

飯田市行財政改革大綱（2021年度～2024年度）に基づく実行計画

[2021年度計画]

I はじめに

1 背景

本市では、昭和 61 年度に初めて行政改革大綱を策定し、社会経済状況や行政需要の変化に対応した行政改革に取り組んできました。

これまでに、経常経費や人件費の抑制に主眼を置き、公立保育園の民営化、公の施設への指定管理者制度の導入や繰上償還などに取り組んできたほか、職員定員適正化計画に基づく職員定数の削減や給与制度適正化といった量的な削減に積極的に努めてきました。

量的な削減による効果が現れにくい状況となつてからは、業務改善をはじめ、民間への委託やシステム化といった質的な改革により業務の効率化を図り、効果を生み出してきました。

さらに、高い水準での市税収納率の維持やふるさと飯田応援隊寄附金制度の充実等による歳入確保策にも努めるなど、様々な手法により不断の改革を進めてきました。

また、様々な行財政改革の取組を進める中で、地方債残高（家庭における借金に相当するもの）を計画的に減らし、「主要 4 基金」（家庭における預金に相当するもの）にあつては、昨今の異常気象により多発する災害の対応をはじめ、単年度の収支の調整に活用しながら、一定額を維持してきました。

しかし、2020（令和 2）年に入り、これまでに例を見ない新型コロナウイルス感染症の感染拡大と 7 月豪雨災害の発生により状況は一変し、過去に例がない財政負担を求められる中で行財政運営を行うことになりました。

本市においてもこの未曾有の事態により厳しい財政状況となっておりますが、「新しい日常（新型コロナウイルスとの長い戦いを見据え、暮らしや働く場での感染拡大を防止する習慣）」の定着に向けた市民生活や社会経済の変化に適時的確に対応し、リニア関連事業などの大規模事業も進め、市民の豊かな暮らしを将来にわたって守っていく必要があります。

この状況から、当面、新型コロナウイルス感染症が収束するまでは、感染拡大防止対策のための財源を確保して対応することとし、収束後は限られた財源の中で市民サービスを維持・提供していくことを基本スタンスとした上で、災害対応に必要な「財政調整のための基金」を確保しながら、安定的で健全な行財政運営を確立していくことが今後の行財政改革の目的となります。

本計画における用語の定義	地方債残高	家庭における借金の残高に相当するもの ※「起債」は借入れをする行為そのものを指します。
	主要 4 基金	財政調整基金、減債基金、公共施設等整備基金、ふるさと基金をまとめて呼ぶ時の名称 （家庭における預金に相当するもの）
	財政調整のための基金	主要 4 基金のうち、財政調整基金と減債基金を指します。 ※財政調整基金…年度間の財源調整のために設置される基金 ※減債基金…地方債の償還を計画的に行うために設置される基金

2 改革の進め方

(1) 実行計画による進行管理

大綱の基本方針を実現するため、毎年、大綱で定めた「取組の柱」を中心に具体的な取組内容をまとめた実行計画を策定して改革を進めます。また、改革の実績やその評価を踏まえて取組内容の見直しを行い、現状や情勢を踏まえた改革の実施につなげます。

(2) 取組期間

大綱の推進期間に合わせ、期間は2021（令和3）年度から2024（令和6）年度までの4年間とします。

(3) 実行計画目標

今後の財政見通しを策定し、それを踏まえて「財政調整のための基金の残高」や「地方債の残高」などを数値目標として設定し、取組期間内において、その達成に向けた改革を進めます。

3 実行計画目標（数値目標）を設定する背景とその考え方

(1) 背景及び課題

現行の取組期間（2017（平成29）年度～2020（令和2）年度）における実行計画目標の達成に向けて行財政改革の取組を進める中で、計画的に地方債残高を減らし、「主要4基金」は単年度の収支の調整に活用しながら、その残高を一定額維持してきました。

2020（令和2）年に入り、新型コロナウイルス感染症の感染拡大と7月豪雨災害の発生により状況は一変し、過去に例がない財政負担を求められる中で行財政運営を行うことになりましたが、国の財源等が活用できたことで実行計画目標の達成が可能な状況となっています。

(2) 関連する数値データ（2020（令和2）年度3月補正時点）

○地方債残高 551.66 億円（臨時財政対策債を除き、特別会計含む。リニア関連を除く。）

○主要4基金残高 41.83 億円

(3) 実行計画目標（数値目標）

○現時点では、新型コロナウイルス感染症の収束の見込みが立たず、地域経済の動向も読めない状況となっており、当面の間、新型コロナウイルス感染症対応のために「財政調整のための基金」の取り崩しを行うなど刻々と変化する状況に対応した財政運営をしていく必要があります。

このように通常とは異なる状況下において、今後の財政見通しを立て数値目標を設定することは難しいため、新型コロナウイルス感染症の影響などを踏まえ、令和2年度決算や国が示す地方財政対策の方向などを基に、次期予算編成時までに財政見通しを立て、実行計画目標（数値目標）を設定することとします。

○実行計画目標（数値目標）の設定にあたっては、持続可能な財政運営をしていくために、現役世代や将来世代の負担の公平性等に考慮しつつ、将来の負担が過大にならないよう配慮しながら、人口や財政規模に対してどのくらいの規模の基金や地方債の残高が好ましいのか、市民のみなさんによりわかりやすく財政状況を伝えられる指標とともに検討します。

II 実行計画目標と取組の柱（概要）

＜基本方針＞ 人口減少・少子高齢化時代における持続可能な行財政運営の実現

●取組の柱 ①

実態に即した無理のない堅実な
財政運営の実現

＜主な取組内容＞

- ▶ 歳入の実態に見合った水準の財政規模
- ▶ 「財政調整のための基金」の取り崩しを前提とせず、起債に依存しすぎない行財政運営
- ▶ 積極的な財源の確保と歳入額の範囲内の事務事業等の実施
- ▶ 単年度の実質的な収支の黒字化
- ▶ 一定額の「財政調整のための基金」の保有、地方債残高の抑制

実行計画目標

（2024年度末時点における）

※新型コロナウイルス感染症の影響などを踏まえて国が示す地方財政対策の方向が明らかになった時点で財政見通しを立て、改めて実行計画目標（数値目標）を設定することとします。

●取組の柱 ②

公共施設（建物）の最適化

＜主な取組内容＞

- ▶ 対象者や利用者の推移を踏まえた施設（建物）のあり方そのもの見直し
- ▶ 老朽化している施設（建物）の整理
- ▶ 維持管理や運営が可能な総量の見極め
長期的な視点での総量の抑制
- ▶ 施設（建物）の更新費用の削減

●取組の柱 ③

行政サービスの刷新

＜主な取組内容＞

- ▶ ICT（情報通信技術）の活用の推進による市民サービスの向上と業務の効率化
- ▶ 前例や既成の概念にとらわれない柔軟な発想による仕事の仕方改革

●取組の柱 ④

職員配置の適正化と
職員の能力向上の推進

＜主な取組内容＞

- ▶ 業務量の増減に応じた適正な職員配置
- ▶ 職員の能力向上のための人材育成
- ▶ 構造的な改革や課題などに対応するための組織体制の見直し

Ⅲ 2021年度の計画

●取組の柱 ①

実態に即した無理のない堅実な財政運営の実現

<主な取組内容>

- ▶ 歳入の実態に見合った水準の財政規模
- ▶ 「財政調整のための基金」の取り崩しを前提とせず、起債に依存しすぎない行財政運営
- ▶ 積極的な財源の確保と歳入額の範囲内での事務事業等の実施
- ▶ 単年度の実質的な収支の黒字化
- ▶ 一定額の「財政調整のための基金」の保有と地方債残高の抑制による持続可能な財政基盤の確立

取組項目（ねらい）	現状の課題認識	2021年度の計画
◇歳入の確保	○毎年度、積極的に財源の確保に努める必要があります。	<ul style="list-style-type: none"> ○歳入の確保 <ul style="list-style-type: none"> ・ふるさと飯田応援隊寄附金制度の充実等による寄附金額の確保 ・補助金、助成金や支援金などの獲得 ・高い水準での市税等収納率の維持（納税猶予分を除く。） ・クラウドファンディングなど、財源確保のための様々な手法の研究 ・事業継続への支援、事業転換への支援、就労支援による税収の確保
◇地方債残高の抑制	○新型コロナウイルス感染症の感染拡大の影響などにより、益々財政状況が厳しくなることが予測されることから、地方債は安定した財政運営のために計画的に減らしていく必要があります。	<ul style="list-style-type: none"> ・地方債は現役世代と将来施設等を使用する世代の負担が公平となるよう計画的に活用 ・予算編成段階における普通建設事業費の更なる精査 ・交付税措置のない地方債の借入を最小限に抑制

取組項目（ねらい）	現状の課題認識	2021年度の計画
<p>◇「財政調整のための基金」の残高の維持 または積み増し</p>	<p>○様々な環境変化により生まれる新たな需要に対応するため、「財政調整のための基金」の取り崩しにより財源を確保して行財政運営を行なってきましたが、今後は、「財政調整のための基金」を可能な限り取り崩さずに事業が実施できるような構造に変えていく必要があります。</p> <p>○新型コロナウイルス感染症の感染拡大や2020年7月豪雨など、災害等が発生した際は、直ちに資金を用意して緊急的な対応を迅速に行う必要があることから、そのための資金は平常時に「財政調整のための基金」への積立てをすることで備えておく必要があります。</p> <p>また、昨今の異常気象の影響などにより市民の危機意識が高まっていることから、その重要性を再認識し、「財政調整のための基金」の着実な確保に努める必要があります。</p>	<p>○「財政調整のための基金」残高の維持</p> <ul style="list-style-type: none"> ・新型コロナウイルス感染症対応及び災害対応への活用と事業厳選による「財政調整のための基金」の残高の確保 <p>○事務事業等の見直し</p> <ul style="list-style-type: none"> ・事業の再点検 ・費用対効果の検証による取捨選択 ・事業進度の調整 <p>（現在の社会情勢を踏まえ、実施すべき事業かを精査）</p> <p>○予算編成時を機とした将来負担の軽減に資する取組の実施</p> <ul style="list-style-type: none"> ・事業や業務、事務等の見直し <p>（優先順位付け、アップデート、統廃合、リニューアル）</p> <ul style="list-style-type: none"> ・民間への委託化 ・システム化 ・デジタル化
<p>◇実質的な収支の黒字化</p>	<p>○財源が担保された事業を除き、今後は減少傾向にある税収や交付税額といった実質的な歳入額の範囲内で歳出予算規模を設定するなど、堅実で持続可能な行財政運営を視点とした対応をしていく必要があります。</p> <p>○量的改革や質的改革など、対処療法的な改革による効果が生まれにくい状況となってきたため、事業や業務の構造部分や体制の改革などにも一段と注力して取組を進めていく必要があります。</p>	

●取組の柱 ②
公共施設（建物）の最適化

<主な取組内容>

- ▶人口減少、対象者や利用者の推移を踏まえた機能、規模、配置や運営方法等の最適化による施設（建物）のあり方そのもの見直し
- ▶老朽化している施設（建物）の整理（取壊し・払下げ・機能移転など）
- ▶維持管理や運営が可能な総量の見極めと長期的な視点での総量の抑制
- ▶施設（建物）の更新費用や維持管理費の削減

取組項目	現状の課題認識	2021年度の計画
<p>◇施設（建物）のあり方そのもの見直しによる最適化</p> <p>◇老朽化している施設（建物）の整理による安全性の担保</p> <p>◇施設（建物）の総量の抑制による更新費用の削減</p>	<p>○社会構造や環境の変化に対応し、施設（施設サービス）のあり方そのもの見直しを進める必要があります。</p> <p>○公共施設（建物）の多くが老朽化し、その更新時期を迎えています。</p> <p>○建物の総量が多いため、すべての建物の更新費用をねん出することが極めて難しい状況にあります。</p> <p>○老朽化した建物を優先に総量を抑制するか、更新しない建物を決定するなどの方法により、更新費用の削減に取り組む必要があります。</p> <p>○今後、リニア駅周辺整備事業、文化会館整備事業が予定されているほか、老朽化している学校などの大規模改修や建替えも控えているため、維持管理や運営が持続的に可能な総量を見極めながら、長期的な視点で施設サービス全体のマネジメントをしていく必要があります。</p>	<p>○市の主要な建物（※2）</p> <ul style="list-style-type: none"> ・長寿命化計画等の策定の推進 ・策定した計画に基づく大規模改修等の実施と維持管理 <p>○事後保全型施設（※1）</p> <ul style="list-style-type: none"> ・施設利用者の安全性を最優先にした建物の整理 ・維持が必要な機能の移転集約化などの方向性の整理 ・集会施設の利用実態に即した管理手法と建物の整理の方向性の検討 <p>○予防保全型施設（※3）</p> <ul style="list-style-type: none"> ・定期的な改修等の実施 ・事後保全型施設の取壊しにより移転が必要となった機能の集約先としての活用を検証 <p>○市の主要な建物（※2）と予防保全型施設（※3）</p> <ul style="list-style-type: none"> ・機能、規模、配置や運営方法、人口減少・少子高齢化していく将来を見据えた施設のあり方そのもの見直しの検討

公共施設マネジメント基本方針に基づく第2段階の取組における施設タイプ別の整理の方向性

※1：事後保全型施設 （改修が必要となった時点で改修をする施設）	事後保全型施設（昭和56年以前に建設した建物）は、施設利用者の安全面を最優先に考慮して早急に施設の方向性の整理（取壊し・払下げ・機能移転など）を行い、その整理した結果に基づき、まずは老朽化している建物の取壊しを進める。	市の主要な建物と予防保全型施設は、人口減少、対象者や利用者の推移を踏まえ、施設のあり方そのもの見直しを進めていく。
※2：学校や公民館などの市の主要な建物 （長寿命化計画等により、長く使用する施設）	学校や公民館などの市の主要な建物は、使用年数や建替えの時期を考慮して長寿命化計画等を策定し、計画的な大規模改修等を行いながら維持管理する。	
※3：予防保全型施設 （定期的に改修を行い、長く使用する施設）	予防保全型施設（昭和57年以後に建設した建物）は、現行の役割を果たしつつ、定期的に改修等を行い、原則、維持する。また、重要な機能の集約先の建物としても活用する。	

●取組の柱 ③
行政サービスの刷新

<主な取組内容>

- ▶ICT（情報通信技術）の活用の推進による市民サービスの向上と業務の効率化
- ▶前例や既成の概念にとらわれない柔軟な発想による仕事の仕方改革

取組項目	現状の課題認識	2021年度の計画
◇ICTの活用による市民サービスの向上及び業務の効率化	<p>○情報技術等が日々進化していますが、ペーパーレス化や行政手続きのオンライン化など、基本的な部分においても取組が十分に進んでいない状況にあります。</p> <p>○社会全体でデジタル化への動きが加速していることから、行政サービスにおいてもこの流れと同調して、ICT（情報通信技術）の活用等の取組を進める必要があります。</p> <p>特に申請、予約手続きや情報発信のほか、AIの活用などのデジタル化の推進を図り、市民サービスの利便性を向上させていく必要があります。</p>	<p>○デジタル時代に向けた国の動きと連動した行政のデジタル化への迅速な対処</p> <p>○新たな生活様式の実現に向けたICT（情報通信技術）の活用の推進による市民サービスの向上（市民の労力の軽減や利便性の向上）と業務の効率化（ICT化できない部分は業務の見直し等による対応を実施）</p> <p>※今後、研究や検討、試行を行い、導入を目指していく事項</p> <ul style="list-style-type: none"> ・公共施設のオンライン予約 ・利用料金などの電子決済 ・オンライン相談 ・書面規制、押印や対面規制の抜本的な見直し ・ペーパーレス化による紙帳票から電子データへ転換 ・電子データによる情報発信、動画による案内、お知らせ、説明
◇仕事の仕方改革による労力の軽減や財源の捻出	<p>○直面する課題に対する改革だけでは、大きな改革効果が生み出せない状況となっていることから、長期的な視点による改革の推進が必要となります。</p> <p>○一律にデジタル化が進められないケースに対しては、業務の見直しにより対応していく必要があります。</p>	<p>○新型コロナウイルス感染症の感染拡大に伴うウェブ会議の実施などをきっかけとした新たな業務スタイルの導入</p> <p>○前例や既成の概念にとらわれない、柔軟な発想による仕事の仕方改革の実施と業務の効率化</p> <p>○行革効果を踏まえた民営化、民間活力（業務委託・システム化）の活用</p> <p>○選択と集中などによる事務事業の整理</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ウェブ会議の実施（職員の出張旅費や日当の削減） ・ウェブ研修の実施（移動時間、講師の旅費、資料印刷経費の削減） ・RPAの活用（業務の効率化） ・業務のマニュアル化（事務効率の向上） ・テレワークの試行（働き方改革、緊急時の事業継続性の確保）

●取組の柱 ④

職員配置の適正化と職員の能力向上の推進

<主な取組内容>

- ▶業務量の増減に応じた適正な職員配置
- ▶職員の能力向上のための人材育成
- ▶構造的な改革や課題などに対応するための組織体制の見直し

取組項目	現状の課題認識	2021年度の計画
◇業務量の増減に応じた適正な職員配置	<ul style="list-style-type: none"> ○定年引き上げの動向を注視し、その内容を踏まえた上で、職員の総数の管理及び適正な職員配置に努める必要があります。 ○業務の量や質を考慮しながら、正規職員と会計年度任用職員の適正なバランスを維持していく必要があります。 	<ul style="list-style-type: none"> ○現在の職員総数を基本としつつ、業務量の増減に応じた適正な職員配置 ○令和4年度以降の定年引き上げの対象となる職員の意向調査の実施と採用計画の立案
◇職員の能力向上のための人材育成	<ul style="list-style-type: none"> ○飯田市人材育成基本方針に基づき、組織能力を最大限に発揮できる職場を実現するため、職員の育成を推進する必要があります。 	<ul style="list-style-type: none"> ○職員の能力向上を目的とした職員研修、人事管理、人事評価制度の活用等、人材育成に関する取組の推進
◇構造的な改革や課題などに対応するための組織体制の見直し	<ul style="list-style-type: none"> ○行政のデジタル化など新たな課題に対応するための組織体制の見直しに取り組む必要があります。 	<ul style="list-style-type: none"> ○「いいだ未来デザイン2028 中期計画」を着実に推進するための組織改編の実施