

第1回須坂市行政改革推進委員会議事録

【日時】 2025年8月1日(金) 13:30~16:30

【場所】 須坂市役所 東庁舎 議会第4委員会室

【次第】

1 開 会

2 議 事

(1) 行財政改革プラン 2025 の成果報告について

(2) 行財政改革プラン 2030 素案について

(3) まち・ひと・しごと創生総合戦略の効果検証について

(4) 地方創生関連交付金事業の効果検証について

3 その他

4 閉 会

2 議事

(1) 行財政改革プラン 2025 の成果報告について

(2) 行財政改革プラン 2030 素案について

【質疑応答】

<委員>

○ 資料1 行財政改革プラン 2025 の 8 ページについて。2024 年度の目標額は計 11 億 7,358 万 6,000 円であり、それに対して効果額は 29 億 6000 万程度。2024 年度効果額のうちふるさと納税の収入が 27 億円ほど (P11) であり、ふるさと納税分を差し引くと 2024 年度は目標に対して未達ということか。

<事務局>

● ふるさと応援寄付金の目標は P10 のとおり 11 億 2,200 万円ではあるが、具体的にほかの行動計画の中では目標に対して達成していない行動計画もあるというのが事実。

<委員>

○ 2024 年度効果額 (P11) について。ふるさと応援寄付金込みの効果額 約 29 億が当該寄附金を除いた約 2 億 5 千万円が効果総額になった場合に、2025 年の目標額は 2 億または 3 億円くらいの目標となるのか。もう少し高い金額になるのか。

<事務局>

● ふるさと応援寄付金の目標額がなくなるため、おっしゃっていただいた程度の金額になると想定している。

○ その場合、目標額は 1/10 程度となり活動を減らさなければならないが、具体的な指針があればお教えいただきたい。

<総務部>

- 2025 年度目標額はそれぞれの項目で掲げており、2025 年度のトータルの目標額は大幅に下がるものと思う。それぞれの項目の中で取り組み目標に向かって行動し達成していく。2026 年度以降については、ふるさと納税の受け入れが停止により歳入確保に大きな財源を失ったため、より大きな削減効果が見込める目標設定が必要であり、そのような目標を設定してまいりたい。
- 財政的に厳しくなるが、老人、子ども、雇用など様々な方向性分野があると思うが、どこに力を入れたいのか。金銭的な管理も含めて 2025 年度の方針をお教えいただきたい。中長期的にも 2030 行財政改革プランも含め、官民学連携で実施していくなど何かあるのか。

<総務部>

- （ふるさと納税返礼品の産地偽装と市の対応について謝罪）
総務省より、6 月 17 日付けで、ふるさと納税の対象自治体としては、2 年間の指定取消しを受けた。そのため、この 2 年間についてはふるさと納税の収入は一切見込めない。
2025 年度当初予算は 312 億円であったが、大規模事業など投資的事業については先送りできるものを先送りし、6 月議会で 31 事業 11 億円、そのほかに、ふるさと納税の事業がなくなったため、その分も含めトータルで 34 億円を削減した。
2025 年度の考え方としては、大規模事業を先送りする中で、その中でも必要な事業ということで須坂小学校と須坂支援学校の大規模改修は行っているためそういう意味では教育の方は残したと言える。
来年度以降については、また市民の皆様にもご説明させていただくが、今年度は 6 月議会で 34 億円削減したが、市税や国からの交付税などで補えない事業については、財政調整基金などの貯金 24 億円を切り崩して今年度の事業を実施していくが、今年度末の財政調整基金残高は約 26 億円であり、大規模事業を先送りしてもまだ 24 億円を基金から切り崩して経常的経費に充てている状況となっている。来年度も同様に大規模事業でない事業を実施していくと再来年度財政調整基金が枯渇してしまう大変厳しい財政状況である。喫緊にホームページ等を通じてこのことは市民の皆様にご案内する予定。
来年度以降については、どこに力を入れるというところはなく、聖域なき財政立て直しというものが、須坂市は必要となる。そのため、2026 年度からのこのチャレンジプランの方針が立てられている。

- 須坂市の地方税率はあがるのか

<総務部>

- 上げる予定はない。

<委員>

- 2030 年のプランは大きくかわるということか

<総務部>

- 今年度までのプランとは大きく変わる。

<委員>

- 資料 1 の 3P「現在より少ない職員体制でも、自治体として本来担うべき機能が発揮でき、複雑・高度化する課題も乗り越えることができる市役所へと転換し、将来を見通した持続可能なま

ちづくり」について具体的にお教えいただきたい。

<事務局>

- 自治体の行政サービスは多様性があり、市民の皆様からいただく様々なニーズにお応えするために業務を行っている。少ない職員体制でも行政サービスの質は低下せずにサービスを提供すること。民間でも、配膳ロボットなどのように初期投資は行うがランニングコストを掛けないという経営努力を行っているが、自治体でもそういった工夫が必要であり、効率化や ICT 活用によって少ない職員体制及び人件費でも市民サービスの質は低下させることなく事業を行ってまいりたいということで記載している。
- 採用人数は変えずに行っていくのか

<総務課>

- 職員の採用人数は全体を見ながら考えている。これまでは、退職者人数及び事業内容等を踏まえ総合的に検討してきた。ただ、これからは事業が減ることもあり、退職者人数分をそのまま採用するかについては検討が必要であり、さらに、段階的に退職年齢を引き上げる定年引上げによって全体的に職員数が増えることもあり、それも加味する必要があると考えている。

<委員>

- 事業をスリム化し、業務を見直すか、それでもサービスの質を落とさないということによっていくと、やはり外部委託やまちへ下ろす仕事もあるのではないかと考えている。人がいなくなるということになると今やっている一人当たりの業務も見直すことになる。

行政はある程度マンパワーだと思っているが、それに関してはいかがか。

<総務部>

- おっしゃるとおり、マンパワーということで体制を整えて行ってきたところである。
ただ、この先少なくとも5年間は財政状況が厳しいため事業の見直しは現在も進めているが、スリム化を一番に行わなければならない。その中で、直営よりも民間の力を借りた方がよい部分についてはそのような展開になっていくと思うが、まずは少ない財源で効果的な市民サービスが行えるようにと思っている。
- 具体的にどのようなサービスをイメージしているか

<総務部>

- 具体的に民間に下ろすイメージは現在のところはないが、今、民間委託と直営の場合の費用対効果の分析をしているところ。

<委員>

- 予算規模について。ふるさと納税はいままで大きな効果があり県内同規模の自治体よりも、須坂市は潤沢に予算があり予算規模が大きいと思っている。だとすれば、その予算規模を平均的なものに合わせていくことは、ある程度市民にも理解してもらえらると思うがいかがか。

<総務部>

- これまでの予算規模は須坂市と同等の他市と比べて大きかった。市民の皆様のサービスに応える為事業を実施してきたが、委員のおっしゃるとおり今後は見直しをかけていかなければならないと思っている。

<委員>

- 資料1 別添「2025 年度行動計画」を見ると目標値の設定をしていない事項が非常に多い。数値として表しにくいものもあると思うが、効果が実績額としてかなり上がっているということになるとそれは実際に削減されているのか、実際に効果があったのか、市民に見えにくい状況ではないか。目標があって結果があるというのが本来の姿であり、2026 年度以降は、目標設定を明確にした方がよいのではないか。

<事務局>

- おっしゃるとおり、行動計画ではどの程度の効果であったのか見えづらい。2026 年度以降は、より市民にわかりやすいように具体的な数値も用いながら示せるようにしていきたい。
- ICT 利活用やデジタル化をしていくためには初期費用がかかる。それが行動計画には入っていないのではないかと。人件費の削減や時間外の削減だけに捉われているのでは。可視化、いかにわかりやすく、見えるようにするかが必要だと思う。初期費用については、ふるさと納税に関わる費用を入れて、その差額は効果として記載しているようだが、それ以外の行動計画についてはいかがか。

<事務局>

- おっしゃるとおり、ふるさと応援寄付金においては数値として出ているが、ほかの行動計画については初期導入費用までは算定出来ていないため、今後検討していきたい。

<委員>

- ICT 導入の最適化及び導入による手法の最適化について。資料に繰り返し記載があるが、職員数減少の中で財政負担を最小化しつつ、市民にとっての行政サービスの質を落とさないというためには、ICT 導入にも期待したいところである。

ただ、ICT 導入は単に業務ごとに ICT 化を図って業務負担を軽減するというような単純なものではない。部局横断型で ICT の情報基盤を確立した上で、横展開しながら業務効率化を図っていくのが本来の DX の考え方にもつながっていく。

その検討のために、部局横断型の体制整備が求められる。財政的に非常に厳しい中で、将来を見越した重点項目としてそのような情報基盤の整備を行う予定があるか。それから検討する部局を整備する予定はあるか。

<総務部>

- 部局横断という観点では、DX 推進リーダーを所管の方に配置している。そういったところで横連携を図っている。
- 須崎市全体の DX の推進についての検討ができるということで、横串をさせるような対策ができているということでよい

<総務部>

- 今年度策定している DX 推進計画で専門的知識を持つ民間に委託し、伴奏してもらいながら進めていく。
- 将来を見越した重点項目として、財政的に厳しい中でも情報基盤を整備するというところは大丈夫か。これは検討を十分にしていただければと思う。また、単にシステムを導入すればいいというものではなくてそれを用いた業務推進のための人材が必要であり、職員の人材育成というものも必要になる。意識改革を目的としたワークショップなどを全職員対象に実施するよ

うなことも考える必要があるのではないかと思います、人事計画の中で配慮していただけるものなのかどうか。

<総務部>

- 策定中の DX 推進計画において、人材育成も柱としている。人材も育てながら組み立てに移行していく。

(3) まち・ひと・しごと創生総合戦略の効果検証について

【質疑応答】

<委員>

- 重点戦略3 プロセス指標の進捗状況評価は「c」が多いなど、傾向がいくつかある。棒グラフや円グラフなどよりわかりやすく見える化し、弱いところと強いところをわかりやすくした方がよい。
- 重点戦略4について、成果指標で見るとほぼ達成している感覚があるが、プロセス指標の進捗状況評価では「B、C」が目立つ。成果指標としては良く見えているがトータルの見たときにどうなのか。
- 重点戦略2「須坂市への新しい人の流れをつくる」については評価がわりと良いが、重点戦略3では「子育てしやすいまち」だと思える市民の割合が6割程度である。つまり、人は来るが、住んでみたらちょっと、というところがあるのではないかという関連が見えてくる。このようにトータルの見てわかりやすくなるような見せ方を考えたいかがか。

<政策推進課>

- 次回については、前年度比較など、ご意見を参考にさせていただきながらより分かりやすい資料となるよう研究して参りたい。

<委員>

- 「まち」と「仕事」の評価はある程度高いが、「人に関する部分」のプロセス指標は「C」など低いように感じる。たとえば子どもの食育の問題などいろいろあるが、財政が厳しくなり行政のスリム化を図っていくなかで、人に関する部分のサービスが先細りしていつてしまうのではないかという懸念があるがいかがか。

<政策推進課>

- 人に関する部分というのは、指標の中では市民意識調査の部分が出てきてしまうと感じている。たとえば、移住者の数など算定できるものは比較的わかりやすいが、一方で、この施策によって人がどう感じているかをアンケートでとるのは難しいところがある。

総合戦略も計画年度が5年間なので、2026年度を初年度とする総合計画を作成する際に、そこでも満足度調査的なものを KPI にしたときに、効果を図るとはちょっと難しいなと悩んでいるところ。KPI についても、もう少し表現の仕方があるかというところを研究していきたい。

- 意識調査という点に関しては、近隣の長野市や中野市など他自治体と実施している意識調査との比較を通して須坂市の特徴を把握できれば、行政の運営に役立つのではないか。「市民が受ける感じ」を上げていくことが大切かと思う。

<政策推進課>

- 他自治体でもホームページなどでそれらの情報を公開していると思うので参考にしていく。

<委員>

- 重点戦略2「須坂市への新しい人の流れをつくる」における「移住者」の定義はなにか。

<政策推進課>

- 行政サポートをして移住した人のことであり、東京などの大都市圏で移住相談会などの行政サポートの移住者として定義している。
- 東京などの大都市圏から呼ぶのもよいが、人が住むところを選ぶタイミングである、就職、大学への進学、結婚などのタイミングで須坂市を選んでもらえるよう施策を行っていくのが効果的なのではないかな。
- 重点戦略3について、プロセス指標は、「子どもが朝ごはんを食べてる割合」などであり、その指標が戦略「結婚・出産・子育ての希望をかなえる」にどう結びついているかというところと少し違和感がある。子育て中の人達の満足度をどうあげていくかが重要と感じる。自身の子どもにも須坂市で子育てしたら是非良いよと思っていただけるように、今後プロセス指標の選び方も検討していただきたい。
- 消防団員数についてだが、消防団の意識も変わってきており、消防団員も仕事をやっているためすぐに駆け付けられないこともある。そんな中でニュースを見ると災害現場でスマホで撮影したり、ただ見ているだけの様子が伺える。そういった現場で見ている人の意識を初期消火に向けた、市民全員消防団のような取組はいかがか。検討していただきたい。

<政策推進課>

- おっしゃるとおり、移住者を増やすということも大切だが、社会増、自然増に向かうことも大切。自然増は晩婚化、未婚化で難しいため、そういう面では社会増が重要になってくる。2024年度は、長野市から須坂市への転入される方がこれまでと比較すると減少し、近隣の小布施町、中野市、千曲市などは社会増となった。須坂市の土地価格が上がっていることが要因かと推測している。大都市圏だけでなく、それらの視点も含めて進めていきたい。

<教育委員会>

- 結婚・出産・子育ての希望をかなえる戦略の指標としては直接的には結び付かないかもしれないが、須坂市としては、朝食を食べることが体づくりや学力向上につながっていくということで、食育に非常に力を入れている。今回は指標として入れさせていただいたが、しかし委員さんもおっしゃるとおり、今後の指標についてはよく考えて検討していきたい。

<消防本部総務課>

- 消防団の運営はおっしゃるとおり国レベルでも大変厳しく、報酬増などいろいろな策を講じているが、消防団員と直接に話すと大事なものは報酬ではないという消防団員が多い。大会の廃止など負担を軽減している。委員がおっしゃるとおりひとりひとりが何とかしようという気持ちが必要であり、機能別消防団員制度では地区から推薦いただく団員さんもあり、区の皆さんと深く対話しながら、地域、市民のみなさんに思いをもってもらえるよう進めていきたい。

<委員>

- 効果検証が非常に客観的で、自己に厳しい厳正なものを示していただいた。大変高い評価であると感じる。全体を通して評価Cのものがみられるが、これは毎年評価して対策をとってきた結果、それでもCという結果であると思うが、これまでの経過を見ることで、例えば目標を抜本的に代えるなどの検討も行われると思うがいかがか。

<政策推進課>

- 2026年度に向けて新たな総合戦略を策定しているところであり、その中では、いただいた意見も踏まえながら考えていきたい。ただ、どうしても人口減少を抑制するためにはやはり必要になるものもあるのでそれらは挙げなければならないが、所管課、委員のみなさまのご意見をいただきながら効果的なものになるように検討していきたい。
- 肝心なことは目標を守ることではなくより良い行政サービスを進めることである。目標にこだわって、人的資源をそこで使い果たすことがないようにお願いしたい。

<政策推進課>

- 総合戦略の目的は人口減少抑制が一番の目的であり、そこに効果的な施策を計画として挙げて進め精査していきたい。

<委員>

- 重点戦略1の成果指標についてだが、農業算出額、製造品出荷額の達成率が順調に見えるが、ふるさと応援寄付金の影響でどのような数字になるか予測されているか。

<産業振興部>

- 農業算出額は、農林水産省が発表している数値であり、製造品出荷額は、公式な統計から持ってきているため直接的な影響はないとみている。
- 重点戦略2についてだが空き家バンクについて、所有者の意識啓発の推進とは具体的にどのようなものか。

<まちづくり推進部>

- 意識啓発は委員おっしゃるとおり一番難しい課題である。仮に相続しても住んでいないとほったらかしになり、相続放棄してしまうとどうしようもなくなってしまう。そのような場合になってしまうと公金を入れて対策が必要になる。そうならないように定期的に空き家調査を実施している。今年度は新たに取り壊しの補助金も創設するほか、空き家バンクについては、民間団体に今年度から委託し、相談があった場合には事業者や司法書士などを照会できる制度とするなど行政だけの対応では限界があった部分を見直し、取組を強化して、啓発についてもしっかり行っていく。
- 重点戦略4。特定健診受診率の分母は？

<健康福祉部>

- 国民健康保険加入者の40歳～74歳の方が分母となる。
- 通知は郵送で送っているのか

<健康福祉部>

- 例年2月前後に他のがん検診と併せてまずハガキ形式で申し込みのご案内をしている。ご本人から申し込みがあった場合に、特定検診の通知を送付している。
- その郵送でお知らせをした数が分母となっているのか。

<健康福祉部>

- ご案内した40歳～74歳の方が分母となっている。

<委員>

- 重点戦略3の一番下の今後の取り組みの方向性において「評価Cであり、現状値より後退して

いる特色ある教育の推進については…」の箇所と、プロセス指標の状況の「中学１年生の新規不登校が増え、全体を押し上げている」ということに関連して、いま計画している学園構想では中一の壁をなくすということが目的であったかと思うが、学園構想によって不登校児童は減少するのか。

<教育委員会>

- おっしゃっていただいた中一の壁も含め、小学１年生から中学３年生までギャップのない教育を進めていきたい。学園構想が実現できれば、中一ギャップについてはだいぶ解消できている。

ただ、学園構想については、形になってくるのが５、６年先であり、それまでこのままというようにはならないようにしたいと思っている。何故中一ギャップが生じてしまうのかというと、小学校と中学校の連携が十分でない部分がある。小学校でその子がどういう育ちをしてきたのかが中学校にきちんと伝わっていないと、中学校に上がった時に環境変化により生徒自身はもとより先生方も戸惑ってしまい結果的に学校へ行きにくい状況になってしまう。それは学園構想前の今現在も小中学校の連携は工夫して取り組んでいるところである。

- 自分も思い起こすと中学一年生の環境の変化は大きかった。どのような変化で不登校になるのか。

<教育委員会>

- 環境変化というのはひとつのきっかけであり、実は、小学校の期間も不具合は発生している。しかし、小学校の先生も周りの子ども達も６年間その児童を見ているのでその特性に先生も周囲の子どもに対応できるが、中学に上がったときに周りの人が変わり、それが本人にとってストレスとなる。先生方も連携ができないとうまく対応できず親からの不信感も生じてしまう。

- 今現在不登校の生徒に対して、フリースクールなどのフォローはどうなっているか。今後の政策は。

<教育委員会>

- 学園構想が取組の一つであるが、フリースクールも市内には３か所ありそのうち２つは県の認定を受けている。県の認定を受けたフリースクールに通って学校と連携が取れている場合は、家庭負担軽減のために補助金制度や、きちんと学習ができていれば出席日数にいれるなど成績認定も考えている。

教育委員会が設置した教育支援センターというものもある。相森中学校の敷地内にあり、市内の小学生と中学生で学校に通えない児童生徒が通っている。教員資格を持った支援員が学習支援、生活支援を行っており、出席扱いとなる。

また、学校には行けるが教室に入れられないという生徒には、空き教室を活用して、タブレットで教室とつないで学習を進めるという対応をしている。

<委員>

- 資料４の別添資料について。事務事業評価で必要性、有効性、効率性とあるが、必要性が低いもの、効果が有効でないもの、効率性が悪化しているものなどについては方策をとっているのか。

<総務部>

- 必要性が低い、有効性がないような事業に関しては、事業の見直しをする、あるいは効果的なやり方に変えていくという見直しを行う。

- 例えば、朝食を食べる率 100%は無理だろうと思うが、それを見直すのか評価方法を変えるなりすることが必要。重点戦略の4「保健補導員のうち、毎日血圧測定する人の割合」の目標 30% はかなり低い目標と感じるが、これは評価する必要があるのか。

<健康福祉部>

- 2年任期の保健補導員制度において、1年目の保健補導員が、市民の代表ということで、市民全体が大体どのくらいの割合で血圧を測っているかを見るために定めている。
- 重点戦略2の「須坂市へ新しい人の流れをつくる」で、須坂市の今の問題は、空き家の問題だけではなく家を建てたいが宅地がないという点、また、住んでみたいがアパートが足りていない、という点が一番問題だと思う。人が入ってきて家を建てようと思っても土地が足りてない。そんな中、果実が好調であるのに農地を宅地というのは難しいと思う、根本的な社会増にはならないのでは。小布施町、中野市、千曲市とかは民間の力で宅地開発をしているが、須坂市はどう考えるか。

<まちづくり推進部>

- 宅地が足りないということに関しては、おっしゃるとおりである。たしかに、一時期までは宅地造成するとすぐに売れる状況があったが、最近はどうかというところはある。資材や人件費の高騰によって、住宅を建てる費用もコロナ禍前の1.5倍ほどに上昇しているが、宅地造成の数で見ると目標値を若干上回っている状況である。
その中で、宅地造成すればそれなりに売れていくが、新しい家を建てればそれ以上に空き家が発生してくる。住んでいない空き家を流通にあげていくことで一番重要であるため、その施策を今後しっかりやって参りたいと考えている。

※時間都合で終了

(4) 地方創生関連交付金事業の効果検証について

【質疑応答】

<委員>

- 恋人の聖地のバーチャルコンパクトシティ事業に関しては2026年度までということだが、2026年度は広域連携事業を除いては実施しないということだが、ふるさと納税の影響か。

<政策推進課>

- おっしゃるとおり
- デジタル・シティプロモーション事業というのも同じということだが市として、5年間交付金はもらえるということか。

<政策推進課>

- 基本的に事業を実施したものに対しての交付金となる。この交付金については2分の1の補助率。

3 その他

<委員>

- 全体を通して非常によくやってくれているような気がするが、全体として本当に市民の思いに沿っているのかなという部分が散見される。

行政改革プラン自体も当然財政が大切だと思うが、その結果市民が、本当に須坂市にあきれるようであれば問題だと思う。市民の気持ちに沿っていくことが須坂市の発展につながるのではない。それについては、やはり多くの市民の声を聞きながら進めてほしいと思う。

特に今回の補助金の関係も、本当に市民が望むことをやっているのか。須坂市の高校生が恋人の聖地に行くか、皆さんのお子さんに恋人の聖地にぜひ遊びに行けというか。あそこに行っても何もないよねって答えが返ってくると思う。そういった交付金というのも確かに分かるが、本当に大事なところにしっかりとお金を使って進めていくべきではないかと思う。

<総務部>

- これからの厳しい財政状況の中でも、その中でも市民に寄り添った事業を進めていくという意識で進めてまいりたいと思う。