

「行財政改革プラン 2030(素案)」に対する意見等と須坂市の考え方・対応

- 1 意見募集期間 2026年2月18日(水)から3月10日(火)まで
- 2 「行財政改革プラン 2030(素案)」に対する意見と提案
- 3 意見提出状況 3件
- 4 意見募集の結果(上段:ご意見 下段:意見に対する市の考え方等)

NO1

ご意見	<p>ふるさと納税問題で財政状況が大変だと思います。後1年4ヶ月です。 先ずは施設の見直しと職員勤務時間見直しです。</p> <ul style="list-style-type: none"> ・従来は平日 8:30 から 17:15 は勤務時間と窓口時間同じで効率的にはよくありません。 職員勤務時間を 8:30 から 17:30 朝の 30 分は段取りと朝礼、終了後は〆等(昼休みを交代制にして 11:30 から 13:00.13:00 から 14:30) 交代制理由…地下食堂はじめ廻りの飲食店混雑緩和のため早.遅にして職員の健康上 3 食昼寝付き(朝昼ガッツリ、夜控えめ) 窓口時間 9:00 から 16:30 にしてお昼時の 12:00 から 13:00 は来れない市民いますので行政サービス向上。 ・施設の見直しは老朽化した所は 1 部はリフォーム又は建替え、ほかは廃止売却。 老朽化した市営住宅は廃止。 ・ふるさと納税解決つくまでは市民マラソン、カッタカタ、花火大会中止。 ・市議会議員数削減 20 名→15 名に。 ・須坂市、小布施町、高山村との合併須高はひとつ心はひとつにして東長野市にする。
意見に対する市の考え方等	<ul style="list-style-type: none"> ・職員勤務時間の見直し等について ご提案の勤務時間の変更、昼休みの交代制、窓口時間の見直し等は、職員の働き方改革や市民サービス向上の観点から一つの考え方であると認識しております。 一方で窓口時間の変更は、変更時間帯における来庁者の実態、時間外勤務の発生状況等の職員の状況と影響、来庁しなくても手続きが済む電子申請等の代替サービスの充実、市民の皆さまへの周知期間等の課題が多いことから、実施に当たっては、慎重に検討をまいります。 ・施設の見直しについて 施設の老朽化対策と施設保有量の適正化は、持続可能な行財政運営実現に向けた重要課題であり、須坂市公共施設等総合管理計画(改訂予定)に基づき施設の見直しを進めていきます。 市営住宅は「須坂市公営住宅等長寿命化計画」に沿って、更新コストの削減と事業量の平準化を図ってまいります。 ・市民マラソン、カッタカタ、花火大会について 2026 年度は、市の財政状況をご理解いただいた上で、ゼロベースで実行委員会

	<p>と協議し、実行委員会において議論の結果、予算・事業規模を縮小等したうえで継続開催することになりました。次年度以降については、引き続き実行委員会と協議してまいります。</p> <p>なお、実行委員会ではなく、市が主催するイベント事業等は、2026年度から当面の間は休止も含め行わない方針です。</p> <p>・市議会議員定数について</p> <p>議員の定数は、市議会において条例等により定められる事項であり、執行機関側が本プラン(案)で目標値として定めるものではなく、市民の皆さまからの貴重なご意見として受け止めてまいります。</p> <p>・市町村合併について</p> <p>合併は、関係自治体や議会との協議、住民の皆さまの意向、行政サービスのあり方、財政、広域インフラや公共施設配置など、広範な論点を伴う重要な政策判断です。</p> <p>本プラン(案)は、2026年度から2030年度までの須坂市の行財政運営の推進と財務体質の改善を目的とした計画であるため、合併の可否を定めるものではなく、市民の皆さまからの貴重なご意見として受け止めてまいります。</p>
--	--

NO2

<p>ご意見</p>	<p>日頃より市政運営にご尽力いただき、心より敬意を表します。</p> <p>市の持続可能な財政運営の目標の実現に向け、事業の縮小や市民への負担の議論と平行して、内部業務の抜本的見直し(BPR)を徹底することが重要ではないかと考えます。限られた人員、予算で最大の成果を生み出すためにも、以下既存業務の棚卸しと再設計を全庁横断で実施し、生産性向上による財源創出を図ることをご検討いただければ幸甚です。</p> <p>1) BPRの必要性</p> <p>釈迦に説法で恐縮ですが、目的達成のために、業務フロー、組織構造、情報システムなど Business Process を根底から見直し、再構築(Re-engineering)する抜本的な組織・業務改革をするもので、部分的な改善(カイゼン)ではなく、全体最適化を目指し、業務プロセスそのものを再設計し、構造的なムダを取り除き、生産性向上やコスト削減を目指すものです。歳出合計の約40%を占める義務的経費を削減し、最終的に市民の皆様へ負担(増税)をお願いするにしても、業務効率化による経費削減の努力を可視化することが、信頼確保の観点からも重要ではないでしょうか。<u>「ビルド&スクラップ」という表現で説明されていますが、先にスクラップ(一旦柵を取り去り、白紙に戻して)、それからビルトするものであり、「スクラップ&ビルト」が必要かと思えます。</u></p> <p>以下、<u>改革の視点(CSF(重要成功要因))</u>を提案させていただきます。</p> <p>① 部門ごとの部分最適 → クロスファンクショナル化、全体最適化と重複業務の統合、組織横断チーム設置</p> <p>例)各部署からそれぞれ各町区へも問い合わせが、紙で依頼が来て、自治会から</p>
------------	--

市への提出書類も膨大。想像で恐縮ですが、庁舎内でのエクセル等のへの手打ち、ファイル管理作業も膨大だと推察致します。

② 過剰な承認フロー → 組織のフラット化、シンプル化へスクラップ&ビルト
簡潔ワークフローの構築、紙ベース決済の削減

例)見守りネットワーク、毎年毎年旧態依然として紙ベースのまま大変です。

多くの自治体で「ワークフローのシステム(決裁・承認・申請プロセスの電子化)」を導入し、業務の効率化や手続きの合理化が進められています。

・北海道伊達市では、従来の紙による申請・承認の回覧・押印をやめ、文書管理・電子決裁システムによってワークフロー全体を電子化。

・愛媛県西予市では ICT 活用によりペーパーレス化が進み、コピー・FAX 利用量を大幅に削減。

③ 会議の多さ → 複雑組織、部会のスリム化 → 情報共有は DX 化で対応
Activity-Based Costing(ABC)思想の採用もありかと思えます。

人の業務(アクティビティ)ごとにコストを割り当てる手法

「1 時間あたり人件費 × かかった時間」で会議や事務作業のコストを可視化

ムダな業務や非付加価値業務を特定するために使われる会議を「コスト」として見える化することで生産性の向上に繋げていきます。

例)自治会にもシワ寄せ。会議が多すぎると思えます。保健指導員制度など

市から依頼を受ける会議等が多すぎて、理由はこれだけではありませんが、各自治会の成り手もなかなか見つからないのが現状です。

④ Excel 化 ≠ DX 化 → 個人業務からクラウド情報共有空間へ

グラフ生成など個人 EUC では Excel を利用しますが、中枢のデータ処理に

Excel 利用は共有、リアルタイム性の課題から再考の余地があると思えます。

2) BPR ベストプラクティス

ワークフローにも触れましたが、他の自治体で進めている BPR も参考にされたらよろしいかと思えます。以下は生成AIで調べたものです。

総務省などの支援を受けて「自治体業務改革モデルプロジェクト」が実施され、複数の自治体で業務改革の成功モデルを横展開・共有しています。これらのモデルは、BPR の効果(効率化・コスト削減・職員負担軽減など)といった面で参考にされています。

自治体が BPR を進めた際に現れている効果は、主に以下のようなものです。

✓ 定型事務処理時間の大幅削減

✓ 職員の負担軽減やスキルシフト、創造的業務へのシフト

✓ 横展開による定型業務の標準化・改善ノウハウ共有

総務省 の自治体 DX 推進計画(2025 年(令和7年)12 月 17 日)の中で DX 化を推進する前提として「BPR の取組の徹底」があります。

3) BPR 実行組織

市長直轄の BPR 推進室(仮称)の設置によって、BPR 活動を推進する人材の登用と組織の立ち上げを検討頂ければと思えます。

意見に対する市の考え方等	<p>ご提案のとおり、限られた職員体制と財源で将来にわたり持続可能な行財政運営を実現するためには、事業の見直しや受益者負担適正化の議論と並行して、内部の業務を棚卸しのうえ、全体最適の観点から再設計する BPR の視点が重要であると認識しています。</p> <p>「ビルド&スクラップ」ではなく、「スクラップ&ビルド」ではないか」というご指摘ですが、BPR の考え方は、既存のやり方を前提とせずに見直し、再構築するといういわゆる「スクラップ&ビルド」の趣旨であると認識しています。</p> <p>一方で市民の皆様に対して削減や廃止が先行し、行財政改革の必要性は伝わっても、改革後に得られる効果(サービスの質の向上、利便性向上等)を 分かりやすくお示する観点から「ビルド&スクラップ」という表現を用いました。</p> <p>しかし「ビルド&スクラップ」ですと「新規事業を増やす?」「既存事業への上乗せ?」といった誤解を招くおそれがあるため、「新規に増やす」ことを意図するものではなく、「やり方を作り替える(BPR)」ことによって「市民サービスの質を高める」という趣旨が明確になるよう、<u>下記のとおり表現を補足し修正します。</u></p> <p>(修正箇所 8 ページ)</p> <p><u>修正前 「ビルド&スクラップ」の考え方の徹底</u></p> <p><u>修正後 新規に増やすのではなく、やり方を変えること(BPR)により市民サービスを良くする「ビルド&スクラップ」の考え方の徹底</u></p> <p>本プランでは基本方針「経常経費の削減」推進に向けて「業務及び事業の見直し」を実施項目として掲げておりますが、<u>「改革の視点」「他自治体の BPR 参考」「BPR 実行組織」</u>などのご提案を参考に全庁的な業務改革と DX を一体的に推進してまいります。</p>
--------------	---

現在の厳しい財政状況を率直に示し、持続可能な財政運営に向けて経常経費の削減と歳入確保を両輪として改革を進めようとしている点は、十分理解するものです。

人口減少や物価高騰、公共施設の老朽化など地方自治体を取り巻く環境が厳しさを増していることは明らかであり、財政健全化への取り組みは重要です。

一方で、財政危機の局面で経費削減だけでは持続可能な自治体運営は難しく、地域の資産や強みを活かして新たな価値を生み出す視点も大切ではないでしょうか。削減のみの改革は短期的には効果がある一方で、地域活力や交流人口の減少、結果として将来の税収基盤を弱める可能性もあります。

須坂市の最上位計画である第六次総合計画後期基本計画では、市民・企業・活動団体・行政の「四者共創」により地域資産を活かしたまちづくりを進めることが掲げられています。この理念に照らすと、公共施設を単なる維持コストとして扱うのではなく、「都市戦略資産」として再評価する視点を行財政改革の中で位置づけることが、計画間の整合性の観点からも重要ではないか。

参考事例として岩手県紫波町の「オガールプロジェクト」があります。人口約3万人規模の自治体である紫波町では、町有地をただ売却するのではなく、公共施設と民間施設を組み合わせた PPP(公民連携)により開発を進めました。公共施設を核として民間投資を誘導し、地域の交流拠点を形成することで地価上昇や雇用創出を実現し、地方都市の成功例として知られています。また、人口規模が比較的近い自治体でも資産活用による地域価値向上の取り組みがあります。岩手県大船渡市ではエリアマネジメントにより官民連携の仕組みを取り入れ、民間主体のまちづくりを進めています。徳島県神山町では空き施設を活用した企業誘致により新たな雇用と人口流入を生み出しています。

人口減少が進む中、地域の価値を高め交流人口を増やすことは、将来の税収基盤を維持するための重要な政策でもあります。公共施設の総量適正化が必要であることについては十分理解しております。一方で、すべての公共施設を同じ基準で削減対象として検討するのではなく、地域価値や交流人口を生み出す可能性のある施設については、戦略的資産として活用する視点も重要ではないでしょうか。他の自治体では、公共施設を維持コストとしてではなく、地域価値を生み出す資産として位置づける「公共施設ポートフォリオ」や「エリアマネジメント」といった考え方が広がっています。

臥竜公園周辺にはスポーツ施設や宿泊・研修機能を有する施設が存在し、これらを個別施設ではなく「エリア」として捉えることで交流拠点の可能性が生まれます。スポーツ大会や合宿、研修、観光などを組み合わせたスポーツツーリズムの拠点として位置づけ、宿泊・飲食・買い物など地域経済への波及効果も期待できます。既存施設の駐車スペースなどを活用した小規模な RV パークの実証など、初期投資を伴わず交流人口の可能性を検証する取り組みも考えられます。これらの実証は財政リスクを抑えながら地域資産の可能性を確認する方法として有効ではないかと思えます。

ご意見

	<p>公共施設等総合管理計画では、現有施設を単純更新した場合、年平均約 44 億円の投資的経費が必要と試算されており、財政的に大きな課題であることはわかります。一方、この試算は施設の「単純更新」を前提としたもので、施設の複合化や PPP、公的不動産マネジメント(PRE 戦略)などを組み合わせ、更新コストの平準化や民間投資の活用による財政負担軽減が可能となる事例も全国で見られます。</p> <p>自治体が収益を上げることは容易ではないという点も理解していますが、全国の自治体では、行政が直接利益を得るのではなく、公共資産の活用や官民連携(PPP)を通じて民間投資や地域経済活動を促し、結果として地域の税収基盤を強化する取り組みが進んでいます。当市においても、行政自らが収益事業を行うというより、地域が価値を生み出す環境を整えるという視点が重要ではないでしょうか。地域の資産を活かして交流人口や地域経済活動を活性化させることは、将来の税収基盤を維持するという意味でも重要な政策ではないでしょうか。</p> <p>公共施設の総量適正化は必要である一方で、地域価値や交流人口を生み出す可能性のある施設については、都市戦略資産として活用する視点を併せて検討することも必要です。</p> <p>須坂市が今後も持続可能な都市であり続けるためには、「どのように削減するか」だけでなく、「どのように地域資産を活かして価値を創出するか」という視点も大切と考えます。臥竜公園エリアを核とした交流拠点形成、PPP による公共資産活用、AI・オープンデータ等による政策高度化などを組み合わせることで、須坂市独自の価値創出型の行財政改革へと発展していくことを期待します。</p>
意見に対する市の考え方等	<p>本市の厳しい財政状況と、経常経費の削減・歳入確保を両輪として取り組む方向性をご理解いただいた上で、公共施設を「削減のみ」ではなく、地域資産や強みを活かして新たな価値を生み出す視点、また、「維持コスト」だけでなく「都市戦略資産」として再評価する視点の重要性をご提案いただいたものと受け止めております。</p> <p>1 第六次総合計画後期基本計画（四者共創）との整合について 本プラン(案)は、行財政運営の推進と財務体質の改善を目的としつつも、総合計画が目指す将来像実現のための実行計画であり、「四者共創」により地域資産を活かしたまちづくりに向けて、施設削減だけではなく活用も含めた視点で進めてまいります。</p> <p>2 公共施設の「戦略的活用」について 公共施設の適正配置に向けては、「公共施設ポートフォリオ」や「エリアマネジメント」といった考え方を取り入れている他自治体の事例を参考にしながら検討を進めてまいります。臥竜公園周辺エリアについても、削減・縮小の対象として一律に扱うのではなく、交流人口の創出や地域価値の向上につながる可能性を踏まえた戦略的活用の視点から検討してまいります。</p>

3 「単純更新」を前提としない更新・再編の考え方について

公共施設等総合管理計画における更新費用の試算は、現有施設を単純更新した場合の数値であり、課題の大きさを市民の皆様と共有するためにお示ししているものです。施設の適正配置に向けては、複合化・統廃合・PPP等を組み合わせ、更新コストの抑制・平準化と運営の最適化に努めてまいります。

4 税収基盤の維持につながる「価値創出型」の視点について

行政自らが収益事業を行うより、地域が価値を生み出す環境を整えるという視点は重要であると捉えております。

本プラン(案)の基本方針に掲げる「歳入の確保」では、自主財源の確保、市有財産の売却・貸付など、地域経済活動の活性化につながる取り組みを掲げております。

引き続き、持続可能な行財政運営と地域の活力維持の両立を目指してまいります。

「どのように削減するか」だけでなく「どのように地域資産を活かして価値を創出するか」というご提案は、今後の行財政改革をより実効性のあるものとする上で重要な示唆であると受け止めております。

いただいたご意見を参考に、持続可能な行財政運営と地域活力維持の両立に向けて、引き続き取り組んでまいります。