行政改革推進計画　平成 19 年度取組結果及び平成 20 年度の取組概要について

1　大目標の取組

○大目標１ 効率的で効果的な行政運営の確立

効率的で効果的な行政運営に向けて、職員の意識の現状と課題を把握するとともに、ISO9001を活用し、組織目標及び事務事業の進捗管理システムを運用しました。

しかしながら、様々な課題もあることから、効率的で効果的な行政運営は前進したものの実現にはいたっておりません。今後はその解消に向け取組を実施していきます。

○大目標２ 実質的な単年度収支の黒字化と貯金 26 億円以上の維持

平成 17 年度から新市の発展に必要な事業を実施するために財政調整基金を取り崩してきたところであり、平成 19 年度当初予算でも同様に取り崩しを見込んだこと、また、中越沖地震での災害対応が必要となったことなどから、実質単年度収支は、約 7.7 億円の赤字となる見込ですが、財政調整基金の平成 19 年度末残高は約 26.1 億円となる見込です。

平成 22 年には目標を達成するよう、平成 20 年度当初予算では健全な財政運営に向け、徹底した歳出削減を図りつつ、実質単年度収支の改善と財政調整基金残高の確保に努めます。

	平成 18 年度決算	平成 19 年度決算見込	平成 20 年度決算見込
実質単年度収支	△2 億 7,575 万円	△7 億 7,750 万円	―
財政調整基金残高	40 億 4,043 万円	26 億 1,068 万円	32 億 4,412 万円

○大目標３ 借金残高（通常分の市債）50 億円の削減

平成 18 年度決算と平成 19 年度決算見込を比較すると、約 8 億 4,700 万円の削減となり、単年度目標である10億円の削減には到達しません。ただし、平成20年度決算見込みベースでは、約 41 億円程度の大幅な削減を予定していることから、計画期間全体でみれば当初目標以上の削減となる見込みです。

市債の種類	平成17年度決算	平成18年度決算	平成19年度見込	平成20年度見込
一般会計	1,121億2,479万円	1,144億　931万円	1,168億1,126万円	1,135億6,382万円
通常分	872億1,762万円	874億5,822万円	886億1,092万円	845億2,033万円
地域振興基金分を除く	**872億1,762万円**	**854億5,822万円**	**846億1,092万円**	**805億2,033万円**
通常分以外	249億　717万円	269億5,109万円	282億　34万円	290億4,349万円
特別会計・公営企業会計	1,301億1,829万円	1,323億　507万円	1,340億8,554万円	1,345億1,050万円
合　計	2,422億4,309万円	2,467億1,438万円	2,508億9,680万円	2,480億7,433万円
削減額	―	17億5,940万円	8億4,730万円	40億9,059万円

※平成 17 年度決算額については上越地方広域事務組合を含んでいない

○大目標４ 土地開発公社の経営健全化

市による買戻しと民間等への売却は目標を超えるペースで実施した一方、新規の購入等もあり、19 年度決算の見込みでは、保有土地は約 205 億円となる予定です。

土地開発公社	平成18年度決算	平成19年度見込	平成20年度見込
市の買戻し	12億6,563万円	11億4,940万円	10億　98万円
民間等への売却	19億5,735万円	15億6,351万円	15億　393万円
土地保有額	224億8,570万円	205億3,700万円	180億7,324万円
借入金残高	264億1,068万円	243億2,400万円	210億3,000万円

2　中目標の取組　（詳細は別紙のとおり）

中目標		重点取組			具体的な取組項目				
内容	目標到達見込	No.	内　容	目標達成状況	項目数	取組課の数	目標達成状況 ○	×	―
1 行政運営の改善に向けた体制整備	前進するも ×	1	職員の意識高揚と資質向上	前進	5	5	2	3	0
		2	ＰＤＣＡサイクルに基づく業務執行の定着	前進	2	2	0	2	0
		3	予算編成時における部局ごとの事業費と人件費の枠配分方式の実施	前進	2	2	2	0	0
		4	新しい公会計手法の活用	前進	1	1	1	0	0
		5	簡素で機能的な組織機構の構築	×	2	2	1	1	0
2 歳入の発掘と確保	○	6	税と使用料の滞納分の徴収促進	○	2	2	1	0	1
		7	受益者負担の適正化	○	2	2	1	1	0
		8	市の様々な資源等を用いた歳入増加	○	2	9	8	1	0
		9	市の固定資産の売却及び貸し付けによる歳入増加	○	2	2	2	0	0
3 新たな行政需要に応え得る財政構造の確立に向けた歳出の見直し	○	10	事務事業の再編と整理、廃止と統合	○	3	3	0	0	3
		11	業務執行経費の縮減	○	2	2	0	1	1
		12	第三セクターの見直しによる経費削減	―	1	1	0	1	0
		13	職員数の削減による人件費削減	○	1	4	1	0	3
		14	給与等の見直しによる人件費削減	○	4	4	2	2	0
		15	市場化テストの実施によるコストの縮減	―	1	1	0	1	0
4 土地開発公社の保有土地の削減	○	16	土地開発公社が保有する土地の積極的な買戻しと売却等	○	2	2	2	0	0
			合　計		34	44	23	13	8

※点検結果の詳細は次ページ以降にあり
※重点取組 1～5 の「目標達成見込」については、計画最終年度（22 年度）の目標に対する現状認識を記述（年度ごとの目標を設定していないもの）

3　地方公営企業集中改革プランの目標達成状況　（詳細は別紙のとおり）

地方公営企業	件数	目標達成状況 ○	×	―
ガス事業	4	4	0	0
上水道事業	5	5	0	0
簡易水道事業	4	4	0	0
下水道事業	2	1	1	0
住宅団地事業	1	1	0	0

地方公営企業	件数	目標達成状況 ○	×	―
産業団地事業	1	0	1	0
病院事業	1	1	0	0
電気事業	1	1	0	0
索道事業	1	0	1	0
合計	20	17	3	0

※「進捗状況」欄の－は「当該期間に実施予定の取組みがない」ことを示す。

２ 「中目標」、「重点取組」及び「具体的な取組項目」の状況

中目標1： 行政運営の改善に向けた体制整備

定性目標	・成果の獲得を追及し、目的と目標を的確に設定する意識の定着 ・各種政策や課題に対して有効な意思決定が迅速にできる機能的な組織機構の構築
達成基準	・PDCAサイクルに関する管理職員のテスト合格率　100% ・事務事業の目的と目標が適切に設定される率　100%

状況	考え方
前進するも×	「成果の獲得を追及し、目的と目標を的確に設定するという意識の定着」については、仕事に対する職員の意欲が高まることが重要と考えており、職員の意識の現状や既存の各種取組の課題などを明らかにしつつある。また、組織機構のあり方についても、職員削減を進める中で課題を明らかにしつつあることから、少しずつではあるが、「行政運営の改善に向けた体制整備」に向かっていると考える。 今後は、既存の各種取組を見直すとともに、新たな方策も実施する必要があると考えているが、行革推進計画期間中の目標達成を目指すためにも、スピードを上げて実施していく。

【重点取組1】

内容	定性目標	状況	考え方
職員の意識高揚と資質向上	職員が目標達成に喜びと充実感を覚え、自発的かつ適切に業務執行し、改善する状態	目標に向けて前進はしているが、その歩みは遅い	昨年10月に実施した「行政運営に対する職員の現状認識調査」の結果からすると、目標を設定すること自体の重要性は大半の職員が理解しているが、実際の業務執行に当たって、事務事業等の進捗管理システムが定着しているとは言えない結果になったことから、全職員が「目標達成に喜びと充実感を覚え」るという状態には至ってないと考える。 また、職員の仕事に対する意欲を高めるためには、将来的な組織像の明確化、職員削減のスピードと合った事務事業の見直しが重要なポイントであることが見えてきた。 20年度においては、組織や事務事業の見直しを進めるとともに、進捗管理システムや人事考課システムなど行政運営に関する各システムを見直して、業務改善や職員の意識高揚を図る。

＊計画最終年度(22年度末)時点の目標のみ設定してあることから、その目標に向けた進み具合を記述した。

【具体的な取組項目】

	内 容	19年度取組結果							20年度取組概要		
		19年度目標	作業上の到達点	目標達成状況	状況	課題	所管部局	所管課	定性目標	数値目標	20年度の実施内容
1	職員提案制度を継続するとともに、組織目標を踏まえたISO9001に基づく業務改善活動を全庁的に実施します	○職員提案 ・職員が提案に対し関心を持ち、意見を出し合い、議論が起こる状態 ・提案した職員または提案に対し意見を投稿した職員の数の合計230人(全体の10%) ○業務改善活動 ・課または係等の単位で改善すべき課題を自ら選択し取り組む状態	見直し後の職員提案制度開始	×	○職員提案制度 公募委員や組合推薦委員等で構成する庁内検討委員会を設置し、当初は、9月までに見直しを完了させ、新しい制度をスタートする予定としていた。 庁内検討委員会において、多くの提案が出される仕掛け、個人の活動に留まらず職場全体での改善活動につながる仕掛けなどの検討を重ね、素案を作成した。素案について政策調整官会議で審議したところ、提案者に対する褒賞等の必要性などで疑義が示された。また、行革市民会議からは、より手軽に提案できて、かつ、迅速に対応できるような簡素な仕組みが求められた。 以上の経過を踏まえた制度案の再構築に時間を要したことから、当初目指した9月スタートは果たせず、20年度からスタートすることとした。結果として、19年度の提案件数は2件に止まり、目標を達成できなかった。 ○業務改善活動 各職場における日常的な改善活動の詳細は把握しなかったが、各種の調査結果では、一定の改善が起きていたことが想定される。 職場での組織的な改善活動をさらに活発化するため、20年度の組織目標のメニューに「改善目標」を設定した。	職員提案制度については、年度内の見直しを果たせなかったことから、本制度による提案実績は2件に止まった。 極めて少ない件数だったが、これは、当課において提案への対応が遅くなり、職員の信頼感を欠いてしまったこと、本制度が見直し作業中であったことにより提案を控えた職員がいたことなどが要因と反省している。 昨年10月に実施した職員へのアンケート調査の結果や、人事課における本庁課と総合事務所における業務の見直し方策の調査結果などを見ると、各職場においては一定の改善活動が行われているものと思われるが、その状況を把握していないことから、全庁に展開できるような改善策が埋もれているおそれがある。 20年度の組織目標のメニューに「改善目標」を追加したが、各職場においてその手段が十分に検討されているとはいえない。	総務部	行革推進課	見直し後の職員提案制度を平成19年度から運用開始する予定としているが、提案件数が年間20～25件という現状を改善し、職員の業務改善意識が高まり、活動が広がるようにする。	職員提案件数：年間100件以上	新しい職員提案制度の運用 ○新制度の周知 ○新制度の運用 ・提案の受付後、迅速に採否決定ルートに乗せる ・毎月の提案件数を把握し、必要に応じて周知する ・集中検討月間の実施 ・表彰
2	目標管理型の人事考課を管理職以外の職員の処遇に反映します	平成20年度以降の本格実施に向け、制度の確立がなされている状態	検証継続	×	現行の人事考課制度の制度上、運用上の課題や問題点を人事考課見直し検討委員会とともに協議を進めた結果、見直しが必要となり、本格実施するには至らなかった。	職員の育成のための人事考課制度であることを踏まえ、考課結果の活用(昇給・昇格、研修、配置等)も含めた制度の整理が必要である。 組織目標とそのブレイクダウンに基づく個々の職員の役割等とリンクした制度構築が必要である。	総務部	人事課	21年度の本格実施に向け、制度面、運用面の検証が実施され、21年4月から本格実施を見据えた制度で運用開始できる状態。	―	・19年度人事考課を取りまとめ、現状の分析と課題を把握する。 ・これまでの検証・検討結果を踏まえ、21年度の本格実施に向け、制度運用を見直し20年度人事考課を行う。
3	職責に応じた知識や技術を習得させるよう、研修計画を充実します	職員が自ら手を上げ、能力開発に向けた研修に積極的に参加している状態 研修参加人数：前年度比5%増 (自己啓発に関するもの10%増)	実施	×	・研修参加人数実績：前年度比12.4%増　(自己啓発に関するもの：10.5%増)で、数値目標は達成することができた。 ・常に問題意識を持って職務に当たり、市民とともにまちづくりを進めていくことのできる職員を育成するために必要な、人材育成計画策定について、素案を作成する段階にとどまったため、目標達成にいたらなかった。 ・一般職員第1部研修が未実施であった。	・19年度目標が未達成になった理由は、職員育成の目的と研修メニューの関連性の分析が不十分だったことによる。 ・職員育成の目的意識を明確にするためには、人材育成計画の早期の策定が必要。	総務部	人事課	職員が自ら手を上げ、能力開発に向けた研修に積極的に参加している状態	研修参加人数：前年度比5%増 (自己啓発に関するもの10%増)	・人材育成計画を早急に検討し、策定に向け取り組む。 ・積極的に挑戦する意識と行動力を備えた職員を育成するため、研修メニューの再検討を実施する。 ・平成20年度は、一般職員第1部研修を市町村職員総合組合に委託し、実施する。

	内　容	19年度取組結果							20年度取組概要		
		19年度目標	作業上の到達点	目標達成状況	状況	課題	所管部局	所管課	定性目標	数値目標	20年度の実施内容
4	業務改善を自発的に行うような体質となるよう、職員を市役所以外の様々な職場に積極的に派遣します	研修を受けた職員全員から業務改善に向けた、提言やレポートの提出	実施	○	・研修を受けた職員全員から業務改善に向けた、提言やレポートを提出させた。(今後、イントラで職員に周知する。) 派遣先:総務省、環境省、厚生労働省、国土交通省北陸地方整備局、新潟県、県税部、県警、Nico、浦項市、カウラ市…以上11人	・提出のあった提言やレポートを、職員に周知し、業務改善に活用していく必要がある。	総務部	人事課	研修を受けた職員が研修内容を理解し、業務に生かせる状態	―	・派遣職員全員から提言やレポートを提出してもらう ・より派遣の成果を挙げるため、市業務との関連性なども考慮し、新たな派遣先や派遣人数、派遣期間等を検討する
5	市の組織運営の強みと弱み、職員の仕事に対する意欲を抑制する要因等を把握し、的確な改善策を企画して取り組みます	職員の仕事に対する意欲を向上させるために解消すべき課題が見出せた状態	仕事に対する職員の思い、充実度合いの現状を把握	○	10月に職員へのアンケートを実施し、仕事に対する意欲を高めるために解消すべき課題等の傾向を把握した。 「相当に意欲が高い」「どちらかと言えば意欲が高い」とした職員が約7割、「相当に意欲が低い」「どちらかと言えば意欲が低い」とした職員が約3割となり、かつ、意欲が低いとする職員の割合を経年で見ると増加傾向にあった。 主な課題として認識した事項は次のとおり。 ・職員の削減が進む中、事務事業の量があまり変わらないことに対する不満と将来への不安があること。 ・本庁と総合事務所のやり取り、進捗管理システムなどの業務に非効率な面があること。 ・現行のような職員削減策ではなく、組織機構の見直しを求めていること。 ・やりたい仕事ができていないと感じていること。 ・仕事を面白くないと感じていること。 ・管理職にあっては、目標設定と達成に向けた職員の指導と評価にあまり留意していないこと。	調査の結果、大別して次の2つの傾向がある。 ・職員削減と業務量削減のスピードがマッチしていないことに起因するもの ・仕事に対する興味や関心が高まらないことに起因するもの いずれも職員個人の問題として片付けるのではなく、組織的に対応すべきことが数多くあると考える。	総務部	行革推進課	・19年度の調査結果から見えた課題(組織の将来像の明確化、事務事業の見直しなど)に対応するような取組を行い、課題が相当程度解消される状態 ・20年度時点における職員の意識の状況を把握し、さらなる改善に向けた課題を見出した状態	―	・19年度の調査結果から見えた課題(組織の将来像の明確化、事務事業の見直しなど)に対応するような取組を行う。 ・20年度時点における職員の意識の状況を調査する。

【重点取組2】

内容	定性目標	状況	考え方
PDCAサイクルに基づく業務執行の定着	業務執行の際に、職員が常に「計画・実行・評価・改善」というPDCAサイクルで思考し、組織全体で運用する状態	目標に向けて確実に前進している	個々の事務事業や職員が何のために存在し、何を期待されているのか等を明確にして、組織としてPDCAサイクルに基づく業務管理を促すことをねらいとして、19年度から組織目標を単位とした進捗管理システムを開始した。 各部局課が設定した組織目標を見ると、「到達点の明確さ」という点において18年度よりも向上していると感じられる。 組織目標を事務事業、職員の任務・役割にまで展開することについては、経験を重ねて慣れていく過程も必要と考えている。 PDCAサイクルによる思考で業務を管理することの意義は大半の職員が理解しているものと考えており、的確な実践に向けて、今後も進捗管理システムの運用を通じて、粘り強く、職員に対して周知・徹底していく。

＊計画最終年度(22年度末)時点の目標のみ設定してあることから、その目標に向けた進み具合を記述した。

【具体的な取組項目】

	内　容	19年度取組結果							20年度取組概要		
		19年度目標	作業上の到達点	目標達成状況	状況	課題	所管部局	所管課	定性目標	数値目標	20年度の実施内容
6	すべての事務事業の執行について、目標の設定、管理様式の統一、定期的な進捗点検、成果測定などを行い、PDCAサイクルを定着させます	・事務事業の目的や目標を各部署がみずから適切に設定できる状態 ・部局課が自組織の全体的な進捗状況を容易に把握できる進捗管理の実現 ・20年度予算の当初要求時(財政課査定前)において全事務事業の目的目標が適切に設定された状態	様式改善して実施	×	【目標の設定について】 既存の事務事業については、18年度と19年度に精査した目標を踏まえて20年度の目標を設定していることから、少なくとも到達点としては読み取れるものが多いが、新規の事務事業やなんらかの見直しをした事務事業については、「～を進める」「～を実施する」といった目標が散見される。 【進捗管理システムについて】 ・職員アンケートの結果、現行の進捗管理システムは、管理対象とする事務事業、点検スパン、様式などが画一的なことから使いにくく、実際の業務執行に活用されていない、という意見が多かった。一方、システムの運用によって管理が徹底したといった意見もあった。	【目標の設定について】 18年度当初の頃と比較すれば、目標設定のレベルは上がってきているものの、未だ「～を進める」「～を実施する」といった目標を設定しているものがあることから、職員の理解は十分とはいえないと考える。なお、到達点としては読み取れる目標になってきているが、目標の方向性や大きさなどの妥当性に関しては検証していない。 【進捗管理システムについて】 現行のシステムは、性質のまったく異なる事務事業をすべて対象として、点検スパンや様式を統一して運用していることから、使い勝手が悪く、有効に機能していないと考える。	総務部	行革推進課	・事務事業の目的や目標を各部署が適切に設定できる状態 ・部局課が自組織の全体的な進捗状況を容易に把握できる進捗管理の実現 ・21年度予算の当初要求時(財政課査定前)において全事務事業の目的目標が適切に設定された状態	―	19年度の組織目標の結果評価、報告 20年度の組織目標の進捗点検、報告 21年度の組織目標等の設定
7	PDCAサイクルに関する研修をすべての職員に対して定期的に実施し、理解度などの成果を測定します	・課長及び副課長がPDCAサイクルの仕組みを理解できた状態 ・研修後のテストに受講者全員が合格	・管理職に研修実施(コンサルタント等が実施)	×	これまでの研修や実務上の経験等により、管理職において一定のノウハウを得たと考えていたが、先般実施した「行政運営に対する職員の現状認識調査」の結果からすると、ノウハウが十分に蓄積されたとは言い難い状況にある。ただし、目標を設定して管理することの重要性は理解されている。 義務的な事務事業や外的な要因に大きく影響されるような事務事業又は目に見えにくい成果を追い求める事務事業が多く、目標設定が馴染まないと感じている職員が多い。 「目標は数値化しなければならない」という思い込みが強すぎ、的確な目標を設定できないと感じている職員が多い。	目標設定が馴染まないと感じながら目標を設定していことから、無理な目標、根拠のない目標、あいまいな目標を設定するケースがあり、目標を追いかける志向が強くならないのではないか。 目標の有無にかかわらず、やらなければならない事務事業が多いと感じていることから、組織的に目標を追いかけるという志向が強くならないのではないか。	総務部	行革推進課	・課長及び副課長がPDCAサイクルの仕組みを理解できた状態	研修でのテスト合格率100%	実施内容企画 研修でのテスト実施

【重点取組3】

内容	定性目標	状況	考え方
予算編成時における部局ごとの事業費と人件費の枠配分方式の実施	優先政策に的確に予算が配分され、政策ごとの目標達成に最適な事務事業が選択される状態	目標に向けて確実に前進している	20年度予算編成時に取り組んだ事業費と人件費の枠配分では、義務的・経常的経費の見直しを促進したと考える。また、職員削減をある程度意識した事務事業の見直しも促したと考える。 優先政策や施策への資源の重点配分については、財務部署、副市長、市長による査定を通じて行われたと考える。 今後も枠配分方式を見直しながら継続していくことで、目標の達成を目指していく。

＊計画最終年度（22年度末）時点の目標のみ設定してあることから、その目標に向けた進み具合を記述した。

【具体的な取組項目】

	内 容	19年度取組結果							20年度取組概要		
		19年度目標	作業上の到達点	目標達成状況	状況	課題	所管部局	所管課	定性目標	数値目標	20年度の実施内容
8	毎年度の予算編成に先立ち、重点政策の議論を経営層で実施します	平成20年度予算編成に先立ち、重点施策の議論を経営層で実施された状態	実施	○	平成20年度予算は、第5次総合計画改定版との整合を図らなければならない予算編成であったため、経営層での協議は、5次総改定に向けての議論として実施された。	政策のプライオリティ決定が不十分であった。	財務部	財政課	平成21年度予算編成に当たり、重点施策の議論を経営層で実施された状態	ー	総合計画と財政見通しの整合を図るため、総合計画・財政フレーム検討プロジェクトチームと連携して実施する
9	毎年度の予算編成にあたり、政策ごとに配分する予算を設定した上で、事業費と人件費を部局に枠配分します	平成19年度予算の枠配方法を総括し、課題を整理したうえで、改善し実施された状態	実施	○	平成20年度予算編成では、義務的・経常的経費の部局別上限額を設定した。 この方法は、要求課にとってこれまでの枠配分で見逃されがちであった経費も改めて見直し分析する必要があり、一定の効果が見られた。 同時に、人件費についても予定配置職員数に一人当たり人件費を乗じた額を示し、職員が減少する中で、それに見合った事業量を考えて予算要求をさせるという点で成果があった。	政策的経費とそれ以外の経費の区分のわかりにくさがあった。また、人件費を枠として示すことはできたが、事業費と人件費を合せて考える効果が十分には発揮されていない。	財務部	財政課	平成20年度予算の枠配方法を総括し、課題を整理したうえで、改善し実施された状態	ー	・総合計画・財政フレーム検討プロジェクトチームと連携して枠配方法を改善したうえで実施する。 ・人件費の枠配分については、関係課（行革推進課、人事課）と効果的な方法に改善する。

【重点取組4】

内容	定性目標	状況	考え方
新しい公会計手法の活用	新しい公会計の手法を活用して、予算編成などの意思決定ができる状態	目標に向けて確実に前進している	平成22年度末の達成を目指している「新しい公会計の手法を活用して、予算編成などの意思決定ができる状態」という目標に向かって、公会計の見直しに関する総務省からの報告書を踏まえ、20年度以降に具体的な検討と作業を進める。

＊計画最終年度（22年度末）時点の目標のみ設定してあることから、その目標に向けた進み具合を記述した。

【具体的な取組項目】

	内 容	19年度取組結果							20年度取組概要		
		19年度目標	作業上の到達点	目標達成状況	状況	課題	所管部局	所管課	定性目標	数値目標	20年度の実施内容
10	新しい公会計手法で得られる会計情報を活用し、人件費を含めたトータルコストや世代間の負担の状況について把握します。あわせて予算編成などの内部意思決定にも活用します	新たな公会計制度導入に向けた情報収集と検討、20年以降の工程を決定	・財務諸表の作成に向けた情報収集と検討及び20年度以降の工程の決定	○	10月に総務省の「新地方公会計制度実務研究会報告書」がまとめられ、より具体的な検討が可能になっている。	平成21年秋（平成20年度決算）から、4つの財務諸表を作成することとされており、公会計の整備を進める必要がある。	財務部	財政課	新公会計システムの導入にかかる方針協議を完了させ、新公会計システムの導入（平成21年度）の準備ができた状態	ー	・他自治体での実施状況を把握する。 ・公会計制度研修会に参加し、システム設計の技術を得る。 ・システムの導入に向けた各種作業を行う（連結の考え方の整理、総務省モデルの検証、資産整理など）

【重点取組5】

内容	定性目標	状況	考え方
簡素で機能的な組織機構の構築	最少の職員数で施策や事業を効率的に企画し執行できる組織機構の実現	×	当市においてあるべき組織機構の姿をイメージしながら、現行の組織の問題・課題を整理して改善していく、という思考で組織の見直しを検討しており、その意味において簡素で機能的な組織機構の構築に向けて歩みだしたと考える。 職員削減を的確に進めていくため、また、業務効率を高めるため、さらには、多くの職員が組織機構の将来像の明確化を期待していることなどから、21年度における組織見直しは確実に行う必要があり、そのためにも20年度の早い時期に組織の見直し案を見出す。

【具体的な取組項目】

	内 容	19年度取組結果							20年度取組概要		
		19年度目標	作業上の到達点	目標達成状況	状況	課題	所管部局	所管課	定性目標	数値目標	20年度の実施内容
11	本庁と総合事務所の機能を見直します	本庁と総合事務所の機能のあり方を検討し、方針が決定されている状態	あり方検討、方針決定	×	本庁と総合事務所の機能のあり方に関し、各部局に改善可能な事務事業等について照会し、H20年度から実施可能な事項については実施した。 また、保健師については、健診・保健指導制度の改革に対応し、総合事務所と本庁の役割分担を明確化した上で、一定数を本庁に集約するとともに各区への応援体制を構築し、H20年度から稼動を開始した。	土木技師や税務関連業務など、本庁への集約により効率化が図れる業務について検討を進めたが、H20年度からの実施には至らなかった。継続して検討する必要がある。 また、合併後3年を経過し、本庁と総合事務所の機能のあり方を含めた組織の抜本的な見直しを進める必要がある。 合併の経緯及び区の住民感情も考慮し、本庁と総合事務事務所の機能について慎重に検討を進める必要がある。	総務部	人事課	組織機構のあるべき姿、改編方針が示され、21年4月から一部組織改編を実施した状態。	ー	総合事務所を含む行政組織のあるべき姿について方針を示し、21年4月から一部組織改編を実施する。
12	組織のグループ化により、少ない人数で効率的に業務を執行できる体制とします	実施状況を点検し、必要に応じて拡大する。	実施状況を点検し、必要に応じて拡大	○	各課への職員配置ヒアリングを通して、グループ化の実施について検討し、H20年度では、全体で22課室（H19年度は6課室）に拡大した。	区総合事務所のグループ制や本庁のグループ制の意義や運用方法について、管理者に明確に伝わっていない現状があり、適切な運用となっていないケースも散見される。	総務部	人事課	グループ制導入可能な課室等が特定され、21年4月から導入されている状態。	ー	定員査定ヒアリングにおいて、実施した成果及び各所属への導入について確認し、次年度で実施可能な課等についてグループ制を導入する。

中目標2：歳入の発掘と確保

		状況	考え方
数値目標	12億1,000万円 （H19年度）2億3,800万円	○	関連する取組が概ね計画どおり進捗した結果、約3億729万円の増加となり、19年度の目標額2億3,800万円を超えて達成した。

【重点取組6】

内容	数値目標	状況	考え方
税と使用料の滞納分の徴収促進	4億1,100万円 （H19年度）7,700万円	○	関連する取組が計画どおり進捗した結果、「17年度の徴収額に対して77,000千円の増加」という19年度目標に対して、138,000千円の増加となり、目標を大きく超えて達成した。

【具体的な取組項目】

	内 容	19年度取組結果							20年度取組概要		
		19年度目標	作業上の到達点	目標達成状況	状況	課題	所管部局	所管課	定性目標	数値目標	20年度の実施内容
13	初期滞納や低額滞納者に対して、納入促進員を拡充し、納入相談などのきめ細かい対応を早期に行うことで滞納額の累積を未然に防ぎます	17年度の徴収額に対し、77,000千円の増	364,365千円を徴収	○	・徴収目標額364,365千円に対し目標額を上回る425,248千円（内市税418,797千円）を徴収できた。 ・納入促進員の訪問件数も29,867件と初期滞納対応を行うことができた。 ・一斉催告は4回を行い、夜間窓口・休日窓口を開設し納付促進を図った。 ・新たに、地方税法第48条の規定に基づき、新潟県に90件の案件を引き継ぎ徴収に取り組んだ。 ・市外滞納者は、住所不明者について実態調査を行い所得状況等の把握を行った。	・税源移譲に伴う市税の徴収額の増加に伴い、滞納者の納付計画が困難になってきている。 ・初期滞納対策のため促進員による納付勧奨訪問も、現年滞納者対応を含め電話番号の秘匿、携帯電話の普及、集合住宅の表札の欠如と市内の全件を担うことが困難になってきている。 ・市外滞納者は約1,700件であり、効率的に処理を行うも解消は困難となっている。	財務部	収納課	―	82,158千円	・納入促進員の増加により19年度新規滞納者対策を強化し、累積滞納化を防止する。 ・未折衝者に対する取り組みを強化、実態調査・財産調査を行い滞納処分を行う。 ・無財産（換価価値のない財産）の滞納者については、執行停止・欠損処分を行う等滞納件数の圧縮を図る必要がある。
14	長期にわたる繰越滞納や高額滞納者に対して、職員が納税交渉や法に基づく財産調査、差押さえ、公売などを集中的に実施することで滞納金の徴収額を増加します	取組項目13に含む	取組項目13に含む	―	・長期、高額、悪質困難事案に対して、年度当初に納付状況点検による徴収及び方針の決定をし、関係機関との連携により、悪質及び倒産等についても早期に対応することができた。 ・年度当初の方針決定により、下記内容の調査及び処分を実施した。 ①呼出し446件 ②財産調査200件 ③捜索13件 ④差押130件 ⑤執行停止182件 ・新たに全庁を対象とした「滞納整理研修会」は、大きな反響があり、官庁速報や新聞にも取り上げられ、市職員の滞納整理に対する認識の向上に繋がった。	・長期、高額、悪質滞納者については、破産、倒産、行方不明または生活困窮者が多く、滞納額に見合う財産を所有していない。 ・市外案件、外国人等は、低所得者が多く、所在地も不明な案件が多い。 ・関係機関との連携の強化を図り、悪質及び倒産事例について、早期に対応して徴収確保に努める。	財務部	収納課	―	取組項目13に含む	・長期化・高額化滞納に対する財産調査等の取り組みを強化し、法に基づいた執行停止・欠損処分等により滞納件数の圧縮を図る。 ・マスコミを通じた滞納対策のPRは高い滞納抑制効果が認められるので、積極的に取り組む。

＊№14の「－」は、具体的な取組項目の年度目標を設定していないことから評価しないもの（№13の取組とあわせて重点取組に目標を設定している）。

【重点取組7】

内容	数値目標	状況	考え方
受益者負担の適正化	9,300万円 （H19年度）1,200万円	○	公の施設の使用料について、19年10月から見直し後の金額でスタートした。使用料の改定により利用者数が激減したという報告は現時点ではないことから、概ね予定どおりに推移しているものと考えるが、開始から間もないことから、しばらくの間は利用状況の推移を注視したい。

【具体的な取組項目】

	内 容	19年度取組結果							20年度取組概要		
		19年度目標	作業上の到達点	目標達成状況	状況	課題	所管部局	所管課	定性目標	数値目標	20年度の実施内容
15	公の施設について使用料無料のものなどを見直し、適正な使用料を設定します	12,336千円	改正後の使用料で運用	○	・改正後の使用料による運用を開始し半年経過したが、各施設所管課からの聞き取りでは、利用者から料金が上がったことについての質問等は若干あったものの、使用料見直しの考え方を説明することで概ね理解を得られたとのことである。	・使用料の見直しが施設利用者の動向にどのような影響を及ぼしたのか、影響がなかったのか、検証を行う必要がある。	総務部	行革推進課	使用料及び利用料に不公平感がない状態	27,118千円	・使用料見直しの実施が19年10月であるため、実施前（18年度）と実施後（20年度）の年間使用料を比較し、収入増加分の数値目標達成の検証を行う。
16	市が無料で提供しているサービスのうち、受益対象者が特定され、かつ、受益対象者の側で選択が可能なサービスについては、費用のうち適切な額を負担していただきます	受益者負担を設定すべき事務事業が整理され適切に負担が設定されている状態	すべての事務事業について見直し実施	×	・20年度に向けた受益者負担の見直しが各部署で検討されていることから、受益者と受益者でない者の負担のあり方について職員の理解が進んでいると考える。 ・ただし、「受益者負担を設定すべき行政サービス」の詳細な基準があいまいである。	受益者負担を設定すべき行政サービス」の詳細な基準があいまいなことから、1件の漏れもなく該当する事務事業すべてに受益者負担が設定されているとは言い切れない。	総務部	行革推進課	基準策定、21年度予算への反映	―	①有料で提供しているサービス見直し ・有料サービスの把握（講座含む） ・負担額の点検、妥当な額の設定 ②無料で提供しているサービス見直し ・負担いただくべきサービスの基準策定 ・該当するサービスの確定 ③21年度予算に反映

【重点取組8】

内容	数値目標	状況	考え方
市の様々な資源等を用いた歳入増加	2,240万円 (H19年度)488万円	○	一部の取組を除き、計画どおり進捗した結果、19年度の目標488万円に対して約610万円の歳入増加があり、達成した。

【具体的な取組項目】

	内 容	19年度取組結果							20年度取組概要		
		19年度目標	作業上の到達点	目標達成状況	状況	課題	所管部局	所管課	定性目標	数値目標	20年度の実施内容
17	広報じょうえつ、市ホームページなどの広報媒体や封筒などに民間企業等の有料広告を掲載します	4,571千円	広報対話課の目標 3,654千円	○	広報じょうえつに毎号8枠、ホームページには毎月6枠の有料広告を掲載した。 ・広告収入3,681千円 内訳　広報じょうえつ 2,917千円 ホームページ　764千円	有料広告の掲載を始めてから2年が経過し、掲載媒体が拡大しているため、要綱及び判断基準の見直しや有料広告審査委員会のあり方、マニュアルの作成等を進め、今後の事業拡大に対応していかなければならない。 12月20日に有料広告担当者打合せ会、1月31日に関係課長会議をそれぞれ開催し、事業の実施状況や課題、改善等を検討した。	総務部	広報対話課	―	計:3,654千円 ・広報じょうえつ 2,898千円 ・ホームページ 756千円	・広告取扱い業者との契約手続き等 ・広報じょうえつ、市ホームページに有料広告を掲載し、安定的に歳入を確保する ・広告審査委員会を適時開催する ・歳入アップについて検討し、21年度予算に反映する
			総務課の目標 632千円	○	市名入り封筒の長形3号と角形2号の裏面に有料広告を掲載した。 ・掲載枠数等 長形3号…5枠　最低価格81,000円　作成枚数 530,000枚 角形2号…6枠　最低価格55,000円　作成枚数 180,000枚 ・広告収入 長形3号…1,358,750円 角形2号… 498,550円 合 計 …1,857,300円	・広告を掲載する媒体の増加により、広告掲載事業者が不足することが考えられる。 ・応募数が枠数に満たなく、セールスに回らなければならない。 ・指名競争入札方式のため、個人の事業者から敬遠される。	総務部	総務課	―	3,654千円	20年度に要綱の見直しや判断基準を明確にし、21年度からの事業の本導入に備える。
			市民税課の目標 114千円	○	個人市民税と軽自動車の有料広告欄各2枠の募集に対して計8社からの応募があり、入札の結果、4社合計で154,610円の収入となった。 新年度から広告入りの封筒で、納税通知書を発送する予定である。	―	財務部	市民税課	―	114千円	引き続き封筒に広告を掲載する。
			資産税課の目標 72千円	○	有料広告欄2枠の募集に対して4社からの応募があり、入札の結果、2社合計で216，000円の収入となった。 また、3月末までに封筒が納入され、4月の納税通知書発送に向けて事務を進めている。	―	財務部	資産税課	―	72千円	引き続き封筒に広告を掲載する。
			市民課の目標 99千円	○	窓口用封筒・各種通知送付用封筒に3枠の広告主募集のところ5事業者からの応募があり、入札の結果3事業者から161,600円の収入があった。また、	広告3枠募集のところを、多くの事業者からの応募となるよう、最低でも現状を維持したい。	市民生活部	市民課	―	90千円	募集受付期間を6月1カ月とし、広告主募集パンフを積極的に関係者に配布し、より多くの応募者を確保することにより、歳入の増加を見込む。
18	広告媒体となりえる資源等を発掘して積極的に活用し、収入増加を図ります	304千円	財政課の目標 課題整理と実施に向けた要綱改正	○	・平成19年度の広告料収入が予算対比で約130万円増の約640万円となる見込みであり、また平成20年度から新たに、①広告入り玄関マットの導入、②観光イベントカレンダーでの有料広告掲載が加わるなど、事業の拡大が図られている。 ・上越市行政財産貸付事務取扱要領を制定し、行政財産の貸付について財務規則に定めるもののほか必要事項を定めた。	印刷物における広告事業は拡大してきているが、土地、建物、構造物を活用した財源涵養については、現時点では全施設への拡大が不十分である。	財務部	財政課	―	10,000千円	・広告事業を全施設の25%で実施することを目標に、施設を所管する全ての課及び区総合事務所に対してこれまでの広告事業のノウハウを説明し、広告事業の導入の可否及び導入できない理由等の確認を行う。
			用地管財課の目標 104千円	○	・広告看板の設置候補地、募集の仕様を検討した ・公の施設を対象とした広告入り玄関マットの設置について、マット導入施設を決定し、目的外使用許可手続を行った。 ・19年度は広告収入出来るよう財務規則を改正し、20年度からは収入を得ることができる。	公有財産を利用した広告事業については、広告効果がある場所であるとともに、景観や施設利用の観点で支障のないものであることが求められるため、設置場所の選定には十分な検討が必要である。	財務部	用地管財課	―	100千円	・広告の適地を設定し、導入する。 ・市有施設に広告入り玄関マットを導入し、使用料収入を得る。
			都市計画課の目標 100千円	×	法的な問題(都市公園法)、景観上の問題、憩いの場としての公園という考えを踏まえ、今後は公園内での民間の広告設置はしない。	―	都市整備部	都市計画課	実施しない	―	実施しない
			道路管理課の目標 100千円	○	直江津駅自由通路北口エスカレーター壁面に3社の広告を設置し、広告料390千円(19年度は150千円)の収入を確保した。 また、北口階段上部の梁に3社の広告を設置し、広告料は300千円(19年度は150千円)の収入を確保した。	市の玄関口である直江津駅の自由通路に掲載する広告としてふさわしい内容となるよう景観等を考慮した上で、掲載内容を検討する必要がある。	都市整備部	道路課	―	800千円	平成19年度に設置した広告に加え、新たな広告の設置を検討する。なお、広告掲載に当たっては、景観等を考慮し、掲載内容を慎重に審査する。

【重点取組9】

内容	数値目標	状況	考え方
市の固定資産の売却及び貸し付けによる歳入増加	6億8,300万円 (H19年度)1億4,400万円	○	売却・貸付ともに計画どおり進み、19年度の目標額1億4,400万円に対して約1億6,300万円となり、達成した

【具体的な取組項目】

	内 容	19年度取組結果							20年度取組概要		
		19年度目標	作業上の到達点	目標達成状況	状況	課題	所管部局	所管課	定性目標	数値目標	20年度の実施内容
19	売却が可能な資産を積極的に売却します	72,335千円	・売却 ・データ整理	○	45件の遊休財産を売却し、90,149千円の売却収入を得る事ができた。	合併前上越市では処分可能な遊休財産はほとんどないが、今後施設の統廃合等に伴う用途廃止財産の取扱いを検討する必要がある。 各区については、多くの普通財産があるが、今後の利用方向や、処分可能な財産かどうかが明確になっていない。	財務部	用地管財課	―	63,607千円	区の普通財産について、今後の利用方向や処分可能な財産かどうか現状を調査し明確にする
20	売却が困難な資産を積極的に貸し付けます	71,235千円	・貸し付け ・データ整理	○	236件の貸付けにより73,035千円の貸付収入を得ることができた。	行政財産についても、積極的に余剰スペースの貸付けを検討する必要がある。	財務部	用地管財課	―	71,235千円	行政財産の利用状況を点検し、余剰スペースの貸付けを検討する

中目標3：新たな行政需要に応え得る財政構造の確立に向けた歳出の見直し		状況	考え方
数値目標	40億7,300万円 (H19年度)7億7,400万円	○	予算編成作業を通じた事務事業の見直し、年度途中での節約、職員数の前倒しての削減、各種手当の削減などにより、約11億3,000万円程度の歳出見直し(削減)となった。

【重点取組10】

内容	数値目標	状況	考え方
事務事業の再編と整理、廃止と統	15億円 (H19年度)3億円	○	20年度予算編成において、各部署における精査及び財務部署の査定を通じ、事務事業の見直しを行った結果、約3億1,200万円相当の事務事業を廃止し、目標を達成した。

【具体的な取組項目】

	内 容	19年度取組結果							20年度取組概要		
		19年度目標	作業上の到達点	目標達成状況	状況	課題	所管部局	所管課	定性目標	数値目標	20年度の実施内容
21	市が担う必要性、政策に対する貢献度合いと実施成果の状況、類似する事務事業の効率化等の観点から事務事業を評価し、その結果に基づき、不用・不急と判断する事務事業を統合、廃止します	重点取組10全体として設定	実施	－	20年度予算編成要領の中で不用不急の事務事業を見直すよう指示するとともに、予算査定を通じた点検をした結果、廃止した事務事業は32件で約2億200万円となった。	職員アンケートの結果からすると、職員の削減に見合うほどの事務事業の廃止は起きていないと感じている。	総務部	行革推進課	－	重点取組10全体として設定	20年度の組織目標の進捗点検、報告
22	市が支出するすべての補助金について終期を設定し、目的を達成した補助金を終了します	重点取組10全体として設定	廃止	－	平成20年度予算編成要領の中で、ゼロベースでの見直しを指示するとともに、予算査定を通じて各種団体の収支状況、補助金の適正な使途について重点的に点検を実施し、各団体への説明責任についても担当課へ徹底した。 その結果、20年度予算において廃止した補助金等は、82件で約1億1,000万円の削減となった。 なお、廃止には至らなかったが、縮小などの見直しを行った補助金等は230件で約4億4,300万円の削減となった。	予算編成時のみの取組では、不十分であった。各課の関係者協議の状況等を把握する必要もある。	財務部	財政課	－	重点取組10全体として設定	終期を平成20年度としている補助金・交付金が多いことから、平成21年度予算編成に向けて、年度の早い時期から関係者協議を促す。
23	公の施設について、利用状況、配置状況、機能の重複状況などを踏まえ、統廃合を行います	重点取組10全体として設定	・統廃合方針策定 ・方針に従って統廃合を実施	－	統廃合方針を策定し、それに基づく統廃合計画(案)を議会に報告し取組の進め方について了解を得た。 これからパブリック・コメントの実施、地域協議会への諮問などにより市民の意見をお聴きしながら合意形成を図っていく。	平成21年度からの第1次統廃合に続く、第2次統廃合の実施に向けて継続的な取組としていくための仕組みづくりが必要である。 一方で、際限なく続けていくものでもないので、財政見通し等を踏まえた施設統廃合の目指すべき目標設定が必要である。	総務部	行革推進課	－	重点取組10全体として設定	・公の施設の統廃合計画(案)について市民の合意形成を経て成案化し、それに基づき21年度から施設の統廃合を実施する(21年度16施設廃止)。

＊№21、22、23の「－」は、具体的な取組項目として年度目標を設定していないことから評価していないもの(重点取組のレベルで目標を設定している)。

【重点取組11】

内容	数値目標	状況	考え方
業務執行経費の縮減	7億2,200万円 (H19年度)1億5,800万円	○	節約の意識は高まっていると考えている。しかしながら限られた財源の中で事務事業を選択し、厳格に執行してきたこともあり、年度途中での節約による経費縮減は約4,200万円となり、目標額には到達しなかった。 なお、20年度予算においては、既存事務事業の経常的な経費について見直しを徹底し、19年度予算と比較して55億円以上の経費圧縮をしており、その意味において業務執行経費も大幅に圧縮されるものと考える。

【具体的な取組項目】

	内 容	19年度取組結果							20年度取組概要		
		19年度目標	作業上の到達点	目標達成状況	状況	課題	所管部局	所管課	定性目標	数値目標	20年度の実施内容
24	市の業務執行全般に渡る経費の縮減を促進するため、不用不急の予算を執行しないで残した部署に対して、残額のうち半分の額を次年度の予算枠配分に上乗せする「インセンティブ予算」を実施します	158,000千円	実施	×	19年度は真に必要な予算となっており、執行残額が少なく、また枠配分の方法を変更し経費削減額の半分の額を枠に上乗せするのではなく、予算編成の過程で可能な限り反映したことから、インセンティブ予算による経費節減効果は42,640千円となった。	余裕財源のない状態での予算編成が続いており、明確なインセンティブ予算は難しくなってきている。	財務部	財政課	インセンティブ予算のあり方を見出す	－	厳しい状況下での財政運営であり、インセンティブの付与の仕方を根本から再検討する
25	市の情報システムを見直し、導入及び維持・管理に係る業務執行経費を削減します	― (方針策定後に設定)	各システムの現状分析	－	・平成19年度業務として、情報資産の現況調査を実施した。	・調査により、一部の情報資産において、適正な管理がなされていないなどの課題が明らかになったので、引き続き課題解決のため業務を継続する。	総務部	情報管理課	・情報資産現況調査報告書作成完了 ・情報システム現況調査報告書作成完了 ・情報システム経費調査報告書作成完了 ・情報システム基盤現状報告書作成完了 ・アウトソーシング等現状報告書作成完了 ・セキュリティポリシー改正	－	・電子市役所推進の基本的な考え方に基づき、現状を把握するため、現況を調査し報告書を作成する。 ・情報資産現況調査報告書 ・情報システム現況調査報告書 ・情報システム経費調査報告書 ・情報システム基盤現状報告書 ・アウトソーシング等現状報告書 ・セキュリティポリシー改正

＊№25の「－」は、方針策定後に目標を設定することとしており、19年度時点で目標がないことから評価しないもの。

【重点取組12】

内容	数値目標	状況	考え方
第三セクターの見直しによる経費	※方針決定後に設定	－	**第三セクターへの財政支援を考えるに当たり、そもそも第三セクターに対する市の考え方を整理することが最優先と考える。 目に見える経費的な問題だけを捉えるのではなく、地域での必要性、愛着と誇りなどを十分に勘案した「費用対効果」を意識して考え方を整理していきたい。**

＊「－」は、方針策定後に目標を設定することとしており、19年度時点で目標がないことから評価しないもの。

【具体的な取組項目】

	内 容	19年度取組結果							20年度取組概要		
		19年度目標	作業上の到達点	目標達成状況	状況	課題	所管部局	所管課	定性目標	数値目標	20年度の実施内容
26	第三セクターの一層の自立を促し、出資以外の市の支出を削減します	・経営改善により単年度赤字法人を解消するとともに、累積欠損の縮減を図り、第3セクターが自主的、主体的な取り組みにより自立した事業運営ができる状態 ・市が資本金の25%以上出資している法人のうち、次期決算期で単年度赤字となる法人が8法人減少した状態。 ・第3セクターへの補助金額が前年度より10%縮減された状態	経営改善	×	単年度赤字法人の減少、補助金額の年度比10%削減ともに達成できなかった。	経営改善については所管課を中心として取り組んでいるが、例えば観光振興課の場合は、所管法人が9法人と多いため指導にも限界がある。 また、補助金の削減にしても毎年取り組んできていることから、前年度比削減を恒久的に続けていくことは困難である。	総務部	行革推進課	第三セクターの自主的・主体的な経営改善の取組により自立した事業運営が行われている状態	第三セクターへの補助金が前年度より5%削減された状態	・「市出資法人などに対する関与方針」を策定する。 ・経営状況の予備的診断を実施し議会に報告する。 ・経営状況等の情報をホームページで公開する。

【重点取組13】

内容	数値目標	状況	考え方
職員数の削減による人件費削減	16億3,400万円 (H19年度)2億6,000万円	○	**19年度当初の職員数は2,240人となり、18年度の2,317人と比較して77人の削減となり、人件費で約7億円程度の削減となった。 なお、20年度当初の職員数は19年度当初と比較し120人を削減して2,120人となった。これは、現行の計画における20年度の職員目標数2,209人と比較すると、89人の前倒し削減となる。**

【具体的な取組項目】

	内 容	19年度取組結果							20年度取組概要		
		19年度目標	作業上の到達点	目標達成状況	状況	課題	所管部局	所管課	定性目標	数値目標	20年度の実施内容
27	勧奨退職の継続及び退職者の補充を可能な限り抑制しながら、事務事業の統合・廃止・休止・効率化・委託、組織機構の簡素化などにより職員数を削減します	260,000千円	(人事課) 全体として50人削減	○	平成20年度当初予算編成において、勧奨退職を継続して実施するとともに、20年度職員採用において配置基準がある保育士等を除き、一般行政職員の採用を抑制することを前提として、各部局に20年度配置職員数の目安を示し、それを踏まえた事務事業の統廃合等の見直しを踏まえた編成を実施した。また、組織についても課内室や課の統合・再編を実施した結果、平成20年4月1日現在の職員数は2,120人となり、目標である2,209人を89人前倒しで削減した。前年度比では120人の減となり、職員人件費は、19年度と20年度当初予算対比で10億6,680万円減となった。	急激な職員数の減少を踏まえ、適正な職員数に至る道筋として、事務事業の統廃合やアウトソーシングを進めるほか、区総合事務所と本庁の機能のあり方を含め、組織の抜本的な見直しが必要である。 団塊の世代の大量退職が今後10年程度続く見込みであり、組織の見直しとも関連して今後の採用計画を構築する必要がある。	総務部	人事課	勧奨退職を継続し、退職者の動向を踏まえ、適正な職員採用を実施する。	重点取組全体で設定	・職員採用の実施 (退職者の動向及び必要な専門職種等の状況を踏まえた採用数により試験を実施する) ・勧奨退職の継続 ・組織機構の見直し(No.11で管理)
			(行革推進課) 委託実施	－	・各種業務の委託については、予算編成時に効果的な導入を周知した。 ・公の施設の管理運営における指定管理者制度の活用について、従来の「指定管理者の導入計画と選定の方針」を改定し、「指定管理者制度に関する基本方針」として整理した。	委託に関する安全性・公平性・継続性の確保、費用対効果の検証といった詳細な基準が整理されていない。また、当面の目標として掲げている職員数1,950人に到達するまでの間における委託のあり方についても整理する必要がある。	総務部	行革推進課	・「指定管理者制度に関する基本方針」に基づく統一的な考え方により指定管理者制度が導入・運用される状態	重点取組全体で設定	・21年度に指定管理者制度を導入する施設所管課(観光振興課・農政企画課・農村整備課・介護保険課)で基本方針に基づく運用を試行的に実施する。 ・21年度に指定管理者制度を導入する施設所管課の取組を踏まえ、必要に応じて見直しを行い運用マニュアル(確定版)を策定する。
			(子育て支援課) 個別の保育園ごとの管理方針決定	－	20年3月に公立保育園の保護者及び私立保育園に対して「保育園のあり方」に関するアンケート調査を実施し、集計作業を行っている。	公立の認可保育園については、地域の子育ての拠点としての役割が大きいことから、民営化など民間活力の導入については、利用者の意向を踏まえる必要がある。	市民生活部	子育て支援課	・労働組合の理解を得て、児童福祉施設最低基準を維持できる配置基準に基づき必要な職員数を配置する。 ・公立保育園の統廃合や民営化に向けた再編計画案を作成する。	・配置基準の100%達成 ・年度末までに計画案を作成する。	・保育士、調理員ともに配置基準を達成するため、臨時職員を安定的に確保する。 ・園児の保護者及び私立保育園に対するアンケート結果、施設の老朽度、園児数の推移、地理的条件等を踏まえた保育園の再編計画案を作成する。
			(学校教育課) 学校給食の調理業務委託について、1校で試行実施、検証	－	・城北中学校において調理業務の民間委託を実施。 ・学校給食運営協議会、立ち入り検査、栄養職員による確認結果等により、学校給食運営委員会において検証を行った。 ・検証結果から、委託継続は可能と判断され、次年度の委託を拡大することとなった。	・新潟労働局の定期指導の結果、恒常的に適正な請負事業となるように、調理作業の指示のあり方、報告書類等の内容に一部改善が必要との指導を受けた。 ・指導に基づき、栄養職員の関与の頻度、報告帳票の見直しを行った。 ・今後の委託方式をどのような形で行うのが適正かを検討する必要がある。	教育委員会	学校教育課	3校で実施する	ー	・民間委託の方式には、「請負」と「労働者派遣」があることから、作業に慣れない当初の業務を適正に行うため、調理従事者に指揮命令が可能である労働者派遣の方式で開始する。 ・1年間の状況を判断し、可能な状態であれば2年目は新たに請負として委託する。

＊「－」は、行革推進課、子育て支援課及び学校教育課の取組について、個別に目標を設定していないことから評価しないもの。

【重点取組14】

内容	数値目標	状況	考え方
給与等の見直しによる人件費削減	2億2,100万円 (H19年度)5,600万円	○	**時間外勤務の削減や特殊勤務手当等の見直しを続けた結果、約7,800万円の削減となり19年度の目標5,600万円を超えて達成した。 なお、職員給与については、国の給与制度改革に合わせた見直しを行ったことから、ある程度地域の状況を踏まえたレベルに近づいていると考える。今後は、人事考課制度との連動について検討を進めていく。 各種手当については、引き続き見直しを進める。**

【具体的な取組項目】

	内 容	19年度取組結果							20年度取組概要		
		19年度目標	作業上の到達点	目標達成状況	状況	課題	所管部局	所管課	定性目標	数値目標	20年度の実施内容
28	市職員の給与について、地域の経済情勢を反映し、地域の実態に即したレベルとします。	目標管理型の人事考課制度の本格実施と併せて実施できる状態	なし	×	・人事考課制度がうまく機能していない現状があることから、人事考課見直し検討委員会における検討を重ねており、平成20年度では制度内容を見直して実施することとしている。 ・勧奨退職における対象職員の要件の見直しについては、職員組合と合意に至ったものの、それ以外の級別職務分類や初任給短縮調整については見直しができず、目標を達成できなかった。	・組織目標やそれに基づく職員の任務・役割を人事考課の評価とリンクさせる方法や人事考課の評価結果の活用方法を踏まえた制度の構築を進めていく必要がある。 ・級別職務分類や初任給短縮の見直しについては、職員組合がラスパイレス指数100と合併町村職員の給与格差是正を主張し、協議が進まないことから、双方でワーキングチームを立ち上げて、当市における給与制度について、協議、検討を進めることとなった。	総務部	人事課	級別職務分類の方向性を整理する	ー	級別職務分類や初任給調整について、ワーキングチームで協議・検討を進め、今後の行政組織の見直しも見据えながら、平成20年度中に級別職務分類の方向性を整理する。
29	事務事業の廃止・休止、業務執行の効率化などを通じ、時間外勤務手当を削減します	19,500千円	削減する時間外勤務の時間数 7,800時間	○	・時間外勤務の縮減に向けた指針を示したほか、ノー残業ウィークを制度化するなど、積極的に縮減の取組を展開した。 ・平成19年度の時間外勤務の実績については144,843時間と、平成18年度実績の162,589時間に比べ17,746時間削減し、また、削減金額は数値目標である19,500千円を上回る44,365千円の削減効果を実現した。	・職員数が減る中で、事務事業等の見直しを図りながら如何にして行革計画の目標である前年度実績5%減にどれだけ上積みすることができるか、行政組織の見直しも見据えながら検討する必要がある。	総務部	人事課	ー	18,750千円	時間外勤務の時間については、努力目標として、行革計画の目標である前年度実績5%減に上積みし、10%減を目指す。
30	特殊勤務手当について、社会情勢や職場環境の変化等を踏まえて抜本的に見直します	20,000千円	見直し実施	×	・見直しの対象とした19手当のうち、10手当については廃止等の見直しを行ったが、9手当については見直しが完了せず、引き続き協議することとなり、目標を達成できなかった。 ・また数値目標である20,000千円の削減についても、17,808千円の削減効果にとどまった。	・19年度目標が未達成となったのは、残る9手当について当課における見直しの理由が十分な説得性を持ち得なかったことにある。	総務部	人事課	ー	2,192千円	再度、職員組合と協議を進めるに当たり、今一度、当課において見直しの観点や理由を整理し、より説得性のある提案により残る9手当について職員組合との合意を目指す。
31	その他の手当について、支給のあり方や金額の算出方法などを見直し、削減します	16,800千円	住居手当見直し実施	○	・住居手当については、国に準じて自己所有の住宅に係る支給期間を5年間とした結果、16,800千円を削減し目標を達成した。	・通勤手当を国に準じた距離区分及び支給額となるよう職員組合と協議したが合意できず、次年度以降に持ち越しとなった。	総務部	人事課	21年度の通勤手当について、国に準じた支給額とする	ー	通勤手当の見直しを再度職員組合へ申し入れ、21年度には国に準じた距離区分及び支給額を適用できるようにする。

【重点取組15】

内容	数値目標	状況	考え方
市場化テストの実施によるコストの縮減	※対象事業の選定後に設定	ー	**市場化テスト自体が制度として発展途上にあること、先進自治体でも試行錯誤や失敗を繰り返している状況にあること、各自治体において制度設計に融通が利く分、真に効果のある制度のあり方を見極めることが難しいこと、従来の民間委託という代替手段があることなどから、制度の導入は慎重に検討すべきという考えに至り、基本的な考え方の整理を行った。**

＊「ー」は、対象選定後に目標を設定することとしており、19年度時点で目標がないことから評価しないもの。

【具体的な取組項目】

	内 容	19年度取組結果							20年度取組概要		
		19年度目標	作業上の到達点	目標達成状況	状況	課題	所管部局	所管課	定性目標	数値目標	20年度の実施内容
32	市場化テストの実施により、市が落札する業務の効率化、あるいは、民間企業等の落札により、コストを削減します	ー (方針策定後に設定)	条例制定	×	市場化テスト自体が制度として発展途上にあること、先進自治体でも試行錯誤や失敗を繰り返している状況にあること、各自治体において制度設計に融通が利く分、真に効果のある制度のあり方を見極めることが難しいこと、従来の民間委託という代替手段があることなどから、まずは、基本的な考え方を整理した。	導入することによる明確な効果が見出せていない状況にある。	総務部	行革推進課	平成19年度に策定した市場化テストの導入方針を踏まえ、実施方法について検討する。	ー	他自治体での実施状況の調査

中目標4：土地開発公社の保有土地の削減

数値目標	125億円 （H19年度）25億2,000万円

状況	到達見込の考え方
○	昨年度から引き続き、市の重要課題として体制を整備して取り組んだことから、市の買戻し及び民間への売却の計は約27億1,000万円となった。一方、新規の購入や利息分もあり、19年度決算見込みでは、保有土地は約205億円相当となる。

【重点取組16】

内容	数値目標	状況	到達見込の考え方
土地開発公社が保有する土地の積極的な買戻しと売却等	※中目標4の数値目標と同じ	○	昨年度から引き続き、市の重要課題として体制を整備して取り組んだことから、市の買戻し及び民間への売却の計は約27億1,000万円となり、目標を達成した。

【具体的な取組項目】

	内 容	19年度取組結果							20年度取組概要		
		19年度目標	作業上の到達点	目標達成状況	状況	課題	所管部局	所管課	定性目標	数値目標	20年度の実施内容
33	土地開発公社が先行取得した用地の買戻しを促進し、公社経営の健全化を目指します	1,000,000千円	公社からの買戻し	○	目標以上に公社からの再取得を行うことができた。 売却額1,149,399千円	今後も引き続き、積極的な再取得を行うことにより、早急に土地開発公社の経営健全化を進めることが必要。	財務部	用地管財課	ー	100,000千円	予定どおり買戻しを進めることとし、20年度予算に計上した。
34	企業団地や市の利用計画がなくなった土地について、不動産取引に精通している民間企業の協力を得て、官民一体となった販売促進を展開し、保有額の削減を図ります	1,520,000千円	販売実施	○	目標を達成し、民間売却を進めることができた。 売却額1,563,513千円	平成18年度からの新経理基準を導入したため、多額な土地の評価損や却損が発生したことにより、累積欠損が発生するなど経営状況が悪化し、借り入れ利息の上昇や融資自体が困難な状況になっている。 売れにくい土地が残るため、年々、民間売却が困難な状況になっている。	土地開発公社（用地管財課）		ー	150,000千円	引き続き民間への売却を進める。

３　地方公営企業の集中改革プランの進捗状況

地方公営企業名	取組内容	19年度目標（作業上の到達点）	目標達成状況	19年度取組結果		20年度目標（作業上の到達点）	取組の主管部署	
				現状	課題		部局名	課名
ガス事業	水道料金統一に伴うガス水道料金システム統一	H20年度の予算化	○	H20年度の料金統一に伴い H21.11まで経過措置を行う為、システム統一のスケジュールをH22年度に変更した。	ガスの原料費調整制度導入や水道の冬期認定の存続、営業所における事務分担を考慮しながらシステム設計を行う必要がある。	H22年度早期のシステム統合に向け、H20年度中に仕様書を作成するとともに予算化を行う。	ガス水道局	お客様サービス課
	本局で委託済で各営業所で未委託の業務の民間委託	柿崎区営業所において開閉業務の委託開始	○	北部営業所において開閉栓業務の委託を開始した。	料金収納関連（現地精算等）については、料金システム統一時に行う。	経費削減につながる委託可能業務がないか再調査を行う。		各営業所
	納期限までに納められていない料金残高の縮減 ※H16年度末残高93,000千円	（純減額） 2,800千円の縮減	○	未納者との折衝・処分閉栓等により18年度末残高に対して、9,405千円の減になり目標を上回ることができた。	今後も、新規の未納累積者が出ないよう、早期の折衝が必要である。	納期限までに納めない未納者のガス供給停止作業等。 未納料金残高の1,600千円縮減。（純減額）		お客様サービス課　各営業所
	職員数の削減 ※H17.4.1時点：62人	1名減（5,705千円の削減）	○	19.4.1異動で1人減　19.10.1異動で2人減	営業所の統合に伴う削減がほぼ完了した後、業務水準を落とさず人員削減していくのは厳しいものがある。	20.4.1付けの異動において、1名減（5,705千円の削減）		総務課
上水道事業	施設の統廃合	吉川区営業所の柿崎区営業所への統合、頸城区営業所・三和区営業所の本局への統合。	○	19.4.1で頸城区営業所と三和区営業所を本局へ統合、吉川区営業所と柿崎区営業所統合し北部営業所を設置。ネットワークの為の費用3,900千円を削減する。	水道施設の統合については、整備計画を策定し、進めていく必要がある。	20.4.1付けで板倉区営業所を南部営業所に統合する。（1,300千円の削減） 営業所移転が、板倉区のお客様サービスの低下にならないよう、検証する。		総務課　施設管理課
	水道料金統一に伴うガス水道料金システム統一	H20年度の予算化	○	H20年度の料金統一に伴い H21.11まで経過措置を行う為、システム統一のスケジュールをH22年度に変更した。	ガスの原料費調整制度導入や水道の冬期認定の存続、営業所における事務分担を考慮しながらシステム設計を行う必要がある。	H22年度早期のシステム統合に向け、H20年度中に仕様書を作成するとともに予算化を行う		お客様サービス課
	本局で委託済で各営業所で未委託の業務の民間委託	柿崎区営業所・三和区営業所において開閉栓委託の開始	○	北部営業所(柿崎区)と三和区営業所において開閉栓業務の委託を開始した。	料金収納関連（現地精算等）については、料金システム統合時に行う。	北部営業所において水質検査業務の委託を開始する。		各営業所
	納期限までに納められていない料金残高の縮減 ※H16年度末残高83,000千円	（純減額） 1,600千円の縮減	○	未納者との折衝・処分閉栓等により18年度末残高に対して、10,913千円の減になり目標を上回ることができた。	今後も、新規の未納累積者が出ないよう、早期の折衝が必要である。	納期限までに納めない未納者の給水停止作業等。 未納料金残高の800千円縮減（純減額）		お客様サービス課　各営業所
	職員数の削減 ※H17.4.1時点：80人	1名減（5,705千円の削減）	○	営業所統合により19.4.1付の異動において、2名減とし、簡易水道事業においても1名減。	営業所の統合に伴う削減がほぼ完了した後、業務水準を落とさず人員削減していくのは厳しいものがある。	20.4.1付けの異動において、1名減（5,705千円の削減）		総務課
簡易水道事業	施設の統廃合	名立区営業所の本局への統合	○	19.4.1で名立区営業所を本局に統合。ネットワークの為の費用1,300千円を削減する。	水道施設の統合については、整備計画を策定し進めていく必要がある。	プラン期間中の営業所統合は終了		総務課　施設管理課
	水道料金統一に伴うガス水道料金システム統一	H20年度の予算化	○	H20年度の料金統一に伴い H21.11まで経過措置を行う為、システム統一のスケジュールをH22年度に変更した。	ガスの原料費調整制度導入や冬期認定の存続、営業所における事務分担を考慮しながらシステム設計を行う必要がある。	H22年度早期のシステム統合に向け、H20年度中に仕様書を作成するとともに予算化を行う		お客様サービス課

地方公営企業名	取組内容	19年度目標（作業上の到達点）	目標達成状況	19年度取組結果		20年度目標（作業上の到達点）	取組の主管部署	
				現状	課題		部局名	課名
簡易水道事業	本局で委託済で各営業所で未委託の業務の民間委託	東部営業所・名立区営業所において、開閉栓業務委託開始	○	東部営業所・名立区営業所において、開閉栓業務の委託を開始した。	料金収納関連（現地精算等）については、料金システム統合時に行う。	経費削減につながる委託可能業務がないか再調査を行う。	ガス水道局	各営業所
	納期限までに納められていない料金残高の縮減 ※H16年度末残高　4,000千円	（純減額） 150千円の縮減	○	未納者との折衝・処分閉栓等により18年度末残高に対して、743千円の減になり目標を上回ることができた。	今後も、新規の未納累積者が出ないよう、早期の折衝が必要である。	納期限までに納めない未納者の水道給水停止作業等。 未納料金残高の150千円縮減（純減額）		お客様サービス課　各営業所
下水道事業	使用料の改定（公共下水道）	（増収目標額） 163,341千円	×	接続率向上に向け努力したが、前年度比119,155千円増にとどまった。	有収水量を増加させるため、未接続世帯の解消。	下水道使用料は従来3年毎に改定を行ってきた。来年度は改定予定年度となるので、見直し・検討を行う。 増収目標額170,000千円。	都市整備部	下水道管理課
下水道事業（農業集落排水事業）	使用料の改定（農業集落排水）	（増収目標額） 43,000千円	○	接続率向上に向け努力した結果、前年度比約44,000千円増となった。	有収水量の増加を図るため、今後も引き続き未接続世帯の解消に努める。	下水道使用料は従来4年毎に改定を行ってきた。来年度は改定予定年度となるので、見直し・検討を行う。増収目標額45,100千円。	農林水産部	農村整備課
住宅団地事業	団地の売払い	26,993千円分の分譲	○	5区画32,569千円の分譲を行い目標を達成した。	未分譲の6区画の分譲を進める必要がある。	未分譲となっている原因を分析し、分譲のために必要な方策を検討、実施する。 14,394千円分の分譲。	財務部	用地管財課
産業団地事業	販売促進	分譲面積：0.8ha	×	市が管理する産業団地（板倉・三和）への企業誘致については、首都圏・近隣県への企業訪問を積極的に行うほか、新聞広告への掲載も行うなど誘致活動に努めた。 今年度、0.1haの分譲があったが、目標とする0.8haには到達できなかった。	近年、市内産業団地への企業進出も見られるが、未だ多くの未分譲地を抱えており、分譲がなかなか進まない状況にある。（未分譲地98ha） 本事業の対象となっている2団地についても、同様の状況であるが、分譲が進むよう企業誘致活動に取り組む必要がある。	今後も厳しい状況に変わりはないが、引き続き目標とする完売を目指し、企業誘致活動に取り組む。 目標分譲面積2.43ha。	産業観光部	産業振興課
病院事業	指定管理者制度へ移行	指定管理者制度導入	○	上越医師会と平成18年度から平成22年度までの5年間の指定管理契約を締結している。	平成23年度以降の指定管理について、上越医師会に市の意向を明らかにする必要がある。	平成23年度以降の指定管理について、20年度の早い段階で、上越医師会に市の意向を明らかにする必要がある。	健康福祉部	健康づくり推進課
電気事業	落雷対策の実施	落雷による修繕費用を予算内に収める（予算額：3,000千円）	○	落雷被害による修繕料は2,246千円にとどまり、目標を達成することができた。しかし、経年劣化による故障が2件発生したため、最終的に修繕料は7,016千円となってしまった。	落雷対策はある程度の効果をあげているが、経年劣化など落雷被害以外の故障に対する対応が必要。	経年劣化による故障を避けることは無理だが、故障が発生した場合に早期復旧を図ることや、故障が発生する前にその部品を交換することで、設備利用率の低下を最小限に抑えることが可能なため、他の事例を確認しつつ、計画的な運転を図る。	市民生活部	環境企画課
索道事業	集客力向上のための施設の活用方法と運営形態の検討	指定管理者となりうる業者へ受託の条件等の内容等の調査を行い調査票を作成する	×	現在の収支状況等から検討を行ったが、指定管理者制度への移行のための調査表作成には至っていない。	2箇所のスキー場があり、施設の老朽化や利用者数の推移、小雪による稼動の変動等から施設そのものの存続を検討しなければならない。	公の施設の統廃合に関する検討を行いながら、指定管理者制度への移行等の運営方法の見直し作業を継続する	産業観光部 観光局	観光振興課