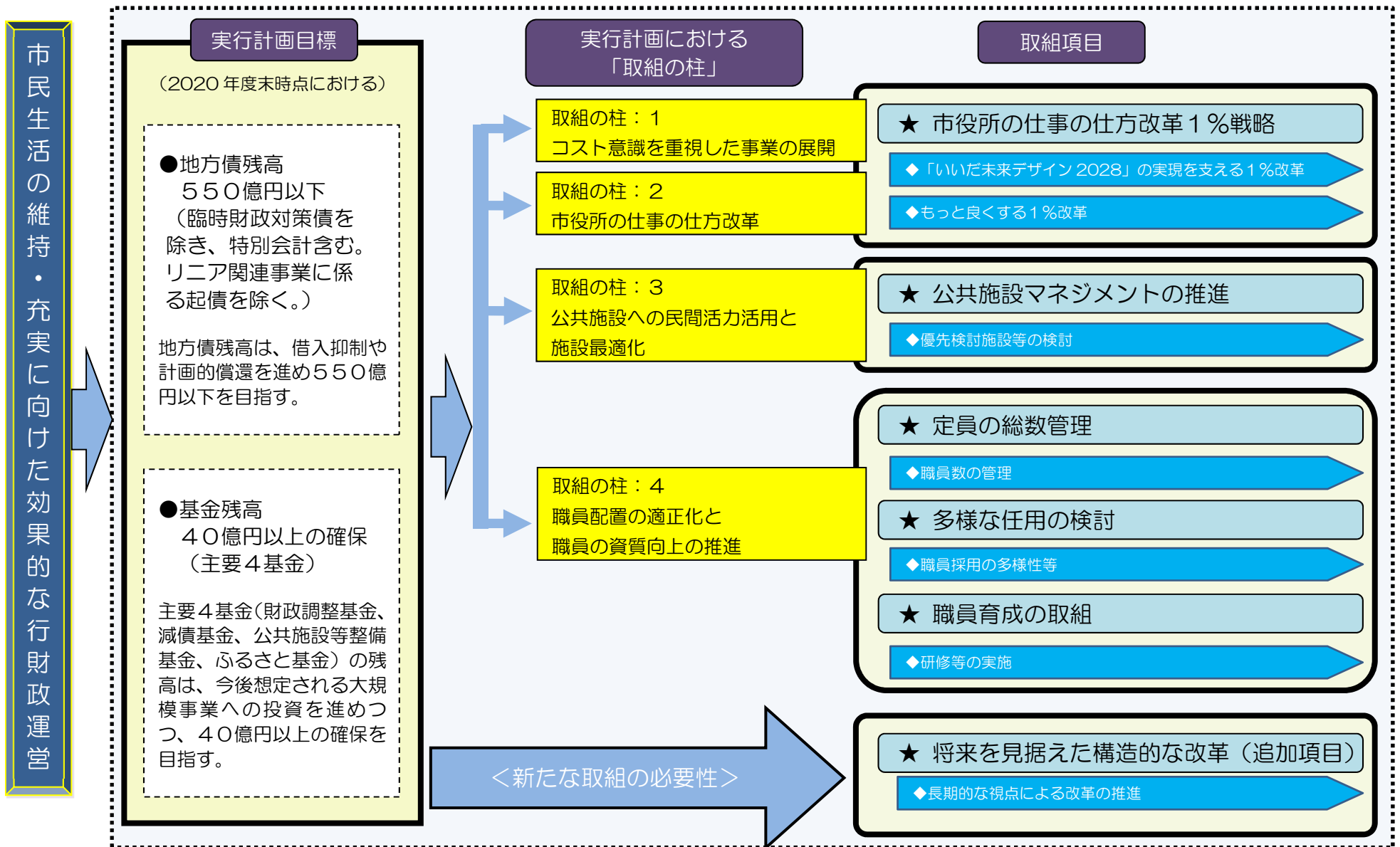


飯田市行財政改革大綱(2017年度～2020年度)に基づく実行計画

[2019年度取組及び2020年度計画]

I 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～



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：億円）

実行計画目標	2017年度 決算	2018年度 決算	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）	53.97	50.65	47.66	40.84
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。）	611.99	586.91	570.69	539.80

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していくための検討を行い、事業の見直しや実施手法の変更に取り組むことで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）
2018年度 （2019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）	22,071
2019年度 （2020年度予算に反映）	業務の委託化、システム化、業務内容の見直し、歳入確保等による効果額 （創意工夫による1%提案分を除く）	32,566

<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、ムラなどの改革改善を進め、市民目線を大切にしたい信頼される市役所の実現に向けた取組を進めている。

職場や職員から募集した日常業務や仕事の仕方について見直し提案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い、可能なものから実行に移した。時間外・休暇管理システムの導入などで一定の改革効果が表れている中、RPA（ロボットによる業務自動化）の導入に向けた研究、知識の習得、自動化や効率化ができそうな事務や業務の抽出を行ったところであるが、今後も情勢の変化に対応しながら、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の取組を浸透させ、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できない等の指摘もあるため、引き続き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、施設の集約化・多機能化、廃止・売却、長寿命化など施設の最適化や指定管理者制度の導入などの民間活力を活用した公共施設のあり方の検討を進めてきた。

優先検討施設については14の分野で合計175施設を選定し、それぞれ庁内協議において内部方針を決定し、地域のみなさまや関係者のみなさまとの意見交換の場である目的別検討会議または地域別検討会議において協議を重ねてきた。検討期間中に、随時、施設を追加し、今年度末時点で優先検討施設の数は17分野201施設まで増加した。

これまでに、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、天龍峡温泉交流館など、対象とした優先検討施設の方向性を決定し、施設の廃止や用途変更、リニューアル等に取り組んできた。分野によっては、現時点で地域別検討会議や目的別検討会議での検討を継続している施設、施設を取り巻く状況の変化などの外的要因により方向性の決定に至らなかった施設もあるが、130施設で方向性の整理が進んだ。この取組により、一部の施設では取壊しを行い、床面積が減少したほか、将来の更新費用や維持管理コストが削減された。

<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。（単位：人）

	2017.4.1	2018.4.1	2019.4.1	2020.4.1	前年比	備考
飯田市職員数	1,546	1,571	1,562	1,574	12	・2019年4月1日は1,562人（前年比：病院9人減、病院以外±0人） ・2020年4月1日は1,574人（前年比：病院15人増、病院以外3人減）
総数管理対象職員数	798	796	797	797	0	※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た。

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チームマネジメント研修などを実施するとともに、人財育成基本方針を踏まえた、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。

また、2020年4月から導入する会計年度任用職員制度について、現在の臨時・非常勤職員の業務の性質と業務量の見直しを行った。

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ず、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。**2019年度は、RPA（ロボットによる業務自動化）の導入に向けた検討を開始した。

※2019年度の取組の詳細、2020年度の計画は、次ページ以降にまとめた。

Ⅲ 2019年度の取組及び2020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

※2019年度の取組の詳細については「平成31(2019)年度決算の概要」に掲載

(1) 2020年度当初予算編成における事業の再編

2020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	
		予算額
	(ア) 火葬予約システムの導入	火葬のインターネット予約システムの導入 1,100
	(イ) 公共施設等の照明のLED化	通学路となっている地下歩道など、公共施設照明のLED化 2,917
	(ウ) ごみ分別アプリの導入	ごみを出せる日、分別方法等についてお知らせするアプリの導入 264
	(エ) 3R(発生抑制・再使用・再資源化)の推進	ごみの分別、3Rに関する周知放送番組の制作 地域と一体になったごみのポイ捨て防止、分別、ごみ減量のための取組 539
	(オ) 子ども相談事業の充実	こども発達支援センターひまわりに月1回医師を招聘し、保護者等が遠方まで出向く回数を減らして負担を軽減する 360
	(カ) 地域資源のブランド化	地元小学生との協働により、新たな地域製品の開発を行う 1,000
	(キ) 公営住宅使用料のコンビニ収納	コンビニエンスストアでの住宅使用料の支払いを可能とし、使用者の利便性を向上させる 119
	(ク) 資料、記事の検索性向上	地方紙をデジタル化することで、記事等の検索を容易にする 109

(2) 当初予算編成を機とした将来負担の軽減						
今年度は、健全な財政基盤の維持に向け、単年または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、来年度の当初予算編成を通じて「業務の委託化等」について見直しを行った。						
単年や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) 天龍峡観光案内所における観光案内所業務委託	南信州観光公社との役割分担を明確化し、既存の職員の人件費を削減した。	11,832 (人件費)	0	7,232 (委託料)	4,600 (単年度)
効果額計					4,600	
(3) 業務の見直し・改善・効率化、歳入の確保等						
恒常的な改革推進の意識の下、改革の原点である業務の見直しをはじめ、新たな視点により業務の効率化などに取り組むとともに、歳入の確保等にも取り組んだ。						
経費抑制、財源確保のための取組	① 業務の効率化 (単位：千円)					
	取組内容		①導入前経費	導入後		効果額 (①-(②+③))
				②人件費	③導入費用	
	(7) RPAの導入に伴う業務の自動化による事務量の軽減	市立病院で医療分野用RPAを導入し、電子カルテ移行業務を実施した。自動化により手動で実施した場合と比較して作業時間と経費の大幅な削減を図った。	3,000 (人件費)	10 (人件費)	950 (システム購入)	2,040 (単年度)
	効果額計					2,040
	② 歳入の確保 (単位：千円)					
取組内容		経費	増加見込み額	効果額		
(4) ふるさと飯田応援隊募集事業の取組強化	ふるさと納税の全国的な動向や寄付者のニーズを捉えて、主力となる返礼品の強化や返礼品ラインナップの拡充を図った。(1月までの実績で寄付金が大幅に増加)	35,768 (委託料、返礼品代等)	61,694 (昨年度実績との比較)	25,926 (単年度)		
効果額計				25,926		
効果額合計				27,966		

経費抑制、
財源確保の
ための取組

③ 臨時非常勤職員の業務見直し

(単位：時間/年)

取組内容	項目	2018	2019
業務の見直しにあたり、「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」、「シフトの工夫」などの検討を行い、予算編成時に勤務時間を削減した。	勤務時間の削減 (主に7時間勤務化)	3,321	11,439
削減時間計		3,321	11,439

2 もっと良くする1%改革

取組項目	目 標	2019 年度の取組	実績・成果	課 題	2020 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(159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) (H30 89.6%/R1 89.7%)	・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、人事評価の面接時に働きかけを行う。
		◆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散見される。	・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度はベルサッサ (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、部署によって十分な結果が出ていない。 ・休暇取得日数(1~12月平均) (H30 7.7日/R1 8.3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	2019 年度の取組	実績・成果	課 題	2020 年度の計画
<p style="text-align: center;">職場及び 職員提案の募 集による改革 の実施</p>	<p>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</p> <p>(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。)</p>	<p><働き方改革></p> <p>◆時間外勤務時間の短縮</p> <p>①時間外・休暇管理システムの導入による労務管理</p> <ul style="list-style-type: none"> ・システムから直近の勤務状況を把握することが可能となり、常に実態把握と実施の予測を行い、時間外勤務時間の抑制に向けた事務処理の工夫、応援体制の強化などを実施した。 	<p>①2018 年度と比較して 2019 年度は、上半期(4月～9月)の時間外勤務の実施時間数を抑制した。</p> <p>→正規職員で <u>2,834 時間分</u>、<u>7,085 千円程度</u>の経費を抑制</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・職員の改革への強い意識を常に維持させる ・改革や改善に取り組みやすい環境づくり 	<p>◆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。</p> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin: 10px 0;"> <p style="text-align: center;">職員一人 1日 100 円改革</p> <p style="text-align: center;">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。</p> <p style="text-align: center;">1日 3分間の 業務効率化</p> <p style="text-align: center;">月 1 時間の 時間外勤務の短縮</p> <p style="text-align: center;">1日に紙の印刷枚数 137 枚分の削減</p> <p style="text-align: center;">会議時間の短縮など</p> </div>
	<p><庶務事務の集中処理></p> <p>◆システムの導入</p> <p>①時間外・休暇管理システムの導入</p> <ul style="list-style-type: none"> ・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 2019 年 4 月から全庁でシステム化した。 ・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た。 	<p>①2019 年度は、個別職員の申請事務の軽減とともに、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</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・引き続き、職場や職員からの提案を募集し、実施に向けた協議、ブラッシュアップを行い、改革に結び付ける。(事務及び組織改善)(業務の見直し)(働き方改革)(電子化の推進) <p>※詳細は、 【表 1】のとおり</p>		
	<p><庶務事務の集中処理></p> <p>◆事務の見直し</p> <p>①公共料金の一括支払い処理の実施</p> <ul style="list-style-type: none"> ・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。 	<p>①2019 年度に庶務担当者の業務量が年間 636 時間、1,272 千円分削減できる見込み</p>			

職場及び 職員提案の募集による改革 の実施	【表1】	項目	2019年度の検討を経て、 2020年度から本格的に改革を進めていく内容	現状
		事務及び 組織改善	・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	【実施中】導入したシステムを活用して人事配置に活用している。
・組織機構の見直しと再編	【実施中】効果的、効率的なマネジメントの実現について検討している。			
・消耗品や燃料など、削減に向けた個人意識の徹底	【実施予定】2020年度から消耗品費を抑制した上で、削減に取り組む予定。			
・台帳や文書類のデータ保存と共有化	【実施予定】2020年度以降に研究、検討予定			
・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	【実施予定】2020年度以降に研究、検討予定			
業務の 見直し	・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）	【実施予定】2020年度以降に研究、検討予定		
	・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	【実施予定】2020年度以降に研究、検討予定		
	・公衆トイレ等複数部局に共通する管理業務の一元化	【実施予定】2020年度以降に研究、検討予定		
	・民間活力を発揮できる分野や業務の委託化	【実施中】予算要求時に対象事務や業務の洗い出しを行っている。		
	・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	【実施中】社会人枠採用時に導入をしている。		
働き方 改革	・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	【実施中】複数の勤務時間帯を設けて募集を行っている。		
	・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	【実施中】システムから直近の勤務状況を確認できる環境の中で、労務管理を実施している。		
	・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	【実施中】事務担当者の知識の習得、RPAにより自動化や効率化ができそうな事務や業務の抽出等に取り組んでいる。		
電子化 の推進	・タブレットやパソコン会議の推進、会議資料の電子化	【実施中】導入による効果額を試算し、導入方法の研究を実施している。		
	・ICT、情報発信アプリの活用（紙による情報発信からの転換）	【実施中】関係資料を収集し、研究をしている。		

※2019年度は、職員提案の募集として、RPAの導入により自動化や効率化ができそうな事務や業務の募集を行った。

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

※第1段階の実績及び総括、第2段階の取組内容は、「飯田市公共施設マネジメント基本方針に基づく公共施設（建物）の適正管理について〈第1段階の結果・第2段階の進め方〉」のとおり

No.	取組項目	2019年度の取組	課 題	今後の方向性
1	教職員住宅（66） （教員住宅、校長住宅）	<ul style="list-style-type: none"> ・入居見込みのない教員住宅のうち、雲母教職員住宅 B棟を解体した。桐林教職員住宅 A棟（1棟1戸）と鼎小学校校長住宅を解体して、職員駐車場として用途変更を行った。 ・雲母教職員住宅 A棟を普通財産として用途変更を行った。 	-	<ul style="list-style-type: none"> ・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）	<ul style="list-style-type: none"> ・余裕教室については学校の判断で他の用途に使用されていること、余裕教室として利活用できる教室は無いことを確認した。（現在、余裕教室は無く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、鼎文化センター）	<ul style="list-style-type: none"> ・飯田市公共施設マネジメント基本方針に基づく重点検討施設として検討してきたが、広域連合で検討しているアリーナ機能を中心とした複合施設との関連や、長期財政見通しを踏まえた検討も必要になるため、リニア駅周辺整備計画の基本設計が終了後に、具体的な検討内容やスケジュールを検討することとした。 	<ul style="list-style-type: none"> ・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。 ・リニア関連事業など長期財政見通しを踏まえて検討する。 	<ul style="list-style-type: none"> ・リニア関連事業などの財政投資を踏まえると、新たな文化会館の整備は、リニア開通後になる。 ・それまでの間の各施設のホール機能のあり方については、これまでの地域別検討委員会、分野別検討委員会ではなく、関係者が全市的な視点から検討できる検討委員会を設置して、意見交換及び方針の検討を行う。

No.	取組項目	2019年度の取組	課題	今後の方向性
4	考古民俗資料館（1） （飯田市考古資料館）	<ul style="list-style-type: none"> ・4月1日より常設展示を停止した。 ・地域の学習機会を維持するため、申出開館を行うことを地区及び市内小中学校へ通知し、申請を受けて開館（3団体、利用者127名）を実施した。 	-	<ul style="list-style-type: none"> ・考古資料館における竜丘地域や小学校等の学習機会は維持する。
5	考古民俗資料館（1） （北田遺跡公園）	<ul style="list-style-type: none"> ・8月26日に上久堅まちづくり委員会役員と意見交換を実施し、指定管理2年目（令和2年度末）までを目標に今後の管理や活用のあり方の協議を継続することとした。 	<ul style="list-style-type: none"> ・地元は移管後の負担を強く懸念しているため、不安の解消に向け慎重に検討を進める必要がある。 	<ul style="list-style-type: none"> ・課題解決に向けて地元と引き続き協議し、年度末までに方向性を整理する。
6	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、用途廃止を行い、2018年1月に解体。同2月に地権者へ土地を返還した。)		
7	図書館（1） （鼎図書館）	<ul style="list-style-type: none"> ・これからの図書館運営体制について検討を進める一方で、施設老朽化に伴う安全対策のため、鼎図書館を臨時的に鼎自治振興センター3階へ移転することとした。 	<ul style="list-style-type: none"> ・鼎地区内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"> ・施設のあり方を整理する。
8	母子生活支援施設（1） （北方寮）	<ul style="list-style-type: none"> ・用途廃止後、平成31年4月1日より長野県埋蔵文化財センターに5年間の予定で貸し出しを行った。 		
9	福祉企業センター（10） （本場6、分場4）	<ul style="list-style-type: none"> ・程野分場について関係部署と協議したところ、「かみむら小水力発電（株）の利用判断に時間を要する」とのことから、今後も関連部署と小水力発電の進行状況の確認を行うこととした。 ・中郷分場は、利用者が利用継続の意思を示し、分場でないと通所が困難であることを確認した。現在の利用者の今後の利用状況を把握し、本場への統合の時期を見極めていくこととした。 ※平栗分場は26年度に廃止。 ※木沢分場は解体後、土地を返却。 	<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"> ・程野分場の後利用について、方向性を整理する。 ・中郷分場は、利用状況を考慮する中で、本場への統合の時期について研究を進める。
10	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"> ・令和元年度に建物を取り壊した。（跡地については、誘致による企業が決定されるまでの間、飯田市桐林運動場の駐車場用地として暫定的に活用する。） ※29年8月末にプール及び浴場を休止し、12月に用途廃止した。 		

No.	取組項目	2019 年度の取組	課 題	今後の方向性
11	観光施設（１） （天龍峡温泉交流館）	※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。		
12	観光施設（１） （沢城湖周辺施設）	・建物の老朽化等のため、地域との協議の中で用途廃止をしていく方向性を確認した。	・沢城湖を含めた西部山麓一帯の活用について、関係者や地域と協議する必要がある。	・廃止に向けた施設の整理を行うとともに、西部山麓一帯の活用について、関係者や地域と協議を進める。
13	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））	・各施設の関係者や地域へヒアリングを実施し、各施設の状況や今後の意向などを整理した。 ・地域との協議により、地域主体で遠山郷の観光の理念を明らかにするため遠山郷観光振興ビジョンを策定し、これに基づく実行計画として、遠山郷観光戦略計画の見直しを進めることとした。 ※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。 上村民俗資料館を令和元年度に解体した。	・遠山郷観光戦略計画の見直しにより、各施設のあり方について、地域の将来像を踏まえる中、検討を行う必要がある。	・遠山郷観光振興ビジョンを策定し、これに基づく実行計画として、遠山郷観光戦略計画の見直しを進め、並行して関係者や地域と協議を進める。
14	公営住宅（25） （市営住宅）	・「飯田市公営住宅等長寿命化計画（平成 22 年策定）」の公営住宅等の点検や計画修繕を引き続き行いつつ、「飯田市住生活基本計画（平成 30 年策定）」で定めた公営住宅供給目標（750 戸）との整合を目指した。団地毎の事業手法の精査を行い、「飯田市公営住宅等長寿命化計画（改訂案）」を策定した。	・供給する公営住宅等の建物は「耐震性に係る安全性の確保を優先事項」とする必要がある。	・「公営住宅法」及び将来のストック量の推計により、適正な公営住宅戸数を供給する。
15	公営住宅（４） （厚生住宅）	・老朽化が著しい 52 年建築（52-1 号、52-2 号）1 棟 2 戸の解体に向けて、地元地域協議会に対して用途廃止の諮問を行った。	・施設の老朽化が進んでいる。 ・新たな入居者は見込まれない。	・52 年建築 1 棟の解体、残り 3 棟は現在の入居者が退去した時点で、用途廃止・解体する。
16	体育館（７） （鼎、上郷、勤労者 1、2、山田、切石、B&G）	・体育館については改修、備品の修繕、設置等を実施した。	・体育館については南信州広域連合で検討を行っている「アリーナ機能を中心とした複合施設」の動向によって左右される。	・体育館については南信州広域連合の検討状況を注視し関係団体・機関と検討を進める
17	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）	・指定管理制度によって利用者の利便性や安全性の向上、管理運営の効率化を図った。 ・飯田市総合運動場は、第 2 種公認競技場の継続のため、公認基準に沿って整備を実施した。	・運動場については競技団体からの要望を踏まえ場所・規模・機能等の検討が必要。	・芝生グラウンドの在り方について関係する団体と検討を進める。

No.	取組項目	2019年度の取組	課題	今後の方向性
18	老人福祉センター（1） （山本）	・施設で行われている宅老所事業の移転先施設の確保に努めたが、確保に至らなかった。	・利用団体が事業を実施する代替施設を確保する必要がある。	・引き続き移転先施設を模索し、確保した後に利用団体と調整を行う。
19	老人福祉センター（1） （南信濃）	・利用団体と施設廃止に伴う機能移転先の協議を行った。 ・まちづくり委員会へ令和元年度末での施設廃止方針を提案し了承を得たため、南信濃地域協議会へ用途廃止を諮問し、了承を得た。		・建物の取り壊しに向けて地元と調整し、解体時期を決定する。
20	勤労者福祉センター（1）	・取得		
21	上郷公民館（1）	・新築（旧上郷公民館、旧上郷自治振興センターを解体して整備）		
22	消防団上郷分団本部詰所（1）	・新築（旧上郷分団本部詰所を解体し、移転して整備）		
23	名勝天龍峡ガイド施設（1）	・新築		

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

取組項目	2019 年度取組	2019 年度取組の実績	課 題	2020 年度取組								
定員の 総数管理	<ul style="list-style-type: none"> 原則として退職者を超える採用は行わない。 	<ul style="list-style-type: none"> 定員管理対象部門における 2019 年 4 月 1 日～2020 年 3 月 31 日までの退職者数及び 2019 年 4 月 2 日～2020 年 4 月 1 日採用者数等の見込み <table border="1"> <thead> <tr> <th>退職</th> <th>採用</th> <th>異動</th> <th>合計</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>△33 人</td> <td>29 人</td> <td>△ 3 人</td> <td>△ 7 人</td> </tr> </tbody> </table> <ul style="list-style-type: none"> ※退職・採用人数には再任用職員を含む、異動は定員管理対象外部門との異動 	退職	採用	異動	合計	△33 人	29 人	△ 3 人	△ 7 人	<ul style="list-style-type: none"> 限られた人員で住民ニーズの多様化に対応していただくためには、業務の優先順位付けや廃止縮小等に加えて、事務の効率化が必要である。 	<ul style="list-style-type: none"> 原則として、退職者を超える採用は行わない。 業務の優先順位付けや廃止縮小、所属内のマネジメント（部内や課内における業務の平準化や人員配置の変更を含む）を取組の基本とし、業務量の増減に応じた適正な職員配置を整える。
	退職	採用	異動	合計								
△33 人	29 人	△ 3 人	△ 7 人									
<ul style="list-style-type: none"> 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。 	<ul style="list-style-type: none"> RPA の処理実例を見る機会を設け、各課等で効率化や自動化ができそうな業務を判別するための知識の習得を行った。 さらに、RPA 活用できそうな事務や業務の内容、その業務量調査を実施した。 ※詳細は、新たな取り組みの必要性を参照 	<ul style="list-style-type: none"> 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）の導入の検討を進める。 国の定年引上げの動向等も踏まえ、2021 年度以降の定員管理の方針を定める。 										

※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。

(再掲)

(単位：人)

項目	2017. 4. 1	2018. 4. 1	2019. 4. 1	2020. 4. 1	前年比	備考
飯田市職員数	1,546	1,571	1,562	1,574	12	<ul style="list-style-type: none"> ・2019年4月1日は1,562人 (前年比：病院9人減、病院以外±0人) ・2020年4月1日は1,574人で前年比12人増の見込み (前年比：病院15人増、病院以外3人減)
(内訳)						
定員管理対象職員数 a	764	765	765	758	△7	※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 (前年比 病院15人増、派遣4人増 計19人増) ※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 (前年比 計7人増)
定員管理対象外職員数	782	806	797	816	19	
定員管理する職員 b	34	31	32	39	7	
総数管理対象職員数 a+b	798	796	797	797	0	

★ 多様な任用の検討

取組項目	2019 年度の取組	2019 年度の取組の実績	課 題	2020 年度の取組																		
職員採用の多様性	<ul style="list-style-type: none"> 総合型適性検査(SPI 試験)の継続実施により多様な人材の確保に努める。 	<ul style="list-style-type: none"> 主な採用職種の受験実績 () は前年比 <table border="1" style="margin-left: 20px;"> <tr> <td>社会人選考 (行政職)</td> <td>申込者数 41 人 (- 9)</td> <td>受験者数 41 人 (- 9)</td> </tr> <tr> <td>社会人選考 (土木職)</td> <td>申込者数 5 人 (±0)</td> <td>受験者数 5 人 (±3)</td> </tr> <tr> <td>行政上級</td> <td>申込者数 69 人 (+ 3)</td> <td>受験者数 68 人 (+ 3)</td> </tr> <tr> <td>土木上級</td> <td>申込者数 1 人 (+ 1)</td> <td>受験者数 1 人 (+ 1)</td> </tr> <tr> <td>行政初級</td> <td>申込者数 30 人 (+19)</td> <td>受験者数 28 人 (+18)</td> </tr> <tr> <td>土木初級</td> <td>申込者数 3 人 (+ 1)</td> <td>受験者数 2 人 (±0)</td> </tr> </table> 	社会人選考 (行政職)	申込者数 41 人 (- 9)	受験者数 41 人 (- 9)	社会人選考 (土木職)	申込者数 5 人 (±0)	受験者数 5 人 (±3)	行政上級	申込者数 69 人 (+ 3)	受験者数 68 人 (+ 3)	土木上級	申込者数 1 人 (+ 1)	受験者数 1 人 (+ 1)	行政初級	申込者数 30 人 (+19)	受験者数 28 人 (+18)	土木初級	申込者数 3 人 (+ 1)	受験者数 2 人 (±0)	<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。 	<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。また、2019 年度から段階的に開始した検査結果のフィードバックを本格的に実施し、人材育成に生かす。 申込み時面接と東京会場設定は継続実施する。 社会人選考の継続により、即戦力となる人材を確保する。 国の定年引上げの動向等も踏まえ、再任用短時間勤務職員等の採用の研究を進める。
	社会人選考 (行政職)	申込者数 41 人 (- 9)	受験者数 41 人 (- 9)																			
	社会人選考 (土木職)	申込者数 5 人 (±0)	受験者数 5 人 (±3)																			
	行政上級	申込者数 69 人 (+ 3)	受験者数 68 人 (+ 3)																			
	土木上級	申込者数 1 人 (+ 1)	受験者数 1 人 (+ 1)																			
	行政初級	申込者数 30 人 (+19)	受験者数 28 人 (+18)																			
土木初級	申込者数 3 人 (+ 1)	受験者数 2 人 (±0)																				
<ul style="list-style-type: none"> 社会人選考の継続により即戦力となる人材を確保する。 	<ul style="list-style-type: none"> 東京会場における申込者 <table border="1" style="margin-left: 20px;"> <tr> <td>2018 年度</td> <td>2019 年度</td> <td>前年比</td> </tr> <tr> <td>25 人</td> <td>21 人</td> <td>△ 4 人</td> </tr> </table> 	2018 年度	2019 年度	前年比	25 人	21 人	△ 4 人															
2018 年度	2019 年度	前年比																				
25 人	21 人	△ 4 人																				
<ul style="list-style-type: none"> 申込み時面接と東京会場設定は引き続き実施する。 	<ul style="list-style-type: none"> 2019 年度においてはインターンシップの受入れに留め、現地見学会の開催は見合わせた。高校生(技術系)インターンシップ受入人数 : 8 人 																					
<ul style="list-style-type: none"> 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。 	<ul style="list-style-type: none"> 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をはじめ、任期付職員のあり方について関係団体と意見交換を行った。 																					
<ul style="list-style-type: none"> 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する。 	<ul style="list-style-type: none"> 当初 2021 年度からの開始が見込まれていた定年引上げが、2022 年度に開始となる見込みのため、その詳細が示された後に、検討を進めることとした。 																					
<ul style="list-style-type: none"> 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引上げに関する動向を踏まえ、任用・給与等の研究・検討を行う。 																						

取組項目	2019年度の取組	2019年度の取組の実績	課 題	2020年度の取組																				
<p>会計年度任用職員制度の導入 (臨時・非常勤職員の採用)</p>	<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。 	<ul style="list-style-type: none"> 各課等のヒアリングを通じて、その必要性、業務の性質、業務量等について精査した。 ○R2.4.1 一般会計における会計年度任用職員数の見込み (単位：人) <table border="1" data-bbox="808 403 1339 660"> <thead> <tr> <th>採用形態</th> <th>2019</th> <th>2020</th> <th>増減</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>フルタイム 会計年度任用職員</td> <td>263</td> <td>93</td> <td>△170</td> </tr> <tr> <td>パートタイム 会計年度任用職員</td> <td>364</td> <td>612</td> <td>248</td> </tr> <tr> <td>計</td> <td>627</td> <td>705</td> <td>78</td> </tr> <tr> <td>(特別職非常勤)</td> <td>(48)</td> <td>(21)</td> <td>(△27)</td> </tr> </tbody> </table> <ul style="list-style-type: none"> ※増員内訳 <ul style="list-style-type: none"> 長時間保育への対応 33 かぐらの湯直営等 18 特別職非常勤職員からの移行 27 「会計年度任用職員制度」への移行に関する説明会を実施した。 	採用形態	2019	2020	増減	フルタイム 会計年度任用職員	263	93	△170	パートタイム 会計年度任用職員	364	612	248	計	627	705	78	(特別職非常勤)	(48)	(21)	(△27)	<ul style="list-style-type: none"> 公務の運営においては、任期の定めのない常勤職員を中心とするという原則を念頭に置いた上で、会計年度任用職員が従事する業務の性質、業務量等について適切な管理が必要。 	<ul style="list-style-type: none"> 各課等のヒアリングを通じて、その必要性、業務の性質、業務量等についてさらに精査を進める。
	採用形態	2019	2020	増減																				
フルタイム 会計年度任用職員	263	93	△170																					
パートタイム 会計年度任用職員	364	612	248																					
計	627	705	78																					
(特別職非常勤)	(48)	(21)	(△27)																					
<ul style="list-style-type: none"> 2019年上半期までに条例・規則等の整備を進める。 	<ul style="list-style-type: none"> 制度導入に向け、現在の臨時・非常勤職員制度に係る検証と見直しを踏まえ、条例改正・規則等の整備を行った。 																							

★ 職員育成の取組

取組項目	2019年度の取組	2019年度の取組の実績	課 題	2020年度の取組																								
職員研修	<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させる。 	<ul style="list-style-type: none"> チームマネジメント研修は、問題解決能力をより強化する内容に見直した。 ハラスメントに関する研修は、管理職層を対象としていたが、一般職員と相談員を対象に加え、対象者に沿った研修内容とした。 	<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、より「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"> 管理職層が「チーム飯田市役所」を実現していくためのさらなるマネジメント力向上を図るため、管理職研修の内容及び日程の見直しを行う。 2018年度に始めた女性職員キャリアデザイン研修について、企業合同研修に職員を参加させた2019年度の取組をさらに深める。 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する。 																								
	<ul style="list-style-type: none"> 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）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。 	<ul style="list-style-type: none"> 管理職マネジメント研修において、女性活躍推進に焦点を当てるとともに、働き方改革と多様な人材の活用の両立という視点等も取り入れ、マネジメント力向上に努めた。 																										
	<ul style="list-style-type: none"> 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する。 	<ul style="list-style-type: none"> 階層別研修実施状況 <table border="1"> <thead> <tr> <th>研修</th> <th>参加率</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>新任課長研修</td> <td>100.0%</td> </tr> <tr> <td>管理職マネジメント研修</td> <td>64.0%</td> </tr> <tr> <td>課長補佐研修</td> <td>94.7%</td> </tr> <tr> <td>係長研修</td> <td>100.0%</td> </tr> <tr> <td>キャリアデザイン研修</td> <td>100.0%</td> </tr> <tr> <td>人事評価者研修</td> <td>90.0%</td> </tr> <tr> <td>政策形成研修</td> <td>100.0%</td> </tr> <tr> <td>中堅職員研修</td> <td>81.8%</td> </tr> <tr> <td>自治体法務研修</td> <td>87.9%</td> </tr> <tr> <td>チームマネジメント研修</td> <td>100.0%</td> </tr> <tr> <td>女性キャリアデザイン研修</td> <td>100.0%</td> </tr> </tbody> </table> 			研修	参加率	新任課長研修	100.0%	管理職マネジメント研修	64.0%	課長補佐研修	94.7%	係長研修	100.0%	キャリアデザイン研修	100.0%	人事評価者研修	90.0%	政策形成研修	100.0%	中堅職員研修	81.8%	自治体法務研修	87.9%	チームマネジメント研修	100.0%	女性キャリアデザイン研修	100.0%
	研修	参加率																										
新任課長研修	100.0%																											
管理職マネジメント研修	64.0%																											
課長補佐研修	94.7%																											
係長研修	100.0%																											
キャリアデザイン研修	100.0%																											
人事評価者研修	90.0%																											
政策形成研修	100.0%																											
中堅職員研修	81.8%																											
自治体法務研修	87.9%																											
チームマネジメント研修	100.0%																											
女性キャリアデザイン研修	100.0%																											
<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する。 	<ul style="list-style-type: none"> 特に女性職員を対象としたキャリアデザイン研修は、試験的に企業合同研修として実施した。 																											

※行財政改革推進委員会において、取組項目に加えていたOJTと取組内容の整合性がとれていないとの意見があったため、キャリアデザイン研修充実の取組を職員研修の項目に移し、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、効率化を進める取組については、将来を見据えた構造的な改革に包含した。

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	2019 年度の取組	2020 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"> 財政状況が逼迫する中、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) 	<ul style="list-style-type: none"> 電子化の推進 RPA (ロボットによる業務自動化) の導入に向けた研究及び検討にあたり、もっと良くする改革推進委員会を開催して、各部署の主管課長、RPA により業務の効率化が見込めそうな課等の長を対象に知識の習得と具体的イメージの共有を図った。また、各課等の事務担当者を対象に、RPA に関する知識の習得と具体的イメージの共有、具体的な RPA の処理実例を見る機会を設け、各課等で効率化や自動化ができそうな業務を判別するための知識の習得を行った。さらに、RPA が活用できそうな事務や業務の内容、その業務量調査を実施した。 	<ul style="list-style-type: none"> 電子化の推進 <ul style="list-style-type: none"> 働き方改革への適正な対応を行う中、業務の生産性向上が求められることから、RPA が活用できそうな事務や業務の内容、その業務量から効果を試算し、導入に向けた研究を進める。 行政手続きのデジタル化への移行、オンライン化 (書かない窓口) の研究を行う。 公共施設マネジメントの推進 <ul style="list-style-type: none"> 人口減少を踏まえた施設そのもののあり方の見直しを進める。 人口減少の伴う、事業規模や財政規模の縮小に向けた検討を進める。