

「第 3 次集中改革 プラン」総括

佐渡市

令和 2 年 3 月

目次

I 自律的な財政運営の推進	4
（1）計画的な財政運営	4
1－1 実質公債費比率	4
1－2 経常収支比率	4
（2）マネジメントサイクルの実施	5
2－1 将来ビジョンの進行管理【重点項目】	5
2－2 事務事業の再編・整理【重点項目】	5
2－3 補助金等の見直し【重点項目】	6
（3）自主財源の確保	7
3－1 収納対策の強化	7
3－2 受益者負担の適正化	8
3－3 有料広告事業の取組	8
（4）公共施設の統廃合	9
4－1 学校の統廃合	9
4－2 博物館・体育館等の生涯学習施設の統廃合	10
4－3 保育園・幼稚園の統廃合・民営化	10
4－4 集会施設の地元への譲渡	11
4－5 その他の施設の統廃合	12
（5）公共施設運営方法の見直し	13
5－1 業務委託の積極的な活用	13
（6）経営資源の有効活用	14
6－1 普通財産の有効活用	14
6－2 借地の解消	14
（7）公営企業会計の経営健全化	16
7－1 企業・特別会計の健全化（国保特別会計）	16
7－2 企業・特別会計の健全化（後期高齢者特別会計）	16
7－3 企業・特別会計の健全化（介護保険特別会計）	17
7－4 企業・特別会計の健全化（簡易水道特別会計）	18
7－5 企業・特別会計の健全化（下水道特別会計）	18
7－6 企業・特別会計の健全化（水道事業会計）	19
7－7 企業・特別会計の健全化（病院事業会計）	19

II	人材育成と組織・機構の改編.....	20
	(8) 機動的な組織体制の確立.....	20
	8-1 本庁組織の再編.....	20
	8-2 各種委員会や諮問機関等の見直し	21
	(9) 定員管理と給与の適正化.....	21
	9-1 定員適正化計画の推進.....	21
	9-2 給与の適正化	21
	9-3 時間外勤務の縮減	22
	(10) 職員の意識改革と人材育成	22
	10-1 人材育成基本方針の適正な運用	22
	10-2 市民指向型意識の醸成	23
III	情報公開による信頼性の確保と行政サービスの向上	24
	(11) 行政サービスの向上	24
	11-1 総合窓口の検討・実施	24
	(12) 市民との情報共有と協働体制の確立.....	24
	12-1 情報提供の充実	24
	12-2 広聴機能の充実	25
	12-3 地域コミュニティ活動の推進	25
IV	重点項目の評価結果と今後の評価方法	26
	(13) 重点項目評価結果	26
	(14) 重点項目評価結果の推移と総括	27
V	まとめ	28
VI	令和2年度以降の「後継プラン」において取り組むべき項目について	29

はじめに

この総括については、「第3次集中改革プラン（以下「本プラン」という。）」において取り組んだ51項目（98項目の数値目標）について、平成27年度から令和元年度までの5年間の取組内容を検証し、本プランにおける取組全体を総括することをもって、令和2年度以降の「行財政改革実施プラン（予定）（以下「後継プラン」という。）」の策定に繋げるものです。

取組内容の検証については、すべての取組項目の令和元年度実績見込み（令和元年6月末時点）において自己評価（所管課）及び所管課ヒアリングを実施し、その内容及び令和元年度実績見込み（令和2年1月末時点）を踏まえた上で外部評価（行政改革推進委員会）を実施しました。

重点項目（2-1「将来ビジョンの進行管理」、2-2「事務事業の再編・整理」、2-3「補助金等の見直し」、4-2「博物館、体育館等の生涯学習施設の統廃合」、9-3「時間外勤務の縮減」、10-1「人材育成基本方針の適切な運用」）については、行政改革推進委員会により毎年度の実績について評価しており、平成30年度までの実績については、別途市長へ答申しています。従って、重点項目の5年間の総括についても、これまでの答申内容を踏まえた内容となっています。

なお、個別の取組項目及び数値目標の記載内容については以下のとおりです。

1 取組項目

「→」…計画・検討段階、「⇒」…実施段階、「★」…完了、取組終了

2 数値目標

- （1） 「R1」の「実績」欄は令和2年1月末時点における実績見込みです。
- （2） （1）において、数値実績見込みが算出できない場合は以下の内容により記載しています。

「A」…計画値に対し、100%以上の実績が見込まれる
「B」…計画値に対し、80%以上から100%未満の実績が見込まれる
「C」…計画値に対し、50%以上から80%未満の実績が見込まれる
「D」…計画値に対し、20%以上から50%未満の実績が見込まれる
「E」…計画値に対し、20%未満の実績が見込まれる

I 自律的な財政運営の推進

(1) 計画的な財政運営

1-1 実質公債費比率

取組項目		H27	H28	H29	H30	R1	担当課
1	交付税算入率の高い地方債の選択	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒	財政課

数値目標			H27	H28	H29	H30	R1	担当課
1	実質公債費比率(%)	計画	16.4	13.6	13.7	13.9	14.1	財政課
		実績	13.2	13.4	13.6	13.6	A	

1-2 経常収支比率

取組項目		H27	H28	H29	H30	R1	担当課
1	地方債残高の抑制	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒	財政課
2	財政調整基金の適正な残高維持	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒	

数値目標			H27	H28	H29	H30	R1	担当課
1	経常収支比率(%)	計画	83.9	88.5	89.1	91.0	93.5	財政課
		実績	85.5	89.7	92.1	91.9	B	
2	一般会計地方債残高(百万円)	計画	61,751	61,216	61,615	61,137	57,841	
		実績	61,129	59,287	58,439	57,801	A	
3	財政調整基金残高(百万円)	計画	6,553	7,801	8,224	8,224	6,579	
		実績	8,918	9,547	7,178	7,740	A	

「実質公債費比率」「経常収支比率」「一般会計地方債残高」「財政調整基金残高」については健全な財政運営を進める上で目標値を設定しながら安定化を図ってきました。数値目標についてはおおむね達成していますが、経常収支比率については計画値を下回る見込みです。

これら数値計画のうち、必要なものは、引き続き「第2次将来ビジョン」の「財政見通し」において数値目標として掲げることとしており、後継プランにおいても同様の数値目標として掲げる必要があります。

「財政見通し」については、本市の財政構造は、市税等自主財源の割合が低く、国・県の財源に依存しており、なかでも地方交付税は歳入の約半分を占めていることに鑑み、また、今後は、人口減少による基準財政需要額の減少が見込まれるため、類似団体等の過去の決算状況等を収集・分析し、標準財政規模と予算規模との相関関係を参考に試算しています。

適正な財政運営にあたっては、市債については、引き続き交付税算入率の高いものから優先的に借入れ、実質公債費比率に留意する必要があります。また、基金については、各基金の目的に沿って適切に運用し、財政調整基金については、年度間の財源調整と昨今の自然災害が多発化、大規模化する全国的な状況及び公共施設等の老朽化対策等に備え、残高の確保を目指します。

また、「財政見通し」や数値計画の進捗、適正運営への取組については、庁内はもとより市民への徹底した周知に努めることとし、毎年度の進捗状況についても広報紙や市ホームページにおいて広く公表します。

(2) マネジメントサイクルの実施

2-1 将来ビジョンの進行管理【重点項目】

取組項目		H27	H28	H29	H30	R1	担当課
1	佐渡市将来ビジョンの進行管理	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒	企画課
2	予算編成への活用	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒	財政課

数値目標			H27	H28	H29	H30	R1	担当課
1	将来ビジョン戦略指標 (36種類それぞれの指標)	計画	36	36	37	37	37	企画課
		実績	36	36	37	37	37	

「マネジメントサイクルの実施」といいながら、数値目標に対する具体的な行動指標が設定されていないことは問題です。

「将来ビジョンの進行管理」については 指標の数を計上するのみでなく、行動指標を設定し、進行管理を図ることとあわせて指標が適切か否かの分析と検証が必要です。後継プランへは取組項目として継承しませんが、進行管理を予算編成へ活用するためにも、進行管理表等を作成し、年度毎に各々の事業についての評価や以降の対策を示す必要があります。

「予算編成への活用」についても、取組項目としては抽象的であるため後継プランへは継承しませんが、財政課は、企画課と連携を緊密にし、指標の実績等をどのような意味において評価していくのかというレベルまで踏み込んで調整し、予算編成に積極的に関わるべきです。

2-2 事務事業の再編・整理【重点項目】

取組項目		H27	H28	H29	H30	R1	担当課
1	事務事業の見直し(行政評価の活用)	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒	企画課

数値目標			H27	H28	H29	H30	R1	担当課
1	事務事業評価 実施件数	計画	-	-	-	-	-	企画課
		実績	97	76	57	67	6	

「事務事業の再編・整理」については、従来の評価シート（「花まる通信簿」）による評価方式では事後評価によるタイムラグが発生することと、評価結果が予算編成と連動していないことが課題でした。

この点については、令和元年度から国で実施している「行政事業レビュー（いわゆる「事業仕分け」）」を参考とした取組（「佐渡市事業レビュー」（試行））に着手しており、令和3年度までの3年間を試行期間としながら、本格運用へ向けて課題の検証と解決に努めます。

なお、数値実績については、平成30年度までは従来の評価シートによる事業評価件数を計上していますが、令和元年度については、「佐渡市事業レビュー」における事業評価件数を計上しています。

2－3 補助金等の見直し【重点項目】

取組項目		H27	H28	H29	H30	R1	担当課
1	補助金・負担金の検証	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒	企画課
2	関係団体との協議・調整	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒	関係課

数値目標			H27	H28	H29	H30	R1	担当課
1	補助費等の総額(百万円)	計画	4,100	5,355	5,267	4,854	4,591	企画課
		実績	4,087	3,889	5,228	4,877	*	

*実績値については、新年度当初予算ベースであるため現時点において算出できません。

「補助金等の見直し」については、本プランにおいて重点項目とし、補助金交付団体と担当課との協議・調整の取組内容について行政改革推進委員会において審議してきました。しかしながら、これら取組内容については個々に数値目標が設定されておらず、その取組効果について可視化することができませんでした。

重点項目とされた補助金の総額は、補助金等全体の約 10%の金額であり、他の補助金等との類似性がなく、削減ありきではない性質のものもあることから、財政的な側面に鑑みれば、むしろこれらの補助金等に対しては「選択と集中」を行うために他の補助金等についても個別に評価し、補助金等の全体について適正化を図るための取組が必要です。

この取組については、後継プランにおいて、本市全体としての優先順位が見えるような仕分けに努める必要があります。

(3) 自主財源の確保

3-1 収納対策の強化

取組項目		H27	H28	H29	H30	R1	担当課
1	文書、電話催告の強化	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒	関係課
2	口座振替の促進	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒	
3	納税相談・夜間収納の強化	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒	
4	長期(悪質)滞納者に対して支払い計画書の提出	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒	
5	徹底した財産調査・滞納処分(差押)・適正な執行停止の実施	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒	税務課

数値目標			H27	H28	H29	H30	R1	担当課
1	市税【現年度分】(%)	計画	98.1	98.2	98.3	98.4	98.5	税務課
		実績	98.2	98.3	98.5	98.5	B	
2	市税【過年度分】(%)	計画	10.0	11.0	12.0	13.0	14.0	
		実績	9.8	8.4	14.7	9.2	B	
3	市税 口座振替率(%) ※市県民税、固定資産税、軽自動車税	計画	49.0	49.0	49.0	49.0	49.0	
		実績	48.5	48.1	49.8	48.6	B	
4	市税 差押件数 ※市県民税、固定資産税、軽自動車税	計画	-	-	-	-	-	
		実績	410	246	157	171	*	
5	し尿処理手数料(%)	計画	98.3	98.4	98.5	98.6	98.7	環境対策課
		実績	98.3	98.3	98.2	98.1	B	
6	し尿処理手数料 口座振替率(%)	計画	76.7	76.8	76.9	77.0	77.1	
		実績	76.7	76.9	77.1	76.3	B	
7	保育料【現年度分】(%)	計画	98.6	98.7	98.8	98.9	99.0	子ども若者課
		実績	98.6	98.6	98.2	99.3	98.5	
8	保育料【過年度分】(%)	計画	25.0	28.0	31.0	34.0	37.0	
		実績	26.3	20.0	23.1	22.0	17.6	
9	保育料 口座振替率(%)	計画	72.0	74.0	76.0	78.0	80.0	
		実績	64.7	57.4	64.6	69.0	60.2	
10	幼稚園授業料(%)	計画	100	100	100	100	100	
		実績	100	100	99.8	100	100	
11	幼稚園授業料 口座振替率(%)	計画	97.0	97.0	97.0	97.0	97.0	建設課
		実績	85.4	88.5	92.3	95.8	93.3	
12	公営住宅使用料【現年度分】(%)	計画	98.0	98.5	99.0	99.5	100	
		実績	97.3	97.3	97.8	98.5	98.8	
13	公営住宅使用料【過年度分】(%)	計画	30.0	30.0	30.0	30.0	30.0	
		実績	24.4	13.5	16.5	12.9	15.0	
14	公営住宅使用料 口座振替率(%)	計画	81.0	82.0	83.0	84.0	85.0	
		実績	78.4	76.5	79.5	80.6	82.5	

*実績値については、計画値が設定されていないため現時点で算出できません。

「収納対策の強化」については、現年度の収納率は高い水準を推移しています。特に市税の現年度徴収率については平成 28～30 年度にかけて 3 年連続で向上（3 年間平均 98.4%）しており、令和元年度には新潟県知事から個人県民税の徴収成績優良による感謝状を贈呈されています。しかしながら、過年度の収納率については平均で 10%程度に留まっており、高い水準とはいえません。また、口座振替率の促進が必ずしも収納率の向上に直結しているとは言い難く、今後は早期の滞納整理にあたるとともに、

「新たな滞納者を発生させない。」ための取組として、モバイル端末等を用いた「収納アプリ」への対応についても検討しながら、収納率の維持と利便性の向上を目指すこととします。

各々の取組項目については通常業務の範疇ですが、自主財源の確保という観点から、今後も、一定の成果指標に対する行動指標については進捗管理が必要と考えます。また、同様の観点から、新たな取組項目として「ふるさと納税制度の推進」についても目標金額を掲げて取り組むこととします。

なお、保育料については、幼児教育・保育の無償化に伴い今後の滞納は解消される見通しですが、過年度の滞納額については累積で1千万円に達しており、これまでの保育料負担の公平性の観点から、今後も滞納処分を適正に執行することとします。

3-2 受益者負担の適正化

取組項目		H27	H28	H29	H30	R1	担当課
1	受益者負担の方針策定	→	⇒			⇒	総務課
2	受益者負担の見直し		⇒	⇒	⇒	⇒	関係課

「受益者負担の適正化」については、これまでは受益者負担の方針策定を指標として掲げてきました。方針については令和元年度に策定済みのため、今後はこの方針に沿って施設の減免基準の統一及び使用料の適正化を図る必要があります。

現状は、類似の施設であっても設置目的が異なる場合は減免基準が異なるなど減免申請者（団体）間に不公平感が発生しています。また、施設の使用料についても、施設を利用している人と利用していない人のバランスを考慮する必要があります。

これらの課題を踏まえ、令和2年度以降は、自主財源の確保という観点からも歳入金額を指標として設定できるよう、後継プランには令和6年度までのロードマップを描く必要があります。

また、この取組については、一部の施設のみの取組に留まることのないよう、今後、適正化を図る必要のある施設数を明らかにするとともに、施設全体に対して減免基準の統一及び使用料の適正化を図る必要があります。

3-3 有料広告事業の取組

取組項目		H27	H28	H29	H30	R1	担当課
1	事業の実施	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒	総務課

数値目標			H27	H28	H29	H30	H31	担当課
1	広告収入(千円)	計画	600	700	800	900	1,000	総務課
		実績	340	325	285	507	746	

「有料広告事業の取組」については、地方自治体の財政状況の悪化を受け、導入自治体は増加傾向にあります。日本広報協会が平成27年に実施した「広報広聴活動調査」によると全国の市区町村の約6割が広報紙等に有料広告を掲載しており、本市についても有料広告事業について取り組んでいます。

現在の取組は市ホームページへの広告掲載及び一般封筒への広告掲載のみとなっていますが、他自治体の事例を参考にしながら、公共施設等や各種イベント等を広告媒体としたネーミングライツの導入についても検討が必要です。

（４）公共施設の統廃合

本プランにおいては、計画値として施設数を掲げていたため、統廃合対象施設が個別に示されておらず、市民への説明は不十分となりがちでした。

公共施設の統廃合については、安全性やコスト面といった観点においては総論賛成の一方、地域活動に根ざした施設が数多く存在することから、具体的な統廃合に対しては各論反対となりがちです。また、本市が非常に広大な面積を有していることや、10市町村が合併した背景から、いわゆる「地元」以外の公共施設について市民の関心が薄いことや、公共施設に関するそもそもの情報が不足していることも総論賛成・各論反対の原因と考えられ、ICT化や複合化によって、施設総量の縮減とあわせて利便性を向上させるなど、公共施設の統廃合をメリットと捉えられるような考え方を示すことも大切です。

本市では、平成28年度に「公共施設等総合管理計画」を策定し、令和元年度には総合管理計画に基づく「個別施設計画」を策定しました。公共施設の統廃合については、国からも総合管理計画の長期化や精度の向上が求められており、本市においても、これら計画については今後の公共施設に関する市民との情報共有の手段として一層の活用を図るとともに、市民や市議会の意見を反映しながら改定を進め、内容についても充実を図る必要があります。

こうした背景を踏まえ、公共施設の統廃合については、後継プランにおいては総合管理計画で掲げる数値目標を進捗管理することとし、個別施設の具体的対応策や対策内容の実施時期、対策費用等については、総合管理計画に基づく「個別施設計画」において管理することとします。

この課題については、「第2次将来ビジョン」が議会議決を要することとなったことを踏まえ、市長部局や教育委員会部局といった垣根はもとより、市民や市議会も含め、佐渡市全体として責任を取る体制を構築して取り組む必要があります。

4-1 学校の統廃合

取組項目			H27	H28	H29	H30	R1	担当課
1	小学校の統廃合の推進		⇒	⇒	★			教育総務課
2	中学校の統廃合の推進		⇒	⇒	★			

数値目標			H27	H28	H29	H30	R1	担当課
1	小学校数(校) (翌年度4月1日現在)	計画	24	24	21	21	21	教育総務課
		実績	24	23	22	22	22	
2	中学校数(校) (翌年度4月1日現在)	計画	13	13	13	11	11	
		実績	13	13	13	13	13	

「学校の統廃合」については「保育園・小学校・中学校統合計画」（平成18年9月策定）（計画期間は平成18～29年度まで）に基づき統廃合を進めてきましたが、小学校においては、八幡小学校の河原田小学校への統合が見送られ、中学校においては、国中4中学校の2中学校への集約が見送られています。

学校施設の維持等については「学校施設長寿命化計画」（平成31年3月策定）において長寿命化等を図ることとしていますが、学校の再編については計画が不在の状況であり、令和2年度以降に策定を進める必要があります。

4-2 博物館・体育館等の生涯学習施設の統廃合

取組項目		H27	H28	H29	H30	R1	担当課
1	博物館・資料館等の統廃合の推進	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒	社会教育課
2	体育館等の統廃合の推進	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒	
3	スキー場の統廃合の推進	⇒	★				
4	図書館(室)のあり方の検討	→	→	→	→	→	

数値目標			H27	H28	H29	H30	R1	担当課
1	博物館・資料館等の施設数 (翌年度4月1日現在)	計画	19	18	17	17	17	社会教育課
		実績	19	18	17	17	17	
2	体育館等の施設数 (翌年度4月1日現在)	計画	12	8	8	8	8	
		実績	12	12	11	11	11	
3	スキー場の施設数 (翌年度4月1日現在)	計画	1	1	0	0	0	
		実績	1	1	1	1	1	

「博物館・資料館等の統廃合の推進」については計画通り推移してきました。令和2年度以降は「第2次将来ビジョン」にあわせて新たな「博物館ビジョン」を描く予定であり、そのビジョンに基づいた整備方針を策定する必要があります。

「体育館等の統廃合の推進」については、真野体育館、真野武道館、新穂体育館の3施設について、佐渡市総合体育館への統合が未済となっています。引き続き、利用団体との調整等を図るとともに、速やかに統合を進める必要があります。

「スキー場の統廃合の推進」については、当初は公営スキー場については廃止の方針でしたが、近隣の民間スキー場が廃業となったことを踏まえ、冬期間のスポーツ実施を推進するために必要な施設であると判断し方針転換することとなりました。取組としては平成28年度末で終了しており、今後はアウトソーシングも視野に入れながら設備・機能の充実を計画的に進めていきます。

「図書館(室)のあり方の検討」については、「図書館ビジョン」(平成30年度末策定)において大きな方向性が示されましたが、各々の施設の具体的な方針については一切触れられていないため、利用実態も考慮しながら施設の方針について検討を進める必要があります。

4-3 保育園、幼稚園の統廃合・民営化

取組項目		H27	H28	H29	H30	R1	担当課
1	幼稚園統合計画案の作成	★					子ども若者課
2	幼稚園の統廃合の推進	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒	
3	保育園の統廃合の推進	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒	
4	保育園の民営化の推進	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒	

数値目標			H27	H28	H29	H30	R1	担当課
1	幼稚園数 (翌年度4月1日現在)	計画	3	3	3	3	2	子ども若者課
		実績	3	3	3	3	3	
2	公立保育園数 (翌年度4月1日現在)	計画	23	23	17	15	15	
		実績	23	19	16	16	16	
3	私立保育園数 (翌年度4月1日現在)	計画	6	6	7	9	9	
		実績	6	8	8	8	8	

いずれの取組項目についても「保育園・小学校・中学校統合計画」に基づき、おおむね計画通りに推移しています。

「幼稚園の統廃合の推進」「保育園の統廃合の推進」については、今後、あいかわ幼稚園と相川保育園の統合等による認定子ども園の開園を予定しています。

「保育園の民営化の推進」については、現在、指定管理者制度を導入している真野第2保育園について、指定管理期間が終了する令和3年度以降の運営方法について、地域や保護者との意見交換等を実施しています。

なお、現在は、保育園・幼稚園の再編計画が不在なことから、令和2年度以降に新たな再編計画の策定を進める必要があります。

4-4 集会施設の地元への譲渡

取組項目		H27	H28	H29	H30	R1	担当課
1	地区集会施設の譲渡の推進	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒	農林水産課
2	地区集会施設の譲渡の推進			⇒	⇒	⇒	農業政策課
3	地区集会施設の譲渡の推進	⇒	⇒	★			地域振興課

数値目標			H27	H28	H29	H30	R1	担当課
1	地区集会施設数 (翌年度4月1日現在)	計画	51	51	6	6	6	農林水産課
		実績	51	6	6	6	6	
2	地区集会施設数 (翌年度4月1日現在)	計画	-	-	45	45	45	農業政策課
		実績	-	45	45	46	45	
3	地区集会施設数 (翌年度4月1日現在)	計画	2	2	1	1	1	地域振興課
		実績	2	2	1	1	1	

農林水産課及び農業政策課が所管する地区集会施設の地元への譲渡については、施設整備に係る補助金等による処分年限に留意する必要があるため、本プランの期間中には個別の譲渡計画はありません。

この中で、地域振興課が所管する地区集会施設については、平成30年度に太鼓体験交流館を民間へ譲渡し、相川民話の館についても令和2年度以降に地元へ譲渡することとしています。

これらの実績や経緯については、以降の地区集会施設の譲渡へ向けた先行事例として、譲渡に係る認可地縁団体の設立の手順や譲渡方法についても整理し、施設所管課において情報共有を図ることが有用です。

4-5 その他の施設の統廃合

取組項目		H27	H28	H29	H30	R1	担当課
1	児童遊園の統廃合の推進	⇒	⇒	⇒	★		子ども若者課
2	農村公園の統廃合の推進	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒	農林水産課
3	農村公園の統廃合の推進			⇒	⇒	⇒	農業政策課
4	農業関連施設の統廃合の推進	★					
5	診療所の統廃合の推進	⇒	⇒	★			市民生活課
6	公営住宅の統廃合の推進	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒	建設課
7	キャンプ場の統廃合の推進	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒	観光振興課
8	駐車場の統廃合の推進	⇒	⇒	⇒	⇒	★	
9	駐車場の統廃合の推進	⇒	★				地域振興課
10	休憩所施設の統廃合の推進	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒	観光振興課
11	福祉施設の統廃合の推進	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒	高齢福祉課
12	火葬場の統廃合の推進	★					環境対策課

数値目標			H27	H28	H29	H30	R1	担当課
1	児童遊園数 (翌年度4月1日現在)	計画	7	3	3	3	3	子ども若者課
		実績	7	7	7	3	3	
2	農村公園数 (翌年度4月1日現在)	計画	25	24	7	7	6	農林水産課
		実績	24	7	7	7	6	
3	農村公園数 (翌年度4月1日現在)	計画	-	-	17	17	6	農業政策課
		実績	-	-	17	17	17	
4	農業関連施設数 (翌年度4月1日現在)	計画	25	25	25	25	25	
		実績	25	25	25	25	25	
5	診療所数 (翌年度4月1日現在)	計画	3	3	3	2	2	市民生活課
		実績	3	3	2	2	2	
6	公営住宅数 (翌年度4月1日現在)	計画	70	70	69	68	67	建設課
		実績	70	69	69	67	67	
7	キャンプ場数 (翌年度4月1日現在)	計画	6	5	4	4	4	観光振興課
		実績	6	5	5	5	5	
8	駐車場数 (翌年度4月1日現在)	計画	4	4	4	3	3	
		実績	4	4	4	4	3	
9	駐車場数 (翌年度4月1日現在)	計画	5	5	5	5	5	地域振興課
		実績	5	4	4	4	4	
10	休憩所施設数 (翌年度4月1日現在)	計画	5	5	5	4	4	観光振興課
		実績	5	5	5	5	5	
11	福祉施設数 (翌年度4月1日現在)	計画	5	5	5	2	2	高齢福祉課
		実績	5	5	5	5	5	
12	火葬場数 (翌年度4月1日現在)	計画	4	3	3	3	3	環境対策課
		実績	3	3	3	3	3	

「児童遊園の統廃合の推進」「農業関連施設の統廃合の推進」「診療所の統廃合の推進」「駐車場の統廃合の推進（地域振興課）」「火葬場の統廃合の推進」については実績が計画を満たしており、本プランの取組項目としては完了しています。このうち「農業関連施設の統廃合の推進」については施設整備に係

る補助金等の交付要綱に則り、処分年限に留意しながら計画的に処分する必要があります。

「農村公園の統廃合の推進」については、いずれの取組事項についても未済となっています。公園施設については、引き続き施設管理を地元へ依頼できるか協議を継続する必要があります。

「公営住宅の統廃合の推進」については、「市営住宅等長寿命化計画」に基づき、計画通りに推移しており、引き続き同計画に基づく適正配置に努めます。

「キャンプ場の統廃合の推進」については、平成 29 年度に廃止予定であった森林総合利用施設（爪の沢キャンプ場）が令和元年度末時点で存続となっています。今後についても、本プラン及び「公共施設等総合管理計画」の方針に基づき、施設は更新しないこととします。

「駐車場の統廃合の推進（観光振興課）」については、平成 29 年度に廃止予定であった長谷第 2 駐車場が令和元年度末時点で存続となっています。この施設の現状について調査を行ったところ、元来は県の道路残地であり、現在は冬期間の除雪の際の雪よけの役割を担っており、駐車場機能はありません。従って、当該施設について廃止の方針を掲げることは不適當であるため、今後も同様の機能を保持するにあたって適切に所管することとします。

「休憩施設の統廃合の推進」については、平成 30 年度に廃止予定であったホテル観賞休憩所が令和元年度末時点で存続となっています。廃止後の地元への譲渡も含め、引き続き協議を継続する必要があります。

「福祉施設の統廃合の推進」については、平成 30 年度に民営化の予定であった待鶴荘、ときわ荘、西三川デイサービスセンターが令和元年度末時点で直営又は指定管理施設となっています。これら施設については、令和 2 年度以降の定員適正化の取組を踏まえ、今後も民営化について検討を進める必要があります。

なお、西三川デイサービスセンターの民営化については、隣接する真野第 2 保育園とあわせた協議が必要です。

（５）公共施設運営方法の見直し

５－１ 業務委託の積極的な活用

取組項目		H27	H28	H29	H30	R1	担当課
1	アウトソーシング推進計画の進捗管理	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒	企画課

数値目標		H27	H28	H29	H30	R1	担当課
1	アウトソーシング推進計画 掲載事業件数	計画	-	-	-	-	企画課
		実績	23	23	11	10	

「業務委託の積極的な活用」については、「第 2 次行政改革大綱」において掲げた「市民参画による行政経営の推進」に向けた取組の一環として、平成 24 年度に「アウトソーシング推進計画」を策定し取り組んできました。

計画策定以降、36 の事業等についてアウトソーシングを推進し、令和元年度末までに 12 の事業等についてアウトソーシングを実施してきました。しかし、本プランにおいては、取組項目に対する数値目標が掲げられておらず、数値実績としては計画書への掲載事業件数を計上するのみとなっています。

アウトソーシングへの取組については引き続き推進する必要がありますが、本取組項目については後継プランに継承する必要性はないと判断します。

(6) 経営資源の有効活用

6-1 普通財産の有効活用

取組項目			H27	H28	H29	H30	R1	担当課
1	遊休地・遊休施設の処分の推進〔解体・譲渡・借地返還〕		⇒	⇒	⇒	⇒	⇒	防災管財課

数値目標			H27	H28	H29	H30	R1	担当課
1	遊休地の処分件数 (解体・譲渡・借地返還)	計画	10	10	10	10	10	防災管財課
		実績	6	6	1	3	6	
2	遊休施設の処分件数 (解体・譲渡・借地返還)	計画	10	10	10	10	10	
		実績	3	3	4	9	0	

「普通財産の有効活用」について、遊休地や遊休施設等については公共施設の再編や新たな財源確保の手段として有効活用を図るべきです。しかしながら、遊休施設等については規模が大きく、譲渡・売却に至るケースがなく、一部貸付を実施している程度に留まっています。また、市外民間事業者については、離島という地理的条件等がネックとなるケースが多くなっていますが、市内の民間事業者が譲渡等の受け皿となることが少ない原因については、分析が必要です。さらに、処分(解体)についても有利な財源がないことから、計画通りに処分できない施設が積み残された状態となっています。

普通財産の活用、管理及び処分並びに借地の解消については、議会決算審査特別委員会においても再三指摘されており、早急に推進計画を定めることを求められています。

現状としては、本取組項目の実態に鑑み、後継プランに継続する必要性はないと判断しますが、推進計画を定めることについては早急な検討が必要です。

6-2 借地の解消

取組項目			H27	H28	H29	H30	R1	担当課
1	借地解消の推進		⇒	⇒	⇒	⇒	⇒	関係課
数値目標			H27	H28	H29	H30	R1	担当課
1	高齢福祉施設の借地数 (翌年度4月1日現在)	計画	3	2	2	2	2	高齢福祉課
		実績	2	2	2	2	2	
2	バス停用地の借地数 (翌年度4月1日現在)	計画	3	3	2	2	2	交通政策課
		実績	3	3	3	3	3	
3	火葬施設の借地数 (翌年度4月1日現在)	計画	2	2	0	0	0	環境対策課
		実績	2	0	0	0	0	
4	廃棄物処理施設の借地数 (翌年度4月1日現在)	計画	10	9	8	8	8	
		実績	10	10	10	9	9	
5	保育園施設の借地数 (翌年度4月1日現在)	計画	19	18	18	14	14	子ども若者課
		実績	19	19	17	14	14	
6	商工業関連施設の三者間契約数 (翌年度4月1日現在)	計画	1	1	1	1	0	地域振興課
		実績	1	1	1	1	1	

「借地の解消」について、高齢福祉施設、火葬施設、保育園施設の借地解消については計画通り推移しています。

「バス停用地」については、平成 29 年度に一の宮バス停用地の借地を解消する予定でしたが、令和元年度末時点において未解消となっています。この点については、現在の年間借地料と借地返還に係る費用等を比較した結果に鑑み、バス停の老朽化等による更新の際に借地もあわせて解消することとします。

「廃棄物処理施設」については、平成 28 年度以降に 2 施設の借地を解消する予定でしたが、令和元年度末時点において 1 施設が未解消となっています。この借地を含め、現在 3 施設の借地の解消に努めていますが、地権者から売却の同意が得られないなどして解消に至っていません。引き続き解消へ向け、地権者との協議を継続します。

「商工業関連施設の三者間契約」については、民間企業と地権者の間に行政が入り込んだ形での契約となっております。解消に向け地権者との協議は継続していますが、当初の契約が三者間契約となっていることから、現状ではこの形態を解消することは難しい状況にあります。

本取組項目については、令和 2 年度以降は後継プランにおいて進捗管理は行わず、策定済みの長寿命化計画や統廃合計画等の内容を踏まえながら、「公共施設等総合管理計画に基づく個別施設計画」において、個別対応策や実施時期、対策費用等について管理することとします。

(7) 公営企業会計の経営健全化

7-1 企業・特別会計の健全化（国保特別会計）

取組項目			H27	H28	H29	H30	R1	担当課
1	文書、電話催告の強化		⇒	⇒	⇒	⇒	⇒	税務課
2	口座振替の促進		⇒	⇒	⇒	⇒	⇒	
3	納税相談・夜間収納の強化		⇒	⇒	⇒	⇒	⇒	

数値目標			H27	H28	H29	H30	R1	担当課
1	国民健康保険税【現年度分】収納率(%)	計画	94.0	94.3	94.5	94.8	95.0	税務課
		実績	94.0	94.3	94.3	95.5	B	
2	国民健康保険税【過年度分】収納率(%)	計画	19.5	20.0	20.5	21.0	21.5	
		実績	24.9	21.5	18.4	20.8	B	
3	国民健康保険税 口座振替率(%)	計画	60.7	62.0	63.3	64.6	66.0	
		実績	65.3	60.4	59.7	58.1	B	
4	一般会計繰入金額(百万円)	計画	419	419	419	－	－	市民生活課
		実績	578	561	518	504	461	

7-2 企業・特別会計の健全化（後期高齢者特別会計）

取組項目			H27	H28	H29	H30	R1	担当課
1	文書、電話催告の強化		⇒	⇒	⇒	⇒	⇒	税務課
2	口座振替の促進		⇒	⇒	⇒	⇒	⇒	
3	納税相談・夜間収納の強化		⇒	⇒	⇒	⇒	⇒	

数値目標			H27	H28	H29	H30	R1	担当課
1	後期高齢者医療保険料【現年度分】収納率 (%)	計画	99.7	99.8	99.8	99.9	99.9	税務課
		実績	99.7	99.6	99.7	99.6	B	
2	後期高齢者医療保険料【過年度分】収納率 (%)	計画	35.5	36.0	36.5	37.0	37.5	
		実績	47.7	41.6	19.3	31.1	B	
3	後期高齢者医療保険料 口座振替率 (%)	計画	59.7	59.9	60.1	60.3	60.5	
		実績	61.7	64.0	73.2	72.5	B	
4	一般会計繰入金額 (百万円)	計画	255	254	253	252	251	市民生活課
		実績	261	256	253	246	232	

7-3 企業・特別会計の健全化（介護保険特別会計）

取組項目		H27	H28	H29	H30	R1	担当課
1	文書、電話催告の強化	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒	税務課
2	口座振替の促進	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒	
3	納税相談・夜間収納の強化	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒	

数値目標			H27	H28	H29	H30	R1	担当課
1	介護保険料【現年度分】収納率(%)	計画	99.3	99.4	99.4	99.5	99.5	税務課
		実績	99.3	99.3	99.4	99.5	B	
2	介護保険料【過年度分】収納率(%)	計画	21.0	22.0	23.0	24.0	25.0	
		実績	22.3	19.2	18.0	23.0	B	
3	一般会計繰入金額(百万円)	計画	1,200	1,220	1,240	1,260	1,280	高齢福祉課
		実績	1,234	1,237	1,285	1,319	1,166	
4	介護保険料 口座振替率(%)	計画	30.0	32.0	34.0	36.0	38.0	
		実績	29.4	27.2	34.8	38.6	B	

「特別会計の健全化」については、一般会計からの繰入金の縮減に取り組んでいましたが、介護、後期特別会計については実績値が計画値を下回っています。また、国保特別会計については、被保険者数の減少もあり、実績値は縮小傾向にあります。

具体的な取組項目としてはいずれの特別会計においても「事務事業の見直し」と「収納率の向上」としていますが、本質的には医療費の抑制と保険料軽減に対する公費負担の縮減が必要です。

事務事業の見直しについては、予算事業については「選択と集中」に徹しており、これ以上の削減は見込めない状況です。

収納率については、特別徴収が原則である現年度分については、介護・後期保険料はほぼ 100%に達しており、国保税についても高い水準を維持しています。過年度分については低い水準であることから、令和 2 年度以降は「新規滞納者を発生させない取組」として継続します。

医療費の抑制については、幼少からの健康的な生活習慣の意識づけから一生涯に渡る取組や、健診受診率の向上等に努めるなど、子どもから大人まで各世代に応じた健康への意識づけを行い、健康寿命の延伸を図ることが重要です。また、保険料軽減に対する公費負担の縮減のためには、被保険者の所得の向上を図る必要があります。これらについては、「第 2 次将来ビジョン」の基本計画第 2 章「安心して暮らせる社会」及び第 3 章「持続可能な社会」とも密接な関わりがあることから、一般会計からの繰入金額の推移と将来ビジョンに掲げる KPI の実績の推移についてモニターしながら、その相関性についての検証が必要です。

こうした実態等を踏まえ、本プランにおいて実施してきた「特別会計の健全化」の取組項目については、後継プランには継承しないこととします。

*KPI：Key Performance Indicator の略。「重要業績評価指数」「重要目標評価指数」などと呼ばれ、目標の達成度や進捗、プロセスを計測したり中間評価したりするための特に重要な指標として活用されるもの。

7-4 企業・特別会計の健全化（簡易水道特別会計）

取組項目		H27	H28	H29	H30	R1	担当課
1	適正な料金統一と料金改定	★					上下水道課
2	文書、電話督促の強化	★					
3	口座振替の促進	★					

数値目標		H27	H28	H29	H30	R1	担当課
1	一般会計繰入金(百万円)	計画	525				上下水道課
		実績	457				
2	水道使用料収納率(%)	計画	99.8				
		実績	89.1				
3	水道使用料 口座振替率(%)	計画	72.5				
		実績	72.7				

「簡易水道特別会計」については、平成 27 年度に廃止され、平成 28 年度以降は水道事業会計に編入していることから、取組内容については終了しています。

7-5 企業・特別会計の健全化（下水道特別会計）

取組項目		H27	H28	H29	H30	R1	担当課
1	下水道の役割を広報等により、市民周知	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒	上下水道課
2	未加入者への戸別訪問の実施	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒	
3	滞納者への戸別訪問の実施	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒	
4	羽茂浄化センターと小木浄化センターの統合	→	→	→	→	→	

数値目標		H27	H28	H29	H30	R1	担当課
1	接続世帯数	計画	10,763	11,163	11,563	11,963	上下水道課
		実績	9,406	9,544	9,780	9,935	
2	水洗化率(%)	計画	69.0	70.0	71.0	72.0	
		実績	60.9	62.0	63.0	64.0	
3	下水道使用料収納率(%)	計画	99.5	99.5	99.5	99.8	
		実績	99.3	99.3	99.1	99.2	
4	一般会計繰入金額(百万円)	計画	1,771	1,718	1,744	1,748	
		実績	1,703	1,670	1,741	1,745	
5	下水道使用料 口座振替率(%)	計画	87.6	87.8	88.0	88.0	
		実績	88.3	88.3	86.5	85.9	

「下水道特別会計」については、「下水道事業経営戦略」によって管理しており、建設改良費については、起債残高 200 億円以下という本市の目標により抑制しており、下水道事業全体でおおむね 8 億円という収支計画に沿うように努めています。

直面する最も大きな問題は、接続世帯数の伸び悩みによる水洗化率の低迷で、この点については、高齢化の進展による下水道への接続に対する費用や下水道使用料が高額であることが背景にあります。環境問題にも直結することから、引き続き未加入者への個別訪問を実施するとともに、下水道の役割の周知については、広報紙やケーブルテレビ等を活用し、本市全体の問題として認識を共有する必要があります。

7-6 企業・特別会計の健全化（水道事業会計）

取組項目			H27	H28	H29	H30	R1	担当課
1	適正な料金改定		⇒	⇒	⇒	⇒	⇒	上下水道課
2	文書、電話督促の強化		⇒	⇒	⇒	⇒	⇒	
3	口座振替の促進		⇒	⇒	⇒	⇒	⇒	
数値目標			H27	H28	H29	H30	R1	担当課
1	水道事業会計編入割合(%)	計画	73.7	100.0	100.0	100.0	100.0	上下水道課
		実績	73.7	100.0	100.0	100.0	100.0	
2	一般会計からの財政支援(百万円)	計画	409	940	940	940	940	
		実績	404	797	1,037	1,077	1,004	
3	水道使用料収納率(%)	計画	99.0	99.0	99.0	99.2	99.2	
		実績	98.2	98.4	98.2	98.3	97.6	
4	水道使用料 口座振替率(%)	計画	89.8	89.9	90.0	90.0	90.0	
		実績	89.3	89.3	88.8	88.3	88.1	

水道事業については、全国的に給水人口の減少に伴う料金収入の減少や老朽施設の更新需要の増大、耐震化など非常に厳しい事業環境の変化に直面しています。

本市の水道事業会計については、平成28年度に「佐渡市水道事業」として国の認可を受け、地方公営企業法を適用した企業会計により、市内1水道事業を達成しました。その一方で、広範囲に点在する集落を有する本市の旧簡易水道会計は、性質上、採算の合わない赤字体質の会計であったため、水道事業会計への統合による経営面での負担の増加は大きなものとなっています。

「水道ビジョン」においては、人口減少に伴う料金収入減、簡易水道会計統合による水道事業会計の負担増、水道インフラの長寿命化及び統廃合等が課題として挙げられていますが、直近で取組むべき取組については、4年に1度の水道料金改定による収入確保です。この問題については、現在、市民や議会への理解が得られていない状況ですが、今一度、水道事業の基本理念に立ち返り、この課題については市民が一丸となって共有し解決する必要があります。

7-7 企業・特別会計の健全化（病院事業会計）

取組項目			H27	H28	H29	H30	R1	担当課
1	公立病院改革プランでの経験を生かし、引き続き経営安定化を図る		⇒	★				両津病院 相川病院
2	新公立病院改革プランに基づき、経営安定化を図る				⇒	⇒	⇒	
数値目標			H27	H28	H29	H30	R1	担当課
1	経常収支比率(%)	計画	103.4	92.8	95.1	95.3	96.1	両津病院
		実績	97.5	96.3	96.0	92.0	B	
2	病床利用率(%)	計画	88.0	88.0	91.0	91.0	91.0	
		実績	85.6	85.8	88.5	89.6	B	
3	経常収支比率(%)	計画	101.3	86.4	90.1	91.7	95.3	相川病院
		実績	91.9	88.1	84.8	79.7	C	
4	病床利用率(%)	計画	89.8	87.3	91.0	91.0	91.0	
		実績	86.1	86.9	82.0	73.1	C	
5	一般会計からの財政支援(百万円)	計画	205	285	276	268	268	両津病院 相川病院
		実績	354	286	285	400	C	

「病院事業会計」について、両津病院、相川病院ともに「新公立病院改革プラン」に基づき、経営の安定化を図ってきました。

両津病院は急性期の病院であり、地域医療も担っています。経営状態については、交付金で賄える状況であり、県内の公立病院の中では一般会計からの財政支援の率は低い水準にあります。服薬指導など経営改善に繋がる努力は随時進めながら、引き続き、地域医療の拠点としての役割を果たし、公立病院としてのあり方も踏まえながら、医療供給体制の現状の維持に努めます。

相川病院については、新潟県地域医療構想においても、現在の医療体制を維持することが佐渡市全体の医療体制構築のために必要とされています。病院の規模などからして一般会計からの財政支援無しには運営できないことも確かですが、交付税措置額の基準額を超える金額については、令和元年度の見込み額である1億円を上限として、抑制さらには減少させることを目指します。

II 人材育成と組織・機構の改編

(8) 機動的な組織体制の確立

8-1 本庁組織の再編

取組項目		H27	H28	H29	H30	R1	担当課
1	簡素で効率的な組織の再編	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒	総務課

数値目標			H27	H28	H29	H30	R1	担当課
1	市長部局の課(数)(翌年度4月1日現在)	計画	-	-	-	-	-	総務課
		実績	18	19	19	19	19	
2	市長部局の室(数)(翌年度4月1日現在)	計画	-	-	-	-	-	
		実績	11	8	8	8	8	

「簡素で効率的な組織の再編」については、行政改革の命題です。

この命題に対し、現在は数値実績として市長部局の課及び室の数を計上していますが、計画値として上限設定するなどされておらず、指標としては不十分です。取組の方向性は間違いありませんが、取組内容が抽象的であるため、後継プランにおいては「誰もが最寄りの行政機関で用件を完結できる組織づくり」を組織再編のテーマとして掲げ、実現するための手段として、AIやRPAの導入も含めた「情報化の推進」とあわせて検討することとします。

*A I : Artificial Intelligence の略。

コンピュータにより人工的に実装された知能。一般的には「人工知能」と訳されることが多い。

*RPA : Robotic Process Automation の略。

PC上で行われる業務プロセスを人に変わり自動化する技術。

8-2 各種委員会や諮問機関等の見直し

取組項目		H27	H28	H29	H30	R1	担当課
1	各種委員会や諮問機関等の洗い出し(H25に完了)						総務課
2	役割や必要性の精査	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒	関係課
3	審議会等の設置数の見直し	★					総務課

数値目標		H27	H28	H29	H30	R1	担当課
1	各種委員会や諮問機関数	計画	-	-	-	-	総務課
		実績	39	39	39	40	

各種委員会や諮問機関等の洗い出し、審議会等の設置数の見直しについては平成 25～27 年度に取組を完了しています。

後継プランにはこれらの取組項目は継承しませんが、年度毎の設置要綱や実施要領の整理の際には、役割を終えたものや必要性の薄いものについて速やかに廃止することとし、事業に附随する委員会や諮問機関等については「佐渡市事業レビュー」におけるレビュー対象事業を選定する際の基準の 1 つとします。

(9) 定員管理と給与の適正化

9-1 定員適正化計画の推進

取組項目		H27	H28	H29	H30	R1	担当課
1	定員適正化計画の策定(現計画の策定はH25に完了)					→	総務課
2	勸奨退職制度の積極的運用	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒	
3	新規職員の計画的採用	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒	

数値目標			H27	H28	H29	H30	R1	担当課
1	普通会計職員数	計画	989	977	955	930	896	総務課
		実績	955	940	911	898	886	
2	公営企業等会計職員数	計画	280	280	280	280	280	
		実績	266	257	257	250	252	
3	総職員数	計画	1,269	1,257	1,235	1,210	1,176	
		実績	1,216	1,198	1,169	1,148	1,138	

9-2 給与の適正化

取組項目			H27	H28	H29	H30	R1	担当課
1	人事評価による給与への反映		⇒	⇒	⇒	⇒	⇒	総務課
2	特例による給与減額措置		⇒					総務課

数値目標			H27	H28	H29	H30	R1	担当課
1	普通会計職員の人件費総額(百万円)	計画	6,960	7,209	7,139	7,128	7,029	総務課
		実績	7,167	7,196	7,121	7,061	A	

9-3 時間外勤務の縮減

取組項目			H27	H28	H29	H30	R1	担当課
1	恒常的に時間外勤務を行っている部署に対しての状況確認又は現状のフィードバック等		⇒	⇒	⇒	⇒	⇒	総務課

数値目標			H27	H28	H29	H30	R1	担当課
1	時間外勤務時間数	計画	68,526	67,878	66,690	65,340	63,504	総務課
		実績	56,337	64,897	79,988	65,170	A	

定員の適正化については、平成 25 年度に見直した「定員適正化計画」に基づき職員数の削減を図ってきました。職員総数では平成 27 年度以降、常に計画を上回るスピードで削減は進んでいます。しかし実態は、職員数の削減にかかわらず施設数や事務事業数は削減が進んでおらず、臨時職員数は増加傾向にあります。さらに、令和 2 年度から会計年度任用職員制度が導入されることから、これまでは物件費として計上されてきた臨時職員賃金が人件費として計上されることとなり、賞与等の支給に伴う人件費の増加は避けられない状態です。

令和 2 年度以降の定員の適正化についてはこうした背景を踏まえ、これまで進めてきた職員削減を推進する方向から、職員の年齢バランスにも考慮した長期的な職員採用計画を推進し、良好な行政サービスを維持するための適正な職員数を確保することとします。あわせて、人事評価制度に基づく給与の適正化や、時間外勤務労働が偏る傾向の職員について原因の把握と分析に基づいた改善を行い、人件費全体の抑制に努める必要があります。

なお、令和 2 年度以降の正規職員と会計年度任用職員の人件費の管理においては、従前の人件費と物件費と同様の枠組みにおいても引き続き管理することが有用と考えます。また、職員総数が計画を上回るスピードで削減されていることを踏まえ、勧奨退職制度についても見直す必要があります。

(10) 職員の意識改革と人材育成

10-1 人材育成基本方針の適正な運用

取組項目			H27	H28	H29	H30	R1	担当課
1	階層別研修、専門研修		⇒	⇒	⇒	⇒	⇒	総務課
2	自己啓発研修(先進地等視察)		⇒	⇒	⇒	⇒	⇒	
3	窓口対応研修		⇒	⇒	⇒	⇒	⇒	
4	窓口サービスアンケートの実施		⇒	⇒	⇒	⇒	⇒	

数値目標			H27	H28	H29	H30	R1	担当課
1	階層別研修参加人数	計画	80	80	80	80	80	総務課
		実績	45	48	36	55	43	
2	専門研修参加人数	計画	70	70	70	70	70	
		実績	114	82	93	77	70	
3	自己啓発研修(先進地等視察)参加人数	計画	5	5	5	5	5	
		実績	2	0	4	3	18	
4	窓口対応研修参加人数	計画	60	60	60	60	60	
		実績	60	73	75	66	52	
5	窓口サービスアンケートで満足と回答した割合(%)	計画	100	100	100	100	100	
		実績	－	82.8	74.1	89.0	90.0	

「人材育成基本方針」については、佐渡市合併当時の平成 16 年度に策定以降更新されていません。

人材育成の取組そのものについては、階層別研修、専門研修等について実施し、研修を受講した職員が職場研修において講師を務めるなど、OJT*に通じる取組を行っているところです。

現在は、各々の取組項目について研修の参加人数を計画値としていますが、これは人材育成基本方針のごく一部分を取り扱っているに過ぎず、方針全体の適正な運用のための取組とはいえません。また、研修の受講等による職員能力の向上については時間外勤務時間の縮減や人事評価制度に反映する必要がある、令和 2 年度以降は、新たな「人材育成基本方針」を策定するとともに、適切な成果指標及び行動指標の設定について、研修等を受講した職員の適切な人事が図られるよう検討する必要があります。

なお、窓口サービスアンケートについては、満足度について一定の成果が認められることから、後継プランにおける取組項目とはしませんが、継続的に実施し、現状との比較において満足度の維持に努める必要があります。

*OJT：On-the-Job Training の略。

実際の職務現場で業務を通じて行う教育訓練。通常の業務の中で、上司や先輩職員が教える側となり、部下や新入職員に実践的に知識やノウハウを伝えること。

10-2 市民指向型意識の醸成

取組項目		H27	H28	H29	H30	R1	担当課
1	業務改善運動の推進	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒	企画課
2	職員意識調査の実施	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒	企画課
3	地域活動参加への取組	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒	総務課

数値目標			H27	H28	H29	H30	R1	担当課
1	業務改善実践件数	計画	38	38	38	38	38	企画課
		実績	124	133	1	0	0	
2	職員意識調査の回答割合(%)	計画	88	91	94	97	100	企画課
		実績	77.6	76.2	76.4	89.4	E	
3	職員の地域活動(ボランティア等)参加割合(%)	計画	58	59	60	61	62	総務課
		実績	70	69	71.4	67.8	70	

「業務改善運動の推進」については、平成 21 年度に取組を開始した「1 課 1 改善運動」を平成 22 年度から業務改善運動として本格実施しました。また、若手職員を中心とした実行委員会を組織し、事例発表会「おしごと改善グランプリ」を平成 22～25 年度にかけて開催してきました。しかし、取組内容については全庁的な波及効果が見られず、平成 26 年度以降は開催されていません。平成 27～28 年度にかけて、職員不祥事対策の一環として業務マニュアルの作成・更新を業務改善運動のテーマとして掲げて取組を実施していますが、平成 29 年度以降は具体的な取組は実施していません。

「職員意識調査の実施」「地域活動参加への取組」については、行政改革の取組や職員の地域活動(ボランティア等)への参加についての実態把握(アンケート調査)を行い、意識改革への研修や啓発等の計画に反映することにより、組織風土改善に繋げることを目的としています。しかし、実態については、アンケート結果を組織風土改善に活かしておらず、職員のボランティア等への参加についても決して強制されるものではないため、実績値の上昇が必ずしも好ましい結果とは言えません。

これらの取組については、今後も定量的な実態把握に努める必要がありますが、行政改革における取組項目としては継続する必要性はないと考えます。

Ⅲ 情報公開による信頼性の確保と行政サービスの向上

(1 1) 行政サービスの向上

1 1 - 1 総合窓口の検討・実施

取組項目		H27	H28	H29	H30	R1	担当課
1	窓口業務の洗い出しと実施業務の選定	→	→	→	→	→	企画課

窓口業務の民間委託については、国の示す通知やガイドラインに沿って業務の洗い出しを行っていますが、窓口業務に付随する業務の取扱いについては精査が必要であり、事務の効率化とあわせて市民サービスや利便性の維持については慎重に検討し、関係課で協議する必要があります。

なお、本取組項目については「アウトソーシング推進計画」に掲げた取組項目であり、アウトソーシングについては引き続き推進する必要がありますが、行政改革の取組項目としては後継プランに継続する必要性はないと判断します。

(1 2) 市民との情報共有と協働体制の確立

1 2 - 1 情報提供の充実

取組項目		H27	H28	H29	H30	R1	担当課
1	ケーブルテレビや議会報との連携、調整	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒	総務課
2	新たな行政情報提供方法の見直し	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒	総務課
3	会議録等のホームページへの掲載	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒	総務課
4	広報誌の活用	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒	総務課

数値目標			H27	H28	H29	H30	R1	担当課
1	1日当りの平均アクセス件数(PV)	計画	6,000	6,400	6,700	7,100	7,500	総務課
		実績	11,051	16,770	17,392	14,354	14,000	
2	メール配信サービス登録者数	計画	8,300	8,800	9,300	9,800	10,300	総務課
		実績	11,396	11,915	13,525	13,615	15,500	

「情報提供の充実」については、本市のお知らせを、担当職員自らが伝える「市役所おススメ情報 112ch」等の番組制作・放送により、市民への周知はもとより市内部への周知にも努めています。また「新たな行政情報提供方法の見直し」については、これまでの市報・市ホームページによる広報に加えて SNS との連携を拡大しています。

「会議録のホームページへの掲載」については、公開に要する時間には各課によって差があることが課題です。

「広報誌の活用」については、他の広報ツールとあわせ、「ワンソース・マルチユース」の考え方のもと、限られたページ数の中で最大限の情報を発信できるよう努めています。

なお、計画値に対する実績値については、いずれについても目標を大幅に上回る結果となっており、情報提供の充実という観点においても一定の成果が認められることから、これら取組内容については後継プランへ継承しないこととします。

1 2 - 2 広聴機能の充実

取組項目		H27	H28	H29	H30	R1	担当課
1	広聴方法の充実	★					総務課
2	情報の共有の充実	★					総務課

数値目標		H27	H28	H29	H30	R1	担当課
1	市長とのタウンミーティングの開催回数	計画	10	10	10	10	総務課
		実績	7	-	-	-	
2	市長とのタウンミーティングへの延べ参加者数	計画	400	500	600	700	総務課
		実績	203	-	-	-	

「広聴機能の充実」について、取組項目としては平成 27 年度をもって終了しています。

本プランにおいては、「市長とのタウンミーティング」の開催回数及び延べ参加人数を計画値として掲げてきましたが、こうした意見交換会の場の設定については、特定の会場へ参加を募る方式では参加者にも限りがあり、また、分け隔てなく意見を吸い上げるという観点からも、地域等の集会や集まりごとに出向いて意見交換をするというスタイルに転換しています。

広聴機能については、ニーズに応じて出向いて行くという現在のスタイルについて、定量的な計画値の設定は困難であることから、後継プランには取組項目としては継承しないこととしますが、この取組については、総務課のみならず、全庁的に共通の認識で取り組む必要があります

1 2 - 3 地域コミュニティ活動の推進

取組項目		H27	H28	H29	H30	R1	担当課
1	元気な地域づくり支援事業の推進	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒	地域振興課

数値目標		H27	H28	H29	H30	R1	担当課
1	元気な地域づくり活動支援件数 (新規件数)	計画	50	50	50	50	地域振興課
		実績	102	81	87	64	

「地域コミュニティ活動の推進」については、地域の人口減少・高齢化に伴い、地域活動をけん引する人材が不足しているため、対応策として「元気な地域づくり活動支援補助金」によって、財政支援を実施しています。

この取組項目については、「事務事業の再編・整理」「補助金等の適正化」といった観点においても議論が必要であり、行政改革の取組項目としては得られる効果が判然としないため、後継プランへは継承しないこととします。

IV 重点項目の評価結果と今後の評価方法

51 の取組項目のうち、以下の 6 項目を重点項目として定め、行政改革推進委員会により前年度の実績について毎年度の進捗管理を評価し、市長へ答申しています。

評価方法については、当該取組項目に係る担当課長プレゼンに基づく質疑応答内容を踏まえ、計画（Plan）、実施（Do）、検証（Check）、改善（Action）の 4 つの観点から各委員が 5 点満点で評価し、平均化しています。

（１３） 重点項目評価結果

No.	取り組み項目（課別評価の場合は担当課）	行政改革推進委員会における評価点					平均
		H27	H28	H29	H30	R1	
2-1	将来ビジョンの進行管理	－	2.72	2.72	－	2.71	2.72
	企画課（平成28年度まで総合政策課）	－	2.80	2.93	－	3.14	2.96
	財政課（平成28年度まで財務課）	－	2.65	2.51	－	2.28	2.48
2-2	事務事業の再編・整理	－	2.84	3.29	－	－	3.07
2-3	補助金等の見直し	－	2.76	2.88	－	2.96	2.87
	企画課（平成28年度まで行政改革課）	－	3.07	2.93	－	2.29	2.76
	地域振興課	－	2.66	3.42	－	3.08	3.05
	交通政策課	－	2.67	2.46	－	3.09	2.74
	社会福祉課	－	2.86	3.09	－	3.09	3.01
	高齢福祉課	－	2.55	2.68	－	2.71	2.65
	観光振興課	－	2.62	2.41	－	3.48	2.84
	産業振興課（平成28年度まで地域振興課）	－	2.88	3.21	－	－	3.05
4-2	博物館、体育館等の生涯学習施設の統廃合	－	－	2.65	－	2.41	2.53
9-3	時間外勤務の縮減	－	2.50	2.77	－	2.97	2.75
10-1	人材育成基本方針の適正な運用	－	2.64	2.86	－	2.54	2.68
各年の全体平均		－	2.69	2.86	－	2.72	2.77

※各年度の評価は、前年度実績に基づく評価です。

※点数化による評価は平成 28 年度から実施しています。

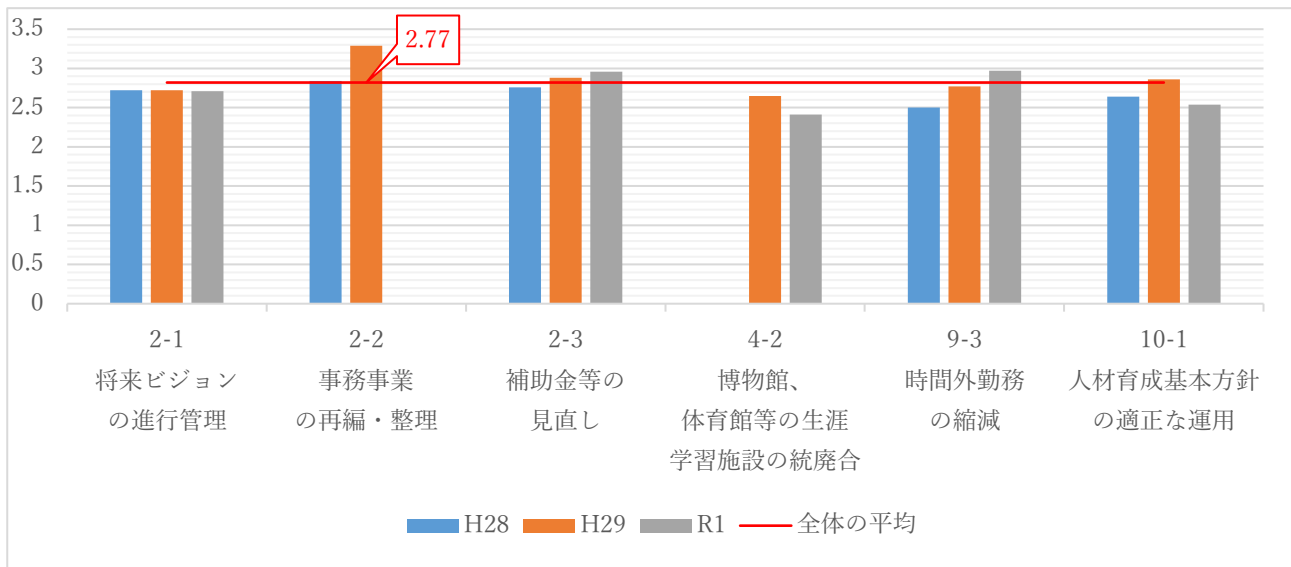
※平成 30 年度は、「佐渡市公共施設等総合管理計画に基づく個別施設計画の策定について、施設類型における管理に関する基本的な考え方」について諮問しており、第 3 次集中改革プランの評価は実施していません。

※「2-2 事務事業の再編・整理」は、計画値が設定されていないことから、令和元年度は点数化の評価はしないこととしました。

※「2-3 補助金等の見直し」のうち、地域振興課所管事務（商工会補助金）については、令和元年度に地域振興課所管事務として一括で評価しました。

※「4-2 博物館、体育館等の生涯学習施設の統廃合」は平成 29 年度から重点項目として評価対象に追加しました。

(14) 重点項目評価結果の推移と総括



- ①「2-1 将来ビジョンの進行管理」については、指標ごとの進行管理の在り方や、PDCA サイクルに基づく評価結果を予算査定査定に反映させるといった仕組みが構築されず、期間中を通じて低い評価点となっています。
- ②「2-2 事務事業の再編・整理」については、従来の事後評価から事中評価への取組に向けて方策を示したことにより、平成 30 年度には高い評価を得ています。
- ③「2-3 補助金等の見直し」については、全体として評価点は上昇傾向にあります。特に令和元年度の評価では、社会実験等を実施し、赤字路線の縮小に向け具体的な方策を示した交通政策課や、佐渡観光交流機構を設立した観光振興課が高い評価を得た一方で、補助金等の見直しを全体的に見る体制づくりが不十分なことから、企画課は低い評価点となりました。
- ④「4-2 博物館、体育館等の生涯学習施設の統廃合」については計画期間中に統廃合が進まなかったことから平均的に低評価となりました。
- ⑤「9-3 時間外勤務の縮減」については、計画値をおおむね達成していることから評価点は上昇傾向にあります。一方で、担当課である総務課において全庁的な対策を示すことが課題として挙げられています。
- ⑥「10-1 人材育成基本方針の適正な運用」については、きめ細やかな研修の実施などが評価され、平成 29 年には高い評価を得ています。一方で、長らくの指摘事項である人材育成基本方針の見直しが実施されず、令和元年度は低い評価点となりました。
- ⑦ 評価の仕組みとして、評価点に差が出ず、評価が分かり難いことが課題です。また、「2-3 補助金等の見直し」など、一定の成果が見られ、これ以上の見直しが難しい取組項目もあり、現状に即さない実態から、重点項目の見直しが必要であると考えられます。
- ⑧ 点数化による評価は、従前の定性的な評価より、担当課も理解し易いとして導入しました。各々の委員の評価点を平均化するという方法については一般的であるといえますが、点数に差が出づらいこともまた課題となりました。これらを踏まえ、後継プランの評価方法については、令和元年度から実施した「佐渡市事業レビュー」の評価方法も参考にしながら検討する必要があります。

V まとめ

平成 17 年 3 月の総務省通知「地方公共団体における行政改革の推進のための新たな指針」に基づき、全国の自治体において具体的な取組項目を定め、行政改革の実施計画として「集中改革プラン」を策定することが求められました。本市においても、この指針に基づきながら平成 18 年 3 月に「佐渡市行政改革大綱」を策定し、実施計画として、平成 18～22 年度を計画期間とした「集中改革プラン」を策定しています。

本市では、普通交付税の一本算定移行を見据え、また、「行政改革は不断の取組である。」として、平成 23 年度以降も「第 2 次」「第 3 次」の「集中改革プラン」を継続してきましたが、令和元年度から普通交付税が一本算定に移行したことを踏まえ、「集中改革プラン」の取組については終了し、今後は「財政見直し」に軸足を置いた形で行政改革に取り組む必要があります。

また、令和 2 年度には次世代移動通信システム（いわゆる「5G」）の運用が開始され、技術革新による社会情勢はますます目まぐるしく変化していくことが予想されます。そのような情勢の中で、多様化の一途をたどる行政ニーズに対し、AI や RPA などの ICT の利活用、スマート自治体、電子自治体などの推進も含め、様々な対応手段を検討する必要があります。

これらを踏まえ、今後の行政経営については、より広域的かつ包括的な視野において効率化を進める必要が求められていることから、令和 2 年度以降の 5 年間においては、「集中改革プラン」において未達成となった取組項目について速やかに達成を図るとともに、新たな社会情勢へ対応すべく、「情報化の推進へ向けた検討」により、令和 7 年度以降に取り組むべき課題についても同時並行的に整理を進める必要があります。

VI 令和２年度以降の「後継プラン」において取り組むべき項目について

I～IVの総括内容及びVを踏まえ、令和２年度以降に取り組むべき項目について示します。

1 歳入の確保

(1) 自主財源の確保

- ① ふるさと納税制度の推進
- ② 収納対策の強化
- ③ 受益者負担の適正化
- ④ 有料広告事業の取組 等

2 歳出の抑制

(1) 事務事業の再編・整理

- ① 事務事業の見直し
- ② 補助金等の見直し 等

(2) 公共施設の統廃合

- ① 公共施設等総合管理計画の推進
- ② 学校の再編へ向けた検討
- ③ 博物館・資料館の整備へ向けた検討
- ④ 図書館（室）の施設の方針の検討
- ⑤ 保育園、幼稚園の再編へ向けた検討 等

(3) 企業会計の経営健全化

- ① 水道事業会計の健全化
- ② 下水道事業会計の健全化
- ③ 病院事業会計の健全化 等

3 行政運営の見直し

(1) 機動的な組織体制の確立

- ① 本庁組織の再編 等

(2) 人件費の抑制

- ① 定員、給与の適正化 時間外勤務の縮減 等

(3) 職員の人材育成

- ① 人材育成基本方針の策定 等

(4) 情報化の推進

- ① 電子決裁システムによるペーパーレス化の取組
- ② 情報化の推進に向けた検討 等

これら取組項目に加え、第２次将来ビジョンにおいて掲げる KPI について行動指標を設定し進捗管理するとともに、KPI の達成状況についても毎年度公表することとします。

また、財政見通しに掲げる計画値における達成状況についても毎年度公表することとします。