令和５年度第１回茅野市行財政審議会会議結果報告書　　【担当課】企画課

会議の名称	令和５年度第１回茅野市行財政審議会		
開催日時	令和５年６月２２日（月）　18 時 30 分～20 時 30 分		
開催場所	茅野市役所７０１・７０２会議室		
出席者	※出席委員等：両角会長、守屋副会長、小平委員、宮坂委員、半田委員、鈴木委員、藤野委員、北原委員、中村委員、鶴石委員、大川委員、 ※市側出席者：今井市長、柿澤副市長、有賀総務部長、小平市民環境部長、上田生涯学習部長、平澤健康福祉部長、森井財政課長、田中総務課長、矢嶋ﾊﾟｰﾄﾅｰｼｯﾌﾟまちづくり推進課長、竹内生涯学習課長、小池地域創生課長、牛山ＤＸ推進課長、都市計画課長、平沢高齢者・保険課長、北澤市民課長、宮坂消防署長、河西スポーツ健康課長、松田スポーツ推進係長、長田公園景観係長、佐々木財政係長、田中企画部長、井出企画課長、伊藤企画係長、朝倉行政経営係長、宮崎主査		
欠席者	高木委員、両角委員、丸茂委員、柿沢委員		
公開・非公開の別	(公開)・非公開	傍聴者の数	０人

議題及び会議結果

発言者	協議内容・発言内容（概要）
	議事 １　開会 ２　市長挨拶 ３　会長挨拶 ４　会議内容 （１）改革実行項目の令和４年度進捗について （２）財政推計について ５　その他 （１）第６次総合計画の基本構想のﾊﾟﾌﾞﾘｯｸｺﾒﾝﾄについて ６　閉会
	議事録
企画課長	**１　開会**
	２　市長挨拶
市長	皆さんこんばんは。大変お忙しいところ、お集まりをいただきましてありがとうございます。行革という非常に難しい課題をお願いしているわけなんですけれども、ちょうど今、議会の最中でありまして、今日の午前中に一般質問が終わりました。今回の議会の一般質問の中で、いわゆるこの行財政改革に関する質問をされた議員さんが何人かおられました。非常に議員さん方も関心を持っておられる中で、いろんな議論があったんですけれども、相対的に言いますと、やはり今、きちっとやっていかなきゃいけないという認識を持ってくださっている議員さんが多いのかなあというふうに感じたところであります。議会の方も何とかこれをしっかりやって、次のまちづくりの明るい未来を語れるような状況、状態にしていかなきゃいけないというようなご提言をいただいたところなんですが、その中で、何かを我慢しろとか、無くせとかっていうことではなくて、やはりそこを超えた、新しい何かを作っていくとか、それがただものを建てるとかそういう話じゃなくて、このま

	ちをどうしていくかっていうような、そうした夢を語れるような状態にまずすることが大事だというような、お話も出たところでありました。ということで、今、茅野市は、そうしたことも含めて、第6次総合計画の策定を進めております。この6次総を、いわゆる絵にかいた餅にしないためには、やっぱりこの行革っていうのは絶対やらなきゃいけないことの一つであります。それからもう一つは、人材育成ビジョンを今策定しているんですが、やはり人づくりということもしっかりしなきゃいけないということで今、職員の人材育成ビジョンというのを、これも20数年ぶりの見直しになりますけれども、させていただいております。で、今までも市も、やっぱりこの財政状況何とかしなきゃいけないってことで一生懸命やってきています。そのためにやってきたことでちょっと私が目についたのは、例えば職員の旅費を削ったり、研修費を削ったり、結構この庁内で何とかなることを率先してやっていました。たださすがにもうこれ以上やると、まずいんじゃないかなというところまできているものですから、やはり人にはある程度お金をしっかりかけていかなきゃいけないだろうというふうに思っております。で、どうしてもそういう、何とか今を凌ぐという考え方で節約したりしてやってきたものですから、根本的な資力にはなっていないなあというふうに感じたところであります。今、我々がこれからやらなきゃいけないことは、根本的な治療ということじゃないかなと思っています。もう待ったなしでいろんなことが迫ってきていますので、急ぐわけなんですけど、ただ急ぎすぎて失敗もしてはいけないので、そこはしっかりと手間をかけて市民の皆さんの理解をいただきながら進めていかなきゃいけないと思っているところです。いずれにいたしましても、しっかりと根本的な治療をするためには、まちづくりのやり方そのものをやっぱり変えていかないと、どうしても今のお金の使い方っていうのが修正できないだろうなというふうに思っております。パートナーシップのまちづくりという形で、長年に渡ってやって参りました。ただ、最初の頃の、「やらざあ100人衆」って言って、自分たちが自ら動いて行動する提言集団という形で動いていたわけなんですけれども、何となく今は提言をする人が非常に多くなってしまって、これを作った方がいいんじゃないかあれを作った方がいいんじゃないかっていうニーズがくるわけです。でどうしても市民のニーズというものを尊重をしてきた中で、新しいものを作り続けてきたというような形もあったんだろうなというふうに思いますので、その辺の意識改革を市民全員が意識を変えていくという形に持っていかないと、これっていうのはなかなか難しいんではないかなというふうに思っているところであります。ただ、私は、楽観主義すぎるのかどうかわかりませんが、きっと理解してくれるんじゃないかって思っているんですね。みんなが、この茅野市がこのままやっていくと、まずいよねっていうことさえ理解してくれれば、一緒にじゃこれをどうやって乗り越えていこうかということをみんなで考えようということになれば、きっといい知恵を皆出してくれるんではないかなと、そんな期待をしているところであります。ですので、この審議会の皆様方も、一刻も早くという気持ちもあろうかと思いますけれども、そこをやはり丁寧ってことも併せて、お考えいただけると大変ありがたいというふうに思っておりますので、どうぞよろしくお願いをいたします。長々しゃべりましたが、今日はどうぞよろしくお願いいたします。 **2　会長挨拶**
会長	皆様こんばんは。前回の審議会が昨年の11月4日に開催されまして、大分期間を経過してしまいました。皆様におかれましては、お忙しいところ出席いただきまして誠にありがとうございます。本日は高木委員さんと両角委員さんと丸茂委員さんと柿澤委員さんが欠席ということで、高木委員さんは多分、隣のお部屋の方に

	いらっしゃるんじゃないかなとは思っております。ですので、私達含めまして 11 名で審議の方を進めさせていただきます。現在、コロナウイルスの方、５類に移行しまして、大分観光ですとか飲食等については回復しつつはあるんですけれども、ロシア、ウクライナの戦争もまだ終わりが見えないというところ、それから燃料とか材料等の物価高騰がかなり影響がありまして、円安も含めてですけれども、製造業を中心に、ちょっと先行きが不透明っていうような感が否めないところです。また全業種では、やはり人手不足ということが課題になっておりまして、この点につきましては茅野市の方でも影響を受けているというふうに報告を受けております。本日は、令和４年度の下期の進捗報告等がありますので、また皆さんの忌憚のないご意見をちょうだいしたいと思っておりますので、どうぞよろしくお願いいたします。ここからは着座にて失礼ささていただきます。それでは会議の内容に入っていきたいと思います。まず、会議に入る前に、審議会の公開、非公開について協議したいと思います。発言につきましてはまた挙手でお願いしたいと思っておりますが、審議会の公開については、事務局より説明をお願いいたします。
行政経営係長	お願いいたします。座って失礼します。当審議会は、条例の定めるところによりまして設置されたものであり、地方自治法第 138 条の４第３項に規定された附属機関となるため、原則として公開となります。なお非公開情報の事項や、議事運営に支障の生じる場合については、非公開にすることができます。以上です。よろしくお願いいたします。
会長	この審議会については、今までもそうでしたけれども、公開するということとして、あと会議録については、発信者の氏名を匿名とし、委員というふうに記載として、ホームページに公開するっていうことで今までやってきましたが、これでよろしいでしょうか。はい。ありがとうございます。それではそのようにさせていただきたいと思っております。それでは審議の方に入っていきたいと思います。本日、資料がたくさんございますが、資料１から資料６と、それと今日お手元に配りました、こういう冊子がございますので、ご用意いただければと思います。まず（1）番としまして、改革実行項目の令和４年度の進捗について、ということで、このことについて、行財政改革基本方針の改革実行項目の各項目の取り組みについて、報告をしていただきたいと思います。事務局より報告をお願いいたします。
	４　会議内容 **（１）改革実行項目の令和４年度進捗について【資料１、２】**
行政経営係長	改めましてよろしくお願いいたします。座って失礼します。改革実行項目ということで、昨年度、基本方針を定めまして 36 の改革実行項目を定めました。その進捗ということで、報告させていただきたいと思います。資料１、２ということで、資料２の方に、各々の改革実行項目の細かいところ出ていますが、これを一つずつ説明するのではなくて、四つの柱ごとに、主なものを説明させていただきたいと思いますので、よろしくお願いいたします。評価としまして、ABCD で評価させていただきました。取り組み計画以上の実績があった場合はＡ、概ねできた 80％以上はＢ、あまりできなかった 80％未満であればＣ、計画通りできなかった場合はＤというような評価をさしていただきました。まず、（１）番として、住民自治の柱の中で、全部で項目として 11 項目ございます。まず資料２の６ページになりますが、消防団組織活動についての見直し・改善という取り組みがありますが、こちら

	につきましては、茅野市消防団総合計画を策定しまして、取り組んでいるということで、評価の方はＡになります。定数の改定、手当の見直し等をしまして、進めているところでございますが、令和４年度から取り組みまして、令和８年までには、その計画通りにできるようにということで、昨年度は３分団がその計画に沿った取り組みができたという内容でございます。続きまして、資料２の７ページになります。都市 OS の構築と運用というところで、データ連携基盤、都市ＯＳの構築をいたしました。オープンデータのカタログサイトを公開したということで、評価が B になってございます。続きまして、８ページでございます。８ページの方、８－企と、その次のページ、８－市になっています。ここは、DX 推進課と市民課、二つの部署で取り組んでいるということで、そのように二つで説明さしていただいています。DX に必要なスキルのサポート等ということで、のらざあアプリの講習会の実施を行っています。またマイナンバーカードの普及ということで、３月末現在茅野市は 63.9％の普及率になってございます。評価については B でございます。住民自治の柱の部分につきましては、全体でＡの評価が１つ、Ｂの評価が３つ、Ｃの評価が７つ、Ｄの評価が０というような結果になってございます。続きまして、大きな柱の（2）政策運営の部分でございます。こちら 11 項目ございます。16 ページにありますオンライン申請の推進というところでは、26 の行政手続きについてオンライン化を実施いたしました。26 の手続きでは、子育て関係で 15、介護関係で 11 ということで、具体的では児童手当の現況届とか要介護要支援の認定の申請など、オンラインで手続きができるようになっております。評価はＢでございます。18 ページ、AI・RPA を活用した業務の効率化ということで、業務時間を 1148 時間短縮したということで、評価はＡなっています。目標では 1000 時間を短縮する計画でございました。続きまして 20 ページでございます。人材育成ビジョンの策定でございます。こちら令和 5 年度の策定に向けて、案をまとめたということで、この人材育成ビジョンにつきましては、この後、資料３の概要版の資料がありますので、そちらでもう少し説明をさせていただきますのでお願いします。22 ページのオンライン会議の環境整備ということで、会議室に大型モニターの設置を行って、オンライン会議に対応できるような環境整備をしてございます。政策運営の 11 項目の評価につきましては、Ａ評価が１、Ｂ評価が７、Ｃ評価が３、Ｄ評価が０ということでございます。続きまして、資料１の裏面をお願いします。(3) 財政運営に関する項目は全部で８項目ございます。適正な市債残高及び適切な基金残高の維持ということで、こちら基金残高を目標として 40 億円と定めてございますが、実は、これを大きく下回る予想になってしまったということで、評価の方はＤになってございます。大きく下がる予想ということでこちらの方につきましては、この後の会議内容の財政推計について、のところで詳しく説明させていただきますのでお願いいたします。続いて、26 ページになります。こちら特別会計繰出金の縮小ということで、下水道事業会計の繰出金を令和４年度は６億 5000 万円だったんですが、令和５年度では６億 3000 万円で、2000 万円の削減縮小をいたしました。評価は B でございます。29 ページの広告収入の確保というところでは、ネーミングライツの実施要綱の制定ということで、契約によって施設の名称に企業名をつけるかわりに、企業からの対価として、施設運営の維持、運営にあてるというものですが、そのネーミングライツを受入れる体制を整えたということで、評価はＢでございます。続きまして 30 ページの、ふるさと納税の取り組みの強化と企業版ふるさと納税の推進、ということで、こちら、２億 4404 万円を達成したということで評価がＢになっています。目標額が２億 8000 万円ということで、若干割ってしまったんですが、個人では 2967 件、企業では８件という寄付がありました。財政運営の柱につきましては、Ａ評価が０、Ｂ評価が５、Ｃ評価が１、Ｄ評価が２

	というような結果でございます。続きまして（4）公共施設の再編、こちら６項目ございます。33 ページにあります、公共施設の計画的な保全管理、ということで、中長期の改修計画の作成の準備ということで行いました。評価はＢでございます。全公共施設において行うものということで、この後に一部、運動公園施設と都市公園について概要をまとめたものがありますので、この後説明させていただきますのでお願いします。全体の評価の割合ということで全部で 36 項目ございますが、Ａが２つ、Ｂが１６、Ｃが１３、Ｄが５、ということで、Ａ，Ｂの割合が 50%、Ｃ、Ｄで 50%いうことで、この行革の基本方針は昨年の７月に策定して、５年間の方針ということで、１年が過ぎたわけですが、あまりできなかった項目が半分もあるということで、絵にかいた餅にならないように、しっかり取り組んでいきたいということで、この後、財政推計について説明させていただきますが、より厳しい状況っていうことで報告させていただきます。令和５年度は一層改革に取り組んでいく次第でございます。以上でございます。
企画課長	今の説明の中でありました、進捗管理シートの 20 ページのところで、先ほど申し上げました人材育成ビジョンの改定についてで、これにつきましては、冒頭の市長の方からもお話がありました通り、今、案ができ上がりまして、実際のビジョンの完全な策定、そして、それの実施につきましては令和５年度からになります。つきましては、資料３横長の人と組織のトランスフォーメーション、という一つ資料がございますが、これを作りまして、今の時点でのビジョンのポイントそこにつきまして、担当課の方から説明をさせていただきますので、よろしくお願いいたします。
総務課長	総務課長の田中ひろみと申します。人財育成ビジョンについてお願いをいたします。資料３をご覧いただけるかと思います。まず茅野市が目指すまちづくりを推進していくため、また今後数々の行財政改革の具体的項目を推進していくうえで、これらを担う市職員の役割は大変重要であると認識をしております。財政的にもまた人的にも厳しい中、職員の成長とやる気と幸せを支える、市の人材育成の基本方針として、ここで人財育成ビジョンを改定いたしました。23 年ぶりの改定となります。本文は全部で 40 ページになりますので、本日はその概要版を資料として添付させていただきました。若干説明をさせていただきます。まず上段の青い部分。これからの茅野市のまちづくりのイメージ。こちらにつきましては、現在策定中の第６次総合計画案の基本構想からの抜粋になります。6 次総につきましては現在基本構想案のパブリックコメントを実施中です。現時点において確定したものではありませんので、この部分は仮として、６次総が確定したところで差し替えていく予定としています。このこれからのまちづくりのイメージを踏まえまして、市民とともによりよいまちづくりを実現するために、人材育成ビジョンにおいて、私たち職員が目指す職員像、組織像を策定をいたしました。ここから下の部分がビジョンの内容部分ということになります。内容に入る前に、改定の背景を説明させていただきます。改定前の人材育成ビジョンは平成 12 年３月に策定をされました。当時の職員の基本的な姿勢としましては、地域に対しては、市民主導、行政フォローという姿勢で、組織に対しては年功序列から能力主義へ、自己に対しては行政のプロ集団化としてスペシャリストを目指す、説明責任を果たせるコミュニケーション能力をつける。これらが当時の職員の基本的な姿勢として策定をされました。当時のパートナーシップのまちづくりをリードできる人材の育成を目指して、成果も上げてきたものと考えているところです。策定から 20 年あまりが経過する中で、これからの新たなまちづくりの実現のため、人材育成今後の方向性を明確に

	し、職員及び組織の資質と能力の向上を目指すための新たなビジョンの策定が必要となってきました。改定に当たりましては、職員のキャリア自立を通じた個人の成長が、市のまちづくりの目標達成や組織活性化に繋がること。在籍の職員も不足する中、市民と職員が対話を通して、対等な立場で協働実現できる能力を持った職員の育成が必要であること。人材育成は研修に留まらない人材確保、職場環境整備、適正処分配置など、これらと結びつけて考え、人材マネジメントという視点を持って行うことで、組織成果へとつなげられることが理想。これらの考えのもと、20 代から 40 代の若手職員を中心とした人材育成ビジョン改定委員会を設置して検討を重ねて参りました。資料に戻らせていただきますが、この目指す職員像、組織像、こちらは若手職員たちが中心となって策定したものです。これは本文では、私たちは市民とともに、より良いまちづくりを実現するため、たくましく、優しくしなやかに行動する職員、職員を支える働きがいのある組織を目指します。と、宣言式で記載をしてあります。職員一人一人が、たくましさ行政職員としてのプロ意識、優しさ、市民の幸せの実現への熱意、しなやかさ、多角的な視点と変革への意欲、これらの職員像をイメージして日頃の行動に反映させていくこと。そしてこれらの職員を支え、働きがいを感じられる組織であるために、管理職を中心として、チームとして業務に取り組む組織文化づくり、職員を育てる意識と仕組みづくりに組織として取り組んでいくこと。個人としての成長と組織としての支え、この二つの視点により、人材を育成していくこととしています。具体的な取り組みにつきましては、こちらの概要記載になっていますが、下段の黄色い部分に８項目に分けて記載をしています。ポイントとしましては、人材育成の強化と積極的な人材確保、一律・受動的なキャリア形成から自立的、主体的なキャリアへの転換、一歩先を見据えた研修体系の見直し、チームとして業務を行う組織文化づくり、人事情報の見える化と共有。職員一人一人に伴走する人財育成、職員それぞれの成長のプロセスの支援などになります。またこれら新しい時代に対応した人財育成と組織改革に、職員と組織がともに取り組み、日頃の職務や行動に定着させていくことにより、四つの変革、協働の理解と意識の変革、職員意識の変革、組織風土の変革、仕事のやり方の変革、これら四つの変革を進めていくことが必要であることも示しました。以上、職員が元気に働きがいを思って仕事ができるように、一部仮とした部分がありましたが、職員にはここで人財育成ビジョンを提示をいたしました。職員と組織がビジョンを共有し、茅野市の目指すまちづくり、そのために必要となる行財政改革を実現できるように取り組んで参ります。またビジョンは統合計画に合わせ、５年を目安として見直しをしていくこととしています。以上、人財育成ビジョンにつきまして、概要説明をさせていただきました。よろしくお願いいたします。
会長	説明、大変ありがとうございました。資料の提示が最近でしたので、まだ皆さん良くご覧になっていないこともあるかと思います。この進捗に関して、とりあえず現況の段階で、何かご質問とかで、ご意見等がありましたら、挙手でお願いしたいと思いますが、また進捗に関しても、もし今日でなくても、次までの回までに、こんなご意見があるということをメールでいただいても結構ですけれども、もし今日の段階で、ご質問等がございましたらお願いしたいと思います。いかがでしょうか。
委員	２つありますので、順番にお願いします。まず、今の人材育成ビジョン、お話聞いて非常によくわかりました。残念なのは、この資料がわからないんです。今のお話をそのまま資料にした方が、多分いい資料になるなっていうのが率直の感想で

	す。申し訳ございません。ついでに聞きたいんですけども、２０数年ぶりに改定ってことは、多分、ひとつの課題があって改正されたと思いますが、その人が育ってないというか今の時代の要請に合わないっていうことかなあと思いますけど、その理由は、人材育成の観点で何が問題だというふうに認識されてるんですか。お願いいたします。
総務課長	ありがとうございます。資料につきましては、１枚もので簡単ですけれども、おっしゃる通りだと思います。資料は 40 ページになるものですから本日提示しようかなっていう意見もあったんですが、また希望があれば、皆さんにデータでお渡しすることも可能です。そこにはいろいろと職員アンケートしました関係ですとか、そういったものもすべて載っていますので、また送らせていただきたいと思います。それから人材育成についてなんですが、職員の育成については、23 年ぶりの改定ということになりますが、当時につきましては、当時のパートナーシップをリードできる人材の育成、それから当時は、年功序列から能力主義というような形を大きくとり出してきました。そのような中で、今、普通に行われてる係長の昇格試験だとかそういったものもない中で、そういうものを取り入れて、今までやってきましたので、人材が育っているとは思います。ただ、私たちはどうしても、例えば研修にしても、これから人事の配置それから自分たちの今後の未来を考えるときにも、組織から与えられて、受け身の姿勢で育ってきてしまったなというのは、これは自分自身も反省するところですし、そのようなことで、それから市民に対しても、市民主導、行政フォローという形で、当時の人材育成ビジョンにはのっていますが、そういった形で押し出してきたものということになります。ただこれからについては、職員たちにはもっと自分自身のキャリア、それから自分自身のワークライフも大切にして欲しいと思っていますし、不確実な時代と言われる中、行財政改革を進める上で、もっと積極的に自分自身のところ、市民に対しても、言えるべき意見を言って、対等な立場で、お互いをこうなんだっていうことを言った上で、お互いが理解し合える力、そこをもっと強化していって取り入れていって欲しいと願っての計画になっています。そんなところで考えています。よろしくお願いします。
副市長	あと、23 年前の人材育成ビジョンを作った時は諏訪地域の６市町村合併を前提としていました。だから総務課長はスペシャリストを養成するという言い方をしていますが、これは６市町村が合併することによってそれぞれ専門性のある職員が集まることによって、効果を発揮するというものでしたけども合併が破綻して、自立の道をそれぞれ歩きました。そうすると、この職員の規模の中では、スペシャリストじゃなくて、ゼネラリスト総合職で様々な分野に関心を持つ職員というものを養成していかなければいけない。それが現在の時代の要請ですのでそこら辺の切り換えというのもございます。
委員	どうもありがとうました。40 ページはちょっと見ないと思うんです。言いたかったのはさっきの総務課長さんの説明すごいよかったんです。その通り資料ができていればよかったかなというだけのことです。今、副市長さんからありましたけども、個人的な思いとしては、スペシャリストって非常に大事だと思います。特にこれから新しい技術がどんどん出てくるんで、技術についていけるためにはスペシャリストって大事だなと思うんです。今の市の職員さんとか見ていて、ちょっと弱いかなあという感じているんです。スペシャリストをどうやって育てていくかっていうのは、大きな課題だなあと思います。

副市長	本来は複線ができれば一番いいんだろうと思います。
委員	そうですね。難しいと思います。もう一つお願いしたいんですけども、公共施設の再編 31 ページです。残念ながらＤって評価で、進んでいないということなんですけども。進まない理由、どういう理由でこれ進まないのかってことをちょっとご説明をお願いいたします。
企画課長	進まない理由は、今回ことに限ってではないんですけども、まず公共施設の再編計画、これを策定した時点では、一つ一つの施設の耐用年数またそれぞれ実際の使用率、そういったこともすべていろいろ分析した上で、それぞれ施設の有効性とかそういったところは、それぞれの担当課所管課も含めて確認をしたところですが、実際にこれをこれから先どういうふうに維持していくのか、または、先ほどもお話ありましたが、必要性はどうなのかそういうところを議論して、方向性を立てようというところまでは、意思表示として、どこでも結構確認はできるところであったんですが、いざこれじゃあそれぞれ個別の施設として、単純にこちらの方でどうしていこうかというと所管課と一緒に考えましょう、といったときには、やはりどうしても、実際の自分たちの仕事としてとらえた部分と、もう一つその施設にまつわる利用者の方、またその地域の方々が関係する方々、そういったところの部分の要件というものを、お互いにきちんとした指標を示せずにいってきた、どういったものの観点からこれを取り組んでいくかというところを示しがどうしてもあまかったところは反省すべきところと思っています。それぞれのところでこれをお互いに議論する時には、先ほど申し上げたような取り巻きの部分と、今までの経過というところをどうしても重んじてしまうところもありまして、やはり、きちんとした明確なこう意思表示ができなかったというのが最大の要因かなと思っています。実は今回、先ほど担当の方からお話がありましたが、これからの財政推計、そういったところをやはりこれからお示しする中で、きちんとしたやはり覚悟といったところ、また意思表示としたところを、これからまとめなきゃいけないというところが、今回のこの進捗管理の中のＤという評価の中で、こちらとしては、進めていかないけないものということで、今年度取り組むことが一つの大きな課題であると、まとまったところでございます。
委員	ありがとうました。僕の感覚ですけども、進まない要因って、多分プライオリティーがすごい低いんだと思います。このテーマに対する。ただ、これ何年たっても進まないんだろうなと思うんでプライオリティーが低いんだったらもうやめたほうがいいのかなというふうに正直思います。ただ一つ、やるんだったらプライオリティーを上げてもらいたい。もう一つは今回の対象が百何十項目あるとあったんですけども、本当に全部やる必要があるのかなってのは前から思っているところで、重大な公共施設あるんだったら 10 でも 5 でもよろしいんで、もうそこに焦点を絞っていただいた方がいいかなというふうに思います。以上です。
会長	委員さんありがとうございました。この件に関しては次の（2）財政推進のところでまた説明が加わるということですので、それを聞いてからまた皆さんのご意見を聞きたいなと思っております。他の方で、はい、委員さんお願いします。
委員	私の方で、人材育成の関係でちょっとコメントっていいますか、お願いしたいと思うんですが、これまでの 10 何年かの行財政改革の中で、常にこの人材育成って

	いうのが議論になってきたんです。ただその議論の前提として、たいていの場合、この市役所の庁舎の中に勤めている職員を意識したような、人材育成ビジョンであったり、人材活用制度であったり、そういう議論に周知していたように感じていますし、またこのペーパーを見ても非常によくまとまっているとは思いますが、丸め過ぎて具体的なところがかえって見えなくなってしまっているなという感じがします。といいますのは、税金を投入して市の職員として働いているという人たちの中には、例えば保育士さんもいるし、小中学校の先生もいるんです。或いは消防署の職員なんかもいます。そういう人たちの人材育成ビジョンというのは、やはり市役所の中に勤めているそれぞれの組織の職員とまた違う観点の人材育成をしなきゃいけませんよね。そういうことからすると、市の中の人材育成って言って大きく丸めて言葉を並べてしまうと、かえって見えなくなっちゃうんです。だから、保育士についてはこういうふうな育成をします、小学校の先生についてはこういう育成をするんです、消防署の職員をこういうふうに育成するんですというところまで、やはりきちんと掘り下げて、具体論を落とせるようなものがあって、それで結果としてこういう１枚にまとまっているということであれば、それでいいと思いますんでぜひそういう視点で、やっていただきたいなというふうに思います。お願いです。
会長	委員さんありがとうございました。また、委員さんのご意見等も加味していただきながら、ということでよろしいですか。
総務部長	ご意見ありがとうございました。総務部長の有賀でございます。今の意見でございます。これ１枚ものにまとまっていますのでこんな形になっております。人材育成の関係ですけれども今ありました市の職員、それから保育士、教員、それから消防職員というふうにありました。この中で、二つですね、特別なのは教員、これは市の職員もあわせ持ってますけれども、県の職員ではあるわけです。こちらの方は、県の教育委員会とともに、人材育成を進めてもらうというような観点でありますので、こちらについてはこの中からは除かせていただいているということがあります。それから消防職員につきましても、現在は市の職員ではなくて広域の職員ということになっておりますので、そうすると人材育成につきましては広域の方でやっていただくというような形になります。ですので、この二つについては、ご提言いただきましたけれども、この中には入ってないということになります。また保育士については、これは市の職員でございますので、こちらにつきましてはこの中には具体的には入ってないですけど、その 40 ページの中には、保育士を職層ごとに、新人の保育士それからベテランの保育士、主任保育士、園長、これらはどういった能力が必要なんだ、こういったことをやっていくということを明記させていただいておりますので、お願いいたします。資料が全般ではないので、なかなか見えない部分があろうかと思いますが、その辺も含めましてご意見いただければと思います。どうもご意見ありがとうございました。
会長	ありがとうございました。他に、進捗について、委員さんお願いいます。
委員	資料１、２を見て全体のところでちょっと気になったことがありまして、先ほども話にありますけど、半分ほど思ったように行っていないというところがあったんですけれども、これは皆さんがちょっとあると思いますが、あと、担当部門ごとの進捗っていうようなまとめ方をしていただくと、もしかしたらそこにマンパワーが足りないのかもしれないしとか、そういうことが見えてくると思って。よくそ

	ういうまとめ方ってされると思うんですけど、その観点がちょっとないかなっていうのと、あと、これ進捗の報告で自己評価ってことで、だからなのかもしれないですけども、行政は何をしましたで終わることが多いので、それをした結果どうなったっていうところも、こういうところに多少なりとも盛り込んで、やったんだけど効果が見えないものはやらないとか、ちょっとやったんだけど効果があったらそっちに行かれるとかっていう判断になるのかなと思いましたので、そういう観点での資料を作っていただけてもいいかなと思います。
会長	ありがとうございます。他にご意見いかがでしょうか。委員さんお願いします。
委員	人材育成の関係でお願いします。それぞれの個人のスキルを高めるとか、育成というの本当に大事なんですけれども、それぞれのスキルがあっても、チームで発揮できないとなかなか力にならないと思うんです。掛け算にならないって、この変革の中に組織風土の変革ってありますが、そういったチーム力を高める面での何か課題ですとか、取り組むべき内容があればちょっとお聞きしたいと思いました。
総務課長	ありがとうございます。チーム力ですけれども、一番は、その先頭に立つ管理職が鍵を握っているというふうに考えています。ですので、管理職の意識としても、これは反省点なんですが、管理職の研修というのは今まで管理職になると何故かないっていうような、そんなところも反省でした。管理職こそ研修に力を入れたり、それからマネジメント能力等をつけていかなくてはいけないというふうに考えています。ですので、そういったところに力を入れていきたい。それから研修についても、ゼミ式の研修等を入れていろいろな部署と職員がいろいろ議論をしながら、課題を考えるような研修、そういったものを取り入れたりとか、面接等のスキルも私たちは不足していると自覚しています。ですので、そういった中で職員のこと、面接等大切にして、職員のキャリアを育成していくだとか、そういった個別の幾つかありますけれどもそういったところも力を入れる。OJT 力を入れて職員を育てていく、そんなところを考えながらやっていきたい、そんなふうに考えています。
会長	委員さん、よろしいでしょうか。
委員	ありがとうございました。やはり管理職というか上席が聞く力ですとか、やっぱり若い方が提案したことが実現する、それの伴走といいますかそういったことの繰り返しで、どんどん新しい提案が出たり、変革していくのかなと思いますので、またぜひ取り組んでいただければなと思います。以上です。
会長	ありがとうございました。他の委員さん、いかがでしょう。委員さん。
委員	人材育成の関係です。先ほど来、委員さんがスペシャリストは大事だというふうにおっしゃいましたので、副市長さんからは、6 市町村合併構想も壊れて、自立的にやっていかなければいけないので、そこら辺が少し破綻してきているところがあるという話も聞きましたが、とはいえ例えば、長野県で今、下水道公社水道事業の広域化とかそういうこともやろうとしている雰囲気が出てきていますし、事務によっては、スペシャリスト等を作らないとどうしても回らない部門があるので、そういうことについては、他の市町村との連携とか、そういう内容はこの中では書けないと思いますけども、これはもうトップマネージメントの話なので難しいで

	しょうが、そういう視点も少しどっかにあるという課題と、特に私も水道事業をやっていたことがあって、水道の職員は専門的な能力、かなり特殊になりますので、他部局にまわしちゃうと、もったいないという状況もあったりして、こういうところを何とか連携という中でスペシャリストを育てていくようなことも、またご検討いただければなあとは思います。
会長	他いかがでしょう。委員さん。
委員	人事制度の話とか人材育成の話と、改革項目の進捗管理というのがあるのでちょっとリンクした話で、もちろん市役所の中でもそういう形をとっていると思うんですけれども、その組織の目標が、やはり、部の目標になってそれからその部署の目標が個人の目標となっていっていくのが通常の一般企業かなと思いますので、この、例えば、全体の自己評価の割合が、Ａ、Ｂが 50%、Ｃ、Ｄが 50%ということは、職員さんの人事評価というか目標管理制度をとっていらっしゃれば、半分は達成していない形になるということになりますので、その辺りをしっかり目標をリンクさせていただいて、改革項目が進むような、そういった人事評価、或いは目標管理を進めていただければなあというのが一つの意見です。あと、もう１点はさっきもお話ありましたが、職員との対話を大事にしていきたいというのがありまして、我が社も、最近、ワンオンワンミーティングという形で上司とが一対一で、月に１回を推奨すると言っていますけれども、目標の進捗状況を話をするだけではなくて、将来どんなことをやっていきたいのかとか、その人が、どんな仕事を今後、将来的にやっていきたいとかそういった話をしていこうという、今、当社の流れで、時間をかけて、人の育成をしていこうという流れになってきていますので、そういったことを、本当に進めていって、市の職員さんが、将来自分がどういう分野に進みたいのか、どういったことを市民のためにやってきているのか、こういったことが実現できる制度にしていただければなと思います。
会長	ありがとうございました。他の委員さん、いかがでしょうか。はい。そうしましたら、一旦、(1) 番の進捗については、ここで切らせていただきます。(2) 番に進めさせていただきます。財政推計について、ということで、先ほどの進捗管理のところにもありました。令和５年度の予算を基に、令和 10 年度までの５年間の一般会計の予算の財政推計を改めて行ったということで、その結果として、さらに厳しい財政推計になったということになります。維持管理費等の支出増加とか、膨大な改修費用が今後想定される茅野市の公共施設の状況も踏まえて、事務局から説明をよろしくお願いいたします。
	（２）財政推計について
行政経営係長	よろしくお願いいたします。資料としましては資料４、５、６と、本日、ペーパーで配りました行政運営の現状と見通し等についてということで、３ページにわたる資料で説明させていただきますのでお願いいたします。まず資料４の方をご覧ください。財政推計と行財政改革の取り組みについて、ということで、令和５年度予算をベースにした中期予算額推計ということで、令和５年度の予算なんですが、歳入が 330.7 億円。歳出が 343.4 億円ということで、マイナス 12.7 億円、要するに 12.7 億円の財源が不足したということで、こちらについては、基金を取り崩して対応している状況でございます。今回大幅な基金を取り崩す必要があったということで、今年度の予算をベースにした中期期予算額の推計ということで、５年間、令和 10 年度まで推計をしました。で、各課で検証した額を基にしまして確実

	に歳出するものは見込みまして、不確定な要素のものは推計には入ってないんですが、もう確実に今のままずっと粛々とやった場合にっていうことで歳出を見込んでいます。また、歳入については、今年度の税収等を基準にしまして、そこは増減がないということでやっています。そういう中で、令和６年度については、17 億円不足する、令和７年度については 9.2 億円不足する、令和８年については 13.9 億円、令和９年度は 12.6 億円、令和 10 年度については 14.7 億円不足するということで、毎年、平均して 13 億円の財源不足が生じるという結果になりました。あくまでもさっきも言ったように、これは未確定なものは載せてないという状況でこういう状態になったということで、これに対応するには、基金を崩すかとか、借り入れをするとかっていう話になるかと思うんですが、地方自治体は借り入れが、こういう赤字なものに対してはできない仕組みになってございます。地方自治体は、建設債といって、ハード物を作るときは、借り入れができるんですがこういう財源不足に対する借り入れというものはない状況でして、そこに対応するものは、やはり基金でしかないということで、2 番目の表を見ていただきたい。現在、令和４年度で、基金が 44.5 億円ございます。令和５年度 12.7 億円不足しているということで、これを崩すと 32.4 億円ということで、単純に基金から取り崩していくと、もう令和８年度には基金が底をついてしまうというような状況になっています。基金はマイナスというふうになってますがマイナスになると 4 いうことはございませんので、ゼロになるというような状況でございます。そうは言っても決算の方を見れば、繰越金があったりします。令和３年度決算で約 15 億円の繰越金があったことで、令和４年度においても 10 億円強の繰越金が出ています。そういうものを見込みますと、その下の表になりますが、それでも令和 10 年度には、基金がなくなる。さらには、令和９年度には一般会計で 12.6 億円不足していますので、これを補うには、令和８年度末の基金残高を見ないといけないんですが、12.6 億円を下回っている 11.7 億円で、9000 万円足りないってことで、もうは令和９年度には通常の予算が組めなくなるというような状況でございます。こういうすごい厳しい状況になったということでご理解ください。資料５をご覧ください。紙の資料でいうと裏面になります。これは、昨年度策定しました行財政改革基本方針の中で「３現状と課題」、という部分があるんですが、ページですと、９ページから 10 ページに出ているんですが、ここでも財政推計をしまして、今後の予測を示しているところでございますが、令和３年８月に作成した時には、黄色の部分でマーカーさしていただきましたが、令和 11 年度に基金が底をついて、令和 12 年度以降には予算が組めなくなる結果になっています、ということだったんですが、今回推計をしましたら、令和９年度から予算組めなるという、３年、早まっている状態ということでございます。このグラフの赤く書いたところが、今回推計した基金残高を示したもので、水色の点線は、基本方針にでている現状と課題の部分でございます。この表から見る通りでございます。今、基金の減りが早まっているということがうかがわれるかと思います。で、どういう状況変化があったかっていうことでまとめております。基本方針策定時点の令和３年度からの状況変化ということで、令和３年の時には、継続的な財政不足ということで３億円から９億円が足りなくなるってことで、説明をして、11 年度に基金が底をついて 12 年からは予算は組めなくなると言っていたんですが、今回平均して約 13 億円足りないということで、令和９年度以降は、先ほど申し上げました通り、もう予算を含めなくなるっていう見通しでございます。で、令和８年度時点を見ますと、12.5 億円基金は残高があると推計したものが、11.7 億円になってしまったということで、主な要因としましては、永明小中学校の建設費の増加ということで、令和４年度から令和７年度の４年間で約 13 億円増加。69 億円のものが 82 億円になってしまいました。これはグレー

	ドアップしたっていうわけではなくて、物価高騰とか労務費の単価が上がってしまったということで増加しております。13 億円増加しているんですが、90%は借入で対応しているものでございますから、影響額としては 1.3 億円というような状況になっています。役所全体を見てもやはり物価高騰とか燃料費の高騰による経常経費の増加っていうのがありまして、大体１年で１億円ぐらいってことで、５年間で約５億円増えているということが予想されます。また、DX の推進事業費の皆増ということで、令和３年度で推計した時は、この DX 推進に関わる経費は全く見込んでございませんでした。ここに来て、DX の事業を推進しまして、国の補助金があり事業を開始している部分もあるんですが、市の持ち出しになります一般財源が１年間でランニングコスト的なもので１億円ぐらいの財源ということで、５年間で５億円、この辺が主な要因ということでございます。さらには施設の関係で、資料６をご覧ください。茅野市は学校から始まって、いろいろな施設がございます。数にして全部で 200 を超える 211 の施設がございまして、それが昭和の終わりから平成の初めに建てられたというものが多く老朽化が始まってございます。その中で、今回資料６については、一部施設を抜粋しまして、運動公園と都市公園の現状ということで、例として出させていただきました。運動公園の施設はやはり古くなっていまして、特にスケートセンターについては、もう近々に改修をしないと営業ができないというような状況で、また、野球場もかなり古いんですが、令和 10 年度には国体を誘致しているってことで、これも改修の必要がある状況です。また、総合体育館を屋根とか床とか、そういうものが、やはりいろいろありまして、改修が必要だということで、資料６をご覧ください。総合体育館については、今後、改修が 3800 万円ぐらいの改修費用がかかります。更に、天井が今の基準に合ってないっていうことで、そこの改修をしないといけなくて、これについては金額は未定なんですが、ざっと計算しても、１億円とかっていう、工事費がかかってしまうというような状況でございます。野球場も、令和 10 年度に国体が来るということで、今あるものをきれいに改修にするには、もう３億 4000 万円もかかってしまいます。広場についても 7300 万円ぐらい。陸上競技場については令和４年度に三種公認ということで 6000 万円。これはランニングコストも入って 6000 万円ですが大体 5200 万円ぐらいの改修費をかけてやっています。５年後にまた公認の更新をする場合は、やはり 5900 万円ぐらいの改修費がかかります。それで、相撲場は廃止ということで決めていますが、撤去するには 1000 万円もかかります。スケートセンターについては、これが一番老朽化が顕著ということで、正常に改修するには約６億円がかかる。また、運動公園内のウォーキングとか公衆トイレ等の、そういう他の施設についても全部やると１億円以上の改修費がかかるといううことです。他の都市公園も６公園を予定していて 7 億円以上が想定され、これらについての費用が先ほどの推計に全部見込まれていないような状況でございます。他の施設もいろいろ改修が必要ということで、見込んでいない公共施設の費用がかなりあるということでございます。
企画課長	今申し上げた中で例えば資料の中にちょっと戻りますけれども、主な状況の変化っていうところでまとめを先ほどの一番最後のところで状況が減った主な内容ところが、やはりちょっと目立つのだけ上げていますが、これ以外に、当初の行革の基本方針の中でもありました通り、社会保障費、それぞれの部分っていうのは、大体平均して１０年で４億円ぐらいですので、年にして 4000 万円か 5000 万円、これがやはり上がってくる。これはどうしても高齢化っていうものを携わっていくもの、逆に言う少子化そういった人口減少の中で、やはり１人の負担が増えてくる中で当然行政の方での負担というのも当然増えていく。その辺につきましても、こ

	れはもう、どの自治体も同じですが、そういったところも軒並み増えていく中での状況ということで、ご承知おきいただければと思っています。あともう一つですね。今の運動公園のことにつきましても、一つ公共施設の中での一部というところで、こういったところの部分も近々な課題があるというところでご承知をいただければいいかなというふうに思っています。ちょっとここで仕切りなおしになりますが、もう一つの資料であります「行政運営の現状と見通し等について」という資料をご覧いただきたいと思います。これは冒頭、市長の方からお話がありました。今回の６月議会の議員さんの中で、非常に行革に対して、意識が高い、そういったご質問等をいただいております。そういった中の一つですが、梯議員の一般質問というところでで、今回、今、課題になっています行財政の今の推計に合わせた内容につきまして、ご質問ございました。それについての市長が答弁をした内容のものをこちらの方に載せさしていただいております。長いんですが、実際ストーリーとなっておりますので、こちらの方で読み上げさせていただきます。 　先ほど申し上げた内容もございますので、裏面の（2）予算編成の見通しについてというところで、状況については先ほど申し上げた場合がありますので、中段の現在の事業をというところを少しお願いいたします。 （資料を読み上げる）
会長	詳細な説明ありがとうございました。このまま通常の維持管理をしていくだけで、収支均衡が取れなくなる。基金残はマイナスとなって令和９年度以降は、例えば万が一災害が発生した場合に、充てられる資金は、基金がないとすれば、一般財源の予算を流用してくる必要が出てくるという可能性もあるっていうことになってしまいます。例えばそうなった場合に、通常自分の家の前の道路が改修されていたとしても、途中で中断されるというようなことも出てきてしまう、ということも考えられるということで、やっぱり収支均衡が保てないと、近い将来、普通の市民生活に悪影響が発生する可能性が高いっていうことが明らかかなというふうに、説明を聞いて思いました。私の個人的な意見ではありますけれども、市民生活の維持っていうのは当然なことだと思うんですけれども、やはり若者に選ばれるまちづくりに十分な資金が回せるように、財政の収支均衡につきましては、１日でも早く建て直しをしていただきたいと思っています。そのためにも、まず、庁内において、何か削減できることはないのか。市の施設やサービスの全体像から優先的に改革すべき事項がないのか。職員の皆様、たくさんいらっしゃって、皆さんで知恵を出せば、この辺は幾つも出てくると思います。すでにやっているかもしれませんけれども、こういった改善計画案というのを作っていただきまして、審議会の方に提案していただきたいなというふうに思います。特に先ほどの方の意見もありましたけれども、公共施設については、一部の市民にサービスの提供が偏っていないのかとか、利用料の増額改定、市民、民間への払い下げとか、施設の動向、そういったものはやはり今一度、市全体の公共施設を見直していく中で、再構築が必要じゃないかなというふうに思っています。ちょっと私が今勝手にしゃべってしまいましたが、ここから皆さんの意見をちょうだいしたいと思います。これについてはちょっと全員から１人ずつ聞きたいと思いますが、委員さん、よろしくお願いします。
委員	まず、自分として言いたかったのは都市公園って市内に 40 ぐらいあるんですけども、僕全部回ってみたんです。日を変えて曜日を変えて、使われてないんです。要りませんよね。そこに７億 2000 万円の改修費ですか。これはすぐやめれると思って、本当に使われてないですよ。皆さん見ていただいたことあります。これすぐ

	にやめたほうがいいと思います。申し訳ないけど、他の市町村の公園も見て使われている公園、使われてない場合があるんです。せっかくなんでいうと、岡谷市の湖畔公園はすごい使われています。人がいつも歩いる。そういうのとか、諏訪の公園はあんまり使われていないです。茅野は全然使われてない。原村とかの大きい景色のいいところは比較的パラパラですけど人います。そういう意味で言うと、使われない公園だったらやっぱりいらないかなあっていうのは僕の率直な意見で本当に全部の公園、４０ヶ所これ回って、日を変えて曜日を変えて回った結果、いらないんだろうなって思ったところですので、その状況は知っていただければと思います。
委員	私の方は、確認したいことも質問したいこともあります。まず資料４のところで、Ｒ５の部分は今年度ですから、歳入歳出にしても、予算で見込めて確定しているような部分だと思うんですが、Ｒ６で途端に 50 億円ぐらい減っていますよね。これは、未確定のものは未計上であるということでそういう理由になっているという理解でいいですか。ということは、令和５年度並みに確定してくると、令和５年度並みの数字に上がっている可能性あるというふうに考えていいのかどうかを一つ質問の１です。もう一つ質問の２は、別の資料には、令和４年度末の市債残高が 246 億 4000 万円というふうになっていました。これは人口５万人の茅野市にとって、５万人として見ると、大体１人当たり約 50 万円の借金になっているわけです。借金というか借入になっているわけです。もちろん国の場合は。１億 2000 万人に対する 1200 兆円ぐらいありますから、１人当たり 1000 万円ぐらいの借入になっているわけなんですが、この経常経費のために起債するのはできないんだって先ほど説明をいただきましたけども、経常経費が赤字になっていく理由の一つに、工程の高齢化等による法定の費用が増えるということも大きく理由になっているわけなんですが、なぜその計上する経費の赤字のための起債ができないのか、或いはそれを何とか一時的でも起債できるようにする方法はないのかっていうのが、疑問の一つで二つ目でございます。さらにその次に、資料６のところで、ちょっとご説明的にお願いしておきたいなと思っているのは、ここで今後の改修見込みっていうのは、令和６年度から令和１５年度の１０年間を見て、改修費というのが、ぱっと大ざっぱに数字が並んでいるんですけども、実際はこの改修費は、来年に必要な場合もあれば、５年後に必要な場合もある、というふうに思われるんですね。だから十年間で、この改修費がいるということと理解するということだと思うんですが、改修後の寿命とか、或いは改修の頻度というのはどうなのかなというふうにちょっと疑問に思いました。というのは、5000 万円かけて改修しても、その改修した後、40 年間ずっと改修しなくてもいいという場合は、単年度にすれば、かなり少ないわけですね。だけどさ、５年ごとに、4000 万かかるとすると、かなり負担の大きな改修になるわけです。だからそういう面では、年平均改修費という考え方で数字を見たらどうなのかという疑問を思いましたので、また何か別の機会に、10 年間の丸めた数字というよりは、平均的に関わる改修費っていうのを年度ごとに見るとどうなるかということも１度教えてもらえたらなと思いました。質問ばかりですけども以上でございます。
会長	質問に対して、事務局お願いします。
財政係長	財政係長の佐々木と申します。よろしくお願いします。私の方から一つ目と二つ目について回答させていただきたいと思います。まず一つ目の令和６年度の予算の見込みですけれども、約 50 億円ほど令和５年度と比べると減っているという点

	ですが、令和５年度がちょっと特殊な要因がありまして、借換債っていうのですが、借り入れをした、借金をしたものを、30 年の計画で返す予定ではいるんですが、それを金融機関の都合で、十年間返済をした段階で残りを１回全額返して、また、同額を借り入れるっていう手続きをしなければいけないところがありまして、それが約 18 億円あります。それが、令和６年度も若干その借換債があるんですが、令和６年度数億円になりますのでそこで約 15 億円程度金額的に下がります。あと、令和５年度永明小中学校の建設の関係の事業がピークになっておりまして、令和５年度から６年にかけて事業費で約 35 億円ほど金額が下がります。その関係で 50 億円近くの金額の差が出ております。実際に令和６年度要求を出してもらわないと詳細はわからないのですが、また令和５年度並みに増えるということはない見込みでおります。続きまして借入についてですけれども、いわゆる建設債といいますか、資産を取得する道路を作ったり建物を建てたりするときは借り入れができますが、それ以外の赤字の借り入れっていうのができないというのが原則になっております。例外的にできるものとしまして、退職手当債っていうんですか退職手当の額が多いときに、その退職手当に充てる借り入れができるんですが、それにあたっては、将来的に人員の削減等で経費を削減するといった計画を立てて借りるというような手続きが必要になりまして、そういった業務削減等が見込めないような場合はその借入もできないようになっております。それ以外にもごく稀にあるんですけれども、原則、資金が足りないから借り入れをするということは認められておりませんで、理由としましては地方の財政については国が税収等で賄えない部分は地方交付税という形で財源を措置している。ですので、その中で基本的には賄えるはずなので、賄えるような行政運営をしてくださいっていう考え方で、赤字債っていうのは基本的には発行が認められていないという状況です。１番目２番目については以上です。
会長	はい。副市長。
副市長	国は赤字国債を発行するんですけど、なぜ地方は赤字地方債を発行することができないかってことなんですけれども、基本的には国が地方をもともと信用してないってことがずっとあったと思うんです。ですから、起債自体も昔は許可制で国が許可しなければ借入ができませんでした。今は同意ということですけれども、国はおそらく地方に自主的に起債を任せたら、もう本当に勝手なことをしちゃって、地方財政破綻するからってことでそういう縛りを入れているんだろうと思っています。ただこれ本当はおかしいんで、地方が本当に自立していくのであればやっぱ国と地方の関係から言えば自由にその地方財政、財政の自主決定のなきゃいけないけど、今は国がそこを縛っているという状態です。
企画部長	ご質問いただきました３番目の改修工事費の関係でございますけれども、この表に載せてさせていただいたのはここ数年、５年間に必要となる金額ということで、今、財政推計で令和 10 年度までやっておりますけど、この間に必要な工事費、ということで参考までに、このぐらいかかってくるということで、お伝えさせていただいております。ご指摘のように、この長期のスパンで見る場合にはそういった年平均の数値を使うべきだと考えておりますが、今回は例示ということで、こういった表現にさせていただいておりますので、ご理解いただきたいと思います。ありがとうございました。
会長	委員さんよろしいですか。

委員	何か借り入れことの後に私が話すのは。こういった本当に私も初めて将来的な財政の問題がわかりやすく話を伺いましたので、ちょっといろいろと本当に数字の置き方とか、成り行きの設定方法というか、どういう形で計算しているかっていうのが何となく気にはなるんですけども、それを私たちのところで議論したところであんまり意味がないので、要はこうやって公共施設の改修事例の資料があると、やっぱどうしてもスポットライトがこっちにあたりたいのかなというような、若干ちょっと誘導的な気もしているんですけども、歳出を削減するにあたって、主なものは何なのかとか、どういった部分、何％ぐらいちょっと私も頭に入ってないんですけれども、どういったところへの支出が、非常にウェイトが高くて、削減余地がないのかとか、その辺は財政全般的にどういった部分を改善していけばいいのか、それが公共施設なら公共施設なのかといった、ちょっとこうメリハリをつけて、先ほど、会長が言ったように、その改善計画っていうのが、きっと必要なんだなというのはよくわかりましたので、どの分野をどう削っていけば、収支均衡が図れるのかっていう、具体的なアクションプランですかね、アクションプランを見ていってそれを議論していった方がいいのかなという気はしています。
会長	ありがとうございました。続いて委員さん、お願いします。
委員	私の方は若干質問から入ります。先ほど読み上げていただいた中で人件費の増加は職員の人件費でよろしいですか。高齢化による扶助費の増加っていうのは、これ生活保護費と見てよろしいですか。
企画課長	生活保護費だけではなく、一般的な高齢者へのサービスで、医療費もそうです。
委員	公務員はわりと、収入は固く見て、支出は少しゆるくやっておいて、差が出るようにするのは、大体の場合あるんですけど、特定財源とかそういうのは、かなり正確に反映しているように考えてよろしいですか。そうすると、本当にもう、数字を見れば、「入るを量っていずるを制する」しかないので、対応策も決まってしまうので、何をこう省いていくかっていうだけの話になってくるので、それを、だけどここにいる委員さんたちはもちろんいいんですけど、市民に向けては、どうやってこうアピールしていくというか、話をしてくっていうそこが一番大事なところだと思いますし、それぞれの施設にステークホルダーは必ずいるので、何かやろうとすると必ず反発が起きますけど、それに対抗する理論をきちんと打ち立てないと、やっぱりそこが、途中で止まってしまう理由になると思うので、やらなきゃいけないことがわかっているのはそれに向けて準備を着々と進めるのがいいのかなというふうには考えました。で、会長が言ったように、改善計画と、そのときにきちんと理論的な裏付け、それを整理していただきたいというふうには思います。よろしくお願いいたします。
会長	ありがとうございました。委員さん、よろしくお願いします。
委員	説明をお聞きしまして、本当に危機的なんだなあっていうのは実感として持ちました。ちょっとあんまり意見とかそういったアイデアではないんですけれども、もしこれが自分の家であれば、車を手放して外食をやめて、そしてアルバイトでもやるかというふうに自分で考えて自分で責任をもって実行できるんですけれども、今おっしゃったようにいろんな方々がいる中で、なかなかそれが決められないっ

	ていうことなんだろうなと思います。ただ決めないといけないと。ただその中で、市民アピールももちろん必要ですし、本当に何をやめるのっていうのを、やっぱ誰かが声を上げなきゃいけない中で、ちょっと私は、これとこれとこれとはなかなか出せないですから、皆さんが言われているように、たたき台、改善計画っていうもの、プランがあって、その中である程度のジャッジをできるような形ができると良いのかなあというふうに思いました。以上です。
会長	ありがとうございました。委員さん、お願いします。
委員	今、茅野市のホームページで、一般会計予算の歳出を眺めていたんですけど、トップ３で、民生費が 88 億円 25%、教育費が 75 億円 21%。総務費が 47 億円 13%ってことで、大きいところ、どこかないのかなっていう、民生費の中身を見ると、高齢者、障害者、児童福祉、生活保護、どれも大切だなと言えますが、障害者とか児童福祉とかって絶対大切なんですが、ここでいう高齢者っていうのは、医療費はここには入っていませんよね、特別会計だから。ここで言う高齢者は、どういうお金を言われていますか。民生費の中の高齢者。
財政係長	介護保険の関係で、介護保険事業は広域連合でやっているんですけど、そういったところで負担金ですとか、あと医療費も医療費の福祉医療費というような形で、医療自体を提供しているわけではないんですけど、医療費への支援というようなものとかも入っております。
委員	それって幾らぐらいかかってというのは、この場じゃわかりませんよね。88 億円の中のどれぐらいか。今すぐでなかったらいいです。例えばこれが 30 億円使っていますっていうと、「おっ！」ってなるじゃないですか。ここ何かできないっていうところの見つけ方を数字が大きいところから見つけていって、いろんなしがらみで、触れてはいけないこともあるのかもしれませんが、そういったところで、その子育ての方にお金を何万円ばらまくっていうのもあるんだけど、本当はその裏で、違うところに使っています。逆方向に使っていますって、やはりあるわけで、そこは真摯に見ていって、一刀両断できないはずなので、とはいえここから 5 億円、今回３億円っていう、トップの方は、大体の方針を示していただいて、数字を作っていくみたいなアプローチってやっぱあると思うんですけど。なので、これ正義を振りかざしちゃってもしょうがない話ですけれども、ただ、言いにくいけども、調整しないと、市長の考えられることだと思うんですけども、公共施設の数千万円をどうのこうのしようとか、ちっちゃいとも見えますよね。当然やめちゃえばいいのはやめちゃえばいいかもしれませんけど、それを止めて、使われてないけどやめて、多くの市民が、「あーやめた」、何か市がサービスを低下させたっていう、印象を与えるそのコストと、それは数千万円を減らすためにそのコストを払うのか。よりもっと、億単位でやっていくのかっていうところは、ちょっと、いろいろな物差しで計りながら、やっていかないかなというふうにちょっと思いましたので、まとまっていませんがそういうふうに思います。
会長	ありがとうございます。やはり我々ではわからない、削減策というのが、職員ならわかることというのがあると思いますので、そういう改善というのは、やはり職員の方から出していただければありがたいかなというふうに思います。続きまして、委員さんお願いします。

委員	私なんかも財政のこととか、いろいろ聞いてもわかる方ではないので、ただやっぱり皆さんおっしゃっているように、どこに重きを置くのかとか、そういったことの抜粋っていうのはいろいろパターンを提案していただかないと何とも言えないのかなと、いろいろ詳しい表をいただいたりしても、単純にこれがこうってことは申し上げられないかなっていうこともあります。やはり今まで市民サービスとして、皆さん利用してきたものをどうしていくかっていうことになると、やっぱそこは難しいなということも思いますし、あとその抜粋してそれに伴う代替案みたいなものもちゃんと一緒に、お示しいただけますとわかりやすいっていう点と、やはりずれ市民の皆さんに説明をしていかなければならないことになるので、そこを考えたときにも、代替案というのはやっぱり必須かなというふうに思います。学校に関して今学校どうってことは申し上げられないんですけど、例えば、そういう話が出るときもあるんですね、小学校統合とかっていう、話が出るときありますけど、じゃあそこに何が代替っていったら交通じゃないんですか。そこの地域に学校なきゃいけないけど無理ってなったらやっぱりじゃどうやってその越境していくかっていうことになってくるんで、何においても、可能であれば代替案っていうのをいただきたいなってことを思います。あとは、予防医療とか介護予防とかそういったところですかね、ちょっとふわっとした感じではありますけど、やっぱりそういうのって塵積かなっていうふうに思っていて、いろんな地域でいろんなこと公民館とか使ってやってらっしゃったりするんですけれども、それがやっぱりひいては大きい介護保険の費用だとか医療費っていうところには、地道にやっていけば繋がっていくってことは日々現場にいて感じているところでありますので、そういったところってのは大事かなというふうに思います。すいません一つさっきの人材育成のところで、ちょっとどうしても後になって言いたかったことがあるんですけど、管理職ほど学びとか意見交換っていうのは、本当に必須だと思っています。一般の企業であれば、管理職になればなるほど普通勉強会が増えるわけです。出ていくことが増える。なのに管理職になってあぐらをかいてしまう状況っていうのはもう絶対的に組織は私はよくならないっていうふうに思っています。本当に一般論で言えば何で出世したくないかっつったら勉強会とか研修に行かなきゃいけないっていうのが、いやっていうのは一般的な目線ではあるかなって思います。やっぱりいい上司であり、いいインストラクターっていう人ほど、どんなに収入は高くなっても皆さん本当に日々、勉強にお金を使って時間を使ってらっしゃるってのはすごく思いますので、ちょっと今の話とは戻っちゃったんですけど、そこも非常に大事にしていただきたいなあというふうに思いました。以上です。
会長	ありがとうございました。委員さん、お願いします。
委員	ありがとうございます。そうですね財政推計の資料は、本当にわかりやすく拝見したんですけども、企業であれば、これを見て、寒気のしない経営者いないと思うんですけども、実際にあと３年とか４年とか、そういった本当に身近に控えている、この財政難があるにもかかわらず、この評価もＤが出てきたりとかしていることが、本来であれば、ちょっとこう信じがたい、場面なんです。それに対して、やっぱ時期的には、段階を踏んでいっていう言葉はもう言って欲しくないくらい、急がなければいけない内容だと思うんです。そうすると、やっぱりこの状況を、市民への理解を求めることもしなければいけないですし、で、実際にこの支出を減らすっていうことが、本当に最優先として出てきますし、収入を増やすっていう観点からいくのも、一つなんですけども、実際に必要のないものっていうのは、軽減してかないと、本当に出るものは、ほっとけばそのまま出ていく、手をこまねいていれ

	ば、手遅れになるっていうのは、もう考えられることですので、実際、急いで、改善プランを立てていきながら、進んでいって欲しいなあと、本当に本当に本当に思います。
会長	ありがとうございました。委員さん、お願いします。
委員	意見は２つ、最後質問で、意見として、これ非常にフラストの残る資料で、聞いていると途中で嫌になっちゃったんです。だから公共施設の再編、早くやれって言いたいんだけど、Ｄなんだよね。なんでだろうって、さっぱりわからないです。正直、そこが一番フラストが残ったところです。二つ目の意見としては、やっぱり公共施設再編って非常に、早くやるべき話で、どっか焦点当てたいと思うのはやっぱ地域ですね地区。湖東とか豊平とか、僕は湖東に住んでいるんですけど、その地区って、何年前ですか、三、四十年もっと前のその村がそのまま残っているんですけど。ものすごくいらないよねって感じはしています。湖東にいても、湖東から何かしてもらったっていう、ほとんどないんです。ここ 10 年見てても何にもないような気もして湖東だからどうのこうってことはないです。特に村の方は過疎化が進んでいるところが多いんで、早く地区を一つにし、まとめて考えていかないと駄目だと思うし、まとめれば小学校の再編とか、保育園の再編とか、そういう話に繋がっていくと思うんでぜひ地区の見直しを早くやっていただきたいなというふうに思います。三つ目、質問ひとつです。資料５の最後、ＤＸで５億円かかるって書いてある。これだけみるとＤＸは金ばかり使うだけじゃんって見えちゃうんですけども。ＤＸ推進課の担当課長さんにお聞きしたいんですけども５億円って投資だと思うんですよね。リターンは幾ら来るんですか。お願いします。
ＤＸ推進課長	ＤＸ推進課長の牛山浩と申します。厳しい今ご質問をいただいたなと思います。維持管理としてはこれだけ見込まれておりますけれども、リターンがすぐにこの結果が出るような事業という形にはまだなってございません。市民の皆さんの、これから便利になるもの等を今、優先的に備えている状況ではございます。今まで人が、申請等、手続き等、苦労されているようなものを、行かなくて済む。手続きに時間をかけなくて済む。そのようなものに今、先行して交付金等も使いながら整備をしておりますので、ちょっとリターンと言われまして、すぐにお幾らですっていうのがちょっと答えられないところが、もちろん申し訳ないところですけれどもそんな状況ではございます。
会長	ちょっと回答に不満そう。
委員	不満だよ。
会長	市長。
市長	すみません。イライラが募る会議で大変申し訳ないと思っていますけど、そもそも資料がきちんとまだできてないのでお詫びを申し上げたいと思います。本来であれば、今、やっていますけど、まず最初に申し上げたいのは、職員がまだ迷いがあるというのが一つあります。やっぱり、従来のやり方から、一気に舵を切りますと、どうしても全員が一気についてくるわけじゃなくて、全員の意思が合わさるのに、まず４年かかっています。やっとやろうという形に今なった状況だというふうに理解をしていただきたいと思います。ですから、特に私の１期目の４年間という

のは、うち３年間がコロナで、いわゆる通常の業務にプラスコロナ対策というのがあって、特にこども部が子どもの関係、それから、健康福祉部が医療福祉の関係、これはやはり相当忙しい状況になったわけです。で、やはりそれはやはり優先してやらざるをえないわけで、そうした中で、行財政改革もちろんやらなきゃいけないとは思うものの、なかなかそこに着手できなかったというのは正直ございます。で、そうした流れで、ただ、全然やってなかったわけではなくて、この４年間を経て、これからさあやるぞという気持ちにみんななってきてくれたかなあというふうに私自身は感じております。で、今、庁内で、いろんな調査をさせています。すみません、やってなかったもんですから今まで、あまり私が今までこうしなかったらしなかったっていうと、前任者批判になるから本当に言いたくないんです。だけどやってなかったことがいろいろあります。例えば一つ言うと、公共施設の話がさっきから出ていますけれども、各部局ではこれをそろそろ直さないといけないよねとか、立て直さなきゃいけないよねってやっているんです。でもこれが一つのテーブルの上に乗ってないわけです。全体としてどうだっていうことはわかっている職員が数名しかいないという状況の中で行われていたから、それぞれがそれぞれ考えてきてドーンと出てくると、リサイクルセンターと永明小中学校を続けさまに一気にやりますということになるわけです。で、それは、要するに公共施設の建て直しだとかそういうものをきちんと平準化して、全体計画というものがあれば、もうちょっと、そういった一気に集中的にお金がかかるという事態にはなっていないはずですし、そこが事前にわかっていれば、もう言っちゃいますけれども、直さなくてもいいものを直したり、新しく作らないでいいものを作ることはなかったんです。そこがわかってなかったということが一番の問題で、それを市民にきちんと伝えてないから、市民は欲しいって言いますよ。当たり前の話です。ですから、そうしたことの議論が全くできていなかった。だから私は、まちづくりのやり方が変えなきゃ駄目だっていう話をしているんです。で、そのために今、例えば、各課でいろんな資料をすり合わせて、全体のスケジュールみたいのをとにかく全部直すとしたらどうなんだというものを出してこいということで、今やっていますし、それよりなにより、公共施設の、その建て替えのお金っていうか、スポット的なお話です。だからこれはちょっと先送りしようとか、やめようとかってできるんだけど、一番言われたさっきお話があるように、民生費だとか、医療福祉の関係。これ、毎年毎年その固定費が黙っていても、1000 万円くらいずつ上がっていっているわけです。例えば今議論なっている、茅野市が、長野県の中で、18 歳まで医療が無料化になってなくて、３市しかそういうところはなくて、とんでもない話だと、いうふうになっています。これじゃどうしようって議論しています。茅野市は、15 歳までの子を無料にいたしまして、その子たちが入院すると、その子たちの食費も全部出しています。これやっているところ長野県の中で、三つしかないです。それから障害者の方が入院した時の食費全部出しています。これも三つしかやっていません。それから、75 歳以上の医療費無料、茅野市だけです。で、こういうの全部合わせると福祉医療費っていうんですけども、福祉医療費っていう中だけで見たら、じゃあどれ削るって言った時に悩みますよね。子育てのお金だけを出していけば人口が増えるとか言っている、どっかの明石市の市長さんいますけど、あんなことありえないですよ。そういう中じゃなくて、やっぱり全体としてどうなんだトータルでどうなんだってことが大切であって、それをこれから議論をしていきたいなあというふうに思っているわけです。で、ＤＸのリターンって、私は職員にこう言っています。職員は IT 化をしていくと、お金かかって維持管理がかかるからってずーっとそういうふうにやってきた。いや、違うだろうと。これから人を雇うのが大変なんで、これを入れたら今まで３人でやっていたものが１人でできる

	かもしんねえじゃねえかって話を私はずっとしてきました。で、見方をどういうふうに見るかによって、ＤＸってものすごい無駄のように見えるものと、見方一つなんです。で、やっぱりどうしても茅野市の職員ですごく真面目です。すごく真面目なんですよ。だって、私、市長でここに来たときに、係長級の若手職員が何を言ったかっていうと、市長、このままいったら自分たちの給料減らさなきゃいかんです。で心配する職員が何人かいた。で、その職員たちってそういうふうに考えちゃう。で、やっぱりねそんなふうにさしちゃいかんなとは思ったんですよ。やっぱりＤＸをきちんとやっていくことによって、どれだけのリターンがあるかっていうことはまずきちんと正確に出ていないし、申し訳ないと思うし、公共施設の再編計画もきちんとできていなくて、こんなんじゃ議論もくそもできねえじゃねえかというのもよくわかるし、本当申し訳ないんですけれども、ただ大きく分けて、これから方針として、まず、これからの４年間は間違いなく永明小中学校にはお金もかけざるをえないんです。そうすると、もう基金をある程度取り崩して、予算編成していくってことは覚悟決めるしかない。ただその間に、少なくとも、この４年のうち 15 億位、固定費を減らしていくということが大前提になってきます。それは、施設を１個作らなきゃいいとかそういう話じゃないんですよ。だから、そこができれば、次の４年間で、基金を積み立てることができます。基金を積み立てておけば、不測の事態にも対応できてくるし、それで何か建てるにしても、ある程度補填もできるっていう形になってくるから、これ本当は言いたくなかったけど、無計画に、物を建てたりしてきて、そのツケが今集中的にきているっていうことだと私は思っています。ですから、計画性のある公共施設の再編計画を作るということと、これは中長期的なシェアになってきます。もう一つは短期的に見ると、いかに固定費を減らしていくか、だからさっき言った本当に難しい話になってきます。福祉医療費の何を切ってくのか、或いは福祉医療費はこのままにして、その他にどこかきるところがあるのか。ということを、これから議論していかなければいけないんだろうなと思って、さっき委員さんの言ったようにそういったところをある程度まとめたアクションプラン的なものを我々もご提示しないと、皆さんも、議論がなかなかできないかなあと思いますので、早急にそうしたものを作りたいというふうに思いますし、そして何よりも、最終的にこれ結論を皆さんに出してくれっていうつもりはサラサラありません。これは私が全部責任取って、私が市民の皆さんにお願いをしていきます。ただ、答申としていただきたい。ですから、こういうふうにしたらどうですか、ということをいただければ、それを基に、あとは、私どもで受け取って、それを市民の皆様とまた議論をするなりしていきたいというふうに思っておりますので、そんな形でお考えいただけるとありがたいというふうに思います。委員さん答えになりませんけど、すみません、よろしくお願いします。
委員	どうもありがとうございます。それだけ市長に熱く語られると言葉もないんですけども、あえて言わせていただければ、何にでもそうだと思うんですが、夢を語るのが大事なんで、５億円使うんだったら、こういうことが実現できるっていうのは、夢として皆さん語れないと、頑張ってやる気がおきないと思うんです。それはぜひ考えていただきたいと思います。例えば、お金に直接行かなくてもＤＸっていうのは、多分時間も短くなるとかサービス時間が２４時間になるとか、いろんなメリットがあると思うんです。でもそういうメリットって絶対お金に最後はね返るはずなんで、やはりお金で何事も考えるというのは、非常に大事だと思います。以上です。
市長	ありがとうございます。その通りで、夢を語りたいんです。だから、デジ田にエ

	ントリーしたり、そういうことをやっているわけで、そこでやっぱりなんかあの街面白いことやっているよねって思われると、人って集まってくるんですよね。で現にそういう若い人たちが来てくれていますし、だからそういう人たちが来るとまたそこで人がきて、どんどんどんどん輪が広がって、これが重層的になっていくことが、経済の活性化だとか、結果若い人が増えれば、お年寄りが一番、ありがたいんですよ。だからそこへどう持っていくかっていうことを、そのための投資だっていうことをやっぱりしっかりとわかるようにしておかなきゃいけないんだというふうに、委員さんからご指摘をいただきましたので、お願いします。
会長	熱い語りありがとうございました。皆さん本当に、貴重なご意見、熱い意見、本当にありがとうございます。市長の方から話もあったように、答申、また欲しいというようなこともありますので、これはまずは市の方から、中長期的な視点、全体的な全市的な重点的に優先的に改善すべきところというのをちょっと出していただきまして、それに対して、審議会で今後は意見を少し述べて、こういう方向で、いこうっていうふうに、いけるような形の後押しもしながら、答申というような形にもっていけたらなというふうに、今日お話を聞いて思いました。いろいろ語っていただいたんですが、財政推計については、以上ということにさせていただきます。その他で、各委員さんで確認事項とか、あと事務局の方で確認等ありますでしょうか。ここで、その他に第６次総合計画の基本構想のパブリックコメントが今出されているということがありますので、それについて説明をお願いいたします。
	５　その他
企画課長	現在茅野市では、第６次総合計画の基本構想部分っていうのを、総合計画審議会を経まして、素案を策定したところでございます。これにつきましては、６月 20 日に市のホームページの方に掲載させていただきまして、７月７日までの間、パブリックコメントということで、皆様からいろいろ感想、または、こうした方がいいんじゃないかとか、そういったご意見をちょうだいしたいと思いまして、パブリックコメントというものを実施しています。ぜひ審議会の皆様におかれましても、一度ご覧いただきまして、今日のいろんな議論を踏まえた上で、様々なご意見をちょうだいできればと思いますので、ここでご案内をいたします。なお実際に６次総合計画基本構想につきましては、先ほどの人材育成ビジョンと合わせまして、あと皆様の方には、データで１度、お送りできればと思っていますので、あわせてご覧いただければと思います。どうぞよろしくお願いします。
会長	ありがとうございます。その他、この次第の中では、下に枠がありまして、スケジュール案とありますが、事務局から説明お願いします。
行政経営係長	第２回目の審議会を７月下旬、第３回を８月下旬というふうにスケジュールをちょっと組まさせていただいて、先ほど貴重な意見をいただきまして、それについてのお答えということで、２回目をお願いしたいと思いますが、７月 26 日を予定していますので、今から予定をしていただければと思います。また３回目についても、８月 29 日を予定していますので、ご予定の方をお願いしたいと思います。４回目５回目については、９月中旬 11 月中旬ということで、まだ細かい日程は決まってございませんので、お願いいたします。以上です。
会長	ありがとうございました。その他、皆さんからありますか。委員さん。

委員	今、パブコメを募集していたりとか、市民に意見求めているものがあると思うんですけれども、多分多くの人には伝わってないです。茅野市はプッシュメディアとしてＬＩＮＥとか使っているのに、そういうのでお知らせが来たことがないので、それはぜひしていただけると、少なくとも少しは反応があるかなと思いましたので、ぜひプッシュできるのであれば、コロナばっかりじゃなくて、そういうふうに使っていただければと思います。
企画課長	ありがとうございます。今回、広報ちのにも掲載していますので、先ほどのＬＩＮＥのプッシュメディア、そういうところは活用させていただきたいと思いますので、ありがとうございます。
会長	その他よろしいですか。今日、説明いただいた、下半期の進捗状況だとか、また財政推計など、またご意見等ありましたら、メール等でお願いしたいと思います。あと最後なんですけども、やはり財政破綻の大きな要因っていうのを考えてみたときに、行政体制の効率化の遅れとか、過大投資っていうのが考えられるかと思います。社会も大分変化しておりますし、気候変動等もありますので、こういったものにも速やかに対応していく必要があるかと思っています。本審議会でも、これらの点についても考慮しながら、今後もしっかりと審議していけたらなというふうに思っております。次回も今後引き続き皆様のご協力をよろしくお願いいたします。それでは、最後閉会の方を、副会長、よろしくお願いします。
副会長	委員の皆様、本当に長時間にわたりまして、慎重審議、また、貴重なご意見いただきましてありがとうございました。実はもう前から、事務局と、それから私と会長で、今どうなっているんだ、こうなっているんだって、いろんな説明聞きながら進めているんですが、今日も、もう言われた通り、これ半分しかできていない、そんな取り組みやっている中で、皆さんに財政破綻するからどうしたらいいでしょうかって聞くのはおかしいだろうと、いうようなことも、実は言わせてもらっているところでございます。ただ、市長もさっき熱い思い語っていただきましたし、その思いが職員皆さん全員に伝われば、やっぱり変わるのかなと思っています。人材育成とかいろいろビジョンもあってやっていただいているんですが、まずは市長の思いを全職員がやっぱり受けとめて、どういうふうに言っているかと、いうことが大事じゃないかなということを思いました。そんなことはあるんですが、本当に厳しい状況だということでございますので、まずは会長が言いましたように、庁内の職員全員に、これ本当にどうするのか、自分の受け持っているところをどうすれば良くなるのか、ここはやっぱりきちんと出してもらうということだと思います。それをやりながら、本当に委員の皆さんからいいご意見いただいていますので、さらにお帰りなってまた検討いただいて、いい案を企画課の方へどんどん投げていただくという形にしていただきまして、７月の第２回の中では、ある程度まとまったことで、皆さんにお諮りできるようにしたいと思っていますので、お願いしたいと思います。それでは、令和５年度第１回行財政審議会を以上で閉じさせていただきます。どうもお疲れ様でした。 以上

令和５度第１回茅野市行財政審議会　次第

日時　6 月 22 日(木)午後 6 時 30 分～
場所　701、702 会議室

１　開　会

２　市長挨拶

３　会長挨拶

４　会議内容

（１）改革実行項目の令和４年度進捗について

（２）財政推計について

５　その他

（１）第６次総合計画の基本構想のﾊﾟﾌﾞﾘｯｸｺﾒﾝﾄについて

６　閉　会

【令和５年度行財政審議会スケジュール（案)】

6 月 22 日	第 1 回行財政審議会
7 月下旬	第 2 回行財政審議会「更なる行革の取組について①」
8 月下旬	第 3 回行財政審議会「更なる行革の取組について②」
9 月中旬	第 4 回行財政審議会「施設使用料について」
11 月中旬	第 5 回行財政審議会「Ｒ５上半期進捗報告」

○令和４年度下半期の進捗報告及び自己評価

４つの柱ごとに主なものを説明

【主な内容と自己評価】

・自己評価については、以下のとおり。

Ａ：取組計画以上の実績があった。
Ｂ：取組計画どおり概ねできた（80%以上）。
Ｃ：取組計画どおりあまりできなかった（80%未満）。
Ｄ：取組計画どおりできなかった。

（１）　住民自治（11 項目）

・消防団組織、活動についての見直し・改善　→　「茅野市消防団総合計画」を策定した。（Ａ）
・都市ＯＳの構築と運用　→　データ連携基盤（都市ＯＳ）を構築。オープンデータカタログサイトを公開。（Ｂ）
・ＤＸに必要なスキルのサポート等　→　「のらざあ」アプリ予約講習会の実施。マイナンバーカードの普及率 63.9%。（Ｂ）

自己評価	A	B	C	D
評価数	1	3	7	0

（２）　政策運営（11 項目）

・オンライン申請の推進　→　２６の行政手続きについてオンライン化を実施。（Ｂ）
・AI・RPA を活用した業務の効率化　→　業務時間を 1148 時間短縮。（Ａ）
・「人材育成ビジョン」の策定　→　令和５年度策定に向けて案をまとめた。（Ｂ）
・オンライン会議の環境整備　→　会議室に大型モニタを設置。（Ｂ）

自己評価	A	B	C	D
評価数	1	7	3	0

（３） 財政運営（8 項目）

・適正な市債残高および適切な基金残高の維持　→　基金残高は目標の 40 億円を大きく下回る予想。（D）

・特別会計への繰出金の縮小　→　下水道事業会計への繰出金 2000 万円縮小。（B）

・広告収入の確保　→　ネーミングライツ実施要綱の制定。（B）

・ふるさと納税の取組強化と企業版ふるさと納税の推進→　2億4404万円を達成。（B）

自己評価	A	B	C	D
評価数	0	5	1	2

（４） 公共施設の再編（6 項目）

・公共施設の計画的な保全管理　→　「中長期改修計画」作成の準備。（B）

自己評価	A	B	C	D
評価数	0	1	2	3

【全体の自己評価の割合】（36 項目）

自己評価	A	B	C	D
評価数	2	16	13	5
割合	5.6%	44.4%	36.1%	13.9%

行財政改革基本方針改革実行項目の取組の進捗管理シート

担当部署	中央公民館

柱	（1）住民自治
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

取　組	内容	時期	目指すところ
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る。

○各年度の取組計画と取組状況

年度	取組計画	取組計画の実績		自己評価
		上半期（4月～9月）	下半期（10月～3月）	
令和4年度(2022年度)	・分館活動実態調査項目（分館組織、役員任期、実施事業・経費、他との連携、中央・地区公民館への希望等）調査時期・方法を固める。	・分館活動実態調査内容・方法等について検討中。	・分館活動実態調査内容・方法についての案を作成. ・今後、専門委員会、地区公民館で案を確認後、実態調査を実施する。	B
令和5年度(2023年度)	・分館活動実態調査を実施し、結果をまとめる。 ・先進的公民館活動について、講座・研修会・大会への参加、視察の実施、雑誌・インターネット等により情報収集を図る。			
令和6年度(2024年度)	・分館活動の参考にするため、実態調査結果・取組事例等を各地区分館長主事連絡会等で意見交換を交えて紹介し、各分館へ展開していく。			
令和7年度(2025年度)				
令和8年度(2026年度)				

行財政改革基本方針改革実行項目の取組の進捗管理シート

担当部署	ﾊﾟｰﾄﾅｰｼｯﾌﾟのまちづくり推進課

柱	（1）住民自治
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①－2	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

取　組	内容	時期	目指すところ
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。

○各年度の取組計画と取組状況

年度	取組計画	取組計画の実績		自己評価
		上半期（4月～9月）	下半期（10月～3月）	
令和4年度 (2022年度)	・区・自治会から改革事例収集。 ・他自治体の改革事例収集。	・課内協議で方針確認 ・御柱祭で区長・自治会長多忙なため調査等は下半期に見送り ＜課題＞ ・事例情報収集するためのアンケート作成、調査実施 ・課内プロジェクトチーム立上げ、検討開始	・「区・自治会役員等の負担軽減・担い手不足への対応」の取組開始 1/31　地域経営会議 2/3　部課長会議 2/14　全庁説明会 2～3月　庁内プロジェクトチーム会議 ＜課題＞ ・Ｒ5実施予定の実態調査に合せて事例を把握	C
令和5年度 (2023年度)	・区・自治会から改革事例収集。 ・他自治体の改革。事例集 ・取集した情報をまとめて既存の事例集を改訂し、区・自治会に配付して改革の提案を行う。			
令和6年度 (2024年度)	・改革実施状況調査 ・引続き改革の提案			
令和7年度 (2025年度)				
令和8年度 (2026年度)				

行財政改革基本方針改革実行項目の取組の進捗管理シート

担当部署	ﾊﾟｰﾄﾅｰｼｯﾌﾟのまちづくり推進課

柱	（1）住民自治
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①－2	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

取　組	内容	時期	目指すところ
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。

○各年度の取組計画と取組状況

年度	取組計画	取組計画の実績		自己評価
		上半期（4月～9月）	下半期（10月～3月）	
令和4年度 (2022年度)	・課内プロジェクトチーム立上げ ・方針取組内容検討	・課内協議で方針確認 〈課題〉 ・課内プロジェクトチーム立上げて検討開始	・「区・自治会役員等の負担軽減・担い手不足への対応」の取組開始 1/31　地域経営会議 2/3　部課長会議 2/14　全庁説明会 2～3月　庁内プロジェクトチーム会議 ＜課題＞ ・Ｒ5実施予定の実態調査により実態把握	C
令和5年度 (2023年度)	・区・自治会実態調査の中で、移住者や若者世代の参画状況把握。 ・地域の若者・移住者意識調査実施。 ・調査結果に基づき、方策検討。			
令和6年度 (2024年度)	・方策を区に提案。			
令和7年度 (2025年度)				
令和8年度 (2026年度)				

行財政改革基本方針改革実行項目の取組の進捗管理シート

担当部署	ﾊﾟｰﾄﾅｰｼｯﾌﾟのまちづくり推進課

柱	（1）住民自治
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①－2	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

取　組	内容	時期	目指すところ
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。

○各年度の取組計画と取組状況

年度	取組計画	取組計画の実績		自己評価
		上半期（4月～9月）	下半期（10月～3月）	
令和4年度 (2022年度)	・区・自治会依頼事項の庁内調査・課題抽出	・区・自治会依頼事項の見直しのための庁内調査準備 〈課題〉 ・まちづくり懇談会を受けて全庁的取組が必要 ・調査実施 ・区・自治会の負担感を具体的に実態調査	・「区・自治会役員等の負担軽減・担い手不足への対応」の取組開始 1/31　地域経営会議 2/3　部課長会議 2/14　全庁説明会 2～3月　庁内プロジェクトチーム会議 ＜課題＞ ・依頼事項の実態把握と担当課協議	C
令和5年度 (2023年度)	・行政連絡事務委託業務やお願い事項、役員選出を関係課と協議し、見直し案作成。 ・見直し案を区・自治会に伝達し、R6年区政から実施。			
令和6年度 (2024年度)				
令和7年度 (2025年度)				
令和8年度 (2026年度)				

行財政改革基本方針改革実行項目の取組の進捗管理シート

担当部署	ﾊﾟｰﾄﾅｰｼｯﾌﾟのまちづくり推進課

柱	（1）住民自治
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①-3	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

取　組	内容	時期	目指すところ
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。

○各年度の取組計画と取組状況

年度	取組計画	取組計画の実績		自己評価
		上半期（4月～9月）	下半期（10月～3月）	
令和4年度 (2022年度)	・市回覧文書ＰＤＦ化、スマートフォンのアプリを使った周知方法等の導入についてＰＪＴで調査・研究する。 ・回覧文書ＰＤＦ化はＲ6.1月から実施	・課内協議 〈課題〉 ・ＰＪＴ立ち上げて調査、研究 ・回覧文書ＰＤＦ化実施	庁内プロジェクトチームによる検討（2/9、3/3） ＜課題＞ ・R5区・自治会負担軽減の取組と合わせて検討を進める.	C
令和5年度 (2023年度)	・モデル地区における都市ＯＳにより電子化の検討を行う。 ・区・自治会の会議等運営方法を実態調査し、活用するDX手法を検討する。			
令和6年度 (2024年度)	・区で活用できるＤＸ手法を引続き検討。 ・ＤＸモデル区を選定し、試験導入を行う。			
令和7年度 (2025年度)				
令和8年度 (2026年度)				

行財政改革基本方針改革実行項目の取組の進捗管理シート

担当部署	消防課

柱	（1）住民自治
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①－4	消防団組織、活動についての見直し・改善

取　組	内容	時期	目指すところ
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。

○各年度の取組計画と取組状況

年度	取組計画	取組計画の実績		自己評価
		上半期（4月～9月）	下半期（10月～3月）	
令和4年度(2022年度)	・令和5年4月1日施行で計画し策定委員会、庁内調整会議、各地区区長会への説明を行う。 （市内10地区では消防団員の状況や区・自治会の考え方の違いもあり、全市一斉での施行を止め、計画は10地区ごとに進めることとする。） ・令和5年3月議会に団員定数及び出動手当の改定を上程する。	・「茅野市消防団総合計画」策定のため庁内調整会議を開催し、関係課と調整中。消防団の団員定数やポンプ車の台数の見直しなどについて、各地区での協議を進めている。 ＜課題＞ ・地区ごとの状況の違いにより、全市一斉の施行は取り止めとし、地区ごとに施行することとする。 ・各地区からの依頼により区長会へ出席し、説明を実施する。	・「消防団総合計画」を3月に策定したが、各地区ごとに協議が整った分団から施行することとなり令和5年4月1日より１０分団中３分団が施行となった。 ・団員定数の見直しと出動手当については３月議会に提案し可決いただいている。 ・令和５年度についても残り７分団の協議を積極的に進めて行く。	A
令和5年度(2023年度)	・概ね3年間で市内全地区での施行を目指す。団員定数削減や部の統合については区・自治会単位での理解を頂ける計画となるよう区長会や地区運営協議会を通じ協議を行う。			
令和6年度(2024年度)	・概ね3年間で市内全地区での施行を目指す。団員定数削減や部の統合については区・自治会単位での理解を頂ける計画となるよう区長会や地区運営協議会を通じ協議を行う。			
令和7年度(2025年度)	・概ね3年間で市内全地区での施行を目指す。団員定数削減や部の統合については区・自治会単位での理解を頂ける計画となるよう区長会や地区運営協議会を通じ協議を行う。 ・最終的な団員定数を確定し令和8年3月議会へ上程する。加えて年報酬の改定を行う。			
令和8年度(2026年度)	茅野市消防団総合計画施行			

行財政改革基本方針改革実行項目の取組の進捗管理シート

担当部署	ＤＸ推進課

柱	（1）住民自治
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

取　組	内容	時期	目指すところ
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。

○各年度の取組計画と取組状況

年度	取組計画	取組計画の実績		自己評価
		上半期（4月～9月）	下半期（10月～3月）	
令和4年度(2022年度)	・データ連携基盤である都市ＯＳの設計と構築。 ・情報提供及びサービスのインターフェイスであるポータルサイト構築。 ・サービス利用のためのオプトイン機能を実装。 ・オープンデータカタログサイトの構築。 ・ＤＸ基本計画の検討によるルールや市民参加方法の検討。 ・市内の各業界団体や各種審議会から構成する「DX推進協議会」「外部評価委員会」を設立。 ・DX基本計画の策定に向け、市民の困りごとを収集するためのインタビュー・ワークショップの実施。	・データ連携を行う基礎となる都市OSの構築を実施中（R5.3公開予定）。 ・各分野におけるユーザー向けサービスの構築は順次実装予定(現在、健康福祉のPHR閲覧アプリ、交通ののらざあアプリ、観光の信州八ヶ岳あぷり、登山アプリとのID連携を構築中)。 ・オープンデータカタログサイトの公開に向けて準備中（R5.3予定）。	・データ連携基盤（都市ＯＳ）の構築とインターフェースとなる「茅野市どっとネット」の公開（R5.3）。 ・公開時に連携したサービスに対してのオプトイン機能を実装。今後追加するサービスや連携項目についてオプトイン取得を可能とした。 ・「茅野市オープンデータカタログサイト」を公開し、従前市公式ＨＰで掲載していた情報を移行、新規データの掲載を実施（R5.3）。 ・ＤＸ基本計画素案を検討するとともに、市民の代表である「茅野市ＤＸ推進協議会」「茅野市ＤＸ外部評価委員会」を設立（R4.12）。 ・市民向けにデプスインタビューを実施し、住所地や年代等で分類した各セグメントの生活のお困りごとを調査。	B
令和5年度(2023年度)	・ＤＸ基本計画の策定（3か年を単位とし、見直し更新をしていく予定。策定時期は、第6次総合計画と連動を予定） ・市役所基幹系データ等の情報連携の検討。 ・ヘルスヘア領域サービス等の展開。			
令和6年度(2024年度)	・ＤＸ基本計画で定めた事業の推進による未来型ゆいの実現（サービス群とのデータ連携）。			
令和7年度(2025年度)	・ＤＸ基本計画で定めた事業の推進による未来型ゆいの実現。			
令和8年度(2026年度)	・ＤＸ基本計画で定めた事業の推進による未来型ゆいの実現。			

行財政改革基本方針改革実行項目の取組の進捗管理シート

担当部署	ＤＸ推進課

柱	（1）住民自治
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

取　組	内容	時期	目指すところ
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、本人確認に必要となる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

○各年度の取組計画と取組状況

年度	取組計画	取組計画の実績		自己評価
		上半期（4月～9月）	下半期（10月～3月）	
令和4年度(2022年度)	・茅野市ICT活用戦略の住民の情報リテラシー向上の推進、情報化拠点施設の運営充実において、茅野市情報プラザ休館・閉鎖後の補完事業として、講習会の実施や住民のICT利用普及を手助けする活動を行う。	・コロナ禍で茅野市情報プラザが休館となったR2.4月以降、毎月、ワークラボ八ヶ岳を会場に、地域情報化講習会とパソコン初級者お助け隊を開催。茅野市情報プラザ閉館後も継続。 ＜課題＞ ・「のらざあ」講習会と地域での出張講習会の実施。	・ワークラボ八ヶ岳を会場に、地域情報化講習会とパソコン初級者を継続。 ・課題であった「のらざあ」講習会を計画し実施。 〈実績〉 R4.12.6(参加者4名)R4.12.13（参加者3名）R5.2.7（参加者6名）R5.2.14（参加者2名）R5.2.21（参加者4名）	B
令和5年度(2023年度)	・毎月の地域情報化講習会をスマートフォン主体の構成に変更し、デジタルデバイド解消を進める。スマートフォン講習会には「のらざあ」を取り入れる。また、地域での出張講習会を地区ＣＣで開催する。			
令和6年度(2024年度)	・地域情報化講習会のパソコン初心者お助け隊にスマートフォンお助け隊を追加する。 ・地区ＣＣでの出張講習会を継続し、開催回数を検討する。			
令和7年度(2025年度)				
令和8年度(2026年度)				

行財政改革基本方針改革実行項目の取組の進捗管理シート

担当部署	市民課

柱	（1）住民自治
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

取　組	内容	時期	目指すところ
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、本人確認に必要となる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

○各年度の取組計画と取組状況

年度	取組計画	取組計画の実績		自己評価
		上半期（4月～9月）	下半期（10月～3月）	
令和4年度(2022年度)	【マイナンバー関係】 国のマイナンバーカード交付率はR4.6.1現在、44.7%となっている。一方、茅野市は39.6%で、国の交付率を下回っている。このことから国の交付率を超えることを目標にする。そのために、県知事選挙や参議院選挙時の期日前投票時に市役所において平日はもとより夜間、土日のマイナンバーカードの申請受付窓口を設置したり、各地区コミュニティセンターにおいて出張マイナンバーセンターを開催したりする。また、市内大型店や事業所、ワクチン会場においても出張マイナンバーセンターを開設し、マイナンバーカードの交付申請受付を行う。	【マイナンバー関係】 ・6月から8月までの参議院選挙及び県知事選挙時の期日前投票に合わせて、市役所で夜間、休日にマイナンバーカード交付申請窓口を開設(受付件数583件)。マイナンバーセンターを7月にリニューアル、8月各地区ＣＣで出張センターを開設(受付件数75件)。9月ワクチン会場にて出張マイナンバーセンター開設(受付件数49件)。９月末現在の全国の交付率は48.96%、茅野市は44.25%。 ＜課題＞ マイナンバーカード取得の推奨について、カードの利便性が上がらないため説明ができない。	【マイナンバー関係】 ・ワクチン接種会場にて出張マイナンバーカード申請窓口開設(1回受付件数12件)。企業訪問による出張センター開設(受付件数8社87件)。保育園の入所受付時に出張センター開設(受付件数18園91件)、11月から市内の大型店で出張センターを開設(5会場13回受付件数326件)。中央病院で3日間出張センター開設(受付件数8件)、12月から区・自治会公民館へ出張センター開設(32回31区受付件数488件)、10地区のコミュニティセンター及びゆいわーく茅野でカード申請受付開始(受付件数183件)。3月末現在の全国の交付率は67.0%、茅野市は63.9%。 ＜課題＞ マイナンバーカード取得の推奨について、カードの利便性が上がらないため説明ができない。	B
令和5年度(2023年度)	国の交付率より上回ることを維持しつつ、引き続きマイナンバーカード取得を勧奨していく。 R4年も引き続き各地区コミュニティセンター窓口での申請受付、大型店での出張マイナンバーセンター開設など、100%に向けた取組を行う。			
令和6年度(2024年度)	(マイナンバーカードが保険証となることから100%になる予定。)			
令和7年度(2025年度)				
令和8年度(2026年度)				

行財政改革基本方針改革実行項目の取組の進捗管理シート

担当部署	ﾊﾟｰﾄﾅｰｼｯﾌﾟのまちづくり推進課

柱	（1）住民自治
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

取　組	内容	時期	目指すところ
ﾊﾟｰﾄﾅｰｼｯﾌﾟのまちづくり関連団体の課題の整理	ﾊﾟｰﾄﾅｰｼｯﾌﾟ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ﾊﾟｰﾄﾅｰｼｯﾌﾟのまちづくりを進めている。

○各年度の取組計画と取組状況

年度	取組計画	取組計画の実績		自己評価
		上半期（4月～9月）	下半期（10月～3月）	
令和4年度 (2022年度)	・ﾊﾟｰﾄﾅｰｼｯﾌﾟのまちづくり関連団体のヒアリングにより課題抽出。 ・推進会議準備委員会にて抽出課題に基づいたテーマ設定、解決のプロセス設計。 ・推進会議にてテーマに基づいて市民・職員共同協議開始。	・ﾊﾟｰﾄﾅｰｼｯﾌﾟのまちづくり関連団体からのヒアリング実施。 ・推進会議準備委員会にて課題共有。 ＜課題＞ ・課題共有、テーマ設定、進め方設計。 ・コロナ禍における活動再開支援。	・推進会議準備委員会（10～3月） ・3/30　コロナ禍での活動再開をテーマに推進会議開催 ＜課題＞ ・コロナ禍における活動再開支援 ・当初取組計画の実施	C
令和5年度 (2023年度)	・令和４年度取組計画の実施 ・各分野別団体、各コミュニティ等において市民・職員共同でそれぞれ検討を進める。 ・今後のあり方について全関係者で合意形成。			
令和6年度 (2024年度)	・合意したあり方に基づいて各分野、コミュニティの見直し実施。			
令和7年度 (2025年度)				
令和8年度 (2026年度)				

行財政改革基本方針改革実行項目の取組の進捗管理シート

担当部署	ﾊﾟｰﾄﾅｰｼｯﾌﾟのまちづくり推進課

柱	（1）住民自治
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③-2	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

取　組	内容	時期	目指すところ
ﾊﾟｰﾄﾅｰｼｯﾌﾟのまちづくり関連部署の業務を検証し、課題を整理	ﾊﾟｰﾄﾅｰｼｯﾌﾟ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ﾊﾟｰﾄﾅｰｼｯﾌﾟのまちづくりを進めている。

○各年度の取組計画と取組状況

年度	取組計画	取組計画の実績		自己評価
		上半期（4月～9月）	下半期（10月～3月）	
令和4年度 (2022年度)	・ﾊﾟｰﾄﾅｰｼｯﾌﾟのまちづくり関連部署のヒアリングにより課題抽出。 ・推進会議準備委員会にて抽出課題に基づいたテーマ設定、解決のプロセス設計。 ・推進会議にてテーマに基づいて市民・職員共同協議開始。	・ﾊﾟｰﾄﾅｰｼｯﾌﾟのまちづくり関連部署ヒアリング実施。 ・推進会議準備委員会にて課題共有 ＜課題＞ ・引続き庁内ヒアリング、課題共有、テーマ設定、進め方設計、庁内検討体制整備。	・ﾊﾟｰﾄﾅｰｼｯﾌﾟのまちづくり関連部署ヒアリング実施。 ＜課題＞ ・引き続き庁内ヒアリング、課題共有、テーマ設定、進め方設計、庁内検討体制整備。	C
令和5年度 (2023年度)	・令和４年度取組計画の実施 ・各分野別団体、各コミュニティ等において市民・職員共同でそれぞれ検討を進める。 ・今後のあり方について全関係者で合意形成。			
令和6年度 (2024年度)	・合意したあり方に基づいて各分野、コミュニティの見直し実施。			
令和7年度 (2025年度)				
令和8年度 (2026年度)				

行財政改革基本方針改革実行項目の取組の進捗管理シート

担当部署	ＤＸ推進課、Ｐまちづくり推進課

柱	（1）住民自治
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③-3	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

取　組	内容	時期	目指すところ
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

○各年度の取組計画と取組状況

年度	取組計画	取組計画の実績		自己評価
		上半期（4月～9月）	下半期（10月～3月）	
令和4年度 (2022年度)	・茅野市ICT活用戦略のSNSによる情報発信において、従来方法とは別に新たな方法を模索し、デジタルツール等による、市民意見を集約する新たな仕組み作りを試行する。 ・市民アンケートの回答方法としてweb回答を実施する。	・Decidim（参加型ウェブプラットホーム）仮想環境において、職員による実証実験を開始。 ・市民アンケートでweｂ回答が回答の43.5%を占める。 ＜課題＞ ・会議やアンケート等の従来方法に併せて実施する、Webによる新たな方法で、いかに多くの市民に参加してもらえるのか。	・意見集約のためのツールについては、引き続き検討を行う。 ・市民アンケート（WELL-Being)にあたり、アンケートフォーム（questant)を活用し、回答者のうちweb回答が23.0%を占めた（R4.12)	C
令和5年度 (2023年度)	・デジタルツール等による市民意見を集約する新たな仕組み作りとして、試験的に運用し、有効性、効果等を検証して本格実施へ移行する。			
令和6年度 (2024年度)	・デジタルツール等による、市民意見を集約する仕組みの定着を図り、より多くの市民が参加できる仕組にする。			
令和7年度 (2025年度)				
令和8年度 (2026年度)				

行財政改革基本方針改革実行項目の取組の進捗管理シート

担当部署	ＤＸ推進課

柱	（２）政策運営
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

取　組	内容	時期	目指すところ
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

○各年度の取組計画と取組状況

年度	取組計画	取組計画の実績		自己評価
		上半期（4月～9月）	下半期（10月～3月）	
令和4年度 (2022年度)	・茅野市ICT活用戦略のSNSによる情報発信において、従来方法とは別に新たな方法を模索し、デジタルツール等による、若者の意見を集約する新たな仕組み作りを試行する。	・Decidim（参加型ウェブプラットホーム）仮想環境において、職員による実証実験を開始。 ＜課題＞ ・会議やアンケート等の従来方法に併せてWebにより実施し、いかにに参加してもらうか。	・Decidimの導入を検討したが、使い勝手が悪く活用が困難。導入費用も多額のため、意見集約のためのツールについては、引き続き検討を行う。 ・市民アンケート（WELL-Being)にあたり、アンケートフォーム（questant)を活用し、回答者のうちweb回答が23.0%を占めた（R4.12)	C
令和5年度 (2023年度)	~~・デジタルツール等による市民意見を集約する新たな仕組み作りとして、Decidimを試験的に運用し、有効性、効果等を検証して本格実施へ移行する。~~ ・Decidim以外で、新たなデジタルツール等による、若者の意見を集約する仕組み作りを検討する。			
令和6年度 (2024年度)	~~・デジタルツール等による、市民意見を集約する仕組みDecidimの定着を図り、より多くの市民が参加できる仕組にする。~~			
令和7年度 (2025年度)				
令和8年度 (2026年度)				

行財政改革基本方針改革実行項目の取組の進捗管理シート

担当部署	企画課

柱	（２）政策運営
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①-3	統計データ等を政策立案に活かす仕組み作り

取　組	内容	時期	目指すところ
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…ｴﾋﾞﾃﾞﾝｽ･ﾍﾞｰｽﾄ･ﾎﾟﾘｼｰ･ﾒｲｷﾝｸﾞ　証拠に基づく政策立案）	～Ｒ５	ＥＢＰＭを行う仕組み作り

○各年度の取組計画と取組状況

年度	取組計画	取組計画の実績		自己評価
		上半期（4月～9月）	下半期（10月～3月）	
令和4年度 (2022年度)	・経験や勘に基づくものではなく、実験や今あるデータをもとに検証するEBPMを導入できる事業やEBPMの導入が必要な事業の検証。	・空き家対策事業で、空き家状況調査の実施。市内の空き家情報を調査し、事業展開を検討していく。	茅野市の統計情報を統一的なフォーマットでオープンデータ化し、これまで検索が難しかった統計データ容易に参照できるようにし、ＥＢＰＭを導入できる環境を整えた。	C
令和5年度 (2023年度)	・第6次総合計画で掲げる事業でEBPMを導入し、行政評価の中でEBPMの導入がされていて、効果が評価ができる仕組みをつくる。			
令和6年度 (2024年度)				
令和7年度 (2025年度)				
令和8年度 (2026年度)				

行財政改革基本方針改革実行項目の取組の進捗管理シート

担当部署	企画課

柱	（２）政策運営
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

取　組	内容	時期	目指すところ
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易くする。また、政策実施状況を市民が分かっている。

○各年度の取組計画と取組状況

年度	取組計画	取組計画の実績		自己評価
		上半期（4月～9月）	下半期（10月～3月）	
令和4年度(2022年度)	・第6次茅野市総合計画策定に合せて、行政評価の手法、仕方について検討する。また、広報の仕方について見直しを検討する。	・今まで行っていた、事務事業評価と施策評価について見直し、ＰＤＣＡサイクルが適正に機能する評価システムになるように検討中。	総合計画に位置付ける施策のイメージが概ね固まり、それを評価するシステムの検討を始めるが、策定作業が来年度となるため、取組の進捗が遅れる見込み。	C
令和5年度(2023年度)	・第6次茅野市総合計画策定に合せて、行政評価の手法、仕方について検討する。また、広報の仕方について見直しを検討する。			
令和6年度(2024年度)	・新たな行政評価の手法により行政評価の実施、見直した広報の方法で広報を行う。			
令和7年度(2025年度)				
令和8年度(2026年度)				

行財政改革基本方針改革実行項目の取組の進捗管理シート

担当部署	ＤＸ推進課

柱	（２）政策運営
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

取　組	内容	時期	目指すところ
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

○各年度の取組計画と取組状況

年度	取組計画	取組計画の実績		自己評価
		上半期（4月～9月）	下半期（10月～3月）	
令和4年度(2022年度)	・データ連携基盤である都市ＯＳの設計と構築。 ・情報提供及びサービスのインターフェイスであるポータルサイト構築 ・サービス利用のためのオプトイン機能を実装。 ・オープンデータカタログサイトの構築。 ＤＸ基本計画の検討によるルールや市民参加方法の検討。 ・市保有データである住基情報とのデータ連携に向けた調査・検討。 ・今後データ提供や運用の拡大が見見込まれるため、セキュリティ対策や、個人情報影響評価の実施、情報利活用・提供に向けた同意取得のスキームを検討していく（一部サービス提供はR5.3予定）。	・データ連携を行う基礎となる都市OSの構築を実施中（R5.3公開予定）。 各分野におけるユーザー向けサービスの構築は順次実装予定(現在、健康福祉のPHR閲覧アプリ、交通ののらざあアプリ、観光の信州八ヶ岳アプリ、登山アプリとのID連携を構築中)。 オープンデータカタログサイトの公開に向けて準備中（R5.3予定）。	・データ連携基盤（都市ＯＳ）の構築とインターフェースとなる「茅野市どっとネット」の公開（Ｒ5.3）。 ・公開時に連携したサービスに対してのオプトイン機能を実装。今後追加するサービスや連携項目についてオプトイン取得を可能とした。 ・「茅野市オープンデータカタログサイト」を公開し、従前市公式ＨＰで掲載していた情報を移行、新規データの掲載を実施（Ｒ5.3）。 ・ＤＸ基本計画素案を検討するとともに、市民の代表である「茅野市ＤＸ推進協議会」「茅野市ＤＸ外部評価委員会」を設立（Ｒ4.12）。 ・市民向けにデプスインタビューを実施し、住所地や年代等で分類した各セグメントの生活のお困りごとを調査。	B
令和5年度(2023年度)	・ＤＸ基本計画の策定。 ・市役所基幹系データ等の情報連携の検討。 ・ヘルスヘア領域サービス等の展開。			
令和6年度(2024年度)	・ＤＸ基本計画で定めた事業の推進による未来型ゆいの実現（サービス群とのデータ連携）。			
令和7年度(2025年度)	・ＤＸ基本計画で定めた事業の推進による未来型ゆいの実現。			
令和8年度(2026年度)	・ＤＸ基本計画で定めた事業の推進による未来型ゆいの実現。			

行財政改革基本方針改革実行項目の取組の進捗管理シート

担当部署	ＤＸ推進課

柱	（２）政策運営
改革項目③	行政のDX推進の加速化
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

取　組	内容	時期	目指すところ
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

○各年度の取組計画と取組状況

年度	取組計画	取組計画の実績		自己評価
		上半期（4月～9月）	下半期（10月～3月）	
令和4年度 (2022年度)	・茅野市ICT活用戦略のながの電子申請サービスを活用した電子申請の拡大及び電子決裁、事務文書の電子化の検討において、電子申請を可能にする手続きを拡大し、住民の利便性向上を図る。 ・国の定めたデジタル・ガバメント実行計画に沿ってオンライン申請を進める。	・行政手続きオンライン化対象の子育て・介護関係等２６手続きについて、R5年度の運用開始に向けシステムを改修中。 ＜課題＞ ・マイナンバーカード取得者以外も使用できる申請方法を併せて検討。	行政手続きオンライン化対象２６業務について、ぴったりサービスを通した申請ができるようにシステム改修が完了。 既存のながの電子申請を利用した、庁内庁外における申請作成についても各担当課において対応を進めている。	B
令和5年度 (2023年度)	・行政手続きオンライン化対象の子育て・介護関係等２６手続きについて、運用を開始する。 ・外部からの申請・届出における電子申請への切替についての調査を実施。すぐに切り替えが可能なものは、ながの電子申請の更改後（R6.2）、速やかに電子申請を開始できるよう準備を進める。			
令和6年度 (2024年度)	・前年調査にもとづく進捗状況の管理。 ・電子申請に合せた業務フローの見直し。 ・市民に対し電子申請の利用を促すよう広報等による周知。			
令和7年度 (2025年度)	・押印廃止を行った手続きについては原則電子申請化する方針で、前年の調査をもとに電子申請様式の作成を各課に求める。 ・前年調査にもとづく進捗状況の管理。 ・市民に対し電子申請の利用を促すよう広報等による周知。			
令和8年度 (2026年度)				

行財政改革基本方針改革実行項目の取組の進捗管理シート

担当部署	企画課

柱	（２）政策運営
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

取　組	内容	時期	目指すところ
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

○各年度の取組計画と取組状況

年度	取組計画	取組計画の実績		自己評価
		上半期（4月～9月）	下半期（10月～3月）	
令和4年度(2022年度)	・第5次茅野市総合計画の政策横断プロジェクトに加え、兼務による推進室、対策室等を組織して新たな業務や臨時的な業務に対応していく。	・茅野市AI・RPA導入プロジェクトチームを、試験導入から設置へ移行。 ・ＤＸ、移住・交流、ゼロカーボン等の推進室や、新型ｺﾛﾅｳｲﾙｽﾜｸﾁﾝ接種対策室等で兼務を実施。 ＜課題＞ ・プロジェクトチームや兼務する職員には主業務があり、活動には限界があるため、人材の拡充が必要。	令和５年度組織改正に向けたすべての部のヒアリングの中で、庁内横断的なプロジェクトチームや、短期間で成果を上げるタスクフォース的なチームの組成が必要な取組を把握したが、プロジェクトチーム結成までには至らなかった。	B
令和5年度(2023年度)	・組織を横断したテーマ型のプロジェクトチームを継続しつつ、兼務等により組織した推進室、対策室の中で、継続的な業務については専任の職員を配置する組織とすることを検討する。 ・防災課と地域福祉課による個別避難計画策定のプロジェクトチーム設置。			
令和6年度(2024年度)				
令和7年度(2025年度)				
令和8年度(2026年度)				

行財政改革基本方針改革実行項目の取組の進捗管理シート

担当部署	ＤＸ推進課

柱	（２）政策運営
改革項目④	市組織・職員・業務の改革
改革内容④-2	行政のＤＸ推進による業務の効率化

取　組	内容	時期	目指すところ
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。

○各年度の取組計画と取組状況

年度	取組計画	取組計画の実績		自己評価
		上半期（4月～9月）	下半期（10月～3月）	
令和4年度 (2022年度)	・ＡＩ・ＲＰＡ導入プロジェクトチームを継続し、更なる対象業務の拡大を行い、業務時間を1000時間短縮する。	茅野市ＡＩ・ＲＰＡ導入プロジェクトチームによる業務調査・実装により、対象業務の拡大を図った（６業務、599ｈ労働時間短縮）。 ＜課題＞ プロジェクトチームに参加する職員には主業務があり、活動には限界があるため、人材の拡充が必要。	茅野市ＡＩ・ＲＰＡ導入プロジェクトチームによる業務調査・実装により、対象業務の拡大を図り、業務時間を1148時間短縮した。 プロジェクトチームの設置期間を延長し、更なる業務時間短縮を目指す。	A
令和5年度 (2023年度)	・ＡＩ・ＲＰＡ導入プロジェクトチームを継続し、更なる対象業務の拡大と業務時間の短縮を図るため、人員の拡充を図る。また、ＢＰＲについて企業との連携及び協力を推進する。 ・業務時間を1000時間短縮する。			
令和6年度 (2024年度)	・ＡＩ・ＲＰＡ導入プロジェクトチーム人員の拡充を図る。 また、ＢＰＲについて企業との連携及び協力を継続する。 ・業務時間を1000時間短縮する。			
令和7年度 (2025年度)	・ＡＩ・ＲＰＡ導入プロジェクトチーム人員の拡充を図り、**各部**へプロジェクトメンバーの配置をする。 ・業務時間を1000時間短縮する。			
令和8年度 (2026年度)	・ＡＩ・ＲＰＡ導入プロジェクトチーム人員の拡充を図り、**各課**へプロジェクトメンバーの配置をする。 ・業務時間を1000時間短縮する。			

行財政改革基本方針改革実行項目の取組の進捗管理シート

担当部署	総務課

柱	（２）政策運営
改革項目④	市組織・職員・業務の改革
改革内容④-1	行政のＤＸ推進による業務の効率化

取　組	内容	時期	目指すところ
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。

○各年度の取組計画と取組状況

年度	取組計画	取組計画の実績		自己評価
		上半期（4月～9月）	下半期（10月～3月）	
令和4年度(2022年度)	・電子決裁及び文書管理システムの導入に向けた調査、検討、課題の整理等（令和９年度運用開始を目標とする）	・庁内グループウェアを提供している㈱電算から、文書管理システムと電子決裁システムの運用等について、ヒアリングを行った。 ＜課題＞ ・両システムとも、既製のシステムの大幅なカスタマイズが必要となるため、導入経費と管理経費が割高になる可能性が高い。また、会議資料におけるペーパーレス化については、職員の使用端末のモバイル化が必要と考える。	・ＤＸ推進課と電子決裁システムの運用開始時期について協議を行い、令和９年度からの運用を目指して調査、検討、準備を進めることとした。	B
令和5年度(2023年度)	・電子決裁及び文書管理システムの導入に向けた調査、検討、課題の整理等			
令和6年度(2024年度)	・電子決裁及び文書管理システムの導入に向けた調査、検討、課題の整理等 ・次期庁内シンクライアントシステム更改に合わせた電子決裁・文書管理システム導入に向けた企画部門との協議、調整			
令和7年度(2025年度)	・システム導入に向けた仕様書、プロポーザル実施要綱等の検討			
令和8年度(2026年度)	・導入システムの決定（設計、入札） ・システム運用開始に向けた準備（業者との打ち合わせ、職員への研修会の実施…等） ・文書管理規程等の例規改正			

行財政改革基本方針改革実行項目の取組の進捗管理シート

担当部署	ＤＸ推進課

柱	（２）政策運営
改革項目④	④市組織・職員・業務の改革
改革内容④－1	行政のＤＸ推進による業務の効率化

取　組	内容	時期	目指すところ
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。

○各年度の取組計画と取組状況

年度	取組計画	取組計画の実績		自己評価
		上半期（4月～9月）	下半期（10月～3月）	
令和4年度 (2022年度)	・茅野市ICT活用戦略の電子決裁、事務文書の電子化の検討及びペーパーレス会議、テレビ会議の推進において、テレワーク端末等を利用して進める。	・管理職へ配備したテレワークＰＣでのペーパーレス会議を実施。また、Web会議によるペーパーレス化を図る。 ＜課題＞ ・電子決裁は、会計伝票と事務文書を分けて検討する。	議会棟・8階大ホール等での会議で市民向けのSSID払出し等を行い、会議等で利用した。 管理職以外に財政係へもテレワークPCを配置。 電子契約についてスモールスタート可能か契約検査係と検討開始 ＜課題＞ ・管理職端末について、所有者に庁内会議時には持っていく意識付けが必要。 ・庁内のWiFi環境の強化	B
令和5年度 (2023年度)	・テレワーク端末等を利用したフリーアドレス事務を試験的に一部導入する。ペーパーレス会議推進を継続し、電子**契約**の導入を行う。 ・管理職まで配備しているテレワークＰＣを企画課・ＤＸ推進室等まで拡大し、そこでの会議は全てペーパーレスにする。			
令和6年度 (2024年度)	・テレワーク端末等を利用したフリーアドレス事務の試験導入を継続または拡大する。ペーパーレス会議推進を継続し、財務会計システムの更改後に電子**決裁**の導入について調査・検討を行う。 ・庁内会議は全てペーパーレス化にするため、モバイル端末等の導入を検討。			
令和7年度 (2025年度)	・テレワーク端末等を利用したフリーアドレス事務の試験導入を継続または拡大する。ペーパーレス会議推進を継続し、財務会計システムの更改に合わせて電子**決裁**の導入を行う。 ・庁内会議は全てペーパーレス化にするため、モバイル端末等の導入。			
令和8年度 (2026年度)				

行財政改革基本方針改革実行項目の取組の進捗管理シート

担当部署	総務課

柱	（２）政策運営
改革項目④	市組織・職員・業務の改革
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

取　組	内容	時期	目指すところ
「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

○各年度の取組計画と取組状況

年度	取組計画	取組計画の実績		自己評価
		上半期（4月～9月）	下半期（10月～3月）	
令和4年度(2022年度)	・これからの時代に求められる職員像を改定委員会の議論により検討し、未来を見据えた効果的な人材育成を行うため「人材育成ビジョン」の改定を行う。	・月に１回の頻度で開催。目指す職員像について、市民とのトークセッションやグループワークをすすめている。 ＜課題＞ ・社会の変化や職員の多様化などにより、以前の人材育成ビジョンの評価や意見のまとめが難しく想定より時間がかかっている。	・12月に人材育成に関する職員アンケート及び市民アンケートを実施。その後、アンケート結果も参考に、改定委員会で目指す職員像を決定し、年度内に案をまとめた。	B
令和5年度(2023年度)	・職員パブリックコメントを実施し、第６次総合計画とともに策定する。 ・改定した人材育成ビジョンをもとに、定期的な見直しを行いながら、具体的な取組をすすめていく。（採用計画、研修体系、職場環境の醸成など）			
令和6年度(2024年度)	・改定した人材育成ビジョンをもとに、未来を見据えた人材育成を実施していく。（採用計画、研修体系、職場環境の醸成など）			
令和7年度(2025年度)	・改定した人材育成ビジョンをもとに、未来を見据えた人材育成を実施していく。（採用計画、研修体系、職場環境の醸成など）			
令和8年度(2026年度)	・改定した人材育成ビジョンをもとに、未来を見据えた人材育成を実施していく。（採用計画、研修体系、職場環境の醸成など）			

行財政改革基本方針改革実行項目の取組の進捗管理シート

担当部署	企画課

柱	（２）政策運営
改革項目④	市組織・職員・業務の改革
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

取　組	内容	時期	目指すところ
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、検証ができている。

○各年度の取組計画と取組状況

年度	取組計画	取組計画の実績		自己評価
		上半期（4月～9月）	下半期（10月～3月）	
令和4年度 (2022年度)	・茅野市行政経営基本計画の行政組織の効率化と職員数の効率化において、民間委託や指定管理制度の推進により、限られた資源を有効に活用し、市民サービスの充実を図る。	・公用車管理の民間委託等を検討したが、費用対効果が思うほど見込めず再検討とする。 ＜課題＞ ・これまでにも、市民課窓口の民間委託等も検討したが、規模、費用対効果がネックとなっている。	費用対効果を念頭に置き、民間委託が可能な業務の洗い出しを行った。対象となりそうな業務は、数件程度であった。また公共施設については、ＰＰＰ/ＰＦＩの手法も今後検討していく方向性になった。	C
令和5年度 (2023年度)	・民間委託や指定管理制度を検証し、限られた資源を有効に活用した業務のスリム化を検討していく。 ＰＰＰ/ＰＦＩの手法について、検討する。			
令和6年度 (2024年度)	・民間委託や指定管理制度を検証し、限られた資源を有効に活用した業務のスリム化を検討していく。			
令和7年度 (2025年度)				
令和8年度 (2026年度)				

行財政改革基本方針改革実行項目の取組の進捗管理シート

担当部署	ＤＸ推進課

柱	（２）政策運営
改革項目②	市組織・職員・業務の改革
改革内容②－1	庁内外の会議を効果的・効率的に実施する手法を導入

取　組	内容	時期	目指すところ
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

○各年度の取組計画と取組状況

年度	取組計画	取組計画の実績		自己評価
		上半期（4月～9月）	下半期（10月～3月）	
令和4年度(2022年度)	・茅野市ICT活用戦略の電子決裁、事務文書の電子化の検討及びペーパーレス会議、テレビ会議の推進において、テレワーク端末等を利用して効果的、効率的な会議の実施を進める。	庁舎内Wi-Fi環境の一部改善を実施。オンライン会議のための施設や備品の整備を進め、ライセンスの充実も図る。 ＜課題＞ オンライン会議の準備にかかる労力の軽減を図ることが必要。	第2応接室へ大型プロジェクタとインターネットPCの設置と、大会議室・7階会議室等へ大型モニタを設置。Web会議で必要なカメラ・HDMIケーブル等の備品も常設し、利便性を向上させた。 ４～７階西側の旧リフレッシュコーナーを会議室予約に追加し、小人数での会議に利用しやすくした。	B
令和5年度(2023年度)	・庁舎内Wi-Fi環境の改善及びオンライン会議のための施設や備品等の整備を引き続き進めていく。 ・庁舎内の空きスペースや相談室をオンライン専用の会議室に整備する。			
令和6年度(2024年度)				
令和7年度(2025年度)				
令和8年度(2026年度)				

行財政改革基本方針改革実行項目の取組の進捗管理シート

担当部署	財政課

柱	（３）財政運営
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

取　組	内容	時期	目指すところ
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

○各年度の取組計画と取組状況

年度	取組計画	取組計画の実績		自己評価
		上半期（4月～9月）	下半期（10月～3月）	
令和4年度(2022年度)	・令和3年度末市債残高260億3126万円を令和4年度末市債残高計画は256億8000万円 ・令和3年度末財政調整基金と減債基金の残高35億2698万円を令和4年度末残高計画は36億円	令和5年度予算編成に向けて、10年間の財政推計の試算と推計に基づく予算編成方針の提示。 ＜課題＞ 燃料価格及び物価高騰により、大幅な歳出の増加が見込まれるため、基金の取り崩しに頼らざるを得ない状況になっている。また、建設単価の上昇により、事業費が計画時の見込みより上昇することにより、起債額の増が見込まれている。	令和4年度は、予算で見込んだ2億円の財政調整基金の繰入れを実施せずに決算を打てることとなり、4年度末の両基金の残高見込みは35億5000万円で概ね計画通りの額となった。 一方、令和5年度予算編成において大幅な財源不足に陥り、財政調整基金・減債基金を合わせて10.5億円取り崩した。これにより、令和5年度末の両基金の残高見込みは、25.3億円となり、計画を大きく下回る見込みとなった。 令和４年度末市債残高は、246億4000万円の見込。	D
令和5年度(2023年度)	・令和5年度末市債残高計画269億5000万円 ・令和5年度末財政調整基金と減債基金の残高計画37億円			
令和6年度(2024年度)	・令和6年度末市債残高計画269億8000万円 ・令和6年度末財政調整基金と減債基金の残高計画38億円			
令和7年度(2025年度)	・令和7年度末市債残高計画262億9000万円 ・令和7年度末財政調整基金と減債基金の残高計画39億円			
令和8年度(2026年度)	・令和8年度末市債残高計画260億円 ・令和8年度末財政調整基金と減債基金の残高計画40億円			

行財政改革基本方針改革実行項目の取組の進捗管理シート

担当部署	企画課

柱	（３）財政運営
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に見直し

取　組	内容	時期	目指すところ
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。	～Ｒ６	新たな基準での補助の実施

○各年度の取組計画と取組状況

年度	取組計画	取組計画の実績		自己評価
		上半期（4月～9月）	下半期（10月～3月）	
令和4年度(2022年度)	・「補助金等に関する基本指針」の見直しに向けて、全ての補助金について、補助金の性質に応じた分類を行う。	・令和５年度予算編成時のデータを基に、下半期に補助金の性質に応じた分類を行う予定。	・令和５年度に予算計上予定の全ての補助金について、内容を確認し、分類分けを行った。補助期間の終期を定めていないものが多く、見直しのタイミングが計れず、同じ内容、同じ金額で補助しているものが多い。	B
令和5年度(2023年度)	・「補助金等に関する基本指針」の見直しのため、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。 （担当課へのヒアリング実施、補助団体の収支等の確認　等）			
令和6年度(2024年度)	・新たな「補助金等に関する基本指針」を策定し、この基本指針に基づいて、令和7年度の予算要求を行う。			
令和7年度(2025年度)				
令和8年度(2026年度)				

行財政改革基本方針改革実行項目の取組の進捗管理シート

担当部署	企画課

柱	（３）財政運営
改革項目②	歳出の最適化の推進
改革内容②-2	硬直財政の原因になっている歳出の特定と削減検討

取　組	内容	時期	目指すところ
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。	～Ｒ６	歳出の削減による新たな事業への支援

○各年度の取組計画と取組状況

年度	取組計画	取組計画の実績		自己評価
		上半期（4月～9月）	下半期（10月～3月）	
令和4年度(2022年度)	・福祉医療費の対象年齢の見直しに伴い、福祉医療費全体の給付費の見直しを行う。	・子ども医療費対象年齢の見直しに伴い、入院時食事療養費補助について検討を行ったが、今後の検討とした。	・福祉医療費制度について、金額の推移、推計を行い、担当者レベルでの検討は行ったが、見直しまでには至らなかった。引き続き協議していく。	C
令和5年度(2023年度)	・福祉医療費の対象年齢の見直しに伴い、福祉医療費全体の給付費の見直しを行う。 ・外部施設の正規職員を引き揚げる検討と会計年度職員の採用を見直しを行い人件費の削減を行う。 ・上記を含めた歳出全体を見直し、削減を進める。			
令和6年度(2024年度)				
令和7年度(2025年度)				
令和8年度(2026年度)				

行財政改革基本方針改革実行項目の取組の進捗管理シート

担当部署	水道課

柱	（３）財政運営
改革項目②	歳出の最適化の推進
改革内容②-2	硬直財政の原因になっている歳出の特定と削減検討

取　組	内容	時期	目指すところ
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。	Ｒ４～	繰出金の縮小

○各年度の取組計画と取組状況

年度	取組計画	取組計画の実績		自己評価
		上半期（4月～9月）	下半期（10月～3月）	
令和4年度 (2022年度)	【下水道事業会計】 ・繰出金算定方法の精査（繰出基準上、算定方法が不明確な部分があるため、一般会計財政サイドと協議）。	【下水道事業会計】 予算編成の段階で一般会計財政サイドと協議。①収益的収支が赤字にならないこと②繰出金の総額が企業債の交付税措置額を超えない範囲で協議し、額を決定。	【下水道事業会計】 Ｒ5年度予算編成の段階で一般会計サイドと協議。上半期と同様に①収益的収支が赤字にならないこと②繰出金の総額が企業債の交付税措置額を超えない範囲で額を決定した。Ｒ4年度比▲20,000千円。	B
令和5年度 (2023年度)	・繰出金算定方法の精査（繰出基準上、算定方法が不明確な部分があるため、一般会計財政サイドと協議）。 ・下水道使用料の現状分析。			
令和6年度 (2024年度)	・繰出金算定方法の精査（繰出基準上、算定方法が不明確な部分があるため、一般会計財政サイドと協議）。 ・前年度の分析を踏まえ下水道使用料改定の要否を検討（Ｒ7～Ｒ9年度）。			
令和7年度 (2025年度)				
令和8年度 (2026年度)				

行財政改革基本方針改革実行項目の取組の進捗管理シート

担当部署	高齢者・保険課

柱	（３）財政運営
改革項目②	歳出の最適化の推進
改革内容②-2	硬直財政の原因になっている歳出の特定と削減検討

取　組	内容	時期	目指すところ
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。	Ｒ４～	繰出金の縮小

○各年度の取組計画と取組状況

年度	取組計画	取組計画の実績		自己評価
		上半期（4月～9月）	下半期（10月～3月）	
令和4年度 (2022年度)	【国保診療所特別会計】 ・北山診療所を含めた茅野市国保診療所は、医療人材の恒久的な確保による安定的な運営を目的として、諏訪中央病院組合への経営移譲を計画する。（経費等の見直しも目的の一つである。）	【国保診療所特別会計】 ・令和５年４月から諏訪中央病院組合へ経営を移譲予定。令和５年度以降の取組については、現在、協議中。ただし、地域社会の人口減少が進行する状況下において、繰出金の頼らない経営は困難であることが明確になりつつある。	【国保診療所特別会計】 国民健康保険診療所の経営移譲については、令和５年４月から経営移譲された。 令和４年度は、令和３年度と比較して、外来患者数が４７１人増加した。収益の増加も見込まれており、赤字の改善が図られている。	B
令和5年度 (2023年度)	令和５年３月をもって諏訪中央病院組合に経営移譲されたため、組合との覚書等を鑑み、取組計画は終了としたい。			
令和6年度 (2024年度)				
令和7年度 (2025年度)				
令和8年度 (2026年度)				

行財政改革基本方針改革実行項目の取組の進捗管理シート

担当部署	財政課

柱	（３）財政運営
改革項目②	歳出の最適化の推進
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

取　組	内容	時期	目指すところ
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。	Ｒ５～	財政負担の平準化

○各年度の取組計画と取組状況

年度	取組計画	取組計画の実績		自己評価
		上半期（4月～9月）	下半期（10月～3月）	
令和4年度 (2022年度)	・令和13年度までの10年間の財政推計を行う。	・永明小中学校以降の大規模事業については、方針が未確定。 ・財政推計により「未来への投資のためには、新たな財源確保と歳出構造の改革の推進が必要である」ことを庁内周知した。	令和5年度予算編成による財源不足により、財政推計の前提が大きく崩れた。今後の財政運営にあたり、現状を踏まえた財政推計を行い、持続可能な財政運営に向けた議論を進めていく必要がある。	D
令和5年度 (2023年度)	~~・策定する第６次総合計画に基づき、大規模事業の実施計画の策定を行う。~~ 最新の財政を踏まえ、抜本的な歳出削減を行う。			
令和6年度 (2024年度)	・実施計画を毎年見直し、実施計画に基づき事業を実施する。			
令和7年度 (2025年度)	・実施計画を毎年見直し、実施計画に基づき事業を実施する。			
令和8年度 (2026年度)	・実施計画を毎年見直し、実施計画に基づき事業を実施する。			

行財政改革基本方針改革実行項目の取組の進捗管理シート

担当部署	財政課

柱	（３）財政運営
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

取　組	内容	時期	目指すところ
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

○各年度の取組計画と取組状況

年度	取組計画	取組計画の実績		自己評価
		上半期（4月～9月）	下半期（10月～3月）	
令和4年度 (2022年度)	・施設使用料等の算出に関する基本方針の改定案を庁内で検討する。減免の考え方についても、基本方針内に盛り込む。	・減免の現状について各課に調査し取りまとめをした。9月27日の審議会に施設使用料等の算出に関する基本方針と減免状況を報告した。 ＜課題＞ ・減免だけを考えるのではなく、施設の目的、使用料の設定の仕方を含めて検討すべきとの意見を頂いた。	基本方針の改定のための庁内協議に向けた論点整理を行った。	B
令和5年度 (2023年度)	・上半期中に基本方針の素案をまとめ、審議会で意見をいただく。下半期中に正式決定する。			
令和6年度 (2024年度)	・新たな基本方針に基づき、各施設の使用料改定案をまとめ、12月議会に提出し令和7年4月1日に施行する。並行して、減免についても基本方針に基づいて見直しを実施し、令和7年4月1日から新たな基準を運用開始する。			
令和7年度 (2025年度)				
令和8年度 (2026年度)				

行財政改革基本方針改革実行項目の取組の進捗管理シート

担当部署	財政課

柱	（３）財政運営
改革項目③	歳入確保の推進
改革内容③-2	イベント等広告収入の確保

取　組	内容	時期	目指すところ
広告収入の確保	広告収入の確保の拡大し、自主財源の確保に努める。	Ｒ５～	歳入の確保

○各年度の取組計画と取組状況

年度	取組計画	取組計画の実績		自己評価
		上半期（4月～9月）	下半期（10月～3月）	
令和4年度 (2022年度)	・ネーミングライツ実施要綱の作成。	・ネーミングライツ制度の来年度からの導入のため、実施要綱（案）を作成した。 ＜予定＞ ・茅野市広告審査委員会の審査 ・例規審査委員会での審査	・茅野市広告審査委員会の審査 ・例規審査委員会での審査 ・ネーミングライツ実施要綱 （R5.4.1施行）	B
令和5年度 (2023年度)	・ネーミングライツ実施要綱施行（R5.4.1施行）の実施 ・ネーミングライツ導入ガイドラインの実施（R5.4.1施行）	・部課長会議において各部署へ実施依頼（5/1）		
令和6年度 (2024年度)				
令和7年度 (2025年度)				
令和8年度 (2026年度)				

行財政改革基本方針改革実行項目の取組の進捗管理シート

担当部署	地域創生課

柱	（３）財政運営
改革項目③	歳入確保の推進
改革内容③-3	ふるさと納税による収入の確保

取　組	内容	時期	目指すところ
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～	歳入の確保

○各年度の取組計画と取組状況

年度	取組計画	取組計画の実績		自己評価
		上半期（4月～9月）	下半期（10月～3月）	
令和4年度 (2022年度)	○寄附額2.8億円へ向けた取り組み ・登録サイトの比較（拡販能力、事務処理の効率化） ・販路（サイト）拡大含めた予算要求 ・企業版ふるさと納税の促進のための営業ツール準備	・R5からの登録サイトの拡大に向けて準備中 ＜課題＞ ・登録サイトを拡大し、件数増加した場合の事務処理対応（人件費の増加）	・令和4年度ふるさと納税実績額 個人版　25,748,000(2,967件) 企業版　28,300,000(8件) 合計　244,048,000円(2,975件) ・令和5年度へ向けた取組 サイト（販路）拡大への準備 企業版ふるさと納税活用動画の制作（企業向け紹介動画）	B
令和5年度 (2023年度)	○寄附額4億円へ向けた取り組み ・（個人版）ふるさと納税の登録サイトの拡大、返礼品の拡充及び周知活動 ・企業版ふるさと納税の促進のため企業等への周知（訪問等）			
令和6年度 (2024年度)				
令和7年度 (2025年度)				
令和8年度 (2026年度)				

ふるさと納税実績

Ｒ４　244,048,000円（個人2,967件、企業8件）

Ｒ３　229,988,103円（個人3,977件、企業1件）

Ｒ２　121,448,500円（2,271件）

行財政改革基本方針改革実行項目の取組の進捗管理シート

担当部署	企画課

柱	（4）公共施設の再編
改革項目①	施設再偏の取組
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設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

取　組	内容	時期	目指すところ
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

○各年度の取組計画と取組状況

年度	取組計画	取組計画の実績		自己評価
		上半期（4月～9月）	下半期（10月～3月）	
令和4年度 (2022年度)	・「茅野市公共施設再編計画」で施設の機能や性能について、検討となっている施設について、検討状況の調査の実施。 ・検討が進んでいない施設についてはスケジュールを示し、方針の決定をする。	・家庭教育センターについて方針決定の方向で進んでいる。 ・市営住宅のみどりケ丘団地の立替について、県との共同事業を実施する方針とした。	建物の今後の方向性が定まっていない施設について、担当者レベルでは方向性を検討してきたが、最終決定までは至っていない。	D
令和5年度 (2023年度)	・「茅野市公共施設再編計画」で施設の機能や性能について、検討となっている施設について、検討状況の調査の実施。庁内会議を経て最終決定をする。 ・①行政だけで方向性を決定するもの、②市民との議論の中で、方向性を決定するもの、の仕分けを行い、①については方向性を決定していく。②については、すぐに方向性が決定できないため、まずは市民との議論の場を設ける。			
令和6年度 (2024年度)				
令和7年度 (2025年度)				
令和8年度 (2026年度)				

行財政改革基本方針改革実行項目の取組の進捗管理シート

担当部署	企画課

柱	（4）公共施設の再編
改革項目①	施設再偏の取組
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設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

取　組	内容	時期	目指すところ
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

○各年度の取組計画と取組状況

年度	取組計画	取組計画の実績		自己評価
		上半期（4月～9月）	下半期（10月～3月）	
令和4年度 (2022年度)	・「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。	・茅野市体育錬成館の廃止の決定。 ・リバーサイドクリニック、北山診療所、泉野診療所について運営を令和5年度から諏訪中央病院に移譲決定。	・譲渡協議の施設については、協議は行っているものの譲渡の結論には至っていない（ふれあいの里など）。廃止施設については、廃止と決まった施設でも解体までは至っていない（不燃物処理場など）。 ・体育錬成館は廃止、解体した。	C
令和5年度 (2023年度)	・「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。 ・施設の開館日や開館時間の縮減による経費の削減			
令和6年度 (2024年度)				
令和7年度 (2025年度)				
令和8年度 (2026年度)				

行財政改革基本方針改革実行項目の取組の進捗管理シート

担当部署	都市計画課

柱	（4）公共施設の再編
改革項目①	施設再偏の取組
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設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

取　組	内容	時期	目指すところ
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

○各年度の取組計画と取組状況

年度	取組計画	取組計画の実績		自己評価
		上半期（4月～9月）	下半期（10月～3月）	
令和4年度 (2022年度)	・茅野市公共施設保全指針に基づく調査を実施して点数化を行なう。また、各施設担当者が実施する日常点検の結果を参考にする。 ・改修費用の平準化を実現するために必要な中長期的な改修計画を作成する準備（施設情報調査、特に機械類）。	・茅野市公共施設保全指針に基づき実施している。 ＜課題＞ ・公共施設再編計画、公共施設保全指針に基づいて施設の保全を行うが、公共施設再編計画で多くの施設で課題解決に至らず「検討」となっているため、本来実施すべき施設の長寿命化や維持管理が計画的に進められない。	・各施設の建築設備の状況を図面確認段階であるが、リストアップできた。今後は、現地調査を実施し、リストアップしたものと現況の整合を図り、「中長期改修計画」作成の基礎資料とする。	B
令和5年度 (2023年度)	・茅野市公共施設保全指針に基づく調査の継続。 ・施設情報調査を実施して中長期的な改修計画「中長期改修計画」を作成する。			
令和6年度 (2024年度)	・中長期改修計画（R5作成予定）の各施設の改修時期（目安）に基づき、公共施設再編計画、公共施設保全指針の調査を行ない、効率よく施設の維持及び長寿命化を図りながら、改修費用の平準化に努める。			
令和7年度 (2025年度)	・中長期改修計画（R5作成予定）の各施設の改修時期（目安）に基づき、公共施設再編計画、公共施設保全指針の調査を行ない、効率よく施設の維持及び長寿命化を図りながら、改修費用の平準化に努める。			
令和8年度 (2026年度)	・中長期改修計画（R5作成予定）の各施設の改修時期（目安）に基づき、公共施設再編計画、公共施設保全指針の調査を行ない、効率よく施設の維持及び長寿命化を図りながら、改修費用の平準化に努める。			

行財政改革基本方針改革実行項目の取組の進捗管理シート

担当部署	各担当課

柱	（4）公共施設の再編
改革項目①	施設再偏の取組
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

取　組	内容	時期	目指すところ
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	Ｒ４～	施設の維持管理費の抑制

○各年度の取組計画と取組状況

年度	取組計画	取組計画の実績		自己評価
		上半期（4月～9月）	下半期（10月～3月）	
令和4年度(2022年度)	・公共施設再編計画に基づく施設ごとの対応方針について取組み、方向決定に向けた調査を実施する。 ・DX活用による運営の効率化の検討。	・全施設の空調管理を一元で管理する検討を行ったが、新たな空調システムの導入コストの面で見合わせた。	・体育錬成館を廃止し、その機能をちの地区ｺﾐｭﾆﾃｨｾﾝﾀｰの体育館の半面を改修して複合化を図った。 ・DX活用による運営の効率化では、施設の予約しステムと連動した外部施設の開錠施錠システムなどを検討している。	C
令和5年度(2023年度)	・施設方向性の調査・利用頻度調査から市内類似機能の施設について複合化を検討する。 ・空き部屋を利用した複合化も検討する。 ・DX活用による運営の効率化の検討。			
令和6年度(2024年度)				
令和7年度(2025年度)				
令和8年度(2026年度)				

行財政改革基本方針改革実行項目の取組の進捗管理シート

担当部署	企画課

柱	（4）公共施設の再編
改革項目①	施設再偏の取組
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

取　組	内容	時期	目指すところ
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ィアや意見を把握する調査）による市場調査を行う。	～Ｒ６	施設の有効活用

○各年度の取組計画と取組状況

年度	取組計画	取組計画の実績		自己評価
		上半期（4月～9月）	下半期（10月～3月）	
令和4年度(2022年度)	・サウンディング調査の仕組みついての理解。 ・「茅野市公共施設再編計画」で施設の機能や性能について、検討となっている施設について、検討状況の調査の実施し、サウンディング調査を行う施設の検討、洗い出しを行う。	・サウンディング調査についての研修に参加。	・サウンディング調査は、新しい手法であるため、茅野市では令和元年度に一度だけ実施した経過があるが、まだまだ全庁的に理解が乏しい。全国の事例等を研究し、理解を深める必要がある。そのため、サウンディング調査を行う施設の検討、洗い出しまでには至っていない。	D
令和5年度(2023年度)	・サウンディング調査の手順等を確認し、サウンディング調査を行う施設を検討し、サウンディング調査を実施する。 ・蓼科有機センターについて、サウンディング調査を行う。 ・サウンディング調査の事例研究			
令和6年度(2024年度)				
令和7年度(2025年度)				
令和8年度(2026年度)				

行財政改革基本方針改革実行項目の取組の進捗管理シート

担当部署	各担当課

柱	（4）公共施設の再編
改革項目①	施設再偏の取組
改革内容①－1	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

取　組	内容	時期	目指すところ
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。	Ｒ４～	適正な施設管理

○各年度の取組計画と取組状況

年度	取組計画	取組計画の実績		自己評価
		上半期（4月～9月）	下半期（10月～3月）	
令和4年度(2022年度)	・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。市民活動センターや中央公民館など貸室の有効活用を検証する。	・コロナ禍で施設の利用者が減少傾向にあったため、毎月の利用状況のフィードバックでの施設活用対策の検討は見合わせた。	・市民活動センターや中央公民館など各貸室の利用状況については把握しているが、施設の活用対策の検討までは至らなかった。	D
令和5年度(2023年度)	・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。市民活動センターや中央公民館など貸室の有効活用を検証する。			
令和6年度(2024年度)				
令和7年度(2025年度)				
令和8年度(2026年度)				

人と組織のトランスフォーメーション　～茅野市人財育成ビジョン改定～

これからの茅野市のまちづくりのイメージ（仮）　第6次茅野市総合計画（案）より

幸せを実現できるまち　たくましく　やさしい　しなやかな　交流拠点CHINO

- 安心して快適に暮らせるまち
- 活力と魅力があふれる稼げるまち
- 心豊かに学び育み活躍できるまち

- 行財政改革
- DX・アナログの再構築
- GX（ゼロカーボン）
- 多様性の尊重・寛容性
- SDGs（縄文）

目指す職員像・組織像

たくましく　やさしく　しなやかに　行動する職員
職員を支える　働きがいのある組織

- たくましさ　～行政職員としてのプロ意識～
- やさしさ　～市民の幸せの実現への熱意～
- しなやかさ　～多角的な視点と変革への意欲～

働きがいを感じられる組織づくり
- チームとして業務に取り組む組織文化づくり。
- 組織としての人財育成の取組み。
- 努力や頑張りに応える仕組み。
- 職員が描く将来像へ、組織が伴走する仕組み。
- 健康に働き続けるための健康維持の取組み。

人と組織のトランスフォーメーション　４つの変革
- 協働の理解と意識の変革
- 職員意識の変革
- 組織風土の変革
- 仕事のやり方の変革

人財育成の基本方針と具体的な取組

(1)人財育成の強化と積極的な人財確保
人財育成の専門知識習得、採用試験の研究、多様な人財の採用や活用　など

(2)自律・主体的に選択するキャリア支援
主体的な人事制度、部署横断的な取組の推進、人財育成情報の共有　など

(3)職員の主体的な学びを支援
研修ガイドブックの充実、自己啓発の多面的な支援　など

(4)一歩先を見据えた研修体系の構築
職員研修の見直し、DX人材の育成、内部講師の育成　など

(5)人事情報の見える化と共有化
職務適性の把握、人材管理システムの導入、人事情報の共有　など

(6)人事評価の有効性と納得感の向上
人事評価制度の理解促進、人事評価研修の強化、面談スキルの向上　など

(7)ミドルシニア職員（定年引上げによる高齢期職員）の活躍支援
対象職員へ説明と研修、活躍のための全ての職員意識の改革　など

(8)職員一人ひとりに伴走する人財育成
チームとしての組織づくり、キャリアプラン研修実施、育休等取得職員支援など

財政推計と行財政改革の取組について

〇令和5年度予算をベースにした中期予算額推計

財源不足額推計　（単位：億円）

区分＼年度	R5	R6	R7	R8	R9	R10
歳入	330.7	277.1	267.6	253.1	253.4	257.2
歳出	343.4	294.1	276.8	267.0	266.0	271.9
収支	-12.7	-17.0	-9.2	-13.9	-12.6	-14.7

令和6年度から令和10年度までの予算推計を、各課で計上した額を基に算出した。令和5年度予算をベースに、**現在確定しているもののみを計上**したため、今後確実に必要になるであろう事業・経費であっても方針や時期が未確定のものは未計上となっている。

未確定のものは未計上であるにも関わらず、各年度平均13億程度の財源不足が生じることとなる。上記の財源不足額を全額繰り入れていくと、次の表のとおりとなる。行財政改革基本方針で目標としている「令和8年度末における財政調整基金・減債基金の残高40億円確保」が達成できないことは言うまでもなく、令和8年度に特定目的基金を含めた基金総額でみてもマイナスとなる。（実際に基金がマイナスになることはなく、事業が実施できなくなる。）

基金残高推計（財源不足額を満額繰り入れた場合）　（単位：億円）

区分＼年度	R4	R5	R6	R7	R8	R9	R10
年度末基金残高計	44.5	32.4	15.4	6.2	-7.7	-20.3	-35.0

※R5のみ利子分の積立を見込んでいる。

令和3年度決算で約15億の繰越金があったことから、令和4年度決算においても10数億円の繰越金を見込むことができることと、各年度の当初予算で基金の繰入れを見込んでも決算では満額繰り入れずに済むことを考慮して基金残高を見込むと次の表のとおりとなる。この場合であっても、令和10年度で基金がマイナスとなる。

基金残高推計（繰越金等を考慮した場合）　（単位：億円）

区分＼年度	R4	R5	R6	R7	R8	R9	R10
年度末基金残高計	44.5	42.8	28.8	22.6	11.7	2.1	-9.6

一方、予算編成時の財源の観点からみると、N年度の予算編成はN-1年度に実施することになるが、その時点で繰入れ可能な基金残高はN-2年度決算の基金残高からN-1年度予算で繰入れ予定の基金残高を控除した額となることから、令和9年度の予算編成時に財源不足を補うための基金繰入ができないことになる。
また、**未計上の事業を実施する場合は、基金残高の減少ペースが速まることになる。**

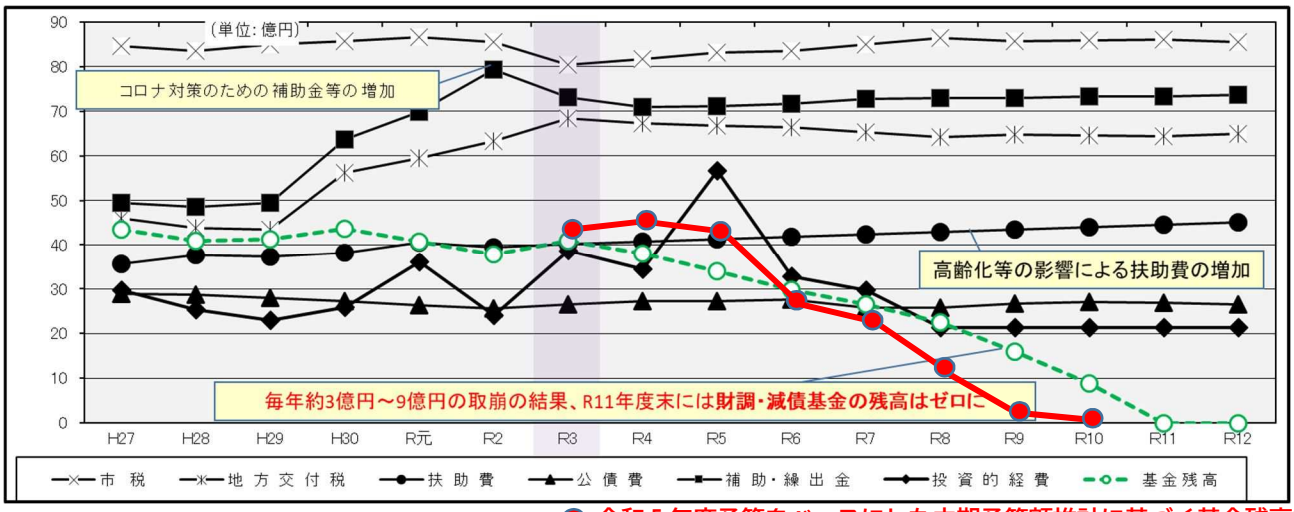
○「行財政改革基本方針」の「３　現状と課題」から抜粋（P9～10）

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



● 令和５年度予算をベースにした中期予算額推計に基づく基金残高推計

○基本方針策定時点（令和3年度）からの状況変化

継続的な財源不足（3～9億円）を補うために、基金の取崩しに頼った財政運営を続けた結果、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

⇓

継続的な財源不足は平均 13 億円に、その結果基金の取崩しが加速し、令和9年度以降は予算が組めなくなる見通しへと悪化（令和8年度末時点の基金残高見込み22．5億円⇒11．7億円）

【状況変化の主な要因】

- **永明小中学校建設費の増加（令和4年度～令和7年度）　約 13 億円※（約 69 億円⇒約 82 億円）**
  ※上記増加額のうち約 90%は地方債を充当するため、今回の状況変化に与える影響額は約 1.3 億円）
- **物価高騰、燃料費高騰による経常経費の増加（令和4年度～令和8年度）　約5億円**
- **地域DX推進事業費の皆増（令和4年度～令和8年度）　約5億円　など**

○茅野市公共施設改修事例

・茅野市都市公園（運動公園）の現状と改修見込額

➡R5に長寿命化計画を策定（R6～15）

運動公園	R1 利用実績（コロナ禍前）		R4経費	今後の改修見込み	
	利用者数（人）	使用料収入（千円）	支出（千円）	改修費（千円）	備考
総合体育館	102,045	7,351	16,112	38,483	金額未定の工事あり（天井工事他 ）
庭球場	17,515	5,303	1,676	0	
野球場	6,108	558	6,212	340,190	R10国民スポーツ大会
広場野球場	13,658	1,035	3,307	73,844	
自由広場	7,392	228	4,603	47,000	
弓道場	5,614	594	803	1,000	
陸上競技場	26,514	2,921	60,855	59,847	R4は第3種公認改修、R8に第３種公認更新
屋内ゲートボール場	3,150	403	114	0	
焼肉広場	2,326	112	0	0	
野外音楽堂	22	10	0	0	
相撲場	1,505	37	22	10,000	撤去費用
マレットゴルフ場		142	5	0	
プール	15,118	指定管理者の収入	61,681	0	
スケートセンター	35,762			607,559	老朽化が顕著
ゴルフ練習場	30,979			97,284	
バッティングセンター		12,871	7,926	4,500	
運動公園内（ウォーキング・ジャブシャブ池・遊具・公衆トイレ等）		615	49,777	117,402	
計	276,364	32,385	227,756	1,397,109	

都市公園		16	71,653	722,000	6公園を予定

【参考事項】

指定管理者（㈱パティネレジャー）の収支状況

	R4収入	R4支出
プール	3,849	12,344
スケートセンター	14,459	58,111
ゴルフ練習場	18,245	22,053
指定管理料（３施設）	52,000	
計	88,553	92,508

※燃料費等の高騰により支出増。R5.6補正で委託料3,900千円増。

（契約期間R3～7）