

## 【資料】 経営研究会の資料・記録

---

- 第1回：資料 P 2 ～ ・ 意見要旨 P36～
- 第2回：資料 P41～ ・ 意見要旨 P66～
- 第3回：資料 P73 ・ 意見要旨 P91～
- 第4回：資料 P98 ・ 意見要旨 P113～

# 第1回 経営研究会

---

- 資料
- 意見要旨

# 第1回 塩尻市経営研究会

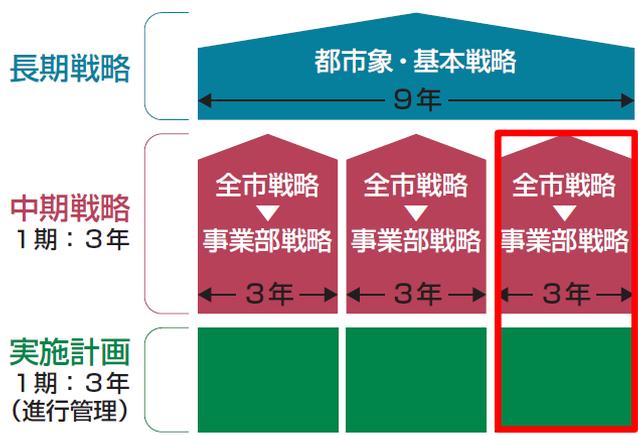


企画政策部企画課  
令和3年7月1日

# 第五次総合計画の概要と現在地

- 本市は、「**確かな暮らし 未来につなぐ田園都市**」を目指す都市像に掲げた第五次総合計画（平成27年度～令和5年度）を策定し、**市政の重点を明確化した長期戦略のもと、3年を1期とする中期戦略**によって、社会変化に即時に対応した重点施策を立案・遂行している。
- また、第五次総合計画においては、行政評価、実施計画、予算編成を連動させた**独自のPDCAサイクルである「行政経営システム」**を構築し、**事業部が主体的かつ自律的なマネジメント**を行いながら、スピード感を持って、効果的な進捗管理に取り組んできたところ。
- 本年度は、第2期中期戦略の評価や市を取り巻く環境等の変化を踏まえて、施策体系、事業等を再構築した**第3期中期戦略（令和3年度～令和5年度）**を推進しているところ。

【第五次総合計画の構成】



【総合計画の見直し周期】

戦略・評価		年度		2013-2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
		戦略	評価	策定									
戦略	長期戦略	策定	[Blue arrow spanning 2015-2023]										
	中期戦略	策定	第1期			第2期			第3期			次期策定	
評価	行政評価	内部評価	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
		外部評価	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
	中期・長期戦略の進行評価	制度		○	○		○	○		○	○		○
	中期戦略の見直し評価	検討			○				○				○
	長期戦略の見直し評価				○				○				○

# 第六次総合計画策定に向けた課題と方向性

## ■ 本市を取り巻く課題等

- ・ 地方自治体を取り巻く環境の急激な変化（デジタル化の推進、Afterコロナの不確実な社会情勢等）
- ・ **第五次総合計画（戦略計画、計画期間、PDCAサイクル等）の検証の必要性**

### 経営研究会 の設置

- ・ 幹部職員や有識者等による研究機関の設置
- ・ 第六次総合計画や今後の行政経営の在り方の検討

## ■ 本市の組織・行政経営の課題

- ・ **統計データや指標等のエビデンスをベースとした施策立案の能力が弱い**
- ・ 中長期的な視点やバックカスティングによる施策立案が難しい（目の前の仕事に追われている）

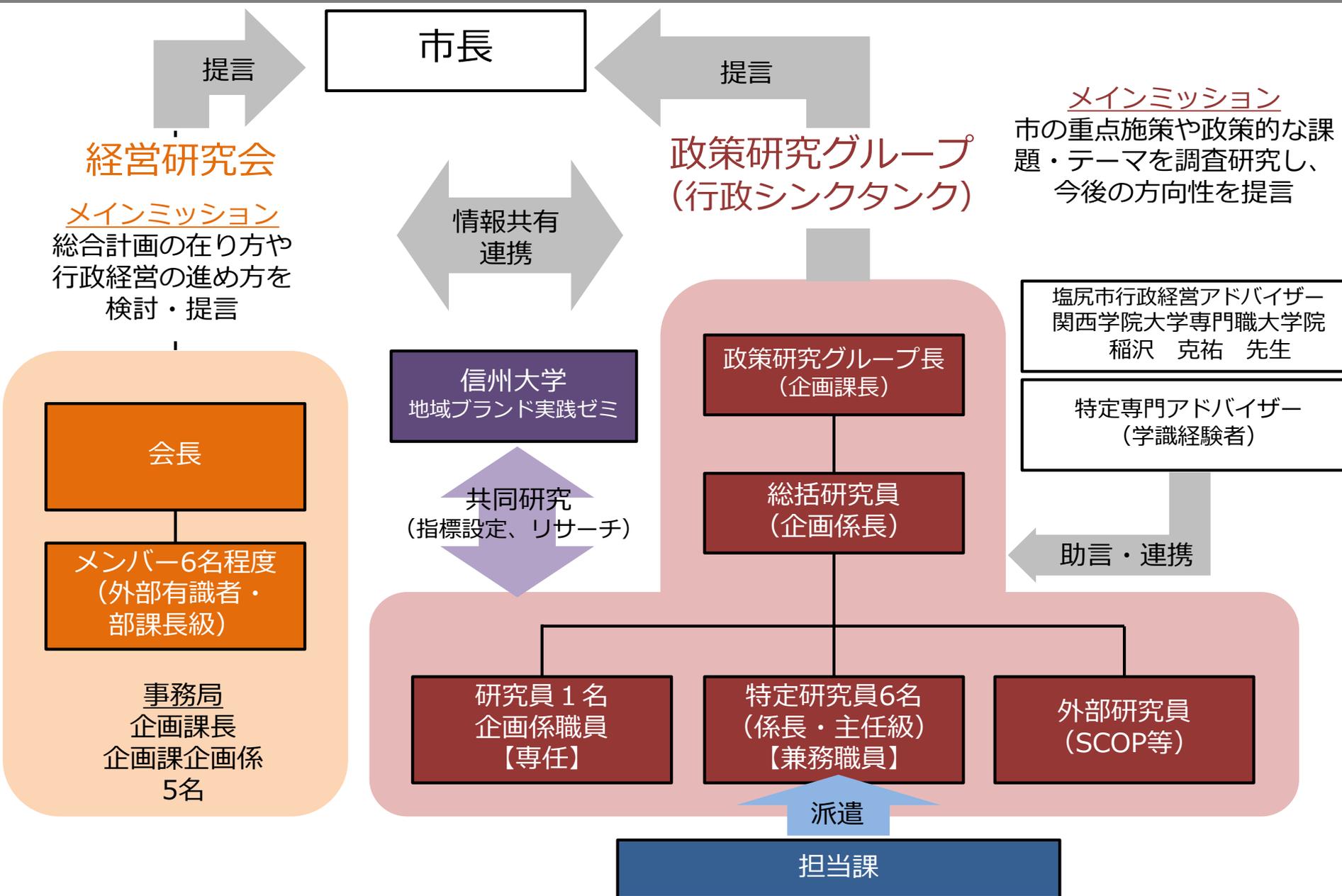
### 政策研究グループの設置 (行政シンクタンク)

#### 政策論点の整理

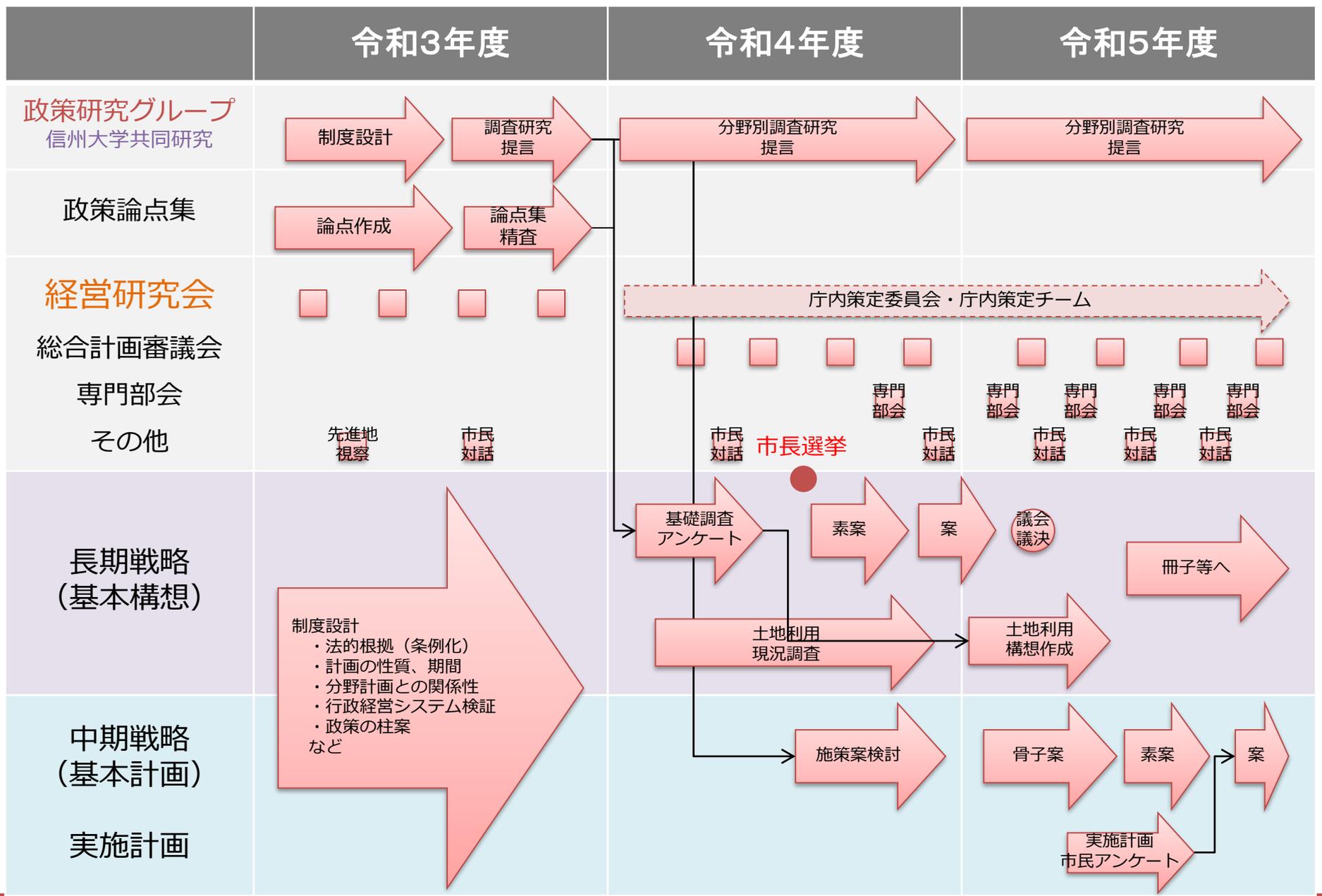
- ・ 統計データ等に基づく現状分析
- ・ 第六次総合計画で政策の核提案

- ・ 産学官連携型の行政シンクタンクの設置  
(**担当課職員の兼務制による研究参画**、個別計画の策定支援、信州大学との共同研究)
- ・ **重点施策や政策的な課題・テーマを調査研究、今後の方向性を提言**  
令和3年度テーマ（案①）：指標設定の在り方  
(総合的な幸福度指標の設定、アンケート調査の設計など)

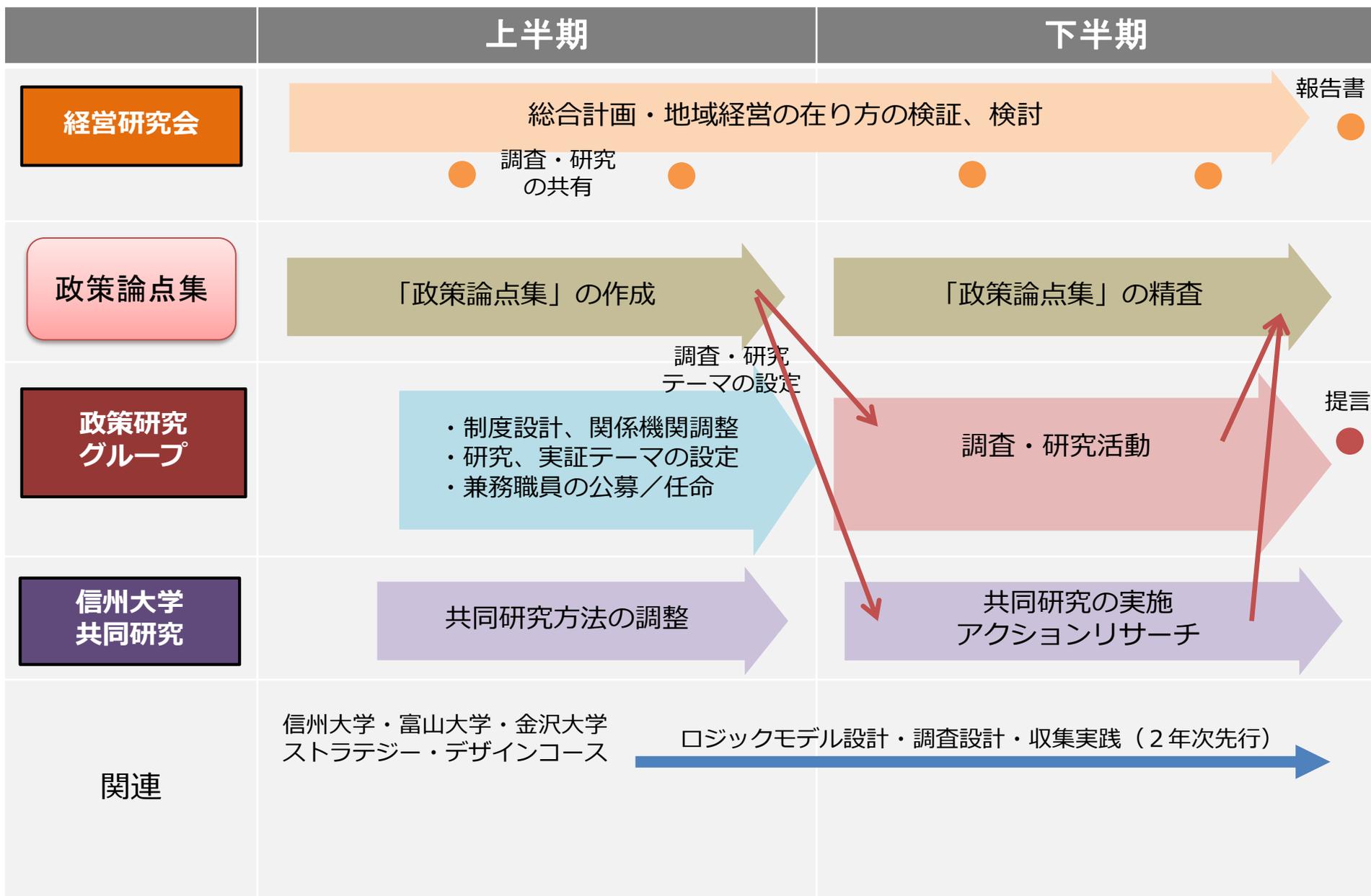
# 第六次総合計画に向けた令和3年度の推進体制



# スケジュール (R3~R5年度)



# 令和3年度スケジュール



# 第五次塩尻市総合計画の中間総括



企画政策部企画課

令和3年7月1日

# 構成

## 1. 第五次総合計画及び計画マネジメントの設計意図

- (1) 第五次総合計画の内容・運用の特徴
- (2) 計画のマネジメント

## 2. 第五次総合計画の成果と課題

- (1) 施策体系・組織・重点分野の状況
- (2) 財政・組織運営の状況
- (3) 重点分野における成果と課題
- (4) 参画・協働・共創の状況

## 3. 総合計画の見直しの論点

## 4. 付属資料

# 1. 第五次総合計画及び計画マネジメントの設計意図

---

- (1) 第五次総合計画の内容・運用の特徴
- (2) 計画のマネジメント

# (1) 第五次総合計画の内容・運用の特徴

## ■ 第五次総合計画の特徴

第五次総合計画



- ① **基本計画の内容を重点政策に絞っている**  
- 市政の重点が分かるよう優先度が低い取組みを割愛
- ② **基本計画を3年間に短縮している**  
- 社会や市場の変化への即応するため5年間から短縮
- ③ **実施計画を3年FIX方式にしている**  
- 戦略的な施策立案のため、毎年ローリングを廃止



## ■ 五次総を設計する際の問題意識 ～ 総花計画 から 戦略計画へ ～

これまでの総合計画の課題

### 課題1：総合計画が政策決定の判断基準になっていない

- ・ 総花的かつ射程が長すぎて、実質的な政策形成の現場において判断基準として機能していない  
→ 施策・事業の優先順位付けのツールとして機能するよう、計画期間短縮・重要分野の明確化が必要

### 課題2：総合計画策定が市役所全体の仕事になっていない

- ・ 各事業部が策定の際にコミットしておらず、十分な政策検討ができていない。  
→ 各事業部が計画策定を「自分の仕事」とし、主体的に取り組める仕組みをつくる必要がある

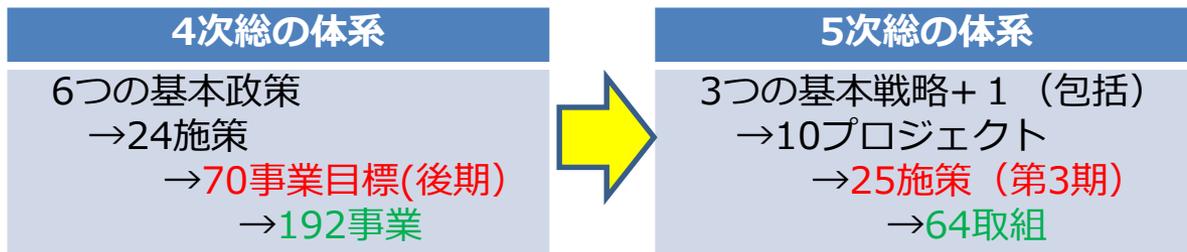
### 課題3：資源配分の視点として「ヒト」が欠落

- ・ 実施計画・予算査定が「カネ」の調整に終始し、人材配置・組織体制にまで連動した検討ができていない  
→ 予算の重点化・縮減の方針にあわせて人材の配置・配分を検討することが必要

# ① 基本計画の内容を重点政策に絞っている

– 市政の重点が分かるよう優先度が低い取組みを割愛

## ■ 政策・施策のスリム化



- 政策体系が各階層においてスリム化され、何が重点政策であるかが一目瞭然になっている

## ■ 五次総に記載されていない施策

5次総に記載されていない4次総の施策	
教育・文化	➢ 人権・男女共同参画
福祉	➢ 障害者の自立支援 ➢ 生活困窮者の自立支援
環境	➢ 景観保全・市民との協働による景観形成 ➢ 多様な生態系の保護 ➢ 自然環境（水資源、大気、土壌）の汚染防止
都市基盤	➢ 治水対策 ➢ 交通のバリアフリー化
異なる取り上げられ方となった施策※	
産業・雇用	➢ 勤労者福祉の充実
自治・協働	➢ 行政サービス（窓口、外国籍市民、IT活用、個人情報等）

- 義務として実施する事業（ナショナルミニマム）や、優先度がその時点で高くないと判断された施策が割愛された
- ただし、時代にあわせてアップデートが必要な施策は表現を変えて記載されたものもある ※印

例

【割愛】勤労者福祉  
【新規】多様な働き方

【割愛】IT活用  
【新規】DX推進

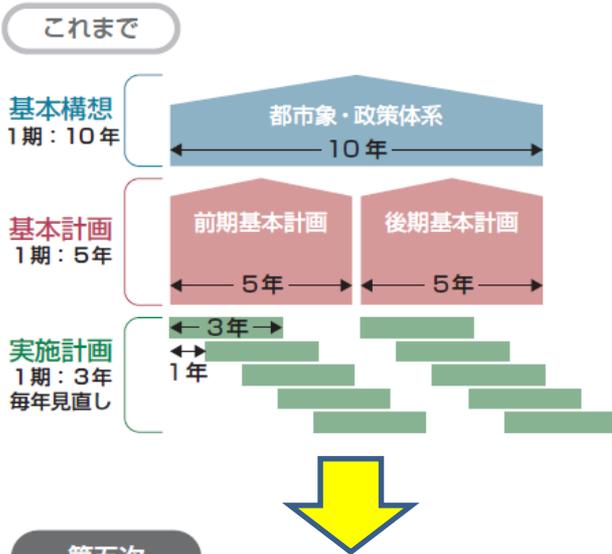
## ② 基本計画を3年間に短縮している

－社会や市場の変化への即応するため5年間から短縮

## ③ 実施計画を3年FIX方式にしている

－戦略的な施策立案のため、毎年ローリングを廃止

### ■ イメージ



### ■ 総合計画の見直しの周期

戦略・評価		年度	2013-2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
		戦略	長期戦略	策定	[Blue bar spanning 2015-2023]							
中期戦略	策定		第1期			第2期			第3期			
評価	行政評価	内部評価	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
		外部評価	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
	中期・長期戦略の進行評価	制度		○	○		○	○		○	○	
	中期戦略の見直し評価	検討			○			○			○	
	長期戦略の見直し評価				○			○			○	

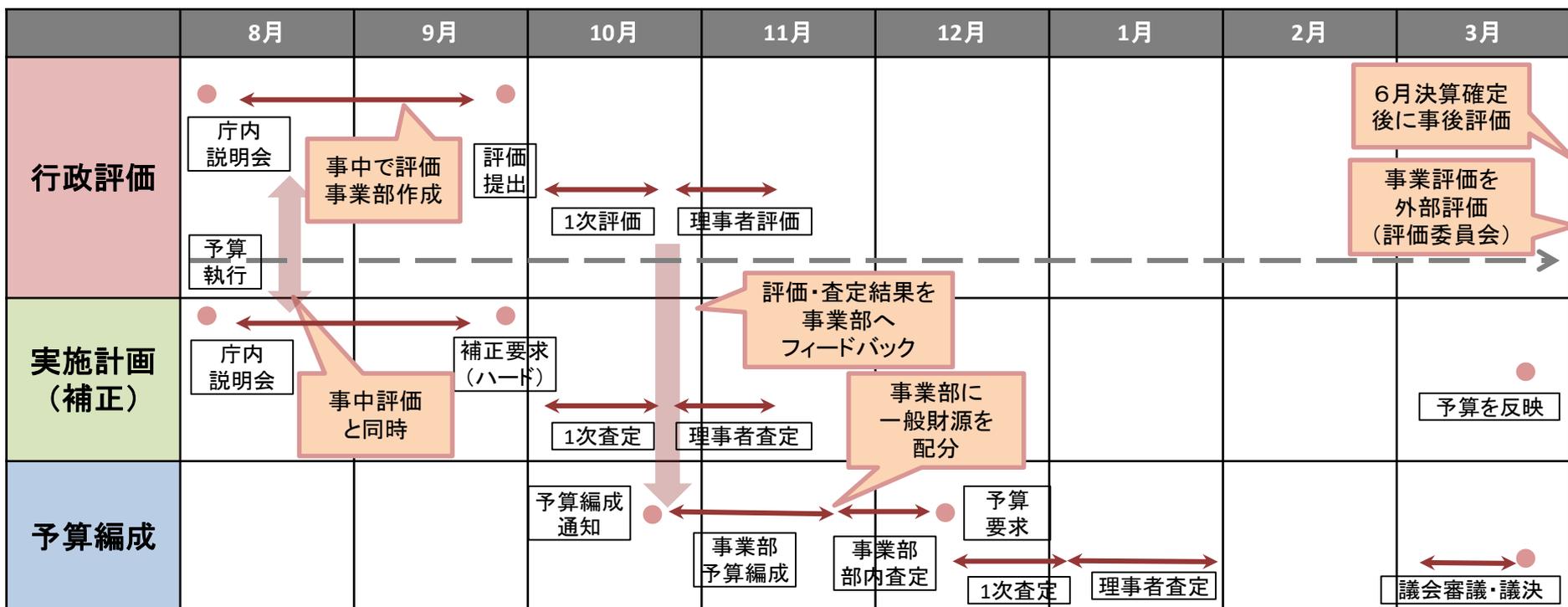
- ・ 総合計画の見直しのペースが5年に1度から3年に1度に早まった。
- ・ 実施計画は毎年度見直しするローリング方式であったが、3年間でセットで予算化する実施計画とした。  
(これにより、場当たりの事業展開ではなく、戦略的・計画的な事業展開を狙った)

## (2) 計画のマネジメント

### ■ 五次総の計画マネジメント手法

#### ① 行政評価 ～ 実施計画（補正） ～ 予算編成の連動

- 事中的での行政評価（新規提案含む）により、評価を次年度予算へ即座に反映
  - ⇔従前は決算（事後）を評価し、次々年度の実施計画や予算編成に反映
- ハード事業は実施計画補正で予算確定、ソフト事業は行政評価を踏まえ予算編成で確定
  - ⇔従前は実施計画と予算の二度査定
- 外部評価（行政評価委員会）は事後（実績確定後）評価に対し実施。



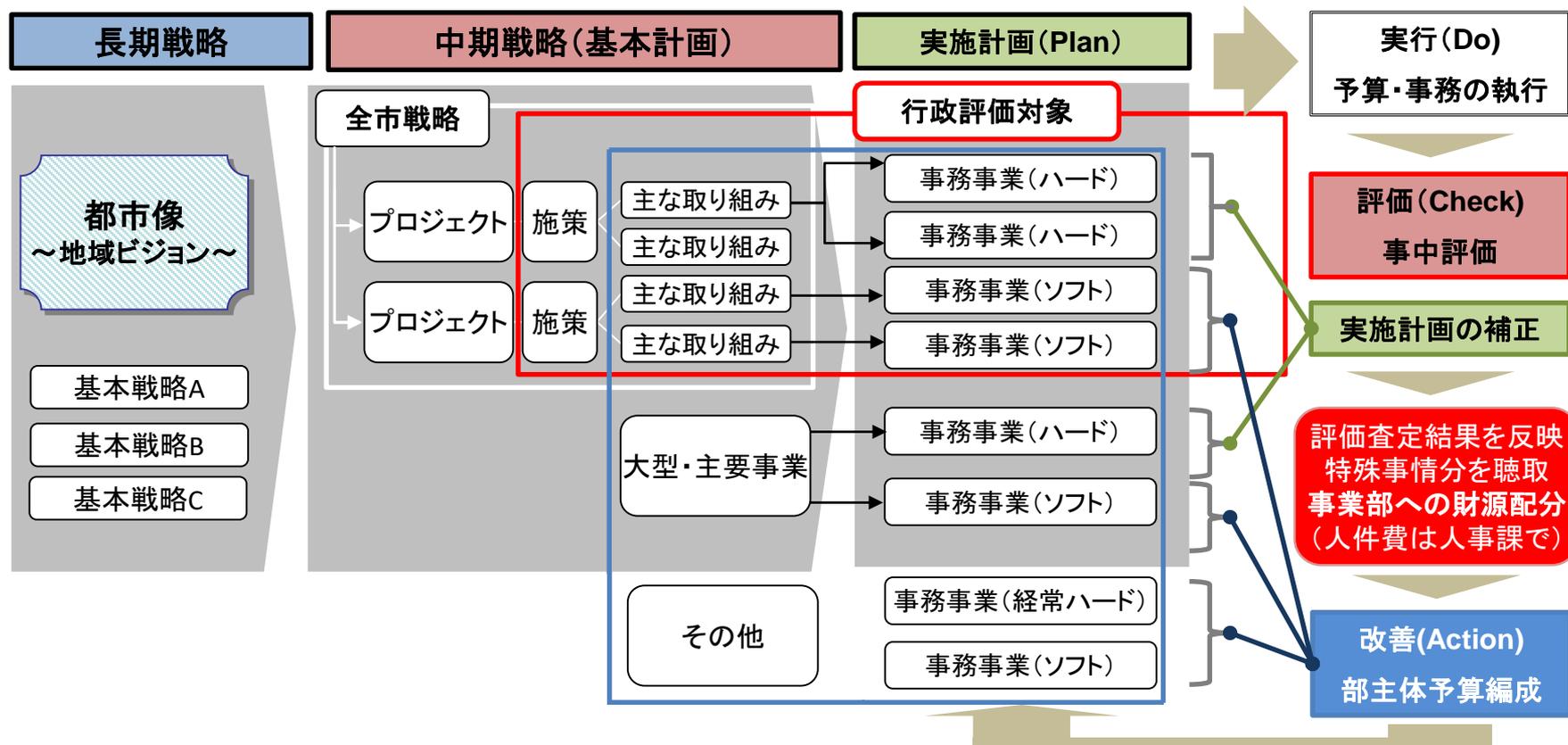
## ②各部署の責任の明確化（計画管理上の曖昧さを抑える）

－施策を主管する事業部を3以下に調整。組織構造も中期戦略に合わせ大規模再編

## ③事業部への権限移譲（包括予算制度）

－行政評価を反映させ、評価対象外も含めた一般財源を事業部へ配分し、配分内で自律的に予算編成。予算執行時も流用等の権限を拡大

⇔従前は財政部門が全件査定し、流用等も制限。



## 2. 第五次総合計画の成果と課題

---

- (1) 施策体系・組織・重点分野の状況
- (2) 財政・組織運営の状況
- (3) 重点分野における成果と課題
- (4) 参画・協働・共創の状況

# (1) 施策体系・組織・重点分野の状況

■「第五次塩尻市総合計画中期全市戦略体系と組織・体制等変更の変遷」を参照（別紙参考資料）

## ① 施策や組織の情勢変化への対応 ➤ 情勢変化と戦略的な取組を中期戦略に取り入れてきた様子が伺える

の動き

<p>自治体消滅危惧と地方創生政策</p> <p>子育て環境整備・少子化対策強化</p>	<p>首都圏一極集中の継続 コンパクトシティ、集落維持の提唱</p> <p>女性就労の拡大・働き方改革</p> <p>生産性革命</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>コロナショックからの再生を志向</li> <li>東京脱出-郊外移転への転換と、地方移転への関心増</li> <li>少子化・子どもの貧困の加速懸念</li> </ul> <p>DX推進</p>
--	--	--

政策的対応

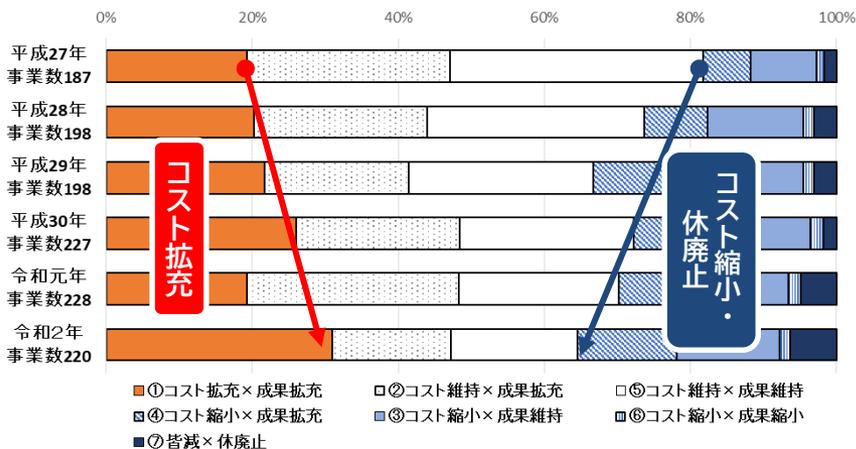
	第1期 H27~H29	第2期 H30~R2	第3期 R3~R5
	潮流の先取り→総合戦略の早期策定→交付金積極活用	○ 地創交付金継続活用	
A 子育て	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ 第2・3子保育料減免等</li> <li>○ 特色ある教育・コミュニティスクール開始</li> </ul> <p>こども教育部の拡充</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ 未満児急増に対する保育体制の拡充や、児童クラブの拡充</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ 子どもの貧困対策の強化</li> </ul> <p>家庭支援課の拡充</p>
B 住みよい	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Fパワープロジェクト取組開始 内閣府地域活性化モデルケース活用</li> </ul> <p>FPプロジェクト室から森林課への拡充</p> <p>塩尻駅北区画整理</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ 森林再生・木質バイオマス活用の強化</li> <li>○ 時短就労や副業・兼業などの新しい就労モデルの試行</li> </ul> <p>KADO</p> <p>○ 交流推進 北部交流C ▲交流分野の施策スリム化</p> <p>○ スポーツ 総合体育館</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ コロナ後見据えた産業支援策と企業等立地の長期的取組の強化 野村桔梗ヶ原区画整理</li> <li>○ 森林再生・木質バイオマス活用の強化継続</li> </ul> <p>○ 文化資源の活用 平出博物館</p> <p>○ 都市公園機能向上 小坂田公園</p> <p>公共施設マネジメント課の新設</p>
C シニア	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ 周辺部地域医療の維持確保</li> </ul> <p>ふれあい広丘</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ 地域包括ケアシステム強化</li> </ul> <p>ふれあい東部</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ 包括ケアシステム強化、健康づくり活動の強化</li> </ul>
包括	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ 地区の自律・課題解決を目指すプラットフォーム構築</li> <li>○ シティプロモーション・移住定住取組開始</li> </ul> <p>シティプロモーション係新設</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ ワインランド・シティプロモーションの拡充</li> <li>○ 地域外企業等との連携拡大</li> <li>○ ローカルイノベーション</li> </ul> <p>スナバ</p> <p>地方創生推進課の拡充</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ 関係人口等の外部コミュニケーションの継続</li> <li>○ 内部コミュニケーションの強化（誇り・愛着醸成）</li> </ul> <p>自治体デジタルトランスフォーメーション</p> <p>デジタル戦略課の設置</p> <p>官民連携推進室の課への拡充</p>

## ②重点分野への予算配分の状況

### 【事中評価による予算配分反映】

➤ 行政評価のマネジメントにより、実施計画事業（中期戦略事業）の中で事業の新陳代謝が起きている

事中評価結果（今後の方向性）



新規提案事業のうち予算化した事業数・金額（一般財源ベース）

第1期 H27～H29

第2期 H30～R2

	平成27年	平成28年	平成29年	平成30年	令和元年	令和2年
件	6	9	8	3	22	
億円	2.55	4.71	1.64	0.96	22.2	

※ 令和2年度は、Afterコロナ施策事業（12件）、業務効率化（DX等）に取り組むShiociety5.0推進事業（10件）が大半。感染拡大対策という特殊事業があり、大幅に増額している

ハード事業予算の縮小、目途の立ったソフト事業の縮小などによって、拡充分の予算を確保。

### 【実施計画事業への予算配分】

➤ 予算全体に占める実施計画事業の割合は結果的に増えていない＝重点分野への資源配分増にはなっていない。

年度	当初予算額	実施計画事業の予算額		実施計画“外”事業予算額		一般職員人件費	
	(千円)	(千円)	割合	(千円)	割合	(千円)	割合
H27	27,478,000	12,077,090	44.0%	11,633,890	42.3%	3,767,020	13.7%
H28	26,900,000	12,116,348	45.0%	10,845,624	40.3%	3,938,028	14.6%
H29	26,350,000	11,837,708	44.9%	10,699,318	40.6%	3,812,974	14.5%
H30	27,400,000	11,511,388	42.0%	11,689,632	42.7%	4,198,980	15.3%
R01	27,900,000	12,386,506	44.4%	11,656,337	41.8%	3,857,157	13.8%
R02	28,200,000	13,442,210	47.7%	10,827,576	38.4%	3,930,214	13.9%
R03	29,900,000	13,694,172	45.8%	12,469,421	41.7%	3,736,407	12.5%

重点政策に注目し、事業を新陳代謝させてきたが、予算配分比率自体は変わらなかった。実施計画外の事業予算の圧縮・休廃止に課題がある可能性。

※ R2、R3年度の実施計画事業比率がやや高くなっているのは、体育館等の大型ハードの影響による特殊要因

### ③政策や施策の修正の状況

#### 成果(仮説)

- 中期戦略と実施計画の期間を一致させたことで重点政策を意識した事業立案・実施・見直しが進められている。庁内・議会が認識する重点政策のブレが少なくなったと考えられる。

#### 課題(仮説)

- ① 中期戦略1年目及び2年目途中(事中)の結果をもとに次期中期戦略を立案するため、新規事業や施策の課題・成果を見通せないうちに次期戦略を具体化する必要がある、エビデンスが充分そろっていない恐れがある。
- ② 中期戦略の施策・事業の見直しは活発化したが、年数経過や社会情勢変化を受けた上位政策「長期戦略」の見直し・修正が必要な際に、修正期間が充分とれない恐れがある。
- ③ 首長任期と計画期間とが上手くかみ合わず、首長やその政策が基本計画期中に変わった場合に、別途修正計画作成や管理などに追加コストが発生する恐れがある。



### ④事業部の自律性・企画力

#### 成果(仮説)

- 本市では予算編成において事業部へ一般財源枠を示し、事業部の中でスクラップ&ビルドを促していた。総合計画のPDCAの仕組みを改善するとともに、事業部で決定する裁量を広げたことにより、事業部の中で新規事業の立案に合わせ、事業部内で事業の削減・縮小の検討が行われた。

#### 課題(仮説)

- 予算編成の結果を見ると、各事業部からあげられた事中評価を起点として、事業の新陳代謝が行われているが、これが事業部の主導によるものか、企画政策部門の指示によるものかは、精査が必要。

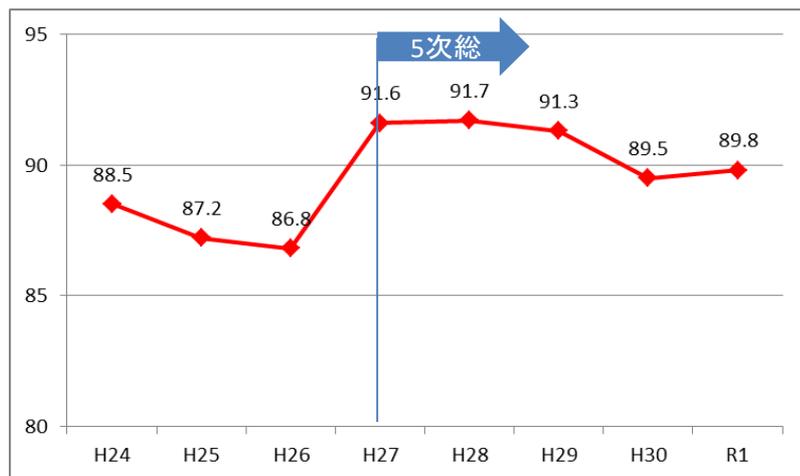


# (2) 財政・組織運営の状況

- 財政は経常的な支出予算割合（硬直化）や、地方債残高の上昇に注視する必要がある。
- 組織構造も五次総スタートに当たり事業部を削減したほか、中期戦略に合わせ再編。また、H30に見直した行政改革基本方針に基づき、課長・係長のマネジメント領域を拡げ、係当たり職員数を増やし課題に対し柔軟に対応できるよう課・係数の見直しが進められている。

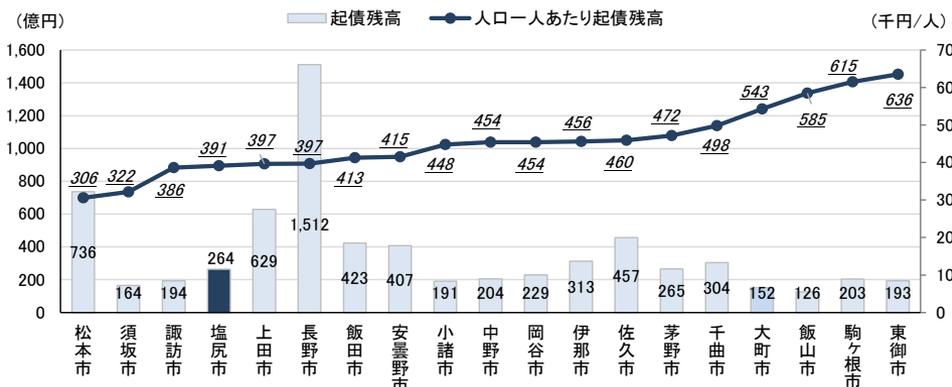
## 【財政】

経常収支比率の推移



出典：財政課

地方債残高【県内19市比較】



出典：長野県「市町村財政状況資料集」2018年度

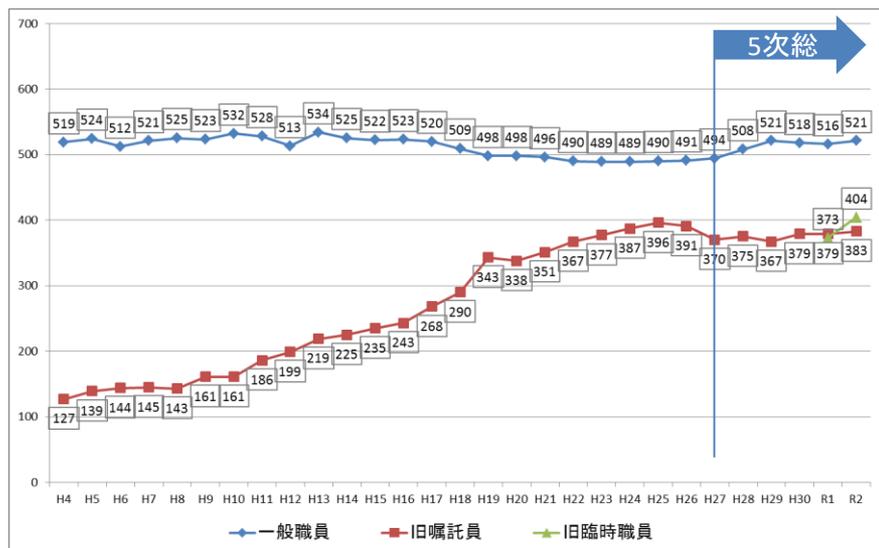
## 【組織構造】

区分	年度	部数	課数	係数	平均職員数 (係単位)
四次	H26年度	10	37	85	—
五次 第1期	H27年度	9	37	81	4.0
	H28年度	9	37	80	4.1
	H29年度	9	38	80	4.1
第2期	H30年度	9	39	78	4.4
	R1年度	9	36	61	5.7
	R2年度	9	36	61	5.7
第3期	R3年度	9	34	56	6.3

## 【職員・人材配置】

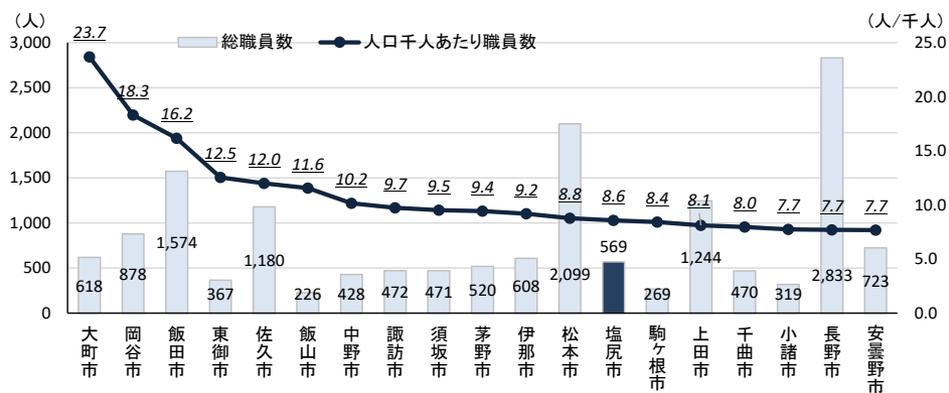
- 再任用制度や会計年度任用制度（旧嘱託・旧臨時）開始により人件費が増加傾向
- 特任CxOや地域おこし協力隊・企業人など特別職により地域外人材を活用

### 職員数の推移



出典：総務人事課

### 職員数および人口千人あたり職員数【県内19市比較】



出典：総職員数 総務省「地方公共団体定員管理調査関係データ」2020年  
総人口 長野県「毎月人口異動調査」2020年4月1日

### 特任CxO(専門家がリモート副業で連携)



特任CMO 関口憲義



特任CHRO 田口弦矢



特任CSO小橋 一隆



特任CDO 北口直人



特任CCO 千葉憲子



特任CREO 幸田泰尚



特任CIO 濱本隆太

# (3) 重点分野における成果と課題 (政策評価・施策評価結果)

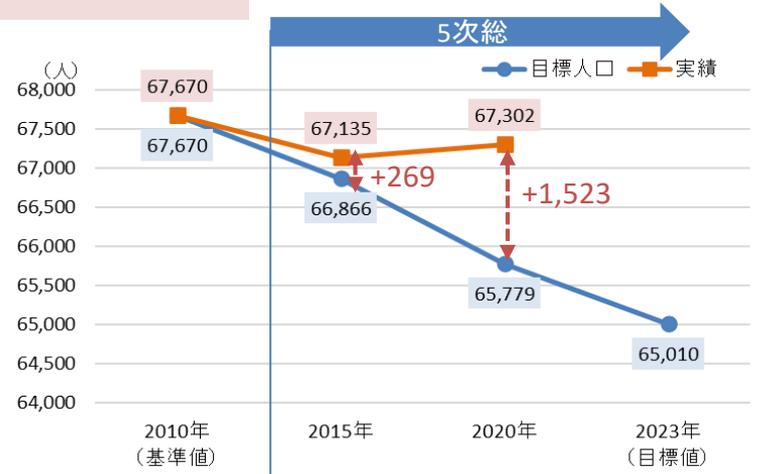
## ■ 人口関連指標

➤ 子育て支援策や民間による宅地開発等により人口増が好調

- 2020年段階で目標人口を1,500人上回る
- 目標を上回るペースが加速している

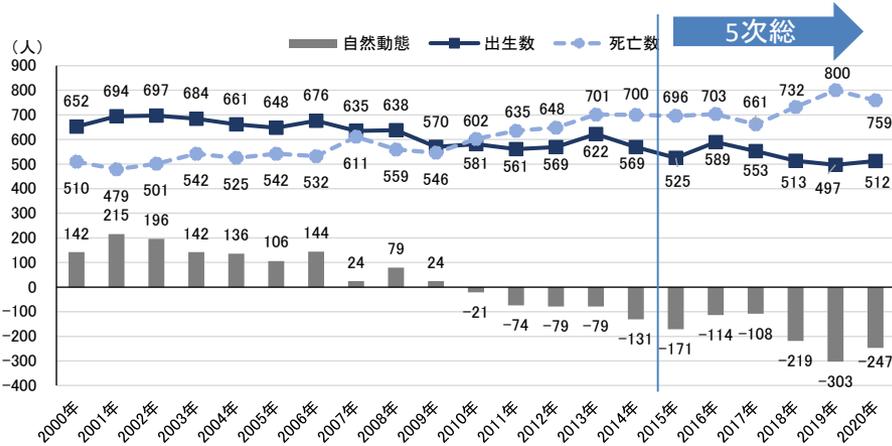
### 【総人口】

	2010 (基準値)	2015	2020	2023 (目標値)
目標	67,670	66,866	65,779	65,010
実績		66,494	67,302	
差		<b>+269</b>	<b>+1,523</b>	



### 【自然動態】

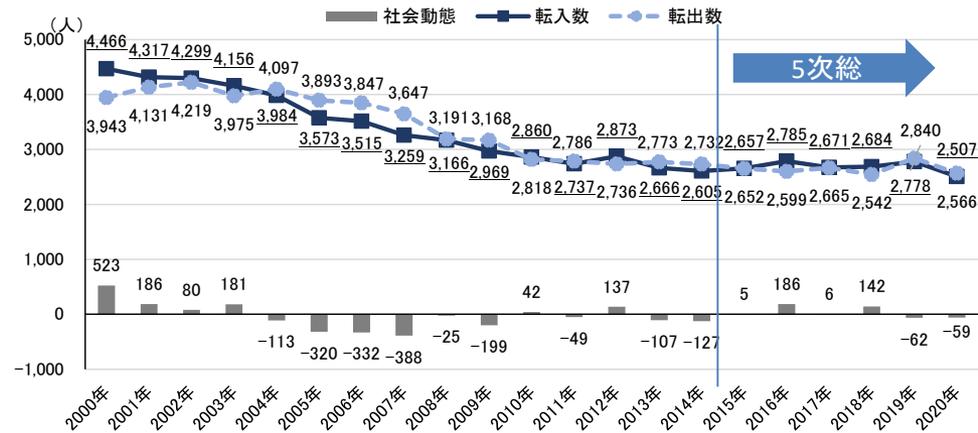
- 出生は減少、死亡は増加のトレンドで**自然減が拡大**
- 19市の中では松本市に次いで2番目に減少幅が少ない



出典:長野県「毎月人口異動調査」

### 【社会動態】

- 2015年以降は**大きな転出超過に陥ることなく推移**



出典:長野県「毎月人口異動調査」

# ■ 主要指標の総括

※「基準値H29→目標値R2」とした現時点での達成状況を整理。R2の実績値がまだ把握できない指標については、それ以前の最新値で評価している。また、平均寿命、健康寿命は短期間では取得できず不判定としている

## 【成果指標】 基本戦略ごとの成果

- 成果指標の**35%が達成**されている
- A（子育て）は生産年齢人口の増加数が達成、合計特殊出生率は年度別では未達成
- B（住みよ）の進捗が比較的順調。課税対象所得や生きがい市民指標が達成、再生可能エネルギーや地産地消指標が未達成
- C（シニア）は高齢者の生きがい指標が達成、支え合いの地域づくりに関する市民指標が一部達成

達成状況（達成率）	基本戦略A	基本戦略B	基本戦略C	全体	割合
達成（100%以上）	1	4	1	6	35.3%
概ね達成（80%～100%）	0	0	0	0	0.0%
一部達成（30%～80%）	2	2	1	5	29.4%
未達成（0%～30%）	1	3	0	4	23.5%
不判定 -	0	0	2	2	11.8%
指標数 計	4	9	4	17	100.0%

## 【施策指標】 施策ごとの成果

- 全124施策指標のうち、**達成済み35%、概ね～一部達成20%、未達成が45%**
- Aは出産・子育てサポート体制施策を中心に6割で達成。教育施策で未達成指標が多い
- Bは基幹産業、多様な就業環境施策や防災対策の達成状況が良い。地場産業、交流集客、地産地消、都市基盤施策指標で未達成が多い。
- Cは自治会・ボランティア参加等の市民指標は達成。生涯学習、地域包括ケア施策の統計指標で未達成が多い
- 包括Pでは移住定住、課題解決に仕組み創造施策の達成度が高く、地縁コミュニティや人づくりの場指標で未達成が多い

達成状況（達成率）	基本戦略A	基本戦略B	基本戦略C	包括プロジェクト	全体	割合
達成（100%以上）	8	24	3	8	43	34.7%
概ね達成（80%～100%）	3	3	1	1	8	6.5%
一部達成（30%～80%）	0	9	3	5	17	13.7%
未達成（0%～30%）	7	32	9	8	56	45.2%
不判定 -	0	0	0	0	0	0.0%
指標数 計	18	68	16	22	124	100.0%

# (4) 参画・協働・共創の状況

## ■ 参画・協働の状況

- 市民の政治・行政への関心は低下傾向
- 行政等が育成するボランティア等の受講者は増えているものの、自治会活動の担い手確保、社協ボランティア確保は進んでおらず、担い手の高齢化が進んでいることが伺える

### 1 参画

#### 住民参画

※ 第五次総合計画の指標・統計データに見る傾向を分析(★は指標として設定)

#### ○ 市政への関心は全般的に低下。

- ↓ 主要選挙の投票率は低下傾向(特に市議会議員選挙)
- ↓ 広報しおじりを毎号読んでいる市民の割合は低下傾向(目標未達成)★

#### 地縁コミュニティ(住民協働)

#### ○ 自治会の加入率は横ばいだが、担い手として実働する市民が減少。高齢者は増加。

- 自治会加入率は横ばい(未達成)★
- ↑ 自治会・ボランティア活動に参加する高齢者の割合は上昇(目標達成)★
- ↓ 地域の自治会活動に担い手として参加している市民の割合は横ばい(目標未達成)★

#### ○ 行政が実施する啓発・教育研修の参加者数は横ばい。支え合う人間関係が地域に築かれているという実感は薄い。

- ↑ 地域リーダー候補者として各種研修会や講習会に参加する人数は微増(目標達成)★
- ↑ 高齢者の通いの場の数は増加
- 互いにささえあい、助け合う人間関係が地域に築かれていると感じる高齢者の割合は減少したが近年上昇(一部達成)★

### 2 共創

#### テーマ型コミュニティ(志民協働)

#### ○ 行政が支援する市民活動団体、養成サポーターなどは堅調に推移。

- ↑ 「まちづくりチャレンジ事業」を実施し、自立的に運営している団体数は増加(目標概ね達成)★
- ↑ 認知症サポーター数は増加傾向(概ね達成)★
- ↑ ファミリーサポートセンター登録者数、学校支援ボランティアの登録者数は増加傾向

#### ○ 市民が中心となったまちづくり活動についての評価はやや低い水準。

- ↓ 社会福祉協議会のボランティア登録数は減少傾向。
- ↓ 「市民が中心となったまちづくり活動が活発に行われていると感じる」市民の割合は微減(未達成)★

## ■ 民間活用・官民連携の状況

### 2 共創

- 官民連携、官学連携は、近年、急速に進展
- 指定管理によるサービス提供、民間投資、協業などが急増しており、移住・就労・観光・起業支援・交通等の分野において、様々な効果を発揮することが期待される

#### 民間活用・官民連携

##### ● 企業との協定

###### ・ 竹中工務店

「森林グランドサイクル」に関する取組を緊密に連携しながら、互いの資源を有効活用した協働により推進することで、持続可能な社会づくりや地域課題の解決に寄与・貢献することを目的とした連携協定を2020年1月25日付けで締結。連携協定に基づき、奈良井宿の伝統的建造物等を改修して整備した小規模複合施設が2021年夏に開業予定。

###### ・ アルピコホールディングス(株)、アイサンテクノロジー(株)、(株)ティアフォー、損害保険ジャパン日本興亜株式会社長野支店、KDDI株式会社及び一般財団法人塩尻市振興公社

相互に密接な連携・協力をを行い、自動運転技術を用いた新たなモビリティサービスの事業化を通じて、地域住民の移動の利便性向上等地域交通の課題解決を進めることを目的とした包括連携協定を2020年1月28日付けで締結。

###### ・ (株) A&F

A&Fの取り扱い製品・サービスおよびアウトドアに関する知見と、塩尻市の豊かな自然資源を連携させることで有効活用し、「アウトドア」をキーワードとした様々な共同事業に取り組む包括連携協定を2020年12月25日付けで締結。

##### ● 大学との連携

###### ・ 信州大学：塩尻市×信州大学 シティプロモーション共同研究

将来を担う学生の視点で塩尻市の地域企業取材し、地方で“好住”する人々から、地域とのカップリングに必要な視点・課題を探り、提案や情報発信を行う共同研究。



### 3. 総合計画の見直しの論点

---

# (1) 五次総の成果と課題 (まとめ)

## 四次総までの問題

▼計画と運用が分離

課題1：  
総合計画が政策決定の判断基準になっていない

課題2：  
総合計画策定が市役所全体の仕事になっていない

課題3：  
資源配分の視点として「ヒト」が欠落

## 五次総の設計・運用

### ▼基本設計 (戦略計画化)

①基本計画の内容を重点政策に限定

②基本計画期間を3年間に短縮

③実施計画を3年FIX方式に

### ▼計画マネジメント

①行政評価～実施計画 (補正)～予算編成の連動

②各部署の責任の明確化

③事業部への権限移譲

## ①設計・運用変更について

- **市政の重点が明確化し、目線が揃った**
- **施策や組織の情勢変化への対応の高速化**
  - ・ 国等の上位政策への対応速度の向上
  - ・ 市の施策変更と組織体制の連動性の向上
- **実施計画事業のPDCAサイクルが機能**
  - ・ 行政評価－実施計画－予算編成の連動により、中期戦略事業において新陳代謝が活発化
- ▲ **修正・改善範囲が限定的**
  - ・ 中期戦略に紐づく事業とそれ以外の事業との予算配分に結果的に変化がなかった。
  - ・ 見直しが中期戦略の施策レベルに留まり、上位政策 (長期戦略) での見直しは必要性含め検討に至らず
- ▲ **計画期間短縮の課題**
  - ・ 政策効果を見極める前に中期戦略の修正作業に着手しなければいけない時間的余裕のなさ
  - ・ 首長任期と計画期間がかみ合わず首長交代・政策変更に対応しづらい期間設定
- 事業部が主体となったスクラップ＆ビルドなど、事業部の自律性や企画力については今後職員への調査により把握

## ②市政のパフォーマンスについて

- **人口**
  - ・ 子育て支援、民間による宅地開発等により、生産年齢人口の確保に成功。大手製造業の拠点立地・拡張も後押し
- **子育て・教育**
  - ・ 組織体制を整え、子育て環境の充実に努め、環境の良さを市民が実感できるレベルになりつつある
- **住みよい持続可能な地域**
  - ・ 産業振興、時短労働支援、文教施設建設等に注力
  - ・ 幸福度など主観的な指標は横ばい
  - ・ 大手製造業の設備投資・機能拡充等により経済指標は良化
- **シニア**
  - ・ 地域包括ケアシステムを構築するための機能強化を実施も目指した成果になっていない
- **包括プロジェクト**
  - ・ 対外的なプロモーション、官民連携、行革などに注力。指標には反映されていないが、「革新的な行政」としてのポジションを確立しつつある

## (2) 総合計画見直しの論点

※第1回・第2回研究会では、論点(1)(2)を中心に検討  
※第3回・第4回研究会において、論点(3)(4)を中心に検討

### 論点(1) 計画の重点化の課題

- ・重点分野への予算の最適配分は道半ば。  
→中期戦略(重点分野)の守備範囲が広すぎたか? さらに絞りこむことは妥当か?  
あるいは、伸びたマネジメント力を生かし守備範囲を広げるか?
- 重要度の低い分野の明示、削減・圧縮の方針や手法の具体化が必要ではないか?
- 施策評価で強化できるか? 上位政策(プロジェクト)レベル評価の方を重視か?

### 論点(2) 計画期間の課題

- ・計画期間をどのように設定するのが妥当か?
- ・首長マニフェストとの齟齬の懸念 ・基本計画を3年サイクルは早すぎるか?  
→計画期間の見直し。首長在任期間に合わせた4年間が妥当か?

### 論点(3) 市民協働の課題

- ・行政組織の改革に比べると(民間企業との連携を除いて)市民参画・協働が低調  
→総計において、参画・協働の概念を再整理し、計画に位置付け直せるか?
- 高齢化・弱体化の傾向にある地縁組織、NPO・ボランティア等を支援する体制・方策が必要

### 論点(4) 計画の評価の課題

- ・行政のパフォーマンスを適時に正確に把握できる指標を設定することが難しい
- ・ロジックモデルの精度が不十分で正確な評価にならない  
→最終評価指標のあり方の検討。取得時期確認も含めて適切な指標の再設定が必要

## 4. 付属資料

---

# (1) 重点分野における成果と課題 (詳細)

## ■ 主要指標等の推移

### 基本戦略A：子育て世代に選ばれる地域の創造

- 4つの成果指標のうち3つは順調に推移しており、市長マニフェスト「子育てしたくなる街日本一」に向けた各施策の成果が表れてきている
- 確実に進行する少子化・晩産化に対応していく必要がある

達成状況 (達成率)		基本戦略A
達成	(100%以上)	1
概ね達成	(80%~100%)	0
一部達成	(30%~80%)	2
未達成	(0%~30%)	1
不判定	-	0
指標数 計		4

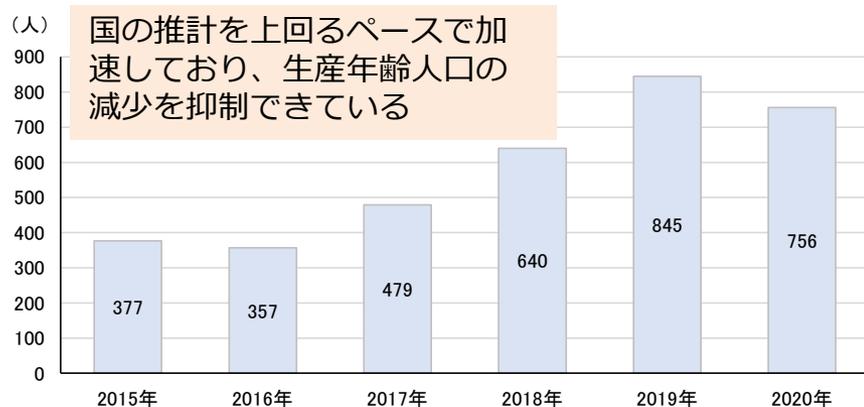
塩尻市は「子育てしやすいまち」であると思う市民の割合



「子育てしやすいまち」と思う市民が6割を超え、目標値に近づいてきている

出典：塩尻市「市民意識調査」

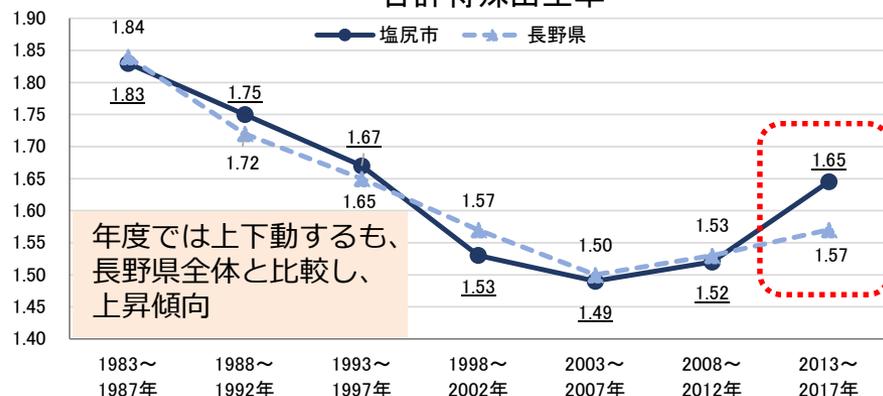
生産年齢人口の増加数(国推計からの増加数)



国の推計を上回るペースで加速しており、生産年齢人口の減少を抑制できている

出典：住民基本台帳人口異動調査

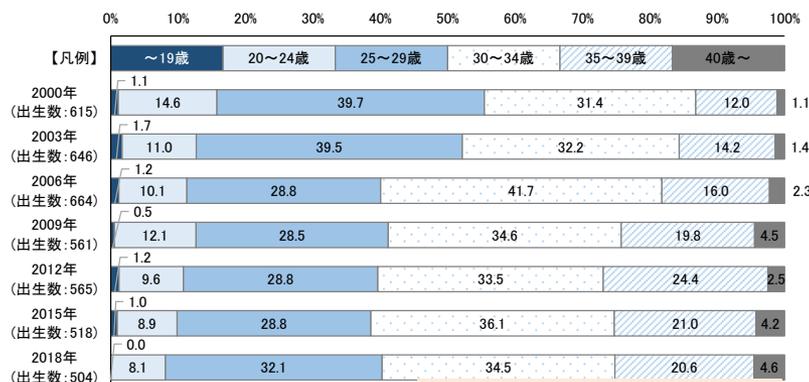
合計特殊出生率



年度では上下動するも、長野県全体と比較し、上昇傾向

出典：厚生労働省「人口動態保健所・市区町村別統計(人口動態統計特殊報告)」

[参考] 母親の年齢別出生数の割合



少子化、晩産化が進行

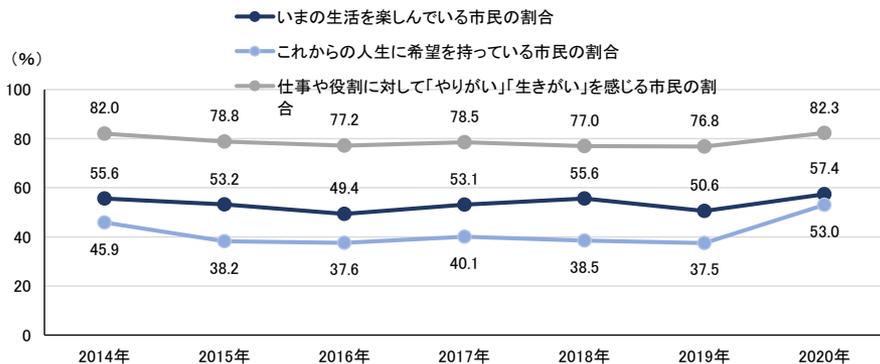
## 基本戦略B：住みよい持続可能な地域の創造

- 多くの成果指標が達成され、住みよいまちづくりは順調に進んでいる
- 製造業を基幹として、総生産は拡大し、所得は高い水準にあり、市民の幸福度、満足度も維持されている

達成状況（達成率）		基本戦略B
達成	(100%以上)	4
概ね達成	(80%~100%)	0
一部達成	(30%~80%)	2
未達成	(0%~30%)	3
不判定	-	0
指標数 計		9

市民幸福度 3 指標とも最新調査で上昇

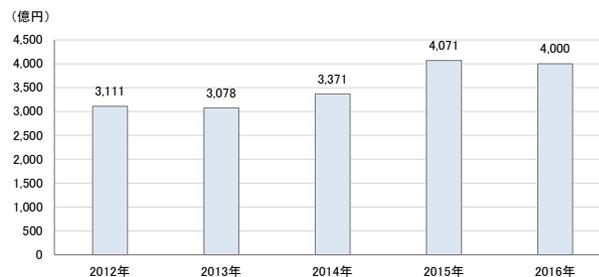
### 市民幸福度



出典：塩尻市「市民意識調査」

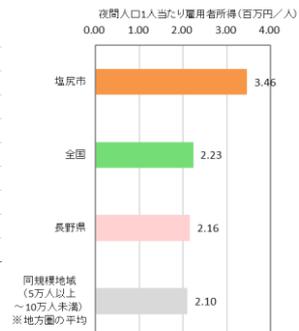
総生産は増加傾向、雇用者所得の水準も高い

### 市内総生産

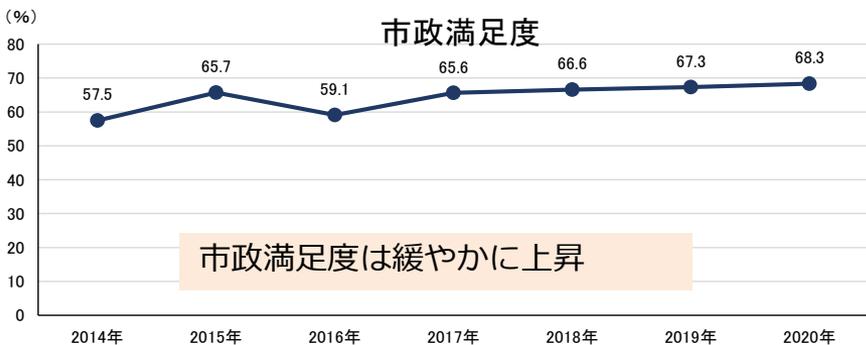


出典：塩尻市経営戦略課（市民所得推計）

### 雇用者所得



出典：環境省地域経済循環分析



市政満足度は緩やかに上昇

出典：塩尻市「市民意識調査」

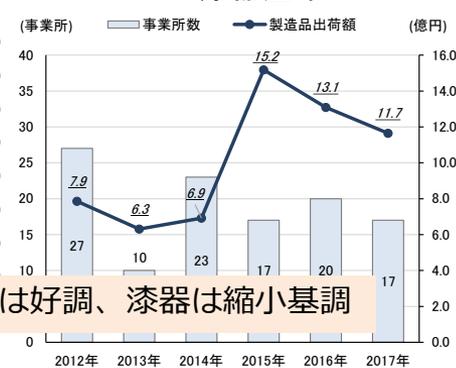
### ワイン産業



地場産業は、ワインは好調、漆器は縮小基調

出典：経済産業省「工業統計調査」、「経済センサス活動調査」※従業員規模4人以下の事業所を除く

### 漆器産業



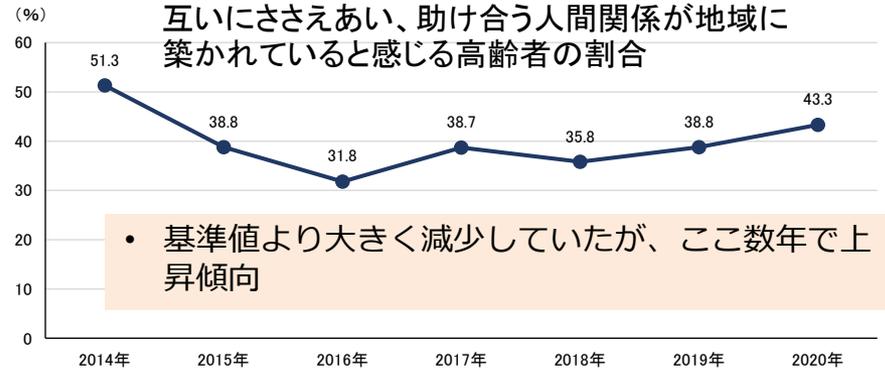
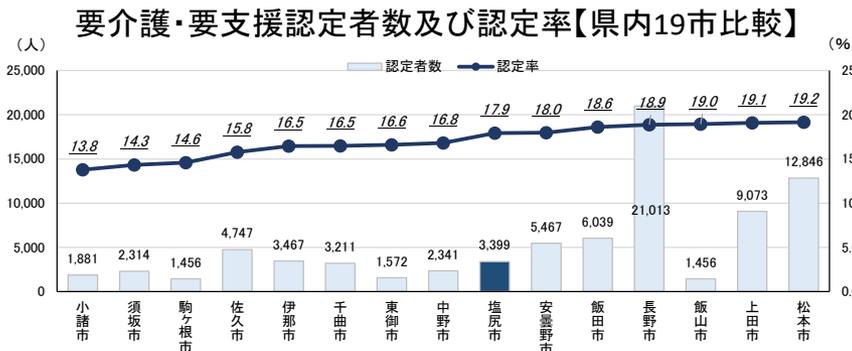
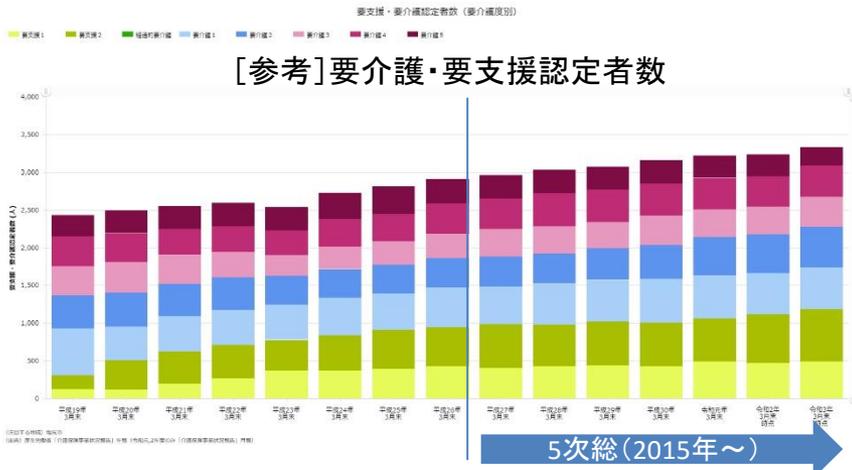
## 基本戦略C：シニアが生き生きと活躍できる地域の創造

- 支え合いの地域づくりや生きがいに関する市民意識指標は目標をほぼ達成
- 要介護認定者数は確実に増加しており、支え合い・助け合いの地域づくりの強化が求められる

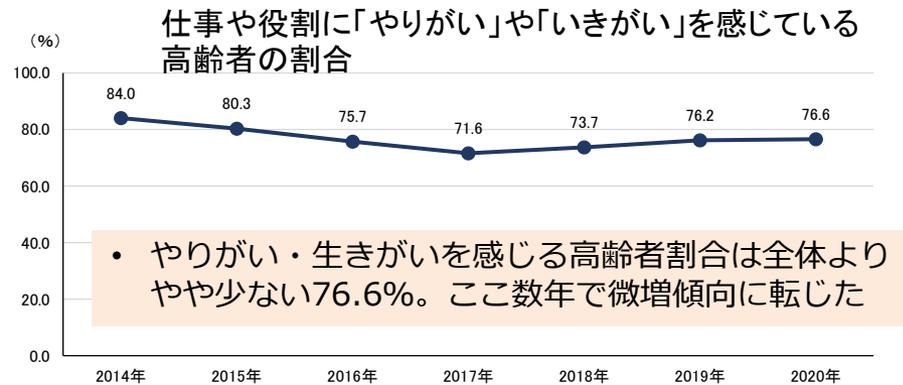
- 要介護・要支援認定者数は最新値で3,337人。この7年で374人増、認定率は16.7%→17.6%に
- 19市の中では認定率は中位

※指標である平均寿命・健康寿命が短期間では取得できず不判定

達成状況（達成率）		基本戦略C
達成	(100%以上)	1
概ね達成	(80%~100%)	0
一部達成	(30%~80%)	1
未達成	(0%~30%)	0
不判定	-	2
指標数 計		4



出典：塩尻市「市民意識調査」



出典：塩尻市「市民意識調査」

**基本戦略を包括し機能的に推進するプロジェクト** ※戦略・プロジェクトレベルでの指標を持たず、施策指標で評価

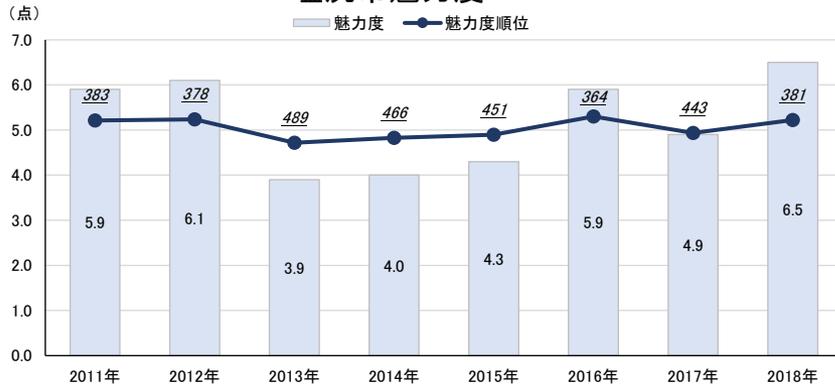
- 移住定住指標は進んでいるものの、地域ブランド・プロモーションは、指標に見える成果にはつながっておらず、引き続き推進していく必要がある
- 地域課題のためのコミュニティづくりや基盤づくりは施策指標の達成度合いが低く（12指標中8指標が未達成）テコ入れが必要

達成状況（達成率）	包括プロジェクト
達成 (100%以上)	8
概ね達成 (80%~100%)	1
一部達成 (30%~80%)	5
未達成 (0%~30%)	8
不判定 -	0
指標数 計	22

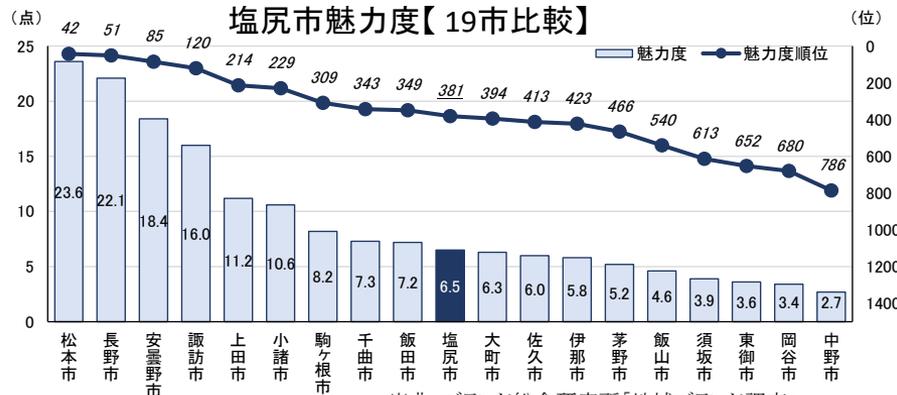
**【地域ブランド】**

地域ブランド調査では、認知度、魅力度、居住意欲度いずれも大きくは伸びていない

塩尻市魅力度



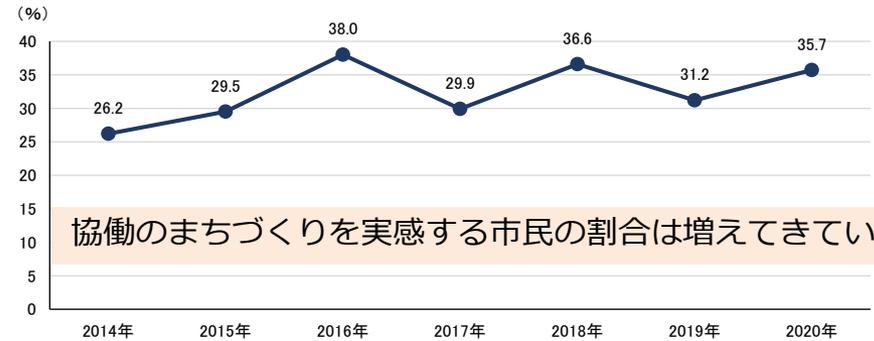
塩尻市魅力度【19市比較】



出典：ブランド総合研究所「地域ブランド調査」

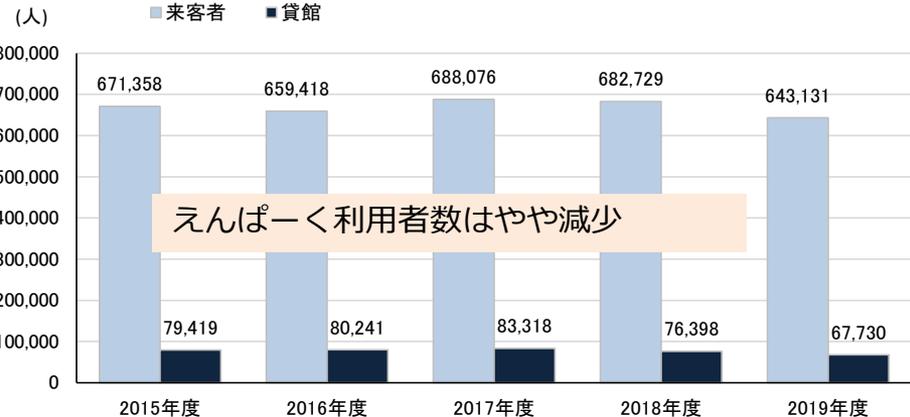
**【地域の基盤づくり】**

住民や企業などと行政が協力したまちづくりが行われていると感じる市民の割合



協働のまちづくりを実感する市民の割合は増えてきている

えんぱーく(市民交流センター)の利用者数



えんぱーく利用者数はやや減少

出典：塩尻市 交流支援課

# (2) トータルコスト評価 (行政評価と人材配置の連動) の取組

- 全庁業務の棚卸しを行い「事務別従事工数総括調査票」(様式1)を作成。各事務事業に係る正規職員等の業務量(人工)を「事務事業評価シート」に連動させて、人件費を自動算出。
- 事業費(決算額)と人件費を合わせて、事務事業に係る「トータルコスト」を可視化する。

様式1:事務別従事工数総括調査表(H30年度見込み:基準日時点H30.10.1)

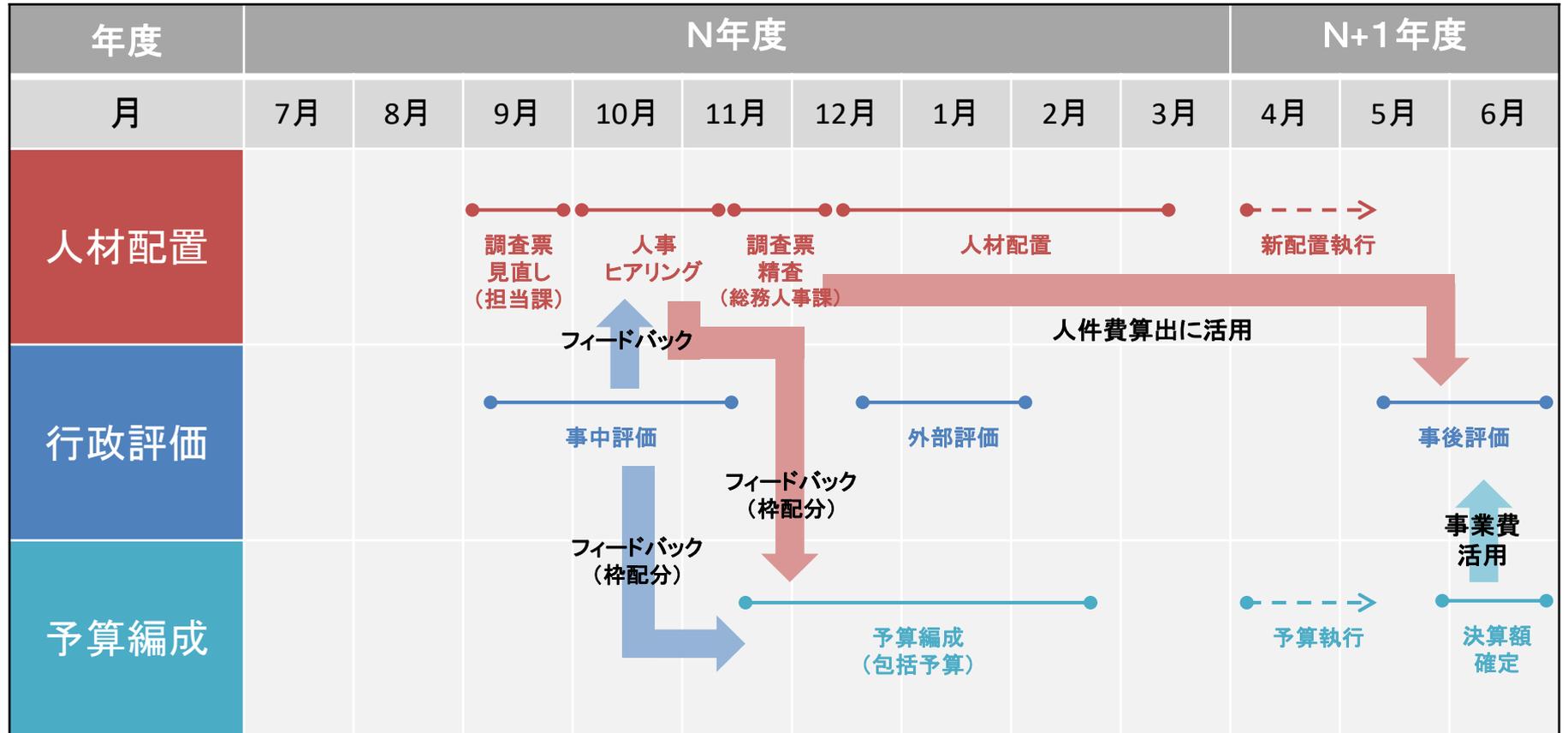
①部名	②課名		③子ども課																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																													
④通番	⑤係名	⑥担当事務事業(大項目)	⑦担当事務事業(中項目)	⑧職員種類別工数集計表																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																												
				<table border="1"> <thead> <tr> <th>⑥担当事務事業(大項目)</th> <th>合計 / 正職員計</th> <th>合計 / 嘱託員</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>保育園運営</td> <td>4.40</td> <td>1.62</td> </tr> <tr> <td>児童館・児童クラブ運営費</td> <td>1.15</td> <td>0.96</td> </tr> <tr> <td>給食・食育</td> <td>1.1</td> <td>2.88</td> </tr> <tr> <td>にぎやか家庭応援</td> <td>0.75</td> <td>0</td> </tr> <tr> <td>民間施設</td> <td>0.69</td> <td>0.02</td> </tr> <tr> <td>課の庶務</td> <td>0.69</td> <td>0.5</td> </tr> <tr> <td>補助金等</td> <td>0.64</td> <td>0</td> </tr> <tr> <td>元気っ子・子ども・子育て計画</td> <td>0.41</td> <td>0</td> </tr> </tbody> </table>	⑥担当事務事業(大項目)	合計 / 正職員計	合計 / 嘱託員	保育園運営	4.40	1.62	児童館・児童クラブ運営費	1.15	0.96	給食・食育	1.1	2.88	にぎやか家庭応援	0.75	0	民間施設	0.69	0.02	課の庶務	0.69	0.5	補助金等	0.64	0	元気っ子・子ども・子育て計画	0.41	0																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																	
⑥担当事務事業(大項目)	合計 / 正職員計	合計 / 嘱託員																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																														
保育園運営	4.40	1.62																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																														
児童館・児童クラブ運営費	1.15	0.96																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																														
給食・食育	1.1	2.88																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																														
にぎやか家庭応援	0.75	0																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																														
民間施設	0.69	0.02																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																														
課の庶務	0.69	0.5																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																														
補助金等	0.64	0																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																														
元気っ子・子ども・子育て計画	0.41	0																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																														
				<table border="1"> <thead> <tr> <th>職対象</th> <th>場合の</th> <th>正職員計</th> <th>再任用計</th> <th>その他計</th> <th>課長級</th> <th>係長級</th> <th>係長級</th> <th>事務職</th> <th>技術職</th> <th>職能労務</th> <th>再任用</th> <th>嘱託員</th> <th>臨時職員</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td></td> <td></td> <td>0.10</td> <td>0.00</td> <td>0.00</td> <td>0.00</td> <td>0.00</td> <td>0.00</td> <td>0.10</td> <td>0.00</td> <td>0.00</td> <td>0.00</td> <td>0.00</td> <td>0.00</td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td>0.00</td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td>0.45</td> <td>0.00</td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td>0.20</td> <td>0.00</td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td>0.15</td> <td>0.00</td> <td>0.13</td> <td>0.00</td> <td>0.00</td> <td>0.00</td> <td>0.00</td> <td>0.00</td> <td>0.00</td> <td>0.00</td> <td>0.00</td> <td>0.10</td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td>0.09</td> <td>0.00</td> <td>0.08</td> <td>0.00</td> <td>0.00</td> <td>0.00</td> <td>0.00</td> <td>0.00</td> <td>0.00</td> <td>0.00</td> <td>0.00</td> <td>0.06</td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td>0.00</td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td>0.03</td> <td>0.00</td> <td>0.00</td> <td>0.00</td> <td>0.00</td> <td>0.00</td> <td>0.03</td> <td>0.00</td> <td>0.00</td> <td>0.00</td> <td>0.00</td> <td>0.00</td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td>0.05</td> <td>0.00</td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td>0.15</td> <td>0.00</td> <td>0.12</td> <td>0.00</td> <td>0.00</td> <td>0.00</td> <td>0.15</td> <td>0.00</td> <td>0.00</td> <td>0.00</td> <td>0.00</td> <td>0.10</td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td>0.10</td> <td>0.00</td> <td>0.12</td> <td>0.00</td> <td>0.00</td> <td>0.00</td> <td>0.10</td> <td>0.00</td> <td>0.00</td> <td>0.00</td> <td>0.00</td> <td>0.10</td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td>0.07</td> <td>0.00</td> <td>0.03</td> <td>0.00</td> <td>0.05</td> <td>0.00</td> <td>0.02</td> <td>0.00</td> <td>0.00</td> <td>0.00</td> <td>0.00</td> <td>0.03</td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td>0.00</td> <td>0.00</td> <td>0.30</td> <td>0.00</td> <td>0.00</td> <td>0.00</td> <td>0.00</td> <td>0.00</td> <td>0.00</td> <td>0.00</td> <td>0.00</td> <td>0.30</td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td>0.20</td> <td>0.00</td> <td>0.15</td> <td>0.00</td> <td>0.00</td> <td>0.00</td> <td>0.20</td> <td>0.00</td> <td>0.00</td> <td>0.00</td> <td>0.00</td> <td>0.15</td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td>0.15</td> <td>0.00</td> <td>0.15</td> <td>0.00</td> <td>0.00</td> <td>0.00</td> <td>0.15</td> <td>0.00</td> <td>0.00</td> <td>0.00</td> <td>0.00</td> <td>0.15</td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td>0.10</td> <td>0.00</td> <td>0.15</td> <td>0.00</td> <td>0.00</td> <td>0.00</td> <td>0.10</td> <td>0.00</td> <td>0.00</td> <td>0.00</td> <td>0.00</td> <td>0.15</td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td>0.00</td> <td>0.00</td> <td>0.15</td> <td>0.00</td> <td>0.00</td> <td>0.00</td> <td>0.00</td> <td>0.00</td> <td>0.00</td> <td>0.00</td> <td>0.00</td> <td>0.15</td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td>0.05</td> <td>0.00</td> <td>0.00</td> <td>0.00</td> <td>0.00</td> <td>0.00</td> <td>0.05</td> <td>0.00</td> <td>0.00</td> <td>0.00</td> <td>0.00</td> <td>0.00</td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td>0.00</td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td>0.00</td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td>0.00</td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td>0.00</td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td>0.01</td> <td>0.00</td> <td>0.00</td> <td>0.00</td> <td>0.00</td> <td>0.00</td> <td>0.01</td> <td>0.00</td> <td>0.00</td> <td>0.00</td> <td>0.00</td> <td>0.00</td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td>0.31</td> <td>0.00</td> <td>0.00</td> <td>0.30</td> <td>0.01</td> <td>0.00</td> <td>0.00</td> <td>0.00</td> <td>0.00</td> <td>0.00</td> <td>0.00</td> <td>0.00</td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td>0.26</td> <td>0.00</td> <td>0.00</td> <td>0.25</td> <td>0.01</td> <td>0.00</td> <td>0.00</td> <td>0.00</td> <td>0.00</td> <td>0.00</td> <td>0.00</td> <td>0.00</td> </tr> </tbody> </table>	職対象	場合の	正職員計	再任用計	その他計	課長級	係長級	係長級	事務職	技術職	職能労務	再任用	嘱託員	臨時職員			0.10	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.10	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00			0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00			0.45	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00			0.20	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00			0.15	0.00	0.13	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.10			0.09	0.00	0.08	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.06			0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00			0.03	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.03	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00			0.05	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00			0.15	0.00	0.12	0.00	0.00	0.00	0.15	0.00	0.00	0.00	0.00	0.10			0.10	0.00	0.12	0.00	0.00	0.00	0.10	0.00	0.00	0.00	0.00	0.10			0.07	0.00	0.03	0.00	0.05	0.00	0.02	0.00	0.00	0.00	0.00	0.03			0.00	0.00	0.30	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.30			0.20	0.00	0.15	0.00	0.00	0.00	0.20	0.00	0.00	0.00	0.00	0.15			0.15	0.00	0.15	0.00	0.00	0.00	0.15	0.00	0.00	0.00	0.00	0.15			0.10	0.00	0.15	0.00	0.00	0.00	0.10	0.00	0.00	0.00	0.00	0.15			0.00	0.00	0.15	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.15			0.05	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.05	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00			0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00			0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00			0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00			0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00			0.01	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.01	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00			0.31	0.00	0.00	0.30	0.01	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00			0.26	0.00	0.00	0.25	0.01	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
職対象	場合の	正職員計	再任用計	その他計	課長級	係長級	係長級	事務職	技術職	職能労務	再任用	嘱託員	臨時職員																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																			
		0.10	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.10	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																			
		0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																			
		0.45	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																			
		0.20	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																			
		0.15	0.00	0.13	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.10																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																			
		0.09	0.00	0.08	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.06																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																			
		0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																			
		0.03	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.03	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																			
		0.05	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																			
		0.15	0.00	0.12	0.00	0.00	0.00	0.15	0.00	0.00	0.00	0.00	0.10																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																			
		0.10	0.00	0.12	0.00	0.00	0.00	0.10	0.00	0.00	0.00	0.00	0.10																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																			
		0.07	0.00	0.03	0.00	0.05	0.00	0.02	0.00	0.00	0.00	0.00	0.03																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																			
		0.00	0.00	0.30	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.30																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																			
		0.20	0.00	0.15	0.00	0.00	0.00	0.20	0.00	0.00	0.00	0.00	0.15																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																			
		0.15	0.00	0.15	0.00	0.00	0.00	0.15	0.00	0.00	0.00	0.00	0.15																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																			
		0.10	0.00	0.15	0.00	0.00	0.00	0.10	0.00	0.00	0.00	0.00	0.15																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																			
		0.00	0.00	0.15	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.15																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																			
		0.05	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.05	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																			
		0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																			
		0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																			
		0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																			
		0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																			
		0.01	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.01	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																			
		0.31	0.00	0.00	0.30	0.01	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																			
		0.26	0.00	0.00	0.25	0.01	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																			

集計表をもとに、正規職員、嘱託員の工数を転記

経営戦略課で⑥担当事務事業(大項目)ごとに、職員種類別工数を集計

2018年度 事務事業評価シート			
○実施計画			
事務事業名	児童館・児童クラブ運営費		
目的	対象: 18歳未満の児童生徒とその保護者及び保護者が昼間家庭に 意図: 子どもの心身ともに健やかな育成と、保護者の子育てと仕事の		
手段:	放課後の遊びや生活の場の提供と、学童保育の実施		
年度別事業内容	2018年度 ○保護者が就労等により、昼間家庭にいない児童を登録により保育(学童保育)する放課後児童クラブや、児童館の運営 ○増加する児童クラブ利用者に対する適正な職員の配置 ○洗馬児童館の指定管理 ○児童館カフェの実施 ○保護者が労働等に、適切な遊び及 ○増加する児童ク 配置 ○洗馬児童館の ○児童館カフェの		
事業費・財源	決算額(A) (千円)	40,351	計画額(A)
	臨時職員賃金	16,931	
	洗馬児童館管理委託料	12,554	
	消耗品費	3,383	
	その他	7,482	
	特定	30,636	一般 9,715 特定
人件費	正規職員	業務量 1.15 人	人件費 6,900 業務量
	嘱託員	業務量 0.96 人	人件費 2,880 業務量
	合計	大件費合計(B)	9,780 人件費
事業費合計	事業費合計(A)+(B)		50,131 事業費合計
評価指標1単位当たりコスト	評価指標(円/単位)		477

- 人事ヒアリングは、担当課の要望に加えて、全庁業務の棚卸しに使用した「事務別従事工数総括調査票」を活用しながら、明確化した業務量に基づいたヒアリングとし、「人的資源管理計画（定数管理等）」に基づいた的確な人材配置につなげる。
- 調査票は、ヒアリング後に総務人事課で精査を行ったうえで、事後評価時に人件費の算出に効果的に活用することにより、トータルコストを評価する。



## 論点（1） 計画の重点化の課題

- ・重点分野への予算の最適配分は道半ば。
  - 中期戦略（重点分野）の守備範囲が広すぎたか？さらに絞りこむことは妥当か？  
あるいは、伸びたマネジメント力を生かし守備範囲を広げるか？
  - 重要度の低い分野の明示、削減・圧縮の方針や手法の具体化が必要ではないか？
  - 施策評価で強化できるか？上位政策（プロジェクト）レベル評価の方を重視か？

### ●守備範囲

- 暮らしを支える基盤となる施策にも取り組んでいることを市民や議員に見せていく必要がある
  - ⇒ 経常的で基盤となる施策を記載すると総花計画になるため、重点とそれ以外の施策の見せ方を工夫
- 守備範囲を増やし、細分化するとそこしかやらなくなる。自分事になりにくい
  - ⇒ 3つくらいの戦略の柱で大きな意志を示し、その下に紐付く施策で対応してはどうか

### ●伝え方・言葉・目的の再設定

- 計画を市の意思表示ととらえると、伝え方を革新させる必要があるのではないか
  - ⇒ 計画や戦略という言葉自体を再定義する
- 目指していたのは総合計画ではなく、未来計画、投資計画であったのではないかと
  - ⇒ 事務事業ベースありきでなく、ビジョンからバックキャストに重きを置く必要がある
  - ⇒ 手段でなく、目的から考える。人口減少に向けてどんな街を目指すかという上位目的を達成するための戦略体系を考えるとよい
- 長期戦略の中に課題を記載してもいいのではないかと（例：福祉分野の課題やギャップにも触れる）
  - ⇒ 課題は中期戦略以下に落としこまれているため、地域への押しつけになりやすい
  - ⇒ 行政が強いところは市民が付いてこれない
  - ⇒ この場合はネガティブな未来予測からバックキャストし、ギャップを埋めていくビジョンを描く

## 論点（２） 計画期間の課題

- ・ 計画期間をどのように設定するのが妥当か？
- ・ 首長マニフェストとの齟齬の懸念 ・ 基本計画を3年サイクルは早すぎるか？  
→ 計画期間の見直し。首長在任期間に合わせた4年間で妥当か？

### ●見直しスパン

- 5次総長期戦略策定時には想像できなかった環境変化が起こり、変化のスピードも速くなっている。5次総にない分野でも今は重点化すべきものがある
  - ⇒ 10年後の世界を予測できるか？ 長期的な計画が難しくなっているのではないか
  - ⇒ 計画の作り方に問題あり。直線的な成長・固定的社会を前提とした計画から、変化に対応できる計画に変える必要がある。期間もそれに関わる
- 世界動向や環境変化に応じて長期戦略も柔軟に中期戦略の更新タイミングで反映してはどうか
  - ⇒ プロジェクトレベルの追加や廃止の検討もできるようにしておく
- 中期戦略の期間が3年か4年かは誤差の範囲にすぎない
  - ⇒ 未来に向けた投資的な戦略なのか、喫緊の課題への対応か、長期的に成果が見えるものと短期的に成果を出していくものをわけて見っていく
  - ⇒ 首長任期・マニフェストに合わせるもの（短期）と、首長任期に関係なく地域として継続してやるべきこと（長期）がある。長期投資は誰が決めるか？行政内部だけで決めるのではなく、市民に示せないといけない

### 論点（3） 市民協働の課題

- ・行政組織の改革に比べると（民間企業との連携を除いて）市民参画・協働が低調
  - 総計において、参画・協働の概念を再整理し、計画に位置付け直せるか？
  - 高齢化・弱体化の傾向にある地縁組織、NPO・ボランティア等を支援する体制・方策が必要

#### ●所管

- 協働の仕組みをゼロから作るのは無理、住民自治だけでやっていける時代ではない
- 現状がどうなっているか、より把握する必要がある
  - ⇒ 社会資源の洗い出しが必要（自治組織や人的資源の整理、地域包括ケアシステムの取組を整理）
  - ⇒ 自治組織に対する行政支援の状況（協働の体制、専門職（福祉、保健等）との連携）も整理

#### ●事例紹介

- 事務事業をオープンにして、民間活用によりコスト削減
  - ⇒ 豊岡市の事例

#### 論点（４） 計画の評価の課題

- ・行政のパフォーマンスを適時に正確に把握できる指標を設定することが難しい
- ・**ロジックモデルの精度**が不十分で正確な評価にならない  
→最終評価指標のあり方の検討。取得時期確認も含めて適切な指標の再設定が必要



#### ●評価の仕組み

- 事業レベルで課題抽出・解決する仕組みになっており、政策・施策にどうつながるかが見えにくい  
⇒ 施策評価と進捗管理が課題

#### ●指標のあり方

- 最終評価指標として幸福度指標等の把握と重回帰分析を検討
- ロジックモデルの精度について検討

## 第2回 経営研究会

---

- 資料
- 意見要旨

# 第2回 塩尻市経営研究会



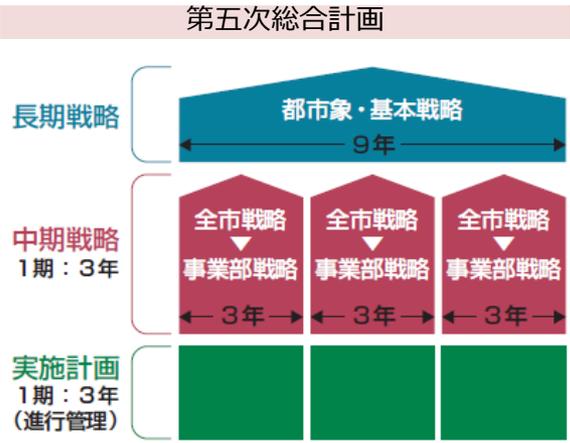
企画政策部企画課  
令和3年8月11日

# 1. 前回振り返り

---

# 第五次塩尻市総合計画

## ■ 構成の特徴



- ① **基本計画の内容を重点政策に絞っている**  
- 市政の重点が分かるよう優先度が低い取組みを割愛
- ② **基本計画を3年間に短縮している**  
- 社会や市場の変化への即応するため5年間から短縮
- ③ **実施計画を3年FIX方式にしている**  
- 戦略的な施策立案のため、毎年ローリングを廃止

## ■ 見直しの周期

戦略・評価		年度									
		2013-2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
戦略	長期戦略	策定	必要に応じて修正						必要に応じて修正		次期策定
	中期戦略	策定	第1期		第2期			第3期			次期策定
評価	行政評価	内部評価	●	●	●	●	●	●	●	●	●
		外部評価	●	●	●	●	●	●	●	●	●
	中期・長期戦略の進行評価	制度		○	○					○	○
	中期戦略の見直し評価	検討			○				○		○
	長期戦略の見直し評価				○				○		○



- 総合計画の見直しのペースが5年に1度から3年に1度に早まった。
- 3年間でセットで予算化する実施計画とし、これにより、戦略的・計画的な事業展開を狙った

# ■ 計画のマネジメント

## ① 行政評価 ~ 実施計画 (補正) ~ 予算編成の連動

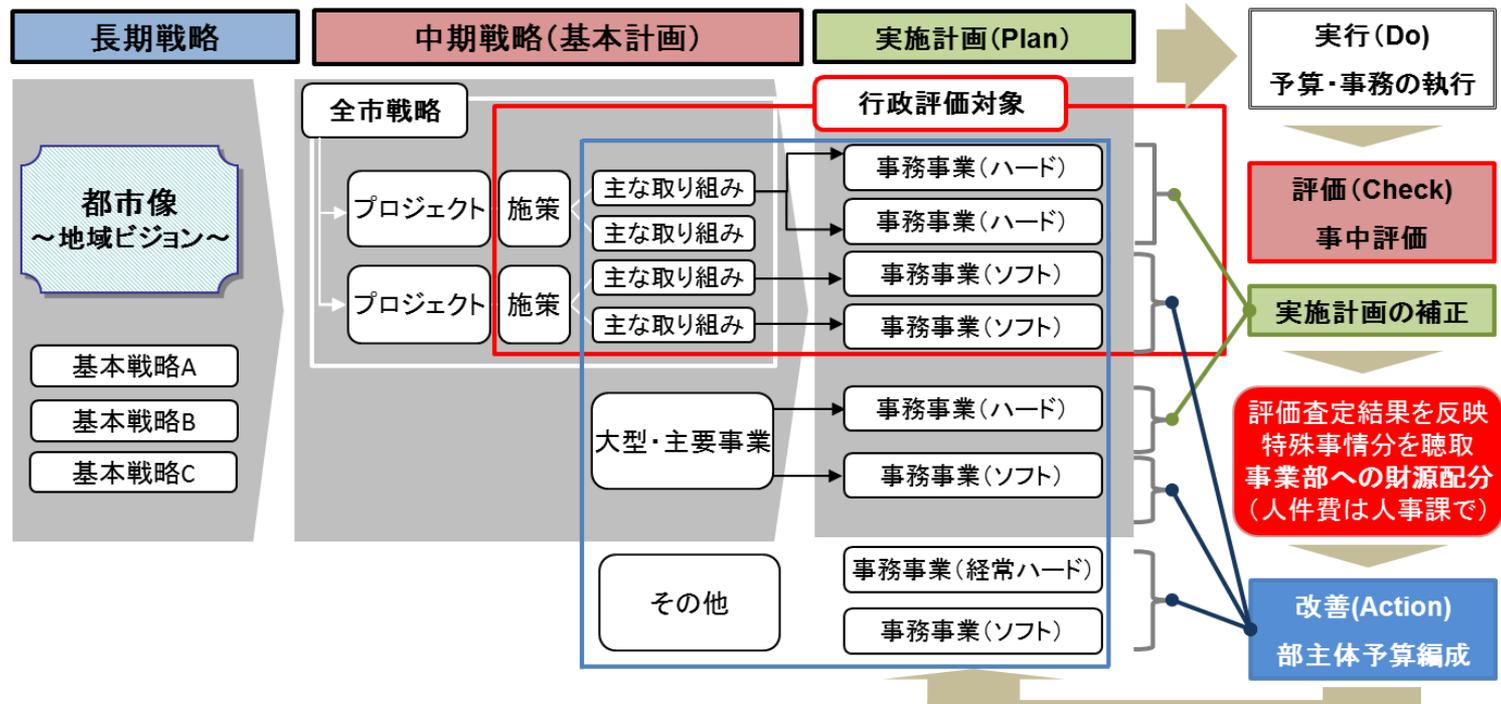
– 事中での行政評価 (新規提案含む) により、評価を次年度予算へ即座に反映

## ② 各部署の責任の明確化 (計画管理上の曖昧さを抑える)

– 施策を主管する事業部を3以下に調整。組織構造も中期戦略に合わせ大規模再編

## ③ 事業部への権限移譲 (包括予算制度)

– 財源を事業部へ配分し、配分内で自律的に予算編成。予算執行時も流用等の権限を拡大



# 見直し論点に対する意見要旨

## 論点（1） 計画の重点化の課題

- ・ **重点分野への予算の最適配分は道半ば。**
  - 中期戦略（重点分野）の守備範囲が広すぎたか？さらに絞りこむことは妥当か？あるいは、伸びたマネジメント力を生かし守備範囲を広げるか？
  - 重要度の低い分野の明示、削減・圧縮の方針や手法の具体化が必要ではないか？
  - 施策評価で強化できるか？上位政策（プロジェクト）レベル評価の方を重視か？

### ●守備範囲

- 暮らしを支えるナショナルミニマムにも取り組んでいることは市民や議員に求められることがある
  - ⇒ ナショナルミニマムを記載すると総花計画になるため、**施策の見せ方を工夫**
- 守備範囲を増やし、細分化するとそこしかやらなくなる。自分事になりにくい
  - ⇒ **3つくらいの戦略の柱で大きな意志を示し**、その下に紐付く施策で対応してはどうか

### ●伝え方・言葉・目的の再設定

- 計画を**市の意思表示と捉えると、伝え方**を変革させる必要があるのではないか
  - ⇒ 計画や戦略という**言葉自体を再定義**する
- 目指していたのは総合計画ではなく、未来計画、投資計画であったのではないか
  - ⇒ 事務事業ベースありきでなく、**ビジョンからバックキャストに重きを置く**必要がある
  - ⇒ 手段でなく、目的から考える。人口減少に向けて**どんな街を目指すかという上位目的**を達成するための戦略体系を考えるとよい
- 長期戦略の中に**課題を記載してもいい**のではないか（例：福祉分野などで課題やギャップにも触れる）
  - ⇒ 課題は中期戦略以下に落としこまれていて、地域への押しつけになりやすい
  - ⇒ 行政が強いところは市民が付いてこれないのではないか
  - ⇒ この場合ネガティブな未来予測からバックキャストし、ギャップを埋めていくビジョンを描くとよい

## 論点（２） 計画期間の課題

- ・ 計画期間をどのように設定するのが妥当か？
- ・ 首長マニフェストとの齟齬の懸念 ・ 基本計画を3年サイクルは早すぎるか？  
→ 計画期間の見直し。首長在任期間に合わせた4年間が妥当か？

### ●見直しスパン

- 5次総長期戦略策定時には想像できなかった環境変化が起こり、変化のスピードも速くなっている。5次総にない分野でも今は重点化すべきものがある
  - ⇒ 10年後の世界を予測できるか？ 長期的な計画が難しくなっているのではないか
  - ⇒ 計画の作り方に問題あり。直線的な成長・固定的社会を前提とした計画から、変化に対応できる計画に変える必要がある。期間もそれに関わる
- 世界動向や環境変化に応じて長期戦略も柔軟に中期戦略の更新タイミングで反映してはどうか
  - ⇒ プロジェクトレベルの追加や廃止の検討もできるようにしておく
- 中期戦略の期間が3年か4年かは誤差の範囲にすぎない
  - ⇒ 未来に向けた投資的な戦略なのか、喫緊の課題への対応か、長期的に成果が見えるものと短期的に成果を出していくものをわけて見ていく
  - ⇒ 首長任期・マニフェストに合わせるもの（短期）と、首長任期に関係なく地域として継続してやるべきこと（長期）がある。長期投資は誰が決めるか？行政内部だけで決めるのではなく、市民に示せないといけない

### 論点（3） 市民協働の課題

- ・行政組織の改革に比べると（民間企業との連携を除いて）市民参画・協働が低調
  - 総計において、参画・協働の概念を再整理し、計画に位置付け直せるか？
  - 高齢化・弱体化の傾向にある地縁組織、NPO・ボランティア等を支援する体制・方策が必要

- 協働の仕組みをゼロから作るのは無理、住民自治だけでやっていける時代ではない
- 現状がどうなっているか、より把握する必要がある
  - ⇒ 社会資源の洗い出しが必要（自治組織や人的資源の整理、地域包括ケアシステムの取組を整理）
  - ⇒ 自治組織に対する行政支援の状況（協働の体制、専門職（福祉、保健等）との連携）も整理

### 論点（4） 計画の評価の課題

- ・行政のパフォーマンスを適時に正確に把握できる指標を設定することが難しい
- ・ロジックモデルの精度が不十分で正確な評価にならない
  - 最終評価指標のあり方の検討。取得時期確認も含めて適切な指標の再設定が必要

#### ●評価の仕組み

- 事業レベルで課題抽出・解決する仕組みになっており、政策・施策にどうつながるかが見えにくい
  - ⇒ 施策評価と進捗管理が課題

#### ●指標のあり方

- 最終評価指標として幸福度指標等と下位指標との重回帰分析なども検討
- ロジックモデルの精度について検討

## 2. 庁内アンケートによる検証

---

### 【調査概要】

#### ■ 目的

5次総の構成の特徴やマネジメントについて、市内部が捉えている成果や課題を把握する

#### ■ 対象

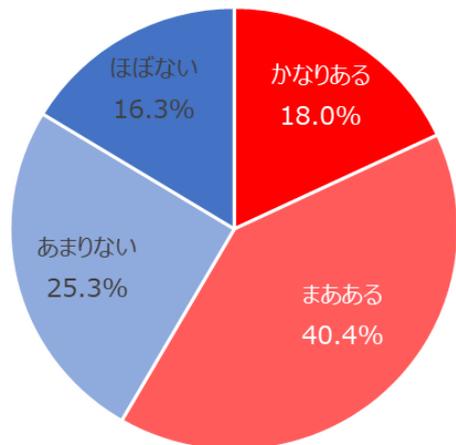
主査・係長以上：回答率71.4%（回収数120名／対象数168名）  
現所属・過去所属部署の視点で2度回答

#### ■ 調査期間

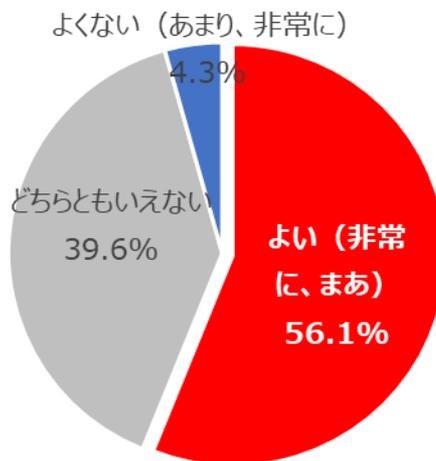
2021年7月20日～7月29日

# I 全体結果概要 (現在部署+過去部署トータルでの分析)

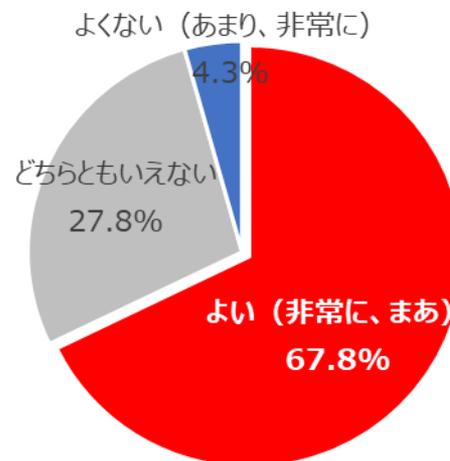
計画の進行管理へ関わる機会・程度



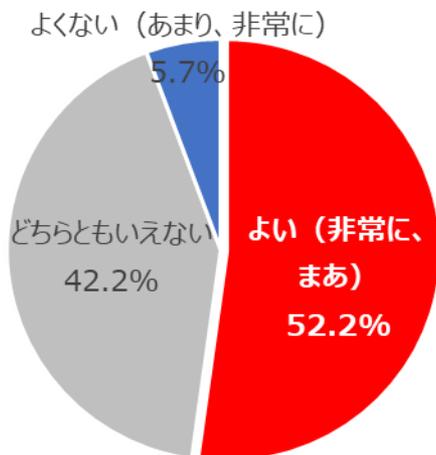
計画のメリハリ・戦略計画化



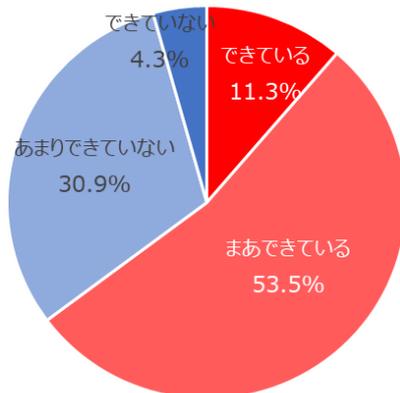
中期戦略を3年にしたこと



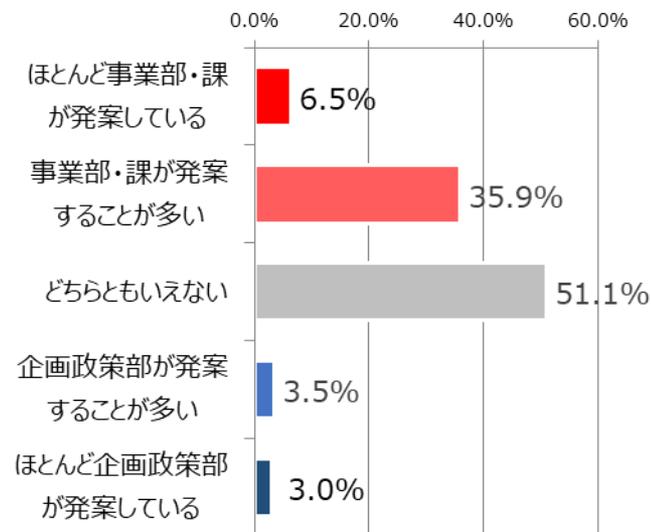
実施計画を3年固定にしたこと



重点分野の事業立案や執行

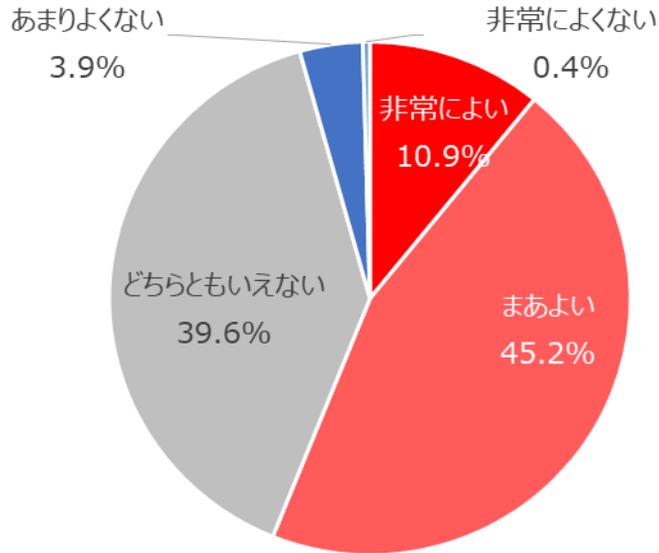


事業の休廃止・縮減の発案



## Ⅱ 計画のメリハリ・戦略計画化について

総花計画ではなく、戦略計画として位置づけ、基本計画の内容を重点政策に絞るといったメリハリをつけた（戦略計画化）ことについて。



回答数：230（現在部署120+過去部署110）

現在・過去部署合わせて、1割強が戦略計画化を高く評価。  
「どちらともいえない」が約4割。

### 評価された点

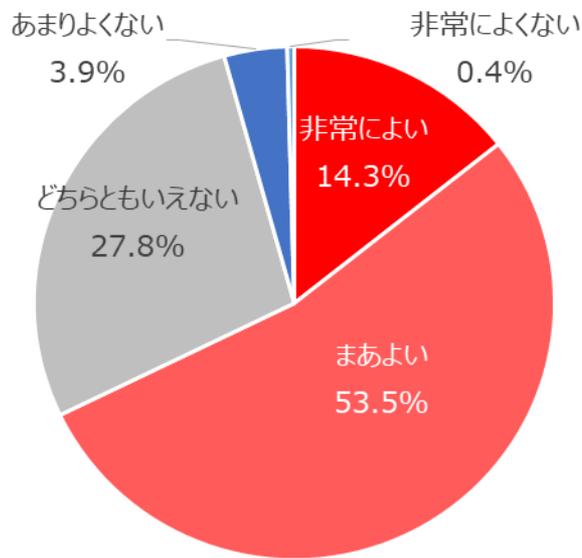
- 市民や塩尻に興味を持つ層に市の政策、メッセージが伝わりやすい
- 基本戦略に関わる部署や市長マニフェスト事業ではモチベーションアップにつながった
- 戦略が明確になり、事業の方向性が共有しやすくなった
- 他の部・課等と計画策定について調整し、互いに理解を深めることが出来た
- ハード事業の計画性の向上、ソフト事業の重点施策化が進んだ
- 行政評価と実施計画（補正）、予算編成の業務が一体で進むのが良い。

### 課題

- ナショナルミニマムは、政策として打ち出すというより、市民に対して親切・丁寧に対応していくことが大切
- 重点業務に直接関わらない部署・職員のモチベーションをどう高めるかが課題
- 重点化はしやすくなったが、「位置づけのない政策」も管理対象であり、全体管理が難しくなった
- 位置付けられていない施策の検証が不十分
- 何をもって重点施策かの基準が不明確
- 戦略としてのメリハリが感じられなかった
- 評価する事務事業が多く、メリハリがあるのか疑問
- どのような場面で生かされている（生かされた）のか、実感が得られていない
- 職員全体としてゴールの意識がなかった
- 少子高齢化時代に対応できるのか、長期的な視点が薄い

# Ⅲ 中期戦略を3年としたことについて

第五次総合計画の中期戦略は、社会経済の変化のスピードに対応できるように、計画期間を5年から3年とした。中期戦略達成のための事業立案や実行、中期戦略の見直し（次期策定）という観点からの3年間という計画期間について。



回答数：230（現在部署120+過去部署110）

現在・過去部署合わせて、14%が中期戦略3年を高く評価。  
「まあよい」を合わせて68%がプラス評価

## 評価された点

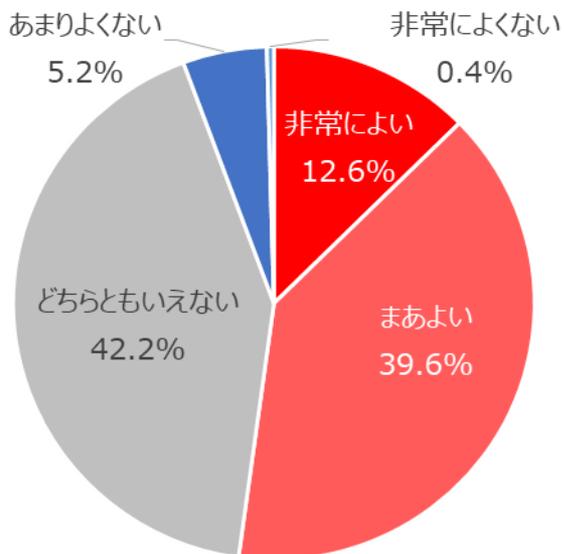
- 社会変化に迅速に対応するのに3年程度がちょうどよい
- PDCAで事業を熟成させるために3年という期間はベスト
- 目標を立てやすく、計画的・戦略的に事業を展開できる
- 取組に対する緊張感があり、人事異動の期間を考えても責任感もある
- 組織の見直しなどとも連動してよい
- 実施計画と同一期間としたことで事務手間の軽減につながった
- 個別計画とサイクルが一致していたため、計画を立てやすかった（介護保険事業計画など）
- 担当者の意見が反映しやすい

## 課題

- 中期戦略の2年目からすでに次期中期戦略の内容を考えていかななくてはならず、腰を据えて本来業務の推進ができない
- 計画策定に時間がかかり、施策遂行の時間が削られている
- 対外的にはよいと思うが、内部事務的には3年でそれほど計画メニューが変わらないこと、3年にするだけで業務量が増えた
- 他の計画の期間が様々なため、評価や計画立案が煩雑になる
- 10年先のビジョンを見据えた中長期的な事業計画も一方で持つべき
- 原則3年で良いが、国・県が政策を大幅に変更した場合には、迅速に計画内容をマイナーチェンジすべき

# IV 実施計画をローリングから3年固定としたことについて

戦略的（選択と集中の強化）な事業立案と、計画的な事業展開を狙って、実施計画を毎年見直しするローリング方式ではなく、3年をセットとする固定・補正方式としたことについて。



回答数：230（現在部署120+過去部署110）

現在・過去部署合わせて、13%が3年固定を高く評価。  
「どちらともいえない」が4割を越えている。

## 評価された点

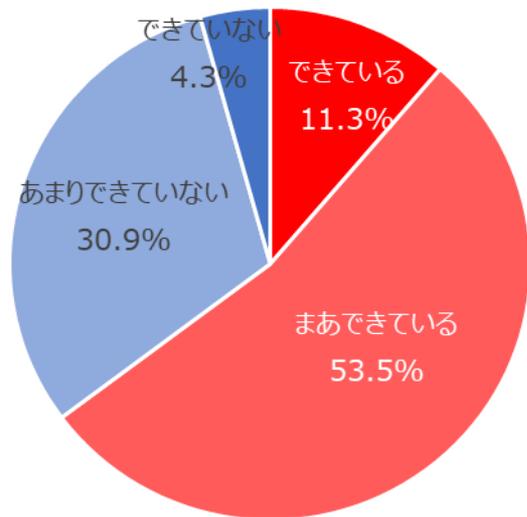
- 決めたことをしっかり実施できること
- 3年間で目指すべきことがより明確になった
- 決められた期間に目標を達成しようとする意識につながる
- 場当たりのでない政策判断が可能となった
- 事業の実施について確約されることで、年次計画的に事業を推進できる
- 実施計画と予算がリンクすることにより、財政面の裏付けを長期的かつ計画的に考えることができるようになった
- 財政推計の精度が大きく上がった
- 財源が限られる中で、事業部が主体的にマネジメントできる
- 毎年実施計画のために割いていた労力が削減できる
- 策定について責任・使命を感じられる
- 3年後の姿を見据えながら、人や金をどう使うかを部内で検討する事で、関係者が同じ目線で事業を共有・認識でき、職員自身が今後どう動けばいいかの指標を立てやすい

## 課題

- 補正と固定の差がわかりにくい
- 結局のところ固定できていない
- 状況により流動的に対応すべき事業もあり、その対応も考慮すべき
- 緊急的な課題が発生したり、業務成果として急に事業費が必要となったりするため、臨機応変に対応できるローリング方式の方が市民サービスに繋がる
- スピードに対応するために計画期間を短くしたのに、3年固定としたことで柔軟な対応がとりにくくなっており、一貫性に欠ける
- “計画”のみならず、それを担う“人材”についてもセットで「固定方式」を導入してほしい

# V 重点分野における事業立案や執行について

第五次総合計画に記載されている重点政策に対して重点的に投資するという意図が現場で共有され、重点政策分野における積極的な事業立案や執行ができているか。



回答数：230（現在部署120+過去部署110）

現在・過去部署合わせて、65%が「できている」「まあできている」と回答。

## うまくいっている点

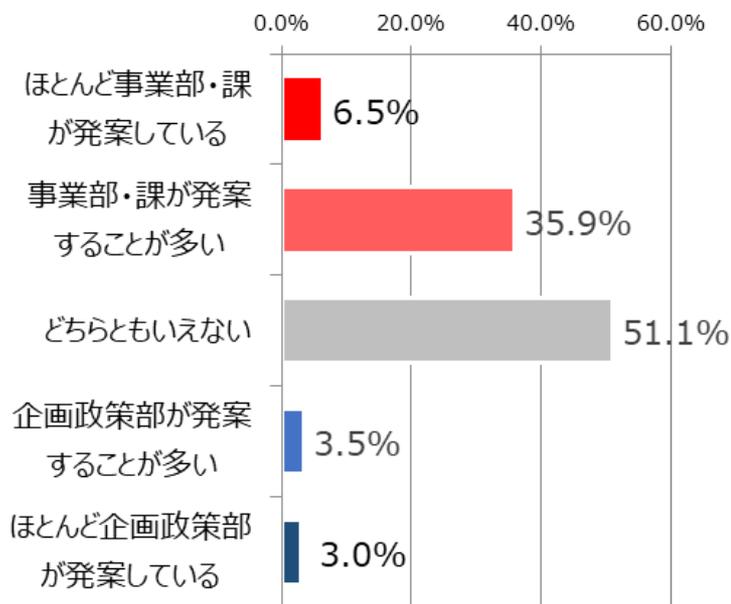
- 総合計画に記載されていることで、**事業の必要性が明確化**される
- 重点政策と担当課の事業計画の重点施策に基づき、**事業実施**ができている
- 事業の**P D C A**が定着し、事業立案、見直しが進んでいる
- 事中評価・事後評価が浸透してきている
- 目標が分かりやすいため、計画を立てやすい
- 実施計画や予算に反映できている
- 予算枠の中で施策の**取捨選択を検討する契機**となっている
- **課長、係長が主体**となって行政評価や実施計画（補正）を行っていることから、情報が共有され事業立案できる
- 自ら携わったもののため重点的に取り組んでいる
- 事業部全体で、目標達成に向けた調整ができている
- **係内、課内での意識の共有**ができている ※同意見多数

## 課題

- 五次総の建付けの**意図**を職員一人一人が理解していない
- 課内では**温度差**があり、組織全体で同じ目線で事務立案や事業執行ができているとは言えない。
- **若年層**が行政評価、実施計画（補正）などに係わるのが少ない
- 重点施策は企画政策部が決めたものが多く、現場では必ずしも重要とは限らないという職員の意識がある
- 係内で完結、課内で完結といった風潮であり、課内や部内での調整が少なかった
- 重点政策に対して重点的に投資するとは言っているものの、実際には**十分な予算配分を得られない**ことが多く、思うような事業執行ができない
- **事業部配分額の範囲で重点事業を実施**することとなり、更なるスクラップが難しい中、苦慮して軌道修正をしている
- 現実的には**枠配分の中で思い切った投資**はできていない

# VI 事業等の休廃止や縮減の発案について

事業の新陳代謝（スクラップ&ビルド）が企画政策部主導ではなく、事業部の主導で行われるよう、事業部の権限を拡大した。実務上で課題となる事業や事務の「休廃止」や「縮減」は、事業部でどの程度主導して行われているか。



回答数：231（現在部署120+過去部署111）

現在・過去部署合わせて、事業部・課で発案できているが4割超。過半数が「どちらともいえない」となっている。

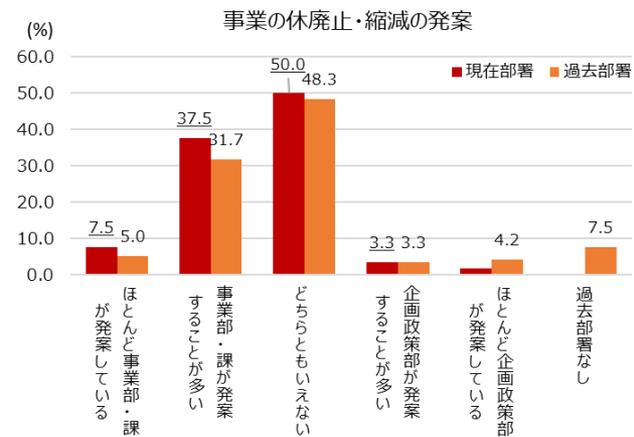
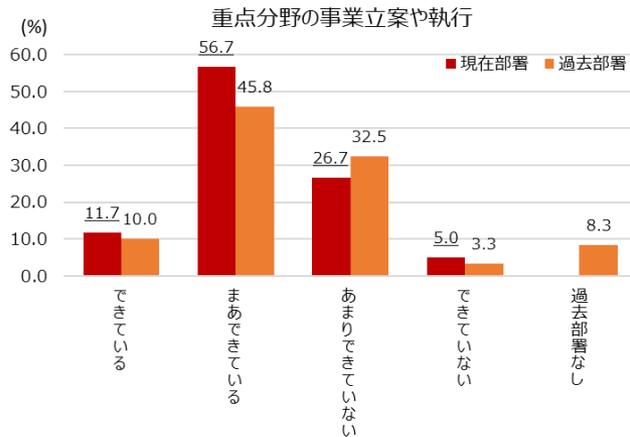
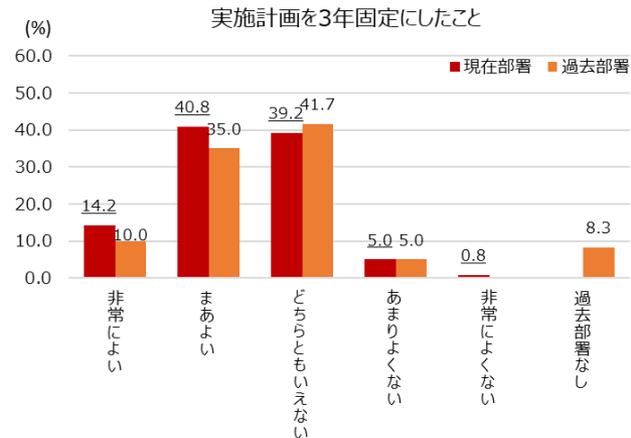
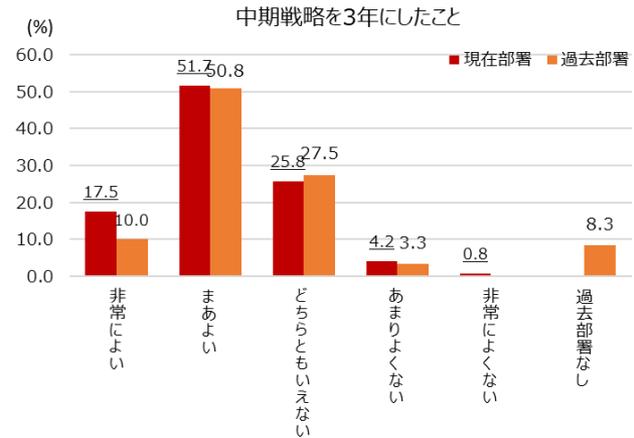
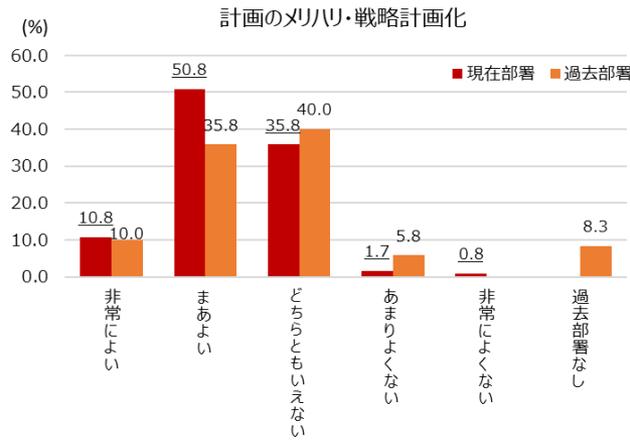
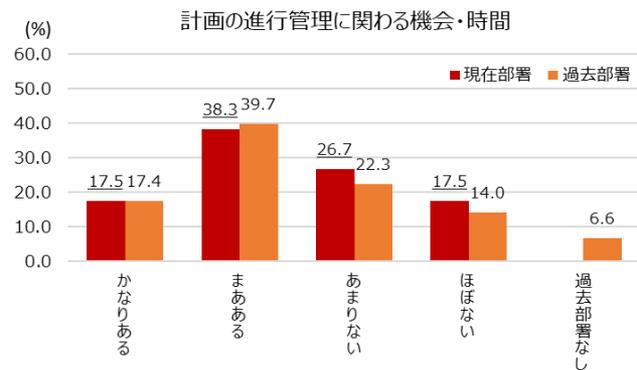
## うまくいっている点

- 職員のモチベーションが高くなった
- 事業の選択と集中を強く意識するようになった
- できる部分を検討し積極的に取り組んでいる
- その昔は3階が決める事的な風潮があったが、近年は意見が言える、またそれを汲み取る体制・組織に変わってきている
- 部課長の指示によるもののほか、係長の主導により、事業のスリム化、効率化などを検討する機会が作られている
- 毎年の行政評価、3年毎の中期戦略の見直しの際に、事業部で発案している
- 行政評価の際の部ヒアリングにおいて提案している
- 実施計画や予算編成に際し、担当課等で費用対効果の検証を行っている

## 課題

- 企画政策部の査定が強く入ってしまい、担当課の意見が通りづらい
- 実務者、課長・部長、企画政策部の誰が言い出すのか・言い出してよいのか、まだまだ共通理解はなく、個別・個人によっている
- 本来、施策評価をしっかりと行い、事業の強弱をつけるべきだが不十分
- 目の前の課題を解決することだけで精一杯の状況が常態化しており、既存制度を見直す、もしくは新たな制度を創設するという思考が停止している
- どの水準になればスクラップすると決められれば判断がつきやすいが、必要性の数値化も廃止の水準も決めるのが困難
- 懸案事案に対応する、時限による終了といった受動的な要因によるスクラップアンドビルドで、事業部主導といった取り組みではなかった
- 過去のしがらみなどから、なかなか思い切ったスクラップに踏み切れない
- 担当者レベルでは廃止したい事業があっても、市民や関係団体への過剰な配慮により、部課長への相談の段階で継続となるものが多かった

# Ⅶ 経年変化 (現在部署と過去部署の結果比較)



- 計画のメリハリ、中期戦略3年、実施計画3年固定の評価では、過去部署の時よりも現在部署の方がプラス評価が多くなっている ⇒ **5次総のやり方が浸透してきた表れとみられる**
- また、**重点分野の事業立案・執行、休廃止・縮減の発案**についても現在部署で**進展がみられる**

## 政策や施策の修正の状況

### 成果(仮説)

- 中期戦略と実施計画の期間を一致させたことで重点政策を意識した事業立案・実施・見直しが進められている。庁内・議会が認識する重点政策のブレが少なくなったと考えられる。

### 課題(仮説)

- 中期戦略1年目及び2年目途中(事中)の結果をもとに次期中期戦略を立案するため、新規事業や施策の課題・成果を見通せないうちに次期戦略を具体化する必要があり、エビデンスが充分そろっていない恐れがある。
- 中期戦略の施策・事業の見直しは活発化したが、年数経過や社会情勢変化を受けた上位政策「長期戦略」の見直し・修正が必要な際に、修正期間が充分とれない恐れがある。

## 検証結果

- ◆68%が中期戦略3年としたことをプラス評価
- ◆65%が重点分野の事業立案・執行ができている
- ▲評価や修正に関する時間的制約への不安もある

目標を立てやすく、計画的・戦略的に事業を展開できる、3年間でしっかり実施するという緊張感や達成意識の醸成につながるといった点で成果がみられる

◎社会変化に迅速に対応しつつ、PDCAで熟成させるのに3年という期間はちょうどいいという声多数

▲2年目には次期中期戦略の内容を考えなくてはならない

⇒施策遂行に時間がとれない

⇒中長期的な事業計画も持つべき

▲原則3年でよいが、国や県の大幅な政策変更に合わせて、マイナーチェンジすべき

といった課題も指摘された

## 事業部の自律性・企画力

### 検証結果

◆42%が事業部主導の発案ができていると回答

▲制度への理解や活用には改善の余地がある

#### 成果(仮説)

- 本市では予算編成において事業部へ一般財源枠を示し、事業部の中でスクラップ&ビルドを促していた。総合計画のPDCAの仕組みを改善するとともに、事業部で決定する裁量を広げたことにより、事業部の中で新規事業の立案に合わせ、事業部内で事業の削減・縮小の検討が行われた。



事業部の裁量拡大を実感できるようになってきたことによる**職員のモチベーションアップ**、**選択と集中の意識の向上**が図られ、42%で**事業部・課による発案が進められている**

#### 課題(仮説)

- 予算編成の結果を見ると、各事業部からあげられた事中評価を起点として、事業の新陳代謝が行われているが、これが事業部の主導によるものか、企画政策部門の指示によるものかは、精査が必要。



一方、  
・部署によっては企画政策部と**重点分野内での優先順位など認識のズレ**  
・積極的なスクラップ&ビルド意識の薄さ、  
・思い切った新陳代謝ができないしがらみなども課題として指摘されている

### 3. 第六次総合計画の設計に向けて

---

# 第1回意見を踏まえたアイデア

## 1 計画の構成

- ・5次総で「戦略計画化」した部分は、総合計画ではなく、「未来計画」あるいは「投資計画」と呼ぶべきものではなかったか  
⇒「総合計画」と「未来（投資）計画」を区別できるよう表現する
- ・暮らしを支えるナショナルミニマムについて位置付けを問われることがある  
⇒総花的な計画に戻らないような形でナショナルミニマム部分を記載するか

## 2 計画更新（変更への対応）の考え方

- ・環境変化のスピードが速くなっているため、計画が変化に対応できるものであることが重要  
⇒中期戦略のレベルで変化に対応した打ち手を示すことに加えて、長期戦略レベルの記述やプロジェクトの見直しを行う（運用レベル）  
⇒未来に向けた投資的な戦略なのか、喫緊の課題への対応か、「長期・短期」など、施策の射程範囲を設定する

## 3 施策名称等の表現

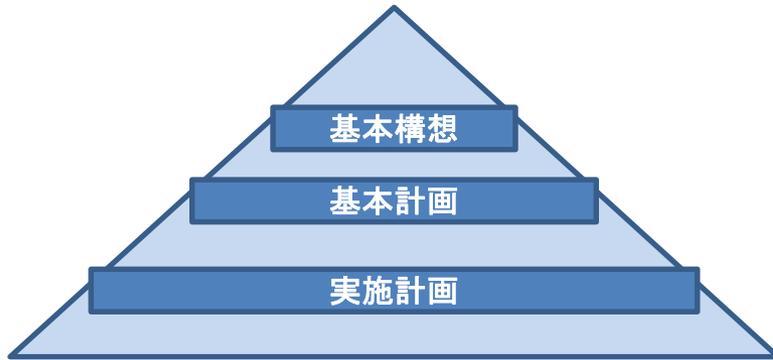
- ・プロジェクト名・施策名が、「手段ベース」の名称になっている。これだと手段を固定してしまい、取組内容が広がりにかける。  
⇒手段ではなく、ありたい姿からの「バックカスティング」型の名称・表現により、地域として目指すことについて意思を示す。これにより実施施策の紐づけの自由度を高め同時に多様な主体の協働を促す

## 4 課題の記述内容

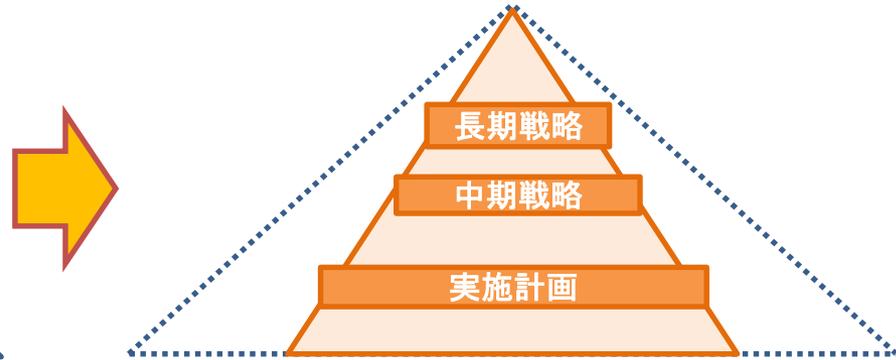
- ・5次総は、課題に関する記述が少ない。福祉分野は特にそうであるが、課題の記述が協働を促す面があり、厚めに記載すべき。  
⇒バックカスティングでありたい姿を目標として設定する際に、次の計画期間（中期）に注力すべき現状とのギャップを「課題」という形で示す

# 1 計画の構成

## ● 4次総（総花計画）



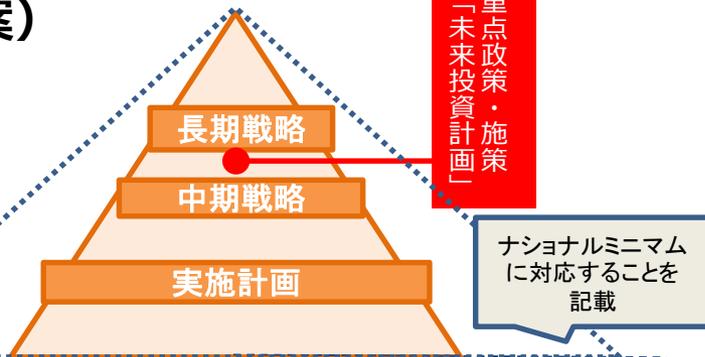
## ● 5次総（戦略計画）



- 重点を絞り込むことの結果が確認されている → 継続
- ただし「総合計画」と呼ぶには網羅性が低い → 要検討

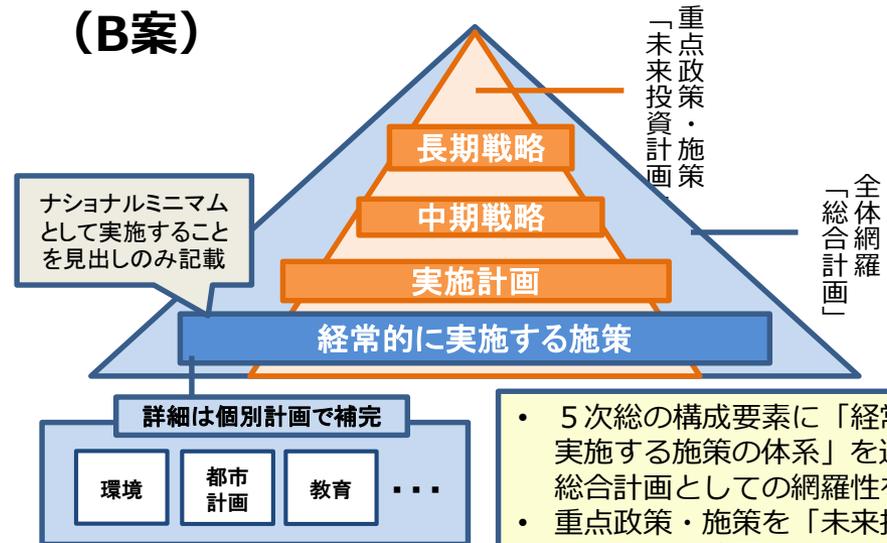
## ● 6次総の設計案

### (A案)



- 「未来投資計画」など投資分野を明示する
- ナショナルミニマムの実施を前提とすることを記載したうえで、5次総と同様に重点政策・施策に絞り込む

### (B案)



- 5次総の構成要素に「経常的に実施する施策の体系」を追加し、総合計画としての網羅性を確保
- 重点政策・施策を「未来投資計画」として位置付ける

# B案の参考事例：豊岡市総合計画 市政経営方針より

「基本構想の戦略体系（重点）」と「市民の暮らしを支える施策（総花）」の2つの体系が、総合計画の中に位置づけられている

## ■ 基本構想戦略体系に基づく取組方針

長期目標	命への共感に満ちたまち (イメージ…みんなが幸せを感じられるまちになっている)
戦略目的 (中間目標)	小さな世界都市 - Local&Global City - ローカルであること、地域固有であることを通じて世界の人々から尊敬され、尊重されるまち
主要手段1	自然との共生が徹底されている
具体的手段(1)	災害に備え、地域の防災力が高まっている
取組方針	ア 市民が過去の大地震の教訓や豊岡の地理的な特性を知っている イ 世代間・地域内交流が行われている ウ 災害に備えた行動や訓練が実践されている
具体的手段(2)	自然と折り合う暮らしがまちに根付いている
取組方針	ア 市民が豊岡の自然再生や地球温暖化対策の必要性を理解し、実践している イ 市民、地域、企業、団体等の普段の活動の中に環境適合性が浸透している ウ 持続可能な地域資源の利用が促進されている
具体的手段(3)	環境と経済の共鳴が広がっている
取組方針	ア 環境経済の考え方に共感する市民が増えている イ 環境経済事業に取り組む企業が増えている ウ 環境負荷低減によるコスト削減に取り組む企業が増えている
主要手段2	地域の歴史、伝統、文化が守られ、新しい工夫が加わり、引き継がれている
具体的手段(1)	伝統的な町並みなどが大切にされ、活用されている
取組方針	ア 地域固有のもの(こと)に価値があることが認識されている イ 地域資源の価値が高まっている ウ 地域資源の価値の保全や再生の活動が活発になされている
具体的手段(2)	地域の資源が発掘され、つながり、連携が強まっている
取組方針	ア 官民連携による新たなツーリズムが生まれている イ 地域間や産業間のつながりが深まっている ウ 必要な情報がターゲットに届いている
主要手段3	優れた文化芸術が創造され、人々が楽しんでいる
具体的手段(1)	優れた文化芸術に身近に触れられる環境が整っている
取組方針	ア 優れた文化芸術が暮らしの中に受け入れられている イ アーティストを応援する風土が育っている
具体的手段(2)	文化芸術による交流が盛んになっている
取組方針	ア 地域の伝統文化が守られている イ 文化芸術と観光の親和性が理解されている ウ 他の観光資源とつながり、まちの魅力が高まっている

## ■ 市民の暮らしを支える施策の体系・主要施策等

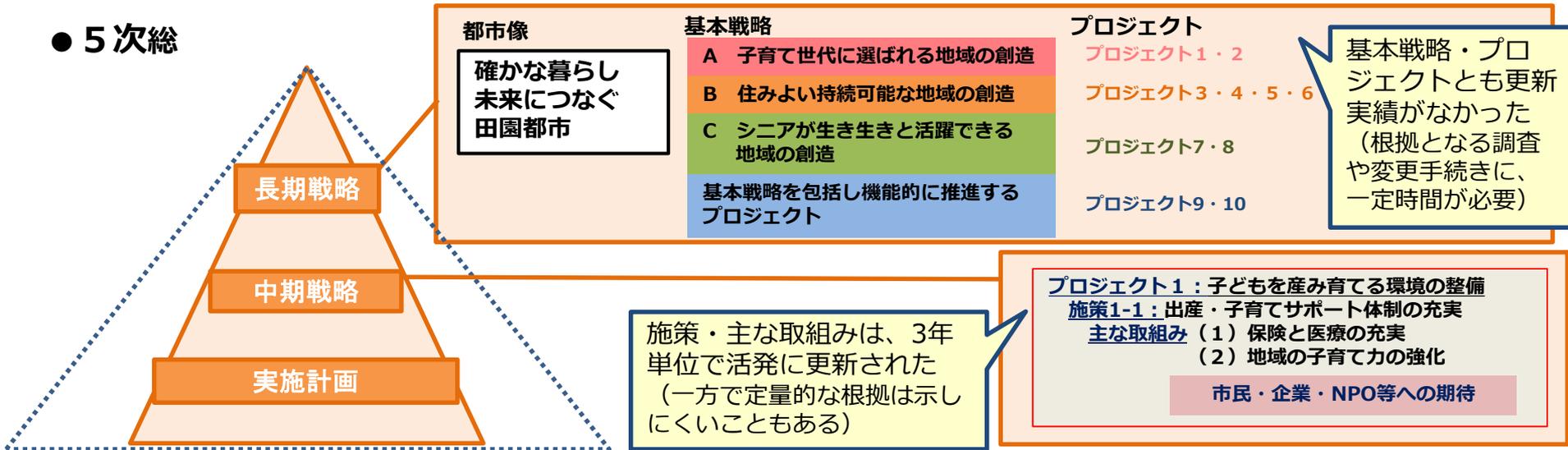
章 節	主要施策・主要事業	
I	安全に安心して暮らせるまち	
1	安全を確保するまちづくり	
(1)	防災・減災力の向上 ・河川の治水事業や山腹がけ地の土砂災害対策の推進 ・市民総参加訓練による地域防災力の強化 ・自主防災組織の育成支援 ・住宅の耐震改修促進、大規模建築物耐震化助成	主要手段1 関連
(2)	消防・救急体制の充実 ・ドクターヘリ・カーとの連携強化 ・住宅用火災警報器の設置促進	等
(3)	安全な暮らしの構築 ・交通安全・防犯意識の啓発、消費生活センターの充実	等
2	安心しておだやかに暮らせるまちづくり	
(1)	健康づくりの推進 ・健診の充実、健康づくり環境の整備、地域での健康づくり支援	等
(2)	医療環境の充実 ・地域医療の充実、救急等医療体制の充実	等
(3)	安心して暮らせる地域社会の構築 ・認知症高齢者見守りネットワークの整備、福祉サービスの提供	等
(4)	高齢者福祉の充実 ・民間老人福祉施設への助成 ・在宅支援サービスの充実	主要手段4 関連
(5)	介護保険制度の充実 ・介護予防事業の推進、介護施設の整備・サービスの充実	等
(6)	障がい者福祉の充実 ・自立支援の取組み、相談支援体制の充実	等 主要手段4 関連
(7)	社会保障の適正実施 ・乳幼児等医療費の自己負担軽減、各種医療費助成事業	等
(8)	斎場・霊苑の整備・適正管理 ・東霊苑区画の使用促進	等
II	人と自然が共生するまち	
1	人と自然が響き合うまちづくり	
(1)	コウノトリと共生する豊かな自然の保全・再生・創造 ・自然環境の保全、コウノトリの野生復帰事業 ・環境教育の推進、農村環境の整備	等 主要手段1 関連
(2)	コウノトリと共生する豊かな文化の保全・再生・創造	等
2	循環型のまちづくり	
(1)	循環型社会の構築 ・太陽光発電の推進、ごみの減量・再資源化	等

「基本構想戦略体系」は、「市民の暮らしを支える施策の体系・主要施策等」の一部を構成しており、その対応関係が示されている

## 2 計画更新（変更への対応）の考え方

- 更新のタイミングを3年にするか4年にするかは、本質的な問題ではなく、急激な社会の変化に対応できる計画とマネジメントの仕組みをつくる
- 環境変化への早急な対応が求められる一方、子育て・教育など次世代への投資や、地域コミュニティへの介入など、長期で取り組むべき、短期的に方針を変えるべきではない取組みを区別する

### ● 5次総



### ● 6次総の設計案

継続投資の担保

- 通常見込まれる程度の外部環境変化や政治の変化には影響されず、中長期的に継続して実施すべき施策・事業について、予め、継続性を担保すべきものとして位置付ける

例)

- 地縁コミュニティの支えあいの活発化など継続性が求められる施策
- 地域包括ケアシステムの構築（2025年度まで）などの国が定めた長期施策

プロジェクトや施策等を予め区分  
→次頁へ

変化への対応

- 急激な外部環境の変化は長期戦略の見直しも行うとともに、社会経済情勢や市長マニフェストなど機敏に対応していく

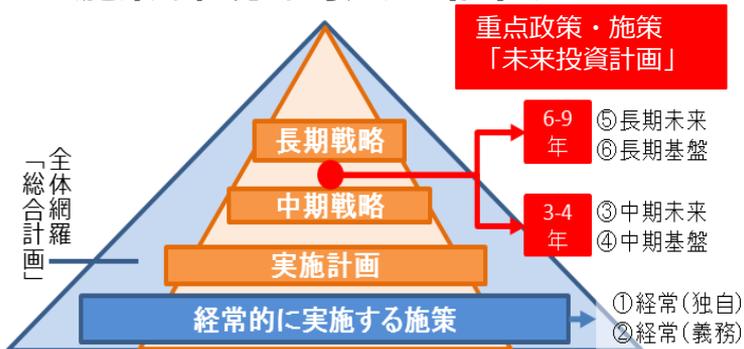
例)

- 新型コロナ感染拡大のような急速かつ大きな社会変化
- 首長交代等に伴う政策刷新

長期戦略も見直せるよう運用

# ●取組みの継続性を判断する区分の設定

## ＜施策の区分の考え方（例）＞



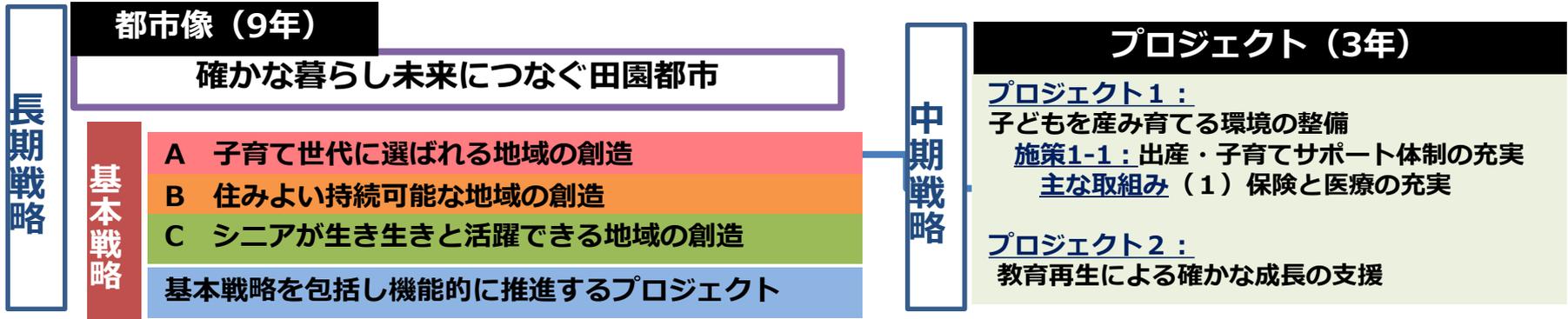
- ・ 総合計画に記載する政策・施策を、策定段階で、以下の区分のように仕分けする。
- ・ これにより、短期（3-4年）で更新していくものと中長期的（6-9年）に腰を据えて取組むものとを区別し、評価や修正の時間軸として参照する
- ・ 区分の設け方、区分するレベル（基本目標／プロジェクト／施策／主な取組み）について、検討が必要。

区分	経常	重点化・投資対象	
		3～4年	6～9年
市に裁量	<b>②経常的(独自)</b> ・義務ではないが長年継続し実施が当然のものとされている事業 （例：夏祭り開催補助） ・評価の際は、マンネリ化を防ぎ、変化に対応できているかを検証する必要がある	<b>③中期未来</b> ・市長の政策、総合戦略などで重点化することが明らかになっており、早急に成果につなげたいもの （例：市長公約による「DX推進」） （例：コロナ禍からの産業再生支援） ・成果と進捗を評価し、継続的に重点化すべきかを判断	<b>⑤長期未来</b> ・民間（企業・団体・住民）の参画や連携を求める政策など、継続的な関係構築や一貫した方針が必要なもの （例：住民協働の仕組み構築） （例：高質な教育環境の構築） ・中間評価を行い修正点を抽出する
	<b>①経常(義務)</b> ・必ず継続して実施するもの検討の余地がなく、詳細な説明の必要性は低い （例：法定扶助費） ・評価の際には、効率性・正確性を重視	<b>④中期基盤</b> ・国県などの上位政策により、義務化（努力義務化）された短期的な基盤・体制の整備を図るもの （例：生活困窮者の自立促進） ・評価ではおもに進捗を見る	<b>⑥長期基盤</b> ・④の長期時間軸のもの （例：2025年を目途とする地域包括ケアシステムの構築） ・評価ではおもに進捗を見る

### 3 施策名称等の表現

- 5次総の施策名称の表現は「●●の充実/整備」のような手段ベースになっている
- 「●●が実現している」というバックカスティング的な表現とすることで、“地域として目指すありたい姿”への意思が分かり易くなる

#### ● 5次総



バックカスティング的な表現は、何を旨とするかが明瞭。特定の手段・主体に捉われにくく、部門間連携・協働にもつながりやすい。

#### 事例：豊岡市



## 4 課題の記述内容

- 5次総では、基本戦略のレベルに社会潮流（項目「現状と課題」）があり、プロジェクト以下では「目標」「未来の姿」の記述が中心で「課題」「目標とのギャップ」「ボトルネック」の記述は薄い
- 「課題」を明確に記述することで、成果をあげるためのポイントが明確になったり、特に福祉分野では協働の足掛かりになることから、「課題」の記述を充実させる

### 5次総 長期戦略

基本戦略 **A**

**子育て世代に選ばれる地域の創造**

(1) 現状と課題  
本市は、20歳代後半から40歳代の層が厚く、県内で最も生産年齢人口割合が高い市です。しかし、最近では団塊世代の高齢化や人口の社会減等から、現役世代の比率の低下は避けられない状況です。このまま現役世代の減少が続くと、将来的に地域の活力が低下し、地域全体の持続可能性の確保が困難になることが懸念されます。

(2) 目的  
安心して子どもを産み育てる環境の整備や子育ての負担軽減、確かな成長を支える教育環境の整備など、子育て、教育環境の一層の充実を図り、20～40歳代の子育て世代を中心に、選ばれる地域を目指します。

(3) プロジェクトによる展開  
以下のプロジェクトを部門横断的な事業展開によって

プロジェクト **1** 子どもを産み育てる環境の整備  
子どもを安心して産み育てられるよう、子育てに対する保護者の負担の軽減や、仕事と子育ての両立を支援する環境を整えます。

プロジェクト **2** 教育再生による確かな成長の支援  
恵まれた教育環境のさらなる充実を図り、きめ細かく特色ある教育による、平等な学習機会の提供と確かな学力の向上を推進するとともに、地域等と連携して子どもたちの「生きる力」と「輝く愛」を育成します。

基本戦略レベルに社会潮流などが記載

### 中期戦略

プロジェクト **1** 子どもを産み育てる環境の整備

【長期戦略目標】  
若い世代が出産や子育てに希望を持てる地域へ

本市の子育て環境は、他都市に比べて高い水準にあると評価されています。しかし、子育て世代の核家族化や共働き家庭の増加などに伴い、子育てに係るニーズは拡大かつ多様化する傾向にあり、きめ細かな対応が求められています。次世代を担う社会の宝である子どもたちが健やかに成長できるよう、また、子育てをやる家庭が仕事との両立を図ることができるよう、子育ての一義的な責任は家庭にあることを基本としながらも、出産や育児にかかる家庭の負担を軽減し、若い世代が出産や子育てに希望を持てる地域の実現を目指します。

【長期戦略が描く未来の姿】  
● 出産・子育てをしやすい環境の実現  
妊娠、出産に対する支援、養育に関する支援などが子育ての負担軽減や子育てに希望や期待を持っている家庭が増加しています。

● 多様なニーズに応えた子育て支援体制と子どもの健やかな成長  
家庭と子どもを取り巻く環境の変化と、本市の実情に対応した保育・教育の提供体制が確保されています。子どもの健やかな成長を支えることが家庭・地域・企業の活力の源となっており、子育て家庭を応援する環境が実現しています。

課題の記述はほとんどない

【課題 1-1】 出産・子育てサポート体制の充実

子育て中の父母や出産前の家庭に対して、安心して出産できる環境の整備、地域ぐるみでの子どもの健やかな成長や父母の安心をもたらす支援等により、出産、子育てに対する不安や負担を軽減します。

指標種別	指標名	現状値 [前年度]	目標値 [令和5年度]
統計指標	乳幼児健診平均受診率	98.2% [R1]	99.0%
	育てにくさを感じた時に、相談先などの解決方法を知っている乳幼児の親の割合	85.6% [R1]	増加
	子育て支援センタープレイルーム利用者数	34,756人 [R1]	35,600人
市民指標	子育てに対して希望や期待より不安や負担を感じる女性の割合	4.4% [R2]	維持

I：主な取り組み

(1) 保健と医療の充実

子どもの健やかな成長と父母に安心をもたらす保健活動を行います。また、安心して子どもを産むことのできる環境づくりを進めます。

内 容	担 当
<ul style="list-style-type: none"> <li>妊娠・乳幼児健診及び保健指導の実施</li> <li>各種教室・相談事業、胎児活動の実施</li> <li>妊娠・出産・子育ての総合相談窓口の実施</li> <li>育児や授乳に不安を持つ母親への支援（産後ケア、産後うつ予防）</li> <li>不妊・不育症治療に関する医療費の助成</li> <li>養育のための入院が必要な乳幼児への医療給付</li> <li>松本地域出産・子育て安心ネットワーク協議会による産科医療体制の確保、産科医療体制の充実に向けた研究、「共選診療ノード」による健診・出産連携の推進</li> <li>子どもの予防接種の実施（定期接種、インフルエンザ）</li> </ul>	健康福祉事業部 (健康づくり課)
産科医等の医学生奨学金制度の創設・運用	こども教育部 (教育総務課)

### 6次総での課題の示し方

#### 追加①

次の3-4年で解決・改善したい課題を明確に記述する

#### (例) 【目標・未来の姿を実現する上での課題】

- これまでの取り組みにより●●は一定程度解消しています。次の段階は▼▼に取り組むことが重要です。
- 行政の施設ではすでに■■は対応が進みました。民間施設において目標を達成するため、企業を巻き込んだ取り組みを推進することが今期の課題になります。

#### 追加②

文章だけでなく、グラフや図解を作成し、課題を可視化する



## ● 庁内アンケートについて

### ◎ 全職員対象での実施が望ましい

- 同じ施策についてもとらえ方が年代によっても違う
- 重点施策に関わる対象者に絞った結果だけでうまくいっているという評価は甘いのではないか
- アンケートに参加することで、当事者意識、参加意識も高まる
- 係長以上に限定したことでかえって、回答者が誰かわかってしまうリスクも高まる

### ◎ 属性別の詳細な分析が必要

- 課題になっている職員のモチベーションなどは部門（仕事の内容）、世代、役職等によって異なることが想定される
- 経験値（入職年数）や組織外の経験を持つ途中入社かどうかといった変数でも分析するとよい

### ◎ リアルな声が把握できている

- 自由記述にはいろいろな意見が出ていてリアルな印象がある

## ●第六次計画の設計について

### 1. 計画の構成／2. 計画更新の考え方(投資戦略の考え方)

#### 【総花の見せ方】

- 議会対応を考えるとB案がいい。気にしないなら総合計画ではないと言い切るのも一つ。
- 総合計画の総花問題は国が変わらないとしないという前提があるが、現状で国との対応をとりながらやりたいことをやるという観点ではB案がよい。
- 市民にB案のような網羅的な計画を見せる必要があるか。**体制（マネジメント）と見せ方は必ずしも一致させなくてもいいのではないか**

#### 【投資の考え方】

- A案は集中的に投資する観点から「未来投資計画」としていると思うが、**短期的な「お金の投資」という観点だけでなく、長期目的のために中期でやっておかなければならない「活動という投資」もある**。投資計画といってしまうと予算とすべてがリンクしてしまう印象。
- A案にあるように中期・長期のなかに投資的な観点を入れたい。投資のポイントとして、職員の人件費が事業費なのかは常に考えるべき。シビアだが、一般企業では当たり前。**人も含めたうえでの未来投資を考えたい**。

## 【戦略計画の目的の共有と意思統一の必要性】

- (副市長) 「戦略」は既存の構造をどう組み替えるかではなく、**目的・目標を設定して、持っている資源をどう活用するかを考える意識を職員も市民も持つてもらうことが大事。**
- お金を使うことだけでなく、時間を使わなければならないこと(教育や文化)は3年ローリングで考えられる話ではなく、これらを総計に載せるべきかどうかの議論が必要。
- 地域社会をつくるための目標はどうあるべきか。長期計画の中で都市像を掲げているが、そうではなくて、**地域の安定した生活を持続していくために何が必要かを目標設定し、市民と職員が共有して、その達成のためにいろいろなトランスフォーメーションを組み立てていくことが大事。**
- コロナが起こったから何かするのではなく、**外部変化に対して対応する能力を持つことが必要。**6次で達成すべき目標は、**良い地域として持続していくことと、持続を担保していくための意識改革。**その過程が大事。**地域の将来の目標のためにこの重点政策がどうしても必要だという論理をしっかりと構築すること。**後はそれを実現するための手段を考えればいい。**目的を共有し、第6次長期戦略をつくる時の意思統一をきっちりしたい。**
- **最終目的は何か、それに対して今やっていることは何かというセンスを持つ職員が増えていくと強くなる。**月次の庁議がただの報告にならず、戦略会議になる。

## 【市民との関係性、協働の考え方】

- 戦略計画をヘッドクォーターが作り、現場で執行していくイメージが強いが、例えばコロナ禍では**現場の観光業が抱えている問題をすばやく吸い上げ、意思決定を早めて執行できることが重要。**こうした**センサーとしての市民との関係づくりができていくことが大事。****現場で起こっていることを戦略にすぐに反映できることが強い地域を作るためのカギ**になっている。
- 目標の書き方で協働意識が変わる
  - 「アウトカム、インパクト」として社会の目指す状態を書く⇒市民、事業者みんなが参加できる
  - 「手段」として書く⇒実行するのが市役所の職員という意識が染みついて協働しにくくなる。

### 【職員のコミットメント・人材育成の観点】

- 職員アンケートで出た課題として、**重点業務に関わらない職員のモチベーションが低い**という問題がある。その対策案として、**事業部戦略でしっかりマネジメント**し、人事考課にもつなげる（5次総の「その他」部分）。総合計画に入れる入れないではなく、**マネジメント・コントロールをしていく視点**が必要。
- 人材育成の点で考えると、B案が戦略的にいいのはわかるが、数多くの施策があるなかで、**重点としている理由を可視化し、自分たちの事業のポジショニングを一人ひとりが考えられるようにすることが大事**。そこまで計画（企画部）で方向付けてしまうと、単なるマニュアルになってしまう。
- **社会変化に対して目を向けられるようになる熟度の高い職員の育成**の視点も重要。熟度が低い状態では薄っぺらかったり、本質が達成できない計画になり、戦略計画はつukれない。人材や地域の熟度、民度と連動させてできあがるもの。
- 市民参画については、当事者としての市民意見を吸い上げるためのファシリテーションが大事。**市民参画をうまく誘導できる人材の育成は重要**。それができるようになると、意見をまとめる力がつき、様々な市民の協働の場に出ていくことができる。

### 3. 施策名称等の表現

#### 【手段ではない書き方】

- 23Pは手段ベースで書かれている。例えば、DX推進は手段であり、住民協働の仕組みづくりにも、教育環境の構築にも使える。最終の未来を実現するために中期で何をするかは、「DXをベースにこういうことを組み立てる」という達成したい姿を書くのもよい
- 施策の表現は豊岡市の例がわかりやすくてよい。具体的で染みてくる言葉。23ページの重点化・投資対象のところをこのように表現してはどうか。豊岡市のように**どの施策に対して中期的な未来を設定するかを整理**してみるとよい。

#### 【見せ方、表現の仕方の工夫】

- さらにもう一步ステージをあげられると思ったのは、投資という感覚でいうと、**市民がどうバリューを感じるかを描けるといいのではないか。価値を実感しなければ市民は動いてくれない。**書き方で人が動くなれば、書き方も工夫すべき。どう表現すると人が動きやすくなるのかは追求するとよい。そこを意識しながら、**どういう状態にどんな価値があるのかロジックを組み立てていく。**

## 4. 課題の記述内容

### 【起点としての課題の記述】

- 計画を普遍的なものにしようとするれば、社会変化に応じた課題の記述がしにくくなる。計画を立てている段階での課題は何かという視点で考えるべき。今の時点での課題認識に立って、10年後その課題を解決できたのか、バトンを渡すことができるような形で書く。起点としての課題は欲しい。
- 未来像を共有するのはとても難しい。未来像は人によって異なるため、共通の足場となる課題の記述が必要。
- 第5次の「子育て世代に選ばれる地域の創造」は子育て世代に移住してきてもらうことを最大の戦略にしている。一番の課題は人口減少なのか、そこが見えない。
- 中期戦略では、長期のビジョンに照らして現況とのギャップを分析することはほとんどしていない。バックカスティング的な課題の洗い出しはぜひやっていきたい。
- 多くの地域で子どもの声を大切にしたいという意見が出され、子どもがいる地域が素晴らしいと考える人が多い。高齢者が自分たちの福祉よりも子どもを望んでいるのが印象的だったため、戦略Aを位置づけた。
- 全体の最終目的に対して、そのうちのこれを重点にしているということがもっと具体的に、わかりやすく共有できるような形で課題を表現できればよい。

## 第3回 経営研究会

---

- 資料
- 意見要旨

# 第3回 塩尻市経営研究会



企画政策部企画課  
令和3年12月17日

回	日程	検討テーマ	詳細・論点
第1回	令和3年7月1日	総合計画の在り方の 検証	<ul style="list-style-type: none"> <li>・第五次総合計画・マネジメントの設計意図</li> <li>・第五次総合計画の成果と課題</li> <li>・見直しの検討</li> <li>(1) 計画の重点化の課題 (2) 計画期間の課題</li> </ul>
第2回	8月中旬		<ul style="list-style-type: none"> <li>・継続検討</li> </ul>
第3回	12月下旬	地域ビジョン（策定 参画、協働）の検証	<ul style="list-style-type: none"> <li>(3) 市民協働の課題</li> <li>・市民の策定参画と協働</li> <li>・地域共生・地域包括ケア</li> <li>・地縁コミュニティ/活性化プラットフォーム等</li> </ul>
第4回	令和4年2月下旬	継続検討事項 総括	<ul style="list-style-type: none"> <li>(4) 計画評価の課題</li> <li>・第六次総合計画の構成・策定方針案まとめ</li> </ul>
	年度末		研究成果報告書取りまとめ

## 論点（3） 市民協働の課題

- ・行政組織の改革に比べると(民間企業との連携を除いて) **市民参画・協働が低調**

### 【いただいていた意見】

- 協働の仕組みをゼロから作るのは無理、住民自治だけでやっていける時代ではない
- 自治組織に対する行政支援の状況（協働の体制、専門職（福祉、保健等）との連携）も整理
- 社会資源の洗い出しが必要（自治組織や人的資源の整理、地域包括ケアシステムの取組を整理）

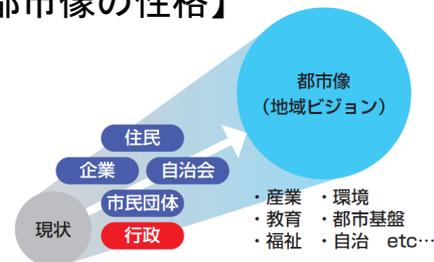
## ■第五次総合計画策定前の経営研究会における検討(平成23・24年度)

- ・塩尻市において「協働のまちづくり」が提唱されて10年になるが、「**要望する住民と要望を受ける行政**」という構図は大きく変化していない。(協働の課題)
- ・公共の担い手のうち、自治会などの既存のコミュニティ組織との協働は、**今後さらに重要になり、行政との関係性を変化させていく必要がある**。(中略) 公民館活動において、地域づくりのリーダーになる人材を育成することなどが考えられる。(具体的方策案)

## ■第五次総合計画における記載

- ・第五次総合計画においても**都市像を「行政が地域の多様な主体とともに実現を目指すビジョン」**として設定し、中期戦略においても**「市民・企業・NPO等への期待」**として、各施策で記載した。

### 【都市像の性格】



### 【中期戦略】

#### 施策 10-1 地縁コミュニティの活性化

自治会活動をはじめとする各種地縁コミュニティに多くの住民が参画し、地域課題の解決に向けて活動できるよう、地域づくり活動への補助、課題の共有やコミュニケーションを支える基盤構築の促進、地域づくりの担い手の育成等を行い、各地域における確かな暮らしの継承を支援します。

#### Ⅱ：市民・企業・NPO等への期待

自治会等	地域の課題の共有 新規参加者の歓迎、受け入れ体制の準備 高齢者や年少者を対象とした見回り運動の実施 地域づくりに率先して携わるボランティアの募集 地域リーダーの育成支援
各種団体、サークル	イベントを通じた市民交流の拡大
市民の皆様	地域活動への積極的な参加

## ●課題・目標共有機会は確保できているか？

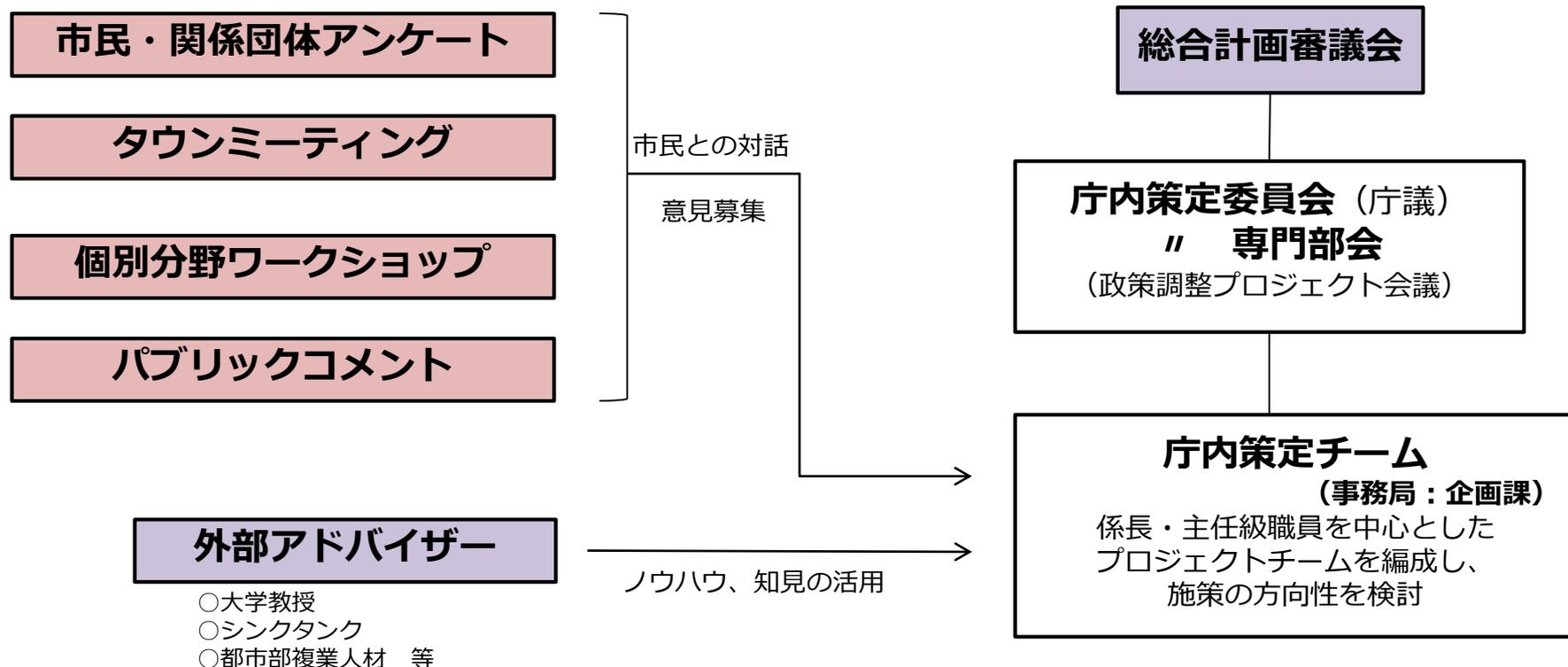
### I. 第六次総合計画策定への市民参画

## ●重点的に検証

- ・行政と公共の担い手の関係性
  - ・公共の担い手の連携・育成・発掘
- ### Ⅱ. 福祉分野
- ### Ⅲ. 地域づくり分野

# I. 第六次総合計画策定への市民参画

- 総合計画審議会による調査審議体制の下で、庁内策定チームを中心に**市民との対話**を行い策定を進める。
- 庁内策定チームは、係長・主任級職員を中心として編成するとともに、**外部アドバイザーの知見を活用**（研修や会議出席）して、**重点分野毎に課題の抽出や絞り込み、施策の体系化を行うワークショップ等を進める**ことにより、総合計画策定と事務事業の協働・共創を図る。



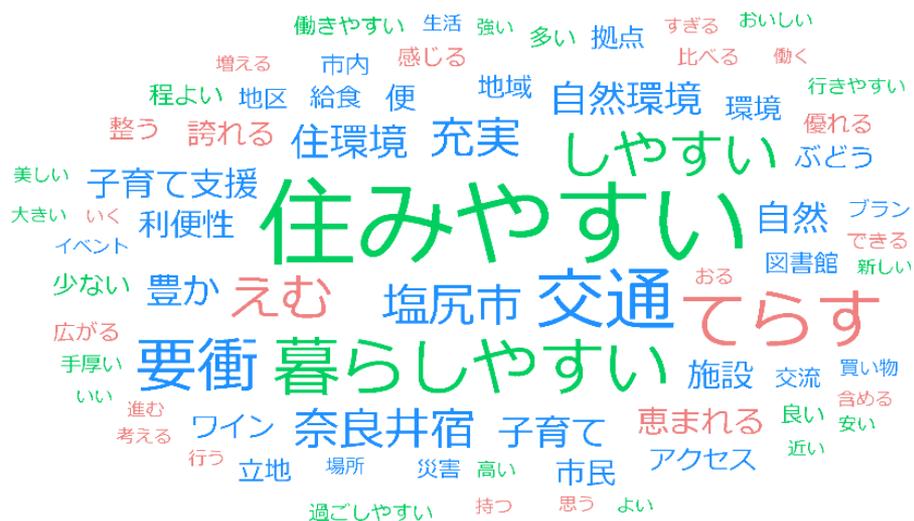
# 重点分野などの市民への提示（準備）

- 概要 10年間程度の次期総合計画期間において取り組むべき政策分野の候補「政策論点」を洗い出し、令和4年度以降の市民・NPO・企業等との協働による総合計画策定（市民・関係団体アンケート）につなげる
- 名称 政策論点集作成のための職員アンケート
- 方法・期間 WEBによるアンケート 9月10月～10月12日
- 対象 正規職員379
- 回答状況 回答率：88.7%  
年代：20代以下71名、30代88名、40代91名、50代以上86名
- 質問項目  
属性（所属事業部・年代）  
①塩尻市全体について 他地域に比べてよいところ／改善したいところ）  
②今後10年間を通して重要であると思う個別分野（最大5つ）  
ほか

# ①塩尻市の良いところ・改善すべきところ（テキストマイニング結果）

- 「**住みやすい・暮らしやすい**」を筆頭に、「**交通利便性・要衝**」の地勢や、「**自然**」環境に「**恵み・恵まれる**」こと、「**奈良井宿**」や「**ワイン**」などの**製品ブランド**、「**子育て・子育て支援**」などの**充実**が**プラス評価**されている。
- 「**中心市街地**」や「**塩尻駅**」**周辺**、「**商業施設**」「**商店街**」などに**共通し年代共通して多く**課題を感じており、また「**知名度**」「**PR**」も**改善の必要**を感じている。

## 【良いところ】



## 【改善すべきところ】



### 【テキストマイニングの方法】

ユーザーローカル「AIテキストマイニングツール」を用いて、自由意見を可視化。スコアが高い単語（単なる出現回数の多さではなく、文章の中でどれだけ特徴的かを点数化したもの）を選び出し、その値を大きさで図示している。青色が名詞、赤色が動詞、緑色が形容詞、灰色が感動詞を表す。

## ②これからの10年で重要だと思う個別分野と論点について

### ■個別分野への年代別回答状況

- 「こども・子育て」「防災・都市計画・インフラ」は各年代共通して回答が多い。
- 20代以下・30代で「地域経済・産業・就労」および「観光・交流・地域ブランド」分野の回答割合が高くなっている。
- 40代では「防災・都市計画・インフラ」分野の回答が特に多い。
- 50代以上では「医療・介護・保健・福祉」「地域社会」への関心の高さがみられる。

(意見総数に対する割合)

(%)

個別分野	20代以下	30代	40代	50代	全体
こども・子育て	17.6	16.0	16.5	15.8	16.4
学校教育	5.2	9.8	7.8	6.6	7.4
伝統・文化・スポーツ・生涯学習	3.3	5.2	5.6	5.7	5.1
地域経済・産業・就労	17.0	13.4	11.7	9.6	12.5
環境・気候	2.6	7.2	6.5	6.1	5.8
観光・交流・地域ブランド	17.6	11.3	7.8	6.6	10.2
地域社会	5.9	6.2	9.1	11.4	8.4
医療・介護・保健・福祉	10.5	9.3	10.4	14.9	11.4
防災・都市計画・インフラ	11.8	12.9	19.9	12.7	14.6
行政運営・参画協働	8.5	6.7	3.9	7.9	6.6
その他	0.0	2.1	0.9	2.6	1.5
合計	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0

# ■分野別の主な意見と論点候補（一部のみ）

※赤囲みが政策論点集の候補

## 1. 子ども・子育て

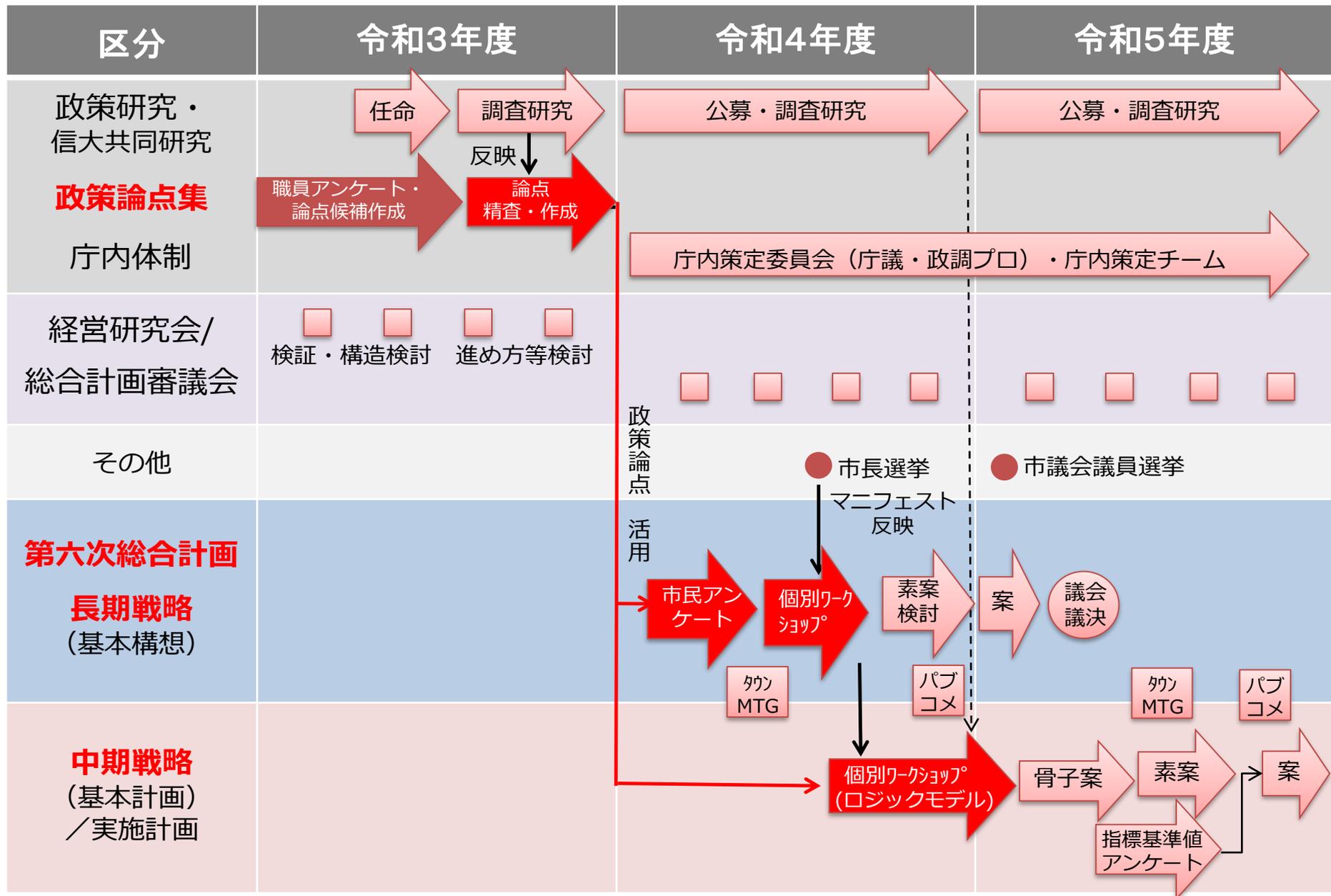
課題・論点	主な意見
●出生希望・少子化	<p>＜未来予測への対応／強みを生かす＞</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>不妊治療の支援や子どもを安心して産める環境を整えることがこれからの時代は重要だと思います。子どもがどんどん少なくなっている中で、<b>子どもが欲しいと思う夫婦の支援は必須</b>であると考えます。(20代以下)</li> <li><b>出生率は目標としたほど改善しておらず</b>、課題や不足する取組を確認すべき(40代)</li> </ul>
●相談・サポート・支援	<p>＜強みを生かす＞</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>少子高齢化が進む中で、20代後半から40代の方々が多く住む都市は、これから先はだんだんと少なくなっていくと思うので、割合が高い今の段階から、<b>子どもの支援、親子の支援を手厚く</b>できる環境を整え、住んでいる方や住もうと考える方へその魅力を伝えられたら良いと思う。(20代以下)</li> </ul>
●保育・保育人材	<p>＜未来予測への対応／強みを生かす／弱みを克服＞</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>現場を担う<b>職員の処遇は仕事内容や責任に対して決して高くはなく</b>、退職して常に人手不足の状態という悪循環が続いていると思う。これまでの保育料減免等だけではなく、受け皿の確保と担い手の十分な処遇改善をさらに進めていく必要があると思う。(20代以下)</li> <li>希望する保育園に入園できるか否かは、子育て世代がどこの地域に暮らすのかを選ぶ理由として優先順位が高いのではないかと考えているので、<b>民間も含めた保育施設の充実</b>が重要ではないか。(50代以上)</li> </ul>
●産科・小児科	<p>＜弱みを克服＞</p> <ul style="list-style-type: none"> <li><b>市内に出産できる施設を有する病院がないことも不安の一つ</b>である。近くの出産できる病院まではおよそ<b>30分はかかるため、いざというときには不安</b>が大きい。(20代以下)</li> <li>子育てのし易さ(遊び場や支援)は充実しているが、<b>産科がなく小児科が少ないことに問題</b>がある。(30代)</li> </ul>
●発達・特別支援	<p>＜強みを生かす／未来予測への対応＞</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>元気っ子応援事業を軸に18歳未満の子及び子育て世代への総合的な支援を継続していくとともに、<b>高校卒業後の世代への支援を強化</b>していく必要がある。(30代)</li> <li>子どもの発達障がい、大人になってまで影響を及ぼし、さらにその子どもの成長や発達へ影響を及ぼしてしまったり、貧困につながることも決して少なくありません。<b>子どもの発達・知的障害件数は、この10年で爆発的に増えています</b>。(40代)</li> </ul>
その他	<ul style="list-style-type: none"> <li>自分が経験したことだが、子供が病気になったときのケアや育児がワンオペになることがどうしても起こってくる。<b>仕事をしながら子育てをする親を支援</b>する制度があれば良い。(40代)</li> <li><b>貧困、DV、要保護など、各家庭で抱えている様々な課題</b>に対しての施策について、部横断的な取り組みが必要だと感じる。情報連携の強化や職員体制をはじめとした組織の在り方についても、今後強化が必要と感じる。(40代)</li> </ul>

## 7. 地域社会

課題・論点	主な意見
<p>●地域組織・活動の見直し</p>	<p>＜未来予測への対応／弱みを克服＞</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>自治会組織は本来、自分たちの住んでいるまちをより良くするために活動するものだと思っているが、時代は変わり、皆自分のこと（仕事、家事、プライベート等）でいっぱいになっている。組織の必要性や手当の増額など、自治会組織の在り方を考えていく必要がある。（20代以下）</li> <li>高齢化により地域コミュニティにおける組織・団体や住民同士の関係の在り方は大きく変化しているはずなのでそれをしっかり捉えて共有していくことが必要。（40代）</li> </ul>
<p>●地縁コミュニティ</p>	<p>＜未来予測への対応／弱みを克服＞</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>塩尻はまだまだ移住者が溶け込みづらい地域だと思っています。ここに移住してくる人も地域社会を改善するいろいろなアイデアを持っていて、移住者が溶け込みやすいように地元住民の意識を柔軟なものに変えていく必要があるのではないかと思います。また、移住者が合わない地域と感じたらある程度すぐに出ていける地域であることも大切だと思います。（30代）</li> <li>地域共生社会を見据えた際に、土台となる地縁コミュニティが育っていない。世代間における価値観の異なりから、地域に参加する姿勢が変わってきていることなどから、地域における活性化について再考する必要がある。（40代）</li> <li>少子高齢化対策や地域の担い手づくりは大切であるが、当たり前のこととして、どうしても「地域」より「個」を優先しがち。まず個々の家庭や生活が大切であり、そこが安定しないと「地域」に目を向けることは難しい。「地域」を考える前提として「個」にも注目しつつ、充実を図っていく必要がある。（50代以上）</li> </ul>
<p>●自助・共助・公助</p>	<p>＜未来予測への対応＞</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>地域で何か課題や障害が発生した時に「行政に言えばやってくれる」「そんなことは行政の仕事だ」「見て見ぬふり」「他人事」という現在の風土を変えて（回帰して）行かなければ地域の持続性は保てないと考えます。（20代以下）</li> <li>子育て、医療、介護、防災など多くの分野において、地域における共助が必要となる課題が益々増加する。本市では地域活性化プラットフォーム構築の取り組みを行ってきたため、これまでの成果と課題を踏まえ、枠組みを再構築する必要がある。（30代）</li> </ul>
<p>その他</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>地域で活躍している人材の把握、問題提起～解決方法のプロセスの共有・共感（50代以上）</li> <li>地域づくり、地域包括ケア、地域福祉を包含した地域共生社会の実現に向け、様々なチャレンジが必要。支所機能の強化はもとより、テーマ型・地縁コミュニティの融合を図る。スモールビジネスを地域が行う実践的な地域活動で成功事例を作っていく（50代以上）</li> <li>都市部、農村部それぞれの地域特性によって必要な事業を選択（40代）</li> </ul>

➤ 課題・論点の中から、長期的・継続的な取組を要するものや、市民等との議論や協働によって進展していくものを中心に、取り上げる候補を抽出する。

# ■ 第六次総合計画策定への連結



政策論点活用

# Ⅱ. 包括的支援(相談)体制について

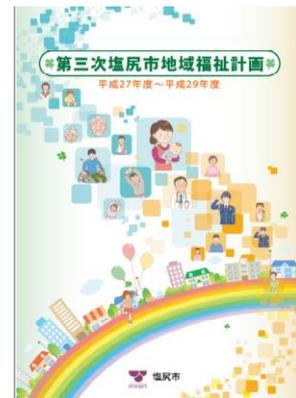
## 1 社会的背景・環境の変化

- ・「地域共生社会」が福祉改革を貫く基本コンセプトとされた。
- ・介護と子育てのダブルケア、8050問題など複合的な課題を抱える世帯が顕在化
- ・少子高齢・人口減少が進展し、「支援」と「地域づくり」の再構築が必要

## 2 地域福祉計画とは

・福祉サービスを必要とする地域住民が日常生活を営み、社会、経済、文化等の活動に参加する機会が確保されるために、地域住民や社会福祉事業・活動を行う者等が相互に協力して、目標や達成手段を総合的に構想・提示する計画。（根拠法：社会福祉法）

・本市においては第3次地域福祉計画（H27～H29）後は、総合計画第2期・第3期中期戦略にて代替していたが、法律改正により地域福祉計画の策定が努力義務となり、R4・5年度で改めて策定する予定。



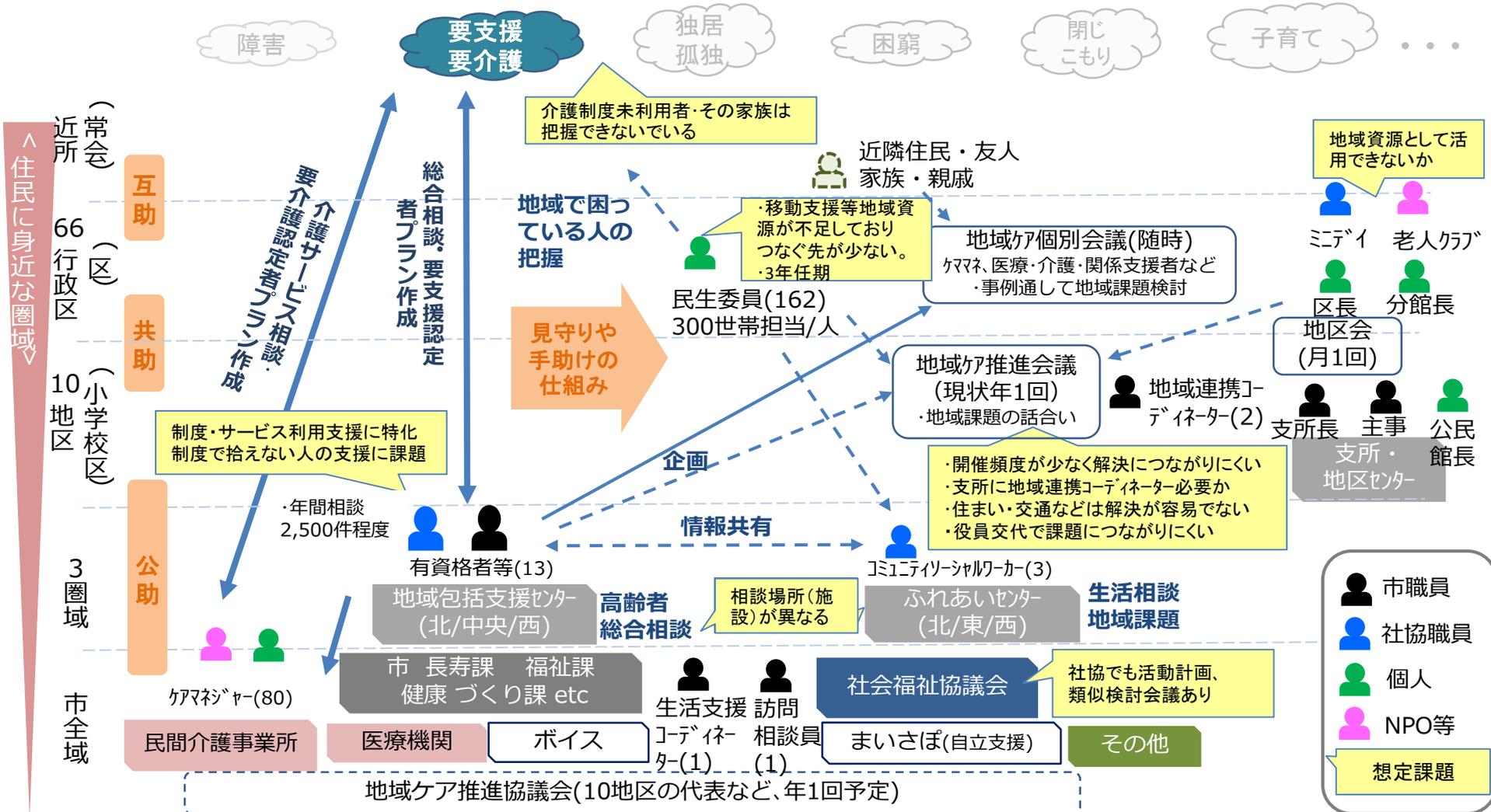
## 3 本市としての計画策定のねらい

### 包括的な支援体制の構築

- ・地域生活課題や対象者の特定
- ・「支援（公助、共助）」や「地域づくり」の整理、担い手・役割分担の整理
- ・相談支援体制の共通理解と実行

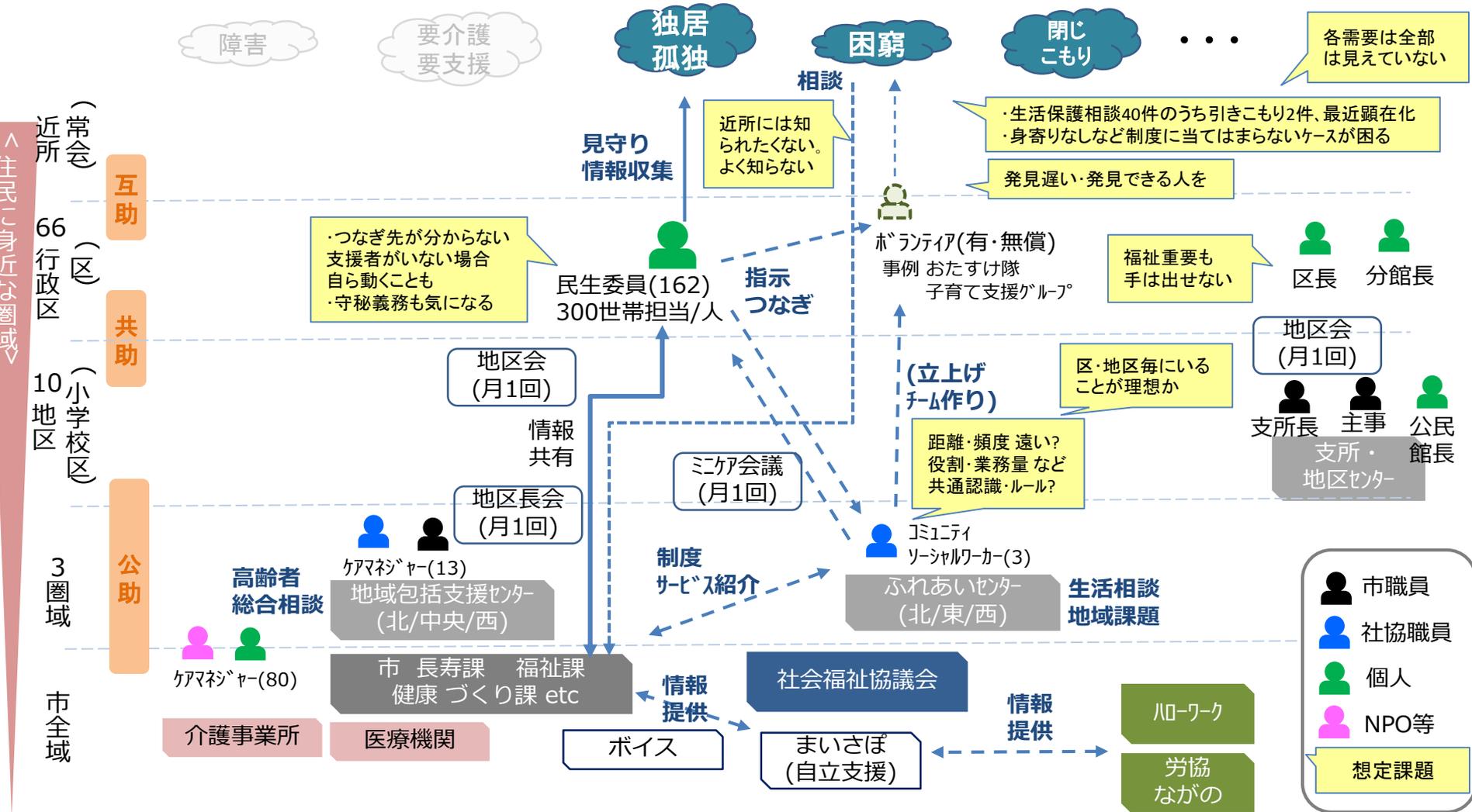
# 相談・支援体制の現状①

- 介護保険サービスの利用者は、ケアマネジャーが世帯状況を把握し必要な相談や支援につなげている。
- 介護保険サービス利用者以外は、地域での見守りや手助けをする仕組み作りまでに至っていないことが課題。
- 地域には様々なコーディネーターや相談先があるもののそれぞれの役割が分かりにくい。



# 相談・支援体制の現状②

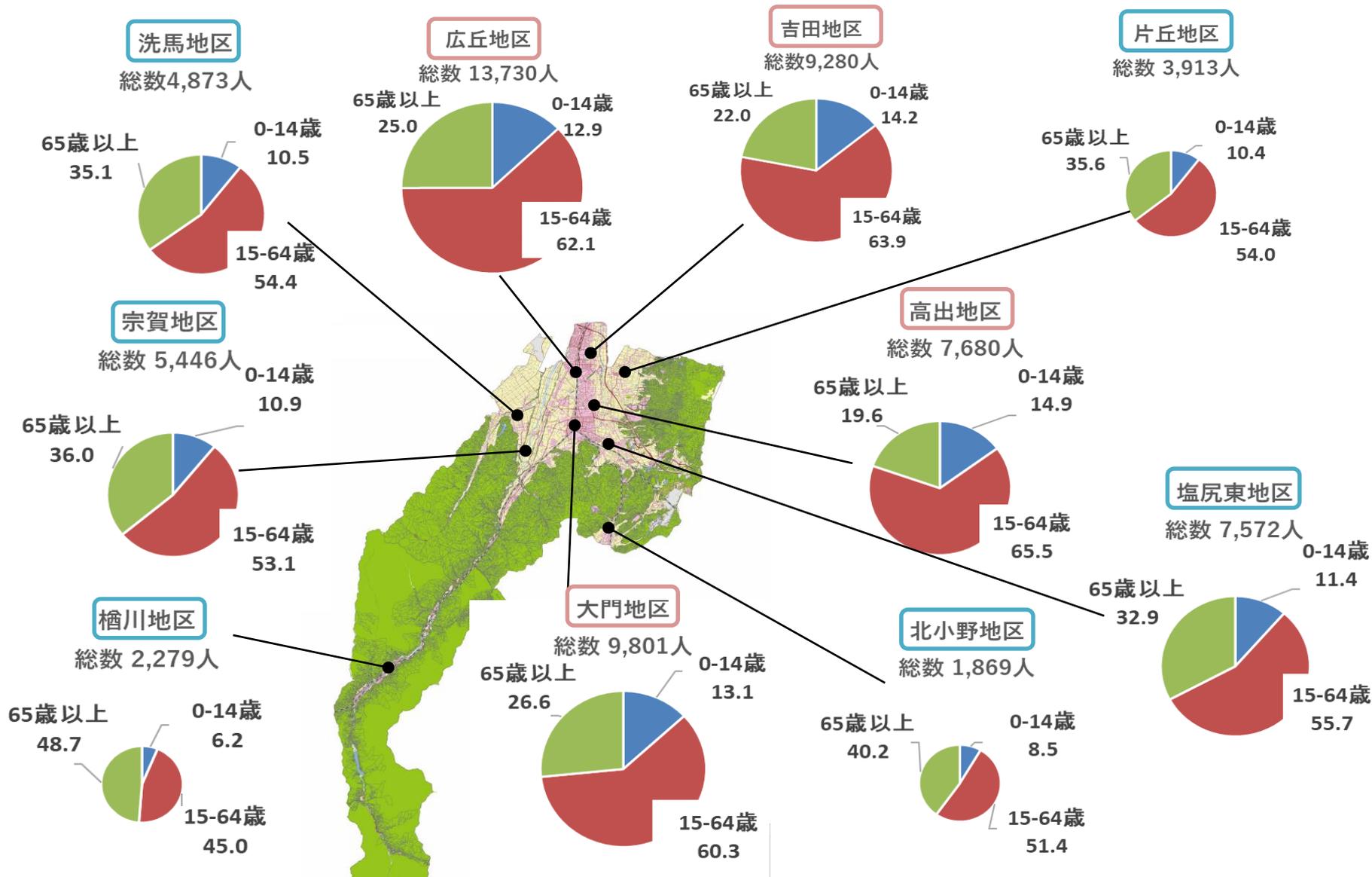
- 分野毎に相談・支援体制はとっているが、**制度に当てはまらない人も徐々に増加**。
- 身近な距離での発見・支援体制を作りたいが、**共通理解**や分野で**異なる距離・場所・体制、巻き込みたい者の負担感**などが障害になっている。



# Ⅲ.地縁コミュニティとの協働

## ■ 地区別人口と構成比（2021.04.01住民基本台帳人口）

➤ **市街地**と**周辺農村部**では人口規模や少子高齢化の進展度合いが大きく異なる。



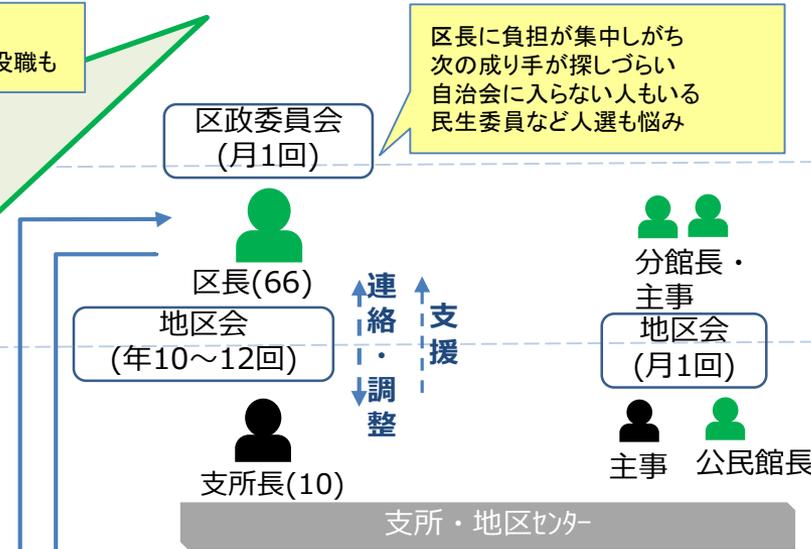
- 自治会の機能は、**行政事業に密接に関連**している。
- 人口減少・高齢化により自治会の**活動の担い手確保に苦慮**。
- 住民意識や、要望事項・課題も変わる中、**区長に情報・調整が集中**しがちである。
- 市街地では自治会加入率が低い（R2年度：市街地72.0% 周辺農村部84.8%）



**持ち回りで役職**

役職が受けられない高齢世帯も  
関心・生活上の関わりの薄くなった役職も

常会・組長 … 区政委員、各種行事、回覧  
 会計 … 自治会費（区・常会）管理  
 衛生 … ゴミステーション管理  
 防犯 … 地域防犯活動  
 安全協会 … 見守り・イベント時  
 公民館 … 公民館分館活動  
 社協 … 地域福祉活動  
 ヘルスアップ委員 … 健康づくり活動  
 日赤奉仕団 … 防災・避難所訓練  
 宮 … 行事・神事  
 etc



区長に負担が集中しがち  
次の成り手が探しづらい  
自治会に入らない人もいる  
民生委員など人選も悩み

＜行政連絡＞  
地区・区の要望・調整  
充て職・会議等  
災害時連絡・避難所運営

市事業への要望・申請  
地域の懸念・問題の調整  
住民からの相談仲介

地域課題への取り組みも相談に  
増えてきた



市職員  
社協職員  
個人  
NPO等

想定課題

## 地縁コミュニティの活性化とは？

- ・挨拶が交わされる
- ・子供と高齢者の世代間交流がある
- ・助け合いの精神がある
- ・奉仕活動がある

### ① 担い手は誰？

- ①A (地区協議会等)
- ・ 区長
  - ・ 区役員
  - ・ 民生委員
  - ・ 社会福祉協議会
  - ・ PTA
  - ・ 公民館
  - ・ 育成会

- ①A' (①Aに属さない者)
- ・ NPO、自主団体
  - ・ 役員OB
  - ・ 関心のある人

※赤字は活用できていない者  
ここに働きかける仕掛けや指標につながる **アンケート調査を実施**

### ② どういう状態にしたい？

- ・ 地域愛がある
- ・ 地域を何とかしたい  
ex) 空家、子供少、担い手不足、既存活動の維持
- ・ 区長に負担が集中する状態を改善したい



**課題に動いている人（「協力者」）たちが増えている状態**

### ☆ 指標候補

- ・ 協力者の人数
- ・ 協力者の感想の%  
ex) やって楽しかった者80%以上

関与レベル

- ・ 自主的
- ・ 言われれば
- ・ イヤイヤ

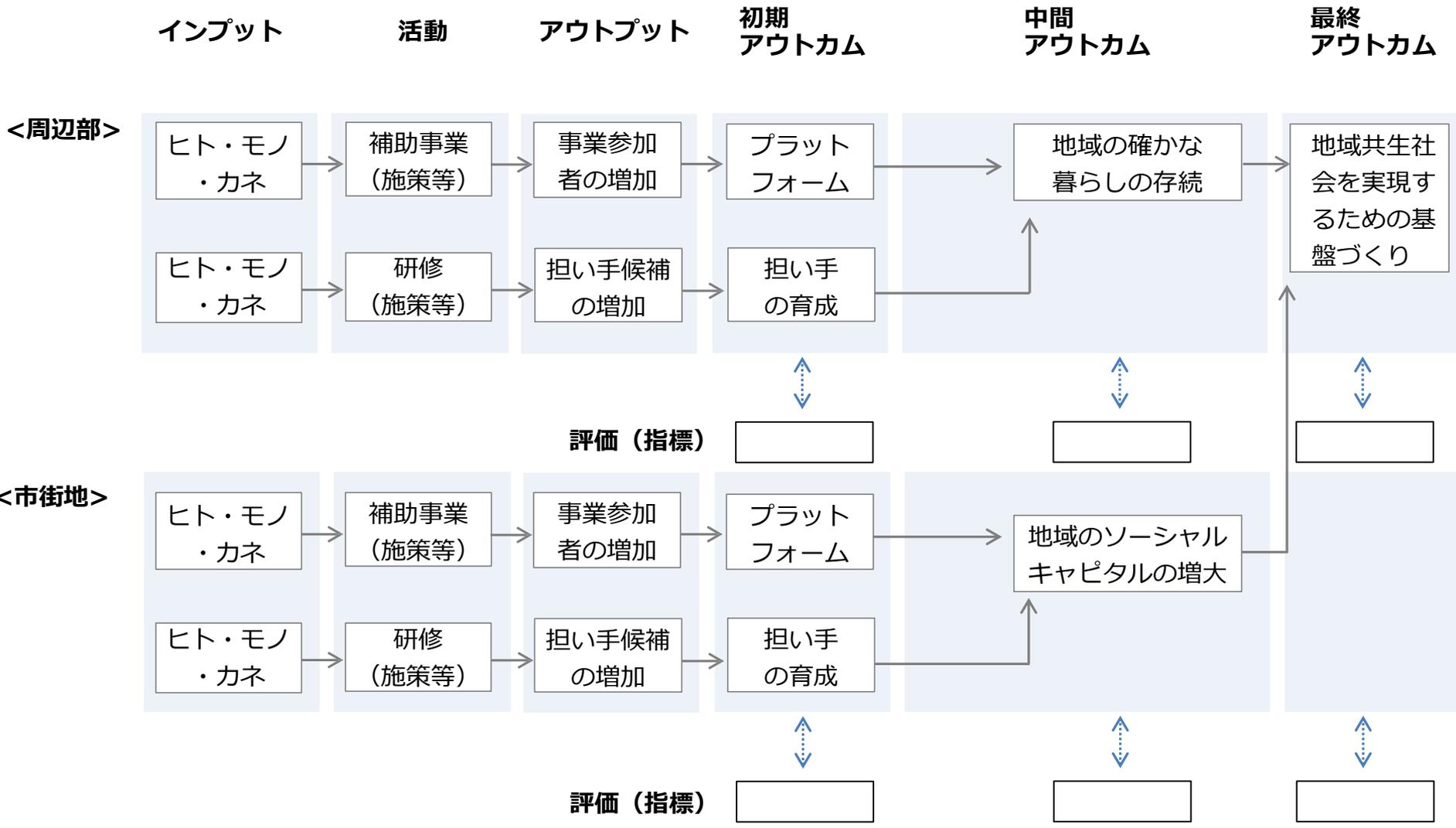
### ③ 具体的な地域の想定

市街地：課題が表面化しづらい。人とのつながりが希薄。

周辺部：高齢化・人口減少が顕著。人とのつながりがある。

・ **周辺部**がターゲットか 理由：課題解決、翌年度以降の地域共生社会のテーマにつながるやすい

# 施策10-1 第6次総合計画における地縁コミュニティの活性化のロジックモデル（イメージ）



- ・インプット～初期アウトカムは、仮置き。評価指標とともに地域づくり課と検討
- ・地縁に引っ張られているため、<周辺部>、<市街地>モデルで作成。テーマ型の「縁」についても検討か。

第六次総合計画の策定に向けて「**地域コミュニティ**」の形成を課題と捉え、信州大学との共同研究により**調査研究と事業・取組の再構築**を行った上で、射程範囲を福祉・教育分野へ拡充するとともに、将来の「**地域共生**」社会構築へつなげる。

企画課

シンクタンクに、企画課職員が専任研究員として参画し、伴走役として機能。R4年度～は部横断的な取組みとなるため、各部をつなぐ調整役として機能する。

## R5～ **地域**共生

### 社会教育スポーツ課(共生推進係)

- ✓ フィールドワーク・リサーチ(社会教育スポーツ課の現状把握、関連資料、数値データの情報収集)
- ✓ 庁内の「地域づくり推進ワーキングチーム」で検討

## R4 **福祉**・教育

### 福祉課、教育総務課、家庭支援課 など

- ✓ フィールドワーク・リサーチ(福祉課、教育総務課、家庭支援課などの現状把握、関連資料、数値データの情報収集)
- ✓ 庁内の「地域づくり推進ワーキングチーム」(地域づくり課、福祉課、長寿課、健康づくり課、社会教育課、教育総務課、家庭支援課、企画課で組成)で検討

## R3 **地域**コミュニティ

### 地域づくり課、支所、公民館

- ✓ フィールドワーク・リサーチ(地域づくり課・支所の現状把握、関連資料、数値データの情報収集)
- ✓ 区長等とのヒアリング(現状把握・課題の洗い出し、目指す姿の設定)

共同研究

R3年度は、信大全学共通のカリキュラムに市職員が参画し、「塩尻市の地域コミュニティ」をテーマに、信大の学生との共同研究を実施。

## I 第六次総合計画 策定への市民参画

### ●重点分野など市民への提示準備のための職員アンケート

#### ◎職員バイアスがある

- 職員が回答したものを起点にするとバイアスが気になる。職員対象なので、生活水準の高い層が選ばれている。それ以外の塩尻市民の感覚が欠落している恐れがある。例えば、さらに上のトップ層、一般的な民間の感覚が部分が欠落している。これだけだと危ない。田園都市構想に大きくかかわってくると思う。

#### ◎多角的な分析が必要

- 職員の中でも世代間の違いが明確に見えている。ある程度、情報を共有してる職員のなかでも差が出ているのが面白い。市民においても世代だけでなく、生業、居住地域などでギャップが見えてくると考えられる。
- 市民アンケートでは、性別、世代、居住地、志向性などの差をよく分析して、違いを政策に反映させていくことが課題になる。

#### ◎職員アンケートのテキストマイニングの分析手法

- 職員アンケートでの設問「塩尻市のよいところ・改善すべきところ」は、どこに地域と比べての評価なのか。比較によって評価は変わる。職員がどこを想定したのかを把握することが必要。比較対象を決めてテキストマイニングではなく、数値で評価の方が的確に把握できる。
- テキストマイニングをするなら、単独のワードの頻度だけでなく、ワード間の関係性のほうが重要。抽出されているワードの意味がとれないなどのミスが散見されるため、データの修正をかけてほしい。

## ●第六次総合計画への市民参画のプロセス

### ◎ワークショップにアクターを参加させ、計画の実践者に

- 市民とのワークショップをやる時は、計画策定のための意見・アイデア収集というだけではなく、実施してくれそうな人たちに入ってもらおうとよい。市民参画により、計画推進の当事者をつくっていける。また、作った計画自体も、その後の情勢変化のなかで変えていかないといけない部分も出てくるので、アクターが自分たちで見直していけるような参画の設計が大事になる。

### ◎策定検討の中に、広域的な視点を入れる必要がある

- 今後は、塩尻市民のニーズだけでなく、松本市や周辺地域も含めて広域的に捉えていくことが重要になる。市民がどのように広域をとらえているかも知る必要がある。国の言う中核都市等も影響が多くなる。都市圏の中での塩尻市の役割を考えていく必要がある。
- 塩尻市はベッドタウンであると想像している。それであれば、人の動きがどうなっているのか。市内で仕事や教育を受ける住民、市外から入ってくる労働者などの出入の状況も一緒に見るといい。携帯による移動情報も分析調査に加えることを検討してはどうか。

## Ⅱ 包括的支援 相談 体制について

### ● 地域福祉計画の役割

#### ◎ 地域福祉計画の策定意義

- 地域福祉計画を単独で策定するのをやめて、総合計画に含んできたことで問題はなかったか。計画を立てなかったことによってどんなよくなかったことがあったか。
- (担当課) 個別分野の福祉計画で概ね対応できるが、高齢者と障がい者の共通の課題を地域で解決するプラットフォームづくりはできていない。行政が担当する部分は良いが、課題としては、地域住民を巻き込めなくなってきている。しかし、地域福祉計画があれば、地域住民を巻き込めるというわけではない。

#### ◎ 新しい地域福祉計画では「実施体制」を重視すべき

- 地域福祉計画は、住民や市役所の福祉部門以外に期待する活動を記した計画であるが、策定者と活動者が違うため、当事者意識が生まれず、なかなか機能しにくい。今回の計画では、活動のみならず実施体制を重視した地域福祉計画を策定することが必要ではないか。

## ●地域福祉推進の考え方

### ◎地域福祉を推進するうえでの現状と課題

- 自治会が高齢化するなかで、いろいろな機関や人々を地域福祉の戦力にしていけない状況は間違いなくあるが、生活支援コーディネーターなどの稼働状況はどうなっているか？
  - 要支援・要介護者や高齢の独居、困窮、引きこもりなどは、全般的に包括支援センター（市内3カ所）が窓口となり、ケアマネも個別に見ているので、機能している。  
しかし、介護保険サービスや介護予防の対象者以外の支援が必要な市民の把握が十分ではない。
  - 見守りについては、民生委員が動いて市役所につないでいる。
  - 日常生活に対する手助けは、マッチングなどの働きかけが不足しており、活性化していない。  
市内3つのふれあいセンターに、2層の生活支援コーディネーターとしてコミュニティソーシャルワーカー（CSW）を兼務で置いている。しかし、CSWは個別支援に精一杯で、支え合いの仕組みづくり、地域資源開発まで力がさけていない。つまり、地域福祉の戦力を増やす動きをとれていない。
  - 困窮については、直接市へ相談するケースが多い。

### ◎地域福祉を推進するための考え方

- 松本市のように、行政が支所機能を拡張していくモデルも考えられる。
- 行政主導のモデルを10地区に作れば機能するというわけではない。仮に学生など地域に貢献したい人にお金を渡して塩尻市に貢献してくるよう伝えたら、間違いなく向かう先は市役所。10地区の支所長や公民館を訪ねるとは思えない。何か貢献したい人が訪ねたいと思う先を小学校区単位につくる必要がある。
- 国がそうであるが、地域を福祉の手段だと考えてしまうとうまくいかない。地域共生社会の実現はゴールではなく手段。何をゴールにしますか？ 地域福祉の目的を、地域コミュニティの活性化だと考えると、支所や公民館ではない、緩やかに人々がつながり、新しい活動を後押しするような「場」が必要になる。
- 豊岡も、地域コミュニティの活性化ができていない。自治会長などが入りながら公民館を軸としたコミュニティづくりをしたが、うまくやっているのは、若い人たちが参加しており、活動や場づくりをマネージできる人がいるところ。

### ◎地域福祉のサービス・支援の供給の考え方

- 介護、独居、子育てなどが**地域の福祉課題**とされているが、**ニーズと言い換えることもできる**。「お困りごと」を**解決するために何らかのサービスを供給する必要があると考えがあるならば、単に悪い状況とは言えない**。介護保険サービスは大きな産業となっている。地域福祉のニーズに対して、ボランティアで無償の提供しなくてはいけないのか。**需要＝供給が成立するような支援の考え方もあるのでは**。  
例えば、クロネコヤマトは、潜在的な配送の需要に対して、「宅配」というサービスを開発した。あまり、地域に期待しすぎてしまうと、地域の重荷になりすぎてしまう。
- 信州新町では、お葬式をやるコミュニティビジネスを地元の人たちで作った例もある。お葬式から始まり、お墓、介護のビジネスが広がった。  
地区の役員になったから頑張る、区長、頑張れ、では続かないのではないか。  
**コミュニティビジネス、有償ボランティアの実装。すべてではないが、検討すべき手段の一つではないか**。
- 確かに、**大変なことは何でも地域の役員でとなると、対応できない**。若い人たちに、地域のDX部門を担ってもらい、そこに行政が給料を出すようなことがあっても良いと思う。
- RMO（地域運営組織）を作って、生活支援サービスを活性化していく事例もある。
- **今は、地域の中で「関係づくり」をすることが一番大変で難しい**。信州新町の例は、商店街のなかで生業という共通項があったから成功したのではないか。塩尻市の各地で、「関係づくり」**をするための場や人を設置し、そこに手厚い支援をできるかどうか**が**成功のカギ**になるかもしれない。

## Ⅲ 地縁コミュニティとの協働について

### ◎地域づくりのロジックモデル

- ロジックモデルの中の活動が行政の事業に偏っている印象を受ける。**最終的なありたい姿を起点に、それを実現する多様な手段を挙げていく必要がある**。役所が主語のロジックモデルではなく、市民や企業の活動がインプットや活動にも入ってくるような設計が必要。
- **地域の人たちもロジックモデルを作る**。その際に、**市役所の職員がファシリテーターになることがベスト**。大学生も入ってロジックモデルを作っていく。先入観にとらわれず、ロジックモデルをつくっていくことができる可能性がある。

### ●地域ブランド戦略のリニューアルについて

#### ◎総合計画の更新にあわせて、塩尻市の地域ブランドの再検討をしたい

- 塩尻市の地域ブランド構築の取組みは平成17年度から始まり、10年以上行ってきた。産品だけではなく、市域全体のブランド化を目指してきた。一定の成果はあがっていると捉えている。
- 塩尻市は、昔から地勢的に東京と名古屋の結節点であったが、通過されてしまう街だった。そこで、塩尻で交流し新しい価値が生まれるよう、「知の交流と創造」というブランドアイデンティティを設定したのが平成19年度。
- しかし、まだ、イメージが定着しきっていない。ブランドのコアとなる要素をさらに深化させるとともに、定着させたい。そのために、どのようにしていけば良いかを総合計画の更新にあわせて打ち出していきたい。

#### ◎塩尻市のイメージを市外へのアンケートで確認したい

- 来年度、市としてはブランド設計のために、市外者に対するイメージ調査をかけていきたい。どのような範囲の人々に調査をかけていくか、県内広域か、都市部も含めるのか、第4回目の会議でも意見をいただきたい。

#### ◎もっとアトラクティブ（魅力的）でわかりやすいブランドイメージが良い

- 「知の交流と創造」の内容は素晴らしい。実際に実績を作ってきたことは評価すべき。しかし、堅い印象もあるので、もっと直接的に魅力を感じさせるようなブランドイメージを提示してもよいのではないかと。市民の心にアプローチでき、今後も使いやすいものがないか。
- 豊岡市では「飛んでるローカル豊岡 Think Local, That's Glocal」というキャッチコピーで、大都会にはない、この街ならではの資産を活かした新しい価値の発信をしている。ローカルを突き詰めた先にグローバルがあり、それを実践する人に焦点を当てて、移住者を呼び込もうとした。

## 第4回 経営研究会

---

- 資料
- 意見要旨

# 第4回 塩尻市経営研究会

回	日程	検討テーマ	詳細・論点
第1回	令和3年7月1日	総合計画の在り方の 検証	○第五次総合計画・マネジメントの設計意図 ○第五次総合計画の成果と課題・見直しの検討 (1) 計画の重点化の課題 (2) 計画期間の課題
第2回	8月11日		・継続検討
第3回	12月17日	地域ビジョン（策定 参画、協働）の検証	(3) 市民協働の課題 ・市民の策定参画と協働 ・地域共生・地域包括ケア ・地縁コミュニティ/活性化プラットフォーム 等
第4回	令和4年2月21日	継続検討事項 総括	(4) 地域ブランディングの課題 ○第六次総合計画の構成・策定方針案まとめ
	年度末		研究成果報告書取りまとめ

企画政策部企画課  
令和4年2月21日

# 地域ブランディングの課題

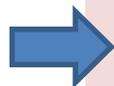
---

ブランド・アイデンティティの見直し・検討の方向性

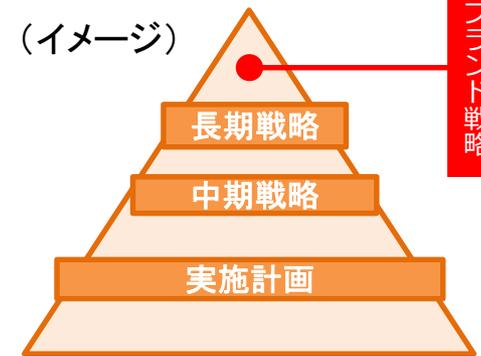
## 「なぜ」今、ブランド・アイデンティティを再検討するのか？

「ブランドは、ビジネスの方向性を決めるための戦略である」

「ブランド戦略はマーケティング活動を規定するための上位戦略」



「市役所にとってはブランド戦略は**施策を規定するための上位戦略**」と読み替えられる。



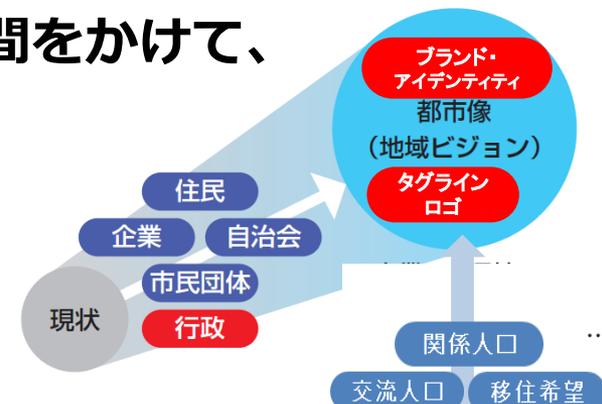
※1 ブランドとは、生活者にとって「独自の役割」を築き、「感情移入」が伴った物やサービス。人々の記憶の集積

※2 ブランディングとは、「できるだけ多くの人に」「できるだけ際立った」独自性と感情移入を促していく取り組み

「都市像・ビジョン = 10年程度からそれ以上の期間をかけて、  
実現すべき地域のあるべき姿・目指すべき姿」



長期戦略で定める**都市像・ビジョン**と  
**ブランド**は**一体的**であることが理想。



# 1 言葉の定義と事例比較

## 1 都市像とは

「10年程度からそれ以上の期間をかけて、実現すべき地域のあるべき姿・目指すべき姿」

塩尻市

確かな暮らし  
未来につなぐ田園都市

長野市

幸せ実感都市  
『ながの』

～“オールながの”で未来を創造しよう～

豊岡市

小さな世界都市  
-Local & Global City-  
TOYOOKA

流山市



利府町



## 2 ブランド・アイデンティティとは

「目指す将来像を「企業・ブランド側」ではなく、「よい良い社会・ライフスタイル」の実現に置き、生活者とともに共創していくもの」  
羽田 康祐 著 『ブランディングの教科書』

塩尻市

知の交流と創造

amazon

地球上で最もお客様を  
大切にする企業になる

日立製作所

優れた自主技術・製品の開発を  
通じて社会に貢献する

「日立グループ・アイデンティティ」のmissionより

セイコーエプソン

持続可能でこころ  
豊かな社会を実現する

「ありたい姿」より

google

世界中の**情報**を**整理**し、  
世界中の人が**アクセス**できて  
**使える**ようにする

トヨタ自動車

わたしたちは、幸せを量産する

「トヨタフィロソフィー」のmissionより

### 3 タグラインとは

「ブランドが持つ感情面と機能面の優れた点をわかりやすく伝えるための表現」

ホンダ

**HONDA**  
The Power of Dreams

サントリー

水と生きる **SUNTORY**

マクドナルド

  
**i'm lovin' it**

日立製作所

**HITACHI**  
Inspire the Next

三菱電機

  
**MITSUBISHI  
ELECTRIC**  
*Changes for the Better*

セイコーエプソン

**EXCEED YOUR VISION**

## 2 経過・現状・課題

ブランド・アイデンティティと目指す都市像は、総合計画アンケートにおける市民意見等を情報源にしながらも別々に策定されてきた。

また、ブランド・アイデンティティは地域をブランド化したい挑戦的な取り組みであったが、「知の交流と創造」が市民等の「独自の役割」「感情の移入」から少し乖離していた。

### 地域ブランド策定過程

H16.3

第4次総合計画市民アンケートからの考察

4次総 都市像

「ともに築く 自立と創造の田園都市」

H17.11

塩尻市ブランド実態調査報告書

H19.3

塩尻『地域ブランド』戦略 策定

ブランド・アイデンティティ「知の交流と創造」

H25.7

第5次総合計画市民アンケート

5次総 都市像

「確かな暮らし 未来につなぐ田園都市」

H27.12

塩尻市シティ・プロモーション戦略 策定

シティプロモーション戦略アクションプラン（初版）

H27-29 策定

#### 第四次塩尻市総合計画 市民アンケート調査

地域ブランドに関するもの抜粋

平成16年3月

##### 調査設計

調査対象：15歳以上の塩尻市民  
標本数：3,003  
抽出方法：住民基本台帳より無作為抽出  
調査方法：郵送による配布・回収  
調査期間：平成15年8月下旬～9月中旬

##### 回収結果

標本数：3,003  
有効回収数：1,738  
有効回収率：57.9%

塩尻『地域ブランド』戦略

平成19年 3月  
塩尻市

### 3 塩尻市が検討したい方向性

#### 1 「何を」ブランディングするのか？

サービス or 市役所 or **地域**

- ①「サービスブランディング」の対象：観光、移住定住などの個別分野
- ②「市役所ブランディング」の対象：市役所
- ③「地域ブランディング」の対象：塩尻**地域全体**

#### 2 「誰に」ブランディングするのか？

職員 or **市民** or **関係人口、移住希望者**

職員に対する目的：ブランドの価値観、目指す姿を理解浸透させ、自分事として業務に反映

市民に対する目的：シビックプライド醸成による市民の満足度向上及び自発的なブランド発信

関係人口等に対する目的：認知拡大、リピート率向上により塩尻ファンの増加

「何を」ブランディングするかにより「誰に」の対象も変わり、「誰に」のターゲットも優先順位により順番が変わるため、組み合わせを決めたい。

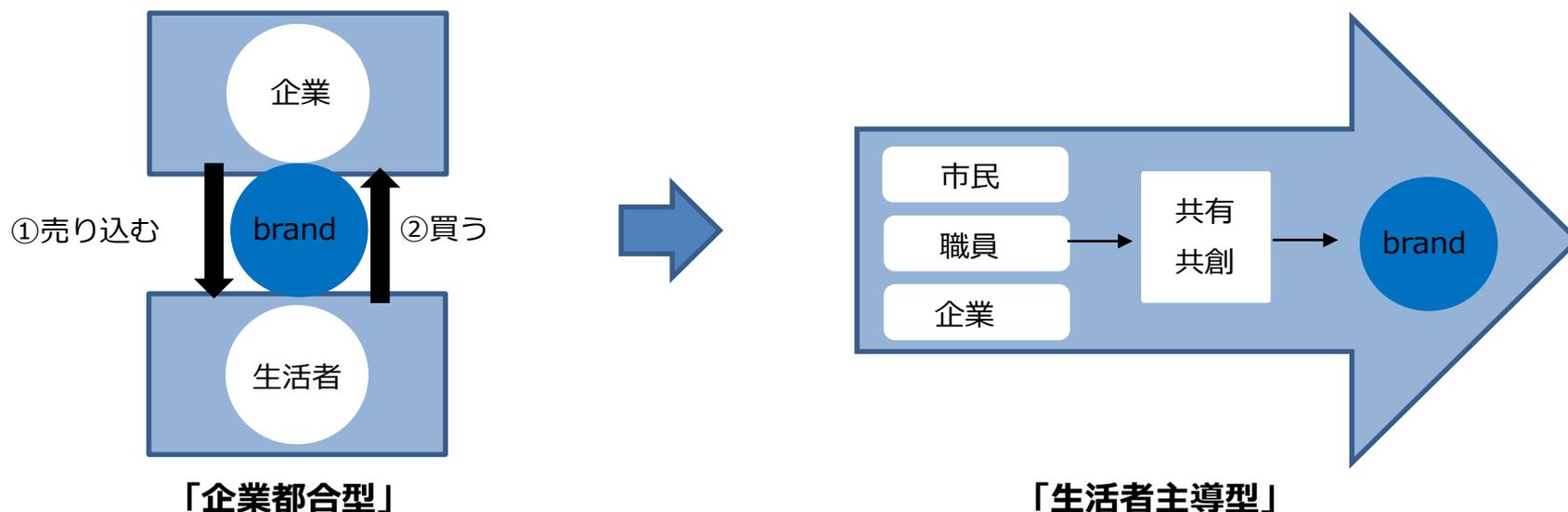
### 3 塩尻市のブランド・アイデンティティの方向性

都市像とブランド・アイデンティティを関連付けて一体的に検討。目指すべき将来像に「**ブランドを通じた、より良い社会**」を掲げ、市民と共有・共創する。

#### SDGs / ソーシャルグッドの高まり

近年、SDGs、カーボンニュートラルなど、持続可能な経済や社会が求められている。

ブランド・アイデンティティも「**企業都合型**」から「**生活者主導型**」へシフトすべき



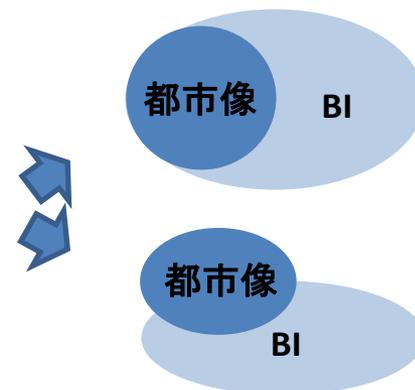
## 4 都市像、ブランド・アイデンティティ、タグラインの在り方

- ・都市像のターゲットに関係人口等を含められるのか
  - ・ターゲットに効果的に届けるため、機能分担や階層を持たせるのか
- など都市像とブランド・アイデンティティの関係性をどのようにするのがよいか

### 《例1 BIに都市像が内包する場合》

	誰に	職員	市民	関係人口等
都市像		○	○	?
BI		○	○	○
タグライン/下位ブランド		○	○	○

(都市像とBIの関係性イメージ)



### 《例2 都市像とBIを同レベルとする場合》

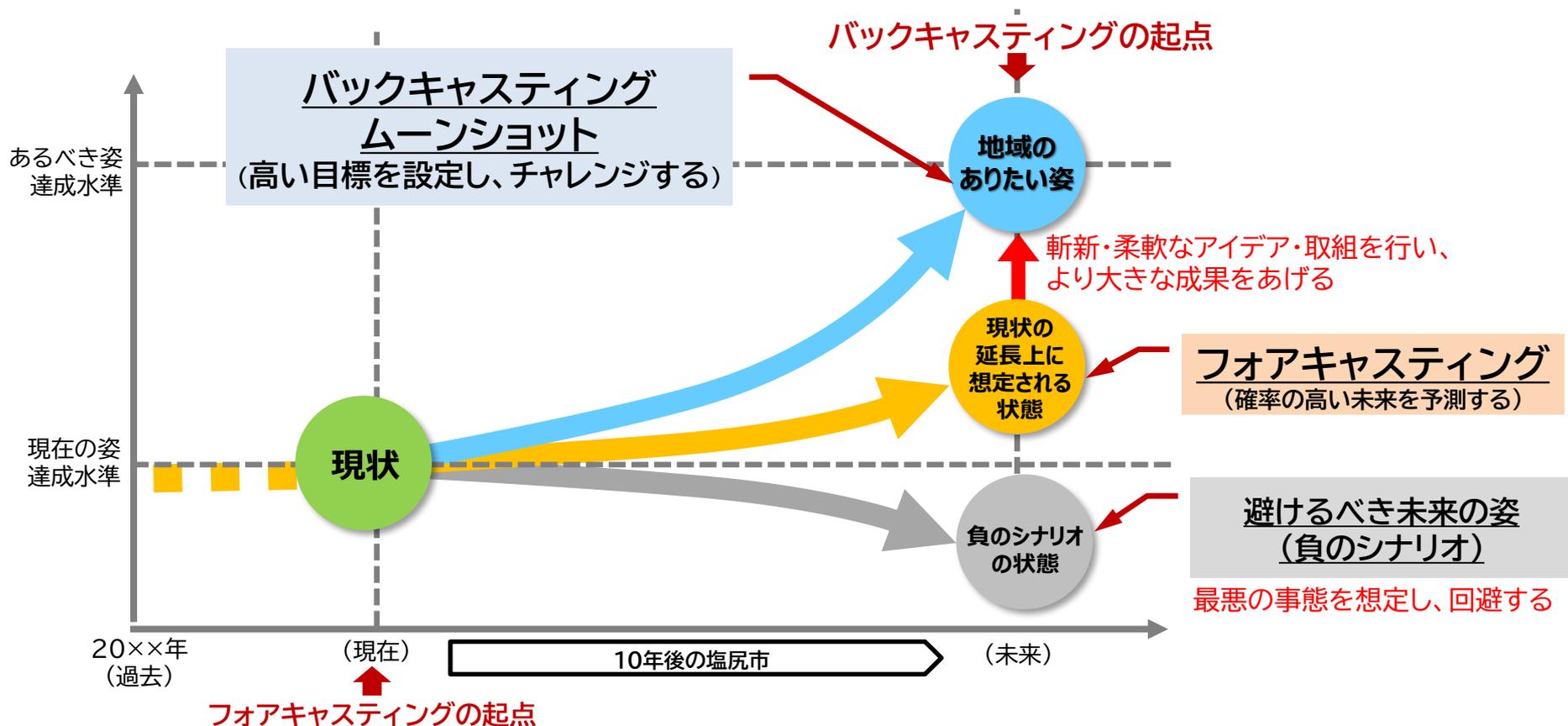
	誰に	職員	市民	関係人口等
都市像		○	○	○
BI		○	○	○
タグライン/下位ブランド		○	○	○

(都市像・BIと下位ブランドのイメージ)



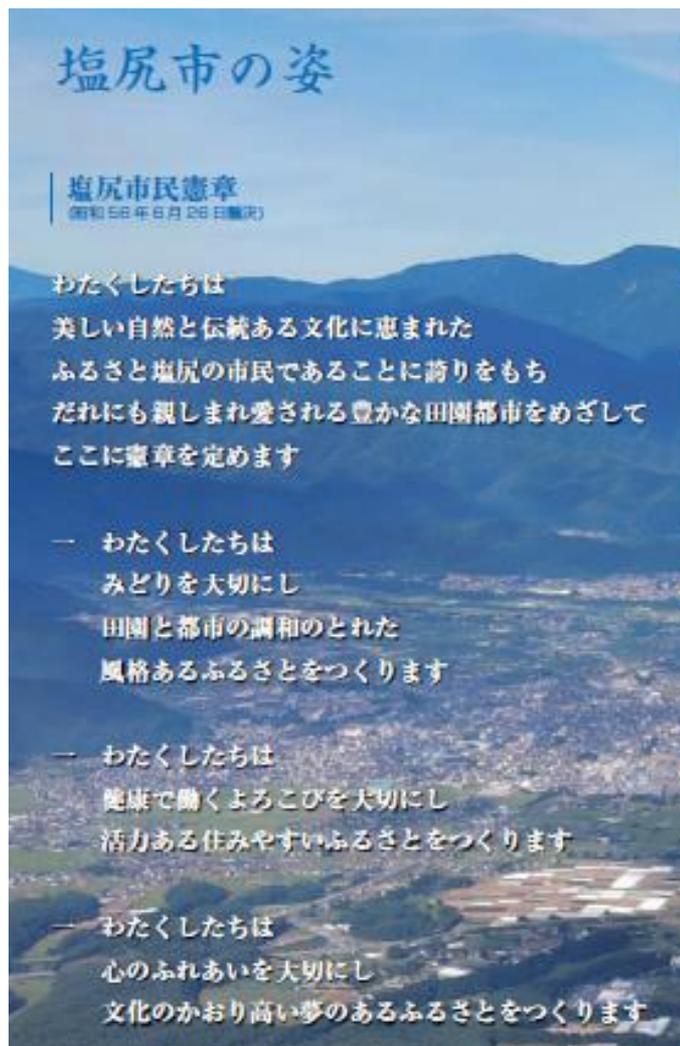
## ・バックキャストिंग、ムーンショットの発想

より大きな飛躍をもとめて、「バックキャストिंग」の発想をすることも方法としてはある（市長マニフェストや分野別の議論のなかで、「バックキャストिंग」的な発想・アイデアが出てくる可能性）。現在のブランド・アイデンティティ「知の交流と創造」はこうした挑戦の要素も含んでいた。どのように実行可能か。



# (参考) ブランド・アイデンティティの構成要素

## 『市民憲章』



## 『都市像』

### 確かな暮らし 未来につなぐ田園都市

#### ●都市像の要素

安心、快適、健康で、暮らしやすい、暮らしたいまち  
高度な技術集積、多様な学び、対話により人と知がはぐくまれるまち  
緑、大地、山、水とその恵み、生活文化が豊かなまち  
人、物、情報の流れの結節点、広域的な補完、共生が可能なまち

#### ●狙い

強みを磨き上げ、連携、融合させることで、「30年先も“選ばれる地域”をつくる」

市民⇒生活満足高      市外者⇒交流・移住・購入

※生産年齢人口の定住を重点目標とする。

#### ●源泉となる強み

生活の利便性が高く暮らしやすい  
自然（緑、大地、山、水）の恵み } 都市・農村の融合  
最先端情報技術、研究施設、人づくり拠点などの集積  
ネットワークのハブ（結節点）

# 意見の地図2003

## 【第四次総合計画時】

意見の地図2003は10年前に第四次総合計画を策定するとき、ワークショップ形式で行った審議会で出された意見や市民アンケートの結果をもとに作られたものです。10年前のみんなの意見がひと目で分かるようになっています。

白 □ 市の強み、よい特徴

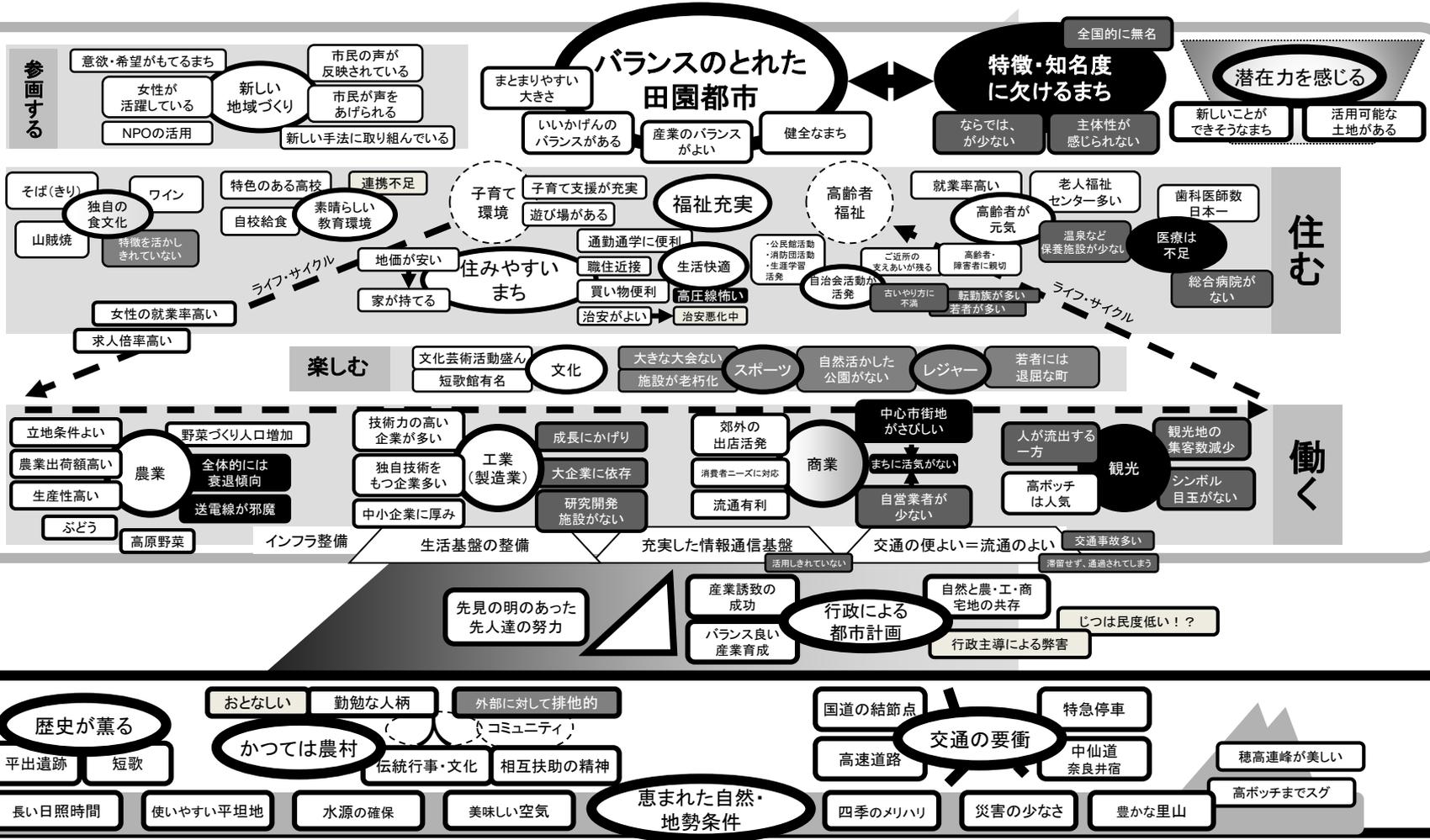
黒 □ 市の弱み、改善すべき特徴

灰 □ 人によって評価が異なるなど決定的な弱みではないが、改善の余地があるもの

現状

高度成長

前提



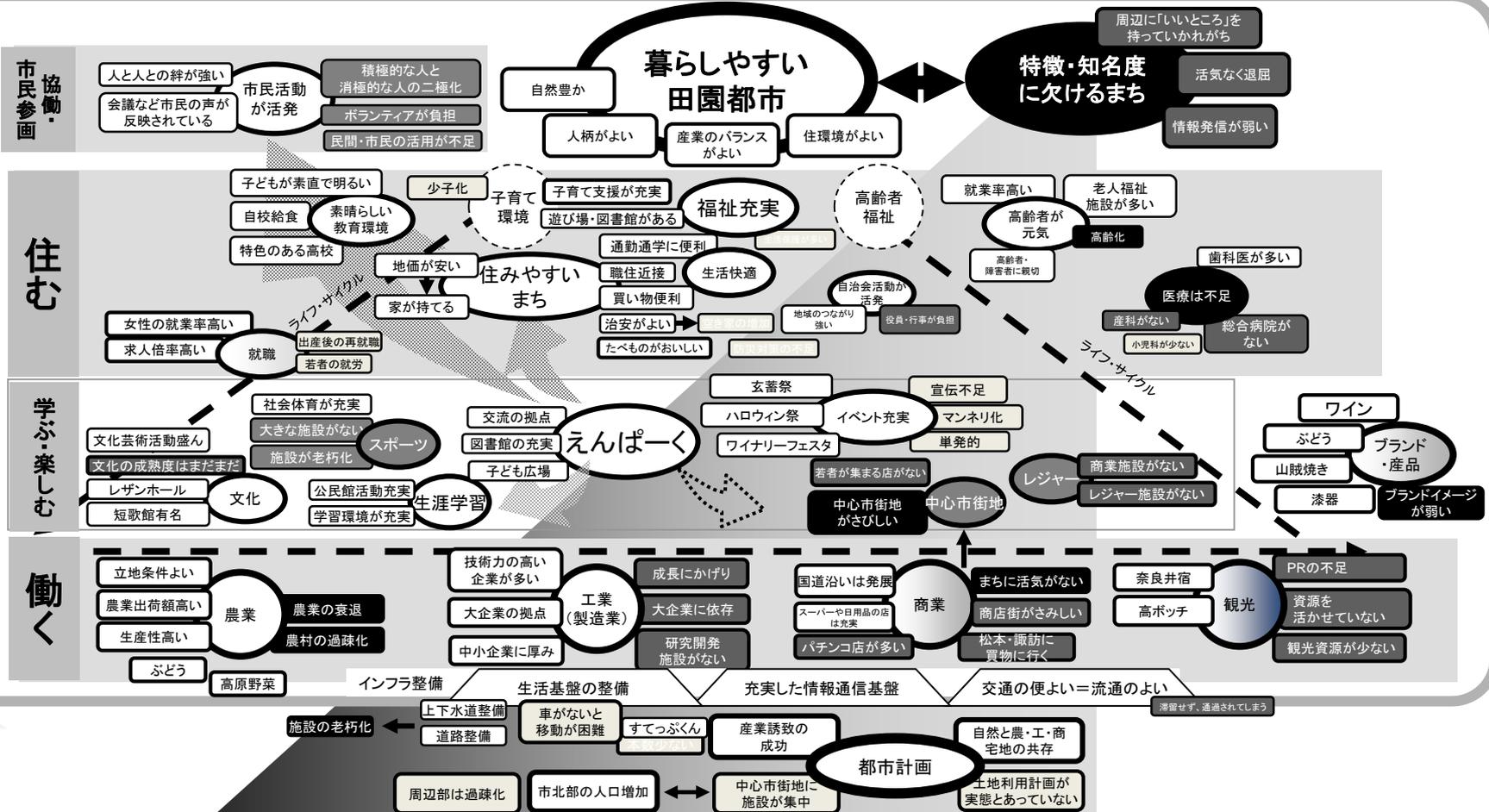
# 意見の地図2013

## 【第五次総合計画時】

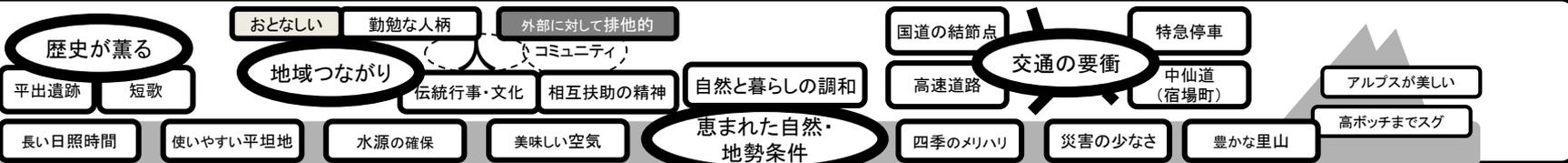
第五次総合計画策定のために今年も市民や市役所職員からのアンケートをもとに意見の地図をつくりました。塩尻市はどんなまちといえるでしょう？10年間で変わったところ、変わらないところはどこでしょう。

白 市の強み、よい特徴  
 黒 市の弱み、改善すべき特徴  
 灰 人によって評価が異なるなど決定的な弱みではないが、改善の余地があるもの

現状



前提

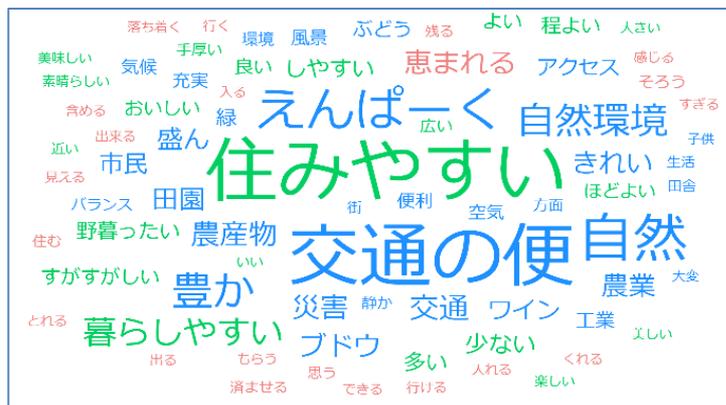


# 『塩尻市の良いところ（テキストマイニング結果）』

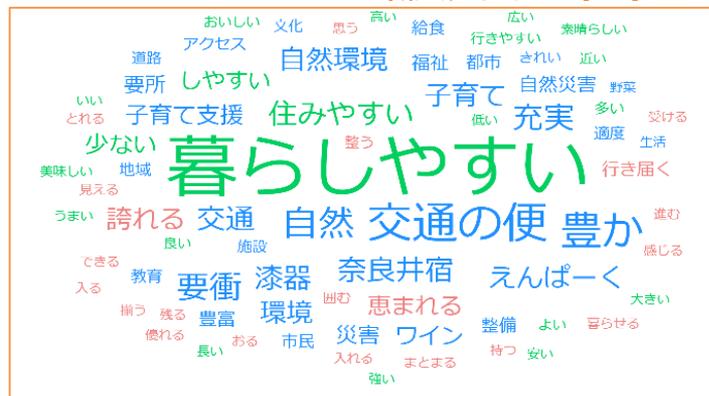
「住みやすい・暮らしやすい」を筆頭に、「交通利便性・要衝」の地勢や、「自然」環境に「奈良井宿」や「ワイン」などの個別ブランドのプラス評価に、「えんぱーく・えんてらす」といった特定施設が加わってきている（「子育て・子育て支援」などの充実も市民レベルで加わるか）

## 【第五次総合計画時】

市民アンケート（H26）

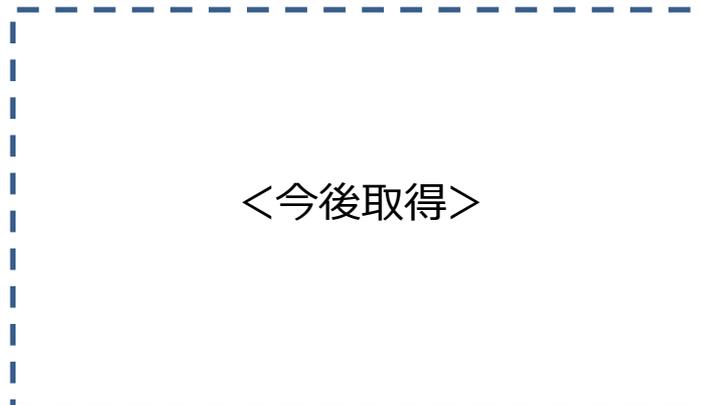


職員アンケート（H26）

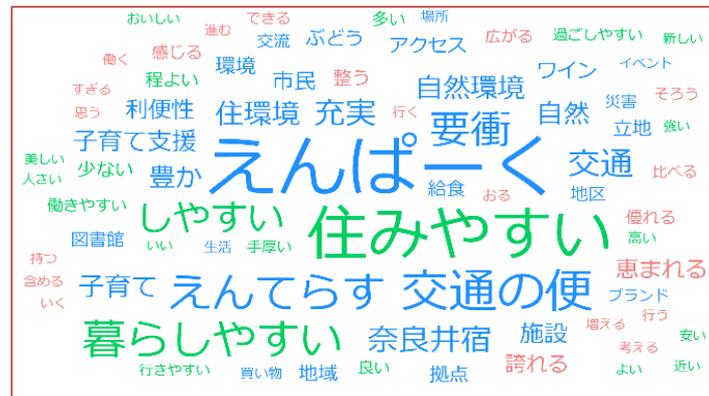


## 【第六次総合計画前】

市民アンケート（R4）



職員アンケート（R3）



## I 地域ブランディングの考え方

### ●地域ブランディングの意義、必要性、課題

#### ◎都市像やブランド・アイデンティティを変更すべきか

- 都市像やブランド・アイデンティティは長期で目指すもの。「意見の地図」から設定したという都市像もうまく塩尻市を表現すべきものなのか。
- ブランドという考え方の制約でもあるが、「アイデンティティ=独立した人格として取り扱われる主体」を決める手法により、当てはまらない・排除される人たちが出てくる。多様性や混在性の価値が高まっている中で、最上位のブランド・アイデンティティでありながら、無関係と思う層が出てきてしまわないかは懸念。

#### ◎見直しの背景と課題

- 都市像=総合計画9年間のスパンで目指す姿という位置づけであり、今回見直したい。さらに長期で目指すものがブランドであり、H19年に地域ブランド戦略でイノベーションを目指す意図も含めて「知の交流と創造」と設定したものの、言葉が難しく大上段に構えすぎた感がある。市民感覚と乖離があったため見直したい。
- 「塩尻市は暮らしやすいのだが、住んでいること・出身を市外の人に自信を持って伝えづらい」のが現状ではないか。都市像を未来に向けて発展させながら、市民が他の地域の人に誇れるブランド・アイデンティティをつくっていきたい。市民も送り手になっていくことが必要。
- H19年の地域ブランド戦略はかなり議論して策定したため、コアを大きく変える必要はないが、要素の追加やタグラインを加えるといった改良は可能。

## ●地域ブランディングの位置づけ

### ◎ブランドの機能・役割

- ブランド・アイデンティティは①政策判断の際の価値基準、②新しい投資の方向性を決定する際の基準にもなる。ブランディングは都市像を実現するための手段という位置づけ。
- ブランド・アイデンティティをつくるための整理が必要。アイデンティティ（自己同一性）は、本人の心情や自分自身のとらえ方であり、階層構造の一番下に来るもの。ブランド・アイデンティティはなりたいたい像で、そこに向けて戦略・戦術・アクションを考える。

### ◎「何を」「誰に」ブランディングするか

- 最上位の目標にしていくなら、「地域」を、「関係人口」まで含めたターゲットに対してブランディングしていくべき。
- 「地域」をブランディングするなら、市民と関係人口の双方をターゲットにすることは難しい。この場合、市民は主語であり、ターゲットにはならない。ただし、インターナルブランディングとして市民に対してアイデンティティを共有していくことは必要。エクスターナル・ブランディング（対関係人口）とインターナル・ブランディング（対市民、対職員）の両方を行っていく必要がある。

## ●地域ブランディングの方法

### ◎見直しと実現の方法

- 「知の交流と創造」というブランド・アイデンティティによって“**どういう状態**”を目指すのかを**具体化**していく必要がある。また、**ブランドをどう実現していけばいいか**はほとんど議論されていない。ブランディングが市民、役所内にどう広がっていくのかを議論しないと、状態に近づくことはできない。市民も含めたシンボルにしていくにはどうすればいいかを考える必要がある。
- 理想に向かって**どういう行動や能力が必要なのか**を考えるのはよいのでバックキャストは必要だが、**ムーンショットを設定するの**か**いいの**か**どうか**。
- アイデンティティには同一性と差別化の2つの面がある。ブランド・アイデンティティをつくる際には、例えば**未来志向が強すぎてついて行けなくなる市民や自分には関係ないと思う市民が出ないように**留意しなければならない。
- 社会環境の変化を踏まえながら、ブランドをどう育てていく必要がある。そのために、**アクションプラン部分を柔軟に見直していく**ことが重要。

## Ⅱ 計画の策定方針に関する総括

### ●第六次計画の策定の視点

#### ◎幅広い投資の視点を持つ計画にする

- 次期計画の方針として投資の考え方が前面に出ていることを評価したい。
- 投資計画というとお金の投資のように思われがちだが、作戦を実行するのは職員であり市民。活動するところでの投資というイメージは持つべき。
- いろんな形での投資を得ることが重要。関係人口など外部からの投資も想定して、PRできるとよい。
- 投資の向こうにあるのは資本。社会学のなかでも社会資本という考え方があり、資本は増殖する価値と定義される。いかに価値を増殖できるかが投資にかかっている。どのような価値を増やすのか、新しい計画の中で考えていくことが重要。

#### ◎持続可能性の視点も忘れずに

- 未来投資を考える際にこれから不可欠なのが持続可能性の視点である。未来の視点から良かれと思ってやったことが、実は将来の足かせになることがある。今の豊かさの一部が将来の可能性を奪っているかもしれないという視点を持ちながら、何を投資すべきか考えていくことが新しい論点といえる。

#### ◎グローバルとローカルのバランス

- 人がどのように成長していけるのか、そのための投資をどういう形で具体的に積み重ねていけばいいかが非常に大事。スナバやえんぱーくなどの試みにより、そこに集う異質な人間から新しいものが生み出されてくる。市の強みである製造業はグローバルに動いている。市民レベルでは行政も含めてローカル。グローバルとローカルの両方を理解できる人を育てられる地域づくりを未来への投資に据えていきたい。

## ●第六次計画の策定方法

### ◎ロジックモデルをきちんとつくる

- 計画の構造が9年の未来と3年の投資になっているが、未来（例：健康寿命の延伸）が上位の目的になり、3年間をそのための投資戦略と考える。ロジックモデルで、未来と投資がきちんとつながっている状態を作ることが大切。

### ◎目的と手段の書かれたバランスのよい計画をつくる

- 5次総で手段ベースが多いという反省があったが、手段と目的の両方をうまくマージできる形で書くとよい。人によってグラデーションがあり、目的だけではイメージできない市民は置いて行かれてしまう。市民参加の場で手段を考えていきながら、手段部分も記述するといいいのではないか。

## ●多様性への対応

### ◎市民の意識・価値観の多様性への対応

- 今後、ますます市民意識の多様性、十人十色が進むと考えられるなかで、新しい計画でどのように市民の意識・価値観の多様性に対応していけばよいか
- 人とシステムは切り離して考えることも重要。例えば、福祉は人を前提に考えるのが一般的だが、逆のアプローチも重要で、まずシステムをデザインして、そのシステムがどこまで多様に人を引き受けられるかを考える。
- 多様性に対応できることが理想論だが、人には必ずグラデーションがある。地域は集合力や組織力を発揮できないため、制度という強制力も含めてシステムが重要である。理想論を捨ててはいけませんが、システムを理想に近づけていくという考え方もある。
- 価値観は常に変化するため、変化に合わせて対話がより重要になる。