

令和3年度

裾野市行政改革推進委員会

意見書

令和3年8月

裾野市行政改革推進委員会

目 次

| | | |
|-----|-----------------------------------|----|
| 1 | はじめに | 2 |
| 2 | 裾野市の財政運営の現状と課題 | 3 |
| (1) | 財政状況全般の分析 | 3 |
| (2) | 歳出面での課題分析 | 5 |
| (3) | 第1期行財政構造改革の取り組みと課題 | 10 |
| 3 | 健全な行財政運営に向けた今後の取組方針 | 10 |
| 4 | 今後の取組方針を踏まえた改善・見直しに対する意見 | |
| (1) | 6つの視点に基づく事務事業に対する意見 | |
| ① | 総人件費の削減 | 11 |
| ② | 事業全般の見直し | 13 |
| ③ | 公共施設のあり方の見直し | 14 |
| ④ | 大型公共事業の一時停止や先送り | 16 |
| ⑤ | 普通建設事業の総量の抑制 | 16 |
| ⑥ | 各種補助金の見直し | 17 |
| (2) | 6つの視点を踏まえた中・長期的な視点で取組むべき事項についての意見 | |
| ① | 公立幼稚園・保育所のあり方 | 18 |
| ② | 小中学校のあり方 | 18 |
| ③ | 公共施設の管理・修繕費 | 19 |
| ④ | 公共施設の借地料負担 | 19 |
| 5 | 歳入の確保に対する意見 | 19 |
| (1) | 利用可能な国・県補助金等の積極的活用 | 19 |
| (2) | ふるさと納税制度 | 20 |
| (3) | 企業誘致等 | 20 |
| (4) | 移住定住促進事業等 | 20 |
| (5) | 資産の有効活用や売却等 | 20 |
| 6 | 協議経過 | |
| (1) | 裾野市行政改革推進委員会開催記録 | 21 |
| (2) | 裾野市行政改革推進委員会委員名簿 | 22 |
| (3) | 裾野市行政改革推進委員会設置要綱 | 22 |

1 はじめに

これまで裾野市では、第1期行財政構造改革（平成30年度～令和2年度）を実施するなど、社会構造の変化による財政負担の増加、税制改正等の影響により市税収入が減少となる中でも、行政サービスの維持に努めてきた。

しかし、少子高齢化の進展等により、社会福祉に要する経費は年々増加している中で、財政運営上のいくつかのリスクを依然として抱えており、安定した財政基盤の確立は喫緊の課題であった。そのような中で発生した度重なる新型コロナウイルス感染症拡大の波に対して、国や裾野市をはじめとする地方自治体は、感染症拡大防止対策や市民生活の下支えについても着実に進めていかなくてはならない状況となっている。

財政非常事態宣言を受け、本委員会がこの意見書を提出するにあたり、裾野市から示された財政分析を参照している。その財政分析から、各分野の事業実施に係る経費を類似団体等と比較する中で、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が分かった。経費をかけた事業を毎年度実施していくために、適正な規模以上の予算が必要となり、結果として収支均衡が図れず、財政調整基金の取り崩しを続けることとなっている。

つまり、まず目指すべきは歳出構造における収支均衡であり、収支均衡が図れれば財政調整基金の取り崩しは必要なくなり、同時に公債費を抑制することで健全な財政運営を維持できることとなる。

上記の目標を達成するために、本意見書では、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示している。

取り組みにおいては、第1期行財政構造改革における課題を克服し、反省点等を生かして、実効性のあるものとされたい。

裾野市におかれては、今後も公債費の高止まりが一定程度続くことを認識した上で、財政非常事態宣言における事業見直しの6つの視点の基本方針を遵守し、今後の人口減少やウィズコロナ時代、加速するデジタル化を見据えながら、この意見書の趣旨を踏まえ、実効性のある行財政構造改革に着実に取り組み、収支均衡を目指すよう要望する。

また、道のりは非常に困難なものではあるが、徹底した改革と同時に市民や企業等との協働の取り組みを基に、裾野市の強みに更なる磨きをかけ、この危機を乗り越えた先にある未来を指し示していただく事を切に望むものである。

裾野市行政改革推進委員会 委員長 土屋 篤男

2 裾野市の財政運営の現状と課題

裾野市では、これまで潤沢な税収を背景に、教育、福祉、子育て支援など、多様な市民ニーズに対応するため、各種施策を積極的かつ広範囲に展開してきた。しかし、平成 20 年のリーマンショックにより税収が大幅に落ち込んだことから、市の歳入が歳出を大幅に下回ることとなり、市は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（市の貯金）の取崩しにより財政運営を行ってきた。

このような中、市は健全な財政運営を目指して、第 1 期行財政構造改革（令和元～3 年度）に取り組み、約 6 億 1 千万円の事業見直しを行った。

しかし、近年の国の税制改正や主要企業の移転等の影響により市の税収が引き続き減少するとともに、少子高齢化の進展や新型コロナウイルス感染症による社会・経済的な影響などにより歳出は増加傾向にあり、市の財政状況は一段と厳しい状況になっている。

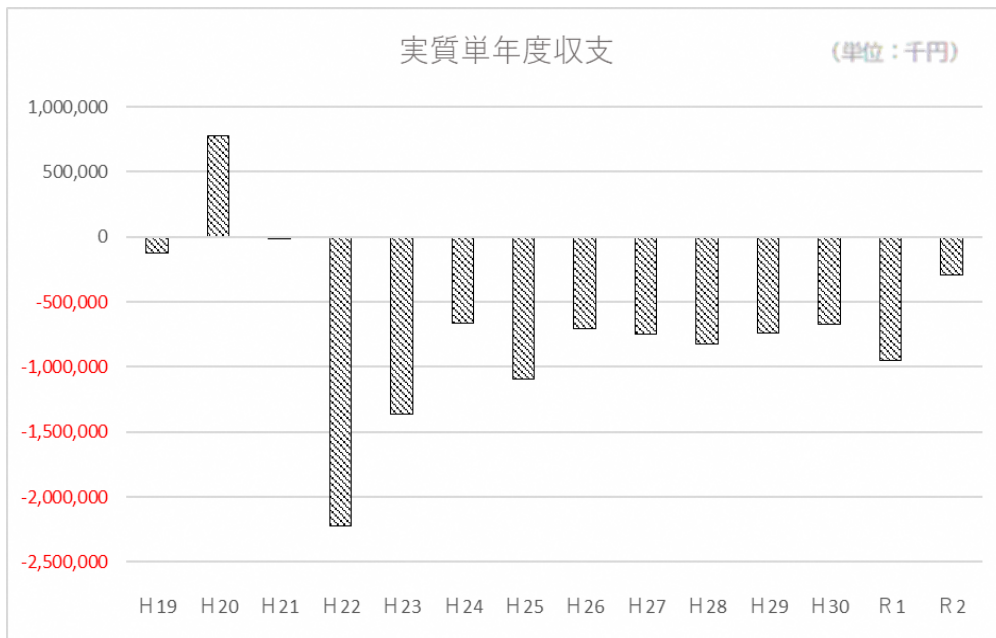
歳出超過の状態をこのまま継続すれば、数年後の予算編成に支障をきたす恐れが強くなったため、市は令和 3 年 2 月 15 日に財政非常事態宣言を発出している。

今後は、歳出超過の状態から脱却するべく、財政運営上の課題（特に歳出面の課題）について分析を行い、課題改善に向けた取り組みを早急に実施することが重要である。

(1) 財政状況全般の分析

① 実質単年度収支

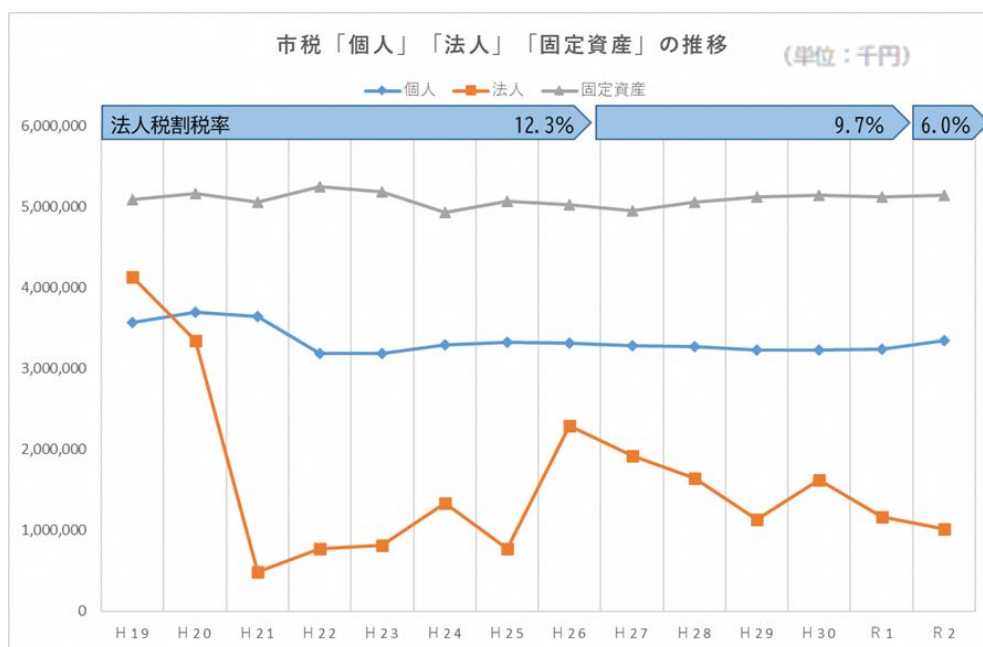
- ・赤字への急激な転換期は平成 22 年度決算時、リーマンショックの影響
- ・平成 22 年度以降、1 度も黒字に転じず恒常的な赤字体質



※実質単年度収支・・・その年度に得られた収入と支出の実質的な差額
(決算などは、財政調整基金の取崩しも歳入に含めた実質収支で表される。)

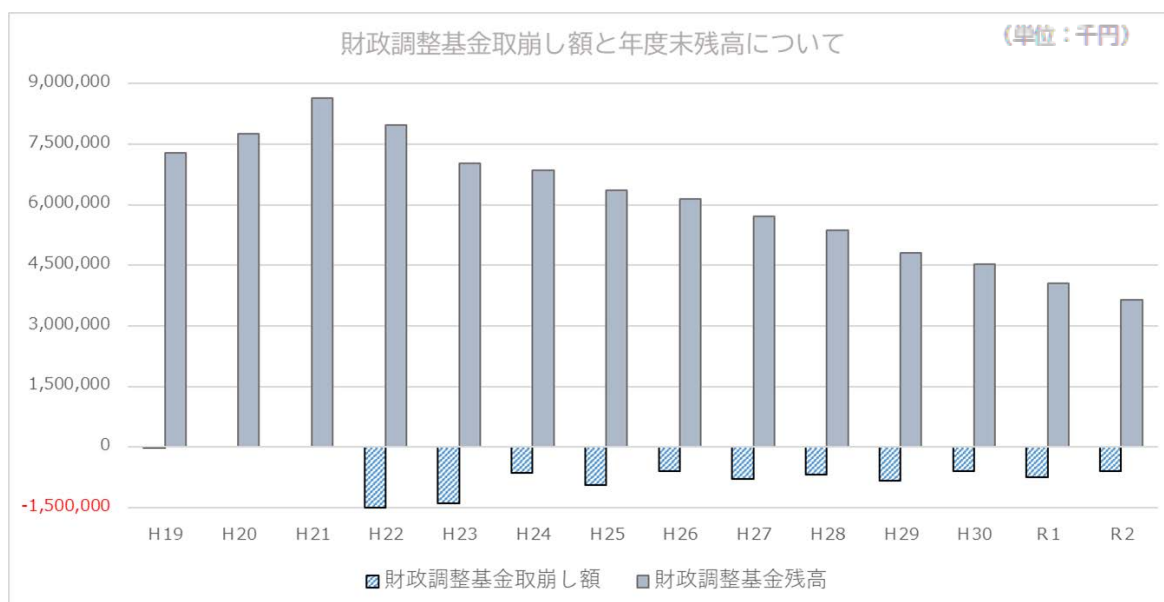
② 市税（個人・法人・固定資産関係）

- ・個人・固定資産関係税は堅調に推移、法人関係税は大幅な下落
- ・法人関係税の落ち込みは、平成 21 年度が前年度比▲85.4%（リーマンショックの影響）、その後の落ち込みの主な要因は国の税制改正（税率引下げ）



③ 財政調整基金の取崩し額と年度末残高

- ・平成 22 年度から令和 2 年度まで：平均 8 億 5 千 535 万円の取崩し
- ・平成 20、21 年度は減収補てん債を発行し、33 億 3,000 万円の歳入を確保



※減収補てん債・・・地方税の減収を補うために発行される地方債

| | H19 | H20 | H21 | H22 | H23 | H24 | H25 |
|-------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| 基金取崩額 | 500 | 0 | 0 | 1,500,000 | 1,401,000 | 650,000 | 950,000 |
| 年度末残高 | 7,285,852 | 7,766,424 | 8,631,034 | 7,964,129 | 7,020,965 | 6,846,399 | 6,363,559 |
| | H26 | H27 | H28 | H29 | H30 | R1 | R2 |
| 基金取崩額 | 603,622 | 780,781 | 683,746 | 838,197 | 599,576 | 754,863 | 594,110 |
| 年度末残高 | 6,147,818 | 5,706,526 | 5,376,184 | 4,810,187 | 4,530,736 | 4,056,504 | 3,639,527 |

(2) 歳出面での課題分析

税収が減少する中、財政調整基金の取崩しによる財政運営を行わざるを得ない要因として、裾野市の特徴的な施策の実施、多数の公共施設の維持管理・運営費の負担、公共施設の借地料の負担、職員等の総人件費の負担などの構造的な課題が挙げられる。

① 裾野市の特徴的な施策の実施（他市町・類似団体との比較による）

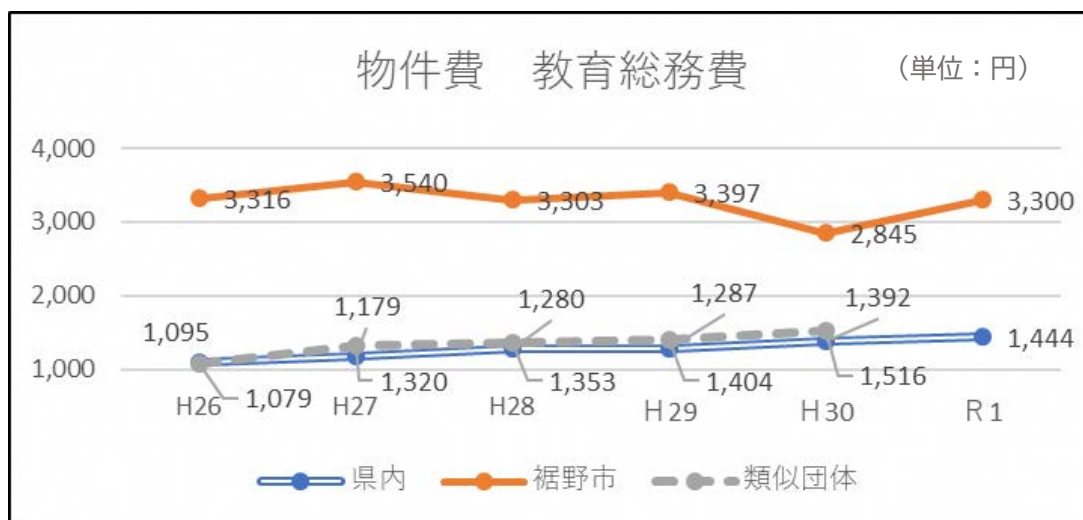
多くの自治体では、少子高齢化など社会情勢の変化により、民生費等の扶助費などが増加傾向にあるが、裾野市においては、それ以外の分野においても他の自治体よりも多額の経費を支出している状況が見受けられ、財政収支が赤字となる要因と考えられる。

以下に、県内の市町平均や類似団体と比較して、裾野市が同種の事業に多額の経費をかけている施策などの具体例をいくつか示す。

ア 学校教育施設に関する事業費（資料集：P14 参照）

裾野市が所有する公共施設の床面積総量の約 52%を占める学校教育施設関連の事業費について分析する。

下記グラフは、教育費の物件費の内、教育総務費の比較である。県内平均と類似団体がほぼ同水準であるのに対し、裾野市の水準は約 2～3 倍も高いものとなっている。令和元年度決算値の比較では、県内平均よりも 1,856 円高く、裾野市の人口に換算すると事業費が約 9,600 万円多く支出されていることになる。



(ア) 市内の小学校・中学校の児童数と学校数（資料集：P13～16 参照）

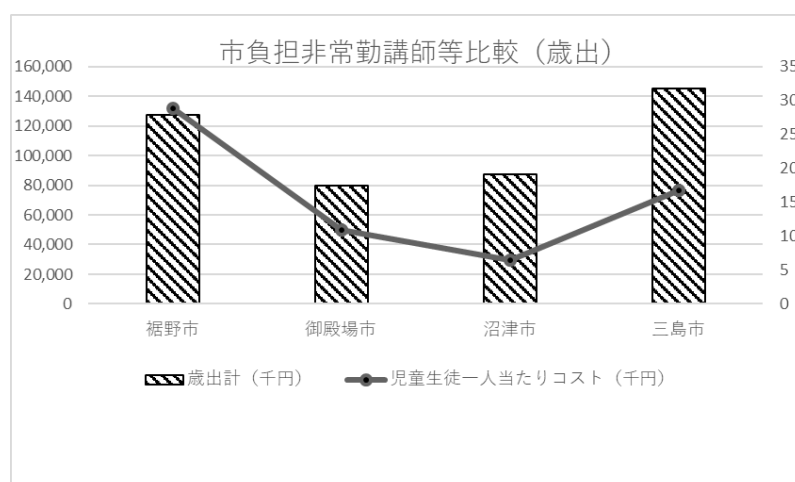
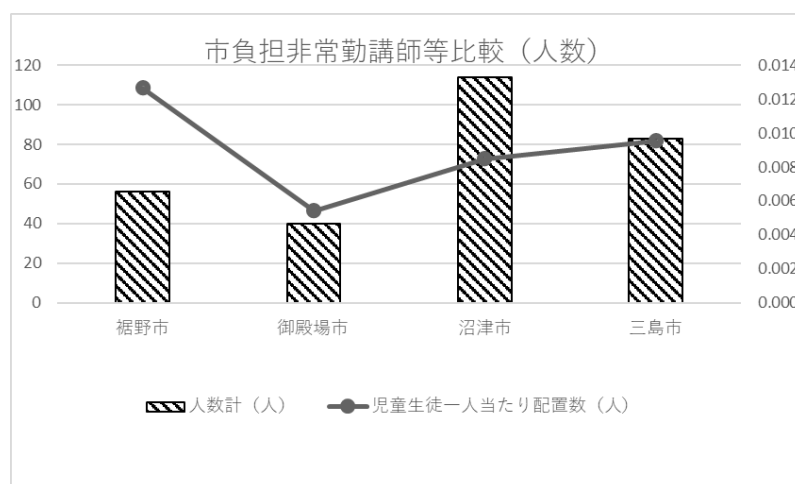
裾野市は、1校当たりの児童数が少なく、学校設置数が多いことが分かる。

| 小学校 | 裾野市 | 御殿場市 | 長泉町 | 清水町 | 沼津市 | 三島市 |
|----------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
| 児童数 | 2,794 | 4,846 | 2,729 | 1,711 | 8,145 | 5,636 |
| 小学校数 | 9 | 11 | 3 | 3 | 24 | 14 |
| 1校当たり児童数 | 310 | 440 | 909 | 570 | 339 | 402 |

| 中学校 | 裾野市 | 御殿場市 | 長泉町 | 清水町 | 沼津市 | 三島市 |
|----------|-------|-------|-------|-----|-------|-------|
| 生徒数 | 1,371 | 2,525 | 1,300 | 867 | 4,516 | 2,897 |
| 中学校数 | 5 | 6 | 2 | 2 | 18 | 7 |
| 1校当たり児童数 | 274 | 420 | 650 | 433 | 250 | 413 |

(イ) 裾野市の特徴的な教育施策（資料集：P14 参照）

裾野市は、子供の教育内容及び環境の向上を図るため、他市町と比較して特徴的な施策を実施してきた。以下、主な施策のひとつである非常勤講師等の拡充について例示する。

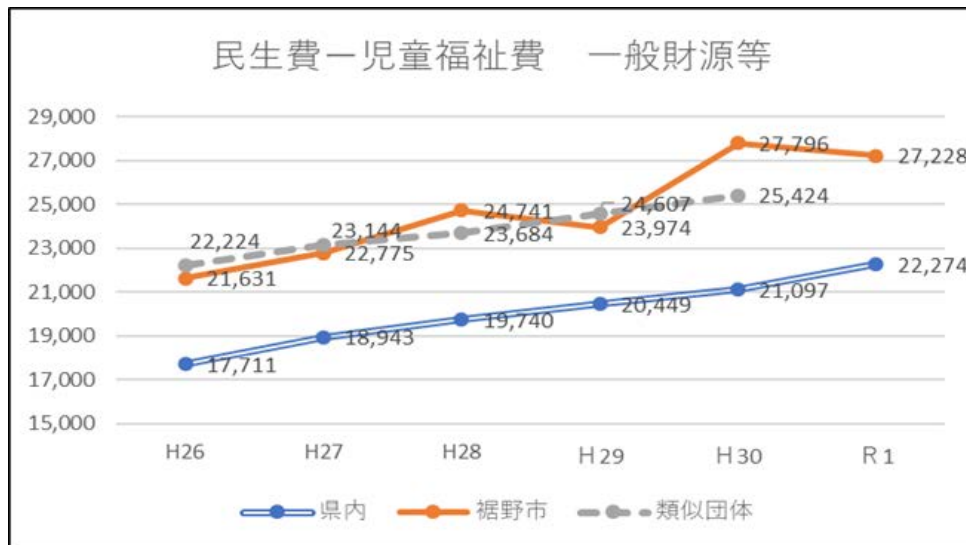


裾野市負担非常勤講師等の内訳（令和2年度）

| 名 称 | 人数 |
|---------------------|----|
| 小学校支援員 | 12 |
| 小学校講師 | 9 |
| 中学校講師 | 7 |
| 適応指導教室相談員・指導員・学校支援員 | 4 |
| 外国人児童生徒相談員 | 2 |
| 特別支援教育巡回相談員 | 3 |
| 特別支援員 | 9 |
| 学びの森指導員・職員 | 5 |
| ことばの教室（幼児） | 1 |
| ALT（外国語指導補助講師） | 4 |
| 合計 | 56 |

上記のグラフからは、裾野市における市費負担非常勤講師は御殿場市の約 2.6 倍の人数であり、歳出額では沼津市の約 4.4 倍の経費がかかっていることが分かる。

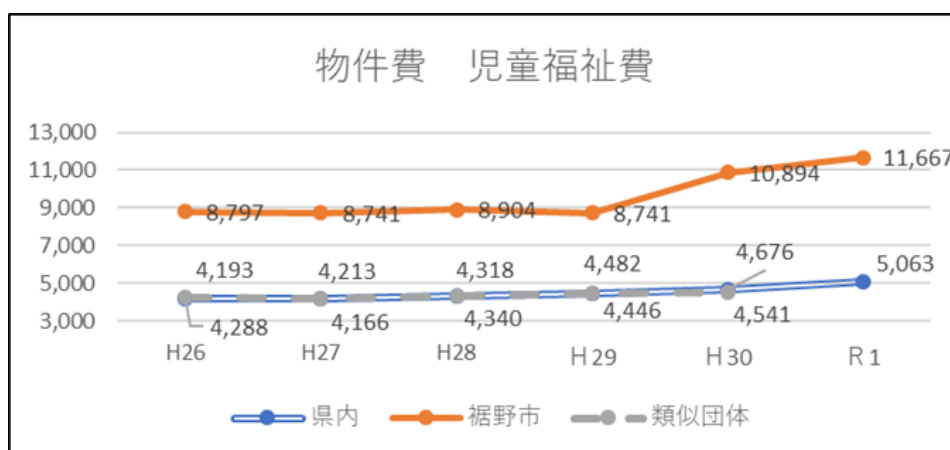
イ 公立幼稚園・保育所に関する事業費（資料集：P11～12、14～15 参照）
 裾野市が設置・運営する幼稚園・保育所関連の事業費について分析する。
 下記グラフは、裾野市の民生費の内、児童福祉費についての比較である。



裾野市は類似団体と比較すると、民生費全体に係る一般財源は低い水準で推移しているが、児童福祉費については他市と比較して高い。

また、児童福祉費の内、より経費が高いのは物件費である。

※物件費・・・人件費、扶助費、維持修繕費などを除く消費的な費用の総称。
 臨時職員等の賃金や、旅費、委託料、使用料などが含まれる。



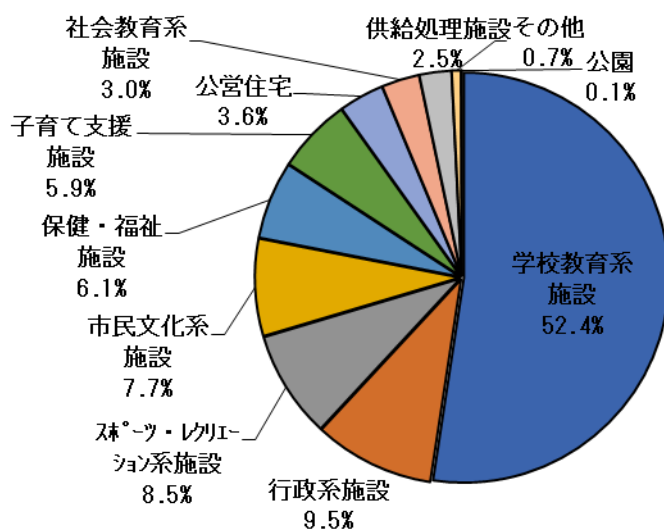
物件費の中で経費が大きいものとしては、保育園等の指定管理委託や待機児童を発生させないための臨時保育士の雇用による賃金が挙げられる。

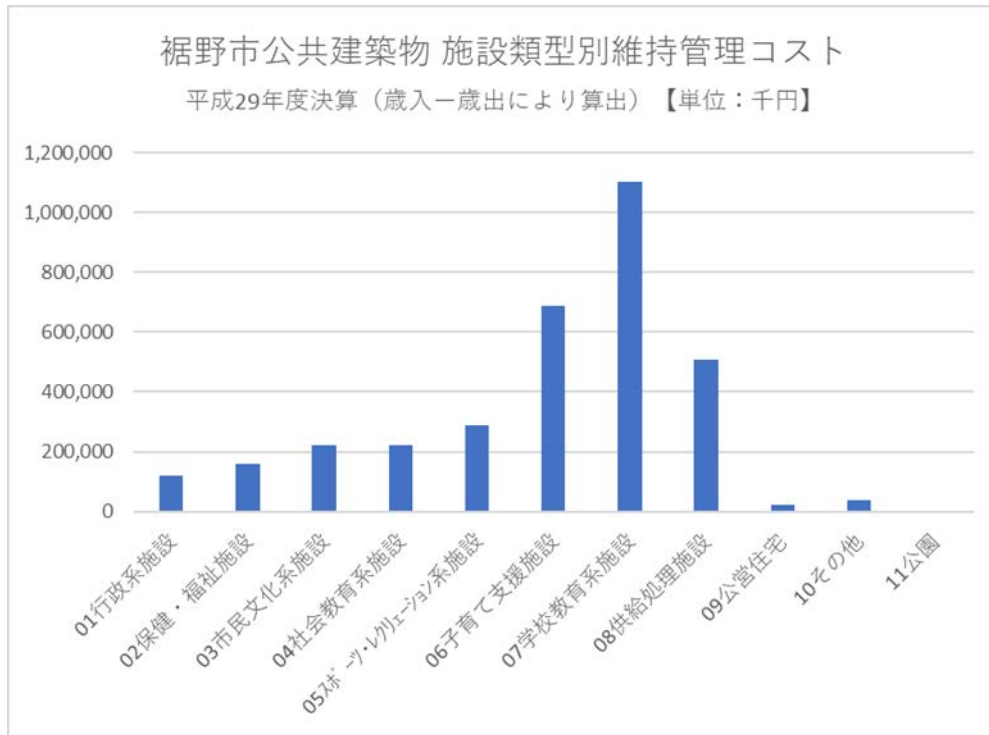
ウ 公共施設の維持管理費

裾野市公共施設等総合管理計画（平成 27 年 8 月策定）によれば、現在保有するすべての公共建築物（86 施設 313 棟、総延床面積 155,419 m²）を、計画的に修繕し、60 年後に同面積で単純更新すると仮定した場合、年平均 17.1 億円の財源が必要となると試算されている。一方で、直近 5 年間で実際に投資できた財源は年平均 10.74 億円にすぎないことから、将来、保有するすべての公共建築物を維持し続けることは、財源面からも不可能である。

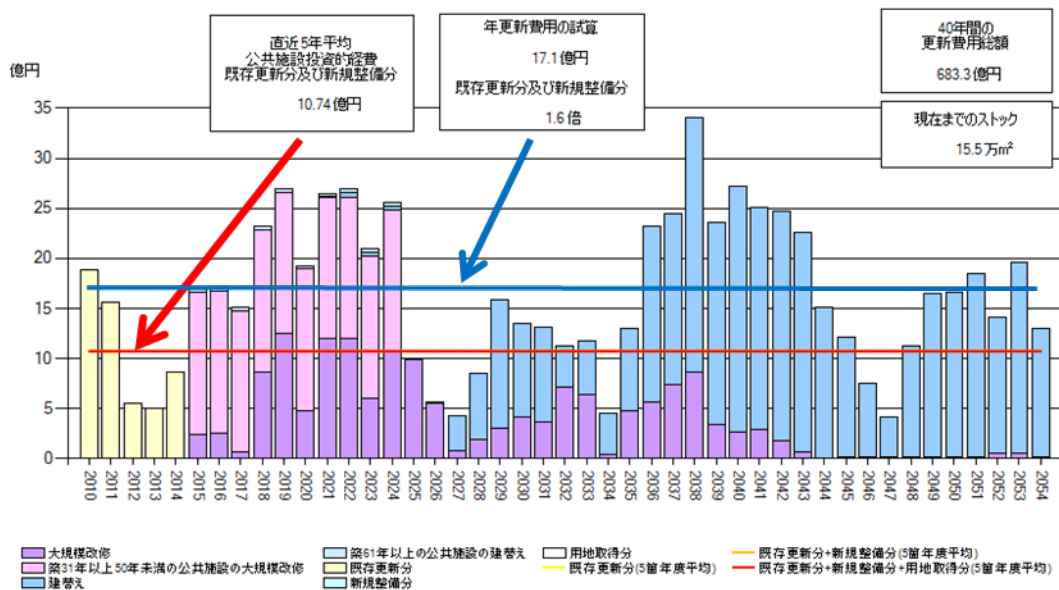
そのため、公共施設の総量を施設の必要性を踏まえ、本市の財政規模にみあった規模に縮減することが必要であり、個別施設ごとの方針を明確化した個別施設計画をすみやかに策定することが必要である。

【図表 公共建築物用途別の保有状況（延床面積）】





【図表 今後 40 年間に想定される公共建築物の維持管理費の推移】

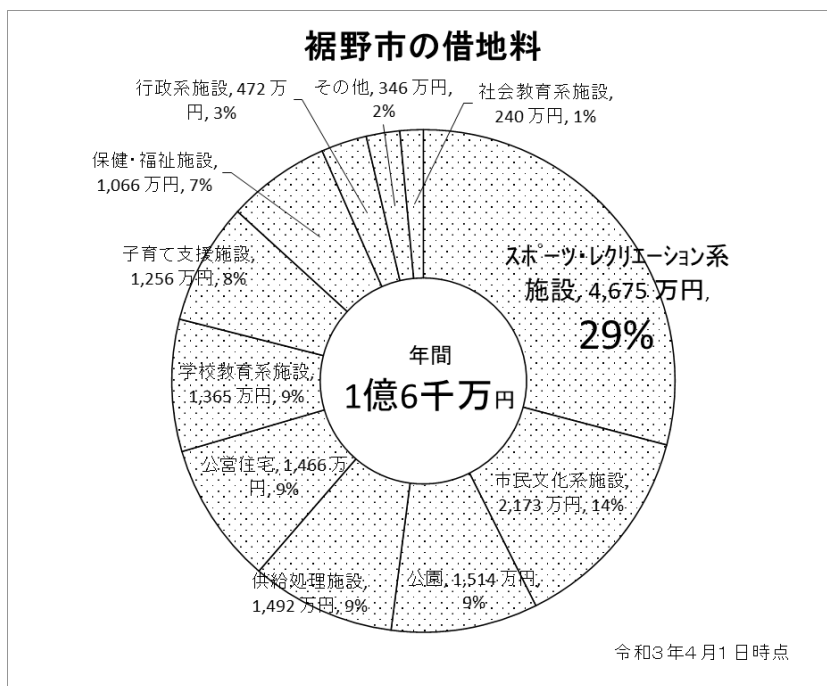


エ 公共施設等の借地料負担（資料集：P28 参照）

公共施設等が所在する土地の借地料負担が年間 1.6 億円余となっており、これが市の財政負担となっていることは、平成 30 年度裾野市行政改革推進委員会意見書においても「借地料等の見直し」として、既に指摘されているところである。

土地の所有権が市にないため公共施設存続が不安定になることの解消や、毎年度の借地

料負担や契約・支払い等の事務コストの軽減等の観点から、該当する公共施設に対する市の今後の方向性等を明確に示した上で、借地解消に向けて土地所有者に理解を求めていくなどの意見が出されているが、現時点では大きな借地料の減額には繋がっていない状況である。



(3) 第1期行財政構造改革の取り組みと課題 (資料集：P29～39 参照)

裾野市では、令和元年度から3年度にかけて「第1期行財政構造改革」に取り組み、約6億1千万円の歳出削減を行ったが、改革の目標とした実質単年度収支均衡は達成できなかった。

〔目標を達成できなかった主な要因〕

- ・削減された事業の性質の中には、臨時的・時限的なものが含まれており、経常的な経費の削減に結びつかなかったこと
- ・取り組み期間中に新たに発生した経費分に見合う他の経費の抑制が十分にできなかったこと
- ・リーマンショック後の市政運営において、市民への情報提供不足により、財政状況が豊かであるという感覚を払拭できなかったこと

以上の要因を踏まえて、第2期行財政構造改革では見直しの方針をしっかりと定め、市の職員が事務事業を自分のものとして取り組み、実効性の高いものとするのが求められる。

3 健全な行財政運営に向けた今後の取組方針

「2 裾野市の財政運営の現状と課題」で明らかになった課題のうち、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。

これらのことも踏まえ、当委員会としては、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。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。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。』ことを提言する。

なお、調整等に一定の時間を要する構造的な課題については、検討委員会（関係者の他、外部委員も参加）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である。

また、市が実施する全ての事務事業については、既に市が示した6つの視点に基づき、当委員会の改善意見等を踏まえ、全庁を挙げ改善・見直しに取り組む必要がある。

4 今後の取組方針を踏まえた改善・見直しに対する意見

以下に、委員会からの改善・見直しに対する意見を記載する。（1）では6つの視点に基づくもの、（2）については、取り組みから効果の発現までに一定の時間がかかる中・長期的な視点に基づくものについて記載をしている。

（1）6つの視点に基づく事務事業に対する意見

市が示した6つの視点に基づき、当委員会が以下に示す改善意見等を踏まえ、全庁を挙げ改善・見直しに取り組むことを提言する。

① 総人件費の削減（資料集：P2～6参照）

現状・課題

① 人件費の見直し経過について

- ・職員の総人件費は3,489,629千円（令和2年度）となっており、その支給基準については、これまで人事院勧告に基づく給与制度の総合見直し（平成27年4月、2%引き下げ）、職員給与表の見直しによる給与水準の引き下げ（平成29年4月、2.7%引き下げ）、旅費日当の見直し（平成31年4月、約5,200千円削減）を行い、給与等の適正化に努めてきた。
- ・この結果、一般行政職の給料月額が県内21市中、6位となっているが、給与月額（給料+諸手当）は県内1位となっており、その主な要因は地域手当及び管理職手当と推察される。地域手当は、人事院勧告に基づく支給率（15%）より低率の8%で支給しているが、他市よりも高い率のため支給額が1位となっている。管理職手当は、課の数が多く管理職が多いことから支給額が1位となっている。

② 各種手当について

- ・時間外勤務手当については、多様化する行政ニーズへの対応など、業務量が増加していることから、年間1億円余を支出している。
 - ・通勤手当など、国・県の支給基準とは異なる、地域特性等を踏まえた独自基準により支給しているものも見受けられる。
- ③ 会計年度任用職員について
- ・一方、公立の幼稚園・保育所など、市の公共施設で勤務する会計年度任用職員の総人件費は715,516千円（令和2年度）となっており、条例・規則を基準とし、支給されることとなっている。

課題解決に向けた改善意見

① 基本的考え方

- ・複雑化する行政ニーズや新型コロナウイルス感染症対策等への対応など、職員等の業務量は増加しており、今後も、市民のために適正な行政サービスを提供するためにも、必要な人件費を確保することが重要と考える。
- ・一方、健全な行財政運営に向けて、市民ニーズの高い事務事業についても見直し等を行うことが想定されることから、職員等の総人件費についても、例えば、一定の期間を設けて見直しを行う等の対応が必要と考える。

② 改善意見

- ・地域手当、管理職手当、通勤手当については、裾野市の厳しい財政状況を踏まえ、国・県の支給基準や県内他市の支給状況等と比較のうえ、必要な見直しを行うことが必要である。その際、各職員に市の厳しい財政状況の周知・徹底も併せて行うべきである。
- ・限られた職員数で適正な行政サービスを提供するために、人員の適正配置や事務手順の見直し・簡略化等を行い、時間外勤務の縮減や会計年度任用職員の採用抑制等を図るべきである。
- ・課の数や管理職の人数が多いとの課題が挙げられていることから、組織全体の見直しが必要であり、人件費総額の抑制及び削減等を図るべきである。

委員会での主な発言内容

- ・見直しは正規職員だけではなく、会計年度任用職員等も考慮に入れて進めるよう注意すべきである。
- ・事務量に見合う適正な人員数であるのかを検証し、最小限の人員で事務を行うよう努力すべきである。
- ・手当等は近隣の支給額に即した額に見直すことも必要である。
- ・多様化するニーズに対応しつつ、さらなる職員の質や意識の向上を図るべきである。
- ・年功による給与体系ではなく、民間と同様に能力に応じた体系とするよう調査・研究することも必要ではないか。
- ・民間企業では収益が上がらなければ給与・賞与の減額もあり得る。その認識を持って

職員が取り組みを行うことが必要である。

② 事業全般の見直し

現状・課題

① 比較検証・検討の必要性について

・「2 裾野市の財政運営の現状と課題」で指摘したが、裾野市では多くの施策が県内平均や類似団体よりも多額の費用を支出して実施されており、その要因を掘り下げて検証し、見直しを行う必要がある。

② 第1期行財政構造改革について

・第1期行財政構造改革（平成30～令和2年度）では3年間で約6億1千万円の事業費縮減を行ったが、今回の改革ではそれ以上の事業費縮減が必要であることから、前回改革の課題等を踏まえ、更なる見直しを行う必要がある。

[第1期行財政構造改革の主な課題等]

- ・目標額の中に、臨時的、時限的な事業が含まれており、経常的な経費の削減に結びつかなかったこと。
- ・取り組み期間中に新たに発生した経費分に見合う他の経費の抑制が十分にできなかったこと。
- ・市民への情報提供不足により、財政状況が豊かであるという感覚を払拭できなかったこと

課題解決に向けた改善意見

① 基本的考え方

・地方自治法において、地方自治体は「最少の経費で最大の効果を挙げる」ことが求められている。事業全般の見直しに当たっては、一律の事業費カットなど、安易な見直し手法を採用するのではなく、施策の必要性や優先順位等を踏まえ、どうすれば「最少の経費で最大の効果を上げることができるか」を検討し、見直しを行うことが重要である。

② 改善意見

- ・裾野市では多くの施策が県内平均や類似団体よりも多額の費用を支出して実施されている事実を、全ての職員に周知・徹底のうえ、見直しの視点に基づき、個別の事務事業の見直しを行う。
- ・見直しに当たっては、事務事業の実施根拠、目的、効果を確認のうえ「ゼロベース」で評価し、必要性が認められる場合には、国・県の定める基準や近隣市町の実施水準の範囲内で実施することを基本として、見直しを行う。
- ・市独自の上乘せ補助や対象範囲拡大等については、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て同一目的を確保できる場合には、事務事業の継続を認めるなどの方策を検討すること。
- ・複数の類似施策がある場合は、優先順位や投資効果等を評価のうえ、見直しを行うこと。

- ・第1期行財政構造改革で目的を達成できなかった原因を踏まえ、今期の改革で同じ轍を踏まないように課題を意識しながら改革に努めることが必要である。
- ・市長のリーダーシップの下、事業全般の見直し及び評価が行われる体制を整備すること。
- ・市民や議会等に、事務事業の見直しの必要性や方針等を分かりやすく情報提供すること。

委員会での主な発言内容

- ・事務の執行について、最少の経費で効果を得るために、安易に委託業務とするのではなく、職員の直営との経済比較等を行うべきである。
- ・市街化区域内の遊休地を解消し、宅地化を推進して定住人口の増加を図る事業を実施することも必要である。

③ 公共施設のあり方の見直し（資料集：P20～25、P28参照）

現状・課題

① 総論

- ・公共施設についての取り組みは、人口推計等や財政フレームに基づく中長期的な視点及び関係者の理解を深めながら判断をしていかなければならない。
既に確認した他市等との比較による事実に基づいて、裾野市としての方向性を早期に決定し、実施していくことが必要である。
- ・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嵩に対応するため、今後30年間で延べ床面積を30%削減することとしている。
- ・しかし、個々の施設ごとに長寿命化対策や施設の統合・休止・廃止等についての検討に必要な「個別施設計画」の策定が進んでいない。また、施設を所管する部署が把握している維持・修繕等の計画を全庁的にマネジメントする体制等が確保されていない。
- ・施設総量については、その特性により一定の所管部署が占める割合が高い傾向がある。削減目標の実現を図り、市における適正規模での施設運営を行い市民サービスの維持をするためには、維持管理費等の予算や人的資源の再配分効果の高い施設について早急に見直しを進捗させ、中長期で削減効果を最大化していかなければならない。

② 教育施設

- ・特に学校施設は、公共施設全体の約53%を占め、建設から50年が経過する施設が多数存在し、学校ごとに施設建設年が近似していることから更新時期も同時期となると予測される。また、少子化による児童生徒数の減少が、このままの状況で推移すれば、小規模校では複式学級となる見込みである。
- ・学校教育施設再編推進本部を7月1日に設置し、教育環境面、指導体制面、学校経営

面に配慮し、学校の地域コミュニティの役割に留意しながら、「学校教育施設再編基本計画」を策定し、望ましい学校規模の指針を示すこととしている。

③ 幼稚園・保育所施設

・幼稚園・保育所については、裾野市幼児施設整備基本計画に基づき施設の再編と民間活力の導入に取り組んでおり、令和3年度は御宿台保育園が民間による認定こども園化されたところである。

④ 借地

・借地については、総面積約41万㎡、年間1億6千万円の借地料が発生している中、過去からの経緯や法的要素も絡み見直しが進んでいない。

課題解決に向けた改善意見

① 総論（基本的考え方）

・行財政構造改革の中長期的な取り組みとして、公共施設の総量を本市の財政規模に見合った規模に縮減することが必要である。取り組みの推進にあたっては、公共施設マネジメントを統括する専門部局が中心となった、全庁的な進捗統括体制を図ることも重要である。

・裾野市公共施設等総合管理計画はあくまでも方針である。施設類型ごとの具体的な最適化方針を明確化するため、個別施設計画（再編計画）をすみやかに策定する必要がある、このため今年度は、庁内の関係部署で構成する「公共施設総合管理計画策定検討会」を立ち上げ、裾野市公共施設等総合管理計画を踏まえた、各施設の個別計画策定に着手することが必要である。

② 教育施設

・学校施設については、教育環境面、指導体制面、学校経営面に配慮し、学校の地域コミュニティの役割に留意しながら、「学校教育施設再編基本計画」を策定し、望ましい学校規模の指針を示したうえで、具体的な再編に着手すること。

③ 幼稚園・保育所施設

・幼稚園・保育所については、引き続き、裾野市幼児施設整備基本計画に基づいた再編計画を着実に進めること。

④ 借地

・借地については、借地面積の約42%を占めるスポーツ・レクリエーション系施設（運動公園総合体育施設、総合グラウンド、深良グラウンドなど）に対して、優先的に対応方針を検討すべきである。

・検討に当たっては、庁内の関係部署で構成する「借地料見直し検討委員会」を立ち上げ、各施設の今後の方向性を明確にしたうえで、弁護士等の意見も踏まえ、計画的な借地解消に向けた取り組みに着手することが必要である。

委員会での主な発言内容

・公共施設の管理・運営について、指定管理制度を導入しているものがあるが、職員数

- の削減につながらないのであれば、直営に戻すことも検討が必要である。
- ・再任用制度等を活用し、経費削減等を検討することが必要である。
- ・市民サービスに欠かせない施設の借地は、可能であれば購入の検討をしてはどうか。

④ 大型公共事業の一時停止や先送り

現状・課題

- ・年間事業費が1億円を超えるような大型の公共事業を複数実施しており、第2期行財政構造改革に取り組むにあたり、それらの事業の事業計画、性質や進捗状況を確認し、見直した場合の影響について調査を進めている。
- ・大型公共事業については、権利者等から既に協力を得られ、進捗している範囲については停止をすることで逆に臨時的経費が発生してしまうリスクがある。そのため、再考の判断を行う場合には、多角的な視点からの調査、研究や調整が必要である。

課題解決に向けた改善意見

- ・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るが、現在の厳しい財政状況を考慮すると、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も必要である。
- ・見直しに当たっては、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、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が必要である。

委員会での主な発言内容

- ・中止できない事業が存在することは分かるが、実施の判断自体、財政運営に問題がある状態の中で決定されてきた経緯を考えると、見直しの検討は必ず必要である。
- ・都市計画道路等は過去からの計画を継続するのではなく、現状に見合った形に見直しすることも必要ではないか。
- ・事業の費用対効果を厳しく検証し、安易に補助金を利用することのないようにされたい。

⑤ 普通建設事業の総量の抑制

現状・課題

- ・道路や河川等の築造や改修等の経費である普通建設事業費は、市民生活の安全を守る側面と裾野市の発展を下支えする将来投資の側面があり、また受益が現在だけでなく長期に及ぶ重要な事業である。
- ・このため裾野市では、税収が低迷し財政状況が厳しい中でも、幹線道路等のインフラ整備を進め、道路渋滞の緩和、宅地供給の増加等、市民生活の向上に努めてきた。
- ・しかし、現在の厳しい財政状況を踏まえると、普通建設事業の有する2つの効果に留意しつつ、事業費の抑制を図ることが必要である。

- ・下水道事業については、地方公営企業法適用の企業会計ではあるが、市一般会計から多額の繰入金を出している。

課題解決に向けた改善意見

- ・道路、河川等の維持修繕等は、市民生活の安全確保に不可欠であることから、必要な事業費は優先的に確保に努める。
- ・既存の橋梁や道路等については、長寿命化の観点から計画的な維持修繕等に努め、必要な経費の縮減・平準化に努める。
- ・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が必要である。
- ・下水道事業に対する市の一般会計からの繰出金を抑制するため、下水道収入の増収や維持管理コストの縮減等の経営改善方策を早急に検討する。

委員会での主な発言内容

- ・現状のニーズに合わせた必要なインフラ整備は、選択と集中の上で計画的に実行すべきではないか。

⑥ 各種補助金の見直し（資料集：P26～27、P40 参照）

現状・課題

- ・補助金事業の見直しについては、平成28年度には「補助金に関するガイドライン」を作成し、それに沿って順次見直しを図ってきた。
- ・直近では繰越額や補助率等に注目して、これまでと手法を変えた重点対応として令和元年度に19本、令和2年度に22本の補助金の見直しを行っており、見直しや廃止した割合は58.6%であった。
- ・事業や政策の手段として補助金が位置付けられている中で、事業そのものの評価をどのように実施していくかという課題も浮き彫りになっている。
- ・監査委員より財政援助団体の監査を含め、補助金に関するガイドラインが遵守されていないケースが見受けられ、適正な補助とはいえない状況であると指摘されている。

課題解決に向けた改善意見

- ・これまでの市の取り組みにより、各種補助金事業については、関係団体等の協力のもと、相当程度の見直しを図ってきている。しかし監査委員からの指摘を踏まえた上で、該当する補助金については更なる見直しが必要となる。
- ・補助金事業は一度開始すると長期化しやすい傾向にあり、実施した後の検証が非常に重要となる。そのため、まずは長期間継続しているもの、補助率が高いものをさらに重点的に見直す必要がある。

- ・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には、現在の裾野市の財政状況においても補助が必要な事業であるかどうかを厳しい目線で判断することが重要である。
- ・補助金が必要であったとしても他市町に準拠した水準に見直すべきである。
- ・同様な団体への様々な補助金は、対象範囲や性質及び効果等を勘案した上で、制度をまとめることを検討する必要がある。
- ・各種団体への補助金は、ガイドライン及び監査委員の指摘事項に従い、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徹底することが不可欠である。
- ・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も調査・研究する必要がある。
- ・地区への多様な補助のあり方を見直すため、補助を統合し、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の研究を進め、早期に導入することが必要である。

委員会での主な発言内容

- ・補助制度については、交付をするまでの手順は厳密だが、交付を行った結果としての効果の検証等が不十分な場合があるため、今後は事後評価等の仕組みを検討していく必要がある。
- ・交付の必要性がある補助事業も存在するため、一律の%での削減手法によるのではなく、事業性を勘案した個別の査定等が必要ではないか。

(2) 6つの視点を踏まえた中・長期的な視点で取り組むべき事項についての意見

① 公立幼稚園・保育所のあり方

令和2年3月に策定した「裾野市幼児施設整備基本構想（改訂版）」の再編スケジュール（資料集：P23 参照）では、幼稚園・保育所を合わせた既存施設の一体化（認定こども園化）等が示されている。計画の推進に当たっては、各施設の利用動向を踏まえ、関係者等への丁寧な説明や理解などに留意しつつ、既に示されているこども園化、民営化の方針を踏まえ、具体化に向けて取り組むことが必要である。

既に実施された御宿台保育園の認定こども園化（民営化）の際には、幼稚園部の預かり人数の増加などのサービスの拡充等があり、今後も保護者のニーズを捉えた取り組みを期待したい。また、公立と私立の保育園への事業費（市費）比較では、公立が100%市費であるのに対し、私立は市費が1/4（国1/2、県1/4、市1/4）となり、公立から私立への転換は市費3/4の支出が減少することとなるため、収支均衡に大きく寄与するものである。

② 小中学校のあり方

教育施設については、今後の少子化や人口減少に伴い、複式学級化や全学年単学級となる学校の出現も予測される中、教育的見地から、令和元年度に提言された「裾野市の教育

のあり方について」(資料集：P20 参照)に基づき、学校統合の方針が示されている。施設統合後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、教育委員会だけでなく、全庁的な協議調整を進めて全体最適化を図ることが必要である。

このため今年度は、庁内に設置された学校教育施設再編推進本部(資料集：P25 参照)において、子どもたちに、より質の高い教育環境を長期的に提供する観点から、「学校教育施設再編基本計画」を速やかに検討・策定し、実施に向けて取り組むことが必要である。

③ 公共施設の管理・修繕費

公共施設の総量を適正に管理することで、管理・修繕費用の縮減・平準化を図るため、施設ごとの必要性を踏まえた管理・修繕等の方針を明確化した個別施設計画を速やかに策定することが必要である。

このため今年度は、庁内の関係部署で構成する「公共施設等総合管理計画策定検討会」を立ち上げ、裾野市公共施設等総合管理計画を踏まえた、各施設の個別計画策定に着手することが必要である。

④ 公共施設の借地料負担

毎年度の借地料負担や契約・支払い等の事務負担軽減等の観点から、該当する公共施設に対する市の今後の方向性等を明確にする必要がある。

このため今年度は、庁内の関係部署で構成する「借地料見直し検討委員会」を立ち上げ、各施設の今後の方向性を明確にしたうえで、弁護士等の意見も踏まえ、計画的な借地解消に向けた取り組みに着手することが必要である。

5 歳入の確保に対する意見

健全な行財政運営を行うためには、歳出の見直しとともに、積極的な歳入確保対策も重要になる。裾野市は以前、潤沢な税収に恵まれていたことから、市の職員が国・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は活用してこなかったものと推察される。市当局においては、以下に示す歳入確保対策を、全職員に周知・徹底し、全庁を挙げて歳入確保対策に取り組むことを強く要望する。

(1) 利用可能な国・県補助金等の積極的活用

事務事業の見直しに当たり、市民ニーズの観点から継続が必要と認められる場合でも、関連の一般財源予算が増額しないよう注意しながら、国・県補助金の活用や市民・企業との協働事業化等により、同一の施策目的が達成できないか厳しく検証すべきである。なお、これらの取り組みにより、各事業担当課が、必要とされる事業費の一般財源を縮減した場合には、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り組みを促すための制度の導入も検討すべきである。

(2) ふるさと納税制度

ふるさと納税額は、2019年度に対前年比 70,703 千円、293.6%と大幅に増加しているが、その主な要因は、魅力的な返礼品が新たに追加されたことや、ふるさと納税サイトの追加によるものと推察される。

ふるさと納税は歳入確保対策として有効であることから、関連の一般財源予算が増額しないよう注意しながら、新たな返礼品の開発・導入に取り組むとともに、裾野市に関係のある方々（市外に居住の親族・通勤者等）へのふるさと納税の協力依頼なども積極的に行うべきである。なお、各事業担当課が、ふるさと納税で増収に寄与した場合は、当該担当課の事務事業に一定の予算的配慮をするなど、改善への前向きな取り組みを促すための制度の導入も検討すべきである。

| 年 度 | 年度別受入額（円） | 対前年度比（%） | 返礼品目数 |
|---------------|-------------|----------|-------|
| 2017（平成 29）年度 | 13,566,000 | --- | 54 |
| 2018（平成 30）年度 | 36,527,000 | 352.3 | 229 |
| 2019（令和元）年度 | 107,230,000 | 293.6 | 240 |
| 2020（令和 2）年度 | 119,865,000 | 111.8 | 267 |
| 4ケ年合計 | 263,622,000 | ---- | |

(3) 企業誘致等

裾野市では、静岡県と協調しながら「ふじのくにのフロンティアを拓く取り組み」を進めているが、社会情勢等の影響もあり、この数年では企業立地の実績はない厳しい状況にある。

企業誘致及び留置は、裾野市の税収及び定住人口の増加に大いに寄与するものであることから、事務事業の見直しにおいても、近視眼的に縮減・廃止するのではなく、中長期の視点から将来的な波及効果等も考慮して慎重に判断すべきものである。

(4) 移住定住促進事業等

新型コロナウイルス感染症に伴う社会・経済環境の変化により、首都圏等からの移住者希望者が増加していることも踏まえ、裾野市への移住・定住を促進するための事務事業については、将来的な視点から慎重に判断すべきものである。

(5) 資産の有効活用や売却等

裾野市では現在、市有地売却の取り組みを進めているが、市所有の資産情報等を早期に取りまとめ、財産種別ごとに全庁横断的な活用の方向性を定めて、不要な財産については売却・貸付け等による財源確保の取り組みを進める必要がある。

また、庁舎や公共施設等の未利用スペースを最大限に有効利用するために公募方式の貸付等による歳入の確保や、営利目的の広告掲示事業等の活用も検討が必要である。

令和3年度における売却予定物件（土地）

| 従前用途 | 都市計画区域 用途地域 | 面積（㎡） |
|-------------|-----------------------|--------|
| 旧勤労青少年ホーム跡地 | 市街化区域 第1種住居地域 | 947.19 |
| 旧事業代替地用地 | 市街化区域 第1種中高層住居専用地域 | 431 |
| 旧職員駐車場 | 市街化区域 第1種住居地域 | 237 |

委員会での主な発言内容

- ・ 公共施設使用についての入場料見直しや駐車場使用料の徴収等を検討するべきではないか。
- ・ 商工業の発展や定住人口の増加に資する施策に係る法令等の体系的な調査を行った上で、より効果的な施策や規制の緩和等について、市として研究していく必要性がある。

6 協議経過

(1) 裾野市行政改革推進委員会開催記録

| 日程 | 事項 | 主な内容 |
|-------|-----------------|---|
| 1月20日 | 令和2年度 第1回委員会 | 委嘱状交付、裾野市の財政状況について |
| 3月4日 | 第2回委員会 | 行財政構造改革の取組結果報告 財政非常事態宣言について 他 |
| 5月10日 | 令和3年度 第1回委員会 | 委嘱状交付、令和2年度までの行財政構造 改革の振り返りと今後の予定、第2期行財 政構造改革について 他 |
| 6月15日 | 第2回委員会 | 裾野市の財政構造分析、事業見直しの視点 (案)、意見書(案)について 他 |
| 7月21日 | 第3回委員会 | 資料集、意見書(案)について 他 |

(2) 裾野市行政改革推進委員会委員名簿

| | 氏名 | 所属 | 備考 |
|----|--------|------------------|---------|
| 1 | 土屋 篤男 | 区長会代表 | 委員長 |
| 2 | 増田 喜代子 | 婦人会代表 | |
| 3 | 中川 好大 | 商工会代表 | 令和3年度就任 |
| 4 | 勝又 文揚 | 青年層代表（JC） | |
| 5 | 寺嶋 勝俊 | 労働者代表（労働者福祉協議会） | |
| 6 | 高村 寿彦 | 福祉団体代表（社会福祉協議会） | |
| 7 | 庄司 伸子 | 教育層代表（教育委員） | |
| 8 | 大庭 崇彦 | 学識経験者（公認会計士） | |
| 9 | 大塚 成男 | 学識経験者（熊本学園大学大学院） | 副委員長 |
| 10 | 金嶋 千明 | 学識経験者（静岡県危機管理部） | 令和3年度就任 |
| 11 | 土屋 浩三 | 商工会代表 | 令和3年度退任 |

(3) 裾野市行政改革推進委員会設置要綱

昭和59年11月20日

告示第19号

(省略)

令和3年3月24日告示第57号

(設置)

第1条 裾野市における行政運営の適正化及び簡素効率的な執行を推進するため、裾野市行政改革推進委員会(以下「委員会」という。)を設置する。

(所掌事務)

第2条 委員会は、次に掲げる事項を所掌する。

- (1) 行政運営の適正化及び簡素効率化に関する調査及び研究並びに審議を行うこと。
- (2) 市が実施した事務事業に係る外部の視点からの評価(以下「行政評価」という。)を行い、市長に行政評価の結果を報告すること。
- (3) 行政評価の実施方法の構築及び運営について必要な事項を審議し、市長に意見を述べること。
- (4) 前各号に掲げるもののほか、行政改革に関し、必要な事項

(組織)

第3条 委員会は、委員15人以内で組織する。

2 委員会の委員は、次に掲げる者の中から市長が委嘱する。

- (1) 各種団体の代表者
- (2) 行政運営、行政評価について優れた見識を有する学識経験者
- (3) 前2号に掲げる者のほか、市長が認める者

(任期)

第4条 委員の任期は、2年とする。ただし、補欠委員の任期は前任者の残任期間とする。

2 委員の再任は妨げない。

(委員長及び副委員長)

第5条 委員会に委員長及び副委員長を置く。

2 委員長は、委員の互選により選出する。

3 副委員長は、委員長の指名により定める。

4 委員長は会務を総理し、委員会を代表する。

5 副委員長は、委員長を補佐し、委員長に事故があるときは、その職務を代理する。

(会議)

第6条 委員会は、必要に応じて委員長が招集し、会議の議長となる。

2 委員長が必要と認めるときは、会議に委員以外の者の出席を求め、意見を述べさせることができる。

3 委員会は、委員の過半数が出席しなければ会議を開くことができない。

(庶務)

第7条 委員会の庶務は、企画部行政改革課において処理する。

(雑則)

第8条 この要綱に定めるもののほか、委員会の運営に関して必要な事項は、委員長が委員会に諮って定めるものとする。

附 則（7件省略）

附 則（平成3年告示第57号）

この告示は、令和3年4月1日から施行する。