

前期プラン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年度の取組状況
①人材育成の推進 『達成』	<p>【現状・課題】 人財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。</p> <p>【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査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。</p>	第2次佐伯市人財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。
【総務課】		
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%〕	<p>【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。</p> <p>【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。</p>	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げることができた。
【総務課】		
③職員の意識改革 『達成』	<p>【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。</p> <p>【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査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。</p>	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、人事評価や職員調査書を活用し、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。
【総務課】		

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』 『目標指標』 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に年々増加している。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。また再任用職員の異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きている。 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』 『目標指標』 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に通年募集の実施や、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、幅広な職種の募集や試験時期や回数を臨機に変更し実施した。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人と運動した数値である。 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、代替え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』 『目標指標』 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、監督職以上の職につ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。	休暇制度やハラスマ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
<p>①長時間労働の是正 『未達成』</p> <p>『目標指標』 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〕</p> <p>【総務課】</p>	<p>【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。</p> <p>【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レス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。</p>	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
<p>②仕事と家庭の両立支援 『達成』</p> <p>『目標指標』 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%〕</p> <p>【総務課】</p>	<p>【現状・課題】 仕事と家庭の調和（ワークライフバランス）という観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。</p> <p>【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に通年募集の実施や、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。</p>	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、男性職員の育児休暇取得率は、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るものと考える。

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』 『目標指標』 財政調整用基金保有残高：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、財政調整用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年度末財政調整用基金保有残高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。 財政調整用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。
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年度から財政調整用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に、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、財政調整用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』 『目標指標』 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年度の取組状況
①さらなる税収の確保 『達成』 《目標指標》 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税職員から助言・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』 《目標指標》 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、現在も有料広告（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ィアを募ったうえで、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、家庭ごみ収集日程表、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』 《目標指標》 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〕 【ブランド推進課】	【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ましたが、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いない、予断を許さない状況であり、國の方針を見据えた臨機応变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』 《目標指標》 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年度の取組状況
①使用料・手数料の見直し «達成» 【財政課】	<p>【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。</p> <p>【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。</p>	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てサポートを行った。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】	<p>【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。</p> <p>【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。</p>	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】	<p>【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。</p> <p>【実施内容】 <ul style="list-style-type: none"> ・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 </p>	公平・公正な債権管理を図るために、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財政改革に取り組み、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』 《目標指標》 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、職員の人工費を含めて一般会計の繰入金が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に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』 《目標指標》 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の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。
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に、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然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、漁業集落排水事業…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』 『目標指標』 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、林業研修施設を失った。令和6年度には瀬戸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。
②各種体育施設の統廃合 『達成』 『目標指標』 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、類似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できた。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』 『目標指標』 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』 『目標指標』 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。

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学校給食調理場の統廃合 『達成』 『目標指標』 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』 『目標指標』 公営住宅等の管理戸数：1,575戸 〔R6実績値：1,574戸〕 【建築住宅課】	【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都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。	佐伯市公営住宅等長寿命化計画を策定し、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なため用途廃止と位置付けた住宅）の移転が完了し、目標の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』 『目標指標』 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』 『目標指標』 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】 対症療法型の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。 コスト縮減を図るため、従来の対症療法型から損傷が大きくなる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。

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
⑨公園施設の計画的な長寿命化等の推進 «達成» 《目標指標》 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縮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縮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» 《目標指標》 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。
⑪計画的保全による漁港施設等の長寿命化 «達成» 《目標指標》 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、入津漁港海岸竹野浦河内地区護岸） 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。

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
⑬消防車両の更新時期の見直し 『達成』 《目標指標》 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整備・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個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）
⑮保健福祉総合センター「和楽」の機能見直し 『達成』 《目標指標》 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」の同規模同類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、同規模同類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』 《目標指標》 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、引き続き利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利活用の方法を検討した。引き続き利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年度の取組状況
①公有財産の利活用 【行政マネジメント課】 «達成»	<p>【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。</p> <p>【実施内容】</p> <ul style="list-style-type: none"> 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) 	<p>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。</p> <p>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。</p> <p>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。</p> <p>上記取組により、16,433.93m²の床面積が削減となった。</p>
②普通財産の処分に向けた取組 【行政マネジメント課】 «達成»	<p>【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。</p> <p>【実施内容】</p> <ul style="list-style-type: none"> 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府内での方向性決定 (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市有財産売却業務委託の是非を検討 	<p>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。</p> <p>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 m²の削減となった。</p> <p>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。</p>

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»	<p>【現状・課題】</p> <p>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。</p> <p>【実施内容】</p> <p>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。</p> <p>【行政マネジメント課・情報推進課】</p>	<p>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。</p> <p>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。</p> <p>【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</p>
②ICTを活用した電子手続き等の拡充 «達成»	<p>【現状・課題】</p> <p>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。</p> <p>【実施内容】</p> <p>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となるマイナンバーカードの普及の促進を図る。</p> <p>【情報推進課】</p>	<p>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。</p> <p>（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%</p>
③市広報媒体の効率的・効果的な活用 «達成»	<p>【現状・課題】</p> <p>市報、H.P、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。</p> <p>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。</p> <p>【実施内容】</p> <ol style="list-style-type: none"> 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 <p>【秘書広報課】</p>	<p>«実施内容1・2»</p> <p>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。</p> <p>«実施内容3»</p> <p>新たな広報媒体として、LINE等のSNSを導入し、発信用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。</p> <p>«実施内容4»</p> <p>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。</p> <p>広報媒体の効率的、効果的活用を図り、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。</p>

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。		
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 『目標指標』 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り、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 『目標指標』 【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、長寿命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 『目標指標』 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、こども福祉課と共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園となつた。
④公立保育所及びこども園の業務効率化や民間活用の検討 【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け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、畠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年度末までにかまえ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】	<p>【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。</p> <p>【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。</p>	<p>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。</p> <p>当面は、この体制を維持することができると見込まれる。</p>															
⑥公用自動車の適正配置及びリース化 『達成』 《目標指標》 リース車両台数：50台 〔R6実績値：79台〕 【財政課】	<p>【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。</p> <p>【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。</p>	<p>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。</p> <p>■車両台数（消防除く）</p> <table> <tbody> <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> </tbody> </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』 《目標指標》 一括購入品目数：20品目 〔R6実績値：84品目〕 【財政課】	<p>【現状・課題】 消耗品のうちコピー用紙（本庁専用のみ）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。</p> <p>【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。</p>	<p>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に、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。</p> <p>令和3年度から本庁専用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。</p> <p>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。</p> <p>【伝票数】</p> <table> <tbody> <tr> <td>R2年度（取組前）</td> <td>… 631件</td> </tr> <tr> <td>R3年度（取組後）</td> <td>… 43件</td> </tr> <tr> <td>R4年度（　）</td> <td>… 47件</td> </tr> <tr> <td>R5年度（　）</td> <td>… 39件</td> </tr> </tbody> </table>	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							
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】	<p>【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。</p> <p>【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行い、事務の軽減を図る。</p>	<p>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引き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。</p> <p>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。</p> <p>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。</p>															

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
⑨ペーパーレス化に向けた事務改善 «達成»	<p>【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。</p> <p>【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。</p> <p>【情報推進課】</p>	<p>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。</p> <p>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。</p> <p>また、遠隔地との会議や打ち合わせの際には、Zoom 等の 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。</p>
⑩選択と集中による行政サービスの最適化 «達成»	<p>【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。</p> <p>【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。</p> <p>【行政マネジメント課】</p>	<p>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。</p> <p>特に業務量の調整（事業廃止、縮小等）を中心とした取組を行い、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。</p> <p>【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</p>

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
①BPR手法を用いた業務改善 『達成』 «目標指標» BPR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】 BPR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。
②AI及びRPAの導入による業務の効率化 『達成』 «目標指標» BPR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、AIやRPA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AI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RPA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。
③給与支払報告書の電子化 (eLTAXでの提出)の推進 『達成』 «目標指標» 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量を精査し、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年度の取組状況
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〕 <ul style="list-style-type: none">・ロスの多い粗大ごみ定期収集の廃止(R6.3月末)→事前に予約済の戸別収集(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』 『目標指標』 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〕 <ul style="list-style-type: none">・受入時間の短縮（R4.7月～）・自動精算機の導入（R5.3月） 〔課題〕 <ul style="list-style-type: none">・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』 『目標指標』 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㈱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。
④ふるさと納税事務の民間委託 『達成』 『目標指標』 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くなつた。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、L R 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。

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地域包括支援センターの民間委託 『達成』 《目標指數》 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消品費の購入、修繕対応などの個別に行ってきました業務を、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のうちの重要な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、府内に周知を図った。 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』 《目標指標》 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的統廃合が進むなど、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。 目標指標である組織設置数（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（ようろうや仲町）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】 「ようろうや仲町」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うろうや仲町を閉鎖したことによる、交流俱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、交流俱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、（仮）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』 《目標指標》 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も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災害時に活きるネットワークづくり 『達成』 《目標指標》 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あっては、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国土強靭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・県に準じて国土強靭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』 《目標指標》 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つたが、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つた。