

第4次

恵那市行財政改革大綱（案）

（令和3年度～令和7年度）

－ 「未来へつなぐ行政運営の推進」 －

令和2年●月

第4次恵那市行財政改革大綱目次

1. はじめに	3
2. 市を取り巻く状況	
(1) 人口推移と人口比率の変化	4
(2) 定員管理の状況	5
(3) 財政指標の推移	6
(4) 中・長期財政計画の見通し	7
(5) 地方債及び基金の状況並びに見通し	9
3. 大綱の概要	
(1) 基本理念	10
(2) 基本方針	10
(3) 推進項目	11
(4) 推進項目の概要	11
4. 推進期間	13
5. 推進体制	13
6. 行動計画	
(1) 目的	15
(2) 取組期間	15



恵那市公式キャラクター「エーナ」

1. はじめに

本市では、平成18年3月に「恵那市行財政改革大綱」を、平成23年2月に「第2次恵那市行財政改革大綱」を、平成28年8月には「第3次恵那市行財政改革大綱」を策定して行財政改革に関する基本的な考え方や方針を示すとともに、改革の具体的な取組事項を定めた行動計画に基づき、限られた経営資源で最大の効果を上げるべく行財政改革を推進してきました。これにより、職員数の適正化や市有施設の移譲等による歳出の抑制、市税等の収納強化による歳入の確保などを通じて、およそ11.6億円（令和元年度・令和2年度は試算額）の財政的な効果を上げてきました。

全国的に人口減少及び少子高齢化が進行する中、本市においても、税収の減少や社会保障費の増加などにより経営資源が制約されていくことが見込まれ、従来の方法や水準で公共サービスを維持することが困難になることが懸念されます。

また、地方分権改革に伴う事務・権限の移譲や、国・県による新たな制度創設・改正、多様な市民ニーズへの対応等により、業務の高度化や増大化も想定されます。

さらに、公共施設や公共インフラなどの老朽化が進み、今後、多くの施設が大規模修繕や更新の時期を迎えることから、多額の費用が必要となります。

一方、近年の情報通信技術の進歩は著しく、ICT※1 を活用することにより事務処理を自動化するRPA※2 などの新たな手法の導入が広まりつつあり、業務効率化に大きく貢献することが見込まれています。

このような中、本市が将来にわたって活力を維持しながら、質・量の両面から行政サービスを持続的に提供し続けるためには、財政基盤の安定化や行政サービスの向上はもとより、職員一人ひとりの更なる資質向上に努め、本市が抱える諸課題に柔軟に対応できる職員の育成により、組織力の向上を図り、経営力（マネジメント力）を高めていくことが重要です。本市が目指す将来像の実現のため、これまでの行財政改革等の成果や課題を踏まえつつ、時代の変化に対応しながら、持続可能な行政経営を行うとともに、市民の期待に応えるため、その指針となる第4次行財政改革大綱を、ここに策定します。

※1 ICT：Information and Communication Technology の略語で、情報処理や通信技術を利用した産業や設備、サービスなどの総称。

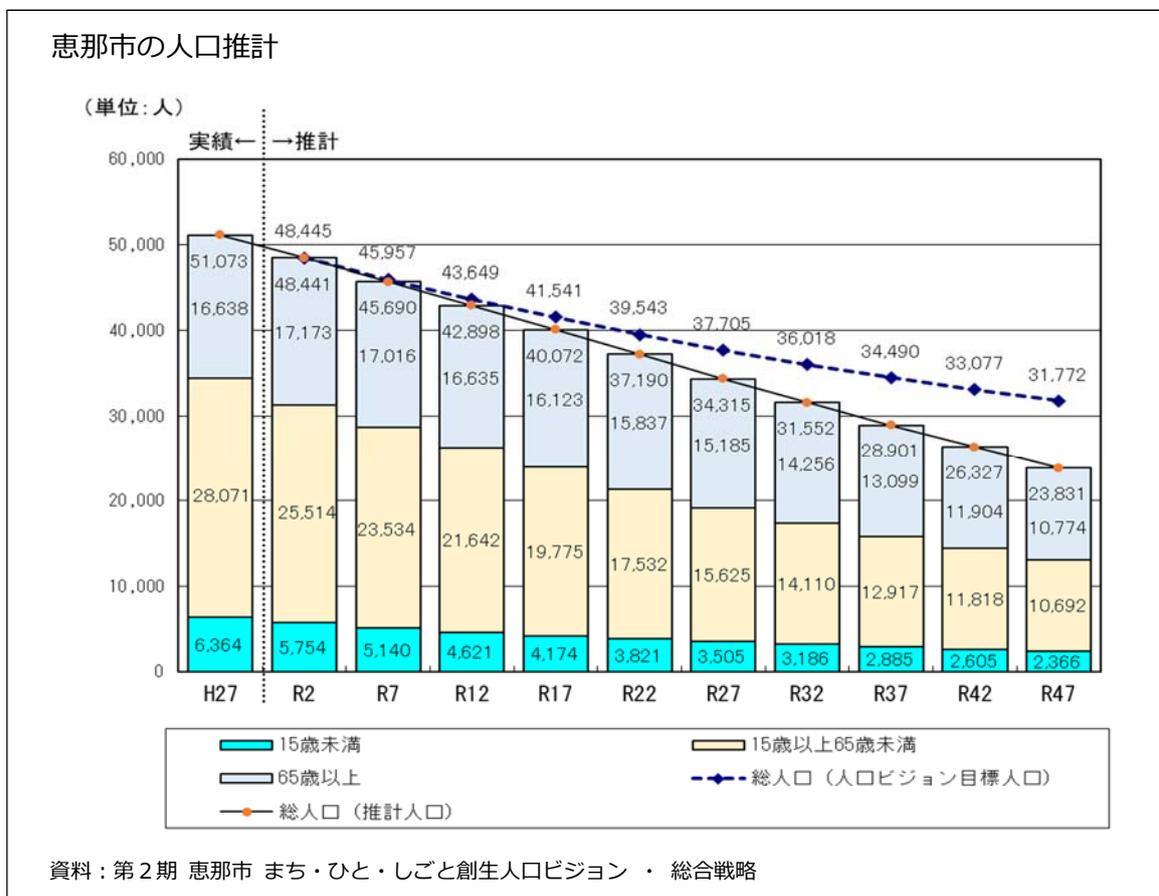
※2 RPA：Robotic Process Automation の略語で、デスクワークの定型業務を、ソフトウェア型のロボットが代行し、業務を自動化する仕組み。

2. 本市を取り巻く状況

本市をとりまく社会経済状況は、長期的に少子化・超高齢社会が進行することによる生産年齢人口の減少に伴う税収減や、合併後の普通交付税の優遇措置の終了により、非常に厳しい財政状況に直面することが想定されます。

(1) 人口推移と人口比率の変化

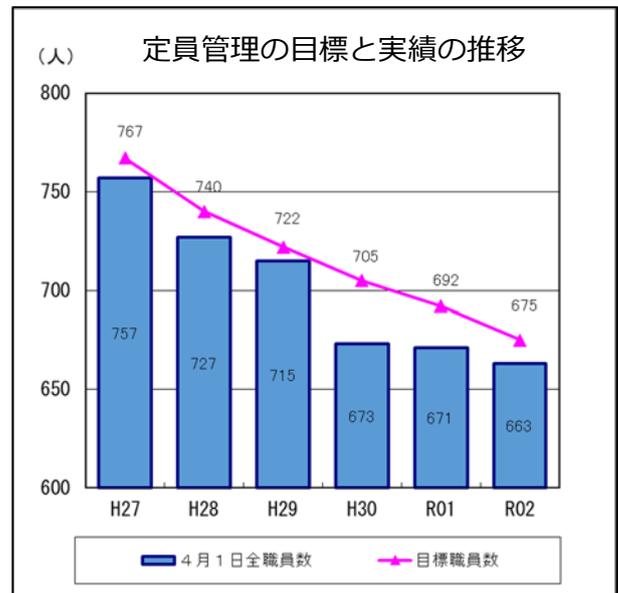
本市では、令和3年度から始まる「第2期 恵那市 まち・ひと・しごと創生人口ビジョン・総合戦略」で人口移動の特性を加味した人口ビジョンを策定しています。総人口は、平成7年以降、減少傾向を示しており、平成27年の国勢調査では51,073人となりました。今後はすべての年齢層において人口が減少していき、令和47(2065)年には23,831人と平成27(2015)年の46%減となると予測されます。高齢者の推移に着目すると、これまで増加してきましたが、令和2年には65歳以上の人口はピークを迎え、その後、微減していくと見込んでいます。ただし、65歳以上の高齢者が総人口に占める割合(高齢化率)は、平成27(2015)年の32.6%から、団塊の世代が75歳以上の後期高齢者となる令和7年(2025年)に37.2%、令和47(2065)年には45.2%まで増加し、2人に1人が65歳以上の高齢者になると予測されます。



(2) 定員管理の状況

① 職員数の推移

第3次恵那市定員適正化計画に基づき、指定管理者制度の導入などに加え、職員の採用を控えたことなどにより、計画最終年度である令和2年度の全職員数の目標数値675人(4月1日現在)に対し、令和2年4月1日には663人となり、削減目標を達成しました。また、総職員数は減少していますが、公営企業等会計部門の職員を除いた平成27年度普通会計職員数と令和2年度を比較した場合でみると、横ばいの状況にあります。



② 類似団体との普通会計職員数の比較

類似団体別職員数は、全国の市区町村を人口と産業構造により、類似する市区町村をグループに分け、そのグループ内での人口1万人当たりの職員数の平均値を算出し、職員数の比較を行うものです。ただし、市区町村によっては、消防の一部事務組合化や清掃業務等の民間委託により、各部門に職員が配置されていない場合があるため、比較については、各部門に実際に職員を配置している市区町村から平均値を算出した「修正値」を用いています。また、市区町村毎に実施している事業にばらつきがある公営企業等会計部門の職員を除いた普通会計職員で比較しています。類似団体の比較では、**39名**が超過しており、総務・企画部門、農林水産部門、消防部門が大きく超過しています。

類似団体職員数との比較 (令和2年4月1日) (単位: 人)

区分(大部門)	恵那市職員数(A)	類似団体職員数(B)	比較(A)-(B)	備考
議会	5	4	1	
総務・企画	128	88	40	
税務	25	22	3	
民生	109	105	4	
衛生	59	55	4	
労働	0	2	▲2	
農林水産	26	15	11	
商工	17	19	▲2	
土木	34	39	▲5	
教育	48	75	▲27	
消防	79	67	12	
■普通会計 計 ①	530	491	39	
■公営企業等会計 計 ②	133	133	0	比較対象外
合計 (①+②)	663	624	39	

※出典: 総務省類似団体職員数の状況 (類似団体職員数(B)の欄は、平成31年4月1日公表値となります。)

※類似団体区分: 恵那市はⅡ-2 (人口5万人~10万人、二次・三次産業が90%以上で、かつ三次産業が65%未満の市に該当し、全国で88団体が該当します。)

※近隣市では、土岐市、中津川市が類似団体となります。

(3) 財政指標の推移

恵那市の財政の健全度を示す主要指標の状況は、以下のとおりとなっています。

① 経常収支比率

経常収支比率は、人件費や扶助費、公債費など縮減することが容易でない経費（義務的経費）に、地方税や地方交付税などの一般財源がどの程度費やされているかを求めたもので、数値が大きいと財政構造は弾力性を欠くこととなります。大半の市は80%を超え、約半数の市が90%を超えています。

恵那市は近年85%前後で推移していますが、地方交付税及び臨時財政対策債の減少による経常一般財源の減少と、人件費や物件費の増加による充当一般財源の増加により、令和7年度には**87.3%**と推計されます。

(単位：%)

		H27	H28	H29	H30	R01	R07
経常収支比率	目標	83.4	87.2	88.3	89.3	90.1	(推計値)
	結果	85.2	85.0	86.0	84.3	85.9	87.3

② 実質公債費比率

実質公債費比率は、市の一般財源の標準的な規模に占める公債費の比率です。一般的には10%を超えないことが望ましいとされています。なお、実質公債費比率の制限としては、18%以上の団体は地方債の発行に際し許可が必要となります。実質公債費比率は健全化判断比率の1つで、25%、35%を超えると、それぞれ早期健全化基準、財政再生基準により、国の監視下で計画的に財政健全化、財政再生に取り組まなくてはならなくなります。

恵那市は繰上償還により公債費が減少してきたため、実質公債費比率も減少傾向です。今後2～3年はこれまでの繰上償還による恩恵を受けますが、その後公債費の増加や標準財政規模の減少により実質公債費比率は増加傾向となります。今後も5%を超えないよう起債を計画的に行うものとし、令和7年度は**4.7%**と推計しています。

(単位：%)

		H27	H28	H29	H30	R01	R07
実質公債費比率	目標	13.7	9.8	10.9	11.5	12.0	(推計値)
	結果	8.4	7.1	6.0	4.3	3.0	4.7

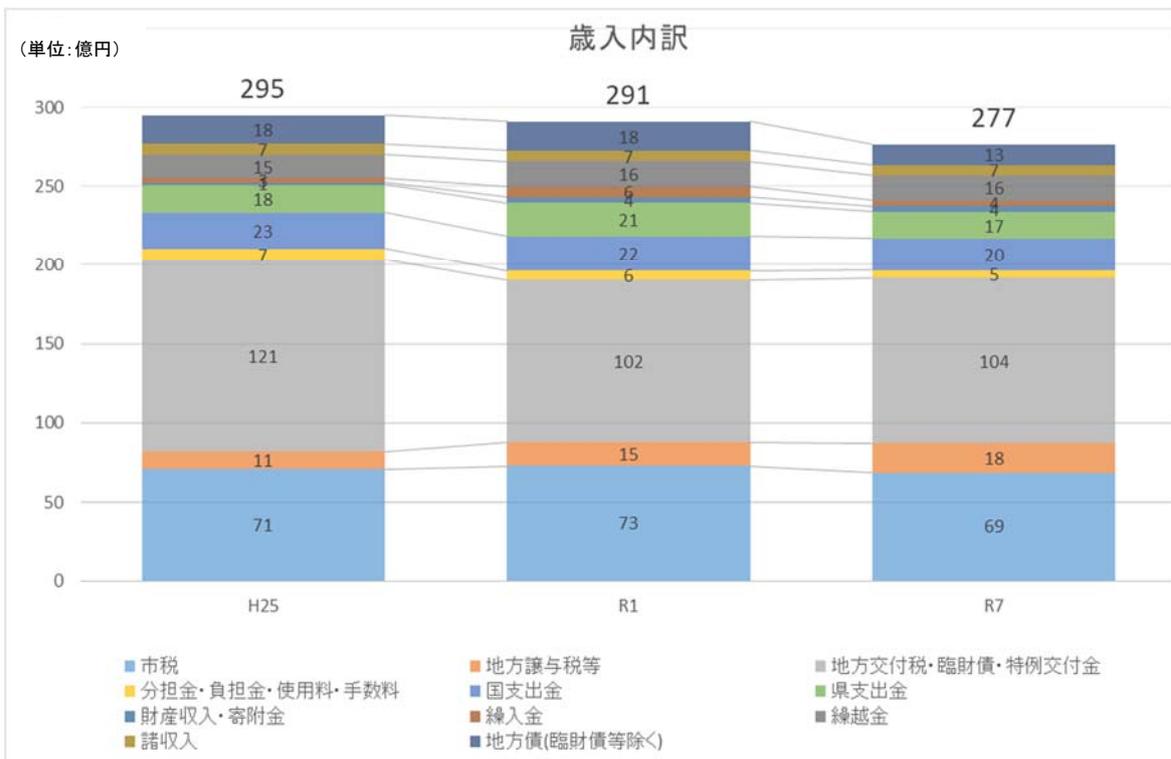
(4) 中・長期財政計画の見通し

現在の財政状況として平成 25 年度から令和元年度までの推移と、今後の見通しとして令和 7 年度までの推計を示します。なお本章では、「近年の傾向」とした場合は平成 25 年度と令和元年度の比較、「今後の見通し」とした場合は令和元年度と令和 7 年度との比較となります。

① 歳入

歳入全体では近年減少傾向で、令和元年度は約 4 億円減少の約 291 億円でした。これは、地方交付税が合併算定替の縮減により約 18.5 億円減少したことが大きな要因です。市税が約 2 億円の増で約 73 億円、分担金負担金・使用料手数料が約 1.6 億円の減、財産収入・寄附金が約 2.5 億円増となっており、自主財源は微増です。地方消費税交付金は消費税率の増（5%→8%）により約 4.3 億円の増、県支出金は約 3.5 億円の増ですが、地方交付税の減により依存財源は大幅に減少しています。

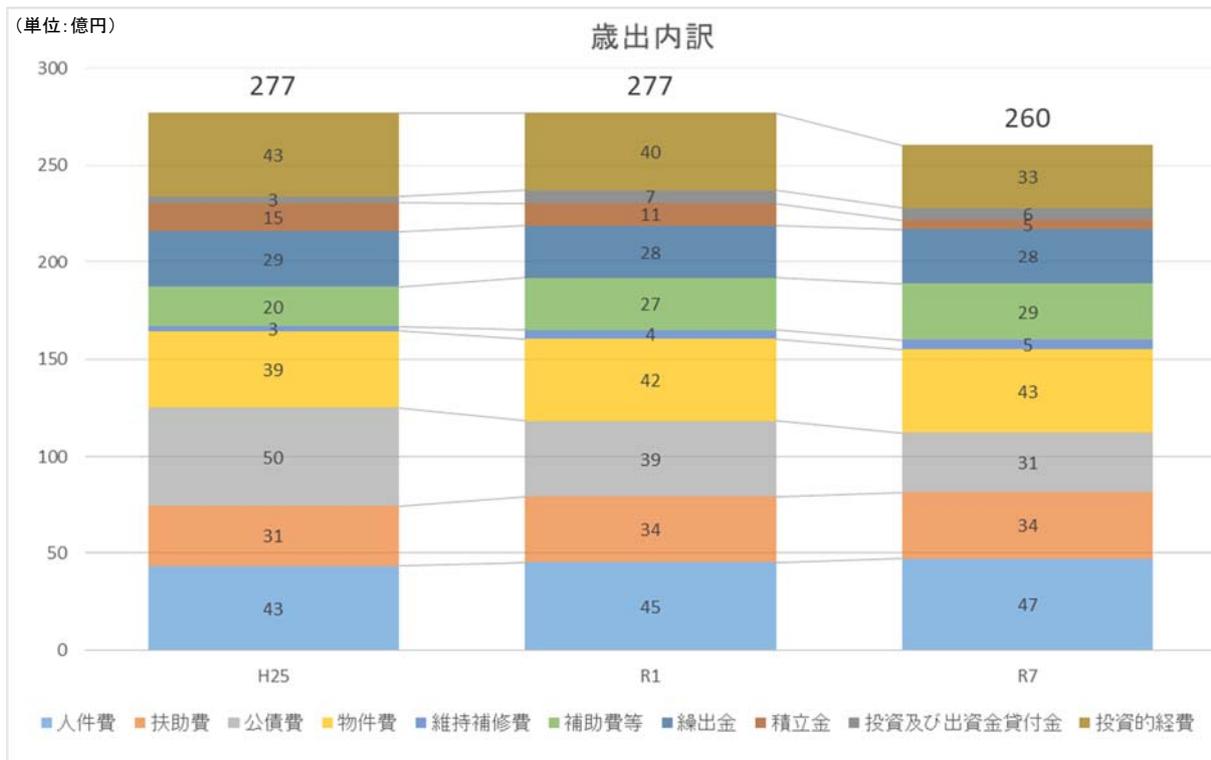
今後の見通しとしては、合併特例事業債の終了に伴う起債の抑制により地方債収入が約 5.5 億円減少することを始め、電源立地交付金の縮減などにより県支出金が約 4.2 億円の減、新型コロナウイルス感染症の影響や税制改正による法人市民税の税率変更などにより市税が約 4.3 億円減など、総額で約 14.4 億円減の 276.6 億円となります。



②歳出

歳出については**ほぼ横ばいの約 277 億円**となりました。この中では、公債費が地方債の繰上償還により大幅に下がり、**約 11.3 億円減の約 39 億円**と最も減少しております。補助費等については、病院事業や診療所事業への補助が増加し、**約 6.5 億円増の約 26.6 億円**でした。他の経費については**微増**でした。

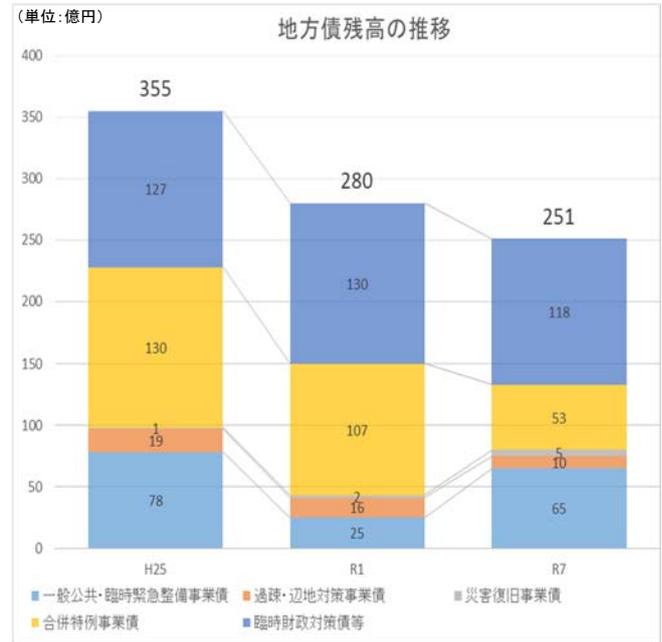
今後の見通しとしては、発行できる起債が限られるため、投資的経費が**約 7.3 億円減の約 32.5 億円**となります。また、会計年度任用職員制度の創設により、人件費が**約 2.1 億円増の約 47.2 億円**となります。公債費については、減少しているように見えますが、**令和元年度**は繰上償還をしたため公債費が多くなっており、義務的な公債費を比較すると同額です。また、物件費は賃金職員分が減少するものの、消費税増や森林環境譲与税を財源とした事業の増、こども園の指定管理などにより**約 8 千万円増の約 42.8 億円**を見込みます。結果、歳出総額は、**約 16.6 億円減の約 260.4 億円**となります。



(5) 地方債及び基金の状況並びに見通し

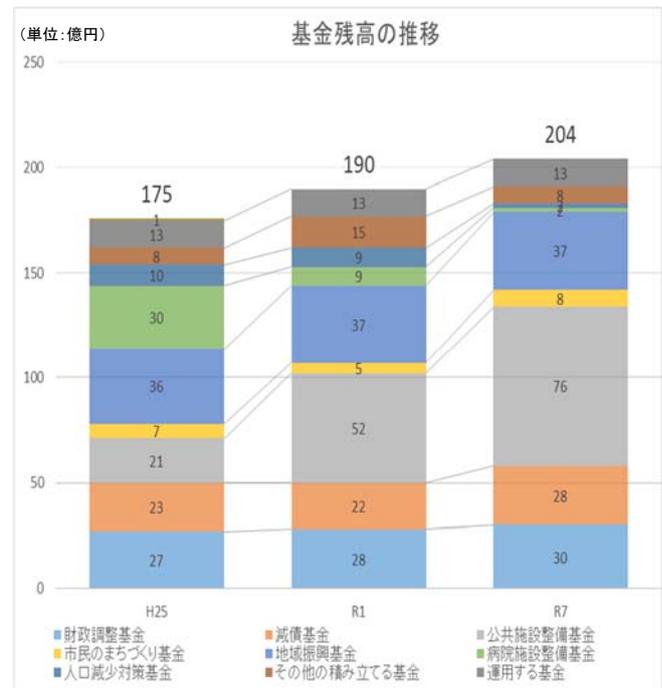
① 地方債残高の状況及び見通し

近年の状況としては、毎年繰上償還を行っており、返済分以上の借入を行っていないこともあって、約 74.8 億円減少し、約 280 億円の地方債残高となっています。今後の見通しとしては、引き続き返済分以上の借入を行わないことに加え、今後も繰上償還を行うこととしており、令和 7 年度の残高見込は約 29.2 億円減の約 250.8 億円となります。また、後年度全額交付税措置される臨時財政対策債を除く実際の借金は約 133.1 億円となります。



② 基金残高の状況及び見通し

基金は、特定の目的のために財産を維持し、資金を積み立てる「特定目的基金」と、特定の目的のために定額の資金を運用する「定額運用基金」があります。基金総額としては一般会計予算額を目標としますが、令和 7 年度の基金総額は、約 203.8 億円と推計されるため、令和 8 年度以降も引き続き基金を積み増す予定です。



3. 大綱の概要

(1) 基本理念

第3次までの行財政改革の実践を踏まえつつも、現在恵那市においても大きな課題となっている人口減少・高齢化の進行、行政需要の多様化など社会経済情勢の変化に一層適切に対応することが求められています。こういった時代背景からも公共サービスの提供にあたっては行政のみで実施するのではなく、地域、民間企業など連携して取り組んでいくことが重要となります。

また、厳しい財政状況下においても、引き続き質の高い公共サービスを効率的・効果的に提供するためには、ICTの徹底的な活用などによる更なる業務改革の推進が必要です。

これらの現状に対して、迅速かつ的確な取り組みを進めることを目的として、本市の行財政改革の基本理念を次のように定めます。

「未来へつなぐ行政運営の推進」

(2) 基本方針

基本理念の確立を目指して、行財政改革を推進するため本市では、次の2つを基本方針とします。

I 市民の視点に立った行政サービスの向上（「質」の改革）

成果を重視した行政運営や目標管理手法などの民間の経営手法を積極的に取り入れ、前例や慣習にとらわれない柔軟かつ戦略的な行政経営を推進し、行政サービスの質の向上を図り、市民の目線による質の高い行政サービスを目指します。

II 簡素で効率的な行政経営の確立（「量」の改革）

行財政改革における最少の経費で最大の効果を挙げるという原則を堅持するとともに、多様化する市民ニーズへの対応や厳しい財政環境などに的確に対処していくため、簡素で効率的・効果的な行政経営をより一層推進します。

(3) 推進項目

基本方針に基づく改革の具体的な推進項目は、次のとおりとします。

I 市民の視点に立った行政サービスの向上（「質」の改革）

- ① 市民サービスの向上
- ② 行政手続のICT化の推進
- ③ 職員力の強化

II 簡素で効率的な行政経営の確立（「量」の改革）

- ① 業務効率化の推進
- ② 定員管理及び時間外手当の適正化
- ③ 持続可能な財政構造の強化
- ④ 公共施設の効率的な設置・運営

(4) 推進項目の概要

I 市民の視点に立った行政サービスの向上（「質」の改革）

① 市民サービスの向上

市民の求める豊かさが多様化する中で、市民ニーズに迅速かつ的確に対応できる体制等、市民生活に関連の深い窓口サービスにおける利便性の向上や、ICTを活用した情報発信の推進などに取り組み、満足度の高い行政サービスの提供を目指します。

② 行政手続の I C T 化の推進

既存のネットワーク基盤の有効活用を図りつつ、I C T 等を利用した情報提供の充実や各種申請等行政手続きができる環境の整備を進め、市民の利便性及びサービスの向上を図ります。

また、電子納付等のシステムの構築や内容の更なる充実を進め、行政手続の I C T 化を推進します。

③ 職員力の強化

複雑化・多様化する市民ニーズに的確に対応するため、職員の更なる資質の向上を図るとともに、組織の中で能力を最大限発揮できるような環境づくりを推進します。

また、民間における優れた専門知識や経験を活かすため、人事交流等人材育成の強化を図り、行政の施策能力向上のための取り組みを推進します。

II 簡素で効率的な行政経営の確立（「量」の改革）

① 業務効率化の推進

限られた財源と人員で、最大限に住民サービスを提供していくためには、事務事業の簡素合理化を図り、効率的な行政運営を行う必要があります。

全庁的な業務改善への取り組みの推進や、I C T の活用等による事務の効率化と生産性の向上を図り、業務の合理化を進めます。

② 定員管理及び時間外手当の適正化

限られた経営資源を効果的に活用するためには、内部管理経費の縮減が重要であり、このうち特に大きな割合を占める人件費の抑制は必要不可欠です。

I C T を活用した事務の効率化や民間の活用等により、将来における職員構成に配慮しながら、定員数の削減を図り、総定員数及び時間外手当の適正化に向け取り組みを進めます。

③ 持続可能な財政構造の強化

人口減少・少子高齢化の進展により、社会情勢が急速に変化する中、将来にわたって質の高い行政サービスを提供するためには、持続可能で安定的な行財政基盤の確立が不可欠であります。

安定的で健全な財政構造を維持するため、将来の財政負担を見据え、地方債残高の縮減、基金の確保等による財政の健全化及び、歳入の確保に努めながら、より一層の経費の節減合理化を図り効率的で効果的な財政運営を行います。

④ 公共施設の効率的な設置・運営

公共施設等総合管理計画に基づき、将来にわたって持続可能な行政サービスを維持するため、長期的な視点を持って、公共施設の統廃合や長寿命化及びインフラ施設の更新や修繕などを計画的に行うことにより、財政負担を軽減・平準化し、利用者の安心・安全を確保するとともに、市民の協力と理解を得ながら、公共施設等の適正な配置や維持管理に取り組みます。

4. 推進期間

第4次行財政改革大綱の推進期間は、令和3年4月1日から令和8年3月31日までの5年間とします。

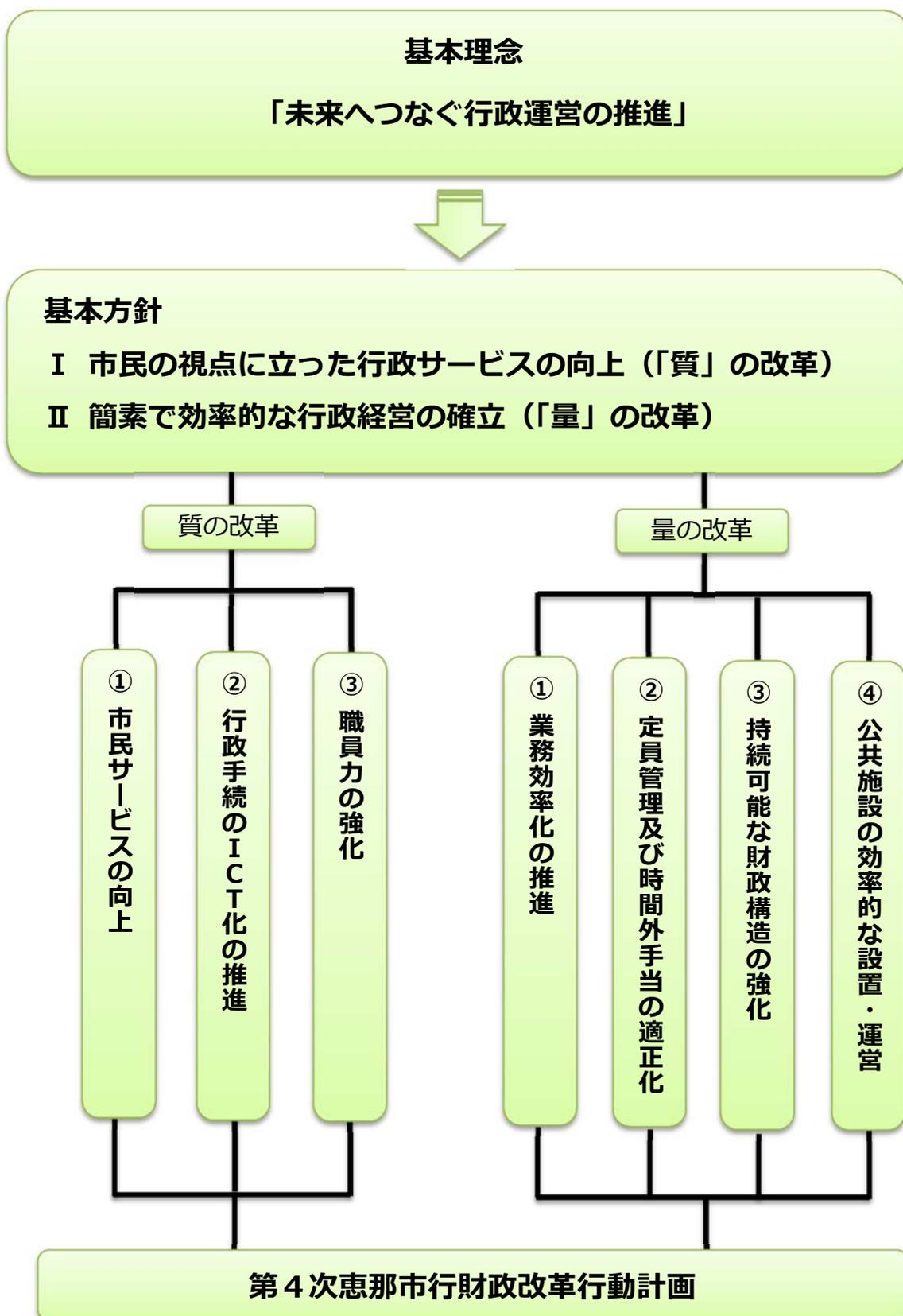
5. 推進体制

行財政改革の取り組みを着実に推進するために、市行財政改革推進本部において進行管理を行います。

なお、行財政改革の進捗状況は、市民代表等からなる市行財政改革審議会に適宜報告し、多面的な観点から評価や意見を求めるとともに、広報、市ホームページなどを通じてわかりやすく市民に公表していきます。

また、行財政改革の推進については、新型コロナウイルス感染症等により社会経済情勢の大きな影響を受ける場合には、状況に合わせ柔軟に改革項目等を見直すこととします。

第4次恵那市行財政改革大綱の体系図



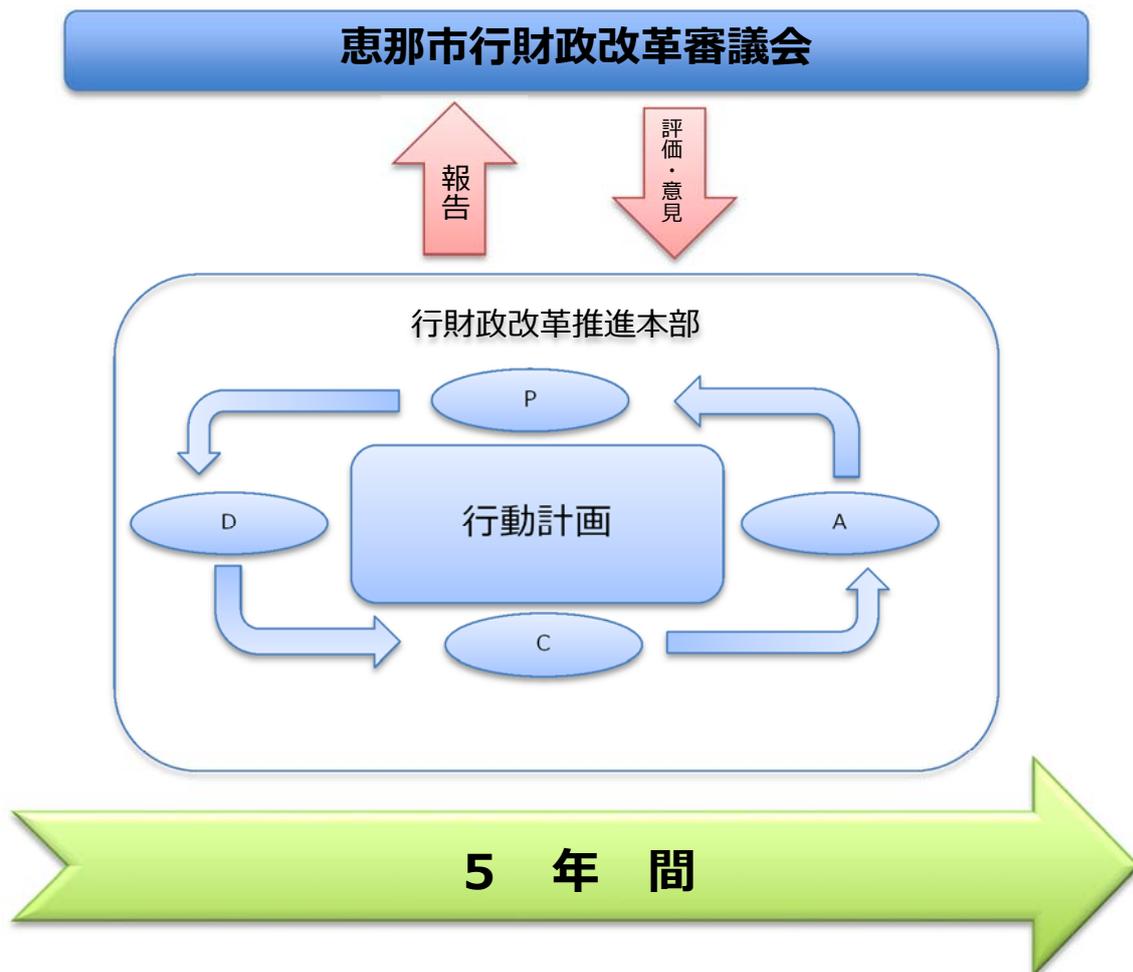
6. 行動計画

(1) 目的

大綱で示した行財政改革を着実に推進するため、具体的な取組内容や達成時期をまとめた行動計画を策定します。行動計画には毎年の目標を設定し、客観的に進捗が評価できるようにします。

(2) 取組期間

行動計画の期間は、大綱と同様5年間とします。また、毎年、年度ごとに目標に対する達成度を測りながら、取り組みを順次進めることとします。目標を達成した取り組みは行動計画完了とする一方で、状況の変化に応じて継続的に改革を進めていきます。



第 4 次恵那市行財政改革大綱

－ 未来へつなぐ行政運営の推進 －

発行者／恵那市役所

まちづくり企画部 企画課

〒509-7292

岐阜県恵那市長島町正家一丁目1番地1

TEL／0573-26-2111