

I はじめに

「このままでは平成21年度末には30億円の財源不足になってしまう。」

平成17年9月に新しい佐伯市の中期的な財政収支を試算したところ、非常に厳しい結果が出ました。この危機的な状況を回避し、「ふるさと佐伯」を未来に引き継ぐため、『平成21年度末の取り崩し型基金残高を20億円以上保有する。』こと、『平成21年度末の職員数を1,100人以下とする。』ことを大きな二つの柱とした「佐伯市行財政改革推進プラン」(以下、「行革プラン」といいます。)を平成18年3月に策定して、およそ1年が経過しようとしています。

平成18年度は、行革プランの推進にあたっての初年度となります。まず、年度当初に市長ヒアリングを実施し、各部局と行革個別事項の取り組みについて、確認及び調整を行いました。その後、各担当部局において、積極的に行財政改革に取り組みました。

II 平成18年度の実行財政改革の取組状況と今後の見通し

今年度を実施した行財政改革の取り組みに係る成果のなかで特筆すべきことは、「総人件費の抑制」と「特別養護老人ホーム豊寿苑の指定管理への移行」です。豊寿苑については、平成19年1月26日に行われた臨時議会において、佐伯市社会福祉協議会を指定管理者として指定することの議決をいただき、現在、指定管理移行に係る事前研修を実施しています。なお、総人件費の抑制やその他の事項の取り組みについては、後述いたしております。

また、大きな課題となっている庁舎建設、市税等の滞納対策、職員の資質向上・超過勤務縮減対策として、それぞれ庁内検討委員会を立ち上げ、取り組みました。

さらに、行革プランには掲載されていませんが、民意を市政に反映させるための施策として、昨年度から実施している「タウンミーティング」に加えて、新たに「パブリックコメント制度」と「市民の声・市政への提言ハガキ制度」を実施しています。

1 定員管理と総人件費の抑制

(1) 定員管理

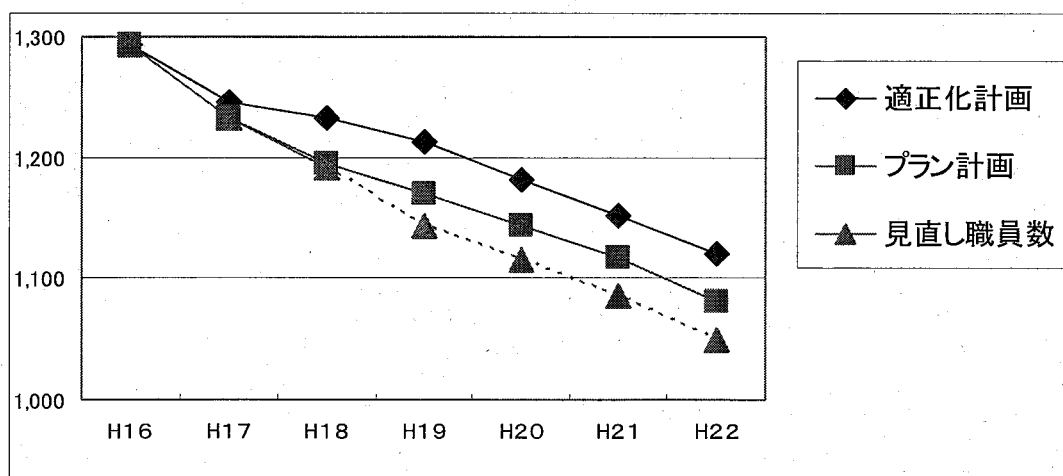
行革プランの定員管理計画(以下、「プラン計画」といいます。)は、平成16年度に合併協議会で定めた「定員適正化10カ年計画」(以下、「適正化計画」といいます。)を基本に行革プラン策定時の職員数の動向を勘案して策定したものです。

今回、行革プランを策定して1年が経過した時点で、次のように将来の職員数について見直し（以下、「見直し職員数」といいます。）を行いました。

【「見直し職員数」に係る試算条件】

- ・平成18年度は退職予定者51人、新規採用者3人です。
- ・平成19年度以降の退職者は、16～18年度の3ヵ年で一番低い退職率により算出しました。
- ・平成20年度以降の新規採用者数は、前年度退職者数の20%としました。

※職員数の推移	実績		見込み					H16とH22比較
	H16	H17	H18	H19	H20	H21	H22	
適正化計画	1,294	1,245	1,232	1,212	1,182	1,152	1,121	-173
プラン計画	1,294	1,233	1,194	1,169	1,144	1,117	1,081	-213
見直し職員数	1,294	1,233	1,192	1,144	1,117	1,086	1,051	-243
当該年度末退職数	65	42	51	34	39	44		
次年度当初採用数	12	0	3	7	8	9		



「適正化計画」、「プラン計画」、「見直し職員数」それぞれの場合の平成19年度当初の職員数を比較すると「見直し職員数」は、「適正化計画」に比べ68人、「プラン計画」に比べ25人少なくなっています。平成20年度以降についても、今回の推計の職員数が「適正化計画」、「プラン計画」の職員数を下回っており、職員数の削減は当初の予定よりも早く進むことが想定されます。

(2) 総人件費の抑制

行革プランの総人件費の抑制は、「職員数の削減」と「職員給与費等の削減」の2つの方法により実施するとしています。うち、職員数の削減は前述したとおり、平成19

年度当初は1,144人が見込まれ、合併年度の平成16年度当初の1,294人と比較すると150人の削減がされたこととなります。

次に職員給与費等の削減についてですが、今年度当初から「月額給与5%カット」、「時間外手当の抑制」、「管理職手当の削減」、「特殊勤務手当の削減」に取り組んできました。職員数の削減と併せ、この1年間の経費節減効果は、次のとおり見込まれます。

【平成18年度の職員給の削減効果見込み（概数）】

・職員給（基本給）月額5%カット	△3億0,000万円
・時間外手当の抑制	△7,000万円
・通勤手当の増（広域異動）	1,200万円
・特殊勤務手当の削減	△500万円
・臨時嘱託見直し効果	△8,000万円
・退職不補充による効果	△3億5,000万円
合計	△7億9,300万円

なお、平成19年度以降もこの取り組みを継続していく方針であり、同様の節減効果が見込まれます。

2 組織改編

平成18年4月1日に「一つの市の行政組織としての機能を十分に発揮させるため」、「行財政改革による職員の減少に対応できる組織を構築するため」、「肥大化した組織をスリムにするため」に組織を大きく改編しました。合併して1年足らずで組織・機構を変えることには、反発やためらい、そして不安がありましたが、新しい地方自治の時代に対応できる佐伯市を作っていくためには、組織の見直しは欠かせない課題であると判断したためです。

現在のところ、「人口8万人」、「面積903平方キロメートル」と大きくなった佐伯市を運営するために適正な職員数は何人か、効率的な組織とはどのような形なのかといった課題をまだ解決できていません。今の職員数や組織・機構は最終の形ではありません。今後も新たな行政需要に対応しながら8万人都市を効率的に運営していくために、組織・機構を検証し、見直しを行っていきます。

今年度は大規模な組織改編を実施した初年度ですので、「本庁」、「振興局」、「分室」による執行体制についての検証を行いました。改編1年目といった事情もあり、来年度は大規模な組織改編を予定していません。50名を超える退職者に対し、平成19年度の新規採用職員数は3名の予定ですので、以下のとおり組織の改編を予定しています。

なお、組織のスリム化の一つの手段として、業務の外部委託・民営化・指定管理者制度の導入等の方法があります。今回の豊寿苑の指定管理への移行は恒常的な社会福祉協

議会への補助金を6,700万円削減できたのみでなく、専門的な知識や経験を持った職員を、時代が求める包括支援センター等の業務分野へ配置転換することが可能となりました。さらに配置転換により新規採用の抑制が図られることとなります。今後も民間の活力を導入しても公共サービスの質を落とすことなく効率的な財政効果が期待される分野については、民間活力の導入を図ってまいります。

【平成19年度の組織改編の骨子】

- ・臨時及び嘱託職員化の実施（15人の削減）

大島航路1、収集係1、豊寿苑1、小学校1、中学校1、幼稚園1、
保育所（保育士7、調理員1、用務員1）9

- ・大課大係制の導入（4人の削減）

社会福祉課（保護係と保護医療係を統合）1
保険課（国民健康保険係と地域医療係を統合）1
建設総務課（企画調整係と土地開発係を統合）1
会計課（歳入係と歳出係を統合）1

- ・民間委託の推進・職員の臨時嘱託化の実施（5人の削減）

総務課交通安全係（車両管理業務等を外部委託化）4
都市計画課公園緑地係（公園管理業務の委託推進）1

- ・適正配置の見直し等の実施（11人の削減）

行財政改革推進課1、財政課財政係1、税務課固定資産係1、
商工振興課企業支援係1、市民課戸籍係1、生活環境課生活環境係1、
国土調査課長1、西部第一農林水産分室1、西部第二農林水産分室1、
下水道維持管理係1、東部上下水道分室1

- ・振興局長が振興局総務課長を兼任（8人の削減）

- ・教育事務所の再編（8人の削減）

教育事務所機能について、地域振興課（地域振興・教育課に名称変更）が事務を補助執行する。

- ・その他（3人の削減）

消防職員の退職を配置転換により対応 等

- ・新たな行政事務への対応等（8人の増加）

国体推進課2、包括支援センター1、広域連合（国保後期医療）派遣1、
建築住宅課建築指導係1
総務課庶務係1（交通安全係の廃止による措置）、
エコセンター蒲江1、米水津診療所1（今年度異動の調整）

3 自主財源の確保

(1) 市税等の収入の確保

市税や各種使用料等の滞納対策として、市税等特別滞納整理対策本部を立ち上げ全庁的な取り組みを実施しました。具体的な取組として、7月から8月に関係各部課内で特別滞納整理対策班を組織して、対象者を訪問し、約760万円の徴収実績をあげることができました。

特に市税については、昨年12月20日から28日までを市税特別滞納整理期間と位置づけ、管理職による市税の特別滞納整理を実施しました。対象者への訪問や納入の約束をとりつけることにより、約1,580万円の徴収実績をあげることができました。

今後は、税務等担当職員の徴収技術の研さんを図り、夜間徴収を含むより強力な滞納整理を実施するとともに、管理職による市税特別滞納整理を併せて実施する予定です。

(2) 各種使用料の徴収

・保育料

保育料の徴収は口座振替と窓口納付で行っていますが、そのほとんどが口座振替によるものです。未納になった場合、一次的には保育料口座振替不能通知書や未納通知書を保育所経由で保護者に手渡すことにより対応しています。通知書によっても納付がない場合、電話による納付催促、自宅訪問または保育所での面会による納付相談を行っています。今年度、その手続の強化を実施した結果、平成17年度現年分の滞納額が約515万円だったのに対し、今年度(2月末現在)は210万円と半減しました。

今後はこういった取り組みの強化を図ってまいります。

・公営住宅使用料

公営住宅使用料は口座振替を中心に納付していただいています。しかし、1,650戸という多数の市営住宅を抱えているため、平成19年1月末現在で約8,230万円(221件)の滞納が生じています。このうち、3ヶ月以上の滞納世帯は129世帯(8,150万円)となっています。今年度は20万円以上の高額滞納者について、話し合いにより3世帯退去していただきました。

全滞納者のうち悪質な滞納者は数件であり、経済的な問題で滞納になっているケースが大半ですが、今後も夜間個別訪問等により徴収の強化を図ってまいります。

(3) 市有財産の有効活用

デイサービスセンター2件を含めた市有財産の売却で、今年度は約2億6,600万円の売り払い収入が見込める予定です。また、小中学校の統廃合に伴う廃校の利活用につきましても、跡地を利用した地域再生計画を内閣府に申請中であり、このような取り組みを推進し、市有財産の有効活用を図ります。

4 事務事業の見直し

総務部

No.	項目	内容	平成18年度の実績状況	担当課
1	つるみ山荘管理費	旧鶴見町の町民研修施設として旧湯布院町に建設された宿泊施設。使用料の見直しを行い、指定管理者制度を導入し、経費削減を図る。	指定管理者制度を導入し、一般財源持出分を当初予算ベースで平成17年度対比で約98万円を削減した。なお、平成19年度についても委託料(40万円)を減額し、経費削減を図る。	総務課
2	因尾出張所庁舎管理委託	公民館及び体育館夜間使用時の鍵の受け渡し等を自治会等に委託することにより、市内他の5出張所と同じく夜間警備業務委託を廃止する。	今年度については夜間警備業務委託を継続したが、平成19年度からは廃止する。(平成18年度当初予算額2,512千円)	総務課
3	退職時特別昇給の見直し	20年以上勤続して退職する職員への1号特別昇給を廃止する。	今年度から廃止している。	総務課
4	週40時間勤務	1週間の勤務時間を38時間45分から40時間制に向けて検討する。	休息時間の廃止と共に40時間制の導入を組合と協議しているが、休息時間の廃止が先行して導入される見込み。	総務課
5	旅費の見直し	現行の旅費規定を当分の間、各種パック商品及び割引商品の活用を行うほか、県内日当1,500円を廃止する。	今年度から実施している。	総務課
6	嘱託職員及び臨時職員の削減	資格を有するものや特殊な技能を要するもの、職員の臨時化を実施する現業部門を除く一般事務補助職員数を削減する。	今年度配置から取り組みを始めており、一般事務補助の臨時職員について、前年度比(3月時点の比較)で52人の削減を行っている。	総務課
7	職員研修制度の構築	庁内に職員研修委員会を立ち上げ、研修計画を作成する。その研修委員会で効果的な研修内容、研修体系を検討し、「人材育成基本計画」を策定し研修の充実を図る。	「佐伯市職員研修・時間外勤務縮減委員会」(委員数14名)を立ち上げた。3回の会議を開き、全職員を対象とした『基礎研修』と技術系職員を対象とした『技術研修』を実施した。今後は、委員会と協議しながら職員研修の充実を図るべく「人材育成基本計画」の早期策定に取り組みたい。	総務課
8	被服貸与の廃止	隔年で夏期、冬期の事務服、作業服を交互に貸与しているものを廃止する。	平成17年度から実施している。	総務課
9	マイクロバスの運行	現在市が所有している10台のマイクロバスを使用条件を統一(市が主催する事業等)し、利活用について検討する。	10台のマイクロバスの使用条件を統一(市が主催する事業等)の上、使用している。	総務課
10	公用車の売却	市町村合併により不用となった旧市町村の黒塗りの公用車について、売却を実施。	黒塗りの公用車10台のうち4台を売却(H17)し、3,244,500円を収入。その他は、市長・議長車等として使用。	総務課

No.	項目	内容	平成18年度の取組状況	担当課
11	電算システムの見直し	現在、直営で汎用機を使用したシステムの運用を行っているが、平成18年度にアウトソーシングする個別システムを決定し、平成21年度までにアウトソーシングを実施する。	平成18年12月にシステム調査・評価及び調達支援業務をコンサルに委託。第2回情報化推進委員会で中間報告として、平成22年4月から情報システムの見直し了承。その後、最終報告を受けて、再構築計画を策定、市長報告をし、平成19年度中に議会説明等を行う予定。なお、今年度、ネットワークの簡素化作業を行い、約1,600万円の保守費用を削減した。	情報推進課
12	ケーブルテレビ事業	ケーブルテレビについて、第3セクターの(株)ケーブルテレビ佐伯エリアを除き、本庁及び各振興局の9CATVが別々にサービス提供を行っている。平成20年度を目標に料金及びサービスの統合を図る。	今年度、情報センター運営委員会を4回開催し、平成20年4月から統合する「基本方針」了承された。これを受けて、市長に報告を行い、平成19年度から住民周知、議会報告等についての検討を行う予定。	情報推進課

財務部

No.	項目	内容	平成18年度の取組状況	担当課
1	建設工事及び建設コンサルタント等業務の入札・契約	本庁各課及び振興局各室において実施している入札、契約業務について19年度以降予定している電子入札の導入に合わせ、担当各部署の集約を行う。	来年度一部工事等で試行運用、平成20年度本格運用に向け、業者登録などのPRや操作講習会の実施。平成20年度本格運用に伴い、入札・契約業務の集約を行い、事務の効率化と人員の削減効果を図りたい。	工事検査課
2	市税全期前納報奨金交付事業	現在、市民税及び固定資産税について第1期納期限内に年税額を全納した場合に、1期の納付額20万円を限度に、前納額の0.5%を交付。19年度までに完全廃止する。	市税の全期前納報奨金制度を廃止するための市条例一部改正を、昨年9月の第4回市議会定例会に上程し、可決され平成19年4月1日から施行される。	税務課
3	収納体制強化(滞納整理システムの利活用)	電算システムのデータベースを利用することにより、滞納者の実態を明確に把握し、段階的滞納整理計画を作成し、電話催告、戸別訪問、呼び出し相談等効率的な滞納処分を実施する。	現年度課税分の新たな滞納防止のため、地区別の新規滞納者リストを作成し、納税担当係員以外の職員や管理職による電話催告や臨戸訪問を実施した。過年度分についても、滞納者リストを作成し電話や文書による催告と戸別訪問を実施している。	税務課
4	収納体制強化(県市の合同徴収組織の構築)	地方税の徴収体制を県市合同により組織し、滞納整理をより強行に実施し、整理回収を目指す。	県と市町村合同で組織し、連携して滞納整理に対応する地方税滞納整理機構の設立については、中長期的な問題としてとらえ近い将来の対応とすることが適当であるとの結論に達しました。それまでの間は、地方税法第48条に基づく県への徴取引継や県・市町村職員相互併任による徴収強化にあたる。	税務課
5	収納体制強化(現年度課税分の即時対応)	19年度までに納税組合が廃止されることによる納め忘れ対策として、確実な納入方法として有効な口座振替を強力に推進し、併せて現年度課税の督促徴収分の即時対応を強化する。	納税意識の低下に繋がらないよう、あらゆる機会を通じて口座振替を強力に推進している。現年度課税の督促状発送後については、電話での催告や管理職による一斉臨戸訪問の実施結果報告書を有効に活用し催告している。	税務課
6	固定資産税字図の整備	字図の手処理による変更、保存、発行を電算化し事務の効率化に努める。	旧佐伯市の国土調査未整備地区の字図約4,400枚をコンピュータ入力した字図の電子化複製が完了した。平成19年度から、この公図電算化システムにより、字図の保存管理と修正、発行業務の効率化が図れる。	税務課
7	固定資産税台帳整備	土地、家屋台帳の変更については、法務局の写しにより本庁及び振興局で処理している。これを電子化することにより本庁ですべて処理できることとなり、事務の効率化が図られる。	家屋については、現在電子化に向け未登記物件の所在地不明や滅失物件の調査及び処理を平成19年度に向けて行っており、蒲江以外は終了しつつある。土地台帳については、合併前の取扱いがまちまちであり調整を図っている所である。	税務課

企画商工観光部

No.	項目	内容	平成18年度の取組状況	担当課
1	大島航路事業	大島と葛港を結ぶ航路を直営で運営しているが、経営改善のための経営主体のあり方について調査、検討を行う。	平成19年度中の民営化を目指していることについて島民に説明会を開催したが、強い反対に合う。議会答弁においても強行はしないという市長からの発言もあり、その後、指定管理者制度の導入を検討する。しかし、これも補助航路という障害があり無理と言うことで、現在島民関係者による民営化の方向を模索中である。	企画課
2	屋形島、深島島民運賃補助事業	屋形島及び深島の島民が定期船を利用する際、運賃の4割相当分を市が助成しているが、将来的には見直しの方向で検討する。	大入島や大島と違い、診療所や福祉施設教育施設等の公共機関が皆無であることから、当分の間現状維持もやむを得ないと判断している。それ以上に定期航路の存続自体に危機感がある。	企画課
3	商工会の合併	県商工会連合会の方針として、平成20年度を目途に市町村ごとに商工会の合併を行うこととしている。合併後、事業の合理化等が図られることにより、支援の見直しを行う。	7月4日県南地区商工会合併協議会の合併基本協定書調印式が行われ、平成21年4月1日を目途に山間部、海岸部の2商工会に合併することを確認している。これまで4回の協議会を開催し、合併に際し調整を要する個別事項について協議中である。	商工振興課
4	観光協会の合併	合併前の佐伯市、弥生町、鶴見町、蒲江町に現存する観光協会を平成18年4月1日を目途に合併し、一つの観光協会とする。併せて観光協会が組織されていなかった地域に支部を配置する等の検討を行い、今後の組織体制についての具体的な見直しを行う。	佐伯、弥生、鶴見、蒲江の4つの観光協会については、平成18年4月1日から合併し、(新)佐伯市観光協会としてスタートした。残る未組織5地域についても会員の加入促進を行ったところであるが、事務作業の遅れもあり支部配置について現在検討を行っている。	観光課
5	老朽化施設の廃止	下梶寄バンガローについて、施設が老朽化しており、また利用者数も少ないことから、平成18年度に廃止する。その他指定管理者制度を導入しない施設についても、今後の管理のあり方の検討を行う。	下梶寄バンガローについては今年度から廃止した。その他指定管理者制度を導入しない施設についても、検討をしているが現在のところ継続の方向である。	観光課

市民生活部

No.	項目	内容	平成18年度の取組状況	担当課
1	クリーンセンター維持管理業務等の民間委託	正規職員6人体制で直営で業務を行っているし尿処理業務及びクリーンセンター維持管理業務の民間委託について検討実施を行う。	施設の現状把握、民間委託の先進地視察、アンケート調査の実施、業者などから民間委託に関する情報収集を行ってきた。今後は収集した情報などを基に民間委託の方向性の検討をしていく。	生活環境課
2	火葬場の統合	9ヶ所の火葬場を設置しており、それぞれの施設で業務を行っているが、その施設数を減らし効率的な運営を行う。	現9施設について、平成20年度から「紫翠苑」、「弥照園」、「花明苑」の3施設とする方針案を各地域審議会等の席で説明した。	生活環境課
3	ごみ収集運搬業務の民間委託	上浦、鶴見、米水津、弥生、本匠、直川振興局管内で行っている家庭ごみの収集や本庁管内で行っている行政ごみ、有害ごみ、有料ごみの収集については、現在直営で行っておりこの業務について民間委託を行う。	家庭ゴミ収集の民間委託について、平成20年度からの全市域委託に向けて検討を行った。平成20年度からの収集運搬委託について、市域を4ブロックに分けて実施する方向で事務作業を実施している。	清掃課
4	市民課窓口封筒の民間からの寄附採納	住民票の交付書類用封筒について、従来市が作成していたが、民間事業者(広告入り封筒)から寄附を受けたものを使用することにより、封筒作成費の削減を図る。	実施済み	市民課

福祉保健部

No.	項目	内容	平成18年度の実施状況	担当課
1	高齢者福祉施策の見直し	国の制度の見直しを受けて、サービスの地域格差の解消と他の事業への移行を盛り込んだ見直しを進める。老人クラブ助成金を県の基準に統一。	基本的に県の補助基準に統一し、地域格差の解消を行った。	高齢者福祉課
2	公立保育所業務	16箇所の公立保育所の民間委託・民営化・統廃合について、平成18年度当初に民間委託等推進会議を設置し、検討していく。併せて、保育料の地域格差の段階的調整を進め、平成22年度には統一料金とする。	保育所の民営化及び統廃合について、関係各部署で「保育所等運営検討委員会」を設置し、認定子ども園制度の導入も合わせて検討を行っている。	子育て支援課
3	直営放課後児童クラブの業務委託	現在直営している7児童クラブについて、業務委託を検討する。(借室運営なので、指定管理者制度は導入できない)	7児童クラブは(現在6児童クラブ)のうち3児童クラブは、平成19年度より民間へ業務委託を行う。残りの3児童クラブも平成20年度より移行できるように検討を行っている。	子育て支援課
4	豊寿苑の業務形態の見直し	減少する正職員とそれに代わる臨時・嘱託職員のバランスを考慮した雇用の形態を検討。併せて、民営化を視野に入れた施設運営を検討する。	平成19年度から佐伯市社会福祉協議会を指定管理者とする方向を決定した。本年1月の臨時議会で議決を受け、現在は移行に係る事前研修を実施している。	豊寿苑
5	国民健康保険業務	国保税率を見直し、健全な国保会計を目指す。平成20年度に予定される高齢者医療制度の創設に併せて税率改定を検討する。	平成20年度試行の「後期高齢者医療制度」及び「特定検診・特定保健指導」などの制度改革の動向を注視し、税率の改正等を含めた今後の国保の運営について検討した。	保険課

建設部

No.	項目	内容	平成18年度の実施状況	担当課
1	土木工事積算システムの運用、管理	本庁各課及び各振興局で、それぞれ独自にリースで対応している土木工事積算システムについて、平成20年度までに本庁及び分室ブロックに統一した機器の配置の見直しを行う。	今年度の組織見直しにより、本庁と4建設分室での積算システム使用となり、ある程度の統合は図られた。また、現行は、同系列の業者のシステムに統一されている。しかしながら、分室が存続する限りは、本システムは必須であり、今後は、組織の見直しとシステムのリース期間と合わせて、検討することとしたい。	建設部各課
2	道路台帳の整備、修整、管理	道路台帳の整備、修整、管理については、本庁各課及び各振興局においてそれぞれ独自にコンサルタント業者へ委託している。平成20年度までに全てを統括して一括委託とする。	道路台帳単独での一本化は、膨大な費用が想定される。よって、現在、情報推進課でシステムの再構築(GIS 地図情報システム)の検討をしており、この中で、一体的に検討していく。	建設課

農林水産部

No.	項目	内容	平成18年度の実施状況	担当課
1	佐伯市水田農業推進協議会業務	米の生産調整業務について、現在本庁及び上浦、弥生、本匠、宇目、直川、蒲江の各振興局並びにJA佐伯豊南の8箇所で事務を行っているものを、平成18年度以降順次JA佐伯豊南へ移行し、平成19年度に完全移行する。	今年度から、これまで本庁と各振興局で行っていた米の生産調整業務を統合しJA佐伯豊南と合同で行っている。又、平成19年度にJA佐伯豊南へ業務を移行することについては現段階では難しい。理由としては、JA佐伯豊南が平成20年4月に県内の農協と合併し県一農協へとなることから、独自の判断で事務を移行することはできないとのことである。	農業振興課

No.	項目	内容	平成18年度の取組状況	担当課
2	林業、水産 土木設計管 理、監督業 務	各振興局で各々実施している設計、管 理、監督業務について、技術専門員の 育成を図るとともに、積算システム機器 等の配置の見直しを行う。	積算システムを林業課内に設置(一人分)し、効 率化を図った。設計、管理、監督業務について 対応できない一部振興局分の業務を行った。今 後は人員配置の検討とシステムの増設が必 要。	林業課 水産課
3	地籍調査事 業	現在、地籍調査事業は、直営3地区、委 託方式1地区で実施している。今後民 間委託方式へシフトする方向で業務の 推進を図る。	直営2地区・委託方式2地区と変更して実施し た。 又、来年度1地区(木立地区)新規委託を追加計 画し、業務の推進を図る。	国土調査課 (耕地課)

上下水道部

No.	項目	内容	平成18年度の取組状況	担当課
1	水道料金の 統一化	上水道事業について、水道事業、簡易 水道事業、飲料水供給事業の3会計で 実施しているが、料金体系がまちまちで あるため、平成20年度を目標に料金の 統一化を検討する。	平成20年度に水道料金を統一することを目標 に、今年度中に水道事業基本計画を策定中 である。また、口径別料金体系も視野にいれメ ーターの口径調査を実施した。	営業課
2	下水道等使 用料の見直 し	各種生活排水対策事業について、それ ぞれの会計とも一般会計からの繰り入 れが多額であり、今後はその抑制を行 う必要がある。そのため、水洗化率の向 上を図るとともに抜本的な使用料の見 直しを検討する。	下水道事業は、集合型から個別型の事業まで 有り事業の形態も様々である。下水道推進の上 では、どの事業も重要なものであるが、供用を 開始している地域における下水道の水洗化率 向上は欠かせないものであり、平成19年度の 重点項目として取り組むことを確認したところ である。使用料については、水道料金の検討が終 了後考えたい。	営業課
3	漏水調査及 び閉栓、開 栓業務	現在職員で対応している漏水確認及び 閉栓・開栓業務については20年度を目 処に民間委託を行う。	左記の業務は約0.3人分の業務量である。合併 に伴い、本庁部局において事務量が予想以上 に増大したため、業務委託に伴う1名減は困難 である。そのため、平成19年度に上下水道部 内での事務配分を含め、総合的な見直し検討を 行う。	施設管理課
4	水道料等の 徴収強化	旧佐伯市の水道料等の滞納整理につ いては、停水作業等を実施しながら徴 収の強化をはかってきた。旧町村部 において同様の対応を実施することによ り、徴収率の向上につながっているた め、今後も引き続き徴収強化に努める。	「給水の停止」措置を振興局も含め、全域で取り 組み、給水停止措置前後には、電話による督促 や訪問徴収行動を実施し、徴収強化を図った。	営業課

教育委員会

No.	項目	内容	平成18年度の取組状況	担当課
1	学校給食セ ンター所 長、臨時調 理員の嘱託 職員化	学校給食センター所長(正規職員)を嘱 託職員とし、円滑な調理業務が行える よう臨時調理員を嘱託職員(3年契約) に移行する。	臨時調理員43人中19人を嘱託化し、蒲江学校 給食センターを除く、すべての学校給食センター 所長業務を平成19年度より本庁に一元化する 方向で決定した。	教育総務課
2	学校給食セ ンターの整 理統合	単独調理実施校(6)、給食センター (8)、共同調理場(5)の19ヶ所で学校 給食を供給しているが、将来の民間委 託を視野に入れ一定規模の給食セン ターに業務を集約する(長期総合教育 計画に織り込む学校の統廃合に併せて 検討していく。)	将来的に9施設に施設統合し(H21~H27)、民 間委託を実施する(H20~H28)方向を長期総合 教育計画で決定した。 平成19年度当初予算案に弥生給食センター整備 及び堅田給食センター拡張工事に係る事業 費を計上し、議会に上程している。	学校給食室

No.	項目	内容	平成18年度の取組状況	担当課
3	学校主事の臨時化	県費学校事務員の事務補助を行っている学校主事は正規職員と臨時職員が混在している状況にある。今後その正規職員について退職による減少や配置転換等により随時臨時職員化を図る。	学校主事については、今年度末さらに2人の退職者があるが、これを補充せず臨時職員で対応する。来年度以降も補充する予定はなく、随時臨時・嘱託職員に切り替えていく。	教育総務課
4	学校の統廃合	児童、生徒数が減少傾向にあることから、学校規模の適正化について、佐伯市長期総合教育計画審議会を設置し検討する。	佐伯市長期総合教育計画について、1月30日に審議会から答申を受け、2月21日の教育委員会において決定したなかで、具体的な小中学校の統廃合方針を打ち出した。今後はそれを受け具体的な行動計画を作成し、地域の説明会を行っていく予定。	教育総務課
5	生涯学習推進事業・社会教育推進事業の見直し	事業の目的と効果に着目し、事業効果の薄いものや目的の達成した事業について、見直し・統廃合の検討をする。	生涯学習については、事業内容の幅が広い上に、事業効果が現れにくくものが多い。各事務所については、担当職員数の削減により、事業の見直しを余儀なくされている。そのため、複数の事務所合同での事業の実施や、事務所と本庁との協力体制を図ってきた。今後は、事業の見直し・統廃合を進めると共に、協力体制を強化していきたい。	生涯学習課
6	社会教育団体への補助金の見直し	各団体の活動実績や効果を精査するとともに運営の自立化を促し、削減や均衡化等の見直しを行い、効果的運用を図る。	今年度の補助金は、活動実績等を精査し、昨年度と同額を交付した。補助金をただちに廃止することは難しいが、各団体の運営の自立化を促し、補助金の見直しを図りたい。	生涯学習課
7	地区公民館の使用料の見直し	地区公民館の使用料については統一されていないことから、減免制度の見直し等も含めて、適正な使用料の設定を行う。	使用料については、部屋の広さや用途から現行の使用料金の平均を算出し、その金額を基本に、平成19年3月議会に上程している(実施は9月予定)。旧市町村でそれぞれ異なっていた減免基準についても、平成19年8月までにはまとめる予定。	生涯学習課
8	社会教育施設の管理の見直し	蒲江の13地区集会所について地元と協議しながら地区への移譲等を図る。	小蒲江集会所は移譲済み。残りの蒲江12集会所は、平成18年4月から各地区が指定管理者として管理している。指定管理の説明会等で移譲可能な施設については、地区への移譲をお願いしているが、現実には厳しい状況にある。これからも地区と協議しながら移譲を図っていく。	生涯学習課
9	文化団体補助金の適正化	各団体の活動実績や効果を精査するとともに運営の自立化を促し、削減や均衡化等の見直しを行い、効果的運用を図る。	旧町村にはそれぞれ文化協会があり、各団体の構成、活動内容、行政との関わり等、非常に様々である。今後の文化芸術活動の振興を図り、各団体の運営の自立化、削減や均衡化等の見直しを図っていくため、協議の場となる「佐伯市文化協会連絡協議会」の設立準備を進めた。	文化振興課
10	文化施設の管理・運営の見直し	蒲江葛原郷土文化保存伝習所及び郷土芸能伝承館青山については、利用者はほとんど地区住民だけであることから、両施設について地元と協議しながら地区への移譲を図る。	葛原伝習所は平成5年に国庫補助で建設。早急な譲渡は困難であるため、葛原区の指定管理期間を平成21年度までとし、引続き地元と移譲の協議を行うこととした。伝承館青山は平成8年度に県補助、トイレは国庫補助で建設。移譲については研究中である。	文化振興課
11	文化会館業務委託費の節減	佐伯・弥生文化会館及び茶室に係る委託料を3%削減する。	佐伯文化会館と茶室の委託料の見直しをして、前年比で2.73%(544千円)削減。また、弥生文化会館の委託料は4.0%(381千円)の削減をした。	文化振興課
12	図書館業務及び視聴覚センターのカウンター業務の見直し	図書館のカウンター業務については、館内3ヶ所のカウンターにおいて臨時職員を含め6人でやっている状況にある。箇所数等を見直すことにより臨時職員の削減を図る。	今年度は実施できなかったが、平成19年度から嘱託職員が1人減になるため、当面臨時職員の削減については予定ない。	生涯学習課

No.	項目	内容	平成18年度の取組状況	担当課
13	体育施設の管理体制	83の体育施設の利用状況を分析し、利用者の少ない体育施設の廃止や近隣の施設との検討を行う。また、施設規模や利用期間等を検証し適正規模適正運営となるように施設の縮小・管理の合理化を図る。	佐伯弓道場・佐伯市南浜テニスコートを平成18年4月1日から3年間指定管理を行った。今年度佐伯市総合体育館の完成・平成20年度大分国体が開催される。これ以後指定管理に向けて取り組む。	体育保健課
14	体育保健課所管業務の見直し	マラソン大会等の重複して実施している類似事業の見直しを図るとともに、継続する事業についても事業費の検討を行う。	類似事業について、各事務所と協議して見直しを行っている。また、継続事業についても事業費等について検討する。	体育保健課

選挙管理委員会

No.	項目	内容	平成18年度の取組状況	担当課
1	選挙管理委員会業務	市長選挙及び市議会議員選挙のポスター掲示箇所数の削減を検討する。	平成21年4月に当該選挙を実施するので、現在は未検討の状況である。	選挙管理委員会事務局

消防本部

No.	項目	内容	平成18年度の取組状況	担当課
1	消防署の組織体制	全国を対象とした消防本部の広域再編案が議論されていることから、今後の消防本部の広域化について検討を行う。また、新庁舎の建設を早期に行い完成時に合わせ今後の消防本部の組織体制を検討する。	消防本部の広域化について「大分県消防広域化推進計画策定」に向け、「大分県常備消防あり方検討会」で検討中。新庁舎の建設の諸準備を行い平成19年度より庁舎建設に取り組む。完成時に合わせ今後の消防本部の組織体制を検討する。	消防本部 総務課
2	消防団組織の見直し	平成17年度中に「消防団組織検討委員会」を設置し、消防団の組織体制人員配置を検討するとともに消防施設等の見直しを行う。また、平成18年度から消防機庫の統合を行う。	第2回「消防団組織検討委員会」を開催。消防団の組織体制人員配置を検討するとともに消防施設等の見直しを行った。直川消防団の消防機庫の統合を行った	消防本部 総務課

Ⅲ 中期的な財政収支の検証

昨年度、平成17年9月時点で合併後の新佐伯市の財政運営を「何もしなかった場合」と「行革プランにより改革を行った場合」の中期的な財政収支の試算を行い、さらに行革プラン策定時の平成18年2月末時点には、平成18年度地方財政計画や当初予算及び退職者の状況を勘案して見直しを行いました。

そして今回、年度末を迎えるにあたり、平成19年度地方財政計画や来年度当初予算等を勘案し、財政収支の見通しを検証しました。現段階では年度途中であり、また概括的なものとなるため、行革プラン策定初年度の今年度の決算統計及び平成19年度普通交付税の目処が立つ8月以後に、詳しく検証していきたいと考えております。

【歳入歳出総額の試算】

「何もしなかった場合」

(単位：百万円)

H17.9月の試算	H17	H18	H19	H20	H21
歳入総額	48,434	45,278	42,386	42,078	41,916
歳出総額	47,726	46,116	44,587	45,437	46,428
歳入歳出差引	708	▲838	▲2,201	▲3,359	▲4,512

「H18.2月試算」

H18.2月試算	H17	H18	H19	H20	H21
歳入総額	49,468	42,968	39,856	39,734	39,934
歳出総額	49,795	43,418	41,268	41,870	42,722
歳入歳出差引	▲327	▲450	▲1,412	▲2,136	▲2,788

「H19.3月検証」

H19.3月の試算	H17	H18	H19	H20	H21
歳入総額	45,491	44,777	40,934	39,502	39,122
歳出総額	44,566	45,331	42,494	41,361	41,565
歳入歳出差引	925	▲554	▲1,560	▲1,859	▲2,443

【基金残高の試算】

(単位：百万円)

	H17	H18	H19	H20	H21
H17.9月の試算	7,125	6,995	4,794	1,435	▲3,077
H18.2月の試算	6,811	6,361	4,949	2,813	25
H19.3月の検証	7,113	6,837	5,277	3,418	975

今回の検証の結果では、昨年2月の試算時点と比較して、①国の税収が好転したことにより交付税が予測より多かったこと、②投資的経費を抑制したこと、③早期退職により退職金の臨時支出が増えたものの、職員数が減少する等人件費の体質改善が図られたことにより、平成21年度末におよそ9億7,500万円の基金を保有できる見込みとなりました。しかしながら、行革プランに掲げる「平成21年度末に20億円を確保」できるまでには至っていません。年度毎の収支は若干の改善が見込まれるものの、各年度の歳入不足を基金の取り崩しにより補う体質を改善するには至っておらず、今後も引き続き行財政の改革を進めていく必要があります。

なお、平成19年度以降に基金残高が急激に減少する要因として、次のことが考えられます。

【基金残高が減少する要因】

- ①公債費の急激な増加 (H18年度75億、H19年度79億、H20年度81億、H21年度86億)
- ②扶助費の増加 (H18年度47億、H19年度50億、H20年度51億、H21年度52億)
- ③繰出金の増加 (H18年度39億、H19年度40億、H20年度46億、H21年度48億)

高齢化に伴う老人保健・介護保険への義務的負担の伸びや、合併前後の簡易水道・集落排水事業への集中的な投資の影響は、今後、特別会計内の財政収支悪化に留まらず、特別会計が保有する基金の枯渇や一般会計への大きな負担へとつながる恐れがあります。また、国民健康保険事業会計では平成20年度からの税率改定を見込んでいるにもかかわらず、赤字補てん分として平成20年度に4億円、平成21年度に5.6億円の法定外の繰出金が予測されています。

これらの対策として、①に対しては投資的経費の抑制基調を継続する、②に対しては国や県の制度的なもの以外の単独福祉施策について見直しを図る、③に対しては適切な受益者負担を求めていく、といった措置が不可欠となってまいります。

(注) 上述した基金は、財政調整基金、減債基金、まちづくり整備基金のように、条例で財源が不足する場合に財源不足の補てんが可能な基金をいいます(平成17年度末残高71億円)。佐伯市にはこの外にふるさと基金、地域振興基金のような特定目的に充てる基金が土地開発基金を含め70億円あります。これに加えて、平成17年度と平成18年度の2カ年で新しく合併特例基金40億円を積立て、将来の財政危機への備えを行いました。

Ⅳ 行財政改革継続の必要性

今、夕張市の財政破綻が全国的な話題になっています。夕張市の事例は「急激な産業構造の変化とそれに伴う人口の減少に行政が対応できなかったこと」や「不適切な会計手法を用いたことにより生じた結果」での破綻であり、佐伯市を含めた全国の地方公共団体で懸念されている、国家財政立て直し政策のあおりに伴う地方財政のひっ迫とは異質なものです。

国の借金の残高は平成19年度末で547兆円、これを赤ちゃんからお年寄りまで含めた総人口で割ると国民一人当たり約428万円の借金残高となり、主要先進国の中で最悪の状況です。これは、バブル経済崩壊の後、国をあげて景気浮揚を目的に減税や公共投資の拡大といった経済対策を相次いで行った結果ですが、国はその反省に立って、現在2010年代初頭に地方財政と合わせた基礎的財政収支を黒字にすることを目指した財政構造改革を進めること（借金の元利払いを除く今の世代のための支出は今の税収等で賄うということ）としました。よく言われる「三位一体改革」は、その財政構造改革の一つとして国が実施した、地方交付税や補助金等の地方への仕送り部分の縮小施策のことです。このような国家施策の大きな方向転換により、国からの仕送りに大きく依存していた多くの地方公共団体は、単独で運営していくことが非常に困難となってきました。

このような状況に対し、旧佐伯市と旧南海部郡8町村はこの危機を9つの団体で手を携えて乗り越えようと、市町村合併の道を選択しました。構造改革以前の国はそれぞれの旧団体に対し、自主財源が乏しいところであっても、一定水準の行政運営ができるよう手厚い支援をしてきたため、全ての市町村においてそれなりの行政サービスが確保できていたのです。しかし、前述のとおり、国が地方への仕送りを手控えるようになった今、それに見合った行政へと変わっていく必要があります。そのためには、行政サービスのあり方そのものを根本から見直さなければなりません。地方公共団体にとって行財政の改革は避けて通れないテーマなのです。

佐伯市において、行革プランの実行の初年度となる今年度は、職員数の削減や職員給与のカット等、市役所内部の改革を中心に実施してきました。しかし、市民サービスを維持するためには、ある程度の職員数を確保する必要があり、改革の成果を市役所内部の改革から生み出し続けることには限界があります。次のステップとして、今後は市民のみなさんへのサービス部分にあたる個別の事務・事業の見直しを進めていかなければなりません。その中には事務事業の廃止や民間委託、公共施設の廃止や統廃合、受益者負担の見直し等、市民のみなさんの負担が増加するものも数多く含まれています。みなさんにとって、納得しがたいこともあるかもしれません。

夕張市の破綻以前は、福岡県赤池町（現在は他の2町と合併して福智町）が最後の財

政再建団体であり、旧赤池町は町をあげて行財政改革の取り組みを行い、平成12年度に無事再建を果たしました。ちなみに旧赤池町だけでなく、合併した他の旧2町も昭和から平成にかけて財政再建団体を経験した団体です。しかし、福智町では再び最近財政危機が問題となっています。旧3町ともに、財政破綻のシナリオも再建のノウハウも知っていたはずなのに今になって何故なのでしょう。これは、3町合併を控え、また、再建明け後の住民の行政需要への対応による旧3町の「財政再建のリバウンド」による現象であり（福智町広報誌2006年12月号から）、言い換えれば佐伯市においても少々財政収支が改善したからといって油断してはいけません。

今、佐伯市は新しい地方自治の時代に対応するための体制を構築しつつ、合併で大きく様変わりした行政体質を変えるという大きな変化の途中です。「ふるさと佐伯」を未来へ引き継ぐため、今後も市民のみなさんのご理解とご協力をお願いいたします。