

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

令和5年10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4年度における重要な51の実施項目に対し、計3回の部会を開催し、公平かつ客観的な評価を行いました。

今年度においては、未来戦略推進プランに掲げている「財政調整基金残高」、「経常収支比率」、「市債残高」の3つの目標は達成されており、現時点では、財政状況は改善傾向にあると考えられます。しかし、物価高騰など社会経済情勢の変化による不確定要素が予測されるとともに、今年度の評価においてもプランの一部に進捗の遅れが見受けられました。

そのため、持続可能な財政構造の確立に向け、今後もPDCAサイクルの観点による見直しを引き続き行うとともに、実効性のある取組を進めることが必要不可欠です。

改革を進めるに当たっては、職員一人一人が行政経営、行財政改革への意識をもつこと、さらには取組によって得られる目標への達成感、満足感を共有することも極めて重要と考えます。

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5年10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85項目となる。)

※本年度評価から、No. 19の3つの評価項目を一つにまとめている

### (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

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く、着実に財政改善につながっているものと評価する。ただし、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ため、更なる改善が必要である。

特に、進捗の遅れの原因把握や、詳細な効果検証を通じた要因分析が十分にできていない項目も散見されており、各実施項目に掲げた目標を6年度までに実現するためには欠くことのできない作業であることから、着実に実施していただきたい。

また、シート内に担当課が記載する実績及び成果内容について、前述の原因や結果に結びついた要因を明確に記載し、未達成の項目はその課題を改善していくための対応策、前進した項目は更なる効果拡大を実現するための対応策をあわせて記載し、見直し・改善しながら継続的に取り組んでいただきたい。

たとえ目標未達成であったとしても、効果的な取組やその成果については、その規模に関わらず同シート内に記載し、その実績を示すべきである。

なお、限りある人的資源で多岐にわたる改革を進めるためには、各項目の緊要度を見極めながら、優先順位をつけて取り組むことも時には必要である。

上記までに示した見直しを図りながら、実効的な取組を実施していくことで、結果としてPDCAサイクルが回され、目標である指標を確実に達成できるものとする。

### ○基本方針1（持続可能な財政構造の確立）

ほとんどの実施項目は順調に進んでおり、財政健全化が図られている。

また、3年度に比べて多くの実施項目において改善がなされているが、例年同じ実施項目において、進捗の遅れが見受けられるため、取組内容を精査し改善に努めるべきである。

特に、事業費縮減などを目標としている項目は、プラン策定時と比べて社会経済情勢が変化しており、実績との乖離が大きくなってきている。目標数値の見直しをせずに、現実と離れた目標値をもって要因分析しても、健全化などにつながっているか適正な評価ができない状況であるため、そ

の見直しが必要である。

また、基準策定など複数年を要する実施項目は、これまでの検討状況を踏まえ、年次計画の見直しをすべきである。

#### ○基本方針2（職員の意識改革と組織力の向上）

全ての実施項目が人材育成や業務改善を早急に進める上で重要な基盤となるので、対策が遅れている項目や成果が不十分な項目では、未達成の原因を明らかにした上で、所期の目標を達成できるように取り組み方を適宜修正していただきたい。

また、全職員が平等・公平に研修に参加できるように、そして組織の枠を超えて協働で業務改善に取り組めるように組織・体制を強化するとともに、職員提案を含めて「誰もが声を上げやすい環境づくり」にも注力すべきである。

さらに、工数管理について、「コア・ノンコア業務の適正把握」、「人員配置の効率化」という明確な目標があることから、その実現に向けて継続実施すべきである。こうした業務精査が、事務事業の効率化に繋がることは言うまでもない。

#### ○基本方針3（効果的・効率的な行政サービスの提供）

適正な定員配置や、ICT等を活用した事務事業の効率化を図る項目は順調に進捗しており、職員数が減員している中においても行政サービスを低下させないための取組は評価できる。

しかし、一部の項目においては、年次計画と実施内容の進捗に乖離が見受けられるため、年次計画等の見直しを行う必要がある。

また、市民サービスの向上や庁内業務の効率化のため、積極的なデジタル技術の活用・導入は必要であるが、単にシステム導入が目的とならないよう、費用対効果を十分に検証し、改革効果の高い取組への導入を検討すべきである。

市民への情報発信については、市民目線に立ち、ニーズを的確に把握して必要な情報を発信するように努めるべきである。

また、外郭団体の整理統合については、自主財源の確保を図りつつ、当初の目標達成に向けて段階に応じた検討を進めていただきたい。

(2) 外部評価結果一覧

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	2	27	9	2	0	40
2. 職員の意識改革と組織力の向上	0	14	9	0	0	23
3. 効果的・効率的な行政サービスの提供	0	13	8	0	1	22
合 計	2	54	26	2	1	85

※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4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)	担当課	令和4年度 年次計画	指 標				財政効果額			目標 進捗評価	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	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40)																					
(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	企画財政課	・ 条例遵守 ・ 公表 ・ 財政資料の作成、見直し	—	—	—	—	—	—	—	A	A	年次計画を滞りなく実施できたため、A評価とした。						
		2	財政規律ガイドラインの策定	企画財政課	・ 遵守(実績報告)、運用	市税徴収率(現)	98.95%	—	99.45%	100.5%	—	—	—	A	A	年次計画を滞りなく実施できたため、A評価とした。					
						職員数(病院除く全会計)	311	人	309	100.6%	—	—	—								
	基金残高 (上段:財政調整基金 下 段:その他基金)					2,000,000	千円	2,598,044	129.9%	—	—	—									
	3	予算編成手法の見直し	企画財政課	・ 運用見直し ・ 検証	—	—	—	—	—	—	—	—	A	A	年次計画を滞りなく実施できたため、A評価とした。						
					市債残高の圧縮 (『市債発行計画』の作成)	企画財政課	・ 計画見直し	750,000	千円	642,900	116.7%	—	—	—	A	A	年次計画を滞りなく実施できたため、A評価とした。				
	4②	市債残高の圧縮 (早期繰上償還の推進)	企画財政課	・ 早期繰上償還の検討	市債残高(普通会計)	21,638,000	千円	19,567,580	110.6%	320,713	千円	378,979	118.2%	A	A	年次計画を滞りなく実施できたため、A評価とした。					
					基金の計画的な活用	5	基金の有効活用と運用	会計課	・ 公金管理運用委員会・運用 ルール等による検証・運用見 直し	新たな債券運用額	400,000	千円	200,000	50.0%	4,400	千円	2,789	63.4%	A	A	市場動向を見極めて運用したため目標未達成となったが、年次計画に必要な対策を滞りなく実施できたため、A評価とした。
	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)	市民生活課 健康長寿あん しん課 税務課	・ 実施・見直し	一般会計繰出金(国保特別会計分 ※人件費除く)	258,671	千円	276,682	93.5%	5,579	千円	0	0.0%	B	B	健診・特定保健指導等による将来的な医療費削減に努め、徴収率の向上も図られているが、目標指標である繰出金の削減には至らなかったため、B評価とした。	5年度以降、一人当たりの医療費を目標値に加えることは市民への情報発信の内容としては理解されやすく適切である。関係者の尽力により徴収率の向上が図られている。過年度分についても引き続き徴収の促進に努める必要がある。			
						6(2)	特別会計の健全経営 (後期高齢者医療特別会計)	市民生活課 医療介護連携 課 税務課	・ 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)	631,985	千円	656,139	96.3%	8,348	千円	3,351	40.1%	B	B	疾病予防・重症化防止に努めているが、医療費にかかる繰出金額が目標を超過しているため、B評価とした。
6(3)						特別会計の健全経営 (介護保険特別会計)	医療介護連携 課 健康長寿あん しん課 税務課	・ 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)	592,562	千円	550,830	107.6%	6,568	千円	0	0.0%	A	A	年次計画を滞りなく実施できたため、A評価とした。	4年度はコロナ禍による利用減少の影響もあると思われるが、保健担当課の尽力も認められる。今後とも各種施策を通じて介護予防や悪化抑止に努めていただきたい。関係者の尽力により徴収率の向上が図られている。過年度分についても引き続き徴収の促進に努める必要がある。
7(1)①		公営水道・下水道事業の健全経営 (上水道事業・維持更新費用の抑制)	上下水道課	・ 実施・見直し	簡易水道事業に係る工事請負費(新設・更新費用)	11,000	千円	20,315	54.1%	—	—	—	—	B	B	修繕料・工事請負費ともに年度間平準化に努めてきている。しかし、修繕料については目標達成できたが、緊急工事の発生により施設更新等に係る工事請負費が大きく増加したため、B評価とした。	修繕は予測が難しいので一定額を計上することはやむを得ないが、施設の新設や更新はある程度計画的に行われるものであり、施設の状態を把握しプランの目標値も現段階で精査しておく必要がある。簡易水道等は対象施設も多く実態の把握も困難な部分もあるのかもれないが、地域との情報共有を密にして適切な管理を行っていただきたい。				
					簡易水道事業に係る修繕料	14,725	千円	13,495	109.1%	—	—	—	—								
7(1)②		公営水道・下水道事業の健全経営 (上水道事業・収納対策の推進)	上下水道課	・ 実施	目標徴収率(現年度+過年度)	92.00%	—	92.83%	100.9%	2,077	千円	5,870	282.6%	A	A	年次計画を滞りなく実施できたため、A評価とした。					
7(1)③		公営水道・下水道事業の健全経営 (上水道事業・水道料金の改定)	上下水道課	・ 料金検証 ・ 上下水道事業審議会 (R4.4.1条例改正)協議・決定	改定による水道料金収入額	—	—	—	—	—	—	—	—	A	A	年次計画を滞りなく実施できたため、A評価とした。					
7(1)④	公営水道・下水道事業の健全経営 (上水道事業・一般会計繰出金の削減)	上下水道課	・ 実施・見直し	一般会計繰出金(水道事業特別会計分)	90,991	千円	85,706	106.2%	7,070	千円	12,355	174.8%	A	A	年次計画を滞りなく実施できたため、A評価とした。						

取組項目	推進項目	No.	具体的な実施項目 (実施内容)	担当課	令和4年度 年次計画	指 標			財政効果額			目標 進捗評価	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	目標値	実績値					目標 達成度	
		7(2)①	公営水道・下水道事業の健全経営 (下水道事業・企業借入の抑制)	上下水道課	・適用・検証	3事業計による新発債発行額	99,700 千円	107,300	92.9%	—	—	—	B	B	借入額の削減には努めてきているが、物価高騰、人件費上昇の影響等により目標を若干超過したため、B評価とした。	物価高騰や人件費上昇は一過性のものとは思えないので、5年度以降の目標値を見直し、下水道事業会計の健全化に向けた適正な目標値とした上で遵守すべきである。	
		7(2)②	公営水道・下水道事業の健全経営 (下水道事業・収納対策の推進)	上下水道課	・実施	公共下水道事業目標徴収率 (現年度+過年度)	98.26%	—	98.48%	100.2%	67 千円	245	365.7%	A	A	年次計画を滞りなく実施できたため、A評価とした。	
						特定環境保全公共下水道事業 目標徴収率(現年度+過年度)	99.00%	—	98.67%	99.7%	22 千円	0	0.0%				
						農業集落排水事業目標徴収率 (現年度+過年度)	98.60%	—	98.95%	100.4%	22 千円	62	281.8%				
		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)	上下水道課	・料金検証 ・審議会立ち上げ・協議 ・料金引き上げ検討	改定による下水道料金収入額	—	—	—	—	—	—	—	A	A	年次計画を滞りなく実施できたため、A評価とした。	料金改定については各種広報により、状況や経過を説明するなど市民の理解促進に努めていただきたい。
		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)	上下水道課	・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)	555,512 千円	509,463	109.0%	22,145 千円	68,194	307.9%	A	A	年次計画を滞りなく実施できたため、A評価とした。		
8①	市立山香病院の健全経営 (医業収益の増加)	山香病院	・報酬改定に合わせた対応実施	—	—	—	—	—	—	—	—	A	A	年次計画を滞りなく実施できたため、A評価とした。			
8②	市立山香病院の健全経営 (「公立病院改革プラン」策定)	山香病院	・実施 ・点検・評価	経常収支比率	100%	—	108.8%	108.8%	—	—	—	A	A	年次計画を滞りなく実施できたため、A評価とした。			
(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	企画財政課 各課	・実施・見直し	—	—	—	—	—	—	A	A	年次計画を滞りなく実施できたため、A評価とした。			
		10	扶助費の見直し	企画財政課 各課	・遵守・見直し	扶助費の削減額	2,000 千円	1,186	59.3%	2,000 千円	1,186	59.3%	A	A	見直し対象を十分に精査した結果目標未達成となったが、年次計画に必要な対策を滞りなく実施できたため、A評価とした。		
	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)	企画財政課 各課	・コスト検証 ・使用料改定検討	減免基準改定に伴う使用料収入の増加額	—	—	—	—	—	—	B	C	基準案は作成しているが、使用料改定に至るまでまだ期間を要するため、C評価とした。	施設の存続及び安定的な運営のためには早急に基準案を確定し、適正な使用料に改定する必要がある。	
		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)	企画財政課 各課	・実態把握 ・新減免基準の運用・見直し	減免基準改定に伴う使用料収入の増加額	—	—	—	—	—	—	B	C	基準改定案は作成しているが、運用に至るまでまだ期間を要するため、C評価とした。	施設の存続及び安定的な運営のためには早急に基準改定案を確定し、適正な減免基準に改定する必要がある。	
	事務事業の適 正化	12(1)	公用物品等の適正管理(公用物品・ 相互利用)	財産管理活用課	・実施・見直し	—	—	—	—	—	—	—	B	B	備品整理簿の随時更新や庁内システムによる主要物品の共有化を図ってきているが、周知不足から相互利用が十分ではないため、B評価とした。	民間では細かいところから共有を進め、徹底的に経費削減する。よい取り組みであり、これまでに以上の相互利用につながるよう、周知徹底する必要がある。	
					・実施・見直し	—	—	—	—	—	—	—	A				
		12(2)	公用物品等の適正管理(公用車両・ 集中管理化)	財産管理活用課	・実態ヒアリング及び集中管理化	集中管理車両の増加	5 台	0	0.0%	—	—	—	—	B	B	プラン策定以降、公用車全体の利用効率上がり、車両数の削減にも努めているが、依然として利用日数の少ない車両や老朽化車両が複数残存しており、目標未達成でもあることからB評価とした。	行政業務に支障が無い限り、年間利用日数・走行距離の低い車両や老朽車両は処分するのが妥当であり、早々に整理すべきである。利用日数の少ない原因や、利用日数だけでは見えない担当課のニーズを十分精査した上で、適正な車両配置と整理に努める必要がある。
					・実態ヒアリング及び廃車検討	公用車の削減数	5 台	2	40.0%	10,550 千円	4,018	38.1%	B				
		13	事務事業評価の高度化	企画財政課	・評価実施 ・見直し	事務事業に係る一般財源の削減額	—	—	—	—	—	—	—	A	A	年次計画を滞りなく実施できたため、A評価とした。	
		14①	事務事業の見直し (事務事業評価による見直しの徹底)	企画財政課	・実施・見直し	事務事業の廃止及び削減に伴う一般財源の削減額	22,932 千円	22,404	97.7%	22,932 千円	19,039	83.0%	A	A	年次計画を滞りなく実施できたため、A評価とした。		
14②	事務事業の見直し (アウトソーシングの推進)	企画財政課	・指針に基づく検証・実施	事務事業アウトソーシングによる一般財源の削減額	—	—	—	—	—	—	—	B	B	各部署による個別業務の見直しは随時図られている。しかし、部署を超えた包括的なアウトソーシングが十分進んでいないことから、B評価とした。	個々のアウトソーシングについて、早期に実施の可否を判断した上で、まずはできることから効率的に推進すべきである。		

取組項目	推進項目	No.	具体的な実施項目 (実施内容)	担当課	令和4年度 年次計画	指 標			財政効果額			目標 進捗評価	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	目標値	実績値					目標 達成度		
		14③	事務事業の見直し (イベント事業の見直し)	企画財政課	・基準遵守・見直し	イベント事業に係る一般財源の縮減額	3,900 千円	3,600	92.3%	3,900 千円	3,600	92.3%	A	A	年次計画を滞りなく実施できたため、A評価とした。			
		15	補助金・交付金基準の見直し	企画財政課 各課	・基準遵守 ・評価・見直し	補助金等に係る一般財源の縮減額	13,900 千円	6,543	47.1%	13,900 千円	6,543	47.1%	B				B	毎年度必要な補助金評価を行い、できる限りの予算縮減と内容見直しが行われているが、適正化が進んだ結果、当初の目標達成には至らなかった。また、補助金基準の見直しにも至らなかったため、B評価とした。
(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)	税務課	・検証・取組強化	全体徴収率の向上(全体徴収率)	96.19%	—	97.24%	101.1%	18,896 千円	34,319	181.6%	S	S	年次計画を滞りなく実施し、目標を上回る成果を実現できたため、S評価とした。		
						うち、現年度徴収率	98.95%	—	99.45%	100.5%								
						うち、過年度徴収率	24.65%	—	26.89%	109.1%								
		16②	市税収納及び未収金対策の推進 (差押の強化)	税務課	・検証・取組強化	計画的な滞納処分による徴収率の向上	800 件	543	67.9%	—	—	—	—	A				
						差押件数(上段) 差押換価額(下段)	22,400 千円	17,370	77.5%									
		16③	市税収納及び未収金対策の推進 (未収金の整理)	税務課	・検証・取組強化	執行停止額(上段) 時効完成額(下段)	90,000 千円	40,827	45.4%	—	—	—	—	A				
						3,500 千円	20,989	599.7%										
	債権管理の強化	17	債権管理の強化	債権所管課	・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)	103,373 千円	120,934	85.5%	1,771 千円	3,282	185.3%	A	A	年次計画を滞りなく実施できたため、A評価とした。			
						新たな歳入財源の確保	18	ふるさと納税の促進・拡充	商工観光課	・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)	550,000 千円	923,367	167.9%	25,000 千円	211,683	846.7%	S
	19①	新たな財源の確保 (企業版ふるさと納税の継続)	企画財政課	・検証・寄附募集	企業版ふるさと納税賛同企業数	4 企業					7	175.0%	— 千円	11,500	想定以上	S	A	新たな財源の確保には至らなかったが、既存財源の拡充に努め、企業版ふるさと納税については目標を上回る成果を実現できたため、A評価とした。
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)	企画財政課	・実施支援	—	—	—					—	—	—	—	A			
19③	新たな財源の確保 (広告等の新たな財源の確保)	企画財政課	・募集・実施	広告関連事業の受入件数	2 件	0					0.0%	200 千円	0	0.0%	B			
(4) 公共施設等の 適正な 配置・ 管理	公共施設等総合 管理計画の 推進	20	個別施設計画の策定・推進	財産管理活用課	・各実施計画策定 ・マネジメント(統廃合等)実施	実施計画策定件数	6 件	6	100.0%	—	—	—	A	A	年次計画を滞りなく実施できたため、A評価とした。			
						公共施設の適正管理	21	公共施設の適正管理	財産管理活用課	・検証、運営の見直し・転換	—	—	—	—	—	—	A	A
	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)	財産管理活用課	・条例等の運用 ・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	5	166.7%	—	—	—	A	A	年次計画を滞りなく実施できたため、A評価とした。			
						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)	財産管理活用課	・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	6	60.0%	—	—	—	B	B

取組項目	推進項目	No.	具体的な実施項目 (実施内容)	担当課	令和4年度 年次計画	指標				財政効果額			目標 進捗評価	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	目標値	実績値	目標 達成度					
(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)	総務課	・研修の実施	研修受講率(%) (研修受講者総数/職員数) ※前年度からの増加分(%)	25.0%	—	0.0%	0.0%	—	—	—	B	B	外部研修受講者を増やすことを目指したが、職員個々の職務状況や受講指導の徹底不足等から、目標未達成であるためB評価とした。	受講できない理由を把握し、その原因を改善することで、「誰もが参加できる体制」を構築する必要がある。研修の成果を目に見える形で把握することは困難であるが、①受講後のアンケートで内容を振り返る②今後どの業務に活かせるか提案してもらおう等の対策により、その習熟度を高め、具体的に業務改善につなげることを目指すことが重要である。
	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	総務課	・全職員対象研修実施 ・未受講者に対するフォローアップ ・利用ガイドライン見直し	研修受講率(%)	100%	—	90.8%	90.8%	—	—	—	B	B	情報セキュリティ研修・公務員倫理研修、更にはそれらのフォロー研修も実施したが、職員個々の職務状況や受講指導の徹底不足等から、全員参加が徹底できなかったためB評価とした。	重要な研修であり、未受講者に対しては人事部門・上司からの「受講指導」を行い、全員受講を徹底すべきである。
		24②				自己点検の実施(年1回) ・外部監査(4部署) ・内部監査(4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	4	部署	0	62.5%	—	—	—	A	A	点検対象部署を十分に精査した結果目標未達成となったが、年次計画を滞りなく実施でき、必要な対策が講じられているため、A評価とした。
	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 (人事評価の勤怠手当への反映)	総務課	・職員に適用	手当てに反映した職員割合	100%	—	100.0%	100.0%	—	—	—	A	A	年次計画を滞りなく実施できたため、A評価とした。	
		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)	総務課	・昇格運用の実施	昇格者のうち基準点以上の職員割合	100%	—	0.0%	0.0%	—	—	—	B	B	昇格運用にかかる評点基準の作成が遅れ、4年度人事異動に対する運用には至らなかったため、B評価とした。(5年度は反映済である)	5年度人事異動では既に人事評価を反映したのとなっており、今後も適切に運用していただきたい。
	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)	企画財政課	・継続実施	実施可能改善件数	8	件	4	50.0%	—	—	—	B	B	職員提案を実施し一部提案は受理したものの、採択に至る案件がなかった。しかし、各課・係からの個別提案により、事業推進が図られたため、B評価とした。	職員個々の身の回りのことから、課単位ないし課を超えた案件まで、どのような提案でも受け入れ、「誰もが声を挙げやすい環境づくり」を行うことが重要である。提案数の増加策として、例えばテーマを毎年一つに絞ったり、業務改善の一環として係・職員単位等で「一期間中につき」といったノルマを設けるなど、身の回りから変えていく(声を挙げる)風土を作ることも重要である。
		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)	企画財政課	・運用開始	プロジェクト会議件数	1	件	1	100.0%	—	—	—	A	A	年次計画を滞りなく実施できたため、A評価とした。	
	(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)	企画財政課	・運用実施	—	—	—	—	—	—	—	A	A	年次計画を滞りなく実施できたため、A評価とした。	
			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)	企画財政課	・運用実施	—	—	—	—	—	—	—	—	A	A	年次計画を滞りなく実施できたため、A評価とした。
		28	大型事業等に係る適正化手法の検討	企画財政課	・事業の検討実施	ワーキンググループ検討件数	1	件	0	0.0%	—	—	—	A	A	ワーキンググループに替わる評価体制を実施したことにより、目標未達成となったが、年次計画を滞りなく実施できたため、A評価とした。	
行政評価制度の再構築	29	行政評価制度の再構築	企画財政課	・資料見直し ・本格実施	施策評価実施率	100%	—	100.0%	100.0%	—	—	—	B	B	施策評価(ロジックモデル)の作成に時間を要し、試行が4年度から、本格実施が5年度から1年先送りとなったため、B評価とした。	本格実施による成果を期待する。	
庁内における情報の共有	30	庁内における情報の共有	総務課 企画財政課	・共有実施	情報提供率	100%	—	100.0%	100.0%	—	—	—	A	A	年次計画を滞りなく実施できたため、A評価とした。		

取組項目	推進項目	No.	具体的な実施項目 (実施内容)	担当課	令和4年度 年次計画	指 標			財政効果額			目標 進捗評価	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	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	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）	総務課 各課	・課題管理の継続実施	課題スケジュール管理の実施割合	100%	—	100.0%	100.0%	—	—	—	A	年次計画を滞りなく実施できたため、A評価とした。	
		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）	総務課 各課	・研修の実施	マネジメント関係研修参加割合	100%	—	100.0%	100.0%	—	—	—	A	年次計画を滞りなく実施できたため、A評価とした。	
		32①	工数管理による人員配置の最適化（業務分担の平準化）	総務課 各課	・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	5 日減	0	0.0%	—	—	—	—	B	全部署の業務日数減にはつながらず目標未達成となっており、その原因分析も十分に精査できていないことから、B評価とした。	工数削減できていない原因をつかみ、削減可能であれば着実に改善すべきである。工数管理の主目的は、①コア・ノンコア業務の適性把握 ②人員配置の効率化であることから、その実現に向けてしっかりと継続すべきである。
		32②	工数管理による人員配置の最適化（職員の生産性向上）	総務課 各課	・継続実施 ・実施・検証 ・計画的な配置	—	—	—	—	—	—	—	—	B	工数管理を活用した効果的な業務分析ができておらず、具体的な人員配置に工数管理の結果を活かせていないことから、B評価とした。	「課を超えた協力」の本来の目的は『事務効率化』であり、兼務増で事務負担が増加することがないよう留意すべきである。
	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）	総務課	・実施	短期間配置職員数 ※○人以下	10 人以下	1	100%	—	—	—	—	A	年次計画を滞りなく実施できたため、A評価とした。	
		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）	総務課	・実施・検証	—	—	—	—	—	—	—	—	A	年次計画を滞りなく実施できたため、A評価とした。	
(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	総務課 各課	・継続実施	マニュアルの活用率	100%	—	100.0%	100.0%	—	—	—	B	マニュアル作成の意義や活用方法が十分周知できておらず、更新されていないものが見受けられたことから、B評価とした。	今年度中に周知・徹底のための研修会などを実施するとともに、マニュアル作成が進んでいるかを確認し、遅れが見受けられたら改めて推進する必要がある。
		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）	総務課	・ルーティン業務（月末処理や窓口サービス業務等）及び家庭状況等に応じた時差出勤の導入	時間外の削減時間数	112 時間	121.5	108.5%	—	—	—	A	年次計画を滞りなく実施できたため、A評価とした。	
	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本格運用開始 ・在宅勤務システムの試行運用、本格導入に向けたシステム整備 ・在宅勤務時の服務管理等に 関する要綱の策定		在宅勤務、サテライトオフィス勤務利用職員数	10 人	47	470.0%	—	—	—	—	A	年次計画を滞りなく実施できたため、A評価とした。	
	ワークライフ バランスの実 現	36	年休の取得推進	総務課	・完全実施	年休（年5日）の取得率	100%	—	98.0%	98.0%	—	—	—	B	すべての職員が5日以上年休を取得するという目標を達成するため、全体周知・個別指導等に努めてきているが、結果的に達成できなかったためB評価とした。	所属長の責任において、確実に取得されるべきものであり、仕事の配分等も随時見直ししながら、全員が取得できる勤務態勢を構築する必要がある。過勤務となり職員が疲弊することがないよう、十分留意する必要がある。
		37	時間外勤務の縮減	総務課	・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	7.1	112.7%	2,082 千円	9,021	433.3%	—	A	年次計画を滞りなく実施できたため、A評価とした。	

取組項目	推進項目	No.	具体的な実施項目 (実施内容)	担当課	令和4年度 年次計画	指標			財政効果額			目標 進捗評価	
						項目	目標値	実績値	目標 達成度	目標値	実績値		目標 達成度
基本方針3「効果的・効率的な行政サービスの提供」(No.38~No.51:実施項目14、評価項目22)													
(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	総務課	・計画どおりの管理	職員数	311 人	309	100.6%	86,605 千円	108,689	125.5%	A
						再任用職員数(参照)	21 人	15					
		39	会計年度任用職員の適正配置	総務課 教育総務課	・適正な配置	会計年度任用職員数(各4月1日)	139 人	178	78.1%	123,145 千円	33,296	27.0%	B
	給与の適正な運用	40①	給与の運用見直し(通勤手当)	総務課	・制度運用実施	通勤手当支給金額(令和3年度比)の減額	0 千円	0	—	0 千円	0	0.0%	A
		40②	給与の運用見直し(給料減額)		・協議	一般職員給料月額減額	— —	平均3.0%減	想定以上	— 千円	51,571	想定以上	A
	効率的な組織体制の構築	41	効率的な業務体制の構築	総務課	・再編実施	組織全体の係数	93 係	93	100.0%	— —	—	—	A
(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)	総務課	・調査実施 ・総合検討、実施	クラウド化、庁内仮想基盤統合システム数	— —	21	想定以上	— —	—	—	A
		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)	総務課	・全庁システム調査実施 ・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	16 契約	20	125.0%	— —	—	—	A
		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)	総務課	・業務プロセス、フロー点検及び見直し ・トライアルによる実証実験継続	AI・RPA等の活用時間数	— —	—	—	—	—	—	B
		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)	総務課	・継続運用 ・事務見直し	移動削減時間数	800 時間	781	97.6%	— —	—	—	A
		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)	総務課	・継続実施	ペーパーレス会議実施回数	50 回	27	54.0%	— —	—	—	B
		44	内部手続きの簡素化・簡略化	総務課 企画財政課 会計課	・運用開始	削減時間数	— —	—	—	— —	—	—	A
	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)	総務課	・サイト研修内容の見直し、実施	Webサイト発信職員増加数	25 人	16	64.0%	— —	—	—
		45②	市政情報の積極的な公開・提供(オープンデータの活用)	総務課	・継続実施	オープンデータ登録件数	50 件	17	34.0%	— —	—	—	B
		46	市立幼稚園のあり方検討	教育総務課	・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	0.0%	— —	—	—	A
						閉園数	0 園	2	想定以上	1,040 千円	1,168	112.3%	A
		47	市立小学校・中学校のあり方検討	教育総務課	・有識者会議の設置及び提言	—	—	—	—	— —	—	—	A
	48	市立大田こども園のあり方検討	福祉事務所	・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 (人以上)	17	113.3%	0 千円	0	0.0%	A	
	49	学校給食センターのあり方検討	教育総務課	・運営方法等の協議	—	—	—	—	— —	—	—	B	

全体評価	評価内容	助言・改善案
A	年次計画を滞りなく実施できたため、A評価とした。	
B	正規職員数の減員が進んだことで会計年度職員の削減が困難となり、併せて給食センター調理部門への民間委託も進まなかったことなどから、目標値を大きく下回る結果となった。よって、B評価とした。	現時点で178人以上の削減が困難であるならば、正しい目標値の下で適正配置を推進すべきである。
A	年次計画を滞りなく実施できたため、A評価とした。	
A	年次計画を滞りなく実施できたため、A評価とした。	
A	年次計画を滞りなく実施できたため、A評価とした。	
A	年次計画を滞りなく実施できたため、A評価とした。	
B	県共同事業については進められているが、庁内各業務の検証・見直しが遅れているため、B評価とした。	国の実証実験が終了した後、本格導入にかかる費用対効果を十分精査し、慎重に実施の可否を判断すべきである。
A	年次計画を滞りなく実施できたため、A評価とした。	
B	実施が一部の会議に限られ、新たな会議への活用検討が進まなかったため、目標未達成によるB評価とした。	本来ペーパーレス会議が実施可能な会議がどの程度あって、その内どれくらいの割合を目指すかを検証することが必要である。
A	年次計画を滞りなく実施できたため、A評価とした。	
B	ウェブサイトから新たに発信できる職員を増やすことを目指したが、目標未達成であるためB評価とした。	主にどのような媒体を使って情報を受け取っているのか等、「受け取る側の目線」を調べることで、より有益な情報を発信することにつながる。ケーブルテレビ等の人材・技術等を活用することも有用である。
B	本年度においては他業務を優先し、二次利用できるデータ登録件数が目標未達成となったため、B評価とした。	市民からのニーズに合わせて、必要なデータを中心に登録すべきである。
A	年次計画を滞りなく実施できたため、A評価とした。	
A	年次計画を滞りなく実施できたため、A評価とした。	
A	年次計画を滞りなく実施できたため、A評価とした。	
N	社会情勢の変化等から、プラン期間中に今後の方向性を定めることが困難となったことから、N評価(評価なし)とした。	

取組項目	推進項目	No.	具体的な実施項目 (実施内容)	担当課	令和4年度 年次計画	指 標				財政効果額			目標 進捗評価
						項目	目標値	実績値	目標 達成度	目標値	実績値	目標 達成度	
		50	庁舎のあり方検討	総務課 企画財政課	・ 執行体制検討	—	—	—	—	—	—	—	B
(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)	商工観光課・ 商工労政係	・ 改革プラン実施 ・ 組織の見直し協議	—	—	—	—	—	—	—	B
		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)	農林水産課・ 農政企画係	・ 改革プラン実施 ・ 組織の見直し協議	—	—	—	—	—	—	—	A
		51(3)	外郭団体の自主運営化に向けた検討 (きつとすき)	商工観光課・ ブランドふるさと納税係	・ 自主事業の推進 ・ 連携強化	—	—	—	—	—	—	—	A
		51(4)	外郭団体の自主運営化に向けた検討 (観光協会)	商工観光課・ 観光係	・ 自主事業の推進 ・ 連携強化	—	—	—	—	—	—	—	B

全体評価	評価内容	助言・改善案
B	庁舎のあり方検討については都市計画等に沿って進めることになるため、本プラン期間中の推進は難しいことからB評価とした。(なお、将来を見据えた実施項目として、同プランに残すこととしている。)	今後の課題として常に情報収集に努めながら、課の体制見直しも併せて進める必要がある。
B	直近の組織見直しを図ることが難しくなったため、B評価とした。	今後の組織見直しは難しくても、自主財源の確保等による経営改善を目指し、着実に推進する必要がある。
A	年次計画を滞りなく実施できたため、A評価とした。	
A	年次計画を滞りなく実施できたため、A評価とした。	
B	コロナ等に起因した観光業の不振により、今後の経営安定化に向けた観光事業の成果が十分ではないことから、B評価とした。	今後の観光業の再興は不透明ではあるが、自主事業等の効果的实施による経営改善を目指し、着実に推進する必要がある。