

## 飯田市行財政改革大綱の策定状況について

市では、2021年（令和2年）3月に、飯田市行財政改革大綱（2021年度～2024年度）を策定し、大綱に基づく改革を推進し、業務の効率化と行政サービスの向上に努めてきました。

本年度、現行・大綱の最終年度に当たり、少子高齢化の進行による生産年齢人口の減少や社会保障関係費の増加、公共施設の老朽化対策といった課題に加え、リニア時代に向けた大規模投資、新たな需要への対応も求められる中、これらの課題を解決するための取組を支える財政基盤を維持するとともに、様々な行政サービスを着実に提供できるよう、次期・大綱の策定に着手しました。

### 1 策定の進め方（経過）

#### (1) 飯田市行財政改革推進本部

飯田市行財政改革推進本部設置要綱（平成17年飯田市告示第96号）に基づき、本年4月の本部会議より、大綱の策定及びこれの実施に関して協議し、大綱の方向性の「たたき台」を作成しました。

#### (2) 飯田市行財政改革推進委員会

飯田市行財政改革推進委員会条例（昭和60年飯田市条例第31号）に基づき、大綱の方向性について市長より諮問し、委員会の調査・審議を経て、委員会としての答申が提出されました。

ア 諮問 令和6年7月17日

イ 答申 令和6年10月3日（答申書は別紙参照）

#### (3) パブリックコメント

飯田市市民意見公募制度実施要綱（平成19年飯田市告示第19号）に基づき、大綱の策定に当たり、あらかじめ大綱の案を公表し、広く市民から意見を求め、これを考慮して大綱を定める。

ア 意見募集期間

令和6年12月10日から令和7年1月9日まで（予定）

イ 案の公表場所

飯田市ウェブサイト、行政資料コーナー（市役所2階 総務文書課受付）、市民証明コーナー（りんご庁舎2階）、各自治振興センター、飯田市公民館、橋北公民館、橋南公民館、羽場公民館、丸山公民館及び東野公民館

#### (4) 次期・大綱の決定・公表

次期・大綱「飯田市行財政改革大綱（2025年度～2028年度）」は、令和7年3月に決定・公表する予定です。

なお、大綱に基づく実行計画は、大綱と同時に策定を進めることとし、大綱の公表とあわせて、実行計画を公表する予定です。

### 2 大綱の案

別紙「飯田市行財政改革大綱（2025年度～2028年度）案」のとおり。

令和6年10月3日

飯田市長 佐藤 健 様

飯田市行財政改革推進委員会  
会 長 下平 勝熙

次期飯田市行財政改革大綱の方向性について（答申）

本委員会では、令和6年7月17日付けで市長から諮問を受け、次期飯田市行財政改革大綱の方向性について調査・審議を行いました。

人口減少や少子高齢化が進行し、生産年齢人口の減少や社会保障関係費の増加、公共施設の老朽化対策といった課題に加え、リニア時代に向けた大規模投資、新たな需要への対応も加味した上で、次期飯田市行財政改革大綱の策定の方向性や改革の視点について慎重に協議を進めてきた結果、次期飯田市行財政改革大綱の方向性は妥当と判断しましたので、ここに答申します。

なお、行財政改革の推進にあたっては下記の事項について十分配慮されるよう要望します。

## 記

- 1 基本方針（案）の実現に向け、未来志向の行財政改革、「意識」・「行動」の改革、「人づくり」による組織風土改革の姿勢を反映し、透明性のある計画を立て、確実に実施されたい。
- 2 取組方針（案）の3つの改革の柱は、次のとおり進められたい。
  - ア 「行政の仕組みづくり・人づくり」は、職員定員を基本とする中での適正配置を行うとともに、職員の資質の向上を図る取組を期待する。
  - イ 「財政基盤の確立」は、公共施設の維持管理費が市政を圧迫することがないように、老朽化した施設の廃止や機能を統合するとともに、不要な財産を積極的に売却することによって、資産の有効活用と、公共施設の適正な管理に期待する。
  - ウ 「行政サービスの提供」は、職員の定員確保が難しくなる中で、官民の役割分担や民間委託などによる協働の行政サービスを提供するとともに、デジタル技術を活用した業務の効率化によって、市民サービスの向上を図る取組を期待する。
- 3 進行管理は、次期大綱の4年間の取組期間において明確な目標を立て、毎年のPDCAサイクルにより、進捗を管理されたい。

また、行財政改革の取組を庁内で共有し、全庁的な取組として推進されたい。

以上

# 飯田市行財政改革大綱

(2025年度～2028年度)

[案]

2025年 月

飯 田 市

## 目 次

### 第1章 策定の趣旨

- 1 行財政改革大綱策定の趣旨 . . . . . 2
- 2 行財政改革大綱の位置付けと取組期間 . . . . . 2
  - (1) 位置付け
  - (2) 取組期間

### 第2章 本市を取り巻く行財政の現状と課題

- 1 これまでの取組 . . . . . 3
  - (1) 地方債残高の抑制及び基金残高の減少
  - (2) 公共施設（建物）の老朽化
  - (3) 行政サービスの向上
  - (4) 職員配置の適正化と職員の能力向上
- 2 現状と課題 . . . . . 4
  - (1) 人口減少と少子高齢化
  - (2) 公共施設の老朽化
  - (3) 行政需要と職員体制
- 3 財政の状況 . . . . . 7
  - (1) 基金残高
  - (2) 地方債残高
  - (3) 実質公債費比率
  - (4) 将来負担比率
  - (5) 経常収支比率

### 第3章 基本的な考え方

- 1 基本方針 . . . . . 10
- 2 取組方針 . . . . . 11
  - (1) 未来に挑戦できる行政の人づくり・仕組みづくり
  - (2) 未来に投資できる健全で持続可能な財政基盤の確立
  - (3) 時代の変化を捉えた質の高い行政サービスの提供

### 第4章 改革の推進

- 1 進捗管理 . . . . . 13
  - (1) 行財政改革大綱と実施計画
- 2 推進体制 . . . . . 13
  - (1) 飯田市市行政改革推進本部
  - (2) 飯田市行政改革推進委員会

- 用語説明 . . . . . 14

## 第1章 策定の趣旨

### 1 行財政改革大綱策定の趣旨

2016年に策定した本市の総合計画「いいだ未来デザイン2028」では、「ムトス」を合言葉に多様な主体と連携しそれぞれの主体が役割を発揮することで、実りある未来づくりに向けた取組を展開しています。この総合計画の実現に向けた取組を着実に推進し、飯田市を魅力的なまちにしていくためには、政策の実現を支える財政基盤と効率的で効果的な行財政運営が必要です。

また、更なる少子高齢化の進行による生産年齢人口の減少や社会保障関係費の増加、公共施設の老朽化対策といった課題に加え、リニア時代に向けた大規模投資、新たな需要への対応も求められています。

こうした状況の中で、住民福祉の増進と魅力的なまちづくりを進めるためには、これまでの行財政改革の取組を維持するとともに、限りある経営資源を有効に活用し、様々な行政サービスを着実に提供していくことが必要となります。

これまで、事業に必要な財源のねん出といった補完的な意図が強かった行財政改革から、今後、未来のあるべき姿に向けて課題解決のための政策が実現できるよう、能動的に財政基盤を支え、持続可能な行財政運営を行うための行財政改革へと進化することを目指し、本市の行財政改革大綱を策定します。

### 2 行財政改革大綱の位置付けと取組期間

#### (1) 位置付け

市の最上位計画である総合計画「いいだ未来デザイン2028」の着実な推進を支えるための計画に位置付けます。

#### (2) 取組期間

総合計画「いいだ未来デザイン2028」における後期4年間の基本的方向に合わせ、2025（令和7）年度から2028（令和10）年度までの4年間とします。

|         | H29           | H30  | R1   | R2   | R3            | R4   | R5   | R6   | R7            | R8   | R9   | R10  |
|---------|---------------|------|------|------|---------------|------|------|------|---------------|------|------|------|
|         | 2017          | 2018 | 2019 | 2020 | 2021          | 2022 | 2023 | 2024 | 2025          | 2026 | 2027 | 2028 |
| 総合計画    | 基本構想          |      |      |      |               |      |      |      |               |      |      |      |
| 基本的方向   | 前期・基本目標       |      |      |      | 中期・基本目標       |      |      |      | 後期・基本目標       |      |      |      |
| 行財政改革大綱 | 大綱（2017～2020） |      |      |      | 大綱（2021～2024） |      |      |      | 大綱（2025～2028） |      |      |      |

## 第2章 本市を取り巻く行財政の現状と課題

### Ⅰ これまでの取組

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。

前行財政改革大綱（2021年度～2024年度）は、4つの取組の柱「① 実態に即した無理のない堅実な財政運営の実現」、「② 公共施設（建物）の最適化」、「③ 行政サービスの刷新」及び「④ 職員配置の適正化と職員の能力向上の推進」を掲げ、行財政改革の課題に対する取組を進めたことにより、行財政運営の改善に一定の成果が見られました。

#### （1）地方債残高の抑制及び基金残高の確保

前行財政改革大綱の取組期間中に定めた財政運営目標として、総合計画「いいだ未来デザイン2028」の最終年度（令和10年度）までに、① 財政調整目的基金の残高を27億円程度確保すること、② 一般会計地方債残高を300億円以内に抑制することとしています。

主に歳出削減及び歳入確保等の財政規律の視点を踏まえた行財政運営の取組を進めてきた結果、財政調整目的基金及び地方債残高の目標達成の状況については、順調に推移しています。

#### （2）公共施設（建物）の老朽化への対応

公共施設（建物）の多くが老朽化し、その更新時期を迎える中、量が多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、老朽化した公共施設（建物）を優先に、更新費用の削減を図る取組を進めています。

公共施設マネジメントの取組により、公共施設の長寿命化計画を定めて長期的な視点での維持管理経費の抑制を図るとともに、老朽化した建物の処分方針を定めることによって、更新費用の削減に取り組みました。

#### （3）行政サービスの向上

多様化・複雑化する市民ニーズやデジタル化の急激な進展に対応するため、新たな業務方法を取り入れるなど、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を進めています。

飯田市行政事務DX推進方針を定めて、ICT（情報通信技術）の活用等による申請、予約手続や情報発信のほか、AI（人工知能）の活用などのデジタル技術を導入することによって、市民サービスの利便性の向上に努めてきました。

#### （4）職員配置の適正化と職員の能力向上

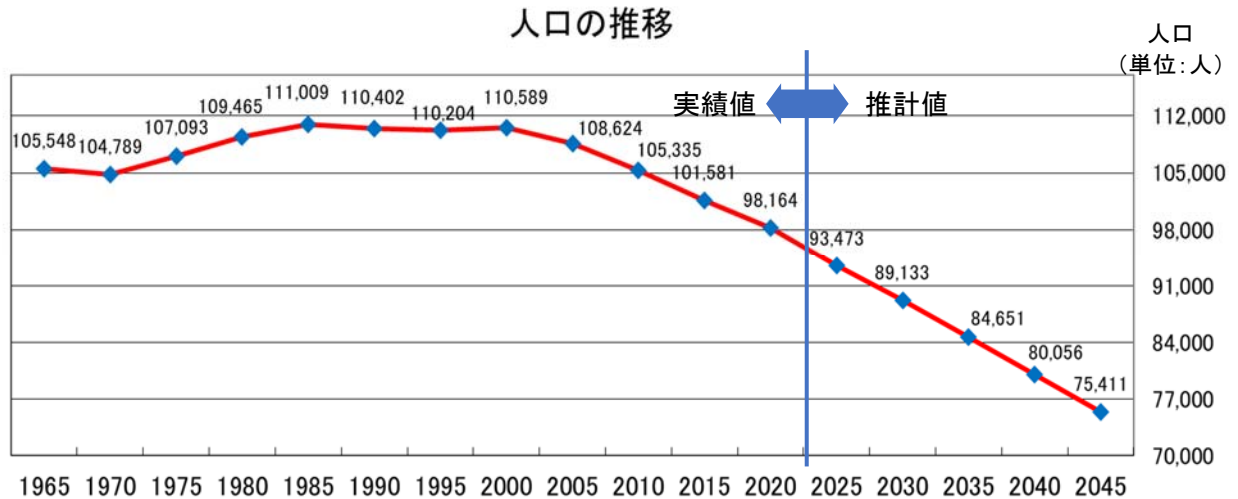
定年制度の変更を踏まえ、職員の定員管理及び職員配置の適正化に努め、限られた人員の中でそれぞれの職員が能力を発揮できる体制づくりを進めています。

職員の能力向上を図るため、人材育成の取組を進めるとともに、定年引上げの完成（令和6年度～令和13年度）を見据えた構造的な改革や、行政サービスの需要に対応するための組織体制の見直し（組織機構改革）に取り組みました。

## 2 現状と課題

### (1) 人口減少と少子高齢化

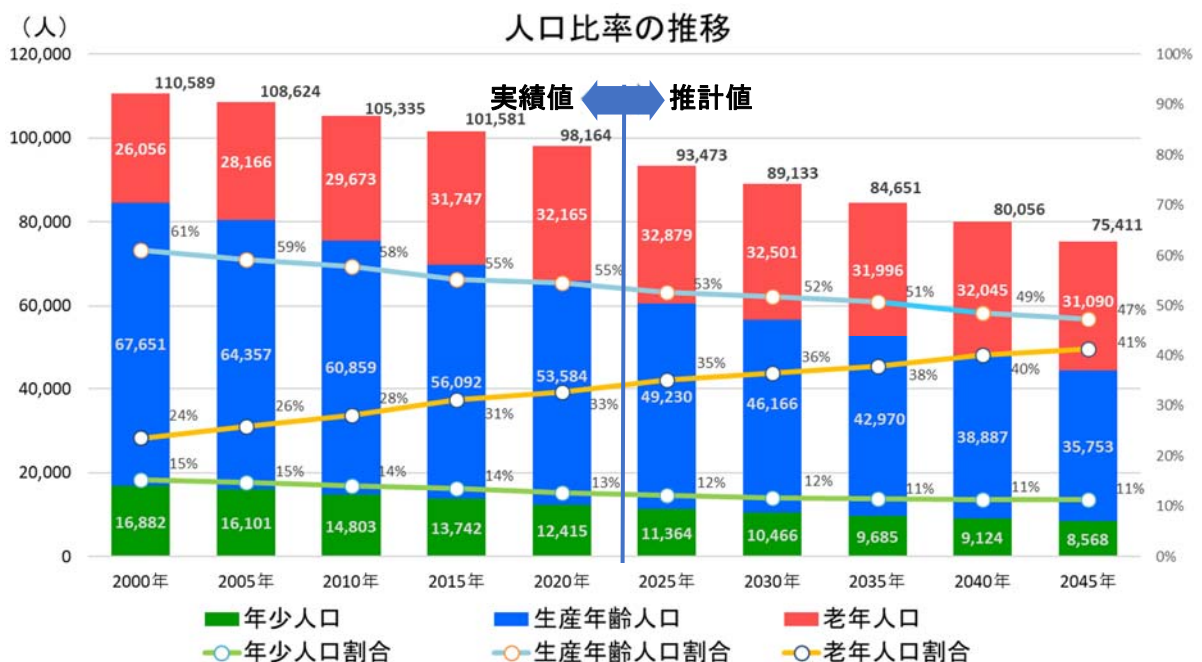
本市の人口は、1985 年（昭和60年国勢調査）をピークに減少が続いており、2020 年（令和2年国勢調査）の人口は98,164人となっていますが、国立社会保障・人口問題研究所の推計では、人口の減少は今後も進み、2045（令和27）年には75,411 人にまで減少すると推計されています。



また、働き手である15 歳～64 歳の生産年齢人口比率は年々減少し続け、2035（令和17）年には50%を下回り、2045（令和27）年には47%にまで減少すると推定されています。

一方、高齢化の進行により、65 歳以上の高齢人口比率は今後も徐々に上昇し、2035（令和17）年には38%を上回り、2045（令和27）年には41%に達すると推定されています。

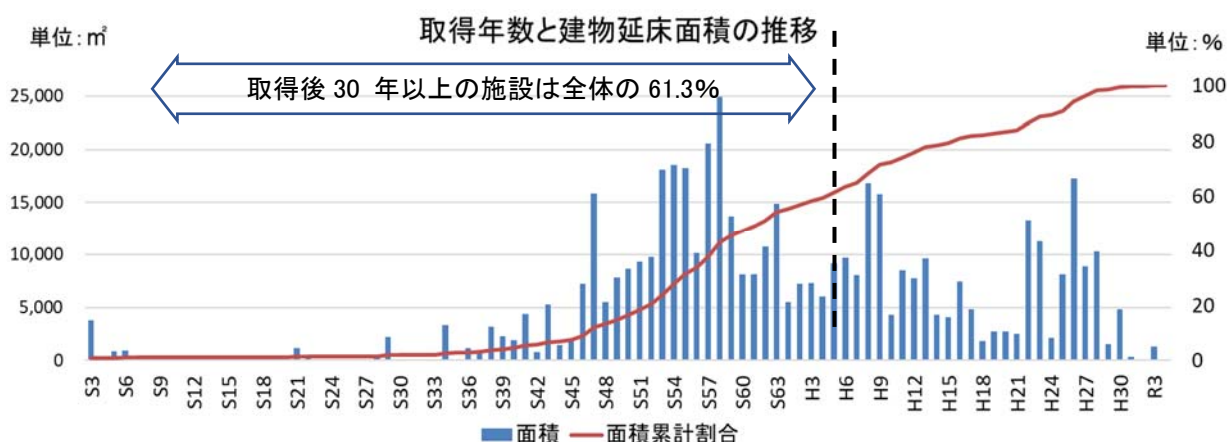
これらの将来人口推計を踏まえると、総人口の減少、特に生産年齢人口の減少に伴い市税の減収が見込まれるとともに、高齢化の進行による社会保障関係費の増加が予測されています。



## (2) 公共施設の老朽化

本市の公共施設（建物）は、築30年以上経過したものが全体の約6割以上を占めるなど、施設の老朽化対策が喫緊の課題となっています。今後も人口減少が進むことが見込まれる中、全ての施設を現在の規模を維持しながら更新していくことは、今後を見通すと難しい状況にあります。

限られた財源を有効に活用し、市民にとって安全・安心な施設を適切に維持していくためには、施設の総量を「人口規模や財政規模などの身の丈にあった量」に転換し、長期的な視点から施設の統廃合や複合化、長寿命化などの公共施設の再編整備を進めていく必要があります。



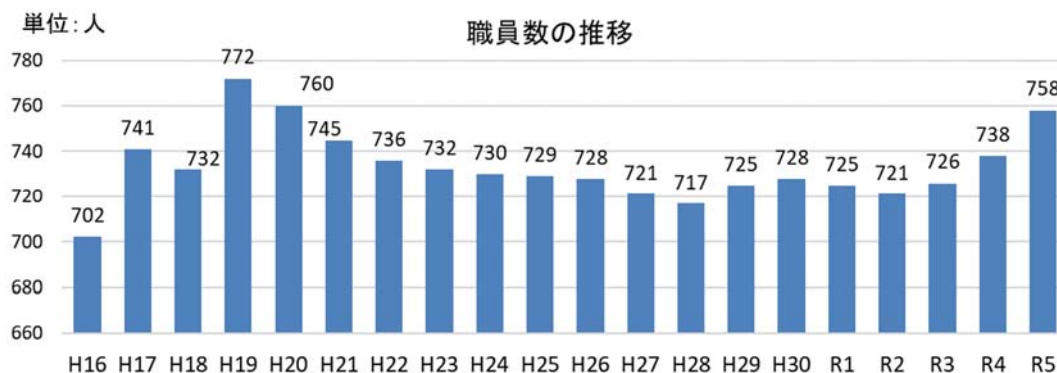
- 財務4表の固定資産台帳（令和4年度 一般会計）による建物の総延床面積は、491,791.1㎡で、取得後30年以上経過した建物の延床面積は、301,354.5㎡（全体の61.3%）となっている状態です。

## (3) 行政需要と職員体制

本市では、歴史的、地理的な背景から、各地区に自治振興センター（支所）、公民館、保育園などの公共施設を整備し、市直営による行政サービスを行ってきました。そのため、他市と比較して職員数が多く、またそれに起因して、歳出全体に占める人件費の割合も高い水準にありましたが、保育園の民営化、指定管理者制度の導入などにより、職員の定員適正化を図りました。

一方、人口減少や少子高齢化の進行に伴う市民生活の変化や、個人の価値観の多様化によって、行政に求められる業務は益々高度化・専門化するとともに、深刻な感染症や自然災害の激甚化に対しても安全・安心な市民生活を守るため、職員が行う業務量は年々増加しています。

このような状況の中、住民福祉の増進に向けて行政サービスの向上を実現し、かつ、安定的に提供していくためには、行政事務のデジタル化の推進などにより、今以上に業務の効率化を図るとともに、定年引上げに伴う高年齢の職員を含む職員の定員状況を踏まえた働き方改革の推進により、職員の生産性を高めていく必要があります。



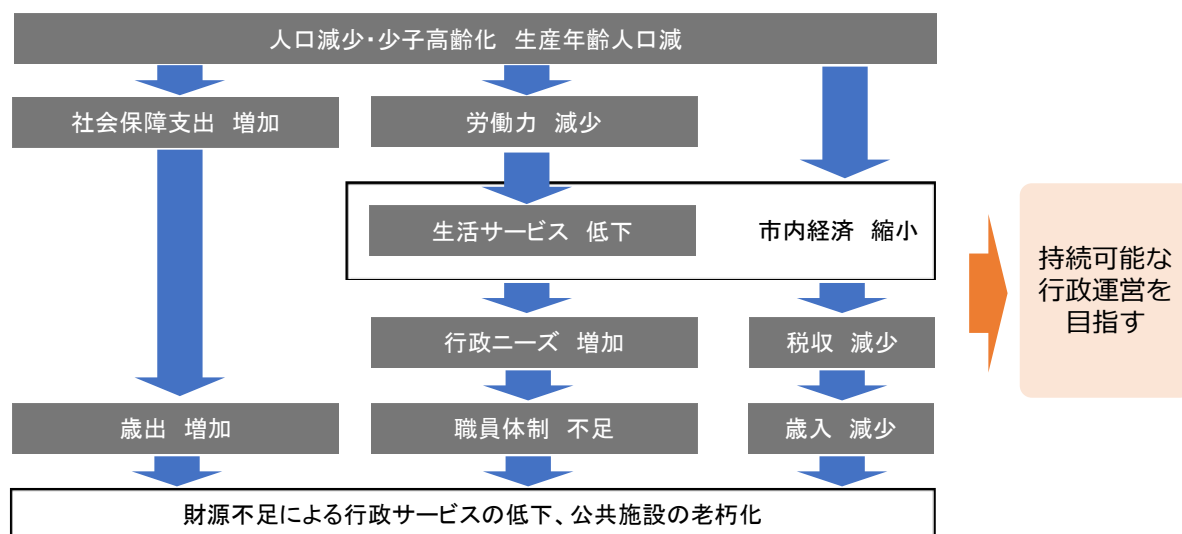
#### (4) 人口減少等が市政運営や市民生活に与える影響

人口減少や生産年齢人口の減少は、人口構成に占める高齢者の割合が増加し、その高齢者を支える社会保障システムの充実を図る動きから社会保障費に係る経費負担の増に影響します。また、生産年齢人口の減少に伴う市内経済の縮小は、税収の減に影響することから、必要な経費の財源不足の問題が生じます。更に、市内経済においては、労働力の減少により、民間企業や地域が担う一般的な生活サービスが低下し、その代替としての行政サービスの期待が高まる中で、職員体制の整備が課題となります。

このような状況から、(1)人口減少と少子高齢化、(2)公共施設の老朽化、(3)行政需要と職員体制といった課題から生じる負のスパイラルに陥らないように、将来的に見えているこのような課題に対して、行政が財政的に、あるいは組織的にも安定して持続していなければ、未来のまちの姿を描くことができません。

したがって、未来のあるべき姿に向けて持続可能な行政運営を行うための取組が必要となります。

#### ●人口減少等が市政運営や市民生活に与える影響イメージ

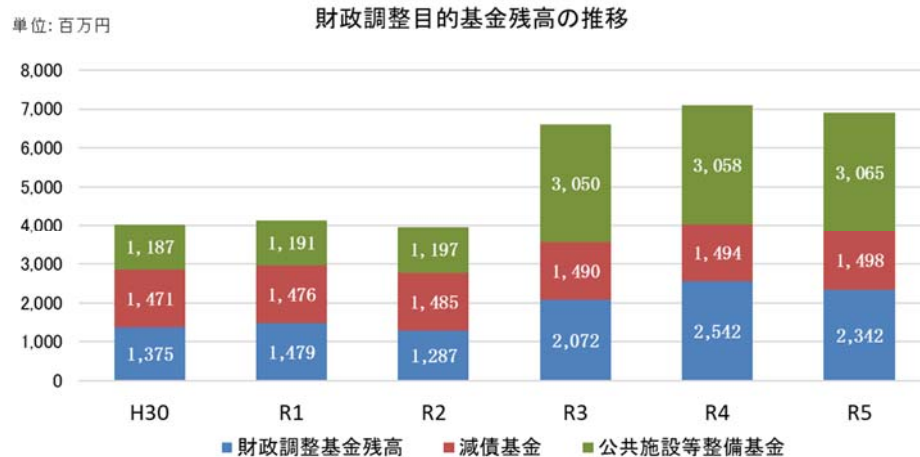


### 3 財政の状況

#### (1) 基金残高

基金には、年度間の財源の調整を図り、大規模災害などの不測の事態に対応するために積み立てる「財政調整基金」のほか、特定の目的のために積み立てる「特定目的基金」などがあり、いわゆる家計における預貯金に相当するものです。

本市では、財政調整基金、減債基金及び公共施設等整備基金を「財政調整目的基金」と位置付け、令和10年度末時点の残高を27億円程度確保することを目標としています。

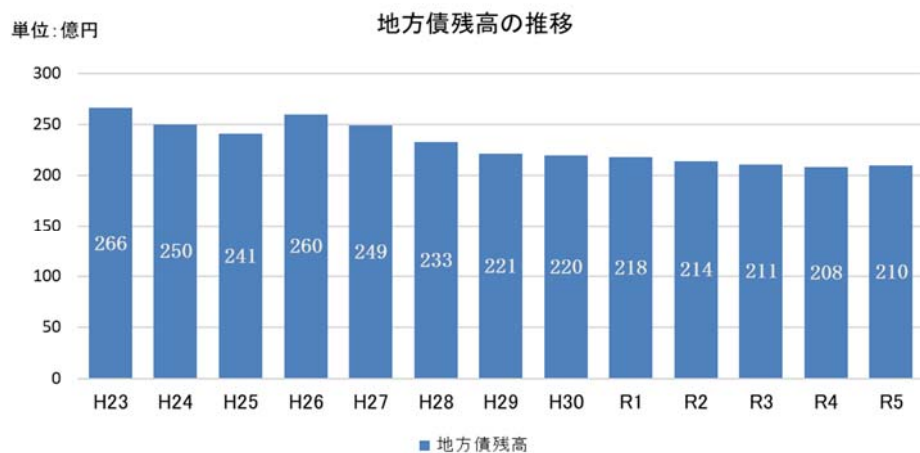


- 平成30年度末の残高40.3億円から令和5年度末の残高69億円となり、28.7億円（71.2%）増加しました。
- 令和3年度の公共施設等整備基金の増額は、庁舎建設基金から積み換えたことによるものです。

#### (2) 地方債残高

地方債は、地方公共団体の資金調達のための借入れて、行政サービスの利益を受ける現世代の市民と後世代の市民との間で負担を分かťことを目的とするものです。

本市では、一般会計地方債残高（臨時財政対策債を除く）を令和10年度末時点で300億円以内に抑制することを目標にしています。

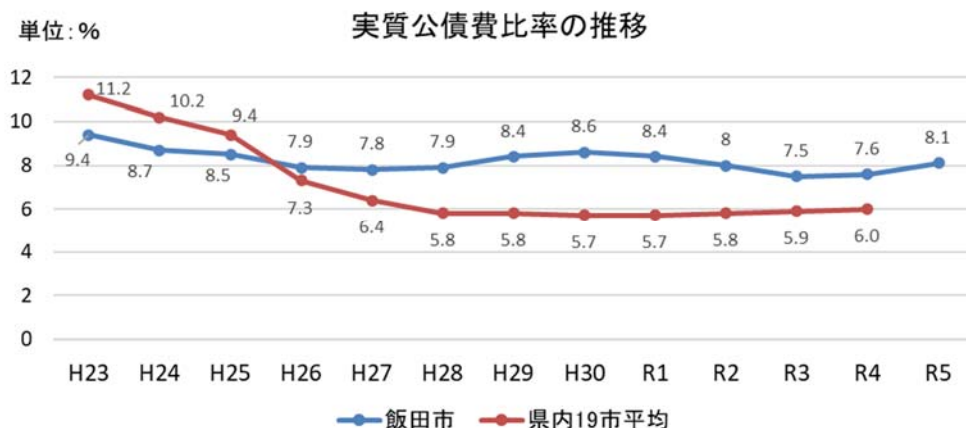


- 平成23年度末の残高266億円から令和5年度末の残高210億円となり、56億円（△21.1%）減少しました。

### (3) 実質公債費比率

実質公債費比率とは、標準財政規模を基本とした額に対する実質的な公債費の割合がどの程度あるかを示す指標で、比率が低いほど収入に対する返済額が少ない状態を表しています。

本市では、財政運営目標を達成できるよう、毎年の実質公債費比率を15%未満に抑制することに留意しながら、健全な財政運営に努めています。



○ 平成23年度末の指標9.4%から令和5年度末の指標8.1%となり、1.3ポイント減少しました。常に15%未満の低い水準で推移しています。

### (4) 将来負担比率

将来負担比率は、標準財政規模を基本とした額に対して、将来負担すべき実質的な負債の割合がどの程度あるかを示す指標で、比率が低いほど将来の負担が少ない状態を表しています。

本市では、財政運営目標を達成できるよう、毎年の将来負担比率を100%未満に抑制することに留意しながら、健全な財政運営に努めています。



○ 平成23年度末の指標2.4%から令和5年度末の指標3.1%となり、0.7ポイント増加しましたが、常に100%未満の低い水準で推移しています。

### (5) 経常収支比率

経常収支比率とは、毎年度経常的に支出される経費（人件費、扶助費、公債費等）に充当された一般財源が、経常的に収入される一般財源（市税、地方交付税等）にどの程度占めるかを表す割合のことで、この数値が高いほど、「財政構造が硬直化している」と言われ、投資的経費等の臨時的経費や新たな事業に使える財源が少ない状態を示しています。



- 本市の経常収支比率は、平成23年度末以降、90%前後の高い水準が続いており、県内19市平均と比較すると、財政の硬直化が進んでいる状態です。

### 第3章 基本的な考え方

#### Ⅰ 基本方針

##### ○ キャッチフレーズ

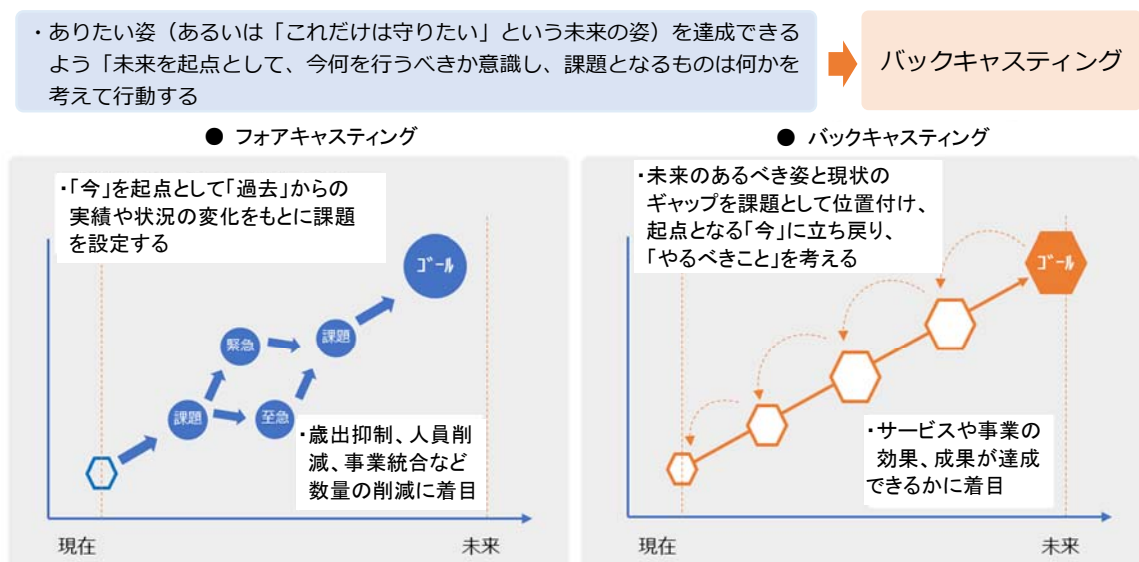
「未来を見据えた持続可能な行政運営の実現」

##### ○ アプローチ（行財政改革に取り組む姿勢）

##### (1) 未来志向の行財政改革

これまでの限られた資源の中で効果的・効率的にサービスを提供する取組に加え、未来のあるべき姿への変革を目指して、行財政改革に取り組む

##### ● アプローチのイメージ



##### (2) 「量」・「質」の改革に加える「意識」・「行動」の改革

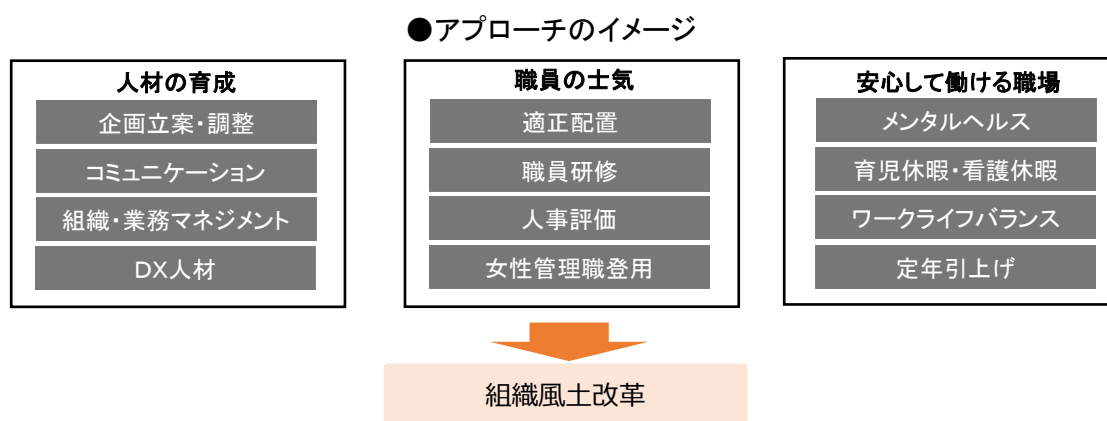
これまでの行政の資源（職員、資金）の量的・質的な最適化を図る取組を進めるとともに、行政の資源を適切にコントロールしていく行政運営にシフトする

##### ● アプローチのイメージ



### (3) 「人づくり」による組織風土改革

行政を担う職員が、その能力を十分に発揮し、困難な課題を解決したり、新たな価値を生み出したりすることができるとともに、仕事と生活が調和し、充実した働き方ができるよう、「人」が活躍する「組織風土」をつくる



## 2 取組方針

### ○ 改革の柱と目指す姿

#### (1) 未来に挑戦できる行政の人づくり・仕組みづくり

- ・環境変化を適切に捉えた戦略的・重点的な施策の構築、合理的な根拠に基づく取組の立案など、持続可能な行政運営ができる。
- ・類似業務の見直しや統合、事務の効率化により職員が適正配置されている。
- ・職員一人ひとりの知識や見識、資質を高め、高度化・専門化する行政需要に対して、課題を解決していく。
- ・市民に信頼される職員であるとともに、前例にとらわれず行動し、挑戦する職員が育つ。

#### (2) 未来に投資できる健全で持続可能な財政基盤の確立

- ・自主財源の確保に努め、コスト意識を持って、歳出の節減に向けて、不断の取組を進めている。
- ・将来世代の負担軽減のために、市の債務が抑制され、かつ、基金が確保されている。
- ・公共施設の適正な配置と効率的な管理運営が行われている。

#### (3) 時代の変化を捉えた質の高い行政サービスの提供

- ・デジタル技術を活用した業務の効率化を推進することで、市民サービスが向上していく。
- ・官民の役割分担や、民間委託による協働による行政サービスを提供することで、効率的かつ効果的な行政運営が図られていく。

## ● 目指す姿を実現するための取組イメージ

### 改革の柱1

未来に挑戦できる行政の人づくり・仕組みづくり

目指す姿

- ・ 事務事業・業務のゼロベースの見直し（例：全庁業務量調査に基づくBPRの取組）
- ・ 施策構築力の向上（例：合理的な根拠に基づく取組の立案等を含めた施策立案力等を高める取組、施策の戦略化・重点化）
- ・ 組織運営体制づくり（例：業務量に応じた適正配置、人材育成と職場風土の改革、コンプライアンス（法令順守）、仕事のやり方改革）

### 改革の柱2

未来に投資できる健全で持続可能な財政基盤の確立

目指す姿

- ・ 歳入確保（例：ふるさと納税、使用料・手数料等の受益者負担の見直し、有料公告事業）
- ・ 資産の有効活用（例：未利用財産の売払処分、有償貸付の見直し）
- ・ 債権管理（例：市税等の債権収納の維持向上）
- ・ 公共施設マネジメント（例：公共施設の長寿命化、更新費用の抑制）

### 改革の柱3

時代の変化を捉えた質の高い行政サービスの提供

目指す姿

- ・ デジタル化による行政サービスの提供（例：フロントヤード改革・デジタルで完結する事務）
- ・ 公民連携（例：民間事業者のノウハウの活用、包括連携協定、PFI/PPP）
- ・ 広域連携（例：圏域の共通事務の共同化）

## 第4章 改革の推進

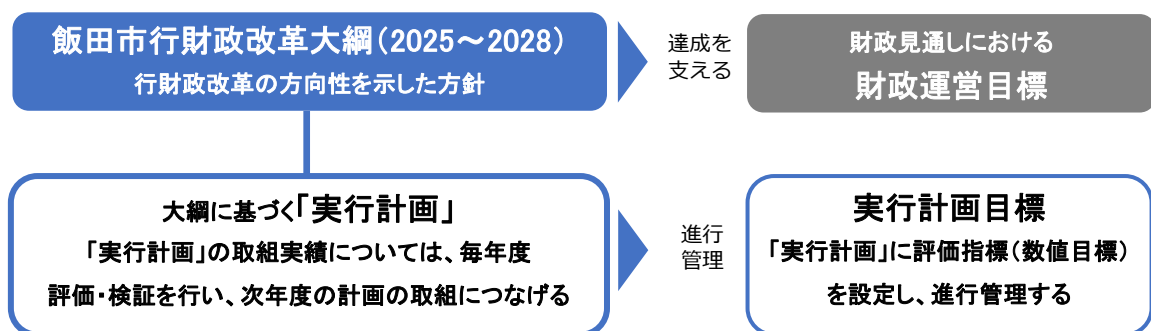
### 1 進捗管理

#### (1) 行財政改革大綱と実施計画

行財政改革大綱に基づく具体的な取組項目については、別途、単年度ごとに策定する「実行計画」により、取組ごとに評価指標を設定の上、進捗管理を行います。

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。

#### ●大綱と実行計画のイメージ



### 2 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。

## 用語説明

### 1 DX

Digital Transformation（デジタル・トランスフォーメーション）の略で、デジタル技術を活用することで、社会のあり方をより良い方向へ変革する取組を意味する。

### 2 BPR

Business Process Re-engineering（ビジネス・プロセス・リエンジニアリング）の略で、業務本来の目的に向かって抜本的に業務を見直し、プロセスの視点で業務フロー等を再構築すること。

### 3 フロントヤード改革

住民と行政との接点の改革を進める取組で、デジタル化やDXを推進することにより、住民も行政も楽になり、サービスや業務の質を向上させることを指す。

### 4 PPP／PFI

PPPは、Public Private Partnership（パブリック・プライベート・パートナーシップ）の略で、広い意味で「公民連携」を指す（指定管理者制度は、この考え方に含まれる。）。PFIは、Private Finance Initiative（プライベート・ファイナンス・イニシアティブ）の略で、国や地方公共団体が行ってきた公共施設等の整備・運営を、民間の資金、運営ノウハウ、技術的能力等を活用して効率的・効果的に行う、社会資本整備の手法を指す。

### 5 ECRSの原則

Eliminate（エリミネイト）排除（やめる）、Combine（コンバイン）結合・分離（まとめる・わける）、Rearrange（リアレンジ）交換（入れ替える）、Simplify（シンプリファイ）簡素化（シンプルにする）の頭文字をとって定義した業務改善を行うための手法を指す。

### 6 自主財源

地方公共団体が自由に集めて使える財源（収入）で、市税、分担金、負担金、使用料、手数料、財産収入、寄附金などがある。

### 7 公債費

市が借り入れた市債の元利償還金などの借金返済額を表す。