

平成２２年度
行財政改革の取組状況について

～ 行財政改革推進委員会資料 ～



平成２３年３月

大 分 県 佐 伯 市
総 務 部 総 務 課

目 次

I	はじめに	1
II	第1期行財政改革推進プランの取組結果	1
III	平成22年度の行財政改革の取組状況	2
1	定員管理と総人件費の抑制	3
2	組織改編	4
3	職員の意識改革と資質向上	7
4	財政運営の健全化	8
5	個別事業実施計画の取組状況	11
IV	今後の財政収支の見通し	20
【資料】		
1	今後の財政収支の見通し（平成22年11月試算）	22
2	行財政改革の取組経過について	24
3	職員の年齢構成（平成23年度見込み）	26
4	県内類似都市との職員数の比較	27
5	平成22年度普通交付税総括表	30
6	行財政改革推進プランの推進体制	31
7	佐伯市行財政改革推進委員名簿	32
8	佐伯市行財政改革推進本部及び検討部会員名簿	33

I はじめに

平成 17 年度に第 1 期行財政改革推進プラン（集中改革プラン）を策定し、職員数の削減、議員・特別職報酬・職員給与のカットによる総人件費の抑制、組織機構の改革、事務事業の見直し、民間委託の実施、指定管理者制度の導入などにより行政経費の削減を行ってまいりました。その結果、第 1 期プランで掲げた行財政改革の基本的な方針（「平成 21 年度末の取崩し型の基金残高を 20 億円以上保有する」、「平成 21 年度末の職員数を 1,100 人以下とする」）を達成することができました。

第 1 期プランの目標を達成できたとはいえ、本市の財政状況は、まだまだ厳しい状況下にあると考えます。

平成 21 年度に第 2 期行財政改革推進プランを策定し、あらたに基本的な方針（「平成 26 年度末の市債残高を平成 21 年度末から 100 億円削減する（臨時財政対策債、減税補てん債等の普通建設事業以外に係る市債を除く）」、「平成 26 年度末の職員数を 920 人以下とする」）を掲げ、将来にわたり健全な財政運営を行っていくために真に必要な事業の絞り込みを一層行う中で、市債の新規発行の抑制等を図ってまいります。

職員数についても第 1 期プラン同様、新規採用職員の抑制、業務の民間委託、職員の臨時嘱託化等を継続して進めていきます。

行政のスリム化、効率化が叫ばれる中で、引き続き行財政改革を実施しながら、住民ニーズに十分対応できる職員を育成し、職員の資質向上と組織改革を行う中で、活力ある人づくりと将来に夢と希望が持てる魅力あるまちづくりを目指した取組を推進していくことが重要であると考えます。

II 第 1 期行財政改革推進プランの取組結果

第 1 期プランの基本的な方針とした、「平成 21 年度末の取崩し型の基金残高を 20 億円以上保有する」、「平成 21 年度末の職員数を 1,100 人以下とする」の二つの目標値については、下記のとおり達成しました。

○ 取崩し型基金残高の状況（行革プラン対象基金）

（単位：百万円）

年 度	H17	H18	H19	H20	H21
プラン策定時の見込	6,811	6,361	4,949	2,813	25
実 績	7,113	7,378	8,012	8,418	9,413

○ 職員数の推移

(単位：人)

年 度	H16	H17	H18	H19	H20	H21	H22
合併協の適正化計画	1,294	1,245	1,232	1,212	1,181	1,152	1,121
プラン策定時の見込	1,294	1,233	1,194	1,169	1,144	1,117	1,081
実 績	1,294	1,233	1,192	1,141	1,105	1,075	1,044

Ⅲ 平成 2 2 年度の行財政改革の取組状況

第 2 期プランの初年度にあたる本年、第 1 期プランから実施している職員数の削減、職員給与カット等の総人件費の抑制、民間委託の推進、施設の統廃合、事務事業の見直し、料率の見直し等を引き続き継続しました。

主な取り組みとしては、各振興局の社会体育担当の嘱託化、学校給食施設・市営住宅・水源施設の維持管理等の民間委託、診療所の指定管理者制度の活用、保育所の統廃合等の検討をしてきました。

具体的には、平成 23 年度当初から 8 振興局の社会体育担当職員の嘱託化、蒲江学校給食センター・上浦学校給食センター・西幡学校給食センターの 3 施設の調理・配送業務の民間委託、佐伯市内の公営住宅維持管理業務に管理代行制度の導入、上岡水源施設の維持管理業務の民間委託、米水津診療所に指定管理者制度の導入、名護屋保育所の廃止等が実現できる見通しとなりました。

事務事業の見直しとしては、観光施設の管理一元化の充実、保健師業務の見直し、特定健診・特定保健指導業務の移行、収納体制の見直し、用地買収に伴う登記事務の見直し等について検討してまいりました。

組織のスリム化については、業務量予定調査及び勤務状況実態調査を実施し、各部署の業務量等を把握し、業務量に見合った人員配置の検討を行いました。

職員数が減少していく中で、職員に課せられる業務量の増加や業務内容の質の変化への対応が求められています。限られた職員数で業務をスムーズに遂行していくためには、職員の資質向上が最も重要な課題となります。この喫緊の課題に対し、人材育成推進体制の強化を行うため、人事考課制度導入に向けた行政視察を行いました。視察については、福岡県の宗像市及び春日市並びに県内で唯一、人事評価制度を導入している中津市を視察しました。

先進地視察後、人事考課制度導入に向けた調査・研究を行う中で、平成 23 年度試行、平成 24 年度本格実施を目指した取り組みを行っています。

平成 23 年度の職員配置については、平成 22 年度退職者の補充を、新規採用、業務の民間委託及び業務の終了等による削減で対応するとともに人材育成の観点から大分県を主な対象とした職員派遣を積極的に行う予定にしています。定員管理及び組織改編の詳細は次のとおりです。

1 定員管理と総人件費の抑制

(1) 定員管理

職員数の削減については、第1期プラン期間（H17 当初～H22 当初）で 189 人の削減が行われ、「行革プラン」で策定した定員管理計画（以下、「プラン計画」という。）を大きく上回るスピードで行政組織のスリム化が行われています。第2期プランの初年度となる本年も計画以上の削減が見込まれており、プランどおり削減することで、平成 17 年度当初から平成 27 年度当初まで（10 か年）の削減予定者数は 320 人となる見込みです。

【「見直し職員数」に係る試算条件】

- ・平成 22 年度は退職予定者等（医師派遣終了を含む。）34 人、新規採用者 15 人の見込みです。
- ・平成 23 年度については、退職者 22 人、新規採用者 14 人としました。
- ・「適正化計画」とは、平成 16 年度に合併協議会で定めた「定員適正化 10 か年計画」をいいます。

（単位：人）

※職員数の推移	実 績							見 込 み				
年 度	H16	H17	H18	H19	H20	H21	H22	H23	H24	H25	H26	H27
適正化計画	1,294	1,245	1,232	1,212	1,182	1,152	1,121	1,083	1,043	1,008	976	
プラン計画	第1期プラン期間							第2期プラン期間				
	1,294	1,233	1,194	1,169	1,144	1,117	1,081	1,028	1,017	992	953	913
実績及び見込	1,294	1,233	1,192	1,141	1,105	1,075	1,044	1,025	1,017	992	953	913
当該年度末退職数	75	42	54	56	44	44	34	22				
次年度当初採用数	14	1	3	20	14	14	15	14				

※H22 年度末退職者数及び次年度採用者数は予定

職員数の推移の表から、平成 23 年度当初の職員数は 1,025 人が見込まれ、合併年度の平成 16 年度当初と比較して 269 人の削減がされたこととなります。

27～29 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。第 2 期行革プランの基本的方針である「平成 26 年度末の職員数 920 人以下」を目指す中で、本年度はプラン以上に順調な削減となっており、今後も引き続き、新規採用職員の抑制、業務の民間委託、職員の臨時嘱託化等を継続して進めていきます。

（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、平成 22 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。

（普通会計）

（単位：百万円）

※人件費の推移	実 績						見 込 み				
年 度	H16	H17	H18	H19	H20	H21	H22	H23	H24	H25	H26
プラン計画		第1期プラン期間					第2期プラン期間				
（財政収支の見通し）	11,581	9,446	9,047	8,915	8,864	90,64	8,460	8,913	8,453	8,725	8,444
総人件費	10,767	9,772	9,694	9,717	9,147	9,044	8,601	8,227	8,482	8,750	8,475
（うち退職金）	1,422	891	1,293	1,439	1,040	1,182	800	567	927	1,370	1,340
（退職金以外）	9,345	8,881	8,401	8,278	8,107	7,862	7801	7,660	7,555	7,380	7,135

2 組織改編

第 1 期プラン策定時は、合併時の肥大化した組織のスリム化が喫緊の課題でありました。

組織のスリム化に当たっては本庁と振興局の役割分担を明確にし、本庁は組織の中心的役割を担う業務を行い、振興局は地域住民に密接した窓口業務及び特色ある地域づくりを主とした業務を行うことを基本とし、毎年、組織改編を行ってきました。

第 2 期プランにおいても第 1 期プランに引き続き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す。

平成 23 年度の組織改編については、民間委託、業務の見直し及び集約化等により、退職者 33 人及び診療所医師派遣終了者 1 人に対し 15 人の新規採用を行う予定です。来年度は、職員の資質向上と人材育成を重視する取り組みとして、県や他団体への派遣を例年以上に実施するなど、組織の発展と活性化につながる人づくりの改編としました。組織改編の詳細は次のとおりです。

○平成23年度組織の改編内容

(1) 業務の民間委託（6ポストの削減）

保険課 3 人（米水津診療所：指定管理者制度の導入） 建築住宅課 1 人（維持管理係：市営住宅維持管理の管理代行制度の導入） 施設管理課 2 人（水源施設管理係：上岡水源施設維持管理業務の民間委託）

(2) 職員の臨時・嘱託化（17ポストの削減）

各振興局の地域振興・教育課 8 人（地域振興・教育係：社会体育担当の嘱託化） 清掃課 1 人（庶務係：家庭ごみ指定袋担当職員の臨時化） 生活環境課 1 人（環境衛生係：し尿処理施設管理担当職員の嘱託化） 子育て支援課 2 人（保育士の臨時化） 健康増進課 4 人（各福祉保健分室：事務職員の臨時嘱託化） 学校給食室 1 人（蒲江学校給食センター所長の嘱託化）
--

(3) 適正配置の見直し等（21ポストの削減）

上浦振興局 1 人（市民サービス課：適正配置の見直し） 総務課 2 人（庶務係、職員係：適正配置の見直し） 公聴広報課 1 人（市民の窓係：適正配置の見直し） 建設課 1 人（施設保全係：適正配置の見直し） 用地・管理課 1 人（管理係：適正配置の見直し） 都市計画課 1 人（土地開発係：適正配置の見直し） 農業振興課 3 人（園芸振興係、水田畜産係：適正配置の見直し） 耕地課 2 人（農村整備係：適正配置の見直し） 水産課 3 人（水産振興係、漁港漁村整備係：適正配置の見直し） 林業課 4 人（林務係、森林土木係：適正配置の見直し） 教育総務課 1 人（総務企画係：適正配置の見直し） 学校教育課 1 人（学校指導係：適正配置の見直し）

(4) 県派遣等の終了（3ポストの削減）

商工振興課 1 人（企業誘致係：大分県大阪事務所派遣） 観光課 1 人（観光係：(株) ツーリズム大分派遣） 建設総務課 1 人（企画調整・東九州…係：東九州自動車道建設推進の大分県派遣）
--

(5) その他（１１ポストの削減）

保険課 ５人（国保係：健診班を健康増進課に移管）
保険課 １人（西浦診療所：看護師を介護認定係に配置）
建築住宅課 １人（施設整備 １係：技術職員の退職不補充）
農業振興課、耕地課 １人（農政課：課の統合による課長ポストの減）
文化振興課 １人（文化財係と芸術文化振興係を統合し、文化振興係）
学校給食室 ２人（給食調理員の退職不補充）

(6) 組織強化及び業務量の増加等による増員（３４ポストの増加）

総務課 １人（行革推進係⇒行革推進・人財育成係：人事考課業務等の増加）
情報推進課 ３人（ケーブルテレビ係：業務量の増加）
課税課 １人（固定資産税係：人員不足）
観光課 １人（管理係：組織強化）
社会福祉課 １人（保護係：ケースワーカーの人員不足）
子育て支援課 １人（児童家庭係：人員不足）
健康増進課 ６人（健診係：保険課国保係の健診班 ⇒ 健康増進課健診係に移管）
保険課 １人（国民健康保険係：業務量の増加）
保険課 １人（介護保険係：県からの交流職員を配置）
保険課 ２人（介護認定係：人員不足及び組織強化）
都市計画課 ２人（区画整理係：大手前開発推進室の独立により係を移管）
農林水産総務課 ６人（農林水産部の庶務担当事務の統合により課を復活）
さいきブランド流通課 １人（ブランド推進係：組織強化）
教育総務課 ２人（学校統合係：係の新設）
スポーツ振興課 ３人（スポーツ振興係：振興局の社会体育担当の嘱託化に伴う強化）
消防本部・消防署 ２人（人員不足及び組織強化）

(7) 県派遣等による増員（５ポストの増加）

総務課 ２人（大分県法務室、市町村振興課派遣）
情報推進課 １人（大分県情報政策課派遣）
商工振興課 １人（大分県東京事務所派遣）
スポーツ振興課（体育保健課） １人（Ｂ＆Ｇ財団東京事務所派遣）
福祉保健部 １人（大分県と佐伯市で交流職員派遣）※ポスト増減なし

(8) 名称変更等

①総務部総務課の行革推進係を行革推進・人財育成係に名称変更 (理由) 行革推進、人材育成を担当する係として、行革関連業務、人事考課及び研修業務を担う組織体制を構築する。
②財務部税務課を課税課と収納課の2課に改編 (理由) 課を分離することで収納体制の強化を図る。
③福祉保健部健康増進課に健診係を新設 (理由) 保険課にあった特定健診・特定保健指導の業務を健康増進課に移行することで企画からフォローまで一貫した健診・保健指導活動が図られる。
④農林水産部耕地課にあった国土調査係を建設部用地・管理課に移管 (理由) 建設部所管の方が適当であると判断したため。
⑤建設部の大手前開発推進室を都市計画課から分離し、係名については、区画整理係を改め、開発1係及び開発2係に名称変更 (理由) 大手前開発事業を促進するための体制強化を図る。
⑥農林水産部農林水産総務課の復活 (理由) 部内の調整及び庶務等を統括することでスムーズな業務運営を図る。
⑦農林水産部の農業振興課及び耕地課を統合し、農政課に名称変更 (理由) 課を統合することで、効率的な業務運営を図る。
⑧文化振興課の文化財係と芸術文化振興係を統合し、文化振興係に名称変更 (理由) 係を統合することで、効率的な業務運営を図る。
⑨体育保健課体育保健係をスポーツ振興課スポーツ振興係に名称変更
⑩教育次長を教育部長に名称変更

3 職員の意識改革と資質向上

地方自治体を取り巻く環境はめまぐるしく変化し、行政需要はますます多様化、高度化、複雑化しています。特に市民と常に直接接している市職員の果たす役割は、極めて重大なものであると考えます。平成17年3月3日に市町村合併し、6年が経過しました。その間、官から民への流れにより、人件費の抑制、民間委託を中心とした行財政改革を推進してまいりました。

職員数については、5年間で189人の人員削減を行い、今後5年間で約130人の人員削減を第2期プランの目標に掲げています。このように職員数が減少していく中で、職員に課せられる業務量の増加や業務内容の質の変化への対応が、今以上に求められると考えます。

限られた職員数で、質の高い市民サービスを提供することが、われわれ市職員としての責務であり、義務であると考えます。そのためには、職員一人ひとりの能力を高めるとともに、職員の意識啓発を行い、資質の向上に努めなければなりません。

全職員が新市全体を見渡す広い視野を持ち、創意工夫しながら市民サービスの向上をめざす

人材となるため、人材育成基本方針を策定しました。

具体的な取組として平成 23 年度から人事考課制度導入に向けた試行を行う予定です。これからの時代に求められる職員を育成するという視点から人事考課制度によって、職員の能力開発の向上を図っていきたいと考えています。

人事考課制度は「考課」というツールを使って、職員一人一人を市民や組織から期待される行動と成果を残せる職員に成長させることを目指すものです。

「組織は人なり」と言いますが、まさに組織の発展は人材で決まります。市職員一人一人の資質の向上が組織全体の活性化につながることは当然のこととして、佐伯市全体の発展に寄与するものと考えます。

人事考課の活用を通じ、より高い能力を持った職員を育成していくとともに、効果的な職員研修のあり方を整理し、市民から一層信頼される職員になるための人材育成を図ってまいります。

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、決算規模を年平均 80 億円以内(国の経済対策は除く。)としており、大規模事業の進捗状況を見据えたうえで、計画以上の過度な支出が生じないように市債の新規発行の抑制及び充当一般財源の節減を図ります。

(2) 市税等の収入の確保

ア 市税等の税収の確保

市税は本市の基幹的な自主財源であり、その公平かつ公正な賦課徴収は地方自治体の使命です。自治体の自立性を高めるためにも、この市税の収入によって歳入を安定的に確保する必要があります。

平成 21 年度までは集合納税方式(市民税・固定資産税・国保税の 3 税を合算して 10 期で納付)を採用していましたが、この納税方式は佐伯市独自の手法で、プログラムの維持・管理・開発に膨大な費用がかかっていたため、経費削減による総合システム再構築に合わせて、平成 22 年度から単税化方式に移行し、単税毎の納税方式に変更しています。

納税方式の変更により徴収率の低下が懸念されますが、徴収の確保については滞納整理・滞納処分などを一層強化するとともに、全力を挙げて徴収率アップに取り組まなければなりません。

徴収強化については、現年・過年それぞれ徴収率の目標値(平成 26 年度目標値、現年度 98.6%、過年度 14.2%)達成に向けて、滞納者を増やさない、滞納額を増やさない、未納者への早めの対応、年間スケジュールの策定と検証、滞納整理強化月間の設定など、納税意識の高揚を図るとともに、インターネット公売、預貯金や生命保険、財産調査、さらには差押えなど粘り強く

かつ毅然とした納税交渉に努めてまいります。

訪問催告による徴収手段から、来庁案内や督促状・催告書さらには差押予告書などによる自主納付、滞納処分へと移行している状況を今後も継続し、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掛けます。

平成 20 年度から始まった「大分県徴収強化対策県税職員派遣事業」を本年度も継続して受け入れ、滞納者管理の手法・徴収ノウハウの相互研鑽に努め、県・市合同での捜索にも着手しました。差押え件数の増加、強制換価など実績も着実に上がってきています。

困難事案が増加傾向にある収納業務については、収納体制の充実及び強化を図るため、平成 22 年度は収納係職員 2 名を自治大学校「徴収専門コース」(6 週間)に入校させ、より高度な専門知識の取得とレベルアップに努めました。また、あらゆる媒体を活用し「安全で安心、納め忘れのない口座振替」の推進にも力を入れています。

今後も継続して納期内納付を促すとともに新規滞納額増加の未然防止を図りながら税収確保に努めてまいります。

イ 各種使用料の徴収

・保育料

保育料は口座振替又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、督促状の送付や催告書を保育所経由で保護者に手渡すことにより、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、電話や面談により納付を促しています。平成 21 年度末の徴収率は現年度 98.75%となっています。

今年度から、保育料徴収の強化策として担当者を配置し、電話と面談の数を増やし、滞納者との接触機会を多くするよう努めています。面談では、滞納となるに至った要因を探り、今年度支給開始された子ども手当を活用する等の計画的な支払いを促しています。

悪質滞納者については、給与等の差押えを視野に入れながら、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 年度から滞納整理の強化を図り、悪質滞納者には訴訟による強制退去、3 ヶ月以上の滞納者には、保証人も含め催告書や呼出状の送付、電話や訪問による滞納整理を推し進めた結果、平成 21 年度現年度分は 98.44%と県内でもトップクラスの徴収率となり、過年度分の滞納額は、平成 19 年度の約 7 千 8 百万円から平成 22 年度は約 5 千 5 百万円にまで減少しました。

更なる徴収強化や維持管理に伴うサービスの向上のため、平成 23 年度から公営住宅法第 47 条を活用して公営住宅に管理代行制度を導入する予定です。また、平成 24 年度からは特公賃住宅に指定管理者制度を導入する予定です。今後とも、新たな滞納者をつくらないことを第一に、訴訟等も視野に入れ、管理代行者と連携しながら徴収の強化を図ってまいります。

ウ 市有財産の有効活用

市有財産の売却により、米水津振興局管内4件で66,168千円、他13件で2,370千円の売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) 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174施設に指定管理者制度を導入しています。しかし、各施設において指定期間等にばらつきが見られたため、今年度の更新に際し、統一した取扱いをすることとしました。その内容として、①指定期間は、基本的に5年間とすること。②選定委員会の民間人(有識者)の割合を半数以上とすること。③選定手続きの基本的なスケジュールの策定など統一化を図りました。

今後とも、指定管理者制度が適正に活用されるよう制度の充実を図り、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ひます。

5 個別事業実施計画の取組状況

総務部

No.	項目及び内容		平成22年度の取組状況
1	項目	職員の臨時・嘱託化	各部ヒアリングにおいて、臨時嘱託化が可能な業務を検討する中、清掃課の家庭ごみ指定袋担当業務、各福祉保健分室の事務職業業務、蒲江学校給食センター所長等の臨時嘱託化をH23年度から実施する予定である。
	内容	組織改編、業務の見直しにおいて職種、業務内容によっては退職者補充を行わず、臨時・嘱託化が可能なポストを検討する。	
	主管課	総務課	
2	項目	臨時嘱託職員の削減	H22年度は、全体的な職場ヒアリングは行わなかったが、臨時嘱託職員の配置については、職場から要求があった都度、必要性について、精査している。また、必要性を精査するという方針は、職員にも浸透してきた。
	内容	業務内容の見直しを行う中で臨時・嘱託職員について、毎年職場ヒアリングを行い、必要性を検討する。	
	主管課	総務課	
3	項目	新規採用職員の抑制	職員数の削減を進めるため、引き続き、新規採用を抑制した。
	内容	退職者数、事務事業及び組織の見直しの状況、さらには職員の年齢構成等を勘案し新規採用職員を抑制する。	
	主管課	総務課	
4	項目	給与抑制措置の見直し	給与構造見直しによる給与抑制について、職員団体と協議を継続している。H22年度は引き続き一般職については5%給料カット、特別職については、市長15%、副市長、教育長10%のカットを継続している。
	内容	級別職員数及び昇格基準を国・県に準じて見直す。また、この措置による給与の減額状況に応じて、給料月額のカット率、カットする職員の範囲を検討する。	
	主管課	総務課	
5	項目	特殊勤務手当等の見直し	福祉手当、税務手当及び県内日帰り日当は、引き続き支給しない。その他については、引き続き検討する。
	内容	福祉手当及び税務手当及び県内日当削減の継続並びに新たに消防出勤手当の削減を検討する。	
	主管課	総務課	
6	項目	職員研修の充実	臨時嘱託職員を含む全職員を対象に人権研修を実施。県の大阪事務所に職員1名の長期研修派遣を実施。来年度以降も長期研修派遣を予定している。受講ルール等については、検討中。 H22年度は、大分県で実施する接遇研修の講師として、市職員の派遣を行った。（職場内研修等で講師のできる職員養成を行っている。）
	内容	公募制研修の受講ルールを設定し、年齢・職階により受講すべき研修を指定する。独自の全体研修は人権・接遇研修を実施する。また、職場研修及び他機関への職員派遣研修の導入及び、自主研修への支援制度の構築を目指す。	
	主管課	総務課	

7	項目	勤務評定制度の実施	勤務評定規程をH23年1月1日施行。 定期評定として、人事考課制度を構築し、2月に職員研修を行う。 H23年度試行、H24年度から本格実施の予定。
	内容	特定の職員に対して随時実施する特別評定及び職員全体に対して定期的に行う定期評定により職員育成に努める。	
	主管課	総務課	
8	項目	消費者行政相談	試行期間として、県費補助金で嘱託職員を1名採用し、実地研修や相談業務に従事しながら資質の向上に取り組んでいる。
	内容	消費者行政相談業務について、嘱託化または民間委託を検討する。	
	主管課	公聴広報課	
9	項目	ケーブルテレビ事業	ケーブルテレビ事業の委託等に係る諸問題のため、H22年度中は、特に指定管理についての検討はしていない。なお、今回のケーブルテレビ事業の諸問題に絡んで、今後の事業の進め方等も含め、指定管理者制度の導入を検討する。
	内容	ケーブルテレビ施設の維持管理及び料金徴収事務等に指定管理者制度を導入する。	
	主管課	情報推進課	
10	項目	事務分掌の見直し	業務の見直しによる各振興局の地域振興・教育課の社会体育担当の臨時嘱託化に向けた協議等を体育保健課、各振興局と行い、H23年度から嘱託化を実施する予定である。 嘱託化に伴い、市民サービスの低下を招かないよう本庁に振興局担当の職員を配置する予定である。
	内容	振興局の事務分掌を効率化及び住民サービスの観点から見直し、本庁へ集約するもの、振興局で取り扱うものに整理する。	
	主管課	各振興局	

財務部

No.	項目及び内容		平成22年度の実施状況
11	項目	各種補助金の見直し	各課から、10月末までに補助金調書を提出させた。 補助金の内容について、ヒアリングを実施中である。
	内容	各種補助金において、公平性及び公益性に欠けるもの、支出内容が不適切又は不透明であるもの、補助の必要性に疑義があるものを中心に随時見直しを行う。	
	主管課	財政課	
12	項目	遊休財産の利活用	財産台帳の整備を行い、今年度は施設の老朽化により貸付できない蒲江旧教員住宅、本匠市営住宅の解体を実施した。 行政財産についても売却可能な市有地として、水産課と協議を行い、米水津色宮漁港用地(4区画)を議会の議決を経て売却を行った。
	内容	普通財産だけでなく用途廃止可能な行政財産も網羅した売却可能資産をとりまとめた売却計画を作成し、計画的に売却する。	
	主管課	財政課	

13	項目	収納体制の強化と公売（インターネット公売を含む。）	収納係職員2名を自治大学校徴収専門コース（6週間）に入校させ収納ノウハウのレベルアップを図った。 前年度に引き続き、財産調査・差押えなども積極的に行った。 佐伯市では初めてとなる搜索を2件実施し、動産のネット公売を行い、少額ではあったが、一部換価できた。また現在、不動産のネット公売も実施中。
	内容	職員の相互研鑽を図るとともに、専門機関への入校など更なる職員のレベルアップに努め、収納体制を強化していく。財産調査、差押えなども引き続き強化し、インターネット公売も積極的に取り組む。	
	主管課	税務課	
14	項目	口座振替の推進及びコンビニ納付	H22年度から単税化、納期も変更したことにより、問い合わせや苦情が殺到したが、市報やホームページ・ポスターなどを駆使して「安全で安心、納め忘れのない」口座振替の推進を積極的に推進した。 徴収率は、前年度と納期が異なるため比較は困難であるが、納期内納付は増加傾向にある。 コンビニ納付については、1件当たり60円の手数料がかかること、納付書をバーコード仕様にしなければならないこと、納期・税目が多いこと、更正など税額の変更が伴うこと等々、費用対効果を考慮し当面導入しないこととしている。
	内容	継続して口座振替の推進に努めるとともに、コンビニ納付の有効性について検討し、徴収率の向上を図る。	
	主管課	税務課	
15	項目	eLTAX（エルタックス）制度の導入	全国的な流れであり、県・市町村が一体となってeLTAX（エルタックス）制度の導入に向け積極的に取り組んでいる。
	内容	インターネットを通して地方税の申告、納税までのシステム導入に向けた取り組みを強化する。	
	主管課	税務課	
16	項目	土地台帳・家屋台帳の整備	先進地視察を実施し、本庁集約に向け必要性和有効性を再認識した。 地域活性化交付金事業により、手始めとして上浦振興局分の土地・家屋台帳データの電子化に着手した。
	内容	本庁及び振興局に保管している土地台帳・家屋台帳の電算化に向け協議・検討していく。	
	主管課	税務課	

企画商工観光部

No.	項目及び内容		平成22年度の取組状況
17	項目	屋形島、深島島民運賃助成事業	検討を行っている。
	内容	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、将来的に見直しの方向で検討する。	
	主管課	企画課	
18	項目	大島航路事業	H22年度大島～佐伯航路改善協議会においては、航路の改善計画にかかる航路診断等を踏まえ、地区住民代表との意見交換を行い、公設民営化等を含めた今後の航路運営の形態について検討を行っている。
	内容	現在直営で行っている大島航路事業の民営化を行う。	
	主管課	企画課	

19	項目	公設水産地方卸売市場業務	全国公設地方卸売市場協議会会員のうち、民営化を検討している市場について情報収集を行った。
	内容	公設水産地方卸売市場について、民営化の検討を行う。	
	主管課	商工振興課	
20	項目	観光協会の法人化	H24年度の法人化を実施するため、先進地の延岡市や日田市の調査を行った。
	内容	観光課と観光協会の事務分担を明確化し、社団法人化を行い、将来的に自立した組織とする。	
	主管課	観光課	
21	項目	観光施設の管理	観光施設の管理一元化を行った。各観光施設を見直すため、台帳の整備と区分けの調査を実施した。
	内容	現在各振興局で管理している観光施設を本庁一元化し、管理体制の強化を図る。	
	主管課	観光課	

市民生活部

No.	項目及び内容		平成22年度の取組状況
22	項目	振興局の戸籍事務の集約化	行革の取り組みで戸籍の本庁一括入力化を行ったが、本庁・振興局とも新人職員が異動により増えたため、ベテラン職員の不足から入力事務に支障が生じた。その改善策として、本庁・振興局・法務局が連携して担当者定例会、初級・中級戸籍職員研修を毎月実施すると共に、毎日17時から18時まで本庁において勉強会を実施して①民法、戸籍法上の取扱い②戸籍電算システムの取り扱いなど戸籍事務職員のスキル向上を目指してきた。 また、新たな課題として戸籍上の高齢者の削除があるが、今後とも相互学習を通して課題解決に取り組みたいと考えてる。
	内容	戸籍システムの入力は特に正確性を重視するため、振興局で行っている戸籍システムへの入力業務を本庁一括入力とする。	
	主管課	市民課	
23	項目	エコセンター蒲江の中間処理業務	エコセンター番匠の処理量を1割程度減量しなければ蒲江のごみを処理できない。 佐伯市の焼却ごみの約45%と割合が高い紙ごみを古紙としてリサイクルするため、市報やケーブルテレビを利用し、市民に協力をお願いしている。 今年からは、直接各種団体に出掛けて行く中で、分別指導を行い、ごみの減量化を図っている。
	内容	エコセンター蒲江の中間処理施設を閉鎖の方向で検討する。	
	主管課	清掃課	
24	項目	行政ごみ・多量ごみ・有害ごみの民間委託	多量ごみの処理手数料の徴収については、廃掃法施行令第4条第1項第6号に規定されている。手数料徴収事務の制限については、国に確認した結果クリアできた。行政ごみの収集に関しては、本庁職員のごみに対して分別の意識が低いと、財政課とタイアップして分別指導を行っているところである。
	内容	現在民間委託してある家庭ごみの収集業務の委託契約の切替えと併せて、行政ごみ、多量ごみ、有害ごみを民間委託する。	
	主管課	清掃課	

25	項目	家庭ごみ指定袋制事業	事務量等を見直す中で、民間委託を行っても多額の委託料が発生することが考えられる。その前段として、配送を主とする業務を臨時嘱託職員で対応可能か否かの検討を行った。その結果、H23年度から臨時職員で対応する予定である。
	内容	家庭ごみの排出に使用する指定ごみ袋の保管、配送、在庫管理等の業務の民間委託を検討する。	
	主管課	清掃課	
26	項目	クリーンセンター業務	概略設計委託業務(基本設計)発注済(H22.11.15) 財産処分等の県協議については、H21年度に協議済みである。
	内容	し尿の下水道投入を平成24年度を目標に実施する。	
	主管課	生活環境課	

福祉保健部

No.	項目及び内容		平成22年度の実施状況
27	項目	保育所の統合及び民間委託の検討	児童数の減少により、H21年度及びH22年度に休園した名護屋保育所について、地元である丸市尾区の区長と協議し、地区の総会で廃止について了承を得たため、H23年第1回定例議会(3月開催予定)に保育所廃止の議案を提出する予定である。
	内容	小規模保育所の統廃合及び指定管理者制度導入の検討	
	主管課	子育て支援課	
28	項目	地域包括支援センター業務	委託検討メンバーを選任し、高齢者福祉課(包括5名、高齢者係1名)保険課より、介護係2名計8人で検討を重ねている。現在、6回開催をした。 ○主な検討内容 ・現状の業務の見直しと課題の整理 ・委託にしたときの課題を整理(直営と委託包括での介護認定状況と、介護保険サービス諸費の伸び率の関係検討(介護係資料依頼) ・県内の包括運営の現状を調査するためのアンケートの作成(直営・委託) *今年度2月中に包括設置保険者(市町村担当課)と委託された包括支援センターにアンケート送付と、回答内容を整理する予定
	内容	地域包括支援センター業務の運営のあり方について検討する。	
	主管課	高齢者福祉課	
29	項目	保健師業務の見直し	プロジェクトチームを設置し、保健事業の見直しを行った。市全域について効率的で公平性のある保健事業の構築を目指している。今後も引き続きプロジェクトを継続し、検討していく予定である。 分室の事務職員の本庁集約への検討について、プロジェクトを設置し、検討を行った。H23年度から分室の事務職を引き上げ、事務職の臨時嘱託化を行う予定である。
	内容	保健事業の見直しを行い、佐伯市全域について効率的で公平性のある保健事業の構築を行う。	
	主管課	健康増進課	
30	項目	特定健診・特定保健指導業務の移行	健康増進課及び、保険課の事務職と保健師によるプロジェクトチームを立ち上げ、2課が行っている、特定健診・特定保健指導とがん検診の事業量調査を行った。移行先となる健康増進課内でどのように展開するかについて、事業内容の確認やまたその見直し、それに伴った人員数など提案してきた。 H23年度から新たに健康増進課に所属し、高齢者福祉課奥の空き室に場所を定めることになっている。 今年度内に、電話や電気、庁内ランの配線、相談スペースの設置など新年度事業に支障を来すことがないよう準備を進めている。
	内容	現在保険課に配置している特定健診・特定保健指導の業務を健康増進課に移行し、企画からフォローまで一貫した健診・保健指導活動を実施する。	
	主管課	保険課	

31	項目	認定調査業務について	更新申請に係る認定調査の老人福祉施設への委託について、7施設中6施設については、委託を完了している。残る1施設については、調査のための人員確保が困難等の理由で、まだ同意に至っていないが、引き続き協議を続けている。
	内容	ケアマネや看護師の資格者に限定する調査員(臨時職員)の確保が困難になっており、安定的に調査を実施するために委託調査の基盤整備に取り組む。	
	主管課	保険課	

農林水産部

No.	項目及び内容		平成22年度の実施状況
32	項目	水産振興事業の市負担に一定基準を設けるよう検討する。	水産振興事業の市負担については、佐伯市沿岸漁業構造改善事業補助金要綱を作成し、市長決裁後に佐伯市水産振興協議会にて説明を行い、H23年9月1日から適用することとなった。
	内容	漁協が実施主体となる水産振興事業の市負担に一定基準を設け、適正な運用が図られるよう検討する。	
	主管課	水産課	
33	項目	漁港施設の管理運営体制	指定管理者制度を導入している県内外の他市の事例を調査中で、今後も調査検討を行い、H26年度からの導入を目指している。
	内容	現行、市の直営で管理している漁港施設に指定管理者制度の導入を検討する。	
	主管課	水産課	

建設部

No.	項目及び内容		平成22年度の実施状況
34	項目	市営住宅の維持管理の一元化及び使用料の徴収強化	H23年度からの管理代行制度導入に必要な佐伯市営住宅条例改正案及び関連予算(債務負担行為)が12月議会で議決され、1月には市長から公社理事長への管理代行同意書を提出した。 今後は、公社との協定書等の締結や、業務の引継ぎ、H24年度の特公賃住宅の指定管理者制度導入準備等を行う予定である。
	内容	本業務に指定管理者制度を導入し民間委託を検討するとともに家賃徴収強化を図る。	
	主管課	建築住宅課	

上下水道部

No.	項目及び内容		平成22年度の実施状況
35	項目	上下水道料金等関連業務の民間委託	民間委託の形態について、他市で受託をしている業者に情報の収集を行った。また、H23年度に具体的な委託方針を決定するための予算措置を行っている。
	内容	受付窓口、検針、料金計算、精算業務、未集金業務等の民間委託を検討する。	
	主管課	営業課	

36	項目	下水道等使用料の見直し	平成22年7月に下水道等の使用料の統一を完全実施した。そのため今年度は、使用料の統一による反応や会計上の効果等の検証を行った。
	内容	合併前の旧市町村の使用料体系を適用している下水道等使用料を、負担の公平性の観点から統一を図る。	
	主管課	営業課	
37	項目	農・漁集排水施設維持管理の業務委託	H22年度実施済み
	内容	農・漁集排水施設維持管理点検業務のうち一部振興局で対応している異常通報等の対応処理を業務委託する。	
	主管課	施設管理課	
38	項目	上岡水源施設維持管理の業務委託	H23年度に業務委託を実施予定である。
	内容	直営で運営している水源施設維持管理業務を平成23年度までに全面業務委託を行う。	
	主管課	施設管理課	

教育委員会

No.	項目及び内容		平成22年度の取組状況
39	項目	姉妹都市派遣事業の見直し	姉妹都市派遣事業は、H21年度から隔年実施とした。H21年度は実施せず、H22年度に実施した。今後も同様に隔年実施とする。
	内容	姉妹都市との友好を深めるため行っている「姉妹都市グラッドストーンを知る旅」を毎年実施から隔年とする。	
	主管課	教育総務課	
40	項目	社会教育施設の管理体制の検討	弥生地区公民館2分館、直川地区公民館5分館、鶴見地区公民館10分館、計17分館について、指定管理者制度の導入を実施した。 集会所の地区譲渡については、直接区長と協議を行ったが、地区民の減少に伴い区費収入も減っており、また譲渡された後の大規模修繕や解体費を考えると受けにくいとの意見が大半であった。
	内容	各地区公民館等の社会教育施設の指定管理者制度の導入及び集会所の地区への譲渡を検討していく。	
	主管課	生涯学習課	
41	項目	生涯学習推進事業の見直し	月1回実施している担当者会議において、各振興局の事業の見直しについて説明をしているが、本年度は見直しまでは至っていない。 H23年度の社会体育担当職員の嘱託化及びH24年度の社会教育担当職員の嘱託化に伴い、さらに事業の見直しは熟慮する必要がある。特に、手厚い事業を実施していた地域においては、どの程度減らすべきか嘱託化と併せて検討することが必要である。
	内容	各事業の事業効果、同種類の集約等により内容の見直しを行う。	
	主管課	生涯学習課	

42	項目	振興局管内の社会体育及び生涯学習の体制の見直し	生涯学習課は、生涯学習担当職員の嘱託化に向け検討している。社会教育担当職員8人を嘱託することにより、どのような事業展開をするのかH23年度中に社会体育担当者も含めて検討することとしている。 体育保健課は、H23年度からの嘱託化に向け各振興局担当者及び課長と協議を行った。 協議内容については、嘱託職員の所属を本庁直轄とし、施設管理業務を体育保健課に集約すること、各振興局管内の体協支部の体制(会長が現在の振興局長から自治会長等に変更する等)を見直し、支部体協が大会運営面で事務局及びスタッフとして機能するよう再編すること、体育保健課内に地域スポーツを支援する体制を確立することなどを検討した。
	内容	地域振興・教育課の社会体育及び生涯学習担当の臨時・嘱託化を検討する。	
	主管課	生涯学習課・体育保健課	
43	項目	体育指導委員の適正数の検討	現在の体育指導委員はH22年度末で任期切れ(任期2年)となり、適正数を検討する予定であったが、H23年度から各振興局の社会体育担当職員の嘱託化により体育指導委員の役割が重要となるため、H23年度、H24年度については現行の人数で行う予定である。H25年度以降の体制については、今後の検討課題とする。
	内容	体育指導委員の職務遂行上必要最低限の人数を調査及び検討する。	
	主管課	体育保健課	
44	項目	総合運動公園の管理運営体制	H22年度から実施済み
	内容	総合運動公園に平成22年度から指定管理者制度を導入する。	
	主管課	体育保健課	
45	項目	学校給食施設の民間委託及び統合の検討	H23年度の民間委託(蒲江学校給食センター・上浦学校給食センター・西幡学校給食センター)に当たり、蒲江学校給食会の退職金問題を解決し、1月に第1回佐伯市学校給食調理等業務委託事業の委託業者選定委員会を開催した。スケジュールに従い募集要項等の配布を行い、3施設のH23年度からの民間委託に向け順調に推移している。
	内容	平成25年度までに全施設の民間委託を実施し、28年度までに現在の15施設を8施設に統合する。	
	主管課	学校給食室	

会計課

No.	項目及び内容		平成22年度の実施状況
46	項目	支払い業務の事務軽減	実施できるか調査中である。 指定金融機関である大分銀行では「公振くん(金融機関のシステム名)」を導入しておらず、違う金融機関を利用するしかない。大分銀行では電算システムを25年まで変更等が出来ないため。 そこで、伊予銀行に調査をしたところ、利用可能ではあるが、指定金融機関との関係もあるので積極的ではない。 佐伯市の財務会計システムとほとんど同じものを、東松山市が使用して実施しているのでH23年度に状況調査を実施していきたい。
	内容	電気・水道・電話料金などの公共料金の支払いを口座引落としてできるシステムを導入し、支出命令の件数を減少させ会計課職員及び各課予算執行職員の事務処理の軽減を図る。	
	主管課	会計課	

選挙管理委員会

No.	項目及び内容		平成22年度の取組状況
47	項目	ポスター掲示場および投票所の見直し	ポスター掲示場については、346か所で見直しができた。 投票所については、関係区長と協議をし、多数の意見がありました。 H23年4月の県知事県議選から新しい投票区で選挙を行う計画であったが、検討した結果、統合時期を延長し、今後も引き続き協議・調整等を行っていきたい。
	内容	投票所については、有権者数、距離等を参考に見直す。ポスター掲示場については見直し後の350か所の微調整を行う。	
	主管課	選挙管理委員会	

消防本部

No.	項目及び内容		平成22年度の取組状況
48	項目	消防本部組織の見直し	H22年10月から新庁舎へ移転と同時に西部分署の統合を行った。 組織についても予防課と警防課を統合して予防課とし、新たに通信指令課を新設するとともに、通信員の専従体制を確立し、更なる消防体制の充実強化を図った。
	内容	新庁舎移転に併せ、組織の見直しを行うことにより通信司令室を専従体制とする。また、西部分署の統合も同時に行う。	
	主管課	総務課	
49	項目	消防団組織の見直し	現在組織再編推進委員会により一団制に向け、検討協議を行っているが、非常に難しく困難を期している。1月7日に市長と連合団長、推進委員会会長が協議を行い市長の意志を確認した。今後は団長会と共に、H25年度もしくはH26年度までには、一団制に移行したい。
	内容	現在消防団を9団の連合制で組織しているが、指揮命令系統を統一するため一団制とする。	
	主管課	総務課	

Ⅳ 今後の財政収支の見通し

前述したとおり、第1期行革プランに掲げた基本方針である『平成21年度末の取崩し型の基金残高を20億円以上保有する』という目標については、94億円を保有し、目標達成することができました。

これは、職員数の削減、職員給与の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したこともありますが、もう一つの大きな要因としては、地方交付税及び国県支出金の減少がなかったことによるものと考えます。

第1期プランの目標は達成できましたが、佐伯市の財政状況をみたとき、特に着目すべき点は、類似都市と比較しても依然として大きな市債残高を有していることです。

市債残高の削減については、国の施策で行った補償金免除繰上償還を実施するとともに高利率の市債については、積極的に繰上償還を実施する中で、財政の健全化に努めてまいりました。

第2期プランの基本方針である『平成26年度末の市債残高を21年度末から100億円削減する（※臨時財政対策債、減税補てん債等の普通建設事業以外に係る市債を除く。）。』を達成するために、今後も引き続き人件費及び公債費並びに経常経費の削減に努めるとともに、市税等の徴収率のアップ、各種施策の見直し等を図り、財政運営の健全化に向けて全力で取り組んでまいります。

特に今後4年間は、新庁舎建設事業等の大規模事業を行う中で、投資的経費の決算規模を年平均80億円以内（国の経済対策は除く。）にすることを踏まえた進行管理を行っていかねばなりません。

今回の試算を行うに当たり、歳入については、税制改正等を勘案し、地方交付税、臨時財政対策債の伸び率は、県資料を基に作成しています。

歳出については、平成21年度決算を参考に投資的経費年平均80億円を前提に、公共事業等実施計画を基に試算を行っています。

この試算では、平成24年度以降、毎年、恒常的な財源不足が見込まれますが、平成26年度末の基金残高は94億円を保有できる見込みとなります。なお、市債残高についても平成26年度末の市債残高は、平成21年度末から100億円以上の削減が可能となる見込みです。

上記試算については、飽くまでも引き続き行革の取組を行った結果であり、こうしたことから今後も引き続き、①職員数の削減等による総人件費の抑制、②事務事業の見直し等による民間委託の推進、③投資的経費の抑制基調の継続、④有利な補助金や起債の活用等

の措置を講じることが不可欠であります。

第1期プランの成果は達成できたとはいえ、行財政改革のスピードを緩める状況ではありません。第2期プランの目標達成に向け、今後も市民の皆様の御理解を頂きながら、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。

今後の財政収支の見通し(平成22年11月試算)

(単位: 百万円、%)

区分	21年度(決算額)		22年度		23年度		24年度		25年度		26年度	
	金額	伸率	金額	伸率	金額	伸率	金額	伸率	金額	伸率	金額	伸率
市税	7,452	-3.5	7,169	-3.8	7,112	-0.8	7,207	1.3	7,141	-0.9	7,167	0.4
地方交付税	18,658	2.8	18,711	0.3	17,703	-5.4	17,402	-1.7	18,235	4.8	18,879	3.5
国・県支出金	9,585	8.7	10,413	8.6	7,965	-23.5	8,252	3.6	7,787	-5.6	8,307	6.7
市債	5,344	-5.3	6,181	15.7	5,682	-8.1	6,674	17.5	7,833	17.4	5,893	-24.8
（臨財債・減税債）	1,677	55.2	2,255	34.5	2,192	-2.8	2,164	-1.3	1,783	-17.6	1,373	-23.0
その他の収入	3,931	-8.0	4,079	3.8	3,002	-26.4	3,000	-0.1	3,000	0.0	3,000	0.0
歳入合計	44,970	0.8	46,553	3.5	41,464	-10.9	42,535	2.6	43,996	3.4	43,246	-1.7

義務的経費	22,770	2.7	23,193	1.9	23,022	-0.7	23,338	1.4	23,736	1.7	23,419	-1.3
（人件費）	9,044	-1.1	8,601	-4.9	8,227	-4.3	8,482	3.1	8,750	3.2	8,475	-3.1
（扶助費）	5,321	6.9	6,480	21.8	6,557	1.2	6,492	-1.0	6,427	-1.0	6,364	-1.0
（公債費）	8,405	4.6	8,112	-3.5	8,238	1.6	8,364	1.5	8,559	2.3	8,580	0.2
投資的経費	8,777	-2.1	9,212	5.0	6,500	-29.4	8,000	23.1	9,500	18.8	8,600	-9.5
投資的経費（経済対策を除く）	7,200	-2.1	7,625	5.9	6,500	-14.8	8,000	23.1	9,500	18.8	8,600	-9.5
その他の経費	12,428	-4.5	12,406	-0.2	11,759	-5.2	11,690	-0.6	11,788	0.8	11,565	-1.9
歳出合計	43,975	-0.4	44,811	1.9	41,281	-7.9	43,028	4.2	45,024	4.6	43,584	-3.2

歳入歳出差引	995		1,742		183		-493		-1,028		-338	
--------	-----	--	-------	--	-----	--	------	--	--------	--	------	--

不足額は基金取崩で対応

《基金残高の推計》

財政調整基金・減 債基金・その他取崩 型基金計	増減及び年度末残高	増減及び年度末残高	増減及び年度末残高	増減及び年度末残高	増減及び年度末残高	増減及び年度末残高
	9,413	1,742	183	-493	-1,028	-338
		11,155	11,338	10,845	9,817	9,479

その他基金計 (行革プラン対象外)	7,035	7,464	7,503	7,542	7,582	7,621
----------------------	-------	-------	-------	-------	-------	-------

全基金残高合計	16,448	18,619	18,841	18,387	17,399	17,100
---------	--------	--------	--------	--------	--------	--------

《市債残高の推計》

	21年度末	22年度末	23年度末	24年度末	25年度末	26年度末
市債残高計	67,674	66,770	65,201	64,490	64,722	63,010
臨財債・減税債	12,855	14,836	16,598	18,304	19,513	20,166
その他の市債	54,819	51,934	48,603	46,186	45,209	42,844

※今回の推計の考え方 ～ この試算は、平成22年度決算見込みを基準に平成26年度までの普通会計における財政収支の推計です。本推計は、今後も現行の地方財政制度が維持されることを前提に一定の仮定の下で機械的に試算したものです。今後の経済状況や国の制度改革等により数値は変動します。

1 歳入

(1) 市税

22年度は決算見込みとし、23年度以降は県資料による前年度伸び率、人口推計、税制改正等を勘案して計上

(24年度は制度改革による扶養控除廃止による増収等を見込んで計上)

(2) 地方交付税

普通交付税は22年度は決算見込みとし、23年度以降は、前年度伸び率(県資料)に人口減少等を反映して計上

(※公債費算入分については人口減少等による影響はないものとして除外している)

* 県資料

H22	H23	H24	H25	H26
173億円 (基準値)	-0.2%	-3.6%	3.7%	3.0%

特別交付税は22年度は決算見込み(基準値)とし、23年度以降は、基準値に普通交付税の対前年度延び率(※県資料)を乗じて計上

基準値 14億円

(3) 市債

22年度の臨時財政対策債は決算見込み(基準値)を計上し、23年度以降は、基準値に対前年度伸び率(県資料)を乗じて計上

* 県資料

H22	H23	H24	H25	H26
22.5億円 (基準値)	-2.8%	-1.3%	-17.6%	-23.0%

22年度の投資的経費充当は決算見込みとし、23年度以降は、平均投資額80億円に対し、公共事業等実施計画の財源比率等を参考にして計上

(4) 国・県支出金及びその他の歳入

国県支出金は、22年度は決算見込みを計上し、23年度以降は22年度をベースに各歳出の財源充当の状況等を勘案して積算した。

(22年度は、国の経済対策による交付金(21年度繰越分)1,532百万円が含まれている。)

その他の歳入については23年度以降は22年度をベースとしてほぼ一定とした。

(ただし22年度は、前年度繰越金として21年度歳入歳出差引額995百万円が含まれている。)

2 歳出

(1) 義務的経費

人件費は職員数の動向、退職手当の必要見込額を勘案して計上し、扶助費は人口推計(全体人口、年少人口、老年人口割合)等を反映して計上

公債費は過去の借入分に今後の発行見込みの償還額を加算し計上

(2) 投資的経費

22年度は決算見込みとし、23年度から26年度は公共事業等実施計画を参考にして平均投資額80億円で試算した。

(3) その他経費

繰出金については各会計の事業計画に沿って見込額を計上した。

その他経費は22年度は決算見込みとし、23年度以降は、基本的に伸び率ゼロとした。

(ただし物件費については、年度間の変動があるため17年度から22年度の平均値で試算)

平成 22 年度 行財政改革の取組経過について

- 4 月 5 日 総務部課長・振興局長会議(振興局の事務分掌について)
- 4 月 12、23 日、5 月 12 日 庁舎建設に関する協議(総務課・庁舎建設推進室)
- 4 月 12 日 戸籍システムの入力業務を本庁に集約して実施
- 4 月 13 日 佐伯市保健指導者連絡会にて、プロジェクトチームのメンバーを決定
- 4 月～5 月 振興局の社会体育担当の事務量調査
- 4 月 23 日～1 月 20 日(計9回開催) 戸籍担当者定例会(事例研究、意見交換・研修)
- 4 月 16 日 指定管理者制度に関する協議(総務課・高齢者福祉課)
- 4 月 27 日、5 月 20 日 改正省エネ法及び温対法に関する協議(総務課・財政課・生活環境課)
- 5 月 13 日 庁舎建設に関する副市長協議(副市長・総務課・庁舎建設推進室)
- 5 月 14 日 戸籍事務新人研修会(本庁・振興局新人 15 名)
- 5 月 17 日 総務常任委員会(庁舎建設に関する事項)
- 5 月 18 日 第1回地域包括支援センターの業務の運営のあり方検討会議
- 5 月 25 日～10 月 15 日 第1～4 回プロジェクトB検討会議(特定健診・特定保健指導業務の移行)
- 5 月 27 日～10 月 26 日 第1～5 回プロジェクトA検討会議(保健師業務見直し)
- 6 月 9 日 人事考課制度に関する副市長協議(副市長・総務課)
- 6 月 17 日 指定管理者制度に関する副市長協議(副市長・総務課)
- 6 月 18 日～22 日 指定管理者制度に関する各部ヒアリング(関係部)
- 6 月 23 日～7 月 13 日 振興局の現状調査ヒアリング(8振興局)
- 6 月 28 日～8 月 3 日 個別事業実施計画の取り組みに関する本庁各部ヒアリング(全部)
- 6 月 28 日 指定管理者制度に関する協議(総務課・観光課)
- 7 月 5 日～14 日 社会体育担当臨時嘱託化に伴う振興局ヒアリング(体育保健課・8 振興局)
- 7 月 9 日 指定管理者制度に関する副市長協議(副市長・総務課)
- 7 月 8、21 日 指定管理者制度に関する協議(総務課・観光課)
- 7 月 16 日 指定管理者制度に関する協議(教育委員会)
- 7 月 20 日 第1回佐伯市人事・給与制度検討委員会
- 7 月 27 日 上浦B&G艇庫に関する協議(総務課・体育保険課・各振興局)
- 7 月 27 日 振興局の社会体育の臨時嘱託化に関する協議(総務課・体育保健課・各振興局)
- 7 月 27 日 法務局と連携して本庁・振興局に戸籍書類等の管理の現地指導を実施
- 7 月 27 日 佐伯市保健指導者連絡会(各プロジェクトチームの進捗状況報告)
- 7 月 22、23 日 土地・家屋台帳電算化に向けた先進地視察研修
- 8 月 9、10 日 人事考課制度に関する先進地視察(福岡県宗像市・春日市)
- 8 月 11 日 指定管理者制度に関する協議(総務課・農林水産部)
- 8 月 19 日 人事考課制度に関する先進地視察(中津市)
- 8 月 19 日～10 月1日 自治大学校徴収専門コース入校
- 8 月 20 日 振興局の社会体育の臨時嘱託化に関する協議(総務課・体育保健課)
- 8 月 20 日 指定管理者制度に関する協議(総務課・観光課)
- 8 月 24 日～9 月 10 日 業務内容及び勤務状況実態調査
- 8 月 30 日 消防本部・消防署の組織改編に関する協議(総務課・消防本部)
- 8 月 31 日 勤務評定制度研修会(大分県庁)
- 9 月 1 日 人事考課制度に関する先進地視察の部長報告会(総務部長・総務課)
- 9 月 7 日～10 月 1 日 第1期及び第2期行革プランの収支改善額調査
- 9 月 15 日 人事考課制度に関する先進地視察の3役報告会(市長・副市長・総務課)
- 9 月 17 日～10 月 1 日 業務量予定調査
- 9 月 27 日～10 月 29 日 各課に対して、「補助金事業効果調書」の提出を依頼
- 9 月 28 日 佐伯市保健指導者連絡会(各プロジェクトチームの進捗状況報告)

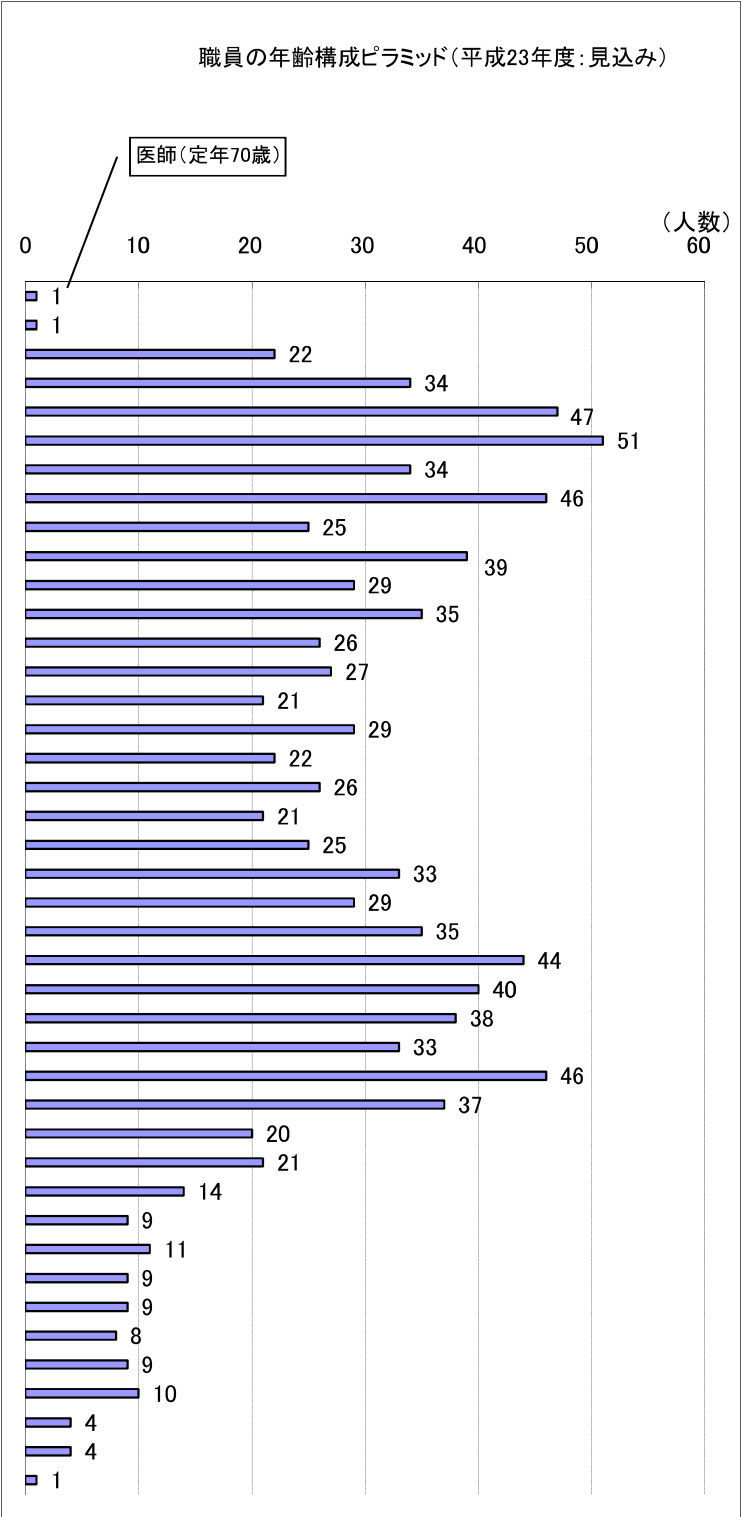
10月 6日 戸籍初任者前期・後期研修
 10月22日 浄水場等業務委託に係る先進地視察(宇佐市水道課)
 10月26日～11月17日 H23年度組織改編に伴う各部ヒアリング(全部)
 10月26日 第2回地域包括支援センター業務の運営のあり方検討会議
 10月26日 保健指導者打ち合わせ会議(H23 保健師配置と業務分担の検討及び確認)
 10月29日 浄水場等業務委託に係る先進地視察(大分市水道局)
 11月 2日～26日 浄水場等業務委託に係る部内協議(上下水道部)
 11月 4日 戸籍中級者前期・後期研修
 11月 8日 今後の振興局職員数に関する3役協議(市長・副市長・総務課)
 11月11日 行政評価の導入・活用と行政経営の研修(福岡国際会議場)
 11月12日 第3回地域包括支援センター業務の運営のあり方検討会議
 11月19日 中津市人事評価制度評価者研修の先進地視察(中津市)
 11月24日 第4回地域包括支援センター業務の運営のあり方検討会議
 11月26日 振興局の社会体育の臨時嘱託化に関する協議(総務課・体育保健課)
 11月30日 第2回佐伯市人事・給与制度検討委員会
 12月 1日～27日 H23年度組織改編に伴う各部再ヒアリング(関係部)
 12月 6日～現在もヒア中 「補助金事業効果調書」の各課ヒアリング
 12月 8日 総合収納窓口及びOCR業務に関する協議(総務課・会計課)
 12月 9日 組織改編に伴う公開羅針盤に関する協議(総務課・西日本NTTオルゴ共同体)
 12月13日 総合収納窓口及びOCR業務に関する協議(総務課・税務課)
 12月17日 総合窓口に関する市民サービス部会
 12月17日 勤務評定に関する大分県市町村振興課協議(総務課・県市町村振興課行政班)
 12月17日 第1回総合収納窓口検討会議
 12月19日 第5回地域包括支援センター業務の運営のあり方検討会議
 12月22日 米水津色宮漁港水産施設用地売却の議会可決
 12月24日 人事考課制度に関する4役協議(市長・副市長・教育長・総務課)
 12月24日 第1回人事考課制度職員研修業務委託プロポーザル選考委員会
 12月24日～2月 4日 振興局の社会体育担当の嘱託職員公募
 1月 6日 用地買収業務の統合に関する協議(総務課・建設部・農林水産部)
 1月18日 H23 組織改編等に関する4役協議(市長・副市長・教育長・総務課)
 1月20日～21日 人事考課制度職員研修業務委託プロポーザル実施
 1月20日 第6回地域包括支援センター業務の運営のあり方検討会議
 1月24日 組織改編に伴う申請、手続き等に関する協議(総務課・西日本NTTオルゴ共同体)
 1月28日 第2回総合収納窓口検討会議
 2月 7日～9日 人事考課制度職員(考課者)研修(前期)
 2月10、16、17日 人事考課制度職員(被考課者)研修
 2月22～24日 人事考課制度職員(考課者)研修(後期)
 2月25日 第1回行財政改革推進本部検討部会(H22 行財政改革の取組状況について)
 3月 1日 第1回行財政改革推進本部会議(H22 行財政改革の取組状況について)
 3月10日 議会全員協議会(H22 行財政改革の取組状況について)
 3月22日 第1回行財政改革推進委員会(H22 行財政改革の取組状況について)

職員の年齢構成(平成23年度見込み)

(参考)22.4.1現在職員数 1,044人
22年度退職者等数 34人
23年度新規採用数 15人

※23.4.1現在職員(予定)数1,025人

年度	23年度中 到達年齢 (歳)	左の 生年度	左の対象 人数 (人)
22	63	23	1
23	60	26	1
24	59	27	22
25	58	28	34
26	57	29	47
27	56	30	51
28	55	31	34
29	54	32	46
30	53	33	25
31	52	34	39
32	51	35	29
33	50	36	35
34	49	37	26
35	48	38	27
36	47	39	21
37	46	40	29
38	45	41	22
39	44	42	26
40	43	43	21
41	42	44	25
42	41	45	33
43	40	46	29
44	39	47	35
45	38	48	44
46	37	49	40
47	36	50	38
48	35	51	33
49	34	52	46
50	33	53	37
51	32	54	20
52	31	55	21
53	30	56	14
54	29	57	9
55	28	58	11
56	27	59	9
57	26	60	9
58	25	61	8
59	24	62	9
60	23	63	10
61	22	元	4
62	21	2	4
63	20	3	1
職員数			1,025



大部門以上定員管理診断表(3市比較)

大 部 門	中津市 22.4.1 現 在 職 員 数 A 人	日田市 22.4.1 現 在 職 員 数 B 人	佐伯市 22.4.1 現 在 職 員 数 C 人	中津市との 比 較 C-A	日田市との 比 較 C-B
議 会	6	7	8	2	1
総 務	158	171	172	14	1
税 務	51	36	55	4	19
民 生	127	95	126	▲ 1	31
衛 生	51	57	85	34	28
労 働	2	2		▲ 2	▲ 2
農林水産	56	62	90	34	28
商 工	17	25	36	19	11
土 木	95	64	95		31
一般行政計	563	519	667	104	148
教 育	116	79	125	9	46
消 防	98	76	116	18	40
普通会計計	777	674	908	131	234
病 院	241		14	▲ 227	14
水 道	29	25	44	15	19
交 通			3	3	3
下 水 道	16	22	24	8	2
そ の 他	36	24	52	16	28
公営企業等会計	322	71	137	▲ 185	66
合 計	1,099	745	1,045	▲ 54	300

様式2 中・小部門定員管理診断表(中津・日田との比較)から抜粋

大 部 門	中 部 門	小 部 門	中 津	日 田	佐 伯	中津との 比 較	日田との 比 較	参考		
			22. 4. 1 現在職員数 H22年3月末人口 85,897人	22. 4. 1 現在職員数 H22年3月末人口 72,316人	22. 4. 1 現在職員数 H22年3月末人口 80,234人			佐伯 21.4.1 現在職員数	佐伯市の 修正値× 住基人口 /10000	佐伯市の 超過数
			A	B	C			D	E	D-E
議 会	議 会		6	7	8	2	1	8	7	1
総 務	総務一般	総 務 一 般	81	90	74	-7	-16	79	60	19
		会 計 出 納	9	6	9	0	3	9	8	1
		管 財	13	5	5	-8	0	6	8	▲ 2
		職 員 研 修 所				0	0			0
		行 政 委 員 会	6	7	7	1	0	7	6	1
	企画開発		14	8	16	2	8	21	14	7
	住民関連	住 民 関 連 一 般	5	12		-5	-12			0
		防 災		4	6	6	2	6	5	1
		広 報 広 聴	4	8	20	16	12	15	4	11
		戸 籍 等 窓 口	26	17	32	6	15	38	22	16
	そ の 他				3	3	3		7	▲ 7
税 務	税 務		51	36	55	4	19	54	41	13
民 生	民生	民 生 一 般	19	21	13	-6	-8	19	17	2
		福 祉 事 務 所	40	29	49	9	20	45	36	9
		児 童 相 談 所 等				0	0			0
		保 育 所	42	24	59	17	35	61	71	▲ 10
		老 人 福 祉 施 設	11	11		-11	-11			0
		その他の社会福祉施 =n		2		0	-2			0
		各 種 年 金 保 険 関 係	7	2	5	-2	3	5	5	0
		旧 地 域 改 善 対 策	8	6		-8	-6			0
衛 生	衛生	衛 生 一 般	23	34	11	-12	-23	6	16	▲ 10
		市町村保健センター等施設			36	36	36	34	20	14
		保 健 所				0	0			0
		と 畜 検 査				0	0			0
		試 験 研 究 養 成 機 関				0	0			0
		医 療 施 設		7		0	-7			0
		火 葬 場 墓 地				0	0			0
	公害		2	1		-2	-1			0
	清掃	清 掃 一 般	10	14	12	2	-2	11	8	3
		ご み 収 集			5	5	5	5	18	▲ 13
		ご み 処 理	3		8	5	8	8	11	▲ 3
		し 尿 収 集				0	0			0
		し 尿 処 理	1			-1	0	5	4	1
	環境保全		12	1	13	1	12	15	5	10
労 働	労働	労 働 一 般	1	2		-1	-2			0
		職 業 能 力 開 発 校				0	0			0
		勤 労 セ ン タ ー 等 施 設	1			-1	0			0
農 林 水 産	農業	農 業 一 般	46	49	49	3	0	44	32	12
		試 験 研 究 養 成 機 関				0	0			0
	林業	林 業 一 般	9	13	22	13	9	23	4	19
		試 験 研 究 養 成 機 関				0	0			0
	水産業	水 産 業 一 般	1		10	9	10	9	4	5
		漁 港			9	9	9	13	3	10
	試 験 研 究 養 成 機 関					0	0			0

大 部 門	中 部 門	小 部 門	中 津	日 田	佐 伯	中津との 比 較	日田との 比 較	参 考		
			22. 4. 1 現在職員数 H22年3月末人口 85,897人	22. 4. 1 現在職員数 H22年3月末人口 72,316人	22. 4. 1 現在職員数 H22年3月末人口 80,234人			佐伯 21.4.1 現在職員数	佐伯市の 修正値× 住基人口 /10000	佐伯市の 超過数
			A	B	C			D	E	D-E
商工	商工	商 工 一 般	9	16	18	9	2	17	8	9
		中 小 企 業 指 導 試 験 研 究 養 成 機 関	1			-1	0			
	観光		7	9	18	11	9	16	7	9
土 木	土木	土 木 一 般	48	33	43	-5	10	47	30	17
		用 地 買 収 港 湾 ・ 空 港 ・ 海 岸	5		11	6	11	11	5	6
	都市計画	建 築	20	14	21	1	7	20	10	10
		都 市 計 画 一 般 都 市 公 園	18 4	13 4	18 2	0 -2	5 -2	14 1	14 4	 ▲ 3
	ダム 下水					0 0	0 0			
						0 0	0 0			
教 育	教育一般	教育一般 教育研究所等	33	30	27	-6 0	-3 0	27	23	4
		社 会 教 育 一 般 文 化 財 保 護 公 民 館 そ の 他 の 社 会 教 育 施 設	11 6 8	8 19 10	19 6 2	8 0 -6	11 -13 -8	19 6 2	12 5 13	7 1 ▲ 11
	保健体育	保 健 体 育 一 般 給 食 セ ン タ ー 保 健 体 育 施 設	11 27	6 2	20 7	9 -20 0	14 5 0	20 25 3	8 17 5	12 8 ▲ 2
		小 学 校 中 学 校 特 殊 学 校 (小・中 学 部)			12 5	12 5 0	12 5 0	13 5	17 8	▲ 4 ▲ 3
	その他の 学校教育	高 等 学 校 大 学 ・ 短 期 大 学 特 殊 学 校 (高 等 部) 幼 稚 園 そ の 他	20		27	0 0 0 7 0	0 0 0 27 0	27	24	3
	消防	消 防	98	76	116	18	40	119	114	5
		普通会計合計	777	674	908	131	234	938	760	178
		病院	241		14	-227	14	18		
		水道	29	25	44	15	19	43		
		交通			3	3	3	3		
		下水道	16	22	24	8	2	25		
		その他	36	24	52	16	28	48		
		公営企業等会計計	322	71	137	▲ 185	66	137		
		総合計	1,099	745	1,045	-54	300	1,075		

日田市の広域換算分 消防

76

日田市の人口(H17国調)
日田市玖珠郡合計人口

74,165
101,055

	職員総数	日田市	プロパー	うちプロパー職員日 田市換算分	合計
消防本部	102	3	99	73	76

プロパー職員の日田市換算人数

$$99 \times \frac{74,165}{101,055} = 73 \text{ 人}$$

※広域職員のうち日田市に換算する職員数 73 人
※H19.4.1.から消防を除き日田玖珠広域行政事務組合は解散。

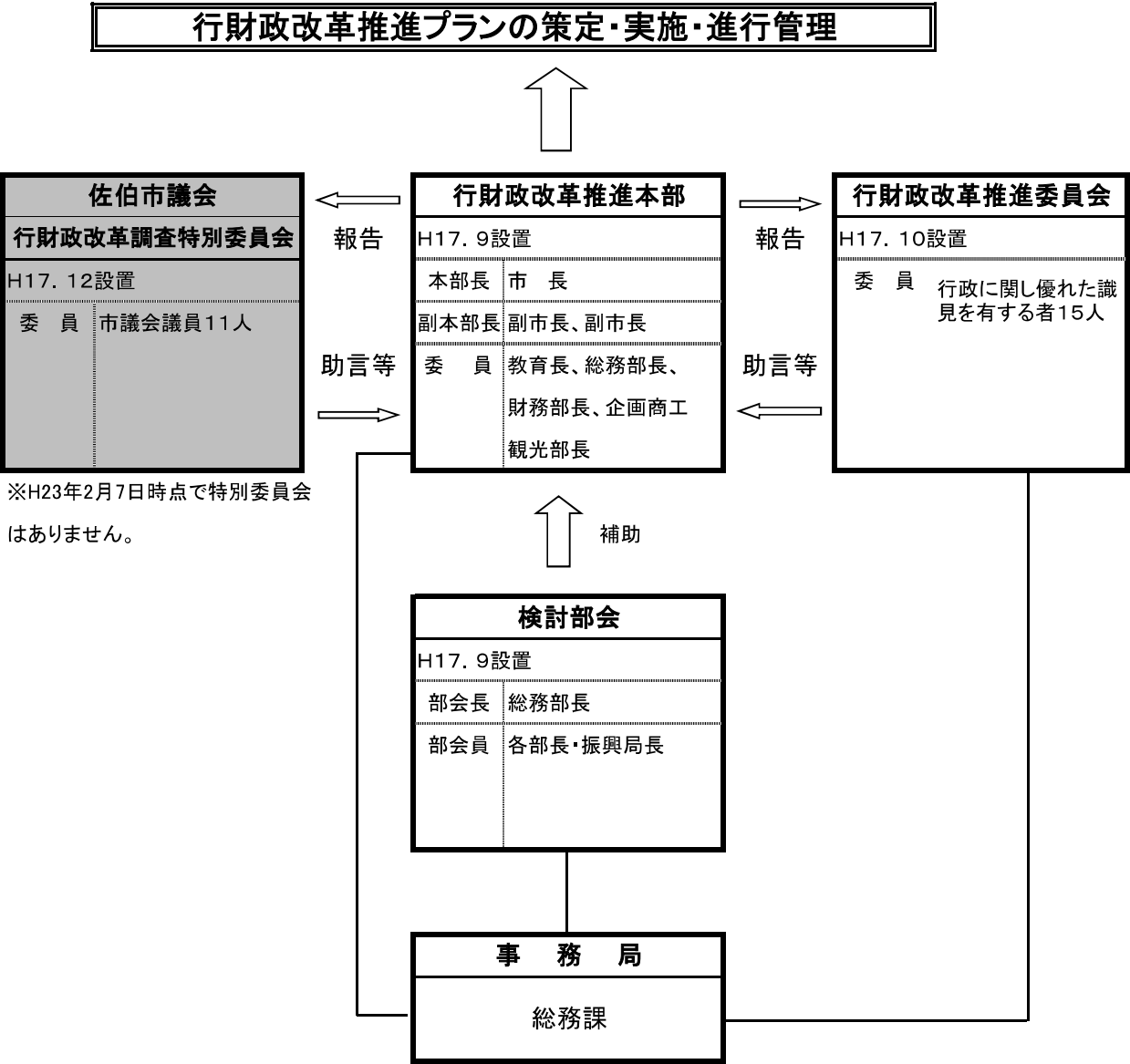
普通交付税総括表

平成22年度 佐伯市

区分	摘要	平成22年度算定 A	平成21年度算定 B	差引 A - B C	C / B × 100 D
基準財政需要額	個別算定経費 a	14,137,445	14,072,245	65,200	0.5
	地方再生 対策費 b	290,523	290,523	0	0.0
	地域雇用 創出推進費 c		223,983		
	雇用対策・地域資源 活用臨時特例費 d	205,268			
	公債費 e	4,542,652	4,493,680	48,972	1.1
	包括算定経費 f	2,454,190	2,361,602	92,588	3.9
	臨時財政対策 債振分相当額 g	1,468,244	1,012,200	456,044	45.1
	うち人口基礎方式	1,014,545			
	うち財源不足額基礎方式	453,699			
	計 a + b + c + d + e + f - g ア	20,161,834	20,429,833	-267,999	-1.3
	錯誤措置額 イ	0	-8,694	8,694	-100.0
	ア + イ ウ	20,161,834	20,421,139	-259,305	-1.3
基準財政収入額	基準財政収入額総括表 エ	6,463,207	6,689,493	-226,286	-3.4
	錯誤措置額 オ	0	-4,139	4,139	-100.0
	エ + オ カ	6,463,207	6,685,354	-222,147	-3.3
交付額基準	ウ - カ	13,698,627	13,735,785	-37,158	-0.3

6 行財政改革推進プランの推進体制

(1) 推進体制図



7 佐伯市行財政改革推進委員名簿

職 名	所 属	氏 名
助言者	大分大学経済学部教授	宇 野 稔
会 長	商工関係	利 光 充 規
副会長	自治委員会	山 中 琢 磨
委 員	医療・保健・福祉関係	恒 松 芳 洋
委 員	経済団体	笹 田 哲 史
委 員	子育て支援グループ	吉 田 裕 子
委 員	労働団体	奥 村 正 二
委 員	佐伯地区	富 高 国 子
委 員	上浦地区	藤 田 圭 亮 (前任)高 槻 健一郎
委 員	弥生地区	加 納 眞 市
委 員	本匠地区	磯 川 利恵子
委 員	宇目地区	米 田 寿 美
委 員	直川地区	柳 井 道 則
委 員	鶴見地区	広津留 由紀子
委 員	米水津地区	渡 邊 正太郎
委 員	蒲江地区	渡 辺 ミチ子

8 佐伯市行財政改革推進本部 本部員名簿

職	職 名	氏 名
本部長	市 長	西 嶋 泰 義
副本部長	副 市 長	塩 月 厚 信
〃	副 市 長	山 本 清 一 郎
本部委員	教 育 長	分 藤 高 嗣
〃	総務部長	川 原 弘 嗣
〃	財務部長	三 原 信 行
〃	企画商工観光部長	魚 住 慎 治

佐伯市行財政改革推進本部 検討部会員名簿

職	職 名	氏 名
部会長	総務部長	川 原 弘 嗣
部会員	財務部長	三 原 信 行
〃	企画商工観光部長	魚 住 慎 治
〃	市民生活部長	染 矢 隆 則
〃	福祉保健部長	石 田 初 喜
〃	建設部長	高 瀬 精 市
〃	上下水道部長	三 又 秀 喜
〃	農林水産部長	高 橋 満 弥
〃	教育次長	江 藤 幸 一
〃	議会事務局長	東 正 博
〃	消防長	歳 納 良 晴
〃	上浦振興局長	川 野 好 明
〃	弥生振興局長	笠 村 由 喜
〃	本匠振興局長	高 橋 弥 重 郎
〃	宇目振興局長	小 野 富 志 夫
〃	直川振興局長	矢 野 幸 正
〃	鶴見振興局長	内 田 昇 二
〃	米水津振興局長	福 泉 慶 一 郎
〃	蒲江振興局長	清 家 保 賀