

飯田市行財政改革大綱（案）

（2021年度～2024年度）

2021年3月

飯 田 市

【 目 次 】

	頁
1 策定に当たって	2
2 これまでの取組	3
(1) これまでの行財政改革の取組	
(2) 2017（平成29）年度から2019（令和元）年度までに実施した主な大型事業	
(3) 直近の行財政改革の状況	
3 課題認識	4
(1) 人口減少への対応と予算規模の適正化	
(2) 地方債残高の抑制及び基金残高の減少	
(3) 公共施設（建物）の老朽化	
(4) ICT（情報通信技術）化への対応	
(5) 新たな需要への対応と組織体制の見直し	
4 大綱の基本方針等	5
(1) 基本方針	
(2) 取組の柱	
5 大綱の基本事項	6
(1) 推進期間	
(2) 実行計画	
(3) 推進体制	
6 参考資料	7
(1) これまでの主な取組と成果	
(2) 本市の現状	
① 人口の推移	
② 予算規模	
③ 地方債残高と基金残高	
④ 職員数	
⑤ 年度別の収支	
⑥ 災害への対応状況	

1 策定に当たって

日本の人口は減少を続けています。少子高齢化が進行し、生産年齢人口が減少していく社会構造へと変化を続けているため、その対応が喫緊の課題となっています。

このことに起因して、消費税増税などによる景気の減速傾向、税収の減少が続く中、異常気象による自然災害の多発なども重なり、地方は恒常的な財政難に直面しています。

本市は、非常に厳しい財政状況の中にあいながらも、創意工夫や行財政改革により財源を生み出して市民サービスを維持し、リニア時代に向けた大規模投資、主要な公共施設の整備など、新たな需要への対応に全力で取り組んでいます。

また、2019（令和元）年度には異常気象による猛暑に対処するために小中学校へエアコンを整備し、2020（令和2）年春からは新型コロナウイルス感染拡大防止の様々な対策を、さらに同年7月の豪雨災害への対応にも取り組み、過去に例がない財政負担をしながら行財政運営を行ってきました。

一方で、2016（平成28）年に策定した総合計画「いいだ未来デザイン2028」は、2020（令和2）年度が前期計画（4年間）の最終年度となります。様々な要因で先行き不透明な状況がありますが、振り返りを行なって新たな中期計画（4年間）を策定し、これまでの取組を踏まえて、実りある未来づくりに向かっていかなければなりません。引き続き、「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）」の定着に伴う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。

ただし、これまでのように既存の事業を継続する中で、新たな需要による事業にも対応していく方法では、財源の確保と蓄えに限りがあることから、持続可能な財政運営の点において不安定さが払拭できません。

今後は、人口減少や少子高齢化のさらなる進行のほか、新型コロナウイルス感染症による影響により、本市に限らず、税収などの財源が減少することが想定されます。

これからは、新たな需要に対応しながらも、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、災害対応に必要な基金を確保し、安定的で健全な行財政運営を確立していくことが次の行財政改革の目的となります。

そのためには、これまでに整備してきた公共施設（建物）の老朽化への対応と市民ニーズに合致した施設サービスの提供を主眼に、多機能化、複合化や長寿命化等をはじめ、施設のあり方そのものの見直しを進めて総量を抑制するとともに、施設サービス主体のあり方も見直し、施設を整備して使用してきた現世代の責任を果たしながら、次世代へ引き継いでいく必要があります。

また、昨今の情勢や将来の需要を踏まえ、技術革新が社会に大きな変革をもたらすことが見込まれているICT（情報通信技術）の活用について遅延なく取組を進め、市民サービスの向上（様々な手続きなどの利便性の向上）を図るとともに、業務の効率化も実現していく必要があります。

このように、これまで整備してきた公共施設（建物）の総量の調整をはじめ、ICT（情報通信技術）の活用によりペーパーレス化やオンライン化はもちろん、コロナ禍で変化したテレワークなどの働き方やウェブ会議の実施といった新たなスタイルも取り入れるなど、前例や既成の概念にとらわれない柔軟な発想により、事業や業務を行う構造部分の改革にステージを移し、取組を

進めていくこととしました。

2 これまでの取組

(1) これまでの行財政改革の取組

本市では、1986（昭和 61）年度に初めて行政改革大綱を策定し、社会経済の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改革にも積極的に努めてきました。

量的な削減では効果が現れにくい状況となってからは、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ながら改革による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。

(2) 2017（平成 29）年度から 2019（令和元）年度までに実施した主な大型事業

現行の行財政改革大綱の推進期間（2017（平成 29）年度～2020（令和元）年度）のうち、過去 3 年間において、行財政改革の取組とは別に次の大型事業を実施してきました。

年度	実施した主な大型事業
2017（平成 29）	民間保育所や私立認定こども園への建設補助、 天龍峡温泉交流館の建設、産業振興と人材育成の拠点整備
2018（平成 30）	上郷公民館の耐震化整備、特別養護老人ホーム飯田荘の建設、 座光寺 SIC 関連事業の実施、リニア駅周辺整備等の実施
2019（令和元）	小中学校の空調設備（エアコン）の整備、 リニア代替地の整備

(3) 直近の行財政改革の状況

(2) のとおり現行の行財政改革大綱の推進期間内に、施設整備などの大型事業を実施してきましたが、行財政改革の取組を進める中で、地方債残高（※1）を順調に減らしてきました。

また、基金（※2）についても、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、一定額を維持するよう努めてきました。

ここ数年は、税収の減少や災害の発生といった特殊要因により単年度収支が合わない状況も続いています。行財政改革大綱に基づく実行計画の目標である「地方債の残高 550 億円以下」と「主要 4 基金の残高 40 億円以上」は、達成に向けて順調に取組が進んでいました。

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の感染拡大と 7 月豪雨災害の発生により緊急的に大きな財源を確保する必要が生じたため、基金の取り崩しと借り入れをしなければならない状況となりました。

（これまでの取組の概要は、「6 参考資料（1）これまでの主な取組と成果」のとおりです。）

※1：地方債残高は、家庭における借金に相当するものです。

※2：基金は、家庭における預金に相当するものです。

3 課題認識

(1) 人口減少への対応と予算規模の適正化

- 人口が減少し、右肩上がり経済が終焉して量的拡大が期待できない状況となりましたが、新たな需要に対応する中で、予算規模は2019（平成31）年度に2005（平成17）年の合併以後、過去最大まで増大しています。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、交付税など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を調整をしていく必要があります。
- 行政サービスの対象者（施設利用者を含む）の減少や年齢構成の変化などに順応しながら事業やサービスの最適化を進めていく必要があります。
- 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いるため、事業や業務、組織体制の構造部分の改革にも注力し取組を進めていく必要があります。

(2) 地方債残高の抑制及び基金残高の減少

- 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、基金の取り崩しにより財源を確保して行財政運営を行ってきましたが、今後は、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。
- 今般の新型コロナウイルス感染拡大や豪雨など、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ことから、それに必要な資金は平常時に基金へ積立てをすることで備えておく必要があります。
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、着実な基金確保に努める必要があります。
- 新型コロナウイルス感染拡大などにより、益々財政状況が厳しくなることから、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。

(3) 公共施設（建物）の老朽化

- 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。量が大きく更新費用をねん出することが極めて難しい状況にあることから、老朽化した建物を優先に総量を抑制して、更新費用の削減に取り組む必要があります。
- 社会構造や環境の変化に対応し、施設のあり方そのものの見直しを進める必要があります。
- 今後、リニア駅周辺整備事業、新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、維持管理や運営が可能な総量を見極めて長期的な視点で調整を図っていく必要があります。

(4) ICT（情報通信技術）化への対応

- 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。
- 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遅延なく、ICT（情報通信技術）の活用等による申請、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。

(5) 新たな需要への対応と組織体制の見直し

- 定年引き上げを踏まえた上で、職員の定員管理及び職員配置の適正化に努めながら、デジタル化といった環境の変化や新たなニーズに対応できる人材を育成していく必要があります。
- 限られた人員の中でそれぞれの職員が能力を発揮できる体制づくりを進めるなど、組織体制の見直しにも取り組む必要があります。

4 大綱の基本方針等

(1) 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

(2) 取組の柱

社会構造の変化、気候変動や新たな生活様式に対応しながら、ICT（情報通信技術）の活用により新たな業務スタイルへ移行するなど、将来を見据えた構造的な改革を進め、持続可能な財政基盤の確立を目指します。

① 実態に即した無理のない堅実な財政運営の実現

- ・人口規模、税収などの歳入の実態に見合った水準の財政規模を基本とした上で、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の実現を目指します。
- ・毎年度、積極的に財源の確保に努めるとともに、その歳入額の範囲内で事務事業等を行いながら、単年度の実質的な収支に不足額を発生させない、安定した行財政運営に努めます。また、一定額の基金を保有しながら地方債残高の抑制を行い、持続可能な財政基盤の確立に努めます。

② 公共施設（建物）の最適化

- ・人口減少、対象者や利用者の推移を踏まえ、機能、規模、配置や運営方法等の最適化を進めながら、施設（建物）のあり方そのものを見直しを進めます。
- ・施設（建物）のあり方そのもの見直しの結果を踏まえ、老朽化した建物を優先に施設（建物）の整理を進め、維持管理や運営が可能な総量を見極めながら長期的な視点でその抑制を図り、更新費用や維持管理費の削減に取り組みます。

③ 行政サービスの刷新

- ・行政のデジタル化に向けた迅速な対処、新たな生活様式の実現に資するため、ICT（情報通信技術）の活用を推進し、市民サービスの向上を目指します。
- ・コロナ禍におけるウェブ会議の実施などをきっかけに、新たな業務スタイルを取り入れるなど、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に取り組み、業務の効率化を図ります。

④ 職員配置の適正化と職員の能力向上の推進

- ・現在の職員定員を基本としつつ業務量の増減に応じた適正な職員配置を実施します。
- ・職員の能力向上を図るため、引き続き人材育成の取組を進めます。
- ・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に取り組みます。

5 大綱の基本事項

(1) 推進期間

総合計画「いいだ未来デザイン2028」における中期4年間の基本的方向に合わせ、2021（令和3）年度から2024（令和6）年度までの4年間とします。

(2) 実行計画

基本方針を実現するため、「財政調整のための基金の残高」や「地方債の残高」などを目標値として定め、「取組の柱」ごとに取組項目を設定して実行計画を策定し、様々な改革を進めていきます。（※情勢や見通しの変化などに応じて随時取組項目の見直しを行います。）

(3) 推進体制

①飯田市行財政改革推進委員会

民間の各分野の有識者や団体の代表者などによる市民委員で構成する組織です。様々な立場の視点や知見から本市の行財政改革の計画や取組について調査審議を行います。

②飯田市行財政改革推進本部

副市長を本部長とし、職員で構成された内部の組織です。行財政改革推進委員会等からの意見を踏まえ、行財政改革を推進します。

6 参考資料

(1) これまでの主な取組と成果

○取組状況 <2017（平成29）年度～2019（令和元）年度分>

- ・直近の3年間の実行計画における取組の効果額

年度	2017	2018	2019
効果額	23,696 千円	22,071 千円	32,566 千円

- ・飯田市行財政改革大綱（2017（平成29）年度～2020（令和2）年度）に基づく実行計画を毎年策定し、取組を行った上で、年度末に議会等へ実績を報告し、公表してきました。

主な項目	取組内容
量的改革	○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などに取り組んできたほか、職員の定員管理方針に基づく定数管理や給与制度適正化に努めてきました。
質的改革	○量的な削減では大きな行革効果が見込めなくなってからは、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ながら改革の効果を生み出してきました。 ○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てきました。
構造的な改革	○財政状況がひっ迫し、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り、長期的な視点による改革の推進が必要となったことから、当面10年後を想定する中で、今後顕在化してくる事案に対して今から準備を行い、創意工夫とともに長期的な視点による構造的な改革を進め、コストの削減を図ることを目標に改革を進めてきました。 ○直近では、新たな行政需要に対応していくための経費や労力のねん出（システム化、民間への委託、民営化など）、働き方改革（専門的な知識や技術を必要とする部署への有資格者やプロフェッショナルな人材の配置など）、デジタル化の推進（ICT（情報通信技術）の活用、RPA（ロボットによる業務自動化）の導入などの検討）などに取り組んできました。
全体	○これまでの取組により生み出した財源の多くは、各分野の新たな需要に対応するための事業の財源として、また起債（借り入れ）の償還（返済）に活用してきました。しかし、基金を積み立てるための財源までは生み出すことができませんでした。 ○この状況の中でも、現行の行財政改革大綱（2017（平成29）年度～2020（令和2）年度）に基づく実行計画の目標である「地方債残高550億円以下（臨時財政対策債を除き、特別会計含む。リニア関連事業にかかる起債を除く。）」と「基金残高40億円以上の確保（主要4基金）」の達成に向けて順調に取組を進めてきました。 ただし、2020（令和2）年度当初に新型コロナウイルスや災害（大雨）への緊急的な対応が必要となったため、基金の取り崩しや起債（借り入れ）を大きく行い、これにより地方債や基金残高の状況は一変しています。

(2) 本市の現状

※各データは、前々大綱の推進期間（2007（平成19）年度～2011（平成23）年度）から、前大綱の推進期間（2012（平成24）年度～2016（平成28）年度）及び現大綱の推進期間（2017（平成29）年度～2020（令和2）年度）内で確定している数値を用いて比較しています。

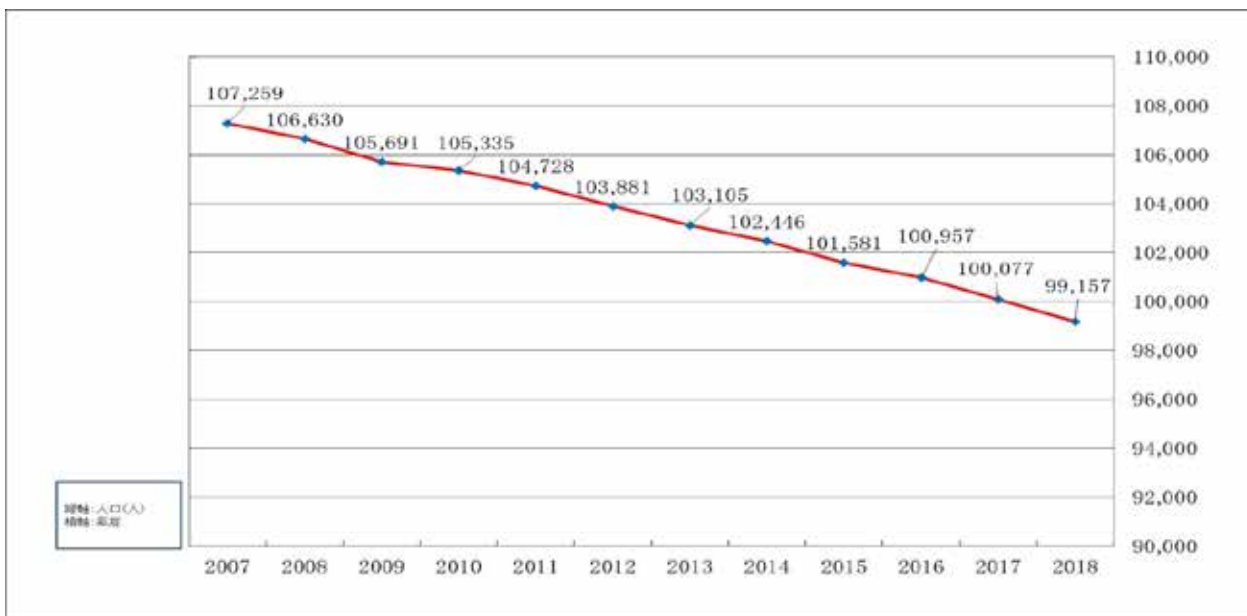
① 人口の推移

○国勢調査人口または毎月人口異動調査に基づく推計人口

2007（平成19）年に107,259人であった人口は、2018（平成30）年に99,157人まで減少しています。その減少率は約7.6%となっています。

年	2007	2008	2009	2010	2011	2012
人口（人）	107,259	106,630	105,691	105,335	104,728	103,881

年	2013	2014	2015	2016	2017	2018
人口（人）	103,105	102,446	101,581	100,957	100,077	99,157



○日本の地域別将来推計人口「2018（平成30）年推計」

国立社会保障・人口問題研究所がまとめた標記の報告書によると、下表のとおり2015（平成27）年に101,581人であった飯田市の人口は、2045（令和27）年には75,411人まで減少すると推計されており、その減少率は25.8%となっています。

年	2015	2020	2025	2030	2035	2040	2045
人口（人）	101,581	97,696	93,473	89,133	84,651	80,056	75,411
指数（%）	100	96.2	92.0	87.7	83.3	78.8	74.2

※この推計は、将来の人口を都道府県別・市区町村別に算出することを目的としたもので、2015（平成27）年の国勢調査を基に、2015（平成27）年10月1日から2045（令和27）年10月1日までの30年間（5年ごと）について、将来人口を推計しています。

※指数：2015（平成27）年の人口を100とした場合の各年人口の割合

② 予算規模

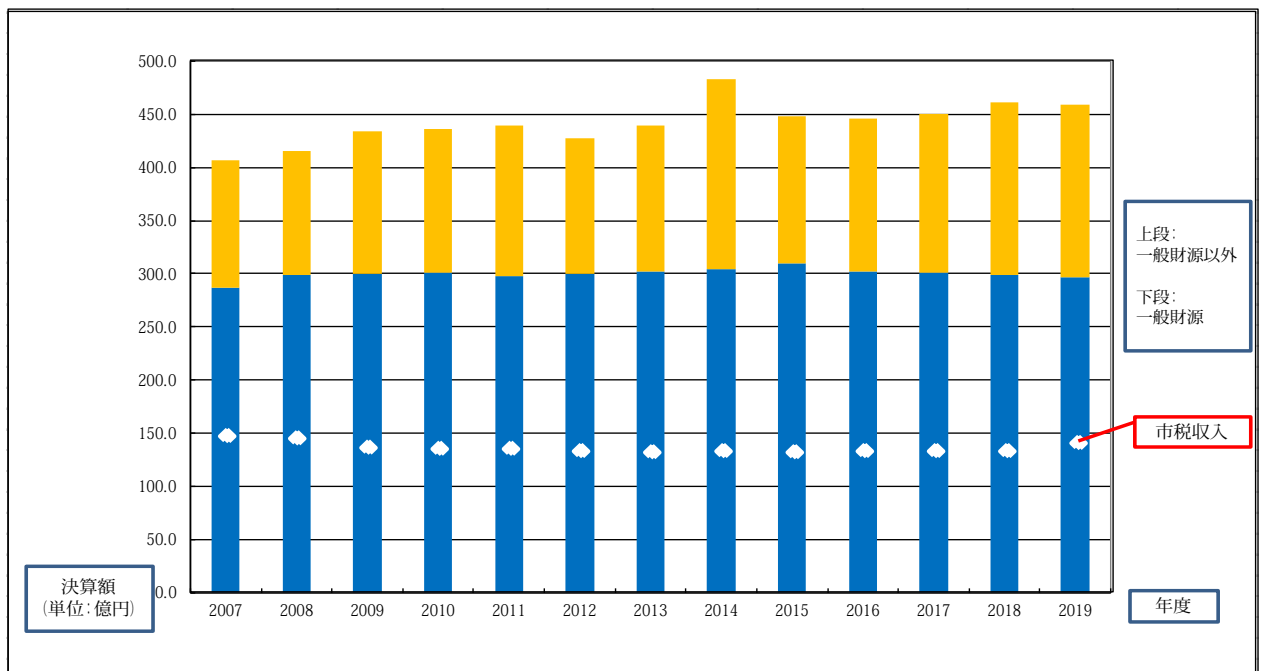
○2007（平成 19）年度と 2019（令和元）年度を比較すると、決算額は約 53 億円増加し、予算規模がかなり大きくなりました。その内訳では、特に一般財源以外（国や県からの補助金など）が大きく増加しましたが、一般財源も年平均で約 8 千万円ずつ増加しています。

（単位：億円）

年度	2007	2008	2009	2010	2011
決算額…①	406.3	416.0	433.6	436.4	439.8
①のうち、一般財源以外	119.7	117.0	133.5	135.0	142.3
①のうち、一般財源	286.6	299.0	300.2	301.4	297.6

年度	2012	2013	2014	2015	2016
決算額…①	427.6	439.0	483.3	448.0	445.9
①のうち、一般財源以外	128.0	137.0	178.7	138.2	143.8
①のうち、一般財源	300.0	302.0	304.7	309.9	302.1

年度	2017	2018	2019	増加額（倍率）
決算額…①	450.0	461.2	459.0	52.7（1.13 倍）
①のうち、一般財源以外	148.6	162.2	162.5	42.8（1.36 倍）
①のうち、一般財源	301.3	299.0	296.4	9.8（1.03 倍）



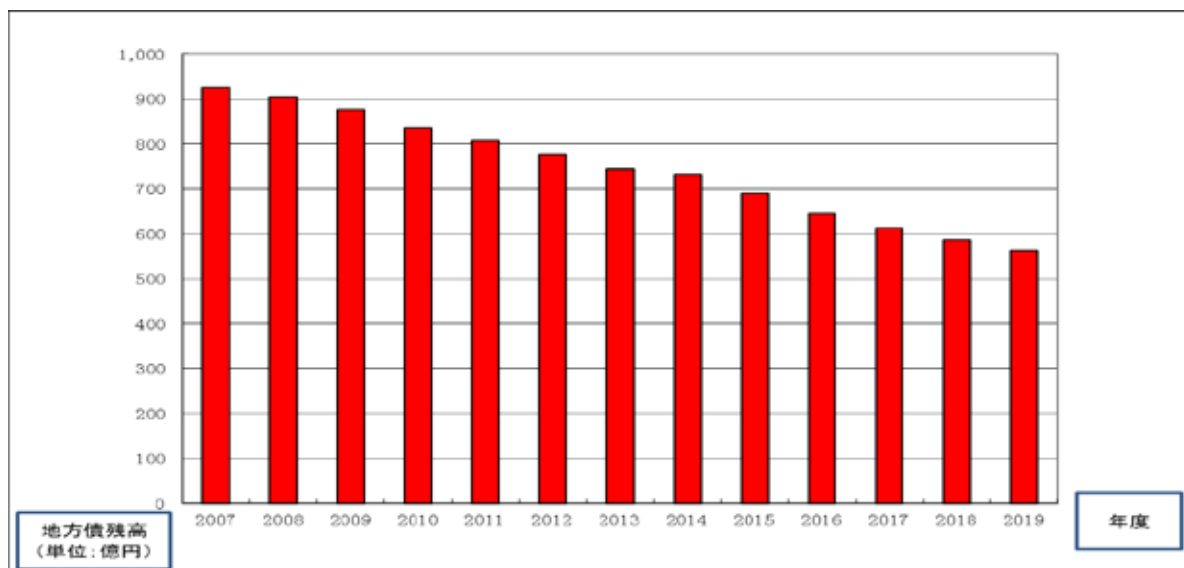
○2007（平成 19）年度と 2019（令和元）年度の決算額のうち、収入を比較してみると、市税収入は 4 % ほど減少していますが、地方交付税は 11 % ほど増加しています。

（単位：億円）

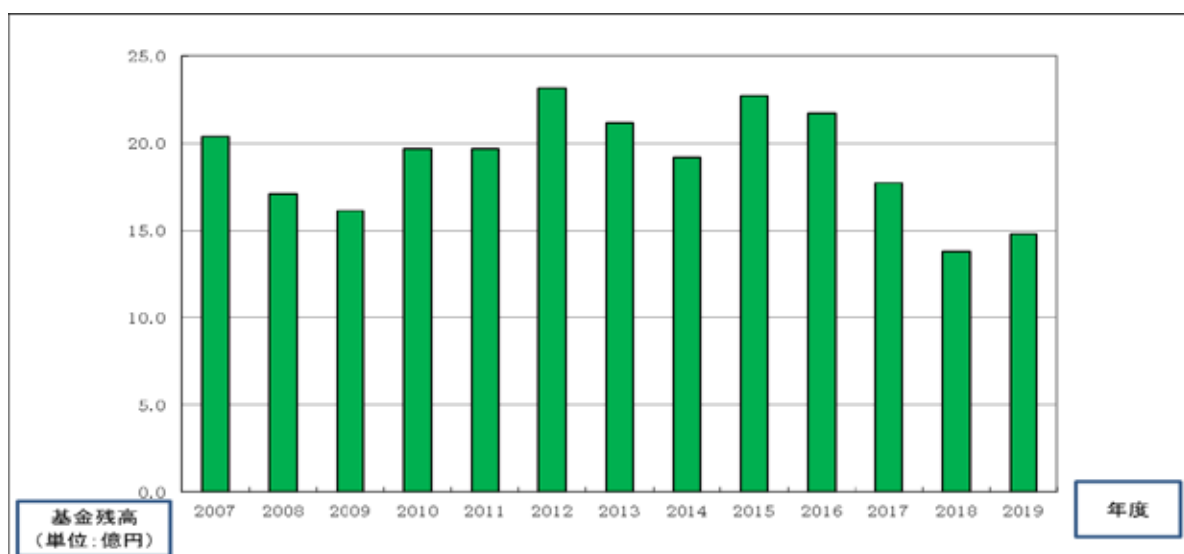
年度	2007	2019	増加額	倍率
市税収入	145.7	140.2	▲5.5	0.96 倍
地方交付税	99.3	116.9	17.6	1.17 倍

③ 地方債残高と基金残高

○地方債残高は、2007（平成 19）年度に約 925 億円ありましたが、2019（令和元）年度には約 562 億円まで減らしてきました。その削減率は約 39%となっています。



○財政調整基金は、2007（平成 19）年度に約 20.3 億円ありましたが 2019（令和元）年度には約 14.8 億円まで減少しています。その減少率は約 27%となっています。



④ 職員数

○直近の職員数（人口 1 万人当たりの普通会計の職員数） (単位: 人)

年度	2007	2018	2019	参考 (2019)
飯田市	68.26	70.64	71.48	73.57
(県内 19 市平均)	(79.39)	(77.96)	(77.35)	(佐久市)
飯田市普通会計職員数	732	725	728	730
(4月1日の住民基本台帳人口)	(107,234)	(102,628)	(101,848)	(99,219)

※普通会計…福祉、教育、土木、衛生など、市の基本的な施策を行うための会計に墓地特別会計と飯田ケーブルテレビ放送事業特別会計を加えたもの。

※予算規模の拡大・縮小などを考慮せず、単純に人口との比較をしています。

⑤ 年度別の収支

○過去数年間の収支の状況

(単位：億円)

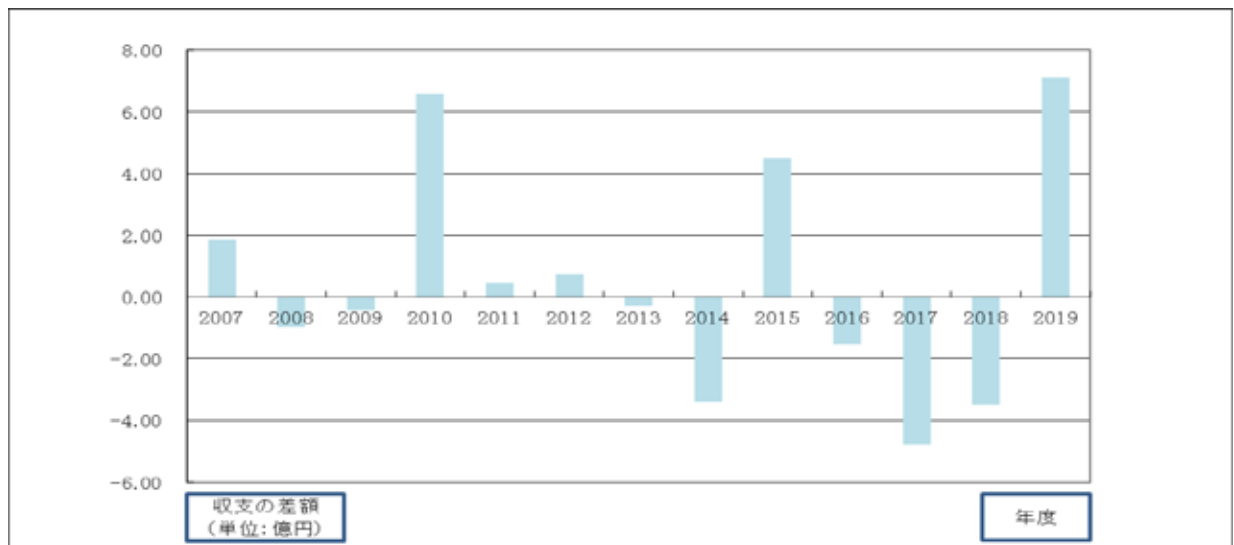
年度	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
実質単年度収支	1.86	▲0.96	▲0.42	6.58	0.46	0.73	▲0.29

年度	2014	2015	2016	2017	2018	2019	平均
実質単年度収支	▲3.39	4.49	▲1.54	▲4.78	▲3.51	7.11	0.49

※実質単年度収支とは、おおむね、「その年度の収入と支出の差」から「前年度の収入と支出の差」と「その年度の預金の取り崩し額（財政調整基金の取り崩し額）」を差し引き、「その年度の預金の積立額（財政調整基金への積立額）」と「その年度の借金の一括返済額（地方債の繰上償還額）」を加えた額です。

※2019（令和元）年度は特殊要因（大きな法人所得の影響により市税収入が約6.93億円増加）があったため、約1億円を基金へ積み立てることができました。（特殊要因がなかった場合は、赤字にはならなかったものの、基金の積み立てには至らなかった。）

※13年間のトータル（差し引き）は+6.34億円となります。2019（令和元）年度の特異要因による大幅な歳入増がなかったとするとトータルは▲0.59億円となり、この数値が実態に近い状況であると認識しています。



⑥ 災害への対応状況

○災害対応のために支出した費用

(過去13年間の風水害による被害の復旧対策費)

(単位：億円)

年度	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
一般財源額	2.09	0.51	0.90	1.50	2.64	1.38	4.14
(総額)	(4.51)	(0.72)	(0.99)	(2.39)	(5.13)	(2.33)	(5.13)

年度	2014	2015	2016	2017	2018	2019	計
一般財源額	1.30	0.72	1.21	1.14	2.07	0.56	20.16
(総額)	(4.84)	(1.46)	(1.43)	(1.37)	(3.37)	(1.42)	(35.09)

※各年度の数値は、支出した費用（総額）のうち、一般財源の金額（国や県などの補助、借入金を除き、市が単独で支出した額）

※13年間の平均：1.55億円