

【資料1】

H28集中改革プラン重点事業に対する意見・質問シートに対する回答

取り組み項目		2-1	将来ビジョンの進行管理		
No.			質問事項・意見	担当課	担当課からの回答
1	将来ビジョンの進行管理		回答には将来ビジョンの進行管理を予算編成へ活用しているが、事業のスクラップ&ビルドは財源確保の重要な施策の1つであり、予算査定を通じて財政課が主体となって徹底すべきである。またその方向性をもっと具体的に示すべきである。（例えば、市町村合併時の負の遺産の抜本的見直しなど）事務事業の評価方法の見直しや第三者による評価についても、数値として目標と到達点を示して欲しい。	財政課	事業のスクラップ&ビルドは事業効果の検証における統一的な尺度がないため、各課で効果を検証したものを活用する。事務事業評価等については、企画課が主体となって実施するものを活用する。
2	将来ビジョンの進行管理		「検証・改善が不十分である」という指摘に具体的に回答していただきたい。「検証と改善を重要視し」「進捗結果を各課で共有する」のであれば、毎年進捗結果を公表すべきではないか。2年前公表を検討すると課長が約束したのに何故出来ないのか。	企画課	今年度に入り、各課より数値目標・KPIの進捗状況について集約のうえ把握している。しかしながら、その数値に対して検証まで行なえていないのが現状である。
3	将来ビジョンの進行管理		H31年度目標との乖離が大きい事業に対して担当課にどのようなアクションを起こしたのか。そもそも担当課は将来ビジョンに示す数値目標等について把握しているのか。企画課の真価が問われている。（例：農業では「生産法人数」「新規就農者数」「地産地消率」。観光では「宿泊数」「着地旅行」「リピート率」。交通政策では「路線バス」「航路」等）	企画課	
4	将来ビジョンの進行管理		「まち・ひと・しごと総合戦略」の取組みについての説明がないが、記載すべきではないか。	企画課	説明を記載すべきであったと反省している。
5	将来ビジョンの進行管理		「集中改革プラン」の目標は「指標の数」ではなく「達成度」に変えるべきではないか。	企画課	達成度については、数値として把握している。目標の指標については、計画の実施段階であるため変更することは考えていない。

H28集中改革プラン重点事業に対する意見・質問シートに対する回答

取り組み項目	2-2	事務事業の再編・整理		
No.	質問事項・意見		担当課	担当課からの回答
6	事務事業の再編・整理	<p>「翌年度の予算査定へ向け、理事者による事業評価を実施した」とあるが、何を見直し、どのように予算に反映したのか。大枠としてであっても具体的に示して欲しい。時間外労働の縮減など、働き方改革に繋がる事務事業の再編・整理の緒につけたのかも判然としない。企画課として限界があるなら、克服すべき課題を明示されたい。</p>	企画課	<p>これまでの事後評価では、前年度の事業評価が翌年度の予算編成へ活用できていなかった点を踏まえ、四半期毎に所属部長による評価を実施するとともに、上半期において理事者評価を実施し、翌年度の事業・予算の方向性を示した。理事者評価については、各部・課長も含めた事業担当者レベルでのヒアリングを実施したが、事業の必要性・有効性・妥当性等について明確な評価にはつながらず、時間外労働の縮減など、働き方改革に繋がる事務事業の再編・整理の緒につけたとは言えない。課題については、事務事業評価シートの内容についてはブラッシュアップが図られてきたものの、指標の設定については担当課判断であったため相対的に事業内容の善し悪しについての評価が出来なかった。結果、スクラップ&ビルドや予算編成への活用するための仕組みが構築されていない現状である。</p>

H28集中改革プラン重点事業に対する意見・質問シートに対する回答

取り組み項目		2 - 3	補助金の見直し	
No.		質問事項・意見	担当課	担当課からの回答
7	補助金等の見直し	行革委の「補助金の見直しについて、もっと強いリーダーシップを発揮すべき」という意見に対し回答がない。補助金の必要等明確な基準を示すよう求めたが、取り組んだのかが不明である。事務事業評価の結果として、企画課と財政課から各課に対して毎年ガイドラインを示せるようになって欲しい。また、基本的な部分として、補助金の申請・交付に際し、計画書・収支報告書等の必要書類についてチェックは行っているのか。	企画課	補助金の見直しについては、所謂副市長通達に基づく「平成29年度補助金等交付要綱を見直すための指針」に則り、すべての補助事業についてヒアリングを実施し、要綱の適正化およびサンセット方式の徹底・小額補助金の廃止・補助率の見直し・類似補助金の統合を図った。補助金の申請・交付に際しての必要書類のチェック等については、平成26年度より補助金等交付チェックリストの作成を義務付けており、不正防止および申請行為の適正化を図っている。
22	補助金等の見直し	市町村合併の負の遺産として商工会組織は旧態として残っている。沈滞している佐渡をどう立て直すのか、佐渡全体が一丸となって取り組むべきである。例えば、千種に新たにオープンしたホテルを地域発展の起爆剤としてどう活かすのかも、地元の商工会だけでなく佐渡全体として取り組むべきである。ペクトルを併せ拡散しているパワーを糾合すべきと考える。	地域振興課	経済の活性化を図るため、市内を両津・相川・国仲・南佐渡の4つのエリアに分け、各々の特性を活かした産業振興を考えている。 現在、市内経済が循環する仕組みを盛り込んだ基本構想の作成と、民間企業と連携した新商品の開発、付加価値のある商品づくりのために、異業種交流、企業間連携のワークショップを行い、そのネットワークや技術を活用した地元商工業者の育成に取り組んでいる。
23	補助金等の見直し	イベントの効果を定量的に図る方法を考える必要があるのではないか。例えば「両津七夕・川開き」であれば、花火観客数や宿泊者数等の分析により、そのイベントの年々の状況が明確になり、対応策が立て易くなるのではないか。また、市民の参加状況についても同様に分析が必要なのではないか。この点について、どのように考えるのか。	地域振興課	元気な地域づくり支援事業補助金におけるイベントの場合は、実績報告書の提出様式において、「誘客又は参集人数」を記入させている。市民の参加状況を把握する指標としては、今年の補助金交付要綱の改正で同様に「事業実施にかかわる者の数（関係人口）」を新たに加えている。 花火観客数等の人数把握の手法については、ルールや仕組みがないため、団体・地域等によって差があると認識しており、佐渡市として一定の考え方で捉えた方がよいと考えるが、コストもかかるため、地域側からのアプローチではなく、観光部門からの把握・分析体制の確立が重要と考えている。
8	補助金等の見直し	路線バスについて、 ①H25年調査とH29年調査では、本線・東海岸線・前浜線等で収支率が大幅に落ち込み、金丸線・国仲線等で大幅改善し、小木線・七浦海岸線・赤泊線は横這いとなっている。このような分析結果を補助金見直しにどのように活用しているのか。 ②利用者が減少している路線は、スクールバスも含めて総合的な交通手段を検討のうえ運行経路を検討されたい。 ③経費削減と市民サービスの向上のたえ、路線バスとスクールバスとの調整に真剣に取り組んで頂きたい。 ④交通空白地域に対する検討について進捗を示されたい。	交通政策課	①廃止代替路線は、佐渡市地域公共交通活性化協議会での協議・決定事項であり、収支率の低い路線については、運行内容の変更など、随時運行事業者と協議を図っている。また、平成30年度には、学生の利用促進として、月々定額の学生ワイドフリー定期の販売開始や観光客向けに路線バスフリー乗車券の車内販売開始などに取り組んでいる。 ②③すでに教育委員会と意見交換しているが、今後とも引き続き協議していく。 ④今年度よりバス停から遠い地区に試験的に乗合タクシーを運行すべく、福祉部局及び関係事業者と現在調整中である。

【資料1】

9	補助金等の見直し	航路の誘客促進の補助金支援は原則行わない方針は是とするが、理由を明記されたい。	交通政策課	平成29年度から国境離島措置法に基づく航路運賃低廉化事業（島民割引）を実施しており、島民における生活航路支援は十分満たしていると判断している。観光客等と島外の航路利用者支援については、航路事業者が経営努力により推進すべきと考えている。
11	補助金等の見直し	財源確保については同業他社に比較しかなり優遇されている。それでいて、社協費を負担する市民は、負担の有無に関わらず、均しくサービスを受けられる事には違和感を否めない。行政側の改革案を議会で否定されたという事は、執行部側の勉強不足と理解不足、改革意欲に欠けているとしか映らない。依然として市と社協の役割分担が明確でなく、社協に業務を丸投げしているとしか思えない。「佐渡市地域福祉計画・地域福祉活動計画」の中でも行政・社協・地域の役割分担が明確ではなく、抜本の見直しを求める。	社会福祉課	社協会費の負担や市と社協の役割分担等に関するご指摘については真摯に受け止め、社協と協議のうえ、事業の見直しに取り組むこととする。
13	補助金等の見直し	補助金の妥当性について分析した結果が示されていない。高齢化が進む中でシルバー人材センターの担う役割は多様化しており、専門的知識と責任も増している。担当課が責任を持ってシルバー人材センターのスキルアップと仕事の完成度の向上について指導するとともに仕組みづくりを検討するべきと考えるが、どう考えているか。現状では、委託事業の精査がなされておらず、事業の丸投げとしか映らない。	高齢福祉課	シルバー人材センターへは県担当課が運営上問題が無いか3年に1度立ち入り検査している。 スキルアップについては、シルバー人材センターも年1回ほど会員の研修を実施しており、市としても会員のスキルアップ、仕事の完成度の向上を促しているが、満足度アンケートをお願いし、実績報告にその結果及びセンターに寄せられる苦情の報告を添付してもらいたい。 また、担当課に苦情等があった場合には、速やかにセンターに伝え、状況を把握しながら
15	補助金等の見直し	昨年度の行革委のヒアリングでは「DMOありきで補助金の見直しは行えない」「DMOの状況を見た上で補助金を検討する」という説明であった。それを踏まえるとDMOへの負担金支援は良いが、参考に、目標・課題・概要設計がどうなっているのか、負担金内容の概要を示して欲しい。	観光振興課	これまで佐渡の資源を一体的に有効活用できていなかったことや経営的な視点での戦略的なマーケティングを行ってこなかったことが課題である。DMOでは、佐渡の資源を掘り起こし、地域にとって価値を高めていくことを経営方針とし、佐渡全体を観光地として経営する視点を持ち、地域の利益のためのプラットフォームとなる活動することを経営理念としている。 今後はマーケティングの手法の見直しやCRM（顧客管理）を導入し、2025年までに観光客を70万人に増加することや、2030年までに関係人口増加を100万人に増加することを経営目標とするなど顧客や地場情報を有効活用し島内外のお客様のロイヤリティを高める組織とするものである。
16	補助金等の見直し	「施策の検証」と「次年度へのフィードバック」が出来ていないと感じる。観光協会の運営費補助金を数年間毎年5%ずつ一律削減し続けたのは、施策の検証が出来ていなかった証ではないか。結果として、旅行者の誘致活動や将来への布石が弱くなってしまったように感じるが、どのように考えているのか。	観光振興課	全国の観光協会と行政との関係で同様の事例が起こっている。この理由は多様化し複雑化する顧客ニーズが早いスピードで日々変化し続けており、これまでの仕組みではそのニーズに答えきれていないことが原因と考える。この課題を見直すためにDMOを立ち上げたものである。
17	補助金等の見直し	将来ビジョンのH31年度目標に到達出来そうにない項目について、施策の抜本の見直しが必要と思われるが、どのように考えているか（到達可能と考えているのか）。（「宿泊者数」「着地旅行者数」「リピート率」等）	観光振興課	観光動態の変化を十分に捉え切れていないことから、従来の受入体制を再構築し、改めてKPIを設定することとしている。

H28集中改革プラン重点事業に対する意見・質問シートに対する回答

取り組み項目	4-2	博物館・体育館等の生涯教育施設の統廃合		
No.		質問事項・意見	担当課	担当課からの回答
21	博物館、体育館等の生涯学習施設の統廃合	<p>①体育館の統廃合はポンチ絵などで解りやすくビジュアル化し、佐渡市の財務状況（現状・将来）を示しながら住民の理解を得るように工夫されたい。見直し実現の根幹は執行部（担当課長）の勉強と本気度が不足しているように見受けられる。</p> <p>②スキー場については、このまま維持経費負担を続ける場合、施設・設備の更改等、莫大な費用の持ち出しが想定される。アウトソーシングしやすい条件作りを早急に提案し、佐渡市民全体の問題として検討を進められたい。</p>	社会教育課	<p>①体育館の統廃合については佐渡市建設事業5箇年計画基本案を作成し、10月に市長による市民説明会を実施することとしている。</p> <p>②スキー場についてはご指摘のとおりである。維持経費負担の軽減に向けたアウトソーシングしやすい条件作りの検討を行っていく。</p>
22	博物館、体育館等の生涯学習施設の統廃合	<p>スキー場については、このまま維持経費負担を続ける場合、施設・設備の更改等、莫大な費用の持ち出しが想定される。回答中にある「アウトソーシングしやすい条件作り」を早急に提案し、佐渡市民全体の問題として検討を進められたい。</p> <p>また、シャトルバスの運用を検討するとあるが、単なるピストン輸送だけではなく、周辺施設との連携も想定して欲しい（例えば、温泉施設、飲食店など）。そういったことも検討材料として加味しているか。</p>	社会教育課	<p>維持経費負担の軽減に向けたアウトソーシングしやすい条件作りの検討を行っていくこととする。なお、シャトルバスについては、スキー場へのアクセス道路に急勾配、急カーブがあり積雪時の運転が危険なため、マイカーによる利用者の負担軽減と安全確保、利便性向上のために運行しているものであり、周辺施設との連携のために迂回することなどは困難と考える。</p>

H28集中改革プラン重点事業に対する意見・質問シートに対する回答

取り組み項目		9-3	時間外勤務の軽減		
No.			質問事項・意見	担当課	担当課からの回答
23	時間外勤務の縮減		時間外労働は、実態として「仕事出来る職員に業務が集中する」ような事があってはならない。この種の問題が内在する場合、単に時間外労働を減らす為の協議をするのではなく、職員個々のスキルバランス、アップ、平準化に取組み、抜本的な解決を図ることとされたい。時間外勤務の分析は総務課の仕事と考えるが、現状、時間外労働に対し、どういった検証を行っているのか。平成29年度の時間外が計画を達成するどころか大幅に上昇している（全く実施されていない）ことも鑑み、時間外の理由が業務なのか、個人なのか、平日か、休日出勤か等分析し、結果を基に該当課を指導すべきではないか。時間外勤務の質・効果をしっかり検証されたい。	総務課	個々の職員のスキルを平準化していくことは困難ではあるが、適材適所の人事に努めることや職員研修をすることにより解決につなげていきたいと考えている。また、時間外の質及び効果の検証を含め時間外業務についての管理は、所属長の専権事項であり、所属職員の日々の勤務実態を踏まえての職員間での事務量の平準化に努めることよう所属長には指示をしているところである。時間外の実態として、平成29年度は、7月の豪雨災害（農林水産部門、土木部門）、1月の寒波による大規模断水災害（水道、下水道部門）により時間外勤務が増加している。そのほかにも、総務部門（世界遺産推進課）、民生部門（高齢福祉課、子ども若者課）、教育部門（社会教育課）で増加していると認識している。
24	時間外勤務の縮減		そもそも、勤務時間内に業務を終了させることは当然のことである。職員に「時間外ありき」という意識があるのではないか。また、勤務終了時間に退庁しづらい雰囲気や風潮があるのではと思慮する。実態はどのようなになっているのか。	総務課	職員減に相反して市民ニーズの多様化により業務量は増大傾向であり、実態の確認は出来ていないが、職員意識はあると推測できる。また、退庁しづらい雰囲気や風潮について、以前はあったかもしれないが、現在はそういったことはないかと認識している。時間外については、原則、事前に所属長の命令がなければ業務をすることは出来ない。時間外命令が出ていない職員に対して所属長が速やかな退庁を促すよう努めたいと考えている。

【資料1】

H28集中改革プラン重点事業に対する意見・質問シートに対する回答

取り組み項目		10-1	人材育成基本方針の適正な運用		
No.			質問事項・意見	担当課	担当課からの回答
26	時間外勤務の縮減		時間外勤務は経費の問題だけでなく、職員の健康維持の観点からも主体性を持って取り組まれない。	総務課	
28	人材育成基本方針の適正な運用		喫緊の課題は「人材育成基本方針」の抜本的見直しと、モラルハザートの克服である。このためには、「人材育成基本方針」を抜本的に見直した上で職員研修を繰り返し実施することであると考え、 「人材育成基本方針」の見直しについてどのように考えているか。	総務課	人材育成方針の運用については。課題があると認識している。特に職員個人の意識を高く持ち自己研鑽に努めることについては取組みが遅れていると感じているところである。総務課としては、その要因を突き止め、現行の人材育成方針の着実な運用を図ることが肝要であると考えているところである。
29	人材育成基本方針の適正な運用		階層別研修への参加者数が目標に対し少なすぎる。(H29年度実績=45%) 参加率が悪い理由が多忙ならば「任用前研修(PMDC)」を実施すべきと思うが、この点についてどのように考えているのか。	総務課	階層別研修については、日程が複数設けられているため、対象職員には業務の調整を行い研修に参加するよう引き続き促していく。 平成30年度は、階層別研修のうち、一般職員研修第1部（職員経験年数3～7年）、第2部（8～12年）への参加率を上げるように努めていく。
30	人材育成基本方針の適正な運用		研修参加者のその後の業務アサインや人事異動に、研修成果が反映するようにルール化すべきである。この点についてどのように考えるのか。	総務課	研修等において身に付けたスキルを活かし業務につなげていくことは必要であると考えているため、人材育成PTにより検討していきたいと考えている。
31	人材育成基本方針の適正な運用		職員が自己研修として、通信教育やインターネット教育を受講する場合、何らかの支援制度を検討すべきである。この点についてどのような方針か。	総務課	現行の人材育成方針においても、自己啓発による自己研修は基本となるものとされている。市民に対しては、少額補助金を見直す方針を打ち出しているため、新たな支援制度を積極的に展開することは難しいが、自己啓発を支援するための情報提供や成果発表の機会を提供するなど、職員のモチベーションの向上に努めていきたいと考えている。