

# 行財政改革に関する提言書

令和8年1月

茅野市行財政審議会



## はじめに

茅野市の人口は、平成 17 年をピークに減少に転じ、人口減少、超少子高齢化の進展により、地域や産業を支える人材の不足や社会保障関連費の増加、空き家の増加など多くの課題に直面しています。加えて、昭和 50 年代から平成初期にかけて集中的に整備されてきた公共施設は、老朽化により大規模改修等が必要な時期に差し掛かっています。

茅野市の財政状況は、地方公共団体財政健全化法に規定されている健全化判断比率と資金不足比率のいずれも早期健全化基準を下回っているものの、財政構造の硬直化を示す経常収支比率は、令和6年度決算において 93.6%（前年度比 2.6 ポイントの増）と高い水準であり、物価高騰や人件費の上昇を背景に財政の硬直化は、今後も進むことが見込まれます。また、令和7年度の中期財政需要推計では、令和5年度と令和6年度に基金の取り崩しを行わなかったことなどにより、基金残高の推移は、前年度の推計と比べ好転していますが、依然として令和7年度から令和11年度までの5年間で総額58.8億円の財源不足が見込まれます。今回の推計には反映されていませんが、将来的には学校施設の再編や公共施設の老朽化対策といった事業の財源を捻出するために、さらなる行財政改革が必要な状況です。

当審議会では、令和4年7月に策定された「茅野市行財政改革基本方針」の改革実行項目及び令和5年11月に策定された「行財政改革プラン2023」の優先改革事項についての取組状況を検証し、特に補助金や施設使用料等の見直し、公共施設の縮減といった行財政のうち財政面での改革に焦点を当て、「新たな投資を行う財源を生み出す」という視点で議論を重ねてきました。その中で、優先改革事項に掲げる「茅野市国際スケートセンター（NAO ice OVAL）の存廃について」の質問を受け、原則廃止の答申をしました。しかしながら、答申に対する市の最終的な結論が示されていないことに加え、その他の多額の市費を投じている施設のあり方検討や財政面以外の改革として区・自治会の負担軽減など、多くの課題が残されています。

この提言書は、令和6年に委嘱された当審議会の任期が令和8年1月10日をもって満了することから、これまでの審議内容を踏まえて委員からの意見等を提言書としてまとめたものであり、市へ提出するとともに、今後見直しを予定している基本方針を審議する上で指針として次期審議会へ引き継ぎます。

市においては、提言書の趣旨を踏まえ、まちづくりの普遍的なテーマである「幸せを実現できるまち」の実現に向けて、行財政改革を着実に進めることを期待します。

令和8年1月8日

茅野市行財政審議会  
会長 小平 淳

## 提言内容

### 1 住民自治

#### (1) 地域コミュニティ活動(共助)の新たな仕組みづくり

- ・ 人口減少や高齢化が急速に進行する中、安全で快適な生活の基盤となる区・自治会活動が大きな転換点を迎えており、未入区者に対しては、区・自治会の役割や重要性を伝え、入区の促進を図るとともに、区や自治会の活動に参加しやすい環境構築に向けた情報提供や、区・自治会活動に携わる役員等の負担軽減に向けた取組を進めること。

### 2 政策運営

#### (1) 市民の声を政策へ反映させる仕組みづくり

- ・ 行財政改革は、職員だけでなく、議会や市民を含めて市全体で進めるべき取組である。茅野市が将来にわたって持続可能な自治体であり続けるため、市民が自分事として何をすべきか、何ができるか、一緒に考えることができるように、積極的かつ分かりやすい情報提供に努め、市民参加を促すこと。

#### (2) 政策や業務のタイムリーな検証と公開の仕組みづくり

- ・ 非常に厳しい財政状況の中、限られた財源や人材を効果的、効率的に投入するために、「費用対効果の高い施策や事業を優先し、そうでないものは縮小や廃止を検討する」といった「ビルト&スクラップ」の発想が必要である。各事務事業の進捗や成果の評価を行う事務事業評価の目的を庁内で共有するとともに、事務事業評価を含む行政評価が、政策立案や予算配分に反映される仕組みを構築すること。
- ・ 新規事業(補助金等を含む。)の立案段階時に、目的や成果指標(KPI)を設定し、適正な評価を行える体制を構築すること。
- ・ 公共施設の建替えなどの投資的事業においては、持続可能な施設運営を行うために、ランニングコストや将来人口を踏まえた規模や仕様について十分に検証すること。
- ・ 行財政改革を進めるにあたり、市が目指す今後の方向性やビジョンを市民に示すことが重要である。当審議会や市民に向けて、第6次茅野市総合計画の進捗管理や行政評価の結果を踏まえた市が目指す今後の方向性などの情報提供について検討すること。

#### (3) 行政のDX推進の加速化

- ・ 将来的な職員の減少を見据え、AIを活用した事務の効率化や電子化、オンライン申請、事務処理システムの導入検討などを進め、事務負担の軽減と合わせて、市民の利便性の向上を図ること。

#### (4) 市組織・職員・業務の改革

- ・ 今後、生産年齢人口の減少に伴い、現在の職員数を維持することは困難になると見込み

- れる。限られた職員数で多様化、複雑化する行政課題に対応できる持続可能かつ柔軟な組織体制を検討すること。特に公共施設などのマネジメントを行う専任組織や組織の壁を越えたプロジェクト型組織を有効に活用することが必要である。
- ・ 行財政改革を進める上での事業の見直し、縮小、廃止など困難な業務に当たる職員が適正に評価される人事評価制度の運用を図ること。
  - ・ 厳しさを増す行財政環境を踏まえると、一つの自治体で全ての行政ニーズに応える「フルセット主義」は困難な時期に来ている。近隣自治体との公共施設の共同運用や事務の共同実施、システム等の共同調達など、「地域で支えあう行政経営」に向けた検討を加速させること。
  - ・ 公共施設の運営や事務の効率化に向け、民間活力の導入は有効な手段であるため、民間事業者が行政サービスの分野に参入しやすい、民間側の視点に立った魅力あるスキームを検討すること。

### 3 財政運営

#### (1) 歳入確保の推進

- ・ 令和7年10月から公共施設の使用料等を見直し、新たな料金、減免基準による運用が開始された。今後も社会情勢の変化を反映させ、適正な受益者負担を確保するために、定期的な見直しを実施すること。なお、その際は、利用者数の減少を避けるため、システムの導入といった利便性の向上も合わせて検討すること。
- ・ ここ数年のふるさと納税の取組は、歳入確保に大きく寄与している。今後も返礼品を磨き上げて更なる寄付額増大に向け取り組むこと。
- ・ ネーミングライツなどの広告事業は、市有財産を活用した新たな歳入の創出につながることから、市が持つあらゆる資産について広告媒体としての戦略的な活用を検討すること。

### 4 公共施設の再編

#### (1) 施設再編の取組

- ・ 茅野市公共施設再編計画は、見直し後のスケジュールに基づき、着実に取組を進めること。また、全ての公共施設について、利用者数等を分析した上で、営業日や営業時間の見直しについて検討すること。
- ・ 急激な少子化の進行に伴い、保育施設の統合や民営化を進めていくことが必要である。その際は、保育職場で働く保育士が安心して働くことができ、かつ、保護者が安心して子どもを預けられる保育施設の運営や規模という視点からの検討を進めること。
- ・ 茅野市内で生まれる子どもが1年間で300人に満たない状況の中、小学校の再編は、避けられないと考える。小学校のあり方の検討を進める際は、子どもの学習環境や安全、安心な学校生活など、子どもが主役であることを前提とした検討とともに、多くの市民の考えが反映されるよう、対話の機会や意見集約の方法について工夫すること。また、市民からの意見を踏まえて、最終的な方向性を市の責任において示すこと。

- ・茅野市民館については、その運営に多額の市費が投入されているとともに、今後、巨額な修繕費が見込まれる。加えて、施設の規模から収益性の向上を図ることが難しい施設であるため、施設の方向性について、早急に検討すること。
- ・市が保有する6つの温泉施設については、老朽化が進んでいることから、現在進めているサウンディング型市場調査の結果を踏まえて譲渡に向けた検討を進めること。なお、譲渡が難しい施設は廃止を検討し、将来的に市が温泉施設を運営しないことが望ましい。
- ・スケートセンターについては、昨年度に施設の存廃についての諮問を受け、原則廃止の答申をした。その答申に「仮に存続を認める場合の条件」として付帯した意見を十分に検討した上で、市が提示した期限までに存廃について結論を出すこと。なお、冷凍機の更新には多額の費用を要することから、冷凍機が故障した場合の対応を併せて検討すること。
- ・八ヶ岳総合博物館については、市民の学習支援施設としての役割を担っているものの、公共施設のあり方に関するアンケート結果では、優先的に廃止を進めていくべき施設の上位に位置していることから、施設の方向性について、早急に検討すること。
- ・今後、公共施設の再編を検討する際は、財政面だけでなく、その施設で活動している個人や団体に対する影響や市民活動の活性化という視点も必要であると考える。

## 5 その他

- ・行財政改革基本方針における改革実行項目と、行財政改革プラン2023における優先改革事項については、進捗管理を徹底し、着実にその取組を進めるとともに、審議会がタイマーに進捗を把握できる体制を構築すること。
- ・白樺湖温泉すずらんの湯の民間譲渡が決定した後、市の維持管理が適正に行われなかつたことに伴い、市に財政負担が生じたことは、市民にとっても、議論を進めてきた当審議会にとっても残念なことであった。この件を、一部署の、また、一職員の問題とするではなく、組織全体の問題として共有し、再発防止に努めるとともに、今後は、起こり得る様々な事態を想定し、丁寧に行財政改革の取組を進めること。
- ・当審議会において検討するにあたり、義務的経費と政策的経費の仕分けを進めることで、より論点を絞り込んだ議論が可能となる。その上で、単独事業を中心とした市に裁量のある政策的経費（義務的経費であっても他自治体と比較して、オーバースペックとなっている事業を含む。）に関する検討が当審議会にとって重要であると考える。
- ・審議会の資料は、膨大で多岐にわたることから、活発な議論ができるよう、焦点を絞った分かりやすい資料提供に努めること。

## 資料

茅野市行財政審議会審議経過  
茅野市行財政審議会委員名簿

## 茅野市行財政審議会審議経過

○令和5年度第5回(第1回) 令和6年1月11日

<会議事項>

- (1) 行財政審議会の役割について
- (2) 行財政審議会の取組経過について

○令和5年度第6回(第2回) 令和6年3月11日

<会議事項>

- (1) 優先改革事項の進捗について
- (2) 今後の審議会の進め方について

○令和6年度第1回(第3回) 令和6年6月4日

<会議事項>

- (1) 中期財政需要推計結果について
- (2) 優先改革事項、改革実行項目の進捗について

<諮問>

茅野市国際スケートセンター(NAO ice OVAL) の存廃について

○令和6年度第2回(第4回) 令和6年6月19日

<会議事項>

- (1) スケートセンターの設備等について

○令和6年度第3回(第5回) 令和6年8月6日

<会議事項>

- (1) 諮問内容の協議

○令和6年度第4回(第6回) 令和6年9月2日

<会議事項>

- (1) 質問の回答について
- (2) 小中学生に行ったアンケートについて
- (3) 公共施設のあり方に関するアンケートについて
- (4) 答申内容の協議
- (5) その他
  - ・観光課とDMOの役割分担について
  - ・環境絵本「やつがたけのちっち」の配布について
  - ・どんぐり手帳の配布について

○令和6年10月1日

<答申>

茅野市国際スケートセンター(NAO ice OVAL) の存廃について(答申)

○令和6年度第5回(第7回) 令和6年11月27日

<報告事項>

(1)第6次茅野市総合計画について

<会議事項>

(1)改革実行項目の進捗状況について

(2)優先改革事項の進捗状況について

○令和7年度第1回(第8回) 令和7年5月28日

<会議事項>

(1)令和7年度中期財政需要推計の集計結果について

(2)令和6年度改革実行項目の取組状況について

(3)令和6年度優先改革事項の取組状況について

(4)公共施設使用料等の見直しについて

○令和7年度第2回(第9回) 令和7年10月1日

<会議事項>

(1)令和7年度優先改革事項の取組状況について

(2)茅野市公共施設再編計画の見直しについて

(3)茅野市行財政審議会のまとめについて

(4)その他

・広域連携強化に向けた取組について

○令和7年度第3回(第10回) 令和7年12月16日

<会議事項>

(1)令和7年度改革実行項目の取組状況について

(2)令和7年度優先改革事項の取組状況について

(3)行財政改革に関する提言書(案)について

茅野市行財政審議会委員名簿(令和8年1月時点)

(区分ごと50音順・敬称略)

No.	役職	氏名	区分	所属等
1		足立 孝幸	第1号委員	株式会社マルエー・アダチ
2	会長	小平 淳	第1号委員	信州諏訪農業協同組合
3		鈴木 紘平	第1号委員	菊農家 やまファーム
4		名取 哲男	第1号委員	パートナーシップのまちづくり推進会議
5		半田 晴奈	第1号委員	休日子育てシェアハウス 山ん家
6		宮坂 章	第1号委員	NPO 法人茅野市スポーツ協会
7	副会長	守屋 正光	第1号委員	茅野商工会議所
8		牛山 浩一	第2号委員	牛山会計事務所
9		北原 政彦	第2号委員	公立諏訪東京理科大学
10		小山 岳史	第2号委員	株式会社八十二長野銀行茅野支店
11		柳澤 美奈	第2号委員	一般社団法人新しい自治体財政を考える研究会
12		大川 かおり	第3号委員	
13		國枝 祐子	第3号委員	
14		高安 弥生	第3号委員	
15		矢崎 高広	第3号委員	