

(2) 水道施設の現状と課題

平成19年7月発生の新潟県中越沖地震では、震度6弱を記録した柿崎区、吉川区を中心に水道管路への被害が発生しました。市内には政府の地震調査研究推進本部の「重点調査観測」の対象となっている高田平野断層帯があることから、直下型地震発生を想定した給水支障への対策が喫緊の課題となっています。

これまでも水道施設の耐震化を進めてきましたが、22年度末見込みで耐震性に劣る石綿セメント管が約38,000m残存するほか、耐震診断の結果、浄水場などの基幹構造物の耐震補強も必要となってきています。また、石綿セメント管以外の経年管や、市内に点在するポンプ場などの施設や付属する設備についても、更新時期を迎えていることから、必要性を見極め、計画的な更新・改修を行わなければなりません。

このほか、渇水対策も含めた自然災害や水質事故などに対する、より一層の危機管理対策を進めなければなりません。

(3) 給水サービスの現状と課題

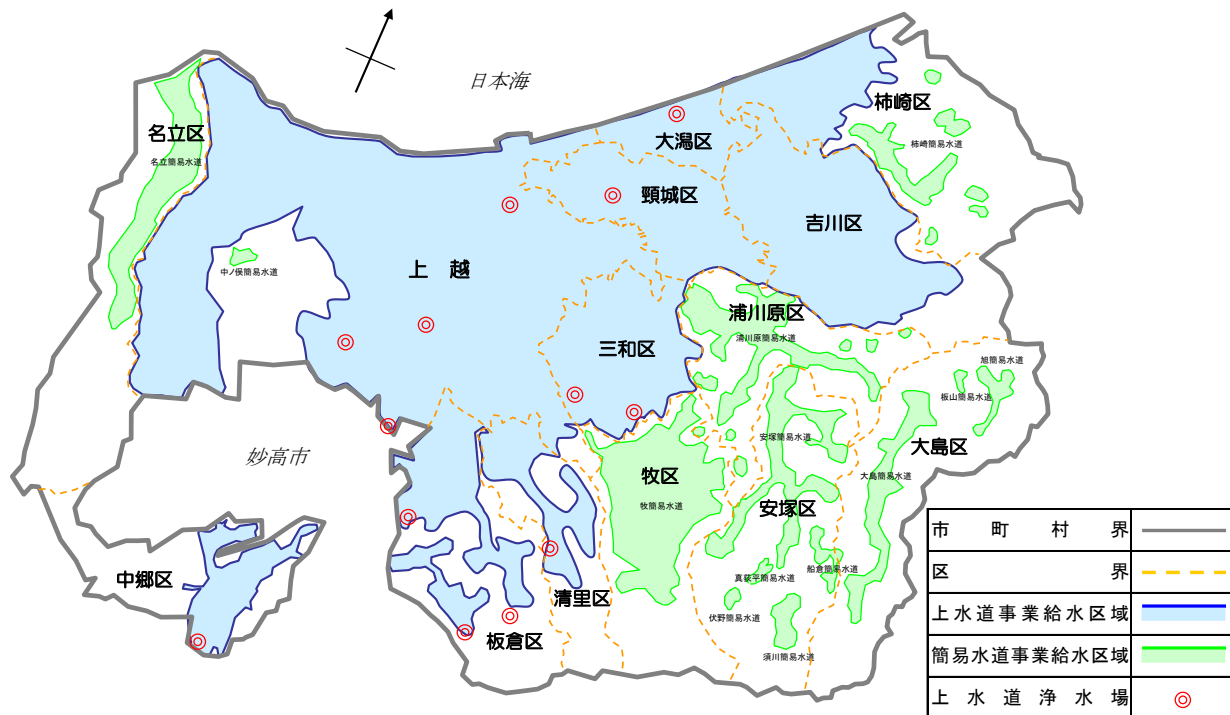
水道料金は、合併により簡易水道事業を含め15種類を有することとなりましたが、合併協議のなかで「合併後5年以内に段階的に料金統一を行う」こととしていたことから、平成17年10月に大潟区、清里区、名立区、平成21年12月に残り全ての区の水道料金を合併前上越市の料金に統一※しました。

これからもお客さまに安心して水道をご利用いただくため、より適正な水処理及び水質の監視、管理を行うとともに、水源保護地域の指定や水源かん養の活動を進めるほか、安定した給水を確保するため、継続して水源から蛇口までの事故防止を図ります。

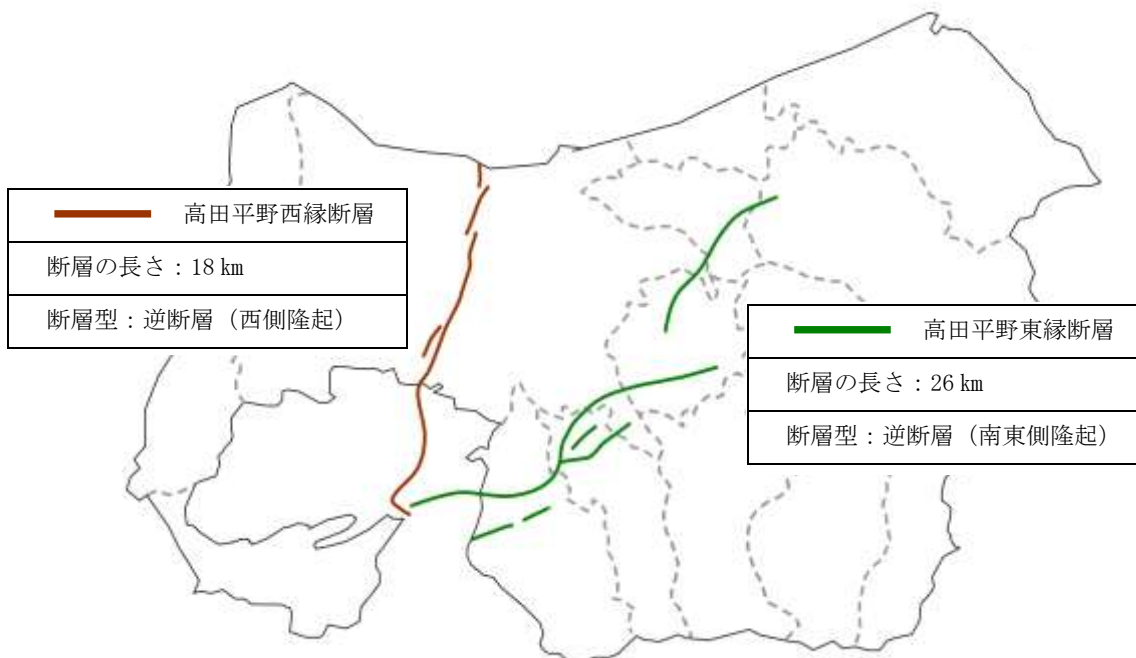
平成21年度に行った「市民の声アンケート」調査では、「安全な水道水の安定供給」に関して、満足度で第1位になるなど高い評価をいただいております。また、重要度についても高い関心が示されていることから、ホームページなどにより本当にお客さまが必要とする情報を発信するとともに、より一層の満足度の向上のため、アンケートなどによりお客さまのニーズの把握に努めます。

※ 激変緩和による経過措置として平成21年11月分料金まで、統一後に算定した料金が統一前に算定した料金を超える場合は統一前の料金を適用しました。

上越市 水道マップ



高田平野断層帯



都市圏活断層図「高田」（国土地理院）から転記

3 事業運営の基本方針

(1) 計画の位置付け

本計画は、上越市の市政運営の最上位計画である「上越市第5次総合計画（改定版）」との整合を図り、合併後の建設方針と財政計画を定めた「新市建設計画」や公営企業の取組としての「集中改革プラン」を包含した「上越市水道事業の最上位計画」と位置付けます。

また、政策目標や経営健全化の取組を示し、厚生労働省の「地域水道ビジョンの作成について」（平成17年10月17日付け厚生労働省健康局水道課長通知）による「地域水道ビジョン」及び総務省の「地方公営企業の経営の総点検について」（平成16年4月13日付け総務省自治財政局公営企業課長通知）に基づく「中期経営計画」としても位置付けるものです。

(2) 計画策定期間

本計画の期間は、平成20年度を初年度として、目標年度は「上越市第5次総合計画（改定版）」に合わせ平成26年度とします。

開始年度	中間目標年度	目標年度
平成20年度	平成22年度	平成26年度

(3) 基本方針

水道事業の現状と課題を踏まえ、将来に渡り持続可能な事業運営を行うため、**公営を堅持し、安全でおいしい水の安定供給を図る**べく、次のように基本方針を設定しました。

基本方針

- 1 安全で安定した供給 2 お客様の信頼性向上 3 経営基盤の強化

基本方針1 安全で安定した供給

水道は市民生活に欠くことのできない重要なライフラインです。お客さまに安心してお使いいただけるよう、当面は、安定した供給を確保するため**水道施設の耐震化及び更新**を最優先に取り組みます。

また、上越の水源は中山間地の森林地帯で、そこを流れる河川水を浄水することにより、おいしい水をお届けしてまいりましたが、これからもおいしい水道水をお届けできるよう水源の保護を進めるほか、徹底した水質の管理により安全性の向上を図ります。

基本方針2 お客さまの信頼性向上

水道事業は、地域独占の公益事業であることから、お客さまとの信頼関係が最も重要となります。これからは、お客さまのニーズを事業に反映させるよう努めるとともに、わかりやすい情報を発信することにより、お客さまに満足していただけるサービスを提供してまいります。

基本方針3 経営基盤の強化

将来に渡り安定して持続できる水道事業を目指し、配水系統ごとの有収率を向上させるとともに、より一層の経営の効率化を図ります。

また、災害時でも十分な対応が取れるよう職員の技術力向上を推進し、知識と経験を有する技術職員を育成します。

(4) 計画の構成

①主要施策と目標

3つの基本方針に基づく実施内容を12の主要施策にまとめ、施策ごとに目標値を設定しました。

②事業計画

主要施策を実現するための具体的な事業を計画しました。

③中期財政収支計画

事業計画を進める上での中期的な財政収支の見込みです。

4 主要施策と目標

主要施策ごとの「中間年度」及び「計画最終年度」の目標は次のとおりです。目標は、(社)日本水道協会が策定した業務指標値で設定しました。

基本方針1 安全で安定した供給

主要施策① 老朽化施設の更新

有収水量が減少するなかでも、安定給水のため老朽施設の更新は避けられません。既存施設を有効利用しながら、必要な更新事業を行います。

業務指標	単位	計算方法	H17 実績	H22 中間目標	H26 計画目標
年間の管路更新率	%	(単年度に更新する管路延長/管路総延長)×100	2.1	2.0	2.0

主要施策② 水道施設の耐震対策

新潟県中越大震災、新潟県中越沖地震の経験を踏まえ、主要施設の耐震化を図ります。

業務指標	単位	計算方法	H17 実績	H22 中間目標	H26 計画目標
管路の耐震化率	%	(耐震管延長/管路総延長)×100	4.9	15.0	23.0

主要施策③ 適正な水質管理

安全でおいしい水を供給するため、計画的な水質検査を実施し公表します。

業務指標	単位	計算方法	H17 実績	H22 中間目標	H26 計画目標
水質基準不適合率	%	(水質基準不適合回数/全検査回数)×100	0	0	0

主要施策④ 水源保護の推進

安全でおいしい水をお届けするため、水源地域の保護やかん養を行うほか、市民の水源に関する意識を高めるため、啓発活動に取り組みます。

業務指標	単位	計算方法	H17 実績	H22 中間目標	H26 計画目標
取水量 1 m ³ 当たり水源保全投資額※	円/m ³	水源保全に投資した費用/その流域からの取水量	0.13	0.50	0.17

※ 簡易水道事業を含む。

基本方針 2 お客様の信頼性向上

主要施策① 積極的な情報提供

お客様に役立つ情報を局独自の広報紙やホームページを中心に提供します。

業務指標	単位	計算方法	H17 実績	H22 中間目標	H26 計画目標
年間のガス水道事業の広報紙発行回数	部/件	広報紙配布部数/給水件数	1.0	2.0	2.0

主要施策② お客様サービスの充実

お客様サービスを充実するため「アンケート調査」や「水道出前講座」を実施します。

業務指標	単位	計算方法	H17 実績	H22 中間目標	H26 計画目標
アンケート情報収集割合	人/千人	(アンケート回答人数/給水人口)×1,000	-	1.7	1.8

主要施策③ 鉛管対策の推進

鉛製給水管を使用しているお客様への周知や折衝により改善を推進します。

業務指標	単位	計算方法	H17 実績	H22 中間目標	H26 計画目標
鉛製給水管残存率	%	鉛製給水管使用件数/給水件数	9.4	2.2	0.6

主要施策④ 環境への配慮

上越市の水とみどりを守り、次世代に向けてこの「美しいまち」をはぐくみ、継承していくため、当市は平成10年にISO14001を取得しています。

業務指標	単位	計算方法	H17 実績	H22 中間目標	H26 計画目標
配水量 1 m ³ 当たり二酸化炭素(CO ₂)排出量*	g・CO ₂ /m ³	事業に伴う二酸化炭素(CO ₂)総排出量/年間配水量	-	144.0	143.3

※ 簡易水道事業を含む。

基本方針3 経営基盤の強化

主要施策① 有収率の向上

経営基盤確立のため、有収率の向上を図ります。

業務指標	単位	計算方法	H17 実績	H22 中間目標	H26 計画目標
有収率	%	(有収水量/給水量)×100	91.1	92.5	93.0

主要施策② 施設の統廃合

企業団からの受水を有効利用し、合併で増加した施設について休止や統廃合を推進し経費の抑制を図ります。

業務指標	単位	計算方法	H17 実績	H22 中間目標	H26 計画目標
施設統廃合率※	%	(1-(年度末施設数/H17 年度末施設数))×100	-	1.7	3.5

※ 平成17年度末の施設数に対する削減率を示す。

主要施策③ 技術力の向上

サービス水準を維持するため、職員の技術力の向上やモラルアップ（意欲向上）を図ります。

業務指標	単位	計算方法	H17 実績	H22 中間目標	H26 計画目標
職員資格取得度※	件/人	職員が取得している法定資格数/全職員数	0.3	1.0	1.5

※ 簡易水道・ガス事業を含む。

主要施策④ 経営の効率化

定員管理や料金未納額縮減などにより、さらに効率的な経営を目指します。

業務指標	単位	計算方法	H17 実績	H22 中間目標	H26 計画目標
職員一人当たり給水収益	千円/人	(給水収益/損益勘定所属職員数)/1,000	69,082	81,945	81,100
未納金縮減率※	%	(1-(年度末未納料金総額/H17 年度末未納料金総額))×100	-	22.8	28.5

※ 平成17年度末の未納金に対する縮減率を示す。

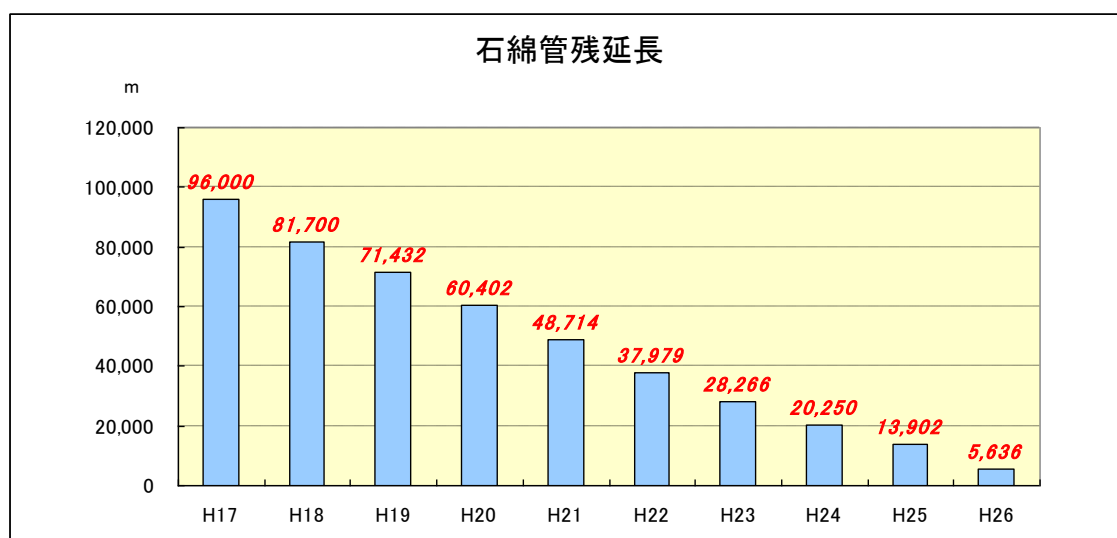
5 事業計画

主要施策を推進するため以下のとおり事業を行います。なお、「中期財政収支計画」の見直しに伴い事業費を見直しします。

基本方針 1 安全で安定した供給

① 老朽施設の更新 (千円)			
事業名	概要	実施年度	事業費
経年管更新事業	・ 耐用年数を超える水道管の更新 延長 40,118m	平成 20～26 年度	2,585,810
原水・浄水施設更新事業	・ 各浄水場等の施設更新	平成 20～26 年度	733,581
配水施設整備・更新事業	・ 配水施設の施設更新	平成 20～26 年度	981,982

② 水道施設の耐震対策 (千円)			
事業名	概要	実施年度	事業費
石綿セメント管更新事業	・ 柿崎区、吉川区、頸城区、三和区 更新延長 63,758m	平成 20～26 年度	3,029,439
施設耐震化事業	・ 城山配水池等の耐震診断 ・ 耐震補強	平成 20～26 年度	310,513



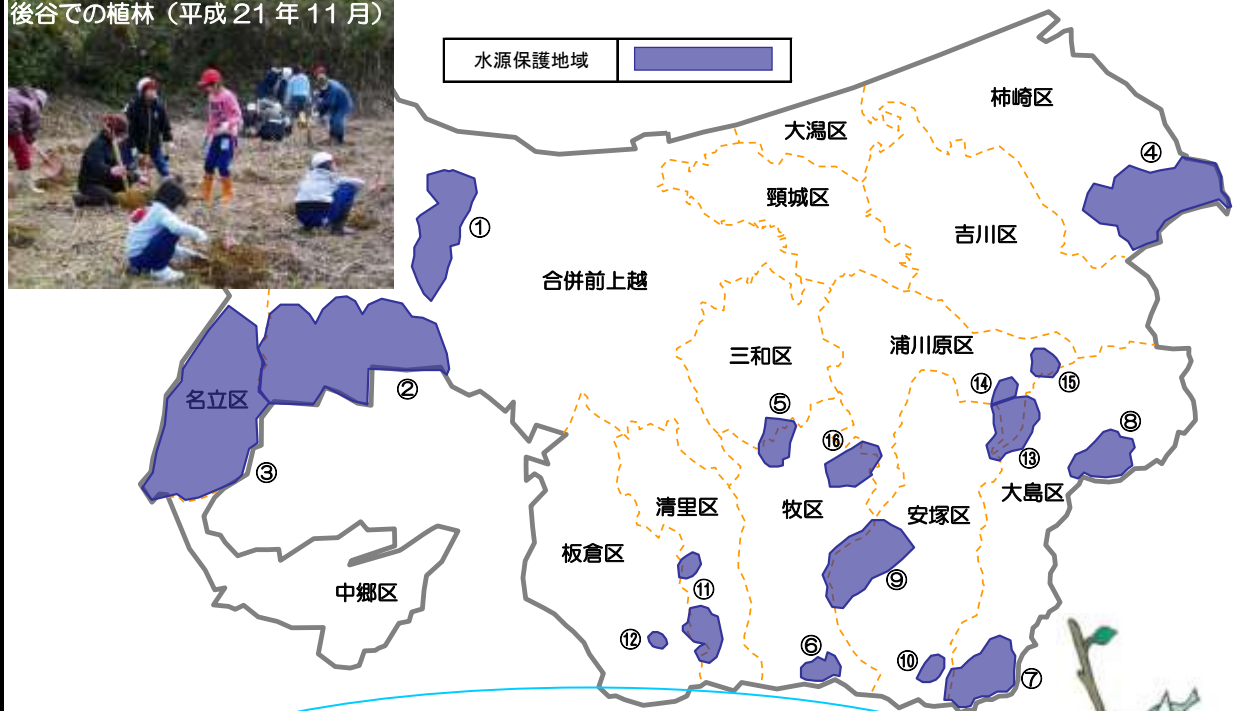
③ 適正な水質管理 (千円)			
事業名	概要	実施年度	事業費
水質検査事業	・水質検査計画及び結果の公表	平成 20～26 年度	250,582
クリプトスポリジウム等対策事業	・寺野浄水場浄水設備整備 ・青柳、筒方浄水場高感度濁度計設置等	平成 20～26 年度	69,498

④ 水源保護の推進 (千円)			
事業名	概要	実施年度	事業費
水源保護・かん養事業	・水源保護地域 ^{※1} 指定 ・水源保護地域内での森林整備等	平成 20～26 年度	35,663 ^{※2}

※1 水源保護地域とは上越市水道水源保護条例（平成 6 年 5 月施行）で定める「本市の水道に係る水源及びその上流地域で、水質を保全することが必要な区域」をいいます。

※2 事業費は簡易水道事業分を含む。

〈水源保護地域図〉



平成 8 年 3 月に水源保護地域を初めて指定して以来、平成 23 年 3 月までに、市内の表流水の水道水源に関する指定を完了し、合計で 16 か所、124.7 k m²を指定しました。

基本方針 2 お客様の信頼性向上

① 積極的な情報提供 (千円)			
事業名	概要	実施年度	事業費
ホームページ更新	<ul style="list-style-type: none"> 最新情報の掲載 ウェブアクセシビリティ^{※1}の向上 	平成 20～26 年度	1,514 ^{※2}
広報紙発行	<ul style="list-style-type: none"> お客さまに役立つ情報等を掲載 年 2 回発行	平成 20～26 年度	2,814 ^{※2}

※1 ウェブアクセシビリティとは、障害の有無や年齢などの条件に関係なく、だれもが同じようにインターネット上で提供される情報を利用できること。また、ウェブページに対するアクセスと利用のしやすさの度合いをいいます。

※2 事業費は簡易水道・ガス事業分を含む。

② お客様サービスの充実 (千円)			
事業名	概要	実施年度	事業費
お客さまニーズ調査	<ul style="list-style-type: none"> アンケート等によるお客さまニーズの把握 	平成 20～26 年度	170 ^{※1}
水道出前講座	<ul style="list-style-type: none"> 小学校等への水道事業のPR 啓蒙活動 	平成 20～26 年度	493 ^{※2}
じょうえつの水源めぐり	<ul style="list-style-type: none"> 市内の水源等の見学会を開催 	平成 20～26 年度	314 ^{※2}

※1 事業費は簡易水道・ガス事業分を含む。

※2 事業費は簡易水道事業分を含む。




小学校への水道出前講座

③ 鉛管対策の推進 (千円)			
事業名	概要	実施年度	事業費
鉛管対策事業	<ul style="list-style-type: none"> 周知活動、現地調査、改善折衝 	平成 20～26 年度	5,272

基本方針 3 経営基盤の強化

① 有収率の向上 (千円)			
事業名	概要	実施年度	事業費
漏水調査事業	・有収率の低いブロックを中心に漏水探知器等による漏水調査を実施	平成 20～26 年度	103,840

② 施設の統廃合 (千円)			
事業名	概要	実施年度	事業費
浄水場統廃合事業	・上下浜、中山浄水場等廃止	平成 20～23 年度	27,400
ポンプ場統廃合事業	・伊豆殿、高津ポンプ場廃止	平成 20～26 年度	1,000

③ 技術力の向上 (千円)			
事業名	概要	実施年度	事業費
職員研修	・職員技術研修	平成 20～26 年度	2,262*
資格取得支援	・給水装置工事主任技術者等水道事業に必要な資格取得に係る費用の一部助成	平成 20～26 年度	3,952*

※ 事業費は簡易水道・ガス事業分を含む。

〈技術研修の様子〉



事業費は全て税込金額

④ 経営の効率化

定員管理

平成18年度策定の集中改革プランは平成22年度が最終年度であり、計画を1人上回る削減数となる見込みです。業務の見直しを行うなかでこれからも適正な配置となるよう人員計画の見直しを行います。

	平成17年度 (実績)	平成22年度 (計画)	平成22年度 (見込み)	平成26年度 (計画)
職員数	80	71	70	67
削減率(H17年度比)		△11.3	△12.5	△16.3

給与の適正化

地方公務員の給与は、基本的に全国の民間給与水準に基づき決定されている国家公務員の給与に準ずることとされています。

市長部局においては人事院勧告に基づき、適正な給与水準、給与制度のあり方について検証しており、当局においても市長部局に準じ、既に55歳昇給抑制を行っておりますが、これからも昇給運用や手当の見直しにより給与制度の適正化を図ります。

適正な料金設定と料金未納額縮減

水道事業の適正な運営には、財政基盤である料金収入の確保が最も重要です。適正な料金設定を行うとともに、財政の健全化や水道利用者の公平な負担の原則からも、給水停止処分や納入促進員の採用により料金未納額の縮減を図ります。

取組	実施内容	計画年度
料金改定・統一	・平均改定率11.50%、全市の料金を統一	平成20年度 (実施済み)
未納額縮減	・平成17年度末残高より20,000千円縮減	平成26年度まで

料金システム統一

業務の効率化とお客さまへのサービス向上を図るため、平成22年7月に現在の各区のシステムを統一しました。

業務委託

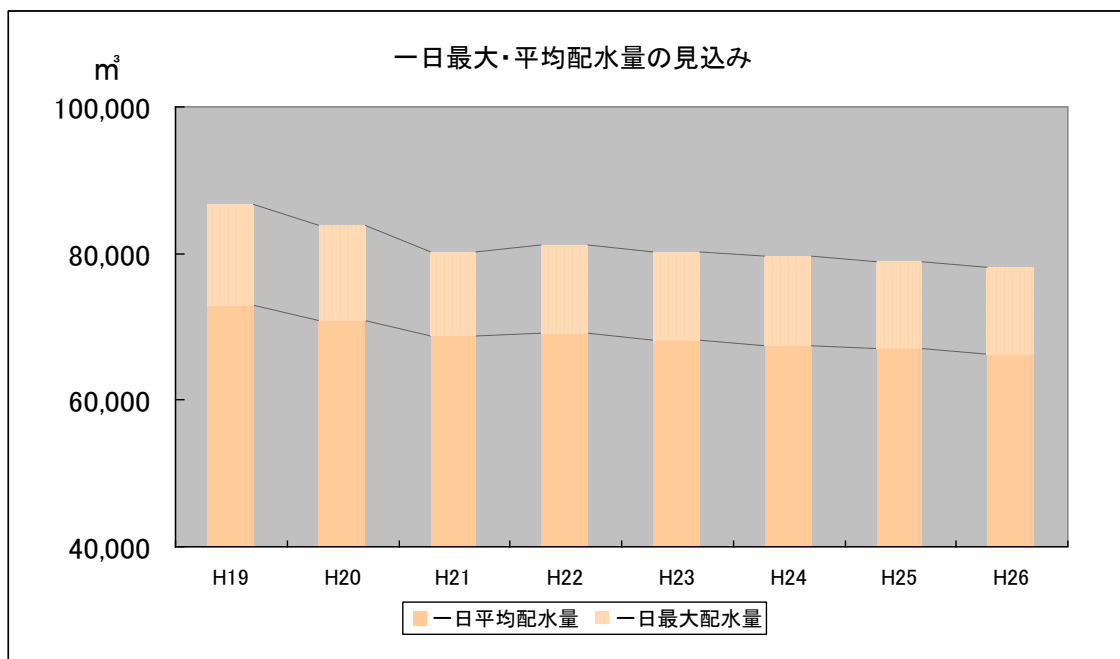
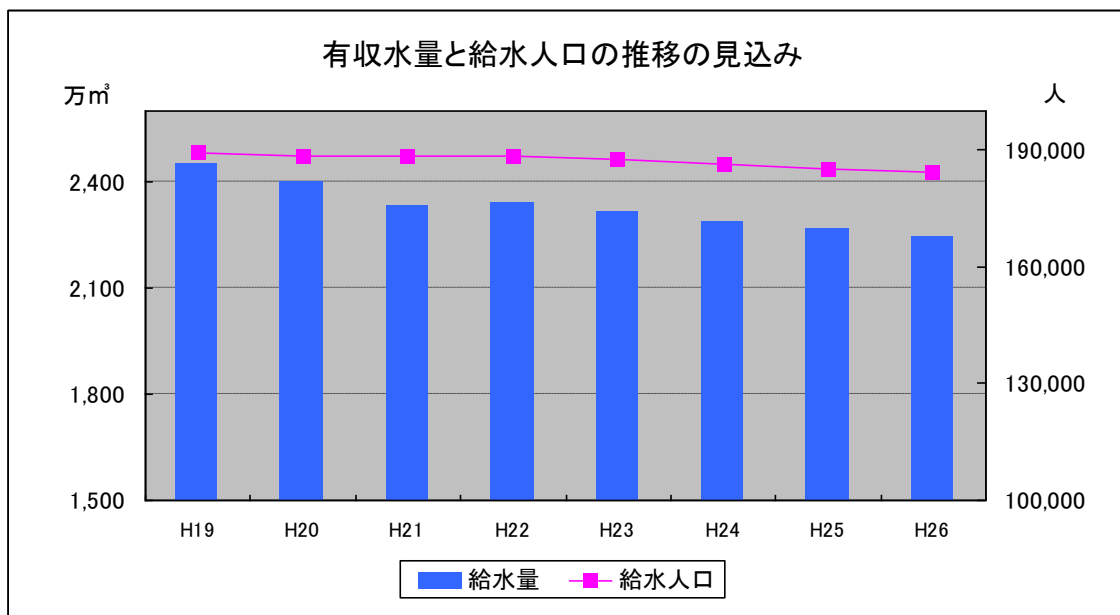
民間のノウハウを活用したほうが効率的である業務について整理を行い、コア業務を明確にすることにより、更に効率的な事業推進のため、民間的経営手法の活用について検討、導入を進めます。

業務名	実施内容	期間
料金調定収納業務委託	・平成23年度より実施	平成23年度～26年度

6 中期財政収支計画

(1) 将来需要予測

	平成20年度 (実績)	平成22年度 (計画)	平成22年度 (見込み)	平成26年度 (計画)
給水人口(人)	188,531	188,474	188,393	184,177
一日最大配水量(m ³)	83,685	83,519	81,104	77,994
一日平均配水量(m ³)	70,739	70,573	69,021	66,139

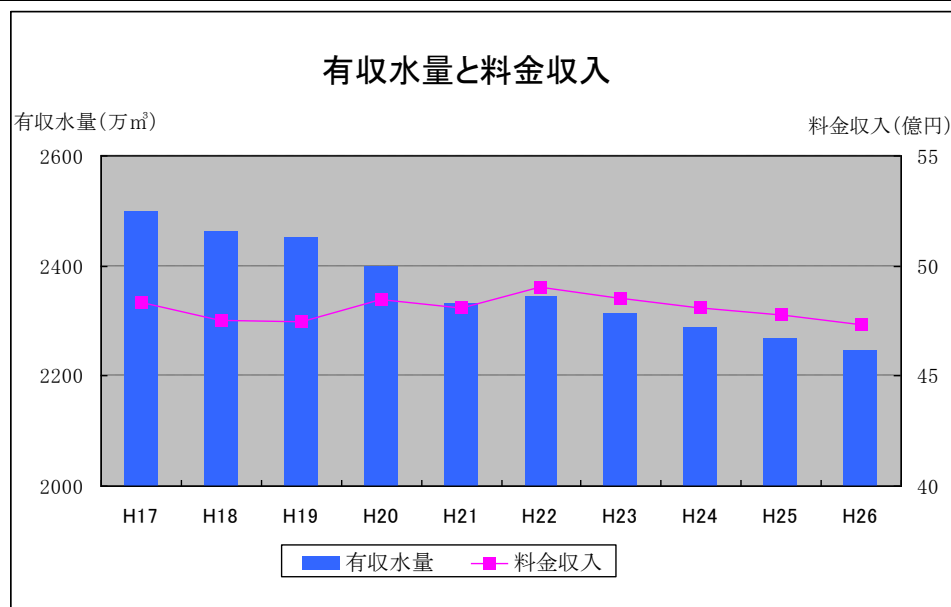


(2) 収益的収支及び資本的収支

①収益的収支

(単位:千円)

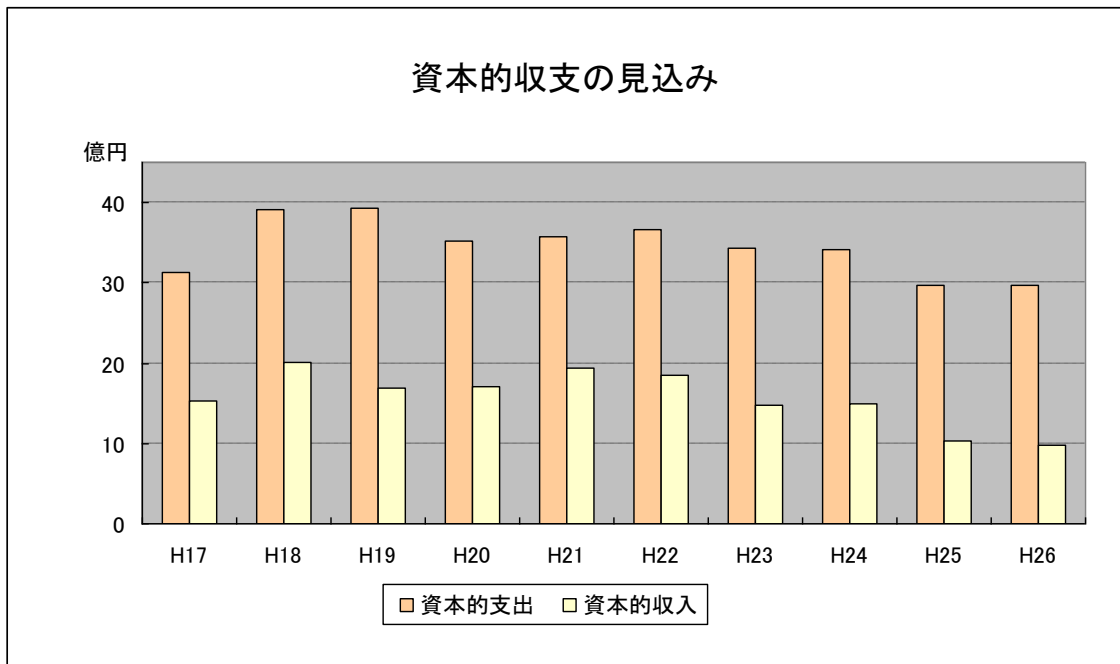
		平成20年度 (実績)	平成22年度 (計画)	平成22年度 (見込み)	平成26年度 (計画)
収益的収入	料金	4,847,769	4,998,624	4,903,817	4,735,994
	繰入金	64,019	33,474	39,193	36,806
	その他	174,874	151,168	165,306	137,002
	計	5,086,662	5,183,266	5,108,316	4,909,802
収益的支出	人件費	594,109	586,876	560,235	553,091
	修繕費	176,797	266,463	235,050	256,990
	減価償却費	1,527,078	1,681,806	1,599,801	1,731,042
	その他	2,529,914	2,544,743	2,449,895	2,317,779
	計	4,827,898	5,079,888	4,844,981	4,858,902
損益		258,764	103,378	263,335	50,900



②資本的収支

(単位:千円)

		平成20年度 (実績)	平成22年度 (計画)	平成22年度 (見込み)	平成26年度 (計画)
資本的収入	企業債	822,900	600,000	993,900	600,000
	繰入金等	74,870	61,291	107,736	43,978
	国補助金	110,750	92,185	107,695	53,708
	その他	703,841	885,005	635,478	278,897
	計	1,712,361	1,638,481	1,844,809	976,583
資本的支出	建設改良費	2,467,753	2,799,180	2,359,903	2,236,509
	企業債償還金	1,057,445	758,692	1,302,275	737,441
	計	3,525,198	3,557,872	3,662,178	2,973,950
補てん財源		1,812,837	1,919,391	1,817,369	1,997,367



③企業債残高

(単位:千円)

平成20年度 (実績)	平成22年度 (計画)	平成22年度 (見込み)	平成26年度 (計画)
14,179,472	13,847,210	13,703,066	13,258,537

(3) 主な設備投資計画

(単位:千円)

	平成23年度	平成24年度	平成25年度	平成26年度
経年管更新事業	370,944	342,400	349,130	360,150
原水・浄水施設更新事業	184,726	179,997	49,393	68,315
配水施設整備・更新事業	77,314	32,360	157,600	171,400
石綿セメント管更新事業	424,281	392,760	376,370	366,370
施設耐震化事業	37,844	70,965	68,754	22,200

7 計画達成状況の公表

(1) 公表時期

中間公表時期	公表時期
平成23年10月	平成27年10月

この計画は、計画期間を7年とし、3年経過後の平成23年度に中間での計画達成状況の公表を予定しています。

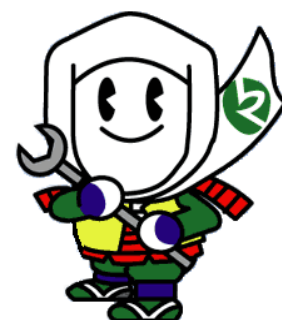
計画達成状況の公表は当初計画どおり行う予定です。

(2) 公表方法

上越市ガス水道局ホームページにより公表します。

(3) 評価方法

業務指標を用い、目標値との比較により評価します。



上越市簡易水道事業 中期経営計画

(改定版)



ガス水道局イメージキャラクター
ウォータ&ガスミン

平成 23 年 3 月

上越市ガス水道局

中期経営計画の策定に当たって

上越市は、平成19年12月に、将来都市像を「海に山に大地に 学びと出会いが織りなす 共生・創造都市 上越」として、まちづくりの最上位計画である「上越市第5次総合計画」の改定を行い、平成22年12月には、第5次総合計画の着実な推進を図るため、社会的情勢等の変化や政策・施策成果の評価検証を踏まえた基本計画の見直しを行いました。

水道事業については、基本政策「つながりを育み続ける都市基盤が確立したまち」のなかに位置付けられ、「安定的なライフラインの確立」を推進することとしています。

上越市簡易水道事業中期経営計画は、今後の上越市簡易水道事業の根幹をなすべき計画として、安全でおいしい水の安定供給に努め、健全な事業経営の確立を図ることを目的に、平成20年4月に策定しましたが平成20年7月に実施した料金改定及び料金統一に伴う経過措置が平成21年11月に完了したことを受け、上越市簡易水道事業中期経営計画の「中期財政収支計画」を見直しします。

また、「中期財政収支計画」の見直しに伴い「事業計画」の事業費も合わせて見直しすることとします。

1 上越市簡易水道事業の概況

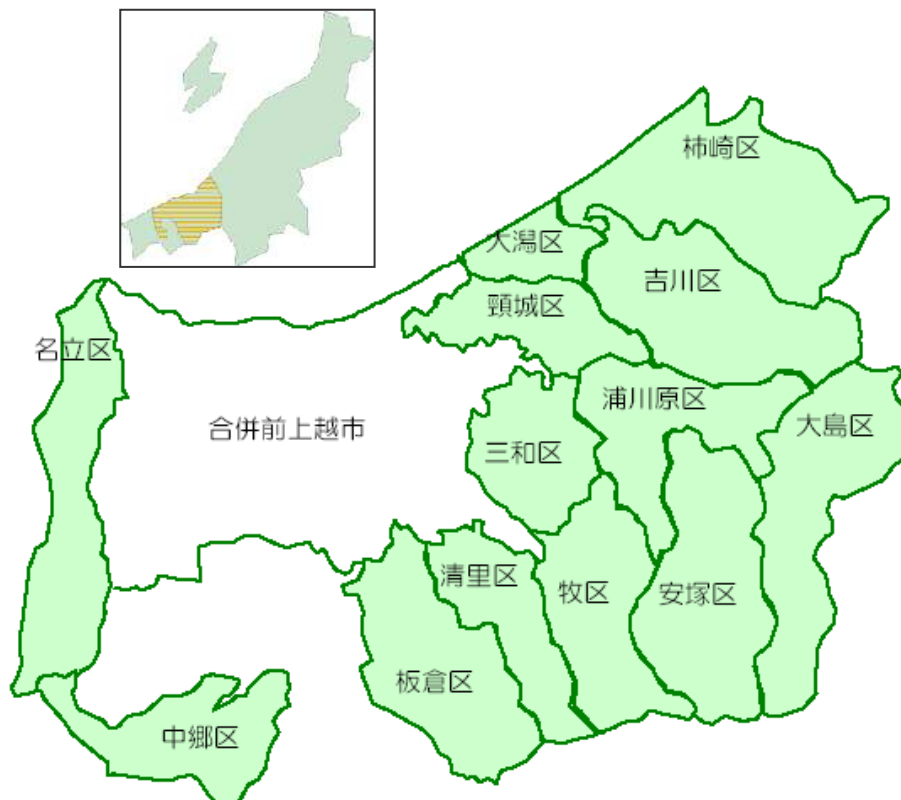
(1) 上越市の概要

上越市は、新潟県の南西部に位置し、山海の恵みと四季の情景あふれる自然豊かな都市です。当市は北陸自動車道や上信越自動車道のほか、J R北陸本線、J R信越本線、北越急行株式会社のほくほく線を有するなど、古くから交通の要衝として発展してきました。さらに、平成26年度末の開業を目指す（仮称）北陸新幹線上越駅や上越魚沼地域振興快速道路も建設が進められており、地理的特性を活かしたインフラ整備が進んでいます。

平成17年1月1日には、隣接する13町村と合併し、人口約21万人、面積973.32km²の新しい上越市として出発しました。また、平成19年4月の特例市移行に伴い、より一層の自主・自立のまちづくりに取り組んでいます。

※上越市は、東西約44.6km・南北44.2kmの広がりを持ち、全国で最も面積の小さな香川県や、2番目に面積の小さな大阪府の半分以上に当たります。

平成22年10月1日現在の面積は、973.61km²です。



(2) 簡易水道事業の沿革

昭和46年の高田・直江津両市の合併を契機に、簡易水道事業の上水道事業への統合が進むなか、隣接する集落とは距離や高低差があり上水道への統合が難しかった中ノ俣集落において、井戸の水量不足や水質悪化への対応から、水道設備の必要が生じたことにより、昭和49年、市の委託を受け、湧水を水源に計画給水人口410人、計画一日最大給水量68.5m³の公営企業法を適用した中ノ俣簡易水道事業が始まりました。

平成17年1月には上越市周辺の13町村との合併に伴い、2簡易水道事業を地方公営企業法全部適用へ移行したのち事業を承継し、同年4月に10の簡易水道事業を同様に承継したことにより、合わせて13の簡易水道事業を運営、管理することとなりました。

<簡易水道の歩み>

合併前の上越市	昭和46年4月	旧上越市 誕生
	49年2月	市から中ノ俣簡易水道事業を受託
	49年7月	中ノ俣簡易水道事業変更認可 計画給水人口:410人 計画一日最大給水量:68.5m ³
	平成20年3月	中ノ俣簡易水道事業変更認可(浄水方法、水源の取水地点の変更) 計画給水人口:104人 計画一日最大給水量:48m ³
安塚区	昭和36年6月	安塚地区簡易水道事業認可 計画給水人口:3,500人 計画一日最大給水量:525m ³
	53年3月	安塚地区簡易水道事業変更認可(第一回変更事業) 計画給水人口:4,200人 計画一日給水量1,131m ³
	56年3月	安塚地区簡易水道事業変更認可(第二回変更事業)
	58年4月	真萩平地区簡易水道事業認可 計画給水人口:275人 計画一日最大給水量:113m ³
	59年4月	船倉地区簡易水道事業認可 計画給水人口:320人 計画一日最大給水量:67m ³
	59年10月	須川地区簡易水道事業認可 計画給水人口275人 計画一日最大給水量127m ³
	60年6月	伏野地区簡易水道事業認可 計画給水人口160人 計画一日最大給水量73m ³
	平成2年3月	須川地区簡易水道事業変更認可(第一回変更事業・水量拡張)
	5年3月	須川地区簡易水道事業変更認可(第二回変更事業・浄水方法変更、水量拡張)
	17年12月	船倉簡易水道変更認可(第一回変更事業・浄水方法変更)

浦川原区	昭和 52 年 3 月	浦川原地区簡易水道事業認可 計画給水人口:3,900人 計画一日最大給水量:1239.0m ³
	56 年 7 月	谷地区簡易水道事業認可 計画給水人口:180人 計画一日最大給水量:81.7m ³
	61 年 7 月	中保倉地区簡易水道事業認可 計画給水人口:102人 計画一日最大給水量:41.7m ³
	平成 10 年 3 月	浦川原地区簡易水道事業変更認可 計画給水人口:4,000人 計画一日最大給水量:1801.0m ³
	16 年 11 月	浦川原簡易水道事業変更認可 3簡易水道(浦川原,谷,中保倉)と、5小規模水道(坪野,法定寺,真光寺,小蒲生田,小麦平)の事業統合 計画給水人口:4,135人 計画一日最大給水量:1,775m ³
大島区	昭和 31 年 6 月	大島簡易水道事業認可
	35 年 6 月	板山簡易水道事業認可 計画給水人口:120人 計画一日最大給水量:30m ³
	52 年 5 月	旭簡易水道事業認可
	53 年 3 月	大島簡易水道事業変更認可(第一回変更事業・水量拡張、区域拡張)
	57 年 4 月	大島簡易水道事業変更認可(第二回変更事業・保倉簡易水道の統合)
	平成 3 年 4 月	旭簡易水道事業変更認可 計画給水人口:310人 計画一日最大給水量:238m ³
	5 年 3 月	大島簡易水道事業変更認可(第三回変更事業) 計画給水人口:2,435人 計画一日最大給水量:976m ³
	8 年 3 月	大島簡易水道赤倉浄水場完成(取水量、処理能力:351.2 m ³ /日)
牧区	昭和 44 年 9 月	牧村簡易水道事業創設認可
	48 年 6 月	牧村広域簡易水道事業変更認可(第一回変更事業・区域拡張)
	51 年 10 月	牧村広域簡易水道事業変更認可(第二回変更事業・取水地点変更)
	52 年 12 月	牧村広域簡易水道事業変更認可(第三回変更事業・浄水方法変更)
	平成 5 年 3 月	牧村簡易水道事業変更認可(第四回変更事業・取水地点変更)
	6 年 3 月	牧村簡易水道事業経営変更認可(給水量変更)
柿崎区	平成 16 年 11 月	柿崎簡易水道事業変更認可 3簡易水道(黒川,小萱,東横山)と、3小規模水道(水野・下牧,北黒岩,南黒岩)の事業統合 計画給水人口:1,190人 計画一日最大給水量:458 m ³
	19 年 3 月	柿崎簡易水道事業変更認可(水源種別変更・浄水方法変更)

名立区	昭和 31 年 6 月	名立大町小泊簡易水道事業経営認可 計画給水人口:2,640人 計画一日最大給水量:409m ³
	47 年 5 月	簡易水道事業変更認可 (第一回変更事業・名称変更(名立町簡易水道)・不動浄水場建設) 計画給水人口:4,500人 計画一日最大給水量:975.5m ³
	平成 2 年 3 月	簡易水道事業変更認可(第二回変更事業) 計画給水人口:3,770人 計画一日最大給水量:1,229m ³
	11 年 3 月	簡易水道事業変更認可(第三回変更事業) 計画給水人口:3,290人 計画一日最大給水量:1,480m ³
	12 年 8 月	簡易水道事業変更認可(第四回変更事業・第5水源新設) 計画給水人口:3,300人 計画一日最大給水量:1,480m ³
	16 年 12 月	簡易水道事業変更認可(第五回変更事業・第4水源廃止、第6水源新設) 計画給水人口:3,300人 計画一日最大給水量:1,630m ³
	19 年 6 月	簡易水道事業変更認可(取水地点の変更) 計画給水人口:3,300人 計画一日最大給水量:1,630m ³

2 簡易水道事業の現状と課題

(1) 経営の現状と課題

料金収入の基礎となる有収水量は、給水人口の減少や平成6年の大渇水の経験による節水意識の定着、近年の節水機器の普及から、平成16年度以降は減少を続けています。

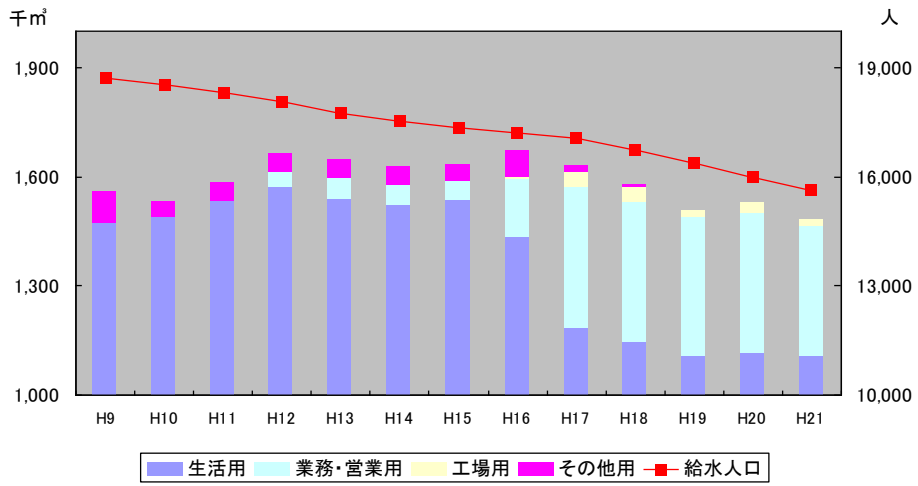
有収水量の減少が続くなか、市民生活に欠くことのできない簡易水道事業を一定の水準で維持していくためには、経営基盤の強化が不可欠です。

有収率[※]は、簡易水道事業全体で平成21年度末78.8%と改善傾向にあるものの、依然低い水準となっています。計画的な漏水調査を行うとともに、老朽化した管路の更新を行う必要があります。

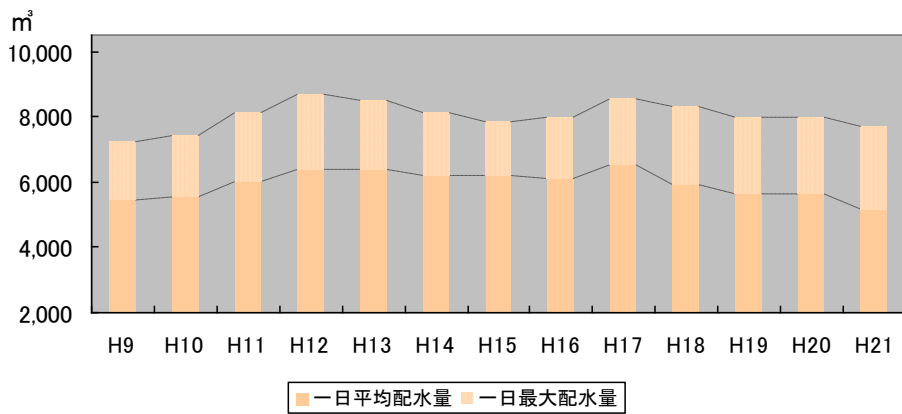
また、施設の統廃合など合併のメリットを最大限活かした経費の節減を行うほか、組織や業務の見直しを行うとともに、職員一人ひとりの「公営企業職員」としての意識改革など持続可能な事業経営の観点から、より一層の事業の効率化を図らなければなりません。

※ 有収率とは、浄水場から送られた水の量「配水量」に対する、料金をいただいた水の量「有収水量」の割合のことをいいます。

有収水量と給水人口の推移



一日最大・平均配水量



(2) 簡易水道施設の現状と課題

平成19年7月発生の新潟県中越沖地震では、震度6弱を記録した柿崎区、吉川区を中心に水道管路への被害が発生しました。市内には政府の地震調査研究推進本部の「重点調査観測」の対象となっている高田平野断層帯があることから、直下型地震発生を想定した給水支障への対策が喫緊の課題となっています。

これまでも水道施設の耐震化を進めてきましたが、22年度末見込みで耐震性に劣る石綿セメント管が約14,000m残存するほか、耐震診断の結果、浄水場などの基幹構造物の耐震補強も必要となってきています。また、石綿セメント管以外の経年管や、市内に点在するポンプ場などの施設や付属する設備についても、更新時期を迎えていることから、必要性を見極め、計画的な更新・改修を行わなければなりません。

このほか、自然災害や水質事故などに対する、より一層の危機管理対策を進めなければなりません。

(3) 給水サービスの現状と課題

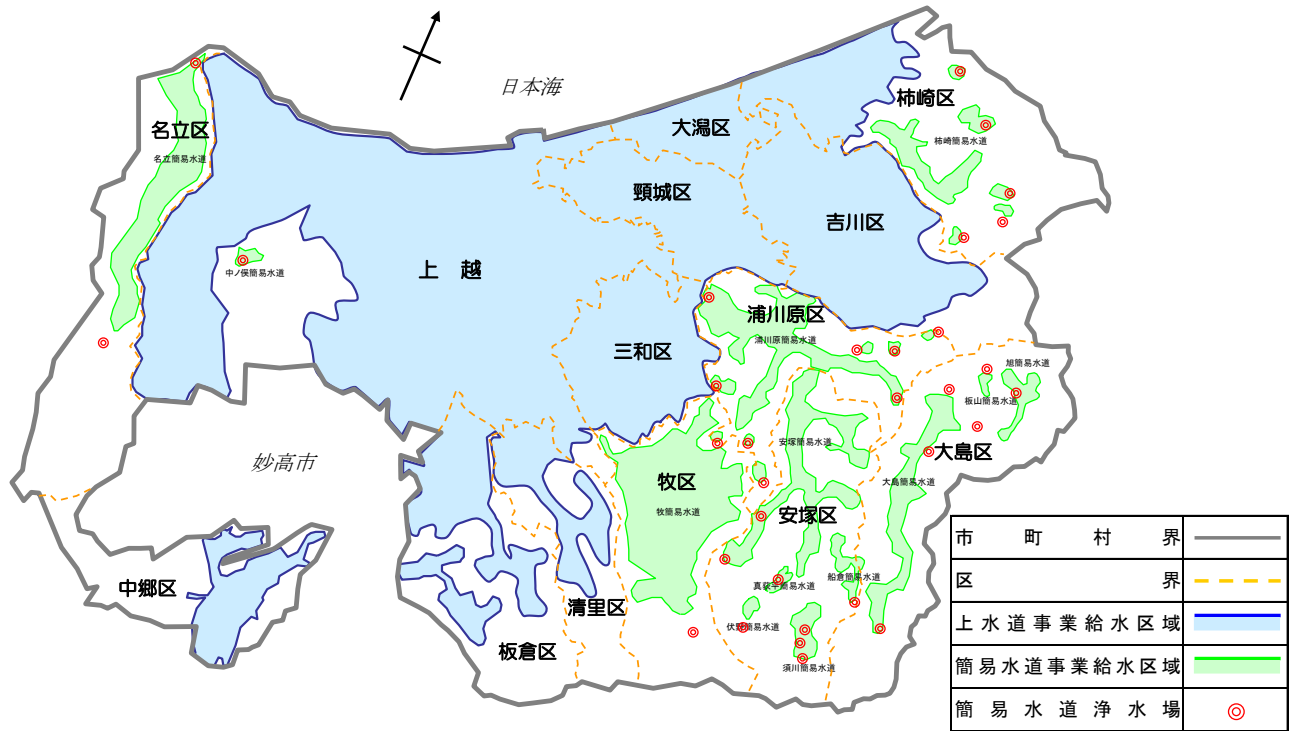
水道料金は、合併により簡易水道事業を含め15種類を有することとなりましたが、合併協議のなかで「合併後5年以内に段階的に料金統一を行う」こととしていたことから、平成17年10月に大潟区、清里区、名立区、平成21年12月に残り全ての区の水道料金を合併前上越市の料金に統一^{*}しました。

これからもお客さまに安心して水道をご利用していただくため、より適正な水処理及び水質の監視、管理を行うとともに、水源保護地域の指定や水源かん養の活動を進めるほか、安定した給水を確保するため、継続して水源から蛇口までの事故防止を図ります。

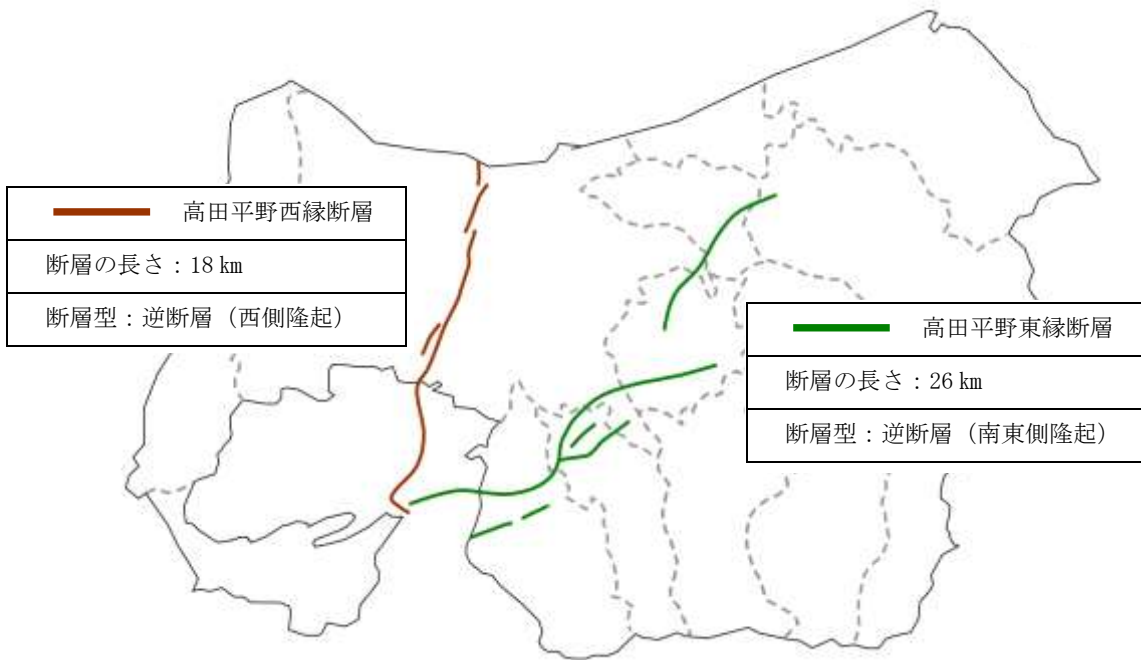
平成21年度に市が行った「市民の声アンケート」調査では、「安全な水道水の安定供給」に関して、満足度で第1位になるなど高い評価をいただいております。また、重要度についても高い関心が示されていることから、ホームページなどにより本当にお客さまが必要とする情報を発信するとともに、より一層の満足度の向上のため、アンケートなどによりお客さまのニーズの把握に努めます。

^{*} 激変緩和による経過措置として平成21年11月分料金まで、統一後に算定した料金が統一前に算定した料金を超える場合は統一前の料金を適用しました。

上越市 水道マップ



高田平野断層帯



都市圏活断層図「高田」（国土地理院）から転記

3 事業運営の基本方針

(1) 計画の位置付け

本計画は、上越市の市政運営の最上位計画である「上越市第5次総合計画（改定版）」との整合を図り、合併後の建設方針と財政計画を定めた「新市建設計画」や公営企業の取組としての「集中改革プラン」を包含した「上越市簡易水道事業の最上位計画」として位置付けるものです。

また、政策目標や経営健全化の取組を示すことから、厚生労働省の「地域水道ビジョンの作成について」（平成17年10月17日付け厚生労働省健康局水道課長通知）による「地域水道ビジョン」及び総務省の「地方公営企業の経営の総点検について」（平成16年4月13日付け総務省自治財政局公営企業課長通知）に基づく「中期経営計画」としても位置付けるものです。

(2) 計画策定期間

本計画の期間は、平成20年度を初年度として、目標年度は「上越市第5次総合計画（改定版）」に合わせ平成26年度とします。

開始年度	中間目標年度	目標年度
平成20年度	平成22年度	平成26年度

(3) 基本方針

簡易水道事業の現状と課題を踏まえ、将来に渡り持続可能な事業運営を行うため、**公営を堅持し、安全でおいしい水の安定供給を図る**べく、次のように基本方針を設定しました。

基本方針

- 1 安全で安定した供給 2 お客さまの信頼性向上 3 経営基盤の強化

基本方針1 安全で安定した供給

水道は市民生活に欠くことのできない重要なライフラインです。お客さまに安心してお使いいただけるよう、当面は、安定した供給を確保するため**老朽施設の更新及び耐震化**を最優先に取り組みます。

また、上越の水源は中山間地の森林地帯で、そこを流れる河川水を浄水することにより、おいしい水をお届けしてまいりましたが、これからもおいしい水道水をお届けできるよう水源の保護を進めるほか、徹底した水質の管理により安全性の向上を図ります。

基本方針2 お客さまの信頼性向上

簡易水道事業は、地域独占の公益事業であることから、お客さまとの信頼関係が最も重要となります。これからは、お客さまのニーズを事業に反映させるよう努めるとともに、わかりやすい情報を発信することにより、お客さまに満足していただけるサービスを提供してまいります。

基本方針3 経営基盤の強化

将来に渡り安定して持続できる水道事業を目指し、配水系統ごとの有収率を向上させるとともに上水道事業との統合も視野に入れるなかで、より一層の経営の効率化を図ります。

また、災害時でも十分な対応が取れるよう職員の技術力向上を推進し、知識と経験を有する技術職員を育成します。

(4) 計画の構成

①主要施策と目標

3つの基本方針に基づく実施内容を11の主要施策にまとめ、施策ごとに目標値を設定しました。

②事業計画

主要施策を実現するための具体的な事業を計画しました。

③中期財政収支計画

事業計画を進める上での中期的な財政収支の見込みです。

4 主要施策と目標

主要施策ごとの「中間年度」及び「計画最終年度」の目標は次のとおりです。目標は、(社)日本水道協会が策定した業務指標値で設定しました。

基本方針1 安全で安定した供給

主要施策① 老朽化施設の更新					
有収水量が減少するなかでも、安定給水のため老朽施設の更新は避けられません。既存施設を有効利用しながら、必要な更新事業を行います。					
業務指標	単位	計算方法	H17 実績	H22 中間目標	H26 計画目標
年間の管路更新率	%	(単年度に更新する管路延長/管路総延長)×100	2.1	0.6	0.8
主要施策② 水道施設の耐震対策					
新潟県中越大震災、新潟県中越沖地震の経験を踏まえ、主要施設の耐震化を図ります。					
業務指標	単位	計算方法	H17 実績	H22 中間目標	H26 計画目標
管路の耐震化率	%	(耐震管延長/管路総延長)×100	6.2	15.3	18.5
主要施策③ 適正な水質管理					
安全でおいしい水を供給するため、計画的な水質検査を実施し公表します。					
業務指標	単位	計算方法	H17 実績	H22 中間目標	H26 計画目標
水質基準不適合率	%	(水質基準不適合回数/全検査回数)×100	0	0	0
主要施策④ 水源保護の推進					
安全でおいしい水をお届けするため、水源地域の保護やかん養を行うほか、市民の水源に関する意識を高めるため、啓発活動に取り組みます。					
業務指標	単位	計算方法	H17 実績	H22 中間目標	H26 計画目標
取水量 1 m ³ 当たり水源保全投資額※	円/m ³	水源保全に投資した費用/その流域からの取水量	0.13	0.50	0.17
※ 水道事業を含む。					

基本方針 2 お客様の信頼性向上

主要施策① 積極的な情報提供

お客様に役立つ情報を局独自の広報紙やホームページを中心に提供します。

業務指標	単位	計算方法	H17 実績	H22 中間目標	H26 計画目標
年間のガス水道事業の広報紙発行回数	部/件	広報紙配布部数/給水件数	0	2.0	2.0

主要施策② お客様サービスの充実

お客様サービスを充実するため「アンケート調査」や「水道出前講座」を実施します。

業務指標	単位	計算方法	H17 実績	H22 中間目標	H26 計画目標
アンケート情報収集割合	人/千人	(アンケート回答人数/給水人口)×1,000	-	1.7	1.8

主要施策③ 環境への配慮

上越市の水とみどりを守り、次世代に向けてこの「美しいまち」をはぐくみ、継承していくため、当市は平成10年にISO14001を取得しています。

業務指標	単位	計算方法	H17 実績	H22 中間目標	H26 計画目標
配水量 1 m ³ 当たり二酸化炭素(CO ₂)排出量*	g・CO ₂ /m ³	事業に伴う二酸化炭素(CO ₂)総排出量/年間配水量	-	144.0	143.3
※ 水道事業を含む。					

基本方針3 経営基盤の強化

主要施策① 有収率の向上

経営基盤確立のため、有収率の向上を図ります。

業務指標	単位	計算方法	H17 実績	H22 中間目標	H26 計画目標
有収率	%	(有収水量/給水量)×100	68.8	76.5	80.0

主要施策② 施設の統廃合

合併で増加した施設について、休止や統廃合を推進し経費の抑制を図ります。

業務指標	単位	計算方法	H17 実績	H22 中間目標	H26 計画目標
施設統廃合率※	%	(1-(年度末施設数/H17 年度末施設数))×100	-	0.9	0.9

※ 平成17年度末の施設数に対する削減率を示す。

主要施策③ 技術力の向上

サービス水準を維持するため、職員の技術力の向上やモラルアップ（意欲向上）を図ります。

業務指標	単位	計算方法	H17 実績	H22 中間目標	H26 計画目標
職員資格取得度※	件/人	職員が取得している法定資格数/全職員数	0.3	1.0	1.5

※ 水道・ガス事業を含む。

主要施策④ 経営の効率化

定員管理や料金未納額縮減などにより、さらに効率的な経営を目指します。

業務指標	単位	計算方法	H17 実績	H22 中間目標	H26 計画目標
職員一人当たり給水収益	千円/人	(給水収益/損益勘定所属職員数)/1,000	30,452	29,336	26,568
未納金縮減率※	%	(1-(年度末未納料金総額/H17 年度末未納料金総額))×100	-	29.0	35.5

※ 平成17年度末の未納金に対する縮減率を示す。

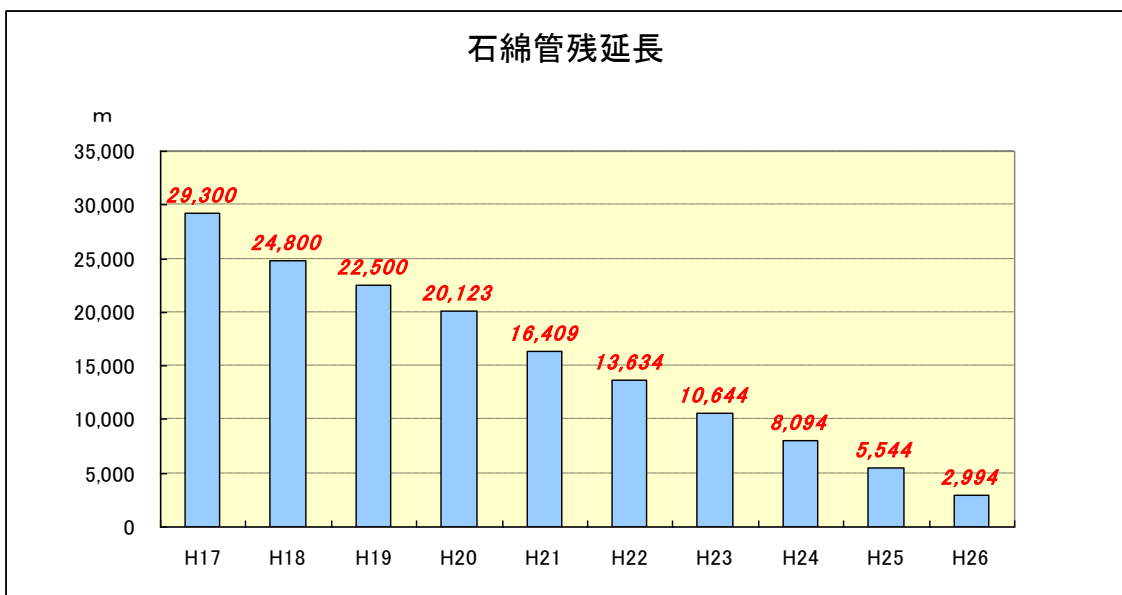
5 事業計画

主要施策を推進するため以下のとおり事業を行います。なお、「中期財政収支計画」の見直しに伴い事業費を見直しします。

基本方針1 安全で安定した供給

① 老朽施設の更新 (千円)			
事業名	概要	実施年度	事業費
経年管更新事業	・耐用年数を超える水道管の更新 延長 15,002m	平成 20～26 年度	763,800
原水・浄水・配水施設更新事業	・浄水場施設更新 ・加圧ポンプ更新 ・非常通報装置設置等	平成 20～26 年度	629,694

② 水道施設の耐震対策 (千円)			
事業名	概要	実施年度	事業費
石綿セメント管更新事業	・安塚区、名立区 更新延長 19,585m	平成 20～26 年度	1,273,943
施設耐震診断事業	・浄水場の耐震診断、耐震補強	平成 20～26 年度	94,967



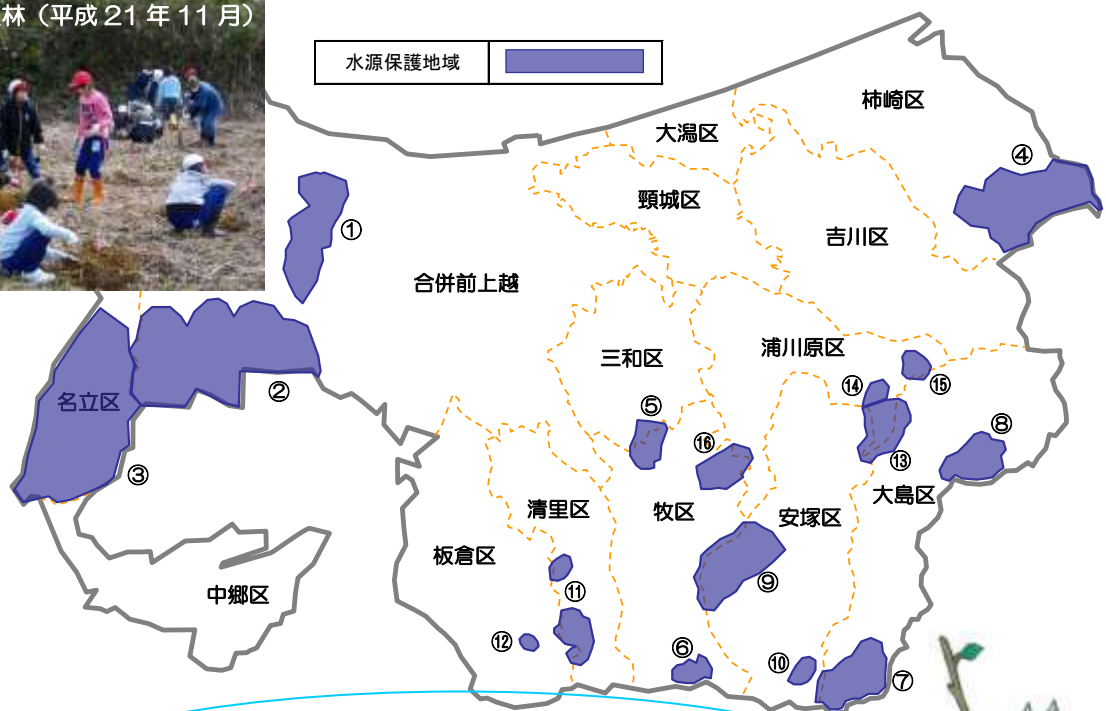
③ 適正な水質管理			(千円)
事業名	概要	実施年度	事業費
水質検査事業	・水質検査計画及び結果の公表	平成 20～26 年度	195,400
クリプトスポリジウム対策事業	・中ノ俣、須川、旭浄水場紫外線処理設備設置 ・真光寺浄水場高感度濁度計設置	平成 20～26 年度	164,690

④ 水源保護の推進			(千円)
事業名	概要	実施年度	事業費
水源保護・かん養事業	・水源保護地域 ^{※1} 指定 ・水源保護地域内での森林整備等	平成 20～26 年度	35,663 ^{※2}

※1 水源保護地域とは上越市水道水源保護条例（平成 6 年 5 月施行）で定める「本市の水道に係る水源及びその上流地域で、水質を保全することが必要な区域」をいいます。

※2 事業費は水道事業分を含む。

〈水源保護地域図〉



平成 8 年 3 月に水源保護地域を初めて指定して以来、平成 23 年 3 月までに、市内の表流水の水道水源に関する指定を完了し、合計で 16 か所、124.7 k m³を指定しました。



基本方針 2 お客様の信頼性向上

① 積極的な情報提供			(千円)
事業名	概要	実施年度	事業費
ホームページ更新	・最新情報の掲載 ・ウェブアクセシビリティ※1の向上	平成 20～26 年度	1,514※2
広報紙発行	・お客さまに役立つ情報等を掲載 年2回発行	平成 20～26 年度	2,814※2

※1 ウェブアクセシビリティとは、障害の有無や年齢などの条件に関係なく、だれもが同じようにインターネット上で提供される情報を利用できること。また、ウェブページに対するアクセスと利用のしやすさの度合いをいいます。

※2 事業費は水道・ガス事業分を含む。

② お客様サービスの充実			(千円)
事業名	概要	実施年度	事業費
お客さまニーズ調査	・アンケート等によるお客さまニーズの把握	平成 20～26 年度	170※1
水道出前講座	・小学校等への水道事業のPR ・啓蒙活動	平成 20～26 年度	493※2
じょうえつの水源めぐり	・市内の水源等の見学会を開催	平成 20～26 年度	314※2

※1 事業費はガス・水道事業分を含む。

※2 事業費は水道事業分を含む。



小学校への水道出前講座

基本方針 3 経営基盤の強化

① 有収率の向上 (千円)			
事業名	概要	実施年度	事業費
漏水調査事業	・有収率の低いブロックを中心に漏水探知器等による漏水調査を実施	平成 20～26 年度	18,868

② 施設の統廃合 (千円)			
事業名	概要	実施年度	事業費
浄水場・ポンプ場等統廃合事業	・大島区小広、岩倉浄水場休止	平成 20～26 年度	11,729

③ 技術力の向上 (千円)			
事業名	概要	実施年度	事業費
職員研修	・職員技術研修	平成 20～26 年度	2,262*
資格取得支援	・給水装置工事主任技術者等水道事業に必要な資格取得に係る費用の一部助成	平成 20～26 年度	3,952*

※事業費は水道・ガス事業分を含む。

〈技術研修の様子〉



事業費は全て税込金額

④ 経営の効率化				
定員管理				
平成18年度策定の集中改革プランにより、これまでも定員管理の適正化に努めてまいりましたが、業務の見直しを行うなかでこれからも適正な配置となるよう人員計画の見直しを行います。				
	平成17年度 (実績)	平成22年度 (計画)	平成22年度 (見込み)	平成26年度 (計画)
職員数	12	11	11	11
削減率(H17年度比)		△8.3	△8.3	△8.3
給与の適正化				
地方公務員の給与は、基本的に全国の民間給与水準に基づき決定されている国家公務員の給与に準ずることとされています。				
市長部局においては人事院勧告に基づき、適正な給与水準、給与制度のあり方について検証しており、当局においても市長部局に準じ、既に55歳昇給抑制を行っておりますが、これからも昇給運用や手当の見直しにより給与制度の適正化を図ります。				
適正な料金設定と料金未納額縮減				
簡易水道事業の適正な運営には、財政基盤である料金収入の確保が最も重要です。適正な料金設定を行うとともに、財政の健全化や水道利用者の公平な負担の原則からも、給水停止処分や納入促進員の採用により料金未納額の縮減を図ります。				
取組	実施内容		計画年度	
料金改定・統一	・平均改定率11.50%、全市の料金を統一		平成20年度 (実施済み)	
未納額縮減	・平成17年度末残高より1,100千円縮減		平成26年度まで	
料金システム統一				
業務の効率化とお客さまへのサービス向上を図るため、平成22年7月に現在の各区のシステムを統一しました。				
業務委託				
民間のノウハウを活用したほうが効率的である業務について整理を行い、コア業務を明確にすることにより、更に効率的な事業推進のため、民間的経営手法の活用について検討、導入を進めます。				
業務名	実施内容		期間	
料金調定収納業務委託	・平成23年度より実施		平成23年度～26年度	

6 中期財政収支計画

(1) 将来需要予測

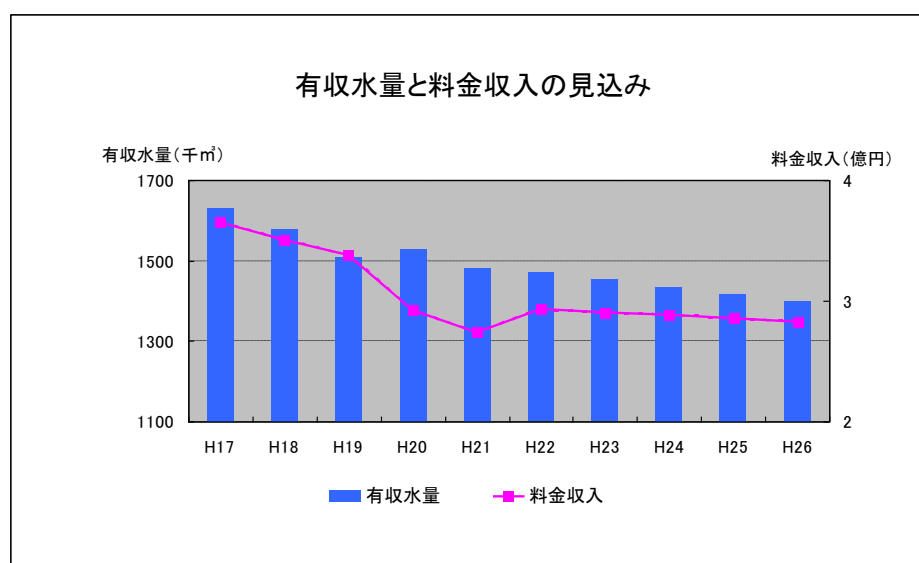
	平成20年度 (実績)	平成22年度 (計画)	平成22年度 (見込み)	平成26年度 (計画)
給水人口 (人)	15,311	15,329	14,966	14,167
一日最大配水量 (m ³)	7,975	6,642	7,208	6,888
一日平均配水量 (m ³)	5,625	5,022	5,223	4,797

(2) 収益的収支及び資本的収支

①収益的収支

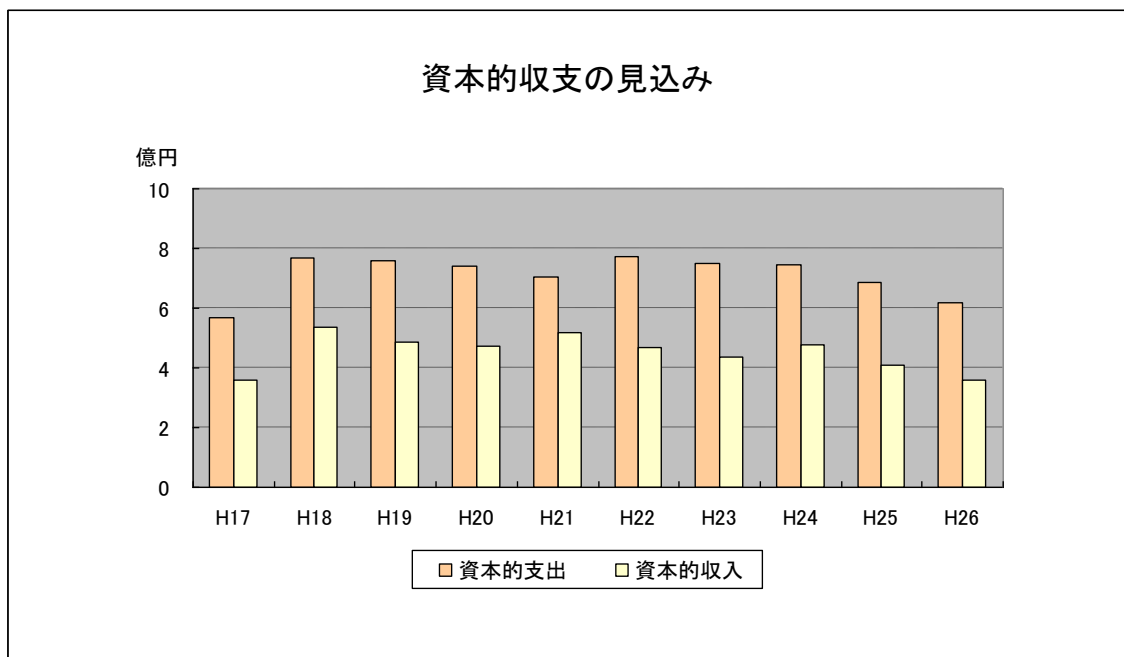
(単位：千円)

		平成20年度 (実績)	平成22年度 (計画)	平成22年度 (見込み)	平成26年度 (計画)
収益的収入	料金	292,261	293,362	293,447	282,631
	繰入金	304,801	328,818	359,539	340,015
	その他	11,606	10,882	9,074	10,706
	計	608,669	633,062	662,060	633,352
収益的支出	人件費	74,704	78,821	76,933	93,056
	修繕費	42,026	43,472	40,245	42,902
	減価償却費	236,412	265,130	231,049	241,897
	その他	233,445	245,639	296,976	254,497
	計	586,587	633,062	645,203	632,352
損益	22,082	0	16,857	1,000	



②資本的収支

		平成20年度 (実績)	平成22年度 (計画)	平成22年度 (見込み)	平成26年度 (計画)
資本的収入	企業債	224,000	200,000	262,900	173,000
	繰入金等	105,522	169,547	130,019	113,284
	国補助金	89,938	81,250	68,707	62,825
	その他	54,072	26,048	8,000	8,000
	計	473,532	476,845	469,626	357,109
資本的支出	建設改良費	530,692	530,128	488,796	443,129
	企業債償還	208,963	201,014	284,300	177,074
	計	739,655	731,142	773,096	620,203
補てん財源		266,123	254,297	303,470	263,094



③企業債残高

(単位：千円)

平成20年度 (実績)	平成22年度 (計画)	平成22年度 (見込み)	平成26年度 (計画)
3,495,163	3,489,922	3,469,541	3,426,804

(3) 主な設備投資計画

(単位：千円)

	平成23年度	平成24年度	平成25年度	平成26年度
経年管更新事業	93,931	108,685	96,882	108,137
原水・浄水・配水施設更新事業	85,078	113,995	109,895	95,895
石綿セメント管更新事業	206,681	190,000	190,000	190,000
施設耐震化事業	13,703	10,000	25,000	25,000
クリプトスポリジウム対策事業	8,203	2,700	39,690	2,000

7 計画達成状況の公表

(1) 公表時期

中間公表時期	公表時期
平成23年10月	平成27年10月

この計画は、計画期間を7年とし、3年経過後の平成23年度に中間での計画達成状況の公表を予定しています。

計画達成状況の公表は当初計画どおり行う予定です。

(2) 公表方法

上越市ガス水道局ホームページにより公表します。

(3) 評価方法

業務指標を用い、目標値との比較により評価します。



上越市病院事業経営改革プラン



JOETSU CITY

平成22年10月

上 越 市

はじめに

1 計画策定の趣旨

上越地域医療センター病院（以下「センター病院」という。）は、平成 12 年 3 月の開設以来、旧国立高田病院の後医療を確保し、時代のニーズに的確に対応する病院としての機能を担うとともに、上越市及び周辺地域への体系化された地域医療、福祉の充実に寄与することを目的に運営しています。

しかし、全国の公立病院等が直面し、かつ、喫緊の課題となっている医師不足の問題や少子高齢化に伴う医療ニーズの多様化、度重なる医療制度改革などから経営状況は極めて厳しいものとなっており、経営安定に向けての抜本的な見直しが必要となっています。

このような状況の中、平成 19 年 6 月 19 日に閣議決定された「経済財政改革の基本方針 2007」（いわゆる骨太の方針）に公立病院改革が盛り込まれ、同年 12 月には総務省から「公立病院改革ガイドライン」が示されました。

本ガイドラインの中では、公立病院の果たすべき役割は、「地域において提供されることが必要な医療のうち、採算性等の面から民間医療機関による提供が困難な医療を提供することにある。」とされており、持続可能な経営のため、経営の効率化、再編・ネットワーク化、経営形態の見直しの 3 つの視点に立って各自治体が「公立病院改革プラン」を平成 20 年度内に策定するよう求めています。

このような状況を踏まえ、センター病院の収支改善を図るとともに地域において必要な医療機能を確保し、質の高い医療を安定的、効率的に提供できる自立的な経営体制を構築するため、本改革プランを策定するものです。

2 計画の位置付け

センター病院の開設当初に策定された「基本構想・基本方針」（29 頁参照）を踏まえ、総務省が示す「公立病院改革ガイドライン」との整合性を図りながら、病院事業の経営改善に向けた具体的な取り組み、数値目標を定めます。

3 計画期間

平成 21 年度から平成 25 年度の 5 か年を計画期間とします。

ただし経営効率化については、平成 21 年度から 3 か年とします。

4 進捗状況の管理

改革プランは、年 1 回以上、実施状況の点検、評価及び公表を行います。

評価の結果、本改革プランの見直しが必要なときは、その都度、計画の変更を行います。

1 病院の概要

(1) 設立の経緯

昭和 20 年以降、全国の国立病院・療養所は、国民病と言われた結核の克服や、がん、循環器病の医療などに大きな役割を果たしてきましたが、人口の高齢化、疾病構造の変化、医学技術の進歩など、医療を取り巻く環境は大きく変化し、また、民間医療機関の整備が進められてきた結果、その在り方が問われるようになりました。

このような状況の中、昭和 58 年 3 月、臨時行政調査会から国立病院・療養所が担う役割の明確化及び合理化の推進等の行政改革に関する最終答申が出され、同年 5 月、国立病院・療養所の再編成に関する閣議決定を受け、センター病院の前身である国立高田病院が国立療養所新潟病院（現独立行政法人国立病院機構新潟病院：柏崎市）と機能統廃合されることになりました。

これに伴い、昭和 60 年 3 月には「国立高田病院存続・機能付与促進協議会」が設立され、病院の存続と機能の充実に向け、官民あげて陳情活動を行ってきましたが、平成 10 年 2 月に、国から「国立高田病院」を廃止する旨の通知を受けました。

しかし、病院の存続に向けた地元住民の強い要望があったことなどを踏まえ、市ではセンター病院を中核とした「上越市保健医療福祉総合拠点施設整備構想」を策定するなど、国立高田病院の医療機能を引き継ぐことを決定するとともに、保健・医療・福祉の機能連携と結核医療の確保を図るため、国から資産を無償で受けて、平成 12 年 3 月 1 日、センター病院を開設しました。

開設当初は内科、外科、整形外科の 3 診療科、病床数は 124 床でありましたが、平成 14 年 3 月に結核病棟 20 床、同年 11 月には高齢化社会に対応するために療養病棟 55 床とリハビリテーションセンターを整備、さらに平成 16 年 10 月にこう門科を新設し、現在は内科、外科、整形外科、こう門科、リハビリテーション科の 5 診療科、病床数は 199 床となっています。

運営については、公の施設の適正かつ効率的な運営を図るため、公設民営による病院経営を基本として、開設当初から（社）上越医師会に業務を委託してきました。なお、平成 15 年に地方自治法の一部改正を受け、平成 18 年 4 月からは指定管理者制度を導入し、引き続き（社）上越医師会を指定管理者に指定、管理業務に関する協定を締結しています。

病院の概要

平成 21 年 3 月 31 日現在

1. 施設名	上越地域医療センター病院
2. 所在地	上越市南高田町 6 番 9 号
3. 開設年月日	平成 12 年 3 月 1 日 旧国立高田病院資産を無償で譲り受け、地域医療の継続と充実のため、公設民営で開設 開設者：上越市 指定管理者：(社)上越医師会(平成 18 年 4 月 1 日から 5 年間)
4. 診療科目	内科、外科、こよう門科、整形外科、リハビリテーション科
5. 病床数	199 床(一般 124 床・療養 55 床・結核 20 床) 結核病棟 20 床は、一般病棟に結核患者収容モデル病室 12 床を整備したことから、平成 20 年 4 月 1 日より休棟
6. スタッフ数	167 名 医師 8 名(内科 3 名、外科 3 名、整形外科 1 名、リハビリテーション科 1 名) *別に非常勤医師 8 名 看護師 85 名(臨時含む) 医療技術員 27 名(臨時含む) その他 47 名(介護福祉士、看護助手、事務等)
7. 介護サービス事業	訪問リハビリテーション事業

施設の概要

平成 21 年 3 月 31 日現在

1. 敷地面積	36,879 m ²
2. 構造規模	鉄筋コンクリート造、鉄骨造他(床面積 13,810.92 m ²)
3. 施設基準等	入院基本料 15:1 総合リハビリテーション施設、救急告示病院
4. 主な施設	第 1 病棟、第 2 病棟、第 3 病棟、南病棟(療養病棟)、リハビリテーションセンター、外来管理治療棟、サービス棟、手術棟、更衣棟、北病棟(結核病棟...平成 20 年 4 月 1 日から休棟)
5. 主な設備	MRI、CT、画像読取装置、リアルタイムデジタルラジオグラフィ装置、超音波診断装置、整形外科用 X 線 TV 装置、骨密度測定装置、内視鏡ビデオシステム、呼吸代謝負荷測定システム、乳房 X 線撮影装置
6. 開設からの主な施設整備	平成 12 年度・・・給食施設移転改修、機能訓練室改修 平成 13 年度・・・北病棟(結核病棟)新築、病棟・サービス棟・手術棟等屋上防水改修 平成 14 年度・・・療養病棟・リハビリテーションセンター新築、第 3 病棟・外来管理治療棟改修 平成 15 年度・・・霊安棟・更衣棟等整備、駐車場改修 平成 16 年度・・・耐震診断・補強工事、自動回転ドア改修、案内看板設置 平成 17 年度・・・ボイラー設備等改修 平成 18 年度・・・MRI 整備・カルテ庫・リネン室整備 平成 19 年度・・・結核患者収容モデル病室整備(第 3 病棟内) 平成 20 年度・・・マルチスライス CT 装置更新

(2) 患者の利用状況

開設以来、入院患者は順調に伸びており、平成19年度は1日平均156.4人、延べ57,248人の患者を受入れました。病床利用率は78.6%（結核病床を除く病床利用率は84.7%）となっています。

一方、外来患者は、1日平均患者数、延べ患者数ともほぼ横ばいとなっていますが、内訳を見ると内科の患者数が減少しています。こう門科、リハビリテーション科などセンター病院特有の診療機能を充実させるとともに、内科患者の増加に向けた対策を考えていく必要があります。

患者数の推移

(単位：床・人・%)

			14年度	15年度	16年度	17年度	18年度	19年度
入 院	病 床 数	一般	124	124	124	124	124	124
		療養	55	55	55	55	55	55
		結核	20	20	20	20	20	20
		計	199	199	199	199	199	199
	入院延べ患者数		43,267	50,070	55,919	53,749	56,728	57,248
	1日平均患者数		118.5	136.8	153.2	147.3	155.4	156.4
	病床利用率		81.7	68.7	77.0	74.0	78.1	78.6
	結核病床を除く		86.2	70.5	79.5	77.5	81.5	84.7
	科別内訳							
	内科		21,136	21,745	24,264	20,821	20,395	19,663
外科		6,212	6,095	5,952	7,657	8,229	8,873	
こう門科				184	324	282	322	
整形外科		3,134	2,583	2,771	3,321	3,791	4,595	
リハビリテーション科		2,141	3,117	2,710	2,859	4,010	5,083	
療養		6,775	12,670	16,034	15,627	16,543	16,957	
結核		3,869	3,860	4,004	3,140	3,478	1,755	
外 来	外来延べ患者数		35,598	35,561	34,277	33,664	34,773	33,680
	1日平均患者数		145.3	144.6	141.1	138.0	141.9	137.5
	科別内訳							
	内科		18,290	16,837	15,346	14,310	13,985	12,384
	外科		5,992	6,015	6,526	6,934	7,915	8,125
	こう門科				476	1,031	1,519	1,486
	整形外科		9,742	9,124	7,859	7,610	8,001	8,374
リハビリテーション科		1,574	3,585	4,070	3,779	3,353	3,311	

2 経営分析

(1) 収支状況

平成 12 年 3 月の開設以来、患者数の増加により医業収益は順調に伸びてきています。

しかしながら医業費用も年々増加しており、減価償却費を除いた医業収支は、平成 16 年度と平成 18 年度に黒字となりましたが、減価償却費を加えた医業収支では、開設当初から連続で医業損失を出し、その補填は、開設から 5 年間限定の運営費国庫補助金(前年度経常収支赤字の 55%)、地方交付税算入相当額及び起債元利償還金額の基準内繰入れなど、市一般会計からの繰入金、あわせて結核医療継続のために、県からの交付金が原資である結核医療経営安定基金の取崩しなど、医業外収益で対応してきました。

その結果、経常収支は、平成 15 年度から平成 17 年度にかけて 3 年連続での黒字決算を計上し、年度末未処理剰余金は、平成 16 年度に 150,242 千円、平成 17 年度は 96,453 千円となりました。

しかし、運営費国庫補助金は平成 17 年度で期限切れとなったことに加え、結核医療経営安定基金は平成 18 年度で底をつき、さらに平成 18 年 4 月には診療報酬の大幅な減額改定があり、以降、厳しい経営環境に見舞われています。

収益的収支の状況

(単位：千円)

		14年度	15年度	16年度	17年度	18年度	19年度
医業収益 A		1,318,260	1,474,177	1,556,955	1,524,660	1,536,225	1,547,021
内訳	入院収益	1,043,556	1,176,847	1,260,082	1,226,880	1,240,511	1,254,101
	外来収益	257,911	270,747	268,383	268,746	264,020	255,301
	その他医業収益	16,793	26,583	28,490	29,034	31,694	37,619
医業費用 B		1,537,229	1,678,357	1,666,336	1,660,844	1,655,186	1,713,738
内訳	医業費用(経費)	1,480,704	1,547,027	1,531,146	1,526,002	1,518,703	1,581,892
	減価償却費	56,525	131,330	135,190	134,842	136,483	131,846
医業損失 C = A - B		218,969	204,180	109,381	136,184	118,961	166,717
医業外収益 D		226,096	326,225	317,549	288,078	203,078	151,728
内訳	国庫補助金	85,796	127,208	125,362	83,187	0	0
	他会計負担金	116,944	169,184	162,782	141,861	155,371	148,829
	基金繰入金	21,415	27,670	28,197	57,233	46,600	0
	その他医業外収益	1,941	2,163	1,208	5,797	1,107	2,899
医業外費用 E		14,259	25,914	56,826	57,569	106,591	112,909
支払利息等		14,259	25,914	56,826	57,569	106,591	112,909
介護サービス事業収益 F		-	-	2,989	5,249	8,454	12,284
介護サービス事業費用 G		-	-	3,196	3,362	7,104	13,982
経常利益・損失 H = C + D - E + F - G		7,132	96,131	151,135	96,212	21,124	129,596
特別利益・損失 I		0	0	0	0	0	0
当年度純利益・純損失 J = G + I		7,132	96,131	151,135	96,212	21,124	129,596
前年度繰越利益剰余金・欠損金 K		89,892	97,024	893	241	6,454	330
当年度末未処理剰余金・欠損金 L = J + K		97,024	893	150,242	96,453	14,670	129,266

資本的収支の状況

(単位：千円)

		14年度	15年度	16年度	17年度	18年度	19年度
資本的収入 A		1,914,465	99,291	64,234	145,625	241,677	87,558
内 訳	企業債	1,653,600	68,000	36,600	105,200	26,700	0
	国庫支出金	241,336	0	0	0	0	63,835
	県支出金	4,996	11,953	0	0	0	0
	他会計負担金	14,533	19,338	27,634	40,425	214,977	23,723
資本的支出 B		1,947,878	122,027	90,813	194,261	277,631	121,558
内 訳	建設改良費	1,924,233	81,319	48,440	131,914	227,427	81,800
	企業債償還金	23,645	40,708	42,373	62,347	50,204	39,758
差引 C = A - B		33,413	22,736	26,579	48,636	35,954	34,000

一般会計繰入金の状況

(単位：千円)

		14年度	15年度	16年度	17年度	18年度	19年度
病院事業会計繰出金		126,113	183,282	185,335	177,309	181,875	168,307
内 訳	交付税算入分	101,239	147,161	145,944	119,052	132,428	125,939
	元利償還金分	24,874	36,121	39,391	58,257	49,447	42,368

(2) 全国及び類似病院との比較

経営指標等の比較（10 頁）を見ると、経営状況の目安となる医業収支比率は、平成 19 年度決算の状況で 90.3%と、全国平均 88.8%、類似平均 87.4%（病床数 100 床以上 200 床未満）をともに若干上回っています。

また、病床利用率は 78.6%であり、こちらも全国平均 77.5%、類似平均 72.4%を上回っており、不採算部門とされる結核病棟を抱えている病院としては高い数値を示しています。しかし、センター病院には慢性期疾患の入院患者が多く、平均在院日数が長くなる傾向にあります。このような状況の中、診療報酬の算定基準は、入院日数に比例して点数が下がっていくことと、療養病床、結核病床があることから、患者 1 人 1 日当たりの診療収入（入院）は 21,906 円であり、全国平均 34,490 円との比較においては著しく低く、類似平均 26,242 円との比較においても低くなっています。

特筆すべきは、1 日平均患者数のうち、外来患者が 137.5 人であり、外来入院患者比率は 58.8%と、全国平均の 455 人、172.1%に比べると約 3 割程度と極めて低い数値であること、さらには職員給与費比率*が 65.9%であり、全国平均 55.5%、類似平均 56.3%と比べて 10 ポイント程度高くなっていることです。これは、診療収入の根幹ともいえる外来患者数の少ないことが、医業収益に影響していることを示しています。

この理由としては 100 床当たり職員数を見てもわかるように、医師不足が大きく影響しているものと考えられます。センター病院の常勤医師数については、平成 14 年 4 月に最大 12 人でありましたが、現在は 8 人にまで落ち込んでおり、特に内科医の少ない状態が続いています。仮に在籍医師の数（非常勤含む）が医師配置標準数の 7 割を割り込むと、入院基本料の 10%が診療報酬からカットされ、この場合、センター病院の収入は年間で 7～8 千万円の減となる見込みです。

医師不足は診療機能の継続のみならず医業収益も左右する重大な問題です。加えて現在の勤務医にも多大な負担を強いることになるため、医師確保に向けて今後も継続して積極的に取り組んでいく必要があります。

* 職員給与費比率

病院の職員数が適正かどうかを判断する指標

$$(\text{職員給与費} \div \text{医業収益}) \times 100 = \text{職員給与費比率}$$

(センター病院の職員給与費比率：10 頁参照)

現 状	平成 19 年度の職員給与費比率は、全国平均、類似平均ともに 10 ポイント程度上回っている。
原 因	職員数に見合った医業収益が上げられていないこと（外来患者が少ない状況）、他の病院と比較して、100 床当たり職員数が医師、看護師などの医療技術部門の職員が不足しているにもかかわらず、事務部門は同程度、給食部門、その他部門が多く、全体の率に影響している。
対 策	業務量に見合った部門ごとの適正な職員配置が求められる。

経営指標等の比較

経営指標等	センター病院			全国平均(18年度)	
	17年度	18年度	19年度		内類似平均 100床以上 200床未満
1. 経常収支比率(%)	105.6	98.8	93.0	95.2	93.2
2. 医業収支比率(%)	91.9	92.9	90.3	88.8	87.4
3. 病床利用率(%)	74.0	78.1	78.6	77.5	72.4
一般	77.3	81.1	84.9	78.9	71.8
療養	77.8	82.4	84.2	78.5	80.1
結核	43.0	47.6	24.0	25.7	20.3
精神	-	-	-	75.1	69.0
感染	-	-	-	3.2	5.3
4. 平均在院日数(一般病床のみ)	26.1	27.7	29.3	20.9	22.2
5. 患者数					
(1) 1日平均患者数(人)					
入院	147.0	155.4	156.4	185	107
外来	138.0	141.9	137.5	455	298
(2) 外来入院患者比率(%)	62.6	61.3	58.8	172.1	195.9
(3) 職員1人1日当たり患者数(人)					
医師					
入院	20.4	20.8	18.2	6.1	8.7
外来	19.1	19	16	10.4	17.0
看護部門					
入院	1.4	1.4	1.5	1.2	1.3
外来	1.3	1.3	1.3	2.0	2.5
6. 収入					
(1) 患者1人1日当たり診療収入(円)					
ア. 入院	22,826	21,868	21,906	34,490	26,242
イ. 外来	8,139	7,836	7,945	9,253	8,093
(2) 職員1人1日当たり診療収入(円)					
医師	340,857	330,578	286,687	305,301	364,826
看護部門	56,287	57,083	57,903	59,112	52,867
7. 費用					
(1) 患者1人1日当たり薬品費(円)	2,177	2,017	1,894	2,746	2,021
(2) 入院患者1人1日当たり給食材料費(円)	650	616	609	423	375
8. 医業収益に対する割合(%)					
(1) 医療材料費					
薬品	12.5	12	11.1	13.9	13.2
その他	4.5	5.1	5.3	11.6	7.9
計	17	17.1	16.4	25.5	21.1
(2) 職員給与費	57.8	62.4	65.9	55.5	56.3
9. 検査等の状況					
(1) 患者100人当たり検査件数(件)	256.4	258.2	258.8	352.9	228.7
(2) 患者100人当たり放射線件数(件)	13.9	11.9	12.2	36.7	20.6
(3) 検査技師1人当たり検査件数(件)	60,039	63,007	62,746	67,929	57,498
(4) 検査技師1人当たり検査収入(千円)	27,064	26,506	26,419	36,720	36,256
(5) 放射線技師1人当たり放射線件数(件)	4,050	3,616	3,710	9,649	6,278
(6) 放射線技師1人当たり放射線収入(千円)	23,452	22,446	24,060	31,524	22,960
10. 室料差額の状況					
室料差額対象病床数対総病床数の割合(%)	13.1	13.1	23.1	13.7	15.5
11. 100床当たり職員数(人)					
(1) 医師	3.6	3.8	4.0	12.3	8.1
(2) 看護部門職員	55.0	53.6	52.2	65.7	57.7
(3) 薬剤部門職員	1.0	1.0	1.0	3.1	2.9
(4) 事務部門職員	(2.9)	(2.9)	(2.9)	8.2	8.7
(5) 給食部門職員	(5.8)	(5.8)	(5.3)	3.3	3.5
(6) 放射線部門職員	0.5	0.5	0.5		
(7) 放射線部門職員	1.5	1.5	1.5	3.1	2.8
(8) 臨床検査部門職員	1.9	1.9	1.9	4.2	3.3
(9) その他職員	(4.0)	(4.0)	(4.0)	6.4	7.9
(10) 全職員	89.1	88.8	86.7	106.4	94.9

11. 100床当たり職員数の各欄における()内の数値は、委託業務職員数を別掲にて計上

その他職員の内訳(平成19年度:委託業務職員数を除く)

理学療法士4.0人、作業療法士2.0人
言語聴覚士1.0人、薬剤助手0.5人
リハビリ助手0.5人 計8.0人

(3) 不採算医療

現在の診療報酬の看護配置基準では、病棟当たりの病床数は 50～55 床が採算ベースと言われている中、センター病院には国から譲渡を受けたときの 32 床と 41 床の病棟が存在しているため、収益構造が悪い中での経営を余儀なくされています。

さらに、センター病院が担っている地域医療機能の一つとして、結核医療があげられますが、民間病院では採算がとれないことから、一般的に不採算医療と呼ばれており、病院経営に大きな影響を与えています。

結核医療に関わる平成 19 年度の決算状況は、下表のとおり 53,914 千円の赤字となっています。県からは結核医療存続のため、開設当初に「結核医療経営安定基金(248,000 千円)」の支援を受け、結核医療の赤字補填のため、その一部を取り崩すことにより、病院事業会計に繰り入れてきましたが、平成 18 年度で消尽したため、今後の経営が極めて厳しい状況になりました。

このような状況を踏まえ、結核病棟(20 床)を平成 20 年度から休棟扱いとし、その代替措置として、一般病棟の中に「結核患者収容モデル病室*(12 床)」を整備し、引き続き上越地域における結核医療体制を確保しています。

* 結核患者収容モデル病室

医療法上の区分は一般病床(精神病床)であるが、独立した空調の整備等を行い他への感染防止等を施し、生活習慣病や精神疾患等の合併症を有する結核患者の収容を行うことができる施設。

施設整備費について、国庫補助制度(補助率 10/10)がある。

平成19年度結核医療の収支状況

(単位:円)

区 分		金 額	備 考	
収入	診療収入	32,682,211	結核医療診療収入	
	その他	0		
	合 計	32,682,211		
支出	人件費	医師	20,593,258	内科医1人分
		看護師	47,194,999	看護師8人分
		その他	6,279,907	薬剤師、放射線技師、事務員等 按分による積算(全体の2%相当)
		小計	74,068,164	
	薬剤・診療材料費	医薬品	3,444,596	按分による積算(全体の2%相当)
		診療材料	1,628,326	
		小計	5,072,922	
	その他経費	経費	6,111,142	按分による積算(全体の2%相当)
		光熱水費	1,011,117	
		その他	332,897	
小計		7,455,156		
合 計		86,596,242		
差 引		53,914,031		

【 まとめ：センター病院が抱える課題 】

- ・ 外来患者数の減少（安心して受診することができる病院内の雰囲気づくり、市民病院（かかりつけ病院）としてのPR、認知度の向上）
- ・ 医師の確保対策（必要人員を確保し標欠*（入院基本料の10%削減）に陥らない状態を確保）
- ・ 看護師の確保対策（看護師配置基準の確保）
- ・ 医業費用（経費）の節減
- ・ 運営費国庫補助金の打ち切り（平成17年度）、結核医療経営安定基金の消尽（平成18年度）に伴う補填財源の不足
- ・ 事務部門等の業務改善（一層の効率化）
- ・ 不採算病棟の存在
- ・ 休棟中の結核病棟（20床）の取り扱い（地域医療にとって有用な後利用を検討）

* 標欠

医療機関の医師数が医療法に定める医師配置標準数の70%に満たないことを「標欠」といい、この場合、入院基本料の10%が削減される。

3 地域における役割

(1) 二次医療圏域の病床数、医師数等

新潟県の調べでは平成 20 年 7 月 1 日現在、上越圏域の基準病床数（療養病床及び一般病床）2,812 床のうち、既存病床数は 2,445 床となっており、基準が満たされていない状況です。また、人口 10 万人（表 1）に対する医師数は 153.7 人となっており、県平均の 185.2 人を 31.5 人下回っていることから、当圏域における医師不足の深刻な状況が伺えます。

一般病床入院患者の動向（表 2）を見ると、他圏域への流出率 6.3% が他圏域からの流入率 3.7% を上回っており、他圏域への医療依存度が高いことを示しています。

表 1 医師、歯科医師、薬剤師、看護師、准看護師の状況（単位：人）

	医師	歯科医師	薬剤師	看護師	准看護師
実数（上越圏域）	452	164	420	1,949	878
人口10万対（上越圏域）	153.7	55.8	142.8	662.7	298.6
人口10万対（県平均）	185.2	85.3	155.1	650.5	303.7

〔厚生労働省「医師・歯科医師・薬剤師調査」「衛生行政報告例」平成18年12月31日現在〕

表 2 他圏域への流出、他圏域からの流入状況

	流出率	流入率	備考
一般病床入院患者（上越圏域）	6.3%	3.7%	
内訳	悪性新生物入院患者	4.3%	2.5%
	心疾患入院患者	5.4%	0.9%
	脳血管疾患入院患者	1.7%	1.0%
人工透析患者（上越圏域）	1.2%	0.2%	

〔「新潟県保健医療需要調査」（平成16年10月）「人工腎臓透析実施状況調査（平成17年6月）」〕

(2) 救急医療

センター病院は、平成 12 年 10 月に県知事から救急告示の認定を受け、地域における病院群輪番制事業に参画し、救急医療体制の充実に寄与してきました。

なお、当市の初期救急医療は、年間を通じて開設される上越休日・夜間診療所が担っており、平日夜間診療及び土曜、日曜、祝日等の休日診療を行っています。（内科・小児科及び外科。ただし外科は日曜、祝日の昼間のみ）

二次医療救急体制は、上越市及び妙高市内の 8 病院（センター病院を含む）が実施する病院群輪番制により確保されており、毎夜間及び土曜、日曜、祝日等の時間外診療に対応しています。

しかし、小児科医の不足から特に夜間の救急患者が小児科を標榜する特定の病院へ集中する傾向にあり、本来の施設機能に応じた機能分担が充分発揮できないなどの問題も生じています。

(3) 慢性期、結核医療

少子高齢化社会の本格的な到来により、長期の療養を要する患者が増えていくことが見込まれ、リハビリテーションや疾病のコントロールを中心としたケアを行うことなど、地域における慢性期医療の必要性は高まっていくものと予想されます。

結核医療については、センター病院が当圏域で唯一の機能を担っており、県地域保健医療計画の中においても上越地域における適正な結核医療の確保が求められています。

(4) 市民ニーズ

新潟県が平成 16 年 10 月に実施した保健医療福祉県民意識調査によると、「医療機関を選ぶ基準：(図 1)」として「症状や治療方法をよく説明してくれる」との回答が最も多くなっています。「医療機関に望むこと(図 2)」では「診療時間を充分かけてみられる」が多く、いずれも診療内容に対する要望が高いことを示しています。

「地域医療の充実の度合い(図 3)」に対する意識としては、上越圏域では、約半数の 50.6%の方から「どちらかと言えば充実している」との回答があり、他の圏域に比べて意識としての充実度は高い比率を示しています。

なお、「どちらかと言えば充実していない」、「充実していない」と回答された方からは「救急医療の充実」を要望する声が多く、次いで「高度専門医療の充実」となっています。

センター病院を運営していくうえで参考とすべきところは、患者のニーズを的確にとらえ、患者に対して親身になって接するなどの診療内容の充実を図ることや救急医療など、地域に必要な医療機能を担うことであります。

[新潟県保健医療福祉県民意識調査(平成 16 年 10 月)]

図 1 医療機関を選ぶ基準(県全体：N = 3,254)

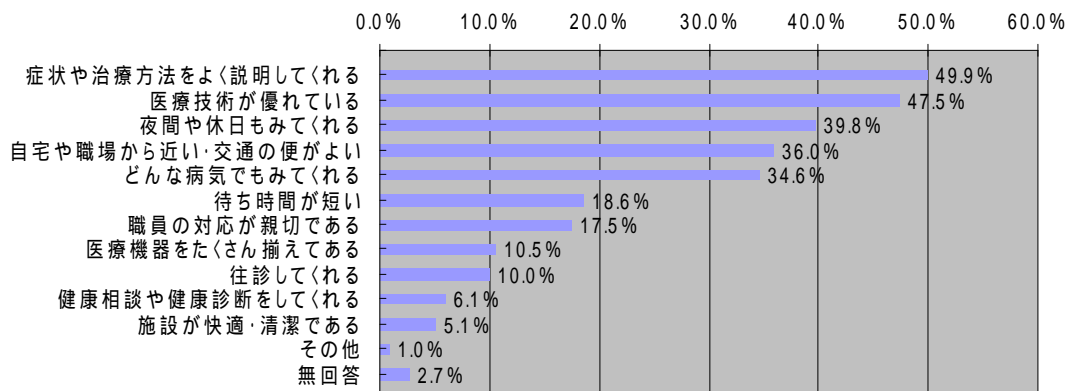


図2 医療機関に望むこと（県全体：N = 3,254）

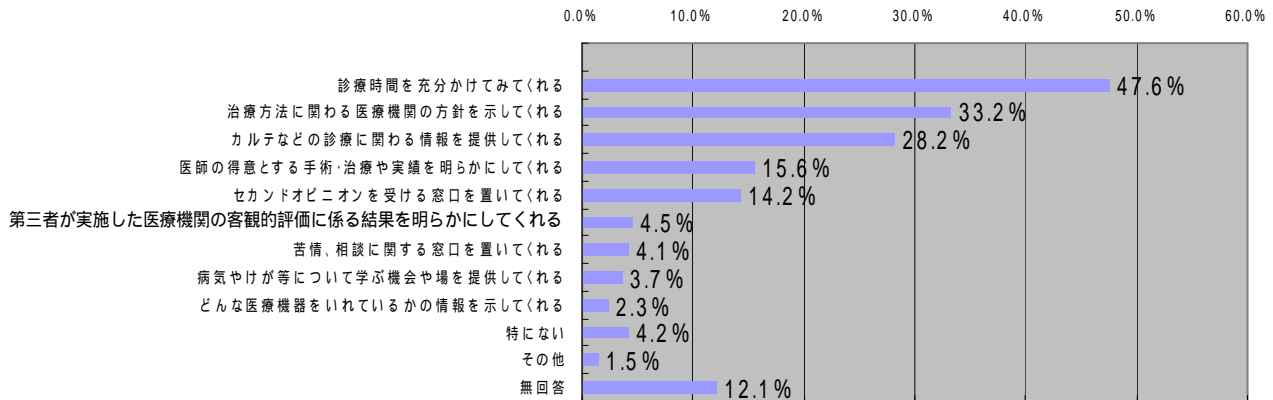
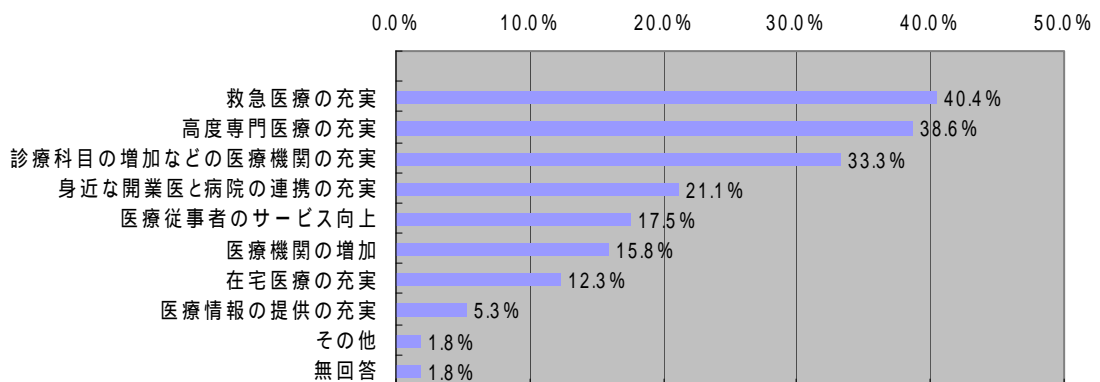


図3 地域医療の充実の度合い（上越医療圏域：N = 239）



■ 充実している ■ どちらかといえば充実している □ どちらかといえば充実していない □ 充実していない ■ わからない ■ 無回答

図4 地域医療で特に充実してほしいもの（上越医療圏域：N = 57）



（注） 図3で「どちらかといえば充実していない」、「充実していない」と回答された方からの回答

センター病院の向かうべき方向性

センター病院が、今後も地域医療の一翼を担い安定的な運営を継続していくためには、これまで以上に質の高い医療の提供と、市民から信頼される病院経営を目指していかなければなりません。特に外来患者数の増加に向けた対策が急務となっていますが、市民病院としての信頼感、親近感をより一層明確にするとともに、上越地域においては依然として大病院志向が強いことから、他病院との役割分担について理解いただくことなど、センター病院が市民の「かかりつけ病院」としての利用が促進されるよう事業を展開していく必要があります。

地域に必要な医療機能としては、高齢者や障害者が、在宅での生活機能、QOL（生活の質）の向上が図られるよう地域リハビリテーション体制の整備が求められています。

また、小児科医をはじめとする医師不足の解消が喫緊の課題となっておりますが、限られた医療資源をこれまで以上に有効に活用すべく、医療機関相互の連携と患者のニーズに応じた診療体制、医療従事者の資質向上に向けた対策が必要となっております。

病院経営の方向性

上越地域最大規模のリハビリテーションセンターや訪問リハビリテーション事業のさらなる充実を図るとともに、療養病棟（55床）を回復期リハビリテーション病棟*に転換を図り、患者のニーズに応じた質の高いリハビリテーション医療を提供し、経営の安定化を図ります。

大腿骨頸部骨折や脳卒中疾患の地域連携パスを推進し、他の医療機関との情報を共有化することにより、急性期から回復期医療へのスムーズな移行が行われるよう地域医療の体制強化に努めます。さらに、市営診療所との病診連携を検討し、後方支援病院としての役割を担うことにより、全体としての医療機能の充実を図ります。

上越地域で唯一の医療供給体制を担っている結核医療について、「結核患者収容モデル病室（12床）」を活用し、地域における結核医療体制を確保します。また、現在、休棟中の結核病棟（20床）について、地域医療に有用な後利用を検討します。

開設当初から掲げている「信頼され、開かれた医療」「協調性のあるチーム医療」「高齢化社会に対応出来る医療」の3つの基本理念のもと、良質な医療サービスの提供と市民が安心して受診できる医療環境の確保に努めるとともに、最大の課題である医師確保に向けて精力的に取り組んでいきます。

*回復期リハビリテーション病棟

大腿骨頸部骨折や脳血管疾患などの急性期を脱した回復期のリハビリテーションを必要とする患者に対し、個々の病状や病態に応じて適切な医療、介護、リハビリテーションを集中的に提供するとともに、寝たきり防止や在宅・社会復帰に向けた支援を行う病棟。

経営改善に向けた取り組み

ガイドラインが示している公立病院改革の3つの視点（経営の効率化、再編・ネットワーク化、経営形態の見直し）については、センター病院が安定的かつ自立的な経営のもと、良質な医療を継続して提供できる体制を構築するうえで不可欠であります。

したがって本改革プランについても、これを基本的な視点としてとらえるとともに、経営改善に向けて以下の取組事項を積極的に進めていきます。

1 経営の効率化

(1) 民間的経営手法の導入

指定管理者による病院経営

センター病院の経営については、開設当初から「公設民営」による経営形態を基本に（社）上越医師会に診療業務を委託してきました。また、平成18年度からは指定管理者制度に移行し、引き続き当医師会へ管理運営を委託しています。

今後も指定管理者制度を継続していくこととし、医師や看護師不足の解消、病病・病診連携への対応などに精力的な取り組みを行うとともに、一層、健全で安定的な事業運営を進めていきます。（詳細は23頁の「3 経営形態の見直し」に記載のとおり）

(2) 事業規模・形態の見直し

リハビリテーション機能の充実

療養病棟を回復期リハビリテーション病棟に転換するとともに、訪問リハビリテーション事業の充実を図り、地域における中核的なリハビリテーション機能を担います。

【 取組事項 】

- ・ 市内開業医や他病院との連携（リハビリ患者紹介、訓練指示等）
- ・ 人的体制の強化及び活動範囲の拡大
- ・ 市の介護予防事業などリハビリに関わる事業の積極的な受入れ

結核病棟の新規事業展開

現在、休棟中の結核病棟について、地域医療にとって有用な後利用を検討し、採算性のある事業を展開すべく努力します。

【 取組事項 】

- ・(社)上越医師会をはじめとする関係機関との協議
- ・国、県へ積極的な支援の働きかけ

(3) 経費節減・抑制対策

事務部門等、職員配置の見直し

業務量や業務内容を検証し、業務の一層の効率化に努めることにより、医業収益に対する職員給与費比率の縮小に努めます。

- ・類似病院との比較による検証
- ・業務量に応じた職員の適正な人員配置

薬品費の削減

購入、使用、在庫数の把握及び管理方法の再点検、薬品数の絞込み、後発薬品の積極的活用を図り、薬品費を削減します。

【 取組事項 】

- ・後発薬品の使用等、配置薬の見直し
- ・契約方法の見直し
- ・不動在庫の排除

医療機器の採算性評価

医療機器整備又は更新時に採算性を検討し、購入価格の比較検討、整備後の稼動状況を検証することにより、医療機器の購入費やランニングコストを削減します。

【 取組事項 】

- ・有効的な利用方法の検討、促進
- ・計画的な更新及び医療環境の変化に即応した導入
- ・導入後の稼動状況等の評価の実施
- ・リース機器導入の検討

職員の意識改革

病院経営の効率化及び健全化を図るため、病院職員の意識改革を図ります。

【 取組事項 】

- ・意識改革を目的とした部門ミーティングの実施
- ・目標管理及び面接の実施

(4) 収入増加・確保対策

医師の確保

良質な医療の提供と診療収入の増加を図るため、医師確保を積極的に行うとともに、研修医の処遇改善、育成プログラムの充実に努めます。

【 取組事項 】

- ・積極的な大学医局への働きかけ
- ・女性医師の雇用促進
- ・医師求人对策チームによる情報収集
- ・県医師養成修学資金貸与事業への参画の継続

看護師の確保

医療現場の安全を最優先とした看護を行うため、必要度に応じた看護師を適正に配置するとともに、働きやすい環境整備に努めます。

【 取組事項 】

- ・近隣の看護師養成施設との連携強化
- ・未就労看護師を対象とした復帰プログラムの強化

適正な診療報酬の請求

院内チェック体制を確立し、診療報酬の請求漏れ防止を図ります。さらに診療報酬の改定に迅速に対応します。

【 取組事項 】

- ・診療報酬明細書の点検体制の強化
- ・未収金防止対策の検討及び実施

(5) その他

市民病院としての利用促進

親しみやすく、通いやすい「かかりつけ病院」としてのイメージを定着させることにより、外来患者の増加を図るとともに、市民から信頼される病院経営を目指します。

【 取組事項 】

- ・ホームページの充実
- ・出前講座やマスコミなどを利用した認知度の向上
- ・医師、看護師、医療技術者、事務職が一体となった接遇の改善

安全・安心の確立

医療事故や医療ミスを未然に防止するとともに、災害時における入院患者の受け入れを積極的に行います。

【 取組事項 】

- ・医療事故防止対策、院内感染防止対策マニュアルの堅持、徹底
- ・災害時における積極的な救護体制の確立
- ・カルテ等、個人情報保護の徹底

(6) 一般会計からの経費負担の考え方

センター病院が地域の医療として担っている結核医療、救急医療については、採算性に乏しく、不採算部門となっています。

このため、地方公営企業法では、「性質上経営に伴う収入をもってあてることが適当でない経費」、「性質上能率的な経営を行ってもなおその経営に伴う収入のみをもって充てることが客観的に困難であると認められる経費」については、一般会計が負担することとされており、平成 13 年度以降、地方交付税算入された相当額と病院事業債の元利償還金のうち、総務省の繰出し基準に基づいた額を病院事業会計に繰出しています。

【一般会計からの繰出し基準】

- ・病院の建設改良に要する経費・・・企業債元利償還金の 2 分の 1
(但し、平成 14 年度までの企業債元利償還金にあつては 3 分の 2)
- ・結核病院の運営に要する経費・・・交付税措置相当額(結核病床分)
- ・救急医療の確保に要する経費・・・交付税措置相当額(救急告示分)
- ・病院の運営に要する経費・・・交付税措置相当額(病床分)

今後も上記の基準を堅持していくこととし、病院の運営経費に著しく変動がある場合は、財政当局と協議のうえ決定していくこととします。

2 再編・ネットワーク化

(1) 二次医療圏域の公立病院等の配置状況

平成 20 年 4 月 1 日現在の上越圏域（上越市、妙高市、糸魚川市）の病院数は 18 施設となっており、救急医療をはじめとし、難病、精神、結核医療や人工透析などの地域医療を行っています。

上越市内の主な公立、公的病院としては、県立中央病院（534 床）が救命救急センターと新生児集中治療室（NICU）などを併設した救急医療の中核を担い、独立行政法人新潟労災病院（363 床）厚生連上越総合病院（308 床）では、がん治療や脳血管障害などの高度医療に対応した急性期病院としての一翼を担っています。

センター病院は、他の医療機関との連携を図りながら、主に回復期、慢性期の医療を担うとともに、地域に必要な結核、救急などの医療機能の確保、提供に努めています。

(2) 新潟県地域保健医療計画における今後の方向性

県地域保健医療計画の中では、医療の高度化、専門化及び医療ニーズの多様化が進んできている中で、プライマリケアを担う診療所（かかりつけ医）と高度医療、また、急性期医療と慢性期医療との役割分担や連携強化が求められています。

(3) 病病・病診連携の推進

市内病院、開業医との連携

県立中央病院や独立行政法人新潟労災病院、厚生連上越総合病院などや市内開業医との関係を明確にする中で、センター病院の役割を具体化し、一層の連携を図るとともに、初診患者紹介率の向上を目指します。

【 取組事項 】

- ・ 県及び市内病院、開業医との連携強化
- ・ 地域連携パスの推進
- ・ 高度医療機器の共同利用促進

市診療所との連携

センター病院を核とし、市診療所をサテライトとした上越市独特の地域医療供給体制を検討し、深刻な医師不足の中において、限られた医療資源を有効に活かした医療機能の充実を図ります。

【 取組事項 】

- ・ 病院医師と診療所医師による定期的な情報交換、意識の共有
- ・ 病院と診療所との医師派遣交流

3 経営形態の見直し

(1) 経営形態の現況

病院事業については、地方公営企業法のうち、財務（予算、決算、契約等）に関する規定のみを適用し、その他は自治法の規定を適用する経営形態が認められています。これを「地方公営企業法の一部適用」といい、センター病院を含む多くの公立病院が、この経営形態を選択しています。

(2) 経営形態の方向

地方公営企業法の一部適用に対し、事業管理者を設置することにより、経営に必要なすべての権限を与え経営を行う形態として「全部適用」があります。全部適用の場合は、一般的に採算性と独立性を確保する有効な手段といわれていますが、事業管理者のいかんによっては地域における病院の役割や方向性が失われ、経営の悪化を招くおそれもあります。

センター病院については、地域に根ざした医療を継続して安定的に進めていく必要があるため、開設当初から（社）上越医師会に運営業務を委託してきました。また、平成18年度からは指定管理者制度に移行し、引き続き管理運営に関する協定を締結しています。

現在、（社）上越医師会への委託のメリットとしては、管内となる妙高市も包括し市内病院や開業医が会員となることから、センター病院が地域の病院であるという共通認識が図られ、病病・病診連携などに積極的に取り組んでいけることがあります。さらに大学医局などへの医師派遣依頼など、さまざまな面からの支援に協力を得ることが可能となります。

このようなことから、今後も指定管理者制度を継続していくこととし、あわせて病院事業のさらなる健全化に向けて努力していきます。

数値目標

財務に係る数値目標

(単位：%)

区分	年度	19年度 (決算)	20年度 (決算)	21年度 (決算)	22年度 (計画)	23年度 (計画)	24年度 (計画)	25年度 (計画)
経常収支比率		93.0	93.6	77.8	101.3	101.1	100.4	100.1
不良債務比率		0	0	0	0	0	0	0
医業収支比率		86.4	86.5	72.1	92.2	93.8	93.1	92.9
職員給与と費対医業収益比率		65.9	65.5	64.8	62.8	62.3	63.3	64.0
資金不足比率		0	0	0	0	0	0	0
病床利用率		78.6	77.5	75.9	79.4	79.9	80.4	80.9
結核病棟除く		84.7	86.1	84.4	88.3	88.8	89.4	89.9

医療機能に係る数値目標

(単位：%、人)

区分	年度	19年度 (決算)	20年度 (決算)	21年度 (決算)	22年度 (計画)	23年度 (計画)	24年度 (計画)	25年度 (計画)
紹介率		38.8	39.1	41.0	39.1	39.2	39.3	39.4
入院患者数		57,248	56,259	55,129	57,670	58,035	58,400	58,765
外来患者数		33,680	33,505	32,941	35,721	39,200	41,650	41,650

収支計画

(収益的収支)

(単位：千円)

区分	年度	19年度 (決算)	20年度 (決算)	21年度 (決算)	22年度 (計画)	23年度 (計画)	24年度 (計画)	25年度 (計画)
収入	1. 医業収益	1,561,187	1,538,929	1,588,992	1,753,485	1,830,942	1,827,545	1,843,354
	(1) 料金収入	1,521,686	1,494,525	1,541,571	1,708,871	1,786,328	1,782,931	1,798,740
	(2) その他	39,501	44,404	47,421	44,614	44,614	44,614	44,614
	うち他会計負担金	1,887	0	0	0	0	0	0
	2. 医業外収益	151,791	161,422	152,616	205,440	174,458	173,739	173,144
	(1) 他会計負担金・補助金	148,829	158,164	150,420	203,668	172,658	171,939	171,344
	(2) 国(県)補助金	0	0	0	0	0	0	0
	(3) その他	2,962	3,258	2,196	1,772	1,800	1,800	1,800
	経常収益 (A)	1,712,978	1,700,351	1,741,608	1,958,925	2,005,400	2,001,284	2,016,498
	支出	1. 医業費用	1,806,502	1,779,984	2,203,833	1,901,346	1,951,807	1,962,343
(1) 職員給与と費		2,114	2,086	2,172	2,189	2,200	2,200	2,200
(2) 材料費		0	0	0	0	0	0	0
(3) 経費		0	0	0	0	0	0	0
(4) 減価償却費		131,846	118,276	544,788	128,361	132,526	127,205	128,289
(5) その他		1,672,542	1,659,622	1,656,873	1,770,796	1,817,081	1,832,938	1,854,734
2. 医業外費用		36,079	36,141	34,674	32,443	31,054	29,976	29,142
(1) 支払利息		28,663	28,083	27,363	26,582	25,193	24,115	23,281
(2) その他		7,416	8,058	7,311	5,861	5,861	5,861	5,861
経常費用 (B)		1,842,581	1,816,125	2,238,507	1,933,789	1,982,861	1,992,319	2,014,365
経常損益 (A) - (B) (C)	129,603	115,774	496,899	25,136	22,539	8,965	2,133	
特別損益	1. 特別利益 (D)	0	0	0	0	0	0	0
	2. 特別損失 (E)	0	0	0	0	0	0	0
	特別損益 (D) - (E) (F)	0	0	0	0	0	0	0
純損益 (C) + (F)	129,603	115,774	496,899	25,136	22,539	8,965	2,133	
不良債務	累積欠損金	0	99,966	596,765	571,629	549,090	540,125	537,992
	流動資産 (ア)	856,167	723,522	773,876	765,675	809,664	836,172	846,605
	流動負債 (イ)	170,414	65,548	72,957	70,552	70,552	70,552	70,552
	うち一時借入金	0	0	0	0	0	0	0
	翌年度繰越財源 (ウ)	0	0	0	0	0	0	0
	当年度同意等債で未借入又は未発行の額 (エ)	0	0	0	0	0	0	0
	不良債務引 (オ)	0	0	0	0	0	0	0
引	{(イ)-(エ)} - {(ア)-(ウ)}							

収支計画は税込みで積算しているため、上記の「財務に係る数値目標」と「収支計画」のうち、「平成19年度(決算)」の数値が、7頁の「収益的収支の状況」と10頁の「経営指標等の比較」の「19年度」の一部数値と一致しない。

(資本的収支)

(単位：千円)

区分	年度	19年度 (決算)	20年度 (決算)	21年度 (決算)	22年度 (計画)	23年度 (計画)	24年度 (計画)	25年度 (計画)
収入	1. 企業債	0	76,300	8,800	0	20,000	40,000	20,000
	2. 他会計出資金	0	0	0	0	0	0	0
	3. 他会計負担金	23,723	63,280	121,954	69,040	69,427	70,588	64,783
	4. 他会計借入金	0	0	0	0	0	0	0
	5. 他会計補助金	0	0	0	0	0	0	0
	6. 国(県)補助金	63,835	0	0	0	0	0	0
	7. その他	0	0	0	0	0	0	0
	収入計 a	87,558	139,580	130,754	69,040	89,427	110,588	84,783
	うち翌年度へ繰り越される 支出の財源充当額 b	0	0	20,303	0	0	0	0
	前年度許可債で当年度借入分 c	0	0	0	0	0	0	0
純計 a - (b - c) (A)	87,558	139,580	110,451	69,040	89,427	110,588	84,783	
支出	1. 建設改良費	81,800	77,700	47,243	25,445	20,000	40,000	20,000
	2. 企業債償還金	39,758	99,114	94,580	110,011	110,463	112,457	104,768
	3. 他会計長期借入金返還金	0	0	0	0	0	0	0
	4. その他	0	0	0	0	0	0	0
	支出計 (B)	121,558	176,814	141,823	135,456	130,463	152,457	124,768
差引 不足額 (B) - (A) (C)	34,000	37,234	31,372	66,416	41,036	41,869	39,985	
補填財源	1. 損益勘定留保資金	34,000	37,234	31,372	46,113	41,036	41,869	39,985
	2. 利益剰余金処分数額	0	0	0	0	0	0	0
	3. 繰越工事資金	0	0	0	0	0	0	0
	4. その他	0	0	0	20,303	0	0	0
	計 (D)	34,000	37,234	31,372	66,416	41,036	41,869	39,985
補填財源不足額 (C) - (D) (E)	0	0	0	0	0	0	0	
当年度同意等債で未借入 又は未発行の額 (F)	0	0	0	0	0	0	0	
実質財源不足額 (E) - (F)	0	0	0	0	0	0	0	

一般会計からの繰入金の見通し

(単位：千円)

区分	年度	19年度 (決算)	20年度 (決算)	21年度 (決算)	22年度 (計画)	23年度 (計画)	24年度 (計画)	25年度 (計画)
収益的収支		144,584	154,141	146,434	199,576	162,070	161,351	160,756
資本的収支		23,723	63,280	121,954	69,040	69,427	70,588	64,783
合計		168,307	217,421	268,388	268,616	231,497	231,939	225,539

おわりに

平成 17 年 1 月 1 日、全国最多の 14 市町村が合併し、新生上越市が誕生しました。これに伴い、上越市は、センター病院のほか、10 か所（歯科診療所含む）の市営診療所を有することになりました。

診療所は、過疎地域など開業医が採算をとることが難しい地域において、いつでも受診することができるよう市民の医療不安を解消すること、さらに地域に根ざした「かかりつけ医」としての役割を担い、疾病の早期発見、医療費の節減に努めることにあります。

センター病院は、これまで述べてきたように旧国立高田病院の医療機能を引き継ぎ、地域に必要とされる慢性期医療や結核、救急医療などを担い、他の病院や開業医との連携を図りながら、公立病院としての役割を果たしてきました。

センター病院と診療所では、設立の経緯や役割に違いはありますが、互いに地域に必要な医療を担うという観点からは目的は同じであります。今後、センター病院の経営改善を考えていくうえで、センター病院が有している機能を最大限に活用するとともに、経費の削減や効率化を目指していくことはもちろんのこと、市内に点在する診療所とのネットワークを構築し、センター病院が診療所の後方支援としての役割を担うことなど、これまで以上に連携を強化していくことが求められます。

本改革プランの策定が単に経費削減にとどまることなく、このようなネットワーク化を図ることにより、初診から終末期までの医療について、市民の健康状態を把握、管理するとともに、関係機関との連携を図りながら、保健・医療・福祉の調和のとれたまちづくりに寄与していきたいと考えています。

(資 料)

経済財政改革の基本方針 2 0 0 7 (平成19年6月19日閣議決定)より

・第3章 21世紀型行財政システムの構築、「1.歳出・歳入一体改革の実現」から抜粋

公立病院改革

総務省は、平成19年内に各自治体に対しガイドラインを示し、経営指標に関する数値目標を設定した改革プランを策定するよう促す。

公立病院ガイドラインについて(平成19年12月24日付総務省自治財政局長通知)より

公立病院改革ガイドラインのポイント

第1 公立病院改革の必要性

公立病院の役割は、地域に必要な医療のうち、採算性等の面から民間医療機関による提供が困難な医療を提供すること

(例えば 過疎地 救急等不採算部門 高度・先進 医師派遣拠点機能)

地域において真に必要な公立病院の持続可能な経営を目指し、経営を効率化

第2 公立病院改革プランの策定

地方公共団体は、平成20年度内に公立病院改革プランを策定

(経営効率化は3年、再編・ネットワーク化及び経営形態見直しは5年程度を標準)

当該病院の果たすべき役割及び一般会計負担の考え方を明記

経営の効率化

- ・ 経営指標に係る数値目標を設定
 - 1) 財務の改善関係(経常収支比率、職員給与費比率、病床利用率など)
 - 2) 公立病院として提供すべき医療機能の確保関係など
- ・ 一般会計からの所定の繰出後、「経常黒字」が達成される水準を目途(地域に民間病院が立地している場合、「民間病院並の効率性」達成を目途)
- ・ 病床利用率が過去3年連続して70パーセント未満の病院は病床数等を抜本的見直し

再編・ネットワーク化

- ・ 都道府県は、医療計画の改定と整合を確保しつつ、主体的に参画
- ・ 二次医療圏等の単位での経営主体の統合を推進
- ・ 医師派遣拠点機能整備推進。病院間の機能重複を避け、統合又は再編含め検討
- ・ モデルパターンを提示

経営形態の見直し

- ・ 人事、予算等に係る実質的権限、結果への評価・責任を経営責任者に一体化
- ・ 選択肢として、地方公営企業法全部適用、地方独立行政法人化、指定管理者制度、民間譲渡を提示

診療所化又は老健施設、高齢者住宅事業等への転換等も含め、幅広く見直し

第3 公立病院改革プランの実施状況の点検・評価・公表

- ・ プランの実施状況を概ね年1回以上点検、評価及び公表
- ・ 学識経験者等の参加する委員会等に諮問し、評価の客観性を確保
- ・ 遅くとも2年後の時点で、数値目標の達成が困難と認めるときは、プランを全面改定
- ・ 総務省は、プランの策定・実施状況を概ね年1回以上調査し、公表

第4 財政支援措置

計画策定費、再編による医療機能整備費、再編等に伴う清算経費などについて財政支援措置を講じるほか、公立病院に関する既存の地方財政措置についても見直しを検討

開設当初（平成12年3月策定）の「基本構想・基本方針」

上越地域医療センター病院 基本構想・基本方針

基本構想

上越市は、次の基本方針により国立高田病院の後医療を確保し、さらに地域医療の充実を図りつつ、時代のニーズに的確に対応する病院としての機能を担うとともに、上越市及び周辺市町村への、体系化された効率の良い地域医療、福祉の充実に寄与することを目的とし運営する。

基 本 方 針

- (1) 地域医療と高齢社会に対応する保健・福祉との連携の充実を図る。
- (2) センター病院は、リハビリテーション機能や、開業医との連携による在宅医療支援機能等を付加するとともに、介護保険制度のサービス基盤として、新たに療養型病床群も取り入れる。
- (3) 高齢社会を見据えたまちづくりを行うため、センター病院の医療機能を中核とし、その周辺地域一帯において保健・医療・福祉が連携した施設等の整備を図る。
- (4) 上越サブ三次保健医療圏内の結核医療を実施し、新潟県地域保健医療計画における結核病床の確保に貢献する。

1 計画の策定について

本計画は、平成 23 年度における公共下水道及び農業集落排水の接続並びに合併浄化槽の設置の推進について方針を定めるものである。

2 基本方針

下水道・農業集落排水事業の経営改善を目的とし、整備が終了した污水处理施設を有効に利用すべく接続を推進して使用料収入の増収を目指す。

また、合併浄化槽の設置推進により、生活環境と公共用水域の水質の改善を目指す。

3 接続等推進計画

下水道への未接続者等に対しては、個別訪問を定期的に行って住民の理解を深めながら意欲的な接続を推進し、接続率の向上を図る。

また、補助金・資金融資等の制度を活用し接続を促すとともに、指定工事店や市のホームページ、広報紙を通じ広く市民に下水道接続等の P R を積極的に押し進める。

3 - 1 公共下水道

(1) これまでの接続推進の取り組み

- ・未接続世帯へのチラシ配布、電話での P R

(2) 今後の推進方針

供用開始後 3 年以上経過した地域や接続率の低い町内会を抽出し重点地域として接続を推進していくとともに、供用開始された地域については可能な範囲で速やかな接続をお願いする。

また、生活排水に由来する悪臭等の苦情が多く発生している地域においても重点的に接続を推進する。

3 - 2 農業集落排水

(1) これまでの接続推進の取り組み

- ・未接続世帯へのチラシ配布、町内会・集落排水組合の会合での P R
- ・生活排水処理推進員による接続 P R 等

(2) 今後の推進方針

未接続の世帯は高齢者世帯が多いため、個別訪問を行った際の接続の意向を考慮し、比較的接続の意向が高い世帯を対象に再度重点的に P R を実施し効率的に接続を推進する。

4 関係各区における推進活動

生活排水処理施設を設置する関係各区においても、基本方針に基づき、接続強化月間を設定し、接続推進活動を実施する。

5 推進活動スケジュール

職 員	活動期間・頻度
生活排水処理推進員（嘱託・2人）	通年
推進係職員	1週/月
関係各区・当課職員	接続強化月間

5 - 1 生活排水処理推進員

2人の推進員（嘱託職員）を雇用。勤務は、5時間/日、週5日勤務。

公共下水道と農業集落排水の接続及び合併槽の設置の推進並びに分担金の徴収等に従事。

年度前半に重点地域等を訪問し、後半に再度訪問を行ない接続を勧奨する。

5 - 2 推進係職員

推進係職員による接続PRを実施する。他業務と調整しながら、月あたり1週間、各半日程度のPR活動を行い、接続推進に努める。

5 - 3 関係各区職員及び当課職員

関係各区の産業建設グループ職員及び当課職員の各々2人程度により、接続強化月間中に、月あたり1週間、各半日程度のPR活動を行い、接続推進に努める。

下水道汚泥減量計画(公共下水道)工程表

区分	取組名	目的・ねらい	取組内容	工程表									
				H22		H23見込み		H24見込み		H25見込み		H26見込み	
				実施内容	目標	実施内容	目標	実施内容	目標	実施内容	目標	実施内容	目標
下水道センター	汚泥ケーキ運搬処理費の抑制	汚泥ケーキ量を抑制し、処理委託料の増大を抑える。	汚泥を全量消化槽へ投入し減容を図り、かつベルトプレス脱水機に替えて効率の良い遠心脱水機で含水率を下げ、汚泥量を抑え処理経費を抑制する。			汚泥全量消化タンクへ投入、遠心脱水機2台の効率的運転	汚泥処理費節減額 5,478千円	汚泥全量消化タンクへ投入、遠心脱水機2台の効率的運転	汚泥処理費節減額 5,522千円	汚泥全量消化タンクへ投入、遠心脱水機2台の効率的運転	汚泥処理費節減額 5,632千円	汚泥全量消化タンクへ投入、遠心脱水機2台の効率的運転	汚泥処理費節減額 5,764千円
	流入水量(m3)			9,197,608		9,578,000		9,639,776		9,857,586		10,075,397	
	改善前汚泥量(t)・・・			5,298		5,465		5,553		5,678		5,803	
	改善後汚泥量(t)・・・			5,019		5,216		5,302		5,422		5,541	
	汚泥の減容量(t) -			279		249		251		256		262	
	改善前委託料(千円)・・・			116,552		120,230		122,166		124,916		127,666	
	改善後委託料(千円)・・・			110,418		114,752		116,644		119,284		121,902	
汚泥処理費節減額(千円) -			6,134		5,478		5,522		5,632		5,764		
全処理施設	流入水量(m3)			11,026,097		11,240,000		11,439,154		11,639,122		11,837,218	
	下水道センター改善前汚泥量(t)・・・			5,298		5,465		5,553		5,678		5,803	
	各浄化センター改善前汚泥量(t)・・・			1,238		1,278		1,324		1,308		1,292	
	改善前汚泥量合計 +			6,536		6,743		6,877		6,986		7,095	
	下水道線センター改善後汚泥量(t)・・・			5,019		5,216		5,302		5,422		5,541	
	各浄化センター改善後汚泥量(t)・・・			1,238		1,278		1,324		1,308		1,292	
	改善後汚泥量合計(t) +			6,257		6,494		6,626		6,730		6,833	
	汚泥の減容量(t) -			279		249		251		256		262	

下水道汚泥減量計画(農業集落排水事業)工程表

区分	取組名	目的・ねらい	取組内容	工程表									
				H22		H23見込み		H24見込み		H25見込み		H26見込み	
				実施内容	目標	実施内容	目標	実施内容	目標	実施内容	目標	実施内容	目標
施設管理委託料の節減	汚泥減容装置導入効果を検証した上で、計画的に導入施設を拡大し、汚泥引抜処理費の節減を図る。	汚泥減容装置の計画的な導入を図り、汚泥引抜処理費の節減を図る。	3施設で実施	汚泥引抜処理費節減額 2,738千円	3施設で実施 導入効果について検証	汚泥引抜処理費節減額 2,738千円	新たに2施設で導入 導入効果について検証	汚泥引抜処理費節減額 5,203千円	新たに2施設で導入 導入効果について検証	汚泥引抜処理費節減額 6,567千円	新たに2施設で導入 導入効果について検証	汚泥引抜処理費節減額 7,830千円	
実施施設	継続実施施設	新規導入施設	実施施設数	三郷、北諏訪、津有北部諏訪	三郷、北諏訪、津有北部諏訪	三郷、北諏訪、津有北部諏訪	高士東部、頸城中部(頸城区)	三郷、北諏訪、津有北部諏訪、高士東部、頸城中部	有田、島倉地区(三和区)	三郷、北諏訪、津有北部諏訪、高士東部、頸城中部、有田、島倉地区	津有中部、頸城東部(頸城区)	9施設	
節減項目等 (全処理施設)	流入水量(m3)	3,313,199	3,331,566	3,346,260	3,359,117	3,371,974							
	改善前汚泥量(m3)・・・	19,201	19,306	19,391	19,466	19,541							
	改善後汚泥量(m3)・・・	18,051	18,156	17,435	16,840	16,258							
	汚泥の減容量(m3) -	1,150	1,150	1,956	2,626	3,283							
	汚泥の減容による節減額(千円)・・・	9,259	9,259	15,750	21,140	26,429							
	減容化委託料(千円)・・・	6,521	6,521	10,547	14,573	18,599							
	汚泥引抜処理費節減額(千円) (施設管理委託料の節減) -	2,738	2,738	5,203	6,567	7,830							

第4次行政改革大綱に係る個別計画 < 自主財源確保計画(収納率向上) >

区分	18年度	19年度	20年度	21年度	22年度	3ヶ年平均 20～22年度	5ヶ年平均 18～22年度	年度別目標				増減率 H23 26				
								設定根拠	23年度	24年度	25年度		26年度			
現年課税分	市税	調定額	26,446,515	29,180,703	28,627,375	27,242,872	26,897,394	27,589,214	27,678,972	中期財政見直し整合(予測値区分 Bプランを適用) 現年はH18～22(5年間)平均収納率を適用(税目別) 個人市民税の扶養控除廃止を考慮(0.1%) ...24年度 コンビニ収納導入を考慮 ...毎年0.01%アップ(5年間)	26,851,066	27,377,118	29,434,952	30,610,883	調定額	市税
		収納額	26,110,604	28,795,301	28,225,893	26,797,780	26,503,181	27,175,618	27,286,552		26,459,979	26,966,893	28,991,643	30,149,623	収納額	
		収納率	98.73%	98.68%	98.60%	98.37%	98.53%	98.50%	98.58%		98.54%	98.50%	98.49%	98.49%	98.49%	
	国保税	調定額	4,498,005	4,520,834	3,882,252	4,293,368	3,984,463	4,053,361	4,235,784	25年度、26年度の調定額は24年度を適用。 23年度収納率は、H18～22(5年間)平均(93.27%)から増税を考慮(1%) 92.27%を適用 コンビニ収納導入を考慮 ...毎年0.01%アップ(5年間)	4,146,319	4,157,261	4,157,261	4,157,261	調定額	国保税
		収納額	4,243,372	4,278,084	3,601,208	3,955,469	3,674,412	3,743,696	3,950,509		3,825,809	3,835,905	3,836,320	3,836,736	収納額	
		収納率	94.34%	94.63%	92.76%	92.13%	92.22%	92.36%	93.27%		92.27%	92.27%	92.28%	92.29%	92.29%	
	保育料	調定額	1,437,695	1,432,755	1,390,610	1,422,164	1,379,584	1,397,453	1,412,562	毎年の調定額は、H20～22(3年間)平均を適用 23年度の収納率は、H20～22(3年間)平均を適用(98.98%)し、以降毎年0.03%アップ	1,397,453	1,397,453	1,397,453	1,397,453	調定額	保育料
		収納額	1,422,574	1,416,518	1,377,570	1,404,514	1,367,518	1,383,201	1,397,739		1,383,201	1,383,618	1,384,037	1,384,457	収納額	
		収納率	98.95%	98.87%	99.06%	98.76%	99.13%	98.98%	98.95%		98.98%	99.01%	99.04%	99.07%	99.07%	
	住宅使用料	調定額	294,878	293,544	295,826	286,309	280,789	287,641	290,269	毎年の調定額は、H20～22(3年間)平均を適用 23年度の収納率は、H20～22(3年間)平均を適用(97.47%)し、以降毎年0.03%アップ	287,641	287,641	287,641	287,641	調定額	住宅使用料
		収納額	280,828	277,990	285,059	279,657	276,360	280,359	279,979		280,359	280,450	280,536	280,623	収納額	
		収納率	95.24%	94.70%	96.36%	97.68%	98.42%	97.47%	96.45%		97.47%	97.50%	97.53%	97.56%	97.56%	
合計	調定額	32,677,093	35,427,836	34,196,063	33,244,713	32,542,230	33,327,669	33,617,587	合計	32,682,479	33,219,473	35,277,307	36,453,238	調定額	合計	
	収納額	32,057,378	34,767,893	33,489,730	32,437,420	31,821,471	32,582,874	32,914,778		31,949,348	32,466,866	34,492,537	35,651,438	収納額		
	収納率	98.10%	98.14%	97.93%	97.57%	97.79%	97.77%	97.91%		97.76%	97.73%	97.78%	97.80%	97.80%		0.04%
滞納繰越分	市税	調定額	1,350,089	1,343,782	1,317,031	1,355,535	1,363,203	1,345,256	1,345,928	中期財政見直し整合(予測値区分 Bプランを適用) 滞納はH20～22(3年間)平均収納率を適用(税目別)	1,363,061	1,352,911	1,366,470	1,409,521	調定額	市税
		収納額	228,064	249,179	234,278	263,913	274,294	257,495	249,946		264,668	263,211	266,472	274,663	収納額	
		収納率	16.89%	18.54%	17.79%	19.47%	20.12%	19.14%	18.57%		19.42%	19.46%	19.50%	19.49%	19.49%	
	国保税	調定額	1,036,264	994,468	932,912	964,485	1,063,994	987,130	998,425	滞納はH20～22(3年間)平均収納率を適用	1,146,676	1,175,730	1,198,248	1,214,632	調定額	国保税
		収納額	145,014	169,618	160,855	154,017	183,057	165,976	162,512		192,756	197,640	201,425	204,180	収納額	
		収納率	13.99%	17.06%	17.24%	15.97%	17.20%	16.81%	16.28%		16.81%	16.81%	16.81%	16.81%	16.81%	
	保育料	調定額	46,935	50,636	55,234	53,203	57,409	55,282	52,683	毎年の調定額は、H20～22(3年間)平均を適用 毎年の収納率は、H20～22(3年間)平均を適用(19.06%)	55,282	55,282	55,282	55,282	調定額	保育料
		収納額	9,651	9,399	11,784	7,947	11,873	10,535	10,131		10,535	10,535	10,535	10,535	収納額	
		収納率	20.56%	18.56%	21.33%	14.94%	20.68%	19.06%	19.23%		19.06%	19.06%	19.06%	19.06%	19.06%	
	住宅使用料	調定額	37,456	45,371	53,963	45,306	38,510	45,926	44,121	毎年の調定額は、H20～22(3年間)平均を適用 毎年の収納率は、H20～22(3年間)平均を適用(27.68%)	45,926	45,926	45,926	45,926	調定額	住宅使用料
		収納額	6,136	6,960	15,014	12,663	10,463	12,713	10,247		12,713	12,713	12,713	12,713	収納額	
		収納率	16.38%	15.34%	27.82%	27.95%	27.17%	27.68%	23.23%		27.68%	27.68%	27.68%	27.68%	27.68%	
合計	調定額	2,470,744	2,434,257	2,359,140	2,418,529	2,523,116	2,433,595	2,441,157	合計	2,610,945	2,629,849	2,665,926	2,725,361	調定額	合計	
	収納額	388,865	435,156	421,931	438,540	479,687	446,719	432,836		480,672	484,099	491,145	502,091	収納額		
	収納率	15.74%	17.88%	17.88%	18.13%	19.01%	18.36%	17.73%		18.41%	18.41%	18.42%	18.42%	18.42%		0.01%
合計	市税	調定額	27,796,604	30,524,485	29,944,406	28,598,407	28,260,597	28,934,470	29,024,900		28,214,127	28,730,029	30,801,422	32,020,404	調定額	市税
		収納額	26,338,668	29,044,480	28,460,171	27,061,693	26,777,475	27,433,113	27,536,497		26,724,647	27,230,104	29,258,115	30,424,286	収納額	
		収納率	94.75%	95.15%	95.04%	94.63%	94.75%	94.81%	94.87%		94.72%	94.78%	94.99%	95.02%	95.02%	
	国保税	調定額	5,534,269	5,515,302	4,815,164	5,257,853	5,048,457	5,040,491	5,234,209		5,292,995	5,332,991	5,355,509	5,371,893	調定額	国保税
		収納額	4,388,386	4,447,702	3,762,063	4,109,486	3,857,469	3,909,673	4,113,021		4,018,565	4,033,545	4,037,745	4,040,916	収納額	
		収納率	79.29%	80.64%	78.13%	78.16%	76.41%	77.57%	78.58%		75.92%	75.63%	75.39%	75.22%	75.22%	
	保育料	調定額	1,484,630	1,483,391	1,445,844	1,475,367	1,436,993	1,452,735	1,465,245		1,452,735	1,452,735	1,452,735	1,452,735	調定額	保育料
		収納額	1,432,225	1,425,917	1,389,354	1,412,461	1,379,391	1,393,735	1,407,870		1,393,736	1,394,153	1,394,572	1,394,992	収納額	
		収納率	96.47%	96.13%	96.09%	95.74%	95.99%	95.94%	96.08%		95.94%	95.97%	96.00%	96.03%	96.03%	
	住宅使用料	調定額	332,334	338,915	349,789	331,615	319,299	333,568	334,390		333,567	333,567	333,567	333,567	調定額	住宅使用料
		収納額	286,964	284,950	300,073	292,320	286,823	293,072	290,226		293,072	293,163	293,249	293,336	収納額	
		収納率	86.35%	84.08%	85.79%	88.15%	89.83%	87.86%	86.79%		87.86%	87.89%	87.91%	87.94%	87.94%	
合計	調定額	35,147,837	37,862,093	36,555,203	35,663,242	35,065,346	35,761,264	36,058,744	合計	35,293,424	35,849,322	37,943,233	39,178,599	調定額	合計	
	収納額	32,446,243	35,203,049	33,911,661	32,875,960	32,301,158	33,029,593	33,347,614		32,430,020	32,950,965	34,983,682	36,153,529	収納額		
	収納率	92.31%	92.98%	92.77%	92.18%	92.12%	92.36%	92.48%		91.89%	91.92%	92.20%	92.28%	92.28%		0.39%

公有財産売払・貸付計画（平成 24～32 年度）

売却及び貸付額

(千円)

年度	H24	H25	H26	H27	H28	H29	H30	H31	H32	計
売却	285,867	250,000	250,000	250,000	250,000	250,000	250,000	250,000	250,000	2,285,867
貸付	70,799	70,975	67,010	60,670	60,670	60,670	56,260	56,260	56,260	559,574
計	356,666	320,975	317,010	310,670	310,670	310,670	306,260	306,260	306,260	2,845,441

(1) 売却

(千円)

年度	H24	H25	H26	H27	H28	H29	H30	H31	H32	計
計画値	285,867	250,000	250,000	250,000	250,000	250,000	250,000	250,000	250,000	2,285,867

◎売払い計画明細

【売払いが見込める遊休地】 869,279 千円(簿価)→682,792 千円△186,487 千円

【貸付地のうち売払いが相当な土地】 865,509 千円(簿価)

- ・上記土地を期間中に売却する。
- ・貸付地売却額は簿価に対し、貸付地減価△20%、売却率 75%で試算した。
(すなわち貸付地売却額は 865,509 千円×80%×75%=519,305 千円)

※上記土地は次のいずれにも該当するものを抽出した。

- ・普通財産
- ・地目が宅地又は雑種地
- ・公共目的、公益目的で貸付けされていない土地
- ・測量、建物撤去、造成等の経費がかからない土地
 - ・今後の事業予定のない土地
 - ・補助金等の制約がない土地

H24 【売払いが見込める遊休地】

その他 236,517 千円

【貸付地のうち売払いが相当な土地】

頸城区百間町 8,780 千円

その他 40,570 千円

計 285,867 千円

H25 【売払いが見込める遊休地】

その他 69,564 千円

【貸付地のうち売払いが相当な土地】

その他 175,807 千円

計 245,371 千円 ≒ 250,000 千円

H26 【貸付地のうち売払いが相当な土地】

その他 248,834 千円

計 248,834 千円 ≒ 250,000 千円

(2) 貸付

(千円)

年度	H24	H25	H26	H27	H28	H29	H30	H31	H32
計画値	70,799	70,975	67,010	60,670	60,670	60,670	56,260	56,260	56,260

【貸付計画明細】

①土地貸付収入

(千円)

件名	H24	H25	H26	H27	H28	H29	H30	H31	H32
県営住宅敷地	13,719	13,719	13,719	13,719	13,719	13,719	13,719	13,719	13,719
青果物市場	9,532	9,532	9,532	9,532	9,532	9,532	9,532	9,532	9,532
国交省高田河川	1,953	1,953	1,953	1,953	1,953	1,953	1,953	1,953	1,953
大曲親和会	2,071	2,071	2,071	2,071	2,071	2,071	2,071	2,071	2,071
独立行政法人 雇用・能力開発機構	1,878	1,878	1,878	—	—	—	—	—	—
その他	27,876	26,961	22,996	19,000	19,000	19,000	15,000	15,000	15,000
合計	57,029	56,114	52,149	46,275	46,275	46,275	42,275	42,275	42,275

※貸付地の売却を進めるため、減少傾向で推移するものと見込まれる。

②建物貸付収入

(千円)

件名	H24	H25	H26	H27	H28	H29	H30	H31	H32
その他	4,025	5,116	5,116	5,116	5,116	5,116	5,116	5,116	5,116

※平成32年までは平成26年度数値とした。

③行政財産貸付収入

(千円)

件名	H24	H25	H26	H27	H28	H29	H30	H31	H32
大潟コミュニティプラザ [※]	3,874	3,874	3,874	3,408	3,408	3,408	2,998	2,998	2,998
その他	1,881	1,881	1,881	1,881	1,881	1,881	1,881	1,881	1,881
合計	5,755	5,755	5,755	5,289	5,289	5,289	4,879	4,879	4,879

※大潟コミュニティプラザ[※]は、平成24年3月31日財産台帳評価替え見込み率により減額

※その他は定額

④光ファイバー等貸付収入

(千円)

件名	H24	H25	H26	H27	H28	H29	H30	H31	H32
光ファイバー	3,990	3,990	3,990	3,990	3,990	3,990	3,990	3,990	3,990

※平成32年までは平成26年度数値とした。

上越市人材育成方針

平成 22 年 8 月
新潟県上越市



1 方針策定の趣旨 ～地域主権の時代を迎えた地方行政と人材育成～

(1) 現状と課題

(地方行政を取り巻く状況)

わが国は、戦後から長く続いた右肩上がりの経済成長を経て、バブル経済¹崩壊後に「失われた10年」とも言われる経済的な低迷期を迎えました。その後、実感に乏しい景気回復期を過ごし、2005（平成17）年の国勢調査の結果では、既にこの国が人口減少社会に突入していたことが明らかとなりました。今後の展望を見据える上で、もはやかつてのような経済成長が見込めない、そして人口が減ってゆくという二つの基礎的要件を前提としていかなければなりません。

しかし、現実には、これまでの成長の概念に代わる新しい価値を見出すことができないまま、800兆円を超えると言われる累積債務を重ねつつ、国も地方も足踏みの状態にあります。その一方で、公共の課題は、医療・福祉・教育など、あらゆる面で複雑化・多様化し、様々な場面で深刻な状況が表面化してきています。

この間、地方分権²改革の推進や道州制³の議論など、国と地方の在り方を見直す動きが続きましたが、ここに来てようやく地域主権⁴への変革が現実味を帯びてきました。今、地域の自己決定と自己責任を全うするための権限と権能を備えた基礎自治体が、自らの地域の課題に対して主体的に行動し、その行動と選択に責任を負う時代を迎えようとしています。

このことは、地方自治体としての自治責任を強く問われることではありますが、同時に、自らの地域の社会システムを、将来にわたり持続可能なものへと再設計・再構築し軌道に乗せていくチャンスでもあります。市行政は、このことを戦略的にリードする重要な役割を担っています。

(市行政運営の現状と課題)

一方、近年の市行政の運営状況に眼を転ずると、経済的合理性と効率性を追求する時代の流れに加え、平成17年1月の市町村合併を機に、行政組織の合理化、とりわけ市職員数の抑制による人件費削減を着実に実現するなど、行政のスリム化に向けた経営努力を続けてきました。

しかし、本当に市行政は望ましい方向に進化したのでしょうか。仕事の結果や成果に対して無感覚であったり、感動を覚えない職員が増えています。また、事務分掌の細分化により、個々の職員が職場内で孤立する状況もうかがえます。市民生活やまちの将来に対する思いやこだわり、何とかしようと連携して行動するチームワークの大切さなど、当たり前であるはずの意識と姿勢が揺らぎつつあることに、危機感を禁じ得ません。

(2) 人材育成の目的・目標

(人材育成の目的)

市行政は「住民の福祉の増進」を目的とした組織であり、職員は「全体の奉仕者として公共の利益のために勤務し、且つ、職務の遂行に当つては、全力を挙げてこれに専念しなければならない」存在です。「住民の福祉の増進」に向けて、限られた経営資源を効率的・効果的に投入し、「最小の経費で最大の効果」をあげることは組織の行動原理です。その点、組織が人材を磨き・高めることは、組織力の向上のために欠かせない取り組みとなります。

この人材を「育てる」ことと、人材を「生かす」こととは密接に関連します。それぞれの職員が、目的・目標を共有しつつ、チームワークを発揮してはじめて、個の能力が生かされ、組織が機能します。それと同時に、個々の職員も、仕事を通じた様々な経験を積み重ねながら成長していきます。仕事人が人を育て、育ちながら新たな工夫を凝らしてより良い仕事を進めること、すなわち仕事の現場から学び・成長していくことができる職場環境づくりが、人を育て・組織を育て、ひいては住民サービスの質の向上、住民のより良い暮らし、将来に向けたより良いまちづくりにつながることであります。

(人材育成の目標)

このような観点から、すべての職員がチームワークの大切さを実感しながら、持てる能力を存分に発揮し、仕事や他者との関わりを通じて、このまちを良くしながら自律的に成長し続けることができる、

人が育つ組織づくり・まちを良くする人づくり

を 人材育成の目標 に、本方針を定めます。

2 人材育成の方向 ～人が育つ組織づくり・まちを良くする人づくりに向けて～

(1) 目指す職員像

市の業務は多種多様で職種も様々ですが、“このまちを良くする”という意味で共通の目的を有しています。それぞれの職員が、それぞれの仕事を通じた“このまちを良くするプロフェッショナル”であることの自覚と誇りを持って、たゆみない成長努力を積み重ねていかねばなりません。

そのような認識・姿勢の下で職務に携わり、市民の思いに寄り添いながら考え・行動する職員を、すべての職員が目指す職員像とします。

**“このまちを良くするプロフェッショナル”としての自覚と誇りを持って
職務に携わり、市民の思いに寄り添いながら考え・行動する職員**

- ① <サービスの根本基準の徹底>
全体の奉仕者として高い倫理観と使命感を持ち、公平・公正に職務を行う職員
- ② <市民感覚・現場感覚の重視>
市民とともに汗をかき、市民や地域とのつながりを大切にしながら、真の市民ニーズを察知し、対応できる職員
- ③ <行動原理の理解・実践>
まちづくりの目標・戦略・戦術を理解の上、そのための事業の目的・期待する効果を的確に説明し、実行できる職員
- ④ <チームワークの発揮>
チームワークを大切にしながら、組織の目標達成に向けて柔軟かつ積極的に連携し、行動する職員
- ⑤ <業務成果+αの“自己実現”追求>
仕事は、自らの成長・形成に資する得難い経験をもたらす機会であると認識し、自己実現のために努力を惜しまない職員

(2) 人材育成の基本姿勢

市組織が必要とする人材の資質・能力については、知識・技能など「スキル」の面での要求が大きくなります。その点を重視し、これまでの人材育成の取組は、研修等による直接的なスキルの付与が中心でした。

しかし、何のためのスキルか、それを習得し発揮しなければならないという意識、思いやこだわりなどの「マインド」が兼ね備わってこそ、スキルが真の実力として身に付くものであり、更なる成長意欲を喚起します。この相乗効果を生み出すため、次の三つを人材育成の取組の視点とします。

① 自ら育つ

人は「育てられる」よりも、より自律的に「育つ」ことができます。自発的な学びの成果は、他からあてがわれる知識・技能と比較して、より確かな実力として身に付くものです。このような自律的な成長意欲を持った職員を、「伸びる可能性」のある人材として、組織は大切にします。

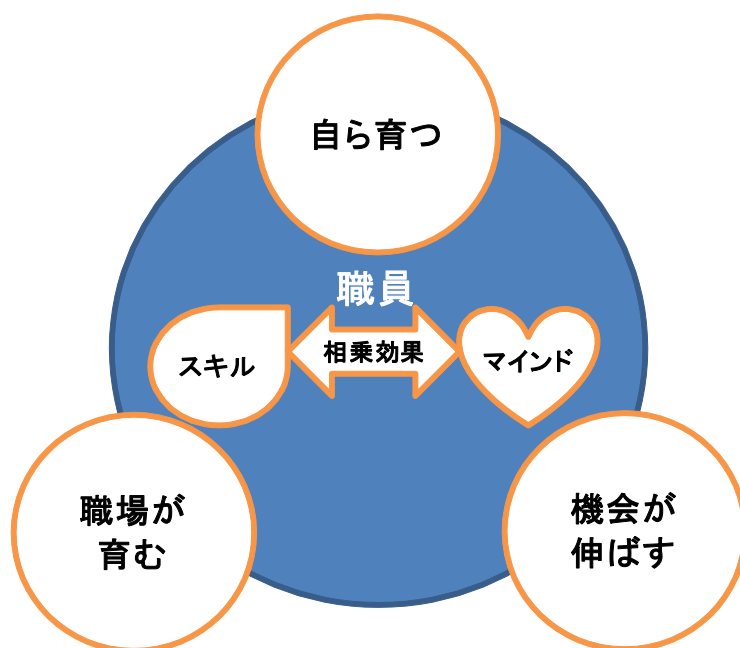
② 職場が育む

環境が人を「育む」ことを、より一層重視しなければなりません。人は自己が置かれた環境の中で、様々な事象・要因を受け入れながら、良くも悪くも成長します。環境に大きく影響されるということです。

上司や同僚との良好なコミュニケーション、仕事の成果や達成感を分かち合うことができる連携関係などを大切にします。

③ 機会が伸ばす

人の能力は測り知れません。立場が人を育てるということを踏まえ、適材適所を追究していくことが重要となります。人事異動が転機となり、自身の可能性が開花したと実感できるような事例や、より困難な仕事への挑戦が自らを成長させたと実感できる事例を、より多く生み出します。



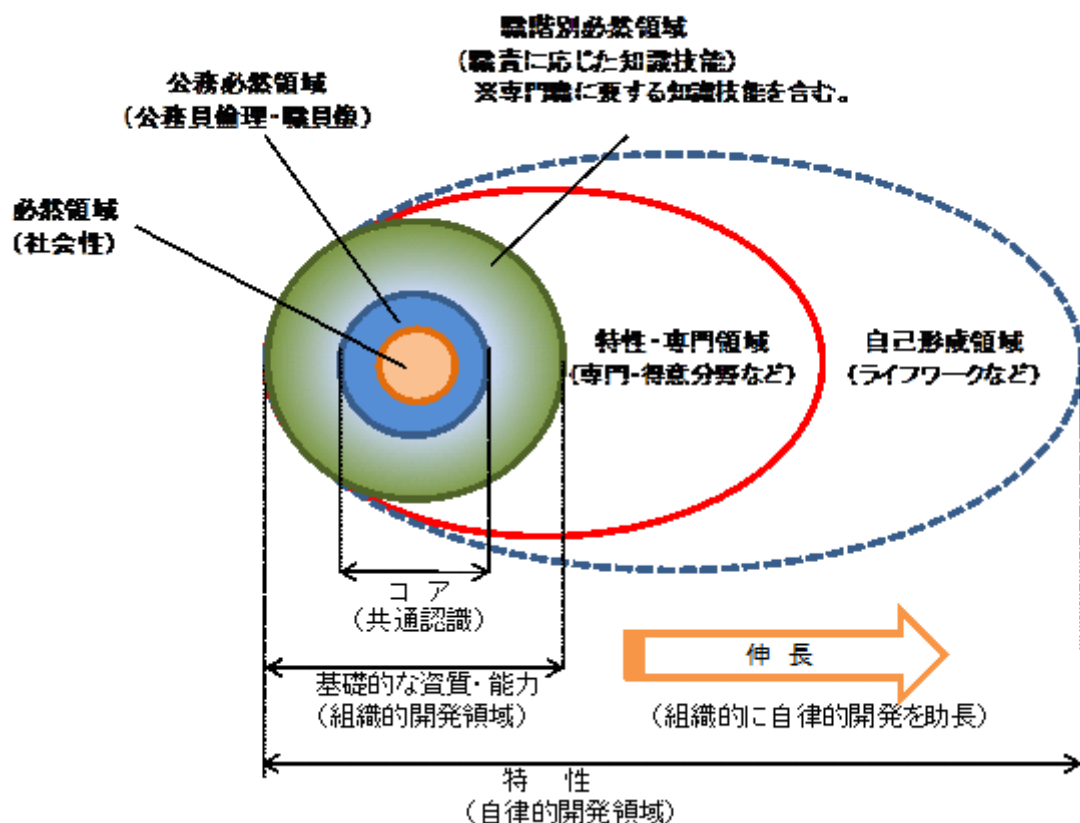
3 人材育成の取組 ～ “このまちを良くするプロ” 集団形成のために～

(1) 取組の基本方針

- ① プロ意識を持って職務に携わり、チームワークを大切にしながら、何事にも積極的に関わる職員を理想とする“共通の労働価値観”を創造する。
- ② OJT⁵が有効に機能する職場環境の構築をもって人材育成の基盤とする。
- ③ 基礎的な資質・能力と、個々の職員の資質・特性に幅を持たせる専門性とを区別した能力開発を推進する。

市組織が求める人材育成・能力開発に当たっては、【図表1】に示すとおり、「コア」となる共通認識を確立・徹底しつつ、「基礎的な資質・能力」の開発を組織的に推進します。それと並行して、個々の職員の強みとする「特性・専門領域」やライフワーク⁶など「自己形成領域」について、組織的に自主的な取組を支援・助長します。さらに【図表2】に示すとおり、職責に応じた「基礎的な資質・能力」を有する職員相互が、それぞれの強みとする特性を發揮しながら、チームとして職務を全うしている状態を創出するべく、適材適所の人員配置を追及します。

【図表1】 人材育成・能力開発の概念図



そのために、まずは職員個々の成長と能力発揮のよりどころとなる共通の労働価値観を確立し、すべての職員に認識を徹底します。

また、OJT⁵が有効に機能する職場環境づくりを推進し、人材育成の取組の基盤とします。このことについては、育成と任用とが連動する人事行政の推進により、職員個々の有する能力の解放と更なる伸長を助長するとともに、職員個々のキャリアデザイン⁷の実現可能性を高めることで、モチベーションの高揚を実現し、職員の自律的な成長を促します。合わせて、業務の実態に即した必要な人員確保やワーク・ライフ・バランス⁸の確保に十分配慮することで、適切な業務遂行体制を整えます。

一方、【図表3】で例示する「基礎的な資質・能力」については、職階別研修などを通じて、組織的に育成・能力開発を推進するとともに、OJT⁵を通じた確認・徹底を繰り返す中で、全体の底上げを図ります。また、自身の専門性や得意分野を伸ばそうとする意欲のある職員については、その自律的な成長を組織として支援するとともに、とりわけ特定専門分野のキーマンとして育成を図りたい人材については、本人のキャリアデザイン⁷とのマッチングや実現意欲を見定めながら育成を行う中で、必要とする人材を中長期的に育成・確保していきます。

【図表2】 チームワークの実現と能力発揮の概念図

※所属職員が「コア」となる認識を共有し、
職責に応じた「基礎的な資質・能力」を発揮。

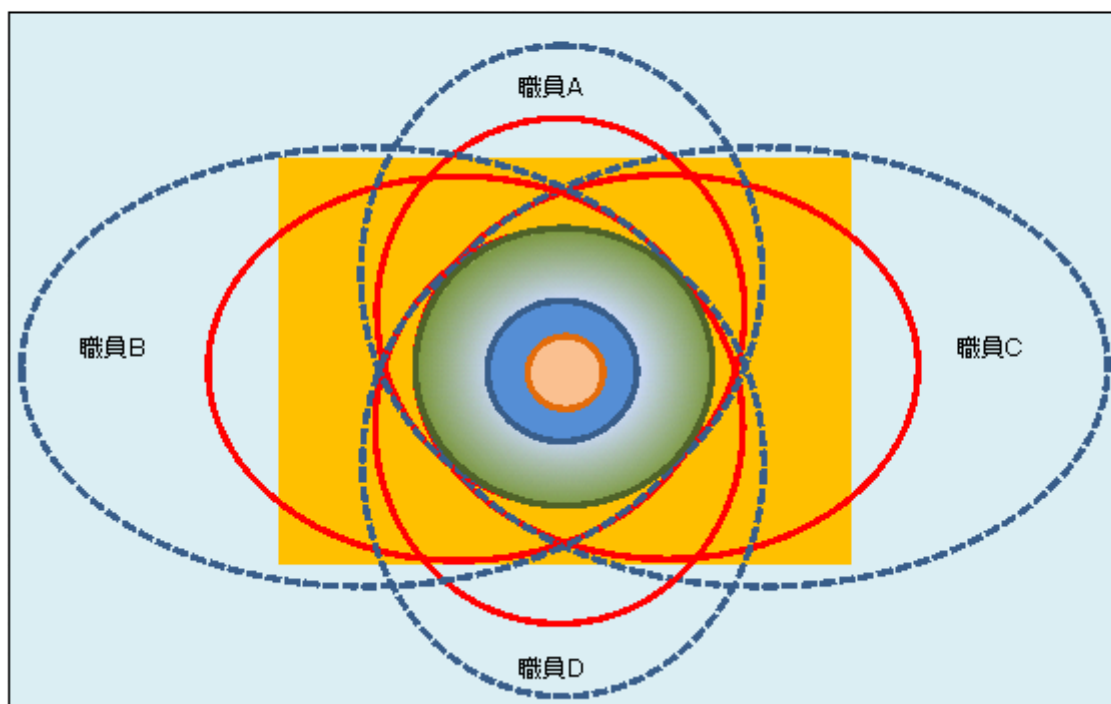
…基軸となる中心円

※所属職員それぞれの強み(特性・専門性など)が生かされ、「チーム」として仕事(職域)を全うしている状態。

…職員それぞれで特性の異なる部門

職域の範囲

社会



【図表3】基本とする職階別の役割とスキル（例示）

職階	基本とする役割	役割を果たすための基本スキル
主事級	<ul style="list-style-type: none"> ・ 担当事務の遂行 	<p>【市職員としての基本を身に付ける。】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 市職員としての責務を自覚して行動できる。 ・ 上司の指示を的確に理解し、定型・定例的な事務を正確かつ迅速に処理できる。 ・ 上司への「ほう・れん・そう」を、事実に基づき、時宜を逸することなく行うことができる。 ・ 係等の方針・計画を理解し、その実現のため他の職員と協力して職務を遂行できる。 ・ 市民の意見や立場を理解し、丁寧かつ適切に対応できる。
主任級	<ul style="list-style-type: none"> ・ 担当事務の企画立案及び遂行 ・ 後輩職員の育成指導 	<p>【担当事務の専門知識や問題解決能力を身に付ける。】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 担当事務に関する専門知識・技能が身に付いており、他に説明することができる。 ・ 担当事務について常に問題意識を持ち、課題究明の上、解決方策を提案できる。 ・ 定型・定例的な事務をマニュアル化できる。 ・ 後輩職員等に必要な助言・指導を行える。
係長級	<ul style="list-style-type: none"> ・ 係等の所掌事務全般の進捗管理 ・ 係等の所掌事務の企画調整 ・ 係等の所掌事務のうち重要な事項の処理 ・ 係等の所属職員の指導育成 	<p>【部下職員を直接指揮し、育成するとともに、担当業務を完遂する。】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 係等の所属職員による事務を把握・統括できる。 ・ 係等の所掌事務の遂行・達成に向けて、係等の所属職員をまとめ、相互の連携を密にしつつ、所掌事務達成に向け力を結集することができる。 ・ 係等の所掌事務に係る情報・状況の変化等を正確に把握・分析の上、上司に報告できる。 ・ 所掌事務の遂行を通じて職員を指導育成し、それぞれの資質・能力を向上させることができる。
副課長級	<ul style="list-style-type: none"> ・ 課等の所掌事務全般の進捗管理 ・ 課等の所掌事務に関する文書の取扱い及び情報管理 ・ 課等の所掌事務に係る方針整理 ・ 他の課等の所掌事務に及ぶ事項の事前調整（調整業務そのものを課等の所掌とする場合を除く。） ・ 課等の所掌事務のうち、特に重要な事項の処理 ・ 所属職員の指導育成、勤務状況の把握及び労務環境の整備 	<p>【課等の目標達成に至る道筋を定め、課等の所属職員を動かす。】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 課等の方針を踏まえ、組織目標達成に向けた効率的で効果的な実務対応の道筋を示すことができる。 ・ 課等の事務執行が、法令、条例・規則等に基づき適正に行われているかを管理することができる。 ・ 課等の所掌事務に係る情報・状況の変化等を正確に把握の上、政策立案に参画するとともに、他の課等と事務の調整をすることができる。 ・ 組織内の力を最大限引き出せるよう、職員的能力等を把握の上、指導育成を行うとともに、労務環境向上に向けた工夫を施すことができる。

職階	基本とする役割	役割を果たすための基本スキル
課長級	<ul style="list-style-type: none"> ・ 課等の所掌事務に係る基本方針の設定及び指示徹底 ・ 課等の所掌事務全般の進捗状況の把握 ・ 他の課等の所掌事務に及ぶ事項の協議(調整業務そのものを課等の所掌とする場合を除く。) ・ 所属職員の指導育成及び労務管理 	<p>【課等の目標と基本方針を示し、管理監督する。】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 部局等の方針を踏まえ、課等の方針及び組織目標を設定することができる。 ・ 課等の方針及び組織目標を所属職員に明示し、その達成に向けた組織行動の状況を管理・監督することができる。 ・ 課等の所掌事務に係る情報・状況の変化等を正確に把握の上、政策立案と政策決定に参画し、意思決定に有効な情報を提示できる。 ・ 職員が組織内で十分に力を発揮しているか観察し、問題を認める場合は、必要な指導をし、及び改善策を指示することができる。
部長級	<ul style="list-style-type: none"> ・ 部局等で所管する政策の実行に係る基本方針の指示及び徹底 	<p>【市長の政策方針を踏まえ、政策実行をマネジメントする。】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 市政の基本方針を踏まえ、全市的・長期的な視点から部局等の方針及び組織目標を設定することができる。 ・ 大局的視点から、市を取り巻く環境変化の大意を把握の上、部局等の政策立案をリードするとともに、政策決定に関与できる。 ・ 部局等で所管する政策・施策に関し、説明責任を担える。 ・ 担当部門のみならず市政全体の視点から市政運営に参画できる。

※ 本表は、それぞれの職階において果たすべき役割やスキルの基本を示すものであり、個々の分掌事務の特性や職種の専門性に対応したものではない。よって、本表に記載する事項だけを満たせば職責を全うしたとするものではない。

※ 職種の専門性に応じた基本スキルについては、必要に応じて別途例示することとする。

(2) 取組の重点項目と具体的取組

取組の基本方針に基づき、次の5項目を「取組の重点項目」と位置付けます。

① 職員として大切にすべき価値観・基本姿勢の共有

- ・ 上越市職員として大切にすべき信条や理念・行動に当たっての心構えなどを具体的かつ簡潔に表した「職員行動規範」を策定し、すべての職員が共有することとします。
- ・ 「職員行動規範」では、地方公務員法等の関連法令、服務規律、職員倫理規程及び本方針を踏まえつつ、市民に対する責任、地域社会に対する責任及び他の職員に対する責任を明らかにします。
- ・ 策定に当たっては、職員による検討会議を設け、素案を検討することとし、成文は市長が定めます。

具体的取組

- 職員行動規範の策定
- 職員行動規範の周知・徹底

② 育成と任用が連動する人事行政の推進

- ・ 職階別の役割とスキル及び昇任・昇格の標準モデルを踏まえ、職員は自らキャリアデザイン⁷を構想し、その実現に向け努力することとします。
- ・ 市組織は、職員が自らのキャリアデザイン⁷の実現可能性を展望できるように、任用基準と昇任・昇格標準モデルの明示、人事異動の基本原則の策定、人事考課制度の抜本的見直しなどを柱とした人事行政の“見える”化を推進します。

具体的取組

- 職階別の事務分掌規程の整備と任用基準の明確化
- 自己申告制度の改善
- 人事考課制度の抜本的見直し
- 昇任・昇格モデルの明示
- 人事異動の基本原則策定

③ 労務環境の整備

- ・ 適切な業務遂行体制を整えるため、業務の実態に即した必要な人員を確保します。
- ・ ワーク・ライフ・バランス⁸の確保の観点から、職員が心身共に健康な状態であり続けるよう、健康管理体制を充実するとともに、家族やライフワーク⁶を大切にする“ゆとり”や、人としての“幅”を広げる機会を得やすくするための支援として、福利厚生制度やノー残業デー・ノー残業ウィークの効果的な運用を図ります。
- ・ 個々の職員が抱える家庭や身体などの問題については、事情に応じた勤務条件に配慮するとともに、「子育て」や「介護」など各種休暇・休業制度を利用しやすい環境づくりに取り組みます。

具体的取組

- 職員定数の適正管理
- ノー残業デー・ノー残業ウィークの効果的運用
- 育児休業制度等の運用
- 職員健康管理の徹底
- 職員福利厚生の実施

④ 基礎的な資質・能力の底上げ

- ・ 階層別の研修内容を見直し、基本となるスキルの習得及び確認・徹底の機会とします。
- ・ 新規採用職員の育成プログラムを構築し、早期に戦力となれるように育成支援します。

具体的取組

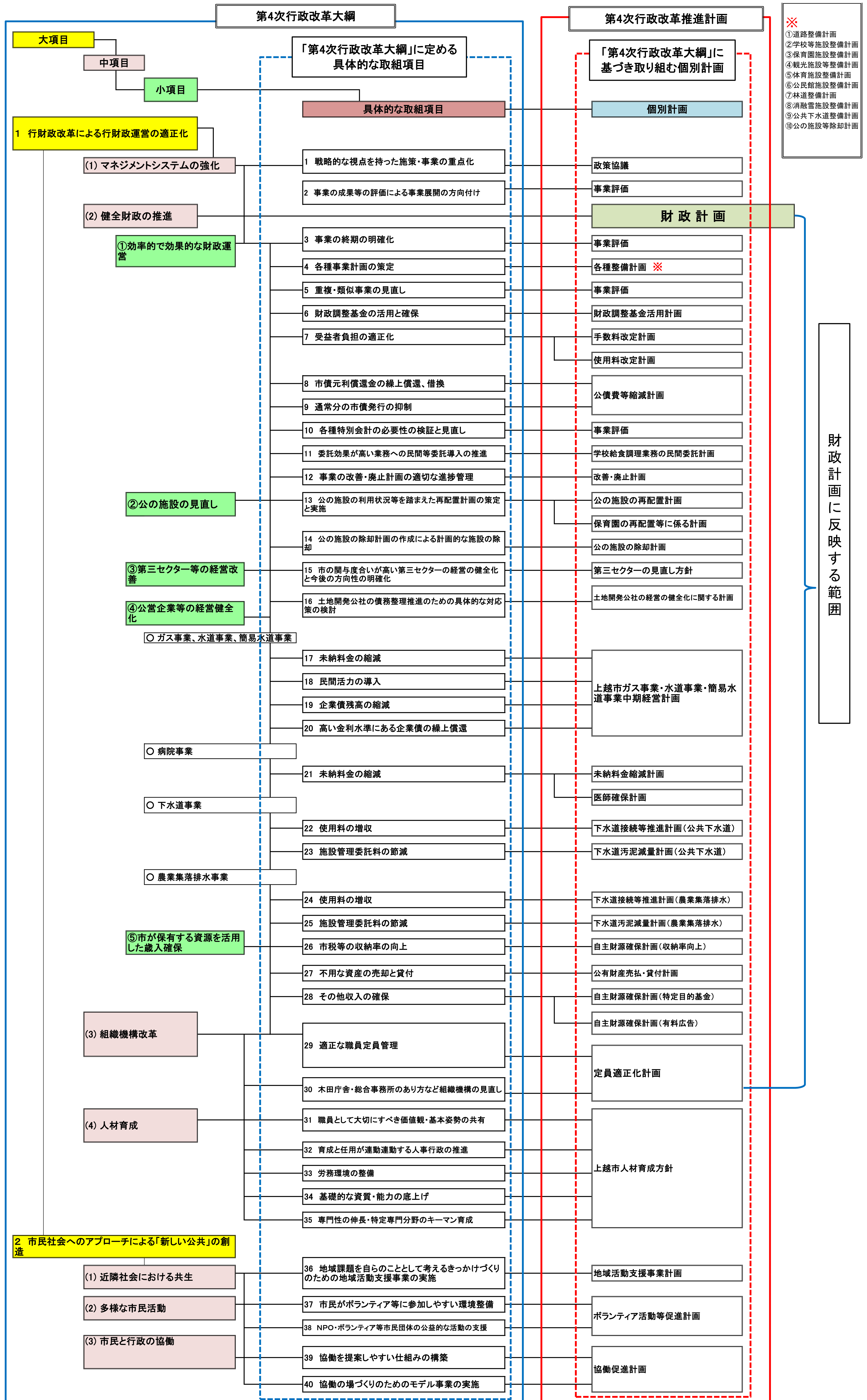
- 研修カリキュラムの再構築
- 新規採用職員育成体制の強化

⑤ 専門性の伸長・特定専門分野のキーマン育成

- ・ 自らの専門性や得意分野を伸ばそうとする意欲のある職員・グループによる、市民活動への参加や自己啓発活動を助長します。
- ・ これらのうち、特に従業務の質的向上に資すると認める取組については、学習等活動費用を助成するなど組織的に支援します。
- ・ 情報管理や環境保全、防災、都市計画など、特定専門分野のキーマンとなる人材の育成については、本人のキャリアデザイン⁷とのマッチングや実現意欲、周囲の評価を踏まえた適性を見定めながら、専門実務研修の受講機会を与えるなど、専門スキルの向上を図ります。
- ・ 必要に応じて民間等経験職を中途採用し、不足するスキルを有する人材を補充します。

具体的取組

- 市民活動への参加推奨
- 自主研修支援制度の見直し
- 育成方針とリンクした専門実務研修受講対象者の精査
- 県・他自治体等への派遣研修・人事交流の拡充
- 経験職の中途採用



第4次上越市行政改革推進計画(案)に対する意見と市の考え方

ページ	具体的な取組項目など	意見の内容	主管課	市の考え方
3	具体的な取組項目の一覧	一覧表はもう少し、文字を大きくか、見開きにして見やすく出来ないでしょうか？	行政管理課	<ul style="list-style-type: none"> 具体的な取組項目、個別計画、主管課などを一覧で記載したほうが系統だった見せ方ができるものと考えます。 文字を大きく修正する工夫をします。
4～8	1 戦略的な視点を持った施策・事業の重点化 2 事業の成果等の評価による事業展開の方向付け 3 事業の終期の明確化 4 各種事業計画の策定 5 重複・類似事業の見直し	<ul style="list-style-type: none"> 仕事を実施された状態のみが目的とされているが、それによって生み出そうとしている効果予想金額が数値として、併せて目標値として掲げなければ、仕事はやりました、と言うだけの評価となり、本当の目指すべき目標値に向かう事にならない、と思います。 第3次より後退感を受けるものがあります。 	行政管理課	<ul style="list-style-type: none"> これらの取組については、効率的で効果的な行財政運営の仕組みそのものを構築することを目的としています。その結果、事業費の削減に結び付くと考えますが、具体的な数値化は困難と考えます。 また、事業評価の中で事業の終期の明確化や重複・類似事業の見直しを行うこととしており、現時点では対象が不明確であることから、削減額を算出することは困難と考えます。
9	6 財政調整基金の活用と確保	<ul style="list-style-type: none"> 年度別目標、年度別目標となっているが、年度別取組内容では？ 年度末基金残高と決算剰余金等積立金額の関係について教えて下さい。又、○や●の金額はいつ決まるのですか？ 	行政管理課 財政課	<ul style="list-style-type: none"> 年度別目標については表記の誤りであり、年度別取組内容に修正します。 ○や●の金額確定は、10月21日を予定しています。数値の設定は市内部で十分協議の上、決定します。
12	8 市債元利償還金の繰上償還、借換	<ul style="list-style-type: none"> 実質公債費率●●%以下の26年度目標に対して、年度目標が繰り上げ償還等の検討となっているが、これは年度別取組内容であって目標ではない。年度目標は○○%以下、次の年は△△%以下として26年度の目標達成に向けて、下げていくのが目標と思います。(13ページのように) 又、繰り上げ償還や繰り上げ返済は何も26年度まで達成を延ばすのでなく、出来るのであれば1年でも早く繰り上げ償還して、利子軽減額を上げるべきと考えます。償還、返還が可能な内容、金額を全て俎上に上げて完遂するようにも管理、実行すべきと考えます。 	財政課	<ul style="list-style-type: none"> 目標設定を例えば「実質公債費率●●%以下を維持」と表記するなどに改めます。 高利率の市債を繰上償還するためには、借入先(国など)の同意が必要であり、今回実施する分は国から実施時期を指定されたものです。 公債費に準じる債務負担行為についても、福祉法人等事業実施団体や同団体への融資金融機関等の同意が必要であり、市の都合のみでは実施できません。しかしながら、ご意見のとおり早期実施により利子軽減効果も高まるため、金融機関等との協議の段階で前倒しの検討を行います。

ページ	具体的な取組項目など	意見の内容	主管課	市の考え方
12～13	8 市債元利償還金の繰上償還、借換 9 通常分の市債発行の抑制	12、13ページの個別計画名と26年度目標値が同一であるので、一つにまとめ、年度別取組内容に繰り上げ償還や繰り上げ返還、市債対象事業の精査、市債発行の抑制他を組み入れて取り組むべきと考えます。	財政課	・12ページ「市債元利償還金の繰上償還、借換」の項目は歳出側の取組、13ページ「通常分の市債発行の抑制」は歳入側の取組であり、それぞれ性質の違いがあることから別項目としています。
15	11 委託効果が高い業務への民間等委託導入の推進	・取組項目11は、委託効果が高い業務への民間等委託導入の推進、となっているのに、目標が学校給食の委託数しか掲げられていないのは、取組不足と思います。 ・目標は、委託可能な業務を洗い出し、それを委託した場合の効果を目標値にすべきと考えます。その年度別取組内容の一つに、給食委託を上げ、その目標値には学校数だけでなく、効果費用も掲げるべきと考えます。	行政管理局 教育総務課	・第3次行政改革においても委託の推進に取り組んできましたが、第4次行政改革では代表的な取組として学校給食の民間委託に取り組むこととしました。 ・児童、生徒数によって配置する調理員数を決定していますが、児童、生徒数の増減により調理員数も変動し、委託実施による削減額も必ずしも一定額になるとは限らないため、変動要因の少ない、より確定的な値である「学校数」を目標値として設定しました。
17	13 公の施設の利用状況等を踏まえた再配置計画の策定と実施	目標値にその結果としての成果金額をも数値として掲げるべきと考えます。	行政管理局	・再配置計画は合併後増加した施設を整理することにより、継続していく施設が最大限有効活用されるよう適正な配置とすることを目的としているため、あらかじめ見直しによる維持費の削減額等を数値目標とすることは適当ではないと考えます。
19	14 公の施設の除却計画の作成による計画的な施設の除却	目標値にその結果としての成果金額をも数値として掲げるべきと考えます。	用地管財課	・除却計画は施設に起因する事故発生防止を目的としており、維持費の削減額を数値指標とすることは適当ではないと考えます。 ・また、除却費についても市の他の事業との兼ね合いから、除却費そのものを数値目標とすることも適当ではないと考えます。
21	16 土地開発公社の債務整理推進のための具体的な対応策の検討	目標を単に健全化と言うことでなく、第3次計画や、公社経営健全化計画で掲げた数値目標を掲げて取り組むべきと考えます。このままでは後退した感じを受けます。	用地管財課	・現在、公社保有地の削減を含め、抜本的な債務整理について協議・検討中であり、方針を決定次第、数値等を含めた整理手法を公表して行く予定です。

ページ	具体的な取組項目など	意見の内容	主管課	市の考え方
25	20 高い金利水準にある企業債の繰上償還	<ul style="list-style-type: none"> ・まだ高利率のものがあるという事態を一刻も早く解消する為には、専門部門、例えば財政課を主管課に加えるべきと考えます。 ・また、目標に繰り上げ償還や借換えによる効果予想金額を掲げるべきと考えます。 	ガス水道局総務課	<ul style="list-style-type: none"> ・高利率の企業債を繰上償還するためには、借入先（国など）の同意が必要であり、今回実施する分は国が特別措置として認めたものです。 ・ガス水道局所管の各事業は地方公営企業として独立採算の原則に立って運営しており、局総務課内に経営企画専門部署を設置しています。 ・繰上償還や借換えによる効果には、支払利息の軽減があり、ご指摘のとおり、年度別取組内容欄に予定される利子軽減額を掲載します。
32～33	26 市税等の収納率の向上	0.04、0.01ポイント向上させた場合の歳入予想金額を目標に掲げるべきと考えます。	収納課	<ul style="list-style-type: none"> ・現時点で目標を金額にすることは可能ですが、今後の経済情勢などの要因により、課税額（調定額）の変動が想定されます。 ・変動があった場合、目標金額自体が意味をなさないことになるため、他の要因にも左右されない収納率を目標に掲げ、歳入確保を図ることが分かりやすく、望ましいものと考えます。
37	29 適正な職員定員管理	<ul style="list-style-type: none"> ・「現状と課題」の最後の記載されている様に、（・・・・・・・・職員数と人件費総額を抑制する。）人件費抑制計画金額も目標値に掲げるべきと考えます。 ・この件については、会議の席上、幾度か発言させて頂きました。そうでないと片手落ちの懸念があります。 	人事課	<ul style="list-style-type: none"> ・具体的な取組項目として、「適正な職員定員管理」を掲げており、目標は職員数としました。 ・なお、その結果として人件費総枠を抑制することとしているが、人件費総枠については、財政計画の中でお示ししたいと考えています。
37	29 適正な職員定員管理	<p>（現状と課題） 「事務事業や組織の見直しを進め、民間委託や再任用等を活用しつつ、真に必要な職員数を定め適正な職員数とし、人件費総額を抑制する。」 ↓ 「事務の能率向上など事務や組織の見直しを進め、民間委託や再任用等を活用しつつ、真に必要な職員数を定め適正な職員数とし、人件費総額を抑制する。」</p>	人事課	<ul style="list-style-type: none"> ・事務事業の見直しには、事務事業の廃止や能率の向上が当然含まれるため、修正なしとします。

ページ	具体的な取組項目など	意見の内容	主管課	市の考え方
42	34基礎的な資質・能力の底上げ	(取組内容) 「基礎的な資質・能力の定着と組織全体の底上げを図る。」 ↓ 「基礎的な資質や能力の定着と能力の向上で組織全体の底上げを図る。」	人事課	<ul style="list-style-type: none"> ・「資質・能力の定着」と「資質・能力の組織全体の底上げ」を図ることとしているため、「底上げ」に「能力の向上」が含まれます。 ・修正案では、「組織全体の底上げ」の主語が不明確となります。 ・以上の理由により、修正なしとします。
44～48	市民社会へのアプローチによる「新しい公共」の創造	<ul style="list-style-type: none"> ・(2)、(3)が主管が共生まちづくり課、(1)近隣社会における共生、は自治・地域振興課ですが、『共生まちづくり課』にし一元化してはどうか？ ・行政機構改革で名前と業務内容がイメージしにくいものがあるが、共生まちづくり課はそのひとつ。共生まちづくり課には男女共同参画も入り市民社会へのアプローチには大切な課なので、そこにまとめたらいかがか。 	行政管理課	<ul style="list-style-type: none"> ・地域活動支援事業の所管課が自治・地域振興課であるため、取組の主管課についても自治・地域振興課としました。
45	37 市民がボランティア等に参加しやすい環境整備	(取組内容) 「小中学校でボランティアに関する学習の機会を設けるなど、児童生徒に向けた普及啓発活動を行う。」 ↓ 「市民向けに学習の機会を設けるなど、特に小中学校でのボランティア学習も取り入れ、児童・生徒も含めた普及啓発活動を行う。」	共生まちづくり課	<ul style="list-style-type: none"> ・もう一つの取組内容（広報紙やホームページ等を活用し、ボランティアメニューを紹介など関連情報を発信する等）の中で、広く市民向けの取組を行うこととしていることから、修正なしとします。
46	38 NPO・ボランティア等市民団体の公益的な活動の支援	(取組内容) 「支援を通じて安定的に活動するための体力を備えるよう、団体等の情報を広く発信できる仕組みを構築する。」 ↓ 「支援を通じて安定的に活動するための体力を備えるよう、団体等の人材育成や情報を広く発信できる仕組みを構築する。」	共生まちづくり課	<ul style="list-style-type: none"> ・市は、市民活動団体に対する市民の理解を深めるとともに、団体等の情報を発信し、各団体への参加を促すなど、人材の掘り起こしを行うこととしています。人材育成については、各団体のニーズに合った育成が必要となることから、それぞれの活動の中で行っていくべきことと考えているため、修正なしとします。
49	財政計画	この計画から、新たな取り組みが必要となるほどの事が出た場合は、速やかに本計画の見直しを実施する旨の必要と考えます。27年度以降と言えども前もっての取り組みが必須と考えます。	財政課	<ul style="list-style-type: none"> ・ご提案の趣旨を、財政計画に反映させます。

ページ	具体的な取組項目など	意見の内容	主管課	市の考え方
全体		<ul style="list-style-type: none"> ・財政全体像として、26年度までの財源不足見通し、特に27年度以降の普通交付税の削減という現状から、健全財政を維持する為には、これだけの財源が不足するので、それを補うために、どんな取組項目で、どれだけの効果を出せば、総計として不足をカバーできる、と言ったシナリオが必要と考えます。 ・単に積み上げ方式だけでは、取組みをしたが、まだ不足だったと言う懸念があると考えます。 ・総じて第3次より数値化が後退している感じを受けます。 	財政課	<ul style="list-style-type: none"> ・平成27年度以降の財源不足に対応するためには、ご意見のようなシナリオが必要と考えます。 ・財政計画の中で、計画見直しの必要性や時期を明らかにします。