

須坂市 行財政改革 第四次チャレンジプラン 改訂版

計画期間：2019～2020 年度

2019 年（平成 31 年）2 月 21 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り組み経過.....	2
2 関連する取り組み.....	3
3 行財政改革の目的.....	3
4 須坂市の現状.....	4
(1) 人口推移と目標	4
(2) 財政状況	5
① 収入支出の推移.....	5
② 預金（基金）、借金（市債）残高	6
③ 指標でみる財政状況（2017 年度決算より）	7
(3) 職員応対	8
(4) S コレ調査	9
5 第四次チャレンジプラン改訂版の全体構成.....	10
(1) 基本理念	10
(2) 改革の柱	11
(3) 改革の柱の実行にあたっての目安	13
① 収入増加・支出削減のめざす金額	13
② 須坂市職員が目指す姿	13
(4) 計画期間	13
(5) 計画の構成	14
(6) 推進体制	14

1 須坂市行財政改革のこれまでの取組み経過

- 1996 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四次チャレンジプラン」(2016～2018 年度)に基づき取組み中
- 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、後期基本計画(2016～2020 年度)がスタート

期間	取組み名	主な改革項目
1996. 2～ 1999. 3	須坂市行政改革大綱	・ 事務事業の見直し ・ 行政の情報化等行政サービスの向上 ・ 人材の育成・確保 ・ 経費の節減合理化等の健全化 など
1999. 4～ 2004. 3	須坂市行政改革大綱 の改定	・ 事務事業の見直し ・ 定員の適正化、給与の見直し ・ 組織・機構の見直し ・ 経費の節減合理化等の健全化 【効果】支出削減 約 13 億円
2004. 4～ 2010. 3	財政改革プログラム	◇ 歳入の確保 ◇ 歳出の改革 ・ 市税等の収納対策 ・ 人件費総額の削減 ・ 使用料、手数料の見直し ・ 扶助費の見直し ・ 分担金、負担金の賦課 ・ 事務事業評価と事業の再構築 等 ・ 外部資金の活用 ・ 国、県補助金の活用 等
	須坂市行財政改革 チャレンジプラン (2004. 3 策定 2006. 3 改定 2008. 3 改定)	・ 市民参加型市政の推進 ・ 経費削減と合理化 ・ 民間活力の導入 ・ 電子市役所の推進 ・ 経営観点の導入(5 S 運動、須坂のブランド化) 【効果】収入確保 約 23 億 3 千万円 支出削減 約 12 億 1 千万円
2010. 4～ 2013. 3	須坂市行財政改革 第二次チャレンジプ 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】収入確保 約 3 億 8 千万円 支出削減 約 4 億 6 千万円
2013. 4～ 2016. 3	須坂市行財政改革 第三次チャレンジプ ラン	・ 市民のみなさんとの共創の推進 ・ 人財育成 ・ 市民サービスマインド(意識・精神)の向上 ・ 財政の健全化 【効果】収入確保 約 19 億 5 千万円 支出削減 約 1 億円
2016. 4～ 2019. 3	須坂市行財政改革 第四次チャレンジプ ラン	・ 共創の推進 ・ 人財育成 ・ 財政の健全化 ・ 公有財産の適正管理 【効果(H28～29 年度)】収入確保 約 5 億 5 千万円 支出削減 約 9 千万円

2 関連する取り組み

須坂市では、行財政改革に関連して次の計画や取り組みも実施している。

- 第五次総合計画 後期基本計画（2011～2020 年度）
- 第二次滞納整理チャレンジプラン（2017～2019 年度）
- 公共施設等総合管理計画（2016～2025 年度）
- サマーレビュー、事務事業評価（毎年度）
- 日本一の市役所づくり推進委員会（毎年度）

3 行財政改革の目的

- 「まち・ひと・しごと創生総合戦略（2017 改訂版）」
 - ・人口減少と地域経済縮小（東京一極集中）の指摘
 - ・少子高齢化対策における「地域アプローチの推進」や、「ワーク・ライフ・バランス」の実現を目指した働き方改革の推進を含め、地方創生の深化に向けた施策の推進
- 市民ニーズが多様化する中で、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
- これまで以上に市民の目線で気づき、原点から考え、行動していく職員
- 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
- 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

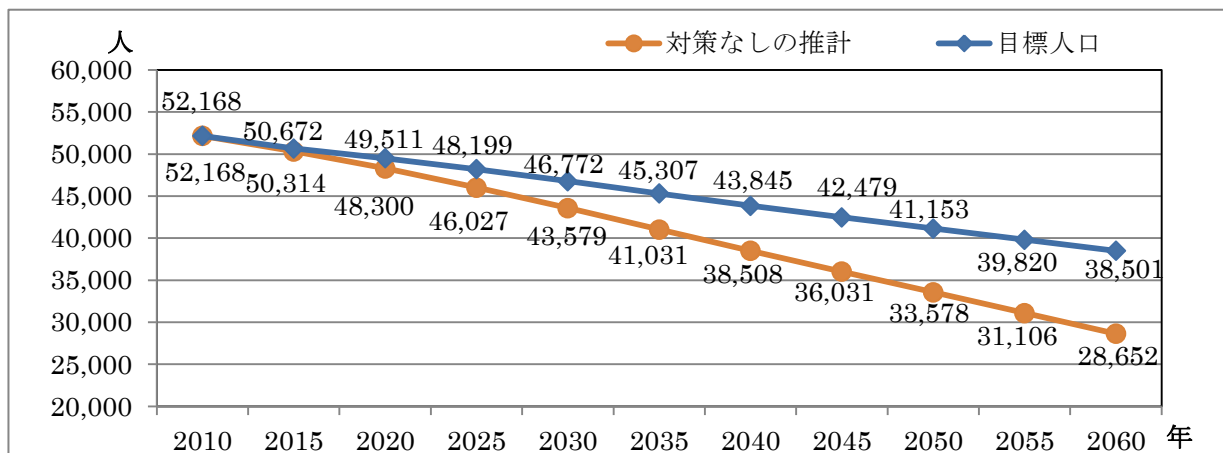
以上の目的を踏まえ、須坂市が将来を展望しながら持続的発展する行政であり続けるために、本チャレンジプランに、須坂市の行政や財政の改革の指針、改革項目、目標、期間などを定める。

なお、「須坂市行財政改革 第四次チャレンジプラン」を 2016～2018 年度に実施しているが、第五次総合計画後期基本計画の計画期間が 2016～2020 年度であること、第四次チャレンジプランの改革の柱であった「共創の推進」「人財育成」「財政の健全化」「公有財産の適正管理」は引き続き取り組むべき改革であることから、今回のチャレンジプランは「須坂市行財政改革 第四次チャレンジプラン改訂版（以下、「第四次チャレンジプラン改訂版」とする）」と位置付け、計画期間も通常の 3 か年から 2 か年を基本としながら、状況に応じてもう 1 年間の延長を検討する計画とする。

4 須坂市の現状

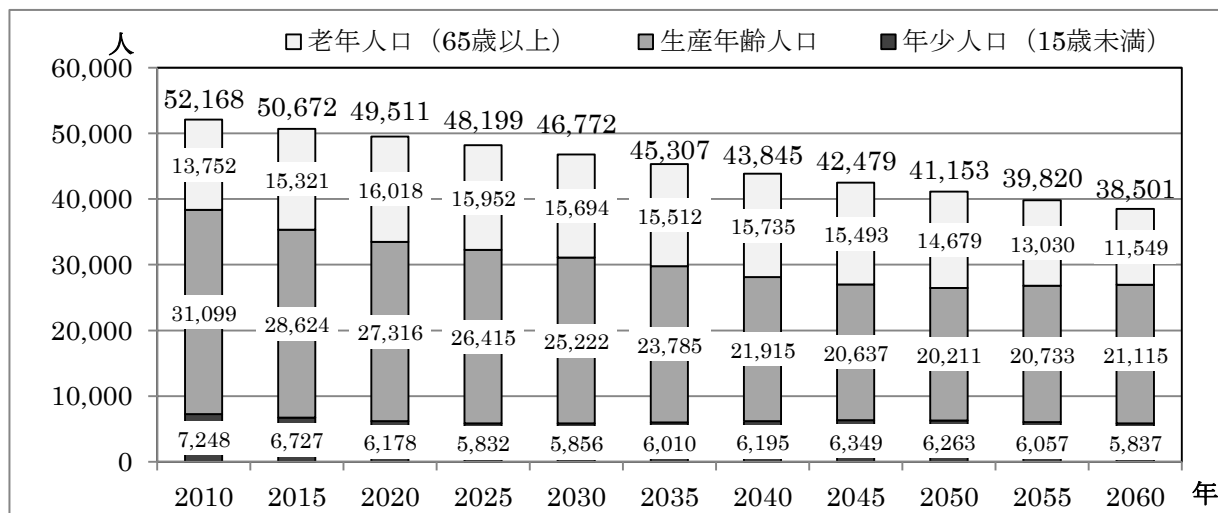
(1) 人口推移と目標

①対策を取らなかった場合の人口推計と須坂市の目標人口



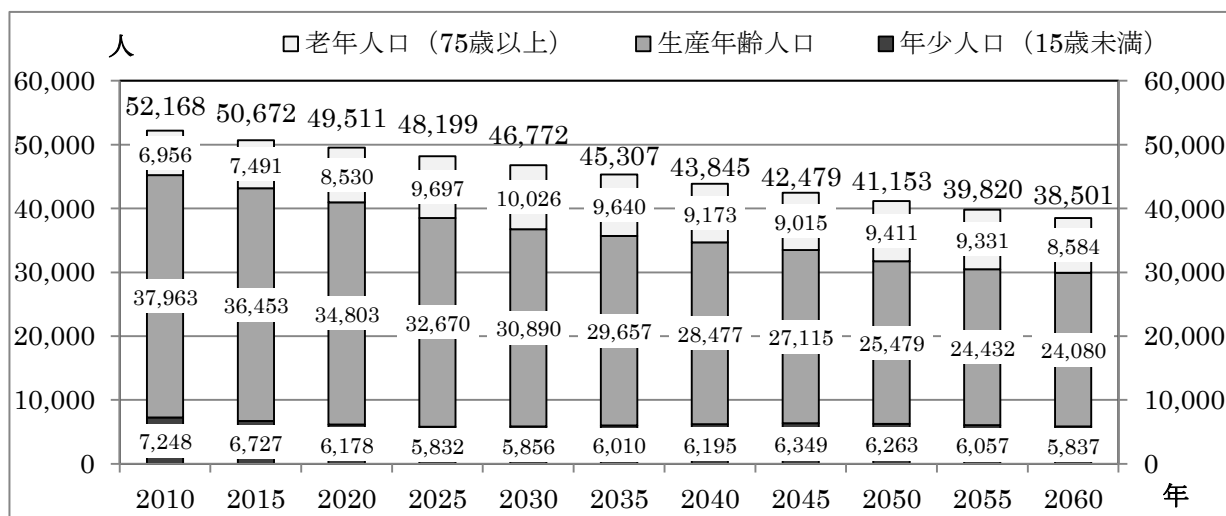
(出典：須坂市人口ビジョン、まち・ひと・しごと創生総合戦略)

②目標とする人口の年齢3区分人口



(出典：須坂市人口ビジョン、まち・ひと・しごと創生総合戦略)

③目標とする人口の年齢3区分人口 (74歳までを生産年齢人口とした場合)



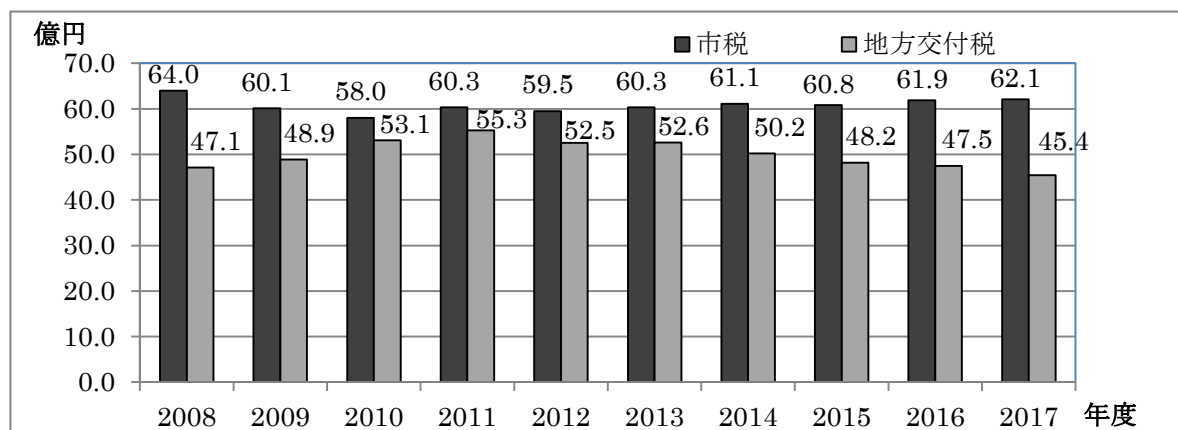
(出典：須坂市人口ビジョン、まち・ひと・しごと創生総合戦略)

- 「国勢調査」による2010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、全国の多くの自治体と同じく、須坂市でも人口が減少し、高齢化率は高くなる。
- 総合戦略策定時には2015年の国勢調査結果が公表されていなかったため、推計値を掲載しているが、2015年の国勢調査結果では50,725人であった。
- 全体人口は、2020年には2010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。ただし、65歳を超えても就業しているケースあるいは就業を希望しているケースが多くなっており、仮に74歳までを生産年齢人口とすると、生産年齢人口は約3,200人減少、高齢人口は約1,600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

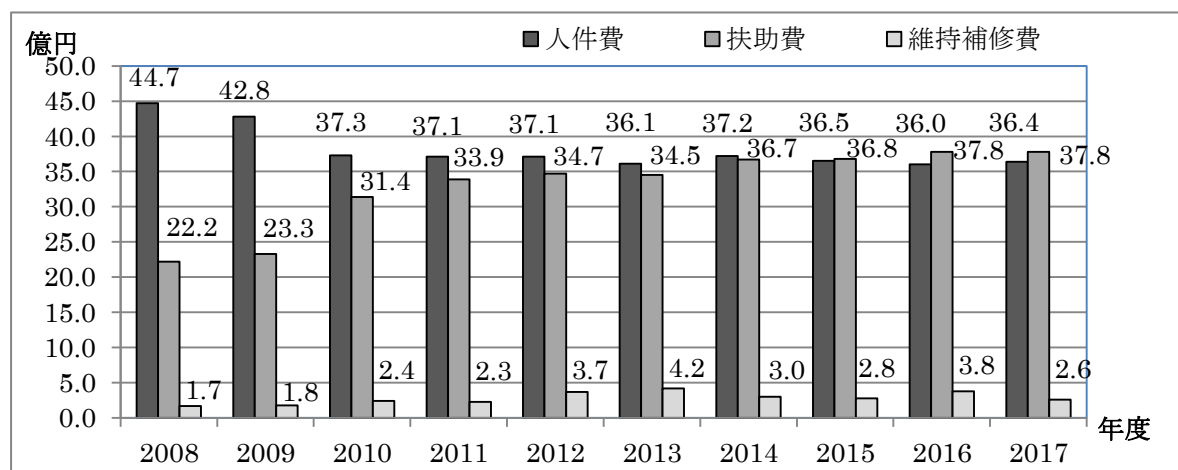
(ア) 収入（市税、地方交付税）の推移



(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

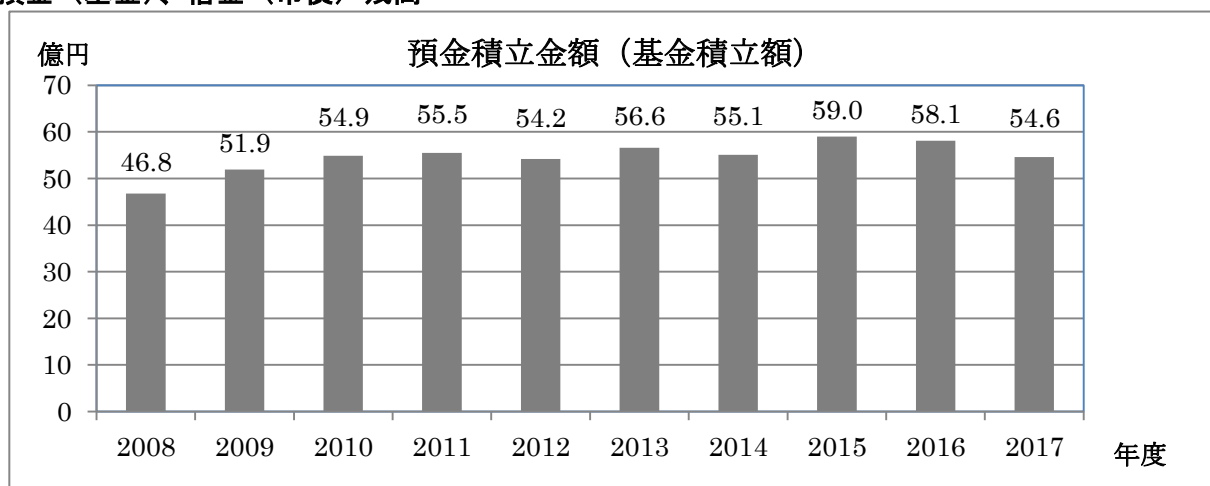


(出典：財政課制作「見てみよう須坂市の財政」)

- 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。

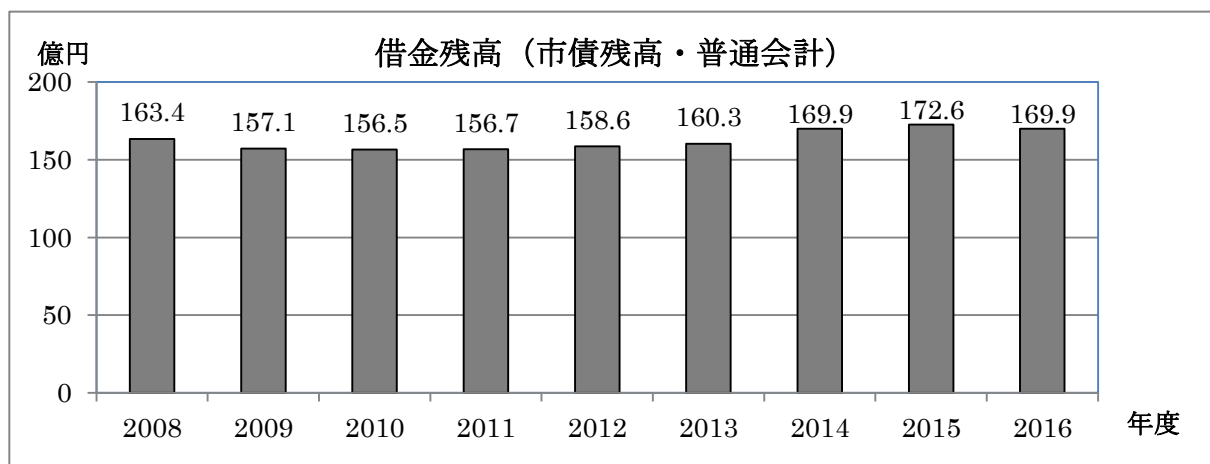
扶助費・・・社会保障制度の一環として、児童・高齢者・障害者・生活困窮者などに対して
国や地方公共団体が行う支援に要する経費。生活保護費・児童手当など。

② 預金（基金）、借金（市債）残高



（出典：総務省・市町村決算カード）

- 須坂市の2017年度末の積立金残高は約54億6千万円で、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ている。
- 今後は老朽化した公共施設の維持改修等に対して経費の増加が見込まれる。



（出典：総務省・市町村決算カード）

- 須坂市の市債残高は2010年度まで減っていたが、それ以降増加傾向にあり、2016年度に再度減少した。
- 増加については、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るため、財源となる事業債の借入が増えたためである。
- 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。

市債・・・市が建設事業等の財源を調達するために行う長期の借金のこと。

普通会計・・・地方自治体では、自治体ごとに一般会計に含まれる予算範囲が異なるため、一般会計だけを単純に比較しても意味をなさない。比較を可能とするために、一般会計と他の会計（公営事業会計を除く特別会計）を合算した考え方。

一般会計・・・一般的な行政にかかる経費を扱うもの。公共事業や社会保障など、通常の行政事業の範囲で毎年必要となるような歳入、歳出を経理する会計。

特別会計・・・特定の事業に使われる会計で、一般会計と分けた方が分かりやすいもの。

③ 指標でみる財政状況（2017 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）など毎年度継続して支出される経費（経常的経費）が、毎年度継続的に収入される一般財源の総額に占める割合。
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
93.4% (19 市中 19 位)	89.5%	87.7%

※ 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 4 自治体（伊那市、佐久市、安曇野市、須坂市）

- 数値が高い主な理由－他市と比較して市税などの経常的な収入が少ないこと、扶助費などの経常的な経費が多いこと

（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%
- 2017 年度は 6 億 7,420 万円の黒字となり、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(※)
8.6% (19 市中 12 位)	7.4%	7.0%	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

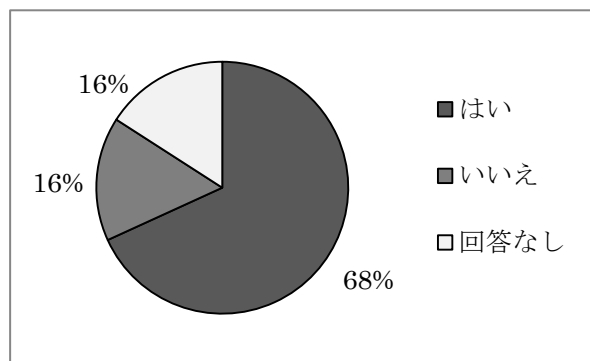
須坂市	県内 19 市平均	類似団体平均	イエローカード	レッドカード
33.1% (19 市中 9 位)	48.0%	12.8%	350.0%	—

(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

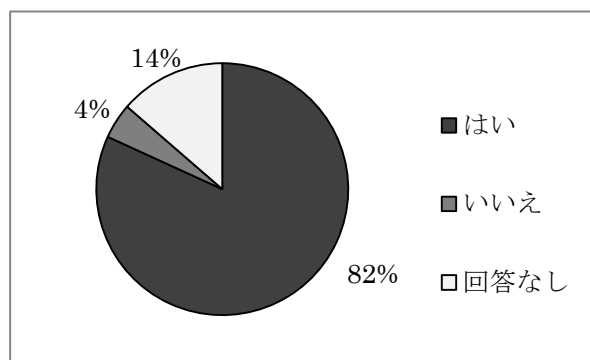
「窓口に来られた時、職員があいさつをしましたか？」

⇒2017 年度実績 「はい」の回答＝68%



「窓口に来られた時、職員がすぐ対応しましたか？」

⇒2017 年度実績 「はい」の回答＝82%



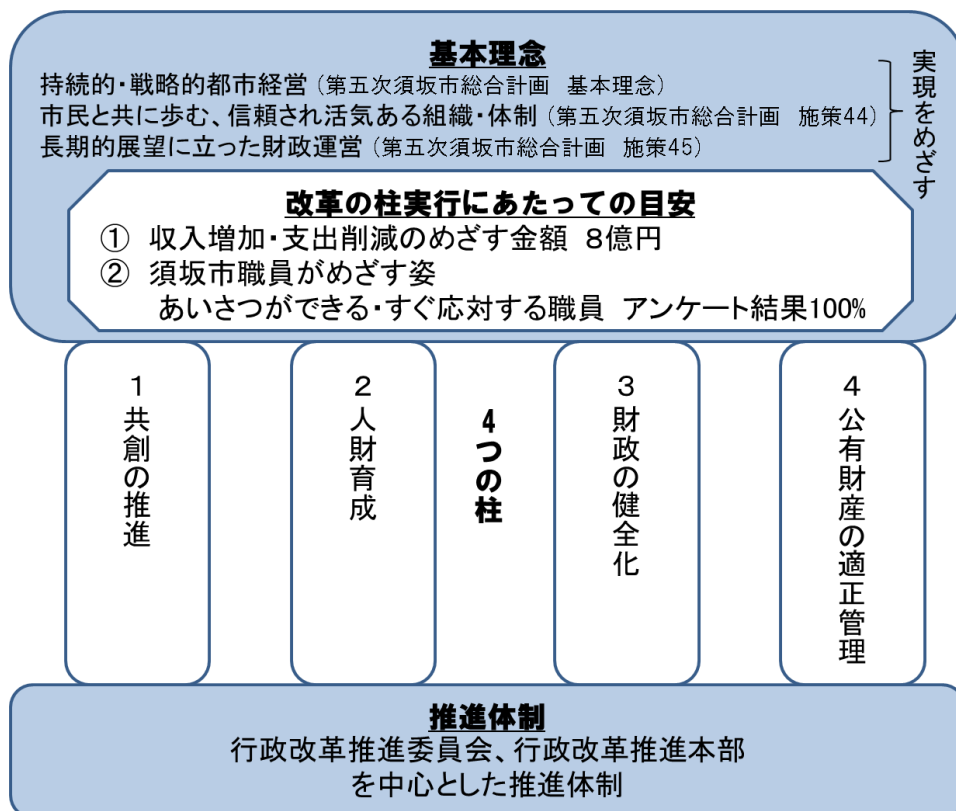
- 回答なしのアンケートを除くと、あいさつについては約 81%、対応の早さについては約 95%の方に「はい」と答えていただいております、向上はしている

(4) Sコレ調査

「Suzaka ご意見収集（コレクト）調査」（市民意見の収集）の結果
個々の意見内容は省略するが、市民の関心の傾向は以下のとおりであった。

意見種別	割合
生活・まちづくり	30.5%
観光・イベント	13.0%
市政・方針	9.2%
働く・産業	8.4%
市役所・市職員	8.4%
道路・交通	6.1%
子育て・学校	6.1%
スポーツ・学び	4.6%
税金・財政	3.1%
市の施設	2.3%
健康・福祉	1.5%
防災・危機管理	1.5%
市議会	1.5%
その他	3.8%

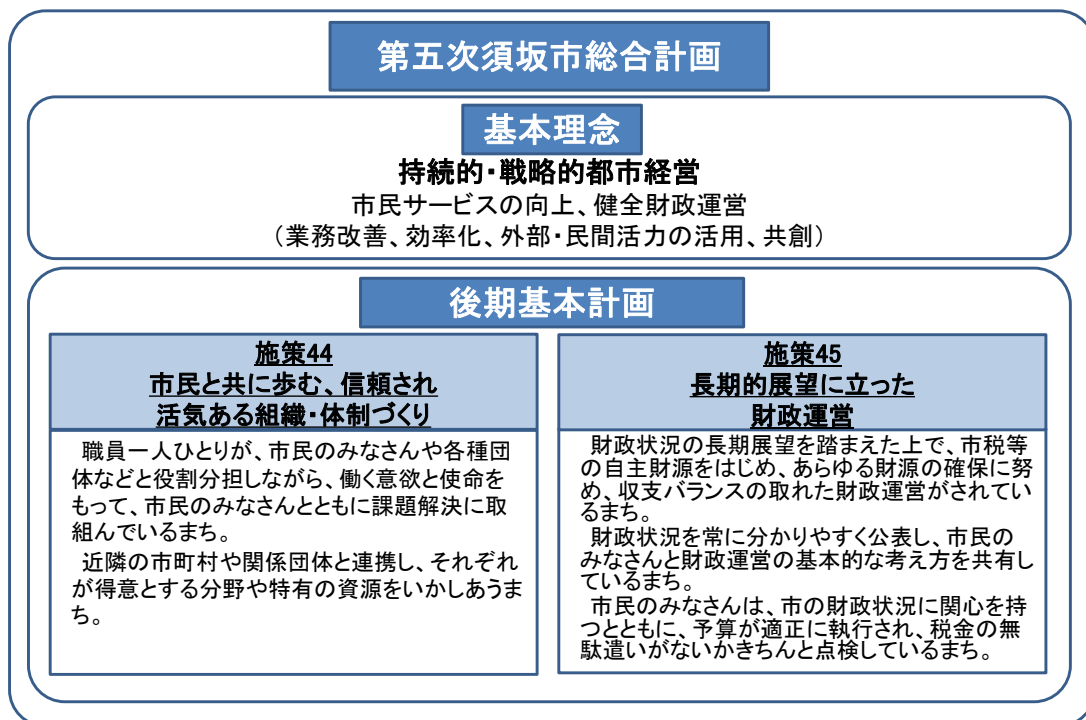
5 第四次チャレンジプラン改訂版の全体構成



(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。

その上で、これらを実現するため4つの改革の柱に沿った行動計画を検討していく。失敗や計画の未達成を恐れた無難な行動計画に固執することなく、より挑戦的な計画を検討していく。



(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) 市民の皆さんとの共創事業	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、市民主体の地域づくり促進、市民主体の活動への職員参加、行政への市民参加 など
(2) 他市町村との連携	県内外の自治体と課題を共有し、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
(3) 民間活力導入の検討と促進	トップランナー方式への対応を含め、民間委託が可能な業務を中心に民間活力を積極的に活用し、市の業務改善に繋がります	トップランナー方式への対応検討、民間委託の推進 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	「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) 働き方改革の促進（職場環境の向上）	多様な働き方を念頭に、子育て・介護と仕事を両立できる職場環境を目指します	職員に応じた働き方の実現、男女共同参画の推進、コミュニケーションの促進による職場環境の向上 など
(6) 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

改革の柱	項目	概要
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（外郭団体との連携、国・県の交付金等）の効果的、積極的活用、民間資金の積極的活用、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		
	(1) 公共施設等総合管理計画に基づく適正管理	公共施設、道路橋りょうなど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

トップランナー方式・・・国が地方自治体に支出する地方交付税の額を算定する際に、民間活力を導入するなど、経費削減を進めている自治体を基本として算定する方式。
A市では100万円必要なところを、B市は工夫して80万円で済んでいる場合、B市を基準とした額がA市を含む全自治体に適用となる。

(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(2019～2020年度)

区分	(単位：億円)	2019年度(31年度)	2020年度(32年度)	2か年計
歳入	①	128.95	127.44	256.39
歳出	経常的経費	122.91	122.18	245.09
	実施計画計上額	13.98	18.56	32.54
	小計②	136.89	140.74	277.63
差引不足額 ①-②		▲ 7.94	▲ 13.30	▲ 21.24

- ✓ 2019～2020 年度（「第四次チャレンジプラン改訂版」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 21 億円のうち、8 億円の解消をめざし、投資的支出を増やせるよう取り組む

過去実績からみる目標設定

第四次チャレンジプラン期間の 2016、2017 年度で、収入増加・支出削減に取り組んだ合計は 2 か年で約 6 億 5,000 万円であり、この実績からさらに努力することを目標とし、2019、2020 年度の 2 か年で 8 億円の解消をめざす。

- ✓ 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改訂版 行動計画」において示す。

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応対マナーアンケートで

- ✓ 「窓口にお見えになったとき、職員があいさつをしましたか？」
✓ 「帰られる際に職員があいさつをしましたか？」
⇒「はい」の回答 100%をめざす
✓ 「窓口にお見えになったとき、職員がすぐ対応しましたか？」
⇒「はい」の回答 100%をめざす
✓ 相手の目を見て、はっきりとした声であいさつをする。

(4) 計画期間

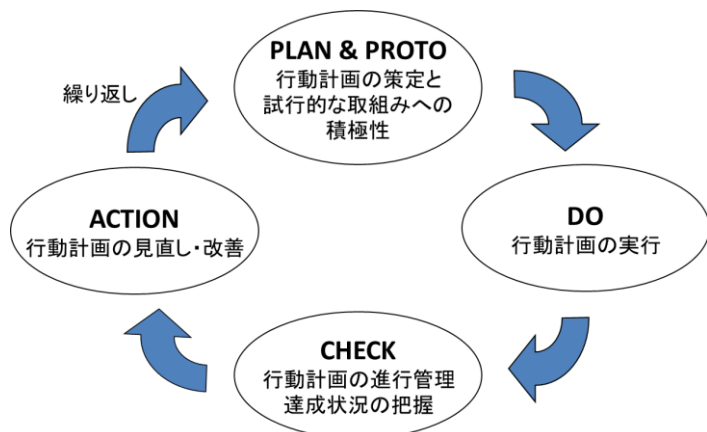
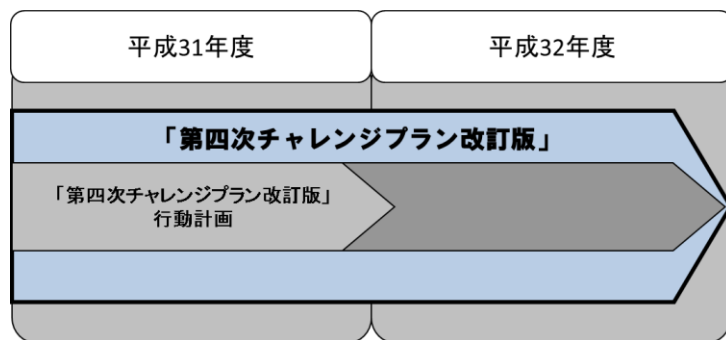
2019 年度から 2020 年度までの 2 年間

※次期総合計画（2021 年度からの計画）の策定状況を考慮し、必要に応じて 2021 年度まで延長できるものとする。その場合、目標値、行動計画等は再検討する。

- 計画期間を 2 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
- 「第四次チャレンジプラン改訂版」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



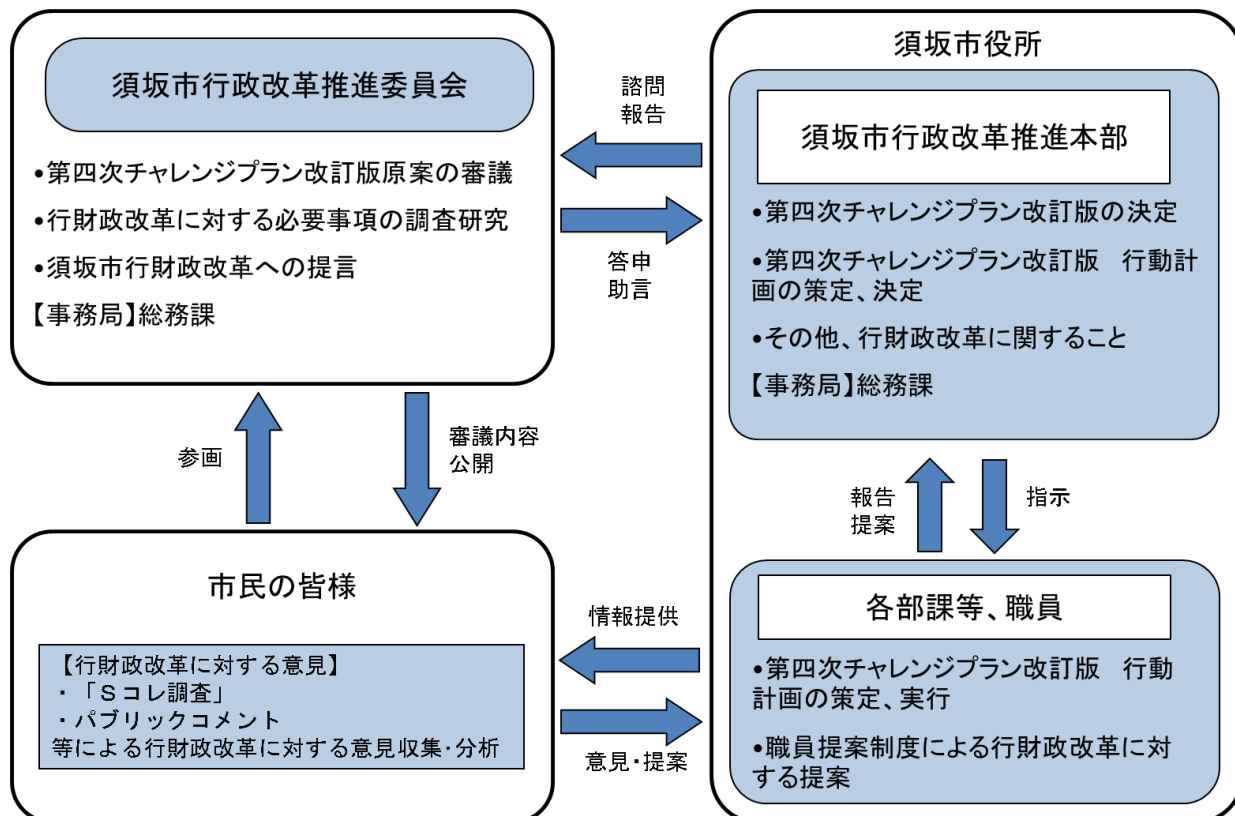
- 行動計画は、計画の実行→進行管理・状況把握→計画の見直し・改善→次年度実行のサイクルを繰り返すことで、1年ごとに見直す

- 「PROTO」とは、プロトタイプ等で使われる言葉。ここでは、理論的な計画の策定・見直しだけに固執せず、まずは失敗を恐れず試行してみるという考え方も意識し、積極的にチャレンジすることを示す

(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】



須坂市行財政改革第四次チャレンジプラン改訂版は、市から行政改革推進委員会への諮問・答申を経て策定しました。

【答申にあたりご検討いただいた委員の皆様（敬称略）】 ※諮問・答申時の委員の皆様

敬称略 委員五十音順

役職	氏名	備考
委員長	小山 和彦	須坂市区長会 副会長
副委員長	山口 和彦	八十二銀行須坂支店 支店長
委員	荻原 公和	連合長野高水地域協議会須高地区連合会 会長
委員	黒澤 勝江	須坂市女性団体連絡協議会
委員	羽生田 ひさ江	須坂市連合婦人会 副会長
委員	林 靖人	国立大学法人信州大学 学術研究・産学官連携推進機構 産学官連携・地域総合戦略推進本部長
委員	半谷 雅典	須坂商工会議所 総務企画委員長
委員	丸山 暢	ながの農業協同組合 須坂支所 統括支所長
委員	湯本 真実子	須坂市男女共同参画推進市民会議

成功は、99パーセントの失敗に支えられた1パーセントだ
本田宗一郎

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改訂版

2019年（平成31年）2月21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

FAX 026-246-0750

e-mail soumu@city.suzaka.nagano.jp