

令和 8 年度第 3 回茅野市行財政審議会 次第

日時 8 月 4 日（火）午後 6 時 30 分～
場所 茅野市役所議会棟 大会議室

1 開会

2 委員委嘱

3 市長挨拶

4 会長挨拶

5 会議事項

（1）茅野市国際スケートセンターの存廃について（資料 1）

（2）茅野行財政改革基本方針の方向性について（資料 2、資料 3）

6 その他

・ 次回行財政審議会 令和 8 年 10 月 19 日（月）午後 6 時 30 分～

7 閉会

茅野市国際スケートセンターの今後の方針について

1 経緯及び方針

本施設は、利用者数の減少や運営費の増加、施設の老朽化に伴う多額の改修費が見込まれる中で、当時の指定管理期間の終了が近づいていたことから、令和6年6月にその存廃について茅野市行財政審議会に諮問した。

同審議会では、本市の厳しい財政状況や施設の老朽化、利用状況の推移を踏まえ、「新たな投資を行う財源を生み出す」という判断基準の下、「公益・公共性」や「税負担の公平性」といった観点から審議が行われ、「原則廃止」の答申を受けた。

市としては、この答申を重く受け止めるとともに、答申に付された付帯意見等を検討する中で、スケート文化継承の重要性や施設整備における財源確保の新たな方策、広域連携の必要性を再確認した。

このことから、市としては総合的な判断として本施設の【存続】を前提に、持続可能な施設運営に取り組んでいく方針とした。これまでの検討結果、存続に至った理由、今後の取組については以下のとおりである。

2 これまでの検討結果

<付帯意見(仮に存続を認める場合の条件)の検討>

(1) 市による運営の場合

① 税金の増収・市民による市税の増額投入の合意

② 目的税などの新たな税負担を市民に課す

- ・ 令和7年度の市税収入は95億8千万円（前年度比＋4億8千万円）と堅調に推移

⇒市税収入は堅調に推移しているものの、歳出構造の改革が十分に進んでいないため、依然として基金の繰入れに依存した財政運営が続いている。また、公共施設のあり方に関するアンケート結果においても、民意にばらつきがみられることから、市税の増額投入や新たな税負担について、市民の合意を得ることは難しいと判断した。

③ 受益者負担の原則

- ・ 使用料を改定（小中学生1回：400円⇒500円、小中学生期間券：10,000円（市内）⇒20,000円）

⇒施設原価に基づく料金と現行料金の乖離が大きく、市場価格を採用したため、施設の維持・改修費を賄う水準までの値上げには至らなかった。

④ 起債に頼らない資金調達

- ・ 施設改修の優先順位、金額等の精査と交付税措置がある起債の整理
- ・ 国会議員へ社会資本整備総合交付金の満額交付を陳情
- ・ 諏訪6市町村及びスケート施設を有する3市町（本市・岡谷市・小海町）合同で、県に対して改修・維持管理費の補助制度創設を要望

⇒起債に頼らない資金調達は困難であるものの、各種制度を最大限活用することで、市の財政負担を軽減できる可能性を見出した。

(2) その他による運営の場合

① 国営化、県営化、諏訪広域化による運営

- ・ 諏訪広域連合において、広域事業等に対する財政支援等を国・県へ合同で要望する取組が決定
⇒現時点での国、県、広域連合による運営は困難であるが、諏訪広域連合にて合同要望できる体制を整えた。

② 民営化による運営

- ⇒指定管理者の見解等を踏まえ、民営化による運営は困難であると判断した。

③ 市税を投入しない方法での運営

- ・ 民間企業から200万円寄附受領

- ⇒クラウドファンディング等による新たな財源確保について、スケート協会等と検討を深めることとした。

<その他の協議>

① 長野県スケート連盟との協議

- ・ 圏域におけるスケート人口増加の施策実施と連携を依頼

② 市スケート協会との協議

- ・ スケートの普及とスケート人口の拡大に向けた具体的な取組を依頼

3 存続に至った理由

(1) スケート文化継承に対する再評価

- ・ 茅野市のスケート文化は世代を越えて受け継がれてきた伝統であり、本施設の存廃議論に対し、市民等から大きな反響が寄せられたことから、未だ市民の中にスケート文化が根強く残っていることを確認した。また、本施設は多数の競技選手を輩出してきただけでなく、指導者や大会運営を支える諏訪地域の人材を育成してきた中核的な拠点である。本施設を廃止することは、当市のみならず、諏訪地域及び長野県のスケート文化の衰退に直結する懸念があることから、市として守るべき優先順位が極めて高い地域資源であると再認識した。

(2) 市の負担を極力抑えた財政の見通し

- ・ これまでの多角的な検討を通じ、各種制度の要望活動、交付税措置のある起債の整理など、本市の財政負担を抑制しながら施設の維持・運営をしていくための具体的な方策が整ってきた。

(3) 将来的な広域連携による施設維持の推進

- ・ 今後の公共施設の維持・更新においては、自治体単独ではなく、広域連携が不可欠となっている。本施設の存続は、施設の維持を他自治体に委ねるのではなく、地域全体で役割分担を図りながら相互に支え合う広域連携体制を構築していくための「足掛かり」として、本市の主体的な姿勢を示すものである。

4 今後の取組

審議会からの答申の趣旨を最大限尊重し、以下の取組を強力に進めていく。

(1) 改修費の徹底的な精査と財源の活用

- ・ これまで改修費の精査を行ってきたが、今後も施設の改修費の最小化を図る手法を継続して模索していく。併せて、国等の補助金や交付税措置がある起債を積極的に活用し、本市の財政負担の抑制を図る。

(2) 維持管理費の削減と新たな財源の確保

- ・ スケートリンクのコース幅の縮小など、ランニングコストの徹底した削減に努めるとともに、地域や企業関係者を巻き込んだクラウドファンディングなど、新たな財源の確保に努める。

(3) 本施設を活用したスケート振興の推進

- ・ 長野県や諏訪6市町村をはじめとする関係自治体、長野県スケート連盟及び市スケート協会と緊密に連携し、本施設を最大限に活用して、子どもたちのスケート機会の確保など地域のスケート文化の振興に向けた取組を推進する。

(4) 公共施設再編計画の確実な実行

- ・ 公共施設の再編・統廃合をより一層進めていく必要があることから、「公共施設再編計画」に基づき、市全体の施設総量と配置の最適化に向けた取組を着実に推進する。

茅野市行財政改革基本方針の方向性について

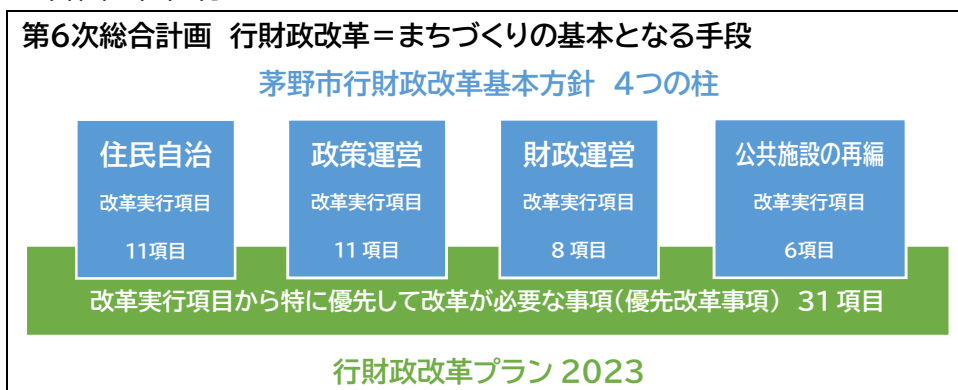
1 茅野市行財政改革基本方針の概要

本方針は、令和3年度に「茅野市行財政審議会」へ諮問した行財政改革方針についての答申に基づき、策定したものである。

「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、暮らしやすいまちの形成に寄与するかを判断基準として選択と集中を進め、現在の社会ニーズに対応した、より効率的なまちづくりを推進することを基本方針としている。

「住民自治」「政策運営」「財政運営」「公共施設の再編」の4つの柱で構成され、それぞれの課題を整理したうえで、望ましい姿と改革項目を定め、それらの実現に向けた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。

2 計画の位置付け



3 基本方針の主な成果(R4～R7)

(1) 住民自治

- ① 地域コミュニティ活動(共助)の新たな仕組み作り、② 新たな共助の仕組み作り、③ パートナシップのまちづくり関係団体の役割、必要性等を検証し、時代に合った活動に転換
- ・ パートナシップのまちづくり推進課と中央公民館の組織統合(住民自治支援組織の一本化 R8)
- ・ 区・自治会役員負担軽減策協議モデル区会議の開催(小堂見区において回覧板アプリ導入 R5～R7)
- ・ 「区長宛文書取扱要領」の策定(市からの配布文書の削減 R6)、各区の役員名簿提出時期・様式の統一(役職推薦依頼・名簿提出依頼の負担軽減 R6)、要望書の提出にLoGoフォーム追加(要望書手続きの簡素化 R7)
- ・ 「茅野市消防団総合計画」を策定し、再編の実施(69部→32部、定員:967人(R4)→608人(R7)、団員報酬の増額(団員報酬 23,000円→36,500円、報酬総額△1,679千円)、行事・訓練計画の見直しによる団員の負担軽減)
- ・ マイナンバーカードの普及推進(令和7年度末の保有率81.6%(全国の保有率と同水準))
- ・ パートナシップのまちづくりの再構築指針(案)の策定(R7)

→課題:区・自治会の負担軽減等は一定の成果を上げたものの、急激な人口減少や超高齢化に対応した地域コミュニティ組織の持続可能性の確保という根本的な課題の解決には至っていない。引き続き、地域コミュニティ活動への支援と協働の再構築を進める必要がある。

(2) 政策運営

- ① 市民の声を政策へ反映する仕組み作り、② 政策や業務のタイムリーな検証と公開の仕組み作り、
- ③ 行政のDX推進の加速化、④ 市組織・職員・業務の改革
- ・ 事務事業評価(行政評価)の再開(PDCAサイクルの適正化 R7)
- ・ 行財政改革に関する特集記事の掲載(市民への情報提供、掲載実績:24 件)
- ・ 都市OSの構築(地域DX推進のためのデータ連携基盤 R4)、小児オンライン相談アプリ、母子手帳アプリ等の都市OS接続(ユーザーの利便性向上)
- ・ 子育て・介護関係 26 業務のオンライン申請の拡充(R5)
- ・ プロジェクトチーム等の活用(庁内横断的な連携の推進)
- ・ AI・RPAの活用(業務の自動化による職員の負担軽減と働き方改革の実現)
- ・ 全職員にノートパソコンの配布(ペーパーレス化の推進、R7紙削減実績:1,236,668 枚 R7)、テレワークの施行(働き方改革 R7)、庁舎内の Wi-Fi 環境の改善、会議室等への大型モニタ等の設置(オンライン会議の推進)
- ・ 人財育成ビジョンの改定(基本方針や各職層に求めるものの明確化 R5)、人材マネジメントシステムの導入(人事評価等に活用 R6)
- ・ 茅野市千駄刈自然学校の民営化(R7)、複合交流拠点施設「8Peaks living」の整備(DBO方式を活用 R8)

→課題:DX関連の取組は着実に進展した一方で、都市OSの構造的課題や指定管理施設における経営課題の顕在化など、これまでの手法やサービスのあり方を検証する必要がある。

(3) 財政運営

- ① 健全な財政運営の推進、② 歳出の最適化の推進、③ 歳入確保の推進
- ・ 「補助金等に関する基本指針」の改定、見直しの実施(対象 320 件、削減額 83,161 千円 R6)
- ・ 行財政改革プラン2023の策定、推進(優先改革項目(全 31 項目)完了件数:16件)
- ・ 部枠による予算編成の実施(R6)
- ・ 下水道会計の繰出金の縮減(繰出金(決算):6億 5 千万円(R4)→5億7千万円(R7))
- ・ リバーサイドクリニック、泉野診療所、北山診療所の経営移譲(病院一括管理による効率的運営 R5)
- ・ 「施設使用料等の算出に関する基本方針」の改定(R5)、新たな料金体系・減免基準に基づく運用開始(R7)
- ・ ふるさと納税寄附額の増加(寄附額:2億 4 千万円(R4)→6億 6 千万円(R7))

→課題:各種の行財政改革を進めてきたが、社会保障関連費の増や物価高騰等により基金に依存した財政運営が続いており、健全化に向けて歳入・歳出の両面から取組を一層加速させる必要がある。

(4) 公共施設の再編

① 施設再編の取組

- ・ 公共施設のあり方に関するアンケート調査の実施(再編の検討に向けた基礎資料、回収数:1,013 件 R6)
- ・ 「茅野市公共施設再編計画」の改定(中間見直し R8)
- ・ 譲渡又は廃止方針施設の実行(譲渡:6施設、廃止(除却等):9施設)
- ・ 施設カルテの作成(同一基準によるソフト・ハード面の状況把握 R7)
- ・ 永明小学校・永明中学校の整備(諏訪地域初となる小中学校施設一体型校舎 R7)
- ・ 宮川地区コミュニティセンター事務室を公民館へ移転(事務経費の削減 R8)
- ・ キャッシュレス決済の導入(市民の利便性向上等 R7)
- ・ サウンディング型市場調査の実施(施設の有効活用、民間活力の導入可能性検討、実施実績:5施設)

→課題:公共施設再編の進捗に遅れが生じ、関連する改修費等を財政推計に反映することができないことから、将来の財政負担を十分に把握しきれない状況にある。令和8年9月以降に市教育委員会から小学校の再編方針が示されることから、同方針を踏まえつつ、まちの将来像を見据えながら、個別施設の方針決定に向けた検討を加速させる必要がある。また、今後、急激な人口減少や社会情勢の変化が想定される中、20年後、30年後を見据え、公共施設の配置を含む茅野市の都市構造のあり方を見直す必要がある。

譲渡・廃止(除却等)施設一覧

譲渡	茅野市運動公園プール、リバーサイドクリニック、北山診療所、塚原第3教職員住宅、蓼科有機センター、茅野市白樺湖温泉総合施設(白樺湖温泉すずらの湯)
廃止(除却等)	茅野市体育練成館、男女共同参画センター、茅野市家庭教育センター、小堂見第1教職員住宅、小堂見第2教職員住宅、菅沢教職員住宅、白樺湖入口公衆トイレ、白樺湖観光センター下公衆トイレ、茅野市情報プラザ

※表に記載のほか、茅野市運動公園相撲場、茅野市千駄刈自然学校、茅野市運動公園野外音楽堂、泉野診療所、茅野環境館など市の施設としては廃止したが、除却や譲渡に至っていない施設がある。

4 進捗状況集計

	A:取組完了(同等)	B:概ね計画どおり	C:遅れが生じている	D:方針転換が必要	合計
(1)住民自治	5	1	4	1	11
(2)政策運営	2	7	1	1	11
(3)財政運営	4	1	3	0	8
(4)公共施設の再編	1	2	3	0	6
合計	12	11	11	2	36
構成比	33.3%	30.6%	30.6%	5.5%	100.0%

5 今後の方向性(案)

- 進捗が遅れがみられる主な項目は、「地域コミュニティ活動支援と協働の再構築に向けた取組」「持続可能な財政運営に向けた取組」「公共施設の最適化に向けた取組」の3点に集約され、方針転換を要する項目は、「都市OS」に関する2項目のみであり、一定の成果をあげている。
- 現在の改革実行項目は、前期審議会からの提言書の内容を概ね網羅している。
- 本方針をベースとして市が重点的に推進している「行財政改革プラン2023」の計画期間は令和9年度までとなっている。

→市の考え:改革の歩みを緩めることなく、行財政改革プラン2023に掲げる取組と一体的に推進するため、本方針の計画期間を1年間延長し、令和9年度から審議会の皆さまとともに、次期計画に向けた検討を進めていきたい。

スケジュール(案)

R4(2022)	R5(2023)	R6(2024)	R7(2025)	R8(2026)	R9(2027)	R10(2028)	R11(2029)	R12(2030)
		第6次茅野市総合計画 2024-2028						
茅野市行財政改革基本方針 2022-2026					延長			
	行財政改革プラン 2023-2027							
					次期計画 検討・策定	次期計画の実行		

茅野市行財政改革基本方針(改革実行項目)の取組状況について(まとめ)

入力にあたっての注意事項

									進捗状況	取組内容と成果	課題	今後の方向性(展開)
									A: 取組完了 B: 概ね計画どおり C: 遅れが生じている D: 方針転換が必要 ※毎年度の評価も踏まえて記載してください	・R4年度からの4年間の取組内容と成果を記載してください。 ・具体的な取組と成果はセットで記載してください。 ・可能な限り具体的な数値を用いて記載してください。 (時間削減、金額、件数、割合(%)など)	・課題の要因も含めて具体的に記載してください。	・課題も踏まえた今後の方向性を記載してください。
柱	改革項目	改革内容	NO	取組	内容	時期	目指すところ	担当課	進捗状況	取組内容と成果	課題	今後の方向性(展開)
住民自治	①地域コミュニティ活動(共助)の新たな仕組み作り	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	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。	自治・協働課(中央公民館)	A: 取組完了	R6 ・分館活動の実態を把握するため、R5年度に各分館へのアンケート調査を実施。(回収率95%) 役員の選出方法や任期、また活動事例など結果を冊子にまとめ、各地区分館長と連絡会へ配布し情報提供・共有を図った。一部の分館において、公民館活動の見直しや効率化に向けた動きがあった。 ・中央公民館とパートナーシップのまちづくり推進課を組織統合し、自治・協働課として住民自治支援組織を一本化した。これまで別々の部署が担当していた、地域の公民館活動への支援と区・自治会への支援、また中央公民館と市民活動センターがそれぞれ支援していた活動団体への支援が連携できる体制が整った。	・多くの分館では、役員のなり手不足が大きな課題となっている。また、公民館活動の「現状5%」役員の選出方法や任期、また活動事例など、これまでのやり方を変えることへの心理的・組織的なハードルが高く、活動の見直しや、組織の効率化が容易には進まない実態がある。 ・地域課題の複雑化に伴い、住民自身が主体的に学び、話し合い、解決に向けた実践に取り組むことが求められている。 そのため、社会教育関係団体をはじめ、これまでの公民館活動を通じて輩出された多様な人材が、その中心的な担い手となるよう育成・支援していくことが重要となっている。	・分館長と連絡会などの場を通じて、運営効率化や役員選出の工夫といった優良事例を共有・横展開し、併せて現場の負担軽減に向けた伴走支援を行う。 ・行政が側面的に支えることで、各分館が活動の見直しや組織の効率化などに取り組み、地域に開かれた公民館活動へと転換できるよう後押ししていく。
住民自治	①地域コミュニティ活動(共助)の新たな仕組み作り	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	2	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。	R4～	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。	自治・協働課	C: 遅れが生じている	取組開始後、事例集の改定には至っておらず、R3.5改定(第2版)が最新版となっている。R5.6に塩尻市を視察し、当時塩尻市が実施していたモデル区での取組状況について関取りを行った。また、R5.10～11に区長経験者(H31、R4、R5)対象のアンケートを実施し、改革を進める上で支障になることや、改革可能な事項や検討していることの情報収集を行った。R5.11～R7.11にかけて茅野市でのモデル区会議を開催し、その中での検討も一因となり、小室見区が回覧板アプリを導入し、市内での大きな事例ができた。	回覧板アプリ導入の事例はできたが、事例集を改定するほどのその他の事例は得られていないのが現状である。 また、改革事例集による情報提供は重要であるものの、改革事例を単発で各区・自治会(区長等を含む)へ周知するだけでは不十分で、役員の任期が基本1年であるため、現状を変えたくても具体的な行動に移しにくいことや、自分事としてとらえにくい点、結果として改革に結びつかない恐れがある。	R8.11頃から、約2年をかけて第2期モデル区会議を開催する予定であるが、参加する区・自治会へ改革事例を紹介するだけでなく、各地域が自らのあり方を改革できるよう伴走型の支援・検討を進めていく。最終的には新たな市内の改革事例の創出を目指し、その事例をまた広く展開していきたい。また、全国の改革事例の収集も継続して行っていく。
住民自治	①地域コミュニティ活動(共助)の新たな仕組み作り	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	3	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。	自治・協働課	C: 遅れが生じている	R7.9、R8.1に移住者の方の話を聞く機会としてゆいわーくカフェを開催した。その中の一部で、区・自治会との関わりについての話を聞くことができたが、どうすれば入区等に結び付けられるかといった踏み込んだ議論には至っていない。R5～R7のモデル区会議でもこの件については特設検討はできていない。	一番は、現在区・自治会に加入していない若者や移住者の声を聞くことであるが、区・自治会を通じてアプローチができないため、声を聞く機会をつくるのが困難な状況である。	R8.11頃から、約2年をかけて開催予定の第2期モデル区会議に参加する区・自治会から、この観点についても検討したい意向が引き出せるような働きかけをして、まずは小さな事例をつくり、その後広く展開していきたい。
住民自治	①地域コミュニティ活動(共助)の新たな仕組み作り	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	4	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。	自治・協働課	A: 取組完了	R6 R6に、区・自治会からの要請書提出手続きについて、従前の紙媒体だけでなく、ロゴフォームによる提出も可能とした。また、区長宛文書取扱要領を策定し、市からの発送文書の削減につながった。また、各課から区・自治会への役員選出・推薦依頼が、様式や時期が統一化されておらず、区長等の負担となっていたので、関係課での協議の上、統一し負担軽減を実現した。	主には、各種募金関係事務が区・自治会役員の大きな負担となっているため、負担軽減策を講じる必要がある。	市からの依頼事項の見直し・スリム化については一定の成果が挙げられたため今後の進捗管理は終了したが、R8に立ち上げた課内のプロジェクトチームにてさらなる負担軽減策の検討を行っていく。
住民自治	①地域コミュニティ活動(共助)の新たな仕組み作り	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	5	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、区や自治会が効果的な活動を行う。	自治・協働課	B: 概ね計画どおり	R5～7のモデル区会議内での取組も一因となり、小室見区にて回覧板アプリが導入された。紙媒体の完全廃止には至っていないものの、後からでも情報が見れるなど、茅野市から離れた場所でも情報を得られるなど、地域の効率化、DX化の大きな一歩となった。小室見区には、導入を検討している他区・自治会からの問い合わせにも対応していただいており、さらなる導入支援の大きな一助にもなっている。	回覧板アプリは、区・自治会によって規模も異なり、その必要性は各々の置かれた状況に依存する。市が一律に導入を決めたり補助金を創設しても、市に促されたから利用しているといった受動的な状況になり、自分事化が進まないまま形骸化してしまう恐れがある。オンライン会議も、効果的な活用が理想であるが、回覧板アプリ同様の課題や、参加者の顔と資料の同時表示が難しいという、利用者側の操作レベルも様々で、一律に導入支援を展開することは困難であると考ええる。	回覧板アプリの導入は、役員の配布作業の軽減や紙資源の削減、また、今後区費や募金等の集金業務の負担軽減にもつながる可能性があり、極めて有用なツールであると考えているが、左記の理由から、市で一律に導入することや補助金制度をつくることは考えていない。今後も各区・自治会へ情報提供等はしつつも、自分たちの費用でも導入したいと考えようになる環境づくりの支援等を各区・自治会の状況を踏まえながら、検討していくことを考えている。
住民自治	①地域コミュニティ活動(共助)の新たな仕組み作り	①-4 消防団組織、活動についての見直し・改善	6	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	A: 取組完了	R6 茅野市消防団総合計画を策定した。69部あった部を統廃合し、32部体制に再編し、団員の定数を段階的に削減(R4年度967人→R7年度608人)。団員の年報酬も国の基準に合わせ増額する。年報酬はR4年度総額25,674,900円(実績) R7年度総額23,996,000円(実績)となり、個々の報酬は増加しているが、定数が減少したことにより総額では約167万円の経費削減につながった。また、年間の行事や訓練計画も見直し、ポンプ操法地区大会の廃止、上部大会出場チームの選考方法も見直し、行事や訓練等への参加負担を軽減した。	団員個々の負担は軽減しているが、新たな団員の確保は、変わらず困難な状況が続いている。	消防団活性化協議会を定期的に開催、各分団の若い団員から忌憚のない意見を募り、団員確保や今後の消防団の方向性など、幅広い意見を募集し分団会議に諮っていく。

入力にあたっての注意事項

									進捗状況	取組内容と成果	課題	今後の方向性(展開)
									A: 取組完了 B: 概ね計画どおり C: 遅れが生じている ※方針転換が必要 ※毎年度の評価も踏まえて記載してください	・R4年度からの4年間の取組内容と成果を記載してください。 ・具体的な取組と成果はセットで記載してください。 ・可能な限り具体的な数値を用いて記載してください。 (時間削減、金額、件数、割合(%)など)	・課題の要因も含めて具体的に記載してください。	・課題も踏まえた今後の方向性を記載してください。
柱	改革項目	改革内容	NO	取組	内容	時期	目指すところ	担当課	進捗状況	取組内容と成果	課題	今後の方向性(展開)
住民自治	② 新たな共助の仕組み作り	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	7	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推進課	D: 方針転換が必要	・R4年度に都市OSを構築(構築費:102,700千円)。R8.3末時点の登録者数は1,867人。 ・R6年度に小児オンライン相談アプリの導入と母子手帳アプリへオンライン申請機能追加、両アプリの都市OS接続を実施(総事業費22,189千円)。R8.3末時点の小児オンライン相談アプリの登録者数は2,444人で、相談件数は558件。妊娠に関する手続きのオンライン申請の割合は71.6%。 ・R7年度は防災分野のプラットフォームの実証実施。	R4年度から都市OSの構築、運用に取り組んでいるが、国によるヘルスケア分野のデータ連携基盤の構築や民間事業者によるサービス提供の進展など、構築当時から社会情勢が大きく変化していることなどを踏まえ、都市OSについて見直す必要がある。	今後の都市OS活用の可能性、国や民間事業者の動向、ランニングコストなどを踏まえ、都市OSの今後の活用方針について再考する。
住民自治	② 新たな共助の仕組み作り	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	8	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。	R4～	市民のデジタルデバイドの解消	DX推進課	A: 取組完了	地域情報化講習会は、パソコン・スマホ講座、のらざあ講習会、小学生プログラミング教室等の講習会を継続開催し、市民の身近なデジタル相談窓口としての役割を果たしている。特に、「のらざあ講習会」においては、利用ニーズが特に高い地域へアプローチし、必要とする住民へ受講機会を提供してきた。R7年度は、100回を超える講座を開催し、延べ受講者数は約680人となっている。	高齢者をはじめとするデジタルバйд(情報格差)の解消には継続的な支援が必要であり、スマホ未所持層へのアプローチ手段が課題。また、デジタルに対して抵抗感のある世代に対し、通常の広報やコミュニティセンター経由の案内では情報が届きにくく、こうしたデジタル未利用層へいかにアプローチし、講習会への参加や端末の利用につなげるかが課題である。	地域活性化企業人等の外部人材とも連携しながら、「のらざあ」やスマホの地域出張講習会をさらに充実させ、住民のデジタルリテラシーの底上げを図る。
住民自治	② 新たな共助の仕組み作り	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	8	DXに必要なスキルのサポート等	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～	マイナンバーカードの普及率向上	市民課	A: 取組完了	R4年度は企業、大型店、各地区などでの出張申請受付を実施。交付率39.6%→63.9%に向上。 R5年度は高齢者施設での出張申請受付、カード未交付者へ通知郵送及び電話によりカード受取の案内を行った。交付率63.9%→77.7%に向上。 R6年度は高齢者施設、個人宅での出張申請受付を行った。交付率から保有率(交付枚数から死亡や有効期限切れなどにより廃止されたカードの枚数を除いたもの)へ指標が変わり、年度末で保有率は78.0%(交付率から5%程度マイナス)。 R7年度は高齢者施設での出張申請受付を実施。カード更新、電子証明書更新を忘れないように広報ちの、ヒートチャンネルなどでPRを行った。年度末の保有率は81.6%。	公共、民間共にマイナンバーカードのオンライン利用が広まっており、市としても各課において適切な案内窓口を設けるなど、必要な対応が求められる時期になってきているものと考ええる。また、認知症を患う高齢者など、マイナンバーカードを保有することに不安がある方も増えてきている。マイナンバーカードを便利に使うこと一方で、カードを使うことが困難な方が市での手続きがスムーズに行えるようなセーフティネットが必要ではないかと考える。	概ね全国のカード保有率と同程度であることから、今後はカードの普及率向上ではなく、カード更新による保有率を維持するための体制作りや市でのカード利活用領域を広げていくことが必要と考える。
住民自治	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	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	9	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。	自治・協働課	C: 遅れが生じている	・パートナーシップのまちづくり推進会議準備委員会、R5年度及びR8年度にパートナーシップのまちづくり推進会議をそれぞれ開催し、パートナーシップに関する課題を整理・検証し、「パートナーシップのまちづくりの再構築指針(案)」を策定した。	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。	・パートナーシップのまちづくり再構築指針(案)に基づき、時代に合った市民参加によるまちづくりのあり方について方向性を明確にする。
住民自治	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	③-2 事務局等における市の関与の在り方を検討し、必要に応じた見直しを実施	10	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。	自治・協働課	C: 遅れが生じている	・パートナーシップのまちづくり推進チーム会議を開催し、関連団体の役割について課題を共有している。見直しは担当課において行っている。	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。	・パートナーシップのまちづくり再構築指針(案)をパートナーシップのまちづくり推進チーム会議で共有しつつ、時代に合った市民参加によるまちづくりのあり方について方向性を明確にする。
住民自治	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	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	11	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	DX推進課 自治・協働課	A: 取組完了	・当初は、Decidim(参加型ウェブプラットフォーム)を利用した意見収集を検討していたが、利用者の操作性が悪いこと、導入費用が高いことから、導入をしないこととした。 ・地域活性化企業人制度を活用し、R6～8年度の間、DXに関する広報活動、意見収集等を行うデジタル人材を受け入れた。 ・派遣を受けたデジタル人材、業務委託をしている民間事業者と協力し、DX推進に係る意見をWebアンケートで収集し、今後の活動に役立つ情報を得ることができた。	—	—

									進捗状況	取組内容と成果	課題	今後の方向性（展開）
入力にあたっての注意事項									A：取組完了 B：概ね計画どおり C：遅れが生じている D：方針転換が必要 ※毎年度の評価も踏まえて記載してください	・R4年度からの4年間の取組内容と成果を記載してください。 ・具体的な取組と成果はセットで記載してください。 ・可能な限り具体的な数値を用いて記載してください。 (時間削減、金額、件数、割合(%)など)	・課題の要因も含めて具体的に記載してください。	・課題も踏まえた今後の方向性を記載してください。
柱	改革項目	改革内容	NO	取組	内容	時期	目指すところ	担当課	進捗状況	取組内容と成果	課題	今後の方向性（展開）
政策運営	①市民の声を政策へ反映する仕組み作り	①-1 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 DXを活用した若者の意見集約	12	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	DX推進課	A：取組完了	R7 ・当初は、Decidim（参加型ウェブプラットフォーム）を利用した意見収集を検討していたが、利用者の操作性が悪いこと、導入費用が高いことから、導入をしないこととした。 ・地域活性化企業人制度を活用し、R6～8年度の間、DXに関する広報活動、意見収集等を行うデジタル人材を受け入れた。 ・派遣を受けたデジタル人材が中心となり、CHUK0ランドチノチノ利用者や諏訪東京理科大学の学生から意見収集を行った。	—	—
政策運営	①市民の声を政策へ反映する仕組み作り	①-2 統計データ等を政策立案に活かす仕組み作り	13	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…Evidence-Based Policy Making 証拠に基づく政策立案)	～R5	EBPMを行う仕組み作り	企画課	C：遅れが生じている	・R4年度に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を容易に参照できるようにし、EBPMの導入に向けた環境を整えた。 ・第6次茅野市総合計画の策定に際しては、進捗管理において定量的な評価を行うべく、可能な限り統計データに基づくKPIを設定した。 ・期間延長を伴う第2次茅野市地域創生総合戦略の改訂の際に、統計データに基づくKPIの再設定を行った。 ・休止していた15～18歳を対象としたアンケート調査をR6年度に再開した。R7年度は、より多くの結果が得られるように実施方法を見直し、第6次茅野市総合計画との関連を意識した構成に修正を行った上で実施した。	・EBPMの導入に向けた環境は整えたが、実際にEBPMの導入を推進していく上では、知識やノウハウが不足している。	・今後、EBPMをさらに推進していく上で、まずは企画課職員が研修等の機会を活用して、知識やノウハウなどを習得していく必要がある。
政策運営	②政策や業務のタイムリーな検証と公開の仕組み作り	②-1 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	14	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。	企画課	B：概ね計画どおり	・PbCAサイクル適正化のため評価手法を見直し、6次総をもとに施策の重点化とKPI設定を行った。 ・評価様式を簡素化し、9月の予算決算委員会前に事務事業点検表を市HPで公開するスケジュールとしている。 ・マネジメント層が事業を「やめる、減らす」判断を下す根拠とし、事業仕分けへつなげるため評価手法の再設計を繰り返しながら、地域経営マネジメントシステムの確立を目指している。	・総合計画に位置付ける施策の策定作業のスケジュールがずれ込んだ影響で、それに紐づく評価システムの検討の進捗に遅れが生じた。 ・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」については、引き続き見直しを検討していく必要がある。 ・行政評価を真に必要な施策の取捨選択につなげるとともに、予算や組織との連動方法については、引き続き関係課との協議が必要。	・再設計した手法に基づき、事業を「やめる、減らす」ことを明確なコンセプトとして行政評価の実施を続ける。 ・2次評価委員会が事業仕分けを具現化できる場となるよう、毎年の行政評価の課題をブラッシュアップしながら、評価方法の確立を目指す。
政策運営	③行政のDX推進の加速化	③-1 既存データを活用した市民サービスの充実	15	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推進課	D：方針転換が必要	・R4年度に都市OSを構築（構築費：102,700千円）。R8.3末時点の登録者数は1,867人。 ・R6年度に小児オンライン相談アプリの導入と母子手帳アプリへオンライン申請機能追加、両アプリの都市OS接続を実施（総事業費22,189千円）。R8.3末時点の小児オンライン相談アプリの登録者数は2,444人で、相談件数は558件。妊娠に関する手続きのオンライン申請の割合は71.6%。 ・令和7年度は防災分野のプラットフォームの実証実施。	R4年度から都市OSの構築、運用に取り組んでいるが、国によるヘルスケア分野のデータ連携基盤の構築や民間事業者によるサービス提供の進展など、構築当時から社会情勢が大きく変化していることなどを踏まえ、都市OSについて見直す必要がある。	今後の都市OS活用の可能性、国や民間事業者の動向、ランニングコストなどを踏まえ、都市OSの今後の活用方針について再考する。
政策運営	③行政のDX推進の加速化	③-2 行政手続のDX推進や未来型いいの実現による市民サービスの向上	16	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・届出による市民の利便性の向上	DX推進課	B：概ね計画どおり	子育て・介護関係のオンライン化対象26業務について、びっтарыサービスを通した申請システム改修を完了し運用開始。先行した「R1」で越しワンストップサービス」では年間230～270件超の申請実績を挙げた。	子育て・介護関係手続きのオンライン申請数が伸び悩んでおり、市民への認知度不足とホームページ上での申請窓口の分かりづらさが要因となっている。	市ホームページの導線見直しや広報による周知徹底を図り、利用率を向上させるとともに、電子申請の拡大に合わせた庁内の業務フロー見直し（BPR）を推進する。
政策運営	④市組織・職員・業務の改革	④-1 組織の壁を越えたプロジェクト型組織の活用	17	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	B：概ね計画どおり	・AI・RPA導入プロジェクトチーム（PT）設置や兼務により組織横断的対応を実施した。 ・アプリ普及に向けた3部4課のタスクフォース設置や、健康観察アプリの運用における3部署連携体制の構築を行った。 ・地域創生課がプロジェクトリーダーとなる「ふるさと納税推進PT」や、総合企画会議を共有の場とする「スマートワークプロジェクト」において、窓口時間短縮を目指す「スマート窓口推進PT」を立ち上げるなど、組織の壁を越えた連携が進んでいる。	・PTや兼務の職員は自身の主業務を抱えているため活動に限界があり、人材の拡充が必要であることが課題として挙げられている。 ・PTの立ち上げの際に調整が難航する事例や、各担当課レベルでは全庁的な事業統合の可否について検討することが難しいなどの実態がある。	・課題を踏まえ、組織を主管する企画課が案件を選定して2次評価委員会へ付議する等、事務事業の統廃合や庁内横断的な連携につながる審議を促す仕組みが必要。 ・全庁でのシステム更新がスムーズに進むよう、現在進行中の「スマートワークプロジェクト会議」を適時開催し、調整を図る。 ・庁内の横連携が進むよう、関係部署間の調整を行い、必要に応じてPT立ち上げ等の提案を行う。

茅野市行財政改革基本方針(改革実行項目)の取組状況について(まとめ)

入力にあたっての注意事項

入力にあたっての注意事項								進捗状況	取組内容と成果	課題	今後の方向性（展開）	
								A：取組完了 B：概ね計画どおり C：遅れが生じている D：方針転換が必要 ※毎年度の評価も踏まえて記載してください	・R4年度からの4年間の取組内容と成果を記載してください。 ・具体的な取組と成果はセットで記載してください。 ・可能な限り具体的な数値を用いて記載してください。 (時間削減、金額、件数、割合(%)など)	・課題の要因も含めて具体的に記載してください。	・課題も踏まえた今後の方向性を記載してください。	
柱	改革項目	改革内容	NO	取組	内容	時期	目指すところ	担当課	進捗状況	取組内容と成果	課題	今後の方向性（展開）
政策運営	④市組織・職員・業務の改革	④-2 行政のDX推進による業務の効率化	18	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。	DX推進課	B：概ね計画どおり	行政のデジタル化及び業務効率化を全庁的に推進するため「RPAプロジェクトチーム」を設置し、各課の業務調査及びRPAを実装し、展開を行った。取組を通じて、単にツールを導入するだけでなく、紙ベースの業務フローをデジタルへ移行し、庁内の総労働時間の削減と組織全体の生産性向上においても成果を挙げた。	デジタル技術を活用することができる専門人材の確保が課題として挙げられる。具体的には、開発した効率化ツールを横展開し、組織として新たなデジタルツールを受け入れられる仕組みが必要である。そのためには、職員のデジタルに対する意識改革は非常に重要になる。	プロジェクトチームメンバーの主業務との兼ね合いによる活動の限界や、効率化ツールを全庁で持続的に新規開拓するための仕組みの構築を行う。
政策運営	④市組織・職員・業務の改革	④-2 行政のDX推進による業務の効率化	19	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	B：概ね計画どおり	・文書管理システム及び電子決裁システムの導入に向けた研究を積み重ね、R8年度に環境構築、R9年度の本格運用開始の準備を整えた。 ・会議資料のペーパーレス化に当たっては、各職員へのノートパソコンの配備により、庁内会議、議会対応等はほぼペーパーレスが進んだ。	・文書管理システム及び電子決裁システムの導入に当たり、紙を想定した文書管理規程等の大規模な改定が求められる。また、文書事務に係る全ての職員が円滑に利用できるように体制を整える必要がある。 ・市民が参加する会議資料のペーパーレス化も導入を開始しているが、参加者等の状況に応じて柔軟に対応する必要がある。	・R8年度に文書管理システム及び電子決裁システムの環境構築、文書管理規程等の改定を行い、R9年度に全職員が円滑に運用を開始できるように努める。
政策運営	④市組織・職員・業務の改革	④-2 行政のDX推進による業務の効率化	19	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。	DX推進課	B：概ね計画どおり	R6.10管理職や財政係へのテレワークPC配置、議会棟等へのSSID払い出しを実施。iPadを利用したペーパーレス会議システムを稼働し、定期会議での試験導入を開始。電子契約の導入検討も開始した。また、R7.10以降、 全職員にノートパソコンが配布 されたことにより、これまでの取組が具現化した（R7紙削減実績：1,236,668枚）。	ノートパソコンを会議時に持参する職員の意識付け、日常化を全職員に定着させる。	庁内フリーアドレスの試験導入やWi-Fi環境の強化を進め、Google Workspaceの全庁展開に伴うペーパーレス化を加速。総務課等と連携しR9年度新業務環境（電子決裁・文書管理）のスタートへ向け準備する。
政策運営	④市組織・職員・業務の改革	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	20	「人財育成ビジョン」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、効果的な人財育成を行うため「人財育成ビジョン」（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	B：概ね計画どおり	・人財育成ビジョンはR5年度に改定を行うことができ、人財育成の基本方針や各職層の求めるものを明確にすることができた。 ・ タレントマネジメントシステムを導入 することにより、人事評価を通しての人財育成を行う基盤は構築できた。 ・人財育成ビジョンに則った各職層に対しての事前研修を実施することができた。	・人財育成ビジョンは基本計画としての位置づけによっており、中長期的な実施計画がまだ策定できていない。 ・タレントパレットの全ての機能を活用できるわけではないため、費用に見合うだけの活用を模索していく必要がある。 ・人事評価としてのツールは導入したが、職員が人事評価制度の本質を捉え、自分事として人財育成に取り組む必要がある。 ・人財育成として人事評価と研修と人事異動が連動できていない。	・人財育成ビジョンに即した中長期的な実施計画の策定を行う。 ・タレントパレットの必要性について検討し、継続の有無を判断する。 ・研修などを通して全職員に人事評価の本質を理解してもらう。 ・人事評価と研修と人事異動が連動できるような仕組みを検討していく。
政策運営	④市組織・職員・業務の改革	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	21	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。	財政課	B：概ね計画どおり	・公用車管理および市民課窓口の民間委託の導入を検討した結果、費用対効果等の観点から、導入は見送ることとした。 ・「茅野市公共施設再編計画」に基づき、公共施設の譲渡や廃止による適正化を推進した（譲渡：6施設、廃止（除却等）：9施設）。 ・民間活力の活用として、 千駄刈自然学校の民営化 を行ったほか、DB方式を活用して 複合交流拠点施設「8Peaks living」 を整備した。	・これまでの民間委託の導入検討にあたっては、費用対効果の面で優位性が見出せず、導入に至っていない。 ・指定管理施設において、指定管理者の経営体制等に関する課題が顕在化しつつあることから、施設ごとに適正なサービス水準のあり方等を検証する必要がある。	・民間活力を積極的に活用し、業務のスリム化を図るため、引き続き民間委託やPPP/PFIといった多様な手法の導入を検討する。
政策運営	④市組織・職員・業務の改革	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	22	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	DX推進課	A：取組完了	R7 庁内Wi-Fi環境の一部改善を実施。第2応接室への 大型プロジェクタ常設 、大会議室や7階会議室等への 大型モニター・カメラ等の備品常設 を行い、旧リフレッシュコーナーを予約対象に加えて利便性を向上させた。	オンライン会議の日常化に伴い、機材の準備にかかる労力のさらなる軽減や、全庁的なWeb会議ライセンスの最適化が課題。	常設されたオンライン会議環境の維持管理を適切に行うとともに、ハイブリッド会議のより効率的な開催に向けた運用ルールの周知と環境の最適化を継続する。
財政運営	①健全な財政運営の推進	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	23	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	C：遅れが生じている	・永明小中学校建設事業がR8年度に完了予定であり、当面は大型事業がなくなるため、今後の市債残高は漸減していく見込みとなっている。 ・R7年度決算を迎えるにあたり、4億円の基金を取り崩したため、R7年度末の両基金の残高見込みは、約34億7千万円となり、取組計画を下回る結果となった。一方、R8年度当初予算編成でも引き続き大幅な財源不足に陥っており、両基金を併せて9.7億円を取り崩す予算編成となっていることから、取組計画を大きく下回る見込みとなっている。	歳出削減に向けた取組を進めているものの、高齢化社会の進展や物価高騰により財政需要が増えていることから、基金の繰入れに依存した予算編成が続いている。	収支均衡の予算を実現するとともに、今後見込まれる大型事業への備えとして基金を積立していくために、より一層行財政改革の取組を進めていく必要がある。
財政運営	②歳出の最適化の推進	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	24	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	財政課	A：取組完了	R6 ・R6.6に「 補助金等に関する基本指針 」を改定し、チェックシートに基づき、市に裁量があるすべての補助金等を対象に見直しを実施した（対象：320件、削減額：83,161千円）。	・すべての補助金等において終期の設定が完了していないため、定期的な検証や見直し体制の構築が必要である。 ・個別の施策との整合性を優先した結果、一部の補助金等において、基本指針の基準に沿った支出が十分に適用されていないケースが見受けられる。	・すべての補助金等について終期を設定し、定期的な検証および見直しを行うための体制を構築する。

入力にあたっての注意事項

入力にあたっての注意事項									進捗状況	取組内容と成果	課題	今後の方向性（展開）
									A：取組完了 B：概ね計画どおり C：遅れが生じている D：方針転換が必要 ※毎年度の評価も踏まえて記載してください	・R4年度からの4年間の取組内容と成果を記載してください。 ・具体的な取組と成果はセットで記載してください。 ・可能な限り具体的な数値を用いて記載してください。 (時間削減、金額、件数、割合(%)など)	・課題の要因も含めて具体的に記載してください。	・課題も踏まえた今後の方向性を記載してください。
柱	改革項目	改革内容	NO	取組	内容	時期	目指すところ	担当課	進捗状況	取組内容と成果	課題	今後の方向性（展開）
財政運営	②歳出の最適化の推進	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	25	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	財政課	B：概ね計画どおり	・各担当課が主体となり、既存事業の見直しを実施した（福祉医療費給付等事業費の制度改定など）。 ・R5年度に「 行財政改革プラン2023 」を策定し、R7年度からは 部枠予算の導入 および事務事業評価を再開して取組を加速させた（優先改革事項（全31項目）完了件数：16件）。 ・R5.8～広報で 行財政改革に関する特集記事 を掲載し、市民周知を図った（掲載実績：24件）。	・事務事業評価の結果を、事業の見直しや予算編成につなげるための仕組みづくりが必要である。 ・将来の財政負担に大きな影響を及ぼす公共施設について、再編の進捗に遅れが生じている。	行財政改革、予算編成および事務事業評価の各手法・プロセスの見直しを進め、引き続き多角的な視点から歳出の削減や予算の適正化を推進する。
財政運営	②歳出の最適化の推進	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	26	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。	R4～	繰出金の縮小	上下水道課	A：取組完了	繰出金の算定方法を不明確であったため、 交付税措置額を基準とすることに明確化し 、今後の繰出金の見込みも算定した。 R4:650,000千円(決算) R8:550,000千円(見込) R5:630,000千円(決算) R9:520,000千円(見込) R6:610,000千円(決算) R10:500,000千円(見込) R7:570,000千円(決算) R11:480,000千円(見込)	—	—
財政運営	②歳出の最適化の推進	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	26	特別会計への繰出金の縮小	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	保険課	A：取組完了 R5	国保直営診療所（リバーサイドクリニック、泉野診療所、北山診療所）について、将来に渡る医療従事者の安定的確保及び身分保障などの課題がある中、諏訪中央組合へ経営移譲することで、地域における診療所の在り方が明確化され、また効率的な診療所運営・維持管理体制を構築できるスケールメリットが期待されるため、R5.4に 諏訪中央組合への経営移譲 が完了した。	当該組合は介護施設（ふれあいの里、やすらぎの里）、看護学校も併設しており、地域医療の根幹を担っているが、人口減少が進み、外来患者数、入院患者数とともに減少傾向である。また高齢化の進展により、医療費の需要が一定程度に維持されるものの、収益の高い診療の確保が難しくなっているため、財政面では赤字が続いている。	診療所を含めた諏訪中央病院は、地域医療の基幹病院として必要な機能を果たしていることから、医療を優先し、持続可能な病院経営を行う必要があると考える。
財政運営	②歳出の最適化の推進	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	27	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	財政課	C：遅れが生じている	予算編成に併せて、今後の財政運営や行財政改革の基礎資料として活用するための中期財政需要推計をまとめ、それに基づく予算額推計を作成した。その結果、R8～R12の5年間で約50億円の財源不足が生じる見込みとなっている。	・公共施設の統廃合については、学校再編の最終的な形に左右されることになるが、学校再編に係る合意形成には長期間を要するため、統廃合を見据えた施設改修の事業計画を立てることが困難な状況にある。 ・一組所管の施設の更新についても、事業実施の時期や事業規模が未定につき、中期財政需要推計に盛り込まれていないため、将来の財政負担を把握できていない。	事業内容の本質を見極めることで、各事業の優先順位を定め、真に必要な事業に注力していく必要がある。 そのために、事務事業評価等を通じて、財政負担の標準化するための実施計画を策定していく。
財政運営	③歳入確保の推進	③-1公共施設使用料等受益者負担の見直し	28	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	A：取組完了 R7	・R5年に「 施設使用料等の算出に関する基本方針 」を改定し、R7.10から 新たな料金体系および減免基準に基づく運用を開始した 。	・市場価格に準じた価格設定となっている施設や稼働率が低迷している施設が多く、施設原価に対する使用料等の回収率は10%にとどまっている。 ・子どもに対する使用料等の減免措置については、部活動の地域展開の動向を踏まえた新たな制度設計が必要である。	・次回の使用料改定を見据え、今回の改定作業の通じて明らかになった課題等の整理を進める。
財政運営	③歳入確保の推進	③-2イベント等広告収入の確保	29	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	C：遅れが生じている	・ネーミングライツ実施要綱、導入ガイドラインを作成し、ネーミングライツが導入できる環境を整えた。 ・ガイドラインでは施設を所管する課等が手続きを進めることになっているが、導入への動きが見られなかったため、財政課で導入ができそうな施設を選定し、募集に向けた取組を進めていくことにした。	・実施要綱とガイドラインは作成したが、作成しただけで導入への動きがみられない。 ・ガイドラインでは施設を所管する課等が手続きを進めることになっているが、初めての取組でもあり、施設の所管課だけでネーミングライツを導入することは難しい。	・施設の所管課任せにするのではなく、財政課でネーミングライツが導入できそうな施設を選定し、施設の所管課と協力して導入に向けた取組を進めていく。 ・まずは1件だけでも募集をして先例をつくり、それを全庁的に広めていく。
財政運営	③歳入確保の推進	③-3ふるさと納税による収入の確保	30	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	A：取組完了	【主な取組内容】 返礼品掲載ポータルサイトの拡充、新規登録返礼品の増加、同一返礼品目の価格設定のマルチ化、現地決済型ふるさと納税の導入などにより ふるさと納税寄附額は増加している 。 【寄附金額】 R4：244,048,000円（個人版2,967件 企業版8件） R5：358,577,300円（個人版5,013件 企業版11件） R6：523,362,588円（個人版9,275件 企業版11件） R7：662,190,700円（個人版18,420件 企業版5件）	【税制改正などの制度改正への対応】 ・10/1施行の制度改正に伴うピーク期の分散、経費率の見直し 【寄附につなげる返礼品紹介】 ・返礼品ページの画像の見劣り 【中間事業者の見直し】 ・4大ポータルサイト経由の寄附伸び率の鈍化	【税制改正などの制度改正への対応】 ・8、9月のピークに備えた返礼品（お米など）の創出 ・経費率の見直しを見据えた投資計画の策定 【寄附につなげる返礼品紹介】 ・返礼品ページ制作事業者選定のプロポーザルの実施 【中間事業者の見直し】 ・ポータルサイト経由の寄附増加を狙った中間事業者の見直し

入力にあたっての注意事項

									進捗状況	取組内容と成果	課題	今後の方向性（展開）
									A：取組完了 B：概ね計画どおり C：遅れが生じている D：方針転換が必要 ※毎年度の評価も踏まえて記載してください	・R4年度からの4年間の取組内容と成果を記載してください。 ・具体的な取組と成果はセットで記載してください。 ・可能な限り具体的な数値を用いて記載してください。 (時間削減、金額、件数、割合(%)など)	・課題の要因も含めて具体的に記載してください。	・課題も踏まえた今後の方向性を記載してください。
柱	改革項目	改革内容	NO	取組	内容	時期	目指すところ	担当課	進捗状況	取組内容と成果	課題	今後の方向性（展開）
公共施設の再編	①施設再編の取組	①-1 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 ①-2 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	31	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	財政課	C：遅れが生じている	・公共施設再編の検討に向けた基礎資料とするため、公共施設のあり方に関するアンケート調査を実施した（回収数：1,013件）。 ・中間年度であるR7年度に進捗状況の検証を行い、その結果を踏まえて、R8、R4に計画の改定を行った（方向性未決定施設の割合：44%）。	・公共施設配置の検討に大きな影響を及ぼす学校再編の方向性が未確定であるため、再編計画の進捗が遅れている。 ・施設の適性配置を総合的に検討していくためには、所管課の枠を超えた庁内横断的な連携・協力体制の構築が不可欠である。	・改定した再編計画のスケジュールに基づき、各施設の再編を着実に推進する。
公共施設の再編	①施設再編の取組	①-1 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 ①-2 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	32	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	財政課	B：概ね計画どおり	・再編計画に基づき、譲渡または廃止が決定した施設について、 除却までの手続きを推進 した（譲渡：6施設（プール、リバー、北山診、塚原教、夢科有、白樟温）、廃止（除却等）：9施設（体育棟、男女共、家庭教、小室1、小室2、管沢教、トイレ×2、情報フ）※その他、相撲場、千駄丸、音楽堂、泉野診、環境館など市の施設としては廃止したが除却や譲渡に至っていない施設あり）	・再編計画の進捗に遅れが生じており、依然として多くの施設において今後の方向性が未確定となっている。 ・廃止が決定した施設の除却にあたっては、市の財政状況を十分に踏まえ、計画的に進める必要がある。	・建物の方向性が決まった施設については、その方針に基づき速やかに除却までの手続きを進めていく。
公共施設の再編	①施設再編の取組	①-1 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 ①-2 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	33	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	B：概ね計画どおり	・茅野市公共施設保全指針に基づく調査を実施し、点数化を行い、老朽度の優先順位による5箇年の実施計画を作成し施設改修工事の平準化を行なった。 ・施設ごとに適切な改修レベルを判断するために、R7に 施設カルテを作成した 。	保全指針に基づく調査を実施し点数化を行い優先順位を付けて平準化を図ってきたが、全ての施設を同じ水準で更新することは難しく、施設の状態や役割に応じて、更新の進め方を整理する必要がある。	茅野市公共施設保全指針に基づく調査結果及び施設カルテによる評価を基に優先順位と改修レベルを決定し「中長期改修計画」を作成し平準化を図る。
公共施設の再編	①施設再編の取組	①-3 施設の複合化やDX活用による運営の効率化	34	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	各担当課	C：遅れが生じている	・永明小学校・永明中学校について、 諏訪地域初となる小中学校施設一体型校舎として整備した 。 ・宮川地区コミュニティセンターの事務室を 公民館へ移転し 、事務経費の削減を図った（地区CC所長と公民館長の兼務）。 ・「茅野市公共施設再編計画」の改定に伴い、施設総量の縮減に向けた複合化の検討対象施設を決定した（複合化検討施設：52施設）。 ・施設使用料等の改定に合わせ、市民の利便性向上等を図るため キャッシュレス決済を導入 した（市民課、税務課、市民活動センター、スポーツ健康課、中央公民館）。	・公共施設配置の検討に大きな影響を及ぼす学校再編の方向性が未確定であるため、複合化の進捗が遅れている。	・改定した再編計画のスケジュールに基づき、対象施設における複合化の具体的な検討を着実に推進する。
公共施設の再編	①施設再編の取組	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	35	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。	～R6	施設の有効活用	財政課	A：取組完了 R7	・施設の有効活用および民間活力の導入可能性を検討するため、 サウンディング型市場調査を実施 した（実施実績：5施設（温泉×2、ベルビア、サンゴボラス、プール））。	—	・引き続き、サウンディング型市場調査の手法を活用しながら、既存施設の有効活用や民間活力の導入に向けた検討を推進する。
公共施設の再編	①施設再編の取組	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	36	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	各担当課	C：遅れが生じている	各施設の利用状況を把握し、今後の有効活用に向けた検討を進めた。	・新型コロナウイルス感染症の拡大を経た生活様式の変化等により、公共施設の利用者は減少傾向にあり、現在の利用実態に合わせた施設のあり方の検討が必要である。	・公共施設の再編及び適正化を計画的に進めるとともに、既存施設の有効な活用策について継続して検討を行う。