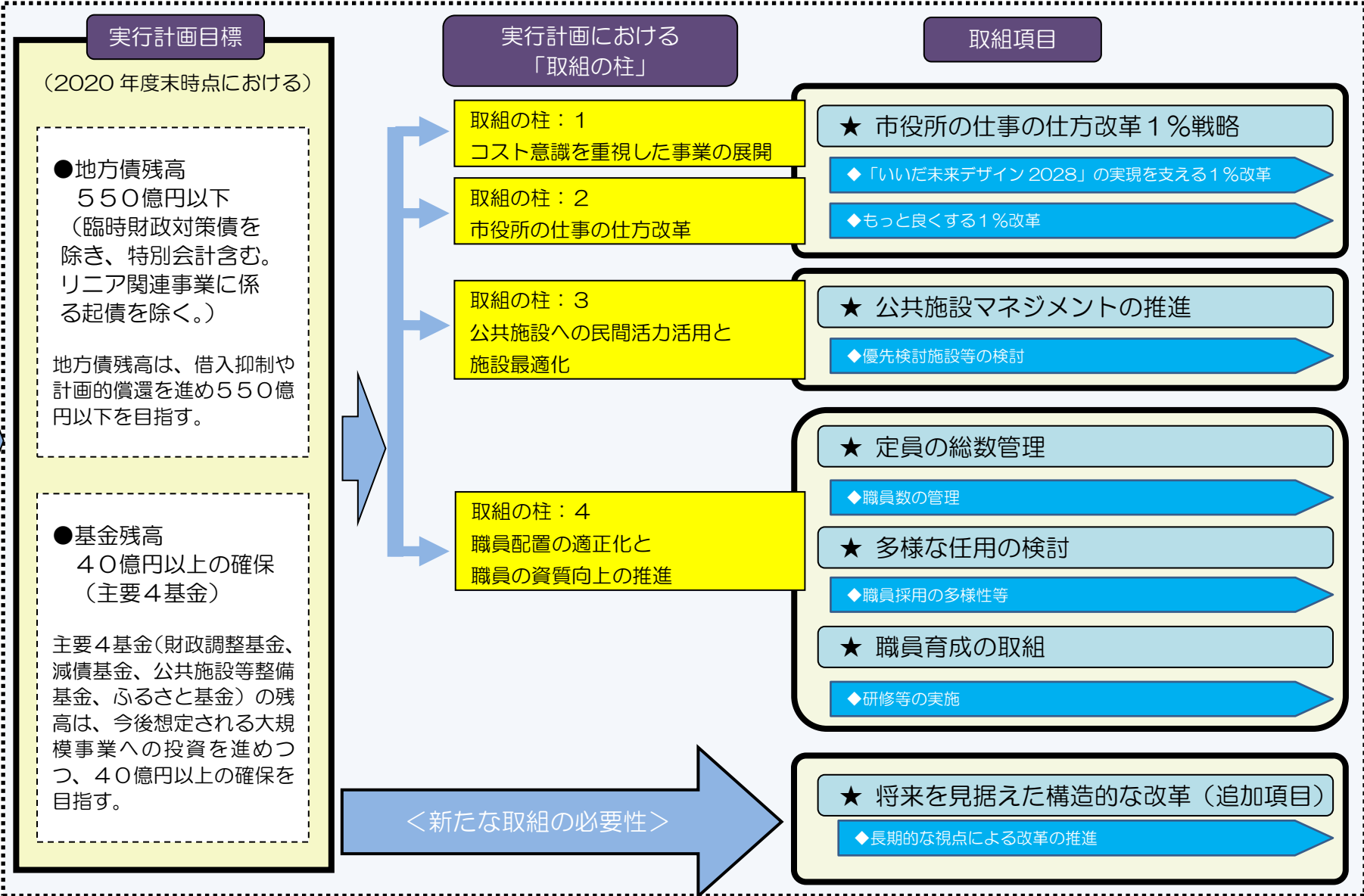


飯田市行財政改革大綱(2017年度～2020年度)に基づく実行計画

[2018年度取組及び2019年度計画]

はじめに ～飯田市行財政改革大綱に基づく実行計画の概要～

市民生活の維持・充実に向けた効果的な行財政運営



Ⅱ これまでの取組の総括（実行計画目標の現状・「4つの柱」ごとの概要）

1 実行計画目標の現状

（単位：百万円）

実行計画目標	2017年度 決算	2018年度 見込	2019年度 見込	2020年度 見込
基金残高：40億円以上の確保 （主要4基金）	5,397	5,057	4,346	-
地方債残高：550億円以下 （臨時財政対策債を除き、特別会計含む。リニア関連事業に係る起債を除く。）	61,199	58,960	58,146	-

2 4つの柱ごとの総括

<取組の柱：1> コスト意識を重視した事業の展開

歳入確保や歳出削減による改革改善の取組から生み出す財源を、創意工夫による新たな取組提案につなげ、業務の質的向上を図ることで「いいだ未来デザイン2028」の効果的展開に結びつけるための取組を進めている。

民間活力の活用やシステム化等により効果を生み出すための検討を行い、事業の見直し、実施手法の変更に取り組み一定の効果が表れているが、今後も地道な取組が必要である。

取組年度	取組内容	効果額（単位：千円）
2017年度 （2018年度予算に反映）	負担金補助及び交付金の見直し、指定管理者制度の導入、需用費等の見直しによる効果額 （創意工夫による1%提案分を除く）	23,696
2018年度 （2019年度予算に反映）	業務の委託化、システム化、臨時・非常勤職員の多様な任用方法・業務内容の見直しによる効果額 （創意工夫による1%提案分を除く）	22,071

<取組の柱：2> 市役所の仕事の仕方改革

市役所業務におけるムリ、ムダ、ムラなど改革改善を進め、市民目線を大切にされた信頼される市役所の実現に向けた取組を進めている。

職場や職員から日常業務や仕事の仕方について見直し提案を募集し、それらを改革に結び付けるために研究、検討やブラッシュアップを行った。

2年間の提案数は300件を超え、その提案が時間外・休暇管理システムの導入、公共料金の一括支払い処理の実施、家屋調査業務のシステム化や保育士作成書類のOA化などの改革に結び付いて一定の効果が表れているが、現状を踏まえた不断の取組が必要である。

また、全職員コンシェルジュ宣言する中で取組を浸透させ、ワンフロアサービスの徹底などからより良い市民サービスの提供に努めており、窓口対応等が向上しつつあるという声も頂いているが、あいさつがしっかりとできない等の指摘もあり、不断の努力が必要である。

<取組の柱：3> 公共施設への民間活力活用と施設最適化

「飯田市公共施設マネジメント基本方針」に基づき、公共施設の現状と課題を分析し、利用者や関係団体、地域の皆さんと検討会議を設置し、施設の集約化・多機能化、廃止・売却、長寿命化など施設最適化と民間活力を活用した公共施設のあり方の検討を進めている。方針決定した施設では、施設の廃止、解体、用途変更やリニューアルなどを進めた。

優先検討施設である14分野198施設を中心に検討を進め、**教職員住宅、小中学校の教室、考古資料館、武道施設、母子生活支援施設、福祉企業センター、勤労者福祉センター、天龍峡温泉交流館**については、方向性が整理されたが、検討に時間を要している施設もある。

優先検討施設については、2019年度末には方向性を整理する。

<取組の柱：4> 職員配置の適正化と職員の資質向上の推進

2017年4月1日現在の職員数（病院及び介護老人保健施設、他団体への派遣職員、長期休暇・休業・休職中及び復職プログラム中等の職員を除く）を上回らないよう、業務量の増減に応じた適正な職員配置に努めている。

	2017.4.1	2018.4.1	2019.4.1	前年比	備考
飯田市職員数	1,546	1,571	1,563	△8	・2018年4月1日は1,571人（前年比：病院18人増、病院以外7人増） ・2019年4月1日は1,563人（前年比：病院7人減、病院以外1人減）
総数管理対象職員数	798	796	797	1	※定員管理対象外職員：病院及び介護老人保健施設、長期派遣職員、公益的法人派遣、他団体から給与の負担を受ける職員、長期療休者、産育休者等

多様化・高度化する行政ニーズに対応するため、従来の任用の枠組みに捉われない、適材適所の任用のあり方について検討を進めている。

また、職員一人ひとりの資質を更に向上させるため、キャリアデザインやハラスメント研修などを実施するとともに、人財育成方針を策定し、研修等の実施により職員の質の向上、それに伴う組織力の強化などに努めてきた。

2019年度には、会計年度任用職員制度への移行に向けた調整を着実に実施する必要がある。

3 新たな取組の必要性

これまで飯田市では、原則、大きな災害が発生した際、災害復旧費の財源とするために財政調整基金を取り崩してきた。ここ5年間では、2013・2014年度に大きな災害があったため、総額4億円を取崩している。しかし2016・2017年度は、災害が例年並みの発生状況であったにも関わらず、交付税の大幅減などの影響により2年間で財政調整基金5億円の取崩しを余儀なくされた。今後も、財政状況は厳しさを増し、このままでは持続的な市政運営を危うくしかねない。

このため、**現行財政改革大綱の実行計画目標の達成にとどまらない、将来を見据えた構造的な改革に取り組むこととし、2018年度からその検討に着手した。**

※2018年度の取組の詳細、2019年度の計画は、次ページ以降にまとめた。

Ⅲ 2018年度の取組及び2019年度の計画

取組の柱 : 1 コスト意識を重視した事業の展開

取組の柱 : 2 市役所の仕事の仕方改革

★ 市役所の仕事の仕方改革1%戦略 ……「1%」に込める思い：小さなことでも実行することで変えていく、大きく変わっていく。

1 「いいだ未来デザイン2028」の実現を支える1%改革

2018年度の取組については「平成30(2018)年度決算の概要」に掲載

(1) 2019年度当初予算編成における事業の再編		
2019年度当初予算における「創意工夫による1%提案」事業では、予算編成を通じて職員の柔軟な発想による具体的かつ実現可能な提案を募集し、「市民サービスの向上」「市民協働の推進」「市役所の事務の効率化」など「いいだ未来デザイン2028」の実現を支える事務事業として、より効果的な取組を予算化した。		
創意工夫による1%提案の取組	① 市民サービスの向上、市民協働の推進につながる事業提案 (単位：千円)	
	予算化した主な取組内容	
	(ア) 公共交通利用促進の取組	9月20日のバスの日など年間6日間程度を目安にバス料金を一律100円に設定
	(イ) 孫育てハンドブックの作成	昔の子育てと現在の子育ての違いを伝えるためのハンドブックの作成
	(ウ) 地元産材の普及啓発	婚姻届受理時に贈呈する記念品に地元産材で製作した木製製品を追加
	(エ) 地下歩道照明のLED化	飯田駅地下歩道等の照明設備のLED化による電気料の抑制
	(オ) 道路危険箇所等の通報システムの運用	職員、まちづくり委員会役員等によるスマートフォンを活用した道路破損状況の通報
	(カ) 美術博物館受付業務のサービス向上	美術博物館受付へのタブレット導入による観光等の情報提供の充実
	② 市役所の事務の効率化に向けた事務改善提案 (単位：千円)	
	予算化した主な取組内容	
(ア) 建築士及び建築士事務所登録状況の確認の適性化	建築共用データベースの活用（建築確認申請手続における建築士及び建築士事務所登録の状況を迅速かつ確実に確認する。）	
(イ) 税金等の口座振替の促進	口座振替申込用紙の簡素化による口座振替促進と税を考える週間に合わせた広報	

(2) 2019年度当初予算編成を機とした将来負担の軽減

厳しい財政状況を全職員が共通認識として共有する中、職場・職員提案による行財政改革に向けた検討を経て、次年度の予算編成においては、トータルコストが減少する場合は民間委託やシステム化を積極的に導入していく方針を定め、新たな事業を進めることとした。

具体的には、健全な財政基盤の維持に向け、複数年にわたる視点から経費の抑制、労力の削減を図るため、当初予算編成を通じて「業務の委託化・システム化・臨時職員の任用方法等」について見直しを行った。

複数年にわたる視点から経費の抑制と労力の削減を図る取組	① 業務の委託化 (単位：千円)						
	予算化した主な取組内容		①委託前経費	委託後		効果額 (①-(②+③))	
				②経費	③導入費用		
	(7) 勤労者福祉センター受付等業務の一部委託	勤労者福祉センター受付及び窓口業務等の民間委託化	2,300 (賃金)		1,873 (委託料)	427 (単年度)	
	(4) フィールドスタディに係る業務の一部委託	参加者募集、受付、宿泊確保、資料作成等の運営、アンケートの集約等の民間委託化	2,106 (人件費)	1,404 (人件費)	400 (委託料)	302 (単年度)	
	効果額計					729	
	② システム化 (単位：千円)						
	予算化した主な取組内容		①システム化前人件費 (5年分)	システム化後		効果額 (①-(②+③))	
②人件費 (5年分)				③導入費用	5年分	単年度 換算	
	(7) 家屋調査業務のシステム化	家屋調査業務へのタブレット端末の導入(航空写真等のデータを活用して現地における調査を実施する。)	47,775	26,853	4,298	16,624	3,325
	(4) 保育士作成書類のOA化	現在紙ベースで実施している保育日誌等の書類の電子データ化及びサーバーによる共有化(一部の保育園)	86,500	69,050	2,250	15,200	3,040

複数年にわたる視点から経費の抑制と労力の削減を図る取組	② システム化（続き） （単位：千円）						
	予算化した主な取組内容		①システム化前 人件費 （5年分）	システム化後		効果額 （①-（②+③））	
				②人件費 （5年分）	③導入費用	5年分	単年度 換算
	(ウ) 介護給付適正支援業務のシステム化	介護サービス等に係る介護給付・ケアプランの最適化に向けたシステム導入	12,735	5,210	5,140	2,385	477
	(エ) 土地・物件補償の一元システム化	工事の土地、物件補償に係る業務の統一システムによる一元管理（施工管理から書類作成までを効率的に行う。）	4,660	0	1,914	2,746	549
	効果額合計					36,955	7,391
	③ 臨時・非常勤職員の多様な任用方法・業務内容の見直し （単位：千円）						
	取組内容		見直した内容			単年度効果額	
	「繁忙期に他部署との連携で達成速度の向上を図る。」「複数の部署に所属して事務補助の効率化を図る。」「市民サービスの低下を招かない範囲で勤務時間を短縮する。」などの検討を行い、予算額を削減した。		ア 勤務日数・勤務時間の短縮 （主に7時間勤務化）			7,817	
			イ 施設の管理方法の見直し等に伴う人数削減 （計5人削減）			6,134	
効果額合計					13,951		

2 もっと良くする1%改革

取組項目	目 標	2018年度の取組	実績・成果	課 題	2019年度の計画
市役所 イメージ アップ キャンペーン	接遇の向上 による 良質な市民 サービスの 提供 (4つの重 点取組項目 の実施)	◆ i i d a そう！ あいさつ (全職員コンシェルジュ宣言の再認識) 市民サービスの更なる向上を目指し、職員の挨拶徹底、来庁者への3S(※1)対応の再確認などを行い、職員の接遇向上に努めた。 (※1): Smile(微笑み)、Speed(速さ)、Sincerity(まごころ)の略	・年間通して、接遇の向上に取り組んだ。 ・窓口担当や新任職員を対象に接遇研修を実施 研修実施回数(4回) 研修受講職員数(172名)	・来庁者の案内などは向上したものの、あいさつは不十分との声がある。	・部課長がリーダーとなり率先して実行する。 ・朝礼等で声掛けと身だしなみ・服装の確認を行う。 ・接遇セルフチェックシートによる点検を行う。 ・窓口担当及び新任職員を対象とした接遇研修を引き続き実施する。
		◆ 地域に帰れば一市民 (職員の地域活動参加の啓発・推進) 「いいだ未来デザイン2028」における「共創」によるまちづくりを職員自らも推進するため、地域において一市民として地域活動への参加等を呼びかけた。	・所属長による半期毎の面接時に、地域の関わりの中で活動に参加するよう働きかけを行った。 ・地域活動に3回以上参加した職員の割合(各年度上半期)(H29 90.3%/H30 89.4%)	・依然として、市職員の地域活動への参加を求める声がある。	・参加状況の確認を継続するとともに、定期的に働きかけを行う。
		◆ AKBよりAKF(※2)職場の断捨離宣言(職場の整理整頓実施、AKFの徹底) 市役所の環境美化、業務の効率化を図るため、職場の清掃・整理整頓、AKFによる文書管理の徹底などを進め、職場の環境改善やコストの削減に取り組んだ。 (※2): AKFとは公文書管理技法の略	・年間通して啓発を行った。 ・取組の開始から一定期間が経過して習慣化し、清掃や文書管理が適正に行われている。	・部署によっては整理整頓が不十分な状況が見られる。	・部課長がリーダーとなって定期的に自己点検を行い、整理整頓による業務の効率化、生産性の向上を目指す。
		◆ 週に1度はバルサッサ (定時退庁と休暇取得の推進) 人事課長の職場巡視とアナウンスによるノー残業日(水曜日)の徹底と、四半期毎に時間外勤務の状況を所属長に示して、定時退庁や振替休暇取得を促し、人件費の削減及びワーク・ライフ・バランスの推進を図った。	・年間通して周知活動を行った結果、定時退庁や休暇取得の意識は向上したが、未だ十分な結果が出ていない。 ・休暇取得日数(1~12月平均)(H29 7.8日/H30 7.7日)	・業務量の多い部署での工夫が必要 ・定時退庁に向けて管理職のマネジメント能力の向上が必要	・部課長がリーダーとなって定時退庁を促すとともに、振替休暇・代休日の指定と指定日での取得を徹底する。

取組項目	目 標	2018 年度の取組	実績・成果	課 題	2019 年度の計画
職場及び 職員提案の 募集による 改革の実施	改善項目の見える化と組織全体での継続的な取組の実施 (職員の改革意識を醸成、維持する中、常に改革項目を提案しながら、その実施に取り組む。)	<働き方改革> ◆臨時・非常勤職員の柔軟な働き方の導入 ①部局を越えた業務応援体制の構築 ・緊急的な業務等を他部局の臨時職員等も応援し合える全庁的な仕組みを整えた。 ②子育て世代等へ配慮した採用形態の推進 ・子育て中でも働きやすい職場とするため、勤務時間帯の柔軟化により短時間勤務の環境を整えた。	①マンパワーの流動化等により業務の効率化とスピードアップを図った。 ・総務、企画部門において、正規職員が対応した場合と比較して <u>120 時間分、300 千円程度の経費を抑制</u> ②市民サービスの低下を招かない範囲で勤務時間を短縮するなどの検討を行った。(再掲：1(2)③のとおり)	・職員の改革への強い意識を常に維持 ・改革や改善に取り組みやすい環境づくり	◆改革スローガンを設定し、職員の改革意識の常態化を目指す。 <div style="border: 1px solid black; padding: 5px;"> 職員一人 1日 100 円改革 職員一人ひとりが、日常的に、1日 100 円相当のプラス効果又は経費削減に向けた改革に努める。 1日 3 分間の業務効率化 月 1 時間の時間外勤務の短縮 1日に紙の印刷枚数 137 枚分の削減 会議時間の短縮など </div>
		<庶務事務の集中処理> ◆システムの導入 ①時間外・休暇管理システムの導入 ・手書きによる申請、庶務担当者による毎月の集計作業など、多くの手間と労力を費やしていた事務をシステム化した。 ・時間外勤務では、個人や部局、季節変動等の要因のデータ分析を図り、マンパワーの流動化やピークカットにつなげる。	①2019 年 2 月～3 月に総務部で試験導入し、申請事務の軽減、集計事務担当者の業務量を <u>20 時間、40 千円分の削減</u> 2019 年度には、同様に申請事務の軽減するとともに、集計事務担当者の業務量を 1,272 時間、2,544 千円分削減できる見込み		
		<庶務事務の集中処理> ◆事務の見直し ①公共料金の一括支払い処理の実施 ・部署ごとに処理していた公共料金の支払い事務を会計担当者による一括処理に切り替えた。	①庶務担当者の業務量が年間で 636 時間、1,272 千円分削減できる見込み		
		<組織の再編> ◆窓口機能の集約・専門性の強化 ①就職相談窓口と定住相談窓口の集約 ・飯田市への移住定住をさらに進めるため、組織の横断的な機動力が発揮できる体制を検討 ②業務の専門性の強化 ・既存インフラを長寿命化し長期的に経費を節減するための体制を検討	2019 年度に向け、 ①「結いターンキャリアデザイン室」を設置 ②建設部と上下水道局に計画策定担当係を配置		

職場及び 職員提案の 募集による 改革の実施	【表1】	項 目	2018年度の検討を経て、2019年度から本格的に改革を進めていく内容
		事務及び 組織改善	<ul style="list-style-type: none"> ・ 時間外・休暇管理システムから得られる部局別勤務実態データを活用した人事配置の実施 ・ 組織機構の見直しと再編 ・ 消耗品や燃料など、削減に向けた個人意識の徹底 ・ 台帳や書類のデータ保存と共有化 ・ グループウェアのスケジュール機能を活用した係内、課内の業務の見える化、相互補完を通じた業務の平準化による新たな課題に対する検討時間を創出
		業務の見直し	<ul style="list-style-type: none"> ・ 会議の質の向上（資料の工夫による会議回数、会議時間の短縮） ・ 市民サービスの利用実態に合わせた施設の開館時間や開館日の変更、窓口機能の集約化 ・ 公衆トイレ等複数部局に共通する管理業務の一元化 ・ 民間活力を発揮できる分野や業務の委託化 ・ 社会人枠採用職員等のスキルや知識を生かした民間手法の導入
		働き方改革	<ul style="list-style-type: none"> ・ 臨時・非常勤職員の勤務時間を子育てや介護等の両立が可能となる時間帯に設定するなど、働き方の選択肢の拡大 ・ 時間外・休暇管理システムによる勤務状況の把握により職員の労働管理を実施 ・ RPA（ロボットによる業務自動化）導入に向けた先進事例等の研究
		電子化の推進	<ul style="list-style-type: none"> ・ タブレットやパソコン会議の推進、会議資料の電子化 ・ ICT、情報発信アプリの活用（紙による情報発信からの転換）

取組の柱 : 3 公共施設への民間活力活用と施設最適化

★ 公共施設マネジメントの推進

1 優先検討施設等の検討

No.	取組項目	2018年度取組	課題	2019年度の計画
1	教職員住宅 (66) (教員住宅、校長住宅)	・利用状況を勘案し、老朽化した教職員住宅2棟を解体した	-	・予算の範囲内で、利用状況を勘案し、老朽化した教職員住宅を解体・用途廃止を行う。
2	学校 (28) (小中学校の教室)	- (現在、余裕教室は他の用途で使用されているため、数年後に再検討する。2017年度)		
3	ホール施設 (3) (文化会館、市公民館、県文化センター)	・南信州広域連合において検討している新施設の情報を得ながら、市のホール機能の方針案を検討した。	・広域連合の検討において、ホール機能は引き続き文化会館が担うと整理されたことから、市としての考え方を整理する必要がある。	・年度内に市の方針を整理する。
4	考古民俗資料館 (2) (飯田市考古資料館、北田遺跡公園)	・飯田市考古資料館の展示機能を上郷考古博物館へ統合するとともにリニア関連事業の埋蔵文化財調査期間中は作業・整理・保管施設として利用する方針について、竜丘地域自治会に説明し、さらに地域協議会に諮問した。付帯意見はあったが、方針は了承された。 ・北田遺跡公園は、地域別検討会議において、地元への移管(払下げ)も含め、施設のあり方について協議を実施したが継続中。	・北田遺跡公園は、地域が開設し寄附を受けた経緯を踏まえつつ、飯田市の方針を理解いただくよう丁寧に協議を進める必要がある。	・考古資料館は4月から観覧を停止する(ただし、竜丘地域や小学校等の学習機会は維持する)。 ・北田遺跡公園は、地域別検討会議において検討し、年度内に方向性を整理する。
5	武道施設 (1) (上村弓道場、上村ふれあい広場ほか)	- (地域別検討会議を経て、2018年1月に解体。同2月に地権者へ土地を返還し、用途廃止を行った。)		

No.	取組項目	2018年度の取組	課題	2019年度の計画
6	図書館（1） （県図書館）	<ul style="list-style-type: none"> 施設の老朽化をはじめ、地域館（県・上郷）のあり方、中央図書館・地域館（県・上郷）・地区分館の図書館施設全体のサービス提供を視点に図書館運営について検討を実施した。 	<ul style="list-style-type: none"> 県地区内の公共施設のあり方の検討状況を踏まえる必要がある。 	<ul style="list-style-type: none"> まずは庁内において、施設のあり方を整理する。
7	母子生活支援施設（1） （北方寮）	<ul style="list-style-type: none"> 2019年3月末で施設を廃止し、2019年4月より5年間の予定で長野県埋蔵文化センターへ貸与することとした。 貸与終了後、建物の解体を行い、敷地は伊賀良地区と協議のうえ、公共に要する部分は市有とし、残りの部分は売却することを基本とした。 		
8	福祉企業センター（10） （本場6、分場4）	<ul style="list-style-type: none"> 中郷分場は、利用者が本所へ通所できないため検討を継続し、本場は分場の整理後に施設機能の集約化等の検討を進めることとした。 程野分場は、地域別検討会において、防災避難施設や小水力発電事務所などの活用について継続して協議を実施した。 <p>※平栗分場は26年度に廃止済。 ※木沢分場を解体し、土地を返却した。</p>	<ul style="list-style-type: none"> 利用状況、事業の進捗状況をそれぞれ把握し、検討を進める必要がある。 	<ul style="list-style-type: none"> 地域別検討会において、検討し、方向性を整理する。
9	勤労者福祉センター（1） （桐林勤労者福祉センター）	<ul style="list-style-type: none"> 桐林CCの後利用について地域と協議が進められる中、当該施設については、平成31年度に取り壊しを行うこととした。 <p>※29年8月末にプール及び浴場を廃止し、12月に公の施設を廃止した。</p>		<ul style="list-style-type: none"> 建物の取り壊しを行う。
10	観光施設（2） （天龍峡温泉交流館、沢城湖周辺施設）	<ul style="list-style-type: none"> 沢城湖周辺施設は、2019年度までを期限として、今後の施設のあり方を検討、方向性の整理を進めた。 指定管理者の自己都合により2018年度末に指定の取消しを行い、2019年度から新たな指定管理者を指定した。 <p>※天龍峡温泉交流館は、平成27年度に実施設計、平成28年度に改築し、平成29年4月にリニューアルオープンしている。</p>	<ul style="list-style-type: none"> 沢城湖周辺施設のあり方について、関係者や地域と十分に協議する必要がある。 	<ul style="list-style-type: none"> 沢城湖周辺施設について、今後の施設のあり方を検討し、方向性を整理する。
11	遠山郷関連施設（33） （上村まつり伝承館、上村山村ふるさと保存館、上村民俗資料館、遠山郷土資料館、上村観光産業施設（15）、南信濃観光産業施設（14））	<ul style="list-style-type: none"> 地域別検討会議（上村、南信濃両地区）において、施設のあり方について継続して協議を実施した。特に上村地区においては施設の適正な管理運営による地域経済の活性化を目指して協議を重ねた。 上村地区内の施設では新たな指定管理者による管理運営が開始し、今後の施設のあり方の協議が進められた。 休館していた上村民俗資料館を廃止し、建物を解体する方向性を決定した。 <p>※梨元ていしゃばは27年度から休館中 ※木工センターとちの木は28年度から休館中</p>	<ul style="list-style-type: none"> 施設のあり方について、地域の将来像を踏まえる中、十分な検討を行う必要がある。 	<ul style="list-style-type: none"> 地域別検討会において、検討を継続し、方向性を整理する。 上村民俗資料館の解体を行う。

No.	取組項目	2018年度の取組	課 題	2019年度の計画
12	公営住宅 (29) (厚生住宅、市営住宅)	<ul style="list-style-type: none"> 住宅基本計画及び公営住宅等長寿命化計画の策定を見据え、公営住宅の将来的な需要、適正な供給と管理について検討を実施した。 市営住宅として使用の見込みがない建物について、地域振興住宅へ用途変更した。(2棟) 	<ul style="list-style-type: none"> 関係する基本計画の策定を行う必要がある。 	<ul style="list-style-type: none"> 住生活基本計画、公営住宅等長寿命化計画に沿って方針を整理する。
13	体育館 (7) (鼎、上郷、勤労者1,2、山田、切石、B&G)	<ul style="list-style-type: none"> 市のスポーツ施設46施設の全体のあり方を市内において協議・検討を実施し、公共施設マネジメントの考え方を踏まえて、市の原案を策定した。 	<ul style="list-style-type: none"> 広域連合が検討する新施設の情報を共有し、市の原案に反映させる必要がある。 	<ul style="list-style-type: none"> 広域連合が検討する新施設の検討状況に対応し、市の原案の調整を行い、方針決定する。
14	運動場 (17) (座光寺、総合1,2、下久堅、上久堅、千代、桐林・屋根付、山本、矢高、上郷、山田、南信濃、城下、運動広場、川路)			
15	老人福祉センター (2) (山本、南信濃)	<ul style="list-style-type: none"> 施設の利用状況を踏まえながら、指定管理者制度の導入や施設機能の集約化・廃止など、施設のあり方について検討を実施した。 	<ul style="list-style-type: none"> 利用者との調整、機能の補完、集約化等の検討が必要である。 	<ul style="list-style-type: none"> 目的別・地域別検討会において検討し、方向性を整理する。
16	飯田市健康増進施設 (1) (ほっ湯アップル)	<ul style="list-style-type: none"> 良好で健全な運営を継続的に実施していくため、2018年10月から利用料金の見直しを行った。(400円→500円) 		

取組の柱 : 4 職員配置の適正化と職員の資質向上の推進

★ 定員の総数管理

1 職員数の管理

取組項目	目 標	2018 年度の取組	実績・成果	課 題	2019 年度の計画
定員の 総数管理	2017 年 4 月 1 日現在の職員 (798 人) を上限	・業務量の増減に応じた適正な人員配置を行うため、業務内容を理解し精査するための人事ヒアリングに加え、各課等の時間外勤務と年次休暇取得の状況も踏まえたうえで、次年度の職員配置計画を立案した。(再掲)	・2019 年 4 月 1 日は 797 人で前年比 1 人増の見込み 【表 3】 (再掲) のとおり)	・限られた人員で住民ニーズの多様化に対応してためには業務内容の見直しや効率化が急務 ・増大するリニア事業の推進にはマンパワーが必要 ・職員の時間外勤務の上限時間設定、年次休暇取得の義務化など働き方改革への対応が必要	・原則として、退職者を超える採用は行わない。 ・外部委託等も含めて人員体制を整える。 ・限られた人員で住民ニーズの多様化に対応していくための解決策の一つとして RPA(ロボットによる業務自動化) の導入の研究を進める。

※定員の総数管理…新行財政改革大綱の実行計画(2017~2020)における定員の総数管理の基本方針に基づき、正規職員数は 2017 年 4 月 1 日現在の職員数 798 人を上限として年度毎に定員の総数管理を行っている。

【表 3】 (再掲)

項目	2017. 4. 1	2018. 4. 1	2019. 4. 1	前年比	備考
飯田市職員数	1,546	1,571	1,563	△8	・2018 年 4 月 1 日は、1,571 人 (前年比: 病院 18 人増、病院以外 7 人増) ・2019 年 4 月 1 日は 1,563 人で前年比 8 人減の見込みである。 (前年比: 病院 8 人減、病院以外 ±0 人)
(内訳)					※定員管理対象外職員: 病院及び介護老人保健施設、長期派遣職員、公益的法人派遣職員等(土地開発公社、南信州・飯田産業センター、飯田市社会福祉協議会、飯田市職員労働組合)、長期療休者、産育休者等
定員管理対象職員数 a	764	765	767	2	2017 782 人 / 2018 806 人 / 2019 796 人 (前年比 病院 8 人減、派遣 1 人増、産育休 3 人減 計 10 人減)
定員管理対象外職員数	782	806	796	△10	
定員管理する職員 b	34	31	30	△1	※定員管理する職員: 正規職員の欠員を業務調整し臨時職員で補っている等の箇所
総数管理対象職員数 a+b	798	796	797	1	2017 34 人 / 2018 31 人 / 2019 30 人(前年比 計 1 人減)

★ 多様な任用の検討

1 職員採用の多様性等

取組項目	目 標	2018 年度 of 取組	実績・成果	課 題	2019 年度の計画												
職員採用の多様性	多様な人材の確保	<ul style="list-style-type: none"> 多様な人材が採用試験にチャレンジできるよう従来の教養試験と適性検査から総合型適性検査(SPI試験)に切替え、全国にあるテストセンターでの受験を可能にした。 人物をより重視するために試験申込み時面接を追加するとともに、受験者に配慮し東京会場を設けた。 社会人としての実務経験を有する者を即戦力として生かすための社会人選考を引続き実施した。 人材確保に有効と思われる職種において、任期付職員の採用を行った。 	<ul style="list-style-type: none"> 社会人選考は、申込・受験者数とも前年を上回った。 行政上級は、申込者数は減少したが受験者数は増加した。 土木上級は申込みがなかった。 行政初級は、主に専門学校生の申込みが減少した。 <p>○主な採用職種の実績 ()は前年比</p> <table border="1"> <tr> <td>社会人選考 (行政職)</td> <td>申込者数 50人 (+3) 受験者数 50人 (+3)</td> </tr> <tr> <td>社会人選考 (土木職)</td> <td>申込者数 5人 (+3) 受験者数 5人 (+3)</td> </tr> <tr> <td>行政上級</td> <td>申込者数 66人 (-12) 受験者数 65人 (+2)</td> </tr> <tr> <td>土木上級</td> <td>申込者数 0人 (-3) 受験者数 0人 (-2)</td> </tr> <tr> <td>行政初級</td> <td>申込者数 11人 (-7) 受験者数 10人 (-7)</td> </tr> <tr> <td>土木初級</td> <td>申込者数 2人 (-1) 受験者数 2人 (-1)</td> </tr> </table>	社会人選考 (行政職)	申込者数 50人 (+3) 受験者数 50人 (+3)	社会人選考 (土木職)	申込者数 5人 (+3) 受験者数 5人 (+3)	行政上級	申込者数 66人 (-12) 受験者数 65人 (+2)	土木上級	申込者数 0人 (-3) 受験者数 0人 (-2)	行政初級	申込者数 11人 (-7) 受験者数 10人 (-7)	土木初級	申込者数 2人 (-1) 受験者数 2人 (-1)	<ul style="list-style-type: none"> 全国的にも土木技師の応募がない状況にあるが、年齢構成を踏まえた計画的な採用が必要である。 行政初級、土木初級の申込者を増加させる必要がある。 	<ul style="list-style-type: none"> 総合型適性検査の継続実施により多様な人材の確保に努める。 申込み時面接と東京会場設定は引続き実施 社会人選考の継続により、即戦力となる人材を確保 高校生を対象とした現地見学会等により技術系職員の確保に努める。 一時的な行政需要に対応するための任期付職員制度の導入について研究 再任用職員について年金支給開始年齢の段階的引き上げや国の定年延長に関する動向を踏まえ、任用・給与等の研究・検討を行う。
社会人選考 (行政職)	申込者数 50人 (+3) 受験者数 50人 (+3)																
社会人選考 (土木職)	申込者数 5人 (+3) 受験者数 5人 (+3)																
行政上級	申込者数 66人 (-12) 受験者数 65人 (+2)																
土木上級	申込者数 0人 (-3) 受験者数 0人 (-2)																
行政初級	申込者数 11人 (-7) 受験者数 10人 (-7)																
土木初級	申込者数 2人 (-1) 受験者数 2人 (-1)																

取組項目	目 標	2018 年度の取組	実績・成果	課 題	2019 年度の計画
臨時・非常勤職員の採用	多様な採用形態・業務方法の展開	<ul style="list-style-type: none"> ・部局を越えた業務応援体制を構築した。(再掲) ・各課等のヒアリングを通じて、その必要性、採用形態、業務内容等について予算編成に合わせて精査を行った。(再掲) 	<ul style="list-style-type: none"> ・繁忙期に他部署の業務応援を行う、また複数の部署に所属すること等により、事務補助を効率化 ・2019 年度当初予算編成時には、他部署との連携で業務達成速度の向上を図る。」「複数の部署に所属して事務補助の効率化を図る。」「市民サービスの低下を招かない範囲で勤務時間を短縮する。」などの検討を行い、予算額を削減した。 【表4】(再掲) のとおり) 	<ul style="list-style-type: none"> ・新制度への移行に伴い臨時・非常勤職員の適正な人員配置が必要 ・業務内容や資格等に見合う給与体系の整備が必要 	<ul style="list-style-type: none"> ・各課等のヒアリングを通じて、その必要性、採用形態、業務内容等について、さらに精査を進める。 ・「会計年度任用職員制度」への移行に関する全庁的調整を進める。 ・2019 年上半期までに条例・規則等の整備を進める。
会計年度任用職員制度	2020 年施行を見据えた準備	<ul style="list-style-type: none"> ・地方公務員法の改正内容の点検と、制度への対応検討 ・現在の臨時・非常勤職員制度に係る検証と見直し ・臨時・非常勤職員の雇用実態の把握 	<ul style="list-style-type: none"> ・制度内容の解析、他団体の対応情報の収集 ・すべての臨時・非常勤職員について、業種・業務・賃金形態内容を把握 ・人事ヒアリングを通じて臨時・非常勤職員が行う業務内容について検討 		

【表4】(再掲)

見直した内容	効果額 (単位: 円)
ア 勤務日数・勤務時間の短縮 (主に7時間勤務化)	7,817
イ 施設の管理方法の見直し等に伴う人数削減 (計5人削減)	6,134
合 計	13,951

★ 職員育成の取組

1 研修等の実施

取組項目	目 標	2018 年度の取組	実績・成果	課 題	2019 年度の計画						
職員研修	適時適切な研修機会の提供	<ul style="list-style-type: none"> ・「人財育成基本方針」に基づき研修内容の見直しを行うとともに、新たな研修を実施した。 	<ul style="list-style-type: none"> ・職員のキャリアデザイン研修と政策形成研修を見直した。 ・新たにチームマネジメント研修と女性職員のキャリアデザイン研修を実施した。 ・管理職研修にハラスメントの内容を追加した。 	<ul style="list-style-type: none"> ・時代の要請に沿った、研修内容の見直しが必要 ・管理職層が「チーム飯田市役所」を意識できるよう内容の工夫が必要 	<ul style="list-style-type: none"> ・チームマネジメント研修とハラスメントに関する研修内容を充実 ・管理職を対象に、女性活躍の推進をはじめ、多様な人材の活用（ダイバーシティー）を図り、「チーム飯田市役所」を実現していくためのマネジメント力向上研修を行う。 ・階層別の研修を通して「目指す職員像」をイメージできる機会を創出 						
OJT	リーダーの育成	<ul style="list-style-type: none"> ・各職場における、職員のやる気を喚起し挑戦的で意欲的な仕事のできる「高めあう職場風土づくり」に努めた。 	<p>○昇任要件を満たす者に占める希望者（ ）は前年比</p> <table border="1"> <tr> <td>課長級</td> <td>25.0% (-16.9)</td> </tr> <tr> <td>課長補佐級</td> <td>50.0% (+ 8.5)</td> </tr> <tr> <td>係長級</td> <td>27.5% (+ 9.6)</td> </tr> </table>	課長級	25.0% (-16.9)	課長補佐級	50.0% (+ 8.5)	係長級	27.5% (+ 9.6)	<ul style="list-style-type: none"> ・係長・課長補佐への昇任意欲は醸成されてきているが、課長級への昇任希望者は減少している。 ・住民ニーズの多様化、高度化により管理監督者の業務負担が増している。 	<ul style="list-style-type: none"> ・キャリアデザイン研修の充実により、上位職責への意識を早期から醸成 ・各階層に見合ったマネジメント力が発揮できるように業務内容の見直し、効率化を進める。
課長級	25.0% (-16.9)										
課長補佐級	50.0% (+ 8.5)										
係長級	27.5% (+ 9.6)										

新たな取組の必要性：実行計画目標の達成にとどまらない将来を見据えた構造的な改革の推進

★ 将来を見据えた構造的な改革

1 長期的な視点による改革の推進

取組項目	目 標	課 題	2019 年度の計画
<p>将来を見据えた構造的な改革</p> <p>2019 年度追加項目</p>	<p>当面10年後を想定する中、今後、顕在化してくる事案に対して今から準備を行い、創意工夫とともに、長期的な視点から構造的改革を進め、コストの削減を図る。</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・財政状況がひっ迫する中、直面する課題に対する改革だけでは、大きな改革効果が生み出せない状況 ・長期的な視点による改革の推進が必要 	<ul style="list-style-type: none"> ・具体的な取組項目を実施時期と併せて決定し、2020 年度からの実施に向けて準備を進める。 <p><取組項目として想定している事案></p> <ul style="list-style-type: none"> ・新たな行政需要に対応していくための経費や労力の捻出（システム化、民間への委託、民営化など） ・働き方改革（専門的な知識や技術を必要とする部署への有資格者やプロフェッショナルな人材の配置など） ・電子化の推進（ICTの高度活用、RPA（ロボットによる業務自動化）の導入など）