

佐伯市行政経営推進プラン

(後期プラン 令和7年度～令和11年度)

令和7年3月 策定

(令和7年12月 一部改訂)

佐 伯 市

はじめに

令和2年3月に「佐伯市行政経営推進プラン」を策定し、本市を取り巻く財政運営をはじめとした様々な課題を乗り越えるため、行財政改革の視点を「管理型から経営的視点を加えた行政運営へ」と転換し、「将来世代への過度な負担を残さない持続可能な財政基盤の確立」を目指し行財政改革に取り組んできました。



前期プランの5年間の計画期間が令和6年度で終了することから、後期5年間（令和7年度～令和11年度）の行財政改革の指針となる後期プランを策定しました。

プランの策定に当たっては、将来の人口減少等を見据えた行政運営を行うための準備期間と位置づけ、行財政改革推進委員会を開催し、素案の作成段階から議論を重ね、パブリックコメントや市議会議員からの御意見も反映し作成してまいりました。

後期プランにおきましても、4つの基本方針として「職員・組織の改革」「財政運営の改革」「公共施設の改革」「業務の改革」のもと個別実施項目を着実かつ計画的に進め、あわせて、PDCAマネジメントサイクルによる検証を行い、新たな課題やニーズにも的確に対応し、計画目標である「令和11年度末の財政調整用基金残高50億円以上の保有」を目指します。

そして、第2次佐伯市総合計画に掲げる「さいき7つの創生」の推進と財政健全化の両立を図り、「さいきオーガニックシティ」の実現に取り組むことで『地域が輝く「佐伯がいちばん」の人・まちづくり』を市民の皆様と共に実現してまいります。

結びに、本プランの策定に御協力いただいた行財政改革推進委員会の委員の方々をはじめ、関係各位に対しまして厚く御礼を申し上げます。

令和7年3月

佐伯市長

田中利明

目 次

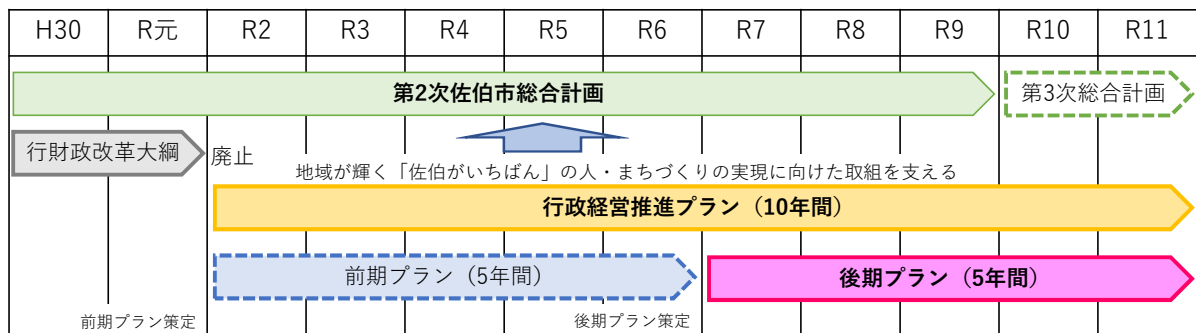
1	後期プランの策定に当たって	3
	（1）後期プランの策定	3
	（2）これまでの行財政改革の取組と前期プランの検証	3
	（3）今後の課題	7
2	行財政改革の必要性	8
	（1）人口減少と超高齢化社会の進展	8
	（2）財政状況	9
	（3）公共施設等の老朽化対策	10
	（4）人口と職員数の推移	10
	（5）社会情勢の変化への柔軟な対応	11
3	行財政改革の基本的な考え方	12
	（1）行財政改革の視点	12
	（2）基本目標	12
	（3）基本方針	12
4	行財政改革の推進手法	13
	（1）計画期間	13
	（2）進行管理	13
5	計画目標	14
	（1）重点実施項目	14
	（2）推進項目及び実施項目一覧	15
	（3）実施項目	17
	資料編	
	（1）個別実施項目の検証	43
	（2）用語解説	61

1 後期プランの策定に当たって

(1) 後期プランの策定

本市の最上位計画である「第2次佐伯市総合計画」の基本政策である「7つの創生」を推進するため、行財政改革の視点を「管理型から経営的視点を加えた行政運営へ」と転換し、「将来世代への過度な負担を残さない持続可能な財政基盤の確立」を目指し行財政改革に取り組んできました。

令和6年度に、佐伯市行政経営推進プランの前期プランが終了することに伴い、前期プランの検証を行い、これまでの取組の方向性を引き継ぎながら、近年の社会情勢や市民ニーズを踏まえ、令和7年度からの新たな行財政改革の指針として、後期プランを策定します。



(2) これまでの行財政改革の取組と前期プランの検証

市町村合併時の厳しい財政状況の下、平成17年度に「第1期佐伯市行財政改革推進プラン」を平成22年度に「第2期佐伯市行財政改革推進プラン」を平成27年度に「佐伯市行財政改革大綱」を策定し、行財政改革の取組により職員数の削減や市債残高の削減、公共施設等総合管理計画の策定など一定の成果を得ることができました。しかしながら、歳出の削減が進まず収支の不均衡が解消できていないことや人口減少に対応した行政運営の転換が進んでいないことから、令和2年度に「佐伯市行政経営推進プラン（前期プラン）」を策定し、行財政改革に取り組んできました。

《これまでの取組経緯》

【第1期佐伯市行財政改革推進プラン】（平成17年度～平成21年度）

■基本方針・取組

- ・定員管理 ・組織機構 ・職員の意識改革と資質向上 ・財政運営の健全化
- ・総人件費の抑制 ・自主財源の確保 ・事務事業の見直し

■目標値（重点）

- ・平成21年度末の取崩型の基金残高20億円以上
- ・平成21年度末の職員数1,100人以下

■取組成果（重点）

- ・平成21年度末の取崩型の基金残高94億円【達成】
- ・平成21年度末の職員数1,075人【達成】

【第2期佐伯市行財政改革推進プラン】（平成22年度～平成26年度）

■基本方針・取組

- ・定員管理の適正化　・組織機構の見直し　・職員の資質向上　・財政運営の健全化
- ・総人件費の抑制　・自主財源の確保　・補助金の見直し

■目標値（重点）

- ・平成26年度末の市債残高を100億円削減
- ・平成26年度末の職員数920人以下

■取組成果（重点）

- ・平成26年度末の市債残高166億円削減【達成】
- ・平成26年度末の職員数955人【未達成】

【佐伯市行財政改革大綱】（平成27年度～終期設定なし（令和元年度廃止））

■基本方針・取組

- ・地方分権時代に対応できる人材の育成
- ・将来を見据えた組織体制の構築
- ・公共施設のマネジメント
- ・健全な財政運営

■目標値（重点）

- ・設定なし

■取組成果（重点）

- ・前プランの積み残し職員数920人以下達成（令和元年度末917人）
- ・令和元年度末の市債残高76億円削減
- ・公共施設等総合管理計画及び個別施設計画策定

«前期プランの検証»

【佐伯市行政経営推進プラン（前期プラン）】（令和2年度～令和6年度）

前期プランの計画目標とした目標値及び重点実施項目とした3つの目標値について検証します。なお、個別実施項目の検証については、資料編に掲載しています。

■計画目標

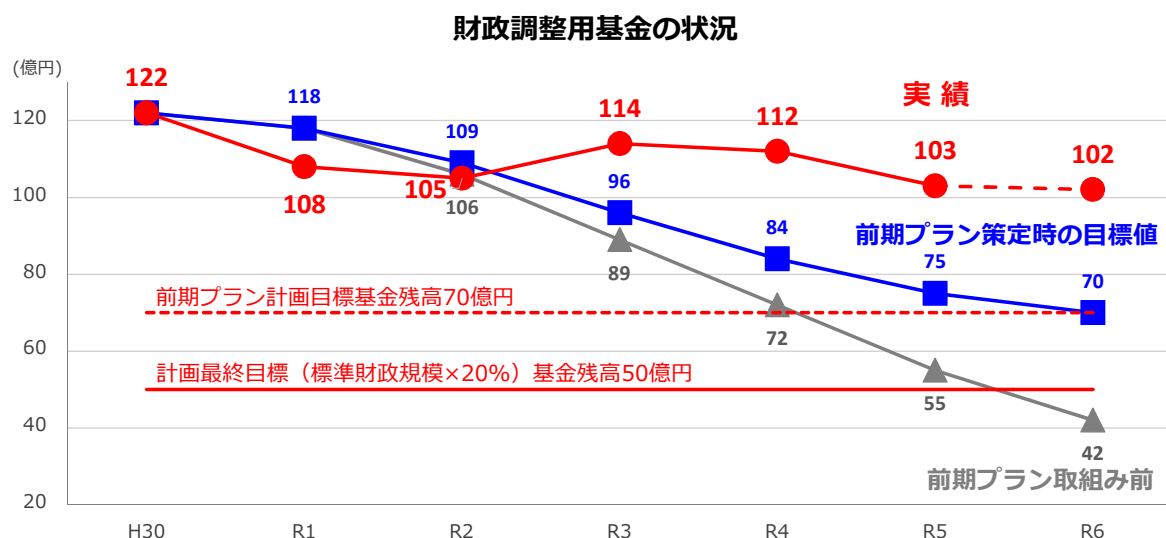
令和6年度末の財政調整用基金残高を70億円以上保有する

前期プラン策定時の中期的な財政収支の試算によると、何も手を施さずに現状のまま財政運営を続けた場合には、令和6年度末の財政調整用基金残高は約42億円まで減少すると予測されていましたが、職員数の削減が予定より早く進んでいること、地方交付税や市税が試算より上振れしたこと、枠配分予算編成による一般財源が抑制されたことなどにより目標年次の令和6年度末には約102億円の財政調整用基金の保有が見込まれる状況となっています。

○財政調整用基金残高の状況

(単位：百万円)

区 分	令和2年度	令和3年度	令和4年度	令和5年度	令和6年度 (見込み)
行革を行わなかった場合	10,592	8,941	7,166	5,548	4,154
プラン策定時の目標値	10,865	9,595	8,395	7,513	7,028
実 績	10,513	11,377	11,242	10,313	10,197



■重点実施項目

①人件費の適正化

前期プランにおける職員数は、令和6年（4月1日現在）職員数（正職員及び再任用職員）を926人以下、職員総数（正職員、再任用職員及び会計年度任用職員）を1,347人と定め取り組んだ結果、令和6年度の職員数（正職員及び再任用職員）は877人、職員総数（正職員、再任用職員及び会計年度任用職員）は1,329人となっており、目標を上回るペースで削減が進みました。

(単位：人)

区 分	令和2年度	令和3年度	令和4年度	令和5年度	令和6年度
①正職員	行革を行わなかった場合	923	922	921	921
	プラン策定時の目標値	915	898	873	835
	実 績	908	885	865	829
②再任用職員	行革を行わなかった場合	55	57	68	88
	プラン策定時の目標値	55	57	68	88
	実 績	52	45	47	55
職員数（①+②）	行革を行わなかった場合	978	979	989	1,009
	プラン策定時の目標値	970	955	941	943
	実 績	960	930	912	901
③会計年度任用職員	行革を行わなかった場合	477	477	477	477
	プラン策定時の目標値	477	460	453	438
	実 績	478	454	455	458
職員総数（①+②+③）	行革を行わなかった場合	1,455	1,456	1,466	1,486
	プラン策定時の目標値	1,447	1,415	1,394	1,381
	実 績	1,438	1,384	1,367	1,359

②新たな予算編成方針の導入

・ 枠配分予算編成により一般財源を抑制する

中期的な財政見通しによる一般財源ベースのフレームにて予算枠配分を実施し、各部局の主体的な取組による事業の「選択と集中」及び「スクラップアンドビルド」により、一般財源の抑制を図り、計画目標である令和6年度末の財政調整用基金残高を70億円以上保有することができる見込みとなっています。

③市債残高の削減

・ 令和6年度末の市債残高を400億円以下にする

事業の選択と集中により事業規模を段階的に縮小し、市債発行の抑制を図り市債残高を削減したことにより、目標年次の令和6年度末市債残高は約399億円となる見込みです。

○市債残高の状況

(単位：百万円)

区 分		令和2年度	令和3年度	令和4年度	令和5年度	令和6年度 (見込み)
市債発行額	行革を行わなかった場合	8,086	4,156	3,829	3,550	3,365
	実 績	7,915	4,987	3,697	3,492	3,402
元金償還金	行革を行わなかった場合	6,684	6,678	6,512	6,341	6,134
	実 績	6,683	6,681	6,597	6,817	6,211
市債残高	行革を行わなかった場合	51,765	49,243	46,560	43,769	41,000
	実 績	50,665	48,971	46,071	42,746	39,937

以上のことから、前期プランに掲げた計画目標及び重点実施項目は達成される見込みとなっています。

○行財政改革効果額

(単位：百万円)

区 分		令和2年度	令和3年度	令和4年度	令和5年度	令和6年度 (見込み)	合 計 (見込み)
①人件費の削減	計画目標額	48	156	327	461	615	1,607
	実 績	106	330	468	679	834	2,417
②枠配分予算編成による一般財源抑制	計画目標額	225	225	225	225	220	1,120
	実 績	320	485	375	233	220	1,633
③市債残高削減による公債費抑制	計画目標額	0	0	23	50	74	147
	実 績	0	41	△ 32	△ 70	△ 46	△ 107
合 計	計画目標額	273	381	575	736	909	2,874
	実 績	426	856	811	842	1,008	3,943
累 計	計画目標額	273	654	1,229	1,965	2,874	
	実 績	426	1,282	2,093	2,935	3,943	

※大型事業の前倒しにより、令和3年度の市債発行額が増加したため、令和4年度以降の公債費抑制額がマイナスとなっています。

(3) 今後の課題

前期プランの取組により、主に人件費の削減や枠配分予算編成による一般財源抑制によって、財政面の観点から一定の効果を得ることができました。しかし、前期プランの5年間を振り返ると、組織のスリム化や業務改善、公共施設の総量削減については、思うように進めることができませんでした。

一方で、今後の財政見通しでは、毎年約6～9億円の財源不足が生じる見込みとなっています。今後も基金の取り崩しに頼った財政運営を続けると令和14年度末には財政調整用基金残高が50億円を下回る見通しとなることから、「財政調整用基金を50億円以上保有しながら収支が均衡する財政構造の構築」や「令和22年度の職員数700人を見据えた組織のスリム化、業務の効率化」に向け、今後は組織のスリム化、事務事業の見直し、DX（デジタルトランスフォーメーション）の推進、民間委託等を積極的に推進しなければ自治体としての運営が厳しくなることを意味するため、行政運営の一層の効率化を図る必要があります。また、現在、取組が進んでいるコミュニティ組織と連携し、新たな協働の仕組みづくりを構築することも必要です。

よって、後期プランの5年間は、これからの人口減少に向けた職員数700人を見据えた業務改善取組期間の「準備期間」と位置づけ、後期プランにおいては、財政調整用基金を50億円以上保有しながら収支が均衡する財政構造の構築を目指しつつ、将来的な行革効果を生み出すために、財政的な視点のみではなく組織のスリム化、事務事業の見直し、DXの推進、民間委託等の推進など効果額には反映しづらい取組を重要視して進めていきます。

2 行財政改革の必要性

(1) 人口減少と超高齢化社会の進展

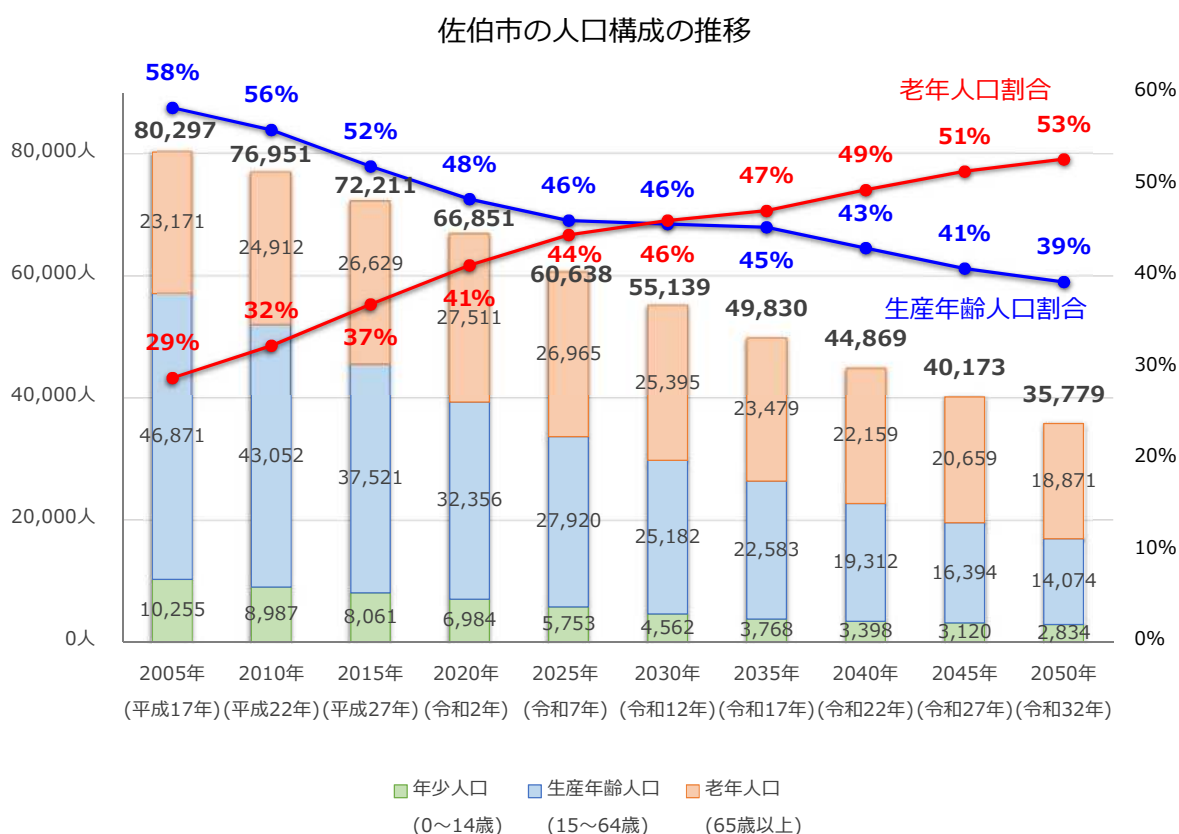
本市の総人口は、市町村合併後の直近の国勢調査人口80,297人（平成17年度）から徐々に減少し、令和2年度には、66,851人となり、15年間で約17%減少しています。

また、国立社会保障・人口問題研究所（令和5年推計）によりますと、令和32年（2050年）には、総人口が4万人を下回り、35,779人と推計されています。

人口割合から見ると、生産年齢人口（15歳～64歳）の割合は58%から39%に減少し、老年人口（65歳以上）の割合は29%から53%に増加する見込みです。

また、出生数は、525人（平成17年度）から令和5年度には217人となり、今後も減少していくことが予測されます。

今後も高齢化率の上昇と、年少人口及び生産年齢人口の減少は続くものと予測され、将来的に市税や普通交付税を中心とした一般財源が減少することが見込まれ、財政運営における課題となっています。



※出典 実績値：国勢調査（H17～R2） 推計値：国立社会保障・人口問題研究所 令和5年推計から

出生数の推移

（単位：人）

	平成17年度	平成22年度	平成27年度	令和2年度	令和5年度
出生数	525	522	463	325	217

(2) 財政状況

本市では、歳入に占める割合が最も大きい普通交付税の段階的縮減の影響により平成28年度から収支不均衡が続く、財政調整用基金（財政調整基金と減債基金）を取り崩しながらの財政運営が続いています。こうした中「骨太の方針2023」を踏まえた令和6年度地方財政計画において、「交付団体を始め地方の安定的な財政運営に必要となる地方の一般財源総額について、令和5年度地方財政計画の水準を下回らないよう実質的に同水準を確保することを基本として、引き続き生じることとなった大幅な財源不足について、地方財政の運営上支障が生じないよう適切な補填措置を講じる」と示されていましたが、本市の令和6年度普通交付税においては、前年度比マイナス2.8億円（再算定前）となっています。7年度の地方財政計画においても「地方一般財源額について、6年度の水準を下回らないよう実質的に同水準を確保する」とされているが本市への影響は厳しい状況です。

このように今後の本市を取り巻く地方財政の見通しについては、世界的な物価上昇などの影響や社会保障関係費、人事院勧告による職員人件費の増加など、先行きが不透明な状況は続くと思込まれます。

また、地方債の活用においては、合併特例債が令和6年度で発行終了となり、今後の普通建設事業等の構築にあたっては、国の方針を理解し足並みを揃えつつ、財政措置の有利な地方債を活用する工夫が求められます。

さらに、人口減少・少子高齢化及び主産業の減退など構造的課題が押し寄せてきており、市税等歳入についても大幅な増収は見込めない状況の中、財政運営は引き続き厳しい状況です。

このような財政状況の中、第2次佐伯市総合計画の後期基本計画の下、佐伯版SDGs「さいきオーガニックシティ（人と自然が共生する持続可能な循環型共生社会）」の実現に向けて取り組むことで「地域が輝く「佐伯がいちばん」の人・まちづくり」を推進し、市民生活や地域経済の発展に資する「経済・社会・環境」の三側面が調和した施策をさらに推進していかねばなりません。

その一方で、持続可能な財政運営を行っていくためには、事業の選択と集中及びスクラップアンドビルドによる歳出抑制、特に一般財源の抑制を図る必要があります。そして今後控える大型事業については明確な目的・計画を定め、財源を確保することで将来世代に過度な負担を強いることなく、多様化する市民ニーズに対応し、市民が安心して暮らせる安定した財政基盤を確立していかなければなりません。

○今後の財政見通し

（単位：百万円）

区 分	令和6年度 (決算見込み)	令和7年度 (推計)	令和8年度 (推計)	令和9年度 (推計)	令和10年度 (推計)	令和11年度 (推計)
歳 入(A)	47,057	43,902	42,551	41,817	41,722	41,245
歳 出(B)	47,683	44,624	43,482	42,610	42,442	41,891
収支((A)-(B))	▲626	▲722	▲931	▲793	▲720	▲646
財政調整用基金積立額	510	0	0	0	0	0
財政調整用基金残高①	10,197	9,475	8,544	7,751	7,031	6,385
その他特定目的基金残高②	8,060	6,833	6,017	5,188	4,674	4,311
基金残高(①+②)	18,257	16,308	14,561	12,939	11,705	10,696
市債残高	39,937	37,337	34,693	32,179	29,853	27,668

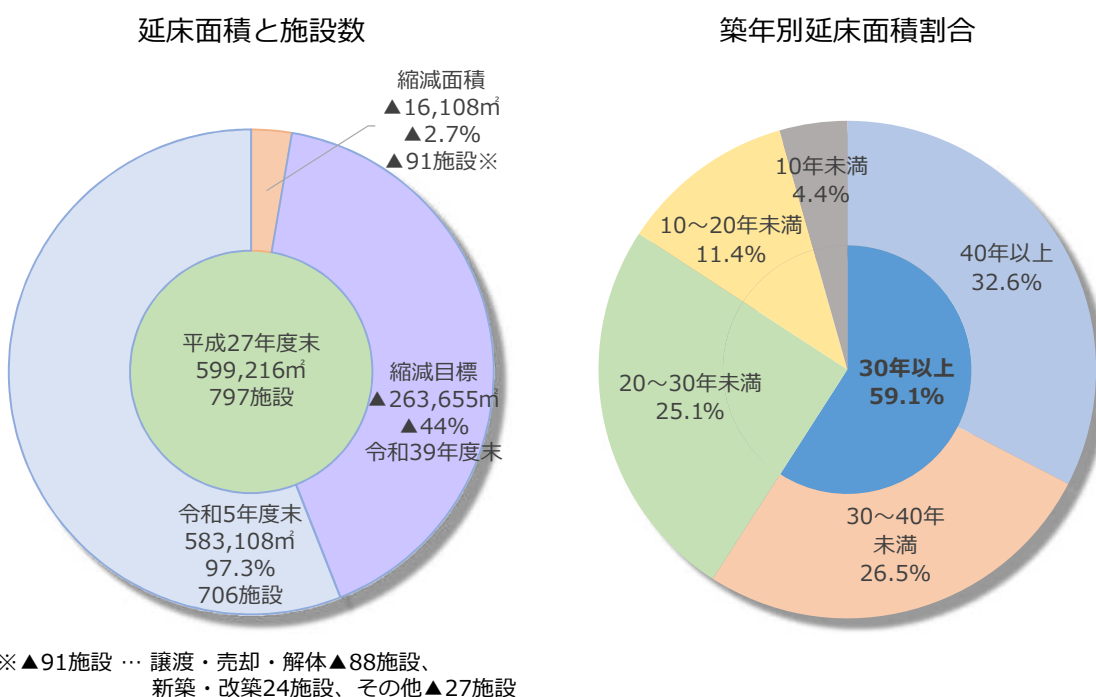
（令和6年度 中期財政収支の試算より）

(3) 公共施設等の老朽化対策

本市は、市町村合併により旧市町村が保有していた施設をそのまま引き継いだため、同種・同機能の施設を数多く保有している上に老朽化した施設が数多く見られます。また、市の面積も広大なため、インフラ施設も数多く保有しています。

平成28年3月に「佐伯市公共施設等総合管理計画」を策定し、公共施設等の総合的かつ計画的な管理の推進と保有量の最適化、財政負担の軽減・平準化に取り組んでいます。

令和5年度末では、施設の約6割が築30年を経過しており、人口減少や厳しい財政状況を踏まえ、複合化や統廃合など適正規模・配置に努める必要があります。同時に、予防保全による長寿命化など、インフラ施設を含む公共施設のマネジメントをさらに推進していく必要があります。



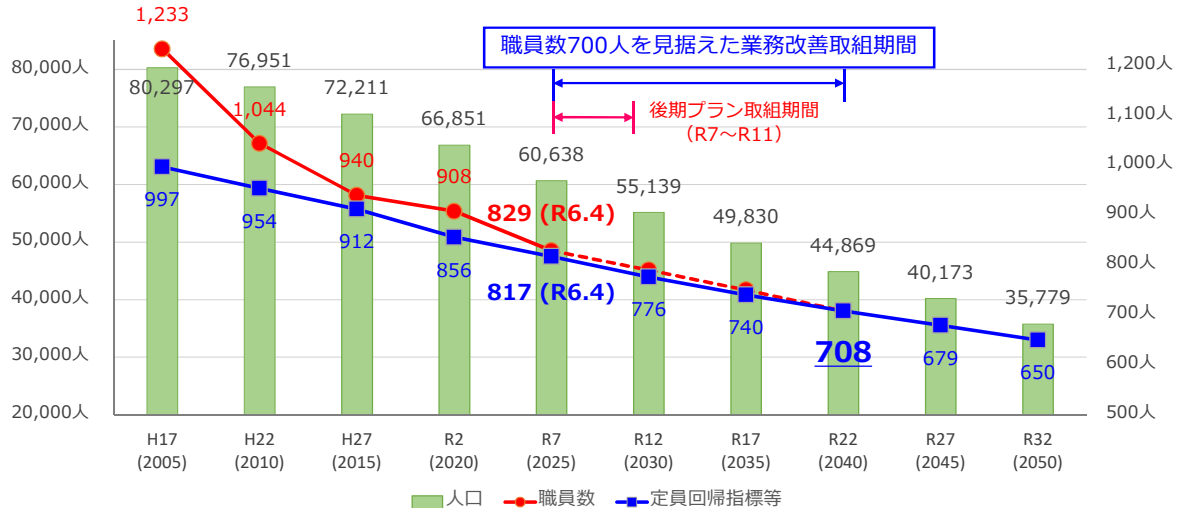
(4) 人口と職員数の推移

平成17年度の定員回帰指標等 997人に対し1,233人と乖離していましたが、これまでの行財政改革の取り組みにより、令和6年度には定員回帰指標等817人に対し829人となっています。

人口減少等に伴い令和22年度の定員回帰指標等は708人となる見込みであり、職員の削減基調は避けては通れない見通しです。また、職員の年齢構成では、45歳から53歳が全体の約38%を占めているため、10年後から大量退職を迎えることが予想されます。

今後は、定年延長等の制度改正に対応しつつ、少子高齢化、人口減少の中で、市民サービスを安定的に提供できるよう、業務量に応じた適正な職員の確保・配置に努めていく必要があります。

人口と職員数の推移

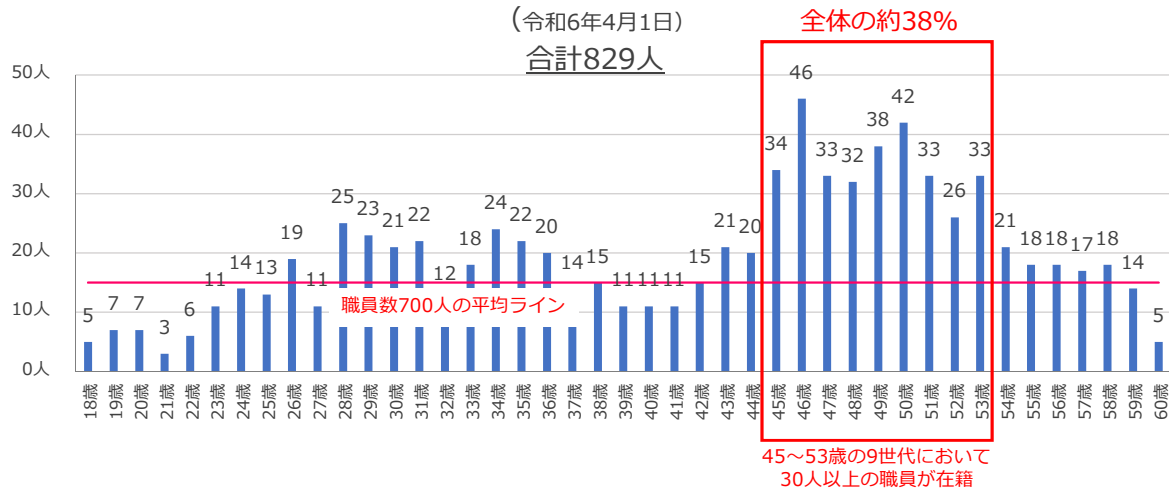


※人口推計：国立社会保障・人口問題研究所（令和5年推計）

職員の年齢構成

（令和6年4月1日）

合計829人



（5）社会情勢の変化への柔軟な対応

近年の社会情勢は、IT技術の急速な進化、新型コロナウイルス感染症の影響、異常気象などによって、世界的に変化の度合いが高まり、取り巻く環境が複雑さを増すとともに将来の予測が困難な状況にあることから、VUCA時代と呼ばれており、複合的な要因が重なることで既存の価値観や基準が通用しなくなり、これまでにない大きな変革が求められています。

また、令和元年度末からの新型コロナウイルス感染症の影響により、従来の社会のあり方が大きく変革し、Society5.0や自治体DXの推進、さらにはSDGs（持続可能な開発目標）やカーボンニュートラルの推進といった世界的なニーズに対応するための新しい取り組みが求められており、地方自治体が取り組まなければならない課題は山積しています。

特に、激甚化・頻発化する風水害や、今後30年以内に80%程度の確率で発生が予測される南海トラフ巨大地震への備えとして、地域防災力の向上や市民への発信力の強化は不可欠です。また、新型コロナウイルス感染症の流行やエネルギー価格を含む物価の高騰など、社会情勢の急激な変化の中で、地方自治体だけで問題解決することが難しい場合もあります。

これに対処するためには、職員一人ひとりの考える力を育成し、地方自治体として変化に備える柔軟な対応力を高めるとともに、市民、市民団体、事業者等の多様な主体との連携を強化し、様々な社会の変化に適応していく必要があります。

3 行財政改革の基本的な考え方

(1) 行財政改革の視点

『管理型から経営的視点を加えた行政運営へ』

これまでの行財政改革では、コストの削減や人員の削減などを主眼とした量的な改革に重点が置かれてきました。こうした減量型（管理型）の改革は、行政のスリム化に一定の成果を挙げており、引き続き継続していく必要があります。しかし、そうした改革だけでは、現状の課題に対応することは難しいため、経営的な視点を取り入れ、限られた経営資源（ヒト、モノ、カネ）を最大限に活用し、市民の目線に立った行政サービスを効果的・効率的に提供していく質的な改革に取り組むことも必要です。

後期プランにおいても、量的な改革に質的な改革を加えた行政運営を行います。

(2) 基本目標

将来世代への過度な負担を残さない持続可能な財政基盤の確立

将来世代に過度な負担を残さないよう基金を一定程度活用しながら収支均衡を図れるよう財政構造の構築を目指します。

(3) 基本方針

基本方針 1 職員の意識改革と組織力の向上【職員・組織の改革】

経営型の行政運営を実現するため職員の意識改革を進めるとともに、適正な定員管理を行い、行政需要に柔軟な対応ができる組織を構築します。また、さまざまな行政課題に対応できる職員の育成に取り組み、職員の能力が発揮できる組織運営を目指します。

基本方針 2 持続可能な財政運営の確立【財政運営の改革】

将来にわたり持続可能な財政基盤を確立するため、財政規律の厳守、事業の選択と集中、積極的な財源確保などを図ることにより、財源不足額の圧縮に努めます。また、将来世代に過度な負担を残さないよう、基金残高を一定程度確保しながら収支が均衡する財政運営の確立を目指します。

基本方針 3 公共施設等マネジメントの推進【公共施設の改革】

将来にわたり持続可能な行政サービスを維持するため、社会経済情勢の変化や地域特性を考慮し、公共施設等の長寿命化、施設管理運営の効率化、施設総量の適正化などを計画的に行うことにより、財政負担の軽減・平準化を図ります。また、公共施設等の有効活用により収入の確保に努めます。

基本方針 4 行政の質と生産性向上【業務の改革】

質の高い行政サービスを実現するため、効果的な市民サービスの提供や事務事業の最適化、DXの推進、公民連携による民間活力等により業務の効率化及び改善を図り、生産性の向上に努めます。また、協働社会の構築や圏域行政の可能性を検討することにより、効果的・効率的な行政運営を目指します。

4 行財政改革の推進手法

(1) 計画期間

後期プラン 令和7年度から令和11年度までの5年間

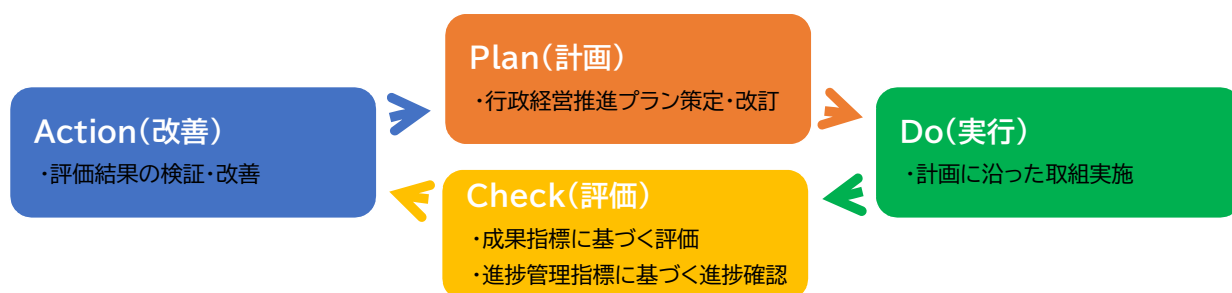
プラン全体の計画は10年間（令和2年度から令和11年度）とし、具体的な取組は社会経済情勢の変化や課題に機動的かつ集中的に対応するため、前・後期、各5年間の計画期間とします。

(2) 進行管理

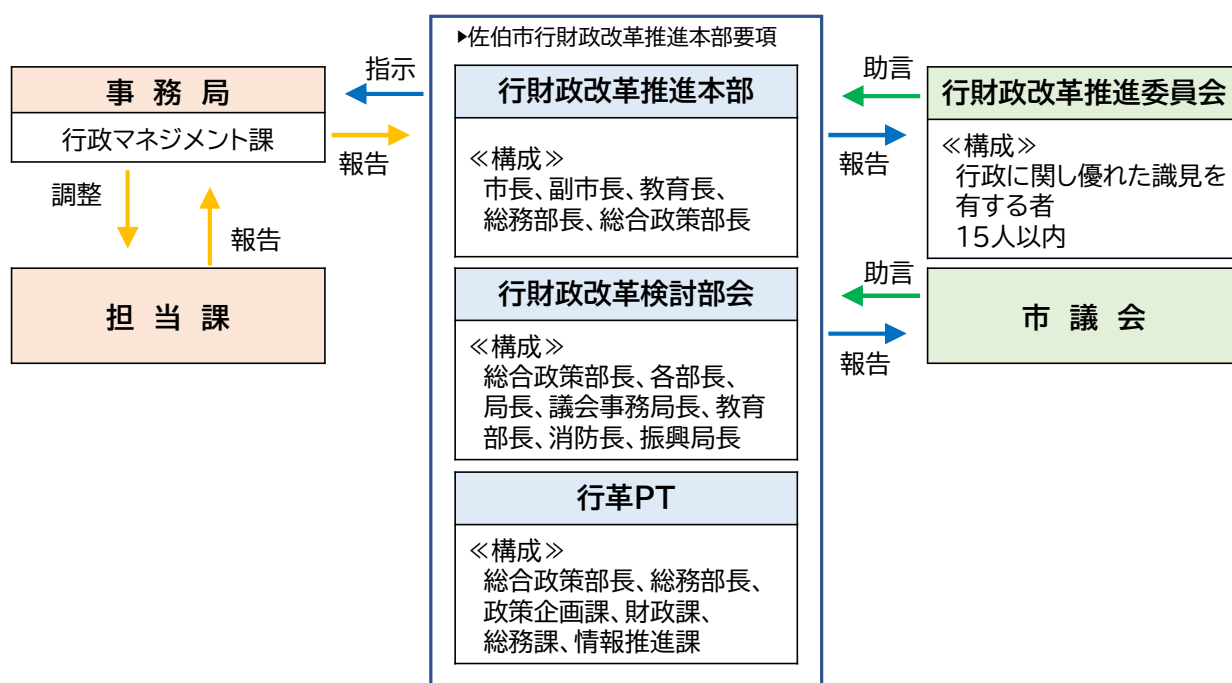
このプランに掲げられた取組を着実かつ計画的に実施するため、具体的な取組項目やスケジュールを実施項目として定め、適正な進行管理に努めます。

行財政改革推進本部長である市長の強力なリーダーシップのもと、全庁を挙げて行財政改革を推進します。

なお、実施項目に記載された取組項目は、毎年度、PDCAマネジメントサイクルによる検証を行い、「行財政改革推進委員会」（附属機関）等において、有識者の専門的見地や市民目線からの提言・評価を行い、効率的かつ効果的な行政運営に取り組んでいきます。



進行管理体制図



5 計画目標

令和11年度末の財政調整用基金残高を50億円以上保有する

計画における最終目標は、標準財政規模の20%に相当する額50億円以上の財政調整用基金を保有しながら収支の均衡を図ることです。

なお、令和12年度以降においても、災害や経済危機等の不測の事態に備え、赤字比率が財政再生団体に陥らない水準（財政再生基準）である標準財政規模の20%に相当する額50億円を下回らないよう財政運営を行います。

※一般的に財政調整用基金残高は標準財政規模の20%を確保することが適正な水準とされています。

(1) 重点実施項目

① 将来を見据えた組織体制に基づく適正な定員管理

令和6年度に策定する佐伯市職員定員管理計画に基づき、職員数の適正管理や専門職の構成を見直す。また、会計年度任用職員の業務整理や、定年の年齢引き上げによる60歳以上の職員の活用を推進し、業務の効率化・組織のスリム化を図る。

《取組内容》

- ・ 行財政規模に応じた適正な定員管理
- ・ 職員数700人を見据えた組織体制の構築

② 投資的経費の平準化による市債残高の削減（臨時財政対策債除く）

令和11年度末の市債残高を336億円以下にする。

《取組内容》

- ・ 適正な市債発行
- ・ 市債残高

令和5年度末 449億円 → 令和11年度末 336億円以下

③ DX（デジタルトランスフォーメーション）の推進

「佐伯市DX推進計画」に基づき、情報システムの最適化、マイナンバーカードの利活用など、市民サービスの向上や業務の効率化の取組みを推進する。

《取組内容》

- ・ 市民サービスのデジタル化の推進
- ・ 自治体DXの推進

(2) 推進項目及び実施項目一覧

基本方針1 職員の意識改革と組織力の向上 【職員・組織の改革】

推進項目(1) 人材育成と職員の意識改革	概要	職員研修制度の充実や適材適所の人員配置により、職員一人ひとりの資質の向上を目指します。また職員一人ひとりが問題意識、目的意識をもって職務に遂行し、コスト意識の徹底や業務改善意識の高揚を図り、職員が一丸となって行財政改革を推進する体制を構築します。	
	項目	①人事評価制度の適正な運用	P18
		②職員研修等の充実	P19
推進項目(2) 組織体制の最適化	概要	限られた経営資源のもと、効率的な行政経営を行うため、人件費の適正管理を行います。また、行政課題の変化に的確に対応し、良質な行政サービスが迅速に提供できる組織体制の最適化を図ります。	
	項目	①【重点】行財政規模に応じた適正な定員管理	P20
		②【重点】職員数700人を見据えた組織体制の構築	P21
推進項目(3) 働き方改革の推進	概要	長時間労働の是正や仕事と家庭の両立支援など働きやすい環境づくりを整えることにより、誰もがワーク・ライフ・バランスを実現できる職場環境を醸成します。	
	項目	①健康経営の推進	P22
		②ワーク・ライフ・バランスの充実	P23

基本方針2 持続可能な財政運営の確立 【財政運営の改革】

推進項目(1) 計画的な財政運営	概要	事業の選択と集中や特別会計・企業会計の健全経営の維持、市債の適正なマネジメント等の経営感覚を意識し、将来世代に過度な負担を残さないよう計画的な財政運営を推進します。	
	項目	①選択と集中による予算編成	P24
		②【重点】投資的経費の平準化による市債残高の削減	P25
		③特別会計の健全経営の維持	P26
		④公営企業会計の健全経営の維持	P27
推進項目(2) 財源の積極的確保	概要	市税等の徴収率向上のほか、各種広告資産の活用、ふるさと納税のPR等により財源の確保に積極的に取り組みます。	
	項目	①さらなる市税等の収納対策	P28
		②財源の開拓と確保	P29

基本方針3 公共施設等マネジメントの推進 【公共施設の改革】

推進項目(1) 公共施設等の計画的な管理と統合・廃止	概要	将来の人口動向や地域特性を考慮しながら、佐伯市公共施設等総合管理計画を推進し、既存施設の複合化、集約化、廃止等を計画的に取り組み施設総量の適正化を図ります。また、定期的な点検・診断及び計画的な維持修繕を実施し長寿命化を推進します。	
	項目	①公共施設等総合管理計画の推進	P30
		②公共施設等の最適な管理運営	P32
推進項目(2) 公共施設等の有効活用	概要	公共施設等の有効活用（施設転用、民間貸与、売却等）をすることにより施設経費の削減及び収入の確保に努めます。	
	項目	①公有財産の活用・処分	P33

基本方針4 行政の質と生産性向上 【業務の改革】

推進項目(1) 市民サービスの 維持・向上	概要	市民生活に関連の深い窓口業務におけるサービスの向上、各種申請・届出などの行政手続きの利便性向上などに取り組み、市民満足度の高いサービスの提供を目指します。	
	項目	①【重点】市民サービスのデジタル化の推進	P34
推進項目(2) 事務事業の見直し・最適化	概要	業務内容が増大する中で適切な選択と集中を図るため、各種事務事業について、目的や必要性などを総合的に判断した上で、整理・再編・効率化等の見直しを進め、より効果的で効率的な事業の選択を図ります。	
	項目	①予算・組織編成と連動した施策・事業評価 ②少子化に対応した子どもにとって望ましい教育環境の整備	P35 P36
推進項目(3) 業務の生産性向上	概要	限られた職員で必要とされる行政サービスを持続的かつ効果的に提供していくために、BPR手法を用いた業務プロセス見直しや、RPA(業務自動化)・ICT(情報通信技術)等を有効活用することにより業務の効率化及び改善を図り生産性を高めます。	
	項目	①【重点】自治体DXの推進	P37
推進項目(4) 民間活力の積極的活用	概要	行政サービスの向上と効率化を図るため、効果の見込める分野への民間委託を積極的に進めていきます。また、指定管理者制度や民間の資金・ノウハウを活用したPPP/PFI手法の活用など検討し、公民連携の推進を図ります。	
	項目	①公民連携の推進	P38
推進項目(5) 協働社会の構築と 圏域行政の推進	概要	地域課題や多様なニーズに対応するため行政、民間（企業）、市民のそれぞれの役割分担を明らかにした上、相互の連携を図り、対等なパートナーとして共にまちづくりを担う協働型社会の実現を目指します。また、県や周辺市町村との連携による圏域行政の可能性も積極的に検討します。	
	項目	①地域コミュニティ活動・市民協働のまちづくりの推進	P39
		②災害時に生きるネットワークづくり・防災力の向上	P40
		③福祉保健相談体制の整備	P41
		④人口減少に伴う広域化・共同化の推進	P42

(3) 実施項目

▼表の見方

佐伯市行政経営推進プラン(後期) | 実施項目

基本方針	①					推進項目					
実施項目	②					担当課	③				
						関係課					
現状と課題	④										
主な取組	⑤										
▼スケジュール											
取組項目		令和7年度	令和8年度	令和9年度	令和10年度	令和11年度					
			⑥								
目標指数		令和7年度	令和8年度	令和9年度	令和10年度	令和11年度					
⑦				⑧							
[R5 現状値: ⑧]											

①基本目標を達成するための基本方針及び推進項目を記載しています。

②基本目標を達成するための個別の取組となる実施項目を記載しています。

③実施項目を実施する担当課及び関係する課を記載しています。

④実施項目における現状と課題について記載しています。

⑤「④」の現状と課題を踏まえ、基本目標を達成するための主な取組を記載しています。

⑥具体的な取組項目とそのスケジュールを記載しています。

⑦実施項目の進捗や達成状況を評価するための指標を記載しています。

(数値化できないものは「-」を記載しています。)

⑧目標指数に対する現状値及び目標値を記載しています。

(数値化できないものは「-」を記載しています。)

佐伯市行政経営推進プラン(後期) | 実施項目

基 本 方 針	1	職員の意識改革と組織力の向上	推 進 項 目	(1)	人材育成と職員の意識改革
実 施 項 目	①	人事評価制度の適正な運用	担 当 課	総務課	
			関 係 課	全 庁	
現 状 と 課 題	制度運用開始から10年以上が経過し、制度の定着、面談による上司と部下のコミュニケーションの場として活用されている。これまでは業績評価結果を管理職の勤勉手当にのみ反映していたが、令和6年度から全職員に対し評価結果を昇給及び勤勉手当に反映することになっているため、今後は今まで以上に公正公平な評価が求められることになる。 また、将来的な職員数を見据え職員一人一人の資質向上のための人材育成のツールとして有効活用し、勤務成績がよろしくない職員等に対しては成績改善に向けた取り組みも必要となる。				
主 な 取 組	人事評価を活用した職員の育成と、適正な評価を行うことによりモチベーションアップを図り、組織全体の活性化を図る。 令和6年度から評価結果を昇給や勤勉手当に反映していることから、評価者の評価スキルの向上が求められるため、研修内容や評価結果の検証を行い、以降の評価者研修に反映する。 また、人事評価において勤務成績がよろしくないと評価された職員に対する改善措置等についてマニュアル化する。				

▼スケジュール

取組項目	令和7年度	令和8年度	令和9年度	令和10年度	令和11年度
評価結果の検証及び研修内容の改善					
改善措置マニュアルの作成					
目標指数	令和7年度	令和8年度	令和9年度	令和10年度	令和11年度
評価者研修の実施回数 〔R5 現状値:2回〕	2回以上	2回以上	2回以上	2回以上	2回以上

佐伯市行政経営推進プラン(後期) | 実施項目

基 本 方 針	1	職員の意識改革と組織力の向上	推 進 項 目	(1)	人材育成と職員の意識改革
実 施 項 目	②	職員研修等の充実	担 当 課	総務課	
			関 係 課	全 庁	
現状と課題	少子高齢化が進み、今まで以上に行政へのニーズが高まる中、一人当たりの業務量はますます増えている。限られた職員で市民サービスの充実と市政の発展に取り組むためには、より一層の業務の見直しと事務の効率化が求められる。職員一人一人が、これまでの考え方から、常に改善意識を持ち、積極的に効率化を進めていくが必要になる。				
主 な 取 組	研修機関等を活用した創造力、企画力、課題解決力等を磨く研修を実施し、市民サービスの充実に取り組みながら、常に『コスト意識』を持ち、自ら実践する職員を育成する。 また、本プランの重点実施項目である「DXの推進」に向け、各階層における職員のスキルアップを目指し、体系的な職員研修を実施していく。 さらに、職員数700人に向かっていく際、特に管理監督職の職員が重要であるため、管理監督職向けの独自研修を実施し、意識改革及びマネジメント能力の充実を目指す。併せて、人事評価及び職員調書等を活用した人事を行い、職員のモチベーションを高めていく。				

▼スケジュール

取 組 項 目	令和 7 年度	令和 8 年度	令和 9 年度	令和 10 年度	令和 11 年度
研修の実施					
人事評価及び職員調書等の活用					
目 標 指 数	令和 7 年度	令和 8 年度	令和 9 年度	令和 10 年度	令和 11 年度
管理監督職向け独自研修の実施 〔R5 現状値:2回〕	3 回以上	3 回以上	4 回以上	4 回以上	5 回以上

佐伯市行政経営推進プラン(後期) | 実施項目

基 本 方 針	1	職員の意識改革と組織力の向上	推 進 項 目	(2)	組織体制の最適化
実 施 項 目	①	【重点】行財政規模に応じた適正な定員管理	担 当 課	総務課・行政マネジメント課	
			関 係 課		
現状と課題	佐伯市行政経営推進プラン(前期プラン)において、人件費の適正化に向け、令和6年度当初の職員数を設定し、定員の管理を行ってきた。令和7年度以降は、佐伯市定員管理計画(R7から5年間)を策定し、定員管理を行うこととしており、計画期間中の人口減少に伴い、職員数も減少していくものと考えている。 職員の年齢構成は、令和6年度において45 歳から53 歳までの職員が、全体の約38%を占めている状況となっているため、計画期間の5年間だけではなく、将来を想定して定員を管理していく必要がある。職員が大きく減少していく中で、役職定年となった職員や会計年度任用職員の適正配置及び業務のあり方について検討していく必要がある。				
主 な 取 組	令和6年度に策定する佐伯市職員定員管理計画に基づく職員数の管理を行いながら、専門職等の職員の構成については、任用替えも視野に入れ、適正な職種の構成となるよう努める。 職員数が減少していく中で、会計年度任用職員の職責の整理を行うとともに、職員でなければならない業務と、会計年度任用職員が担う業務の整理を行う。 定年の年齢引き上げによる60歳以上の職員が、これまでのキャリアを活かし、活躍できる人事配置を行う。また、業務の効率化・組織のスリム化が進む中で、会計年度任用職員を適正に配置していく。				

▼スケジュール

取組項目	令和7年度	令和8年度	令和9年度	令和10年度	令和11年度
任用替制度の導入					
正規職員と会計年度任用職員の業務の整理					
会計年度任用職員の適正配置					

目標指数	令和7年度	令和8年度	令和9年度	令和10年度	令和11年度
職員数					
上段:正職員	829人	823人	817人	811人	805人
中段:再任用職員	45人	54人	55人	56人	54人
下段:会計年度任用職員	455人	447人	440人	427人	421人
[R6 現状値:829人・48人・452人]					

佐伯市行政経営推進プラン(後期) | 実施項目

基 本 方 針		1	職員の意識改革と組織力の向上	推 進 項 目	(2)	組織体制の最適化
実 施 項 目	②	【重点】職員数 700 人を見据えた組織体制の構築			担 当 課	行政マネジメント課
					関 係 課	
現状と課題		限られた人員と財源の中、急速に変化する社会経済状況や複雑・多様化し増大する行政需要に的確に対応した行政サービスを提供するため、これまで組織機構の見直しを進めてきた。 今後も、社会経済環境の変化や人口減少等に伴う新たな行政課題等に的確に対応していくためには、効率的な組織体制の確保に向けた抜本的見直しや、組織を有効に機能させる体制の整備を図る必要がある。				
主 な 取 組		行政需要の変化に的確に対応するため、部・課・振興局・出張所の組織について新設、統合及び廃止を進める。組織の見直しに当たっては、簡素で効率的な組織を基本としつつ、柔軟で機動的な組織体制とするよう常に検証を行う。				

▼スケジュール

取 組 項 目	令和 7 年度	令和 8 年度	令和 9 年度	令和 10 年度	令和 11 年度
将来を見据えた適正な組織体制の検討	■	■			
行政サービスへの影響や費用対効果の検証		■	■		
抜本的な部局の再編の検討		■	■	■	
組織体制の方針決定				■	
再編への移行準備期間					■

目 標 指 数	令和 7 年度	令和 8 年度	令和 9 年度	令和 10 年度	令和 11 年度
職員数 700 人を見据えた組織体制の構築の方針決定 〔R5 現状値：－〕	－	－	－	決定	－

佐伯市行政経営推進プラン(後期) | 実施項目

基本方針	1	職員の意識改革と組織力の向上	推進項目	(3)	働き方改革の推進
------	---	----------------	------	-----	----------

実 施 項 目	①	健康経営の推進	担 当 課	総務課
			関 係 課	全 庁
現状と課題	近年、様々な行政課題や社会情勢により、業務が複雑化かつ増大している。そのため、時間外勤務が増加し、職員にかかる負担も増加傾向にあることから、業務の効率化を図り、これを改善する必要がある。また、業務負担増に加え、職員数の減少や勤務体制等、職員を取り巻く環境は、厳しさを増しており、職員は身体的、精神的負担がますます強くなってきている。			
	そのような中であっても、職員が持てる能力を十分に発揮し、住民サービスを効率的かつ的確に提供するためには、職員の健康管理は非常に重要である。			
主 な 取 組	各所属での業務の把握、進捗管理ができる体制を整え、適切な時間外勤務命令を徹底する。ノー残業デーやロー残業デーなどの取組を行い、時間管理意識の向上を図り、時間外勤務時間を月45時間以内、年360時間以内となるよう徹底する。また、慢性的な時間外が発生している職場に関しては、聞き取りを行い、その縮減に努める。また、勤務終了時に終礼を実施し、業務の進捗状況を係内で共有するとともに、定時退庁を促す。 職員の健康管理の充実を図るため、心の健康づくりとして、メンタルヘルス不調者の予防と早期発見・早期治療、相談機能の充実と相談しやすい環境づくりを行う。また、からだの健康づくりとして生活習慣病の予防と早期発見・早期治療を進める。			

▼スケジュール

取組項目	令和7年度	令和8年度	令和9年度	令和10年度	令和11年度
ノー残業デーの徹底 (毎週水曜日/17時30分までの退庁)					
ロー残業デーの徹底 (毎週金曜日/20時までの退庁)					
終礼の実施					
心の健康づくり					
からだの健康づくり					

目標指数	令和7年度	令和8年度	令和9年度	令和10年度	令和11年度
時間外勤務時間数が年360時間以上の職員数 〔R5 現状値:19人〕	18人以下	17人以下	16人以下	15人以下	14人以下
健康診断受診率(会計年度任用職員含む) 〔R5 現状値:96.86%〕	96.90%以上	96.95%以上	97.00%以上	97.05%以上	97.10%以上

佐伯市行政経営推進プラン(後期) | 実施項目

基 本 方 針	1	職員の意識改革と組織力の向上	推 進 項 目	(3)	働き方改革の推進
実 施 項 目	②	ワーク・ライフ・バランスの充実	担 当 課	総務課	
			関 係 課	全 庁	
現状と課題	職員の仕事と家庭の調和(ワーク・ライフ・バランス)という視点から、次世代育成支援に取り組んでいる。安心して子育てや介護ができる職場環境は、家庭生活を充実させるとともに、職員が職務に集中でき、ひいては行政サービスや公務能率の向上につながるため、組織全体で男女問わず働きやすい職場環境を整えて、ワーク・ライフ・バランスを実現することが必要である。				
主 な 取 組	職場ごとに職員の年次有給休暇の計画的な取得を促進する。また、令和5年度の男性職員の育児休業取得率は 30.8%であり、政府は2025年度には50%を目指しているため、本市でも取得を促進し、取得率50%を目指す。 多様な働き方の実現に向け、フレックスタイム・テレワーク勤務の導入について検討し、具体案を示す。				

▼スケジュール

取組項目	令和7年度	令和8年度	令和9年度	令和10年度	令和11年度
年次有給休暇の取得促進					
男性職員の育児休業の取得促進					
ノー残業デーの徹底 (毎週水曜日/17時30分までの退庁)					
ロー残業デーの徹底 (毎週金曜日/20時までの退庁)					
終礼の実施					

目標指数	令和7年度	令和8年度	令和9年度	令和10年度	令和11年度
年次有給休暇の年間平均取得日数 〔R5 現状値:9.6 日〕	9.7 日以上	9.8 日以上	9.9 日以上	10.0 日以上	10.1 日以上
男性職員の育児休業取得率 〔R5 現状値:30.8%〕	50.0%以上	50.0%以上	50.0%以上	50.0%以上	50.0%以上
時間外勤務時間数が年360時間以上の職員数 〔R5 現状値:19 人〕	18 人以下	17 人以下	16 人以下	15 人以下	14 人以下

佐伯市行政経営推進プラン(後期) | 実施項目

基 本 方 針	2	持続可能な財政運営の確立	推 進 項 目	(1)	計画的な財政運営
実 施 項 目	①	選択と集中による予算編成	担 当 課	財政課	
			関 係 課	全 庁	
現状と課題	本市の歳入は、人口減少や少子高齢化の進行により、歳入で最も大きな割合を占める普通交付税や市民税の減少が見込まれる。一方で歳出は、扶助費や公共施設の維持管理費等の経常経費の増加に加え、社会インフラ施設の更新等も適宜行っていく必要があり、今後も財政調整用基金等を取り崩さなければ財政運営を行えない状況である。				
主 な 取 組	将来的な収支均衡を目指すため、今後も中期財政収支の試算及び各年度決算の分析から一般財源ベースのフレームにて各部局に予算を配分する枠配分方式を継続し、限られた財源の中、各部局における事業の選択と集中による予算編成を行い歳出の抑制を図る。 ※計画目標は『令和11年度末の財政調整用基金残高を50億円以上保有する』であるが、この額は令和12年度以降も最低限必要である。また、令和6年度の中期財政収支の試算では、収支の均衡が図れていないため、令和 11 年度末の財政調整用基金残高63 億円以上を目標値とする。				

▼スケジュール

取組項目	令和7年度	令和8年度	令和9年度	令和10年度	令和11年度
中期財政収支の試算					
選択と集中による財源の配分					

目標指数	令和7年度	令和8年度	令和9年度	令和10年度	令和11年度
財政調整用基金残高 〔R5 現状値:103 億円〕	94 億円以上	85 億円以上	77 億円以上	70 億円以上	63 億円以上

佐伯市行政経営推進プラン(後期) | 実施項目

基 本 方 針	2	持続可能な財政運営の確立	推 進 項 目	(1)	計画的な財政運営
実 施 項 目	②	【重点】投資的経費の平準化による市債残高の削減	担 当 課	財政課・政策企画課	
			関 係 課	全 庁	
現状と課題	市債残高は、前期プラン開始時(H30年度末)に約493億円あり、大手前開発事業終了時に若干の増加があったものの、全般的に投資的経費の抑制を堅持し、令和5年度末時点で約427億円(臨時財政対策債を除くと308億円)まで削減することができた。しかしながら、今後の公債費等の経常経費の縮減のためには、市債残高の削減は必須である。				
主 な 取 組	総合計画実施計画及び中期財政収支により、普通建設事業等の投資的経費の推移を把握しながら各事業の進行を計画的に行い、年度間の事業費の平準化及び公債費とのバランスを図ることで今後の市債発行の抑制に努め、将来的な市債残高を削減する。				

▼スケジュール

取組項目	令和7年度	令和8年度	令和9年度	令和10年度	令和11年度
中期財政収支の試算					
総合計画実施計画による投資的経費の把握・管理					

目標指数	令和7年度	令和8年度	令和9年度	令和10年度	令和11年度
普通会計(臨時財政対策債除く) 〔R5 現状値:308 億円〕	278 億円以下	263 億円以下	248 億円以下	235 億円以下	222 億円以下
特別会計・企業会計 〔R5 現状値:141 億円〕	129 億円以下	123 億円以下	119 億円以下	115 億円以下	114 億円以下
合計(臨時財政対策債除く) 〔R5 現状値:449 億円〕	407 億円以下	386 億円以下	367 億円以下	350 億円以下	336 億円以下

佐伯市行政経営推進プラン(後期) | 実施項目

基 本 方 針	2	持続可能な財政運営の確立	推 進 項 目	(1)	計画的な財政運営
実 施 項 目	③	特別会計の健全経営の維持	担 当 課	各特別会計担当課	
			関 係 課		
現状と課題	法令設置の特別会計については、事業実施目的が社会保障的側面が強いこと等から、一般会計同様、今後とも安定した事業運営を実施できるよう、徴収対策の強化や事務事業の効率化などの実施により、長期的視点に立った健全な事業運営が必要である。任意設置の特別会計については、事業の必要性、効率化、区分経理の必要性の検討が必要である。				
主 な 取 組	経費節減を図るとともに、徴収率の向上等によって一般会計からの繰入金を可能な限り抑制しつつ健全経営の維持を目指す。 ①国民健康保険(特定健康診査・特定保健指導の実施、後発医薬品の普及啓発) ②後期高齢者医療(特定健康診査の実施、後発医薬品の普及啓発) ③介護保険(自立支援・重度化防止の取組、保険者機能強化に向けた給付適正化等の推進) ④介護予防支援事業(重層的相談体制整備事業の実施等の状況を踏まえた事業のあり方の検討) ⑤情報ネットワーク施設事業(特別会計(普通会計)の在り方、民間委託の検討) ⑥飲料水供給事業(財政計画策定による経費削減と料金体系見直しによる料金収入確保)				

▼スケジュール

取組項目	令和7年度	令和8年度	令和9年度	令和10年度	令和11年度
①国民健康保険	▶特定健康診査の実施、後発医薬品の普及啓発				
②後期高齢者医療	▶健康診査の実施、後発医薬品の普及啓発				
③介護保険	▶自立支援・重度化防止の取組、給付適正化等の推進				
④介護予防支援事業	▶介護保険特別会計との業務調整、当該会計の廃止を含めた事業のあり方の検討				
⑤情報ネットワーク施設事業	▶更新整備終了後の特別会計(普通会計)の在り方の検討、民間委託の検討				
⑥飲料水供給事業	▶財政計画の策定 ▶料金体系見直し				

目標指数	令和7年度	令和8年度	令和9年度	令和10年度	令和11年度
①特定健康診査受診率 後発医薬品使用率 〔R5 現状値:45.3%・86.8%〕	48%以上 80%以上	51%以上 80%以上	54%以上 80%以上	57%以上 80%以上	60%以上 80%以上
②健康診査受診率 後発医薬品使用率(大分県) 〔R5 現状値:30.5%・82.7%〕	30%以上 80%以上	30%以上 80%以上	30%以上 80%以上	30%以上 80%以上	30%以上 80%以上
③保険者機能強化推進交付金等に係る 評価指標合計点 〔R5 現状値:476点(全国平均:422点)〕	全国平均以上	全国平均以上	全国平均以上	全国平均以上	全国平均以上
④ケアマネジャー1人当たりのケアプラン 作成件数 〔R5 現状値:30.7件〕	31.8件以上	31.8件以上	31.8件以上	31.8件以上	31.8件以上

佐伯市行政経営推進プラン(後期) | 実施項目

基 本 方 針	2	持続可能な財政運営の確立	推 進 項 目	(1)	計画的な財政運営
実 施 項 目	④	公営企業会計の健全経営の維持	担 当 課	各企業会計担当課	
			関 係 課		
現状と課題	サービスの提供に必要な施設等の老朽化に伴う更新事業や国土強靱化、防災・減災対策事業の実施等に伴う投資の増大、人口減少に伴う料金収入の減少等が進みつつあり、地方公営企業等を取り巻く経営環境は厳しさを増している。 今後も企業管理者主導のもと地方公営企業等の経営健全化等に取り組むことが必要であり、改めて地方公営企業等の会計毎に状況を分析・検証するとともに、中長期的な視点に立った経営を行い、徹底した効率化、経営健全化に取り組む必要がある。				
主 な 取 組	経費節減を図るとともに、徴収率の向上等によって一般会計からの繰入金を可能な限り抑制しつつ健全経営の維持を目指す。 ①大島航路事業(経費節減を図るとともに、釣り客等外部からの利用者の増加を促進する。) ②深島航路事業(利用実態に応じた運航ダイヤの見直し、定期的なメンテナンスにより燃料使用量の抑制) ③地方卸売市場事業(葛港市場の廃止・解体、鶴見市場再整備(衛生管理の徹底)に伴う魚価の向上及び維持補修費の節減) ④水道事業(料金体系見直しによる料金収入の確保及び他市との連携による経営の効率化) ⑤下水道事業(接続率向上対策、加入促進等による経費回収率の向上)				

▼スケジュール

取組項目	令和7年度	令和8年度	令和9年度	令和10年度	令和11年度
①大島航路事業	▶釣り客等外部からの利用者の増加を図る				
②深島航路事業	▶経営戦略策定 ▶利用実態に応じた運航ダイヤの見直し ▶観光関係部署と連携した情報発信による航路利用客の減少抑制 ▶船舶修繕費の増加抑制及び燃料費の節減				
③地方卸売市場事業	▶鶴見市場再整備 ▶料金体系見直し ▶葛港市場の解体				
④水道事業	▶料金体系見直し ▶他市との連携による経営の効率化				
⑤下水道事業	▶接続率向上対策、加入促進等による経費回収率の向上				

目標指数	令和7年度	令和8年度	令和9年度	令和10年度	令和11年度
①運賃収入 〔R5 現状値:852 万円〕	850 万円以上	850 万円以上	850 万円以上	850 万円以上	850 万円以上
②運賃収入 〔R5 現状値:543 万円〕	470 万円以上	470 万円以上	470 万円以上	470 万円以上	470 万円以上
③経費回収率 〔R5 現状値:147.5%〕	150%以上	160%以上	160%以上	200%以上	200%以上
④当年度純損益 〔R5 現状値:黒字(164 百万円)〕	黒字	黒字	黒字	黒字	黒字
⑤下水道新規接続件数 〔R5 現状値:151 件〕	150 件以上	150 件以上	150 件以上	150 件以上	150 件以上

佐伯市行政経営推進プラン(後期) | 実施項目

基本方針	2	持続可能な財政運営の確立	推進項目	(2)	財源の積極的確保
------	---	--------------	------	-----	----------

実施項目	①	さらなる市税等の収納対策	担当課	税務課
			関係課	債権保有課
現状と課題		税の公正・公平性を確保し、市の安定的な税収を確保するために、職員の知識・スキルアップなどの人材育成や徴収体制の改善などに努め、収納額・徴収額共に上昇で推移しており、滞納繰越額も年々減額している。 佐伯市債権管理条例(平成29年12月)の設置以降、税外債権は未納債権の圧縮に取り組んできた。各債権主務課と課題や困難事案への対応策を検討するとともに、法的処分に対する支援、担当者研修会を実施するなど様々な取組の結果、収入未済額は減少し、滞納の未然防止、債権回収の強化、債権の適切な整理を行っている。 今後も財源確保と負担の公平性を保つため、組織的かつ継続的な債権管理が必要である。		
主な取組		負担の公平性を保つため、現年度徴収の促進、財産調査・差押え強化等の滞納整理に努め、徴収率向上に取り組む。また、口座振替、クレジットカード及びスマホ決済を推奨することで納付忘れを防止するとともに、窓口業務に係る負担を軽減し、効率的な徴収体制を構築する。		

▼スケジュール

取組項目	令和7年度	令和8年度	令和9年度	令和10年度	令和11年度
滞納整理の強化・早期着手					
適正課税の強化					
人材育成					
強制執行及び債権放棄の指導					
マニュアルによる債権管理の指導					

目標指数	令和7年度	令和8年度	令和9年度	令和10年度	令和11年度
市税徴収率(税務課) 〔R5 現状値:99.42%〕	99.45%以上	99.46%以上	99.47%以上	99.48%以上	99.49%以上
国民健康保険税徴収率(保険年金課) 〔R5 現状値:96.46%〕	96.46%以上	96.46%以上	96.46%以上	96.46%以上	96.46%以上
介護保険料徴収率(高齢者福祉課) 〔R5 現状値:99.59%〕	99.6%以上	99.6%以上	99.6%以上	99.6%以上	99.6%以上
後期高齢者医療保険料徴収率(保険年金課) 〔R5 現状値:99.61%〕	99.7%以上	99.7%以上	99.7%以上	99.7%以上	99.7%以上
CATV 使用料徴収率(情報推進課) 〔R5 現状値:99.63%〕	99.7%以上	99.7%以上	99.7%以上	99.7%以上	99.7%以上
不動産賃借料徴収率(財政課) 〔R5 現状値:100%〕	100%	100%	100%	100%	100%
生活保護 63・78 徴収率(社会福祉課) 〔R5 現状値:69.77%〕	80.0%以上	80.0%以上	80.0%以上	80.0%以上	80%以上
保育園給食費徴収率(こども福祉課) 〔R5 現状値:97.85%〕	99.6%以上	99.6%以上	99.6%以上	99.6%以上	99.6%以上
住宅使用料徴収率(建築住宅課) 〔R5 現状値:100%〕	100%	100%	100%	100%	100%
上水道使用料徴収率(営業課) 〔R5 現状値:98.68%〕	99.70%以上	99.71%以上	99.72%以上	99.73%以上	99.74%以上
受益者負担金徴収率(下水道課) 〔R5 現状値:99.72%〕	99.74%以上	99.75%以上	99.76%以上	99.77%以上	99.77%以上
奨学金徴収率(学校教育課) 〔R5 現状値:96.88%〕	97%以上	97%以上	97%以上	97%以上	97%以上

佐伯市行政経営推進プラン(後期) | 実施項目

基 本 方 針	2	持続可能な財政運営の確立	推 進 項 目	(2)	財源の積極的確保
実 施 項 目	②	財源の開拓と確保	担 当 課	行政マネジメント課ほか	
			関 係 課	全 庁	
現 状 と 課 題	【有料広告】 市が保有する資産等に有料広告やネーミングライツを導入し、対象施設の拡大を図ってきた。また、民間事業者からの自由な企画提案を募集する『企画提案型広告事業』を令和4年度から導入しているが、さらなる財源の確保の可能性と実施に向けた検討が必要である。				
	【ふるさと納税】 国の制度改正は、寄附額に大きく影響するため、地方自治体は対応に非常に苦慮している。今後も国の制度改正は予断を許さない状況であり、国の方針に順応した臨機応変な対応が求められる中で、寄附額が増加する新たな手法を構築することが今後も必要である。 【企業版ふるさと納税】 市長のトップセールスやマッチング民間支援サービスの活用など、寄附額増加を図ってきたが、今後は、全庁を挙げた取組を進めることで、更なる寄附の増加を目指す。 【使用料・手数料】 使用料・手数料は、分野ごとに必要に応じて適宜見直しをしているが、市としての考え方や方針、基準等が整理できていない状況である。				
主 な 取 組	【有料広告】 市の保有する資産等に広告を掲載する「有料広告事業」をより一層推進するとともに、新たな広告媒体の導入を進めるなど、創意工夫しながら、さらなる財源の確保を推進する。				
	【ふるさと納税】 ①経費率の低い返礼品の開発(①体験型返礼品の開発(一日キャスター、すし寅派遣等)、②旅先納税システムの導入 ②新規返礼品の開発 ③新規事業者の登録 ④関係者へのアプローチ(企業、郷土会、同窓会等) 【企業版ふるさと納税】 ①市長のトップセールス(本市との関連の深い企業へのPRなど) ②商工振興課による企業訪問時のPR ③寄附に係る特定プロジェクトの立上げ ④市ホームページやSNSでの継続的な広報 ⑤寄附を希望する企業とのマッチングのための民間サービスの活用 【使用料・手数料】 個々のサービス内容により分類を整理し、住民負担の公平性と受益者負担の観点から現在の料金の妥当性を判断し、適正化方針を策定した上で必要に応じて料金改定を行う。				

▼スケジュール

取組項目	令和7年度	令和8年度	令和9年度	令和10年度	令和11年度
有料広告	▶新たな広告媒体の発掘、職員からアイデア募集・導入				
ふるさと納税	▶返礼品の開発、新規事業者の登録、関係者へのアプローチ				
企業版ふるさと納税	▶企業版ふるさと納税募集				
使用料・手数料の見直し	▶受益者負担等の適正化検討及び方針の策定			▶見直し及び料金改定の検討・実施	

目標指数	令和7年度	令和8年度	令和9年度	令和10年度	令和11年度
実施中の有料広告の維持・拡充(累計) 〔R5 現状値:829 万円〕	850 万円以上	1,700 万円以上	2,600 万円以上	3,500 万円以上	4,500 万円以上
ふるさと納税寄附額(累計) 〔R5 現状値:9.7 億円〕	10億円以上	20 億円以上	30 億円以上	40 億円以上	50 億円以上
企業版ふるさと納税寄附額(累計) 〔R5 現状値:912 万円〕	1,200 万円以上	2,600 万円以上	4,200 万円以上	6,000 万円以上	8,000 万円以上
使用料・手数料の一斉見直しの実施 〔R5 現状値:－〕	－	－	－	実施	－

佐伯市行政経営推進プラン(後期) | 実施項目

基 本 方 針	3	公共施設等マネジメントの推進	推 進 項 目	(1)	公共施設等の計画的な管理と統合・廃止
実 施 項 目	①	公共施設等総合管理計画の推進	担 当 課	行政マネジメント課	
			関 係 課	各施設関係課	
現状と課題	本市は、市町村合併により旧市町村が保有していた施設をそのまま引き継いだため、数多くの施設を保有している上に老朽化した施設も多い。平成28年に佐伯市公共施設等総合管理計画を策定し、施設総量の適正化を進めてきたが、施設の統廃合や再配置の検討が進んでいない分野もあり、施設総量の縮減が進まない状況である。				
主 な 取 組	平成30年に策定した佐伯市公共施設等総合管理計画個別施設計画の第1期の計画期間が令和9年度までとなっているため、第1期の取組を踏まえて第2期の取組方針を定め、個別施設計画(第2期)を作成する。 また、統廃合や再配置の検討が進んでいない分野について、施設のあり方の検討し、統廃合を進めるとともに、状態の良い施設に公共サービスを集約し、公共施設の複合化を進める。				

▼スケジュール

取組項目	令和7年度	令和8年度	令和9年度	令和10年度	令和11年度
個別施設計画(第2期)の作成					
施設のあり方検討					
施設の複合化に向けた取組					

目標指数	令和7年度	令和8年度	令和9年度	令和10年度	令和11年度
複合化(事業化)した施設の件数(累計) 〔R5 現状値: -〕	0 件	0 件	1 件以上	2 件以上	3 件以上
公共建築物の処分件数(累計)(譲渡・売却・解体) 〔R5 現状値: H28 からの累計 88 件〕	99 件以上	102 件以上	105 件以上	108 件以上	111 件以上

公共施設等の現状
○公共建築物 保有状況

令和6年3月31日現在

大分類	中分類	施設数	延べ床面積(㎡)	築30年以上 面積割合
市民文化系施設	集会施設	10	2,053.35	87.5%
	文化施設	6	7,553.31	9.8%
社会教育系施設	公民館	41	31,468.01	89.2%
	図書館	1	1,220.00	100.0%
	博物館等	6	5,817.31	61.4%
スポーツ・レクリエーション系施設	スポーツ施設	34	50,563.85	93.3%
	レクリエーション施設・観光施設	42	19,230.77	69.9%
産業系施設	産業系施設	63	24,976.83	42.8%
学校教育系施設	小学校	37	100,118.73	54.6%
	中学校	14	65,272.43	45.2%
	その他教育施設	14	7,550.96	30.7%
子育て支援施設	幼保・こども園	35	12,030.49	63.2%
	幼児・児童施設	22	5,457.09	46.3%
保健・福祉施設	高齢者福祉施設	36	18,653.04	36.7%
	保健施設	9	10,017.24	5.3%
	その他社会保険施設	2	1,145.30	49.9%
医療系施設	医療系施設	12	5,378.53	47.2%
行政系施設	庁舎等	17	39,579.87	39.2%
	消防施設	121	10,826.08	28.0%
	その他行政系施設	9	241.80	18.2%
公営住宅等	公営住宅等	73	117,924.03	74.7%
供給処理施設	供給処理施設	10	17,371.22	3.3%
その他	その他	60	15,226.95	92.9%
	貸付施設	18	10,771.12	60.7%
	未利用施設等	14	2,659.24	97.7%
計		706	583,107.55	59.1%

○インフラ施設 保有状況

令和6年3月31日現在

大分類	中分類			
道路	市道	路線数	1,963	本
		延長	1,031,171	m
		橋りょう	931	橋
		トンネル	36	本
	農道	路線数	1,143	本
		延長	281,908	m
		橋りょう	13	橋
		トンネル	1	本
	林道	路線数	243	本
		延長	453,940	m
		橋りょう	153	橋
		トンネル	2	本
漁港・漁場	漁港施設	外郭施設	60,036	m
		係留施設	22,364	m
	漁場施設	消波提	384	m
		消波ブロック	-	m
公園	公園	トイレ施設等	1,790.49	㎡
		箇所数	約150	箇所

佐伯市行政経営推進プラン(後期) | 実施項目

基 本 方 針	3	公共施設等マネジメントの推進	推 進 項 目	(1)	公共施設等の計画的な管理と統合・廃止
実 施 項 目	②	公共施設等の最適な管理運営	担 当 課	行政マネジメント課	
			関 係 課	各施設所管課	
現状と課題	本市の公共施設は、経年劣化が進んでいるものが多く、不具合が生じる度に修繕を繰り返しており、計画的な更新、改修ができていない状況である。また、光熱水費等の建物維持費や改修の記録、図面等を全庁的に管理するシステム等がないため、公共施設の維持管理費や改修時期等の全体像がつかめていない。				
主 な 取 組	公共施設の管理運営費や改修の状況等の全体像を把握するため、令和6年度に導入の施設マネジメントシステムにより必要な情報の集約・管理を行い、施設所管課ごとに所管施設の改修・更新予定等を把握し、計画的な改修・更新を進め、公共施設適正化推進予算(F経費)の平準化を図る。 また、指定管理者制度等、導入済の手法についても検証を行い、民間ノウハウを活用した管理運営手法を検討し、見直しを図る。				

▼スケジュール

取組項目	令和7年度	令和8年度	令和9年度	令和10年度	令和11年度
施設マネジメントシステムへの情報登録及び活用					
改修・更新予定表等の作成の推進					
管理運営手法の最適化					

目標指数	令和7年度	令和8年度	令和9年度	令和10年度	令和11年度
管理運営手法の見直し件数(累計) 〔R5 現状値: -〕	1件以上	2件以上	3件以上	4件以上	5件以上

佐伯市行政経営推進プラン(後期) | 実施項目

基 本 方 針	3	公共施設等マネジメントの推進	推 進 項 目	(2)	公共施設等の有効活用
実 施 項 目	①	公有財産の活用・処分	担 当 課	行政マネジメント課	
			関 係 課	各施設所管課	
現状と課題	本市の公有財産には、低利用・未利用の財産が多く、今後も施設の統廃合による用途廃止等により、未利用財産はさらに増加していく。築古で耐震性のない施設も多く、多額の解体費を要することが想定されるほか、未利用財産であっても一定量の維持管理費が必要となること等の課題を抱えている。				
主 な 取 組	未利用財産については、築年数、耐震性等から利活用の可否を検討し財産を仕分け、利活用が難しいと判断されたものは、公共施設適正化推進予算(F経費)により計画的に解体し、利活用が可能と思われる財産は、カタログ化してホームページ等に掲載し、売却や貸付を行う。(売却や貸付の希望があった場合には、公募を行う。) また、貸付や暫定利用等、幅広いアイデアを募り提案に対し、迅速に対応できる仕組み(随意契約型民間提案制度等)について検討し、可能な財産があれば実施する。				

▼スケジュール

取組項目	令和7年度	令和8年度	令和9年度	令和10年度	令和11年度
売却等の対象となる財産の仕分け	〰				
売却等対象財産のHP掲載		〰	〰	〰	〰
利活用提案制度等の整備	〰	〰	〰	〰	〰

目標指数	令和7年度	令和8年度	令和9年度	令和10年度	令和11年度
売却対象財産のHPへの掲載件数(累計) 〔R5 現状値:ー〕	0件	5件以上	10件以上	15件以上	20件以上
公共建築物の処分件数(累計)(譲渡・売却・解体) 〔R5 現状値:H28からの累計88件〕	99件以上	102件以上	105件以上	108件以上	111件以上

佐伯市行政経営推進プラン(後期) | 実施項目

基 本 方 針	4	行政の質と生産性向上	推 進 項 目	(1)	市民サービスの維持・向上
実 施 項 目	①	【重点】市民サービスのデジタル化の推進	担 当 課	情報推進課	
			関 係 課	窓口関係課	
現状と課題	行政資源が益々制約されていく一方、住民の生活スタイルやニーズが多様化しており、窓口手続きのオンライン化、総合窓口や書かない窓口などの窓口業務改革を進める必要がある。 現在、国のマイナポータル「ぴったりサービス」を活用するなどし、市役所の窓口に出向くことなく自宅等からオンラインで申請手続きを行える環境整備を進めているところである。 今後も、オンライン申請に向けた環境整備に加え、窓口手続きのデジタル化やキャッシュレス決済などのサービス拡大を図り、市民の利便性向上を目指すとともに、職員の負担軽減を図る必要がある。				
主 な 取 組	窓口手続きのデジタル化およびオンライン申請に向けた環境整備を進めることで、市民の利便性を向上させるとともに、キャッシュレス決済の推進を図る。				

▼スケジュール

取組項目	令和7年度	令和8年度	令和9年度	令和10年度	令和11年度
総合窓口等の検討(窓口手続きのデジタル化)					
オンライン申請(申請可能手続の拡大)					
キャッシュレス決済の推進					

目標指数	令和7年度	令和8年度	令和9年度	令和10年度	令和11年度
オンライン申請可能手続数(累計) 〔R5 現状値:62 手続〕	66 手続以上	68 手続以上	70 手続以上	72 手続以上	74 手続以上
キャッシュレス決済対象手数料等のキャッシュレス決済率 〔R5 現状値:0%〕	3%以上	4%以上	5%以上	6%以上	7%以上

佐伯市行政経営推進プラン(後期) | 実施項目

基 本 方 針	4	行政の質と生産性向上	推 進 項 目	(2)	事務事業の見直し・最適化
実 施 項 目	①	予算・組織編成と連動した施策・事業評価	担 当 課	政策企画課	
			関 係 課	全 庁	
現状と課題	収支の均衡がとれた財政構造を構築するためには限られた財源を有効に活用することが必要である。しかしながら、各事業の評価が事業構築や予算編成に十分に反映されておらず、施策の優先順位付けや資源配分に活かされていないのが現状である。 データやエビデンスに基づいて政策を立案することは、効果的な人材配置と作業効率の向上を図るための重要な手法であると理解されているものの、EBPM(エビデンス・ベースト・ポリシー・メイキング／証拠に基づく政策立案)が事業構築や予算編成のプロセスに完全に組み込まれていない。				
主 な 取 組	主な事業について、事務事業評価とEBPMを導入し、事業担当課が自らの事業を点検する仕組みを構築することで、施策への適切な資源配分、優先順位の見直しを行う。 現状把握と課題設定のために、市民アンケートの実施や他のデータ収集方法を用いて、必要なエビデンスを集める。				

▼スケジュール

取組項目	令和7年度	令和8年度	令和9年度	令和10年度	令和11年度
事務事業評価の導入・実証					
事務事業評価の実施					
EBPMの導入・実証					
EBPMの活用					
市民アンケートの実施					

目標指数	令和7年度	令和8年度	令和9年度	令和10年度	令和11年度
—	—	—	—	—	—
〔R5 現状値:—〕					

佐伯市行政経営推進プラン(後期) | 実施項目

基本方針	4	行政の質と生産性向上	推進項目	(2)	事務事業の見直し・最適化
------	---	------------	------	-----	--------------

実施項目	②	少子化に対応した子どもにとって望ましい教育環境の整備	担当課	学校教育課・教育総務課・こども福祉課
			関係課	
現状と課題	【保幼小の連携の強化】 幼児教育施設(保育所・認定こども園・幼稚園)における指針や教育要領では、子どもの資質・能力や学びの連続性を確保し、幼児教育施設における教育と小学校教育との円滑な接続を図るよう努めることとなっている。今後は、多様化する子どもたちに身につける資質・能力を育成するため、幼児教育施設と小学校との交流等による連携や子どもの学びをつなぐカリキュラムの編成・実施が必要となっている。 【統廃合の検討について】 佐伯市における小・中学校の適正規模の考え方は、「小学校は複式によらない最小人数での6学級以上、中学校は3学級以上」を標準としている。近年の佐伯市の児童生徒数の減少の状況(R6年度に標準を満たしていない複式学級の小学校7校・30人以下の中学校5校)等を見ると、基本方針に則った学校統廃合の検討が必要とされてきている。 また、出生数の減少により保育所、こども園等における入所児童数も減少の一途を辿っている。そのうえで、地域の状況に応じ近隣の私立保育所・こども園等の環境整備を促進するなど、保育の受け皿の確保を行いながら、将来の保育需要等を勘案しつつ、公立保育所・こども園の統廃合を検討する必要がある。			
主な取組	【保幼小の連携の強化】 ・佐伯市保幼小連携協議会主催の研修を通じた保幼小の教育内容・指導方法の相互理解 ・各幼児教育施設・小学校における「架け橋期のカリキュラム」の編成・実施・評価・改善 ・「架け橋期のカリキュラム」の実施による効果検証(各小学校の教育課程の変容を見取る) 【統廃合の検討について】 ・小規模特認校制度を導入するとともに、学校公開や説明会を行い児童・生徒の募集を行う。 ・各小・中学校の児童生徒の推移や状況等踏まえ、「佐伯市の適正規模・適正配置の考え方」を基に統廃合について検討を行い、必要に応じて保護者や地域の方等の意見を徴取する。 ・公立保育所・こども園の統廃合を検討し、受け皿となる私立保育所・こども園等の環境整備を行う。			

▼スケジュール

取組項目	令和7年度	令和8年度	令和9年度	令和10年度	令和11年度
保幼小の連携の強化	▶研修を通じた保幼小の教育内容・指導方法の相互理解(佐伯市保幼小連携協議会) ▶「架け橋期のカリキュラム」の編成(各幼児教育施設・小学校)	▶「架け橋期のカリキュラム」の実施・評価・改善(各幼児教育施設・小学校)	▶「架け橋期のカリキュラム」の実施による効果検証		
小・中学校の統廃合の検討	▶小規模特認校制度の導入 ▶学校統廃合に向けた協議会での検討、保護者等意見聴取		▶学校統廃合対象校区での説明会		
公立保育所・こども園の統廃合	▶公立保育所・こども園の統廃合を検討 ▶私立保育所・こども園等の環境整備				

目標指数	令和7年度	令和8年度	令和9年度	令和10年度	令和11年度
—	—	—	—	—	—
[R5 現状値:—]					

佐伯市行政経営推進プラン(後期) | 実施項目

基 本 方 針	4	行政の質と生産性向上	推 進 項 目	(3)	業務の生産性向上
実 施 項 目	①	【重点】自治体 DX の推進	担 当 課	情報推進課	
			関 係 課		
現状と課題	今後予測される人口減少にいかに対応し、限られた人的資源をより効率的に活かして、安定した市民サービスを維持するかが重要な課題となっている。また、制度の新設や制度改正などに伴う業務の増大・複雑化、ニーズの多様化により、より高度な対応が求められている。				
主 な 取 組	AI、RPA等のツールを活用した作業の自動化・省力化、内部事務のオンライン化、TV 会議システムの活用、ペーパーレス等の推進など、ICT技術を活用した業務効率化・高度化を目指すとともに、事務標準化による業務プロセスの見直しを行う。 さらに、国の進める自治体情報システムの標準化・共通化に対応し、システム運用等にかかる人的負担、コスト軽減を図る。 ※AI(アーティフィシャル インテリジェンス)…人工知能を指し、コンピュータが人間の知能を模倣する技術 RPA(ロボティック・プロセス・オートメーション)…定型的な業務プロセスを自動化する技術で、ソフトウェアロボットを使用して、パソコン上で行われる特定のタスクを模倣し自動化するツール ICT…情報や通信に関する科学技術の総称(Information and Communication Technology)				

▼スケジュール

取組項目	令和7年度	令和8年度	令和9年度	令和10年度	令和11年度
AI、RPA等のツールを活用した作業の自動化・省力化					
自治体情報システムの標準化・共通化対応					

目標指数	令和7年度	令和8年度	令和9年度	令和10年度	令和11年度
AI、RPA等のツールを活用し自動化・省力化した作業数(累計) 〔R5 現状値:20 業務〕	25 業務以上	26 業務以上	27 業務以上	28 業務以上	29 業務以上
自治体情報システムの標準化・共通化対応業務数(累計) 〔R5 現状値:0 業務〕	19 業務	20 業務	—	—	—

佐伯市行政経営推進プラン(後期) | 実施項目

基 本 方 針	4	行政の質と生産性向上	推 進 項 目	(4)	民間活力の積極的活用
実 施 項 目	①	公民連携の推進	担 当 課	行政マネジメント課	
			関 係 課		
現 状 と 課 題	公共施設の老朽化に伴う将来の財政負担や人口減少、少子高齢化問題及び、複雑、多様化する市民ニーズにしっかりと対応していくためには、官民が連携し民間の活力やノウハウを最大限有効に活用していくことが必要である。				
	公民連携の推進については、令和5年に「公共施設等における公民連携推進指針」を定め、事業手法や選択検討のフロー等を示し、公民連携の取組を推進している。				
主 な 取 組	※公民連携…社会経済情勢の変化や住民の暮らし方の変化によるニーズの多様化に対応するために自治体が民間事業者の知識や技術、資源を活用し、公共サービスを継続的に実施していくための手法				
	公共施設の建築や改築などの施設整備、運営方法の見直しを行う際には、公民連携推進指針に従い、可能な限り公民連携手法を導入する。また、民間のアイデアやノウハウを市の公共事業に取り入れるための提案受付体制や制度を整備する。さらに、事務事業の見直しを行う際には、費用対効果や、民間委託が適切と思われる部分についても検証する。				

▼スケジュール

取組項目	令和7年度	令和8年度	令和9年度	令和10年度	令和11年度
公共施設の公民連携推進指針による取組					
民間提案制度等の検討					
民間委託等の導入					

目標指数	令和7年度	令和8年度	令和9年度	令和10年度	令和11年度
新たな民間活力の導入件数(累計) 〔R5 現状値: -〕	0件	0件	1件以上	1件以上	1件以上

佐伯市行政経営推進プラン(後期) | 実施項目

基本方針	4	行政の質と生産性向上	推進項目	(5)	協働社会の構築と圏域行政の推進
実施項目	①	地域コミュニティ活動・市民協働のまちづくりの推進	担当課	コミュニティ創生課・地域振興課	
			関係課		
現状と課題	【地域コミュニティ活動】 人口減少、少子高齢化が進む中、住民のライフスタイルや価値観は多様化しており、地域のことは地域で考え、解決するという共同体意識が希薄化し、地域コミュニティが弱体化するとともに集落や地域社会の機能が低下している。 【市民協働のまちづくり】 市から(財)観光まちづくり佐伯へ事業委託し、民間のノウハウを取り入れた市民協働事業を実施している。 現在、まちづくり団体の活動拠点は、さいき城山桜ホール(市民協働ルーム)を活用し、打ち合わせや会議で利用している状況である。 今後は、地域コミュニティ組織の立ち上げと並行して行政と民間(事業所・市民団体)や産・官・学等多様な連携と協働型社会の実現に向け、各コミュニティセンターを活動拠点とした取組と連動させる必要がある。				
主な取組	【地域コミュニティ活動】 住み慣れた地域に住み続けたいという住民の願いを叶え、安全で安心して幸せに暮らし続けられる地域を地域住民と行政が一体となって、地域コミュニティの将来像やその実現に向けた新たな地域コミュニティ組織の構築及び運営支援に取り組む。 【市民協働のまちづくり】 各種団体の支援として、「さいき城山桜ホール」を活用しながら、活動拠点のさらなる充実を図る。また、産・官・学の協働や団体相互の連携を活発にするソフト事業(研修会等)や活動の積極的な実施を図る。 地域コミュニティ組織の立上げに合わせ、まちづくり団体の育成を図りながら、市民主体の協働体制を築くとともに、市民協働のまちづくりを推進する。				

▼スケジュール

取組項目	令和7年度	令和8年度	令和9年度	令和10年度	令和11年度
地域コミュニティ活動	▶考える会の設置 ▶設立準備会の設置 ▶地域コミュニティ協議会の設立				
市民協働のまちづくり	▶地域コミュニティ組織とまちづくり団体の連携				
目標指数	令和7年度	令和8年度	令和9年度	令和10年度	令和11年度
新たな地域コミュニティ組織設置地域数 〔R5 現状値:8 地域〕	16 地域	19 地域	—	—	—
さいき城山桜ホールを活用したまちづくり団体数 〔R5 現状値:44 団体〕	44 団体	44 団体	45 団体	45 団体	45 団体

佐伯市行政経営推進プラン(後期) | 実施項目

基 本 方 針	4	行政の質と生産性向上	推 進 項 目	(5)	協働社会の構築と圏域行政の推進
実 施 項 目	②	災害時に生きるネットワークづくり・防災力の向上	担 当 課	防災危機管理課・社会福祉課	
			関 係 課		
現 状 と 課 題	九州一面積が広く、長いリアス式海岸を有する本市にあっては、大規模災害時に市民の生命・財産を守ることには限界があることから、被害を最小化するために市民一人一人の防災意識の向上、自助・共助の推進の取組が重要である。				
	また、非常時に市民に情報を迅速かつ正確に伝達するための施設整備等にも引き続き取り組むほか、高齢者、障がい者、乳幼児、外国人等の要配慮者の安全確保及びその防災活動を支援するための対策が必要である。				
主 な 取 組	さらに、南海トラフ巨大地震等の大規模災害からの復旧が長期化すると、地域活力の衰退につながるため、平時から復興に必要な情報を整理し、手順や体制を整え、復興後の地域の将来像を検討し、必要な備えを実施していくことも重要となる。				
	地域避難訓練の参加促進、自主防災組織の育成・支援、防災協定による連携強化等の自助・共助の推進、防災・行政ラジオの配布促進及び防災情報システムの整備等による防災情報伝達の強化、大規模災害時の復興に備えた「事前復興計画」の策定、自ら避難することが困難な人を対象とした「要支援者個別避難計画」の策定などにより、地域における防災力の向上を図る。				

▼スケジュール

取組項目	令和7年度	令和8年度	令和9年度	令和10年度	令和11年度
自助・共助の推進					
防災情報伝達の強化					
事前復興計画の策定					
要支援者個別避難計画の推進					

目標指数	令和7年度	令和8年度	令和9年度	令和10年度	令和11年度
地域避難訓練の参加者率 〔R5 現状値:16.9%〕	18%以上	19%以上	20%以上	20%以上	20%以上
防災・行政ラジオの配布率 〔R5 現状値:71.3%〕	74%以上	77%以上	80%以上	80%以上	80%以上
個別避難計画策定地区 〔R5 現状値:260 地区〕	270 地区以上	280 地区以上	306 地区以上	306 地区以上	306 地区以上

佐伯市行政経営推進プラン(後期) | 実施項目

基 本 方 針	4	行政の質と生産性向上	推 進 項 目	(5)	協働社会の構築と圏域行政の推進
実 施 項 目	③	福祉保健相談体制の整備	担 当 課	福祉保健企画課	
			関 係 課	福祉保健部関係各課	
現状と課題	令和6年4月に福祉に関する相談を包括的に受け止める「ふくしの総合相談窓口」を設置したことにより、市民の相談に対する心理的ハードルが下がり、潜在的な問題の掘り起こしに一定の効果を発揮している。しかし、関係各課の窓口業務の軽減など、総合相談窓口が設置されたことにより期待される影響等については、判断が難しく検証が必要であると考えられる。今後は職員数が減少していく中において、住民ニーズは高度化、複雑化していくことが予想されることから、より効率的且つ専門的な業務運営が求められる。以上のことから、総合相談窓口を中核とした相談支援体制の整備など、将来的な組織体制の在り方を検討する必要がある。				
主 な 取 組	「ふくしの総合相談窓口」の効果検証を行い、相談内容や件数を把握することで、相談支援体制の構築に向けた組織体制づくりを進める。具体的には、第1層として庁外の専門機関、第2層として庁内の関係機関、第3層としてチーム員会議や地域コミュニティ組織を位置づけ、連携を強化する。また、社会福祉協議会等との連携を深め、生活支援コーディネーターと協力することで、相談支援体制の機能を一層強化するとともに将来的な業務委託について検討を行う。さらに、福祉保健部のワンフロアー化に関する調査・研究も行い、より効率的なサービス提供を目指す。				

▼スケジュール

取組項目	令和7年度	令和8年度	令和9年度	令和10年度	令和11年度
「ふくしの総合相談窓口」の効果検証					
相談支援体制構築のための組織体制づくり					
社会福祉協議会等と連携した相談支援体制の機能強化					
福祉保健部のワンフロアー化に関する調査・研究					
目標指数	令和7年度	令和8年度	令和9年度	令和10年度	令和11年度
—	—	—	—	—	—
[R5 現状値: —]					

佐伯市行政経営推進プラン(後期) | 実施項目

基 本 方 針	4	行政の質と生産性向上	推 進 項 目	(5)	協働社会の構築と圏域行政の推進
実 施 項 目	④	人口減少に伴う広域化・共同化の推進	担 当 課	上下水道部・消防本部	
			関 係 課		
現 状 と 課 題	【水道】 水道事業は水道料金による独立採算制を基本原則としているが、人口減少に伴い、給水人口、有収水量及び料金収入が減少傾向である。今後更に水道事業に係る財政状況は厳しくなる見込みである。				
	【下水道】 生活排水処理事業の経営環境は、人口減少に伴う使用料収入の減少、既存施設の老朽化対策費用の増大、担当職員の減少に伴う執行体制の脆弱化などにより厳しさを増している。				
主 な 取 組	【消防】 住民1人当たりの消防費が高くなるなど、消防に係る財政負担が重くなっている。人口減少・少子高齢化に伴う税収の減少、社会保障関係費の増加等を見据え、消防に係る財政負担も今後更に厳しくなるおそれがある。				
	【水道】 県南ブロック(佐伯市、臼杵市、津久見市)において、窓口業務の共同化、施設や管路維持管理の共同化、スマートメーターの共同購入、応急給水訓練の実施、人材育成の観点からの定期的な意見交換会など、広域化、共同化の研究、検討し、方向性を示す。				
主 な 取 組	【下水道】 「大分県生活排水処理事業広域化・共同化計画」に沿って市町村や事業形態をまたいだ連携により効率的な管理を図る。				
	【消防】 将来にわたって持続可能な消防体制の維持・強化を図るため、消防広域化等に関する九州ブロック説明会や研修会に積極的に参加し、関係機関との情報共有を図るとともに、広域化に向けた、研究、検討し、方向性を示す。				

▼スケジュール

取 組 項 目	令和 7 年度	令和 8 年度	令和 9 年度	令和 10 年度	令和 11 年度
水道事業	▶県南ブロックでの広域化、共同化の研究・検討				
下水道事業	▶下水汚泥の共同処分・施設台帳システム共同利用の実施				
	▶災害用備蓄資材の共同化、災害対応訓練や研修会の検討				
			▶災害用備蓄資材の共同化、災害対応訓練や研修会の実施		
消防本部	▶消防広域化等に関する九州ブロック説明会出席及び情報収集、広域化に向けた研究、検討				
目 標 指 数	令和 7 年度	令和 8 年度	令和 9 年度	令和 10 年度	令和 11 年度
— 〔R5 現状値:—〕	—	—	—	—	—

資 料 編

(1) 個別実施項目の検証

基本方針 1 職員の意識改革と組織力の向上		
経営型の行政運営を実現するため職員の意識改革を進めるとともに、適正な定員管理を行い、行政需要に柔軟な対応ができる組織を構築し、さまざまな行政課題に対応できる職員の育成に取り組み、職員の能力が発揮できる組織運営を目指します。		
推進項目(1) 人材育成と職員の意識改革		
職員研修制度の充実や適材適所の人員配置により、職員一人ひとりの資質の向上をめざします。また職員一人ひとりが問題意識、目的意識をもって職務に遂行し、コスト意識の徹底や業務改善意識の高揚を図り、職員が一丸となって行財政改革を推進する体制を構築します。		
実施項目	現状・課題 / 実施内容	令和2年度から令和6年度の実施状況
①人材育成の推進 《達成》	【現状・課題】 人材育成基本方針に基づき、高い倫理観と的確な問題解決能力を身に付け、市民との信頼関係を築きながら、業務全体を見通した事務事業の改善・改革を積極的に進めていく職員の育成を目指している。しかし、限られた職員で市民サービスの充実と市政の発展に取り組むということは容易ではなく、職員一人当たりの業務量が増加している。 【実施内容】 研修機関等を活用した創造力、企画力、課題解決力等を磨く研修及び業務改善につながる独自研修を実施し、市民サービスの充実と市政の発展に取り組みながら、常に『コスト意識』を持ち、自ら実践する職員の育成を目指す。また人事評価及び職員調書等を活用した人事を行い、職員のモチベーションを高めていく。	第2次佐伯市人材育成基本方針に基づき、大分県自治人材育成センターが主催する各種研修の案内を積極的に行い、受講者を増やし、職員のスキルアップに努めた。4年間で延べ852人が受講した。また、新規採用職員のサポーター制度の実施により、職場の先輩職員による伴走型の職場教育を実施し、新規採用職員の人材育成を推進した。人事異動については、特に若手職員の業務経験を増やすことを踏まえて、ジョブローテーションを意識した人事配置を行った。
②人事評価制度の活用 《達成》 《目標指数》 人事評価結果の給与反映：100% 〔R6実績値：100%〕	【現状・課題】 地方自治体を取り巻く環境はめまぐるしく変化し、行政需要は益々多様化、高度化、複雑化しており、市民と常に直接接している市の果たす役割は極めて重大になってきている。一方で、職員に課せられる業務量の増加、業務内容の質の変化への対応が求められている。 【実施内容】 人事評価を活用した職員の育成と、適正な評価を行うことによりモチベーションアップを図り、組織全体の活性化を図る。評価結果について、令和2年度から段階的に給与へも反映する。また、人事評価制度に関する研修の中で、業務改善につながる内容を取り入れ、職員一人一人が、業務改善を意識した目標設定を行う。	人事評価制度により、評価者と被評価者の間でコミュニケーションが図られ、適正な評価をすることにより、職員のモチベーション向上につながっている。また、給与等へ反映させる準備が進み、職員の意識の変化や組織の活性化につながることができた。
③職員の意識改革 《達成》	【現状・課題】 少子高齢化が進み、今まで以上に行政へのニーズが高まる中、一人当たりの業務量はますます増えている。限られた職員で市民サービスの充実と市政の発展に取り組むためには、より一層の業務の見直しと事務の効率化が求められる。職員一人一人が、これまでの考え方から、常に改善意識を持ち、積極的に効率化を進めていくことが必要になる。 【実施内容】 研修機関等を活用した創造力、企画力、課題解決力等を磨く研修及び業務改善につながる独自研修を実施し、市民サービスの充実と市政の発展に取り組みながら、常に『コスト意識』を持ち、自ら実践する職員の育成を目指す。また人事評価及び職員調書等を活用した人事を行い、職員のモチベーションを高めていく。	大分県自治人材育成センターが主催する「業務遂行能力研修」に位置付けられた各種研修や当市の独自研修を通じて、職員のスキルアップを図り、研修を受講した職員の仕事に対する意識の向上にも寄与した。しかしながら、各研修とも定員があり、目標値を充足するための参加ができなかった。新型コロナウイルス感染症による影響も要因の一つとなり目標値の達成に至らない見込みである。情報推進課とのDX研修も実施しており、業務改善に向けた取組につながっている。また、人事評価や職員調書を活用し、適正な人員配置に努め、職員の積極性を高めるよう人事異動を実施した。

推進項目(2) 組織体制の最適化		
限られた経営資源のもと、効率的な行政経営を行うため、人件費の適正管理を行います。また行政課題の変化に的確に対応し、良質な行政サービスが迅速に提供できる組織体制の最適化を図ります。		
実施項目	現状・課題 / 実施内容	令和2年度から令和6年度の取組状況
①人件費の適正化 ≪達成≫ ≪目標指数≫ 職員数（正職員、再任用職員）：926人 職員総数（正職員、再任用職員、臨時・嘱託職員）：1,347人 [R6実績値：877人・1,329人] 【総務課】	【現状・課題】 行政需要に対応するため、多様な任用形態の職員（正規職員・再任用職員・任期付職員・臨時職員・嘱託職員）を配置しており、再任用職員については雇用と年金の接続を図るため年々増加している。限られた財源の中で最大限の効果を発揮できるよう、職員の任用形態、再任用職員を活用した定員管理など、人件費の適正化が求められている。 【実施内容】 人件費の適正化を図るために、職員の任用形態など適正配置を検討し、中長期的な視点から定員管理計画の見直しを行い、令和3年度から職員の削減を図る。また再任用職員の更なる活用と職員数の適正管理を図るため、令和3年度から新たに再任用となる職員をフルタイム化する。	職員数は減少傾向で推移しているが、新型コロナウイルス対策やマイナンバーカードに関する事務など、新たな業務や複雑化、多様化する業務に対応しながらも目標値は達成できている。しかし、想定以上の早期退職者の増加により、職員数は目標値を大幅に下回り、適正な人員配置が難しくなっている。 今年度定員管理計画を策定する中で、関係各課と連携し、中長期のシミュレーションを行いつつ適正な人員配置に努める。
②職員採用試験の多様化 ≪未達成≫ ≪目標指数≫ 採用試験受験倍率：10.0倍 [R6実績値：2.5倍] 【総務課】	【現状・課題】 公務員を志望する者が減少傾向にあり、本市も年々正規職員の採用試験受験者が減少し、採用できない職種もある。また、専門的な職種は即戦力として高い専門性や経験が求められるため、人材の確保が厳しい状況にある。 【実施内容】 受験者数を増やし、一定水準以上の競争率を確保するため、夏期試験と秋期試験を実施する。また、採用できない職種の確保を図るため通年募集の実施や、専門職については職務の内容や性格に応じ、任期付職員及び会計年度任用職員を活用する。	優秀な人材や必要な人員数の確保に向け、受験者数の増加を図るため、幅広い職種の募集や試験時期や回数を臨機に變更し実施した。また、広報手段の一つとして、大分高専や公務員専門学校、市内高校へ受験案内を行った。 目標値は「人件費の適正化」のため、正職員の新規採用数6人と連動した数値である。 結果として、目標未達成となる要因としては以下によるものである。 再任用職員数の計画に対する大幅な減少及び早期退職者の増加等により、組織を維持するために正職員の新規採用数を大幅に確保する必要が生じたため。
③本庁と振興局と出張所の業務のあり方と組織の再編の検討 ≪達成≫ 【行政マネジメント課】	【現状・課題】 振興局が地域特性を生かし、より効果的な地域づくりができるように、地域の拠点としての役割を図る一方、維持管理経費、利用状況なども勘案しながら、今後の振興局や出張所のあり方について議論を重ね、行政サービスの向上と効率化に向けて、検討を行う必要がある。 【実施内容】 将来を見据えた組織体制の構築を図るうえで、今後の本庁と振興局と出張所の業務のあり方と組織の再編について検討を行う。	振興局・出張所業務の現状について、業務量の調査とヒアリングを実施し、業務の現状、課題、振興局と本庁の事務分担の見直し、出張所の業務のあり方について意見交換を毎年実施した。 業務の本庁集約の検討について、振興局と本庁舎をTV会議システムでつなぎ、振興局においても本庁舎と同様の窓口サービスの提供を可能にし、振興局の窓口業務の軽減、市民の利便性の向上を図った。また、イベントの集約や警報時における振興局での待機体制等の意見を本庁関係課へ報告し協議した。 本庁と振興局と出張所のあり方検討については、振興局は地域の拠点として維持することを基本方針として、前期プラン取組期間は、地域を超えた再編は行わず、規模、組織の見直し、ICT等の活用により住民サービスを維持することとした。また、出張所については、代替サービスの検討を行ったが費用対効果が見込めず導入を見送った。 振興局の規模、組織の見直しを実施し1課1係の組織にすることができた。
④女性職員の活躍の推進 ≪達成≫ ≪目標指数≫ 総括主幹以上における女性職員の割合：17.0% [R6実績値：20.7%] 【総務課】	【現状・課題】 監督職（総括主幹）以上の登用については男女を問わず、経験と能力により行っている。しかしながら、対象年代の女性職員の割合が少なく、結果として、監督職以上の職に就いている女性職員の割合が高くないのが現状である。男女問わず優秀な人材を活用し、多様な視点が加わることにより新たな価値やサービスが創造されるためにも今後女性職員のさらなる活躍は必須である。 【実施内容】 女性職員が働きやすい職場環境の整備に努めるとともに、ワークライフバランスを考慮したキャリアアップ研修の充実を図る。また、女性職員の職域の拡大を図っていく。	休暇制度やハラスメントに関する啓発など、パンフレットや職員共通の掲示板で各種広報を行い、女性職員が働きやすい職場環境の整備に努めた。 また、キャリア研修を通じて女性職員がスキルアップに取組むための研修を促進した。

推進項目(3) 働き方改革の推進		
長時間労働の是正や仕事と家庭の両立支援など働きやすい環境づくりを整えることにより、誰もがワークライフバランスを実現できる職場環境を醸成します。		
実施項目	現状・課題 / 実施内容	令和２年度から令和６年度の取組状況
①長時間労働の是正 《未達成》 «目標指数» 時間外勤務時間数が年 360 時間以上の職員数：0 人 (R6 実績値：18 人) 【総務課】	【現状・課題】 近年様々な行政課題や社会情勢により業務量が複雑化かつ増大している。そのため、時間外勤務も増加し、職員にかかる負担も増加傾向にあることから、業務の効率化を図りこれを改善する必要がある。 【実施内容】 各所属での業務の把握、進捗管理ができる体制を整え、適切な時間外勤務命令を徹底する。ノー残業デーやロー残業デーなどの取組を行い、時間管理の意識の向上を図り、月 45 時間以内、年 360 時間以内を徹底するとともに、時間外勤務の見える化を行う。また勤務終了時に終礼を実施し、業務の進捗状況を係内で共有するとともに、定時退庁を促す。	ノー残業デー、ロー残業デーの周知や朝礼、終礼の実施は、職場内で浸透し、時間外勤務の減少に寄与しているものと考えている。目標値は令和５年度よりも改善されているが、最終年には達成できない見込み。これは一部の職員において、どうしても業務の性質上、通常勤務時間外での対応が必要であり、時間外勤務時間を圧縮することできない状況である。
実施項目	現状・課題 / 実施内容	令和２年度から令和６年度の取組状況
②仕事と家庭の両立支援 《達成》 «目標指数» 年次有給休暇の年間平均取得日数：14 日、男性の育児休業取得率：13.0% (R6 実績値：10.0 日・30.0%) 【総務課】	【現状・課題】 仕事と家庭の調和（ワークライフバランス）という視点から次世代育成支援に取り組んでいる。安心して子育てや介護ができる職場環境は、家庭生活を充実させ、職員が職務に集中でき、ひいては行政サービスや公務能率の向上につながるため、組織全体で男女問わず働きやすい職場環境を整えて、ワークライフバランスを実現することが必要である。 【実施内容】 受験者数を増やし、一定水準以上の競争率を確保するため、夏期試験と秋期試験を実施する。また、採用できない職種の確保を図るため通年募集の実施や、専門職については職務の内容や性格に応じ、任期付職員及び会計年度任用職員を活用する。	目標値である有給休暇の取得日数は、未達成となる見込み。行政サービスの多様化、複雑化する中で、業務量の削減と職員数の削減のバランスが取れずに推移している状況で、１年で改善できる状況ではない。また、男性職員の育児休業取得率は、この期間に大幅に上昇し、子育てへの参加を促すことができ、働きやすい環境づくりができていているものと考ええる。

基本方針 2 持続可能な財政運営の確立		
将来にわたり持続可能な財政基盤を確立するため、財政規律の厳守、事業の選択と集中、積極的な財源確保などを図ることにより、財源不足額の圧縮に努め、将来世代に過度な負担を残さないよう、基金残高を一定程度確保しながら収支が均衡する財政運営の確立を目指します。		
推進項目(1) 計画的な財政運営		
中長期的な視点に立った財政見通しのもと、事業の選択と集中により事業の重点化を図り、将来世代に過度な負担を残さないよう計画的な財政運営を推進します。		
実施項目	現状・課題 / 実施内容	令和２年度から令和６年度の取組状況
①新たな予算編成方針の導入 《達成》 «目標指数» 財政調整基金保有残高：70 億円 (R6 実績値：102 億円) 【財政課】	【現状・課題】 自主財源の増額確保が難しい本市において、歳入の最も大きな割合を占める普通交付税は、人口減少により今後もさらなる減少が見込まれる。歳出は、人件費や維持管理費等の経常経費が増加するとともに、公共施設等の更新費用も増加が見込まれるため、財政調整基金を取り崩しつつ、財政運営を行わなければならない状況である。 【実施内容】 現在行っている各課からの積上げ方式の予算編成を廃止する。今後は中期財政収支の試算から歳入に応じた一般財源ベースのフレームにて各部局に予算を配分し、限られた財源のなかで各部局の主体的な予算編成を行い歳出の削減を図る。	中期財政収支の試算から歳入に応じた一般財源ベースのフレームにて各部局に予算を配分し、限られた財源のなかで各部局が主体的な予算編成を行い歳出の削減を図ってきたことで、前期目標である令和６年度末財政調整基金保有残高 70 億円以上を上回る残高を確保できる見込みである。 また、令和６年度当初予算編成においては、各課が保有する財産や施設等の老朽化への対策として、施設等の修繕に係る経費を 1 億円計上するなど、喫緊の課題への対応も必要に応じて実施している。 財政調整基金の取崩額については、令和４年度当初予算編成時（13.2 億円）と４年度決算（5.9 億円）で大きく開きがあるため、令和７年度当初予算編成においては、枠配分方式による予算編成とともに、過去の決算も念頭に置きつつ、これまで取り組んできた、限られた財源のなかで各部局が常にコスト意識を持ちながら創意工夫し、事業の選択と集中を図ることで、収支が均衡する財政構造の構築を目指す。

実施項目	現状・課題 / 実施内容	令和2年度から令和6年度の実施状況
②特定目的基金の活用 ≪達成≫ 【財政課】	【現状・課題】 財政状況については、市町村合併後、黒字決算を続けていたが、平成28年度から財政調整基金を取り崩す状況になり、それ以降、取崩額の拡大が続いている。安定的な財政運営を続けるために、一般財源の支出の抑制を図る必要がある。 【実施内容】 市民サービスを保ちつつ一般財源の支出の抑制を図るため、特定目的基金を計画的に活用する。さらに基金の一括運用により弾力的な活用を行う。	まちづくり整備基金、地域振興基金及び地域福祉基金を活用してきたことで、一般財源の支出が抑制され、財政調整基金の取崩額を抑制でき、基金残高の確保につながった。 今後も、一般財源の支出抑制と市民サービスの確保の両立のため、基金を一括運用することで増収を図りつつ、特定目的基金を有効に活用していく。
③市債残高の削減 ≪達成≫ ≪目標指数≫ 市債残高：400億円以下 (R6実績値：399億円) 【財政課】	【現状・課題】 市債残高は、市町村合併時に700億円超あったが、投資的経費の抑制基調を堅持し、平成30年度末時点で約493億円まで残高を削減することができた。しかしながら、いまだに類似団体と比較して市債残高は多額であり、削減は必須である。 【実施内容】 合併特例債が終了の時期を迎え、地方債の交付税措置率の高い有利な財源に限りがあることから、事業の選択と集中により事業規模を段階的に縮減し、市債発行の抑制に努め将来的な市債残高の削減を図る。	中期財政収支の試算により、市債残高の把握に努めるとともに、4年度からは総合計画実施計画により普通建設事業の推移を把握し、枠配分方式の予算編成に反映させることで、市債残高の削減につながっている。令和5年度末市債残高は約427億円となり、目標である6年度末市債残高は399億円となる見込みである。今後も、引き続き事業の選択と集中により事業規模を段階的に縮減し、市債発行の抑制に努める。
推進項目(2) 財源の積極的確保		
市税等の徴収率向上のほか、各種広告資産の活用、ふるさと納税のPR等により財源の確保に積極的に取り組みます。		
実施項目	現状・課題 / 実施内容	令和2年度から令和6年度の実施状況
①さらなる税収の確保 ≪達成≫ ≪目標指数≫ 市税徴収率：99.30% (R6実績値：99.42%) 【税務課】	【現状・課題】 市税徴収率の過去3か年の実績は、(平成28年度)98.80%、(平成29年度)98.74%、(平成30年度)98.99%と推移している。今後も財源確保と納税者の公平を保つため、更なる徴収率の向上に努める必要がある。 【実施内容】 ・滞納整理の強化 ・差押財産の換価 ・徴収職員の技能向上のための各種研修会への参加	効率的な取り組みを実施するため、大分県職員派遣事業を活用して大分県特別滞納整理室の徴収職員から助言・指導を受けたり、高い徴収率の自治体の取組みや徴収体制を学ぶため視察を行い、徴収体制や財産調査の方法について係内で検討を行って積極的に改善に努めた。 主な具体的改善点は、案件の滞納整理実施体制を一人担当から複数担当に変更したことや、預金や給与の財産調査を担当者判断ではなく調査担当による組織的・計画的な一斉調査とし、現年度滞納早期着手に取り組んだこと、係に研修担当を新設し自主的に研修の計画と実施したことが大きな改善点となった。
②有料広告事業等の推進 ≪達成≫ ≪目標指数≫ 広告料収入：600万円 (R6実績値：829万円) 【行政マネジメント課】	【現状・課題】 印刷物や公共施設等の広告媒体となり得るものについて、現在有料広告（ネーミングライツや市報など）や無償での印刷物の作成などを実施しているが、さらなる財源の確保の可能性と実施に向けた検討が必要である。 【実施内容】 市の保有する資産等について、民間事業者などからも広くアイデアを募ったうえで、効果的な広告媒体となり得るものを検討し、新たな財源の確保や経費の削減を図る。	市が保有する資産等に新たに図書館及び視聴覚センターにネーミングライツの導入、指定ごみ袋、家庭ごみ収集日、表、公用車、佐伯球場外野フェンスに有料広告を導入した。 企画提案型広告事業について、「広告入り公用封筒の作製及び無償提供に関する協定」を締結し、年間約110万円の封筒代を削減することができた。また、本庁1階エントランスホールと本庁2階の福祉保健企画課（福祉総合相談窓口）に来庁者に向けた窓口案内や行政情報の発信を行う広告掲載型デジタルサイネージを設置した。
③ふるさと納税の推進 ≪未達成≫ ≪目標指数≫ ふるさとさいき応援寄附金額（5ヶ年累計）：50億円 (R6実績値：42億円)	【現状・課題】 ふるさと納税は平成29年度に約13億5千万円を集めたが、平成30年度は約8億8千万円に減少している。令和元年度は、地方税法に募集の方法や返礼品の基準等が規定され、従前のように返礼品を前面に出してふるさと納税を集めるということができなくなった。そのため、令和元年6月1日以降は寄附が伸び悩んでいる状況である。 【実施内容】 返礼品は寄附金額の3割以内と定められたことから、よ	5年間の目標額50億円については、決して高い目標ではなかったが、産地偽装のあおりや、国の制度改正に翻弄された結果となり、現状目標額50億円を8億円ほど下回る見込みである。特に令和5年度については、制度改正前9月までに前年度比2倍の寄附額を集めることができ、前年度比の2倍である寄附額15億円を期待していたが、10月の国の制度改正により、返礼品の額を下げざるを得ない状況に追い込まれ、11月、12月と失速し約9億7千万円にとどまった。しかし、佐伯市の寄附額の現状は令和3年度までの6億円台から大きく寄附額を伸ばし、令和4年度約8億9千万円、令和

【ブランド推進課】	り返礼品の質が問われている。事業者と協力し、より魅力ある返礼品にするため、返礼品の磨きこみを行っていく。さらに、寄附金の「使い道」をより具体的に事業化し、その事業に共感した方から寄附を募る GCF(ガバメントクラウドファンディング)を積極的に用い、政策でも寄附を集める。	5年度約9億7千万円と10億円の大台に届く状況となっている。 令和6年度以降は十分5年間50億円の目標達成は容易に実現できる状況と思われる。ただし、国の制度改正は安定してなく、予断を許さない状況であり、国の方針を見据えた臨機応変な対応が今後も必要である。
④企業版ふるさと納税の推進 《達成》 《目標指数》 企業版ふるさと納税の寄附件数：累計5件 〔R6実績値：累計109件〕 【政策企画課】	【現状・課題】 平成28年度から、「企業版ふるさと納税（地方創生応援税制）」が創設され、本市においても取組を行ったが、企業との調整が上手くいかず、現在までの実績は0件である。本制度は、地方創生に取り組む自治体に寄附した企業が税制上の優遇措置を受けられる制度であり、優遇措置の拡大も検討されていることから、企業への積極的なPRが必要である。 【実施内容】 ・寄附の対象となるプロジェクトの選定及び構築 ・地域再生計画の作成 ・本市の地方創生のプロジェクトを民間企業にアピールし、企業版ふるさと納税を推進	令和2年度に企業版ふるさと納税制度を活用した募集を開始し、5年間累計で109件8,220万円の寄附があった。 特に、寄附後の対外的なPRを行うことで、20社から複数回の寄附をいただいている。 当初、個人によるふるさと納税と比較して知名度は高くなかったが、職員への周知、企業へのPR等に努め、市役所内外での活用意識向上を図ることができた。
推進項目(3) 負担の公平性確保 使用料・手数料については住民負担の公平性と受益者負担の原則に基づき、行政サービスコストの抑制にも留意しながら、他市の状況等も踏まえ、料金及び減免基準の見直しなどに向けた検討を行います。また、税負担の公平性と税務行政への信頼を確保するため、適正な課税に努めます。		
実 施 項 目	現状・課題 / 実施内容	令和2年度から令和6年度の実績状況
①使用料・手数料の見直し 《達成》 【財政課】	【現状・課題】 使用料・手数料（以下「使用料等」という。）は行政サービスに対する対価であるが、その金額の適正さに係る検討は十分に行われていない。財政状況の悪化や公共施設の老朽化等が進む中、安定したサービスの提供を行うためには、受益者負担の原則に基づいた使用料等の見直しが必要である。 【実施内容】 各サービスや施設に係るコスト等をもとに、使用料等の適正な金額を試算する。試算や他団体の実施状況等をもとに改正対象となる使用料等を選定し、条例改正等の手続きを行う。なお、施設の使用料については、公共施設等総合管理計画における方向性（継続・統合・廃止等）を踏まえて実施する。	令和3年度に施設保有課に対して使用料の改定の必要性についての見解を確認する調査を行い、現状の使用料の妥当性について検討を促した。令和4、5年度においては、改定が必要と考える施設保有化に対して検討状況や進捗状況を聞き取り改定へ向けサポートを行った。このように使用料の調査や、検討状況及び進捗状況の把握に取り組む中で、施設保有課が、自主的に施設の現状や利用者の状況に沿った使用料の改定を行うことができた。
②課税客体の的確な把握と適正な課税 《達成》 【税務課】	【現状・課題】 固定資産税の課税客体である家屋について、建築確認申請や工事届を提出していない未調査家屋が存在し、償却資産についても未申告等により、現況と固定資産課税台帳に差異が生じている。そのため、公正公平な課税を実現するため、照合調査が必須の課題となっている。 【実施内容】 家屋は、平成28年度～令和2年度に家屋全棟調査を実施し、令和3年度の評価替えと併せて、課税を行う。償却資産については、令和元年度、県が実施する償却資産共同調査の実施団体となったことから、県の担当職員との協力を受け、佐伯税務署の申告書との照合作業を行うこととしている。	家屋については、平成28年度～令和2年度に家屋全棟調査を実施し、令和3年度評価替えと併せて課税を行ったことにより、課税漏れ減失漏れなどの解消を図ることができた。 償却資産については、佐伯税務署の申告書との照合作業や太陽光発電事業者、補助金交付事業者への申告勧奨を行い、一定程度の成果は得られたが、申告漏れや未申告者の解消には至っていないため、引き続き取り組みを行っていく必要がある。
③税外未収債権の管理強化 《達成》 【税務課】	【現状・課題】 税外債権の管理については、民法・商法・民事執行法及び民事訴訟法の理解が必要であり、管理強化のためには、各課担当職員の債権管理（滞納整理）に対する知識や経験のさらなる習得が必須である。 【実施内容】 ・債権管理に必要な法令の研修と情報の提供 ・強制執行（差押）及び債権放棄の指導と助言 ・担当課と合同での滞納者との納付交渉	公平・公正な債権管理を図るため、各債権担当課を対象に債権管理研修の実施、滞納者の破産情報の提供や、滞納者の財産処分の関連法令やその方法について随時情報提供を行った。 裁判案件を題材に進捗状況報告も含めた研修会を実施し、強制執行債権放棄を行った。 各債権担当課の徴収レベル維持のため、税務課債権管理係と共同で債権滞納者自宅へ臨戸し折衝を行った。 今後も債権担当課と連携して滞納債権の削減に努める。

推進項目(4) 特別会計・公営企業会計の健全化		
各特別会計・公営企業会計も同様に行政改革に取り組み、業務の効率化や受益者負担の適正化などに取り組むことにより健全化を図り、一般会計からの繰出金の縮減に努めます。		
実施項目	現状・課題 / 実施内容	令和2年度から令和6年度の取組状況
①ケーブルテレビ事業の見直し 《達成》 《目標指数》 ケーブルテレビ施設の民営化（光化による更新事業）：4地区 （R6実績値：4地区） 【情報推進課】	【現状・課題】 ケーブルテレビ事業は、使用料収入は少なく、職員の人件費を含めて一般会計の繰入金で1億円以上と赤字経営が続いている現状がある。施設の老朽化の問題もあり、施設の更新は喫緊の課題である。 【実施内容】 令和元年度プロポーザル方式による公募により、佐伯市全域の光化による施設の更新を計画。(株)ケーブルテレビ佐伯の一部地域を民営化し、更新費用の減額や期間の短縮及び佐伯市の負担軽減を行う。	佐伯1期地区（八幡地区等）、弥生・鶴見地区、佐伯2期地区（木立地区等）及び蒲江地区の4地区は、民営化エリアとし、光化整備事業を民設民営の形で順次進めてきた。国庫補助事業の活用により当初計画（目標）より1年前倒し、令和2年度から令和5年度で民営化全エリアの整備が完了した。（行政エリアを含む佐伯市全域の光化の更新が完了） ケーブルテレビ施設の民営化は、令和4年4月1日に佐伯1期地区（八幡地区等）、令和5年4月1日に弥生・鶴見地区、令和6年4月1日に佐伯2期地区（木立地区等）、令和7年4月1日に蒲江地区が民営化し、すべてのエリアが完了する。
②水道事業の経営の健全化 《達成》 《目標指数》 当年度純損益の額：黒字化 （R6実績値：黒字化1.1億円） 【営業課】	【現状・課題】 人口減少や節水家電の普及等により、水道の有収水量は年々減少する一方、施設の老朽化に伴う修繕・更新等に要する費用は増加しており、平成30年度以降、水道事業は単年度の損益収支が赤字となる見込みである。 【実施内容】 水道事業会計の損益収支の赤字を解消し、持続可能な経営基盤を確立するため、経常経費や料金体系の見直しを行う。	令和2年度に水道事業経営戦略を策定し、その内容に沿った形で水道料金改定を令和4年4月から実施できた。その効果により、令和4年度以降の、当年度純損益の黒字化という目標は達成できた。 今後は、給水人口が減少していく中で、純損益の黒字をどう継続させていくかが課題である。
実施項目	現状・課題 / 実施内容	令和2年度から令和6年度の取組状況
③下水道関係事業会計（企業会計・特別会計）の施設維持管理費の平準化 《達成》 【下水道課】	【現状・課題】 下水道関係事業会計においては使用料収入等の自主財源では経常的経費も賄えず、一般会計からの繰入金によって収支の均衡等を図っている状況にある。また、人口減少等で使用料収入が伸び悩む一方で、施設の老朽化が進み、維持管理費や更新に係る費用の増加が懸念される。 【実施内容】 ・包括的民間委託導入の検討など施設維持管理費の低減に向けた取り組みを行う。 ・各処理施設の長寿命化計画を策定し、下水道関係事業費の平準化を念頭に置いた予算編成・執行を行う。	維持管理費の平準化を図る取り組みとして、維持管理費用の低減を図るため、各集合処理区域における終末処理施設の維持管理業務の包括的民間委託導入の検討を行うとともに、老朽化した施設の突発的な故障や不具合による一時的な維持修繕費用の高騰を防ぐため、長寿命化計画や事業費の平準化を図る計画を策定した。 ・終末処理施設における維持管理業務の包括的民間委託については、令和6年度（3カ年契約）から公共下水道事業（特環含む）4施設について包括的民間委託を導入した。 ・長寿命化対策、ストックマネジメント対策として、耐用年数や劣化状態を調査し、計画的に改築更新を行うことで維持修繕費用の平準化を図るための改築計画を策定し、計画的に改築・更新事業を実施している。 （下水道事業…ストックマネジメント計画、農業集落排水事業…最適整備構想、農業集落排水事業…機能保全計画）

基本方針3 公共施設等マネジメントの推進

将来にわたり持続可能な行政サービスを維持するため、社会経済情勢の変化や地域特性を考慮し、公共施設等の長寿命化、施設管理運営の効率化、施設総量の適正化などを計画的に行うことにより、財政負担の軽減・平準化を図ります。また、公共施設等の有効活用により収入の確保に努めます。

推進項目(1) 公共施設等の計画的な管理と統合・廃止

将来の人口動向や地域特性を考慮しながら、佐伯市公共施設等総合管理計画を推進し、既存施設の複合化、集約化、廃止等を計画的に取り組み施設総量の適正化を図ります。また定期的な点検・診断及び計画的な維持修繕を実施し長寿命化を推進します。

実施項目	現状・課題 / 実施内容	令和2年度から令和6年度の取組状況
①観光施設の見直し 《達成》 《目標指数》 観光施設維持費：1.5億円 （R6実績値：1.2億円） 【観光課】	【現状・課題】 本市には66の観光施設があり、そのうち建物は大小含め230棟あるため、年間の維持費が約1億7千万円かかっている。老朽化も進んでいるため、維持経費や修繕費の増加が見込まれるので、廃止及び売却の見直しが必要になっている。 【実施内容】 施設改修及び維持補修時に施設の長寿命化を意識して整備を行うことで、維持費の縮減を図る。また、佐伯市公共施設等総合管理計画に基づいて、各観光施設の目的、利用頻度、利用者等を調査・分析し、施設の廃止及び売却を行う。	令和2年度に利用者、維持経費を参考に施設の優先順位や方向性についてまとめた。令和3年度は専門機関に相談し、民間活力導入の方策について確認した。令和4年度にマリンコーラル号の売却、直川農業体験学習施設の地区譲渡、かみうら天海展望台施設の用途廃止により施設数の削減をした。令和5年度には不運な災害により佐伯市本匠もくもく館別館、林業研修施設施設を失った。令和6年度には瀬会海岸休憩所の公売を予定して、着実に調査分析による方向性を推し進め、施設数や維持経費の削減を行っている。

実施項目	現状・課題 / 実施内容	令和2年度から令和6年度の実施状況
②各種体育施設の統廃合 《達成》 《目標指数》 体育施設（90箇所）のうち、 廃止・管理体制の見直しを行 う施設数：30件 （R6実績値：37件） 【体育保健課】	【現状・課題】 総合運動公園には、本市のスポーツ振興の核となる施設 が集積している。一方で、市町村合併により振興局管内には 体育館やグラウンド等、類いの体育施設が数多く存在して いる。これらの施設は経年劣化により今後改修や修繕の費 用が見込まれている。 【実施内容】 各施設における利用状況や維持管理費等、現状の把握を 行う。見直しの多くは振興局管内の社会体育の基幹となる 施設であるので、利用者数・利用時間・維持管理費等、数字 だけの判断ではなく、社会体育の担当者やスポーツ推進員 と十分な議論を積んだうえ（検討委員会の立ち上げ）で、統 廃合に向けた取り組みを進めていく。	体育施設の個票を作成し、それをもとに施設の利用時間、 開館時間の見直しが行えた。また、効率的な管理体制の見直 しや時間短縮などの経費削減が図れた。さらには合併時か ら市内の同種体育施設の使用料金を比較して差異があるた め金額の統一を目的として体育館と武道場それぞれ料金の 統一が図れた。 一方で、施設の廃止については、佐伯市の特性上、施設間 の距離が離れていることによる利用者の利便性など勘案 し、現状廃止をした施設はない。
③高齢者福祉施設の統廃合 《達成》 《目標指数》 高齢者福祉課所管施設数（デ イサービス機能がある施設 数）：38(9)施設 （R6実績値：34(8)施設） 【高齢者福祉課】	【現状・課題】 高齢者福祉課所管の公共施設は41施設ある。利用者の 減少や建物の老朽化が進んでいる施設が多く、今後の施設 の在り方について検討が必要である。また、老人憩の家につ いては、毎年行っている施設調査時に現状を把握し、地区譲 渡に向け協議を行う準備をしている。 【実施内容】 ①デイサービス機能がある施設で利用者が減少している施 設は、今後の利用状況及び介護保険制度の改正等を踏ま えたうえで、統合及び廃止を含めた検討を行う。 ②老人憩の家について、利用の状況等を把握し、地区譲渡を 進めていく。	①本匠及び米水津高齢者生活福祉センターについては、令 和6年度末で廃止が決定した。入所者については転居の 了承を得ており、転居先を決定後、令和6年度末までに転 居することとなる。 ②老人憩の家については、地区譲渡を行った。引き続き譲渡 を予定としている地区に対して無償譲渡の要望書を提出 するよう促していくとともに、更に地区譲渡が進捗する よう利用状況等を把握し進めていく。
④社会教育施設の統廃合 《達成》 《目標指数》 廃止・集約・管理体制の見直し を行った施設数：3件 （R6実績値：6件） 【社会教育課】	【現状・課題】 社会教育施設のうち、①利用者が少ない施設②老朽化施 設については、今後、維持経費や修繕費の増加が見込まれる ため、廃止・集約・管理体制の見直しが必要になっている。 【実施内容】 ①各施設の利用状況、老朽化について精査し、教育委員会内 部で方向性を決定する。 ②地区や利用者団体等の関係者と方向性についての協議を 行う。 ③施設の廃止・集約・管理体制見直し（地区譲渡・指定管理） を実施する。	施設廃止及び地区譲渡について、関係部局及び地区と協 議し、施設の廃止2件（蒲江青少年海の家、最勝海宿泊研 修施設）、地区譲渡4件（深島集会所、猪串集会所、鶴見地 区公民館有明分館、鶴見地区公民館丹賀分館）計6件の施 設の廃止を行い、目標値である3件を上回ることができた。
⑤学校給食調理場の統廃合 《達成》 《目標指数》 学校給食調理場の数：5～6か所 （R6実績値：5か所） 【体育保健課】	【現状・課題】 現在稼働している給食調理場は11か所あるが、施設や 設備等の老朽化により維持管理に要する経費は年々増加し ている。また、少子化に伴い、給食食数の減少が今後さら に見込まれることから、統廃合に向けた検討が必要となっ ている。 【実施内容】 施設、設備等の老朽化の状況及び将来的な児童生徒数の 増減を踏まえ、統廃合計画を作成する。 【令和2年度2学期 センター新設による統廃合】 単独三校⇒新センター 【令和3年度以降 統廃合】 施設の老朽化や児童・生徒の減少による統廃合	引き続き、統廃合計画に基づき計画的に進めるが、令和5年 度PTAの要望の中でも、上浦学校給食センターの存続の要 望があり、保護者との協議で丁寧に進めていくことが肝要 であるが、厨房機器について不測の故障など、蓋然性の高い 事案もあることから、受け入れ態勢を準備しつつ、統廃合を 進めたい。 《学校給食調理場》 ・ 剣崎学校給食センター ・ さいき学校給食センター ・ 上浦学校給食センター ・ 弥生学校給食センター ・ 直川学校給食共同調理場
⑥公営住宅等の管理戸数適正化 《達成》 《目標指数》 公営住宅等の管理戸数：1,575戸 （R6実績値：1,574戸）	【現状・課題】 市町村合併前の自治体毎に多くの公営住宅等が設置され ており、合併直後は入居率も高かったが、人口の減少や施設 の老朽化等により旧郡部を中心に多くの空室が発生してい る。また、用途廃止等を予定している公営住宅等の入居者 に対する転居等の対応策が遅れており、公営住宅等の維持管 理に多大な支障をきたしている。 【実施内容】	佐伯市公営住宅等長寿寿命計画を策定し、5年ごとに改 定を行う事で適正な維持修繕を行っており、令和5年3月 に第3版の改定を行った。管理戸数の適正化に向け用途廃 止を進めるため移転補償事業を活用し、用途廃止予定住宅 からの移転を促しており、令和2年度から令和5年度の 間でA、C団地の用途廃止及びB、D、E、F団地と、その他団 地（A～F住宅以外で老朽化が著しく大規模な修繕が必要 ため用途廃止と位置付けた住宅）の移転が完了し、目標の

【建築住宅課】	佐伯市公営住宅等長寿命化計画に示されている用途廃止及び建替え計画等を進めるために、関係者との必要な協議を行う。また、入居者には用途廃止又は建替えに対する市の考え方やスケジュール等を明確に示し、転居の必要性を丁寧に説明し、慎重に計画を進めていく。これにより、維持管理費全般の削減と、公営住宅等管理戸数の適正化を図ることができる。	1,575 戸を達成できた。
⑦旧消防団機庫の地区譲渡又は解体 《達成》 《目標指数》 関係者との合意割合：100% [R6 実績値：100%] 【消防本部 消防総務課】	【現状・課題】 市町村合併以前に建設され、現在地区の倉庫として、又はそのまま放置されている旧消防団機庫がある。今後、このような機庫を放置したままにしておくと、老朽化が進み適正な管理に支障が生ずる。 【実施内容】 新機庫が完成した後に、目的外使用等の理由で旧機庫を残してきたことで、現在経年による老朽化が進んでいるので、今後、現状把握と共に地区と協議を行い、今後の対策を協議していく必要がある。	令和2年度から調査に取組んだ結果、33棟抽出し台帳作成が完了した。令和3年度は、調査結果を基に、協議の優先順位を確定させるとともに、関係機関（消防団及び自治会）との協議準備を進め、本格的に調査及び協議を開始した。 抽出した33棟の現地確認及び所有状況等の確認は完了し、21棟は関係機関との協議は完結し、解体の合意を得た機庫が12棟であった。また、蒲江地区にある3棟が消防用資機材保管庫としての用途ととして、地区が継続して使用することとなり、その他の機庫については令和6年度も引き続き協議の完結を目指し進めていく。
⑧橋梁等の計画的な長寿命化の推進 《達成》 《目標指数》 橋梁長寿命化修繕の完了橋梁数：117 橋 [R6 実績値：123 橋] 【建設課】	【現状・課題】 市道の橋梁は919橋あり、そのうち何らかの対策が必要な橋梁が145橋ある。今後、修繕・架替等の更新に要する経費が増大していくことが懸念される。 【実施内容】 対症療法的な修繕から予防保全型の修繕への転換を図り、計画的に実施することにより、将来的な財政負担の軽減・道路交通の安全性の確保を図る。	「橋梁長寿命化修繕計画」に基づき、123橋の橋梁補修を行い、目標値である117橋は達成した。 コスト削減を図るため、従来の対症療法的な事後保全型から大きく前に予防的な対策を行う予防保全型の補修に切り替えたことにより、橋梁の長寿命化と維持管理経費の軽減が図れた。 今後も計画的に橋梁の定期点検を行い、最新の点検結果に沿った「橋梁長寿命化修繕計画」の見直しを行い、適切な橋梁維持管理を図る。
⑨公園施設の計画的な長寿命化等の推進 《達成》 《目標指数》 公園施設長寿命化対策完了施設数：104 施設 [R6 実績値：104 施設] 【都市計画課】	【現状・課題】 佐伯市の都市公園にある公園施設の多くが使用見込み期間を超えており、老朽化が顕在化してきている。今後、進展する公園施設の老朽化に対する安全性の確保及び計画的に更新・補修等の費用を平準化、ライフサイクルコストの削減を図る必要がある。 【実施内容】 平成30年度に策定した「佐伯市公園施設長寿命化計画」に基づき、計画的に老朽化した公園施設の更新、補修、撤去を実施する。	平成30年度に策定した「佐伯市公園施設長寿命化計画」に基づき、公園施設を従来の対症療法的な事後保全型から計画的な予防保全型へ管理方法を移行したことにより、ライフサイクルコスト削減と予算の平準化が図れ、効率的かつ計画的な公園施設の長寿命化対策(老朽化した公園施設の更新・集約撤去・補修)が実施できた。 また、計画的な長寿命化対策を実施したことにより、前期プランの公園施設長寿命化対策完了施設数の目標値である104施設を達成した。
⑩計画的保全による林道施設等の長寿命化 《達成》 《目標指数》 橋梁修繕の完了橋梁数：51 橋 [R6 実績値：57 橋] 【林業課】	【現状・課題】 令和元年度に林道（橋137・トンネル2）点検・診断の結果を踏まえた長寿命化計画を策定した。令和2年度から補修や更新等を行い将来にわたって機能を発揮し続けるための対策を講じていく予定である。どの施設も老朽化が進んでおり対策費用の増大が見込まれるため、今後は国の財政支援を含めた財源の確保が課題である。 【実施内容】 点検・診断により施設の健全度を評価した上で、当該施設の設置目的や利用頻度、利用計画、地域経済への貢献度、緊急時の迂回路としての機能等について考慮し、限られた予算の中で施設毎の優先度を設定し計画的に対策を講じていく。	橋梁点検により確認された修繕箇所について、6年度末までに57橋の修繕を完了させた。 直川地区木浦内橋について2年度から4年度の3箇年で詳細調査・実施設計・補修工事を実施した。また5、6年度に宇目地区赤松橋の詳細調査・実施設計を実施した。 令和2年度に1巡目の直営点検19橋を実施、令和3年度から令和6年度の4年間で2巡目の外注点検30橋・直営点検110橋を実施した。 限られた予算の中で、施設毎の優先度や緊急度を考慮し計画的に修繕を実施したため、目標を達成することができた。

実施項目	現状・課題 / 実施内容	令和2年度から令和6年度の実施状況
⑪計画的保全による漁港施設等の長寿命化 ≪達成≫ ≪目標指数≫ 漁港施設等修繕の実施箇所数：16 施設 (R6 実績値：18 施設) 【水産課】	【現状・課題】 昭和 25 年の漁港法制定、昭和 31 年の海岸法制定以降、様々な漁港事業等を展開することにより漁港・漁港海岸施設のストック量が着実に増大している。他方、老朽化とともに更新時期を迎える施設が増加し、施設の長寿命化や更新コストの平準化・縮減を図っていくことが重要となっている。 【実施内容】 水産物供給基盤機能保全事業、海岸保全施設整備事業による漁港施設等の計画的・効果的な維持保全が必要となる。施設の機能を将来にわたって確実に発揮させるため、点検・診断を定期的に行い、補修対策の優先順位を明確にした上で、適切な時期に保全工事を実施し、長寿命化を図る。	①令和2年度に2施設（高松漁港防波堤、吹浦漁港O物揚場） ②令和3年度に1施設（護江漁港浮防波堤） ③令和4年度に4施設（吹浦漁港-2.0m 物揚場、尾浦漁港東泊地・西泊地、入津漁港海岸竹浦浦内地区護岸） ④令和5年度に1施設（大島漁港防波堤） ⑤令和6年度に1施設（羽出漁港物揚場） 以上9施設の実施（見込み）により目標値実施箇所数16施設（令和元年度9施設+令和2～6年度7施設）に対して18施設の保全工事を実施し、長寿命化を図ることができた。
⑫学校施設の計画的な長寿命化の推進 ≪達成≫ 【教育総務課】	【現状・課題】 小学校22校（うち休校3校）、中学校15校（うち休校3校）、幼稚園15園（うち休園3園）の施設が、市内各地域に点在している。振興局管内の施設は、市町村合併前に統廃合を行ったため比較的新しいが、旧市内の施設は老朽化が著しいため、計画的な大規模改修が必要となっている。 【実施内容】 施設の老朽化の状況を調査し、学校規模の適正化及び児童生徒数の減少状況を踏まえ、大規模改修等の計画を策定し学校施設の長寿命化を推進する。	令和2年3月に策定した佐伯市学校施設長寿命化計画策定時と前期プラン最終年度では、廃園や児童・生徒数の減少など大きな差が生じ、また、学校施設照明のLED化等の新たな要素が加味された計画の策定、施工が必要となった。 加えて将来の児童・生徒数の予測、学校統廃合の可能性等を考慮した計画・運用が必要となっていることから、同計画内容の見直しを行なった。 大規模改修工事の実施については、様々な要因で計画の見直しが必要であったが、令和5年度中に明治小学校のトイレ4基の洋式化を、令和6年度には渡町台小学校で8基、昭和中学校で6基の改修を行った。さらに体育館のLED化の推進を図るため、令和6年度に鶴谷中学校、城南中学校、佐伯南中学校、昭和中学校の実施設計を行なった。
⑬消防車両の更新時期の見直し ≪達成≫ ≪目標指数≫ 車両更新計画の策定：再策定（R4） (R6 実績値：再策定（R3）) 【消防本部 警防務課】	【現状・課題】 消防車両は更新計画に基づき、消防車両本体は法定点検や車検を定期的に受けているが、法定点検にかからない特殊装備品（ポンプの計器類など）は長期使用になると部品供給が終了し、適正能力を維持するための正規部品調達が困難となる。代替部品は修理に日数を要し、車両の能力が半減することから機装・更新時期の見直しが必要となっている。 【実施内容】 現在の車両は、ポンプの計器類がコンピューター制御になったことや資器材も多様化で、長期間の使用に耐えうる仕様に改良されてきている。このため、今後は車両及び資器材の耐用年数も考慮し、現状把握を行いながら、更新時期の見直しについて協議し計画の再策定をする。	県下消防本部車両更新の目安の調査を行い、現状の把握と費用対効果の実証をした結果、消防車両18年を21年、救急車12年を13年、林野工作車18年を23年に車両更新時期の延伸を行った。 また、消防力の整備指針に基づき、準市街地等区域設定の見直しを行い、車両台数の適正化を図った車両更新計画を策定した。
⑭防火水槽の維持補修の最適化・効率化 ≪達成≫ 【消防本部 警防務課】	【現状・課題】 コンクリート製の防火水槽は、耐用年数が50年程度とされる中で、管内に設置している水槽は、ほぼ全てがコンクリート製であり、加えて公設防火水槽の約5割が40年以上経過している。（耐震性防火水槽設置は、1割5分程度）そのため、毎年度、経年劣化による漏水箇所の修繕を行っており、年々増加傾向にある。 【実施内容】 現在の修繕方法では、大規模な地震等が発生した際には、コンクリートが耐えきれず、再び漏水する可能性があることから、補助金等を活用し長期間効果のある防水性耐震の工法を取り入れる。今後は、人口減少や住宅事情等、併せて消防水利の基準も勘案し、既存の防火水槽の置き換え設置を含めて防火水槽の適正数の協議を行い、財政負担の軽減を図る。	経年劣化や地震等で生じた防火水槽亀裂修繕後の長期耐用化を図った。従来のエポキシ塗膜工法では防水工事後再度漏水する防火水槽が散見されたため、より接着性が強く、弾性性能に優れたポリマーセメント塗膜工法を採用し、長期的な経過観察が必要ではあるが、現時点で漏水は認められない。また、消防水利の適正配置を図り、消防水利の基準及び人口増減や住宅事情等を踏まえ、今後の防火水槽適正配置を精査し、「防火水槽精査台帳」を作成した。更に精査台帳を基に漏水が著しい防火水槽の「撤去一覧表」を作成し、適時、撤去工事を進める予定としており、今後の維持管理費等財政負担の軽減が見込まれる。 ・ポリマーセメント塗膜工法：令和2年度から9件実施、令和6年度に2件実施済み ・防火水槽撤去工事：令和2年度から2件実施、令和6年度1件実施予定 ・公設防火水槽総数：836基（内40t級以上708基）

実 施 項 目	現状・課題 / 実施内容	令和 2 年度から令和 6 年度の実施状況
⑮保健福祉総合センター「和楽」の機能見直し ≪達成≫ ≪目標指数≫ 運営方針の決定・機能の見直し：実施 [R6 実績値：実施] 【健康増進課】	【現状・課題】 過去 3 年間の「和楽」の貸館事業の利用実績は、大研修室等の会議室と風呂サウナについてはほぼ横ばい、トレーニング室の利用は年々増加している。しかしながら、風呂サウナは配管の老朽化による漏水が頻発するなどしている。 【実施内容】 令和 2 年秋の「さいき城山桜ホール」の開館により、「和楽」の同規模同種の会議室は利用状況の推移などを考慮しながら、機能の見直しを検討する。また、風呂サウナは費用対効果を見極めながら今後の運営方針を検討していく。	福祉保健部の組織体制の見直しについて、各課と意見交換会を実施し、「和楽」の有効活用に繋げられるか検討した。 また、貸館事業については、「和楽」及び「さいき城山桜ホール」の稼働実績の分析を行った。 ホール・会議室については、「さいき城山桜ホール」の稼働実績が非常に高く、同規模同種の施設が利用し難い状況のため、継続して運営する。風呂サウナ等については、費用対効果を見極めながら廃止に向けて検討する。
⑯各保健センターの管理体制の見直しと有効活用 ≪達成≫ ≪目標指数≫ 管理体制の見直し及び有効活用：実施 [R6 実績値：実施] 【健康増進課】	【現状・課題】 地域保健法施行に伴い、振興局管内ごとに保健センターが建設され、保健事業の拠点として活用されてきた。弥生保健センターと蒲江保健センターには職員が常駐し常時開設されているが、他の保健センターの利用状況は年数回程度となっている。老朽化も進んでおり、今後の管理運営を見直す必要がある。 【実施内容】 上浦・宇目・直川・鶴見及び米水津保健センターについて、管理体制の見直しと有効活用について検討を行う。各地区の実情（巡回診療や社協事務所としての貸付）や、各施設の老朽化の程度などを考慮し、所属替え等も視野に入れた有効活用の方法を検討する。	令和 3 年 4 月から上浦保健センターを消防署上浦派出所として転用し、有効活用を行った。 宇目保健センターについては、宇目振興局等複合化施設整備検討委員会にて「複合化すべき」と意見書が出された。その結果を受け、引き続き有効活用について検討を行う。 直川保健センター及び蒲江保健センターには、いずれも包括支援センターと社会福祉協議会が常駐しているため、高齢者福祉課等への所管替えについて検討した。また、直川保健センターは、避難所に指定されているため、直川振興局とも所管替えの意向を確認した。 米水津保健センターについては、米水津振興局の意向を確認し、体育保健課と所管替えに向けた協議を行った。今後も関係機関と協議を行う。 鶴見保健センターについては、振興局等と協議し有効的な活用の方法を検討した。引き続き有効活用の方法を検討する。

推進項目(2) 公共施設等の有効活用

公共施設等の有効活用（施設転用、民間貸与、売却等）することにより施設経費の削減及び収入の確保に努めます。

実 施 項 目	現状・課題 / 実施内容	令和 2 年度から令和 6 年度の実施状況
①公有財産の利活用 ≪達成≫ 【行政マネジメント課】	【現状・課題】 本市が保有する公有財産の中には、低利用・未利用となっている財産が数多く生じており、不必要な維持管理経費が増加するなどの課題を抱えている。市民共有の財産である公有財産を利活用することにより、歳入の確保や歳出の削減に努めることが求められている。 【実施内容】 ①公有財産利活用方針の策定 （職員や住民への意識付けも含む。） ②公有財産の調査及び仕分け （低利用・未利用のものをリストアップ） ③検討対象となる財産ごとの方向性の検討 （保有継続又は売却貸付の方向性） ④転用や売却貸付等の実施 （有効利用提案の募集など）	公共施設等総合管理計画推進委員会を中心に、財産の処分についてのスキームを構築し、財産の処分、売却を進めてきた。 それにより、20 施設を解体、9 施設を売却することができた。 また、地区集会所としてのみ利用されている施設は、用途廃止時期の決定や補助金の拡充等により地区譲渡の取組を推進し、17 施設を地区に譲渡した。 上記取組により、16,433.93 ㎡の床面積が削減となった。
②普通財産の処分に向けた取組 ≪達成≫ 【行政マネジメント課】	【現状・課題】 普通財産については、不要なものは処分（譲渡・貸付）すべきであるが、現状では、多くの普通財産があり、詳しい不動産の専門知識もないため、戦略的かつ積極的な不動産処分が行えない状況である。 【実施内容】 ①不要財産の仕分け （将来も不要と思われる普通財産を抽出しリスト化） ②庁内での方向性決定 （佐伯市公共施設総合管理計画推進委員会での検討） ③転用や売却貸付等の実施 （有効利用提案の募集など） ④公有財産売却業務委託の是非を検討	公共施設等総合管理計画推進委員会を中心に、普通財産の処分についてのスキームを構築し、財産の処分、売却を進めてきた。 それにより、20 施設が解体、17 施設が地区譲渡、9 施設が売却により処分することができ、床面積 16,433.93 ㎡の削減となった。 また、施設を売却するにあたっては、土地建物一括方式としたことで、建物解体予算の圧縮につながった。

基本方針 4 行政の質と生産性向上

質の高い行政サービスを実現するため、効果的な市民サービスの提供や事務事業の最適化、RPA(業務自動化)・ICT(情報通信技術)等の活用、公民連携による民間活力などにより業務の効率化及び改善を図り、生産性の向上に努めます。また、協働社会の構築や圏域行政の可能性を検討することにより、効果的・効率的な行政運営を目指します。

推進項目(1) 市民サービスの維持・向上

市民生活に関連の深い窓口業務におけるサービスの向上、各種申請・届出などの行政手続きの利便性向上などに取り組み、市民満足度の高いサービスの提供を目指します。

実施項目	現状・課題 / 実施内容	令和2年度から令和6年度の取組状況
①窓口業務の質の向上 《達成》 【行政マネジメント課・情報推進課】	【現状・課題】 現在の窓口業務は臨時職員や嘱託職員を配置している窓口も多い。そのため任用期間が短く、安定した窓口サービスが提供出来ていない。また、新たに配置された者に対して職員による業務の研修や補助が必要となっている。 【実施内容】 国が示す民間事業者へ委託することができる業務範囲のうち、本市の状況や他市の事例等を参考にしたうえで委託可能な業務の検討を行い、窓口業務を民間委託することにより、窓口サービスの安定的な提供や充実を図る。また、新たに「ICTを活用した業務改善」など、より最適な手法の検討・導入を進め、窓口サービスの向上と職員の負担軽減を図る。	計画期間中に、市民サービス、費用対効果等を考慮し、民間委託ではなく、ICTを活用した業務改善の検討へ方針を変更した上で、自治体システムの標準化等の国の動向を踏まえ、本市の窓口のあり方を検討中である。国の支援する自治体窓口DXaaS活用の検討も進めている。 またコンビニ交付（住民票、印鑑登録証明書、戸籍事項証明書、戸籍附票の写し、所得課税証明書）や電子申請（62業務）を可能にすることにより、市民が窓口へ出向く負担を軽減するとともに、相談等の窓口業務に集中できる環境を整えることで、窓口サービスの向上と職員の負担軽減に寄与した。 【自治体窓口DXaaS】国と地方自治体が協力して、必要な機能等を決定した自治体が共通で利用できる窓口業務を改善するシステム
②ICTを活用した電子手続き等の拡充 《達成》 【情報推進課】	【現状・課題】 住民にとって利便性の高いサービスを、より効率的に提供するツールとしてICTの活用が全国的に進んでいる。特に窓口分野においては、今後ますます多様化する住民の生活スタイルに合わせたサービスを提供するための有効な手段として検討が必要となる。 【実施内容】 本市で導入可能な業務やツールについての検討を行い、電子申請による各種手続きのサービスを拡充することで、住民の利便性の向上を図る。また、電子申請の際に必要なマイナンバーカードの普及の促進を図る。	マイナンバーカードの普及促進については、休日窓口の開設、窓口でのオンライン申請の補助、各地区公民館や商業施設等での出張申請支援及び行政書士によるマイナンバーカード代理申請の取組みを行い、令和5年度末現在の交付率は82.3%(人口に対する保有枚数率76.7%)となった。また、マイナンバーカード利用を含むオンラインによる申請・届出等が可能な手続は、令和5年度末時点で62件となった。今後も県内市町村の共同目標として掲げられる22業務(税や福祉等)や、令和5年度に実施した全庁業務量調査の結果に基づき、年間作業時間、件数が多い、住民にとって利便性の高い申請の電子化を順次進め、市民の利便性向上と内部事務の効率化に繋げていく。 〈参考〉マイナンバーカード交付率 令和元年度末12.9%→令和2年度末21.6%→令和3年度末34.7%→令和4年度末74.9%
③市広報媒体の効率的・効果的な活用 《達成》 【秘書広報課】	【現状・課題】 市報、HP、CATV、ラジオ、X(旧ツイッター)の広報媒体による行政情報を発信している。近年の住民ニーズは多種多様となっており、これまで以上の情報発信が求められている。 【実施内容】 - 各業務(広報媒体ごと)の作業内容等の見直しの実施 - 民間活力の導入による効果的な情報発信の検討 - 新たな広報媒体の導入の検討(SNSの活用) - 広報媒体ごとの発信情報の見直し	《実施内容1・2》 市報について、制作業務の民間委託の実施により、多くの市民からより親しまれ、手に取りたくなる広報紙を実現した。 《実施内容3》 新たな広報媒体として、LINE等のSNSを導入し、発信の導入以降も機能の充実を図り、積極的な情報発信に活用した。 《実施内容4》 アンケートにより把握した市民ニーズを、ホームページや行政広報テレビ番組等の広報媒体に反映させ充実させた。 広報媒体の効率的、効果的な活用を図り、市政に対する理解や協力を得るため、市の施策やお知らせ、地域情報等を広く周知することができた。

推進項目(2) 事務事業の見直し・最適化		
業務内容が増大する中で適切な選択と集中を図るため、各種事務事業について、目的や必要性などを総合的に判断した上で、整理・再編・効率化等を見直しを進め、より効果的で効率的な事業の選択を図ります。		
実施項目	現状・課題 / 実施内容	令和2年度から令和6年度の取組状況
①TV会議システムを活用した振興局の窓口業務改善 《達成》 《目標指数》 TV会議システムにより窓口業務を改善した振興局の数：8 振興局 (R6実績値：8 振興局) 【情報推進課】	【現状・課題】 振興局では数多くの窓口業務の対応が求められているが、取り扱いの件数が少ないものや専門性の高い案件などについても担当者が習熟する必要がある、担当者への負担が大きくなっているため、今後は市民サービスの質を落とさずに業務の改善が必要となる。 【実施内容】 振興局と本庁舎をTV会議システムでつなぎ、ビデオ通話によって振興局においても本庁舎と同様の窓口サービスの提供を可能にし、市民の利便性を高めるとともに振興局の窓口業務の軽減を図る。	令和3年度上半期に本庁関係課及び各振興局にTV会議システム端末を設置が完了し、弥生振興局をモデルに窓口業務や各種会議等の活用実証実験を実施。令和4年下半期からは、検証結果に伴い、弥生振興局の活用実績等を各振興局と共有し、利用促進を図った。(振興局窓口での保育所関連手続きなどに活用して、担当者の負担軽減や市民の利便性の向上が図れた。また、行革会議や防災会議などでTV会議システムを活用し業務の負担軽減につながった。) 令和5年度は、TV会議システムを活用した本庁と振興局間の申請受付補助のほか、オンライン研修(DX推進研修、税務研修)を実施した。 令和6年度は、ふくしの総合相談窓口など様々な担当部署が連携することが必要な業務にも活用する。今後も、引き続き本庁と振興局間での活用を推進していく。
②小・中学校の適正規模の検討 《達成》 【学校教育課】	【現状・課題】 佐伯市で国が定める標準学級に該当するのは小学校2校、中学校1校のみである。令和元年度は、小学校3校で複式学級(5学級)となっており、小規模の学校では集団活動が困難になり、部活動が限定されるなどの課題が生じている。 【実施内容】 今後、児童生徒数が減少していく状況や佐伯市の地域事情を踏まえ、適正規模について再度検討し、長寿化計画等に反映させる。	令和2年に人口動態の調査や適正規模に係る学校の現状把握を始め、令和3年12月に佐伯市立幼稚園及び小・中学校第1回教育問題検討協議会を開催した。 令和4年度には、8回の教育問題検討協議会を行い、1月に「佐伯市立小・中学校の今後の在り方について」答申を受けた。 令和5年度5月に「佐伯市立小・中学校の今後の在り方(適正規模・適正配置)に関する基本方針」を策定し、基本方針を踏まえて、青山小学校を統廃合し、本匠小学校・本匠中学校を小規模特認校候補として選定することができた。
③幼児教育における公立幼稚園の方向性の検討 《達成》 《目標指数》 公立幼稚園数：10園 (R6実績値：2園) 【学校教育課】	【現状・課題】 少子化の進行、令和元年10月実施の幼稚園教育、預かり保育の無償化により、幼稚園の小規模化が加速する見込みにあり、遊びや制作活動等における学びの広がりや深まり等の教育効果を発揮するための適正規模について方針を出し、施設の老朽化も含め、幼稚園の統廃合について検討していく必要がある。 【実施内容】 「佐伯市立幼稚園・保育所のあり方検討委員会」を組織し、就学前の子どもたちの教育、保育の質と量を保障するための調査、協議を実施し、統廃合についての基準を策定する。また、こども福祉課とともに幼稚園の認定こども園化について引き続き協議を行う。	令和3年3月に「佐伯市立幼稚園及び保育所のあり方についての実施計画書」を策定し、関係機関への周知と市HPへ実施計画書の公表を実施した。 市立幼稚園の認定こども園化については、施設の大規模改修や新たな職員の確保が必要なことや、少子化により将来的に私立こども園の入園者の確保に影響を与えること等により、現状では、実施しないと考えている。 令和3年度は、こども福祉課と常に情報共有しながら、就園前の幼児世帯への放課後児童クラブ預かり終了のお知らせや公立幼稚園の閉園基準について周知を行った。 令和4年度からは、年度目標の通り認定こども園化せず、5歳児のみ募集を行った。その結果、令和4年度末に大入島幼、青山幼、上浦幼、上野幼、大島幼の5園を閉園とした。さらに、令和5年度には、佐伯東幼、八幡幼、木立幼、松浦幼、よのうづ幼の5園を閉園とした。 以上の結果、令和6年度は、渡町台幼、鶴岡幼の2園となった。
④公立保育所及びこども園の業務効率化や民間活用を検討 《達成》 【こども福祉課】	【現状・課題】 待機児童ゼロの達成と質の高い保育の実現のため、公立幼稚園や私立の保育所等と連携して保育環境を整える必要がある。また、幼児教育無償化が始まるなど状況の変化に対応するためにも、今後の就学前児童の教育・保育環境の充実を総合的に進めていく中で、公立保育所・こども園の役割を検討する必要がある。 【実施内容】 「佐伯市立幼稚園・保育所のあり方検討委員会」においての検討結果を踏まえ、公立保育所のこども園化、統廃合及び民営化を検討する。	私立保育園の認定こども園化については、令和2年度時点の4園から令和5年度末までに10園に増加させることができ、これにより就学前児童の受入れ拡充を図るとともに教育・保育環境を充実させたことで、閉園した公立幼稚園の受け皿を確保することができた。 また、公立保育所は、畑野浦保育所について、保護者等関係者との調整、検討を行い、令和10年度末までにかまこども園への統合する方針を示すことができた。

実施項目	現状・課題 / 実施内容	令和2年度から令和6年度の取組状況															
⑤へき地診療所のあり方の検討 ≪達成≫ 【保険年金課】	【現状・課題】 市は8か所のへき地診療所を設置しており、うち6か所を指定管理者制度により管理運営を行っている。しかし、医師不足等により、現在の診療所の体制を維持することが困難となっている。限られた医療資源や財政負担で地域医療を維持するため、効率的な医療提供体制を検討する必要がある。 【実施内容】 平成30年度、令和元年度と2年続けて指定管理者の公募申請がなかった、西野浦診療所、名護屋出張診療所について、施設の休止等に向けて検討を行う。また、そのほかの診療所についても、診療所のあり方を検討する。	医師不足等により、診療体制を維持することが困難となっていた診療所の管理体制の現状を分析し、診療所経営改善計画（第2期）を令和3年3月に策定、管理運営体制の見直しを行った。その結果、医師不足により変則的な診療体制となっていた鶴見診療所と米水津診療所を令和4年度から一本化し、鶴見診療所でいつでも受診できる診療体制を構築した。 当面は、この体制を維持することができると見込まれる。															
⑥公用自動車の適正配置及びリース化 ≪達成≫ ≪目標指数≫ リース車両台数：50台 [R6実績値：79台] 【財政課】	【現状・課題】 公用自動車保有台数は、積載車等の特殊車両を除くと363台である。（本庁 287台、振興局 47台、上下水道部 29台）公用車管理や事故処理等の事務が煩雑化している。 【実施内容】 公用車の運行状況、実績を踏まえ適切な配置に努めるとともに、今後の公用車の保有形態についても車両管理・車両事務の効率化や車両経費等を把握し、比較検討を行い、車両購入からリースへの移行計画を作成する。	令和2年度に車両の購入とリースの場合における経費の比較を行い、更新計画（リース）を作成し、令和3年度より順次リースによる車両の更新を行い、令和6年度目標値50台に対し79台導入し、目標を達成できた。今後も引き続きリース車への更新を推進していく。 ■車両台数（消防除く） <table> <tr> <td>本庁（集中管理車・バス）</td><td>61台</td><td>うちリース21台</td></tr> <tr> <td>本庁各課配置車</td><td>232台</td><td>うちリース33台</td></tr> <tr> <td>振興局配置車</td><td>47台</td><td>うちリース25台</td></tr> <tr> <td>上下水道部配置車</td><td>19台</td><td>うちリースなし</td></tr> <tr> <td>（合計）</td><td>359台</td><td>うちリース79台</td></tr> </table>	本庁（集中管理車・バス）	61台	うちリース21台	本庁各課配置車	232台	うちリース33台	振興局配置車	47台	うちリース25台	上下水道部配置車	19台	うちリースなし	（合計）	359台	うちリース79台
本庁（集中管理車・バス）	61台	うちリース21台															
本庁各課配置車	232台	うちリース33台															
振興局配置車	47台	うちリース25台															
上下水道部配置車	19台	うちリースなし															
（合計）	359台	うちリース79台															
⑦消耗品の一括管理 ≪達成≫ ≪目標指数≫ 一括購入品目数：20品目 [R6実績値：84品目] 【財政課】	【現状・課題】 消耗品のうちコピー用紙（本庁舎のみ）と封筒（全庁分）は財政課が一括購入している。経費削減の観点から、その他消耗品にも一括購入を広げていく必要がある。 【実施内容】 消耗品を一括で購入・保管・管理する体制を構築する。購入した消耗品を一括管理することにより、支出の抑制と会計処理の効率化を図る。	令和2年度に大分県管財事務協議会に議題を提出し、各自治体の状況を調査した。調査結果を基に事務の効率化を図るため、請求書の提出方法や支払方法などについて文具組合と協議を実施し、一括管理する事務の流れについて検討を行った。 令和3年度から本庁舎を対象に消耗品の一括購入を開始し、令和4年度には、対象課を拡大（健康増進課（和楽））し、目標値20品目に対して45品目を取り扱っており、目標を達成できた。 一括購入・一括支払いにより、伝票起票数が大幅に減り、業務の効率化が図られた。 【伝票数】 R2年度（取組前）… 631件 R3年度（取組後）… 43件 R4年度（ ” ）… 47件 R5年度（ ” ）… 39件															
⑧会計事務の見直し ≪達成≫ 【会計課】	【現状・課題】 支出負担行為決議書のうち一定の要件を満たすもの（更正を含む。）及び調定通知書（更正を含む。）は、会計管理者に合議がなされている。対象となる伝票数も多く事務が煩雑となっている。 【実施内容】 会計規則等の見直しを実施し、合議制度を簡素化する。あわせて、その他事務の見直しもを行い、事務の軽減を図る。	県内各市にアンケート調査を実施し、会計規則の改正を行い支出負担行為決議書の会計課合議額を上げ事務の軽減を図った。また、支出命令書の審査方法を見直し、会計年度任用職員を2名削減した。 電子決裁については、現行システムにおける機能追加での導入は、事務の効率化には繋がらないと判断し、今後の基幹システムの改修時に再度検討することとした。 また、職員がスムーズに会計処理を行えるよう、会計事務マニュアルの改訂や請求書の押印省略を行った。															
⑨ペーパーレス化に向けた事務改善 ≪達成≫	【現状・課題】 近年、多くの自治体がICT化等の活用によりペーパーレス化を推進し、事務の効率化を図っているが、本市は、このような取組が進んでいない。紙で作成する資料は膨大であり、その印刷、コピー、製本など時間（人件費）を要しているのが現状であり、事務改善が必要である。 【実施内容】 ①議会運営でのタブレット端末導入・・・議案、予算書、説明資料等をデータ化しタブレット端末による会議体制	タブレット端末の調達と庁内のWi-Fi環境整備を行い、令和2年度12月議会から議会運営のペーパーレス化を行った。また、同年12月にタブレット端末を活用したペーパーレス会議（部長会議）を実施し、継続している。 庁内会議においては、タブレット端末や職員用パソコンの無線化、モバイルノートパソコンの利用が進み、職員用チャット等を利活用することで、資料提供のスピード化と業務の効率化を図ることができた。 また、遠隔地との会議や打ち合わせの際には、Zoom等															

【情報推進課】	によりペーパーレス化及び事務の効率化を図る。 ②庁内内部会議のペーパーレス化・・・部長会議を始めに、各種内部会議の資料のペーパーレス化を推進し事務の効率化を図る。	の WEB 会議システムを利用し、今までの紙の資料をデジタル化して共有することでペーパーレス化を推進することができた。
⑩選択と集中による行政サービスの最適化 《達成》 【行政マネジメント課】	【現状・課題】 社会構造の変化や人口減少・少子高齢化の進行により、行政に対するニーズが多様化・複雑化している。今後は限られた経営資源を有効に活用し、行政需要に対応することが必要となる。 【実施内容】 既存事業について、事業の優先順位を明確化し、見直すべきものは見直しを進め、限られた経営資源のなかで、選択と集中による行政サービスの最適化を図る。	事業見直しの手法の検討について、事業の選択と集中を検討するため、各部局で事業の成果やコストなどの評価・検証を行い、事業の今後の方向性や優先順位を明確化し、予算編成につなげていくための仕組みとして、「事業の棚卸」を構築した。人的コストを含めた総コストの算定や事業の優先順位付けなど、これまでにない視点での評価を行った。 特に業務量の調整（事業廃止、縮小等）を主とした取組を行い、事業の廃止等の方向性を決定した。結果には期限を設け、関係者等との調整を行い、期限内に実施出来るよう進捗を管理し業務量の削減を行った。 【R3】 見直し 20 件、縮小 5 件、廃止 7 件 計 32 件 【R4】 見直し 6 件、縮小 2 件、廃止 4 件 計 12 件 【R5】 見直し 3 件、縮小 0 件、廃止 4 件 計 7 件

推進項目(3) 業務の生産性向上

限られた職員で必要とされる行政サービスを持続的かつ効果的に提供していくために、BPR 手法を用いた業務プロセス見直しや、RPA(業務自動化)・ICT(情報通信技術)等を有効活用することにより業務の効率化及び改善を図り生産性を高めます。

実 施 項 目	現状・課題 / 実施内容	令和 2 年度から令和 6 年度の取組状況
① B P R 手法を用いた業務改善 《達成》 《目標指数》 B P R 手法により改善した業務の数：15 業務 〔R6 実績値：24 業務〕 【情報推進課】	【現状・課題】 人口減少・高齢化社会の進行による社会構造の変化及び地域課題や市民ニーズの多様化に対し、限られた職員で質の高い行政サービスを持続的に提供していくためには、業務の効率化など職員の働き方改革を推進し、生産性を高めていくことが必要となる。 【実施内容】 B P R 手法を用いて業務の見える化や業務分析という作業から、業務の必要性をはじめ事業の優先順位付けや業務手順の見直し、作業の標準化や効率化を行う。 ※BPR(ビジネス・プロセス・リエンジニアリング)・・・既存の業務内容や業務フロー、組織構造を全面的に見直し、再構築すること。	RPA の導入検討と並行し、令和 5 年度には、全庁業務量調査を実施した。 業務量調査は、64 課 134 係を対象に、業務手順の洗い出し、コア業務（正規職員のみ対応可能な業務）とノンコア業務（非正規職員でも対応可能な業務）の分類、処理媒体（紙・電子）の調査、押印の使用状況などの抽出を行った。 RPA の導入時や業務量調査などの、業務の見える化や業務分析という作業から、業務の必要性をはじめ事業の優先順位付けや業務手順の見直し、作業の標準化や効率化を行った。 RPA の導入は、令和 6 年度末で 24 業務となり計画を大きく上回る結果となる。 取り組みの結果、本来時間をかけたい作業や判断が必要な作業のための時間確保、繁忙期の負担軽減となっている。
② A I 及び R P A の導入による業務の効率化 《達成》 《目標指数》 B P R 手法により改善した業務の数 15 業務 〔R6 実績値：24 業務〕 【情報推進課】	【現状・課題】 限られた職員で質の高い行政サービスを持続的に提供していくためには、A I や R P A などの新たな技術を活用した業務の効率化を行い、生産性を高めていくことが必要である。 【実施内容】 文字認識 A I の導入により、大量の書類を迅速かつ正確に処理し業務の効率化・適正化を図る。また、事務処理の内容が定型的であり、パソコンを用いて行う業務について R P A を導入し、自動処理化することにより作業工程や所要時間を削減し業務の生産性を高める。 ※RPA(ロボティック・プロセス・オートメーション)・・・パソコン作業の自動操作化ツール	令和 2 年度にモデル業務を定めて導入し、検証を行いながら、令和 5 年度末には目標としていた 15 業務を超える 20 業務で RPA を導入した。 令和 6 年度にも 4 業務への導入を予定しており、計画期間終了時点では 24 業務に導入することとなる。 また、AI-OCR の導入で申請書類等のデータ化を自動化し、RPA でシステム等への入力作業のような定型的な業務を自動化することで、本来時間をかけるべき判断を伴う業務に時間をかけることができるようになっており、繁忙期の時間外の削減にも繋がっている。

実 施 項 目	現状・課題 / 実施内容	令和 2 年度から令和 6 年度の実施状況
③給与支払報告書の電子化 (eLTAX での提出)の推進 《達成》 《目標指数》 課税業務における時間外勤務 時間数(1月～5月) 2,700 時間 (R6 実績値: 2,138 時間) 【税務課】	【現状・課題】 当初賦課に向けての課税業務については、1 月中旬の給 与支払報告書の受付・整理業務に始まり、2 月の申告受付、 3 月中旬から5月にかけての課税資料の整理業務と約5か 月間で実施し、時間外勤務が多い状況にある。今後、この 期間の全体の仕事を精査し、時間外勤務の削減に向けて 方策を考えるとともに職員の健康への負担・影響を軽減す る必要がある。 【実施内容】 給与支払報告書の電子化(eLTAX での提出)の推進を実 施し、紙での提出を現在の60%から40%以下に減少さ せ、受付・整理業務の軽減を図る。また、3月中旬から5月 にかけての課税資料整理業務の業務内容を再度精査し、申 告支援システムで可能な業務を掘り起こしシステムの積極 的な活用で業務の効率化を図る。	毎年11月下旬に給与支払報告書の提出を依頼する際、 文書等により eLTAX での提出を推進してきたことで、紙に よる給与支払報告書の提出率が令和3年度以降も40%以 下を維持し続けている。 申告受付期間中の申告書チェック方法の見直しや当初課 税に向けた業務内容の見直しを行ってきた結果、令和6年 度(令和6年1月～令和6年5月)の時間外勤務時間数は 2,138 時間にまで短縮され、目標達成後も業務改善と効率 化が図れている。
推進項目(4) 民間活力の積極的活用		
行政サービスの向上と効率化を図るため、効果の見込める分野への民間委託を積極的に進めていきます。また、指定管理者制度や民間の資金・ノウハウを活用した PPP/PFI 手法の活用など検討し、公民連携の推進を図ります。		
実 施 項 目	現状・課題 / 実施内容	令和 2 年度から令和 6 年度の実施状況
①家庭ごみの有料戸別収集等の あり方検討 《達成》 【清掃課】	【現状・課題】 一般家庭から一時的に多量に排出される一般廃棄物の収 集(有料)や行政ごみの収集等を行うために臨時職員を10 名雇用し、直営で実施している。令和2年度から会計年度 任用職員制度が導入され、経費の増加が見込まれるため、 有料戸別収集等の再検討が必要となっている。 【実施内容】 有料戸別収集や行政ごみ収集等の今後のあり方につい て、住民サービス及び経費面から比較検討を行い、効率的 な収集体制について検討を行う。	収集体制とごみ処理手数料の見直しを行った。これによ り、合併時の調整事項であった「粗大ごみ戸別収集の統一 化」を解決することができた。あわせて、市直営の多量ご み戸別収集のごみ処理手数料を改定することができた。 (取組成果) ・ロスの多い粗大ごみ定期収集の廃止(R6.3 月末) →事前予約制の戸別収集(直営:シール制)へ ・家庭多量ごみ収集許可制度(民間)の開始(R6.4 月～) ・家庭多量ごみ戸別収集(直営)の手数料改定(R6.4 月～)
②エコセンター番匠ごみ搬入窓 口業務の民間委託 《未達成》 《目標指数》 ごみ搬入窓口業務の実施体制: 民間委託 (R6 実績値: 直営) 【清掃課】	【現状・課題】 ごみ搬入窓口業務は、臨時職員と再任用職員で実施して いる。また、年々ごみ搬入者が多くなっている状況で、安 全かつ効率的な受け入れ態勢を確保する必要がある。 【実施内容】 他自治体の状況を調査し、ごみ搬入窓口業務を民間委託 することで、職員の削減を図る。	受入時間の短縮や、自動精算機の整備を行い、業務環境 の改善を図ることができた。 しかしながら、現時点では、現体制で業務を行うほうが、 費用対効果が有利になる結果であった。 (取組成果) ・受入時間の短縮(R4.7 月～) ・自動精算機の導入(R5.3 月) (課題) ・民間委託先の人員確保及びスキル習得の問題 ・現体制よりも高額となる委託料 ・受付窓口と清掃課事務所の分離 ・土曜日・祝日の電話・トラブル等対応 ・現金取扱事務 ・市のイベント等に対する日曜日等の特別対応
③食のまちづくり推進事業の民 間委託 《達成》 《目標指数》 食のまちづくり推進業務の運 営: 民間委託 (R6 実績値: 民間委託) 【ブランド推進課】	【現状・課題】 全国でも珍しい「食のまちづくり条例」を礎に、他市に は無い各種ソフト事業を展開している。令和2年秋に開館 予定の「さいき城山桜ホール」には、その活動拠点(キッ チン&セミナーコート)が設けられることから、今後より 一層、市民活動と連動させた事業推進が求められている。 【実施内容】 「さいき城山桜ホール」において、食のまちづくり事業 を積極的に展開しつつ、「直営期間中」に民間委託の道筋を 定め、より地域に根差した「市民の市民による市民のため の食育」の実現を図る。	食のまちづくり推進事業については、当初直営により、 嘱託職員や地域おこし協力隊を雇用する中で、ワークショ ュップや地域の食育団体に補助金を交付するなど、食をキ ーワードとした、食育活動の普及・啓蒙・啓発を実施して きた。 また、食育の専門家を有する(株)まちづくり佐伯のおかげ で、各種ワークショップの実施などを民間委託することが でき、行革プランである食育活動の民営化が一気に前倒し で実施することができた。

実施項目	現状・課題 / 実施内容	令和2年度から令和6年度の取組状況
④ふるさと納税事務の民間委託 《達成》 《目標指数》 ふるさと納税事務の民間委託：民間委託 〔R6実績値：民間委託〕 【ブランド推進課】	【現状・課題】 ふるさと納税は令和元年6月より新制度となり、ふるさと納税の募集経費は寄附金額の50%以下にしなければならなかった。しかし、本市の現状は、返礼品30%、送料10%、サイト掲載料14%、決済料2%、広告費1.3%、事務費0.7%、計58%である。さらに、この経費に人件費を含めなくてはならないので、実際は経費が60%を超えている。 【実施内容】 返礼品の開発、返礼品の受・発注管理、寄附者の問い合わせ対応、寄附受領証明の発送などの事務を民間に委託する。その場合、従来の年間定額型の契約でなく、寄附金額に対して45%のように年間定率型の契約が望ましい。これにより、募集経費50%以下はクリアできると考える。	ふるさと納税の民営化については、LR株式会社を企業誘致できたことで、民営化が急速に早まり令和4年度に前倒しで実施することができた。特に、専門性のある業者による対応で、寄附額の増加R2（609,095千円）→R5（969,727千円）と約3億6千万増を達成することができた。業務に関しても、年末年始の対応や夜間対応、クレーム対応等職員の負担を軽減することができた。しかし、国の法改正による経費率50%以内の締め付けは、経費の削減を大幅に行う必要があり、人件費や広告費等の経費が使えなくなり、寄附額の増加が期待できなくなる恐れがある。 また、この改正は委託業者への規制を助長するもので、直営しかクリアできない状況になりうる施策であり、民営化方針の転換を余儀なくする問題である。
⑤地域包括支援センターの民間委託 《達成》 《目標指数》 地域包括支援センターの運営：一部民間委託 〔R6実績値：一部民間委託〕 【高齢者福祉課】	【現状・課題】 今後、支援が必要とされる75歳以上の高齢者が増加する傾向にあり、介護・医療費などの社会保障費の急増が懸念されていることから、さらなる福祉サービスの充実と体制強化が必要となっている。そこで、現在は1箇所のみの設置となっている地域包括支援センターを3箇所に増やすこととし、これまで以上の体制強化を構築する。 【実施内容】 民間活力導入による相談体制の強化 ①委託先と設置場所 ②研修で出向する職員数及び人件費 ③専門職（保健師等）の確保 ④適正な委託料及び委託期間等について方針を決定する。直営型【圏域1 佐伯・上浦】委託型【圏域2 弥生・本匠・宇目・直川、圏域3 鶴見・米水津・蒲江】	令和2年度時点、市が直接運営していた地域包括支援センターを令和3年度から圏域1（佐伯・上浦）に直営基幹型地域包括支援センター、圏域2（弥生・本匠・宇目・直川）と圏域3（鶴見・米水津・蒲江）に委託型地域包括支援センターを設置した。 委託先である佐伯市社会福祉協議会が円滑に運営できるように令和3年度と4年度に専門職（保健師）の派遣を行った。また、委託包括の安定運営のための職員向け研修会を年3回程度、直営包括と委託包括の連携強化のための連絡会議を毎月実施している。 今回の行政経営推進プランの中で委託の方向性を決定するとともに、民間活力の導入、相談体制などの強化が図られた。
⑥下水道施設の包括的民間委託 《達成》 【下水道課】	【現状・課題】 下水道施設は、公共下水道1施設、特定環境保全公共下水道3施設、農業、漁業集落排水処理施設21施設で、運転管理等は民間に委託している。一定規模以上の修繕は市の直営となっているが、技術職員の不足により修繕時に求められる技術力低下が課題となっている。 【実施内容】 技術職員の不足等の解決策として、民間企業の技術的ノウハウの導入を検討し、包括的民間委託への移行を図る。	包括的民間委託導入へ向けた取り組みとして、現行の維持管理業者への聞き取りを実施し、業務内容や業務範囲の検証を行った。 また、関係する研修会などへの参加や、すでに包括的民間委託を導入している自治体への現地視察・研修を行い、導入に向けた課題点や対策などの聞き取りを行い導入の可能性を検討した。 導入に向けての内部協議を繰り返した結果、これまで各処理施設において、運転・維持管理業務をはじめ各種点検業務や備用品の購入、修繕対応などの個別に行ってきた業務を、包括的民間委託により民間企業の技術的ノウハウを活用することで迅速な修繕対応や円滑な維持管理体制の確立を図るものとして実施方針を定め、公共下水道事業（特環含む）4施設（佐伯終末処理場、上浦浄化センター、鶴見浄化センター、蒲江浄化センター）への導入を令和5年度に決定した。導入にあたっては、令和5年12月に指名競争入札において市内業者と契約を締結した。（3カ年契約）
⑦PPP/PFIの推進 《達成》 【行政マネジメント課】	【現状・課題】 公共施設の老朽化に伴う将来の財政負担や人口減少など取り巻く環境の変化に対応していくため、今後の公共事業の推進においては、官民が連携し民間の活力やノウハウを最大限有効に活用し、公共施設に係るコストの縮減と多様化する市民ニーズなどに対応した質の高い行政サービス提供の両立を図る必要がある。 【実施内容】 公共施設等の設計、建設、維持管理、運営等を行政と民間が連携して行うことにより、民間の創意工夫等を活用し、財政資金の効率的使用や行政の効率化を図る。	「公共施設等における公民連携推進指針」を策定した。同指針において「公共財産の利活用」をPPPのうちの重要項目のひとつとして位置づけ、公共施設等総合管理計画推進委員会を中心に民間移管等の検討を進める旨を明記し、庁内に周知を図った。 今後は、公共施設の更新や新規建設の際には、PPPのいずれかの手法の導入の検討を必須とし、PPP/PFIの推進を図る。

推進項目(5) 協働社会の構築と圏域行政の推進		
地域課題や多様なニーズに対応するため行政、民間（企業）、市民のそれぞれの役割分担を明らかにした上、相互の連携を図り、対等なパートナーとして共にまちづくりを担う協働型社会の実現を目指します。また、県や周辺市町村との連携による圏域行政の可能性も積極的に検討します。		
実施項目	現状・課題 / 実施内容	令和2年度から令和6年度の取組状況
①新たな地域コミュニティ組織のあり方について 《達成》 《目標指数》 新たな地域コミュニティ組織設置数：8 地域 〔R6 実績値：12 地域〕 【コミュニティ創生課】	【現状・課題】 人口減少や高齢化が進み、地域独自の伝統文化の継承が厳しくなったり、地区・自治の存続自体が厳しくなり地区の統廃合が進むなど、地域の衰退が危惧されている。 【実施内容】 各地域の地域課題の解決や振興策など、地域のあり方について、どのような組織体制等で進めていくのがよいのかを研究し、その結果を踏まえ、協働型社会の実現に向けた新たな地域コミュニティ組織の構築に取り組む。	人口減少に伴う少子高齢化の進行や生活様式・価値観の多様化によって、これまでのような地域コミュニティを存続することが難しくなってきた。そのような中、本市は、令和2年度からコミュニティ創生課を創設し、新たな地域コミュニティの構築に着手した。 令和2年度には、佐伯市地域コミュニティ推進指針を策定し、市の最上位計画である総合計画に「新たな地域コミュニティの構築」の項目を追加した。本取組は、市の最重要施策に位置付けられ、「地域 Ikigai さいきプロジェクト～地域住民がいきがいを持って、安心して幸せに住み続けられる街・浦・里の実現～」として、新たな組織づくりと地区公民館のコミュニティセンター化に取り組んでいる。 組織づくりにおいては、令和3年度から着手し、各地域とも2年間かけて検討した後、計画通り毎年度4地域ずつ、コミュニティ協議会を立ち上げることができている。（第1期：青山、西上浦、宇目、直川 第2期：大入島、渡町台、鶴見、米水津） 地区公民館のコミュニティセンター化においても、12地域のセンター化が終了しており、順調に進捗している。 目標指数である組織設置数（令和6年度8地域）については、令和5年度末で既に達成しているが、令和6年度には、第3期取組地域（下堅田、木立、上浦、本匠）において、コミュニティ協議会が立ち上がる予定となっており、令和6年度末の組織設置数は12地域になる予定である。
②地域に根差した市民協働体制の構築 《達成》 【地域振興課】	【現状・課題】 市民協働関連事業への補助金交付や研修会の開催等は直営で、協働の拠点（よろうや仲町）の管理・運営は委託で実施している。しかし、令和2年度は新たな活動拠点（さいき城山桜ホール／市民協働ルーム）が設けられることから、行政と民間（事業所・市民団体）や産・官・学等多様な連携と協働型社会の実現に向けた意識改革に期待がかかる。 【実施内容】 「よろうや仲町」から「さいき城山桜ホール」（当面は市直営）への拠点移行を機に、産・官・学の協働や団体相互の連携を活発にするソフト事業（研修会等）を積極的に実施していく。直営期間中に各種団体の育成を図り、市民主体の協働体制を築くとともに市民協働業務の民間委託に取り組む。（事業の質向上と職員数・人件費の削減を目指す）。	さくらホールの開館後に、活動の拠点であった仲町商店街のよろうや仲町を閉鎖したことによる、交流倶楽部の登録メリットが薄れたことにより、一部の団体に活動が限られていった中で、再度、交流倶楽部登録団体の活動を把握し、PR活動や活動拠点の確保に向けた取り組みが必要となっている。 市民協働業務の民間委託は、(株)まちづくり佐伯に委託し、R6年度以降は財団法人観光まちづくり佐伯へ引き継ぐこととなり、さらなる市民活動の活発化に期待している。
③クラウドファンディング活用型まちづくりファンドの構築 《未達成》 《目標指数》 まちづくり活動団体数 10 団体 〔R6 実績値：5 団体〕 【地域振興課】	【現状・課題】 住民のまちづくり参加を促すためには、行政の財政支援が必要となる。しかし、財源が厳しい中では予算の確保が難しい。また、住民としても自ら身を切る気持ちがないと持続的なまちづくりには繋がらない。 【実施内容】 （一社）民間都市開発機構には、市のまちづくり基金に資金を拠出する制度がある（上限1億円、返還不要）。市は、まちづくりに資する事業を募集し、まちづくり団体等へ助成する（空き家等利活用など）。まちづくり団体等は自らクラウドファンディングで事業費の1/2以上の資金を集め、市からの助成金と合わせ実施する。	セミナーの開催や商工会議所との連携を図る中で、令和6年度のセミナー2回開催のうち参加者は26人で、問い合わせとともに増加しているものの、受講者の事業内容を鑑みると本制度の利用については目標の10団体は厳しい状況である。 本制度は、中心市街地内での創業となっており、中心市街地の魅力向上が急務であり、また、創業するための資金確保は、自己資金や金融機関からの融資が主であることから、クラウドファンディング事業の補助金活用に至っていない。 今後においては、今まで以上に積極的な広報によりセミナー開催を周知し、受講者増に繋げる。

実 施 項 目	現状・課題 / 実施内容	令和 2 年度から令和 6 年度の取組状況
④災害時に生きるネットワークづくり ≪達成≫ ≪目標指数≫ 防災協定の新規締結件数：120 件 [R6 実績値：120 件] 【防災危機管理課】	【現状・課題】 九州一面積が広く、長いリアス海岸を有する本市においては、大規模災害時の対応も困難を極め、自己完結は厳しくなる。平成 30 年度に受援計画は策定済であるが、関連業界との協力体制の拡充や地域間連携の仕組みを強化していくことで、エリア全体としての防災力の向上を図る。 【実施内容】 防災力の向上を図るため、①新規防災協定件数を増やす、②協定済団体との連携を強化する、③国土強靱化地域計画を推進する、④沿岸部と山間部の地域内連携を強化する。	災害時に有効な新規防災協定の締結を進めたこと及び協定済団体と協定内容の確認等を必要に応じて行うことで、市内外の関連業界との協力体制の拡充が図れた。 また、国・県に準じて国土強靱化地域計画の見直し及び事業推進を図った。更に、広域的な避難が必要になった場合を想定し、沿岸部（米水津、蒲江等）と山間部（宇目、直川等）の連携避難訓練を実施するなど、地域間連携の強化が進んだ。 以上のような取組を実施してきたことで、本市の広域なエリア全体としての防災力の向上を図ることができた。
⑤県下消防指令業務の共同運用 ≪達成≫ ≪目標指数≫ 消防指令業務の運用：共同運用 [R6 実績値：共同運用] 【消防本部 通信指令課】	【現状・課題】 119 受信装置及び消防無線装置（以下『指令システム』という。）は、導入費用に加え、年間維持費も高額である上に、機能維持のための定期的な機器更新が必要である。市民の命に直結する指令システムの維持は多額の費用が必要である。今後も市が単独で指令システムを維持するためには高額な経費が必要となる。 【実施内容】 令和元年度から、県下消防本部の指令システムを共同指令センターでの運用に向けた検討が始まった。指令システムの更新や維持経費、保守点検の経費削減のため共同運用に向けた協議を積極的に進めていく。	指令業務共同運用の実施により、システムに係る財政負担の軽減と災害に対する消防力の強化を目的として進めてきた。 維持管理費用については、機器を大分県全体で共用することによりライフサイクルコストの削減が可能となった。本市では機器更新費用を 13 億円から 6.5 億円へ減額となったが、年間のランニングコストが約 1 割（0.34 億円→0.38 億円）増加した。これは、指令センターと本部との指令・無線ネットワークに民間光回線を使用することとしたため通信料が増額した。 他方、災害対応に関しては、先ず災害情報を指令センターで一元管理することにより、災害規模の適切な判断を行い消防力が不足した消防本部へ応援隊派遣の対応が迅速となる。加えて、119 番の広域的な受信ネットワークの構築と受信回線数の増加により電話回線断などの通信障害に対する 119 番受信体制の確保が可能となった。

(2) 用語解説

■アルファベット・数字

○PDCAマネジメントサイクル

「Plan（計画）→ Do（実行）→ Check（評価）→ Action（改善）」という一連のプロセスを繰り返し行うことで、業務などの改善や効率化を図る考え方の一つ。

○Society 5.0（ソサエティ ゴーテンゼロ）

サイバー空間（仮想空間）とフィジカル空間（現実空間）を高度に融合させたシステムにより、経済発展と社会的課題の解決を両立する、人間中心の社会（Society）。

○VUCA（ブーカ）時代

あらゆる物事が激しく変化し、複雑かつ曖昧な様子が続いて将来の予測が難しい状態を指す。
Volatility(変動性)、Uncertainty(不確実性)、Complexity(複雑性)、Ambiguity(曖昧性)という4つのキーワードの頭文字で構成された造語。

■ア行

○一般会計

行政運営の基本的な経費を網羅して計上する会計。地方公共団体の会計は、本来、一つの会計で経理されることが望ましいが、地方公共団体の行政活動が広範多岐にわたる場合においては、より合理的な方法で経理を行うため、一般会計のほかに特別会計を設けている。

○一般財源

使途が特定されておらず、地方公共団体の裁量によって使用できる財源で、市税、地方譲与税、地方交付税、臨時財政対策債などがある。

■カ行

○カーボンニュートラル

排出される温室効果ガスの量から、吸収する温室効果ガスの量を差し引いて、全体で実質ゼロにすること。

○会計年度任用職員制度（会計年度任用職員）

地方公務員法の改正に伴って新設された非常勤職員の制度。2020年から導入され、従来の非常勤職員・臨時職員は会計年度任用職員へと移行した。

○架け橋期カリキュラム

子供に関わる大人が立場を越えて連携し、架け橋期（義務教育開始前後の5歳児から小学校1年生の2年間）にふさわしい主体的・対話的で深い学びの実現を図り、一人一人の多様性に配慮した上で全ての子供に学びや生活の基盤を育むことを目指すもの。

○公営企業会計

水道事業、下水道事業など使用料などの収益を収入として、独立採算制を原則とする企業的色合いの強い事業を行う公営企業を経理する会計。

○公債費

市債（地方債）の元金と利子、一時借入金の利子を支払うための経費。

■サ行

○財政再生基準

地方公共団体の財政の健全化に関する基準。自治体財政健全化法で規定された実質赤字比率・連結実質赤字比率・実質公債費比率の基準値のいずれかを超過した地方公共団体は、財政再生団体として、国などの管理下で計画的に財政の健全化が図られる。

○財政調整用基金

財政調整基金と減債基金を合算したもの。財政調整基金とは、地方公共団体における年度間の財源の不均衡を調整するための基金。減債基金とは、公債費の償還を計画的に行うための基金。

○再任用制度（再任用職員）

定年退職等により、一旦退職した者を1年以内の任期を定めて改めて、常時勤務を要する職又は短時間勤務の職に採用することができる制度（地方公務員法第28条の4、第28条の5、各地方自治体の再任用に関する条例）。

○自治体情報システムの標準化・共通化

地方自治体が使用する情報システムやデータベースを統一し、仕様やプロセスを標準化することで、運用や保守の効率化、重複したシステム開発や維持管理コストの削減、異なる自治体間でのデータ連携、市民サービスの向上が期待される。

○小規模特認校制度

自然環境に恵まれた小規模の学校で、明るく伸び伸びとした教育を希望する保護者と児童生徒に、通学区外からの入学・転学を特別に認めるもの。

○スクラップアンドビルド

限られた財源の中で、新たな行政課題や社会経済情勢の変化に的確に対応していくために、現在行っている事務事業などについて見直しを行い、時代の変遷に応じて役割を終えていると考えられるものはスクラップ（廃止・縮減）し、それによって生み出された財源をより重要な新しい事業に振り向ける手法。

○スマートメーター

通信機能を備えた水道メーターで、現地を訪問せずに検針データを得ることができるデジタルメーター。

■タ行

○地域コミュニティ組織

地域の暮らしを守るため、地域で暮らす人々が中心となって形成され、地域内の様々な関係主体が参加する協議組織が定めた地域経営の指針に基づき、地域課題の解決に向けた取組を持続的に実践する組織。

○地方交付税（普通交付税・特別交付税）

地方公共団体間の財源の不均衡を調整し、どの地域に住む国民にも一定の行政サービスを提供できるよう財源を保障するためのもの。国税として国が代わって徴収し、一定の合理的な基準によって再配分する、いわば「国が地方に代わって徴収する地方税」という性格を有している。

○地方債（市債）

地方公共団体が財政上必要とする資金を外部から調達することによって負担する債務で、その履行が一会計年度を超えて行われるもの。

○定員回帰指標等

総務省が示す人口と面積から算出する平均的な普通会計の職員数である定員回帰指標に、特別会計及び公営企業会計の職員を含めた職員数。

○投資的経費

その支出の効果が資本形成に向けられ、道路や施設など将来に残るものに支出される経費。通常は、道路、公園、学校、公民館その他の公共用施設又は公用施設の新増設や大規模修繕、大型備品の購入などに要する経費。

○特別会計

一般会計に対して、国民健康保険事業や介護保険事業のように、保険料や使用料などの収入で運営していく事業については、その事業にかかるお金の流れをわかりやすくするために、法律や条令に基づいて一般会計とは別に設置する会計。

■八行

○標準財政規模

地方公共団体の標準的な状態で通常収入されるであろう経常的一般財源の規模を示すもので、標準税収入額等に普通交付税額と臨時財政対策債発行可能額を加算した額。

○普通会計

地方公共団体ごとに各会計の範囲が異なっているため、財政状況の統一的な掌握及び比較が困難であることから、地方財政状況調査上便宜的に用いられる会計区分。

佐伯市の場合、一般会計、情報ネットワーク施設事業特別会計、飲料水供給事業特別会計をいう。

○普通建設事業費

投資的経費の代表的なもので、道路や公園、学校、公民館その他の公共用施設又は公用施設の新増設や大規模修繕、大型備品の購入などに要する経費。

■う行

○臨時財政対策債

国から地方自治体に交付する地方交付税の財源不足に対処するため、不足分の一部を地方自治体が借り入れする地方債。臨時財政対策債の元利償還金相当額は、その全額を後年度地方交付税の基準財政需要額に算入される。

■ワ行

○ワーク・ライフ・バランス（仕事と生活の調和）

一人ひとりがやりがいや充実感を感じながら働き、仕事上の責任を果たすとともに、家庭や地域生活などにおいても、子育て期、中高年期といった人生の各段階に応じて多様な生き方が選択・実現できる社会。

佐伯市行政経営推進プラン

(後期プラン 令和7年度～令和11年度)

令和7年3月 策定

佐伯市 総合政策部 行政マネジメント課

〒876-8585 佐伯市中村南町1番1号

TEL : 0972-22-3111

FAX : 0972-22-3124

E-mail : gyoseimg@city.saiki.lg.jp