

令和4年（2022年）3月16日

茅野市長 今井 敦 様

茅野市行財政審議会
会 長 両角美智代



茅野市行財政改革方針について（答申）

令和3年11月4日付け3企第88号で諮問のありました掲題について、茅野市の行財政について目指すべき将来像を実現するための改革方針等を慎重に審議を重ねた結果、別紙により答申します。

なお、本答申について、十分尊重していただき着実に推進できるように、具体的な取組に向けた対応を望みます。

また、審議の過程でまとめた委員からの主な意見を参考添付します。

茅野市行財政改革方針に関する答申

1 市を取り巻く現状と課題の整理

茅野市の人口は平成 17 年度をピークに減少に転じ、少子高齢化の進行とともに地域のコミュニティ活動などの担い手不足や、これまでの行政サービスや公共施設維持の財源が不足するなどの問題が生じています。

この状況は今後さらに深刻になることが予測され、これまで通りの考え方や手法では解決できない状況を迎えており、目指す将来像に向けた大胆な行財政改革が必要となっています。

2 審議会の議論の経過

各委員が感じている行財政の問題や解決に向けた対策を挙げ、改革項目をまとめました。

区・自治会の現状を確認する中で、そもそも区・自治会の運営の維持が困難で、破綻するかもしれないといった危機感も提起されました。そのため、運営方法の見直しを行った上で、必要な役員確保の方法を検討することが急務であるとの議論がなされました。

また、市も厳しい財政状況下で選択と集中を進める必要があり、来年度には審議会が個別の改革項目について一定の判断基準の元で検討していくこと等が議論されました。

3 審議会の答申の要旨

これまでの旧態依然の考え方や手法から脱却し、現在の社会ニーズへ対応し、資源を最適化した、より効率的なまちづくりにつながる答申としました。また、厳しい財政状況下で選択と集中を判断する際は、「若者に選ばれるまち」を実現し、市民にとって便利で快適な暮らしやすいまちに寄与するかが判断基準であることを念頭に答申を作成しました。

答申に掲げた望ましい姿や改革項目は、今後5年間(令和4～8年度)を設定しています。それぞれの改革項目の取組は優先順位を付け、次年度以降検討します。

答申は「住民自治」「政策運営」「財政運営」「公共施設の再編」の4つの柱で検討し、それぞれ改革項目を掲げています。主なポイントは以下の通りです。

「住民自治」:スリムな区・自治会活動に向けた支援を行うと共に、より大きな範囲で、DXを活用したニーズとサポートのマッチングによる新たな相互扶助の仕組みを構築する。

「政策運営」:若者等の声を政策へ反映する仕組みや、選択と集中のための事業検証の仕組みを作ると共に、DX 推進による市民サービスの向上や市役所内部の改革を進める。

「財政運営」:市が交付する補助金の見直しや大規模事業の複数年化等による歳出の最適化と、公共施設使用料の減免制度の見直し等による歳入確保を進める。

「公共施設の再編」:施設統廃合に向けた基準作りや、施設の複合化による運営の効率化、施設の有効活用を進める。

なお、改革項目の提言と共に、委員の意見を付記しましたので参考として下さい。

(1) 住民自治

課題の整理

- ・区・自治会などの地域コミュニティ活動(共助)の維持について、担い手確保が困難になっている
- ・パートナーシップのまちづくり関連団体等の担い手確保が困難になっている

5年後の望ましい姿

地域の共助の担い手を育て、地縁による助け合いと共に地縁によらない市民協働や市民ボランティア活動による支え合いに加えて、誰もが参加できる「未来型ゆい*」の新たな支え合いができるまちづくりをしている。

区・自治会は、そこに住む住民の人的負担や資金負担が少なく、効果的・効率的に運営がされている

*「未来型ゆい」とはDXを活用したニーズとサポートのマッチングによる、誰もが参加できる新たな相互扶助

参画) 誰もが参加できる(高齢者の知恵、障がいがある方の感性なども)

提供) 労働力の他、知的財産(技能)、アイデアや想像力

効果) 生産性の向上(コストダウン)、健康の増進、交流の拡大によるシナジーの発揮

改革項目

- ・地域コミュニティ活動(共助)の新たな仕組み作り

提言内容

公民館活動等の目的、機能等を検証し、時代に合った活動に改善

スリムな区・自治会活動に向けた先進事例の紹介や、移住者や若い世代の声等の共有

情報伝達の会議や区内伝達手段にDXを活用した手法の導入を支援

- ・新たな共助の仕組み作り

提言内容

DXを活用したニーズ(困りごと)とサポート(支援)のマッチングによる未来型ゆいの実現

- ・パートナーシップのまちづくり関連団体の役割、必要性等を検証し、時代に合った活動に転換

提言内容

パートナーシップのまちづくり関連団体の役割や活動の手法を、時代に合った内容へ見直し

事務局等における市の関与の在り方を検証し、必要に応じた見直しを実施

市民の声を多様なツールにより集め、政策に反映する仕組みの見直し

(2) 政策運営

課題の整理

- ・縮小均衡財政を見据えて、事業の選択と集中が必要となっている
- ・DX化による市組織・職員・業務の見直しが必要となっている

5年後の望ましい姿

広く市民の声に耳を傾け、その声が反映された必要な行政サービスが、最少の経費で最善の効果を提供できている。

改革項目

- ・市民の声を政策へ反映する仕組み作り

提言内容

若者に選ばれるための提案を広く市民から募集し、政策へ反映
DXを活用した若者の意見集約
統計データ等を政策立案に活かす仕組み作り

- ・政策や業務のタイムリーな検証と公開の仕組み作り

提言内容

事業の優先度判断や選択と集中のための事業仕分け
政策実施状況をタイムリーに市民に周知する広報活動の徹底

- ・行政のDX推進の加速化

提言内容

既存データを活用した市民サービスの充実
行政手続のDX推進や未来型ゆいの実現による市民サービスの向上

・市組織・職員・業務の改革

提言内容

組織の壁を越えたプロジェクト型組織の活用

行政のDX推進による業務効率化と組織のスリム化

将来リスクに対応した政策立案能力や、DXに対応できる職員の育成

行政サービスの民間委託などによる業務のスリム化

庁内外の会議を効果的・効率的に実施する手法を導入

(3) 財政運営

課題の整理

- ・基金の取崩しに頼った予算編成となっている
- ・経常経費の増加で経常収支比率が高くなり、財政の硬直化が進んでいる

5年後の望ましい姿

今後縮小が見込まれる限られた予算の中で、事業計画段階で意図した費用対効果を随時検証し、最少の経費で最善の効果を提供する財政運営を行っている

改革項目

- ・健全な財政運営の推進

提言内容

適切な市債残高および適切な基金残高を維持した財政運営の実施

- ・歳出の最適化の推進

提言内容

補助金等に関する基本指針の見直しによる、補助対象経費や終期設定の見直し
硬直財政の原因となっている歳出の特定と削減検討
大規模事業の複数年化等の検討による財政負担の平準化

- ・歳入確保の推進

提言内容

公共施設使用料等受益者負担の見直し
イベント等広告収入の確保

(4) 公共施設の再編

課題の整理

- ・施設の改修費用の平準化ができていない
- ・施設維持費や受益者の範囲、負担等の見直しが必要
- ・維持すべき施設の優先判断や方針がない

5年後の望ましい姿

公共施設統廃合による再編が進み、不可欠な施設が継続的に管理されていると共に、次世代のための新たな公共施設の計画が始まっている。

改革項目

・施設再編の取組

提言内容

施設目的や、類似施設、利用状況等による個別施設の方針決定と、維持すべき施設の特定
茅野市公共施設再編計画の各施策の実施状況を年度単位で検証し、具体的な効果に向けた取組を実施

施設の複合化や DX 活用による運営の効率化

民間活用を検討するためのサウンディング調査の実施

施設の毎月利用状況のフィードバックによる活用対策の検討

(参考)

委員からの個別意見

(1) 住民自治

地域コミュニティ活動(共助)の新たな仕組みづくり

- ・移住者や若い世代の考え方や意識の変化を確認し、公民館活動等の公的な活動の目的や活動内容を再設定する。
- ・公民館活動についてはゼロベースで見直す。一部市民のみ参加しているような活動は廃止とするなど抜本的な見直しを行う。
- ・自主防災会の役割を明確化し、地区防災力を強化。
- ・前例踏襲の活動を原則廃止し、必要最小限、日本一スリムな区、自治活動のロールモデルを作成する。
- ・情報共有が目的のものについてはデジタルツールで共有する。電話や郵送を原則廃止するつもりでデジタルに移行する。
- ・各区公民館への Wi-Fi 設備設置整備。
- ・区・自治会の役職の位置づけ見直し、役割等の明確化。
- ・現活動の再評価(延べ活動時間、人工算定、必要性の客観評価等を点数化)。
- ・高齢者・女性が活躍できるまちづくりの推進。
- ・住民のための必要活動とボランティア的活動の区分け。
- ・追加すべき新活動案の検討(行政からの委託、住民ニーズへの対応)。
- ・全住民による労働力供出もしくは相応金銭対価抛出の強制(どちらかを求めるまでの価値のある活動のみを対象とする覚悟)。
- ・時代と共に言葉の意味合いも変わってきており、改めて「自助・互助・共助・公助」の再定義が必要。
- ・財産区を新しい共助のしくみに作り替える(みんなで支えみんなで享受する)。
- ・自助・互助・共助・公助それぞれの、災害への備えと事後対応の中で果たす役割の分担と明確化。

新たな共助の仕組み作り

- ・先端技術を活用したニーズとサポートのマッチングによる、誰もが参加できる相互扶助の仕組み作り
- ・未来型ゆいを実現するための、民間組織等と協働構築するデジタル基盤の導入。
- ・より広い世界とつながっている若者世代を血縁・地縁型互助の仕組みに巻き込むには精神論ではない何かが必要。
- ・より広域でのテーマ型互助活動が今後重要、ゆいわーく茅野はその重要な拠点。
- ・これらのキーは「働き方改革」と「地域通貨含む市場」と「子ども」「やりがい」。
- ・区・自治会の運営は元気高齢者に任せてけっこう、ただしそれなりの報酬とアウトソーシングの仕組みの準備を。
- ・DX 含め様々な活動の足かせとなる規制を緩和すること。

パートナーシップのまちづくり関連団体の役割、必要性等を検証し、時代に合った活動に転換

- ・市の関与する団体は、必要な度合いで上位 10%程度に絞る。
- ・若者を主体とした市民活動への関与を増やす。
- ・公共団体・市民団体の後継者育成の仕組み作り支援。
- ・市民団体の役割を市民ニーズに合わせて見直し再編成。
- ・市民団体の存在、活動内容の見える化。
- ・市関与度合いの見える化(第三者による評価と公表)。
- ・市民活動の情報が共有され、市民参加が促されている。

(2) 政策運営

市民の声を政策へ反映する仕組み作り

- ・”若者に選ばれるまち”の市民サービスとは何か?を広く市民から募集し、市政の判断で機動的に取り入れる。
- ・若者との対話、の機会をオンラインで定期的開催し、さまざまな若者の声を収集する。
- ・市民の声を広く、公平に集め、政策に反映する仕組みの見直し実施。
- ・18歳市民を集めた市政状況の説明研修実施。
- ・人口減少を食い止めるには、若者の意見を政策に反映し、「活気ある都市づくり」を目指す必要がある。
- ・若者や弱者など広く公平に把握した市民の声が反映され、若者が住みやすく生きがいを感じられる政策を展開する。

政策や業務のタイムリーな検証と公開の仕組み作り

- ・政策実施状況を丁寧に市民に周知する広報活動の徹底。
- ・行政サービス向上の取組みについて、現状を熟知し方針を理解している市職員自らの自主的な改善改革活動の継続的实施。
- ・無作為抽出市民による客観評価の実施。
- ・政策コンペ(姉妹都市によるアイデア交換、意見具申、共有)。

行政の DX 推進の加速化

- ・既存データを DX 化により活かした市民サービスの充実。
- ・システムありきでなく、市民が使いやすいデジタル化の実現。
- ・地域単位にデジタル化推進支援員を配置し導入支援。
- ・行政事務への DX 推進。
- ・組織改革およびプロセス改革と連動した DX 導入を推進し、組織のスリム化と業務の簡素化・迅速化を実現する。
- ・定型業務の DX 化による効率化。
- ・恒常業務を簡素化するためのデジタル技術を導入。
- ・デジタル活用による業務効率化。
- ・紙ベースの配布物、庁内書類の削減目標の設定。

- ・庁舎窓口での諸手続きの完全ペーパーレス化(〇年以内)。
- ・DX 化により必要な行政サービスが適時適切に提供されている。
- ・地元へ発注するための事業者の育成。
- ・「すばらしい DX」を目指す(すばらしくない DX はかえって手間と維持コストが増える)。

市組織・職員・業務の改革

- ・組織の見直し。
- ・プロジェクト型組織への変革。
- ・組織の壁を越えた職員配置や兼務活用の拡大。
- ・”若者に選ばれるまち”の若者世代を要職へ登用と、失敗を許容する組織。
- ・若手職員がやる気をもって仕事ができる環境づくり。
- ・組織フラット化(部長 or 課長以下役職の廃止)。
- ・求められる職員像の見直しとその実現に向けた対策。
- ・将来リスクに対応した提案・解決能力のある職員確保や育成。
- ・積極的な中途採用(相応の処遇提示)。
- ・市職員の自主的な改善改革活動による行政サービスの向上
- ・既存の業務及びプロセスの見直し。
- ・役所内および市民を含めた会議を効果的・効率的に実施する手法を導入し、最小限の人数と時間で最大限の効果を実現する。

民間事業者との連携の推進

- ・民間と協定した防災提携・避難所開設の実現。
- ・スタートアップの誘致活動。
- ・市内スタートアップの促進・支援を民間・大学と連携推進。
- ・移住促進に関わる事業者との連携強化。
- ・若者層の U・J ターンを民間と共働して展開。
- ・計画策定時、素案(構想)を一定期間公開し、民間事業者から対案募集し市民評価を受ける。
- ・空き家活用に自由な発想を(消防団加入+地元人と結婚=好きな空き家プレゼント、お一人様たちのルームシェア、被災者の住処など)

若者に選ばれるまち

- ・元気高齢者がいきいきと生きているまち・・それにはフレイル・認知症予防。
- ・それを市民主体で市場と関係性と生きがいをキーにした仕掛けの中で取り組む。

(3) 財政運営

健全な財政運営の推進

- ・プライマリーバランスの黒字化の維持。
- ・基金残高 30 億円の維持。

- ・将来の公共施設更新費用の基金積み立て等による確保。
- ・政策運営と連動したメリハリある財政配分。
- ・既得権の見直しによる、真に市民の利益につながる財政配分。
- ・コロナを反映した財政支出の検証と適切な財政配分の見直し。

歳出の最適化の推進

- ・既存の歳出構造の見直し。
- ・補助対象活動の内容見直し、再評価による縮減。
- ・既得権化した補助金の検証。
- ・硬直財政の原因となっている歳出の特定と削減検討。
- ・ゼロベースからの予算査定(民間有識者による査定試行)。
- ・今後必要となる財政需要の平準化。
- ・大型投資前の市民ヒアリング、市民意見確認の徹底。
- ・必須公共施設更新費用の引当積立の仕組み構築。
- ・既に行っている子育て・教育への重点投資を継続。
- ・茅野市の強みを活かす施策と連動した財政投入(製造業企業誘致、観光促進事業)。

歳入確保の推進

- ・若者に焦点をあてた金銭面、福祉面の移住者支援策を拡充し、将来的な税収確保につなげていく。
- ・若者増加に向けた施策推進。
- ・若者の雇用の受け皿となる企業誘致。
- ・市内スタートアップ創業投資により長期視点でリターン回収。
- ・積極的な企業誘致(従来のような工場団地開発には頼らない誘致活動の工夫)。
- ・基幹企業を核とした企業誘致、関係取引活性化に向けた行政関与(あえて戦略的に行政が関与する、戦略的差別化)。
- ・長期耕作放棄地への宅地並み課税。
- ・空き家を有料資源化する仕組みを作り、空き家活用。
- ・地域に根差し貢献してくれる企業の誘致を。

(4) 公共施設の再編

施設再編の取組

- ・統廃合に向けた基準の検討。
- ・子育て支援や健康増進施設を作るための統廃合等若者に選ばれる施設運営を行う。
- ・機能から見た類似施設の統廃合や、新たな交流を生み出す複合化を検討する。
- ・市民意見を反映した統廃合基準の作成。
- ・地域公平性の排除(残すべき施設の利用活性化を前提とした検討)。
- ・統廃合に向けた進捗管理。
- ・原則廃止を前提として、必要最小限の施設を特定する。

- ・2021年2月に制定した茅野市公共施設再編計画の各施策の実施状況を年度単位に検証し、具体的な効果を実現する(多くの活動が2022年度末までに施設の有効活用方法等の検討を計画しており、その確実な実施と結果確認が重要)。
- ・施設の複合化による、運営の効率化。
- ・利用状況データを市民に開示し、統廃合への理解醸成。
- ・人口減に合わせた適切な施設への移行。
- ・財政見通し等から維持すべき施設数(規模)を逆算し削減額・数を明確にして取り組む。
- ・市民貢献度、事業収支、利用者数、老朽度合等に応じた統廃合検討。
- ・民間事業者による施設活用の推進。
- ・特定利用者施設は、ボランティア運営への切り替え実施。
- ・残すべき施設を厳選した上で、その施設をフル活用するためのあらゆる可能性を予断なく検討、試行する。
- ・利用状況の把握による活用。
- ・主要施設の毎月利用状況のフィードバックによる活用アピール。
- ・地区別、年代別、性別の利用状況分析に基づく活用対策。
- ・DX活用による利用しやすい環境づくり。

(5) その他

- ・財政状況が厳しい中、市民サービスの低下を含めて改革を行っていく必要があり、市議会議員の定数削減についても議会からの自主的な発議を期待したい。

茅野市行財政審議会開催の経過

開催日時	参加者	主な会議内容
第1回審議会 令和3年 11月4日(木)	委員 13名 市側 市長、副市長、 事務局、関係部課	○正副会長選出 ○諮問 ○これまでの行財政改革について ○行財政改革における現状と課題について
第2回審議会 令和3年 12月2日(木)	委員 12名 市側 市長、副市長、 事務局、関係部課	○元気で健康なまち・ひとであり続けるために (令和3年度まちづくり懇談会テーマ)
第3回審議会 令和3年 12月21日(火)	委員 14名 市側 副市長、事務局、 関係部課	○茅野市の行財政の現状と課題について
第4回審議会 令和4年 1月18日(火)	委員 13名 市側 副市長、事務局、 関係部課	○茅野市の行財政の課題整理について ○茅野市の行財政の望ましい姿について
第5回審議会 令和4年 2月3日(火)	委員 12名 市側 副市長、事務局、 関係部課	○答申のイメージについて ○茅野市の行財政の目指すべき将来像に向けた 対策について
第6回審議会 令和4年 2月17日(木)	委員 13名 市側 副市長、事務局、 関係部課	○答申内容の検討について
第7回審議会 令和4年 3月9日(水)	委員 12名 市側 副市長、事務局、 関係部課	○答申内容の検討について ○令和4年度以降の審議内容について
第8回審議会 令和4年 3月16日(水)	委員 6名 市側 市長、副市長、 事務局	○答申