

第4次杵築市行財政改革大綱  
令和3年度未来戦略推進プラン外部評価  
報告書

令和4年9月

杵築市行財政改革推進委員会  
未来戦略推進プラン評価部会

# 目 次

はじめに	1
1. 外部評価について	2
(1) 目的	
(2) 評価実施項目	
(3) 評価基準	
2. 外部評価結果	3

はじめに

杵築市では、令和2年度に策定した「第4次杵築市行財政改革大綱」及び「未来戦略推進プラン」に基づき、『未来（あす）を見据えた持続可能な行財政運営の実現』に向け、限られた経営資源（人材・資産・財源など）を有効活用し、最小の資源で最大の効果を得るための行財政改革の取組が進められています。

それを受け、行財政改革推進委員会では、市民の視点や専門的な知見から、令和3年度における重要な51の実施項目に対し、公平かつ客観的な評価を行いました。

令和3年度は計4回の委員会を開催し、適正な外部評価を行った結果、基金頼みの行財政運営は解消され、プランに掲げている3つの目標は十分に達成されていました。

今後も、持続可能な財政構造の確立に向け、引き続きPDCAサイクルの観点による見直しを図り、職員一人一人が行政経営、行財政改革への意識をもち、目標への達成感、満足感を共有することが極めて重要です。

本報告書を市政運営の一助として有効に活用いただくとともに、今後においても、さらなる創意工夫による取組の充実に努め、実効性のある行財政運営を期待します。

令和4年9月

杵築市行財政改革推進委員会未来戦略推進プラン評価部会

部会長 佐野 真紀子

委員 柴田 尚子

委員 詫摩 賢治

## 1. 外部評価について

### (1) 目的

杵築市が実施する行財政改革において、行政内部による評価に加え、外部の視点による評価を通して客観性や透明性を確保し、更なる取組の改善を推進することを目的に実施した。

### (2) 評価実施項目

評価の対象とする実施項目は、次に掲げる51項目とした。

- |                      |      |
|----------------------|------|
| 1. 持続可能な財政構造の確立      | 22項目 |
| 2. 職員の意識改革と組織力の向上    | 15項目 |
| 3. 効果的・効率的な行政サービスの提供 | 14項目 |

(上記51項目のうち、実施内容が複数に跨る項目があることから、評価項目総数としては87項目となる。)

### (3) 評価基準

担当課による年次計画に対する達成度評価を踏まえ、当委員会において実施内容やその進捗状況、及び設定目標の達成度などの全体評価について審議する。

- ◇S：年次計画を大きく上回る成果が出ており、現取組の継続を求める
- ◇A：年次計画どおりの進捗が認められ、今後も着実な進展を求める
- ◇B：年次計画を下回っており、取組内容や目標等の一部に見直しが必要である
- ◇C：年次計画を大きく下回っており、取組内容や目標等に全体的な見直しが必要である
- ◇N：社会情勢等の変化により、取組内容や目標等にやむを得ない見直しが必要である

## 2. 外部評価結果

全体評価としては、以下のとおりとする。

各実施項目の取組等に対する評価や意見の詳細については、評価項目ごとに作成した「未来戦略推進プラン進捗管理シート」に記載している。

### (1) 総括

行財政改革の推進により、財政状況は改善傾向にある。

未来戦略推進プランの実施項目ごとに評価を行った結果、特に財政的な成果を目指す項目の進捗状況は良いが、業務改善や人材育成等にかかる質の向上に関する項目については、年次計画などの進捗の一部に遅れがみられた。

実施項目において、すでに十分な対策を講じ、プラン期間内に新たな対策を必要としない項目や本プラン期間内に実施が困難な項目等は一旦終了(中断)させ、残りの期間において優先すべき取組に注力すべきである。PDCAサイクルを回し、年次計画や目標指標などについては実態に即した修正を行い、進捗に遅れがみられる項目をどう改善していくのかを常に模索し、継続的に改善しながら取り組んでいただきたい。

#### ○基本方針1（持続可能な財政構造の確立）

取組の進捗状況を適切に管理するため、各年度の年次計画を具体的に記載する必要がある。

アウトソーシングの推進については、コア・ノンコア業務などの洗い出しや整理を行い、全体業務量を把握したうえで業務内容を見直すべきである。関連する実施項目と一体的に推進し、実施可能性の高い事業から優先順位をつけながら対策を講じるべきである。

また、財政状況等について、平素から市民に対してわかり易い資料で公表するよう工夫することが望ましい。

#### ○基本方針2（職員の意識改革と組織力の向上）

人材育成は、組織における重要な取組であることから、研修を含めた学びの機会に参加できる組織としての配慮が必要である。また、日常的に取り扱う個人情報管理のための情報セキュリティ研修は、徹底実施する必要がある。

職員提案は、行政改革等の大きな業務改善のみならず、職員個人レベルの改善からでも提案が行えるように工夫するなど、職員の自主性の確保と士気の高揚につながるものに見直す必要がある。

○基本方針3（効果的・効率的な行政サービスの提供）

職員数等の削減については、業務量の増加や業務内容の複雑化・多様化による業務の質の低下を招く恐れがあるため、コア・ノンコア業務を見極めたいうで、適正な配置が必要である。

AI・RPAなどのICT化が目的とならないよう、的確な業務効率化を図るべきである。

(2) 外部評価結果一覧

実施項目において、6割超は十分な効果につながっているが、取組が遅れている項目もあることから、今後は更なる進捗管理に努める必要がある。

取組項目	評 価					項目 合計
	S	A	B	C	N	
1. 持続可能な財政構造の確立	1	25	16	0	0	42
2. 職員の意識改革と組織力の向上	0	17	5	1	0	23
3. 効果的・効率的な行政サービスの提供	0	16	6	0	0	22
合 計	1	58	27	1	0	87

※各評価項目の取りまとめ結果は、本報告書・別紙のとおり

令和3年度未来戦略推進プラン外部評価報告書 別紙

取組項目	推進項目	No.	具体的な実施項目 (実施内容)	令和3年度 年次計画	指 標				全体評価	評価内容	助言・改善案		
					項目	目標値	実績値	目標 達成度					
基本方針1「持続可能な財政構造の確立」(No.1~No.22:実施項目22、評価項目42)													
(1) 財政の健全化	財政規律の制定	1	財政健全化条例の制定及び公表	・条例遵守	—	—	—	—	A	年次計画を滞りなく履行できており、財政健全化に向けて着実に推進できているものと評価する。	平素から財政状況を「見える化」し、住民のだれもが理解しやすい形で公表に努める必要がある。		
				・公表									
		・財政資料の作成、見直し	市税徴収率(現)	98.92%	—	99.30%	100.4%						
		2	財政規律ガイドラインの策定	・遵守(実績報告)、運用	職員数(病院除く全会計)	319	人	317	100.6%				
	基金残高			2,000,000	財源 (千円)	2,315,276	115.8%						
	予算編成手法の見直し	3	予算編成手法の見直し	・運用見直し	—	—	—	—	A	年次計画を滞りなく履行できており、財政健全化に向けて着実に推進できているものと評価する。	他自治体の多くが政策的事業に一定年限(一律3年程度)を設け、スクラップアンドビルドに向けた契機としており、予算編成時に再度勘査し明示すべきである。当初予算のみでなく、年度中途の増加事業についてもスクラップアンドビルドを勘査してもらいたい。		
				・検証									
	公債費の見直し	4①	市債残高の圧縮 (『市債発行計画』の作成)	・計画見直し	新たな市債発行額(災害復旧事業債、臨時財政対策債及び減取補填債を除く)(普通会計)	750,000	千円	788,200	95.2%	A	年次計画を滞りなく履行できており、財政健全化に向けて着実に推進できているものと評価する。	今後も成果を継続・拡大できるよう、常に効果的な見直しを図りながら取り組んでもらいたい。	
				4②	市債残高の圧縮 (早期繰上償還の推進)	・早期繰上償還の検討	市債残高(普通会計)	22,373,000	千円	21,509,264	104.0%	A	年次計画を滞りなく履行できており、財政健全化に向けて着実に推進できているものと評価する。
	基金の計画的な活用	5	基金の有効活用と運用	・公金管理運用委員会・運用ルール等の検討・策定 ・上記による検証・運用見直し	—	—	—	—	A	年次計画を滞りなく履行し、債券運用による基金の有効活用に努めており、着実に推進できているものと評価する。	運用による元本割れを防ぐため、委員会を中心とした十分な検証の下で堅実に運用すべきである。		
	特別会計、公営企業の財政健全化	6(1)	特別会計の健全経営 (国民健康保険特別会計)	・実施・見直し	一般会計繰出金(国保特別会計分 ※人件費除く)	265,127	千円	277,190	95.6%	B	年次計画の履行に努め、健康増進や国保税徴収率向上に向けた対策を実施しているが、目標未達である。これまでの成果検証を行い、取組内容の改善等を図る必要がある。	重症化予防対策の効果を「見える化」する必要がある。目標指標として「繰出金の縮減」を掲げているが、一連の健康対策の成果(=市民の努力の成果)が見えるよう、医療費等の縮減状況を指標に加えることを検討してもらいたい。	
				6(2)	特別会計の健全経営 (後期高齢者医療特別会計)	・実施・見直し	一般会計繰出金(後期高齢者医療特別会計分 ※人件費除く)	640,618	千円	616,057	104.0%	A	年次計画を滞りなく履行し、目標指標についても十分に達成できていることから、健全経営に向けて着実に推進できているものと評価する。
6(3)				特別会計の健全経営 (介護保険特別会計)	・実施・見直し	一般会計繰出金(介護保険特別会計分 ※人件費除く)	588,828	千円	551,971	106.7%	A	年次計画を滞りなく履行し、目標に掲げた指標・財政効果額についても十分に達成できていることから、健全経営に向けて着実に推進できているものと評価する。	目標指標として「繰出金の縮減」を掲げているが、一連の介護予防事業の成果(=市民の努力の成果)が見えるよう、介護給付費等の縮減状況を指標に加えることを検討してもらいたい。
7(1)①		公営水道・下水道事業の健全経営 (上下水道事業・維持更新費用の抑制)	・実施・検証	簡易水道事業に係る工事請負費(新設・更新費用)	11,000	千円	10,999	100.0%	B	年次計画及び目標指標の達成に向け、支出抑制に努めているが、目標未達である。これまでの検証を行い、取組内容の改善等を図る必要がある。	今後の老朽化対応や突発的な修繕の発生により、目標未達が毎年予測されるならば目標を見直す必要がある。		
				簡易水道事業に係る工事請負費(修繕料)	14,725	千円	17,579	83.8%					
7(1)②		公営水道・下水道事業の健全経営 (上下水道事業・取納対策の推進)	・実施	目標取納徴収率(現年度+過年度)	92.00%	—	92.57%	100.6%	A	年次計画を滞りなく履行し、目標に掲げた指標・財政効果額いずれについても十分に達成できていることから、健全経営に向けて着実に推進できているものと評価する。	今後も成果を継続・拡大できるよう、常に効果的な見直しを図りながら取り組んでもらいたい。		
7(1)③		公営水道・下水道事業の健全経営 (上下水道事業・水道料金の改定)	・料金検証 ・水道事業審議会協議・決定	改定による水道料金収入額	—	—	—	—	B	年次計画の履行に努め、水道事業審議会での協議に向けた準備は滞りなく実施されているが、審議会開催が次年度に持ち越しとなっており、取組内容やスケジュール等の一部見直しを検討する必要がある。	協議に向けた検討体制が構築できているならば、速やかに料金改定を実現しなければならない。		
7(1)④		公営水道・下水道事業の健全経営 (上下水道事業・一般会計繰出金の縮減)	・実施・見直し	一般会計繰出金(水道事業特別会計分)	91,520	千円	87,991	104.0%	A	年次計画を滞りなく履行し、目標に掲げた指標・財政効果額いずれについても十分に達成できていることから、健全経営に向けて着実に推進できているものと評価する。	今後も成果を継続・拡大できるよう、常に効果的な見直しを図りながら取り組んでもらいたい。		

取組項目	推進項目	No.	具体的な実施項目 (実施内容)	令和3年度 年次計画	指標				全体評価	評価内容	助言・改善案	
					項目	目標値	実績値	目標 達成度				
(1) 財政 の健全化	特別会計、公営企業の 財政健全化	7(2)①	公営水道・下水道事業の健全経営 (下水道事業・企業債借入の抑制)	・適用・検証	3事業計による新発債発行額	94,900 千円	98,600	96.2%	A	年次計画を履行し、事業見直しによる新規借入を1億円以内に抑えられており、健全経営に向けて着実に推進できているものと評価する。ただし、目標指標には未達であり、取組内容の更なる見直しを検討する必要がある。	今後も成果を継続・拡大できるよう、常に効果的な見直しを図りながら取り組んでほしい。	
		7(2)②	公営水道・下水道事業の健全経営 (下水道事業・取納対策の推進)	・実施	公共下水道事業目標徴収率(現年度+過年度)	98.23%	—	98.36%	100.1%	A	年次計画を滞りなく履行し、目標に掲げた指標・財政効果額いずれについても十分に達成できていることから、健全経営に向けて着実に推進できているものと評価する。	今後も成果を継続・拡大できるよう、常に効果的な見直しを図りながら取り組んでほしい。
					特定環境保全公共下水道事業目標徴収率(現年度+過年度)	98.98%	—	98.97%	100.0%			
					農業集落排水事業目標徴収率(現年度+過年度)	98.57%	—	98.74%	100.2%			
		7(2)③	公営水道・下水道事業の健全経営 (下水道事業・下水道料金の改定)	・料金検証 ・審議会協議(～決定)	改定による下水道料金収入額	—	—	—	—	B	年次計画の履行に向けて協議体制は構築したが、審議会開催は次年度に持ち越しとなったため、取組内容やスケジュール等の見直しを図る必要がある。	住民へ十分に説明し、計画的な料金改定に努めるべきである。
		7(2)④	公営水道・下水道事業の健全経営 (下水道事業・一般会計繰出金の削減)	・継続実施・検証 ・見直し	一般会計繰出金(下水道事業特別会計分)	549,096 千円	530,473	103.5%	A	年次計画を滞りなく履行し、目標に掲げた指標・財政効果額いずれについても十分に達成できていることから、健全経営に向けて着実に推進できているものと評価する。	今後も成果を継続・拡大できるよう、常に効果的な見直しを図りながら取り組んでほしい。	
8①	市立山香病院の健全経営 (医療収益の増加)	・次回報酬改定に向けた検討	—	—	—	—	—	A	年次計画を滞りなく履行し、医療収益の増加に向けた効果的な対策も講じられていることから、着実に推進できているものと評価する。	現在の成果を維持しつつ、ウィズコロナ・アフターコロナを見据えた業務改善も随時図る必要がある。		
8②	市立山香病院の健全経営 (「公立病院改革プラン」策定)	・実施 ・点検・評価	経常収支比率	100%	—	112.4%	112.4%	A	国の対応が当初計画から遅れたことで、年次計画の実施には至らなかったが、改革プランの策定に必要な経営分析やその組織内共有は行われていることから、着実に推進できているものと評価する。	今後も成果を継続・拡大できるよう、常に効果的な見直しを図りながら取り組んでほしい。		
(2) 事務 事業の選択 と集中(見 直し)	投資的経費の見直し	9	普通建設事業費の適正管理	・実施・見直し	—	—	—	—	A	年次計画を滞りなく履行できていることから、普通建設事業の適正な管理・実施に向けて着実に推進できているものと評価する。	ガイドラインで定めた新規の市債発行限度額の遵守に努め、慎重かつ堅実な運用に努めるべきである。	
		10	扶助費の見直し	・遵守・見直し	扶助費の縮減額	2,000 千円	0	0.0%	B	年次計画及び目標指標の達成に向け取り組まれているが、目標未達である。これまでの検証を行い、取組内容等の見直しを図る必要がある。	市民生活への影響が軽微なものや公平性に欠けるものは見直しを検討すべきである。	
	受益者負担の適正化	11①	使用料・手数料基準の策定、減免基準の改定(使用料基準策定等)	・コスト検証 ・算定基準策定 ・使用料改定検討	算定基準策定に伴う使用料収入の増加額	—	—	—	—	B	年次計画を滞りなく履行し、使用料の適正な改定に向けた検証は行われているが、算定基準の策定が次年度に持ち越しとなったため、取組内容等の見直しを図る必要がある。	算定基準の確定、コスト算定等の必要な作業が終了したならば、最終的な改定時期を明確にして取り組む必要がある。
		11②	使用料・手数料基準の策定、減免基準の改定(減免基準の改定等)	・実態把握 ・減免基準の改定	減免基準改定に伴う使用料収入の増加額	—	—	—	—	B	年次計画を滞りなく履行し、使用料減免の適正な見直しに向けた調査・検証は行われているが、減免基準の改定が次年度に持ち越しとなったため、取組内容等の見直しが必要である。	減免の実態把握と減免基準の見直し等の必要な作業が終了したならば、最終的な見直し時期を明確にして取り組む必要がある。
	事務事業の適正化	12①	公用物品等の適正管理(公用物品・相互利用)	・検討・見直し	—	—	—	—	—	B	年次計画の着実な実施に向け、一部の取組みは進められているが、情報共有や相互利用に向けた全庁的な取組みには至っていない。次年度以降の年次計画の履行徹底を図る必要がある。	公用物品の相互利用に向けて、まずはできるところから着手して、着実に実績を積み上げてほしい。
			公用物品等の適正管理(公用物品・再利用化)	・検討・見直し	—	—	—	—				
		12②	公用物品等の適正管理(公用車両・集中管理化)	・実態ヒアリング及び集中管理化	集中管理車両の増加	10 台	0	0.0%	B	年次計画の着実な履行及び目標指標の達成に向け、取組みは進められているが、目標未達となっており、次年度以降の取組内容等の見直しや目標の再検証を図る必要がある。	年次計画の履行に向け、現課題を精査し取組内容等の効果的な見直しを図ることで、目標達成に向けて推進してほしい。	
			公用物品等の適正管理(公用車両・廃車)	・実態ヒアリング及び廃車検討	公用車の削減数	7 台	9	128.6%				
13	事務事業評価の高度化	・評価実施 ・見直し	事務事業に係る一般財源の縮減額	—	—	—	—	A	年次計画を滞りなく履行し、事務事業の見直しに向けた適正な評価を着実に実践できているものと評価する。	今後も成果を継続・拡大できるよう、常に効果的な見直しを図りながら取り組んでほしい。		
14①	事務事業の見直し (事務事業評価による見直しの徹底)	・実施・見直し	事務事業の廃止及び削減に伴う一般財源の縮減額 (上段:予算ベース 下段:決算ベース)	22,932 千円	18,734	81.7%	66.4%	B	年次計画の着実な履行及び目標指標の達成に向け、取組みは進められているが、目標未達となっており、次年度以降の取組内容、目標値等の再検証を行う必要がある。	年次計画の履行に向け、現課題を精査し取組内容等の効果的な見直しを図ることで、目標達成に向けて推進してほしい。		



取組項目	推進項目	No.	具体的な実施項目 (実施内容)	令和3年度 年次計画	指標				全体評価	評価内容	助言・改善案	
					項目	目標値	実績値	目標 達成度				
(2) 事務事業の選択と集中(見直し)	事務事業の適正化	14②	事務事業の見直し (アウトソーシングの推進)	・ 方針に基づく検証・実施	事務事業アウトソーシングによる一般財源の縮減額	—	—	—	B	部署ごとのアウトソーシング導入に向けた取組みは進められているが、全庁的な取組み(窓口や複数業務の外部委託等)は進んでおらず、取組内容等の見直しを検討する必要がある。	アウトソーシングの推進に向けた業務見直しを進め、可能性の高い事業からスピード感をもって取り組むことも重要である。	
		14③	事務事業の見直し (イベント事業の見直し)	・ 基準遵守・見直し	イベント事業に係る一般財源の縮減額	3,600	千円	3,600	100.0%	A	年次計画を滞りなく履行し、目標に掲げた指標及び財政効果額ともに達成できていることから、財政健全化に向け着実に推進できているものと評価する。	今後も成果を継続・拡大できるよう、常に効果的な見直しを図りながら取り組んでもらいたい。
		15	補助金・交付金基準の見直し	・ 基準遵守 ・ 評価・見直し	補助金等に係る一般財源の縮減額	12,900	千円	11,588	89.8%	B	年次計画の着実な履行及び目標指標の達成に向け、取組みは進められているが、目標達成に若干届いておらず、次年度以降の取組内容等の見直しを図る必要がある。	見直し等の検討が進められているならば、改定目標年度を定めて速やかに基準改定すべきである。
(3) 歳入の確保	市税徴収率の向上	16①	市税収納及び未収金対策の推進 (収納対策の強化、新たな取組の実施等)	・ 検証・取組強化	全体徴収率の向上(全体徴収率)	95.51%	—	96.05%	100.6%	A	年次計画を滞りなく履行し、目標に掲げた指標及び財政効果額とともに達成できていることから、徴収率の向上に向け着実に推進できているものと評価する。	今後も成果を継続・拡大できるよう、常に効果的な見直しを図りながら取り組んでもらいたい。
		16②	市税収納及び未収金対策の推進 (差押の強化)	・ 検証・取組強化	計画的な滞納処分による徴収率の向上 (差押件数、換価額)	700	件	486	69.4%			
						21,600	千円	18,542	85.8%			
16③	市税収納及び未収金対策の推進 (未収金の整理)	・ 検証・取組強化	執行停止額 時効完成額	95,000	執行停止額(千円)	98,162	103.3%	A	年次計画を滞りなく履行し、目標指標も達成できていることから、徴収率の向上に向け着実に推進できているものと評価する。	目標値を検証する際に、執行停止額や時効完成額を個別目標とするか、前述No.16①内の一対策として、滞納処分の強化などと一体的に実施するプランに集約すべきか検証する必要がある。		
債権管理の強化	17	債権管理の強化	・ 庁内体制維持・強化 ・ 債権徴収・整理計画の策定	各年度末における、全債権の総額(市税・特別会計分を除く)	4,000	うち、完済額(千円)	10,611		265.3%			
					108,288	千円	142,911	75.8%				
					525,000	千円	824,435	157.0%				
新たな歳入財源の確保	18	ふるさと納税の促進・拡充	・ 促進・拡充策実施、見直し	ふるさと納税寄附額(個人版・当該年度)	4	企業	6	150.0%				
					19①	新たな財源の確保 (企業版ふるさと納税の継続)	・ 検証・寄附募集	企業版ふるさと納税賛同企業数	—	—	1	—
					19②	新たな財源の確保 (クラウドファンディング等の民間推進)	・ 実施支援	—	—	—	—	
新たな財源の確保 (広告等の新たな財源の確保)	19③	新たな財源の確保 (広告等の新たな財源の確保)	・ 基準等の整備	広告関連事業の受入件数	—	—	—	—				
					A	年次計画を滞りなく履行し、目標指標が達成できていることから、市の貴重な歳入財源として着実に推進できているものと評価する。	今後も成果を継続・拡大できるよう、常に効果的な見直しを図りながら取り組んでもらいたい。					
						年次計画を滞りなく履行し、目標指標が達成できていることから、市の貴重な歳入財源として着実に推進できているものと評価する。	今後も成果を継続・拡大できるよう、常に効果的な見直しを図りながら取り組んでもらいたい。					
新たな財源の確保 (クラウドファンディング等の民間推進)	19③	新たな財源の確保 (広告等の新たな財源の確保)	・ 基準等の整備	広告関連事業の受入件数		—	—	—	—			
					B	年次計画に掲げた基準等の整備については進められておらず、新たな対策についても具体的な検討ができていない。取組内容や検討体制等について見直しが必要がある。	No.19①～③については、市税やふるさと納税(個人版)を除く、歳入財源を確保するための対策として一体的に実施するため、一つのプランにまとめられないか検証してもらいたい。					
						年次計画を滞りなく履行し、マネジメント推進委員会を中心とした個別施設計画・実施計画の策定に向けて進められており、着実に推進できているものと評価する。	今後も成果を継続・拡大できるよう、常に効果的な見直しを図りながら取り組んでもらいたい。					
公共施設等の適正な配置・管理	20	個別施設計画の策定・推進	・ 各実施計画策定 ・ マジック(統廃合等)実施	公共施設に係る一般財源の縮減額		—	—	—	—			
					B	年次計画にかかる取組みは実施されており、必要な検証は実施されているが、それらを活かした運営の見直し・転換等には至っていない。取組内容等の見直しを図る必要がある。	公共施設の適正な管理・活用に向けた市の方針や施設情報等について、市内外の民間業者等へ十分に広報する必要がある。さらに、民間とのマッチングや民間ニーズを把握するための工夫が必要である。また、施設ごとの課題を早急に把握し、民間委託や休廃止、使用料の見直しなどと整合を取りながら、適正な運営見直し等を図る必要がある。					
						年次計画について十分な検証を図り、目標指標も達成できていることから、公有財産の有効活用に向け着実に推進できているものと評価する。	今後も成果を継続・拡大できるよう、常に効果的な見直しを図りながら取り組んでもらいたい。					
公有財産の利活用	22①	公有財産の売却・有効活用等 (売却・貸付等にかかる減額条例等の制定)	・ 条例等の整備運用 ・ 貸付売却の準備・実施	貸付・売却等に至った公有財産件数		3	件	3	100.0%			
					A	年次計画を滞りなく履行し、目標指標が達成できていることから、個別施設計画における施設と合わせた、全公有財産の利活用・処分等に向け、着実に推進できているものと評価する。	年次計画における目標値が現状に照らして実現可能なものが再検証し、必要な見直しを図る必要がある。					
公有財産の利活用	22②	公有財産の売却・有効活用等 (利活用・処分等につながる取組)	・ 台帳整備 ・ 対象リストアップ及び利活用等方向性の検討	利活用対象公有財産のリストアップ件数		10	件	13	130.0%			
					A	年次計画を滞りなく履行し、目標指標が達成できていることから、個別施設計画における施設と合わせた、全公有財産の利活用・処分等に向け、着実に推進できているものと評価する。	年次計画における目標値が現状に照らして実現可能なものが再検証し、必要な見直しを図る必要がある。					

取組項目	推進項目	No.	具体的な実施項目 (実施内容)	令和3年度 年次計画	指 標			目標 達成度
					項目	目標値	実績値	

基本方針2「職員の意識改革と組織力の向上」(No. 23~No. 37; 実施項目15、評価項目23)

(1) 職員の意識改革と人材育成	意識改革と人材育成の推進	23	人材育成と研修の充実 (研修計画等の見直し)	・基本方針見直し及び研修の実施	研修受講率 (%) (研修受講者総数/職員数) ※前年度からの増額 (%)	25.0%	—	22.0%	88.0%
	コンプライアンスの徹底	24①	法令遵守・公務員倫理・情報管理の徹底	・全職員対象研修実施 ・未受講者に対するフォローアップ ・利用ガイドライン策定	研修受講率 (%)	100%	—	94.0%	94.0%
		24②		・自己点検の実施(年1回) ・内部監査(6部署) ・情報セキュリティ研修(全職員1回・階層別研修1回)	情報セキュリティ監査の実施部署数 ※内部監査部署数	6	—	6	100.0%
	人事評価制度の適正な運用	25①	人事評価制度の適正な運用 (人事評価の勤勉手当への反映)	・職員に適用	手当に反映した職員割合	7%	—	7.0%	100.0%
		25②	人事評価制度の適正な運用 (人事評価を活用した新たな昇格運用)	・運用方法の検討	昇格者のうち基準点以上の職員割合	—	—	—	—
(1) 職員の意識改革と人材育成	業務改善の恒常化	26①	職員提案の推進・活性化 (職員提案制度の活性化)	・継続実施	実施可能改善件数	8	件	0	0.0%
		26②	職員提案の推進・活性化 (職員によるプロジェクト会議の設置)	・プロジェクト会議設置	プロジェクト会議件数	—	件	—	—
(2) 意思決定の透明化	意思決定プロセスの見直し	27①	意思決定プロセスの見直し (庁議等付議基準の見直し)	・付議基準見直し及び周知	—	—	—	—	
		27②	意思決定プロセスの見直し (事業予算化プロセスの見直し)	—	—	—	—	—	
	意思決定プロセスの見直し	28	大型事業等に係る適正化手法の検討	・ワーキンググループの設置	ワーキンググループ検討件数	—	件	—	—
	行政評価制度の再構築	29	行政評価制度の再構築	・試行実施	施策評価実施率	100%	—	—	—
	庁内における情報の共有	30	庁内における情報の共有	・共有実施 ・アンケート調査と改善	情報提供率	100%	—	100.0%	100.0%
(3) 組織マネジメント力の向上	業務管理の適正化	31①	課題(リスク)管理体制とマネジメント力の強化(課題管理体制の強化)	・課題管理の実施	課題スケジュール管理の実施割合	100%	—	100.0%	100.0%
		31②	課題(リスク)管理体制とマネジメント力の強化(マネジメント力の強化)	・研修の実施	マネジメント関係研修参加割合	100%	—	100.0%	100.0%

全体評価	評価内容	助言・改善案
A	年次計画を滞りなく履行し、目標指標である外部研修受講率も達成していることから、着実に推進できているものと評価する。	未実施となっている若手職員研修や、現職務に係る実務研修・職階によって必須となる研修などが確実に受講できる体制構築を図る必要がある。引き続きコンテンツを充実させ、全職員が一度は参加できているが、研修内容を職務の中でどのように活かしたかが見えない。定量的な評価は難しい側面もあるが、受講後のフィードバックを求めるなど、一定の成果は測るべきである。
B	未受講者へのフォローアップも実施され、研修受講率の目標達成に向けた取組みは進められているが、「情報管理・利用ガイドライン」の作成など、計画に若干の遅れが見受けられる。次年度取組内容・スケジュール等の一部に見直しが必要である。	特に情報管理は、全国的に問題となっている事案でもあり、今回改定するガイドラインを活かした意識改革と、研修の100%受講を徹底する必要がある。
A	情報セキュリティ研修、年1回の課ごと点検及び複数年による全課内部監査も滞りなく実施しており、着実に推進できているものと評価する。	職員に対する注意喚起は定期的に行う必要があり、とりわけ管理職は意識的に部署内での周知に努める必要がある。
A	年次計画を滞りなく履行し、目標指標も達成されていることから、人事評価制度の適正な運用に向け、着実に推進できているものと評価する。	人事評価と昇格・賞与は職員のモチベーションに関わるため、公平性の観点から組織内への早急な定着を図る必要がある。
A	年次計画を滞りなく履行し、人事評価制度の適正な運用に向け、運用方法に検討の余地があるならば早急に検討すべきである。	人事評価と昇格・賞与は職員のモチベーションに関わるものであり、運用方法に検討の余地があるならば早急に検討すべきである。
B	年次計画を履行し、前年度からの見直しも図られているが、目標指標が達成にはつながっていないことから、本制度の活性化に向け、抜本的な見直しが必要である。	業務改善で提案の裾野を広げるとともに、仕事に上乗せしても見合うだけのインセンティブを構築するなど、職員の自主性の確保と士気の高揚を図ることができる制度へ変更すべきである。重要な制度であり、成果を出すための工夫をしながら今後も継続すべきである。
A	年次計画を滞りなく履行し、時流となっているDX推進に向け組織横断的な体制を構築できていることから、着実に推進できているものと評価する。	今後も成果を継続・拡大できるよう、常に効果的な見直しを図りながら取り組んでもらいたい。
A	年次計画を滞りなく履行し、庁議等の付議基準の検証及び庁内周知もできていることから、着実に推進できているものと評価する。	今後も成果を継続・拡大できるよう、常に効果的な見直しを図りながら取り組んでもらいたい。
A	年次計画を滞りなく履行し、新規事業等の予算決定プロセスに沿った着実な精査ができており、スクラップアンドビルドも図れていることから、着実に推進できているものと評価する。	経営経費を含め新たな事業が発生した場合等に、適切なプロセスに沿った措置が確実に図られるよう、今後も徹底しなければならぬ。
B	本プランにおける事業の事前精査について、専門技師を交えた効果的な審査手法は実施できているが、年次計画にあるワーキンググループは設置できておらず、あらかじめ取組内容・スケジュール等の見直しを検討する必要がある。	ワーキンググループという形に限らず、効果的な「事前審査手法」の仕組みは前もって確立すべきであり、大型事業に関して、各所長間で情報共有し意見交換できる環境をつくることも重要である。また、ワーキンググループを設置するという目標自体を再検証する必要がある。
B	施策評価の実施に向けた仕組みづくりは確立できているが、試行実施が次年度当初からとなつたため、取組内容・スケジュール等に見直しが必要である。	市が目指す方向性と施策との関連性に乖離が生じていないか、施策に対し事務事業が充足しているかなど、担当課と十分検証しながら、仕組みの構築を進める必要がある。
A	年次計画を滞りなく履行し、指標達成もできていることから、着実に推進できているものと評価する。	共有情報の内容や共有手法について、職員の意見を取り入れながら、必要な改善を図る必要がある。また、階層別による内容の区分や、非正規職員への情報開示にも適宜留意する必要がある。
A	年次計画を滞りなく履行し、課題管理の徹底に向けた指標達成もできていることから、着実に推進できているものと評価する。	今後も成果を継続・拡大できるよう、常に効果的な見直しを図りながら取り組んでもらいたい。
A	年次計画を滞りなく履行し、マネジメント研修受講率も目標達成できていることから、着実に推進できているものと評価する。	課題解決に向けたマネジメント力の向上と合わせ、さまざまな意見が取り上げられる「風通しのよい職場風土」の醸成にも留意してほしい。

取組項目	推進項目	No.	具体的な実施項目 (実施内容)	令和3年度 年次計画	指 標				全体評価	評価内容	助言・改善案
					項目	目標値	実績値	目標 達成度			
(3) 組織 マネジメント力の向上	業務管理の適正化	32①	工数管理による人員配置の最適化 (業務分担の平準化)	・ 工数削減の実施	工数管理における1人当たり (繁忙者)の業務日数の減日数	3 日減	不明	0.0%	B	工数の正確な把握ができていないため、目標の達成状況が把握できておらず、その結果を人事面や業務効率化に活かすまでには至っていない。ただし、毎月の実績把握を全部署に促し、自発的な業務改善等に向けた取り組みは進められている。 年次計画における取組内容の一部に見直しを図りながら、業務平準化や工数削減に向け着実に推進する必要がある。	
		32②	工数管理による人員配置の最適化 (職員の生産性向上)	・ 継続実施 ・ 対象業務の洗い出しと検討 ・ 配置替え等が可能な部署(職種)の検討	—	—	—	—			A
	人事制度の見直しによる効率的な人員配置	33①	人事制度の見直しによる効率的な人員配置 (人事異動年数の基準作成)	・ 基準の作成	短期間配置職員数 ※○人以下	— 人以下	—	—	A	年次計画に沿って、人事異動年数の基準作成などの効率的な人員配置に向けた取り組みが実践されていることから、着実に推進できているものと評価する。	過度なローテーションによる「能力の低平準化」が進み、「業務の質低下」につながらないよう留意すべきである。
		33②	人事制度の見直しによる効率的な人員配置 (再任用職員の適正配置)	・ 配置箇所検討	—	—	—	—	A	年次計画に沿って、再任用職員の適切な人員配置に向けた取り組みが実践されていることから、着実に推進できているものと評価する。	個人の能力にマッチしない配置計画は避けるべきである。
(4) 働き 方改革	業務の標準化・効率化	34	事務マニュアルの整備と活用	・ 継続実施 ・ スジューク等の追加作成 ・ マニュアルの様式変更 ・ チェックリスト作成	マニュアルの活用率	100% —	100.0%	100.0%	A	年次計画を滞りなく履行し、目標指標であるマニュアル活用率も達成できていることから、着実に推進できているものと評価する。	今回様式変更・追加した事務マニュアルやスケジュール等について、随時必要な見直しを図りながら、異動や組織改編等があるうともしっかりと引き継がれるよう徹底してもらいたい。
	弾力的な勤務形態の導入	35①	弾力的な勤務形態の導入(時差出勤の実施)	・ 「時差出勤勤務に係る指針」を作成及び実施課との調整 (市民周知実施)	時間外の削減時間数	— 時間	—	—	A	年次計画に沿って、時差出勤の導入に向けた実践的な取り組みが進められていることから、着実に推進できているものと評価する。	本制度のメリット・デメリットを適宜評価しながら、柔軟に見直しを図りながら運用すべきである。
		35②	弾力的な勤務形態の導入(テレワークの導入)	・ サテライトオフィス勤務の試行運用 ・ 在宅勤務システムの試行運用及び本格導入に向けたシステム検証 ・ 在宅勤務時の服務管理等に関する要綱の検討	在宅勤務、サテライトオフィス勤務利用職員数	10 人	23	230.0%	A	年次計画に沿って、テレワークの導入に向けた実践的な取り組みが進められていることから、着実に推進できているものと評価する。	本制度のメリット・デメリットを適宜評価しながら、柔軟に見直しを図りながら運用すべきである。
	ワークライフバランスの実現	36	年休の取得推進	・ 完全実施	年休(年5日)の取得率	100% —	86.4%	86.4%	C	年休取得に向けた取り組みは進められているが、目標には及ばず、国基準に照らしても十分な結果ではないことから、年休5日の完全取得に向け、次年度の取組内容等を見直し・強化を図る必要がある。	決して高い目標であるとは考えにくいですが、達成できていないことは組織として問題である。取得できない原因を速やかに排除するとともに、「所属長の責任」により確実な取得につながるよう、十分配慮すべきである。
		37	時間外勤務の削減	・ 実施・検証	職員1人あたり時間外勤務月平均時間数 ※○時間以下	8 時間以下	7.3	109.6%	A	年次計画に沿って、特定事業主行動計画への目標設定・周知、フリー残業デーの推進などの実践的な取り組みが進められ、時間外勤務時間の目標も達成できていることから、着実に推進できているものと評価する。	時間外勤務の削減は「所属長の責任」として、確実な業務実施把握や業務分担の見直しなどにより、業務の平準化を図るなどの工夫を続ける必要がある。職員の意識改革も促しながら、過度な労働時間とならないよう十分配慮すべきである。

取組項目	推進項目	No.	具体的な実施項目 (実施内容)	令和3年度 年次計画	指 標			目標 達成度
					項目	目標値	実績値	
(1) 定員 及び給与の 適正な管理	適正な人員配置	38	職員数の適正化	・計画どおりの管理 ・新計画の策定	職員数	319 人	317	100.6%
					再任用職員数(参照)	17 人	14	
		39	会計年度任用職員の適正配置	・適正な配置	会計年度任用職員数(各4月1日)	178 人	178	100.0%
	給与の適正な運用	40①	給与の運用見直し(通勤手当)	・制度設計	通勤手当支給金額(令和3年度比)の減額	—	—	—
		40②	給与の運用見直し(給料減額)	・協議、実施	一般職員給料月額減額	5% 平均	5.0%	100.0%
		41	効率的な業務体制の構築	・再編検討	組織全体の係数	97 係	97	100.0%
(2) 事務 事業の効率 化	事務事業の効率化	42①	庁内システムの合理化 (クラウド化等の推進)	・統合検討、実施	クラウド化、庁内仮想基盤統合 システム数	1 システム	1	100.0%
		42②	庁内システムの合理化 (システム等の長期利用によるコスト削減)	・リース延長等の可否判断 ・長期利用の実施	再リース等の契約数	12 契約	14	116.7%
	43①	ICTを活用した業務効率化の検討・推進 (AI・RPA等を活用した業務効率化)	・対象業務検討 ・トライアルによる実証実験	AI・RPA等の活用時間数	— 時間	—	—	
	43②	ICTを活用した業務効率化の検討・推進 (WEB会議システム等の活用)	・本格運用	移動削減時間数	600 時間	1,022	170.3%	
	43③	ICTを活用した業務効率化の検討・推進 (ペーパーレス会議の推進)	・継続実施	ペーパーレス会議実施回数	36 回	56	156.6%	
	44	内部手続きの簡素化・簡略化	・部会設置 ・調査、検討	削減時間数	— 時間	—	—	
	市民サービスの最適化	45①	市政情報の積極的な公開・提供 (職員の情報発信力向上及び公開情報の充実)	・サイト研修実施と情報充実	Webサイト発信職員増加数	15 人	27	180.0%
		45②	市政情報の積極的な公開・提供 (オープンデータの活用)	・継続実施	オープンデータ登録件数	40 件	18	45.0%

全体評価	評価内容	助言・改善案
A	年次計画に沿って、定員適正化計画の見直しを図り、職員数が計画を上回ることなく維持されていることから、着実に推進できているものと評価する。	計画以上の要員削減は残業時間の増加や業務の質低下にもつながる可能性があるため、計画通りに進めるべきである。また、新人採用を実施しないことは、将来の人員構成の歪みや要員欠員につながるため基本的には避けるべきである。
A	年次計画に沿って、会計年度任用職員の減員がなされ指標達成もできていることから、着実に推進できているものと評価する。	本来正規職員が担当すべき専門業務を会計年度任用職員に安易に担当させた結果、質の低下を招くことがないよう適正な配置を希望する。早期退職や再任用職員の想定数からの減員などは、過度な職員の業務負担とならないよう考慮すべきである。また、恒常的・定期的な会計年度任用職員の業務についても、工数管理すべきである。
A	通勤手当の運用見直しに向けた制度設計はできていないが、現設基準とガソリン価格との乖離や他自治体の現状などを十分検証できている見直し判断に向けた必要な措置が図られていることから、適切な推進ができているものと評価する。	検証結果等から、現時点での早期見直しの必要性は低いと判断されるが、今後の方向性については、随時必要な検証を行いながら適切な判断をすべきである。
A	年次計画に沿って、人件費の抑制に向けた実践的な取り組みが行われていることから、着実に推進できているものと評価する。	給与は職員のモチベーションにつながるものであり、永続的な給料カットは避けるべきである。また、財政改善の時点で速やかに適正な水準に戻すべきである。
A	年次計画に沿って、効率的な組織体制に向けた具体的な再編がなされていることから、着実に推進できているものと評価する。	今後も成果を継続・拡大できるよう、常に効果的な見直しを図りながら取り組んでもらいたい。
A	年次計画に沿って、クラウド化の推進に向けた実践的な取り組みもなされていることから、着実に推進できているものと評価する。	来年度の課題として挙げている、庁内仮想基盤の運用にはデメリットもあるため、システム全体を仮想化した場合のメリット・デメリットを事前に確認して、後々に無駄な投資にならないよう留意する必要がある。また、事務事業の効率化に向けた同種・複数あるプラン実施項目について、施策推進に向けた方向性の集約化・明確化を念頭に、統合の必要性を検証すること。
A	年次計画を滞りなく履行し、システム長期利用に向けた目標指標も達成できていることから、着実に推進できているものと評価する。	事務事業の効率化に向けた同種・複数あるプラン実施項目について、施策推進に向けた方向性の集約化・明確化を念頭に、統合の必要性を検証すること。
A	年次計画に沿って、RPAトライアルや他自治体との協働事業などの実践的な取り組みが実施されていることから、着実に推進できているものと評価する。	DXやAI・RPAの実際の導入効果の有無を十分に事前確認すべきである。県内市町村との共同の取り組みは、他自治体の効果的・効果的な手法やその成果も共有できることから、積極的に参加してほしい。
A	年次計画を滞りなく履行し、Web会議システムの実施件数も目標達成できていることから、着実に推進できているものと評価する。	システム運用するにあたって、当面は「目に見えない業務」や「非効率」が発生していないかを確認しながら、着実に業務効率化につなげる必要がある。
A	年次計画を滞りなく履行し、ペーパーレス会議の実施件数も目標達成できていることから、着実に推進できているものと評価する。	推進するにあたって、当面は「目に見えない業務」や「非効率」が発生していないかを確認しながら、着実に業務効率化につなげる必要がある。
A	年次計画を滞りなく履行し、内部事務手続きの効率化に向けた取り組みが進められていることから、着実に推進できているものと評価する。	今後も成果を継続・拡大できるよう、常に効果的な見直しを図りながら取り組んでもらいたい。
A	年次計画を滞りなく履行し、職員の情報発信力向上に向けた実践的な取り組みもできていることから、着実に推進できているものと評価する。	今後も成果を継続・拡大できるよう、常に効果的な見直しを図りながら取り組んでもらいたい。
B	年次計画に沿って、公開可能な行政データの抽出・公開は十分に行われているが、オープンデータ登録件数(二次転用可能なもの)は目標に達していないことから、早期対応と次年度に向けた運用見直しが必要である。	年次計画の履行に向け、現課題を精査し取組内容等の効果的な見直しを図ることで、目標達成に向けて推進してもらいたい。

取組項目	推進項目	No.	具体的な実施項目 (実施内容)	令和3年度 年次計画	指 標			
					項目	目標値	実績値	目標 達成度
(2) 事務 事業の効率 化	市民サービスの最適化	46	市立幼稚園のあり方検討	・預かり保育及び計画に基づく休園等の実施	休園数	0 園	0	—
					閉園数	1 園	2	—
		47	市立小学校・中学校のあり方検討	・大田小に小規模特認校制度を導入する ・有識者会議の設置準備	—	—	—	—
		48	市立大田こども園のあり方検討	・事業移行を検討	入所確保児童数 ※R2〇人、R3以降〇人以上	15 人以上	24	160.0%
		49	学校給食センターのあり方検討	・運営方法等の課題等を協議 ・業者選定	—	—	—	—
		50	庁舎のあり方検討	・執行体制検討	—	—	—	—
(3) 外郭 団体の整理 統合	外郭団体の整理統合	51(1)	外郭団体の自主運営化に向けた検討 (総合振興センター)	・改革プラン策定 ・自主運営強化、推進	—	—	—	—
		51(2)	外郭団体の自主運営化に向けた検討 (活性化センター)	・改革プラン策定 ・自主運営強化、推進	—	—	—	—
		51(3)	外郭団体の自主運営化に向けた検討 (きつとすき)	・改革プラン策定 ・自主運営強化、推進	—	—	—	—
		51(4)	外郭団体の自主運営化に向けた検討 (観光協会)	・改革プラン策定 ・自主運営強化、推進	—	—	—	—

全体評価	評価内容	助言・改善案
A	年次計画に沿って、休園・閉園に関する要綱に基づいた園数の効率化が図られてきており、現時点においては統合に向けて着実に推進できているものと評価する。	休園・閉園に関する要綱の制定により、前提条件が変わらない中ではあるが、目標年度が定められておらず、計画が一向に進まない可能性もあることから、適切に状況判断しながら一定の決断をつけることも必要ではないか。
	年次計画を滞りなく履行し、指標達成ができていることから、A評価とした。	休園・閉園に関する要綱の制定により、前提条件が変わらない中ではあるが、目標年度が定められておらず、計画が一向に進まない可能性もあることから、適切に状況判断しながら一定の決断をつけることも必要ではないか。
A	年次計画に沿って、小規模特認校制度の運用、あり方検討に向けた有識者会議の設置など、具体的な取り組みが進められていることから、現時点においては着実に推進できているものと評価する。	目標年度が定められておらず、計画が一向に進まない可能性もあることから、適切に状況判断しながら一定の決断をつけることも必要ではないか。
A	年次計画に沿って、あり方検討に向けた検証・協議がなされており、現時点においては着実に推進できているものと評価する。	今後も成果を継続・拡大できるよう、常に効果的な見直しを図りながら取り組んでもらいたい。
B	民間委託等にかかる精確な効果比較や方向性の検証などが十分に進められておらず、年次計画に遅れが出てきている。よって、次年度取組内容・スケジュール等を見直す必要がある。	精確なコスト検証と合わせ、計画が遅れていくことによるデメリットも考慮しながら、民間委託の必要性を含めた慎重な判断をすべきである。また、4年度中に全体を再検証し、スケジュールを見直す必要がある。
B	年次計画に遅れはないが、目標年度もなく具体的な進捗も認められないことから、次年度以降の取組内容・スケジュール等を再検証する必要がある。	毎年検討していくこととしているが、いつまで続けるか、プランのあり方を含め再検討する必要がある。
B	自主運営化に向けた強化・推進を図ってきているが、赤字解消には至っておらず、次年度以降の取組内容等の見直しが必要である。	自主運営の強化がどこまで可能か見極める必要がある。また、今後の方向性についても早期に検討し、一定の期限を設け、より計画的に進める必要がある。
B	自主運営の強化に向けた具体的な検討には至っておらず、次年度以降の取組内容等の見直しが必要である。	自主運営の強化がどこまで可能か見極める必要がある。また、今後の方向性についても早期に検討し、一定の期限を設け、より計画的に進める必要がある。
A	自主事業の強化、今後の経営発展に向けた対策の検討・実施など、経営基盤の強化に努めたことが売り上げ増加にもつながっていることから、着実に推進できているものと評価する。	今後も成果を継続・拡大できるよう、常に効果的な見直しを図りながら取り組んでもらいたい。
B	厳しい社会情勢下であり、観光入込客数や観光消費額に大幅な改善はみられないが、自主事業の強化などにも十分努めている。着実な成果につなげるためにも、次年度以降の取組内容等の見直しが必要である。	管理運営の効率化や団体間の連携強化など、一定の期限を設け、より計画的に進める必要がある。