

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)

令和2年3月 策定

(令和3年2月 一部改訂)

(令和4年2月 一部改訂)

佐伯市

ごあいさつ

今般、「佐伯市行政経営推進プラン」を策定いたしました。

このプランは、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」を目指すものです。



策定にあたっては、素案段階から各分野の市民代表等で構成する行財政改革推進委員会で議論を重ね、あわせて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。

具体的には、4つの基本方針である「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、個別の取組となる68の実施項目を着実かつ計画的に進め、あわせて、PDCAサイクルによる進行管理を行うことにより、計画目標である「令和6年度末の財政調整用基金残高70億円以上の保有」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、『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をいただいた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2年3月

佐伯市長

田中利明

目次

1 新プラン策定の背景	
(1) 策定趣旨	1
(2) これまでの取組	2
(3) 本市の現状と課題	3
① 人口減少と少子高齢化の進展	3
② 財政状況	4
③ 人件費の増加	5
④ 公共施設・社会インフラの老朽化	6
⑤ 地域課題や市民ニーズの多様化	7
(4) 今後の財政見通し	8
2 行財政改革の基本的な考え方	10
(1) 行財政改革の必要性	10
(2) 行財政改革の視点	10
(3) 基本目標	10
(4) 基本方針	11
3 計画期間	12
4 計画目標	12
○ 重点実施項目	13
○ 行財政改革の効果	14
5 進行管理	15
6 具体的な取組	16
(1) 推進項目及び実施計画一覧	16
(2) 実施計画	19
【参考】 用語解説	58

1 新プラン策定の背景

(1) 策定趣旨

本市の財政状況は、合併支援措置である普通交付税の算定特例が段階的に縮減される影響を受け、平成28年度から収支の不均衡が続いており、財政調整用基金の取り崩しによる財政運営を余儀なくされています。

また、本格的な人口減少の進行による社会構造の変化により、市税や普通交付税を中心とした一般財源の減少が将来的にも見込まれ、このまま歳出の削減が進まなければ、現在保有している基金は将来的に枯渇し、市政運営、ひいては市民生活や将来世代に過度な負担を強いることとなります。

このような厳しい財政状況の下、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」を推進していくためには、これまでの行財政改革の取組であるコスト削減を中心とした取組を継続していくほか、新たな視点として「行政経営の視点」を取り入れ、行政サービスの質の向上も同時に図っていく必要があります。

将来世代に過度な負担を強いることなく、市民サービスを維持・向上させ、市民が安心して暮らせるよう安定的で持続可能な財政基盤を確立するため、「佐伯市行財政改革大綱」（以下「大綱」）の見直しではなく、新たな視点を取り入れた「佐伯市行政経営推進プラン」（以下「新プラン」）を策定し、将来を見据えた改革に着手することとしました。

なお、新プランの最終目標年度は、令和11年度であり、まず前期プラン（令和2年度から令和6年度までの5年間）の具体的な計画目標や実施計画を示すこととしました。



(2) これまでの取組

本市におきましては、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」を策定し、1期5年、2期10年間の行財政改革の取組により、基金保有額の増加や市債残高の減少、職員数の削減など一定の成果を得ることができました。

平成27年度からは、合併当初の厳しい財政状況は解消されたものの、中期的な課題への対応や継続的な行財政改革の取組が必要であることから終期を設けず、行財政改革の大きな方向性を示すものと位置付け、「佐伯市行財政改革大綱」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は下表のとおりです。

第1期 佐伯市行財政改革推進プラン(平成17年度～21年度)		
基本方針・取組	目標値(重点)	取組成果(重点)
<ul style="list-style-type: none"> ・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 	<ul style="list-style-type: none"> ・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 	<ul style="list-style-type: none"> ・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～26年度)		
基本方針・取組	目標値(重点)	取組成果(重点)
<ul style="list-style-type: none"> ・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 ・総人件費等の抑制 ・自主財源の確保 ・補助金の見直し 	<ul style="list-style-type: none"> ・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 	<ul style="list-style-type: none"> ・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)		
基本方針・取組	目標値(重点)	取組成果(重点)
<ul style="list-style-type: none"> ・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 	未設定	<ul style="list-style-type: none"> ・前プランの積み残し職員数 920人達成 ・平成30年度末の市債残高 87億円削減 ・公共施設等総合管理計画及び個別施設計画策定

◆佐伯市行財政改革大綱の総括

大綱では、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が得られました。しかし、現状の問題として、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などの課題が残りました。その要因の一つとしては、行財政改革の具体的な取組や目標などが設定されていなかったことです。そのため、新プランでは、この課題に向き合い、確実な成果を得るため、具体的な実施項目を設定するほか、目標や時期を明示し、進捗管理を的確に行うことにより、行財政改革を推進していきます。

(3) 本市の現状と課題

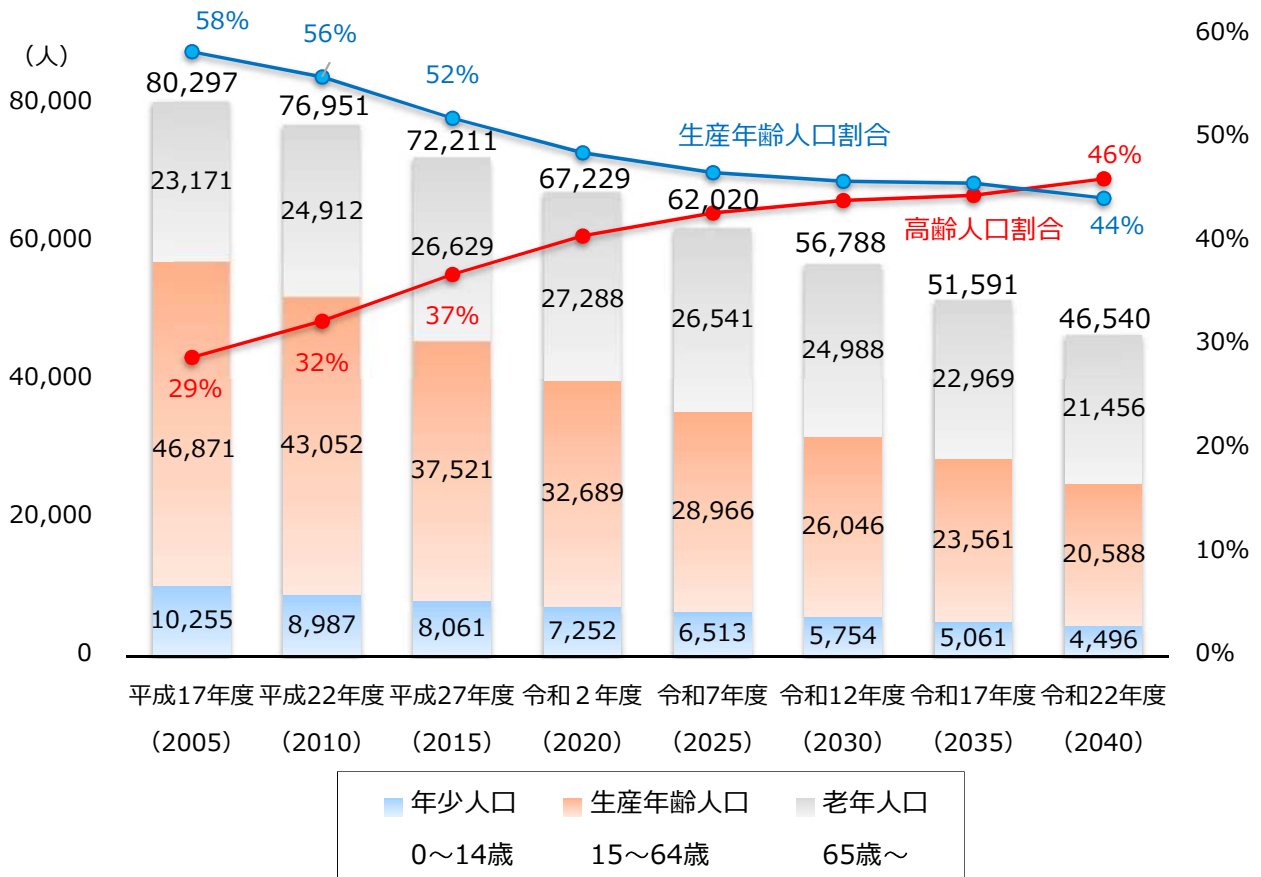
①人口減少と少子高齢化の進展

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、平成27年度には72,211人となり、10年間で約10%減少しています。また、国立社会保障・人口問題研究所の推計によりますと、令和22年度（2040年度）には、総人口が5万人を下回り、46,540人と予測しています。

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44%に減少し、65歳以上の高齢人口割合は29%から46%に増加する見込みです。

今後の本市全体の人口は減少傾向となり、人口構造は、より少子高齢化が進行する見込みです。このことにより、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。

年齢3区分人口の長期的見通しと高齢化率



※出典：実績値 国勢調査（H17～H27）推計値 国立社会保障・人口問題研究所（R2～R22）

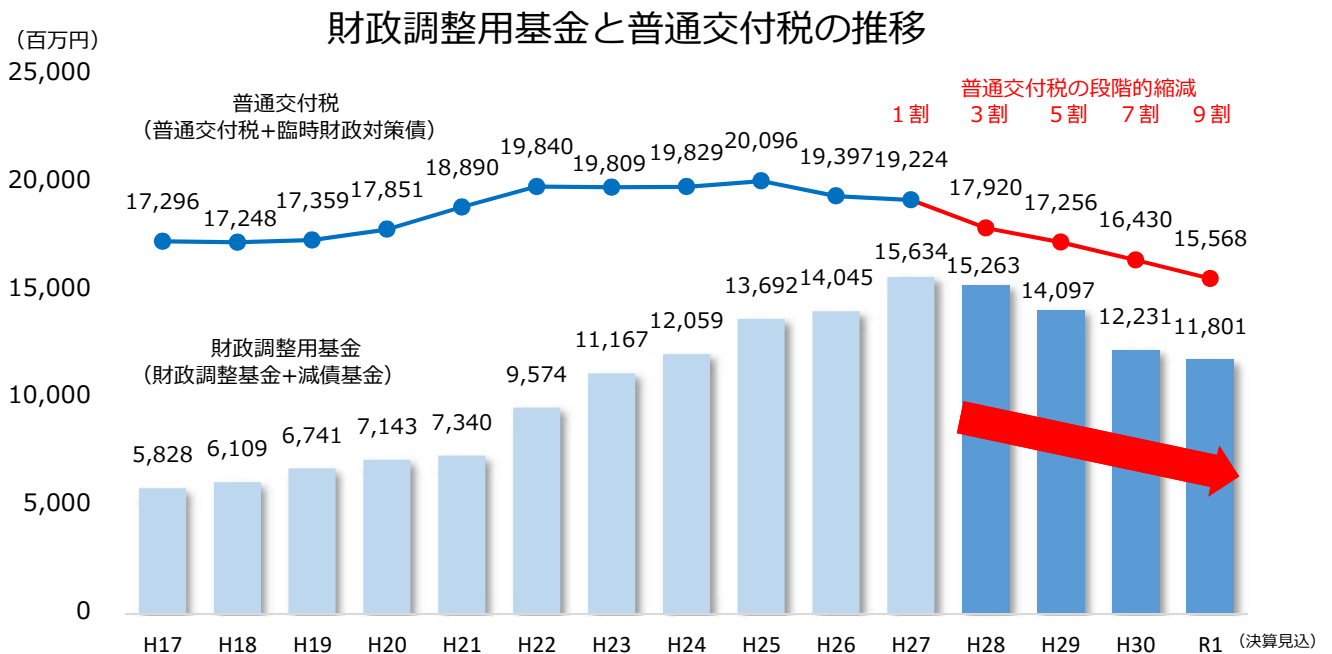
②財政状況

本市の財政状況は、平成17年度から平成27年度までは、行財政改革に伴う効果や合併支援措置である普通交付税の算定特例などにより収支の均衡を保ち、基金を積み増してきました。しかしながら普通交付税の算定特例が段階的に縮減される影響により、平成28年度から財政調整用基金の取り崩しを行っており、収支が不均衡となっています。

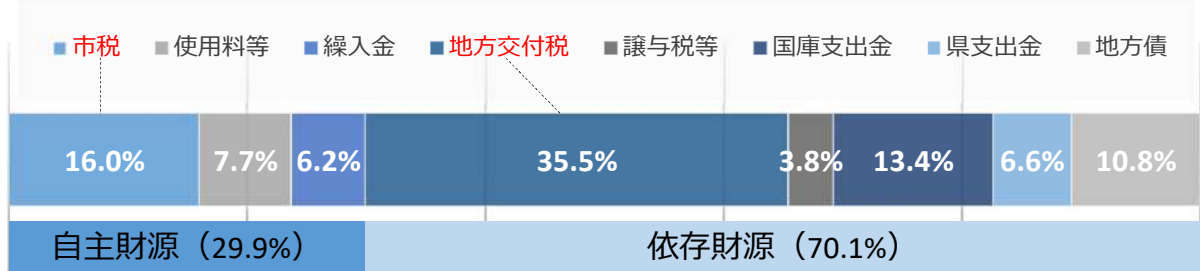
それに加え、本年度、普通交付税の合併支援措置が終了するほか、後年には、優良な財源である合併特例債が発行限度額に達するなど、更に厳しい財政状況が見込まれます。

次に本市の財源構造の特徴ですが、平成30年度決算によると市税の割合が16%であり、自主財源も30%程度と低いことです。また、歳入総額に占める地方交付税の割合が35.5%と高く、地方交付税制度の動向によって収支が大きく影響を受ける財政構造となっています。

今後の財政運営につきましては、市税や普通交付税などの大幅な増加は見込めない状況のため、人口減少・少子高齢化を背景とした行政需要の変化を的確に捉え、限りある人的・財政的な経営資源を最大限に活用するほか、事業の選択と集中、スクラップアンドビルドの徹底による歳出削減などに努め、基金の取り崩しに頼った財政運営から脱却し、収支の均衡を図る必要があります。



歳入の構成割合 (平成30年度決算)



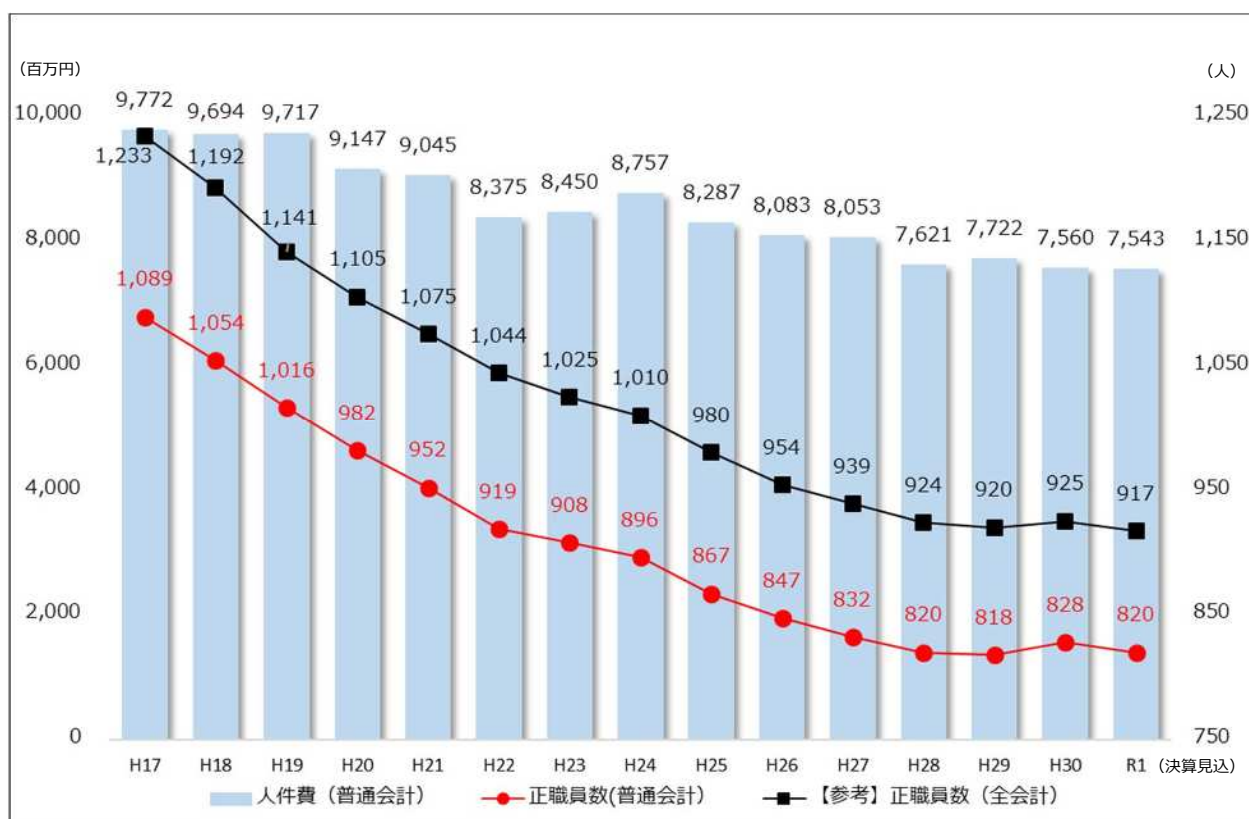
③人件費の増加

本市の普通会計決算における人件費は、平成17年度の約98億円をピークとして職員数の削減を中心とした人件費の抑制により、近年は76億円程度で推移しています。

しかしながら、今後は制度的な課題として、定年退職に伴う再任用職員数が増加していくこと、また臨時・嘱託職員においても法改正に伴い、令和2年度から施行される「会計年度任用職員制度」により、現行よりも当該人件費が2割程度（約2億円）増加する見込みであり、人件費が増加していきます。この増加要因に加え、前述のとおり、人口減少の影響により、一般財源が減少し、歳出規模が制約を受ける中で職員数の削減を図らなければ、歳出総額に占める人件費の割合が増加していきます。

このため、計画的な職員総数（正職員、再任用職員、会計年度任用職員）の管理と適正配置に取り組み、行政需要等の変化に即した人件費の適正化を図る必要があります。

人件費と正職員数の推移



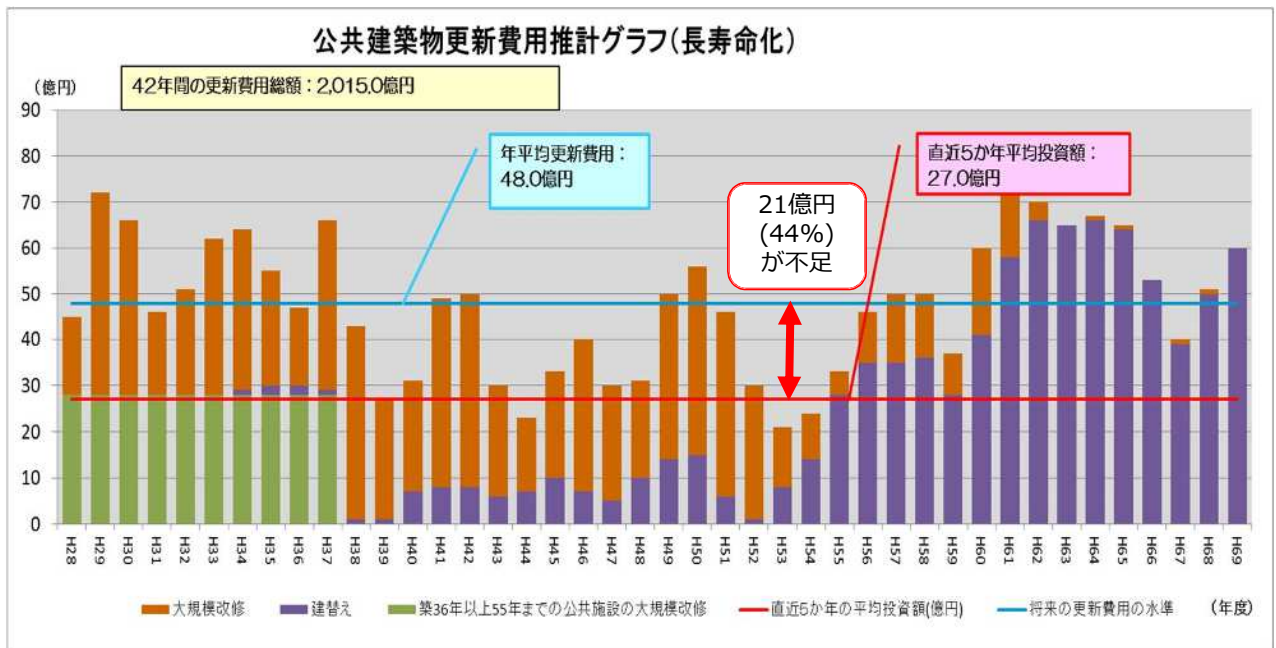
④公共施設・社会インフラの老朽化

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月策定の「佐伯市公共施設等総合管理計画」では、全ての公共施設（公共建築物）の更新や長寿命化改修に必要な費用は、年平均で48億円が必要になると試算されています。しかしながら、直近5か年の公共施設の更新及び改修に要した費用は27億円であり、長寿命化改修の効果を考慮しても、約44%の公共建築物は費用不足となり更新できないため、複合化、集約化、廃止等により縮減する必要があります。

また、社会インフラ施設においても、今後の維持更新費の増大が予測されるため、定期点検等により適正な維持管理や修繕等を行い、既存施設の長寿命化を推進することで、ライフサイクルコストの縮減を図り、将来負担を軽減する必要があります。

今後は、将来の人口動態や地域の特性を考慮しながら、公共施設等の管理に関する基本方針に基づき、「施設総量の適正化の推進」「長寿命化の推進と管理運営の効率化」「まちづくりと連動した計画の推進」などを計画的に行うことにより財政負担の軽減・平準化に努める必要があります。



[前提条件] ■耐用年数：70年 ■周期：大規模改修35年



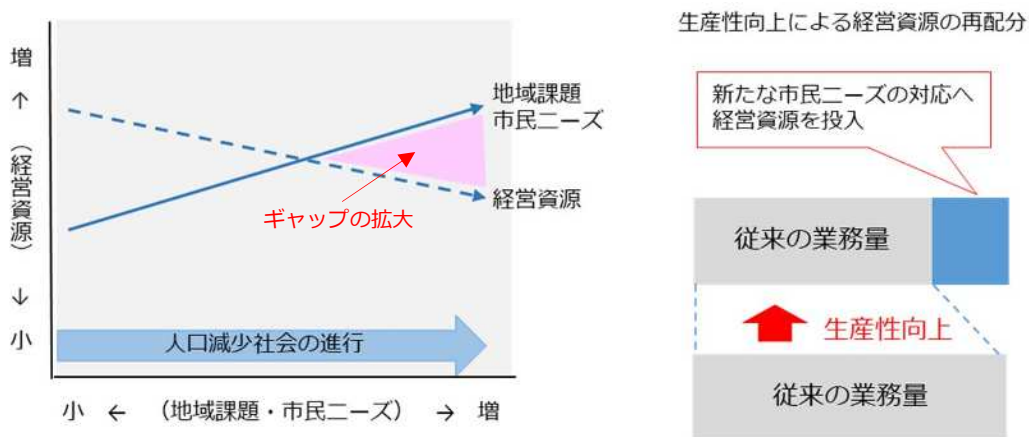
「長寿命化改修」とは
老朽化した施設を将来にわたって長く使い続けるため、単に物理的な不具合を直すのみではなく、機能や性能を求められる水準まで引き上げることを長寿命化改修と言います。
(建物の耐久性を高めるため、構造躯体の劣化回復、耐久性に優れた塗装・防水材等の取替等による性能向上を伴う工事を行い、耐用年数を延ばすこと。)

⑤地域課題や市民ニーズの多様化

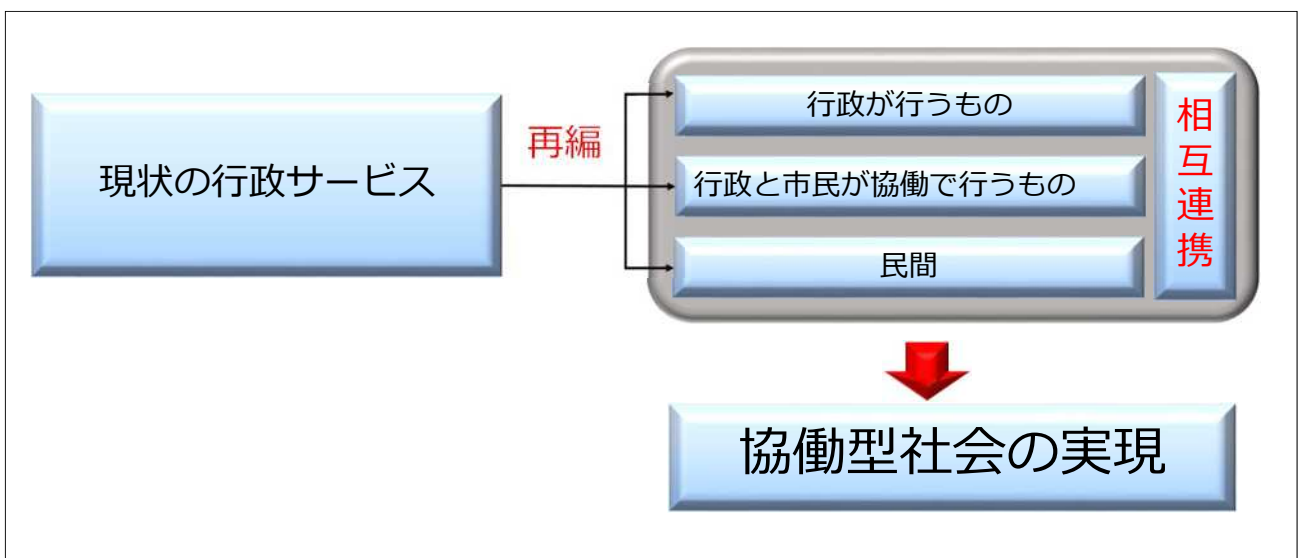
近年、社会構造の変化に伴い、地域課題や市民ニーズが多様化・複雑化し業務量が増加しています。

また、人口減少・少子高齢化の更なる進行により、民間関連サービスの縮小や地域コミュニティの機能低下など市民生活においても、様々な問題が発生することが見込まれ、行政に対するニーズが更に高まることが予測されます。一方で、人的・財政的な経営資源は、財源の制約を受け、相対的に減少していくため、このギャップをどう解消していくかが課題となっています。

このことから職員一人一人が意識（コスト・改善）や能力を高め、生産性の向上を図り、その成果により生み出された経営資源を新たな市民ニーズに投入していく必要があります。



しかし、限られた経営資源の下では、行政が全ての市民ニーズに、的確かつ、きめ細やかに対応していくことは限界があるため、今後は行政、民間（企業）、市民のそれぞれの役割分担を明らかにした上、相互連携を図り、共にまちづくりを担う協働型社会を実現していく必要もあります。



(4) 今後の財政見通し

現在の財政状況と、変化する社会経済状況を考慮し、「財政の健全化が図れない場合」という仮定の下、令和元年度～6年度までの6年間の中期財政見通しを試算しました。試算の結果、特定目的基金を活用した場合でも毎年約8～18億円の収支不足額が生じ、財源不足を補うために約81億円の財政調整用基金を取り崩すこととなり、基金残高が約42億円まで減少する見込みです。

◆中期財政見通し

(普通会計)

(単位：百万円)

区 分	平成30年度 (決算額)	令和元年度 (決算見込み)	令和2年度 (推計)	令和3年度 (推計)	令和4年度 (推計)	令和5年度 (推計)	令和6年度 (推計)
歳入合計(A)	46,956	49,309	46,885	41,474	40,678	40,405	39,922
(1) 市税	7,533	7,524	7,396	7,196	7,141	7,086	6,923
(2) 地方交付税	16,651	15,987	15,550	14,914	14,785	14,818	14,975
(3) 国県支出金	9,419	11,384	10,172	9,733	9,961	10,019	10,142
(4) 地方債	5,081	7,651	8,086	4,156	3,829	3,550	3,365
うち臨時財政対策債	1,088	781	867	860	753	617	476
(5) その他	8,272	6,763	5,681	5,475	4,962	4,932	4,517
歳出合計(B)	46,012	50,113	48,094	43,125	42,453	42,023	41,316
義務的経費	22,287	22,258	23,028	23,272	22,984	22,893	22,562
(1) 人件費	7,560	7,543	8,250	8,516	8,370	8,477	8,331
給与費等	6,882	6,851	7,714	7,766	7,802	7,872	7,893
退職手当	678	692	536	750	568	605	438
(2) 扶助費	7,509	7,893	7,866	7,861	7,904	7,898	7,938
(3) 公債費	7,218	6,822	6,912	6,895	6,710	6,518	6,293
(4) 投資的経費	7,726	11,318	10,896	6,500	6,500	6,500	6,500
(5) その他の経費	15,999	16,537	14,170	13,353	12,969	12,630	12,254
収支((A)-(B))	944	△ 804	△ 1,209	△ 1,651	△ 1,775	△ 1,618	△ 1,394

財政調整用基金取崩額(C)	2,287	804	1,209	1,651	1,775	1,618	1,394
財政調整用基金積立額(D)	421	374	0	0	0	0	0
実質的な取崩額(C-D)	1,866	430	1,209	1,651	1,775	1,618	1,394
							8,077

◆基金残高

(単位：百万円)

財政調整用基金	12,231	11,801	10,592	8,941	7,166	5,548	4,154
その他特定目的基金	10,577	9,856	8,708	7,662	7,026	6,619	6,527
年度末基金残高	22,808	21,657	19,300	16,603	14,192	12,167	10,681

◆市債現在高

(単位：百万円)

区 分	平成30年度	令和元年度	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
市債発行額(A)	5,081	7,651	8,086	4,156	3,829	3,550	3,365
元金償還金(B)	6,900	6,565	6,684	6,678	6,512	6,341	6,134
市債現在高	49,277	50,363	51,765	49,243	46,560	43,769	41,000
プライマリーバランス(B-A)	1,819	▲ 1,086	▲ 1,402	2,522	2,683	2,791	2,769

※令和元年度及び2年度は、大型事業実施のためマイナスとなっています。

◆中期財政見通し推計方法

中期財政見通しは、平成30年度決算額、令和元年度決算見込額などに基づいて試算しています。今後の制度改革等の不明確なものについては、基本的に現行制度が維持されるものとしています。また令和元年度の「中期財政収支の試算に係る参考数値」及び「国立社会保障・人口問題研究所推計値」などを参考に試算しています。

区分	項目	説明
歳入	(1) 市税	人口動態や企業の投資、固定資産の評価替えによる影響等を考慮して試算しています。
	(2) 地方交付税	普通交付税は、人口動態、税収見込、公債費等の増減に伴う影響を考慮するとともに、「中期財政収支試算に係る参考値(※)」を採用して試算しています。特別交付税は、令和元年度当初予算額と同様の水準で推移するものとして試算しています。 ※R2 4.0% R3 ▲2.2% R4 ▲0.5% R5 ▲0.5% R6 ▲0.5%
	(3) 国県支出金	歳出費目(扶助費、投資的経費等)の増減に伴い変動するため、各歳出費目の特定財源の増減の積算により試算しています。
	(4) 地方債	臨時財政対策債は、普通交付税算定時の基準財政需要額及び収入額から試算し、「中期財政収支試算に係る参考値(※)」を採用して試算しています。その他の地方債は、投資的経費の規模に連動して試算しています。 ※R2 3.2% R3 1.6% R4 ▲14.1% R5 ▲20.8% R6 ▲26.2%
	(5) その他	一般財源の抑制のため地域振興基金等の特定目的基金の繰入を行っています。地方譲与税等は、「中期財政収支試算に係る参考値(※)」を採用して試算しています。その他の項目については、令和元年度予算額とほぼ同様で推移すると仮定して試算しています。 ※ 地方譲与税 R2 ▲2.4% R3以降 R2と同額 地方特例交付金 R2 ▲54.4% R3以降 R2と同額
歳出	(1) 人件費	正職員は、現行の定員管理計画に基づいて試算し、臨時・嘱託職員は、会計年度任用職員制度移行(令和2年度)に伴う人件費増加を反映して試算しています。再任用職員の採用率は、9割を想定して試算しています。その他の人件費(市長等特別職給与費、議員報酬等)は、令和元年度当初予算を基本に試算しています。
	(2) 扶助費	人口動態等を考慮して試算しています。社会福祉費や老人福祉費は増加傾向で試算し、児童福祉費は減少傾向で試算しています。
	(3) 公債費	過去の借入分に、今後の発行見込(投資的経費連動)の償還額を加算して試算しています。
	(4) 投資的経費	過去の決算額と今後、実施する大型事業費等を考慮して試算しています。令和2年度までは、既に具体化した事業を計上し、令和3年度以降は、65億円で試算しています。
	(5) その他の経費	物件費、補助費、維持補修費等は、平成30年度決算を参考として、毎年度のシーリングを想定して試算しています。その他の経費については、令和元年度当初予算を基本に試算しています。

2 行財政改革の基本的な考え方

(1) 行財政改革の必要性

本市の行政運営は、「(3)本市の現状と課題」や「(4)今後の財政見通し」で説明したとおり

- ・人口減少や人口構造の変化により、市税や交付税などの一般財源が減少すること
- ・基金の取り崩しに頼った財政運営から脱却し、収支の均衡を図る必要があること
- ・人件費の適正化が必要なこと
- ・公共施設等の適正化が必要なこと
- ・地域課題や市民ニーズの多様化による行政需要の増加が見込まれること
- ・中期財政見通し試算の結果、収支不足により多額の基金取り崩しが必要なこと

などの状況となっています。今後の財政見通しを踏まえると、引き続き財源の不足が生じる見込みであり、基金の取り崩しに頼った財政運営は限界があることから収支の均衡が図れるよう財政構造を早急に改善し、安定的で持続可能な財政基盤を確立しなければなりません。そのためには新たな行財政改革プランを策定し、人口減少社会に対応した適正な規模への行政運営の転換を図る必要があります。

(2) 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、これからは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。

これまで行ってきた量的な改革に質的な改革を加えた行政運営を目指します。

(3) 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。

(4) 基本方針

基本目標を達成するため、4つの基本方針に基づき行財政改革を進めます。

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、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、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、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。

3 計画期間

前期プラン 令和2年度から令和6年度までの5年間

プラン全体の計画期間は10年間（令和2年度から令和11年度）としますが、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。

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	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
佐伯市行政経営推進プラン									
前期プラン					後期プラン				
					後期プラン策定				

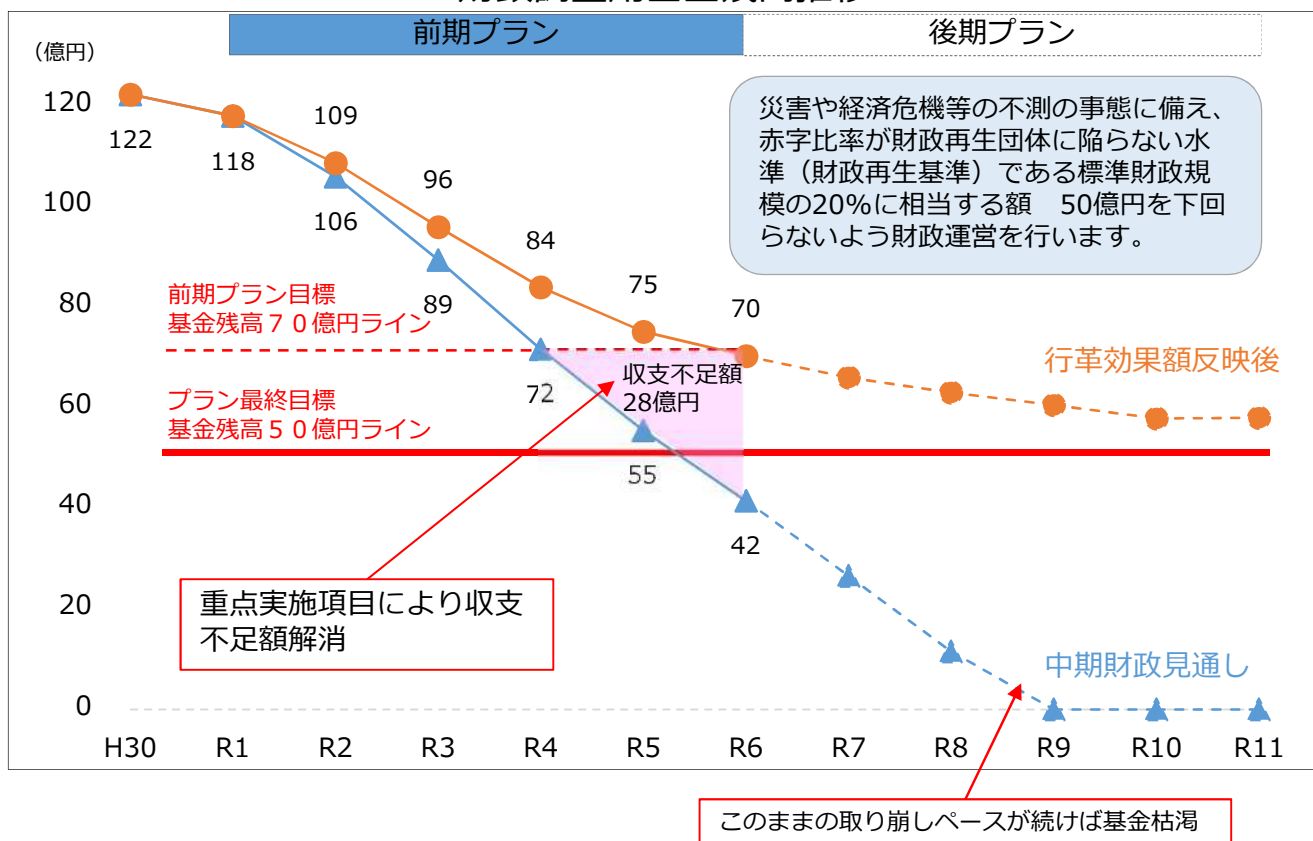
4 計画目標

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

計画における令和11年度末の最終目標は、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確保しながら収支の均衡を図ることです。前期プランでは収支の均衡を図るための基金保有水準として、財政調整用基金を70億円以上確保します。

※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。

財政調整用基金残高推移



○重点実施項目

計画目標を達成するため、3つの重点実施項目に取り組みます。

① 人件費の適正化

令和6年度（4月1日現在）職員数を926人以下とする。

令和元年度（4月1日現在） 952人（正職員及び再任用職員）

令和6年度（4月1日現在）職員総数を1347人以下とする。

令和元年度（4月1日現在） 1421人（正職員・再任用職員・臨時・嘱託職員）

<取組内容>

再任用職員の有効活用（フルタイム化による正職員との置換え）

新規採用の抑制

会計年度任用職員の削減

職員数見込

(基準年)

(単位：人)

種 別	令和元年度	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	増減数
①正職員 (うち新規採用)	917 (29)	915 (33)	898 (6)	873 (6)	855 (6)	835 (6)	△ 82
②再任用職員 (うち新規採用)	35 (17)	55 (20)	57 (20)	68 (28)	88 (20)	91 (23)	56
小 計 (①+②)	952	970	955	941	943	926	△ 26
③会計年度任用職員（臨時・嘱託職員）	469	477	460	453	438	421	△ 48
合 計 (①+②+③)	1,421	1,447	1,415	1,394	1,381	1,347	△ 74
(参考)前年度退職者数（予定数）	37	35	23	31	24	26	
	定年及び早期退職者数		定年退職者予定数				

※再任用職員任用率 9割想定

※臨時・嘱託職員は、令和2年度から会計年度任用職員に移行します。

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。

<取組内容>

中期的な財政見通しによる一般財源フレームでの予算枠配分

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」

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。

<取組内容>

市債発行額の抑制

市債残高

平成30年度末 493億円 → 令和6年度末 400億円以下

○行財政改革の効果

重点実施項目の取組により、行財政改革効果額は約29億円となり、行革効果額反映後の令和6年度末の財政調整用基金残高は、70億円以上を確保できる見込みです。

◆行革効果額内訳

(単位：百万円)

重点実施項目	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	合計
	①	人件費の削減	48	156	327	461	615
②	枠配分予算編成による一般財源抑制	225	225	225	225	220	1,120
③	市債残高削減による公債費抑制	0	0	23	50	74	147
	行革効果額合計	273	381	575	736	909	2,874
	行革効果額累計	273	654	1,229	1,965	2,874	

(改善前)

(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
財政調整用基金取崩額	1,209	1,651	1,775	1,618	1,394
財政調整用基金残高 (①)	10,592	8,941	7,166	5,548	4,154



(改善後)

(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
行革効果額累計 (②)	273	654	1,229	1,965	2,874
財政調整用基金残高 (行革効果額反映後) (①+②)	10,865	9,595	8,395	7,513	7,028

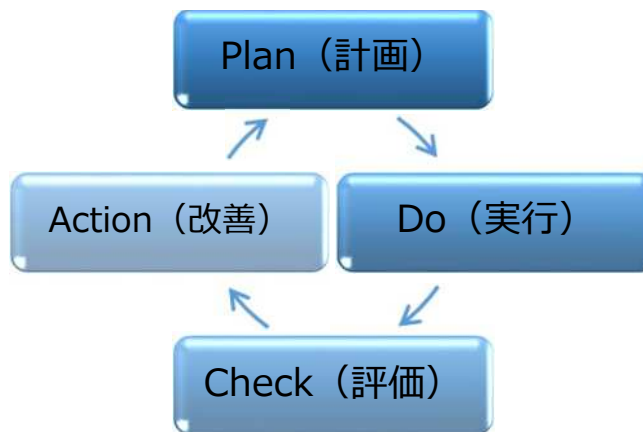
行財政改革効果額	約29億円
財政調整用基金残高	70億円以上確保

5 進行管理

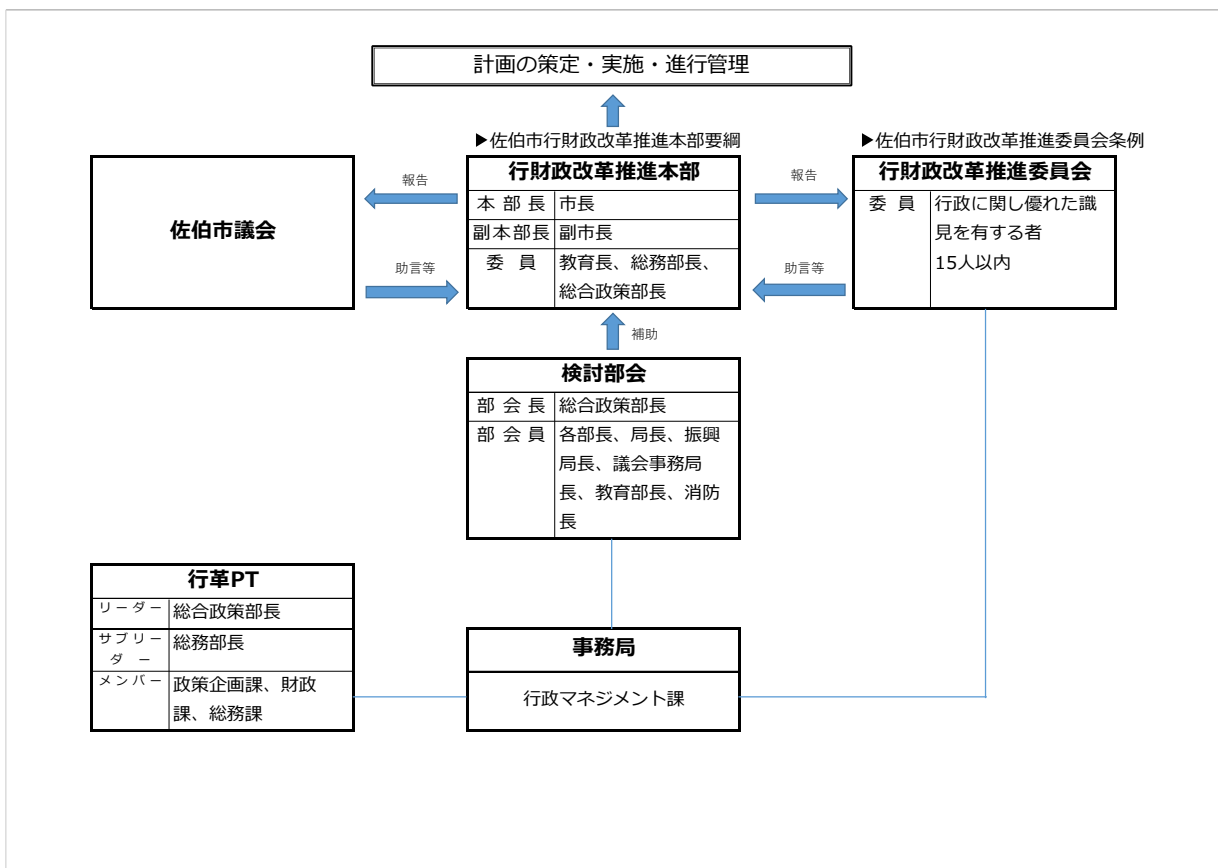
新プランの取組を着実かつ計画的に実施するため、具体的な取組項目やスケジュールを実施計画として定め、適正な進行管理に努めます。

進行管理は市長を本部長とする行財政改革推進本部が中心となり、全庁的体制で取り組みます。

なお、実施計画に記載された取組項目はPDCA（計画・実行・評価・改善）サイクルに基づき進行管理し、毎年度、進捗状況や成果を取りまとめ、「行財政改革推進本部」で検討の上、「行財政改革推進委員会」及び「議会」へ報告し、助言等をいただきながら、行財政改革を推進していきます。また、進捗結果につきましては、ホームページ等により公表いたします。



進行管理体制図



6 具体的な取組

(1) 推進項目及び実施計画一覧

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。
	項目	<ul style="list-style-type: none"> ① 人材育成の推進 P 20 ② 人事評価制度の活用 P 20 ③ 職員の意識改革 P 21
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	<ul style="list-style-type: none"> ① 人件費の適正化 P 22 ② 職員採用試験の多様化 P 22 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 P 23 ④ 女性職員の活躍の推進 P 23
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	<ul style="list-style-type: none"> ① 長時間労働の是正 P 24 ② 仕事と家庭の両立支援 P 24

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	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。
	項目	<ul style="list-style-type: none"> ① 新たな予算編成方針の導入 P 25 ② 特定目的基金の活用 P 25 ③ 市債残高の削減 P 26
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	<ul style="list-style-type: none"> ① さらなる税収の確保 P 27 ② 有料広告事業等の推進 P 27 ③ ふるさと納税の推進 P 28 ④ 企業版ふるさと納税の推進 P 28
推進項目 (3) 負担の公平性確保	概要	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。
	項目	<ul style="list-style-type: none"> ① 使用料・手数料の見直し P 29 ② 課税客体の的確な把握と適正な課税 P 29 ③ 税外未収債権の管理強化 P 30

推進項目 (4) 特別会計・公営企業会計の健全化	概要	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。
	項目	① ケーブルテレビ事業の見直し P 31 ② 水道事業の経営の健全化 P 31 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 P 32

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 観光施設の見直し P 33 ② 各種体育施設の統廃合 P 33 ③ 高齢者福祉施設の統廃合 P 34 ④ 社会教育施設の統廃合 P 34 ⑤ 学校給食調理場の統廃合 P 35 ⑥ 公営住宅等の管理戸数適正化 P 35 ⑦ 旧消防団機庫の地区譲渡又は解体 P 36 ⑧ 橋梁等の計画的な長寿命化の推進 P 36 ⑨ 公園施設の計画的な長寿命化等の推進 P 37 ⑩ 計画的保全による林道施設等の長寿命化 P 37 ⑪ 計画的保全による漁港施設等の長寿命化 P 38 ⑫ 学校施設の計画的な長寿命化の推進 P 38 ⑬ 消防車両の更新時期の見直し P 39 ⑭ 防火水槽の維持補修の最適化・効率化 P 39 ⑮ 保健福祉総合センター「和楽」の機能見直し P 40 ⑯ 各保健センターの管理体制の見直しと有効活用 P 40
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）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 公有財産の利活用 P 41 ② 普通財産の処分に向けた取組 P 41

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 窓口業務の質の向上 P 42 ② I C Tを活用した電子手続き等の拡充 P 42 ③ 市広報媒体の効率的・効果的な活用 P 43

<p>推進項目 (2) 事務事業の見直し・最適化</p>	<p>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。</p>
	<p>項目 ① TV会議システムを活用した振興局の窓口業務改善 P 44 ② 小・中学校の適正規模の検討 P 44 ③ 幼児教育における公立幼稚園の方向性の検討 P 45 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 P 45 ⑤ へき地診療所のあり方の検討 P 46 ⑥ 公用自動車の適正配置及びリース化 P 46 ⑦ 消耗品の一括管理 P 47 ⑧ 会計事務の見直し P 47 ⑨ ペーパーレス化に向けた事務改善 P 48 ⑩ 選択と集中による行政サービスの最適化 P 48</p>
<p>推進項目 (3) 業務の生産性向上</p>	<p>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。</p>
	<p>項目 ① B P R手法を用いた業務改善 P 49 ② A I及び R P Aの導入による業務の効率化 P 49 ③ 給与支払報告書の電子化 (eLTAXでの提出)の推進 P 50</p>
<p>推進項目 (4) 民間活力の積極的活用</p>	<p>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。</p>
	<p>項目 ① 家庭ごみの有料戸別収集等のあり方検討 P 51 ② エコセンター番匠ごみ搬入窓口業務の民間委託 P 51 ③ 食のまちづくり推進事業の民間委託 P 52 ④ ふるさと納税事務の民間委託 P 52 ⑤ 地域包括支援センターの民間委託 P 53 ⑥ 下水道施設の包括的民間委託 P 53 ⑦ P P P / P F Iの推進 P 54</p>
<p>推進項目 (5) 協働社会の構築と圏域行政の推進</p>	<p>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。</p>
	<p>項目 ① 新たな地域コミュニティ組織のあり方について P 55 ② 地域に根差した市民協働体制の構築 P 55 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 P 56 ④ 災害時に生きるネットワークづくり P 56 ⑤ 県下消防指令業務の共同運用 P 57</p>

(2) 実施計画

▼実施計画の表の見方

佐伯市行政経営推進プラン（前期） 実施計画						
基本方針	①		推進項目	①		
実施項目	②			担当課	③	
				関係課		
現状・課題	④					
実施内容	⑤					
目標指数	⑥			現状値	令和元年度	⑦
				目標値	令和6年度	
▼スケジュール						
取組項目	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	
⑧						

- ① 基本目標を達成するための基本方針名及び推進項目名を記載しています。
- 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名を記載しています。
- 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や課題について記載しています。
- ⑤ ④の現状や課題を踏まえ、目標を達成するための実施内容を記載しています。
- ⑥ 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。
(数値化出来ないものは「-」を記載しています。)
- ⑦ 目標指数に対する現状値及び目標値を記載しています。
(数値化出来ないものは「-」を記載しています。)
- ⑧ 具体的な各取組項目とそのスケジュールを記載しています。

佐伯市行政経営推進プラン（前期） | 実施計画

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	人材育成の推進	担当課	総務課		
			関係課	全庁		
現状・課題	<p>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>					
実施内容	<p>人財育成基本方針の改訂及び適正な運用を行うとともに、より専門性の高い職員を育成するため、研修機関や県との人事交流等を活用して職員研修の充実を図る。また若手職員の育成を図るため、新入職員を配置する職場の整理やサポーター制度の継続、適正なジョブローテーションを行う。</p>					
目標指数	-		現状値	令和元年度	-	
			目標値	令和6年度	-	

▼スケジュール

取組項目	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
人財育成基本方針の改訂	●-----●				
職員研修の充実	●-----●				●
若手職員の育成	●-----●				●

実施項目	②	人事評価制度の活用	担当課	総務課		
			関係課	全庁		
現状・課題	<p>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>					
実施内容	<p>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>					
目標指数	人事評価結果の給与反映		現状値	令和元年度	0%	
			目標値	令和6年度	100%	

▼スケジュール

取組項目	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
人事評価制度の活用	●-----●				●
人事評価結果の段階的な給与への反映	●-----●				●

佐伯市行政経営推進プラン（前期） | 実施計画

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	③	職員の意識改革	担当課	総務課	
			関係課	全庁	
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。				
目標指数	大分県自治人財育成センター主催「業務遂行能力研修（自己管理・タイムマネジメントほか13研修）」の受講率（副主幹以下）		現状値	令和元年度	3%
			目標値	令和6年度	25%

▼スケジュール

取組項目	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
研修の実施	●				●
人事評価及び職員調書等の活用	●				●

佐伯市行政経営推進プラン（前期） | 実施計画

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	人件費の適正化	担当課	総務課	
			関係課	財政課・行政マネジメント課	
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。				
目標指数	職員数（正職員、再任用職員）		現状値	令和元年度	952人・1,421人
	職員総数（正職員、再任用職員、臨時・嘱託職員）		目標値	令和6年度	926人・1,347人

▼スケジュール

取組項目	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
職員の適正配置	●-----●				●
定員管理計画の見直し	●-----●				
職員数の削減		●-----●			●
再任用職員のフルタイム化		●-----●			●

実施項目	②	職員採用試験の多様化	担当課	総務課	
			関係課		
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。				
目標指数	採用試験受験倍率		現状値	令和元年度	8.0倍
			目標値	令和6年度	10.0倍

▼スケジュール

取組項目	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
夏期試験と秋期試験の実施	●-----●				●
通年募集の実施	●-----●				●
任期付職員及び会計年度任用職員の活用	●-----●				●

佐伯市行政経営推進プラン（前期） | 実施計画

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	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	担当課	行政マネジメント課		
		関係課	各振興局・地域振興課		
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。				
目標指数	-	現状値	令和元年度	-	
		目標値	令和6年度	-	

▼スケジュール

取組項目	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
振興局・出張所業務の現状把握	●-----●				
業務の本庁集約の検討		●-----●			
本庁と振興局と出張所のあり方検討			●-----●		
組織の再編の検討				●-----●	

実施項目	④ 女性職員の活躍の推進	担当課	総務課		
		関係課	全庁		
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。				
目標指数	総括主幹以上における女性職員の割合	現状値	令和元年度	13.5%	
		目標値	令和6年度	17.0%	

▼スケジュール

取組項目	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
公正公平で積極的な職員の登用	●-----●				
キャリアアップ研修の実施	●-----●				
働きやすい環境整備	●-----●				
職域拡大の実施	●-----●				

佐伯市行政経営推進プラン（前期） | 実施計画

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	長時間労働の是正	担当課	総務課		
			関係課	全庁		
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。					
目標指数	時間外勤務時間数が年360時間以上の職員数	現状値	平成30年度	44人		
		目標値	令和6年度	0人		

▼スケジュール

取組項目	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
ノー残業デー(毎週水曜日/17時30分までの退庁)の徹底	●				●
ロー残業デー(毎週金曜日/20時までの退庁)の徹底	●				●
時間外勤務の見える化	●				●
終礼の実施	●				●

実施項目	②	仕事と家庭の両立支援	担当課	総務課		
			関係課	全庁		
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	職場ごとに年次有給休暇の計画的な取得を促進する。平成30年度の男性職員の育児休業取得率は3.7%、全国的には平成29年度は5.14%であり、政府は2020年度には13%を目指しているため、本市でも取得を促進し13%を目指す。また、早出・遅出勤務について職員アンケートを実施するなど、職員の意見を聞き、働きやすい環境整備を行う。					
目標指数	年次有給休暇の年間平均取得日数 男性の育児休業取得率	現状値	平成30年度	8.3日・3.7%		
		目標値	令和6年度	14日・13%		

▼スケジュール

取組項目	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
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	●				●
働きやすい環境整備	●				●

佐伯市行政経営推進プラン（前期） | 実施計画

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 新たな予算編成方針の導入	担当課	財政課		
		関係課	全庁		
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。				
目標指数	財政調整用基金保有残高	現状値	令和元年度	120億円	
		目標値	令和6年度	70億円	

▼スケジュール

取組項目	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
中期財政収支の試算	●				●
新たな予算編成方針の導入	●				●

実施項目	② 特定目的基金の活用	担当課	財政課・会計課		
		関係課	特定目的基金 保有課		
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、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。				
目標指数	—	現状値	令和元年度	—	
		目標値	令和6年度	—	

▼スケジュール

取組項目	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
特定目的基金の活用	●				●
基金の一括運用	●				●

佐伯市行政経営推進プラン（前期） | 実施計画

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	市債残高の削減	担当課	財政課	
			関係課	全庁	
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。				
目標指数	市債残高	現状値	平成30年度	493億円	
		目標値	令和6年度	400億円以下	

▼スケジュール

取組項目	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
中期財政収支の試算	●				●
投資的経費の抑制	●				●

佐伯市行政経営推進プラン（前期） | 実施計画

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	さらなる税収の確保	担当課	収納課	
			関係課		
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	<ul style="list-style-type: none"> ●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 				
目標指数	市税徴収率	現状値	平成30年度	98.99%	
		目標値	令和6年度	99.30%	

▼スケジュール

取組項目	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
滞納整理強化	●-----●				●
差押財産の換価	●-----●				●
各種研修会参加	●-----●				●

実施項目	②	有料広告事業等の推進	担当課	行政マネジメント課	
			関係課	全庁	
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。				
目標指数	広告料収入	現状値	平成30年度	52万円	
		目標値	令和6年度	600万円	

▼スケジュール

取組項目	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
企画提案型広告の検討・実施	●-----●				●

佐伯市行政経営推進プラン（前期） | 実施計画

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	③	ふるさと納税の推進	担当課	ブランド推進課		
			関係課			
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。					
目標指数	ふるさとさいき応援寄附金額 (令和2年から6年度までの5ヶ年累計)		現状値	令和元年度	—	
			目標値	令和6年度	50億円(累計)	

▼スケジュール

取組項目	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
魅力ある返礼品への磨きこみ	●-----●				●
GCFによるふるさと納税の募集	●-----●				●

実施項目	④	企業版ふるさと納税の推進	担当課	政策企画課		
			関係課			
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	<ul style="list-style-type: none"> 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 					
目標指数	企業版ふるさと納税の寄附件数		現状値	令和元年度	0件	
			目標値	令和6年度	5件	

▼スケジュール

取組項目	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
企業版ふるさと納税募集	●-----●				●

佐伯市行政経営推進プラン（前期） | 実施計画

基本方針	2 持続可能な財政運営の確立	推進項目	(3) 負担の公平性確保
------	----------------	------	--------------

実施項目	① 使用料・手数料の見直し	担当課	財政課		
		関係課	全庁		
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。				
目標指数	—	現状値	令和元年度	—	
		目標値	令和6年度	—	

▼スケジュール

取組項目	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
適正な使用料等の試算	●-----●				
改正する使用料等の選定		●-----●			
条例改正等の手続き			●-----●		
新使用料等の改定				●-----●	

実施項目	② 課税客体の的確な把握と適正な課税	担当課	課税課		
		関係課			
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。				
目標指数	—	現状値	令和元年度	—	
		目標値	令和6年度	—	

▼スケジュール

取組項目	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
家屋全棟調査 （令和3年度評価替えに反映）	●-----●				
佐伯税務署償却資産申告書との 照合作業(単独)	●-----●				●

佐伯市行政経営推進プラン（前期） | 実施計画

基本方針	2	持続可能な財政運営の確立	推進項目	(3)	負担の公平性確保
------	---	--------------	------	-----	----------

実施項目	③	税外未収債権の管理強化	担当課	収納課	
			関係課	市債権保有各課	
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	<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 				
目標指数	—		現状値	令和元年度	—
			目標値	令和6年度	—

▼スケジュール

取組項目	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
法令研修	●				●
強制執行及び債権放棄指導	●				●
納付交渉の指導	●				●

佐伯市行政経営推進プラン（前期） | 実施計画

基本方針	2 持続可能な財政運営の確立	推進項目	(4) 特別会計・公営企業会計の健全化
------	----------------	------	---------------------

実施項目	① ケーブルテレビ事業の見直し	担当課	情報推進課		
		関係課			
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。				
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）	現状値	令和元年度	0地区	
		目標値	令和6年度	4地区	

▼スケジュール

取組項目	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
民営化による光化（佐伯1期八幡地区等）	●-----●				
"（弥生・鶴見地区）		●-----●			
"（佐伯2期木立地区等）			●-----●		
"（蒲江地区）				●-----●	

実施項目	② 水道事業の経営の健全化	担当課	営業課		
		関係課	水道課		
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。				
目標指数	当年度純損益の額	現状値	平成30年度	△67百万円	
		目標値	令和6年度	黒字化	

▼スケジュール

取組項目	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
水道事業経営戦略の作成	●-----●				
経常経費・料金体系の見直し	●-----●				●

佐伯市行政経営推進プラン（前期） | 実施計画

基本方針	2	持続可能な財政運営の確立	推進項目	(4)	特別会計・公営企業会計の健全化
------	---	--------------	------	-----	-----------------

実施項目	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	担当課	下水道課		
			関係課	営業課		
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賸えず、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。					
目標指数	—		現状値	令和元年度	—	
			目標値	令和6年度	—	

▼スケジュール

取組項目	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
維持管理費低減に向けた検討	●	-----	-----	-----	●
長寿命化計画等策定	●	-----	●	-----	-----
事業費の平準化計画策定	-----	-----	●	-----	●

佐伯市行政経営推進プラン（前期） | 実施計画

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	観光施設の見直し	担当課	観光課	
			関係課	行政マネジメント課	
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。				
目標指数	観光施設維持費	現状値	令和元年度	1.7億円	
		目標値	令和6年度	1.5億円	

▼スケジュール

取組項目	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
長寿命化を意識した施設改修等	●-----●				●-----●
各観光施設の調査	●-----●				
見直し対象施設の選定	●-----●	●-----●			
関係者との協議			●-----●	●-----●	
施設の廃止及び売却					●-----●

実施項目	②	各種体育施設の統廃合	担当課	体育保健課	
			関係課		
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。				
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	現状値	令和元年度	0件	
		目標値	令和6年度	30件	

▼スケジュール

取組項目	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
現状把握（過去5年間）	●-----●				
関係者との協議（検討委員会）	●-----●	●-----●			
施設の見直し		●-----●			●-----●

佐伯市行政経営推進プラン（前期） | 実施計画

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	③	高齢者福祉施設の統廃合	担当課	高齢者福祉課		
			関係課	行政マネジメント課		
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。					
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)		現状値	令和元年度	41(10)施設	
			目標値	令和6年度	38(9)施設	

▼スケジュール

取組項目	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
老人福祉計画の見直し	●-----●			●-----●	
統廃合検討	●-----●	●-----●			
指定管理者募集		●-----●			
老人憩の家用途廃止			●-----●		●-----●
デイサービス施設等統廃合			●-----●		●-----●

実施項目	④	社会教育施設の統廃合	担当課	社会教育課		
			関係課			
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。					
目標指数	廃止・集約・管理体制の見直しを行った施設数		現状値	令和元年度	0件	
			目標値	令和6年度	3件	

▼スケジュール

取組項目	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
内部協議	●-----●				
関係者との協議		●-----●			
廃止・統合・管理体制の見直し			●-----●		●-----●

佐伯市行政経営推進プラン（前期） | 実施計画

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	⑤	学校給食調理場の統廃合	担当課	体育保健課		
			関係課	学校教育課		
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					
目標指数	学校給食調理場の数	現状値	令和元年度	11か所		
		目標値	令和6年度	5～6か所		

▼スケジュール

取組項目	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
統廃合計画の作成	●-----●				
単独三校統廃合⇒新センター	●-----●				
【統廃合の協議・実施】					
施設の老朽化や児童・生徒の減少による統廃合		●-----●			

実施項目	⑥	公営住宅等の管理戸数適正化	担当課	建築住宅課		
			関係課			
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。					
目標指数	公営住宅等の管理戸数	現状値	令和元年度	1,685戸		
		目標値	令和6年度	1,575戸		

▼スケジュール

取組項目	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
A公営住宅（用途廃止）	●-----●				
B公営住宅（用途廃止）	●-----●	●-----●			
C公営住宅（用途廃止）	●-----●				
D公営住宅・E公営住宅（用途廃止）	●-----●			●-----●	
F公営住宅（用途廃止）	●-----●				●-----●

佐伯市行政経営推進プラン（前期） | 実施計画

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	⑦	旧消防団機庫の地区譲渡又は解体	担当課	消防本部 消防総務課	
			関係課	行政マネジメント課	
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、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。				
目標指数	関係者との合意割合	現状値	令和元年度	0%	
		目標値	令和6年度	100%	

▼スケジュール

取組項目	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
現状の把握	●-----●				
関係者との協議	●-----●		●		
解体・譲渡計画案の作成		●-----●		●	
機庫解体			●-----●		●

実施項目	⑧	橋梁等の計画的な長寿命化の推進	担当課	建設課	
			関係課		
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				
目標指数	橋梁長寿命化修繕の完了橋梁数	現状値	令和元年度	43橋	
		目標値	令和6年度	117橋	

▼スケジュール

取組項目	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
長寿命化修繕の実施	●-----●				●

佐伯市行政経営推進プラン（前期） | 実施計画

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	⑨	公園施設の計画的な長寿命化等の推進	担当課	都市計画課	
			関係課	体育保健課	
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。				
目標指数	公園施設長寿命化対策完了施設数	現状値	令和元年度	15施設	
		目標値	令和6年度	104施設	

▼スケジュール

取組項目	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
公園施設長寿命化対策	●-----●				●
公園施設健全度調査				●-----●	

実施項目	⑩	計画的保全による林道施設等の長寿命化	担当課	林業課	
			関係課		
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。				
目標指数	橋梁修繕の完了橋梁数	現状値	令和元年度	0橋	
		目標値	令和6年度	51橋	

▼スケジュール

取組項目	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
橋梁・トンネル定期点検・診断の実施	●-----●				●
保全整備（補修・更新等）の実施	●-----●				●

佐伯市行政経営推進プラン（前期） | 実施計画

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	⑪	計画的保全による漁港施設等の長寿命化	担当課	水産課	
			関係課		
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。				
目標指数	漁港施設等修繕の実施個所数	現状値	令和元年度	9施設	
		目標値	令和6年度	16施設	

▼スケジュール

取組項目	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
水産物供給基盤機能保全事業の実施	●-----●				
海岸保全施設整備事業の実施	●-----●				

実施項目	⑫	学校施設の計画的な長寿命化の推進	担当課	教育総務課	
			関係課	行政マネジメント課・建築住宅課	
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。				
目標指数	-	現状値	令和元年度	-	
		目標値	令和6年度	-	

▼スケジュール

取組項目	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
大規模改修計画の決定	●-----●				
大規模改修に係る設計業務				●-----●	
大規模改修工事					●-----●

佐伯市行政経営推進プラン（前期） | 実施計画

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	⑬	消防車両の更新時期の見直し	担当課	消防本部	消防総務課
			関係課		
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艤装・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。				
目標指数	車両更新計画の策定	現状値	令和元年度	策定済(H29)	
		目標値	令和6年度	再策定(R4)	

▼スケジュール

取組項目	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
他消防本部の状況調査	●-----●				
現状の把握と費用対効果の実証	●-----●				
車両更新時期の見直し	●-----●				
車両更新計画の作成		●-----●			

実施項目	⑭	防火水槽の維持補修の最適化・効率化	担当課	消防本部	警防課
			関係課		
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。				
目標指数	-	現状値	令和元年度	-	
		目標値	令和6年度	-	

▼スケジュール

取組項目	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
防火水槽の適正配置策定	●-----●				
防水工法の策定	●-----●				
適正配置、防水工事の実施			●-----●		

佐伯市行政経営推進プラン（前期） | 実施計画

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	⑮	保健福祉総合センター「和楽」の機能見直し	担当課	健康増進課	
			関係課		
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。				
目標指数	運営方針の決定・機能の見直し	現状値	令和元年度	未実施	
		目標値	令和6年度	実施	

▼スケジュール

取組項目	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
「さいき城山桜ホール」開館	●-----●				
「和楽」等、利用状況の検証	●-----●				
「和楽」運営方針の検討	●-----●				
関係者との協議		●-----●			
運営方針の決定・機能の見直し			●-----●		

実施項目	⑯	各保健センターの管理体制の見直しと有効活用	担当課	健康増進課	
			関係課		
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。				
目標指数	管理体制の見直し及び有効活用	現状値	令和元年度	未実施	
		目標値	令和6年度	実施	

▼スケジュール

取組項目	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
管理体制、有効利用の検討、協議	●-----●				
管理体制の見直し、有効活用の実施		●-----●			

佐伯市行政経営推進プラン（前期） | 実施計画

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	公有財産の利活用	担当課	行政マネジメント課		
			関係課	各施設関連課		
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）					
目標指数	-		現状値	令和元年度	-	
			目標値	令和6年度	-	

▼スケジュール

取組項目	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
公有財産利活用方針の策定	●-----●				
公有財産の調査及び仕分け	●-----●				
方向性の検討		●-----●			
転用や売却貸付等の実施		●-----●			●

実施項目	②	普通財産の処分に向けた取組	担当課	行政マネジメント課		
			関係課	財政課		
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市有財産売却業務委託の是非を検討					
目標指数	-		現状値	令和元年度	-	
			目標値	令和6年度	-	

▼スケジュール

取組項目	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
不要財産の仕分け	●-----●				●
庁内での方向性決定		●-----●			●
転用や売却貸付等の実施		●-----●			●
市有財産売却業務委託の是非を検討			●-----●		●

佐伯市行政経営推進プラン（前期） | 実施計画

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	窓口業務の質の向上	担当課	行政マネジメント課		
			関係課	窓口関係課		
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。					
目標指数	-		現状値	令和元年度	-	
			目標値	令和6年度	-	

▼スケジュール

取組項目	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
民間委託が可能な業務の選定	●-----●				
モデル業務での試験的委託・検証				●-----●	
窓口業務の民間委託					●-----●
ICTを活用した業務改善の検討・導入		●-----●			●-----●

実施項目	②	ICTを活用した電子手続き等の拡充	担当課	行政マネジメント課・情報推進課		
			関係課	総務課		
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。					
目標指数	-		現状値	令和元年度	-	
			目標値	令和6年度	-	

▼スケジュール

取組項目	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
マイナンバーカードの普及の促進	●-----●				●-----●
電子申請等が可能な業務の検討	●-----●	●-----●			
電子申請等の拡充			●-----●		●-----●

佐伯市行政経営推進プラン（前期） | 実施計画

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	③	市広報媒体の効率的・効果的な活用	担当課	秘書広報課		
			関係課	全庁		
現状・課題	市報、HP、CATV、ラジオ、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	1 各業務（広報媒体ごと）の作業内容等の見直しの実施 2 民間活力の導入による効果的な情報発信の検討 3 新たな広報媒体の導入の検討（SNSの活用） 4 広報媒体ごとの発信情報の見直し					
目標指数	—		現状値	令和元年度	—	
			目標値	令和6年度	—	

▼スケジュール

取組項目	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
業務内容の見直し	●-----●				
民間活力の導入検討	●-----●				
新たな広報媒体導入検討（SNS）	●-----●				
広報媒体ごとの発信情報見直し	●-----		-----●		

佐伯市行政経営推進プラン（前期） | 実施計画

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	TV会議システムを活用した振興局の窓口業務改善	担当課	行政マネジメント課・情報推進課		
			関係課	全庁		
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。					
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	現状値	令和元年度	0		
		目標値	令和6年度	8		

▼スケジュール

取組項目	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
モデル振興局で試験的実施・検証	●-----●				
全庁的な取組へ展開		●-----●			●

実施項目	②	小・中学校の適正規模の検討	担当課	学校教育課		
			関係課	教育総務課・体育保健課		
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。					
目標指数	-	現状値	令和元年度	-		
		目標値	令和6年度	-		

▼スケジュール

取組項目	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
状況調査及び分析	●-----●				
今後の教育環境検討		●-----●			●

佐伯市行政経営推進プラン（前期） | 実施計画

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	③	幼児教育における公立幼稚園の方向性の検討	担当課	学校教育課		
			関係課	こども福祉課		
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。					
目標指数	公立幼稚園数	現状値	令和元年度	12園		
		目標値	令和6年度	10園		

▼スケジュール

取組項目	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
各園適正園児数の推移検証	●	-----	-----	●	
適正園児数以下の園についての検討				●	-----

実施項目	④	公立保育所及びこども園の業務効率化や民間活用	担当課	こども福祉課		
			関係課	学校教育課		
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。					
目標指数	-	現状値	令和元年度	-		
		目標値	令和6年度	-		

▼スケジュール

取組項目	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
こども園化、統廃合及び民営化の検討	●	-----	-----		
検討結果に基づきこども園化等の実施			●	-----	-----

佐伯市行政経営推進プラン（前期） | 実施計画

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	⑤	へき地診療所のあり方の検討	担当課	保険年金課		
			関係課	振興局 地域振興課		
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。					
目標指数	-		現状値	令和元年度	-	
			目標値	令和6年度	-	

▼スケジュール

取組項目	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
診療所のあり方の検討	●-----●				●
診療所経営改善計画の策定（第2期）	●-----●				
診療所経営改善計画（第2期）の実施		●-----●			●

実施項目	⑥	公用自動車の適正配置及びリース化	担当課	財政課		
			関係課			
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。					
目標指数	リース車両台数		現状値	令和元年度	21台	
			目標値	令和6年度	50台	

▼スケジュール

取組項目	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
車両経費把握及び比較検討	●-----●				
移行計画の作成	●-----●				
リース車両の順次導入		●-----●			●

佐伯市行政経営推進プラン（前期） | 実施計画

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	⑦	消耗品の一括管理	担当課	財政課	
			関係課		
現状・課題	消耗品のうちコピー用紙（本庁舎分のみ）と封筒（全庁分）は管財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。				
目標指数	一括購入品目数	現状値	令和元年度	2品目	
		目標値	令和6年度	20品目	

▼スケジュール

取組項目	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
現状把握及び課題の検討	●-----●				
一括購入の開始	●-----●				
対象消耗品の拡大		●-----●			●-----●

実施項目	⑧	会計事務の見直し	担当課	会計課	
			関係課	財政課	
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行い、事務の軽減を図る。				
目標指数	-	現状値	令和元年度	-	
		目標値	令和6年度	-	

▼スケジュール

取組項目	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
他都市の状況等把握	●-----●				
会計規則等の見直し・例規改正	●-----●		●-----●		
事務の軽減化		●-----●			●-----●

佐伯市行政経営推進プラン（前期） | 実施計画

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	⑨	ペーパーレス化に向けた事務改善	担当課	行政マネジメント課		
			関係課	情報推進課・議会事務局・総務課		
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。					
目標指数	-		現状値	令和元年度	-	
			目標値	令和6年度	-	

▼スケジュール

取組項目	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
タブレット端末導入	●-----●				
議会ペーパーレス化実施	●-----●				●
庁内内部会議のペーパーレス化推進	●-----●				●

実施項目	⑩	選択と集中による行政サービスの最適化	担当課	行政マネジメント課		
			関係課	全庁		
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。					
目標指数	-		現状値	令和元年度	-	
			目標値	令和6年度	-	

▼スケジュール

取組項目	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
事業見直しの手法の検討	●-----●				
選択と集中による行政サービスの最適化		●-----●			●

佐伯市行政経営推進プラン（前期） | 実施計画

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	B P R手法を用いた業務改善	担当課	行政マネジメント課		
			関係課	全庁		
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。					
目標指数	B P R手法により改善した業務の数	現状値	令和元年度	0		
		目標値	令和6年度	15		

▼スケジュール

取組項目	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
B P R手法による業務改善	●-----●				●

実施項目	②	A I及び R P Aの導入による業務の効率化	担当課	行政マネジメント課・情報推進課		
			関係課	全庁		
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					
目標指数	A I・R P Aを導入により効率化した業務の数	現状値	令和元年度	0		
		目標値	令和6年度	15		

▼スケジュール

取組項目	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
A I・R P Aの導入（モデル業務）	●-----●				
モデル業務の検証		●-----●			
A I・R P Aの導入（全庁展開）			●-----●		

佐伯市行政経営推進プラン（前期） | 実施計画

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	③	給与支払報告書の電子化（eLTAXでの提出）の推進	担当課	課税課	
			関係課		
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。				
目標指数	課税業務における時間外勤務時間数（1月～5月）	現状値	令和元年度	3,330時間	
		目標値	令和6年度	2,700時間	

▼スケジュール

取組項目	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
業務内容の精査	●-----●				
給与支払報告書の電子化の推進	●-----●				
業務改善の実施			●-----●		

佐伯市行政経営推進プラン（前期） | 実施計画

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	家庭ごみの有料戸別収集等のあり方検討	担当課	清掃課	
			関係課		
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名を雇用し、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。				
目標指数	-		現状値	令和元年度	-
			目標値	令和6年度	-

▼スケジュール

取組項目	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
現状分析	●-----●				
収集体制の見直し検討		●-----●			
廃棄物減量等推進審議会での意見聴取・審議		●-----●			
見直し後の収集体制の準備と実施			●-----●		
				●-----●	

実施項目	②	エコセンター番匠ごみ搬入窓口業務の民間委託	担当課	清掃課	
			関係課		
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。				
目標指数	ごみ搬入窓口業務の実施体制		現状値	令和元年度	直営
			目標値	令和6年度	民間委託

▼スケジュール

取組項目	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
他自治体の調査、委託内容の検討	●-----●				
施設等の整備			●-----●		
民間委託				●-----●	

佐伯市行政経営推進プラン（前期） | 実施計画

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	③	食のまちづくり推進事業の民間委託	担当課	ブランド推進課		
			関係課			
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。					
目標指数	食のまちづくり推進業務の運営	現状値	令和元年度	市直営		
		目標値	令和6年度	民間委託		

▼スケジュール

取組項目	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
さいき城山桜ホールでの直営事業実施	●-----●				
外部委託に向けた検討	●-----●				
民間団体や連携組織の強化・育成	●-----●				
組織改編・職員配置等の検討			●-----●		
デモ実施・民間委託				●-----●	●-----●

実施項目	④	ふるさと納税事務の民間委託	担当課	ブランド推進課		
			関係課			
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。					
目標指数	ふるさと納税事務の民間委託	現状値	令和元年度	直営		
		目標値	令和6年度	民間委託		

▼スケジュール

取組項目	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
民間委託事務と市で行う事務の仕訳	●-----●				
委託業務仕様書作成	●-----●	●-----●			
業者選定		●-----●			
民間委託			●-----●		●-----●

佐伯市行政経営推進プラン（前期） | 実施計画

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	⑤	地域包括支援センターの民間委託	担当課	高齢者福祉課		
			関係課	行政マネジメント課		
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箇所のみを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】					
目標指数	地域包括支援センターの運営	現状値	令和元年度	直営		
		目標値	令和6年度	一部民間委託		

▼スケジュール

取組項目	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
委託先法人の職員研修	●-----●				
一部民間委託		●-----●			

実施項目	⑥	下水道施設の包括的民間委託	担当課	下水道課		
			関係課	営業課		
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。					
目標指数	-	現状値	令和元年度	-		
		目標値	令和6年度	-		

▼スケジュール

取組項目	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
業務範囲等内部検討	●-----●				
導入の事前検討		●-----●			
導入可能性調査			●-----●		
実施方針の策定・公表 特定事業の選定				●-----●	

佐伯市行政経営推進プラン（前期） | 実施計画

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	⑦ PPP/PFIの推進	担当課	行政マネジメント課		
		関係課			
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。				
目標指数	-	現状値	令和元年度	-	
		目標値	令和6年度	-	

▼スケジュール

取組項目	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
PPP推進基本方針の策定	●-----●				
庁内外の推進体制の整備	●-----●				
PPP/PFIの推進		●-----●			

佐伯市行政経営推進プラン（前期） | 実施計画

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	新たな地域コミュニティ組織のあり方について	担当課	コミュニティ創生課		
			関係課			
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。					
目標指数	新たな地域コミュニティ組織設置数	現状値	令和元年度	0地域		
		目標値	令和6年度	8地域		

▼スケジュール

取組項目	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
取組地域の選定	●			●	
考える会の設置		●			●
設立準備委員会の設置			●		●
新たな地域コミュニティ組織の設置			●		●

実施項目	②	地域に根差した市民協働体制の構築	担当課	地域振興課		
			関係課			
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）。					
目標指数	-	現状値	令和元年度	-		
		目標値	令和6年度	-		

▼スケジュール

取組項目	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
さいき城山桜ホールでの直営事業実施	●			●	
民間委託に向けた検討	●			●	
民間団体や連携組織の強化・育成	●			●	
組織改編・職員配置等の検討			●	●	
デモ実施・アウトソーシング				●	●

佐伯市行政経営推進プラン（前期） | 実施計画

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	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	担当課	地域振興課	
			関係課	全庁	
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。				
目標指数	まちづくり活動団体数	現状値	令和元年度	0団体	
		目標値	令和6年度	10団体	

▼スケジュール

取組項目	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
機構との協議・要綱策定準備等	●-----●				
機構へ申請・ファンド構築	●-----●				
公募・助成	●-----				●

実施項目	④	災害時に生きるネットワークづくり	担当課	防災危機管理課	
			関係課		
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つては、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、関連業界との協働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を向上を図る。				
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。				
目標指数	防災協定の新規締結件数	現状値	令和元年度	97件	
		目標値	令和6年度	120件	

▼スケジュール

取組項目	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
新規防災協定の締結	●-----●				●
協定済団体との連携の強化	●-----●				●
国土強靱化地域計画の推進	●-----●				●
沿岸部と山間部の地域内連携（避難所運営訓練）	●-----●				●

佐伯市行政経営推進プラン（前期） | 実施計画

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	⑤	県下消防指令業務の共同運用	担当課	消防本部通信指令課		
			関係課	消防総務課		
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。					
目標指数	消防指令業務の運用	現状値	令和元年度	単独運用		
		目標値	令和6年度	共同運用		

▼スケジュール

取組項目	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
共同運用整備に関する部会検討	●-----●				
指令センター運用の取り決め・工事		●-----●			
消防指令業務の共同運用					●-----●

用語解説

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です。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のですが、現在のように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ます。

○一般財源

使途が特定されておらず、地方自治体の裁量によって使用できる財源であり、市税、地方譲与税、地方交付税、臨時財政対策債などがあります。

カ行

○会計年度任用職員制度（会計年度任用職員）

地方自治体における臨時・非常勤職員の任用要件を厳格化し、新たに期限付任用である会計年度任用職員制度を新設する、とした地方公務員法及び地方自治法の一部の改正が令和2年4月1日より施行されます。

○合併特例債

合併した市町村が新しいまちづくりのため、新市建設計画に基づき実施する事業のうち、特に必要と認められる事業に対する財源として、借り入れることができる地方債（借入金）です。活用する事業費のおよそ95%まで借り入れることができ、借り入れた地方債の将来支払う元利償還金の70%が普通交付税で措置されます。

○GCF（ガバメントクラウドファンディング）

自治体などが事前に事業資金の用途を限定し、賛同者から寄付金を募集する仕組み。税金の控除が受けられるふるさと納税制度とクラウドファンディングを組み合わせたもので、従来制度よりも幅広い用途で資金を利用できるという利点があります。

○義務的経費

歳出のうち、人件費、扶助費及び公債費が該当します。義務的経費は、その支出が義務づけられ任意に削減できない経費です。

○クラウドファンディング

「クラウド(Crowd)=群衆」と「ファンディング(Funding)=資金調達」を組み合わせた造語。特定の目的に必要な資金をインターネットを通じて不特定多数に協力を募り、目的達成に必要な資金を集める資金調達方法のことです。

○公営企業会計

上水道事業、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彩の強い事業を行う公営企業を経理する会計です。

○公債費

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です。

サ行

○財政再生基準

地方公共団体の財政の健全性に関する基準。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ます。

○財政調整用基金

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です。減債基金とは、公債費の償還を計画的に行うための基金です。

○再任用制度（再任用職員）

平成25年度以降に60歳定年退職となる職員から公的年金の報酬比例部分の支給開始年齢が段階的に60歳から65歳へと引き上げられることに伴い、当面、60歳で定年退職となる職員等が再任用を希望する場合、退職日の翌日から公的年金の報酬比例部分の支給開始年齢に達するまでの間、再任用することにより雇用と年金の接続を図ることが閣議決定（平成25年3月26日）されています。当該職員等が再任用を希望する場合は、原則として再任用されることとなります。

○実質赤字比率

形式的には黒字であっても、翌年度の収入をその年度に繰り上げていたり、その年度に支払うべきものを翌年度に繰り延べているなどして、実質的には赤字の状態を実質赤字と言います。一般会計等における実質赤字が、財政規模に対してどれくらいの割合になっているかを示すのが実質赤字比率です。

○実質公債費率

公債費による財政負担の程度を客観的に示す指標として、実質的な公債費に費やした一般財源の額が標準財政規模に占める割合を表すものです。

サラリーマンの家計に例えると、例えば大きな住宅ローンなどの借入にかかる毎年のローンの返済額が、特定の使い先が決まっていない給料などの収入に対してどのくらいの割合があるのかと同様で、地方公共団体の借入に対する返済額である地方債の元利償還金等が、その地方公共団体の特定の用途が決まっていない一般的な財源に対する割合を示すものです。

○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です。

○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証するためのものです。所得税、法人税、酒税、消費税の一定割合及び地方法人税の全額が、合理的な基準によって再配分されます。いわば「国が地方に代わって徴収する地方税」の性格を有しています。地方交付税は、一定の算式により交付される普通交付税と、当該年度の特事情を考慮して交付される特別交付税に分かれます（普通交付税は、基準財政需要額から基準財政収入額を差し引いた額が財源不足額として算定される仕組みになっています）。

○地方債（市債）

地方公共団体の資金調達のための借入で、その返済が一会計年度を超えて行われるものです。また、地方債により資金調達することを「起債」といいます。

夕行

○投資的経費

その支出の効果が資本形成に向けられ、施設等がストックとして将来に残るものに支出される経費です。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（普通建設事業費）です。

○特定目的基金

特定の目的（地域振興、地域福祉、まちづくり整備など）のための財産の維持または資金の積立の性質を持つ基金です。この基金は、設置された目的のためでなければ取りくずして使うことができません。

○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分かりやすくするために、法律や条例に基づいて一般会計とは別に設置する会計です。

八行

○PFI（プライベート・ファイナンス・イニシアティブ）

社会資本整備等の公共サービス供給を民間主導型で行うこと。民間の資金とノウハウを活用し、公共施設等の設計、建設、維持管理、運営等を行う手法です。

○PPP（パブリック・プライベート・パートナーシップ）

これまで行政が単独で取り組んできた分野に、民間の知恵やノウハウ、資金や技術等を取り入れ、住民サービスの向上等を図るものです。具体的にはPFI事業をはじめ、指定管理者制度、公設民営、包括的民間委託、自治体業務のアウトソーシング、ネーミングライツ、定期借地活用など様々な手法があります。

○標準財政規模

標準財政規模とは、その地方公共団体の標準的な状態で通常収入が見込まれる一般財源の規模を示す指標です。地方公共団体が通常水準の行政サービスを提供する上で必要な一般財源の目安となる数値で、財政分析や財政運営の指標算出のためなどに利用されます。

○扶助費

生活保護法、児童福祉法、老人福祉法などの法令に基づき被扶助者に対して支給する費用、及び地方公共団体が単独で行っている各種扶助の費用です。主なものとして、生活保護費、医療・介護の援助、児童手当等の支給、就学援助や保育所の運営費などが該当します。

○普通会計

各地方公共団体の財政状況の把握や財政比較などのために、統計上で統一的に用いられる会計です。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になります。

○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です。

○物件費

人件費、扶助費、維持補修費などを除く、消費的（支出の効果が単年度または極めて短期間で終わるもの）な費用の総称です。賃金、旅費、需用費、役務費、委託料、使用料及び賃借料などが含まれます。

○包括的民間委託

受託した民間事業者が創意工夫やノウハウの活用により効率的・効果的に、運営できるように、複数の業務や施設を包括的に委託することです。

○補助費

補助費等の主なものは、各種団体に対する助成金や一部事務組合への負担金などです。

ラ行

○ライフサイクルコスト

建物の設計、建設、維持管理など、建物を建てる前から解体するまでの期間に要する費用です。機械、設備を導入するための費用であるイニシャルコスト（Initial Cost）と設備、建物を維持するための費用であるランニングコスト(RunningCost)を併せたものです。

○臨時財政対策債

国において、毎年度作成される地方財政計画で地方財源に不足が見込まれた場合、その不足額の一部を自ら赤字地方債の発行により賄う仕組みとして、平成 13 年度に導入されたものです。元利償還金相当額は、基準財政需要額に算入されます。

ワ行

○ワークライフバランス

仕事と生活の調和。やりがいや充実感を持ちながら働き、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、中高年期といった各段階に応じて多様な生き方が選択・実現できることです。

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)

令和2年3月 策定

(令和3年2月 一部改訂)

(令和4年2月 一部改訂)

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