削れない話
～全国アンケートで捉えた自治体財政の課題と展望～

文教大学客員教授
一般社団法人 新しい自治体財政を考える研究会代表理事

定野　司

削れない話　最近のニュースから

■八潮市道路陥没事件～インフラ、公共施設の老朽化問題

■子ども医療費無償化、教育費無償化、給食費無償化、〇〇費無償化・・・

■官製談合防止法違反～お金ももらえないのに、なぜ？

■公募プロポーザル方式が増加している～随意契約の「随意」を薄める

■予算編成できず、議会提案を延期～財政危機宣言

■議会の議決に付さずに行った動産の買い入れ～価格高騰、随意契約

■国庫補助金請求もれで職員を懲戒処分～ＡＩで回避できるか？

■学校プールの水止め忘れ事故で教員に損害賠償請求～過失責任

■歳入見込みの誤りで赤字決算

■沖縄県議会の予算修正に対し、違法とはいえないと知事の申立てを棄却（総務省）

自己紹介

■４歳のとき２カ月で幼稚園を中退する

■大学生のとき（10s）コンピュータに出会う（インテル8085）

■生活保護システムの開発（20s）で**改革の三原則**を知る

■パソコン雑誌への寄稿、連載（30s）Windows95

■財政課長時代（40s）仕事を面白くするために**包括予算制度**を作った

＜夕張市の財政破綻＞

■環境部長時代（50s）大海を知るために**事業仕分け**に参加した

■総務部長時代（50s）持続可能な自治体をつくるために**ＢＰＯ**を進めた

■教育長時代（60s）学び辛さを感じている子どものために**居場所**を作った

■退職後（65～）**新しい自治体財政を考える研究会**で活動中

改革の三要素（三原則）

1　役所は形式が優先される！

（形式さえ守れば・・）

2　小さな事務改善では、かけた経費を取り戻せない！

（コストメリットを出せば・・）

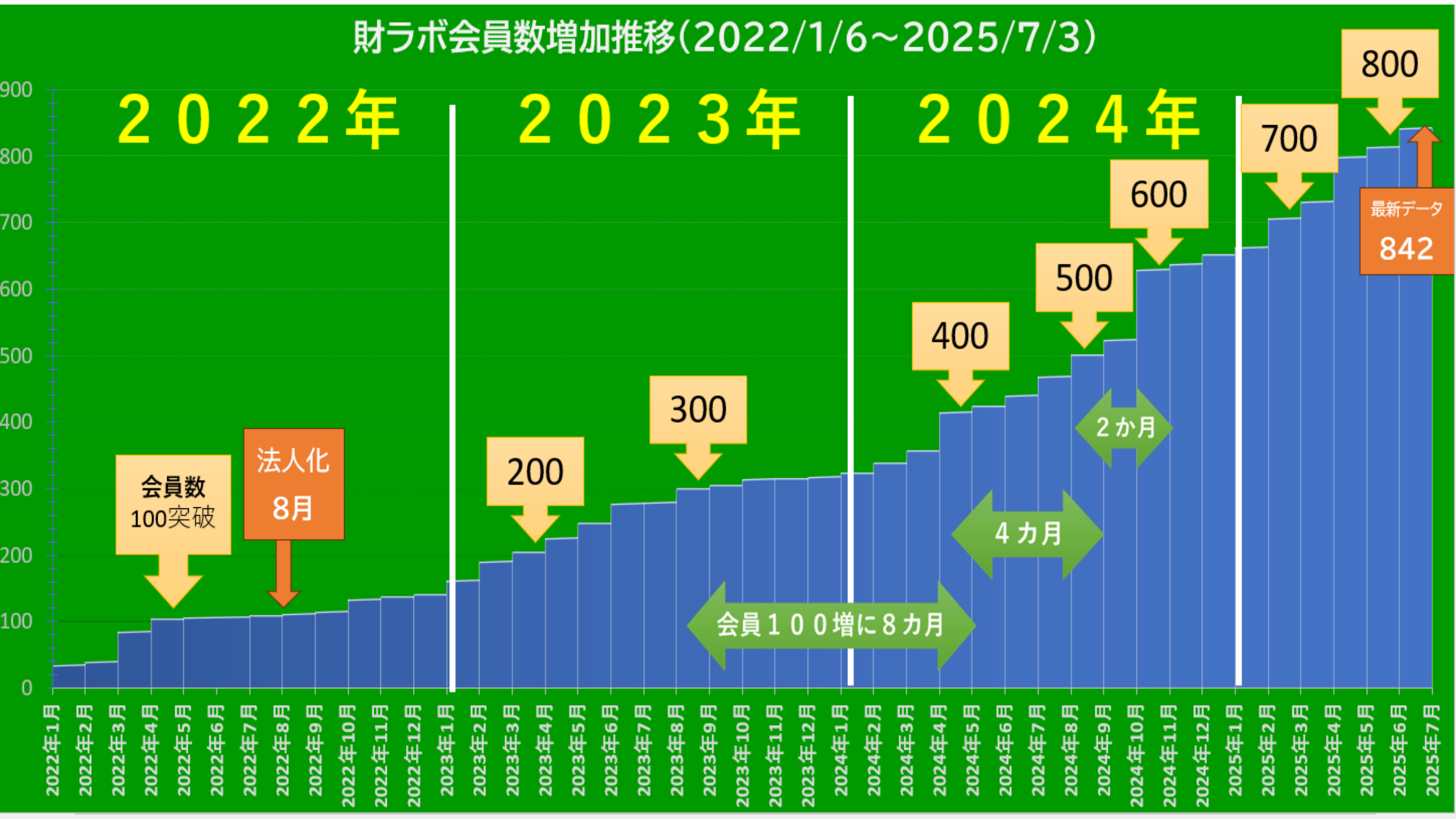
3　どんなにいいものでも、伝わらなくちゃゼロだ！

（賛同者をいっぱいつくれば・・）

→（改革は成功する）

■進化する自治体をめざす！

■気の利いた管理職のアドバイス


財ラボ会員数増加推移(2022/1/6～2025/7/3)
２０２２年
２０２３年
２０２４年
会員数
100突破
法人化
8月
200
300
400
500
600
700
800
最新データ
842
会員１００増に８カ月
４カ月
２か月
900
800
700
600
500
400
300
200
100
0
2022年1月
2022年2月
2022年3月
2022年4月
2022年5月
2022年6月
2022年7月
2022年8月
2022年9月
2022年10月
2022年11月
2022年12月
2023年1月
2023年2月
2023年3月
2023年4月
2023年5月
2023年6月
2023年7月
2023年8月
2023年9月
2023年10月
2023年11月
2023年12月
2024年1月
2024年2月
2024年3月
2024年4月
2024年5月
2024年6月
2024年7月
2024年8月
2024年9月
2024年10月
2024年11月
2024年12月
2025年1月
2025年2月
2025年3月
2025年4月
2025年5月
2025年6月
2025年7月

財ラボの最近の主な活動

■専門誌「財ラボ」の発行（隔月配布　最新号Vol.15　2025年6月号）

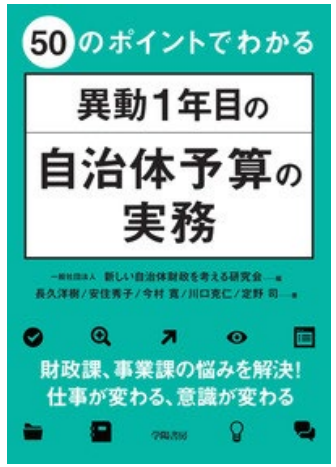
■本会、分科会、オンライン特別講演会の実施

■出張研修、相談の実施

■オフラインセミナー（自治体総合フェア2023、2024）

■KPIデータベース、査定のノウハウ集、ダッシュボードの構築

■茨城県つくばみらい市と自治体財政DXに関する包括連携協定を締結



■「50のポイントでわかる自治体予算の実務」（学陽書房）出版

■月刊地方財務「財政課あるあるネタ図鑑」当会会員のリレーによる連載

■令和７年度全国予算編成手法アンケート調査の実施（回答462自治体）

■株式会社WiseVineと『自治体財政DX推進に関する連携協定』を締結

会員　614自治体　842名（2025年7月1日現在）

オタクと呼ばないで！　行財政愛好会

本会・分科会での議論のベースを整える、財政有識者の会議体です。

メンバー全員が財政課経験者で、国の有識者会議の委員を務めたり、自治体財政に関する本を出版したりするなど豊富な経験と知識を持っています。

メンバー（愛称：財オタ）

福岡市役所
今村　寛さん

大東市役所
川口　克仁さん

高岡市役所
長久　洋樹さん

ワンエヒメ
田中　弘樹さん

横浜市
安住　秀子さん

川西市
松木　茂弘さん

佐倉市
塩浜　克也さん

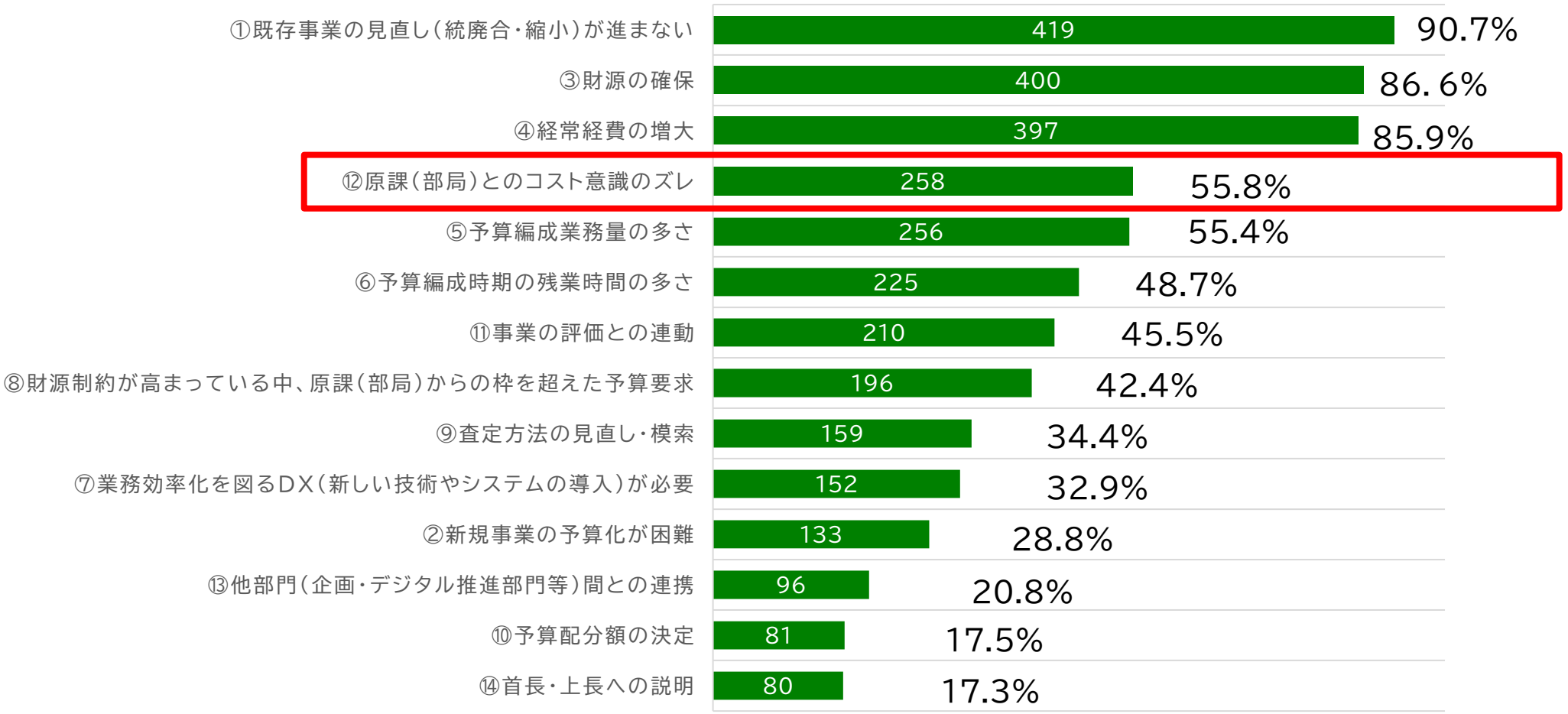
元足立区教育長
定野　司さん

全国アンケート分析で捉えた自治体財政の課題と展望

１　財政状況の認識を共有する
２　枠配分方式の現状と未来
３　既存事業の見直しを進めるには
４　財源をいかに確保するか

財政課の困りごと

既存事業の見直し、その財源の確保が喫緊の課題、経常経費の増大、そして、原課(部局)とのコスト意識のズレが続く　　(全国アンケート調査の結果から)



財政状況を誰に認識してほしいのか？

1　首長や幹部
2　原課
3　議会（アンケートには登場せず）　←必要！
4　住民（知らしむべからずよらしむべし）　←必要！
5　政府（アンケートには登場せず）

■エビデンスが必要

財政状況を誰にどのように説明しているか

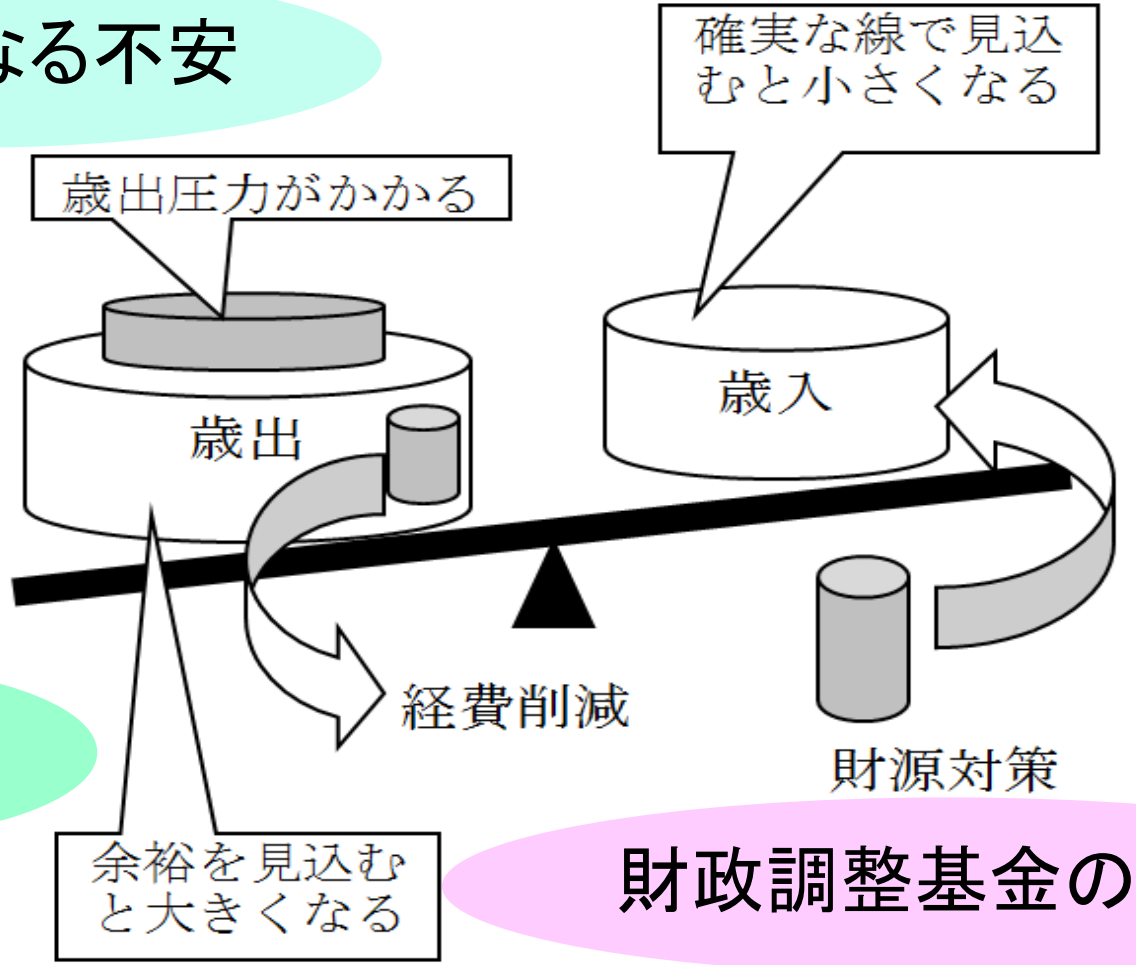
原課に

1　財政状況の共有と認識統一（説明会）
2　要求基準の設定と通知
3　事前ヒアリングと事業検討の実施
4　相談体制の整備

※丁寧に実施している実態
※ヒトは説得されても動かない、納得して初めて動く

収支のバランスをとるには

足りなくなる不安



残る要素

財政調整基金の役割

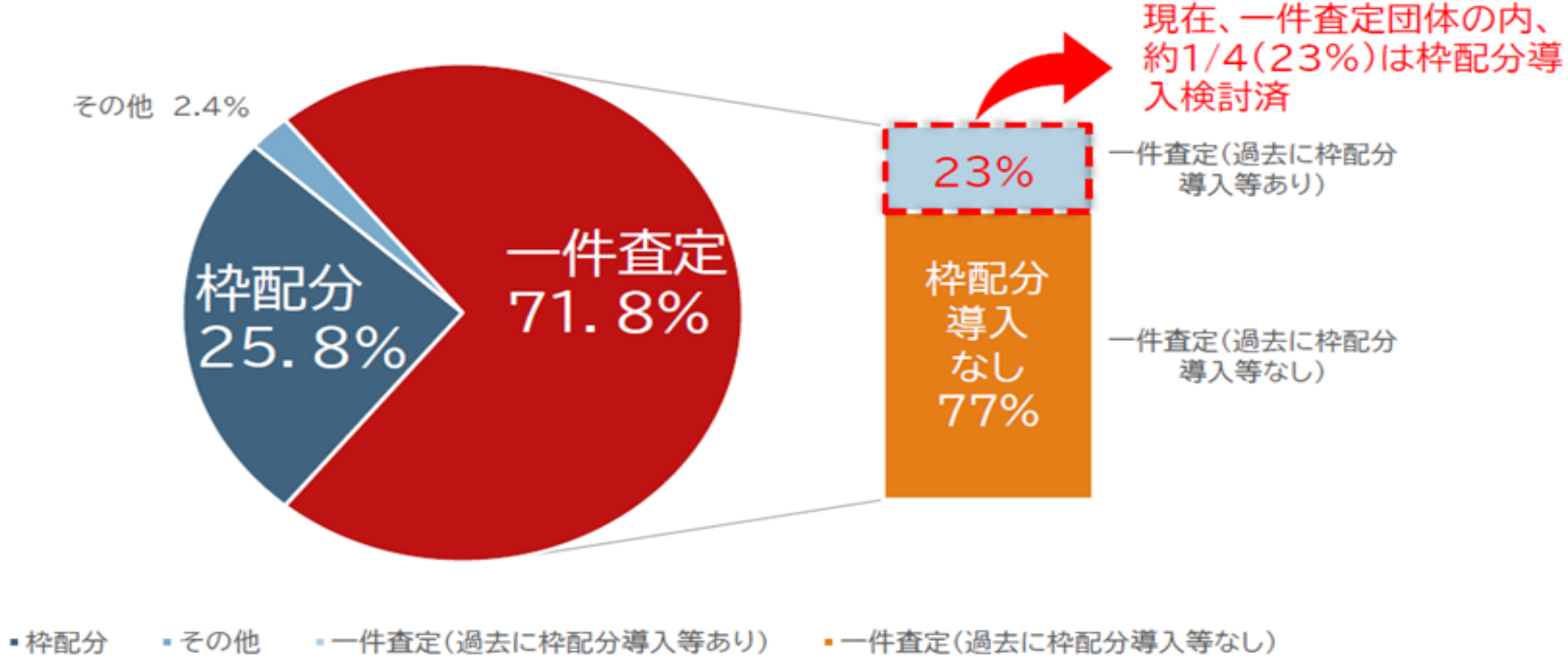
枠配分予算の現状と未来

【一件査定】“『枠配分』方式を過去に導入（または導入の検討を）していたことはありますか。なお、不明の場合は「いいえ」を選択してください。“（1/2）【市区町村】

一件査定市区町村の内、約1/4は枠配分を導入等（検討含む）したが一件査定に戻した

- 一件査定団体は市区町村のうち71.8%を占めているが、その内の約23%の団体は、過去に枠配分を導入（または導入の検討を）していた（n＝454）。

現在、一件査定を実施の市区町村のうち、過去に枠配分を導入等していたか



枠配分予算導入の目的

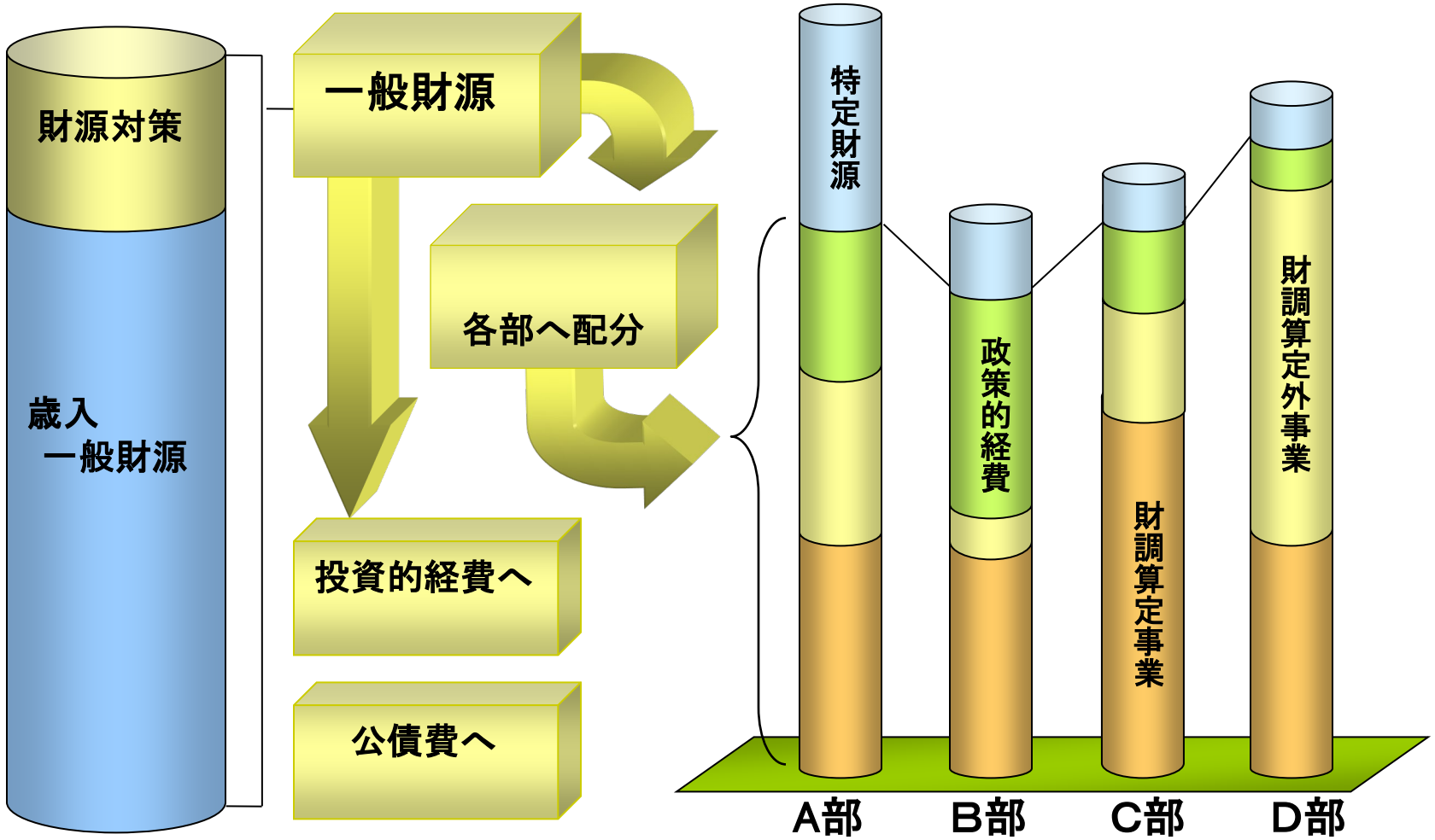
従来の与えられた予算⇒**自分で考えてつくる予算**

1. 財政状況の共有化を図る
   ・予算編成ばかりか執行段階においても必要

2. 職員の意識改革を進める
   ・イノベーションを起こす
   ・働き甲斐をつくる

枠配分予算（包括予算制度）の仕組み

■歳出予算の枠配分ではなく財源の配分



■現場の課題を現場の知恵と工夫で解決すると楽しい

行政評価と予算・決算

企業は成果主義

	目　標	予　算	決　算
企　　業	利益の向上	経営資源 機動的	当期利益
自治体	（あいまい） 住民福祉の向上	税の配分 固定的	(つじつま合わせ) 収支均衡

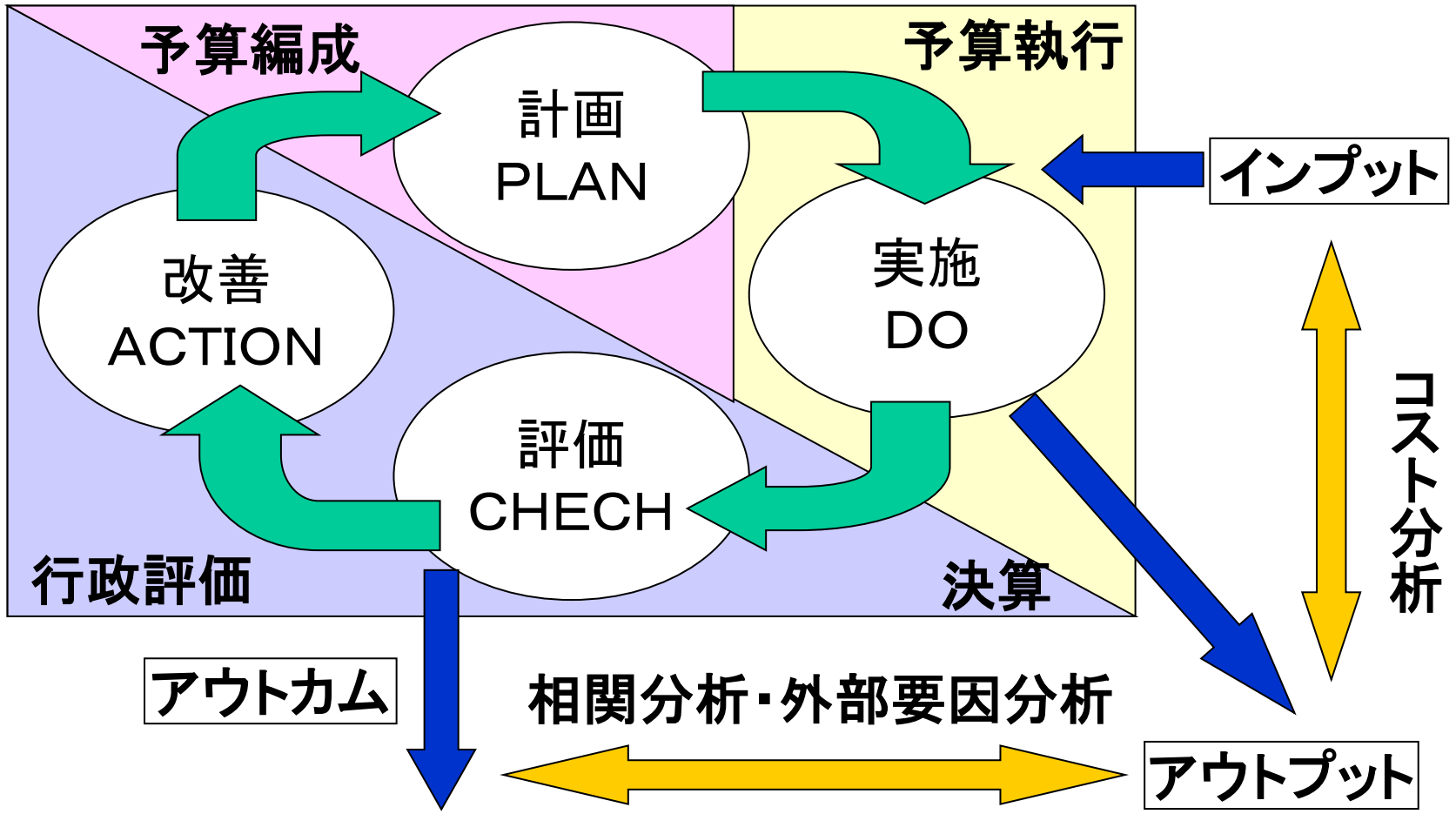
自治体は予算主義

行政評価で目標を見えるようにする

行政評価で成果が見えるようになる

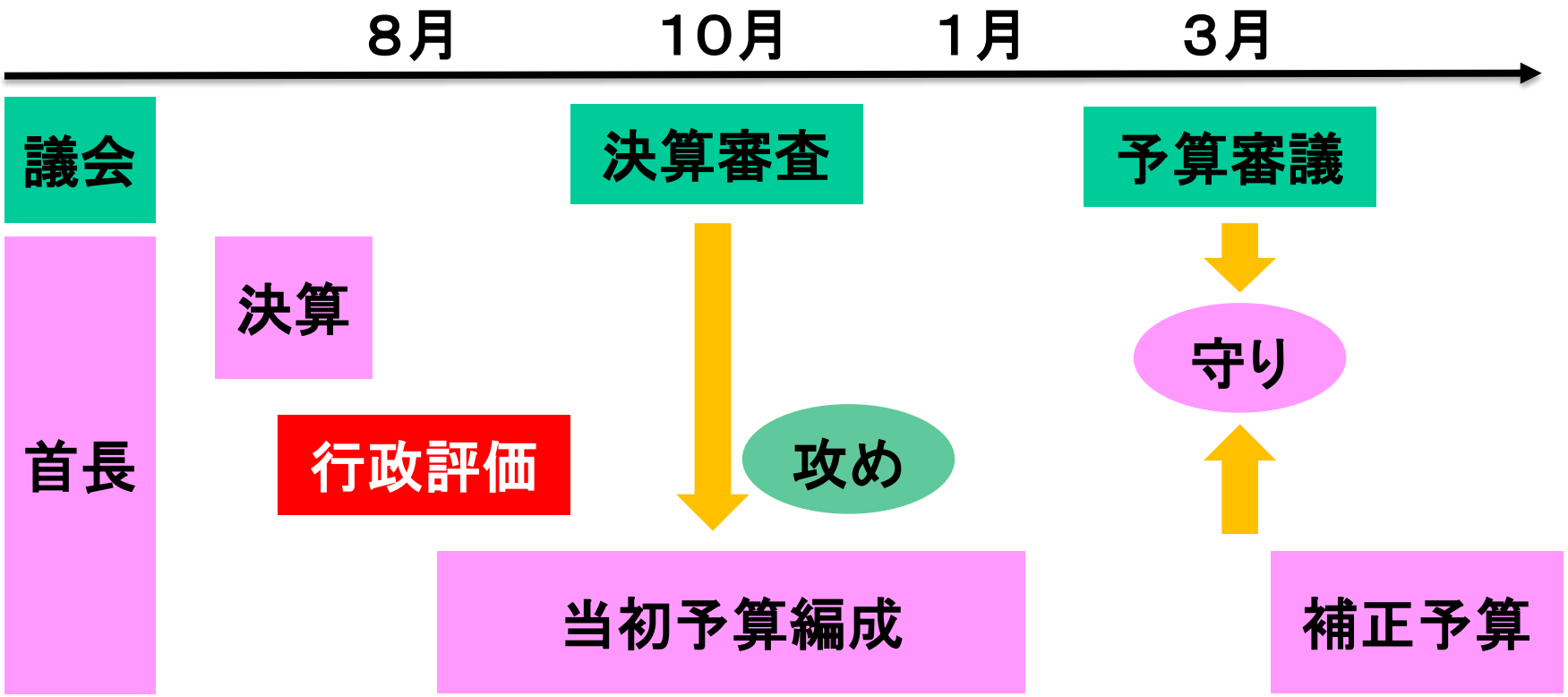
■企業との違いは目標の複雑さ

予算のマネジメントサイクル



■予算を使って、何が、どう、良くなったのか？

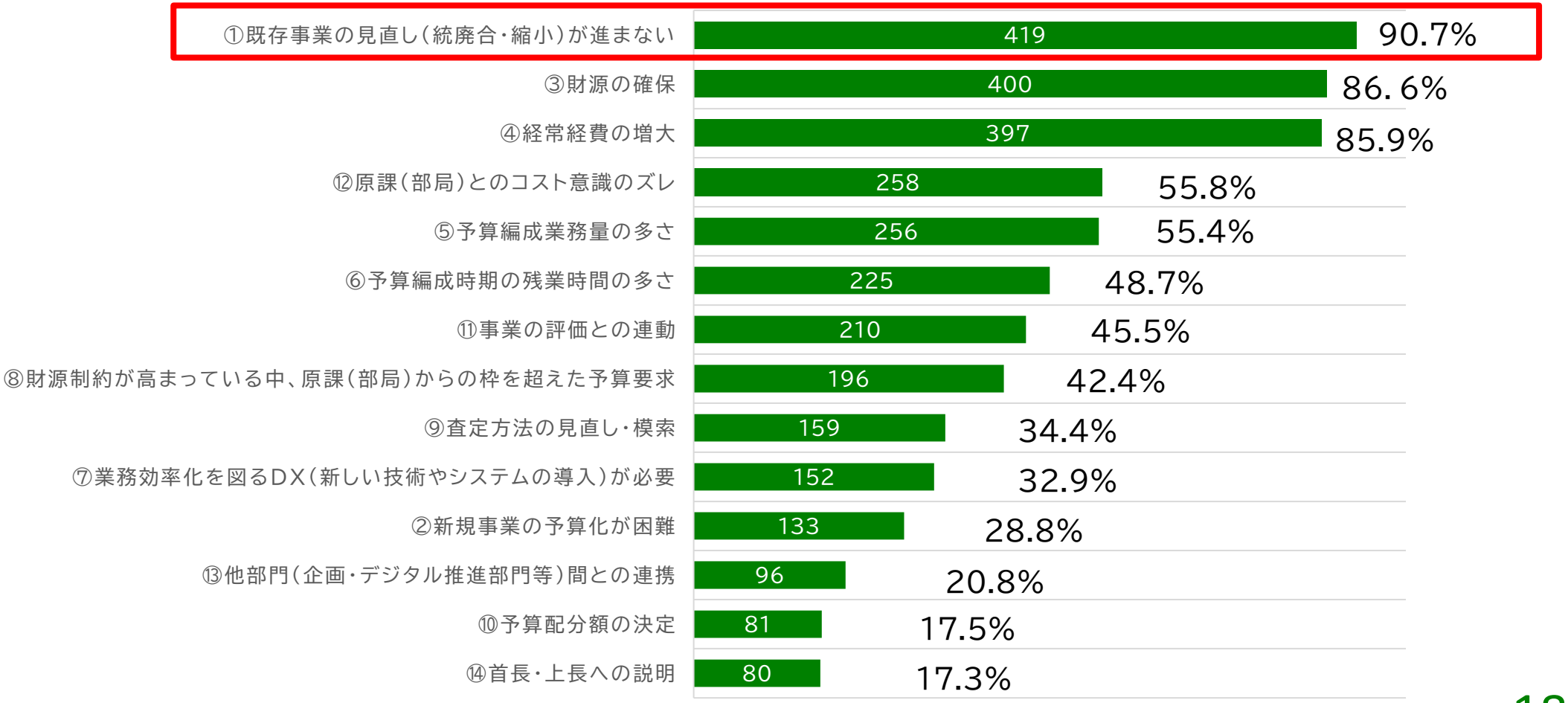
行政評価の課題



■行政評価と予算の連動

財政課の困りごと

既存事業の見直し、その財源の確保が喫緊の課題、経常経費の増大、そして、
原課（部局）とのコスト意識のズレが続く　　（全国アンケート調査の結果から）



既存事業の見直しに向けて

- 職員皆さんは、事業の廃止に非常に課題感を持っている
- ⇒**利害関係者が多くなかなか廃止できない**

1. 必要な事業から考えるという、“Build”から始めてみる
2. より積極的な情報の見える化へ
   ① 住民は、行政情報をより比較しやすい時代になっている
   ② 既得権がすべて悪いわけではないが、時代に合わせ、随時見直しするべき

既存事業の見直しを進めるには

ビルド＆スクラップ？
スクラップ＆ビルド？

□スクラップ＆ビルド⇒廃止・縮小からスタート
止めるためにエネルギーを使い果たしてしまう

■**ビルド＆スクラップ⇒創造・生産からスタート**
動かすためにエネルギーを使う

※イノベーションには職員の意識改革が必要

スクラップする知恵は原課にある

コロナ禍が教えてくれたこと

1. マイナス思考（従来はプラス思考）
2. エビデンスの無い予算

※誰かの（一人でも）必ず役に立っている予算
誰かが「やめもいいよ」と言わない限り
「やめられない、止まらない」組織風土

赤字路線バスに税金を使うべきか

補助金がディスインセンティブに？

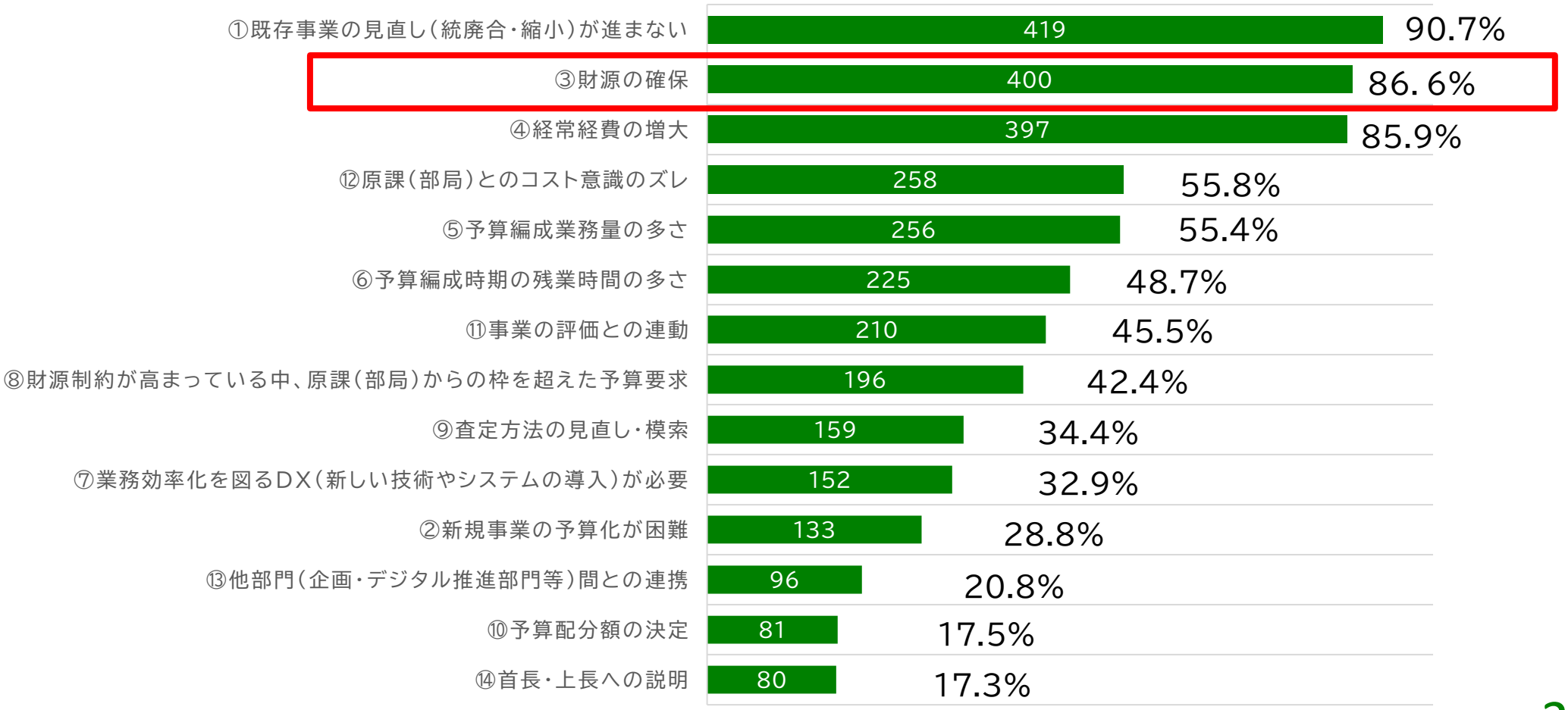
- 自治体はバス会社のノウハウがほしい
- バス会社は赤字を補填してほしい
- 赤字が補填された段階でバス会社は思考停止に

補助金の入らない規制緩和前、バス会社は

- 地域内の赤字路線を黒字路線でカバー
- 赤字を減らす努力＆黒字を増やす努力をしていた

財政課の困りごと

既存事業の見直し、その財源の確保が喫緊の課題、経常経費の増大、そして、原課（部局）とのコスト意識のズレが続く　（全国アンケート調査の結果から）



ふるさと納税に目覚めた自治体

稼ぐことを知った自治体　１兆円

ふるさと納税の落とし穴

1. 住民税が移動するだけ
2. 経常経費に充てたら・・臨時収入

※稼ぎ続けなければならない

自治体間競争の過熱化

・公有地売却　・バナー広告　・ネーミングライツ

■財政力の格差→人手不足→
　やりたくても現実的に手が回らない

・タイパ（タイムパフォーマンス）のいい施策
・費用対効果の良いものだけを掻い摘んでやる

特定財源の確保・獲得

■〇〇億円の補助金を逃した自治体
→職員の処分問題

・情報へのアンテナを高く
・事務的なミス、エラー

■補助金は本当にお得なのか？

資金運用（財テク）

■基金運用は重要な財源確保

・リスクを取って、資金運用する
・株や債券を上手に活用している自治体
（→職員の処分問題）

■銀行預金だけで保有

・リスクを負わないリスクを負っている？

財ラボのミッション・ビジョン

持続可能な自治体運営を図るため
「幸せな合意形成」を実現する

■自治体の予算編成では、自治体財政の命運を握る財政課職員と目の前の住民の要望に応えようと必死な原課職員、それぞれの正義がぶつかっている

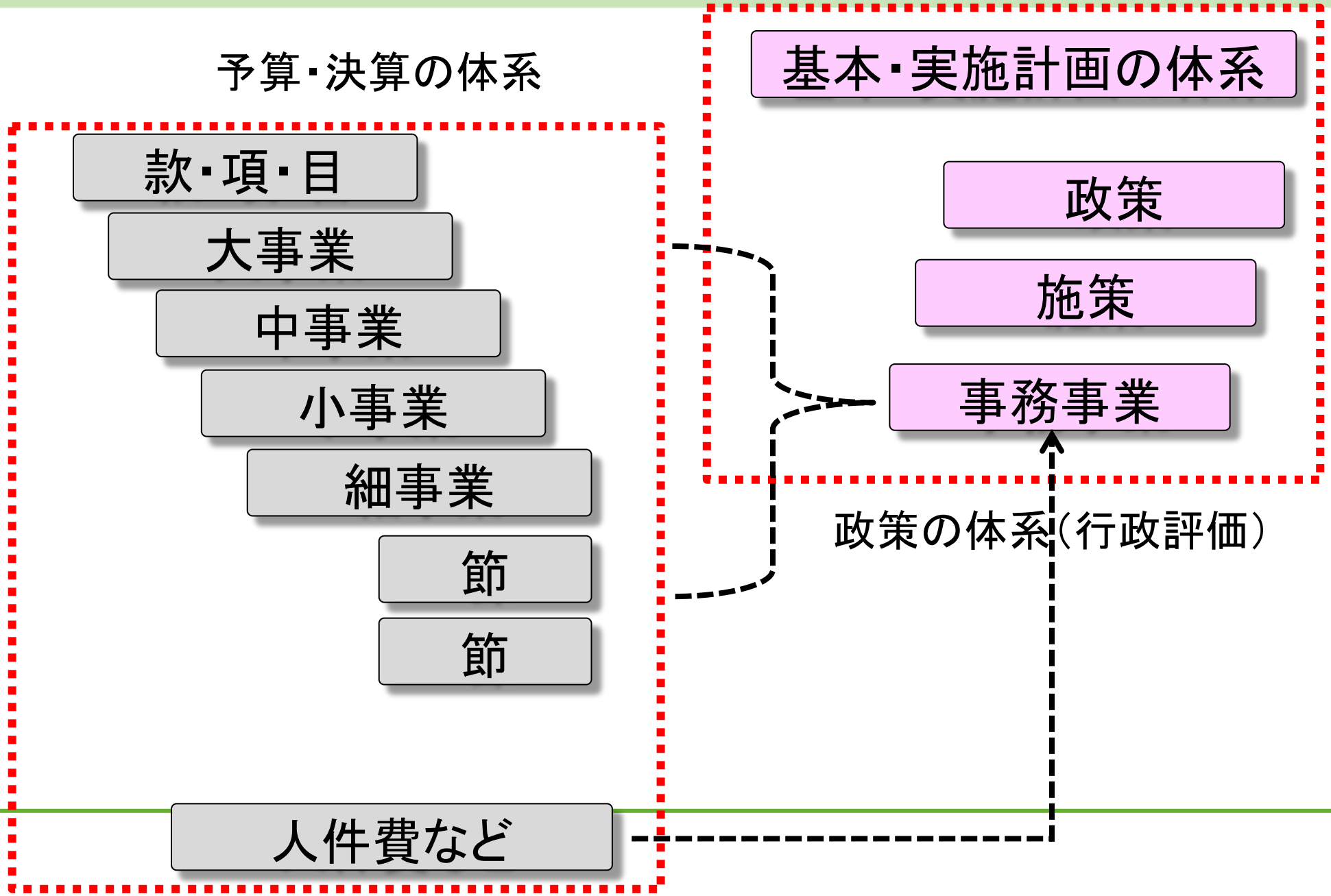
■このような状況を解決すべく、財政課職員と原課職員の情報の対称性・流通性を高め、自治体全体で事業の優先順位付けができる世界＝「幸せな合意形成」を実現し、将来にわたり持続可能な自治体運営を図る

財ラボのミッション・ビジョン

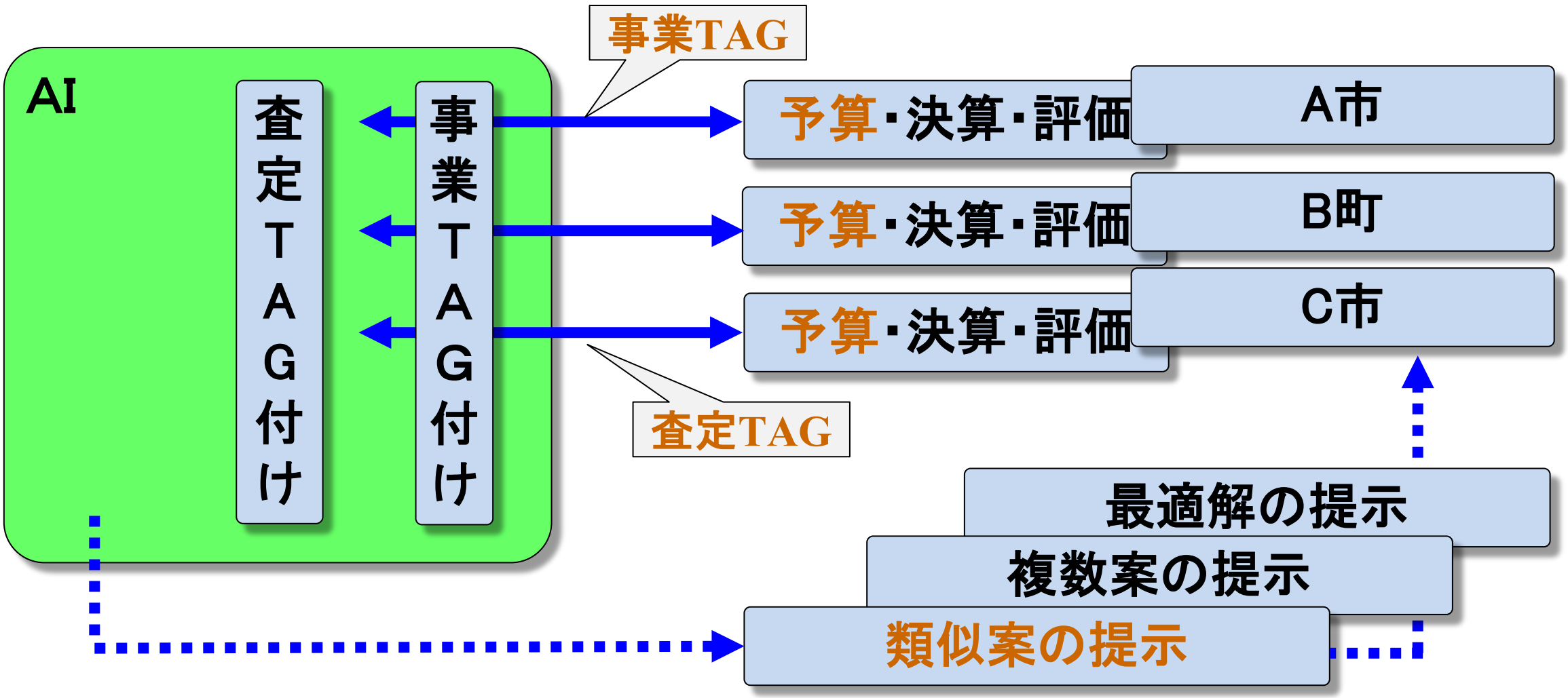
システムの連動とフィードバック

予算を使って何がどうよくなったのか？
より早く・より確実に把握して
次の予算に反映する

財ラボのミッション・ビジョン



財ラボのミッション・ビジョン



自治体KPIデータベース

検索文字列(事務事業)	市民公益活動補償制度の運用	413	Point	有効/無効
検索文字 01	市民	26,558	1	☑
検索文字 02	公益	790	1	☑
検索文字 03	活動	23,938	1	☑
検索文字 04	補償	701	1	☑
検索文字 05	制度	6,862	1	☑
検索文字 06	運用	2,354	1	☑
検索文字 07			1	☐
検索文字 08			1	☐
検索文字 09			1	☐
検索文字 10			1	☐
検索文字 11			1	☐
検索文字 12			1	☐
検索文字 13			1	☐
検索文字 14			1	☐
検索文字 15			1	☐
検索文字 16			1	☐
検索文字 17			1	☐
検索文字 18			1	☐
検索文字 19			1	☐
検索文字 20			1	☐

事務事業数	
KPI数	
検索Point	

閾値(最小)	100	※閾値を超えたら確認メッセージを表示する
閾値(最大)	1,000	※閾値を超えたら検索を中止する

検索(1Point以上一致)　検索(2Point以上一致)
検索(3Point以上一致)　検索(4Point以上一致)
検索(5Point以上一致)　検索(6Point以上一致)
検索(7Point以上一致)　検索(8Point以上一致)
検索(9Point以上一致)　検索(10Point以上一致)

検索(xxxxxPoint以上一致)

Point数	10002

※桁数で必須文字を定義

KPI編集ひな型ファイル	C:¥Works¥VBA¥20210920_■タグ表示¥02_Develop_KPI抽出¥細事業編集ツー	参照 _Ver.0.9.5.xlsm
KPI編集フォルダ	C:¥Works¥VBA¥20210920_■タグ表示¥02_Develop_KPI抽出¥KPI	参照

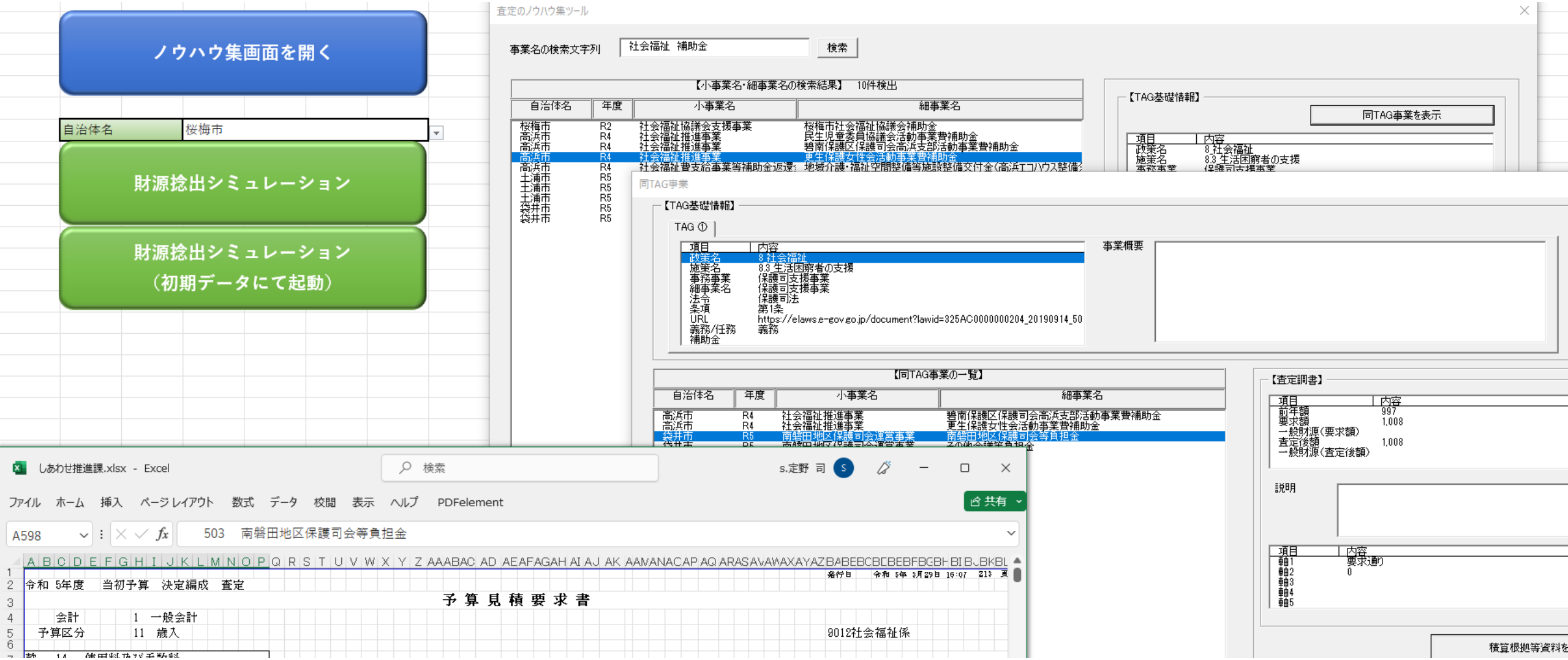
KPI編集

No	重複数	KPI	Row	③事業名
1	2	火災件数（件）	16688	火災予防及び調査事業
2	2	火災件数（件）	113917	火災事務事業
3	1	違反是正状況（対象物・危険物施設）（%）	86733	火災予防事務事業
4	1	一般事務経費（円）	42321	消防本部予防課運営事務経費
5	1	延べ訓練回数（回）	114574	常備消防東署管理事業
6	1	延べ出場件数（件）	114574	常備消防東署管理事業
7	1	火災の出火率3，68パーセント（人口１万人当たりの火災件数）（%）	51697	火災予防指導事業
8	1	火災件数(件)|(出典: 消防活動統計)	67485	火災原因・損害調査（消防活動）
9	1	火災原因調査用資機材購入(箱)	112221	消防活動経費
10	1	火災死者数(人)	32591	火災予防の研究及び技術支援に関する事業
11	1	火災調査を実施し、調書を作成した件数（暦年）（件）	57251	火災調査事業|
12	1	火災調査件数（件）	9366	火災関連報告事業
13	1	火災調査実施件数（現場見分、調査書作成）（件）	80115	火災調査事業
14	1	火災調査報告書作成数（%）	9366	火災関連報告事業
15	1	火災予防の調査・検証回数(回)	32591	火災予防の研究及び技術支援に関する事業
16	1	火災予防広報、警戒広報、出場件数（件）	113917	火災事務事業
17	1	改善指導を行った防火対象物の改善率(%)	32591	火災予防の研究及び技術支援に関する事業
18	1	笠間市住民対象（人）	113917	火災事務事業
19	1	管内人口（人）	114574	常備消防東署管理事業
20	1	危険物施設の漏洩・火災件数（件）	16688	火災予防及び調査事業
21	1	救急講習受講人数（人）	102079	常備消防運営事業
22	1	救急出動件数（件）	102079	常備消防運営事業
23	1	救急要請に即時対応した割合（%）	114574	常備消防東署管理事業

Row	③事業名	④KPI 1	④KPI 2	④KPI 3	④KPI 4	④KPI 5	④KPI 6	④KPI 7	④KPI 8	⑥事業概要・目的
6147	あき地の雑草除去	指導による改善率(改善箇所÷指導箇所)								あき地が適正に管理
8325	火災原因調査事業									
9366	火災関連報告事業	火災調査件	火災調査報告書作成数（%）							【事業目的】火災調
16688	火災予防及び調査	火災件数（建物火災に	危険物施設の漏洩・火災件数（件）							【目的】：市民・防
18865	消防査察指導事業									＜目的＞
18877	予防事業									＜目的＞
31377	火災原因調査業務	強化事業								【事業目的、内容】
32591	火災予防の研究及び	平均出火率	火災死者数	防火対象物	改善指導を	火災予防の調査・検証回数(回)				火災原因を調査分析
38977	消防職員教育訓練	消防学校教育（人）								対象：町民
42321	消防本部予防課運	一般事務経	予防課職員（人）							概要：消防本部予防
51697	火災予防指導事業	査察業務の	火災の出火率3，68パーセント（人口１万人当たりの火災件数）（%）							[目的]店舗、工場、ガ
54655	火災原因調査									・発生原因の特定と
57251	火災調査事業		現場調査の	火災調査を	実施し、調書を作成した件数（暦年）（件）					対象：火災報告取扱
62988	予防業務事業	市民への類	事業者との	類似火災防	合同臨識及び改善要望実施率(%)					[概要]
67485	火災原因・損害調	火災件数(件)|(出典: 消防活動統計)								<目的>火災原因や損
69792	火災原因調査事務									[目的]火災件数等の減
71020	火災原因調査業務									
80115	火災調査事業	火災調査実	研修実施又は	参加件数（件）						目的：
86733	火災予防事務事業	事業所防火	査察件数(件	消防用設備	防火ポスタ	違反是正状況（対象物・危険物施設）（%）				◆対象：市民及び市
90754	火災調査業務									目的：火災調査を実
102079	常備消防運営事業	市民の安全	救急出動件	救急講習受	実働救命士	救命士複数乗車率（転院搬送を除く）（%）				【目的】消防力の強
112221	消防活動経費	油火災用消	火災原因調	災害対応資	災害対応資機材購入(袋)					災害活動及び火災調
112807	消防車両更新事業	車両更新台数(台)								目的及び背景：現

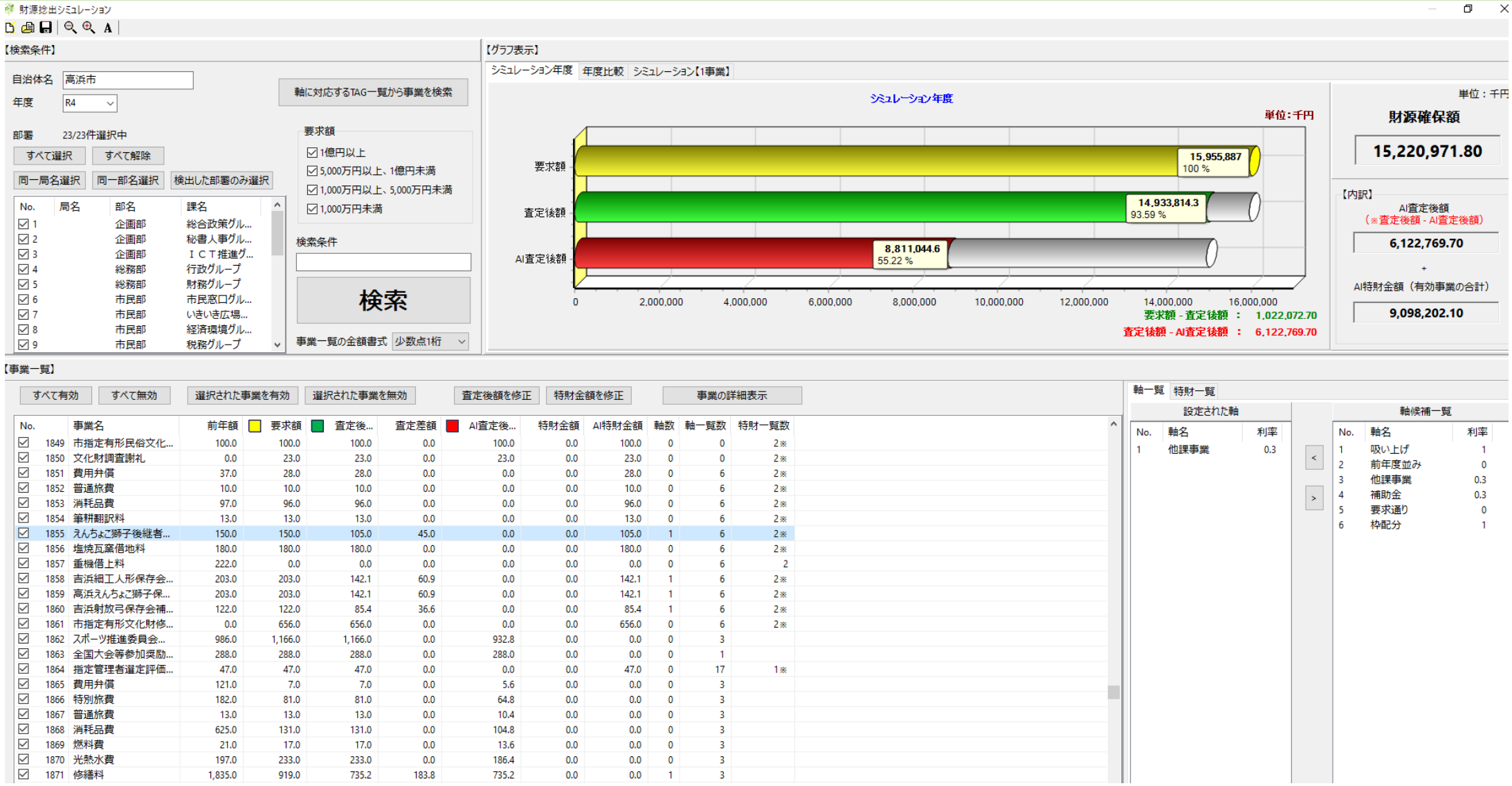
500基礎的自治体、7広域自治体のKPIを検索

査定ノウハウ集



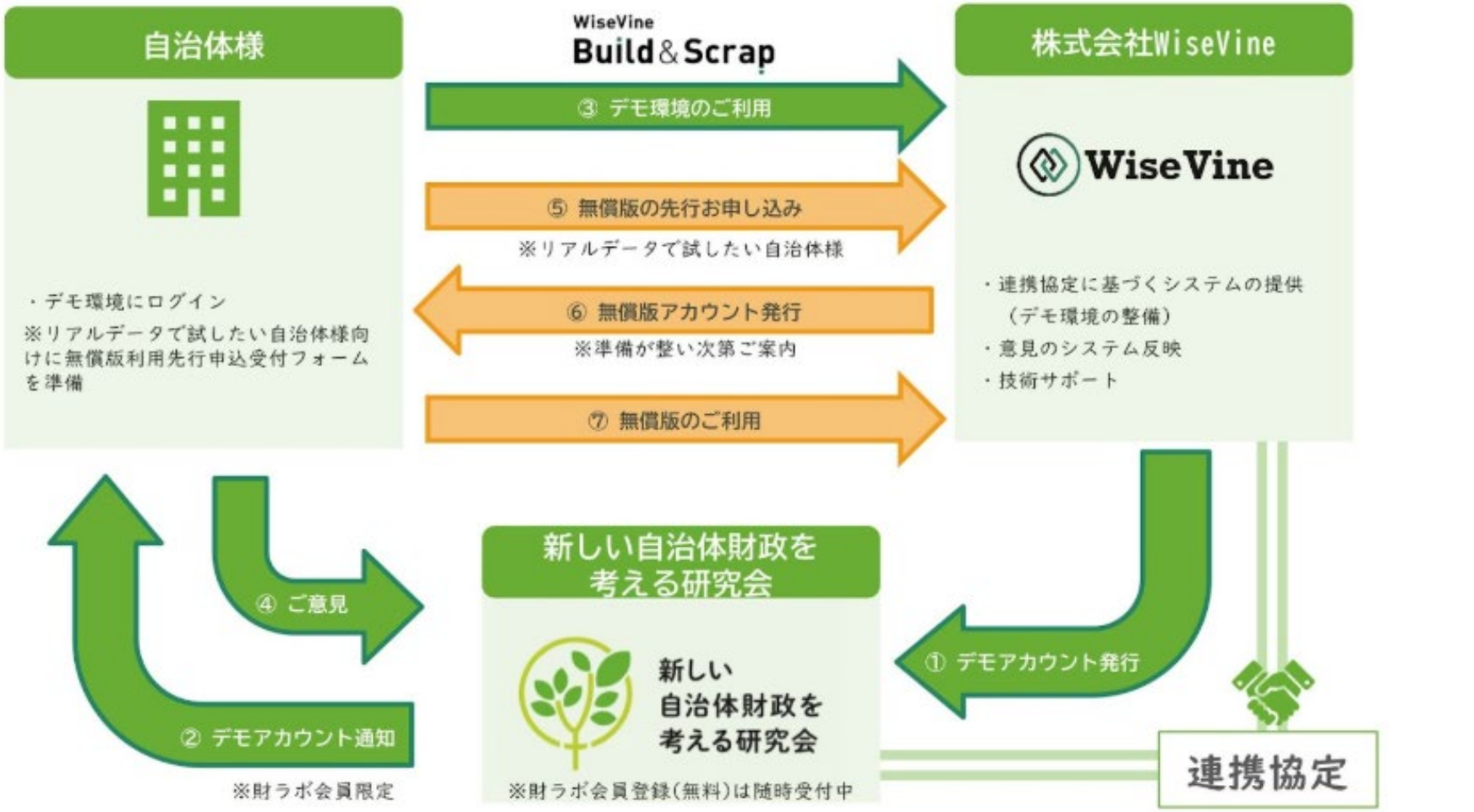
全国自治体の査定ノウハウをTAGで検索

査定ノウハウダッシュボード



査定ノウハウから財源捻出額を算出

連携協定の意義



©2025一般社団法人新しい自治体財政を考える研究会

■株式会社WiseVineと『自治体財政DX推進に関する連携協定』を締結

削れない話

■財政課にはなぜお金が無い（オオカミ少年）のか？

■使い切り予算は本当に悪いのか？

■量入制出か、量出制入か

■粉飾決算（黒字優良団体を装うこと）で財政状況が正しく判断できるのか？

■財政調整基金残高

■最近、金にまつわる不祥事が多くない？

・不作為の罪（管理監督責任、損害賠償請求）

・内部統制制度

■ふるさと納税の未来

削れない話

ご清聴ありがとうございました