

裾野市行財政運営基本方針

令和 7 年 2 月
裾野市市長戦略部戦略推進課

序文

本市は昭和 60 年から 6 回にわたり行政改革大綱を策定し、事務事業の見直し、組織機構の簡素・効率化などに取り組んできました。

しかし、税制改正やリーマン・ショックなどの景気変動の影響により、税収が大幅に落ち込み、財政状況は悪化し続けました。減収補填債の起債などにより一時的な危機は脱しましたが、令和元年度時点では 5 年後に財政調整基金が枯渇することが見込まれたことから、行財政構造改革が開始されました。第 1 期では約 6 億 1,000 万円の歳出抑制を行いました。財政調整基金の枯渇見込みは解消されなかったため、財政非常事態宣言を発出し、それと時を同じくして、第 2 期行財政構造改革を開始し、市民生活は多大な影響を受けました。

行財政構造改革第 2 期計画で掲げられた令和 9 年度末までの収支均衡を達成するには、新規事業の一律停止など極端な歳出抑制を図る必要があります。市民生活に甚大な影響を与えるばかりか、将来発展のための投資の機会すら失いかねません。また、二度と財政非常事態に陥らないためには、財政調整基金が枯渇しないよう、歳出のコントロールを徹底する必要があります。

このことを踏まえ、財政健全化の本旨に立ち返り、短期的な収支均衡ではなく、中長期的な観点での財政構造の健全化を目指すこととし、新たに財政調整基金と実質公債費比率に基準を設けることとしました。

これに伴い、行財政構造改革第 2 期計画は廃止し、新たに「裾野市行財政運営基本方針」（以下、「基本方針」という。）を策定しました。この基本方針は、前掲の財政調整基金と実質公債費比率の基準のほか、全職員が必ず遵守しなければならない基本的な事項について取りまとめたものです。この基本方針を基礎として、市長戦略¹及び総合計画を推進し、財政健全化と将来投資のバランスを適切に管理し、さらなる市の成長を目指していきます。

基本方針の内容は、行政改革推進委員会の皆様からの提言を基に策定しました。この場を借りて深く御礼申し上げます。

財政状況の安定化を図るよう、職員一同堅く決意し、この基本方針に従って、最小の経費で最大の効果を発揮する行政サービスの提供に取り組んでいきます。

裾野市長 村田 悠

¹ 市長戦略：第 5 次裾野市総合計画を具体化、明確化した施策を体系化したもので、市役所組織の経営戦略です。

1. 基本的な考え方

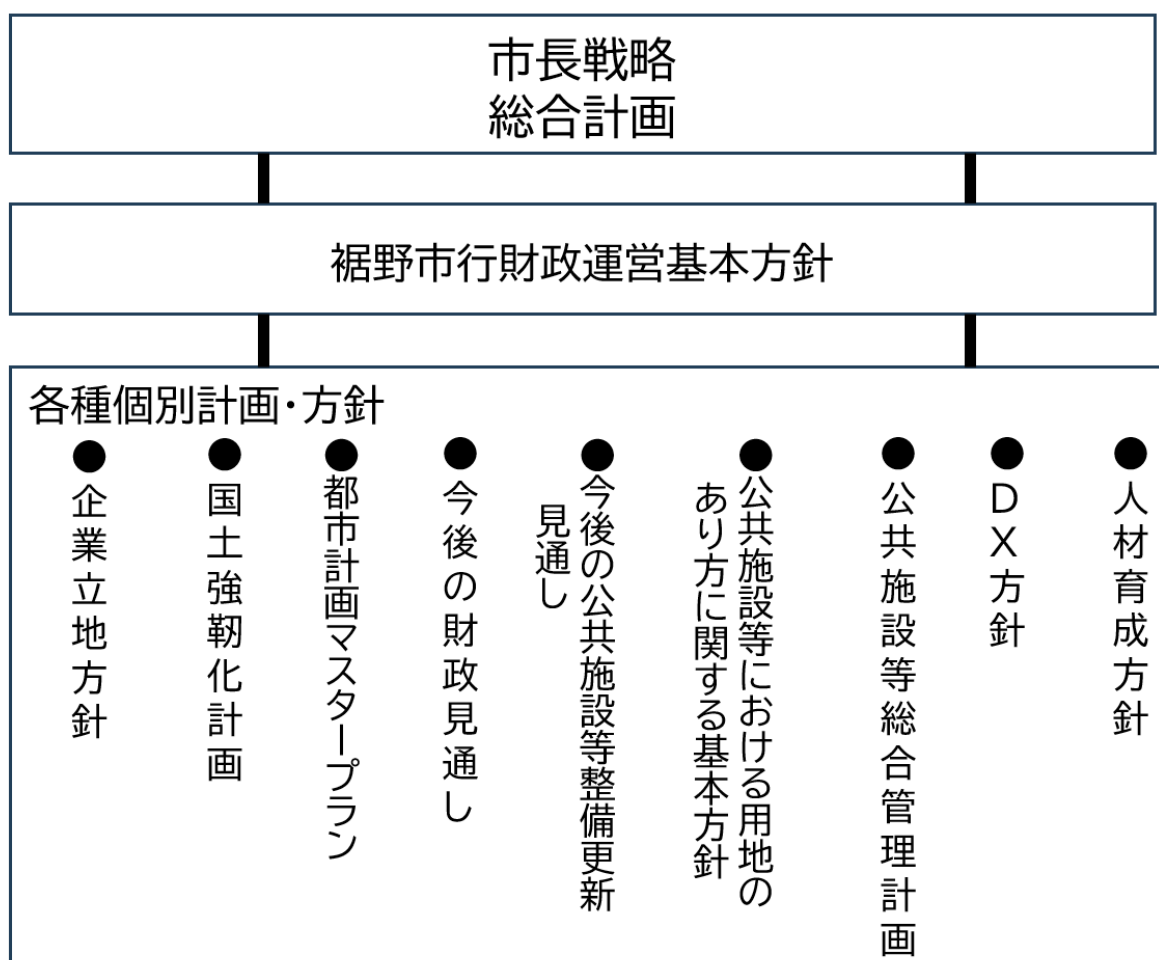
(1) これまでの経緯

- ・ 裾野市は、製造業等の法人税収等に支えられ、平成 20 年度時点で財政力指数²は全国 18 位 (1.60) を記録するなど、全国的にも非常に財政の豊かな自治体でした。豊富な税収を活かし、市民文化センター (平成 3 年)、運動公園 (平成 4 年)、ヘルシーパーク裾野 (平成 14 年)、生涯学習センター (平成 19 年) などの大型公共施設の整備を進めるとともに、こども医療費の無償化を全国に先駆けて実施するなど、市民サービスの向上に注力していました。
- ・ また、裾野市では、多様化・高度化する市民のニーズに的確に対応するため、昭和 60 年に裾野市行政改革大綱を策定し、事務事業の見直し・組織機構の簡素化・職員定数の適正管理・民間委託の推進などに着手しました。以来、平成 30 年の第 6 次に至るまで、6 回にわたり行政改革大綱を策定し、取り組みを重ねてきました。
- ・ しかし、平成 20 年度のリーマン・ショック、平成 26 年及び令和元年の法人市民税の税制改正等の影響により、歳入は大幅に落ち込みました。減収に伴い、地方債の発行により財源を確保したこと等が影響し、平成 30 年時点で将来的な財政調整基金の枯渇が見込まれたことから、令和元年度予算編成時より 3 年間を集中取り組み期間とする行財政構造改革(第 1 期計画)に着手し一般財源総額 6.5 億円の削減を目指しました。結果、一般財源総額 6 億 963 万 9 千円の削減を達成しました。
- ・ しかしながら、その間、市内企業の生産拠点の移転による閉鎖など、行財政構造改革の計画段階では想定していなかった状況の変化や、新型コロナウイルス感染症拡大の影響により、さらなる税収の減少が見込まれました。
- ・ このことにより、引き続き財政調整基金の枯渇が見込まれたことから、令和 3 年 2 月 15 日に「財政非常事態宣言」を発出し、令和 9 年度までに実質単年度収支の均衡を目指す行財政構造改革第 2 期計画に着手しました。
- ・ ただ、短期的な歳出削減につながる事業見直しの大半は第 1 期計画時点で完了していること、令和 11 年度までの間は一時的に公債費が高止まりしていること等から、令和 9 年度までの実質単年度収支の均衡を厳守することは、過度な行政サービスの削減につながる懸念があります。
- ・ そこで、「急激な行政サービスの縮減等を行わなくても安定的に財政運営を行えるようにする」という財政健全化の本旨に立ち返り、中長期的な視点での財政状況の安定化により、「財政健全化と将来投資の両立」を目指すこととし、基本方針を策定することとしました。

² 財政力指数：地方公共団体の財政力を示す指数です。行政サービスに必要な支出（基準財政需要額）に対する、自主財源となる市税などの収入（基準財政収入額）の割合の過去 3 年間の平均値から算出されます。財政力指数が高いほど、普通交付税算定上の留保財源が大きく、財源に余裕があるといえます。単年度の財政力指数が 1 以上のときは、普通交付税の不交付団体となります。

(2) 基本方針の位置付け

- ・ 基本方針は、これまでの経緯を踏まえ、「人と企業に選ばれるまち」と「日本一市民目線の市役所」を実現するため、財政健全化と将来投資の両立を図ることを目的として策定したものです。
- ・ 基本方針は、「第5次裾野市総合計画前期基本計画」の施策の大綱「5. 時代のニーズに応えられるまち<市民自治・都市経営>」を具体化する方針として、総合計画に紐づいて策定される全ての個別計画・方針の上位に位置付けられるものとします。
- ・ 基本方針に計画期間は定めず、恒久的なものとしませんが、取り組み状況や新たな社会情勢の変化を踏まえ、必要に応じて改訂するものとします。
- ・ 基本方針の推進は、行政改革推進本部を中心とし、全職員を挙げて行います。



2. 財政運営の考え方

(1) 安定的な財政運営の目安となる指標（財政運営指標）及び基準の設定

「財政調整基金残高 10 億円以上」及び「実質公債費比率 13%以下」を基準として設定し、当該基準を遵守しながら財政運営を行います。

（解説）

- ・ 地方公共団体においては、課題の先送りによって将来世代の住民が過度な不利益を被らないようにしながら、現在の住民の利益の最大化を図る財政運営が求められます。これを実現するには、中長期的な財政状況の安定性を担保しつつ、可能な範囲を見極めながら、行政サービスへの投資を行うことが必要です。
- ・ そこで、どの程度であれば投資が可能か明らかにするために、財政運営の目安となる基準を設定します。具体的には「財政調整基金残高³」及び「実質公債費比率⁴」の2指標（以下「財政運営指標」という。）に対し、それぞれ基準を設けます。
- ・ 家計に例えれば、財政調整基金残高はいわば「貯金」の残高であり、対して実質公債費比率はいわば毎年の「借金」の返済額と捉えることができます。将来に過度な「借金」を残さないようにしながら、万が一に備えて「貯金」を一定の基準に保てるようにすることで、投資可能な範囲を明らかにします。
- ・ この基準を全職員が必ず遵守し、予算編成等を行います。

（参考：財政調整基金残高の基準を「10 億円以上」とする考え方）

- ・ 財政調整基金は、経済情勢の変動や、災害による一時的な財源不足等に備えるために、一定の金額の確保が必要です。
- ・ 経済情勢の変動に関しては、市税の減少分は翌年度に普通交付税として補填されること、一定の場合は減収補填債（交付税算入率 75%）を発行できること等、地方財政制度上の一定の救済策が設けられています。その上で、リーマン・ショック等の万が一の場合を考慮すれば、平成 21 年度以降の年度末残高の最大減少額である 9.4 億円が目安となります。
- ・ 災害時も、特に大規模災害であれば国の支援が見込まれ、基金残高は最大 3 億円程度が一定の目安となります（公共土木施設災害復旧事業費国庫負担法の考え方）。
- ・ これらのことを踏まえ、財政調整基金残高の基準を「10 億円以上」に設定します。

（参考：実質公債費比率の基準を「13%以下」とする考え方）

- ・ 地方公共団体の財政の健全化に関する法律に基づき、実質公債費比率 18%以上となると、地方債の発行が許可制となり、自主的な事業実施に制約を受けるため、18%以下であることが必要です。

³ 財政調整基金：地方公共団体における年度間の財源の不均衡を調整するための積立金で、地方自治法第 241 条の規定に基づく「基金」の取り扱いとなります。

⁴ 実質公債費比率：借入金（地方債）の返済額及びこれに準じる額の大きさを指標化したものです。この比率が高いほど、返済負担が重いことを表します。

- ・ 令和5年度の実質公債費比率 12.2%（公債費 23.8 億円）が当市における最大値と見込みますが、金利上昇、標準財政規模の水準等を考慮し、実質公債費比率の基準は 13%とします（なお県内平均は 5.9%です（令和5年度））。

(2) 中長期的な財政状況の可視化

可能な限り精緻化した 15 年間の財政推計「今後の財政見通し」を策定し、毎年更新することで、財政運営指標が基準を満たすことを担保します。

（解説）

- ・ 中長期にわたって財政運営指標が基準を満たすことを担保するためには、財政調整基金残高及び実質公債費比率を可能な限り精緻に見通すことが必要です。
- ・ そこで、新たに 15 年間の財政推計である「今後の財政見通し」を策定することとします。「今後の財政見通し」には、現時点で考え得るあらゆる歳入歳出項目を加味することで、可能な限り推計精度の向上を図ります。
- ・ ただし、地方公共団体の財政状況は、景気変動等に伴う地方交付税を含む税収の変動に左右されることや、現時点では予想できない新たな行政需要が生じ得ること等を踏まえ、「今後の財政見通し」は毎年度更新します。具体的には、次年度当初予算案の議会上程（2 月定例会開会日）に合わせて更新した「今後の財政見通し」を公表することで、財政運営指標が基準を満たすことを示し、財政状況の安定性を担保することとします。
- ・ 具体的な推計方法等は、可能な範囲で「今後の財政見通し」に記載します。

(3) 中長期的な公共施設及びインフラ施設の整備更新予定の可視化

「今後の財政見通し」の精緻化を図るため、15 年間の公共施設及びインフラ施設の整備更新予定を示した「今後の公共施設等整備更新見通し」を策定します。また、5 年に 1 度公共施設等総合管理計画を見直します。

（解説）

- ・ 「今後の財政見通し」を策定するにあたっては、予算規模の大きい普通建設事業費を可能な限り正確に把握することが必要となります。
- ・ そこで、新たに 15 年間の公共施設及びインフラ施設の整備更新予定を示した「今後の公共施設等整備更新見通し」を策定します。これは、平成 28 年 8 月に策定した 30 年間の「裾野市公共施設等総合管理計画」を具体化したものであり、施設所管課の策定した「個別施設計画」と連動しています。
- ・ 「今後の公共施設等整備更新見通し」は以下の考え方にに基づき策定します。
 - ① 適切な時期に維持修繕費用を計上（主に以下の観点）。
 - ✧ 大規模修繕工事：竣工から 30～40 年経過を目途に、必要に応じ外構、設備等（エレベータ）（30～40 年）を含めた改修を実施。

- ✧ 長寿命化工事：鉄筋コンクリート造の建物は、竣工から 45～60 年経過を目途に、通常 60～80 年建替えのところを長期的な利用（80～100 年）を見据えた抜本的な改修（窓ガラス交換、断熱性向上等）を実施。
- ✧ なお、毎年度の小修繕費用も、「今後の財政見通し」には適切に反映。
- ② 公共施設の集約化等を加味。
- ③ 将来投資事業を適切に計上。
- ・ 「今後の財政見通し」と同時期に毎年度更新し、公表します。

(4) 歳入増等による一般財源の確保

事業立案にあたっては、補助金や交付税措置の活用やふるさと納税制度の活用等のあらゆる歳入確保策による歳入増を図り、出来る限り一般財源を確保します。また、地域経済の活性化による将来的な税收効果の視点も考慮します。

（解説）

- ・ 裾野市の財政状況は、全国最上位群だった平成 20 年頃（財政力指数 1.60）から、令和 5 年度には全国 93 位程度（財政力指数 0.99）まで下落していますが、これには国の法人関係税制改正（地方法人税率 12.3%から 6%へ引き下げ）の影響もあるため、少なくとも平成 20 年頃の水準まで財政状況が好転することは想定されません。
- ・ そのため、限られた予算の範囲でより多くの事業を実施するには、出来る限り一般財源⁵を確保する必要があります。
- ・ そこで、事業立案にあたっては、国や県の補助金、交付金、モデル事業、より交付税措置率の高い地方債等を最大限活用します。また、ふるさと納税制度を最大限活用すること等により、歳入増を図ります。
- ・ 具体的には、国や県の補助金に関する情報を財政課で集約・更新し、国庫補助金等一覧表の庁内共有を行います。事業の主管課は施策立案、事業調整前に国庫補助金等一覧表を活用し、対象となる補助金を探します。財政課や戦略推進課も事業調整時には補助金活用有無を確認します。
- ・ また、「今後の財政見通し」及び「今後の公共施設等整備更新見通し」の策定にあたっては、想定される補助金や交付金等を最大限充当したうえで、市単独分についても交付税措置の有利な起債を優先的に採用し、推計に加味します。

⁵ 一般財源：地方税・地方消費税交付金・地方譲与税、地方交付税等のことで、用途が特定されず、どのような経費にも使用できる財源です。

(5) 事業効果の定期的な見直し

安易な前例踏襲に陥ることなく、全ての事業は「最小の経費で最大の効果を挙げる」観点で不断の見直しを行い、事業費の圧縮及び事業効果の最大化を図ります。

(解説)

- ・ 全国的な人口減少や高齢化の影響等により、扶助費や特別会計への繰出金は約20年にわたって増加傾向にあります。そのため、事務事業の合理化が図られなければ、事業規模は縮小する一方です。
- ・ 地方公共団体は「最小の経費で最大の効果を挙げる」ことが求められています（地方自治法第2条）。安易な前例踏襲に陥ることなく、全ての事業に対して不断の見直しを行い、事業費の圧縮及び事業効果の最大化を図ります。
- ・ 具体的には、新規事業の立案は、選択と集中による重点事業の立案のほか、関連事業との統合や廃止（いわゆる「ビルド・アンド・スクラップ」）、また予め終了時期（いわゆる「サンセット方式」）を検討し、より費用対効果の高い事業を立案します。行政評価は総合計画実施計画による進捗管理で行います。
- ・ なお、行政評価の考え方については、第5次総合計画後期基本計画の策定にあわせて検討します。
- ・ また、内部事務に係る経費を適正化するため、超過勤務の抑制による超過勤務手当の縮減、普通財産や公用車等の売却を進めます。同時に、受益と負担の公平性を担保する観点から、補助金は「補助金に関するガイドライン」に、使用料及び手数料は「使用料の適正化に関する基本方針」に基づき、継続的な見直しを図ります。
- ・ そして、公共施設及びインフラ資産に関しては、「公共施設等総合管理計画」に基づき、人口水準に合わせた広域化・集約化・複合化・共用化等を進めるとともに用途廃止施設の活用も検討します。また、民間事業者ならではの柔軟な発想や機動力、技術、ネットワークを活用することで、公共サービスの水準を向上するための手法として、PPP(Public Private Partnership)等の手法も活用します。

3. 行政運営の考え方

(1) 人材育成及び組織開発への注力

市民への貢献のため、人こそが最大の経営資源であるという認識を忘れず、「裾野市人材育成基本方針」に基づき人材育成及び組織開発に注力します。

(解説)

- ・ 行政の経営資源には、「人」「もの」「金」「情報」があり、その中でも「人」は、能力と意欲によって、取り組んだ仕事の成果に大きく差異が生じます。さらに、「人」は育成することによってその資源価値を大きく高めることが可能であり、さらなる成果を生むことができます。
- ・ 人的資源として、高い能力と意欲を持ち、人間的にも優れた職員をいかに育成していくかによって、これからの本市の行政水準や提供するサービスの質は大きく変わります。
- ・ そこで、いかなる財政状況にあっても、人こそが最大の経営資源であるという認識を忘れず、「裾野市人材育成基本方針」に基づき、求められる職員像及び能力を明確化し、職員の能力を最大化するための職員研修や人事管理に注力します。
- ・ また、職員個人の資質向上のみならず、組織全体としてのパフォーマンス向上のため、エンゲージメント⁶スコアの測定などによる現状分析を参考としながら、風通しの良い組織風土づくりに努めます。さらに、時代や市民ニーズの変化に合わせて組織体制は柔軟に変更します。

(2) 新しい技術の積極的な導入による行政サービスの質向上

デジタルツールなどの新しい技術を積極的に導入することで、行政サービスの大幅な質向上を目指します。

(解説)

- ・ これまでも行政改革の取り組みは積み重ねられてきましたが、デジタルツールなどの新たな技術を導入することで、いままでの延長線上にはない大幅な行政サービスの質向上を図ることができます。生産性の向上にもつながれば、人手不足に伴って職員数の減少も見込まれる中で、職員不足の補完にもなります。
- ・ こうした新しい技術を積極的に導入することで、「市民満足度の向上」と「職員の業務効率化」を共に加速します。
- ・ また、新しい技術や仕組みの導入にあたっては、旗振り役となる課が制度所管課を「伴走支援」し、挑戦しやすい組織風土づくりに努めます。

⁶ エンゲージメント：働き手にとって、組織目標の達成と自らの成長の方向が一致し、仕事へのやりがい・働きがいを感じる中で、組織や仕事に主体的に貢献する意欲や姿勢を示す概念です。
（「骨太方針 2021」（令和3年6月18日閣議決定）参照）

(3) 定量的な分析に基づく継続的な業務改善

アンケート調査などを活用し、定量的な分析を基に、継続的に市民目線での業務改善を図ります。

(解説)

- ・ DX（デジタル・トランスフォーメーション）は、単にデジタルツールを導入するだけではなく、データを活用して、市民目線で行政サービスを変革することです。
- ・ 市民目線での行政サービスの変革に向けて、アンケート調査などを活用して定量的な分析を行い、継続的な業務改善を図ります。
- ・ さらに、本質的な課題を特定するためにデータを取得し、個別の業務を市民目線で構築することで、結果として市政全体への満足度を向上させる公共サービスの提供プロセスの確立を目指します。

(4) 市民目線での情報発信

「伝わらなければ意味がない」ことを念頭に置き、市民目線に立った分かりやすい情報発信を心掛けます。

(解説)

- ・ どのような市民サービスの改善に取り組んだとしても、市民に伝わらず、満足度の向上につながらなければ、成果は限定的です。
- ・ 「伝わらなければ意味がない」ことを肝に銘じ、市公式ウェブサイト、SNS、広報すその、チラシなどあらゆる媒体において、市民目線に立った端的で分かりやすく、ターゲットに合わせた効果的な情報発信を心掛けます。
- ・ 情報発信の前には、市民が知りたいことは何か、市役所として伝えなければいけないことは何か、分かりづらい行政用語が使われていないかなどの点を各自がチェックできるようマニュアルの作成を行います。

(5) 官民の適切な役割分担

持続可能な市政運営を図りつつ、地域の活力をより一層引き出すためにも、「市民協働」と「官民連携」をより一層推進します。

(解説)

- ・ 持続可能な市政運営を図りつつ地域の活力をより一層引き出すためにも、事業のすべてを市が主体となって実施するのではなく、行政、市民、自治会、市民活動団体、事業者などが信頼関係のもと、地域社会の課題を共有し、その課題解決のために、協力して行動する「市民協働」や「官民連携」をより一層推進するため、関係部局が連携し、取り組み内容の充実化を図ります。
- ・ 特に、公共施設の整備・運営においては、公共施設の整備が地域の活性化や稼ぐ力の向上につながるよう、民間の公共施設活用を促す環境整備をはじめ、民間のまちづくり活動と連携します。

裾野市行財政運営基本方針（まとめ）

- ① 「財政調整基金残高 10 億円以上」及び「実質公債費比率 13%以下」を基準として設定し、当該基準を遵守しながら財政運営を行います。
- ② 可能な限り精緻化した 15 年間の財政推計「今後の財政見通し」を策定し、毎年更新することで、財政運営指標が基準を満たすことを担保します。
- ③ 「今後の財政見通し」の精緻化を図るため、15 年間の公共施設及びインフラ施設の整備更新予定を示した「今後の公共施設等整備更新見通し」を策定します。また、5 年に一度公共施設等総合管理計画を見直します。
- ④ 事業立案にあたっては、補助金や交付税措置の活用やふるさと納税制度の活用等のあらゆる歳入確保策による歳入増を図り、出来る限り一般財源を確保します。また、地域経済の活性化による将来的な税收効果の視点も考慮します。
- ⑤ 安易な前例踏襲に陥ることなく、全ての事業は「最小の経費で最大の効果を挙げる」観点で不断の見直しを行い、事業費の圧縮及び事業効果の最大化を図ります。
- ⑥ 市民への貢献のため、人こそが最大の経営資源であるという認識を忘れず、「裾野市人材育成基本方針」に基づき人材育成及び組織開発に注力します。
- ⑦ デジタルツールなどの新しい技術を積極的に導入することで、行政サービスの大幅な質向上を目指します。
- ⑧ アンケート調査などを活用し、定量的な分析を基に、継続的に市民目線での業務改善を図ります。
- ⑨ 「伝わらなければ意味がない」ことを念頭に置き、市民目線に立った分かりやすい情報発信を心掛けます。
- ⑩ 持続可能な市政運営を図りつつ、地域の活力をより一層引き出すためにも、「市民協働」と「官民連携」をより一層推進します。