

## はじめに

平成18年3月に「佐伯市行財政改革推進プラン」(以下「行革プラン」)を策定し、(1)21年度末の取り崩し型の基金残高を20億円以上保有する。(2)21年度末の職員数を1,100人以下とする。という基本方針を掲げ、その目標達成に向け行財政改革に取り組んできました。

その結果、市民をはじめ職員、各関係者のご理解、ご協力により第1期行財政改革推進プランの成果は達成できる見通しとなり、一時の危機的な財政状況からは脱しつつあります。しかし、地方自治体を取り巻く環境は年々厳しさを増し、様々な行政課題も山積しており、行革スピードを緩める状況ではありません。行財政改革は、常に取り組みざるを得ない永遠のテーマであり、不断の努力を重ね行革を断行していくことが行政に課せられた責務であります。

また、来年度には第2期行革プランを策定し、引き続き行財政改革を実施しながら、潤いと活力に満ちた魅力あるまちづくりを行い、将来に夢と希望が持てる佐伯市の実現に向けた取り組みを推進していくことが必要です。

## 平成20年度 of 行財政改革の取組状況

18年度からの職員数の削減、職員給カット等の総人件費の抑制等市役所内部の自助努力を中心とした取り組みに加え、19年度からは民間委託の推進、施設の統廃合、事務事業の見直し、料率の見直し等にまで広げ、20年度もその取り組みを継続しました。

主なものとして、クリーンセンターの管理運営の見直し、保育所の民間移管及び統廃合、学校の統廃合、総合交通対策の検討、包括支援センターの体制の見直し、学校給食施設の統廃合及び民間委託、電算システムの再構築等の検討がされてきました。

21年度当初から具体的に、クリーンセンターの運転業務の民間委託、弥生保育所及び弥生保育所分園、並びに松浦保育所の民間移管、弥生地域及び本匠地域へのコミュニティバスの導入、西部及び東南部包括支援センターの中央包括支援センターへの統合、米水津・鶴見学校給食センターを剣崎学校給食センターに統合して民間委託等が実現できる見通しとなりました。なお、クリーンセンターについては、人件費等運転経費の増大、施設の老朽化等により、佐伯市のし尿処理体系の抜本的な見直しという高い視点から検討した結果、将来建て替えをせず下水道投入(終末処理場へのつなぎ込み)に移行していくことを基本方針としました。

また、合併後肥大化した組織をスリム化することが喫緊の課題であったことから、新市

を機動的で効率的な組織にするためには新市全体の組織改編を行うことが余儀なくされました。その結果、それまでは自治体としてあらゆる行政機能を求められてきた旧町村役場は、新たに「振興局」とし、その業務も地域住民に密接なものに特化するという基本的な位置づけを構築していきました。そのため、従来のように振興局に職員を配置できなくなり、住民の方々に行政サービス等さまざまな部分において、合併前とのギャップを感じさせていることは確かです。しかし、市としては市域全体に目を配り、住民サービスの充実を図っていくことは行政の最大の責務であることに変わりありません。

こうした状況の対応策のひとつとして、振興局管内の昼間の消防力を向上させるために、市職員による『機能別消防団』を新たに立ち上げたところ、21年1月1日付けで総数52人の入団者がありました。この機能別消防団員は、各地域の団に所属し、昼間における火災の発生時には、振興局から現場に駆けつけ、常備消防、地元消防団員とともに消火活動を行い、地域の安全・安心の一助とすることで設置されました。

次に、福祉の面では、一人暮らしの高齢者等がいきいきと暮らしていくために、今年度から『さいきの茶の間事業』に取り組み、身近な生活の場の中で地域の人々が主体となって高齢者等を支えていく「地域の集いの場」の設置をサポートすることとしました。20年度にはモデル事業として2地区を開設し、21年度以降も毎年数箇所の開設を目標にしています。

さらに、21年度から周辺部の小規模集落の維持・活性化に向けた取り組みとして、佐伯市地域支援員「ゆうゆうサポーター」を新たに設置する予定です。これは、集落住民が安全・安心に生活できるよう、地域支援員が地域振興・教育課と連携して集落の巡回、状況把握、集落点検等を行い、日常生活の不便さを解消することを目的としています。21年度はモデル事業として、宇目及び本匠振興局に各2名の地域支援員を配置します。このように、地域の問題を行政が住民と一緒に考えて、解決していくような行政のあり方が求められています。

また、旧町村部の振興対策としての『パワーアップ事業』及び『地域緊急対策事業』並びに『地域教育力強化事業』は、各振興局管内において地域の活性化、緊急的なインフラ整備、生涯学習事業の充実等有効に活用されており、21年度以降も継続の予定です。

21年度の組織については、20年度退職者の補充を、新規採用、業務の民間委託、業務の終了等による削減で対応できるため最小限の改編にしています。

定員管理及び組織改編の詳細は以下のとおりです。

## 1 定員管理と総人件費の抑制

### (1) 定員管理

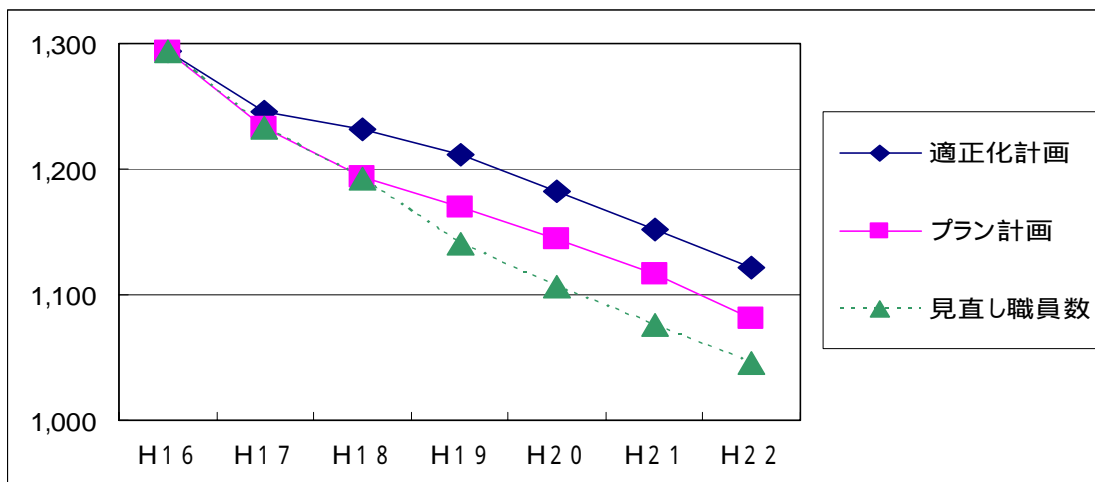
平成16年度に合併協議会が策定した定員適正化計画及びそれを基に行革プラン策定時に見直した定員管理計画(以下、「プラン計画」)を毎年実績が上回るスピードで職員数が

減っており、20年度においては純減30人を見込んでおり、次のように見直しを行いました。

【「見直し職員数」に係る試算条件】

- ・平成20年度は退職予定者44人、新規採用者14人の見込みです。
- ・平成21年度については、退職者40人、新規採用者15人としました。

職員数の推移 年度	実績				見込み			(単位:人) 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	1,141	1,105	1,075	1,050	-244
当該年度末退職数	75	42	54	56	44	40		
次年度当初採用数	14	1	3	20	14	15		



職員数の推移の表から、21年度当初の職員数は1,075人を見込まれ、合併年度の16年度当初と比較して219人の削減がされたこととなります。行革プランの基本方針である「21年度末の職員数1,100人以下」はプラン計画より1年早く達成できる見通しとなりました。

しかし、20、21ページにあるように、県内類似都市の中津市や日田市と比較してみると、地域の特殊性はあるものの、職員数はまだかなり多い状況であり、これからも削減していく必要があります。

## (2) 総人件費の抑制

行革プランに掲げた総人件費の抑制は、職員数の削減と職員給与費等の削減が主なものであり、20年度も前年度同様に「月額給与5%カット」「時間外手当の抑制」「管理職手当の20%カット」「特殊勤務手当の削減」等に取り組みました。

人件費の推移は下表のとおりです。

(単位:百万円)

人件費の推移 (普通会計)	実績				見込み		
	年度	H16	H17	H18	H19	H20	H21
総人件費		10,767	9,772	9,694	9,717	9,163	8,663
(うち退職金)		1,422	891	1,293	1,439	1,000	598
(退職金以外)		9,345	8,881	8,401	8,278	8,163	8,065

## 2 組織改編

行革プラン策定時に、佐伯市の組織を、本庁と振興局のあり方という視点から検討し、組織改編を行いました。本庁の組織改編については、新市8万都市を運営していく組織の中心的役割を担うために、部の再編、業務の一元化、事業系分室の配置、新たな行政需要に対応するための組織づくり等を中心に行い、一方、振興局においては総合支所方式から、地域住民に密接した窓口業務及び特色ある地域づくりの業務を中心とした3課体制に、再編し見直しを行いました。

肥大化した組織をスリム化することが最大の課題であり、行革プラン策定後、業務の民営化及び見直し、指定管理者制度の活用、施設の統廃合等により、組織のスリム化に努めてまいりました。今回の組織改編については、退職者44人の補充を、新規採用、業務の民営化、業務終了による部署の解消(国体推進課及び釣りバカ支援室)等で対応できたため必要最小限の改編にとどめております。

組織改編の詳細は次のとおりです。

### 2.1 年度組織の改編内容

#### (1) 業務の民間委託(12ポストの削減)

生活環境課クリーンセンター業務係4人(運転業務を民間委託)
子育て支援課保育所2人(弥生保育所、弥生保育所分園及び松浦保育所の民間移管)
学校給食室6人(剣崎学校給食センターの民間委託)

( 2 ) 職員の臨時・嘱託化 ( 5 ポストの削減 )

保険課診療所 2 人 ( 因尾診療所及び西野浦診療所の事務職員の嘱託化 )  
高齢者福祉課包括支援センター 3 人 ( 包括支援センター統合による )

( 3 ) 適正配置の見直し ( 3 ポストの削減 )

総務課行政係 1 人 ( 適正配置の見直し )  
議会事務局 1 人 ( 適正配置の見直し )  
蒲江振興局 地域振興・教育課 1 人 ( 適正配置の見直し )

( 4 ) 業務の終了 ( 14 ポストの削減 )

国体推進課 11 人  
釣りバカ支援室 3 人

( 5 ) 組織強化及び業務量の増加等による増員 ( 12 ポストの増加 )

防災課防災係 1 人 ( 危機管理対策の総合窓口として組織強化を図るため )  
情報推進課ケーブルテレビ係 1 人 ( 欠員状態であり、大型事業が控えているため )  
税務課納税係 2 人 ( 滞納整理への取り組みを強化し、収納率向上を図るため )  
市民課市民係 1 人 ( 産休等が多く、臨時職員による対応が限界となったため )  
子育て支援課小野市保育所 1 人 ( 認定子ども園への移行準備のため専任所長を配置 )  
水道工務課上水道工務係 1 人 ( 業務量が多く、恒常的に残業が多いため )  
施設管理課南部上下水道分室 1 人 ( 特環事業着手に伴い現場対応が増加するため )  
教育総務課総務企画係 1 人 ( 教育改革推進班の業務を推進するため )  
総務課定額給付金対策係 3 人 ( 定額給付金を円滑に給付するため )

( 6 ) 名称変更等

総務部防災課を防災危機管理課に、防災係を防災危機管理係に名称変更  
(理由) 防災課を「危機管理対策」の総合窓口として位置づけ、体制の強化を図る。

財務部税務課納税係を収納係に名称変更  
(理由) 徴税に対する職員の意識を高めるとともに、滞納整理への取り組みを強化し、収納率の向上を図る。

市民生活部生活環境課の生活環境係、クリーンセンター庶務係及びクリーンセンター業務係の 3 係を、環境保全係及び環境衛生係の 2 係に再編  
(理由) クリーンセンターの一部業務の民間委託に伴い、組織及び業務の見直しを行う。

### 3 職員の意識改革と資質向上

本市は、財政事情の変化に迅速に対応するため、市町村合併後、いち早く行財政改革プランを策定し、毎年、大幅な人員削減に取り組んでいます。

しかし、このことによって、市民サービスの低下を来すわけにはいきません。また、様々な環境変化に対応しながら市の活性化を進めていくことは地方自治体の責務であり、厳しさを増す社会情勢下、さらなる努力が必要となっています。これは、限られた職員で市民サービスの充実と市勢の発展に取り組むということであり、全職員が新市全体を見渡す広い視野を持ち、自らの資質の向上に努め、創意工夫しながら市民サービスの向上のためチャレンジしていく人材となることが求められています。

現在、職員研修は、大分県市町村職員研修運営協議会の体系的なプログラムに基づく各研修への参加と市の独自研修の実施により積極的に対応しています。昨年の研修運営協議会の研修への参加状況は、各キャリアに対応した基本研修に35人、契約事務や法制・財務等の職務研修に75人、講師養成講座等に5人、計115人となっており、他市と比較しても高い参加率となっています。また、独自研修としては、人権研修を12日間、延べ30回実施、臨時、嘱託職員も含めて、1,214人の職員が受講し、さらに今年度中に5割の職員を対象に地方行政と憲法についての研修を実施します。

なお、職員の総合的な育成は、現在、策定中の人材育成基本方針の中で人材育成のための新たな人事制度の構築と効果的な職員研修のあり方を整理し、職員の理解と関係機関の協力を得て進めていく予定です。

### 4 財政運営の健全化

#### (1) 投資的経費の抑制

投資的経費については、行革プランで「決算額を90億円以内に抑制し、充当一般財源の節減を図ること」としていますが、その動向が地域経済に大きな影響を与えることから、20年度は引き続き行財政改革を進めながらも、市の活性化に効果的と思われる事業は可能な限り積極的に取り組むことといたしました。

普通建設事業費等の投資的経費については、長期的視野に立ち、次代への負担を強いることがないように、将来にわたる収支の均衡を考慮したうえでの計画策定に努めます。

#### (2) 市税等の収入の確保

##### 市税等の税収の確保

市税等の税収の確保については、前年度から継続し、国税徴収経験者から滞納者管理の方法や折衝技術の指導を受け、滞納処分の技術向上を図りました。これにより、差押予告224件、預貯金調査209件、生命保険調査24件、給与照会27件の呼び出し催告や、滞納者の生計調査を行うとともに、参加差押10件、交付要求53件を実施し、時効の中断や競売事件等の処理に努めています。

滞納処分については、118件(不動産86件、給与5件、生命保険8件、預貯金14件、債権5件)実施し、滞納処分執行後、38,697千円の収納となっています。

このような滞納処分と併せて、地方税徴収強化対策事業による県職員の指導を受け、差押不動産の公売手続きにも着手し、600千円の換価額となっています。

現年度分の滞納者には、管理職による特別滞納整理を年2回実施し、4月期では、訪問件数1,110件、収納額6,704千円、12月期では、訪問件数648件、収納額7,838千円の収納実績をあげました。また、新規滞納者には、年3回の未納通知書の発送や、戸別訪問による徴収や納税相談により各家庭環境の把握に努め、個々の状況に応じた納税指導を行うことにより、新規滞納額増加の未然防止に努めています。

これまで行ってきた訪問催告による徴収手段から、滞納処分へと移行している状況を今後も継続し、滞納者へは差押予告書などで折衝し、完納に向けて分納等の納税指導を行います。また、納税に応じない滞納者には滞納処分を執行し、累積滞納者の発生に歯止めをかけることにより徴収の確保に努めます。

#### 各種使用料の徴収

##### ・保育料

保育料は口座振替または納付書による窓口納付で納付していただいております。多くの方が口座振替の方法を利用しています。未納者には、督促状や催告書を保育所経由で保護者に手渡し、納付のお願いをしています。通知書によっても納付がない場合は、電話による催促や、自宅訪問を行い納付を促しております。ちなみに平成19年度末の徴収率は98.6%となっています。

今年度から、徴収の強化策としまして、地方税の滞納処分の例により滞納処分を行うための規則等の整備を行ったところです。今後、その手続きに添って通知等行い、給与等の差し押さえを視野に入れながら、さらなる収納率の向上に向けて取り組んでいきます。

##### ・公営住宅使用料

公営住宅使用料の滞納額は、合併後年々増加していましたが、平成19年度に現年度97.32%(H18年度94.48%)、過年度19.61%(H18年度9.77%)の徴収実績により、合併後初めて滞納繰り越しが前年を下回り、19年度末の滞納額は72,440千円となりました。20年度は現年度98%、過年度20%の徴収率を目標に頑張っているところです。

また、悪質滞納者対策として、訴訟により8件を強制退去させ、3ヶ月以上の滞納者については、滞納者及び連帯保証人へ通知等を実施しながら、経済的な問題で滞納になっている人には、分納等の納入指導を行っています。今後とも、新たな滞納者をつくらぬことを第一に、訴訟等も視野に入れた徴収の強化を図ってまいります。

#### 市有財産の有効活用

市有財産の売却により、蒲江振興局管内 2 件で 3,837 千円、直川振興局管内 1 件 4,041 千円、宇目市園さくら台分譲地 1 区画で 1,472 千円の売り払い収入がありました。今後とも、市有財産の有効活用や処分を推進していきます。

#### (3) 建設工事等の入札・契約制度の改善

本市における公共工事の公正性、透明性及び競争性を確保しながら入札・契約制度の見直し、改善を行いより適正な入札が行われるように努めました。

##### 電子入札制度の本運用

これまで、試行運用であった電子入札制度の本運用を行い、談合防止等入札の透明性を高めております。また、事務の効率化、迅速化が図られ関係者の事務負担の軽減に繋がっています。

##### 最低制限価格(率)の見直し

最低制限価格を予定価格の概ね 80% に引き上げ、低価格入札による、工物品質の低下防止や安全性の確保、及び下請企業へのしわ寄せ等の防止を図っております。

##### 「単品スライド条項」の見直し

建設資材価格の急騰に伴う請負代金の見直しを円滑に行うため「単品スライド条項」を国、県に準じ発動をしました。

#### (4) 指定管理者制度の活用について

指定管理者制度は、多様化する住民ニーズにより効果的・効率的に対応するため、公の施設の管理に民間の能力を活用しつつ、住民サービスの向上を図るとともに、経費の節減等を図ることを目的に導入されました。

本市においては、今年度当初時点で、公の施設 413 箇所のうち 158 箇所に指定管理者制度を導入しています。しかし、指定管理の導入の仕方、指定期間、使用料および納付金等各施設においてばらつきが見られたため、今年度の更新に際し、統一した取り扱いにより手続きすることとしました。その内容として、安易な任意指定はせず原則公募の徹底、指定期間を施設の目的や実情等に応じて適切に設定、使用料及び納付金の取り扱い等について統一化を図りました。

また、今年度、指定管理者制度導入施設の管理運営及び委託形態が適正に行われているかを各課に調査したところです。今後とも、指定管理者制度を適正に活用することによって、市民サービスの向上と行財政改革につなげていきたいと思っております。

## 5 事務事業の見直し

総務部				
No.	項目	内容	平成20年度の取組状況	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。	18年度から指定管理者制度を導入して実施している。19年度対比で委託料(40万円)を減額し、経費削減を図った。20年度指定期間満了(3年間)に伴い、21年度から3年間の指定管理者は任意から公募に切り替え、委託業務の見直しを行い、市の予算から需用費(電気代・重油代)などの支払いを委託業務へ移行し、併せて事務の軽減を図る。20年度対比ベースで委託料100万円の経費削減に取組む。	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。	19年度から夜間警備業務委託を廃止している。(担当課変更 総務課から財政課)	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。	18年度から実施。	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。	20年度から休憩時間を廃止。勤務時間については、国家公務員の勤務時間が38時間45分に改正されたため、当分の間、見直しは行わない予定。	総務課
5	旅費の見直し	現行の旅費規定を当分の間、各種バ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。	18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。	臨時・嘱託職員の配置については、職種により整理し効率的な配置に努めている。特に一般事務補助職員の配置については、申請の都度、必要性について精査している。本年度は、各課ヒヤリングの結果、21年度に12人削減することを決定した。	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。	職員研修は、大分県市町村職員研修運営協議会のプログラムによる研修と本市の独自研修により、進めている。本年度は人権、憲法について独自研修を実施。人材育成基本方針については、骨子に基づき詳細を検討中。	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。	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。	市有バス10台は既に使用条件を統一したうえで運転業務を委託し、市が主催する行事等に使用している。	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公用車について、売却を実施。	既に4台は売却済みである。他については各部署に適正に配置し、公用車として使用している。	総務課
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。	18年度に現行システムの調査・評価及び調達支援をコンサルタントに委託し、19年12月に実施計画書を作成した。63システムの内45システムを構築2年、運用6年の8年間で包括アウトソーシングするため、12月議会で債務負担行為を議決。20年3月に公募型プロポーザル競技において業者を選定。3月議会で仮契約の議決を得て、平成20年4月から再構築に向けた作業に着手し、平成22年4月からの稼働を行う予定。	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。	平成19年6月議会の全協において統合基本計画案を報告、7月9日から9月5日の間、25回、23ヶ所で住民説明会を開催した。この住民説明会の意見を受け、10月2日の情報センター運営委員会で見直し案が了承され、市長報告をし、11月の全協で議会説明を行った。さらに12月議会に条例制定及び条例廃止案を上程し、議決。平成20年1月から統合に伴う広報をおこない、平成20年4月から実施済。	情報推進課
----	-----------	--	--	-------

財務部

No.	項目	内容	平成20年度の実績状況	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。	電子入札の本格運用を行い、合わせて入札・契約業務を工事検査課に集約し、事務の効率化、迅速化を図っている。	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。	19年度から廃止している。	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。	催告、臨戸訪問の強化により徴収率の向上を図るとともに、財産調査を行い、催告にも応じない誠意のない滞納者に対し、156件(12月末)の不動産、給与、預金の差押を行った。また、税務署と連携して滞納者の所得税還付金の差押を行う。20年度についても、国税徴収経験者の指導を受け、滞納者の個別管理の徹底により効率的な滞納処分が行われ、職員の徴収技術の向上が図られている。	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。	合同の徴収組織設立は、将来の検討課題(18年度協議)となったため、県との連携による地方税徴収強化事業により、県職員の派遣指導による困難事案の徴収強化により差押不動産の公売を実施した。また、県との合同による一斉滞納整理月間の取組にも参加した。	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。	現年度未納者に対しては、未納通知書を年3回送付するとともに、対象者に対し訪問及び呼び出しを行い納税相談等を実施している。また、管理職による臨戸訪問により、うっかり忘れ等の防止を行い、早期の未納解消に努めている。納付を確実にするため、口座振替の推進も実施している。	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。	19年度から実施している。	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。これを電子化すれば本庁ですべて処理でき、事務の効率化となる。	家屋台帳については、未登記物件や滅失物件の調査および処理を進めている。土地台帳は、合併前の扱いが不均一であり、調整を図っている。	税務課

企画商工観光部

No.	項目	内容	平成20年度の実績状況	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。	20年10月1日の民営化に向け候補者1名と協議していたが、候補者から辞退の申し出があり、従来からの民営化協議は不調に終わった。大島の島民との関係もあり、今後、市における民営化推進体制を立て直した上で、再度、民営化に取り組みたい。	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、日用品販売所等のない深島、屋形島の特殊性から、当分の間、現状維持もやむを得ないと判断している。	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。	平成20年4月1日付けで8商工会が番匠商工会(山間部4商工会)、あまべ商工会(臨海部4商工会)の2商工会に合併された。なお、合併に伴い、地域総合振興事業の実施が困難になったため20年度については現在まで未実施。	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日を目標に合併し、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。	合併時4支部でスタートし、その後2支部が追加結成した。今後、上浦、本匠、直川の3地区については上浦地区に結成の動きがある。また観光協会の組織体制見直しの一環で、県内外類似団体状況調査を行い、併せて法人化の検討を行っている。現在、本協会が収益事業をもたず、事業費、管理費とも補助金でまかなう現状にあるため、法人化、市からの独立の可否の一層の検討が必要だと考えている。	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。	指定管理制度を導入しない施設に加え、指定管理制度を導入している施設も併せて、今後の管理のあり方について施設廃止も視野に入れ検討する必要がある。	観光課

市民生活部

No.	項目	内容	平成20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。	平成21年4月1日の民間委託実施に向け、作業を着実に進めている。2月末を目途に入札を実施し、4月1日付けで業務を委託する。なお、4月1ヶ月間で運転業務の引継ぎを行い、5月1日から全面委託する。	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。	平成19年度末に火葬場統合見直し案を策定し、その中で、平成23年に本匠、直川、上浦火葬場の廃止、平成27年に宇目の廃止を予定している。見直し案において、最終的には、紫翠苑、蒲江、弥生火葬場を残すこととしている。平成20年12月の定例議会に於いて、鶴見、米水津の火葬場を予定どおり、廃止を行なった。	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。	家庭ごみの収集運搬については、20年4月1日から市内を4地区に分割して、全面的に民間委託を行った。行政ごみ、有害ごみ、多量ごみの有料収集は、当分の間現行のまま直営で実施する方向である。	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。	H17年度から実施している。	市民課

福祉保健部

No.	項目	内容	平成20年度の取組状況	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。	全事業の地域格差解消に向け協議、一部提案準備中。老人クラブ助成金は基本的に県の補助基準に統一。	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。	20年4月から佐伯保育所・長島保育所の運営を民間に移管。21年4月から弥生保育所(分園含む)・松浦保育所の運営を民間に移管予定。 保育料については、21年4月から統一料金となる。	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)	20年4月からの、宇目・直川地域の児童クラブの業務委託により、すべての児童クラブが指定管理・業務委託となっている。	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。	19年度から佐伯市社会福祉協議会へ指定管理済み。	高齢者福祉課
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。	国保財政の健全な運営を図るため、20年度、税率の改正を行った。	保険課

建設部

No.	項目	内容	平成20年度の取組状況	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。	平成20年度に分室は廃止されたが、技術支援員が旧分室毎に2名配置されている。したがって、今年度は本庁4台(水産、区画を含む)、と3振興局各1台の計7台と1台の減となったが、21年度は区画と弥生分を削減予定。	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。	平成20年度での予算化はできなかったが、平成21年度の要求は認められたため、今後道路台帳の統一に向けて、関係部署との協議を進め、より効率的な方法で実施していく。	建設課

農林水産部

No.	項目	内容	平成20年度の取組状況	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。	全体事務を弥生振興局に集約するなど事務の効率化を進めているが、JAについては平成20年6月1日の広域合併を経た現在も状況は変わっておらず、今後JA地域本部と協議し方針を固めることが必要となっている。	農業振興課
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。	20年度から一部の振興局に技術支援員を配置し設計監理監督業務を行うなど、組織体制を強化している。	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。	20年度の大字青山、大字木立、宇目大字木浦内、蒲江大字波当津浦、深島の5地区全てにおいて全面委託をしている。	耕地課

上下水道部

No.	項目	内容	平成20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年度から実施している。平成20年4月使用分から新料金を適用。	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。	水洗化率の向上のため、戸別訪問を実施。関係自治委員との協議、チラシの配布、住民説明会を7会場で開催。その他ケーブルTVにて普及啓発の放送や生活排水きれいキャラバン隊による普及促進を行った。 使用料の見直しについては、改定のための検討を行ってきた。今後、21年度的生活排水処理施設整備構想の見直し作業と合わせ、22年度を目途に使用料の見直しをはかる予定である。	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。	宅地内漏水調査は、各個人の対応。閉栓、開栓業務は、営業課(料金係)の臨時職員で対応している。	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。	電話による督促や訪問徴収を実施するとともに、「給水の停止」作業を振興局も含め、市内全域で取り組み、徴収強化を図った。	営業課

教育委員会

No.	項目	内容	平成20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。	正規調理員全員の任用替を実施、3名の市長部局への配転と13名の臨時職員の嘱託化及び、21年度の剣崎学校給食センターの民間委託のため、3名の加配を含む20名の嘱託調理員を雇用した。	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箇所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。)	「学校給食施設統廃合・民間委託計画」に基づき、剣崎給食センター配送校の鶴岡幼・小を弥生センターに編入し、新施設建設に着手した。 鶴見・米水津両施設の剣崎への統合と民間委託への手続きを進めつつ、宇目地域の施設を22年度に直川センターへ統合する。	学校給食室
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。	学校主事の正規職員は、昨年度末5名の正規職員が退職し、学校主事55名中13名の正規職員となっているが、今年度末に2名の退職が予定され臨時職員化が一層進んでいく。	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。	今年度は蒲江楠本地区で地区説明会を行ったほか他地区の小学校(吹、灘、青山、西上浦)にも学校統合について説明会を開催し、PTA会員・学校評議員等と意見交換会を実施した	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。	生涯学習課の事業は、事業効果等が数字で表しにくく、事業実施に当たっては地域性等を考慮した柔軟な対応が必要と考えているが、これまで本庁及び各振興局個別で実施してきた、パソコン教室や人権学習、青少年の自然体験活動(一部)等については、21年度から本庁が取りまとめ実施するように調整した。今後についても本庁主導でまとめられるものは、調整を図っていきたい。	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。	今年度については、婦人団体への支給方法等についての見直しは行ったが、各団体への補助金の額についての見直し(減額)は行っていない。今後も支給団体の状況を把握しながら効果的な運用を図っていきたい。	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。	平成19年9月から、使用料は統一して徴収している。また、減免基準についても、平成19年9月から制度を見直して実施している。	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。移譲可能な集会所は、地区へお願いしているが、現在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。	19年度に佐伯市文化協会連絡協議会を発足させ、補助金の適正化に向けて協議をすすめている。	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。	両施設とも国や県の補助金を受けて建設されており、早急に地区への移譲は困難であるが、市としての考えは伝え、引き続き協議を続ける。	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。	委託料の内訳の殆んどが人件費や法定点検の委託料であるため、難しいが内容の見直しを行い、可能な部分から削減する。	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箇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。	図書館及び視聴覚センターの業務については、今年度より「NPO法人カルチャー佐伯」が指定管理者となり、業務を代行している。職員はカルチャー佐伯が雇用しており、市の職員(正規・嘱託・臨時)は勤務していない。	生涯学習課
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統合について検討する。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。	施設の統廃合については、実績なし。市民プールの管理については、水泳協会に全面委任し、臨時職員3人を0人した。	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。	事業の見直しは、できなかった	体育保健課

#### 選挙管理委員会

No.	項目	内容	平成20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17年4月の市長選挙及び市議会議員選挙時の429ヶ所から345ヶ所に削減した。	選挙管理委員会事務局

#### 消防本部

No.	項目	内容	平成20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。	新消防庁舎は、平成20年10月に着工し、平成22年2月末の完成、7月1日のオープンを目指している。分署、派出所の庁舎にあっては、県下の消防広域化に合わせて適正配置を検討する。	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。	消防団の組織については、「消防団組織検討委員会」で検討を行い、21年度には「消防団組織推進委員会」を設置し、鋭意検討を行いたい。消防団員の確保対策として、機能別消防団員、消防団応援隊、消防団協力事業所表示制度の導入を行い、今後の地域の安全・安心に努めたい。	消防本部 総務課

## 今後の財政収支の見通し

前述したとおり、行革プランに掲げた基本方針である『平成21年度末の取り崩し型の基金残高を20億円以上保有する。』という目標は達成できる見通しとなりました。

これは、職員数の削減、職員給の5%カット等総人件費の抑制や業務の見直しによる民間委託の推進、適正な料率の見直し等の取り組みを、着実に実行できたからです。

しかし、行革プランの目標が達成できる見通しとなったものの、佐伯市の財政状況をみたととき、特に着目すべき点は、類似都市に比較して大きな起債残高を有していることです。

19年度の公債費負担比率は26.1%と非常に高く、昨年度までの試算の根拠とした『投資的経費90億円』を継続した場合、19年度決算では80億円だった公債費は、22年度には84億円、23年度には88億円、24年度には93億円と今後も上昇の一途を辿り、数年後には同比率は30%を超え、財政の圧迫要因となってまいります。

一方、視点を変えて『投資的経費90億円』をさらに分析してみると、17、18年度決算に比べ19年度の投資的経費充当一般財源額が上昇していることが顕著になってまいりました。これは、合併後3年間を限度に交付される国の補助金が、18年度をもって終了したことにより一般財源を充当せざるを得なくなった影響だと考えられます。

今回の試算を行うにあたり、19年度決算を参考に投資的経費90億円を前提に仮試算を行ったところ、公債費が100億円に迫る時代が到来する結果となりました。

そこで、投資的経費を80億円、投資的経費充当一般財源については19年度決算を参考に、16億円で想定したところ23ページのような見通しとなりました。

この試算では、22年度以降毎年10億円を超える恒常的な財源不足が見込まれ、24年度末には基金残高が約34億円まで減少することが予測されます。

この主な要因としましては、

内閣府試算では21年度以降普通交付税の伸びが期待できないこと。

公債費が22年度には83億円、23年度には87億円、24年度には91億円と確実に上昇が見込まれること。

高齢化社会の進展等に伴い扶助費の増加が見込まれること。

繰出金については、国民健康保険特別会計、介護保険特別会計及び後期高齢者医療特別会計で保険給付費の伸びによる増加が見込まれること。

等が考えられます。

このように投資的経費を80億円に抑制した場合でさえ厳しい財政運営を迫られます。また、職員数についても定員管理計画を上回る早さで削減が進んでいるとはいえ、類似団体と比較してもまだまだ多い状況です。こうした状況に加え、下水道整備やごみ等の環境対策に係る経費の増大、新しい時代に対応するための情報化対策、また住民の安全・安心を守るための防災対策、過疎地域における生活交通手段の確保等の生活対策等様々な課題が山積しております。

こうしたことから今後も引き続き、職員数の削減等による総人件費の抑制、事務事業の見直し等による民間委託の推進、投資的経費の抑制基調を継続し、有利な補助金や起債の活用、各特別会計の適正な受益者負担により基準外の繰出しの抑制等の措置を講じることが不可欠であります。

第1期行革プランの成果は期待できるものの、行財政改革のスピードを緩める状況ではありません。今後も市民の皆様のご理解をいただきながら、引き続き行財政改革を進めていかなければならないと考えています。