

第五次行財政改革大綱についての意見と対応（案）

番号	意見内容	ページ	対応(案)
1	基本方針の2「スマートシティの実現を目指す改革」「1 市民サービス向上のためのデジタル化」において、この中の「個人情報保護」が、「2 効率的な行政運営のためのデジタル化」の「マイナンバー制度や双方向コミュニケーションの進展を踏まえ、個人情報を含む情報管理と情報セキュリティ対策」と重なっているので、1の個人情報を削除し、2「マイナンバー制度や」の後に「個人情報保護」の文言を付け加えたらどうか。	8	ご提案のとおり、「個人情報保護」について「1 市民サービス向上のためのデジタル化」の重複する部分の記載を削除し、「2 効率的な行政運営のためのデジタル化」本文の一部を「個人情報を含む情報の適正な管理」に修正しました。
2	また、1に「情報システムの導入には、多額の費用が見込まれることから、他自治体とのシステムの共同化や業務標準化による経費節減に取り組みます。」という文言を載せてはどうか。	8	ご提案につきまして、「デジタル技術の導入には、多額の費用が見込まれることから、経費節減に向けた、他自治体とのシステムの共同化や業務標準化についても検討を進めます。」との記載を追加しました。
3	基本方針の「3 持続可能な財政運営に向けた改革」「4 まちの魅力を高める取組」、「住み続けたい、訪れたいまちづくり」という文言のあとに「選ばれる自治体」、これをぜひ載せてほしい。これはキーワードとして必要と考える。	9	ご提案の文言について、キーワードとして重要と考えますので、「選ばれる自治体」の文言を追記します。
4	基本方針3の「4 まちの魅力を高める取組」の表現について、公共施設の適正配置や縮減などでもまちの魅力が低下しないような縮減とか統廃合をめざす表現にしていきたい。	9	ご提案のとおり、改革と並行して「新たな魅力創出」にも取り組むことを追記しました。
5	今後のアクションプログラムのつくり方が重要になる。「5年後の改革」と表現されているアクションプログラムにおいて、この発想はすごく大事。5年後にこうありたいなど目標を定めて、現状とのギャップを埋めていくこと自体が課題解決になっていると思う。そういう意味では「5年後の改革」というところ、その姿をイメージしながら進めていくということがすごく大事と思う。 例えば、現在のAPの1ページ目には、具体的なものもあれば抽象的なものもある。No.3についていえば、5年後の改革ということでICTを活用して利便性の向上を図るところ、こういったものを業務改善し、コストの削減を図っていくのかということが重要。 こういった項目、こういった事項について5年後こうしていきたいか、が大事になってくる。この視点で見えていくと、だいぶ細かなところもあるし、これでいいところもあるかと思うので、この「骨格」はすごく大事だと思う。 ある程度この具体的な姿、像イメージしながら5年後を描いていく必要がある。骨格の中身をどう詰めていくのかというところを点検し、具体的な表現を含めながら記述していく必要がある。	—	今後策定するアクションプログラムにおいて、具体的な目標値、目標像の設定を意識し、関係課とも意識共有を図った上で、策定作業を進めてまいります。
6	ICTという概念について、言葉の受け取り方が機器あるいはシステムがメインのように受け取るが、ICTの定義から言えば、コミュニケーションの道具ということになる。 対面の対人関係なんかも含めたICTと考える必要がある。この考え方のベースに置いていただきたい。	全体 6	全体的にICTの用語の使い方について確認、修正を図りました。（6ページ、基本方針2の本文修正）

番号	意見内容	ページ	対応(案)
7	上田市合併から20年が経過しましたが、期待した街づくりが進まず、地域差がいまだ解決されないという声も多く聞かれます。 人口減少、財源状況の悪化など地方都市はどこも同じような問題点を抱えていますが、上田地域の利点は、大きな災害が少なく、自然の豊かさ、交通網の整備により首都圏に近いことが挙げられます。物価は比較的安く、暮らしやすい地域です。 千曲川を挟んでいるので、朝夕のラッシュ時は混雑しますが、道路整備が進めば、さらに利便性が高まることでしょう。また、市内には大学が2校、短大1校、短期大学校、専門学校等がありますが、卒業後の定着率はどうでしょう？ 今後、市立長野大学については検証してください。 働く場と、住宅の確保、医療機関、子育て支援が充実すれば更に住みやすく、生産人口が増えることと思います。 駅前や中心市街地が駐車場とマンションばかりでは、ここで暮らす人にとっても観光客にとっても魅力がありません。上田市の玄関である中心市街地の活性化を強力に推し進めてほしいと願っています。	—	合併から20年を経て期待した街づくりが十分進んでいないとの指摘は重く受け止める必要があると考えます。 自然環境や交通利便性といった本市の強みを活かし、中心市街地の魅力向上や医療・子育て・雇用対策を短中長期で体系的に進め、全庁体制で住み続けたいとなるまちづくりを地域の皆様と協働で推進してまいります。 なお、公立大学法人長野大学の卒業後の定着率については、令和6年度の卒業生の状況で、市内就職者の割合は8.1%、県内就職者の割合は37.7%とのことです。 県外出身学生の増加と共に地元就職の割合が減少する傾向にありますが、大学とも連携し、卒業後の定着率の増加に繋がる取組をアクションプログラムにおいて検討します。
8	第5次大綱では改革(カット、削減、廃止等)が明確にされたと感じました。 改悪ととられるかもしれませんが、同じような施設や活動が従来通り継続されるのでは意味がありません。丁寧な説明と代替案を提示して、カットしていくことはやむを得ないことだと思います。	—	人口減少や少子高齢化の進展に伴う自主財源の減少や義務的経費の増加、また、老朽化する公共施設の維持管理への対応など、財政状況が厳しさを増す状況において、既存事業の見直しや施設の適正配置に向けた取組等の行財政改革は不可欠です。 住民の皆様への丁寧な説明や改革の段階的な実施等により、不安や負担の軽減を図っていくことも重要と考えます。
9	デジタル化・AI化が急激に進み、事務処理も早く、正確になったと思います。 職員の質向上と同時に職員数を減少していくことも必要かと思っています。 PPP、業務委託、指定管理など厳格な管理の下で、合理化・効率化を進めていただきたいと思います。	7 8 9	デジタル化の取組は、基本方針2に記載のとおり、更なる市民サービスの充実、効率的な行政運営に向け、引き続き取り組んでまいります。 職員数の適正化につきましては、基本方針4の「2 柔軟で効率的な組織体制の構築」において、「業務量・質に見合った適正な職員確保や組織の見直し」を取組項目として記載しております。 PPP、業務委託、指定管理については、基本方針1において、取組の方向性を記載しております。
10	<P1 2本市を取り巻く環境の変化と課題> ・課題として、1)人口減少子高齢化、2)DX、3)財政状況、4)組織運営とありますが、第三次上田市総合計画答申案(8月7日)では、計画策定の背景を6つ挙げており、その中に「自然災害の激甚化、頻発化」、「脱炭素等、持続可能な社会への移行」が含まれています。この2つは現在進行形で加速しており、いずれも自治体財政だけでなく生活・エネルギー費用・食や農業・健康・福祉・工業・経済等々、関係のない分野はないほど大きな影響のある課題であるため、記載すべきではないでしょうか。続く「3第三次上田市総合計画、SDGs、他計画との関係」にSDGsの記載もありますが、「自然災害の激甚化、頻発化」や「(脱炭素等、持続可能な社会への移行＝)気候変動対策」の明確な意識づけのためにもここにこの2つを記載してはいかがでしょうか。	3	「2 本市を取り巻く環境の変化と課題」の一つとして、新たに「(5) 気候変動対策と脱炭素化に向けた取組」を加えました。 併せて、1ページの「1 行財政改革大綱策定の趣旨」に関連する文言を追記しました。

番号	意見内容	ページ	対応(案)
11	<P2(3)厳しさを増す財政状況への対応> 「経費増加」については詳しく説明がありますが、「新規事業」についての具体的な記載がないようです。今後必要な新規事業もあることを記載して、削減を実行しつつ必要な事業は進めていくという姿勢を示してはどうでしょうか？この大綱全体を通してそのように感じました。削減のために削減するのではなく、新しい施策を行うために削減が必要だと、ビルドアンドスクラップの姿勢を示してはいかがでしょうか。 修正案)「新規事業の見送りや」→「人口減少・高齢化対策、気候変動対策など時代が必要とする新規事業の見送りや」	2	ご提案のとおり、追記修正いたします。
12	<P6 基本方針1 多様な主体との連携・協働を推進する改革> <1 市民の行政参画の促進> ・「策定・執行・評価の各段階で市民の声を積極的に取り入れ」とあります。わたしの個人的な経験では、素案が固まってから市民に意見を聞くと反対の意見が多く出る傾向があると思います。なので「策定・執行・評価の各段階で市民の声を積極的に取り入れ」を削除し、「各種施策、事業や計画について、行政と市民が情報・意識・責任を共有する協働体制を推進します。」としてはいかがでしょうか。 ※「市民の声を積極的に取り入れる手法」はどのようなものでしょうか。過去に総合計画の委員を何度か経験しましたが、アンケート、ワークショップなどを実施して市民の声としてその結果を公表はしても、具体的に反映されたという手ごたえを感じたことがありません。「委員は市民アンケートの結果を参考にしてご意見を出してください」と説明がある程度でした。今回の第三次総合計画策定中に市民の声を集めるワークショップが3回実施され2回参加しましたがその結果は8月7日に公開された答申最終案には記載がなく、成果がどう活かされたかが見えません。「市民の声を聞きました」だけにならないように活かしていただきたいところです。 反面、素のままの市民の声はとても参考になりますが、それをそのまま計画に積極的に反映させることは難しいのではないかと思います。例えば自分が利用している公民館の廃止には簡単に賛成はできなかったり、これまで無料だった利用料を有料にする場合も抵抗があるのは当然です。人によって関心事も違います。声が多いものを採用することはあるかと思いますが、多数決でいいのかとも思います。もし例えば素案作成以前に、外部の専門家を呼んで行政と市民と一緒に学ぶなどの機会をつくれれば、課題や情報の共有ができて目線を合わせることができ、共感が高まりやすいと思います。一緒に学んだあとに、(早急に結論を急ぐのではなく)自由な対話やディスカッションを行うことは、市民が地域課題を理解し未来からの視点を持ちやすいのではないかと思います。そういった過程を経由するならその後「策定・執行・評価の各段階で市民の声を積極的に取り入れ」やすいと思います。 これらは手間がかかりますが、今後、行政サービスの縮小など痛みを伴う改革が増え、市民に向けて厳しい状況説明の機会が増えるので、もしかすると急げば回れかもしれません。場のつくり方などは検討や試行錯誤が必要かと思いますが民間の力を借りてもよいと思います。 総合計画で「(行政と市民が一体になって行政改革に取り組む)仕組みづくりを進めます」と修正してくださったように、「仕組みづくり」という文言も加えてはどうでしょうか。	7	ご提案のとおり、対象箇所の削除します。 また、「行財政改革を行政と市民が一体になって取り組む仕組みづくりを進めます。」の文言を追記します。

番号	意見内容	ページ	対応(案)
13	<2 市民との情報共有の充実> 特に財政の資料で感じるのですが、市民にわかりやすくするには、「図式化やイラストの活用など、表現の工夫が必要」と思います。	—	いただいた意見を担当課とも共有し、市民等の目線に立った伝わりやすい資料作成に努めます。
14	<P7 基本方針2 スマートシティの実現を目指す改革> この分野は日進月歩ですので、庁内に専門性のある担当者がおられるのかと思いますが、外部の専門家の力も借りて、課内の担当者と一緒に進める方が効率的かと思いましたがいかがでしょうか？	8	ご提案のとおり、デジタル化の推進に向けては専門的知識を有する民間人材の知見の活用が有益な方策と考えております。 現在、本市においても「地域活性化起業人」制度を活用し、民間企業から専門人材の派遣を受け、技術的な助言を業務に取り入れているところです。 今後も必要に応じ、民間人材の活用を図るとともに、市職員においてもデジタル人材の確保や、職員の知識習得の支援に努めてまいります。
15	<P8 基本方針3 持続可能な財政運営に向けた改革> <4 まちの魅力を高める取組> 人口流出を防ぐ、住み続けたい、訪れたいまちづくりは、文化や歴史や新たな魅力を市内外にプロモーションすること以外に、人口が減っても年をとっても車を運転しない人でも暮らしやすい上田をつくっていくといった要素もあると思います。公共交通の推進で、車がなくても暮らしやすく、CO2排出を削減し、財政にも家計にも経済的で、健康にもなれる暮らしの実現を推進したりするなど。1つの施策で多様な便益を確保でき、トータルで財源の節約にもなります(クロスセクター効果)。貴重な財源はそういったものに使っていただきたいです。 ここでは、支出を削減し、歳入を増やすことで生み出した自主財源をどのように使うかの方針が少し伝わるとよいと思いました。 修正案)行財政改革に伴う事業削減や公共施設の適正配置(縮減など)を進める一方で、まちの魅力の維持・向上に取り組めます。上田市の歴史・文化・自然・行事を大切に、新たな魅力創出につながるプロジェクトや取組みへの支援や協働を強化します。また、人口が減っても車を運転できなくても暮らしやすいコンパクトな生活拠点を構築し、移動の自由を確保しつつ、豊かに健康に暮らせる、住み続けたい、訪れたい、魅力あるまちづくりを目指します。	9	公共交通の推進や車がなくても暮らしやすいまちづくりの推進、コンパクトシティの推進は、ご指摘のとおり、いずれも重要な施策であると認識しております。 基本方針3においては、財政分野において必要な改革の取組を集約したところであり、「4 まちの魅力高める取組」については、事業の削減や見直し、公共施設の統廃合などの改革に取り組む中においても、改革をまちの魅力の低下、人口流出に繋げてはならないという心構えを明確にする必要性から設定した項目となります。 ご提案の内容につきましては、財政改革の一環として取組事項に設定することは難しい面があると考えており、都市計画や公共交通に係る計画において事業を推進していくものと考えますので、今後、担当課とも課題を共有してまいります。

番号	意見内容	ページ	対応(案)
16	<P9 基本方針4 時代の変化に対応する行政体制の改革> 職員の皆さんの学びについて、いったん職場を離れての研修への参加や出向など以外に、目前で取り組んでいる施策に関する学びをその時点でできるような機会の確保ができるとよりよいのではないかと思います。状況をよく把握していないのに的外れでしたら申し訳ありません。 また、庁内の対話だけでなく、市民との対話、議会との対話などでものご苦労も多いと思いますので、コミュニケーションスキル向上や、場のづくり方についての研修などはすぐ使えるツールになると思います。	10	職員の人材育成については、上田市人材育成基本計画に基づき、社会情勢の変化に柔軟に対応できる人材の育成に努めています。 現状では、OJT(職場研修)や外部講師による専門分野の研修に加え、県の市町村研修センターやその他の専門機関による研修を活用することで、幅広い分野での学びの機会を提供できる環境を整えています。 また、いただいたご意見にありますように、コミュニケーションスキルの向上や場づくりの研修は、職員が市民や議会との対話の場で誤解や摩擦を避けつつ、建設的な議論を進めるために求められる重要なスキルであると認識しております。 研修担当者とも意見を共有し、提案内容も含め、今後の研修内容の充実に努めてまいります。
17	【公民連携の推進】 「民間にできることは民間に委ねる」は大賛成です。民間とはまずは地元企業・地元事業者だと思います。PPP・PFI(PFIは民間資金活用)について、地元の建設業者は、事業まで責任をとれません。 小規模事業は、建設部分は分けて考えられませんか。大規模な事業は大手商社・大手企業が行えばいいと思います。道路維持管理・除融雪作業・災害対策等(鳥インフルエンザ・豚コレラ処分)ができる地元建設会社の存続は必要です。 先日の協議会時に10億円と数字が出ましたが、まるこ道の駅事業は約16億円だと聞いています。地元の建設会社が施工可能な工事です。今まで宅地造成・工業団地造成も上田市が発注して、地元の建設会社が施工してきました。大手商社・大手企業に全て丸投げでは地元建設会社が存続できません。また、職員の技術・能力も低下してしまいます。ご検討よろしくお願いいたします。	7	全国的な傾向として、PPP・PFI制度導入の初期段階や大規模で資金負担の大きい案件では、資金力・技術力・実績を有する全国規模の企業やコンソーシアムの参入が多く見られます。 一方で、地方における案件の成熟や制度・ノウハウの蓄積に伴い、地元企業が施工・運営・維持管理の面で重要な役割を担うケースが増えており、地域差はありますが、地元企業を中核とするSPC等による地元主導の事業化も一定の増加傾向にあります。 ご指摘のとおり、地域経済の維持・活性化や、道路維持管理・除融雪作業、災害対策といった分野における地元企業との協働関係の維持は極めて重要です。 上田市や長野県内でのPPP・PFIの実績がまだ限られている現状を踏まえ、導入初期段階では全国規模の企業の参入を有効に活用しつつも、将来的には地元企業による案件創出を一層推進できるよう、案件設計や調達方法の工夫、資金・技術面での支援、官民連携の仕組みづくりを進めてまいります。併せて、地元企業の皆様との意見交換を丁寧に行い、その声を反映していきたいと考えております。
18	【歳入の確保】 補助制度(国・県)できるだけ活用する。	9	毎年度の予算編成の際、国・県の補助制度の活用については、最大限活用することが全庁的に周知されており、それ以外の多様な収入源の確保についても鋭意取り組んでまいります。
19	【サウンディング型市場調査】 サウンディング型市場調査が増えています。ほとんどのサウンディング型市場調査が有効的だと思いますが、もちろん調査費用が掛かると思います。市の職員・民間人が検討・協議して十分結論が出せる事項もあると思います。	7	ご意見にあります「サウンディング型市場調査の実施」について文言を追記しました。

番号	意見内容	ページ	対応(案)
20	【経費の削減】 DX・AIを活用して事務的作業を削減する。 経費の削減(人件費・扶助費・公債費)も必要だと思います。	8 9	「DX・AIを活用した事務的作業の削減」については、基本方針2の「2 効率的な行政運営のためのデジタル化」において取組項目として記載しております。 経費の削減について、人件費については、職員数の適正化として、基本方針4の「2 柔軟で効率的な組織体制の構築」において、「業務量・質に見合った適正な職員確保や組織の見直し」を取組項目として記載しておりますが、扶助費、公債費の削減は困難です。
21	【人材の育成】 人口の減少が深刻化しています。特に技術者の担い手不足は喫緊の課題です。 人材の確保・育成と職員の意識改革が重要課題です。 併せて職員提案による事務改善の推進を庁内でも推進してください。	10	ご指摘のとおり、市においても技術職の採用は継続して困難な状況にあり、職員採用試験の実施方法等を工夫し確保に努めているところです。 「職員の育成と意識改革」については、基本方針4の「1 職員の意欲と資質向上を促す環境整備」において取組項目として記載しております。 「職員提案による事務改善の推進」については、現在、アクションプログラムの具体的取組事項として設定しており、引き続き取り組むべき事項と考えております。
22	【私見】 上田市は20年～25年間、節約・節約をしてきました。その結果は、長野市・松本市に近づきましたか？ 東御市・佐久市・小諸市・青木村と比べてどうですか？ 青木村は、青木トンネルの事業が進んでいます。 竹内製作所も誘致しました。 県道整備促進期成同盟会を活発に活動しています。 節約は重要かつ必要ですが、将来のための投資も重要かつ必要です。 将来の上田市にとって何が必要か考えていきたいと思います。 今後ともよろしくお願いいたします。	—	貴重なご意見ありがとうございます。 行財政改革大綱は、4ページの「第三次上田市総合計画、SDGs、他計画との関係」に記載のとおり、総合計画に掲げる将来都市像の実現に向けた施策・事業を実行するため、行政経営の効率化や健全な財政運営に向け取り組むべき改革の指針と位置づけております。 行財政改革により生み出される経営資源を将来のための投資に繋げることができるよう、今後、具体的な取組事項を設定し、改革を推進してまいります。
23	農作業を行う人の高齢化に伴い、農作業から撤退する、又は農地を相続する者がいない等から、遊休農地が増加一途の傾向にあると聞いています。 国では相続土地国庫帰属制度があり(長野市の法務局での申請のみのため非常に不便)、上田市では市に帰属する制度がなく、農業政策課において農業委員会で「令和6年12月20日付6農委第567号遊休農地の利用意向調査について(お願い)」をもって、遊休農地の利用活用を図っているところであります。 上田市では相続放棄した土地を市に寄贈(帰属)する制度はありません。財産活用課では帰属したい土地の維持管理費の財源不足等から、土地の帰属は受け付けていないのが現状であります。 上田市でも「相続土地市に帰属制度の取扱い(仮称)」を作成し、広報等で情報発信し、遊休農地を少しでも減らし、有効活用を図られる様な取組が必要と思われる。 併せて、上田市に移住希望する者等に対しても、無償で遊休農地を寄贈したい人もいるので、移住促進に係る説明会でも空室対策も含めてセットで発信し、移住希望者の増加に寄与する対策とされたい。	AP	農業従事者の減少などに伴う遊休農地の増加につきましては、本市においても大きな課題であると認識しております。 ご意見をいただきました第四次大綱アクションプログラムのNo.22とNo.35につきましては、いずれも公共施設としての役割を果たした遊休財産や用途廃止施設の利活用に係る取組を策定したのですが、市民など個人所有の遊休財産の利活用については言及しておりません。 行財政改革の一環として取組事項に設定することは難しい面があると考えており、今後、農業政策の担当課とも課題を共有し対応策を検討してまいります。

番号	意見内容	ページ	対応(案)
24	計画のビッグゴール(錦の御旗)を定めるべきではないか。端的なフレーズで、目にした誰もが目指す方向性が理解できる言葉を表紙に記載したらどうか。 例えば「子どもも、高齢者も、障がいのある人も、すべての市民が心豊かで快適な生活を営める上田市を目指して」など	－	【案】 1. 「未来へつなぐ持続財政―市民とともに進める行財政改革」 2. 「安心の基盤を次世代へ繋ぐ財政と公共施設の再構築」 3. 「公共施設と財政を見直し、地域の未来を支える再編」 4. 「次世代に負担を残さない安定した財政運営の確立」 5. 「限られた財源を未来へ繋ぐ戦略的な行財政改革」
その他変更内容		17 ～ 19	財政状況の推移に用いる数値を「H26～R5」から「H27～R6」の直近の決算額を反映したものに变更し、それに伴い説明文も修正しました。
その他変更内容		22	公共施設マネジメントの推進に関連する資料として、「資料4 公共施設の将来更新・改修費用の推計」を追加しました。(公共施設等総合管理計画から引用)