

## 令和8年度第1回茅野市行財政審議会 次第

日時 4月30日(木)午後6時30分～

場所 茅野市役所8階 大ホール

1 開会

2 委員委嘱

3 市長挨拶

4 自己紹介(資料1)

5 正副会長選任

6 会議の公開について(資料2)

7 会議事項

(1) 茅野市の状況について(資料3)

(2) 茅野市行財政審議会について(資料4)

① 審議会の役割(資料5)

② 行財政に係る計画(資料6、7)

③ 前期審議会の審議概要(資料8)

④ 今期審議会の進め方

(3) その他

①スケートセンターの検討状況について(資料9)

②学校に係わる地域対話の取組について(資料10)

8 その他

(1) 次回行財政審議会 令和8年7月1日(水)18時30分～

9 閉会

## 茅野市行財政審議会 委員名簿

区分	氏名	備考
1号委員 (市民・民間の団体の 代表)	足立 孝幸	株式会社マルエー・アダチ
	牛山 玲子	ユニバーサル・サポートすわ
	小平 淳	信州諏訪農業協同組合
	鈴木 紘平	やまファーム
	外立 一幸	令和7年小堂見区長
	立木 壮樹	縄文麦酒株式会社
	矢崎 貞和	茅野商工会議所
	矢崎 高広	株式会社ワクワクするベルビア
2号委員 (知識経験者)	阿部 栄一	公立大学法人公立諏訪東京理科大学
	牛山 浩一	牛山会計事務所
	小泉 弘人	長野県社会保険労務士会
	小山 岳史	株式会社八十二長野銀行茅野支店
	柳澤 美奈	一般社団法人新しい自治体財政を考える研究会
	吉田 基之	元茅野市議会議員
3号委員 (公募による市民)	津金 美由紀	ラーニング・コモンズ・ジャパン

(区分ごと 50 音順・敬称略)

## 市職員名簿

所属等	氏名	所属等	氏名
市長	今井 敦	生涯学習部長	小池 岳史
副市長	柿澤 圭一	議会事務局長	北澤 正
総務部長(*)	森井 潤	会計管理者	北澤 ゆき子
企画部長	小池 俊正	企画課長	大蔵 健司
市民環境部長	守屋 正弘	企画課企画係長	前島 昭英
健康福祉部長	丸茂 優子	財政課長(*)	原田 和樹
産業経済部長	両角 敏行	財政課財政係長	松田 剛史
都市建設部長	柳平 智秀	財政課行革推進係長(*)	小平 光洋
こども部長	五味 正	財政課行革推進係主査(*)	太田 法子

(\*)事務局職員

## 審議会等の会議の公開について

**1 審議会等の公開の理由**

審議会等の会議を公開することにより、その審議状況を市民に明らかにし、審議会等の透明性の向上を図るとともに、市民の市政への理解と信頼を深め、もって公正で開かれた市政を実現するため、「茅野市審議会等の会議の公開に関する要綱」を定め、平成22年度から、審議会等の会議の一般への公開及び会議録の公開を実施しています。

**2 審議会等の公開に関する基準等**

審議会等の公開に関する基準等については、以下のとおりとします。

**(1) 公開の対象とする会議**

地方自治法第138条の4第3項の規定により設置された附属機関（法律又は条例の定めるところにより設置された審査会、審議会等）

例：茅野市情報公開・個人情報保護審査会、茅野市特別職報酬等審議会、茅野市都市計画審議会、茅野市環境審議会…等

**(2) 会議公開の原則**

審議会等の会議は、原則として公開とします。ただし、法令等により公開することができない場合、茅野市情報公開条例に規定する非公開情報に該当する事項の審議等を行う場合、会議の公開が公正かつ円滑な議事運営に支障を生じる場合については、非公開とすることができます。

また、審議会等の会議を公開とするか、非公開とするかは、当該審議会等において検討し、決定します。

**(3) 会議開催の事前公表**

会議を開催するにあたり、その開催日時、開催場所、議題等を事前に公表するものとします。公表の方法は、茅野市役所掲示板への掲示及びホームページへの掲載とします。

**(4) 会議の公開の方法**

会議の公開は、会議の傍聴を希望する者に、当該会議の傍聴を認めることにより行うものとします。傍聴に定員を設ける場合は、原則として先着順に傍聴を認めるものとします。

**(5) 会議録の作成、公表**

会議終了後、速やかに会議録を作成し、一般に公表することとします。公表の方法としては、ホームページへの掲載、担当課における閲覧とします。会議録の公開の前に、会議録を審議会等の委員に送付し、内容の確認を行います。

**(6) 運用状況の報告及び公表**

1年に1回、会議公開の運用状況を取りまとめ、公表するものとします。

# ～なぜ 今 行財政改革を 進めなければならないか～

## 【茅野市の状況】

R8.4.30 令和8年度第1回行財政審議会資料

1

### Contents

01

令和3年度と  
令和8年度との  
比較から  
分かること

02

基金の状況

03

人口減少の  
影響

04

まとめ

2

PART 01

# 令和3年度と 令和8年度との 比較から 分かること

3

01

## 令和3年度と令和8年度との比較から分かること

### ①令和3年度と令和8年度の比較（歳入）

（単位：千円）

	令和3年度当初予算	令和8年度当初予算	増減
市税	8,050,000	9,260,000	1,210,000
地方消費税交付金	1,365,000	1,714,000	349,000
地方交付税	5,810,000	7,649,000	1,839,000
国庫支出金	3,203,008	3,226,238	23,230
県支出金	1,274,371	1,552,791	278,420
寄附金	201,755	705,202	503,447
繰入金	452,861	1,027,696	574,835
繰越金	500,000	500,000	0
市債	3,612,000	1,896,700	▲ 1,715,300
うち臨時財政対策債	1,630,000	0	▲ 1,630,000
その他	2,931,005	2,998,373	67,368
歳入合計	27,400,000	30,530,000	3,130,000

4

## 01

## 令和3年度と令和8年度との比較から分かること

## ①令和3年度と令和8年度の比較（歳入）

## 【ポイント】

▶ 主要一般財源（市税・地方消費税交付金・地方交付税）は、大きく伸びている（R3⇒R8で約34億円の増）

※一般財源：財源の使い道が特定されていない（自由に使える）財源 ⇔ 特定財源

▶ ふるさと納税が大きく伸びている（R3：2億円⇒R8：7億500万円）

▶ 財源不足に対応するため、基金繰入金（財政調整基金＋減債基金）が大きく増えている（R3：4億円⇒R8：9億7千万円）

## 01

## 令和3年度と令和8年度との比較から分かること

## ②令和3年度と令和8年度の比較（歳出【目的別】）

（単位：千円）

	令和3年度当初予算		令和8年度当初予算		増減	
	事業費	一般財源	事業費	一般財源	事業費	一般財源
総務費	4,388,121	4,015,366	5,719,126	5,166,349	<b>1,331,005</b>	<b>1,150,983</b>
民生費	8,329,374	5,014,367	10,038,213	5,878,139	<b>1,708,839</b>	<b>863,772</b>
衛生費	2,075,820	1,710,577	2,465,978	2,355,088	<b>390,158</b>	<b>644,511</b>
農林水産業費	451,365	282,360	533,082	301,841	81,717	19,481
商工費	1,661,607	578,465	1,495,557	434,043	▲ 166,050	▲ 144,422
土木費	3,167,361	1,452,461	2,773,026	1,474,701	▲ 394,335	22,240
消防費	791,825	754,133	887,332	836,400	95,507	82,267
教育費	3,539,817	2,210,442	3,531,209	2,433,835	▲ 8,608	223,393
その他	2,994,710	2,723,483	3,086,477	2,519,921	91,767	▲ 203,562
歳出合計	27,400,000	18,741,654	30,530,000	21,400,317	3,130,000	2,658,663

## 01

## 令和3年度と令和8年度との比較から分かること

## ②令和3年度と令和8年度の比較（歳出【目的別】）

## 【ポイント】

- ▶ 総務費の大きな伸びは、人件費、庁舎非常用発電設備更新工事、公立諏訪東京理科大学への負担金、業務環境更新、公共交通関連の増加による
- ▶ 令和8年度は、超高齢化や超少子化の影響により、民生費が初めて100億円を超えた
- ▶ 衛生費の伸びは、諏訪中央病院組合負担金の増加による（約4億円）

7

## 01

## 令和3年度と令和8年度との比較から分かること

## ③令和3年度と令和8年度の比較（歳出【性質別】）

（単位：千円）

	令和3年度当初予算	令和8年度当初予算	増減
人件費	4,512,106	5,394,593	<b>882,487</b>
物件費	3,527,576	4,203,627	<b>676,051</b>
維持補修費	232,277	285,481	53,204
扶助費	4,120,729	5,040,316	<b>919,587</b>
補助費等	5,380,791	6,350,080	<b>969,289</b>
普通建設事業費	3,932,575	3,170,995	▲ 761,580
公債費	2,670,548	2,717,510	46,962
操出金	1,863,404	2,177,337	<b>313,933</b>
その他	1,159,994	1,190,061	30,067
歳出合計	27,400,000	30,530,000	3,130,000

8

## ③令和3年度と令和8年度の比較（歳出【性質別】）

## 【ポイント】

- ▶ 人事院勧告（会計年度任用職員の処遇改善含む。）により、人件費が大きく伸びている
- ▶ 物価高騰や労務単価の伸びを受け、物件費（燃料費や光熱水費、委託料など）が大きく伸びている
- ▶ 超高齢化の影響を受け、扶助費（高齢者福祉や生活困窮者支援など）が大きく伸びている
- ▶ 諏訪広域公立大学事務組合や諏訪中央病院組合といった一部事務組合への負担金が増えていることにより、補助費等も大きく伸びている
- ▶ 操出金の伸びは、諏訪広域連合（介護保険事業）への負担金の増加などによる

## 【参考】経常収支比率の比較（R2⇒R6）

経常収支比率

人件費や扶助費（社会保障関係費や児童福祉にかかる経費など）、公債費（借入金の返済）といった義務的な性格を持つ経常経費に、地方税や普通交付税を中心とした経常的に収入がある一般財源がどの程度充当されているか見ることにより、自治体の財政構造の弾力性を判断する指標。100%に近いほど、自治体が自由に使える財源が少ないこと、財政が硬直していることを意味する。

	令和2年度	令和6年度
茅野市	90.4	93.6
岡谷市	91.0	89.4
諏訪市	90.3	90.0
長野県19市平均	90.4	91.4
類似団体平均	91.8	92.8

## ④令和3年度と令和8年度の比較（まとめ）

- ▶ 景気の回復や賃金の伸び、好調なふるさと納税などにより、歳入は順調に増えている
- ▶ しかし、超高齢化や超少子化、物価高騰、労務単価の上昇などの影響を受け、**歳入の伸び以上に歳出が増えている**
- ▶ 歳出は、人件費や扶助費、公共施設の維持管理費といった**義務的な性格を持つ経常的にかかる経費**が増えている
- ▶ その結果、財源不足を補うために、**基金からの繰入れに頼った財政運営**を強いられている

## ①令和7年度末 茅野市の基金残高の見込み

(単位：円)

基金名	前年度末現在高	決算年度中増減高		決算年度末現在高	
		増	減		
財政調整基金	2,081,830,514	15,411,049	200,000,000	1,897,241,563	
減債基金	1,705,005,273	76,106,548	200,000,000	1,581,111,821	
特定 目的 基金	公共施設整備基金	555,714,894	104,113,760	0	659,828,654
	職員退職手当基金	177,066,715	2,480,243	0	179,546,958
	八ヶ岳森林文化基金	11,423,352	0	436,588	10,986,764
	蓼科観光施設建設基金	153,337,310	33,385,102	0	186,722,412
	学校基金	68,575,888	2,279,973	0	70,855,861
	育英基金	111,259,949	3,570,000	568,382	114,261,567
	森林環境譲与税基金	88,663,801	656,347	13,273,746	76,046,402
	ふるさと応援基金	7,000,000	17,081,019	2,470,000	21,611,019
合計	4,959,877,696	255,084,041	416,748,716	4,798,213,021	

## ②県内19市の状況（令和6年度決算）

(単位：千円)

(単位：円)

	財政調整基金	減債基金	特定目的基金	合計	順位	人口一人当たり 基金残高	順位
長野市	18,388,974	8,282,475	15,516,580	42,188,029	1	116,346	18
松本市	14,103,054	5,999,517	16,375,275	36,477,846	2	156,544	10
佐久市	7,392,317	5,350,755	22,166,222	34,909,294	3	358,485	2
伊那市	5,641,676	1,754,561	16,738,698	24,134,935	4	373,017	1
上田市	3,773,814	4,869,963	12,008,239	20,652,016	5	136,660	14
千曲市	4,324,098	604,940	7,058,320	11,987,358	8	203,711	7
岡谷市	2,538,858	1,081,756	2,887,466	6,508,080	13	140,052	12
諏訪市	1,904,290	1,474,840	2,222,791	5,601,921	14	117,789	17
茅野市	2,081,831	1,705,005	1,173,042	4,959,878	17	91,737	19
大町市	1,494,028	81,187	2,307,966	3,883,181	18	153,479	11
東御市	1,993,975	250,669	1,541,603	3,786,247	19	130,750	15

## ③基金残高の推移

(単位：千円)

	H30	R元	R2	R3	R4	R5	R6	R7
財政調整基金	2,377,612	2,098,448	1,821,072	2,034,745	2,050,468	2,067,063	2,081,831	1,897,241
減債基金	1,118,654	1,128,449	1,140,614	1,492,236	1,504,118	1,592,239	1,705,005	1,581,112
特定目的基金	870,034	847,600	814,986	843,634	896,007	938,739	1,173,042	1,319,860
合計	4,366,300	4,074,497	3,776,672	4,370,615	4,450,593	4,598,041	4,959,878	4,798,213
対前年度増減		▲ 291,803	▲ 297,825	593,943	79,978	147,448	361,837	▲ 161,665

## ④基金（財調＋減債）の繰入れ、取崩しの推移

(単位：千円)

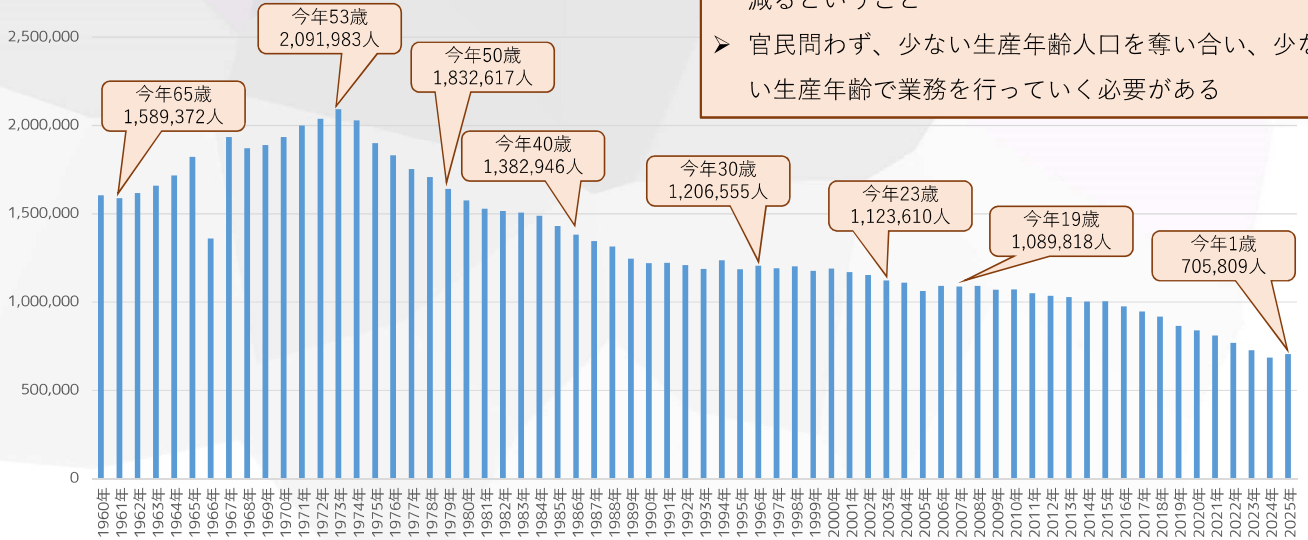
	H29	H30	R1	R2	R3	R4	R5	R6	R7	R8
基金繰入額（予算）	0	0	300,000	400,000	400,000	200,000	1,050,000	1,000,000	700,000	970,000
基金取崩額（決算）	0	0	300,000	300,000	0	0	0	0	400,000	—

※財政調整基金と減債基金のみ抜粋

## ⑤基金の状況（まとめ）

- ▶ 茅野市の基金残高は県内の中でも少なく、**人口一人当たり**の基金残高は、県内19市中**最下位**
- ▶ 基金の繰入れ（予算）と取崩し（決算）に頼った財政運営がしばらく続くことが想定され、今後、**基金残高は減少していく**見込み
- ▶ 予算編成上、一定の基金の繰入れを許容しつつ、決算時における**基金の取崩しを最小限に抑える**ため、歳入の確保と歳出の抑制に努める
- ▶ 将来的には、基金に頼らない、**身の丈に合った**財政運営を目指す

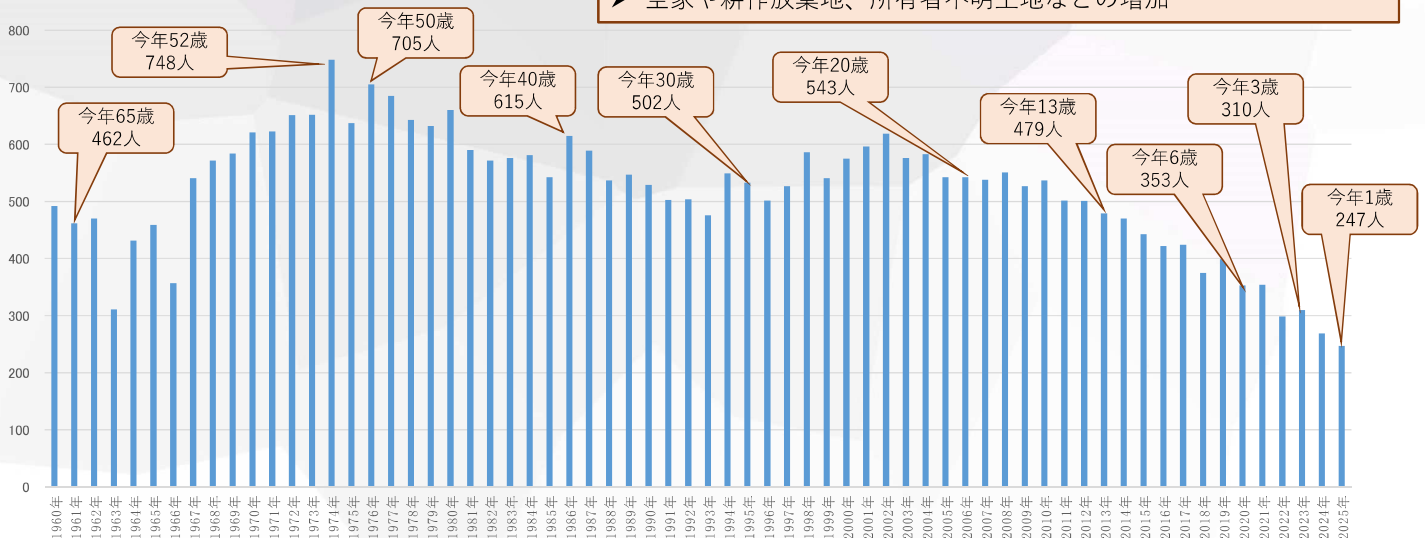
## ①日本の出生者数の推移



## 【ポイント】

- 出生数が減るということは、将来の生産年齢人口が減ること
- 官民間わず、少ない生産年齢人口を奪い合い、少ない生産年齢で業務を行っていく必要がある

## ②茅野市の出生数推移



## 【ポイント】

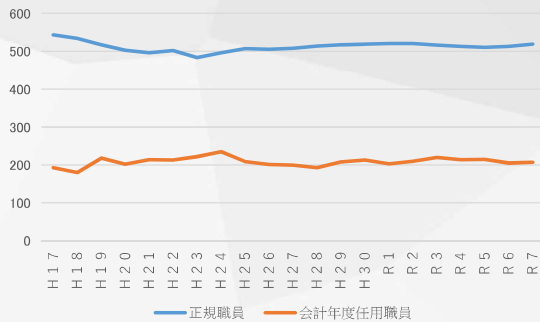
- H24からR7までの13年間で出生数が半減 (501人⇒247人)
- 保育園、小中学校へ入園、入学する子どもも半減
- 地域コミュニティ活動を担う若い世代も減少 (区役員、消防団員…などの成り手不足、負担増)
- 働く世代が減少することで、将来的に市税収入が減少する可能性
- 空家や耕作放棄地、所有者不明土地などの増加

## 03

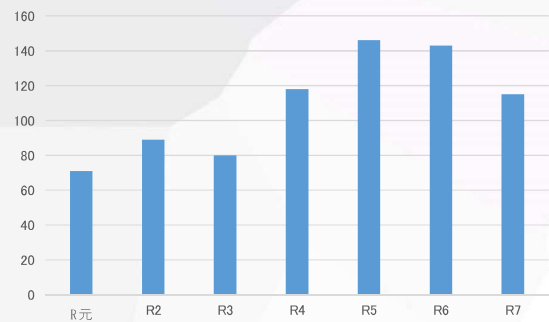
## 人口減少の影響

## ③茅野市職員数の推移

【正規職員・会計年度任用職員の推移】



【採用試験応募者数の推移】



## 【ポイント】

- 正規職員数は520人前後、会計年度任用職員は200人前後を確保できている
- 他自治体では、応募者の確保が難しい状況の中、茅野市の採用試験の応募者数は、オンライン説明会を実施するといった工夫もあり、近年では、100人以上の応募者がある

## 03

## 人口減少の影響

## ④人口減少の影響（まとめ）

- コロナ禍以降、出生数の**減少が加速** ⇒ 働き手・担い手の減少
- 将来的な職員数の減少に備えて、**少ない職員数に見合った業務量**（成果・評価に基づいた事務事業の整理）、業務のやり方（DX化や民営化など）、組織への**転換**
- 利用者の減少、管理する職員の減少を踏まえた**公共施設の再編**
- 役員のなり手不足が顕著となる**区・自治会活動の見直し、負担軽減**

PART 04

# まとめ

23

## 04 まとめ

行財政改革を進める二つの視点

- ① **基金に頼った財政運営からの脱却**
- ② **将来的な職員数の減少への備え**

24

**2040年（令和22年）、**  
**65歳以上の高齢者人口がピークに達すると同時に、**  
**生産年齢人口が急減**



**社会保障制度やインフラの維持、**  
**労働力の確保に深刻な影響**  
**（財政面、人員面）**

2040年になってから慌てるのではなく

①基金に頼った財政運営からの脱却

- ・基金の取崩しを最小限に抑える財政運営（歳入の確保、歳出の適正化）
- ・成果・評価に基づいた事務事業の整理
- ・計画的な公共施設の維持・修繕、施設総量の縮減

②将来的な職員数の減少への備え

- ・減少する職員数を見据えた業務量、業務のやり方、組織への転換

といった行財政改革を、基金があるうちに、職員数が確保できているうちに  
行っていく必要がある

## 茅野市行財政審議会について

## 1 審議会の役割(資料5)

## 目的(設置条例第1条)

**多様化する市民ニーズに的確に応え、質の高い行政サービスを提供し、持続可能なまちづくりを行うこと**を目的として策定した行財政に係る計画を推進するため、茅野市行財政審議会を設置する。

## 所掌事項(設置条例第2条)

審議会は、**行財政に係る計画の策定、変更及び廃止に関し、市長の諮問に応じ、重要事項を調査し、及び審議する**ほか、**次に掲げる事項について市長に意見を述べる**ことができる。

(1) 行財政に係る計画の進行管理に関すること。

(2) その他行財政に係る計画の推進に関し、市長が必要と認める事項

→行財政審議会は何からの政策を決定したり、委員が責任を負うような決定的な意見を提示してもらう機関ではない。審議会の答申や意見、提言は、市が政策を決定するにあたって参考にするものの一つである。

ただし、市長の諮問機関として多様な見識・経歴を持つ委員を特別に招集して意見聴取していることから、その意見は最大限尊重されるべきものである。

## 2 行財政に係る計画

## 令和4年7月策定 行財政改革基本方針(資料6)

行財政改革方針について行財政審議会へ諮問し、その答申に基づいて策定した計画である。

**「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を判断基準に選択と集中を進め、現在の社会ニーズに対応し、より効率的なまちづくりにつなげる**ことを方針として策定した。

計画は、「住民自治」、「政策運営」、「財政運営」、「公共施設の再編」の4つの柱で構成し、それぞれの課題を整理した上で、望ましい姿と改革項目を定め、それらを実現するための36の具体的な**改革実行項目**を掲げている。なお、計画期間は**令和4年度から令和8年度までの5年間**となっている。

→令和7年度上半期までの実績 全36項目のうち、4項目が取組完了

## &lt;主な成果&gt;

## 住民自治

- ・ 区・自治会の負担軽減のため、市からの依頼事項のスリム化を実施
- ・ 「茅野市消防団総合計画」を策定し、令和7年度から全分団において計画を施行

## 政策運営

- ・ 事務事業評価(行政評価)を再開

## 財政運営

- ・ 歳出の最適化を図るため、全ての補助金等の見直しを実施(R7予算額で83,161千円の削減)
- ・ 受益者負担の原則に基づき、公共施設の使用料及び減免基準の見直しを実施

## 公共施設の再編

- ・ 効率的な維持改修、長寿命化を図るため、施設カルテを作成
- ・ 民間活力の導入を検討するために、サウンディング調査(市場調査)を実施
- ・ 市民の利便性向上、職員の事務効率化を図るため、一部の施設でキャッシュレス決済を導入

## 令和5年11月策定 行財政改革プラン2023(資料7)

財政状況の悪化を受けて、審議会からの申し入れにより策定した計画である。

ただ単に予算を削減するのではなく、未来への期待感を創造し、より安心して暮らせるまちにしておくための行財政改革として、行財政改革基本方針のうち、市として特に優先して改革を進めるべきと考える31の項目を優先改革事項としてまとめたもの。

令和5年度から1～2年で取り組む短期的取組と3～5年で取り組む中長期的取組に分けて整理し、令和5年度から令和9年度までの取組で構成されている。

→令和7年度上半期までの実績 全31項目のうち、15項目が取組完了

<主な成果>

財政運営

- ・ 現地決済型の導入などにより、ふるさと納税の寄附金額の伸長(R7 歳入見込 6.6 億円)

公共施設の再編

- ・ 十分に施設を活用できていないため、蓼科有機センターは構築物を無償譲渡し、用地を返還
- ・ リユース環境の変化に伴い、茅野環境館は廃止
- ・ 民間でも運営が可能のため、千駄刈自然学校は、民間の運営に切替
- ・ 今後の改修費や維持管理費を踏まえ、すずらんの湯は廃止し民間へ譲渡
- ・ 施設の老朽化や利用者の低迷などにより、市営プールは廃止し、民間へ譲渡

### 3 前期審議会の審議概要(令和6年1月～令和8年1月)

#### 令和5年度、令和6年度

- ・ 第2次審議会の答申等に基づき策定した行財政改革基本方針と行財政改革プラン2023の各項目の進捗状況について、市からの報告を受け意見を述べてきた。
- ・ 優先改革事項のうち、指定管理(施設管理)の期限が迫っていたスケートセンターの方向性を優先して検討する必要があったことから、その存廃について諮問を受け、原則廃止の答申をした。

#### 令和7年度

- ・ 昨年度に引き続き行財政改革基本方針と行財政改革プラン2023の進捗状況を市からの報告を受け、特に施設使用料等の改定や公共施設のあり方といった財政面に直結する項目を中心に意見を述べてきた。
- ・ 令和8年1月には、委員の任期満了に伴い、これまでの審議を踏まえ行財政改革に関する具体的な意見等をまとめた提言書(資料8)を提出した。

### 4 今期審議会の進め方

#### 令和8年度

- ・ 行財政改革基本方針及び行財政改革プラン2023の進捗管理について
- ・ 令和8年度に計画期間が終了する行財政改革基本方針の今後のあり方について

#### 令和9年度

- ・ 行財政改革基本方針及び行財政改革プラン2023の進捗管理について
- ・ 令和9年度に計画期間が終了する行財政改革プラン2023の今後の計画のあり方について

## ○茅野市行財政審議会設置条例

平成31年3月29日

条例第1号

改正 令和2年12月25日条例第20号

令和5年12月27日条例第25号

## (設置)

第1条 多様化する市民ニーズに的確に応え、質の高い行政サービスを提供し、持続可能なまちづくりを行うことを目的として策定した行財政に係る計画を推進するため、茅野市行財政審議会（以下「審議会」という。）を設置する。

## (所掌事項)

第2条 審議会は、行財政に係る計画の策定、変更及び廃止に関し、市長の諮問に応じ、重要事項を調査し、及び審議するほか、次に掲げる事項について市長に意見を述べることができる。

- (1) 行財政に係る計画の進行管理に関すること。
- (2) その他行財政に係る計画の推進に関し、市長が必要と認める事項

## (組織)

第3条 審議会は、委員15人以内で組織する。

2 委員は、次に掲げる者のうちから市長が委嘱する。

- (1) 市民・民間の団体の代表
- (2) 知識経験者
- (3) 公募による市民

## (任期)

第4条 委員の任期は、2年とする。ただし、補欠委員の任期は、前任者の残任期間とする。

## (会長及び副会長)

第5条 審議会に会長及び副会長各1人を置き、委員が互選する。

- 2 会長は、会務を総理し、審議会を代表する。
- 3 副会長は、会長を補佐し、会長に事故があるときは、その職務を代理する。

## (会議)

第6条 審議会の会議は、会長が招集し、会長が議長となる。

## (庶務)

第7条 審議会の庶務は、財政課において処理する。

## (委任)

第8条 この条例に定めるもののほか、審議会の運営に関し必要な事項は、市長が別に定める。

## 附 則

## (施行期日)

- 1 この条例は、公布の日から施行する。  
(茅野市行財政改革推進市民委員会設置条例の廃止)
- 2 茅野市行財政改革推進市民委員会設置条例（平成16年茅野市条例第13号）は、廃止す

る。

附 則（令和 2 年12月25日条例第20号）抄  
（施行期日）

- 1 この条例は、令和 3 年 4 月 1 日から施行する。

附 則（令和 5 年12月27日条例第25号）抄  
（施行期日）

- 1 この条例は、令和 6 年 4 月 1 日から施行する。

# 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。

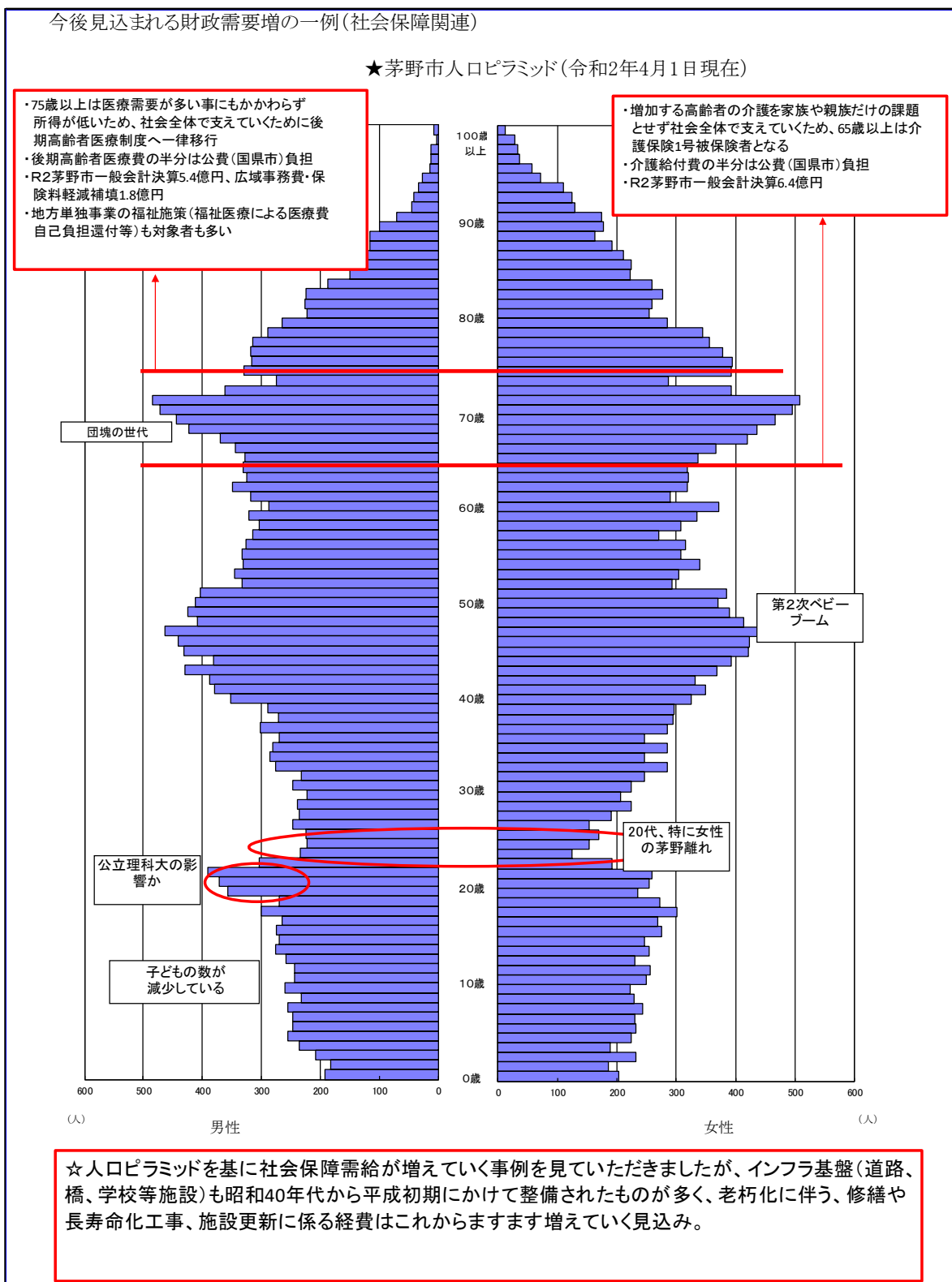
以上のことから、現在の業務を継続していくための財源や、パートナーシップのまちづくりを支える人材が、今後不足することを認識する必要があります。

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

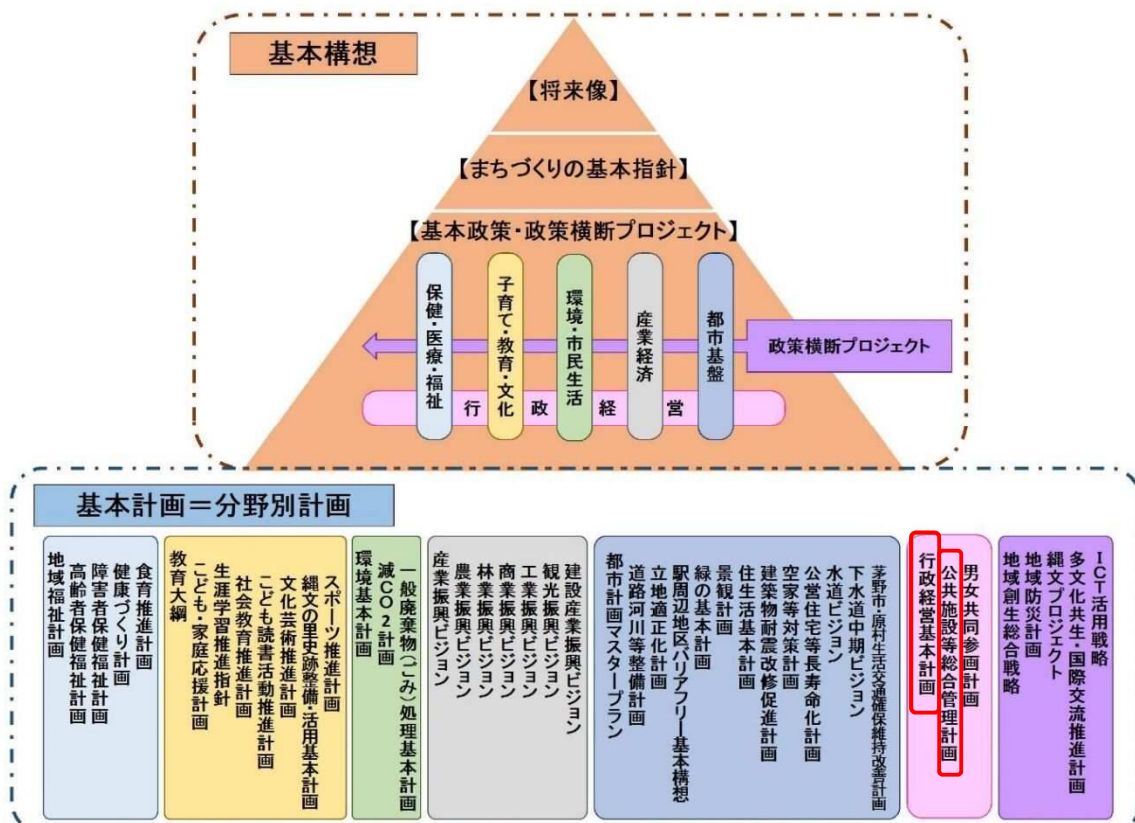
#### 「行政経営基本計画」

- 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

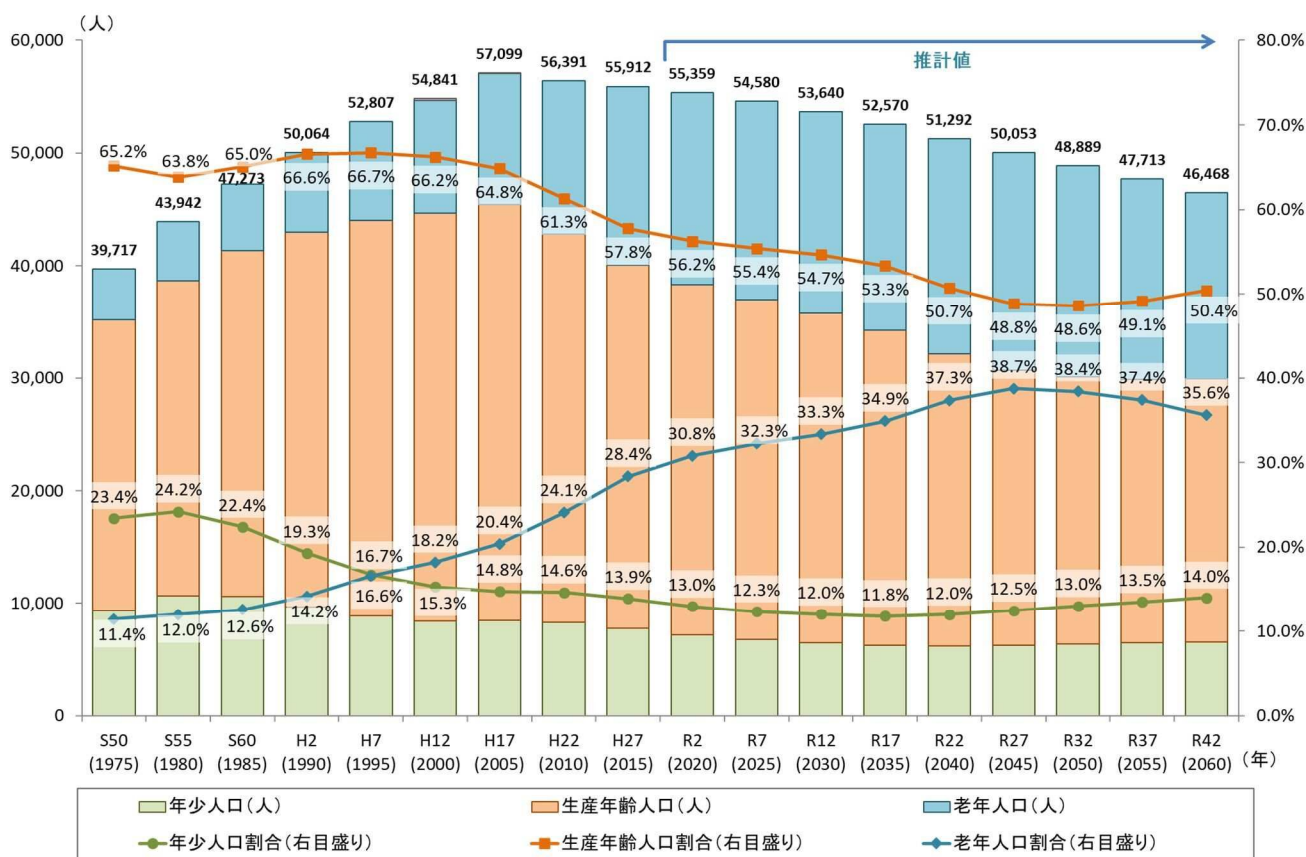
本節では、市全体に関わる人口構造や財政状況等の現状と課題に触れ、後段で、改革対象施策における現状と課題を整理します。

「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



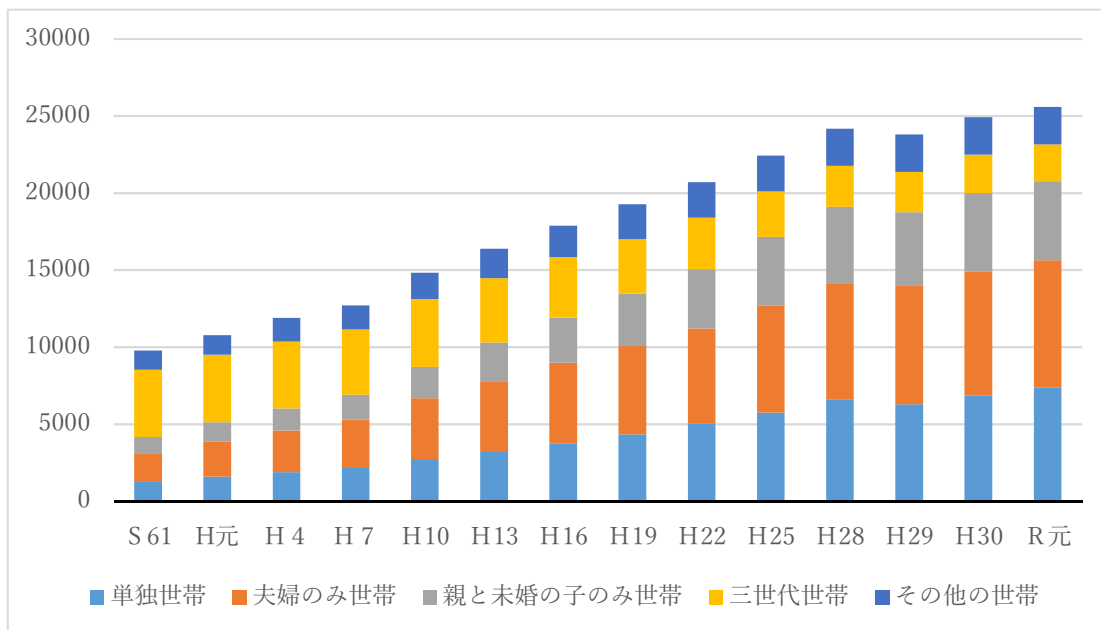
【図表3】高齢者1名を支える現役世代の人数 将来展望人口より算出

	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	<b>5.70</b>	<b>5.18</b>	<b>4.02</b>	<b>3.18</b>	<b>2.04</b>	<b>1.84</b>	<b>1.72</b>	<b>1.53</b>	<b>1.26</b>	<b>1.31</b>

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）。

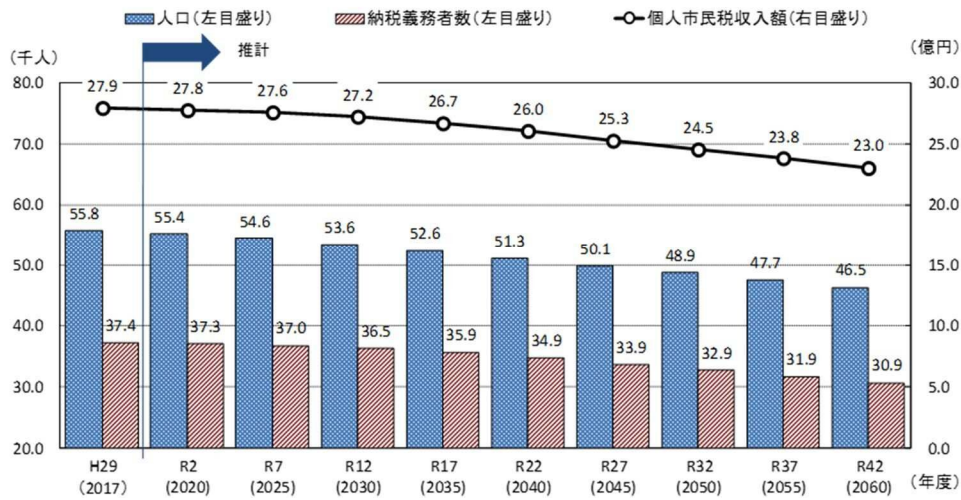
現役世代と別世帯となり、高齢者のみで生活する世帯が増えていることで、自分が動けている間は支障がなくても、自力で動けなくなったり要介護となった場合に世帯内で支え合うことが困難になっていくことが想定されます。

【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



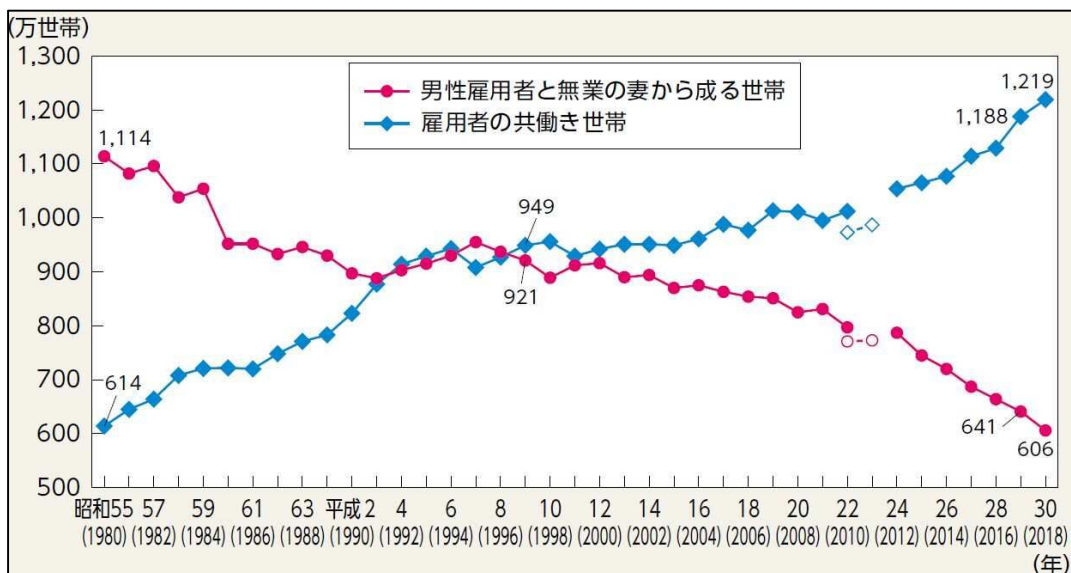
一方で、現役世代も生活スタイルの変化が起きています。かつての外で稼ぐ夫と家を守る妻といった世帯イメージから、女性の社会進出に伴い夫婦が共に働き、家事を分担する共働き世帯が増加しています（図表6）

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

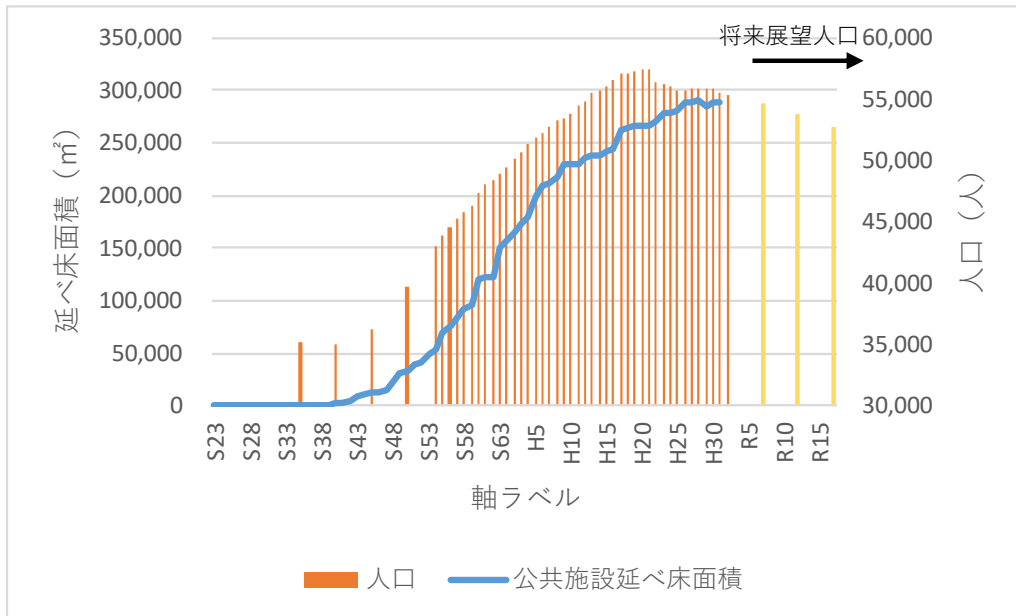
			H20	H22	H24	H26	H28	H30	R2
					↓消費税増税8%		R元消費税 増税10%↓		
医療	全国資料	老年人口（千人）	28,216	29,484	30,793	33,000	34,591	35,578	36,170
		老年人口医療費 推計額（億円）	189,999	207,176	220,860	239,066	251,584	262,828	(R1数値) 270,629
	長野県後期高齢者 広域連合負担金	茅野市一般会計 負担金（億円）	2.7	3.5	3.8	4.1	4.4	4.6	5.4
介護	諏訪広域資料	介護認定者数（人）	7,731	8,377	9,366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

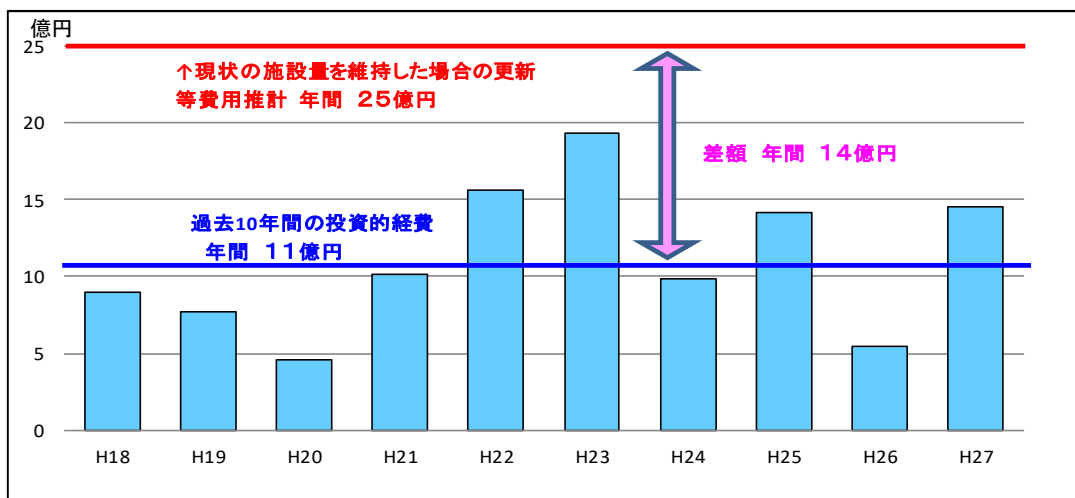
平成29年に策定した公共施設等総合管理計画では、過去の公共施設における投資的経費の平均額が11億円/年であるのに対し、現状施設を将来にわたって維持するためには25億円/年の経費が必要と試算されました（図表9）。

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



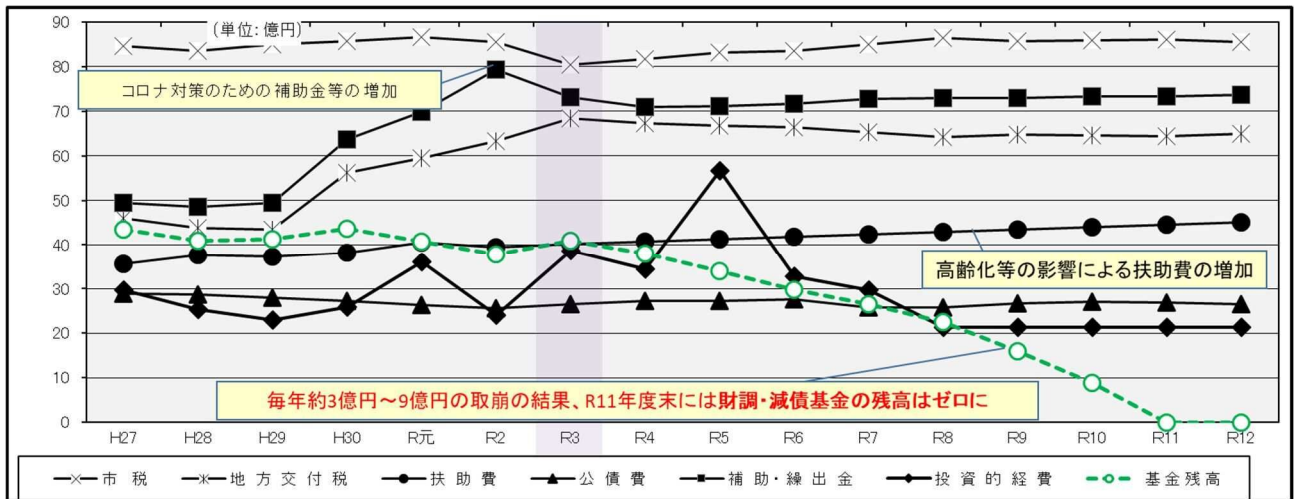
茅野市では、平成26年度から財政構造改革に取り組み、その結果、平成28年度～平成30年度は、基金（＝貯金）の取崩しに頼らない収支均衡の予算を編成することができましたが、高齢化社会の進展による後期高齢者医療や介護保険に係る広域連合への負担金の増、諏訪中央病院の第3期増改築やリサイクルセンターの建設等に係る一部事務組合への負担金の増などにより、令和元年度から、再び基金を取り崩した財政運営を行っています。

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"> <li>・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。</li> <li>・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。</li> </ul>
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		目指すところ	主管課
			時期		
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		目指すところ	主管課
			時期		
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		目指すところ	主管課
			時期		
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"> <li>・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。</li> <li>・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。</li> </ul>
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"> <li>・基金の取崩しに頼った予算編成となっている。</li> <li>・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。</li> </ul>
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"> <li>・施設の改修費用の平準化ができていない。</li> <li>・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。</li> <li>・維持すべき施設の優先判断や方針がない。</li> </ul>
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

## 行財政改革プラン2023

令和5年11月

### 1 はじめに

茅野市は、平成7年に策定した行政改革大綱をはじめ、社会情勢の変化に対応するため、職員数の削減や財政構造改革など、様々な行財政改革に取り組んできました。令和4年度からは行財政改革基本方針に従い、36の改革実行項目を掲げて取組を開始したところです。

しかしながら、令和5年度当初予算編成では、永明小中学校の建設事業がピークを迎えていることなどにより、10億円を超える基金の繰入に頼らざるを得ない財源不足となりました。また、公共施設再編計画による施設のあり方検討も計画どおりには進んでいないのが現状であり、昭和の終期に集中的に建設された公共施設の改修や建て直しに今後も多額の財源が必要となる見込みです。

人口減少・超少子高齢化の進展により、現在と同規模の施設量や同様の行政サービスを提供し続けることは難しくなっていることから、更なる行財政改革の推進は“待たなし”の状況にあります。その際、ただ単に予算を削減するのではなく、未来への期待感を創造し、より安心して暮らせるまちにしていくための行財政改革としていくことが重要です。茅野市が将来に渡って持続可能な行政体であり続けるとともに、茅野市が大切にしてきたものを守り・育てるために、時代の変化に合わせてまちづくりのやり方や仕組を転換していくことが必要です。

上記を踏まえ、令和5年度の行財政改革では、行財政改革基本方針における36の改革実行項目のうち、今後市民（当事者、利用者、関係者等）と協議のうえで最終的な意思決定を行う前提ではありますが、市として、特に優先して改革を進めるべきと考える事項を「優先改革事項」としてまとめました。「優先改革事項」を定める際の検討プロセスや基本的な考え方は以下のとおりです。

### 2 優先改革事項の検討プロセス

- 財政推計、行革の目標・スケジュール等検討（4~5月）
- 優先改革事項（案）の洗い出し（4~5月）※R5全510の予算事業から約140項目を抽出
- 優先改革事項（案）について各課と協議（5~6月）

※抽出した約140項目のうち、約40項目は理事者・全部長で協議、約30項目は来年度予算編成に向けて検討、約30項目は補助金全体の見直しや施設使用料の見直しの中で検討、約40項目は現時点では難しいものとして整理

- 約40項目について理事者協議（7~8月）⇒

優先改革事項の決定

### 3 優先改革事項の基本的な考え方

優先改革事項は、以下の基本的な考え方に基づき検討を行いました。

- (1) 効果が限定的あるいは効果の測定が難しい事業や、利用者が少なく不採算な施設の見直し・廃止
- (2) 事業開始時点の考え方や、現在の分野別計画等は尊重しつつ、限りある財源と人員で提供可能なサービスへの質的・量的転換と、重点政策への資源の集中
- (3) 合併前の旧町村単位（現在の10地区単位）を基準とした枠組の見直し・再構築など、より効率的・効果的な行政運営・サービス提供体制への転換
- (4) 公共施設の統廃合による、施設のランニングコストや改修費用の抑制
- (5) 施設使用料や行政サービスの受益者負担に加え、パートナーシップのあり方を含む、市民と行政の負担の見直し
- (6) その他

### 4 優先改革事項の進め方

優先改革事項は、あくまで市として、現状分析に基づく改革の方向性（議論のたたき台）を定めたものです。改革の是非や、改革を実施していく際の詳細な事業設計、代替施策等は、今後市民（当事者、利用者、関係者等）と協議をしたうえで最終的な意思決定を行います。したがって、改革の実施過程において、市民の意見を踏まえた方向性の転換や、状況によっては改革を中止することもあり得ると想定しています。

各事項は、短期的取組（今年度から1～2年間のうちに取り組む内容）と、中長期的取組（今年度から3～5年間ほどかけて取り組む内容）に分けて整理をしています。

（中長期的取組が空欄の事項は短期的に結論を出すことを想定しています）。

また、その内容は、行政内部の取組で直ちに着手可能なものから、市が考える方向性について市民と協議を始めていくもの、方向性の検討に必要な基礎的調査・研究等から行うものなど様々です。今後、各事項ごとに、担当課を中心に、より詳細な実行スケジュールを作成し、それに従って進行管理を行っていく予定です。現時点では効果見込額が空欄の事項も多くありますが、これは改革内容の具体化とともに順次明らかにできると考えています。

## 5 優先改革事項の内容（行財政改革基本方針における改革実行項目に沿って整理）

### （1）住民自治

改革実行項目	予算事業名	改革の方向性 (議論のたたき台)	基本的な 考え方	短期的取組 (1年～2年)	中長期的取組 (3年～5年)	R5予算額 (千円)	効果見込額 (千円) ※	備考・その他
市からの依頼事項の見直し	少年育成センター事業費	市民委員による巡視活動等の廃止	(1)	市民委員の選出と巡視活動の廃止	—	321	321	
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	小泉山体験の森整備活用事業費	市が事務局として関わることの見直し	(5)	市民団体と協議	—	540	—	
	多留姫文学自然の里整備活用事業費	市が事務局として関わることの見直し	(5)	市民団体と協議	—	564	—	

### （2）政策運営

改革実行項目	予算事業名	改革の方向性 (議論のたたき台)	基本的な 考え方	短期的取組 (1年～2年)	中長期的取組 (3年～5年)	R5予算額 (千円)	効果見込額 (千円) ※	備考・その他
行政サービスの民間委託などによる業務のスリム化	温泉施設管理運営費	温泉施設の集約、民営化	(1)	サウンディング調査等の実施 老朽化等により大型設備が故障した施設は、閉館を含め継続可否を判断	売却可能な施設から売却 将来的に市としては温泉施設を保有しない	162,309	162,309	今後10年間の改修費用(想定)：2.8億円
	サンコーポラス旭ヶ丘管理費	施設の民営化	(4)	市場調査	調査結果に基づく検討	8,582		今後10年間の改修費用(想定)：4.3億円
	保育所運営費 保育所施設維持管理費	民営化、適正配置の検討	(4)	民営化・廃園も含めて適正な配置を検討	民営化・廃園も含めて適正な配置を検討	975,760		公立の14園はすべて長寿命化工事済

※効果見込額は、優先改革事項の短期的・中期的取組を達成した場合に見込まれる予算の削減額です。短期的・中期的取組の内容が、「検討」、「見直し」、「協議」などとなっている項目の効果見込額については、その結果によって予算への影響額は変わるため、現時点では空欄となっています。空欄箇所は今後取組が進捗し、改革内容が具体化することで順次明らかにできる予定です。

(3) 財政運営

改革実行項目	予算事業名	改革の方向性 (議論のたたき台)	基本的な 考え方	短期的取組 (1年～2年)	中長期的取組 (3年～5年)	R5予算額 (千円)	効果見込額 (千円) ※	備考・その他
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	地域創生推進事業費	教育資金利子補給事業の廃止	(1)	新規募集を停止し、既存の利用者については一括清算	—	499	499	
	みんなのまちづくり支援事業費	補助金による支援内容の再構築	(2)	補助金等の基本指針も見直したうえで支援内容を検討	—	2,996		
	地区コミュニティ運営協議会支援事業費	運協のあり方、負担金の見直し	(3)	運協へ支出している負担金ごとに必要性を検討	—	6,215		
	社会福祉協議会助成事業費	社会福祉協議会の事業の見直し	(2)	市の委託事業、SCにおける業務の見直し	独自の収益事業の見直し	144,613		金額は業務委託料も含めた社協への支出総額
	ふれあい保健福祉事業	事業の精査	(2)	直近で利用者がいない事業は廃止 継続する事業は利用者負担割合について検討	—	25,182	81	R5予算額は全10事業の合計
	不妊・不育治療助成事業費	保険適用外となった43歳以上に係る市単独での助成の廃止	(2)	43歳以上への支援は見直し	—	2,312		
	観光振興支援事業費	映画祭の開催方法の見直し	(2)	実施方法、規模について検討	—	5,000		
	観光まちづくり推進事業費	DMOの改革、事業の整理	(2)	市観光課との役割分担を整理	—	59,759		
産学公等連携推進事業費	産業振興プラザの体制見直し	(2)	主催イベントの見直し、関係機関による体制の見直し協議	—	13,787			

公共施設使用料等受益者負担の見直し	各種がん検診等事業費	自己負担額の見直し	(5)	自己負担を免除としている者の見直し	—	700	700	金額は現在免除している自己負担額の概算
	地区こども館運営費	運営方法の見直し	(5)	職員体制等の検証、拠点のあり方の再検討	学童クラブも含めた体制の見直し	135,608		R5予算額は地区こども館運営費と学童クラブ運営事業費の合計
収入の確保	—	税収の確保	(6)	観光客を対象とした新税の創設検討 企業誘致による税収の確保	観光客を対象とした新税の創設検討 企業誘致による税収の確保	—		
	ふるさと茅野市応援寄附金事業費	更なる寄附金の確保	(6)	他自治体の事例や返礼品の研究	—	310,000		歳出予算：133,498千円

#### (4) 公共施設の再編

改革実行項目	予算事業名	改革の方向性 (議論のたたき台)	基本的な 考え方	短期的取組 (1年～2年)	中長期的取組 (3年～5年)	R5予算額 (千円)	効果見込額 (千円) ※	備考・その他
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	生ごみ回収・堆肥化处理事業費	蓼科有機センターの譲渡	(1)	民間企業へ施設を譲渡	—	5,328	5,328	今後10年間の改修費用(想定)：0.9億円
	茅野環境館管理運営費	環境館の廃止	(1)	機能を廃止し、市として建物は維持しない	—	3,153	3,153	今後10年間の改修費用(想定)：0.9億円
	地区コミュニティセンター管理運営費	拠点数と人員体制の見直し	(3)	正規職員の配置見直し センターが持つ機能ごとに分割してあり方の検討 今後建物改修は行わない	機能ごとに分割して最適な施設配置を推進	56,647		今後10年間の改修費用(想定)：17.5億円 現在のセンターは、出張所、地区公民館、地区こども館、図書館分室、運協事務局などの機能を有している

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	市民活動センター運営費 ひと・まちプラザ管理費	中央公民館と組織・機能の統合	(4)	中央公民館と組織・機能の統合	旧施設を活用した機能の再編	39,650		R5公民館運営費、公民館施設管理費 ：27,358千円
	小学校運営費 小学校施設管理費 小学校施設整備費	規模・配置の検討	(3)	教育の質の観点で規模・配置を検討	教育の質の観点で規模・配置を検討	348,054		今後10年間の改修費用 (想定)：85.0億円 ※8校の合計
	保健福祉サービスセンター施設管理費	サービス提供体制の見直し	(4)	最適なサービス提供体制の検討	第4次福祉21ビーンズプランの策定に合わせて検討	38,686		
	千駄刈自然学校管理運営費	千駄刈自然学校の廃止	(4)	市の施設としては廃止	—	6,123	6,123	今後10年間の改修費用 (想定)：0.3億円
	観光温泉施設管理運営費	すずらんの湯の廃止	(4)	市の施設としては廃止	—	7,963	7,963	
	市民館費	施設複合化の促進や施設の売却	(4)	指定管理協定の見直し、施設複合化の促進、売却等を検討	指定管理協定の見直し、施設複合化の促進、売却等を検討	293,340		今後10年間の改修費用 (想定)：13.5億円
	博物館運営費 博物館施設管理費	建物維持の必要性と必要機能の精査	(4)	展示、収蔵、市民研究員の活動拠点といった機能ごとにあり方を検討	展示、収蔵、市民研究員の活動拠点といった機能ごとにあり方を検討	31,877		今後10年間の改修費用 (想定)：8.4億円
	スケートセンター・ゴルフ練習場・プール管理運営費	施設維持・運営方法の検討	(4)	プールは廃止 スケートセンター・ゴルフ練習場は現状維持	スケートセンターについて、スポーツ協会や広く市民の意見を聞いたうえで維持・運営方法を判断	54,390	8,000	今後10年間の改修費用 (想定)：スケートセンター6.1億円、ゴルフ練習場1.0億円

合計

2,739,958

194,477

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」の諮問を受け、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いる。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、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は、「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「ビルド&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ま

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するとともに、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する。

## 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、審議会がタイムリ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ったことに伴い、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のではなく、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する。
- ・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

茅野市行財政審議會審議經過  
茅野市行財政審議會委員名簿

## 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	

## スケートセンターについて（経過報告）

茅野市国際スケートセンター（NAO ice OVAL）については、市がその存廃を行財政審議会に諮問し、「原則廃止」の答申を受けました。答申には、存続を認める場合の条件（付帯意見）が付されていたことから、付帯意見について検討を進めてきました。

## 1 付帯意見の検討状況について

## ①税金の増収・市民による市税の増額投入の合意

市税等の増収はあったものの、不足分を満たすほどの金額ではない。現時点では市民へ市税の増額投入の合意を得ることは考えていない。

## ②目的税などの新たな税負担を市民に課す

現時点では新たな税負担は考えていない。

## ③受益者負担の原則

令和7年10月1日から使用料改定及び減免規定の変更により受益者負担の増加を図るものの、維持管理費の全額を賄える使用料設定とはなっていない。

## ④起債（借金）に頼らない資金調達

改修時に国から交付金を得られるように長寿命化計画を策定した。

国：補助を申請した場合、補助額を満額つけていただくよう国会議員に陳情した。

県：国の補助と並立した補助制度の創設、持続可能な運営のための維持管理費等への補助制度の創設等について協議を重ねている。5月以降、スケート施設を所有する茅野市・岡谷市・小海町の3市町での要望を計画している。

民間企業：支援を要請し、令和7年に200万円の寄付をいただいた。

## ⑤国営化、県営化、諏訪広域化による運営

国、県、諏訪広域による運営は、それぞれ難しい状況であるが、スケート施設の改修費や持続可能な運営に要する維持管理費等の諏訪6市町村による合同要望について、諏訪広域連合正副連合長会議において協議を進め、6市町村長連名で要望書を提出することの合意が得られた。

## ⑥民営化による運営

指定管理者に打診するも難しいとの回答あり。

## ⑦市税を投入しない方法での運営

県にスケート施設の維持管理費及び運営経費への補助制度の創設を要望していく。

## 2 その他の検討状況について

## ①スポーツ協会との協議

スケートセンターを含む運動公園施設のあり方について協議を行った。

## ②スケート協会との協議

維持管理費を削減するために、営業期間の短縮やコース幅の縮小することについて概ね合意を得ている。また、一部大会を夕方開催とすることで一般利用の拡大を図り、これまで以上にスケートの普及とスケート人口の拡大に力を注ぐことを確認した。

# 学校に係わる地域対話の取組について

資料10

問 学校教育課 学務係 ☎72-2101 (内線606・607)  
財政課 行革推進係 ☎72-2101 (内線168)

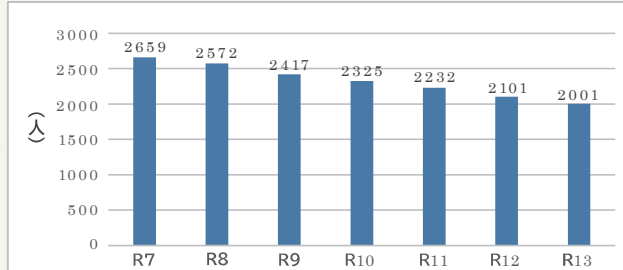
バックナンバー  
はこちら!



## 未来の学校プロジェクトについて

茅野市では全小学校で児童数が減少し、令和13年度には令和7年度と比べて約660人の児童が減る見通しとなっています。子ども達を取り巻く学びの場が変化していく中で、市教育委員会では、持続可能でより魅力ある学校教育の実現を目指して、子ども達のためにどのように教育を充実させ展開させていくのか、市民の皆さんと一緒に考えていきます。

【市内児童数の推移】



(令和7年10月9日時点の住民登録者を基に市が独自で推計)

## 地域対話を開催しました

児童数が減少する中、今までの仕組みを保つのか、子ども達にとってよりよい学びの場をどのように築いていくのか、市民の皆さんと小学校の方向性を考える場として「地域対話」を開催しました。

名称	内容	参加者
第1回 保護者対象の地域対話	・小学校児童数の推計について ・学級編成や教員配置の制度について ・今後の進め方	各小学校区 計9回(全137名) アーカイブ視聴:267回
第2回 保護者対象の地域対話	第1回で寄せられた6つのパターン (制度説明・事例紹介・メリットデメリット)	各小学校区 計9回(全61名) アーカイブ視聴:299回
第1回 地域全体の地域対話	・小学校児童数の推移について ・学級編成や教員配置の制度について ・保護者対象の地域対話で寄せられた6つのパターン	各地区 計10回(258名) アーカイブ視聴:466回

## 地域対話では、様々な観点から未来の学校の事を考えていただきました

### 地域対話で出た主な意見

- 学校の規模によって学校を選択できる方が良い。
- 茅野市の魅力や特色を活かした学校を残し、選ばれる学校づくりをしたい。
- 地域に根ざした学校なので、まちづくりと一体的に検討したい。
- 9校維持の負担を子ども達に残すことがよいか検討したい。
- 保護者の参加が少ないので、保護者が議論に参加できる環境を作り、丁寧に検討を進めてほしい。

地域対話の詳細内容はホームページ(QRコード)をご覧ください



## 今後の進め方について

これまでの地域対話に加え、さらに幅広く市民の皆さんの意見を伺うため、市民アンケートを実施する予定です。市民の皆さまの声を大切に、一つひとつ丁寧に検討を進め、未来につなげていきたいと考えています。

### 今井市長の想い

少子化に伴う学校再編の課題は全国的に広がっています。学校再編には財政面での課題もありますが、茅野市では、行財政改革の「財」の部分ではなく、子どもたちの教育環境のあり方を見直すという「行」の改革の視点を重視しています。将来的には、すべての小学校で児童が減少し、1学年10人以下になる学校も出てくる見込みです。そこで、まずは子どもたちにとってどのような教育環境が最適かを最優先に考え検討を進めています。将来の茅野市を担う子どもたちのために、市民のみならずと一体となって「オール茅野」で教育の未来を考えていきたいと思っておりますので、是非多くのご意見をお聞かせください。

今しかない、  
未来のための行財政改革