

須坂市 行財政改革 第四次チャレンジプラン

平成 28 年 2 月 19 日

長野県須坂市

=== 目次 ===

1 須坂市行財政改革のこれまでの取組み経過.....	1
2 行財政改革の目的.....	2
3 須坂市の現状.....	3
(1) 人口推移と推計	3
(2) 財政状況	3
① 収入支出の推移	3
② 貯金（基金）、借金（市債）残高	4
③ 指標でみる須坂市の財政状況（26 年度決算より）..	5
(3) 職員応対	6
4 第四次チャレンジプランの全体構成.....	6
(1) 基本理念	7
(2) 改革の柱	7
(3) 改革の柱の実行にあたっての目安	9
① 収入増加・支出削減のめざす金額	9
② 須坂市職員が目指す姿	10
(4) 計画期間	10
(5) 計画の構成	11
(6) 推進体制	11

1 須坂市行財政改革のこれまでの取組み経過

- 平成 8 年から「須坂市行政改革大綱」以降の行財政改革に取り組む
- 「最少の経費で最大の効果」をあげることのできる、柔軟で効率的な行財政の推進を目的として推進
- 「須坂市行財政改革第三次チャレンジプラン」（平成 25 年度～27 年度）に基づき取り組み中
- 東日本大震災をはじめとする自然災害に対する様々な課題への対応
- 「まち・ひと・しごと創生法」による地方創生の推進
- 地方公共団体を取巻く環境は大きく変化し、市民ニーズが多様化
- 社会情勢の変化に対応できる行政へとさらに進化が必要

これまでの須坂市の行財政改革の取組み経過

期 間	取組み名	主な改革項目
H8. 2～ H11. 3	須坂市行政改革大綱	・ 事務事業の見直し ・ 人材の育成・確保 ・ 行政の情報化等行政サービスの向上 ・ 経費の節減合理化等の健全化 など
H11. 4～ H16. 3	須坂市行政改革大綱 の改定	・ 事務事業の見直し ・ 組織、機構の見直し ・ 定員の適正化、給与の見直し ・ 経費の節減合理化等の健全化 [効果－支出削減 約13億円]
H16. 4～ H22. 3	行財政改革チャレン ジプラン (H20. 4改定)	・ 市民参加型姿勢の推進 ・ 民間活力の導入 ・ 経営観点の導入(5 S運動、須坂のブランド化) ・ 経費節減と合理化 ・ 電子市役所の推進 効果－収入確保 約23億3千万円 支出削減 約12億1千万円
	財政改革プログラム (H16. 2策定)	◇ 歳入の確保 ・ 市税等の収納対策 ・ 使用料、手数料の見直し ・ 分担金、負担金の賦課 ・ 外部資金の活用 ・ 国、県補助金の活用 等 ◇ 歳出の改革 ・ 人件費総額の削減 ・ 扶助費の見直し ・ 事務事業評価と事業の再構築 等
H22. 4～ H25. 3	第二次行財政改革 チャレンジプラン	・ 共創の推進(市民、民間団体との共創の推進) ・ 人材の育成とサービスの向上 ・ 歳入の確保 ・ 事業の見直し 効果(22～23)－「収入確保」約2億5千万円 「支出削減」約2億5千万円
H25. 4～ H28. 3	第三次行財政改革 チャレンジプラン	・ 市民のみなさんとの共創の推進 ・ 市民サービスマインド(意識・精神)の向上 ・ 人財育成 ・ 財政の健全化 効果額(25, 26)「収入の確保」約15億3, 600万円、「支出の削減」約 7, 710万円-合計約16億1, 310万円(計画全体目標額 8億1, 800万円)

- 第五次須坂市総合計画に定めた将来像「一人ひとりが輝き、磨かれた『ほんもの』の魅力あふれるまち須坂」の実現を目指し、28年度から後期基本計画がスタート
- 将来像実現に向け今後も継続的に行財政経営の基盤強化が必要
- 須坂市が将来を展望しながら持続的発展する行政であり続けるために、今後の行財政改革の方向性を「須坂市行財政改革第四次チャレンジプラン（以下、「第四次チャレンジプラン」とする）」に示す

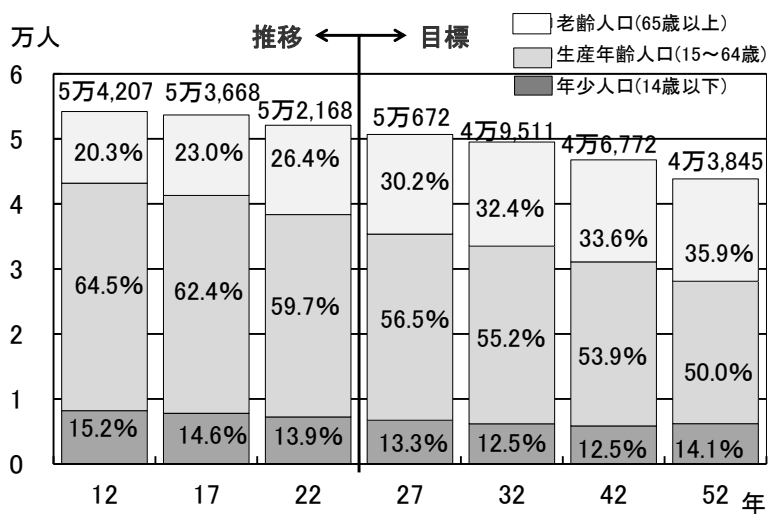
2 行財政改革の目的

- 年々高まり多様化する市民ニーズを、的確に捉えた行政サービスの向上を図る
- 市民の皆さんとの「共創」を進めるとともに、健全な行財政運営により、第五次須坂市総合計画に定めた将来像を実現するための改革指針
- 「最少の経費で最大の効果」をあげることのできる、柔軟で効率的な行財政の推進
- 世代間の公平性をふまえた上で、将来世代に負債を負わせない行財政改革の推進

この目的を踏まえ、「第四次チャレンジプラン」により、須坂市の行政や財政の改革の指針、改革項目、目標、期間などを定める。

3 須坂市の現状

(1) 人口推移と目標



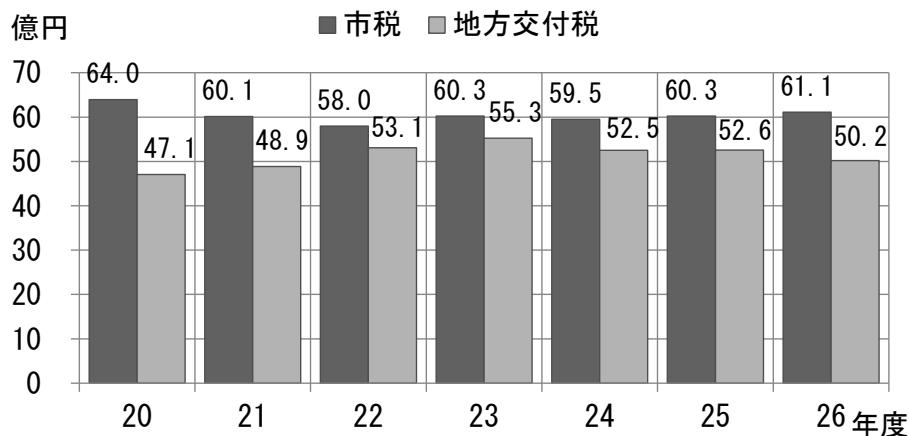
(出典：須坂市人口ビジョン、まち・ひと・しごと創生総合戦略)

- 「国勢調査」による平成22年までの人口の推移と、「須坂市人口ビジョン、まち・ひと・しごと創生総合戦略」での独自推計と人口減少対策に基づく今後の人口目標によると、今後も全国の多くの自治体と同じく、須坂市でも今後人口が減少し、高齢化率は高くなる。
- 全体人口は、平成32年には22年より約2,600人減少、生産年齢人口も約3,800人減少、高齢人口は約2,300人増加となる。
- 労働市場に大きな影響、個人市民税の減少、社会福祉費の増加につながる。

(2) 財政状況

① 収入支出の推移

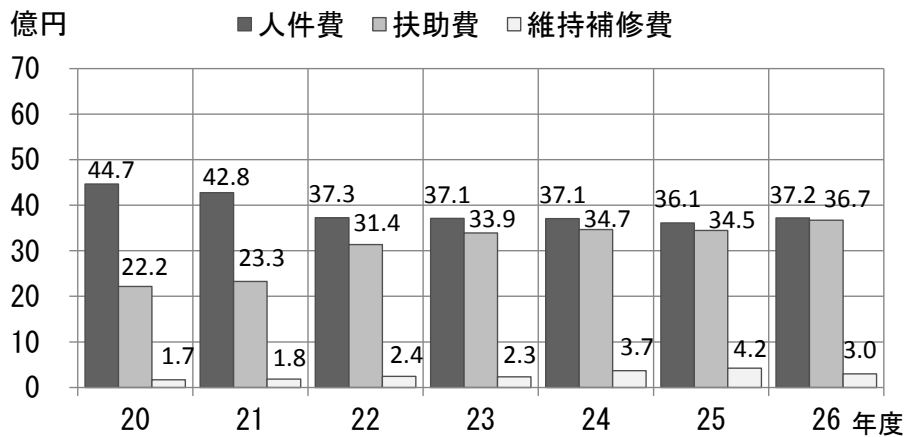
(ア) 収入（市税、地方交付税）の推移



(出典：財政課制作「見てみよう須坂市の財政」)

- 市税は現時点では横ばいだが、今後生産年齢人口減少により、市税収入は減る見込み。
- 地方交付税は、国と地方を通じた歳出効率化の取組みなどから減少傾向。

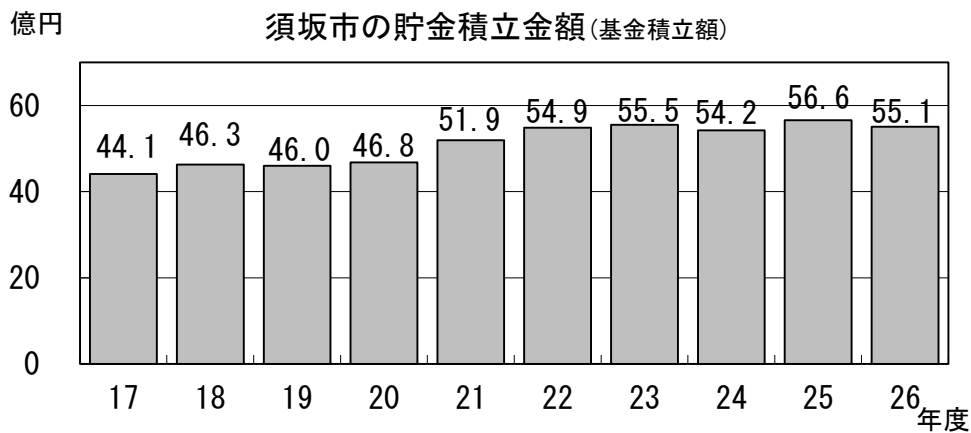
(イ) 支出（人件費、扶助費、維持補修費）の推移



（出典：財政課制作「見てみよう須坂市の財政」）

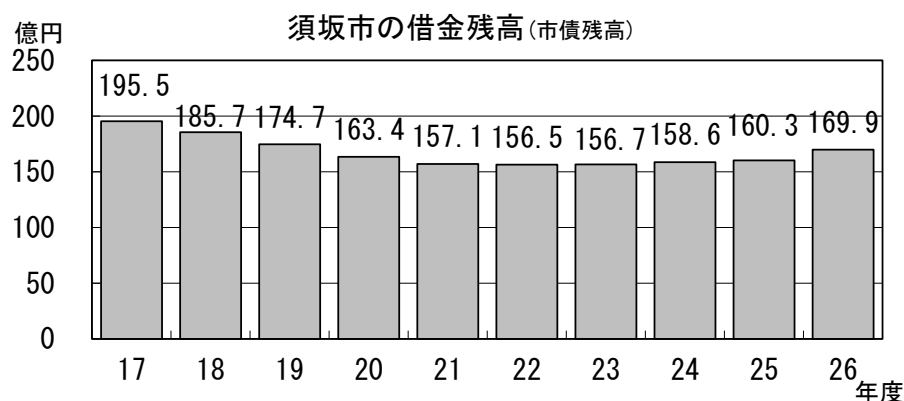
- 行財政改革の取組み推進による職員人件費の削減。
- 超高齢化社会、少子化対策(子育て支援)の充実等に伴う社会福祉費の増加。
- 公共施設維持管理費の増加。

② 貯金（基金）、借金（市債）残高



（出典：財政課制作「見てみよう須坂市の財政」）

- 須坂市の26年度末の積立金残高は55億1千万円で、これまでも健全財政の堅持に努め、緊急の財源不足や将来の財政需要に備えるため基金を積み立てる。
- 今後予定している学校給食センターの建設や老朽化した公共施設の維持改修等に対して多大な経費が見込まれる。



(出典：財政課制作「見てみよう須坂市の財政」)

- 須坂市の市債残高は22年度まで減っていたが、22年度以降増加傾向にある。
- これは、国の経済対策等も活用して公共施設の耐震化や老朽化した保育園の建替えを進めたことから、財源となる事業債の借入も増えており、市債残高は増加傾向。
- 今後に備えて真に必要な事業を選択していくことが必要。

③ 指標でみる須坂市の財政状況(26年度決算より)

(ア) 財政の柔軟性を見る指標「経常収支比率」

- 人件費や福祉経費、公債費(借入返済経費)など毎年必要な経常的経費が財政に占める比率のことで、この数値が高いほど財政運営の柔軟性が失われることが危惧される数値

須坂市	県内19市平均	類似団体(※)平均
91.9% (19市中17位)	88.3%	89.0%

※ 類似団体＝県内自治体のうち須坂市と人口規模や産業構造が同じグループの7自治体

- 主な理由－税源移譲による市税収入が増加したものの地方交付税などが減少した、下水道事業などへの繰出しの基準が変更となり、ほぼ全額が経常経費になった

(イ) 赤字の状況を見る指標「実質赤字比率」

- 自治体の財政規模に対し、一般会計の赤字額と、上下水道公営事業会計を除くすべての特別会計の赤字額の合計がどの程度かを示す割合
- 黄信号の基準は自治体の財政規模により11.25～15%
- 26年度は5億円の黒字となり、赤字数値はなし

(ウ) 年間の借金返済額の割合をみる「実質公債費比率」

- 自治体の財政規模に対する借金(負債)返済の割合
- 3年間の平均値が18%以上だと新たな借金をするために国や都道府県の許可が必要となり、25%以上の自治体は借金を制限される

須坂市	県内19市平均	類似団体平均	イエローカード(※)	レッドカード(※)
7.9% (19市中8位)	8.5%	9.0%	25.0%	35.0%

- 市税収入が減少する厳しい財政状況の中でも、借金に頼らない財政運営がされている

※ イエローカード＝自主的・計画的な財政の健全化が求められる団体

レッドカード＝国などの管理下で計画的に財政の健全化が図られる団体

(エ) 将来負担が見込まれる借金の割合をみる「将来負担比率」

- 自治体の財政規模に対する将来負担しなければならない負債（公営企業や一部事務組合などの負債も含む）の割合
- この数値が高いほど、将来の財政を圧迫する可能性がある

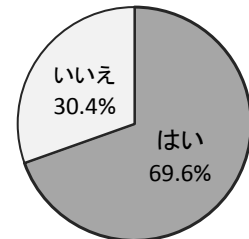
須坂市	県内 19 市平均	類似団体平均	イエローカード	レッドカード
38.7% (19 市中 9 位)	52.7%	58.8%	350.0%	—

(3) 職員対応

市役所庁舎に来庁された方への職員対応マナーアンケート

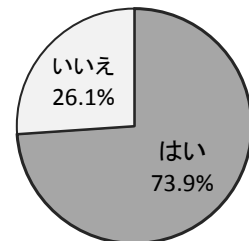
「窓口に来られた時、職員があいさつをしましたか？」

⇒平成 26 年度実績 「はい」の回答＝約 70%

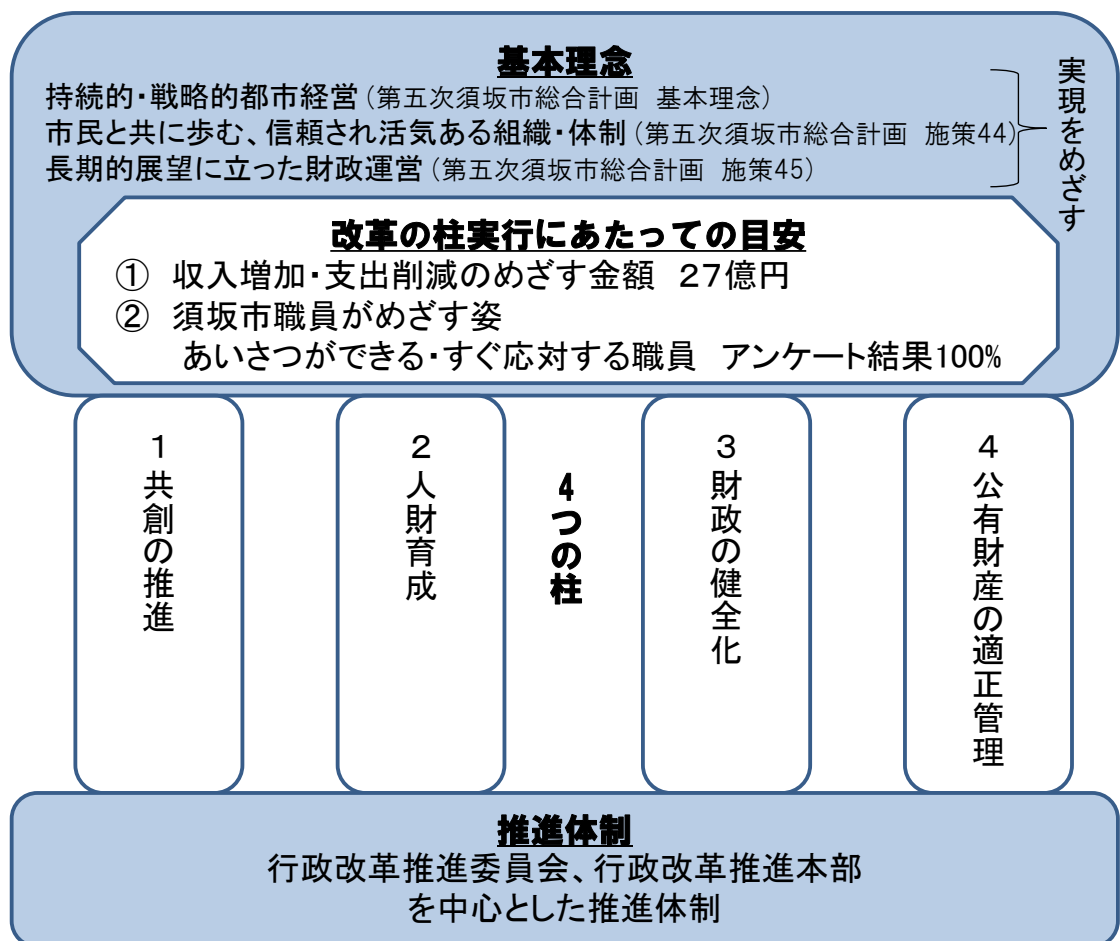


「窓口に来られた時、職員がすぐ対応しましたか？」

⇒平成 26 年度実績 「はい」の回答＝74%

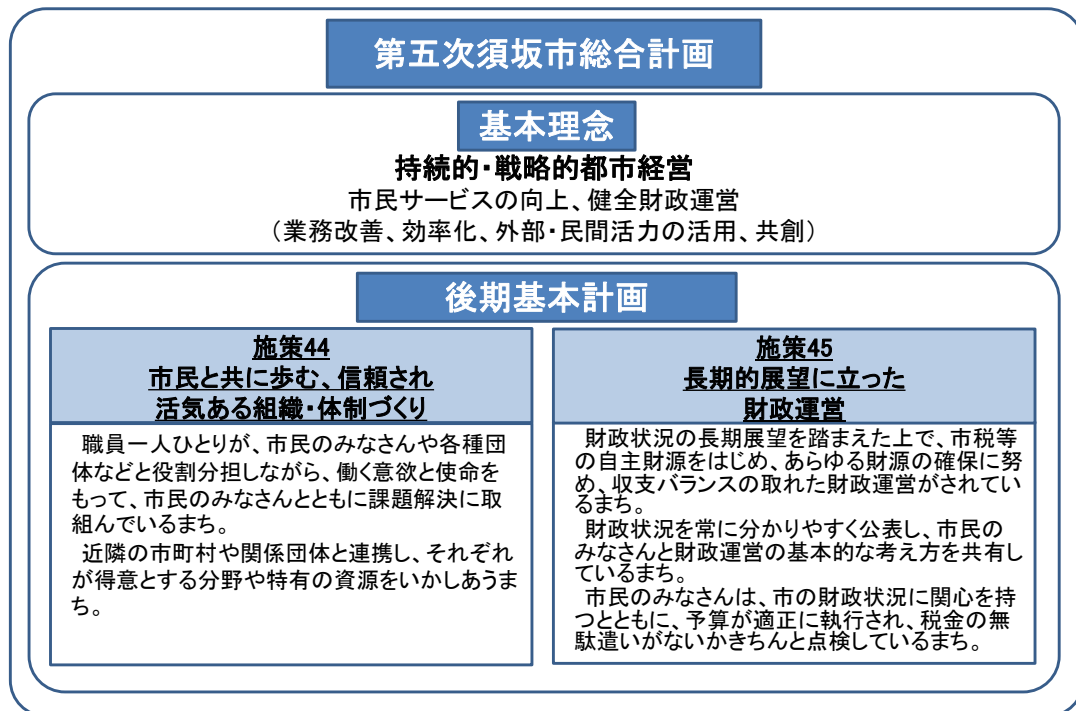


4 第四次チャレンジプランの全体構成



(1) 基本理念

「第五次須坂市総合計画」に掲げる「基本理念」と「関係施策」の考え方と方向性を同一とする



(2) 改革の柱

改革の柱	項目	概要
1 共創の推進	市民の皆さんをはじめ各種団体や行政と対等な立場で連携・協力し合い、一緒に考え、行動する、共創の取組みの更なる推進	
	(1) 共創によるまちづくりの促進	地域で活動している様々な団体組織や個人とともに、職員も一緒になって知恵と力を出し合い、共通の課題解決や、目的達成に向けて活動します 共通目的を持った市民と行政の共同事業実施、市民のみなさんが主体性を持った地域づくりの促進、市民主体の活動への職員参加 など
	(2) 市民の皆さんなどの行政への参加促進	市民の皆さんをはじめ、各種団体や企業との積極的なコミュニケーションにより、お互いに役割を担い行政運営への参加、まちづくりを共に進めます 市民参加による行政運営の進行管理、市民と職員の自由な話し合いの場実施、ボランティア組織の連携強化 など
	(3) 近隣市町村との広域連携	周辺自治体との課題を共有し、連携を更に進めることで、広域全体の発展や共通課題の解決に繋がります 業務共同化・広域化の推進、市町村連携によるまちづくり推進 など
2 人財育成	職員のパワーアップ、組織風土の改革推進	
	(1) 目標の設定と達成力向上	組織の目標を設定し、目標達成に向け全職員で実行します

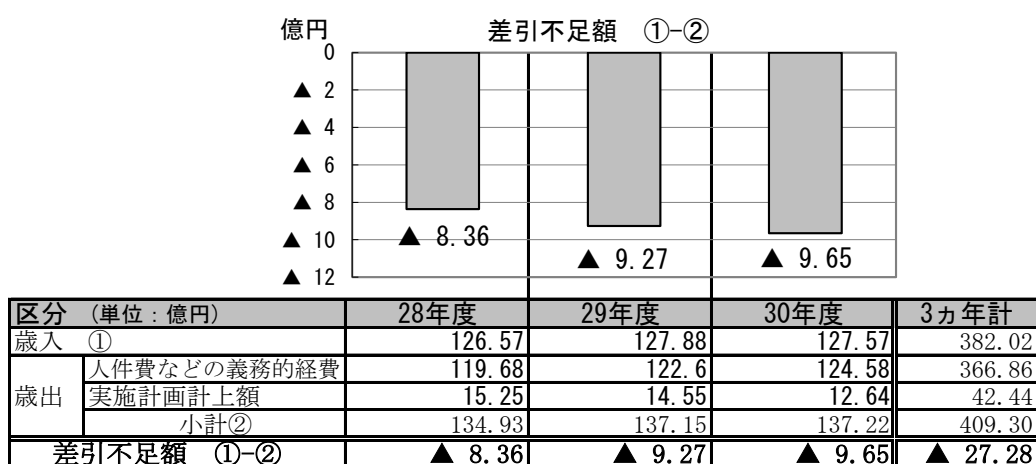
改革の柱	項目	概要
		「須坂市役所の理念」徹底、人財育成のための人事評価制度確立、「部課等の理念」共有と徹底、課題共有と解決に向けた進ちょく管理 など
	(2) 個人の能力向上	職員一人ひとりの能力を向上し、全体レベルアップを徹底します 職員全体のスキル（ICT、意識、能力、行動力）向上、自己実現への支援充実 など
	(3) 組織力の向上	組織マネジメント力を向上し、組織風土改革を徹底します コミュニケーションの活性化、職員の能力と意欲を高める組織体制づくり、市民サービス向上につながる組織マネジメント推進、職員の心身の健康への対応の充実 など
	(4) 日本一の笑顔とあいさつの市役所づくり	相手の立場に立ち、コミュニケーションの基本、あいさつを徹底します 心のこもった笑顔とあいさつの励行に対する全部局での行動目標設定と実行 など
	(5) 業務改善につなげる 5S(整理、整頓、清掃、清潔、習慣)の徹底	職員一人ひとりが業務内容を見直し、行政経営や業務成果の質の向上に努めます 全部局での 5S の行動目標設定と実行、職員個人の目標設定と実行 など
3 財政の健全化		
持続発展可能な須坂市実現のため、健全財政の継続推進		
	(1) 持続可能な財政構造の構築	限られた財源で最大の効果をあげる適切かつ健全な財政運営を図り、持続可能な財政構造の実現を目指します 組織全体での長期的視点に立った財政運営、など
	(2) 行政運営の透明性の確保	コンプライアンスの徹底と、広聴広報をはじめ行政運営の積極的情報提供により、市民の皆さんの信頼確保に努めます 全職員の公金適正管理徹底と法令や社会的規範の順守徹底、ICT を活用した積極的広報 など
	(3) 収入の確保・増加	職員や市民の皆さんの創意工夫により、積極的に財源確保、収入増加をすすめます 税金等の徹底した滞納整理、使用料手数料の見直し、創意工夫による外部資金の効果的、積極的活用、民間資金・活力の積極的活用、企業誘致施策の推進 など
	(4) 支出の削減	支出内容を徹底的に見直し、支出抑制に努めます 継続実施にとらわれない事務事業の見直し、業務コスト意識の把握と徹底、時間外勤務の縮減 など
4 公有財産の適正管理		
適正管理により、長期的視点に立った市有財産の有効活用		

改革の柱	項目	概要
	(1) 公共施設等の今後のあり方検討と推進	公共施設、道路橋りょう、上下水道などの長期的な管理運営方針に沿って有効活用します 「公共施設等総合管理計画」での全体方針や施設ごとの個別方針に基づく適正管理、方針を踏まえた施設の今後のあり方検討 など
	(2) 遊休財産の活用処分	未利用財産の有効活用と、不要財産の積極的処分をすすめます 未利用資産についての積極的な情報発信と売り払い、未利用施設の有効活用、使用目的や活用方法を明確にした不動産等の取得 など
	(3) 施設管理経費負担軽減	公共施設、道路橋りょう、上下水道などの維持管理経費の縮減に努めます 公共施設の劣化状況把握、施設管理コストの把握と共有、施設管理コスト削減の徹底 など

(3) 改革の柱の実行にあたっての目安

① 収入増加・支出削減のめざす金額

第五次総合計画 実施計画期間の財政推計 (28年度～30年度)



- ✓ 平成28年度から30年度（「第四次チャレンジプラン」の計画期間中）の行財政改革の取組みによって、収入を増やし、支出を減らすことで、この財源不足額約27億円の解消をめざす

第三次チャレンジプラン実績からみる目安設定

第三次チャレンジプラン期間の25・26年度で、共創の推進、職員の創意工夫による収入増加・支出削減に取り組んだ効果額合計は2か年で16億1,310万円（目標は4億7,600万円）となり、この実績からも第四次チャレンジプラン期間の収入増加・支出削減の目標額として27.28億円の解消をめざす。

※ 「効果額」という表記を「第四次チャレンジプラン」では、共創の推進、職員の創意工夫による「収入増加・支出削減のめざす額」とする。

- ✓ 収入増加、支出削減のそれぞれの金額内訳は、今後策定する「第四次チャレンジプラン行動計画」において示します。

② 須坂市職員が目指す姿

あいさつができる・すぐ対応する職員 アンケート結果 100%をめざす

市役所庁舎に来庁された方への職員対応マナーアンケートで

- ✓ 「窓口に来られた時、職員があいさつをしましたか？」
⇒「はい」の回答 100%をめざす
- ✓ 「窓口に来られた時、職員がすぐ対応しましたか？」
⇒「はい」の回答 100%をめざす

職員自身が回答する職員意識調査で

- ✓ 「窓口に来られたお客様にあいさつをしていますか？」
⇒「はい」の回答 100%をめざす
- ✓ 「窓口に来られたお客様にすぐ対応していますか？」
⇒「はい」の回答 100%をめざす

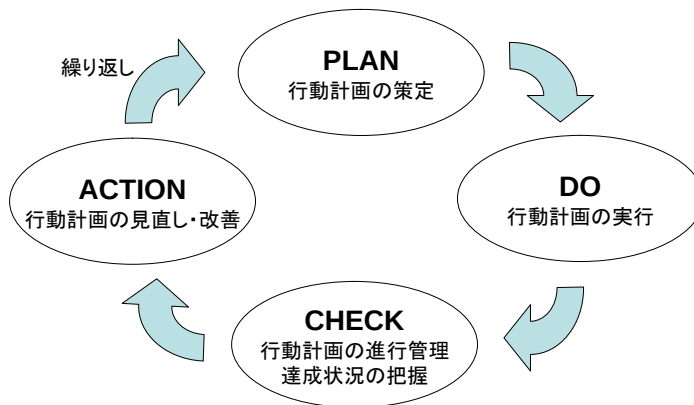
(4) 計画期間

平成 28 年度から 30 年度までの 3 ヶ年

- 計画期間を 3 か年とし、より素早く実効性のある行財政改革に取り組む
- 実施内容は毎年度、行動計画において進ちょく管理を行う
- 随時「第四次チャレンジプラン」の内容は、必要に応じて柔軟に見直す

(5) 計画の構成

チャレンジプランとチャレンジプラン行動計画 の位置づけ

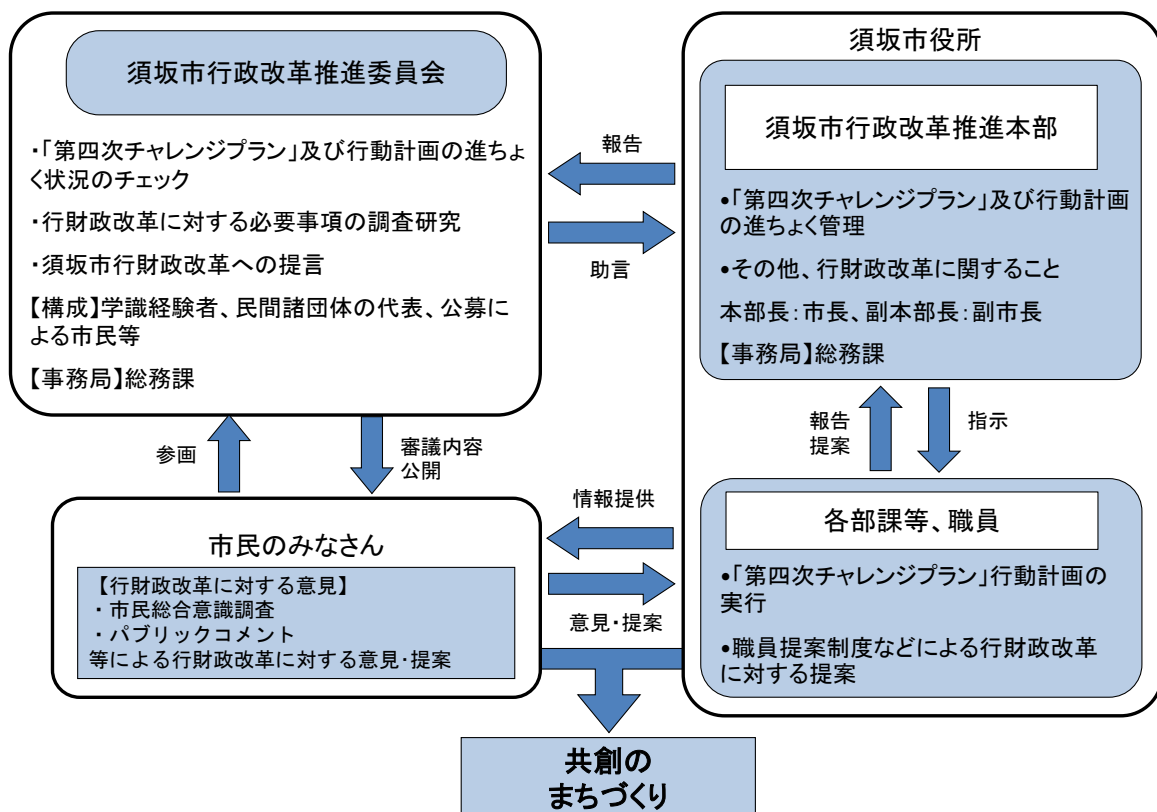


- 行動計画は、計画の実行→進行管理・状況把握→計画の見直し・改善→次年度実行のサイクルを繰り返すことで、1年ごとに見直す

(6) 推進体制

行財政改革の取組みを着実に推進するために、須坂市行政改革推進本部を中心に推進

【推進体制図】



ひとすじに 郷土の栄え 的として
けはしき山坂 風雨に耐へて
越寿三郎 顕彰

my fellow Americans:
アメリカ合衆国の同胞諸君、
ask not what your country can do for you?
国があなたのために何をしてくれるかではなく、
ask what you can do for your country
あなたが国のために何ができるかを考えてください。
ジョン・F. ケネディ 1961 年 1 月 20 日大統領就任演説

須 坂 市 行 財 政 改 革
第四次チャレンジプラン
平成 28 年 2 月 19 日発行

〒382-8511 長野県須坂市大字須坂 1528 番地の 1
電 話 026-248-9000 (課専用)
026-245-1400 内線 3115
F A X 026-246-0750
e-mail soumu@city.suzaka.nagano.jp