

# 第9回長岡市持続可能な行財政のあり方に関する有識者懇談会

## 次 第

日時：令和2年12月22日（火）午後3時～午後4時30分

会場：アオーレ長岡東棟4階 大会議室

### 1 開 会

### 2 前回の懇談会でいただいた意見の概要（報告）

### 3 討 議

- (1) 持続可能な行財政運営プラン（骨子）について
- (2) 令和3年度に向けて検討している主な取組等

### 4 その他

今後のスケジュールについて

### 5 閉 会

（配付資料）

- ・資料No.1 前回の懇談会でいただいた意見の概要
- ・資料No.2 持続可能な行財政運営プラン（骨子）について
- ・資料No.3 令和3年度に向けて検討している主な取組等

（参考資料）

「持続可能な行財政運営プラン」策定体制

## 前回の懇談会でいただいた意見の概要

### 〈人材育成・未来への投資〉

#### 〈全般的事項〉

- ・市の行っている投資事業などは、総合計画等に基づき体系立てられていることが分かった。
- ・市全体として、適正な施策・事業が適正な規模で行われていることが大切で、そのことを市民にわかりやすいように明確に説明することが重要である。
- ・今回紹介のあった各事業を含む財政見通しについて、令和6年度までの健全性は確認できたが、公債費の実質負担が将来的に増える見込みとなっている。長期的には、今後の人口減少を踏まえ、抑制的な投資展開や建設地方債残高のピーク等を見据えた財政運営が必要ではないか。
- ・将来に備えた人材育成や投資も必要なことは理解できるが、無駄にならないよう、事前にKPI（重要業績評価指標）を設定し、効果検証と必要な見直しを絶えず行っていくことが重要。計画や建物をつくったら終わりではなく、無駄にしないためには、その後の実行力などが試される。
- ・KPIの設定が困難なものは、「いつまでに〇〇の検討を行う」等のスケジュールを明確にしていくことが重要である。
- ・施設整備にあたっては、ライフサイクルコスト（建設費のほか、維持管理経費や修繕費などを含む費用）に見合う効果があるか、あるいは施設の維持管理経費を将来にわたって負担し続けることが可能なか検討する必要があるのではないか。
- ・PFI方式（民間の資金や技術能力をより活用した公共施設の整備や運営手法の一つ）は施設整備等の経費削減に有効であるため、これからも積極的に取り入れてはどうか。
- ・施設整備にあたっては、機能を統廃合する既存施設は、跡地の処分方法なども同時に整理していく必要がある。
- ・新型コロナウイルス禍の中、公共施設の指定管理者やテナント出展の中小企業も厳しい経営状況となっているのではないか。市は、指定管理者等に運営を任せるだけでなく、設置者として一緒になって経営責任を果たしていくことも必要ではないか。
- ・交流人口や観光客の増を狙った施設も否定しないが、それだけでは日常的な集客（利益）の獲得が難しいので、市民も日頃から気軽に利用できるよう、日常的に購入できる農産品なども取り入れてはどうか。洗練されたようなデザインの施設や事業もよいが、地元色もあった方がよい。

- ・また、観光客や利用者などを見込む施設は、来て見てもらうだけでなく、市内でお金を使ってもらうことを一層意識した施策展開を総合的に検討・実施するよう望む。
- ・施設の運営経費の削減は人口が減少する中では重要だが、収入を増やす工夫や努力、魅力向上策も同時に検討しなければならない。
- ・起業させることが市の産業施策の本来の目的ではないと考える。雇用や税収の増などの数値目標をたて、その目標を達成するための施策展開が重要ではないか。

#### 〈個別事項〉

##### 【人材育成】

- ・せっかく育った若者が進学や就職で市外・県外に転出するケースがある。また、市が施策で連携している市内の大学や高専、専門学校に学生も多いが、卒業後に市内に定着する人は少ないとも聞く。人材育成のための費用も「投資」と捉え、長岡に戻って定着して活躍できる場（取組）づくりまでを含む施策などが必要ではないか。
- ・人材育成でも成果を求めることは重要で、何のために、どういった人材が必要なのか明確にして、施策を考えていく必要がある。
- ・ICT活用人材の育成を否定するものではないが、例えば大量のタブレット端末の更新費用やそれを有効に活用し続けていくための専門人材の確保などに課題もあり、そういうことも踏まえながら、持続可能な事業として組み立てていくべきではないか。

##### 【米百俵プレイス（仮称）】

- ・人づくり・学びの拠点というコンセプトが市民によく理解されていないため、大勢の人が活用するための方策や建設する意義を市民に分かりやすく伝えることも、しっかりと検討してほしい。

- ・今回は12月22日（火）午後3時から開催することが確認された。

# 持続可能な行財政運営プラン（骨子）について

令和2年12月

長岡市

## 1 背景及び目的

人口減少・少子高齢化や情報通信技術（ICT）・人工知能（AI）をはじめとした技術革新等により、社会全体がこれまで経験したことのない大きな変革期を迎え、本市においても、他の多くの地方都市と同様に、人口減少等による様々な課題が顕在化しております。

そうした状況の中で、防災・減災、健康・福祉、教育・子育てなど、市民の安全・安心な暮らしに密着した施策のさらなる充実を図るとともに、地域共生社会の実現や新型コロナウイルス対策など、新たな行政課題にも対応していく必要があります。

また、人口減少を抑制し、交流人口や関係人口の増大を図るため、産業の振興、経済の活性化や地域の活力の維持につながる人材育成と未来への投資もしっかりと行っていく必要もあります。

一方、市の財政は、税収の伸び悩みや扶助費の増加に加え、普通交付税の合併特例措置加算の逡減もあり、近年は財政調整基金を取り崩す厳しい財政運営が続いております。

令和元年度は、記録的な少雪と行政経費等の節減もあって、財政調整基金を取り崩さずに財政収支の均衡を図ることができましたが、今後も人口減少・少子高齢化が続く中、中長期的には、歳入の減少と社会保障関連経費などの増加が見込まれ、さらには新型コロナウイルス禍が地域経済に及ぼす影響も懸念されるため、厳しい財政運営にますます拍車がかかることが予想されております。

本プランは、こうした背景の下、持続可能な行財政運営の実現を目指し、社会経済情勢の変化に対応した新たな価値の創造等を通して、行財政全般を再構築するための基本的な考え方や具体策を示すものです。

## 2 行財政運営の視点

次の6つの視点から行財政全般の再構築に取り組みます。

### ① イノベーションによる新しい価値の創造

社会経済が大きく変化している中、様々な行政課題が生じている一方で、技術革新が急速に進んでいます。行政運営においても、そうした変化の波を的確にとらえ、従前にとらわれず、新たな発想や先端技術を取り入れ、今の時代のニーズに合った新たな価値を創造します。

### ② 時代のニーズの変化に対応したサービスの高質化

社会経済情勢や時代のニーズが急速に変化している中、これまでの考え方や進め方を抜本的に見直し、福祉・教育・子育て等の充実、地域共生社会の実現など、サービスの高質化を進めます。

### ③ 効率性・生産性の高い行政運営

I C Tなどの新しい技術を取り入れながら、行政運営の効率性・生産性を高め、限られた経営資源の中で質の高いサービスを提供します。

### ④ 人口減少に対応した行政運営の再構築

人口減少に対応して、組織体制や公共施設など行財政運営全般の再構築を進めます。

### ⑤ 民間企業・市民等のノウハウや技術の活用

人口減少下であっても、N P Oや町内会、民間企業といった多様な担い手と連携しながら多様化する住民ニーズに応じていきます。また、公共施設の整備や運営においても、民間企業や市民等のノウハウを最大限活用し、効率的で質の高いサービスを提供します。

### ⑥ 公平な負担と財源確保

「使う人」と「使わない人」の公平性を確保するため、受益者負担の適正化を図るとともに、産業振興や地域経済の活性化を促し、歳入の増加を図ります。

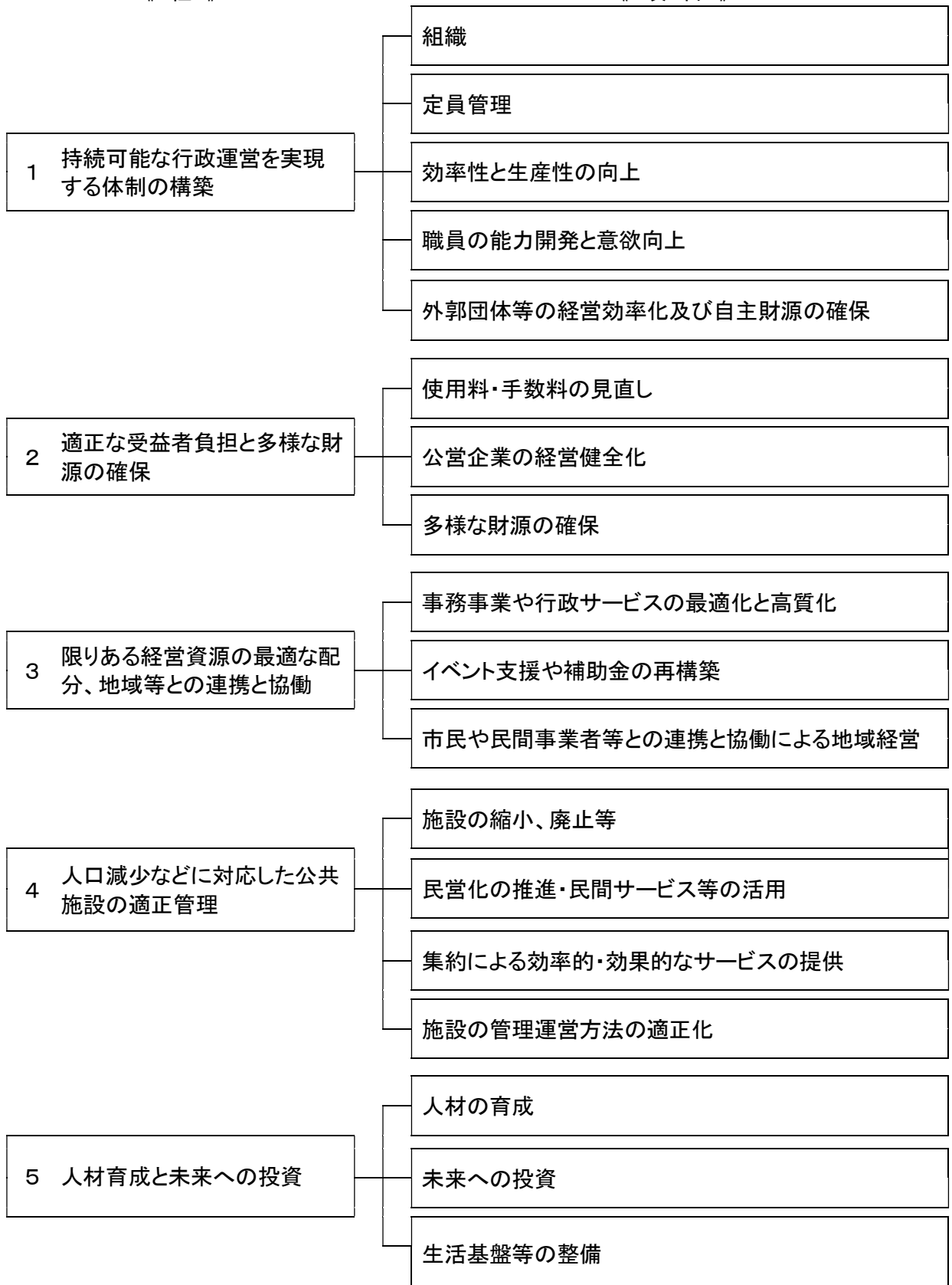
## 3 計画期間

令和3年度から7年度までの5年間とします。

#### 4 プランの柱と項目

《 柱 》

《 項 目 》



## 5 具体策

### 《 プランの柱 1 》

#### 持続可能な行政運営を実現する体制の構築

これまで長岡市は定員や職員給与の適正化等に取り組んできましたが、人口減少による歳入の減少が予想される中、行政運営を持続させていくためには、総人件費のさらなる抑制も不可避となっています。

その一方で、市は、人口減少等で顕在化してきた様々な地域課題に対応し、市民の暮らしを守ることが、これまで以上に求められています。

こうした背景から、限られた財源や人員の中でも、効率性や生産性を向上させ、社会経済情勢や市民ニーズを的確に反映した質の高い行政サービスを提供し、諸課題にもしっかりと対応する市の体制を構築します。

#### 《改善効果見込み額》

○億円

### (1) 組織

多様な市民ニーズや諸課題に機動的かつ柔軟に対応する効率的な組織づくりを進めます。

#### 【主な取組】

- ・大課制や班体制への移行により、事務の効率化及び集約化等を進めます。
- ・支所においては、事務の効率化、集約化及び拠点化を進めるとともに、安全・安心を確保し、多様な地域活動の育成・支援を充実・強化します。

## (2) 定員管理

人口減少を踏まえ、職員数と総人件費を削減します。

### 【主な取組】

- ・業務の見直しや効率化等を進め、一般行政職員等は正規職員〇人程度及び非正規職員〇人程度をそれぞれ削減します。
- ・技能労務職員は業務の民間委託等を継続します。

## (3) 効率性と生産性の向上

先端技術の活用や発想の転換により効率性と生産性を向上させて、行政サービス水準の維持・向上を図ります。

## (4) 職員の能力開発と意欲向上

高度化する業務に対応し、質の高い行政サービスを効率的に提供できるよう、職員の能力開発と意欲向上に取り組みます。

## (5) 外郭団体等の経営効率化及び自主財源の確保

外郭団体や一部事務組合についても、市と同様に、時代のニーズに合わせた団体の役割や業務内容の見直しを求めるとともに、経営の効率化と自主財源の確保を促します。

### 【主な取組】

- ・時代のニーズに合った事業を行うため、外郭団体の今後のあり方について、協議します。
- ・外郭団体の職員数について、市と同様の定員管理を行うよう協議します。
- ・寺泊老人ホーム組合については、入所状況等を踏まえ、施設の適正規模への見直しを進めるとともに、今後のあり方を検討します。



## 《 プランの柱 2 》

### 適正な受益者負担と多様な財源の確保

公共施設や行政サービスを「使う人」と「使わない人」の公平性を確保するためには、受益者負担と公費（市民の税金）による負担とのバランスを適切に保つ必要があります。また、公共施設の管理運営等にかかる経費も、社会情勢の変化に伴い変動するため、受益者負担についても、そうした変化に対応していく必要があります。

こうしたことから、各種使用料・手数料について、市全体の公平性を確保するため、定期的に検証し、受益者負担の原則に基づき見直しを行います。

また、市有財産は市民全体の財産であり、最も効果的かつ効率的な運用が求められております。そこで、施設の統廃合により廃止した施設の売却や有料広告の拡大等を進め、多様な財源の確保を図ります。

### 《改善効果見込み額》

○億円

#### (1) 使用料・手数料の見直し

受益者負担の原則に基づき、政策効果、利用実態や運営上の課題検証も踏まえながら、適正な料金への見直しを図ります。

#### 【主な取組】

- ・施設使用料の改定（長岡リリックホール、長岡市立劇場、斎場、スポーツ施設、高齢者センターなど）
- ・手数料の改定（各種証明発行手数料、事業系ごみ処理手数料など）
- ・まちなか公共施設（アオーレ長岡、まちなかキャンパス長岡、社会福祉センタートモシア）の使用料の見直し

## (2) 公営企業の経営健全化

持続可能な経営を実現するため、経営効率化を図るとともに、適正な利用料金に改定します。

### 【主な取組】

- ・下水道使用料の改定
- ・水道料金の改定

## (3) 多様な財源の確保

未利用の不動産を売却するとともに、行政財産の貸付やクラウドファンディングなど、多様な財源を確保します。

### 【主な取組】

- ・ふるさと納税、クラウドファンディングや有料広告などによる財源の確保を検討します。

### 《 プランの柱 3 》

#### 限りある経営資源の最適な配分、地域等との連携と協働

人口減少が進む中では、財源や人員等の経営資源が増えることは考えられません。一方で市民ニーズは複雑化・多様化し、様々な行政課題が生じています。

そのため、限られた財源や人員等で課題等に的確に対応できるよう、行政運営や事務事業等を社会経済情勢や市民ニーズの変化に合わせ、絶えず見直しを行い、必要性や緊急性がより高い事業等に対し経営資源を臨機応変に配分します。

また、市民や各種団体等の多様な主体と行政とが個々の特性や強みを生かしながら地域の諸課題に連携・協働して対応する地域共生社会を実現し、持続可能な地域経営を共に進めます。

#### 《改善効果見込み額》

〇億円

#### (1) 事務事業や行政サービスの最適化と高質化

社会経済情勢や時代のニーズの変化を的確に捉え、事務事業や行政サービスの最適化と高質化を図ります。

##### 【主な取組】

- ・長岡地域の市街地において、4か所で展開している市民サービス窓口について、利用状況や運営経費を踏まえながら、持続可能な形に見直します。
- ・児童クラブについて、施設の利用実態や運営経費を踏まえながら、今後のあり方を検討します。

#### (2) イベント支援や補助金の再構築

市民や各種団体のやる気を伸ばすよう、イベントへの支援や補助金を見直します。

### (3) 市民や民間事業者等との連携と協働による地域経営

市民、地域、市民団体や民間事業者との連携・協働により一体となって地域づくりを行います。

#### 《 プランの柱 4 》

#### 人口減少などに対応した公共施設の適正管理

今後人口減少が進む中、現状の施設や管理方法のままでは、市民一人当たりの管理運営経費は年々増え、また、施設の老朽化による維持・更新に係る費用の市民一人当たりの負担も今後増大することが見込まれるなど、中長期的には大きな財政負担になることが予想されます。

したがって、人口減少に対応した公共施設の適正化を進めるため、時代のニーズの変化、施設の老朽化、管理運営経費の負担などを総合的に勘案しながら、地域経営の観点も踏まえ、施設の統合、縮小、廃止や民間への譲渡を戦略的に進めていきます。また、機能を維持する施設についても、利用実態を見ながら、効率的・効果的な管理運営方法に見直します。

#### 《改善効果見込み額》

〇億円

### (1) 施設の縮小、廃止等

時代のニーズに合わなくなった施設や利用率が低い施設、特定の団体の利用が多い施設、利用圏域が重複している施設などの機能統合や縮小、廃止を進めます。

#### 【主な取組】

- ・高齢者センター等については、入浴施設を段階的に廃止するとともに、施設の廃止や多世代交流施設への転用など、今後の方向性を検討します。
- ・サンライフ長岡やふるさと体験農業センターなど産業振興施設について、廃止又は機能の縮小を進めます。

- ・観光施設について、利用実態や採算性を踏まえ、時代のニーズに合わなくなった施設の廃止又は機能の縮小を進めます。
- ・スポーツ施設について、小規模施設の廃止を進め、基幹施設などの利用を促します。
- ・大手通り地下駐車場について、需要見込みや採算性を踏まえ、適正規模に縮小します。
- ・スキー場について、採算性や教育的意義を考慮しながら、今後のあり方を検討します。
- ・史料館や博物館等について、機能移転や集約を含め今後のあり方を検討します。

## (2) 民営化の推進・民間サービス等の活用

観光施設の民間譲渡等を検討するとともに、その他の施設も民間や県などの施設を利用できるものは廃止します。

### 【主な取組】

- ・悠久山プールは、老朽化を踏まえ、他施設の利用や廃止を含めた今後のあり方を検討します。
- ・川口総合交流拠点施設、和島オートキャンプ場の民間譲渡等を検討します。

## (3) 集約による効率的・効果的なサービスの提供

複数の施設を集約することにより、効率的、効果的なサービスを提供します。

### 【主な取組】

- ・学校や保育園について、児童・生徒数などの状況を踏まえながら、機能及び規模の見直しや、統廃合の検討も進めます。
- ・学校給食の共同調理場化、学校プールの共同利用を進めます。

#### (4) 施設の管理運営方法の適正化

情勢の変化を踏まえ、施設の管理運営の方法を見直します。

##### 【主な取組】

- ・支所などの庁舎について、セキュリティの確保とコストの観点から、常駐警備を見直し、機械警備を強化します。
- ・利用状況やコストを勘案しながら、公共施設の開館日・開館時間を見直します。

### 《 プランの柱 5 》

#### 人材育成と未来への投資

持続可能な行財政運営を実現するためには、歳出を抑制する一方で、経済成長や税源の涵養等を通じ歳入が増えるよう取り組むことが大切です。

また、社会環境が急速に変化する中、市を発展させていくためには、時代の変化を的確に捉え、新たな価値を生み出す投資や市民が活力を維持し安心して暮らしていける環境を整備していくための投資も必要です。

このため、中長期的な財政見通しにより後年度の影響を見極めた上で、将来の長岡を担う人材育成や必要な未来への投資を行っていきます。

その際には、初期投資費用に加え、後々の管理運営費なども含めた全体経費に基づく費用対効果の検討を十分に行った上で、最小の投資で最大の効果を上げられるよう計画します。また、スクラップアンドビルドを基本に、時代のニーズに合わなくなった既存の事業や施設の統廃合等により財源を捻出するとともに、地域経営の視点から、収益性向上と活力維持につながる投資を戦略的に検討していきます。

市民の安全・安心を確保するため、人口減少などの環境変化を踏まえながら、中長期的な財政見通しに基づいた適正な投資規模の範囲内で、防災・減災対策や施設の老朽化対策など生活基盤の整備を着実に進めます。

#### 《改善効果》

産業振興、経済の活性化等により将来の税収や雇用状況の維持向上を図ります。

### (1) 人材の育成

長岡への愛着と誇りを持った、将来の長岡を担う人材を育成します。

#### 【主な取組】

- ・ 熱中！感動！夢づくり教育！の推進
- ・ 米百俵プレイス（仮称）の整備

### (2) 未来への投資

既存事業や施設の縮減や統廃合により捻出された財源を活用し、管理運営費を含めた費用対効果を十分見極めた上で、長岡の経済成長と活力を生み出す投資を行います。

#### 【主な取組】

- ・ N a D e C構想と産業イノベーションの推進
- ・ 米百俵プレイス（仮称）への産業・労働支援機能の集約及び拠点化
- ・ 情報発信・観光交流拠点の整備
- ・ 地域コミュニティの強化に向けた環境整備

### (3) 生活基盤等の整備

市民の安全・安心を確保するため、人口減少などの環境変化を踏まえながら、適正規模で、防災・減災対策や施設の老朽化対策などの生活基盤整備を進めます。

## 6 今後の財政見通しについて

行財政改革の具体の検討をさらに進め、令和3年度当初予算の編成と合わせて今後の財政見通しを更新し、お示しする予定です。



## (参考) プラン策定までの今後のスケジュール

令和2年	12月22日	第9回有識者懇談会（持続可能な行財政運営プランの検討状況）
令和3年	2月中旬	議員協議会（持続可能な行財政運営プラン素案）
	2月中下旬	第10回有識者懇談会（持続可能な行財政運営プラン素案）
	2～3月	パブリックコメント
	3月下旬	第11回有識者懇談会（持続可能な行財政運営プラン原案）
	3月下旬	プラン策定、公表

## Ⅱ 令和3年度に向けて検討している主な取組等

### 1 持続可能な行政運営を実現する体制の構築

#### (1) 組織

- ・本庁・支所の組織・機能の統廃合、班体制の拡大（係制の廃止）

#### (2) 定員管理

- ・定員適正化計画の策定及び同計画に基づく職員数の削減
- ・消防団員定数等の適正化

#### (3) 効率性と生産性の向上

- ・RPA及びAI-OCR等による事務処理の自動化・効率化
- ・リモートワーク及びテレビ会議利用の拡大

#### (4) 職員の能力開発と意欲向上

- ・市民ニーズや社会情勢変化を的確にとらえ、施策に反映させる能力の向上
- ・主体的、積極的に職務を遂行するため、職員の自己啓発意欲の向上を支援

#### (5) 外郭団体等の経営効率化及び自主財源の確保

- ・外郭団体の事務事業の見直し等による経営効率化
- ・外郭団体の経営状況の情報公開
- ・川口地域消防事務委託経費の見直し
- ・山の暮らし再生機構の解散（令和2年度末）

### 2 適正な受益者負担と多様な財源の確保

#### (1) 使用料・手数料の見直し

市立劇場使用料、リリックホール使用料、斎場使用料、スポーツ施設使用料（減免基準の見直し）、高齢者センター等使用料、下水道使用料（検討開始）  
証明発行手数料、事業系ごみ処理手数料  
行政財産目的外使用料、普通財産の貸付料率

#### (2) 多様な財源の確保

- ・ふるさと納税、企業版ふるさと納税
- ・旧青少年文化センター用地の売却（令和2年度予定）
- ・旧勤労会館の売却（令和2年度予定）

- ・長岡駅東口自転車等保管庫の廃止、用地の売却
- ・ゲストハウス坂井邸の廃止・売却
- ・普通財産の売却（住宅用地等）
- ・行政財産の貸付や有料広告の募集等

### 3 限りある経営資源の最適な配分、地域等との連携と協働

#### （1）事務事業や行政サービスの最適化と高質化

- ・事務事業の見直し
- ・窓口の待ち時間や案内の改善（令和3年1月実施予定）
- ・長岡地域の窓口対応体制の見直し

#### （2）市民や民間事業者等との連携と協働による地域経営

- ・アウトソーシングの拡大等
- ・地域と連携した公共施設の運営
- ・オープンイノベーション等を用いた地域課題への対応

### 4 人口減少などに対応した公共施設の適正管理

#### （1）縮小、廃止及びあり方を検討する施設

ゲストハウス坂井邸、幸町証明発行コーナー、長岡駅東口自転車等保管庫、ふるさと農業体験センター、サンライフ長岡、互尊文庫及び郷土史料館等（如是蔵博物館の利活用とあわせて検討）、乙吉運動広場、市営スキー場（夏季営業）、中之島テニス場、小国芸術村会館、法末自然の家「やまびこ」、紙の美術博物館（展示作品は移転）、道院自然ふれあいの森（宿泊・食堂事業の縮小）、杜々の森名水公園（キャンプ場・望岳庵の休止）など入浴施設の段階的廃止（老人憩いの家はすはな荘・夕映荘、高齢者センター等）

#### （2）民営化の推進・民間サービス等の活用

##### 《サウンディング型市場調査等の実施》

- ・長岡駅周辺の市営駐車場
- ・和島オートキャンプ場
- ・川口総合交流拠点施設（令和2年度中に調査開始予定）

### (3) 施設の管理運営方法の適正化

- ・庁舎の休日夜間の警備方法の見直し(常駐警備から機械警備への見直し)
- ・文化施設の開館日の見直し
- ・スポーツ施設の開館時間の見直し
- ・電力供給契約の方法の見直し

## 5 人材育成と未来への投資

- ・ICTを活用した教育環境の本格運用
- ・米百俵プレイス(仮称)の整備
- ・N a D e C構想と産業イノベーションの推進
- ・収益性向上と活力維持に向けた新たな投資の戦略的検討の開始 など

「持続可能な行財政運営プラン」策定体制

