

## 第10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3年2月19日（金）午後3時～午後4時30分

会場：フェニックス大手イースト3階

まちなかキャンパス長岡301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

持続可能な行財政運営プラン（原案）について

#### 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（原案）について

## 前回の懇談会でいただいた意見の概要

### 《持続可能な行財政運営プラン（骨子）等》

#### <全般的事項>

- ・計画期間を令和3年度から令和7年度の5年間としているのはわかるが、プランの方針や取組は10年程度先の未来を見据えて考えるべきではないか。
- ・市民の多くは市財政の現状に安心感を持っているので、人口減少が進んでいく中、「このままでは大変なんだ」ということを理解してもらうことが重要ではないか。
- ・「施設の見直しや料金改定等に、今なぜ取り組む必要があるのか」という普通に感じる疑問に答える説明が必要ではないか。
- ・サービスや料金の見直しの具体的な根拠が少ないので、市民が共有できるように市の現状認識をもっと書き込むべきではないか。
- ・市が目指す方向性を市民や職員が感じ取れるように、市の考えをもっと書き込むべきではないか。
- ・「必要な見直しは行うがサービスの質はできるだけ落とさない」という考え方をしっかり伝えるべきではないか。
- ・市民にとってマイナスに感じるものが前に出ているので、取組は明るく前向きなことも併せて市民に伝わるようにしてほしい。

#### <個別事項>

##### 【使用料・手数料】

- ・料金を改定する場合の効果見込額は、改定による需要の変動予測も踏まえる必要がある。

##### 【連携・協働】

- ・民営化の推進や民間サービス等の活用にあたっては、市の考え方や立場を明確にした上で、民間への影響を考える必要がある。

##### 【未来への投資】

- ・各種取組によって期待される市税の増収見込み等の効果も、プランに書き込めないか検討してほしい。
- ・様々な見直しで得られる効果を何のために使うのか、説明を加えていただきたい。
- ・人材育成や未来への投資の効果見込額は算出困難だろうが、どのような効果や期待を求めているのか市民に分かるように数値化してほしい。（例：起業者数、大学と企業の連携数など）

##### 【プランの進捗管理】

- ・各年度の具体的な取組をPDCAサイクル等でマネジメントする仕組みづくりが必要ではないか。
- ・令和3年度に向け検討しているものだけでなく、全体のロードマップも整理していただきたい。

# 持続可能な行財政運営プラン（原案）

令和3年2月

長岡市

## 目 次

1	背景及び目的	1
2	行財政運営の視点	2
3	計画期間	3
4	推進体制と進捗管理	3
5	プランの柱と項目	4
6	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	5
	《プランの柱 2》	
	適正な受益者負担と多様な財源の確保	9
	《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	12
	《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	15
	《プランの柱 5》	
	人材育成と未来への投資	20
7	今後の財政見通しについて	24
8	主な取組の行程表	27
	付属資料	31

## 1 背景及び目的

人口減少・少子高齢化の一層の進行、ICT（情報通信技術）・AI（人工知能）などによる技術革新、自然災害の頻発化、さらには新型コロナウイルスの感染拡大等、令和の時代に入り、社会全体がこれまで経験したことの無い大きな変化に直面しています。

こうした変化の中、本市においても、漫然とこれまで通りの行財政運営を続けていくわけにはいきません。新たな発想や先端技術も取り入れ、防災・減災、健康・福祉、教育・子育てなど、市民の暮らしに密着したサービスを効率的に充実させるとともに、産業振興、経済活性化や地域の活力の維持につながる人材育成と、新たな価値を生む未来への投資を効果的に行っていくことが求められており、そのための変革が急務となっています。

一方、本市の財政は、各種指標で健全な数値を示し、令和元年度決算で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の取り崩しを行わずに収支均衡が図られるなど、現時点で危機的状況にないものの、人口減少・高齢化等を受けた税収の伸び悩みや扶助費、社会保障関連経費の増加に加え、普通交付税の合併特例措置加算の遡減もあり、厳しい財政運営が続いています。

今後も人口減少・少子高齢化が続き、さらには新型コロナウイルス禍による中長期的な地域経済への影響も懸念され、財政運営の厳しさにますます拍車がかかることが予想されており、スリムで筋肉質な財務体質の実現とさらなる収支の改善に、直ちに取り組む必要があります。

本プランは、こうした背景の下、これまでの行財政運営のあり方を抜本的に見直し、行財政全般を再構築するための基本的な考え方と今後5年間の具体策を示すことを目的として、長岡市が策定したものです。

## 2 行財政運営の視点

10年先の社会経済情勢や環境変化を見据え、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、健康・福祉・教育・子育てなどの充実、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

ICT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財政運営の再構築

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、NPOや町内会、民間企業といった多様な担い手と連携・協働しながら多様化する市民ニーズや地域課題に応じていきます。また、事業実施や公共施設の整備や運営においても、民間事業者や市民等のノウハウや特性を最大限に活かしながら、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年度から令和7年度までの5年間とします。

### 4 推進体制と進捗管理

#### (1) 推進体制

行財政改革委員会（委員長：副市長 全部局長等で構成）が全体の統括や総合調整を行いながら、各取組の担当課を指定し、全庁一体となって本プランを推進します。

#### (2) 進捗管理

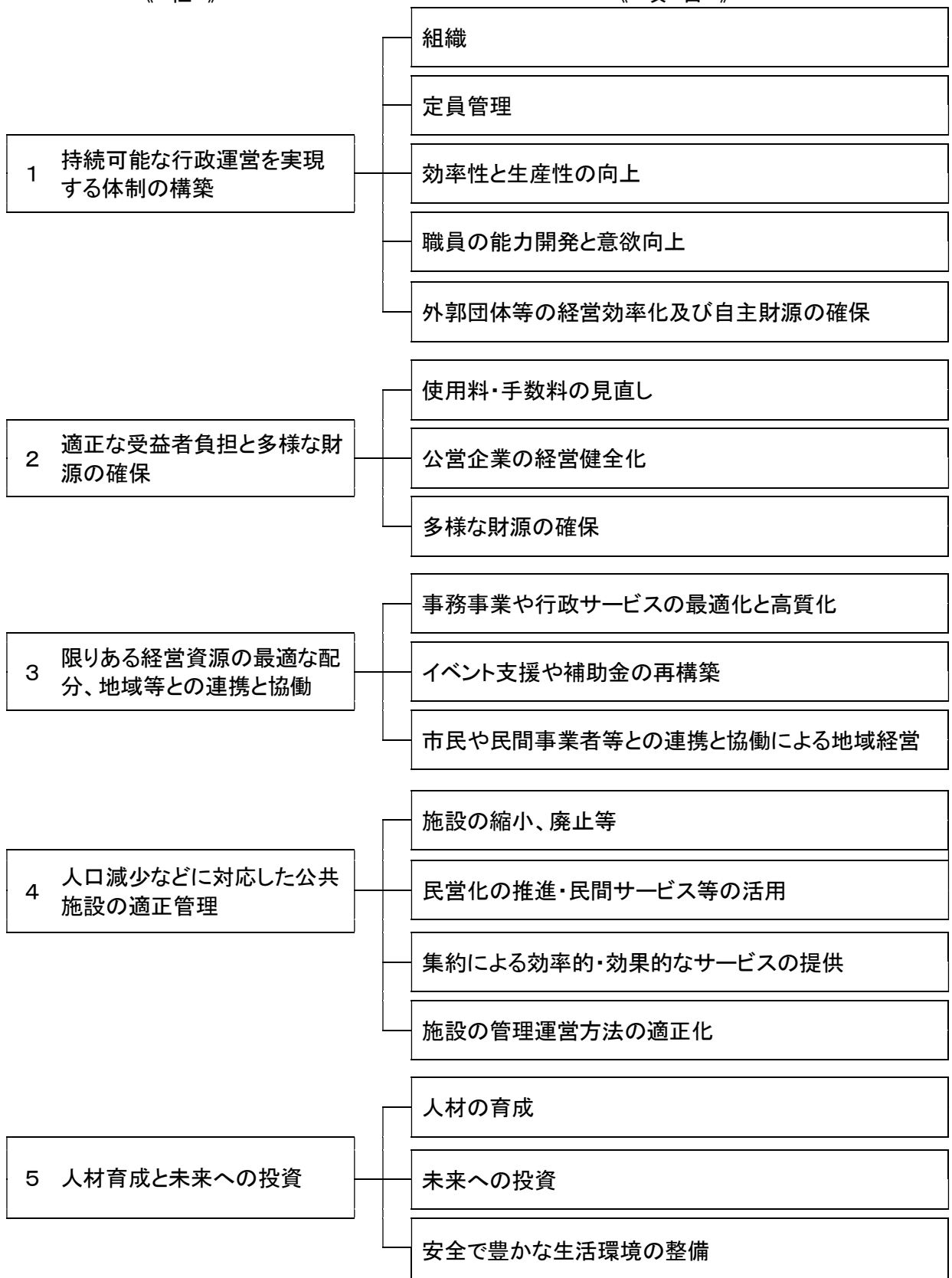
行財政改革委員会が、各取組の取組実績、改善効果及び財政見通し等について適宜検証するとともに、社会経済情勢や市民ニーズの変化を踏まえ、見直しを行います。

なお、取組実績や見直し状況等について、毎年度市議会に報告するとともにホームページなどで公表します。

## 5 プランの柱と項目

《 柱 》

《 項 目 》





## 6 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（職員数）の削減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》

7. 7億円

### (1) 組織

職員数も限られている中で、多様化する市民ニーズや行政課題に対応し、質の高いサービスを提供し続けていくため、機動的・効果的に業務を行うことが課題となっています。

このため、機能や事務の集約化及び拠点化を図るとともに、市民が分かりやすく、利便性と柔軟性の高い組織づくりを進めます。

#### 【主な取組】

- ① 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。
- ② 支所においては、事務の効率化を図るとともに、安全・安心を確保し、より積極的に地域に出向いて活動できる機動的な体制にするため、事務の集約化及び拠点化を進めます。併せて、市民と行政が一体となって、生き生きと暮らし続けられる地域づくりを進めるため、各支所に多様な地域活動を育成・支援できる体制を整えます。

## (2) 定員管理

今後人口減少が進む中、現状の定員のままでは、市民一人当たりの職員数が年々増加し、将来的には、行財政運営の大きな負担になるおそれがあります。

このため、事務の効率化や業務の見直しを行いながら、今のうちから職員数を抑制し総人件費を削減していきます。

なお、事務の効率化や時代に合わなくなった事務事業そのものを見直すことにより、限られた職員数でも、必要なサービスをしっかり提供していきます。

### 【主な取組】

- ① 業務の見直しや効率化等を進め、5年間で一般行政職員や消防職員等の正規職員75人程度及び非正規職員75人程度をそれぞれ削減します。
- ② 技能労務職員は業務の民間委託等を継続します。
- ③ 消防団組織の見直しや団員数の減少を踏まえ、条例定数の適正化を図ります。

## (3) 効率性と生産性の向上

限られた人員の中で、多様化する市民ニーズや行政課題に対応し、行政サービス水準の維持・向上を図るためには、業務の効率性と生産性の向上が不可欠です。

このため、ICTなどの先端技術を積極的に活用するとともに、新たな発想でこれまでの事務の進め方や手法を見直し、生み出された労力や時間で、新たな行政課題への対応や市民サービスの高質化を図ります。

### 【主な取組】

- ① RPA、AI-OCR等のICTソリューションを活用し、事務処理の自動化や効率化を進めます。
  - ※ RPA：パソコン上の定型作業を自動化するソフトウェア
  - ※ AI-OCR：AIを活用した手書き文字の読み取り技術
- ② リモートワークやテレビ会議（オンライン会議・WEB会議）の利用を拡大します。
- ③ 事務処理や文書のデジタル化に合わせ、押印の省略及び電子決裁化を進めます。

### （４） 職員の能力開発と意欲向上

限られた人員の中で、時代のニーズや社会経済情勢の急速な変化を的確に捉え、高度化・複雑化する業務に効率的・効果的に対応していくためには、時代の変化に合わせて個々の職員の能力や技術を高めていくことが重要です。

このため、研修や人事考課制度などを通して、さらなる職員の能力開発や意欲の向上に取り組んでいきます。

### 【主な取組】

- ① 時代のニーズに合った事業の立案や新たな発想による問題解決を組織全体として進めていくため、職員の育成方針や研修内容を見直します。

## (5) 外郭団体等の経営効率化及び自主財源の確保

外郭団体は、公的サービスに係る多様で幅広い市民ニーズに対し、民間の柔軟な発想やノウハウ等を活かしながら、効率的・効果的に事業を展開するために設置した団体で、運営には市が一定の役割を担っています。

今後、市が人口減少などを踏まえ行財政全般の再構築に取り組むことから、外郭団体や一部事務組合に対しても、市同様に、時代のニーズに合わせた役割や業務内容の見直しを求めるとともに、効率性や生産性の向上による経営効率化及び受益者負担の適正化などによる自主財源の確保を促します。

### 【主な取組】

- ① 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。
- ② 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。
- ③ 寺泊老人ホーム組合について、入所者の受入先や職員の処遇等、諸課題の検討を進めるよう協議します。

## 《 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、運営等に係る経費は、社会経済情勢の変化に伴い変動するため、受益者負担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。なお、見直しにあたっては、生活困窮者など負担が困難な市民等への配慮を検討します。

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います。そこで、統廃合等で利用しなくなっ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》

7. 4億円

#### (1) 使用料・手数料の見直し

使用料・手数料については、全般的に県内他市と比べ低く抑えられてきており、「使う人」と「使わない人」の公平性の確保が課題となっています。また、過去長い間見直しをしていない使用料・手数料も多く、光熱水費や人件費などの管理運営にかかるコストも変動してきていますので、そうした情勢変化への対応が課題となっています。

さらに、使用料が無料・低廉である施設は、特定の市民が繰り返し使用するなど利用者の固定化が生まれ、そのことが不公平感を大きくしています。

こうしたことから、使用料・手数料については、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

金に見直します。見直しにあたっては、民間事業への影響や税負担のない市外利用者の料金のあり方も含めて検討していきます。

また、こうした取組によって確保された財源を活用し、施設を適正に管理運営し、時代のニーズに対応した質の高いサービスを提供します。

### 【主な取組】

- ① 施設使用料（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）について、管理運営費に対する使用料収入の割合や県内他市の状況などを踏まえ、適正な料金に改定します。
- ② 手数料（各種証明発行手数料、事業系ごみ処理手数料など）について、運営原価や県内他市の状況などを踏まえ、適正な料金に改定します。
- ③ 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）について、公平性の観点から、政策効果、利用実態や運営上の課題検証も踏まえながら、非営利使用料の見直しを行います。
- ④ 行政財産目的外使用料について、新潟県や県内他市の状況を踏まえ改定します。

## （２）公営企業の経営健全化

下水道の汚水処理にかかる経費については、受益者が負担することが原則となっています。そうした中、本市においては、下水道使用料が県内平均より低く、使用料収入で汚水処理経費を賄えていないため、不足分を一般会計からの繰出金で補填しています。したがって、将来にわたり持続して安定的に経営していくためには、独立採算制の原則に基づき自主財源である使用料収入を増やしていく必要があります。

また、水道については、人口減少に伴い給水収益と純利益が減少している一方で、今後これまでに拡張整備した施設の大量更新時期を迎え、これ

までの水準を上回る事業投資が必要となることから、財源の確保が課題となっています。

こうしたことから、水道と下水道については、持続可能な経営を実現するため、経営効率化に最善を尽くしながら、適正な料金に改定します。

なお、改定にあたっては、生活困窮者など負担が困難な市民等への配慮を検討します。

#### **【主な取組】**

- ① 下水道使用料については、雨水公費・汚水私費の原則に基づき、汚水処理原価や県内他市の状況を踏まえ、急激な負担増とならないよう段階的に改定を進めます。
- ② 水道料金については、必要な施設の更新事業が実施できるよう、経営戦略に基づき内部留保資金等を踏まえ、適切な時期に改定します。

### **(3) 多様な財源の確保**

収支を改善するためには、市民に負担を求めるだけでなく、様々な方法で財源を確保する必要があります。

これまでもふるさと納税や財産の売却を進めてきたところですが、今後もふるさと納税の確保に向けた取組や未利用地等の売却を積極的に進めます。

そのほかクラウドファンディングや有料広告の募集など、様々な方法を検討し、財源確保に努めます。

#### **【主な取組】**

- ① ゲストハウス坂井邸及び幸町分室のほか未利用地の売却を進めます。
- ② ふるさと納税、クラウドファンディングのほか、公共施設の自動販売機について競争入札による設置への移行を進めるとともに、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、限られた経営資源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て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ていきます。

また、地域の諸課題への対応や解決に向け、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活かしながら、連携・協働する地域共生社会の実現を目指します。

#### 《改善効果見込み額》

2. 0 億円

#### (1) 事務事業や行政サービスの最適化と高質化

人口減少・少子高齢化やICT・AIなどの技術革新により急速に変化する社会経済情勢に的確に対応するため、新たな発想で絶えず事務事業の見直しを行うとともに、先端技術も活用しながら行政サービスの最適化と質の向上を図ります。

#### 【主な取組】

- ① KPI の設定と検証などを通じて、目的や時代ニーズを的確に捉えた事務事業となるよう不断の見直しを進めます。

※ KPI : 政策や施策ごとの達成すべき成果の指標

- ② 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。



- ③ 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

人口減少など社会環境が変化する中で、地域の活力を維持していくためには、市民や各種団体等による自主・自律的で多様な活動が展開されていくことが重要です。

こうした観点から、市民や各種団体等の行うイベント等への市の支援や補助金は、社会環境の変化や時代のニーズに合ったものとなるよう、定期的に効果を検証し、見直しを進めていきます。

### 【主な取組】

- ① K P I に基づく検証に加え、有効性・効率性・公平性などの検証も行いながら、これまで以上に市民や各種団体の活動意欲が高まり、自立の促進につなげるよう補助金の見直しを進めます。

## (3) 市民や民間事業者等との連携と協働による地域経営

人口減少が進み、様々な地域課題が顕在化してきた中、行政・市民・地域・各種団体や民間事業者等がそうした課題に個々に対処していくには限界があり、これまで以上の連携と協働が求められています。

そのため、多様な主体が、それぞれの特性や強みを最大限に活かしながら、複雑化・多様化する課題に連携・協働して対応する地域共生社会の実現を目指します。

なお、各種事業の実施にあたっては、民間事業への影響を十分考慮した上で適切に行っていきます。

### 【主な取組】

- ① 民間・地域等で行えるものは、雇用や地域活力等の維持・拡大の観点も踏まえながら、アウトソーシングを進めます。
- ② オープンイノベーション等により、民間事業者と共同で地域課題や行政課題の解決を図ります。
- ③ 持続可能な地域づくりに向け、コミュニティ推進組織を核として地域と行政が連携・協働できる体制について、地域委員会のあり方とともに検討します。

## 《 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、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ます。また、機能を維持する施設や統廃合等により新たに整備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となるよう不断の見直しを行っていきます。

こうした取組を行いながら、収益性向上や地域の活力維持に向けた未来への投資につなげていきます。

#### 《改善効果見込み額》

3. 1億円

#### (1) 施設の縮小、廃止等

本市は、類似団体と比べると、市民一人当たりの建築物の延床面積が大きく、人口減少を踏まえると公共施設面積の総量抑制が大きな課題となっています。

一方で、老朽化した施設や、時代のニーズの変化により当初の目的や本来の意義が失われたり、利用者数が減少している施設も見受けられます。

そのため、こうした施設や利用が特定の市民に固定されている施設、利用圏域が重複している施設等について、地域バランスを考慮しつつ、利用者や地域関係者とも調整しながら機能統合や縮小・廃止を進めます。

なお、廃止した施設については、原則売却等を進めるとともに、売却等が困難なものは必要最小限の管理を行いながら、適切な時期に解体します。

## 【主な取組】

- ① 高齢者センター等については、入浴サービスを段階的に廃止するとともに、施設の廃止や高齢者だけでなく幅広い世代が利用できる多世代交流型施設、介護予防事業など高齢者のニーズが高い用途等への転換など、今後の施設のあり方を検討します。

### 《検討対象施設》

- ・老人福祉センター（長岡ロングライフセンター、高齢者センターけさじろ・まきやま・ふそき・みやうち）
- ・老人憩いの家（さくらの家、日枝の里、はすはな荘、夕映荘）
- ・地域福祉センター（山古志地域福祉センターなごみ苑）
- ・その他の高齢者福祉施設（高齢者コミュニティセンターゆきわり荘）

- ② 当初の目的や本来の意義が失われた産業振興施設について、廃止又は機能の縮小を進めます。

### 《検討対象施設》

サンライフ長岡、ふるさと体験農業センター、職業技能センター、内水面漁業振興施設（貸付先への譲渡を検討）、長岡市特産品加工所（貸付先への譲渡を検討）

- ③ 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、機能の縮小又は運営方法の見直しを進め、より収益性の高い施設の投資につなげていきます。

### 《検討対象施設》

東山ファミリーランド、ニュータウンいこいの広場、柵形山自然公園、巴ヶ丘自然公園、自然休養地四季の里古志、小国商工物産館、道の駅良寛の里わしま（美術館ゾーン）、道院自然ふれあいの森、杜々の森名水公園、とちおふるさと交流広場、うまみち森林公園等

- ④ スポーツ施設について、小規模施設の廃止又は機能の縮小を進め、基幹施設の利用を促します。

### 《検討対象施設》

乙吉運動広場、東山テニス場、第2スポーツ広場、北部運動公園、三島体育センター、和島体育館、寺泊体育館、塩谷運動広場等

- ⑤ 大手通り地下駐車場について、民間駐車場の動向や需要見込み、採算性を踏まえ、適正規模に縮小します。
- ⑥ 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。
- ⑦ 郷土史料館や文書資料室については、如是蔵博物館などの利活用の検討と合わせて、機能移転や集約を含め、今後のあり方を検討します。各地域資料館等についても、機能移転や集約を検討します。
- ⑧ その他、老朽化し維持が困難な施設や、時代のニーズに合わなくなった施設、当初の目的や本来の意義が失われたり、利用者数が減少している施設等について、廃止や機能の縮小を含め、今後のあり方を検討します。

《検討対象施設》

ゲストハウス坂井邸、ながおか市民センター、放置自転車等保管庫、幸町証明発行コーナー、幸町分室、ニュータウン廃棄物パイプライン施設、障害者地域交流センターふれあいときめきハウスほか3施設（貸付先への譲渡を検討）、地区公民館（公民館機能の廃止・縮小）、教職員住宅、栃尾市民会館、川口文化会館等

## （２）民営化の推進・民間サービス等の活用

観光施設については、民間でも様々な施設が運営され、他の公共施設以上に収益性などの経営的視点が求められることから、民間譲渡等を検討します。

また、その他の施設についても、県、近隣市町村及び民間で運営されている類似施設で、サービスを提供できるものについては、民営化や縮小・廃止を進めます。

### 【主な取組】

- ① 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。
- ② 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 保育園について、保護者の多様なニーズに対応するため、保護者や地域に丁寧に説明しながら民営化を進めます。  
《検討対象保育園》  
東川口保育園、こしじ保育園、中之島保育園等

### (3) 集約による効率的・効果的なサービスの提供

人口減少、少子高齢化等の環境変化を踏まえ、これまでのやり方で行うより、集約した方が効率的・効果的にサービスを提供できるものについては、施設の統合や機能の集約を進めます。

### 【主な取組】

- ① 学校や保育園等について、児童・生徒数などの状況を踏まえながら、統廃合も含めた検討を進めるとともに、大規模改修時には、機能や規模の見直しを進め、適正な範囲と内容で整備します。  
《検討対象保育園》  
中条保育園、竹沢保育園等
- ② 食数が少なく調理施設が老朽化した学校の給食について、近隣の調理食数に余裕がある学校で調理し、配送する形に見直しを進めます。
- ③ プールが老朽化している学校について、代替施設の利用を検討し、可能なところは近隣校との共同利用や民間プールなどの活用を図ります。

- ④ 小規模の斎場については、老朽化の状況を見ながら統廃合を検討します。

《検討対象施設》

小国斎場、寺泊斎場、川口斎場

#### (4) 施設の管理運営方法の適正化

将来も存続させる施設については、利用実態や管理運営コストを踏まえ、新しい技術や新しい手法等も導入しながら、効率的な管理運営方法に見直します。

##### 【主な取組】

- ① 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。
- ② 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。
- ③ 電力供給契約者の入札を行うなど、管理運営の不断の見直しにより、効率化を図ります。

## 《 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、経済成長による税源の涵養等を図り歳入を増やすことが大切であり、そのためには本市が地方分散の受け皿として、人と企業が集まるまちにしていく必要があります。

そこで、本プランの推進により財政収支の均衡を図りながら、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。

投資にあたっては、時代のニーズに合わなくなった既存事業や施設の見直しなどスクラップアンドビルドの視点から検討を進めるとともに、初期費用に加え、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も十分に行った上で、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、地方分散の受け皿となるには、安全で豊かな生活を送ることができ環境整備が重要であることから、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るとともに、健康・福祉、教育・子育てなど、市民に密着した施策の充実を図ります。

#### 《投資効果》

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

人づくりこそがすべての根幹であるという米百俵の精神を受け継ぎ、時代を切り開き、将来の長岡を担う人材を育成します。

人材育成にあたっては、目標や評価指標を明確にし、検証と見直しを行いながら、取組の効果をより高めていきます。



### 【主な取組】

- ① 一人ひとりの個性・特性を大切にし、可能性を引き出し伸ばす教育を進め、夢を描き志をたてて生き抜く人材を育てます。
- ② ICTを活用した教育を推進し、自分の意見や考えを持ち、様々な人と協働しながら新たな価値の創造に挑む人材を育てます。
- ③ 若者が、多くの人に出会い、楽しみながら新しいことに挑戦できる場を米百俵プレイス（仮称）に設け、学校以外での新しい学びや体験などを通して、時代の変化に対応できる人材を育てます。

## （２）未来への投資

時代のニーズに合わなくなった既存事業や施設の見直しを行いながら、補助金・過疎債・ふるさと創生基金等の取り崩しなど様々な方法により財源を確保し、費用対効果を十分見極めた上で、地方分散の受け皿となるよう本市の魅力を高める投資を戦略的に行っていきます。

未来への投資にあたっては、民間事業者のノウハウや資金等を最大限活用する仕組みを検討するとともに、初期費用に加え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行った上で、最小の投資で最大の効果が上げられるよう計画します。

また、目標や評価指標を設定し、検証を行う中で、効率的・効果的な取組につなげていきます。

なお、新たに整備する施設の管理運営費は、機能継承や統廃合する既存施設の管理運営費の範囲内に収め、負担を増やさないことを目標とします。

### 【主な取組】

- ① N a D e C<sup>ナデック</sup>構想と産業イノベーションの推進により、産学連携に取り組む企業を増やすとともに、新たな産業を創出し、若者の地元定着を進めます。
- ② 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を進め、関係機関と連携しながら、経営相談・起業支援を行います。
- ③ 雇用の拡大と地域経済の活性化を図るため、新たな産業団地の整備やIT系企業等の誘致を進めます。
- ④ 醸造産業の集積地としての魅力を広く発信するため、旧機那サフラン酒本舗を活用した情報発信・観光交流拠点を整備します。
- ⑤ 広域交流を促進するため、大積スマートIC（仮称）など、広域幹線道路の整備を進めます。
- ⑥ 地域の活力を維持するため、既存施設の有効活用も図りながら、地域コミュニティ活動の強化に向けた環境整備を進めます。
- ⑦ 施設の統廃合や縮小の検討と合わせ、地域経営の視点から、収益性向上と活力維持に向けた新たな投資を戦略的に検討していきます。

### （3）安全で豊かな生活環境の整備

地方分散の受け皿となるには、安全で豊かな生活を送ることができる環境整備が重要です。

このため、人口減少などの環境変化を踏まえながら、財政見通しに基づく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の生活基盤の整備を進めます。整備にあたっては、緊急性や重要性などを踏まえ総合的に優先度を判断し、効果的・効率的に進めていきます。

また、様々な取組で生み出された財源を活用し、健康・福祉、教育・子育てなど、市民の暮らしに密着した施策の充実を図るとともに、新たな行政課題にしっかりと対応していきます。

### 【主な取組】

- ① 廃棄物を安定的に処理するため、P F I 方式により中之島新ごみ処理施設を整備します。
- ② 安全・安心な教育環境を整えるため、学校施設の長寿命化対策と適切な維持管理を行います。
- ③ 安全・安心な生活環境を整えるため、市民に身近な生活道路の整備と適切な維持管理を行います。
- ④ 浸水被害を軽減するため、ハード・ソフトの両面から効率的・効果的な雨水対策を進めます。
- ⑤ 健康・福祉、教育・子育てなどのサービスの拡充を図るとともに、地域共生社会の実現や鳥獣被害対策などの新たな課題にも対応します。

7 今後の財政見通しについて

(1) 財政見通し

行財政改革の取組を反映した令和3年度当初予算を基にしたもの

(単位: 億円)

区 分	R3	R4	R5	R6	R7
歳 入 ア	1,297	1,333	1,330	1,264	1,259
市税	351	358	361	359	362
地方交付税	258	271	267	265	261
市債	190	186	183	140	138
うち臨時財政対策債	54	34	34	34	34
その他	498	518	519	500	498

歳 出 イ	1,302	1,343	1,343	1,280	1,277
人件費	215	215	213	211	209
扶助費	234	236	237	237	238
公債費	172	189	156	156	156
普通建設事業費	164	195	230	170	170
その他	517	508	507	506	504

収支不足額(ア-イ) ウ	▲ 5	▲ 10	▲ 13	▲ 16	▲ 18
--------------	-----	------	------	------	------

財政調整基金取崩額【当初予算】 エ	5	10	13	16	18
執行時の節減等による年度内繰戻し オ	5	5	5	5	5
財政調整基金取崩額【決算】(エ-オ) カ	0	5	8	11	13

財政調整基金年度末残高 前年-カ	47	42	34	23	10
------------------	----	----	----	----	----



令和4年度以降も「持続可能な行財政運営プラン」の取組を実施した場合

区 分	R3	R4	R5	R6	R7
収支不足額(ア-イ) ウ	▲ 5	▲ 10	▲ 13	▲ 16	▲ 18

(R2年度を起点とした改善額の積上げ額)	(5)	(10)	(13)	(17)	(20)
収支改善額 A (5億円 予算反映済)	5	8	12	15	
収支不足額(ウ+A) ウ'	▲ 5	▲ 5	▲ 5	▲ 4	▲ 3

(R4年度以降の収支改善額は、R3年度を起点とした改善額の積上げ額)

財政調整基金取崩額【当初予算】 エ'	5	5	5	4	3
執行時の節減等による年度内繰戻し オ'	5	5	5	5	5
財政調整基金取崩額【決算】(エ'-オ') カ'	0	0	0	▲ 1	▲ 2

(▲は基金積立額)

財政調整基金年度末残高 前年-カ'	47	47	47	48	50
-------------------	----	----	----	----	----

- ・「持続可能な行財政運営プラン」の取組を着実に実施し、毎年度の収支均衡を図ります。
- ・感染症対策などの緊急事態に対応するため、財政調整基金残高を最大限確保します。

### ○令和3年度当初予算の状況

- ・新型コロナウイルス感染症対策をしっかりと講じながらも、「持続可能な行財政運営プラン」の取組を当初予算に反映することにより、財政調整基金取崩額（収支不足額）を抑制（5億円※）しました。

※ 例年並みの基金の年度内繰戻しを見込むと、実質的に取崩しが不要となる水準

### ○令和3年度の財政運営における感染症への対応

- ・感染症に伴う状況変化に対しては、地方創生臨時交付金などを活用しながら、必要の都度対応していきます。

### ○今後の取組

- ・「持続可能な行財政運営プラン」の取組を着実に実施し、毎年度の収支均衡を図るとともに、財政調整基金残高を確保していきます。
- ・歳出抑制とともに、「未来への投資」を通じてより一層の税収の確保に努めます。
- ・感染症をはじめ、今後の社会経済状況の変化により、現在の見通しから大きく変動する場合もあり得るため、毎年度の予算編成に併せて更新していきます。

### 〔試算の考え方〕

- ・試算期間は、令和3年度から令和7年度の5年間
- ・経済成長率は、内閣府「中長期の経済財政に関する試算（R3.1.21）」のベースラインケースを基に、全国と新潟県の経済成長率の乖離を考慮して設定
- ・令和3年度当初予算を基に、「長岡版総合戦略」の推計人口や過去の決算等を踏まえ、現時点で想定される一定の前提条件により試算

### 〔主な試算の考え方〕

項目		試算の考え方
歳入	市 税	・市民税は、推計人口や経済成長率などを考慮し試算（「未来への投資」による収入増は見込んでいない）
	地方交付税	・「地方一般財源総額の実質同水準ルール」が今後も継続するものとして試算
	市 債	・普通建設事業費等の見込額に連動して試算 ・令和4年度以降の臨財債は、令和2年度決算額と同額で試算
	そ の 他	・令和4年度から地域振興に要する経費（ハード・ソフト）にふるさと創生基金を活用するものとして試算
歳出	人 件 費	・一般行政職員等は現員数を維持するものとして試算
	扶 助 費	・過去の伸び率を参考に試算
	公 債 費	・既発行分の元利償還金に、令和3年度以降の新規発行見込額に係る元利償還金を加えて試算
	普通建設事業費	・近年と同規模の投資を今後も実施することを基本に、以下の大規模事業を加味して試算 ・「米百俵プレイス（仮称）」、「中之島一般廃棄物処理施設」

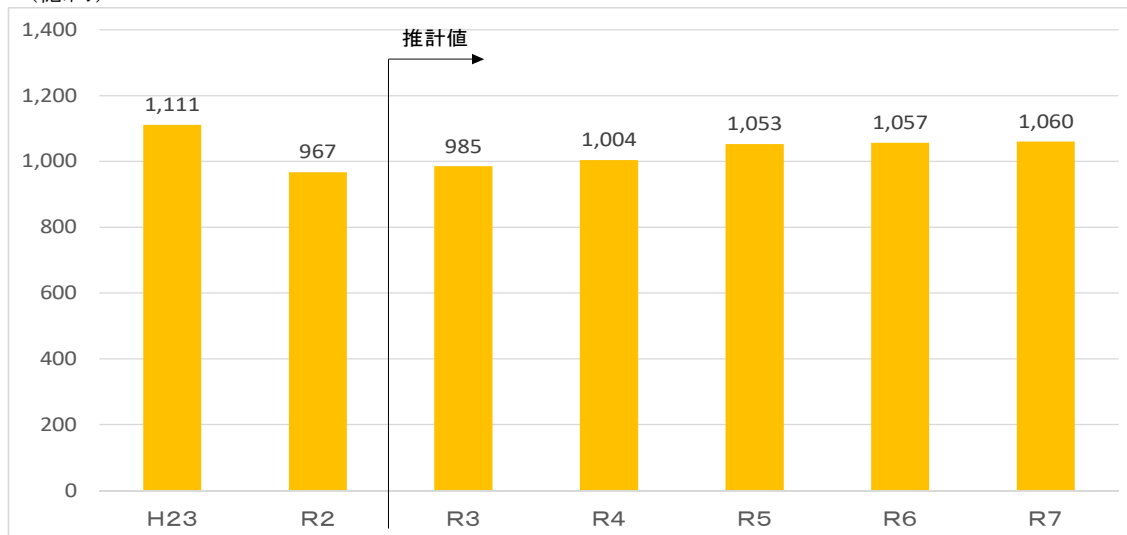
## (2) 投資事業による財政見通し

- ・過去の決算額や今後予定されている大規模事業を織り込んで財政見通しを試算したところ、「行財政運営プラン」の取組を着実に実施していけば、令和7年度までは近年と同規模の投資（普通建設事業費）を実施しながら、毎年度の収支均衡が十分に可能です。
- ・建設地方債残高、実質公債費比率及び将来負担比率は、いずれも当面増加となる見込みですが、その場合でも健全な水準を維持します。
- ・しかし、過度な借入れは残高や財政指標のさらなる増加とともに、収支不足を招く可能性が高まることから、令和8年度以降も適正な投資規模の範囲内となるよう、その動向に今後も留意していきます。

### ア 建設地方債残高の見通し

- ・建設地方債残高は、当面、増加傾向が続く見込み

(億円)



※ R2年度末残高は見込額

### イ 財政指標の見通し

- ・実質公債費比率は、今後5年間で1～2ポイント増加の見込み
- ・将来負担比率は、今後5年間で40～60ポイント増加の見込み

	H23	R1	今後5年間の動向	早期健全化基準
実質公債費比率	15.0%	5.5%	+1～2ポイント	25.0%
将来負担比率	98.2%	74.6%	+40～60ポイント	350.0%

(参考) 他団体との比較 (R1年度決算)

	長岡市	県内20市平均
実質公債費比率	5.5%	10.4%
将来負担比率	74.6%	109.6%

## 8 主な取組の行程表

柱	項目	取組	R3	R4	R5	R6	R7
《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	組織	①大課制、班体制への移行	実施				
		②支所機能の見直し	検討	実施			
	定員管理	①職員数の削減	実施（採用抑制）				
		②技能労務職の業務の民間委託等	実施				
		③消防団員定数の適正化	条例改正				
	効率性と生産性の向上	①事務処理の自動化・効率化	実施				
		②リモートワーク、テレビ会議の拡大	実施				
		③事務処理・文書のデジタル化、電子決裁化	実施				
	職員の能力開発と意欲向上	①人材育成方針・研修内容の見直し	見直し	見直しに基づく研修を実施			
	外郭団体等の経営効率化及び自主財源の確保	①外郭団体の今後のあり方検討	検討に基づき適宜見直し				
		②外郭団体の定員管理	検討に基づき適宜見直し				
		③寺泊老人ホーム組合の見直し	諸課題の検討・協議				
改善効果見込み額（単位：億円） （R2年度を起点とした改善額の積上げ額）			1.6	2.9	3.9	6.7	7.7

柱	項目	取組	R3	R4	R5	R6	R7	
《プランの柱 2》 適正な受益者負担と財源の確保	使用料・手数料の見直し	①施設使用料の改定	条例改正	実施	定期的な検証			
		②手数料の改定	条例改正 (R3.3議会)、実施	定期的な検証				
		③まちなか公共施設の非営利使用料の見直し	検討			条例改正	実施	
		④行政財産目的外使用料の改定	条例改正	実施				
	公営企業の経営健全化	①下水道使用料の段階的改定	条例改正 (3年ごとの見直しも規定)	実施		条例改正 (料金表の見直し)	実施	
		②水道料金の改定	検討・条例改正					
	多様な財源の確保	①未利用地の売却	実施					
		②ふるさと納税、クラウドファンディング等による財源確保	実施					
	改善効果見込み額（単位：億円） (R2年度を起点とした改善額の積上げ額)			0.4	3.2	5.3	5.3	7.4

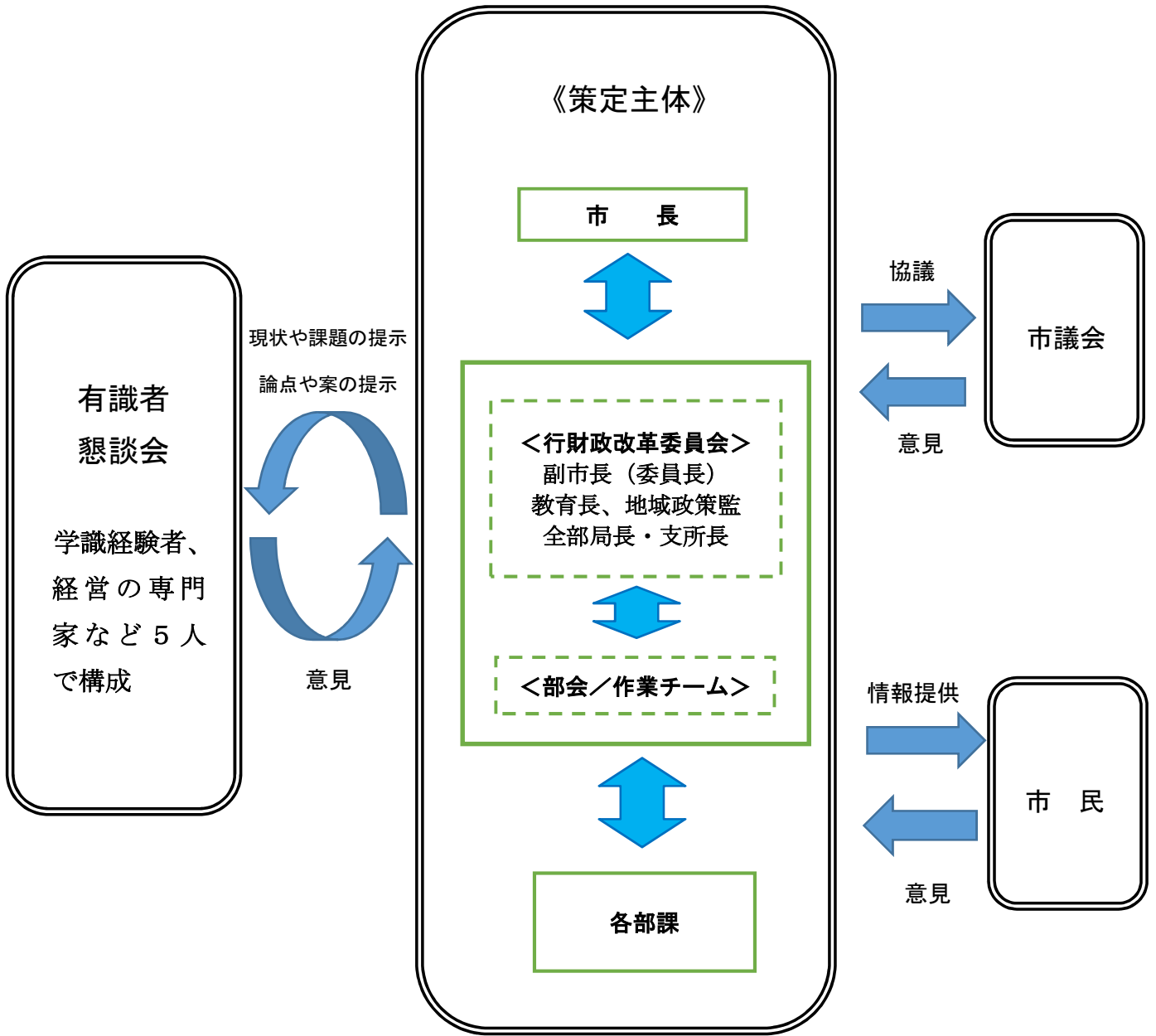
柱	項目	取組	R3	R4	R5	R6	R7	
《プランの柱 3》 限りある経営資源の最適な配分、地域等との連携と協働	事務事業や行政サービスの最適化と高質化	①事務事業の見直し	実施					
		②市民サービス窓口の見直し	幸町証明発行コーナー廃止	さらなる見直しの検討、実施				
		③児童クラブのあり方の検討	検証、見直し					
	イベント支援や補助金の再構築	①補助金の見直し	検証、見直し					
	市民や民間事業者等との連携と協働による地域経営	①アウトソーシングの推進	実施					
		②地域課題の民間事業者との共同対応	実施					
		③コミュニティ推進組織を核に地域と行政が連携・協働できる地域づくりの体制について地域委員会のあり方とともに検討	検討	実施				
	改善効果見込み額（単位：億円） (R2年度を起点とした改善額の積上げ額)			1.4	1.5	1.7	1.9	2.0



柱	項目	取組	R3	R4	R5	R6	R7	
《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	施設の縮小、廃止等	①高齢者福祉施設における入浴サービスの段階的廃止	実施					
		②産業振興施設の廃止又は機能の縮小	実施					
		③観光施設の廃止、機能の縮小又は運営方法の見直し	実施					
		④小規模なスポーツ施設の廃止又は機能の縮小	実施					
		⑤大手通り地下駐車場の適正規模への縮小	検討		実施			
		⑥スキー場のあり方の検討	夏季営業見直し	検討		検討に基づく見直し		
		⑦郷土史料館、文書資料室及び各地域資料館のあり方の検討	検討、見直し					
		⑧その他施設の廃止、機能の縮小を含めたあり方の検討	実施					
	民営化の推進・民間サービスの活用	①悠久山プールのあり方の検討	検討		検討に基づく見直し			
		②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の検討	検討	実施				
		③保育園の民営化	検討、実施					
	集約による効率的・効果的なサービスの提供	①学校や保育園等の機能及び規模の見直し、統廃合の検討	保育園の統廃合の検討、実施					
			学校の機能・規模の見直し、学校の統廃合の検討					
		②学校給食調理場の見直し	検討・見直し					
		③学校プールの共同利用	検討・見直し					
	施設の管理運営方法の適正化	④小規模斎場の統廃合の検討	検討					
		①庁舎警備の見直し	実施					
		②公共施設の開館日・開館時間の見直し	実施					
		③電力入札など、管理運営の不断の見直し	実施					
	改善効果見込み額（単位：億円） （R2年度を起点とした改善額の積上げ額）			1.2	2.5	2.5	3.0	3.1

柱	項目	取組	R3	R4	R5	R6	R7	
《プランの柱 5》 人材育成と未来への投資	人材の育成	①夢を描き志をたてて生き抜く人材の育成	実施					
		②ICTを活用した人材教育の推進	実施					
		③米百俵プレイス（仮称）を活用した時代の変化に対応できる人材の育成	建設			実施		
	未来への投資	①NaDeC構想と産業イノベーションの推進	実施					
		②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	建設			実施		
		③新たな産業団地の整備やIT系企業等の誘致	実施					
		④情報発信・観光交流拠点の整備	実施					
		⑤広域幹線道路の整備	実施					
		⑥地域コミュニティの強化に向けた環境整備	実施					
		⑦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	検討、実施					
	安全で豊かな生活環境の整備	①中之島新ごみ処理施設（仮称）の整備	建設		運営			
		②学校施設の長寿命化対策と適切な維持管理	実施					
		③生活道路の整備と適切な維持管理	実施					
		④ハード・ソフト両面からの効率的・効果的な雨水対策	実施					
		⑤健康・福祉、教育・子育てなどのサービス拡充と新たな課題への対応	実施					
	改善効果見込み額（単位：億円） （R2年度を起点とした改善額の積上げ額）		本プランでは、未来への投資等による税収増加等の効果額は見込んでおりません。 新たに整備する施設は、機能継承や統廃合する既存施設の管理運営費の範囲内で運営することを目標としますので、負担増は見込んでおりません。					
	改善効果見込み額合計（単位：億円） （R2年度を起点とした改善額の積上げ額）			4.6	10.1	13.4	16.9	20.2

「持続可能な行財政運営プラン」策定体制



○ 持続可能な行財政のあり方に関する有識者懇談会 委員名簿

氏 名	職 業 等
(座長) 鯉江 康正	長岡大学 副学長・教授
海津 博之	前 北越銀行専務取締役、長岡商工会議所副会頭 (現 八海醸造グループホールディングスカンパニー 株式会社 千年 常務取締役)
高橋 亨	株式会社 BELLSOFT 代表取締役 長岡アイティ事業協同組合 理事長
並木 純子	あすか中央税理士法人 税理士・行政書士
長谷川雪子	新潟大学経済学部 准教授

(敬称略。座長以外は五十音順)

○持続可能な行財政運営プラン策定の経過

期 日	内 容
令和元年11月14日	議員協議会
11月20日	第1回有識者懇談会 (検討の視点及び検討テーマ、長岡市の現状)
令和2年2月6日	第2回有識者懇談会 (目指すべき行財政運営の姿、現在実施している主な取組など)
3月5日	第3回有識者懇談会 (財政運営に関する基本的考え方、新しい発想や技術による変革)
5月19日	第4回有識者懇談会 (組織・定員、外郭団体等)
7月21日	第5回有識者懇談会 (適正な受益者負担、多様な財源の確保)
8月28日	第6回有識者懇談会 (補助金・負担金、イベント等)
10月9日	第7回有識者懇談会 (公共施設等)
11月18日	第8回有識者懇談会 (人材育成・未来への投資)
12月4日	議員協議会 (持続可能な行財政運営プラン(骨子)について)
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(骨子)について)
令和3年1月27日	議員協議会 (持続可能な行財政運営プラン(素案)について)
2月12日	議員協議会 (持続可能な行財政運営プラン(原案)について)
2月19日	第10回有識者懇談会 (持続可能な行財政運営プラン(原案)について)

※市内の行財政改革委員会を適宜開催し、上記のとおり意見を伺いながら、持続可能な行財政運営プランの検討を進めてきました。