

茅野市行財政改革基本方針

令和4年7月

茅野市

目次

1	はじめに	1
2	本方針の目的	3
3	現状と課題	4
(1)	住民自治における課題	9
(2)	政策運営の課題	10
(3)	財政運営の課題	11
(4)	公共施設再編の課題	11
4	行財政改革の方針	12
(1)	住民自治	15
(2)	政策運営	17
(3)	財政運営	20
(4)	公共施設の再編	22

参考話題 行財政を取り巻く状況 平成 17 年度と現在

一昔前、国の財政再建を目指して三位一体の改革(国庫補助削減等)が進められ、身の丈に合った財政規模への転換が必要となりました。そのため茅野市では平成 17 年度に第 1 次行財政改革プログラムが策定されました。その改革プログラムに記載された当時の財政状況を以下に抜粋します。(なお、現在の数値は()書きしています)

- ・国の債務残高(借金)は、H17:781 兆円(R3:1,216 兆円)、国民一人当たり 612 万円(970 万円)の借金。
- ・身の丈に合った財政規模として、茅野市の当初予算を 200 億円位にすることが必要です。(R4 当初予算 277 億円、H30 開学公立大学分除いて 258 億円)
- ・市税収入は今後、約 80 億円台前半で伸びは期待できません。(R3 決算見込:83 億円)
- ・H17 末時点の基金残高は約 59.5 億円(R3 末:43 億円)で、大型事業を実施する場合は、計画的に基金を取り崩しながらの財政運営が予想されます。

当時書かれた数字がより厳しい状況となっていることが分かります。

1 はじめに

茅野市では、平成30年度を始期とする「第5次茅野市総合計画」において、分野別の43計画を推進してまちづくりを行っています。しかし、現在の財政状況は、第5次総合計画の推進のための経費を予算化する一方で、その予算規模が、歳入（財源）を超え、基金（＝市の貯金）を取り崩す年度も見られます。

今後の財政需要を測るうえで、人口構成と公共施設の現状をみていくと、市内の年齢別人口は70代前半の団塊の世代が最も多く、若年層は減少しています。今後は人口減少に伴う市税収入の減少とともに高齢化率が上昇し、医療や福祉など社会保障関連経費は増大することが予想されます（図表1）。また、市内の公共施設は、昭和40年代以降に整備された施設が多く、老朽化に伴う修繕や長寿命化工事、施設更新の経費は、これからますます肥大化していくことも予想されています。

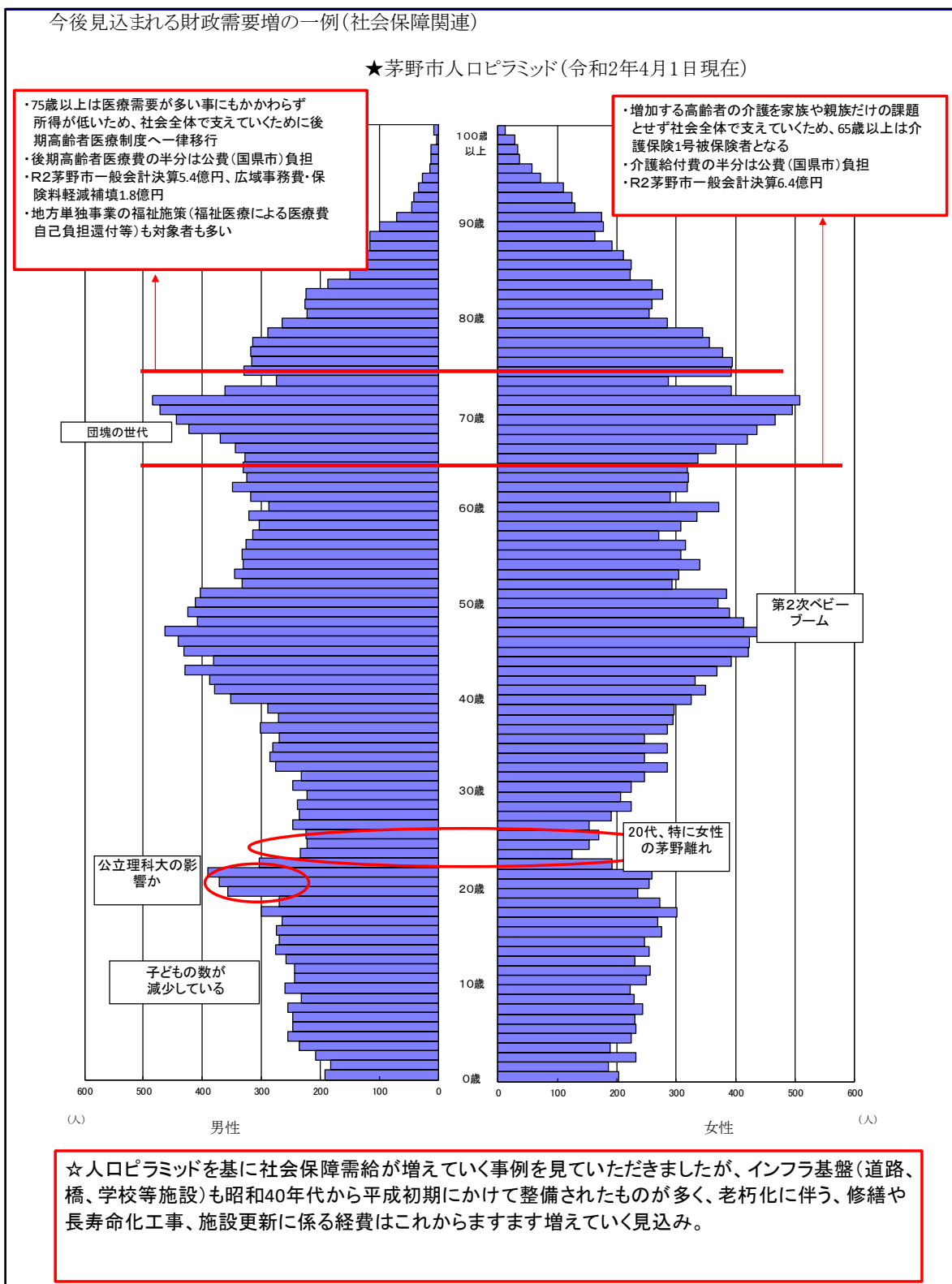
以上のことから、現在の業務を継続していくための財源や、パートナーシップのまちづくりを支える人材が、今後不足することを認識する必要があります。

一方で、令和2年度策定の「第2次茅野市地域創生総合戦略」では新たなまちづくりの指針として「若者に選ばれるまち」を打ち出しています。若者の流入を通して、経済の活性化や生活サービスの充実を促進し、暮らしやすいまちを目指しています。

また、近年、AIやビッグデータなどの活用が進められている中、デジタルツールなどの先端技術をまちづくりに取り入れ、より便利で暮らしやすいまちづくりを進めるため、令和4年度から新たな「DX推進室」を設置しています。

「若者に選ばれるまち」や「DXの推進」のためにも、新たな視点の行財政改革が必要です。事業の組み立てや財政推計など長期的視点で検討すべき施策、住民自治のあり方の検討などいねいな議論・検討が必要とされる施策、公共施設の再編といった施策など、それぞれの施策の方針を示し、「たくましく、やさしい、しなやかな茅野市」を実現するため、本方針を策定します。

【図表1】令和2年4月1日における茅野市人口ピラミッド



2 本方針の目的

行財政改革基本方針は、第5次総合計画の各分野別計画の下支えとなる「行政経営基本計画」及び「公共施設等総合管理計画」を一層推進し、質の高い行政サービスの提供と持続可能なまちづくりを行うことを目的とします。

基本方針の対象は下記①～④の施策とし、それぞれの施策で現状と課題を整理し、個別の改革項目を掲げます。さらには、行財政審議会や分野別市民団体等の議論をもとに、施策ごとの具体的な改革項目を示し、計画的に取り組んでいきます。

なお、本年度に見直しが予定されている総合計画は、この基本方針と整合を図ります。

○施策構成と改革項目

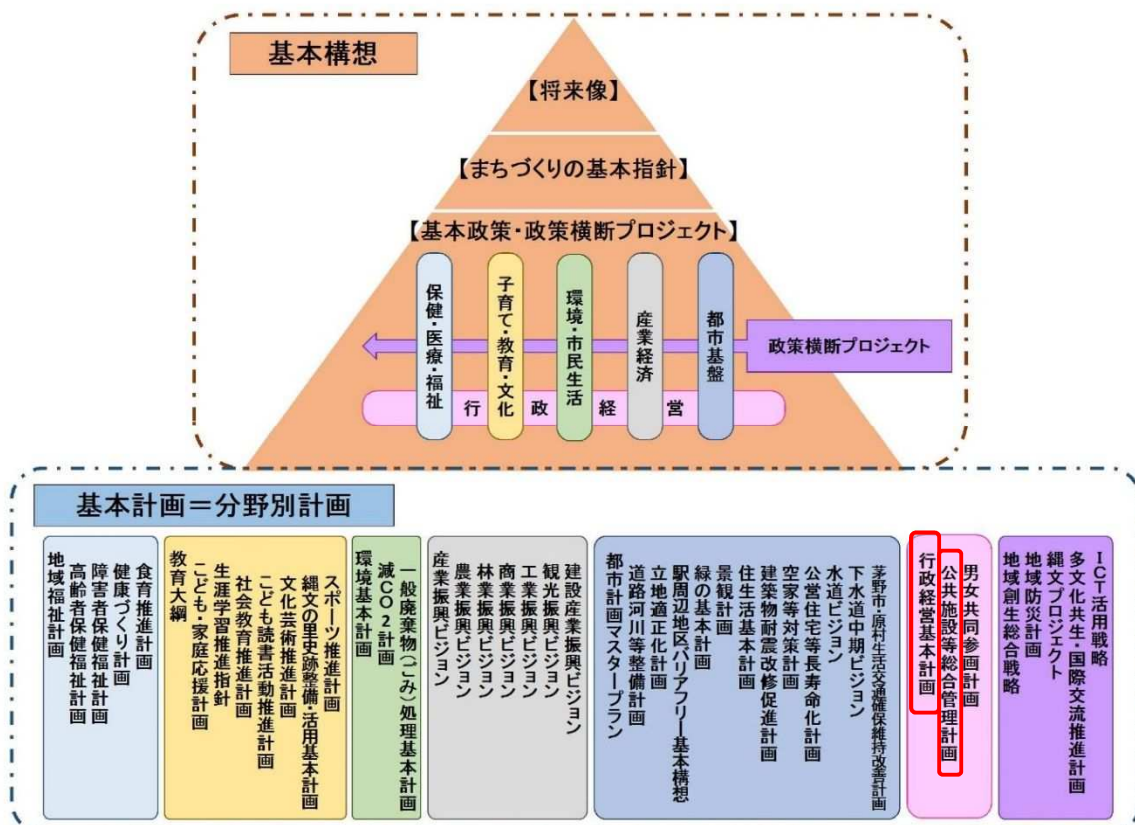
「行政経営基本計画」

- 協働のまちづくりによる住民自治の実現・・・ ①住民自治
- 効率的・効果的な行政経営の推進・・・ ②政策運営
- 持続可能財政の確立・・・ ③財政運営

「公共施設等総合管理計画」

- 公共施設統廃合の再編・・・ ④公共施設の再編

～第5次茅野市総合計画全体イメージ～



3 現状と課題

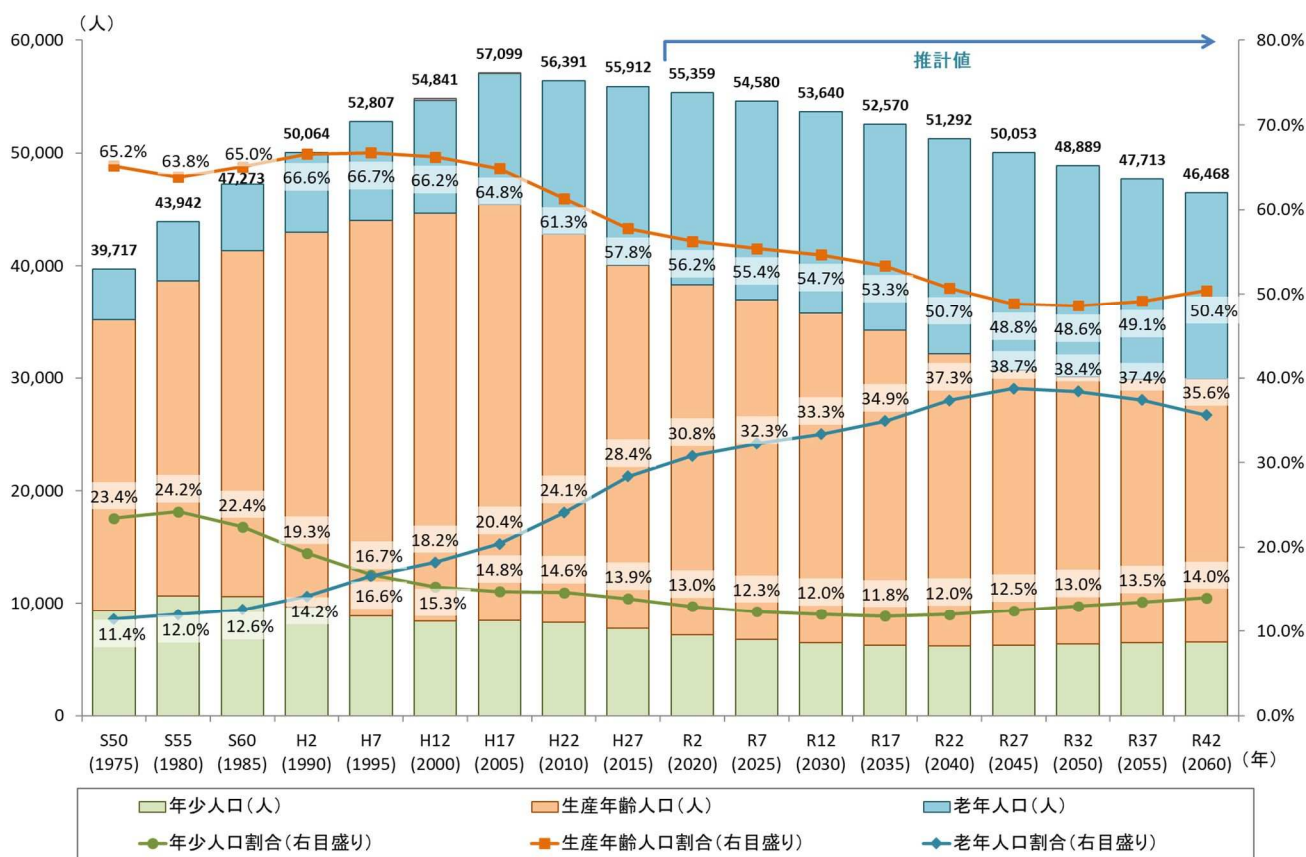
本節では、市全体に関わる人口構造や財政状況等の現状と課題に触れ、後段で、改革対象施策における現状と課題を整理します。

「1はじめに」でも触れましたが、まちづくりを進める上で今後最も深刻な課題となるのが、人口構造の変化です（図表2）。

これまでの時代をけん引した団塊の世代は、社会を支える側から医療や介護の需要が高まり、通常的生活においても支えられる側へシフトしています。また、生産年齢人口は減少の一途です。

平成17年では、老年人口20.4%に対して、生産年齢人口64.8%でした（高齢者1人を現役世代3.2人で支える社会）。令和27年には、老年人口38.7%、生産年齢人口48.8%と、高齢者1人を現役世代1.2人で支える状況が予測されています（図表3）。

【図表2】茅野市の将来展望人口 第2次茅野市地域創生総合戦略



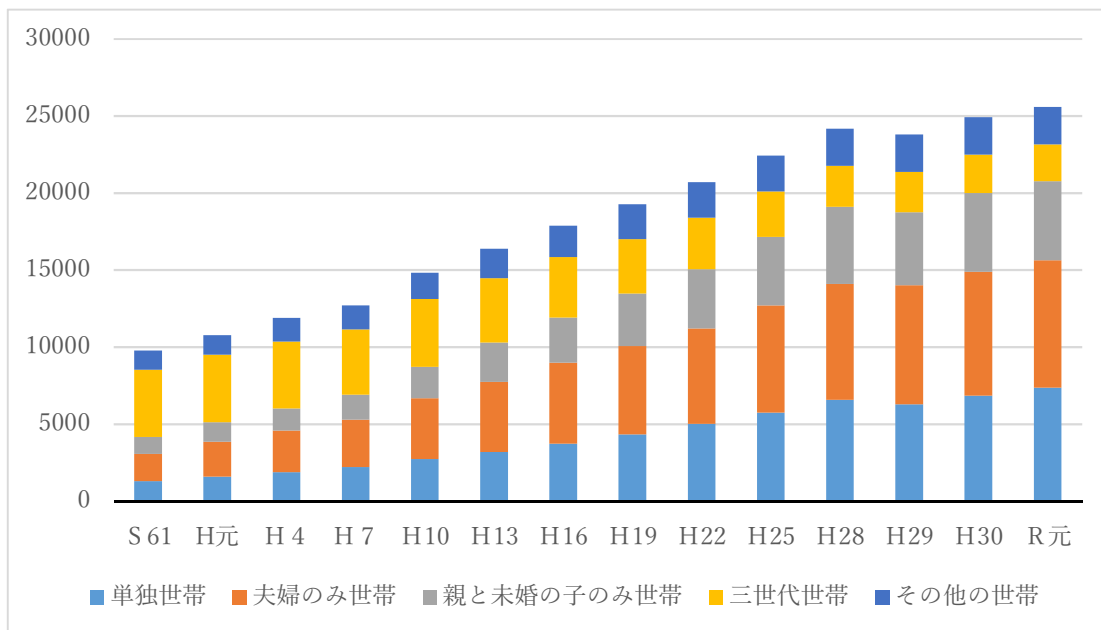
【図表3】高齢者1名を支える現役世代の人数 将来展望人口より算出

	国勢調査						推計値			
	S50	S60	H7	H17	H27	R2	R7	R17	R27	R37
老年人口割合(%)	11.4	12.6	16.6	20.4	28.4	30.7	32.3	34.9	38.7	37.4
生産年齢人口割合(%)	65.2	65.0	66.7	64.8	57.8	56.6	55.4	53.3	48.8	49.1
高齢者1人を支える 現役世代の人数	5.70	5.18	4.02	3.18	2.04	1.84	1.72	1.53	1.26	1.31

また、増化する老年人口にかかる世帯状況を見ると、3世代同居型の世帯は減少し続けており、高齢者単身世帯や、高齢夫婦のみの世帯が増加しています（図表4）。

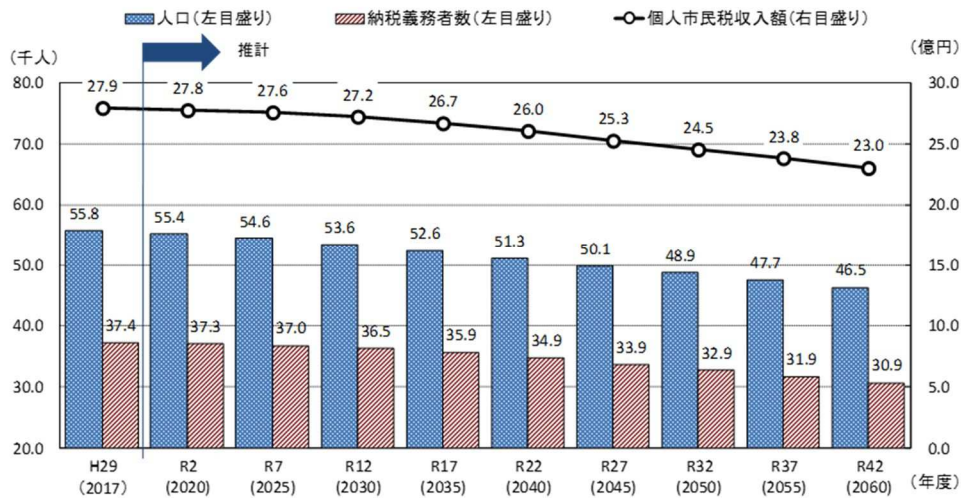
現役世代と別世帯となり、高齢者のみで生活する世帯が増えていることで、自分が動けている間は支障がなくても、自力で動けなくなったり要介護となった場合に世帯内で支え合うことが困難になっていくことが想定されます。

【図表4】国内の65歳以上のいる世帯の年次推移 厚労省国民生活基礎調査



生産年齢人口の減少は、市税の収入にも直接影響を及ぼします（図表5）。図表2で示した将来展望人口をもとに納税義務者数及び個人市民税収入額を予測すると、平成29年と令和27年では納税義務者数は9.4%減、個人市民税も9.3%減、金額では2.6億円の減少が見込まれています。

【図表5】人口減少に伴う納税義務者数及び個人市民税収入額予測 第2次茅野市総合戦略



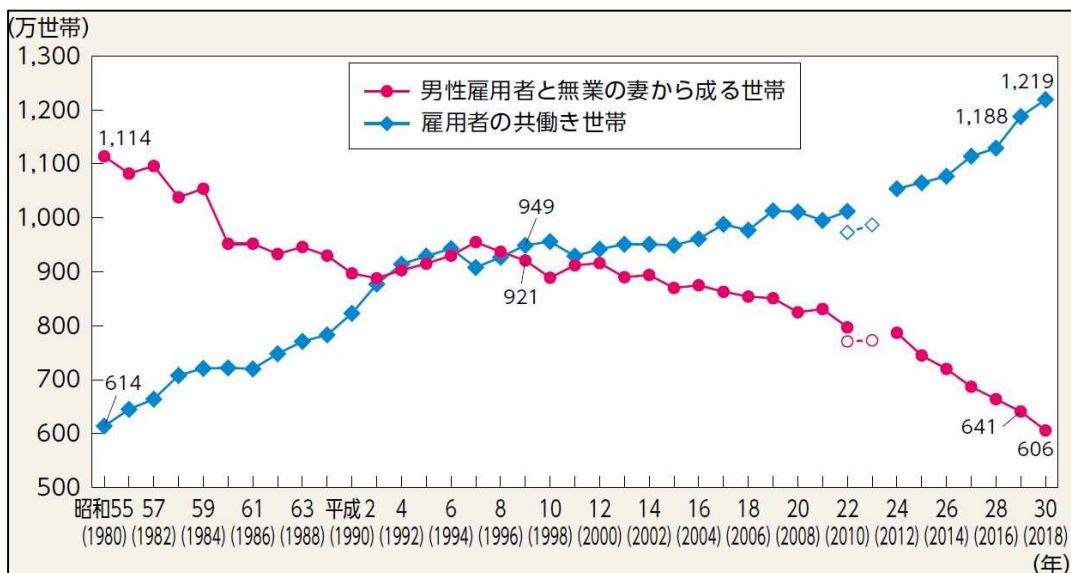
一方で、現役世代も生活スタイルの変化が起きています。かつての外で稼ぐ夫と家を守る妻といった世帯イメージから、女性の社会進出に伴い夫婦が共に働き、家事を分担する共働き世帯が増加しています（図表6）

昭和55年との比較では、専業主婦のいる世帯と共働き世帯の数は、逆転しています。夫婦の働き方や家事の分担に変化が見られることから、現役世代は自分の生活の維持に割く時間や労力が大きく、相対的に別居の親の生活支援や地区の役員等に割ける時間や労力が小さくなっていることが伺えます。

このような状況を背景に平成12年度に創設した介護保険制度では、高齢者の介護を家族のみの問題として捉えるのではなく、社会全体で支え合っていく仕組みとして創設されました。

おなじく高齢化によって増加する医療需要とその費用負担に対応するため、平成20年度より後期高齢者制度が創設され、高齢者の医療費について、全世代型で負担する仕組みが整えられています。

【図表6】国内の共働き世代の推移 内閣府男女共同参画白書



このように、高齢者の介護や医療に対して社会全体で負担する制度が創設されていますが、その給付費の増大に伴って財源の不足が生じたため、消費税増税など全世代型の負担が進められています。

また、後期高齢者医療制度や介護保険制度では、その必要となる費用の半分を国や県、市町村が負担する公費で賄っています。茅野市が負担するそれらの負担金も年々増加傾向となっています。平成20年度では、後期高齢者医療と介護保険で負担する金額は6.5億円でしたが、令和2年度には11.8億円となっています（図表7）。

今後も高齢人口の増加に伴って、これらの負担金の額が増加し、人口構造の変化に連動して市の財政構造における社会保障費の割合が大きくなることが予測されます。

【図表7】近年の医療費及び介護給付費の推移 厚生労働省国民医療費統計他

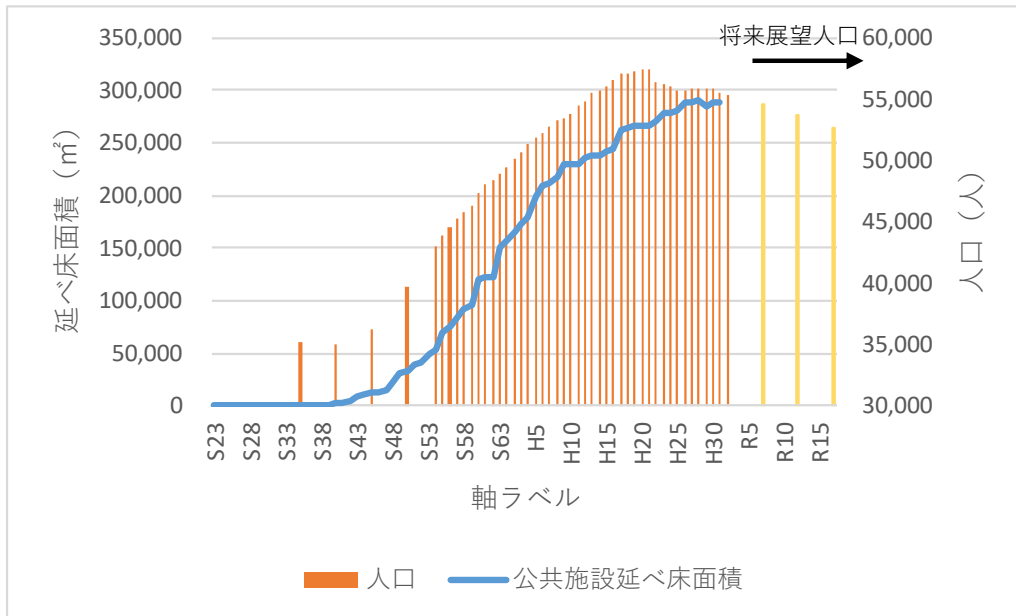
			H20	H22	H24	H26	H28	H30	R2
			↓消費税増税8%		R元消費税 増税10%↓				
医療	全国資料	老年人口（千人）	28,216	29,484	30,793	33,000	34,591	35,578	36,170
		老年人口医療費 推計額（億円）	189,999	207,176	220,860	239,066	251,584	262,828	(R1数値) 270,629
	長野県後期高齢者 広域連合負担金	茅野市一般会計 負担金（億円）	2.7	3.5	3.8	4.1	4.4	4.6	5.4
介護	諏訪広域資料	介護認定者数（人）	7,731	8,377	9,366	10,225	10,723	10,972	11,242
		介護給付費（億円）	112	130.3	147.5	163.6	164.2	172.1	178.5
	諏訪広域介護給付 費負担金（億円）	茅野市一般会計 負担金（億円）	3.8	4.5	5.1	5.7	5.7	6.1	6.4

また、昭和40年代の後半からの人口の増加に合わせて、市内の公共施設の整備が進められてきました（図表8）。これらの建物は、建築から40年近くが経過し、老朽化に対応した大規模修繕や建て替えといった対策が必要となっています。

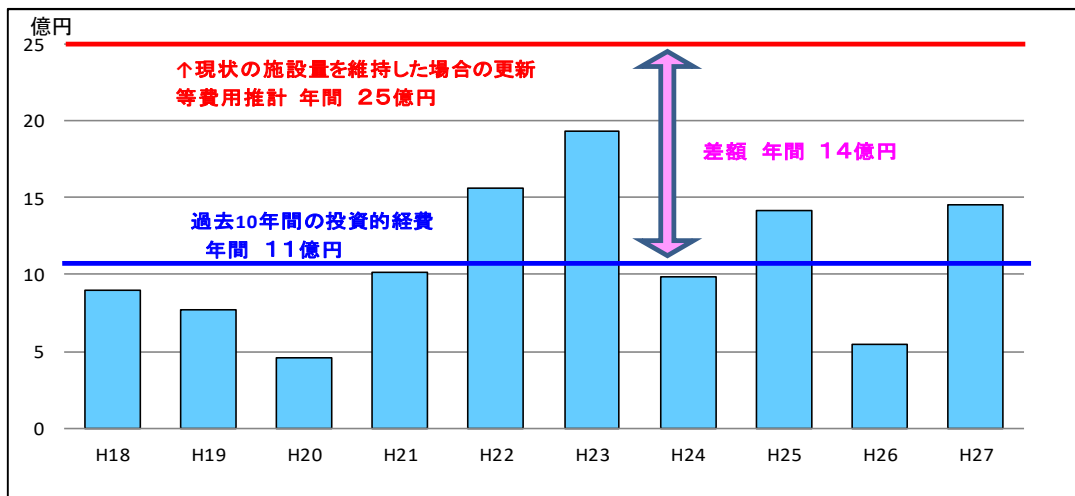
平成29年に策定した公共施設等総合管理計画では、過去の公共施設における投資的経費の平均額が11億円/年であるのに対し、現状施設を将来にわたって維持するためには25億円/年の経費が必要と試算されました（図表9）。

人口の減少が見込まれ、また、今後の維持費の負担が大きくなる状況となっており、施設総量の削減が急務となっています。

【図表8】茅野市の人口の推移と、公共施設延べ床面積の推移



【図表9】公共施設の投資的経費過去平均と、今後見込まれる維持費用 公共施設等総合管理計画



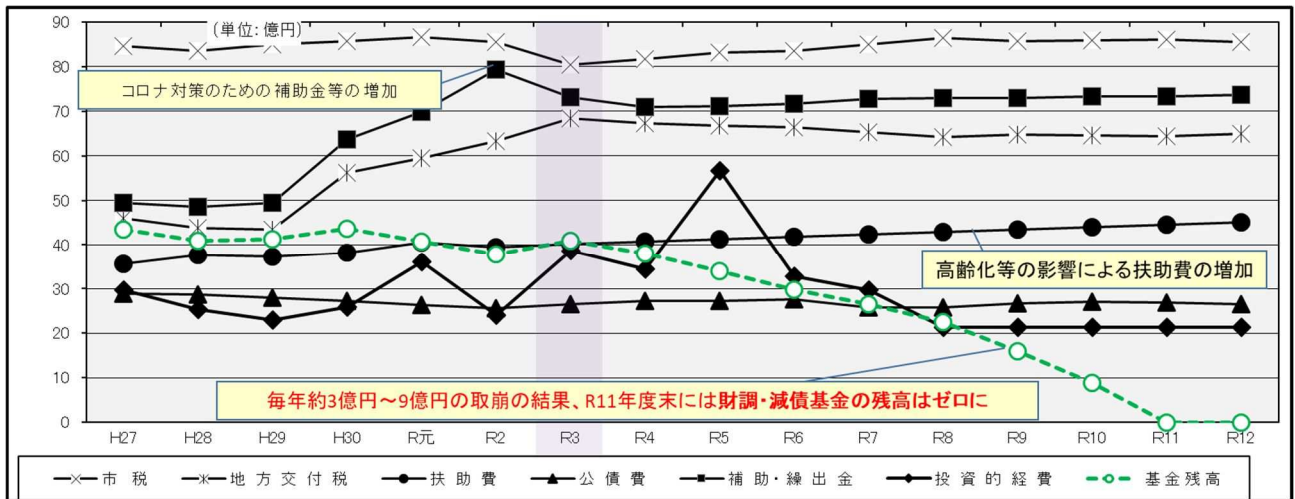
茅野市では、平成26年度から財政構造改革に取り組み、その結果、平成28年度～平成30年度は、基金（＝貯金）の取崩しに頼らない収支均衡の予算を編成することができましたが、高齢化社会の進展による後期高齢者医療や介護保険に係る広域連合への負担金の増、諏訪中央病院の第3期増改築やリサイクルセンターの建設等に係る一部事務組合への負担金の増などにより、令和元年度から、再び基金を取り崩した財政運営を行っています。

令和2年度決算をベースに、社会保障関連経費の増加や、今後予定されている大型事業等を見込み、一般会計における今後10年間の財政推計を作成した

ところ、このまま何も手を打たずにいると、令和11年度には基金が底をつき、令和12年度以降は予算が組めなくなる結果となりました（図表10）。

また、この推計には、事業費が確定していない公共施設の維持管理費、DX推進に係る経費など、不確定な経費は含まれていないことから、今後の事業展開によっては、更に厳しい状況になることも想定されます。

【図表10】令和3年8月作成 茅野市一般会計財政推計



(1) 住民自治における課題

茅野市では、全国に先駆けて住民との協働によるパートナーシップのまちづくりの手法により、分野別の課題や地域課題の解決に取り組み様々な成果を上げてきました。

しかし、現在いくつかの団体で役員等の後継者不足が課題となっています。また、住民参加の基本をなす区や自治会においても、消防団員の不足や、役員の高齢化等が課題となっています。

これらは、人口構造の変化により共助の担い手が不足している事や、核家族化や夫婦共働きの進行等により、市民の生活スタイルが変化していることに起因しています。

かつての家族では、複数世代が同居しお互いの生活に合わせた家族内の協力や支え合いにより生活が成り立っていましたが、核家族化やひとり親世帯が増えることで、子育てや介護等への家族間の支援が足りなくなり、自助や共助の力は弱くなっています。

また、自分や家族のことが精一杯で、近所や地域のことまで気にかける余裕がない人が増え、これまで地域活動を担ってきた消防団員等も恒常的な成り手不足が続き、地域を守る主導的な役割が薄れて共助の力も弱くなっていきます。

自助や共助によって相互補完されてきたまちづくりの推進が困難になることによって、これまでと同じように対応できない課題が生まれています。

一方で、少しの支援があれば自分で生活が成り立つ人がいます。また、支援する意思や余力があっても、支援への責任や時間の制約などから、共助と結びついていない潜在的な人材が地域に存在します。

自助・共助の縮小に伴い、支援が足りない部分へ潜在的な支援力をマッチングできる新たな仕組みづくりを進めるなどの対策が必要となっています。

このように、これまでのまちづくりを支えてきた市民力・地域力・行政力（行政そのもののサービスや第3セクター等外郭団体を含む）の役割分担を再度検証し、人口減少及び少子高齢化時代においても継続できるまちづくりを考えていく必要があります。

（２）政策運営の課題

第5次総合計画は、分野別計画の策定時より市民団体等と協議を行い作成し、推進してきました。計画も中盤にさしかかり、当初目指したまちづくりの姿と現状の乖離を検証したうえで、見直しを検討する時期となっています。

人口構造の変化や財政推計に対応した事業の組み立てなど、将来の茅野市を見据えた内容に見直すと共に、特に、「若者に選ばれるまち」や「DXの推進」など新たな視点で計画する必要があります。

右肩上がりの時代では、次になすべき課題を洗い出し、解決策を模索するなど、政策の拡充が第一優先となります。しかし、人口や税収が減少していくことが明らかな現在、既存の政策の優先度の検討など縮小均衡に向けた議論が必要です。

現在の施策の優先度を検討するには、多くの市民団体等との調整など、事務局となる職員の政策形成能力やファシリテーション能力が必要となります。

そのため、職員の採用時における選考項目や、入庁後の人材育成などを時代に沿った形へ見直すとともに、「若者に選ばれるまち」や「DXの推進」に向けた業務展開を自分事として認識できる職員の育成が必要となっています。

併せて、業務の効率化のためAIやRPAといった技術の導入を進めて単純労務を置き換えることで、職員の勤務を政策形成などの業務へ割り当てる必要があります。

(3) 財政運営の課題

少子高齢化の進展に伴う社会保障費の増加や公共施設の老朽化に伴う維持管理費の増加への対応、また、ポストコロナにおける「DXの推進」など新たなまちづくりに向けた財源の確保のためにも、新たな歳入確保や事業の見直しを検討することが急務となっています。

新たな歳入確保を最優先として取り組みますが、それでもなお財源が不足する場合には、行政サービスの低下や市民負担の増加も検討せざるを得なくなります。そのため関連する市民団体や市民との情報の共有を前提に、今後の方向を協議する必要があります。

(4) 公共施設再編の課題

現在の茅野市公共施設等再編計画に基づき、施設の譲渡や廃止が決定しているものは速やかに実行していく必要があります。しかし、再編計画の中では、今後の方向性が検討中となっている施設も多く、これらの施設の廃止や譲渡をするためには、多くの関係者との協議や合意形成が必要であります。維持管理の経費も掛かるためスケジュール感を持って着実に進めていく必要があります。

4 行財政改革の方針

「3 現状と課題」で整理した課題については解決策や対応がすぐにとれるものではありませんが、今からできることを検討し、着実に備えることが必要です。

解決に向けた対策については、市民や民間の団体の代表などの委員からなる「茅野市行財政審議会」に対して、市の行財政改革方針について諮問をし、その答申に基づいて方針を策定しました。

方針については、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ものとし、厳しい財政状況下で選択と集中を判断する際には、「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策定しました。また、「住民自治」「政策運営」「財政運営」「公共施設の再編」の4つの柱に構成し、それぞれの柱ごとに改めて課題を整理したうえで、その望ましい姿と、改革項目を定め、それを実現すべく具体的な改革内容を掲げました。改革方針の期間については、令和4年度から令和8年度までの5年間を設定します。なお、それぞれの改革内容については、具体的な取組を示して実施していきます。

4つの柱の要点と改革項目及びその内容は、次のとおりです。

なお、行財政改革は、総合計画や総合戦略を達成するための手段としてDX（デジタル・トランスフォーメーション）、GX（グリーン・トランスフォーメーション）と共に取り組んでいきます（図表11）。

（GX…2050年のゼロカーボン実現に向け、再生エネルギー等、温室効果ガスを発生させないグリーンエネルギーに転換することで、産業構造や社会経済を変革し、成長につなげていくこと。）

【図表11】これからの茅野市のまちづくりスキーム(概念図)



(1) 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。

【改革項目】

① 地域コミュニティ活動（共助）の新たな仕組み作り

(内容)

- 1 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
- 2 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
- 3 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
- 4 消防団組織、活動についての見直し・改善

② 新たな共助の仕組み作り

(内容)

- 1 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

③ 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

(内容)

- 1 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
- 2 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
- 3 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

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。

【改革項目】

① 市民の声を政策へ反映する仕組み作り

(内容)

- 1 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
- 2 DXを活用した若者の意見集約
- 3 統計データ等を政策立案に活かす仕組み作り

② 政策や業務のタイムリーな検証と公開の仕組み作り

(内容)

- 1 事業の優先度判断や選択と集中のための事業仕分け
- 2 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

③ 行政のDX推進の加速化

(内容)

- 1 既存データを活用した市民サービスの充実
- 2 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

④ 市組織・職員・業務の改革

(内容)

- 1 組織の壁を越えたプロジェクト型組織の活用
- 2 行政のDX推進による業務効率化と組織のスリム化
- 3 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
- 4 行政サービスの民間委託などによる業務のスリム化
- 5 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

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。

【改革項目】

① 健全な財政運営の推進

(内容)

- 1 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

② 歳出の最適化の推進

(内容)

- 1 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
- 2 硬直財政の原因となっている歳出の特定と削減検討
- 3 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

③ 歳入確保の推進

(内容)

- 1 公共施設使用料等受益者負担の見直し
- 2 イベント等広告収入の確保
- 3 ふるさと納税による収入の確保

(4) 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。

【改革項目】

① 施設再編の取組

(内容)

- 1 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
- 2 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
- 3 施設の複合化やDX活用による運営の効率化
- 4 民間活用を検討するためのサウンディング調査の実施
- 5 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

【改革実行項目】

(1)住民自治

課題	<ul style="list-style-type: none"> ・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	<p>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。</p> <p>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。</p>

*「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

改革項目① 地域コミュニティ活動(共助)の新たな仕組み作り

改革内容①-1	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				
No.	取組	内容	時期	目指すところ	主管課
1	学びと実践の場としての公民館活動の見直し	本館、地区館、分館の組織や活動の実態と課題を調査し、必要に応じて改善点の助言や事例紹介などを行う。	～R6	必要なこと、時代に合った活動の実施ができています。	中央公民館

改革内容①-2	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				
No.	取組	内容	時期	目指すところ	主管課
1	改革先進事例の紹介	既存の改革事例集を元に、近年、市内外で区・自治会運営を効率化した事例を情報収集し、事例集をバージョンアップする。地区区長会で事例集を説明・共有し、各区に改革の必要性を投げかける。	～R6	区や自治会に加入しやすく、区民の負担が少ない環境で活動がされている。	パートナーシップのまちづくり推進課
2	移住者や若者の声の共有	移住者や若者からの違う視点の意見を吸い上げ、共有する方法を検討し、実施する。	～R6	移住者や若者の声が区・自治会運営に反映され、区・自治会への加入につながっている。	パートナーシップのまちづくり推進課他
3	市からの依頼事項の見直し	行政連絡事務委託業務やお願い事項、役員選出などの市からの依頼事項を精査し、スリム化する。	～R6	区や自治会に加入しやすく、区民の負担が少ない環境で活動がされている。	パートナーシップのまちづくり推進課他

改革内容①-3		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			
No.	取組	内容		目指すところ	主管課
			時期		
1	報告や情報共有を主目的とした会議や、紙回覧板等を電子化する紹介	zoomなどを使ったオンライン会議の紹介やスマートフォンのアプリを使った回覧板の方法を紹介し、その導入を支援する。	～R6	先進事例を基に、区や自治会が効率的な活動を行う。	パートナーシップのまちづくり推進課

改革内容①-4		消防団組織、活動についての見直し・改善			
No.	取組	内容		目指すところ	主管課
			時期		
1	消防団組織、活動についての見直し・改善	団員定数、組織、活動、報酬等の見直しなどを含めた消防団のあり方を示した「茅野市消防団総合計画」を策定、実施する。	R5～	実態や目的に合わせた新たな消防団活動を行う。	消防課

改革項目② 新たな共助の仕組み作り

改革内容②-1		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			
No.	取組	内容		目指すところ	主管課
			時期		
1	都市OSの構築と運用	共通のデータ連携基盤である都市OSを構築し、市民が必要とするデジタルマッチングツールを導入する。	R4～	医療や福祉、防災、交通等の分野でニーズ（困りごと）とサポート（支援）のマッチングを都市OS（共通のデータ連携基盤）上で効率的に行う。	DX推進室
2	DXに必要なスキルのサポート等	市民向けのスマートフォンやPCなどの電子端末の操作方法の講座を開催する。また、本人確認に必要なマイナンバーカードの普及を推進する。	R4～	市民のデジタルデバイドの解消とマイナンバーカードの普及率向上	企画課 市民課

改革項目③ 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

改革内容③-1		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			
No.	取組	内容	時期	目指すところ	主管課
1	パートナーシップのまちづくり関連団体の課題の整理	パートナーシップのまちづくり関連団体の役割や活動手法等について検証して課題を整理し、時代に合ったあり方へのバージョンアップを検討する。	～R6	関連団体と市が共に時代に合った内容でパートナーシップのまちづくりを進めている。	パートナーシップのまちづくり推進課

改革内容③-2		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			
No.	取組	内容	時期	目指すところ	主管課
1	パートナーシップのまちづくり関連部署の業務を検証し、課題を整理	パートナーシップのまちづくり関連部署の業務を検証して課題を整理し、時代に合ったあり方へのバージョンアップを検討する。	～R6	関連団体と市が共に時代に合った内容でパートナーシップのまちづくりを進めている。	パートナーシップのまちづくり推進課

改革内容③-3		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			
No.	取組	内容	時期	目指すところ	主管課
1	デジタルツール等の活用による、市民意見を集約する新たな仕組み作り	分野別の関連市民団体の意見に加え、広く市民から意見を聞くことができる仕組みを、デジタルツールを使って構築する。	～R7	政策に反映する仕組みの見直しの実施	パートナーシップのまちづくり推進課 企画課 他

(2)政策運営

課題	<ul style="list-style-type: none"> ・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	<p>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。</p>

改革項目① 市民の声を政策へ反映する仕組み作り

改革内容①-1、2	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				
No.	取組	内容		目指すところ	主管課
			時期		
1	若者の意見集約	デジタルツールを用いることでアンケートの回答がしやすい環境を整え、より多くの若者の意見集約を図る。	R4～	デジタルツールでの意見集約の実施し、政策へ反映	企画課

改革内容①-3	統計データ等を政策立案に活かす仕組み作り				
No.	取組	内容		目指すところ	主管課
			時期		
1	統計データを政策立案に活かす仕組み作り	統計データによる、合理的証拠に基づいた政策立案を行う。(EBPMの導入) (EBPM…エビデンス・ベース・ポリシー・メイキング 証拠に基づく政策立案)	～R5	EBPMを行う仕組み作り	企画課

改革項目② 政策や業務のタイムリーな検証と公開の仕組み作り

改革内容②-1、2		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			
No.	取組	内容		目指すところ	主管課
			時期		
1	毎年の行政評価（事後評価）の手法や対象、広報の見直し	事業の優先度判断や事業仕分けができるように、毎年の行政評価（事後評価）の手法や対象を見直す。また、政策実施状況をタイムリーに市民へ周知するための広報の仕方を見直す。	～R6	事業の優先度判断や事業仕分けをしやすくする。また、政策実施状況を市民が分かっている。	企画課

改革項目③ 行政のDX推進の加速化

改革内容③-1		既存データを活用した市民サービスの充実			
No.	取組	内容		目指すところ	主管課
			時期		
1	都市OSの構築と運用（再掲）	多様なデータを一元管理するための都市OSを構築し、運用することで、様々な主体が実施する市民等のサービスの基盤を整備する。	R4～	都市OS運用による市民サービスの充実	DX推進室

改革内容③-2		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			
No.	取組	内容		目指すところ	主管課
			時期		
1	オンライン申請の推進	市への申請・届出等について整理し、オンライン化を推進する。	R4～	市への申請・届出の件数の拡大による市民の利便性の向上	企画課

改革項目④ 市組織・職員・業務の改革

改革内容④-1		組織の壁を越えたプロジェクト型組織の活用			
No.	取組	内容		目指すところ	主管課
			時期		
1	組織を横断したテーマ型のプロジェクトチームや兼務の活用の推進	全庁的または複数部署に関係する新規や臨時的な業務について、専門的な立場で対応する必要がある場合に、期間限定でのプロジェクトチーム設置や兼務の活用を行う。	R4～	行政の刷新及び合理化の積極的な推進	企画課

改革内容④-2		行政のDX推進による業務の効率化			
No.	取組	内容		目指すところ	主管課
			時期		
1	AI・RPAを活用した業務の効率化	AI-OCRやRPAを活用し、業務の効率化と正確性の向上を図る。	R4～	AI・RPA対象業務を拡大し、業務時間を短縮する。	企画課
2	庁内事務の効率化	庁内での電子決裁の検討と、会議資料におけるペーパーレス化を促進する。	R4～	電子決裁の実施と会議資料のペーパーレス化を拡大し、紙の削減と文書管理を改善する。	総務課 企画課

改革内容④-3		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			
No.	取組	内容		目指すところ	主管課
			時期		
1	「人材育成ビジョン」の改定	これからの時代に求められる職員像を明らかにし、効果的な人材育成を行うため「人材育成ビジョン」（令和4年度改定）に基づいて、職員の育成を行う。	R5～	時代に対応した職員の育成	総務課

改革内容④-4		行政サービスの民間委託などによる業務のスリム化			
No.	取組	内容		目指すところ	主管課
			時期		
1	行政サービスの民間委託などの検証	業務のスリム化を進めるため、行政サービスの民間委託などを検証する。	～R6	業務のスリム化について、検証ができています。	企画課

改革内容④-5		庁内外の会議を効果的・効率的に実施する手法を導入			
No.	取組	内容		目指すところ	主管課
			時期		
1	オンライン会議の環境整備	庁内外の会議でオンライン会議ができる環境整備を行い、必要に応じてオンライン会議を推進する。	R4～	会議の効果的・効率的な実施	企画課

(3)財政運営

課題	<ul style="list-style-type: none"> ・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① 健全な財政運営の推進

改革内容①-1		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			
No.	取組	内容	時期	目指すところ	主管課
1	適切な市債残高および適切な基金残高の維持	市債残高の減少並びに財政調整基金と減債基金の残高40億円を確保する。	R4～	基金に頼らない収支均衡の財政運営	財政課

改革項目② 歳出の最適化の推進

改革内容②-1		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			
No.	取組	内容		目指すところ	主管課
			時期		
1	補助金等に関する基本指針の見直し	「補助金等に関する基本指針」の見直しを行い、補助対象経費や終期設定などの補助要件や基準を改める。	～R 6	新たな基準での補助の実施	企画課

改革内容②-2		硬直財政の原因となっている歳出の特定と削減検討			
No.	取組	内容		目指すところ	主管課
			時期		
1	歳出の削減検討	介護福祉金や入院時食事療養費補助など一般財源のみの市単独事業について見直しを検討する。	～R 6	歳出の削減による新たな事業への支援	各担当課
2	特別会計への繰出金の縮小	下水道事業会計…繰出金の段階的縮小により予算の縮減を図る。 国保診療所特別会計…北山診療所の損失に対する繰出金。令和6年度までに収支を黒字化し令和7年度以降繰出金を皆減する。	R 4～	繰出金の縮小	水道課 リバーサイドクリニック

改革内容②-3		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			
No.	取組	内容		目指すところ	主管課
			時期		
1	大規模事業の複数年化等の検討	大規模事業について、複数年での事業実施を検討し、財政負担の平準化を図る。	R 5～	財政負担の平準化	財政課

改革項目③ 歳入確保の推進

改革内容③-1		公共施設使用料等受益者負担の見直し			
No.	取組	内容		目指すところ	主管課
			時期		
1	公共施設使用料と減免制度の見直し	公共施設の使用料及び使用料の減免について見直しを行う。	～R6	受益負担の適正化による維持管理費の確保	財政課

改革内容③-2		イベント等広告収入の確保			
No.	取組	内容		目指すところ	主管課
			時期		
1	広告収入の確保	広告収入の確保を拡大し、自主財源の確保に努める。	R5～	歳入の増加	財政課

改革内容③-3		ふるさと納税による収入の確保			
No.	取組	内容		目指すところ	主管課
			時期		
1	ふるさと納税の取組強化と企業版ふるさと納税の推進	ふるさと納税の登録サイトを拡大する。また、企業版ふるさと納税の積極的な活用を促進する。	R5～	歳入の増加	地域創生課

(4)公共施設の再編

課題	<ul style="list-style-type: none"> ・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である。 ・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① 施設再編の取組

改革内容①- 1、2		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			
No.	取組	内容	時期	目指すところ	主管課
1	方針未定施設の方針決定	「茅野市公共施設再編計画」で施設の機能や性能について、検討となっているものについて方針を決定する。	R5	施設の維持管理費の抑制・削減	企画課
2	譲渡・廃止施設の実行管理	「茅野市公共施設再編計画」で譲渡・廃止が決定している施設の実行管理を行う。	R4～	施設の維持管理費の抑制	企画課
3	公共施設の計画的な保全管理	各施設の大規模改修については、優先順位に基づいて、実施計画により一括管理で施設保全を行う。	R4～	大規模改修の平準化	都市計画課

改革内容①- 3		施設の複合化やDX活用による運営の効率化			
No.	取組	内容		目指すところ	主管課
			時期		
1	施設の複合化、運営の効率化	施設の複合化やDX活用による運営の効率化の検討	R 4 ~	施設の維持管理費の抑制	各担当課

改革内容①- 4		民間活用を検討するためのサウンディング調査の実施			
No.	取組	内容		目指すところ	主管課
			時期		
1	サウンディングによる民間活力投入の市場調査の実施	施設の有効活用にあたって、民間活用を検討するためサウンディング（民間事業者との意見交換等を通し、事業に対して様々なアイデアや意見を把握する調査）による市場調査を行う。	~ R 6	施設の有効活用	企画課

改革内容①- 5		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			
No.	取組	内容		目指すところ	主管課
			時期		
1	施設の活用対策の検討	施設の毎月の利用状況をフィードバックすることで、施設の活用対策の検討を行う。	R 4 ~	適正な施設管理	各担当課