

行財政構造改革プランの検証について

本市では、今後の人口減少及び著しい財政の硬直化の中にあっても、相模原市総合計画の基本構想で描く本市の将来像「潤いと活力に満ち 笑顔と希望があふれるまち さがみはら」の実現に向けた持続可能な行財政基盤の構築を進めるため、令和3年4月に「相模原市行財政構造改革プラン（以下「改革プラン」という。）」を策定し、行財政構造改革に取り組んでまいりました。

改革プランは、令和3年度から9年度までの7年間を期間として取組を進めてまいりましたが、財政健全化の目標の早期達成が見込まれる状況となったことから、持続可能な行財政運営を継続するための取組を実施することを前提に、策定から4年目の令和6年度末をもって期間を前倒しして終了しました。

この度、これまでの改革プランの取組について「市民説明会等を通していただいたご意見と職員アンケートの検証」及び「財政健全化の目標の達成状況」の2つの視点で検証を行いましたのでご報告いたします。

Ⅰ 市民説明会等を通していただいたご意見と職員アンケートの検証

改革プランの取組方法等について、市民説明会や職員アンケート等の結果を基に検証を行いました。

○市民説明会の概要

改革プランを令和7年3月で終了するに当たり、市内4か所で説明会を実施しました。

期 間：令和6年10月2日、5日、8日、11日

参加人数：計95人

○職員アンケートの概要

管理職（総括副主幹を含む）と副主幹以下とでそれぞれ設問を設け、アンケートを実施しました。

期 間：令和7年3月14日～28日

回答数：1,244名（管理職 291名、副主幹以下 953名）

(1) 改革プラン策定の妥当性

職員アンケートの自由意見と市民説明会等における意見を基に改革プラン策定の妥当性について検証を行いました。

○検証内容

改革プランは、財政調整基金が減少傾向にある中で少子高齢化の影響などによる扶助費の増加が見込まれる状況に加えて、新型コロナウイルス感染症の影響による市税収入の減少の可能性を含めた不透明な状況も重なるなど、危機的な財政状況であるとの判断のもと策定しました。

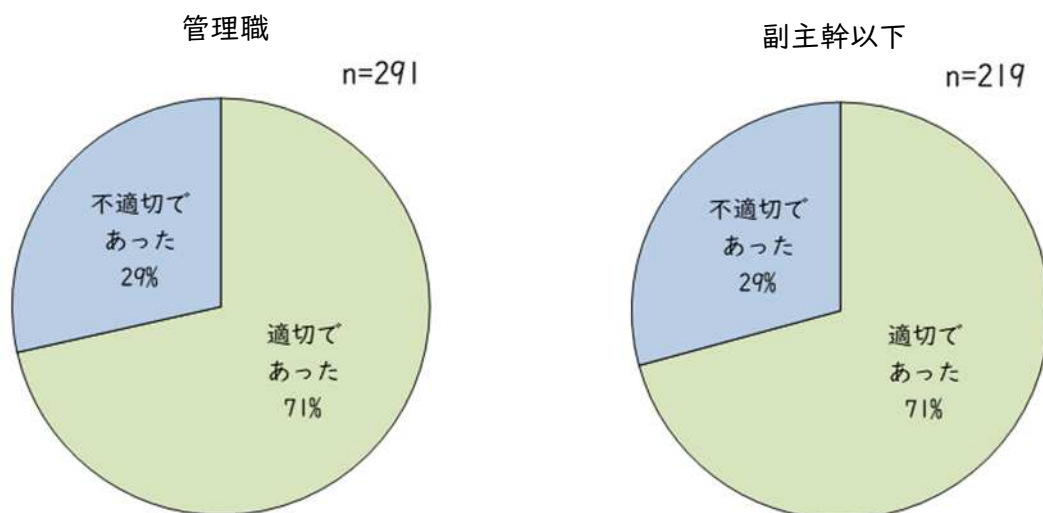
職員アンケートの自由意見の中では、「現場との乖離が否めない」「机上の空論で根拠が薄い」との意見がある一方で、「財政状況がひっ迫している状況で、行財政改革は必須だった」「厳しい財政状況は認識していた」「財政状況の悪化を未然に防ぐため改革プランは必要であった」などとする意見がありました。

また、市民意見の中にも、「この改革プランを作った前提が間違っていたのではないか」との意見がある一方で、「改革プランに賛成であり今の子どもたちにツケをまわさないようにしてほしい」とする意見などもありました。

改革プラン策定当時の危機的な財政状況や市民の皆様や職員の意見を踏まえると、改革プランを策定し取組を進めたことについては妥当であったものと考えます。

(2) 改革プランに基づく進め方等の妥当性

職員アンケートにおいて、「改革項目の設定の仕方や取組の進め方は適切であったと思いますか」との質問に対する回答は次のとおりです。



○検証内容

職員アンケートによれば、改革項目の設定の仕方や取組の進め方については、管理職・副主幹以下ともに「適切であった」とする職員が71%、「不適切であった」とする職員が29%でした。

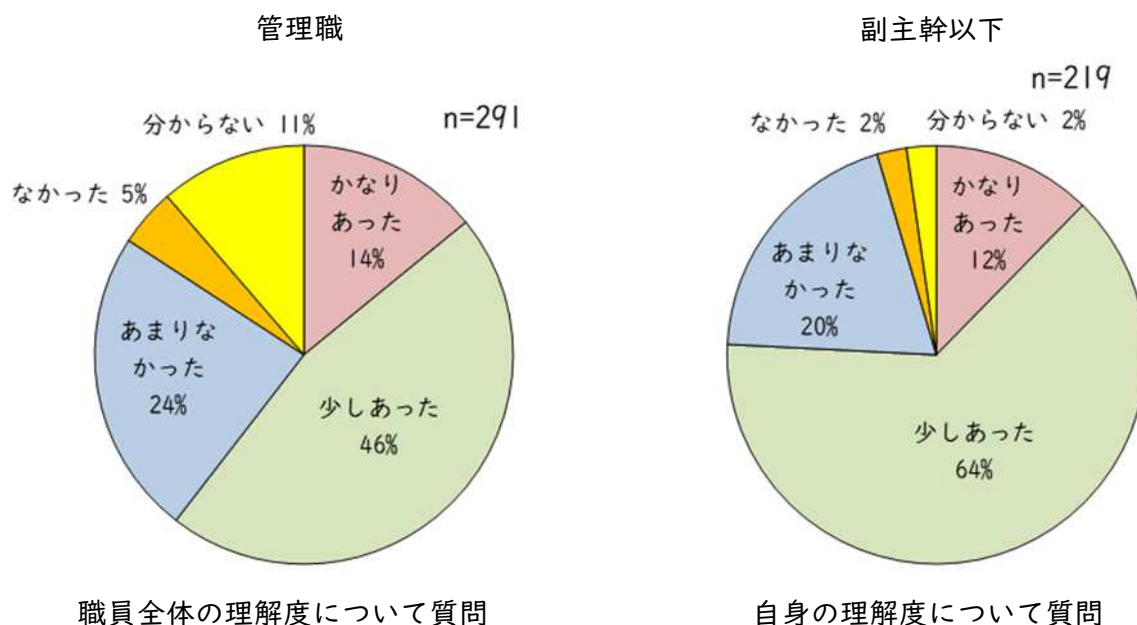
「適切であった」と回答した職員の自由意見では、「公共施設の見直しなど、基本方針が示され、市の方向性が明確になった」とする意見や「事業の進捗を踏まえると、実現困難なものを整理できていた」とする意見などがありました。

一方、「不適切であった」と回答した職員の自由意見では、「進め方が強引」とする意見や「一般の職員の理解が進まない中、結論ありきの内容とした進め方は不適切であった」とする意見がありました。

改革の取組には、市として強力に推し進めなければならない一面もありますが、職員は、市民の皆様への説明等を丁寧に行わなければならない立場であることから、一人ひとりが理解し納得した上で取組を進めることが必要不可欠でした。その点においては進め方が強引と感じている職員もあり、庁内の意見集約等においては施策の企画・立案段階から多くの職員が参画することができるよう、また関係部局の意見をしっかり集約できるよう、意見交換の場の充実などの改善の余地があったものと考えます。

(3) 職員の理解度

職員アンケートにおいて、「改革プランの取組について、理解度はどの程度あったと思いますか」との質問に対する回答は次のとおりです。



○検証内容

職員アンケートによれば、改革プランの理解度については、職員全体の理解度が「かなりあった」又は「少しあった」とする管理職の職員が合わせて60%、「あまりなかった」又は「なかった」とする管理職の職員が合わせて29%でした。

また、自身の理解度が「かなりあった」又は「少しあった」とする副主幹以下の職員が合わせて76%、「あまりなかった」又は「なかった」とする副主幹以下の職員が合わせて22%でした。

職員からの自由意見の中には、「政策判断を行う上で改革プランは重要であったため理解していた」との意見や「改革プランの具体的取組とは関連性の低い部署において理解度が低かった」との意見がありました。

職員は、改革に直接携わらなくとも、窓口等において市民と接する機会があることから、職員における理解は必要不可欠ではありますが、一部の職員においては理解度が低いとのアンケート結果もあることから、庁内への浸透という点においては説明会や研修会の更なる充実などの改善の余地があったものと考えます。

（４）市民対話の在り方

市民対話の在り方について、市民説明会等における意見を基に検証を行いました。

○検証内容

市民説明会等においては、財政健全化の目標の早期達成を評価する意見がある一方で、「市は決まったことを説明するだけ」とする意見や「市民からの提案等が政策に反映されていない」とする意見など、改革の取組について結論ありきで方向性が一方的に示されたとの印象から、市民の意見が反映されないと感じている声が多くありました。

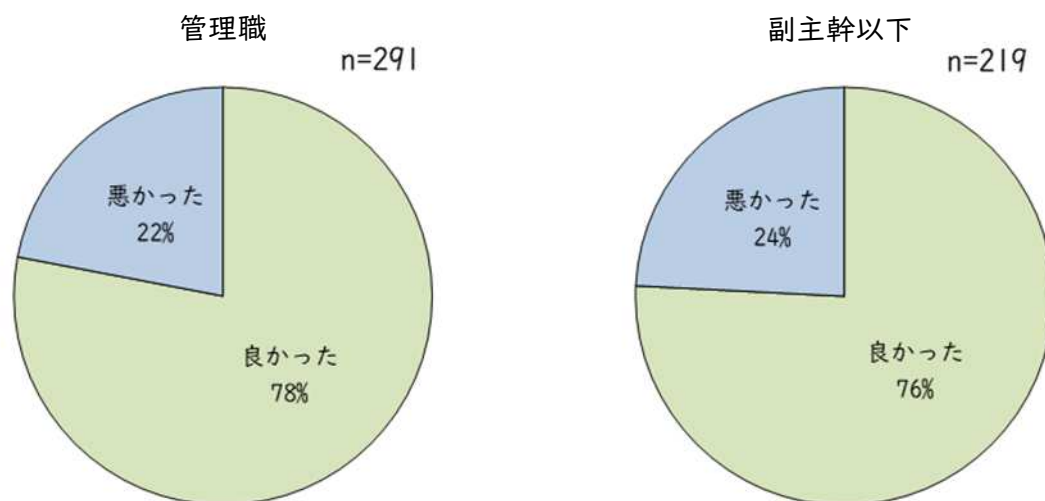
市の施策については、様々な立場からの意見がありますが、十分な対話を通じて市民の一定の理解が得られたものでなければならず、例えば施設の廃止の必要性だけでなく、対話等を通じて必要に応じ代替案の模索を行うなどの検討が必要です。

今回の改革プランにおいても、改革項目とその代替案等を提示するとともに、対話の中において丁寧な説明に心がけてきましたが、市民の納得感の醸成という点においては、市民の行政参加や市民意見の施策反映のための手段や機会の更なる確保・充実などが必要であったものと考えます。

※職員アンケート及び市民説明会等でいただいた意見の詳細は、別冊（資料編）Ⅰ及びⅡをご覧ください。

(5) 改革プランの前倒し終了について

職員アンケートにおいて、「改革プランを前倒して終了したことについて、どのように考えますか」との質問に対する回答は次のとおりです。



○検証内容

財政健全化の目標である「歳出超過の解消」・「持続可能な財政運営の確立」・「経常収支比率の改善」の全てにおいて、早期達成が見込まれる状況となったことから、改革プランは、期間を前倒しして終了することとしました。

職員アンケートによれば、改革プランを前倒して終了したことについては、「良かった」とする職員が、管理職で78%、副主幹以下で76%であり、「悪かった」とする職員は、管理職で22%、副主幹以下で24%でした。

「良かった」と回答した職員の自由意見では、「市政運営が次の段階へ移行することが可能になった」とする意見や「目標が達成されたのであれば終了すべき」などとする意見がありました。

一方、「悪かった」と回答した職員の自由意見では、「唐突感がある」という意見や「まちづくり等のハード整備に今後も負担が必要になるため、最後まで貫いてほしかった」などの意見がありました。

改革プランはあくまで危機的な財政状況への対応のために実施したものであり、財政健全化の目標の早期達成が見込まれる場合は、持続可能な行財政運営を継続するための取組を実施することを前提として計画期間を前倒しして終了することとしておりました。不断の行財政改革は、都市経営戦略等の各種計画に基づき実施していくことから、今回の前倒しでの終了は妥当であったものと考えます。

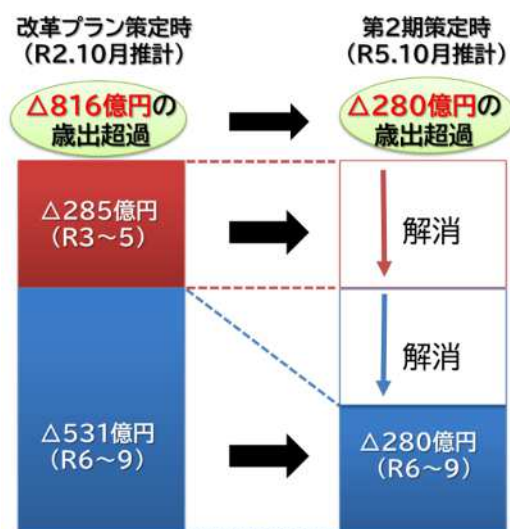
2 財政健全化の目標の達成状況

改革プランでは、「歳出超過の解消」・「持続可能な財政運営の確立」・「経常収支比率の改善」の3つの財政健全化の目標を定め取組を進めてまいりました。各目標の達成状況については、次のとおりです。

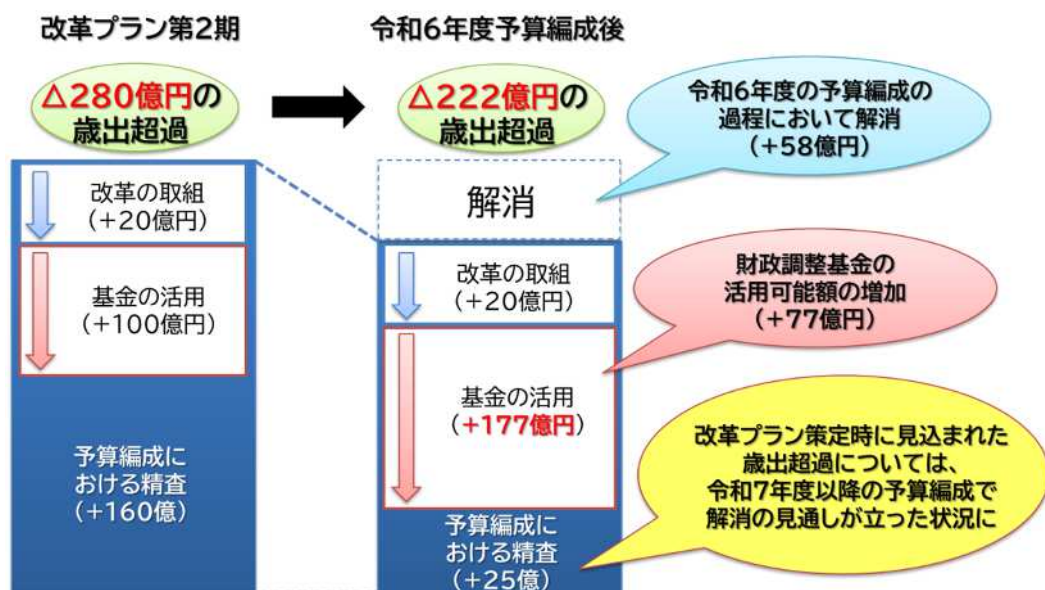
(1) 歳出超過の解消

改革プラン第1期策定時に見込まれた816億円の歳出超過は、歳入における市税収入等の増収や、歳出における公共施設等の長寿命化経費の平準化等により、第2期策定時に280億円まで解消がされました。

各年度における歳出超過解消の主な要因については、別冊（資料編）IVに記載しています。



なお、令和6年度予算編成後には歳出超過は222億円まで解消され、改革の取組や基金の活用等により歳出超過の解消の見通しが立った状況となりました。



(2) 持続可能な財政運営の確立

ア 基金の残高の確保

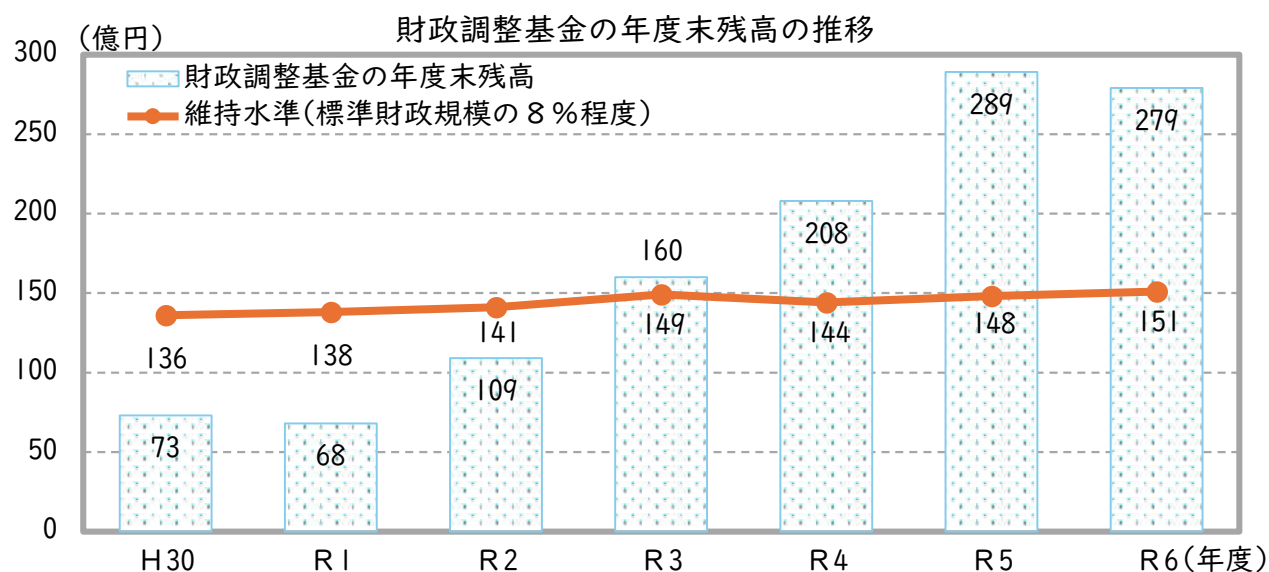
財政調整基金の残高は、令和元年度に68億円まで減少しましたが、令和2年度以降は増加し、不測の事態に十分対応可能な水準を維持しています。

また、将来の財政需要に備え、特定目的基金への積立ても行っています。

(ア) 財政調整基金

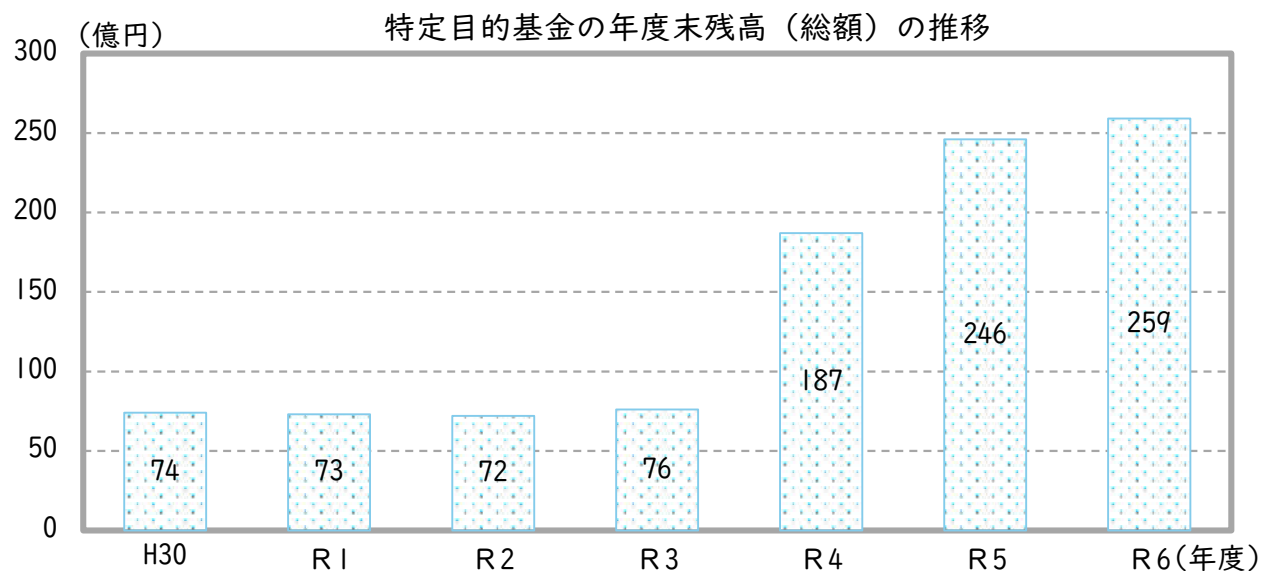
財政調整基金の令和6年度末の残高は、279億円となっています。

改革プラン第2期で設定した財政調整基金の残高の目安である標準財政規模の8%以上（令和6年度決算ベースで151億円）を確保しています。



(イ) 特定目的基金

特定目的基金については、市街地整備基金、公共施設保全等基金、学校施設整備基金等に計画的な積立を行ったことにより、令和6年度末の合計残高は、259億円となっています。



イ 財政構造の歪みの解消

改革プランでは、持続可能な行財政構造の構築に向けて、本市の財政構造を客観的に分析する一つの手法として、国における地方交付税の算定基礎となる基準財政需要額を基本とした本市の「基準財政モデル」を設定しました。

この基準財政モデルによる分析により、令和7年度当初予算において基準財政需要額を下回る予算配分となっていた目的別経費は、農林・商工費と土木費で、差額も減少するなど、財政構造の歪みの段階的な解消が図られています。

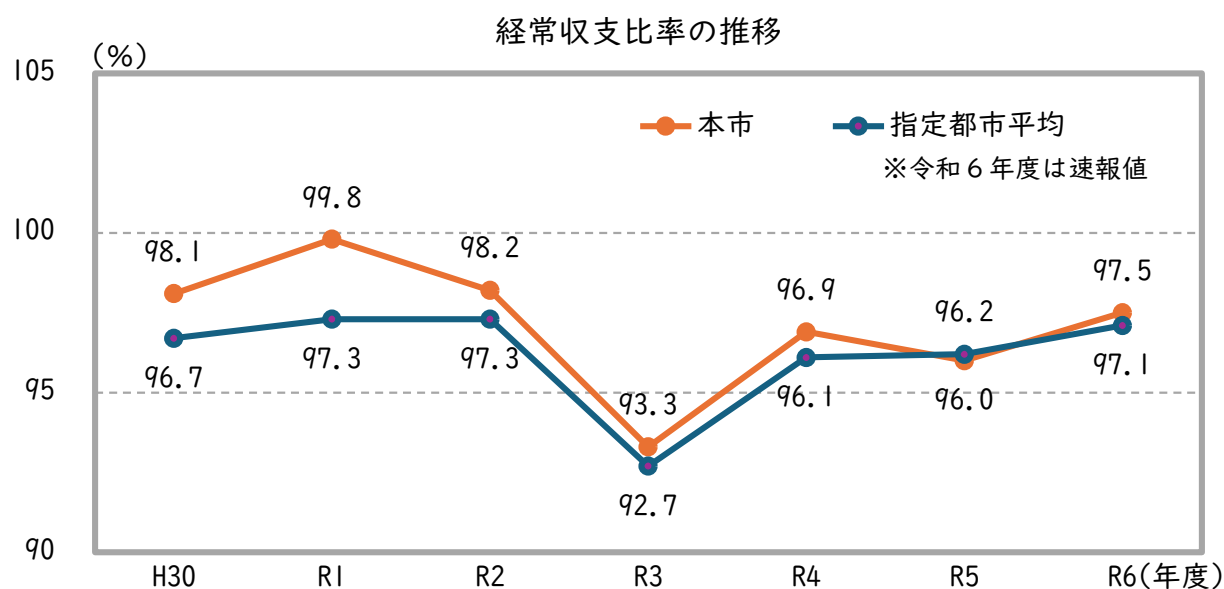
目的別経費ごとの活用可能額の状況（令和7年度当初予算・一般財源）（億円）

	議会	総務	民生	衛生	農林・ 商工	土木	消防	教育
①R7の目的別経費ごとの 活用可能額（モデル+継続留 保財源+重点配分）	11	252	711	231	39	229	89	416
②R7当初予算 （長寿命化除く）	11	254	717	233	31	223	89	420
③差額（②－①） （財政構造の歪み）	0	2	6	2	△8	△6	0	4
<参考> R5差額	0	4	20	7	△12	△24	△2	7

財政構造の歪みは、解消傾向

(3) 経常収支比率の改善

経常収支比率については、令和5年度決算において指定都市平均を下回るなど、改善傾向にありました。令和6年度決算においては、定年延長に伴う退職手当の増加等により、一時的に上昇しましたが、目標である指定都市平均（速報値）と同水準を維持しております。



(備考) 令和3年度は、業務継続計画(BCP)による歳出抑制や、地方交付税の追加交付等の影響により、全国的に経常収支比率が一時的に大きく改善