広域連携も視野に検討を行います。

(3)情報発信について

第2期行財政構造改革の推進のためには、職員の意識改革はもとより市民の皆様と志を一つにして取り組む必要があります。そのため、財政の現状や施設の状況、事業の方向性や進捗などを、広報紙・SNS・映像を使い、グラフや図表などで情報の見える化、あるいは比較資料などを活用し、わかりやすい表現で情報を発信します。

正確な情報をご理解いただき、共有し、そのうえで改革に対する様々なご意見をお聞かせくだされば幸いです。市民の皆様のご理解とご協力をお願いいたします。

参 考

「財政非常事態宣言」について

宣言発出(令和3年2月15日)に至る経緯

- ・平成20年9月のリーマン・ショックを契機とする法人市民税の大幅な減収に対処するため、「減収補てん債」を平成20年度に10億3,000万円、平成21年度に23億円、合計33億3,000万円発行。(仮に「減収補てん債」を発行しなかった場合、財政調整基金は平成20年度以降減少で推移し、試算では令和元年度末で7億5,600万円)
- ・平成21年度以降、実質単年度収支が11年連続でマイナスとなり、その分は財政調整基金の取り崩によって補填。その間、事業仕分け・補助金見直し・職員人件費削減などを進めた。
- ・国の税制改正(平成31年度)に伴う地方法人税率6%への引下げや市内企業の生産拠点の移転による閉鎖など今後も税収の復元は見込めず、歳出では令和元年度の一般財源のうち98%を支払義務のある経費に充当。そのため第1期行財政構造改革を実施。
- ・財政の豊かさを示す数値である財政力指数は令和2年度で0.99となり、全国でも上位の値であった平成20年度の1.606と比べると決して豊かな財政状況とは言えず、今後、新型コロナウイルス感染症拡大に伴う社会・経済への影響など限られた市税収入のなかで、過去に発行した市債の償還がピークを迎えること、加えて公共施設の大規模修繕や建替えが見込まれるなど、このまま基金に依存した財政運営を継続すると数年後には予算編成が困難になり、市が行っている独自事業の実施はできなくなることが想定された。
- ・これらの状況を踏まえ、長年の財政不均衡から脱却し実質単年度収支を均衡させるため、より抜本的、包括的に全庁的な取り組みを行うこととし、市民の皆様のご理解とご協力をいただき取り組んで行くことを宣言として発出しました。

令和3年度裾野市行政改革推進委員会意見書について

去る8月4日、裾野市行政改革推進委員会より、第2期行財政構造改革にかかる意見書を提出いただきました。

意見書の内容につきましては、各分野の事業実施に係る経費を類似団体等と比較し、本市が他団体よりも全般的に多額の経費をかけて事業を実施していること、裾野市の健全な行財政運営に向けた今後の取組方針として、令和9年度までに、実質単年度収支を均衡させることを目標として取り組むこと。また、令和4年度の予算編成に早期に効果を生じさせるため、短期的な視点の取組となる、全ての事業の見直しや経費の削減等に優先的に着手すること。合わせて健全な財政運営を維持するため公債費の抑制に努めるとともに、年度間の不均衡をなくすよう留意すること、市が表明した事業見直しの6つの視点に基づく事務事業に対する意見、中・長期的に取り組むべき事項についての意見、歳入の確保に対する意見をいただきました。

特に、公立幼稚園・保育所や小中学校のあり方、公共施設の管理・修繕費や借地料負担のあり方については、関係者等への丁寧な説明や理解など、課題の改善・解決に向けた調整等に一定の時間を要することが想定される構造的な課題については、検討委員会等を設置して検討を行い、市としての対応方針を策定することも必要との意見をいただきました。

発 行：裾野市行政改革推進本部 (事務局：裾野市企画部行政改革課)
電話 055-995-1842 メール gyoukaku@city.susono.shizuoka.jp