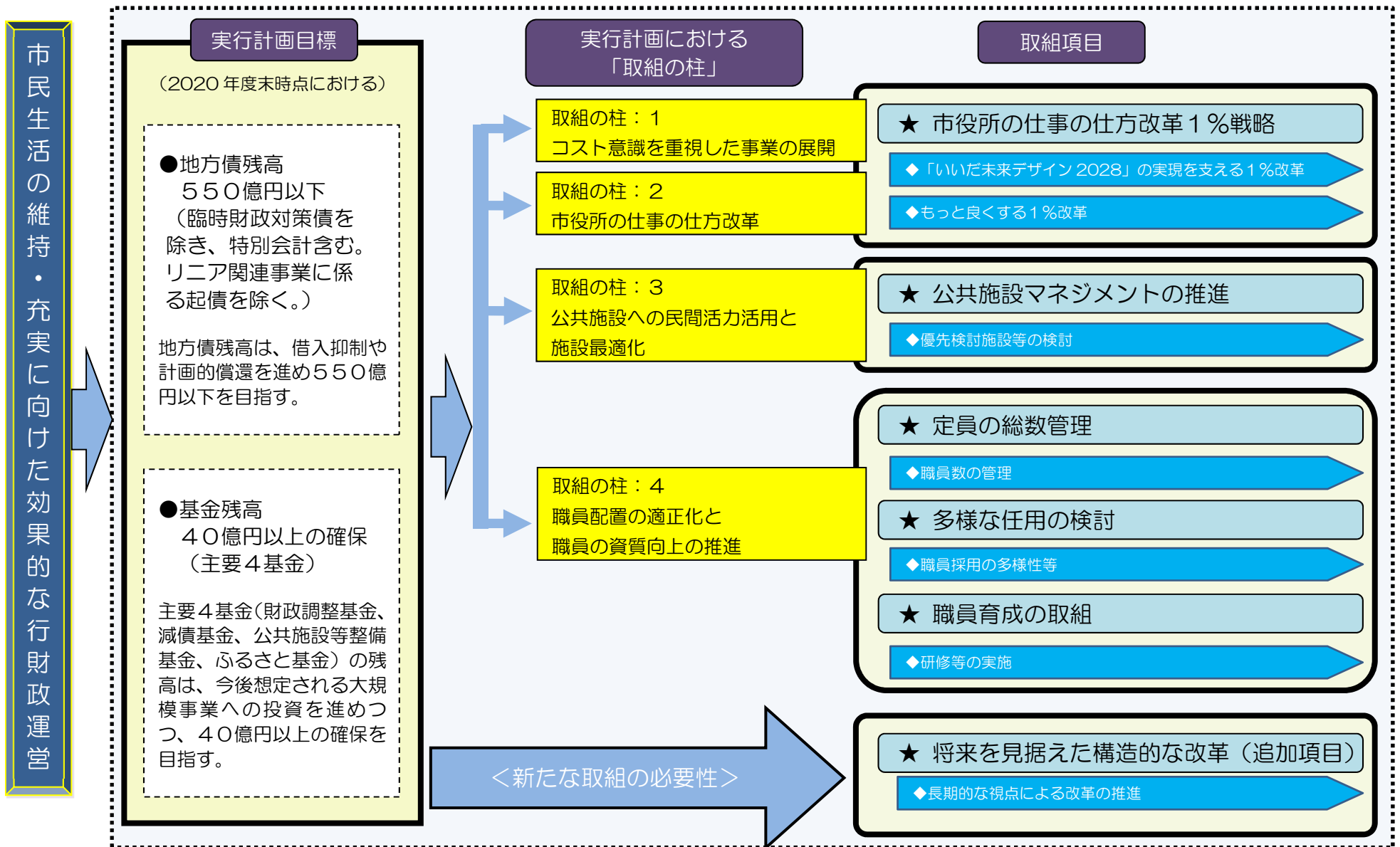


飯田市行財政改革大綱(2017年度～2020年度)に基づく実行計画

[2020年度取組 及び 4年間の取組結果]

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 4年間の取組の総括（実行計画目標の現状・「4つの柱」ごとの取組の概要）

1 4年間の取組の総括

飯田市行財政改革大綱（2017（平成29）年度～2020（令和2）年度）に基づく実行計画を毎年策定し、実行計画の目標である「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。リニア関連事業にかかる起債を除く。）」と「基金残高40億円以上の確保（主要4基金）」の達成に向け、毎年、直近の情勢や喫緊の課題に応じ、効果の大小にかかわらず取組を行い、一定の効果を生み出してきた。

2020（令和2）年度に入り新型コロナウイルス感染症や7月豪雨災害への緊急的な対応が必要となったが、これまでの不断の取組による効果で基金を一定額維持し、地方債残高を抑制してきたことで、財政状況を著しく悪化させることなく、対応を行うことができた。

<主な取組等>

区分	内 容
量的改革	○経常経費や人件費の抑制に主眼を置き、 <u>公立保育園の民営化、公の施設への指定管理者制度の導入など</u> に取り組んできた。 また、職員の総数管理の基本方針に基づいて <u>定数管理</u> に努めてきた。
質的改革	○量的な削減では大きな行革効果が見込めなくなつてからは、業務改善をはじめ、 <u>民間への業務委託やシステム化</u> といった質的な改革により、業務の効率化を図りながら改革の効果を生み出してきた。 ○高い水準での市税収納率の維持やふるさと飯田応援隊寄附金制度の充実等による <u>歳入確保策</u> にも努めた。
構造的な改革	○財政状況がひっ迫し、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となり、 <u>長期的な視点による改革の推進が必要となった。</u> この状況から、2019年度から新たに当面10年後を想定する中で、 <u>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による構造的な改革を進め、コストの削減を図ることを目標に改革を進めてきた。</u> ○2019年度から2020年度において、主に次の取組を進めた。 ・新たな行政需要に対応していくための経費や労力のねん出（民間への業務委託やシステム化など） ・働き方改革（在宅勤務の試行、時間外・休暇管理システムによる職員の労務管理の徹底など） ・ <u>デジタル化の推進</u> （ICT（情報通信技術）の活用、RPA（ロボットによる業務自動化）の導入などの検討） ・教育委員会所管施設の長寿命化を目的とした総合管理計画を策定、学校施設のそのものあり方の見直しの検討

2 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 決算	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	52.71	41.83 （3月補正時点）
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	562.39	551.66 （3月補正時点）

非常に厳しい財政状況の中にありながらも、創意工夫や行財政改革により財源を生み出して市民サービスを維持し、リニア時代に向けた大規模投資、主要な公共施設の整備など、新たな需要への対応に全力で取り組んできた。

その状況にあっても、様々な行財政改革の取組を進める中で、地方債残高（家庭における借金に相当するもの）を計画的に減らし、基金（家庭における預金に相当するもの）にあっては、昨今の異常気象により多発する災害の対応をはじめ、単年度の収支の調整に活用しながら、一定額を維持してきた。

3 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た。

業務内容の見直し、民間活力の活用やシステム化、歳入確保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た。

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・非常勤職員の勤務体系の柔軟化、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
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
2020年度 (2021年度予算に反映)	業務の効率化、システム化、経費の抑制、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)	67,720

<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きた。

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、見直しなどの提案を改革に結びつけるために研究、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。また、最終年度は、新型コロナウイルス感染症への対策をきっかけとしたウェブ会議の実施、出張などの抑制などにより、前例や既成の概念にとらわれない柔軟な発想による仕事の仕方改革に取り組む機運が高まったこともあり、テレワークの実施に向けた検討や公共施設の予約申込システム導入の検討が本格化したほか、ペーパーレス化の取組、市税等の電子決済による納付の実施などが進んだ。

なお、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た。

<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。

第1段階（2015年度～2019年度）では、期間中に17分野201施設を優先検討施設として選定し、それぞれ庁内協議において内部方針を決定し、地域のみなさんや関係者のみなさん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。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、現時点で目的別検討会議や地域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。

第2段階（2020年度～2029年度）のうち2020年度においては、すべての建物を3種類（市の主要な建物、予防保全型施設、事後保全型施設）に分類した上で、その種類ごとに整理の方向性を定め、その実施に取り組んだ。

<取組の柱：4> 職員配置の適正化と職員の資質向上の推進

行財政改革大綱の実行計画（2017年度～2020年度）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日現在の職員数を上限として年度毎に定員の総数管理を行ってきており、2021年4月1日も上限の798人以内となる見込みである。

総数管理対象職員数＝2021.4.1職員数1,577人－市立病院等^(注1)825人＋その他^(注2)46人＝798人 (単位:人)

	2017.4.1	2018.4.1	2019.4.1	2020.4.1	2021.4.1	前年比	備考
飯田市職員数	1,546	1,571	1,562	1,574	1,577	3	前年比内訳：病院782人(+10)、病院以外795人(△7)
総数管理対象職員数	798	796	797	796	798	2	※注1：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、長期療休者、産育休者等 ※注2：正規職員の欠員を業務調整し会計年度任用職員で補っている等

2018年度以降は、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てきた。

また、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等での受験を可能にしてきたことで、コロナ禍においても大きな支障をきたすことなく採用試験を実施できた。

職員の育成に関しては、2017年度に「飯田市人財育成基本方針」を策定し、女性職員を対象としたキャリアデザイン研修、チームマネジメント研修を新たに実施するとともに、これまでの研修も内製化や時間短縮などより効果が上がるよう見直しに努めた。

2020年4月の会計年度任用職員制度導入に際し、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。

4 新たな取組（将来を見据えた構造的な改革：2019年度から取組を開始）

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。

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かかわらず、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るなど、財政状況は厳しさを増している。

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（行財政の構造そのものの改革など）に取り組むこととした。

2018年度からその検討に着手し、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。

2020年度は、従来の紙ベースの業務構造をペーパーレス化していく取組として議会でのタブレット端末の活用に向けた準備を進めたほか、電子決済などによる市民サービスの向上に取り組んだ。

また、デジタル社会の実現に向け、国などの動きが加速している状況を踏まえ、行政のデジタル化に向けた準備なども進めた。

2020年度には、公共施設（建物）の半分以上を占める教育委員会所管施設に係る長寿命化を目的とした総合管理計画を策定した。さらに学校施設そのもののあり方の見直しの検討を開始した。

また、下水道事業においては、施設の長期的予防保全を目的とする飯田市下水道事業ストックマネジメント計画を軸に、飯田市下水道ビジョン（飯田市下水道事業経営戦略）を策定した。

※2020年度の取組の詳細は、次ページ以降にまとめた。

Ⅲ 2020年度の取組

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

※2020年度取組の詳細については「令和2(2020)年度決算の概要」に掲載

(1) 2021年度当初予算編成における事業の再編			
2021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) 「孤育て」の解消	子育てをしているみなさんが必要としていることを調査・把握し、子育て支援のためのスマートフォンアプリの導入を検討	627
	(イ) 産後の家事等をサポート	産後に必要となる家事支援等に係る費用の一部を支援	1,500
	(ウ) 危険木伐採を支援	市道に隣接し、通行等に支障をきたす恐れのある樹木を対象に、個人や地域で対応が難しい場合、伐採等に係る費用の一部を支援	3,000
	(エ) 公衆無線LANの整備	勤労者福祉センターに無線公衆LANを整備	568
	(オ) 行政手続きのデジタル化	ウェブによる行政手続きの検討	3,000

(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システム化などの見直しを行った。

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 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 経 費 (5年分)	システム化後		効果額 (①-(②+③)) (5年分)	効果額 (①-(②+③)) (単年度)
				②経 費 (5年分)	③導入費用 (初年度)		
	(7) 施設予約システムの導入 (インターネットから施設の予約ができる環境を整備)	勤労者福祉センター	11,985 (人件費)	10,560 (保守・人件費)	488	937	187
	公民館、文化会館、体育施設	149,460 (人件費)	143,595 (人件費ほか)	5,502	363	73	
	効果額計					260	
② 経費の抑制 (単位：千円)							
予算化した主な取組内容		①実施前 (単年度)	②実施後 (単年度)	効果額 (①-②) (単年度)			
(7) 教育委員会施設のLED化	学校、調理場、公民館、社会体育施設等の蛍光灯をLED照明に交換する。 ※電気代、消耗品費、交換費用をLEDの寿命に合わせて18年分で試算した上で、単年度分を比較している。 ※蛍光灯は照明器具本体が壊れないことを前提としている。	34,863 (電気代)	12,677 (電気代)	22,186 (電気代)			
		12,861 (消耗品費・工事費)	18,771 (消耗品費・工事費)	▲5,910 (消耗品費・工事費)			
	効果額計				16,276		

(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 システム化 (単位：千円)						
	取組内容		①システム化前 経 費 (5年分)	システム化後		効果額 (①-(②+③)) (5年分)	効果額 (①-(②+③)) (単年度)
				②経 費 (5年分)	③導入費用 (初年度)		
	(7) 議会の ICT 化	ペーパーレス会議システムを導入し、議案等の印刷に係る経費（印刷製本費・人件費）を削減する。	15,020 (印刷・人件費)	10,300 (印刷・保守費)	183	4,537	907
(イ) 施設予約システムの導入 (インターネットから施設の予約ができる環境を整備)	飯田市斎苑	3,615 (人件費)	2,728 (保守・人件費)	726	161	32	
効果額計						939	
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		
(7) ふるさと飯田応援隊募集事業の取組強化	寄附金の使途として、「新型コロナウイルス感染症対策への応援」を特設し、返礼品も用意するなどした。 (1月までの実績で寄附金が大幅に増加)	37,832 (委託料、返礼品代等)	88,077 (昨年度実績との比較)		50,245 (単年度)		
効果額計					50,245		

2 もっと良くする1%改革

取組項目	目 標	2020 年度の取組	実績・成果												
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)	<p>◆ 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、庁内における、職員の挨拶徹底、来庁者への3S(※1)対応の再確認などを随時行い、職員の接遇向上に努めた。</p> <p>(※1) : Smile(微笑み)、Speed(速さ)、Sincerity(まごころ)の略</p>	<ul style="list-style-type: none"> 年間通して、グループウェアによる情報共有や啓発により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(3回) 研修受講職員数(78名) 												
		<p>◆ 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、所属長から地域において一市民として地域活動への参加等呼びかけた。</p>	<ul style="list-style-type: none"> 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 <table border="1"> <thead> <tr> <th></th> <th>上期</th> <th>下期</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>2018年度</td> <td>89.6%</td> <td>88.7%</td> </tr> <tr> <td>2019年度</td> <td>89.7%</td> <td>88.1%</td> </tr> <tr> <td>2020年度</td> <td>88.3%</td> <td>—</td> </tr> </tbody> </table>		上期	下期	2018年度	89.6%	88.7%	2019年度	89.7%	88.1%	2020年度	88.3%	—
			上期	下期											
		2018年度	89.6%	88.7%											
2019年度	89.7%	88.1%													
2020年度	88.3%	—													
<p>◆ AKBよりAKF(公文書管理技法)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。</p>	<ul style="list-style-type: none"> 随時、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。 														
<p>◆ 週に1度はベルサッサ (定時退庁と休暇取得の推進) 所属長の時間外・休暇管理システムによる管理の徹底、ノー残業日(水曜日)のアナウンス、四半期毎に時間外勤務の状況を所属長に示すなど、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・バランスを推進した。</p>	<ul style="list-style-type: none"> 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、台風やコロナ禍における対応等の要因により、時間外の縮減及び休暇取得が進まなかった部署もあった。 休暇取得日数(1~12月平均) (2018 7.7日 / 2019 8.3日 / 2020 8.2日) 														

取組項目	目 標	2020 年度の取組	実績・成果
<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>職員提案による改革項目の整理状況</p>	<p><事務及び組織改善></p> <ul style="list-style-type: none"> ①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 ②組織機構の見直しと再編の検討 ③消耗品や燃料など、削減に向けた個人意識の徹底 ④台帳や文書類のデータ保存と共有化 ⑤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 	<ul style="list-style-type: none"> ①職員配置において考慮した。 ②行政のデジタル化に向けて検討を実施した。 ③令和3年度当初予算編成にあたり見直しを行った。 ④行政のデジタル化に向けて検討を進めることとした。 ⑤日々の業務の中で個別に対応することとした。
		<p><業務の見直し></p> <ul style="list-style-type: none"> ①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） ②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 ③公衆トイレ等複数部局に共通する管理業務の一元化 ④民間活力を発揮できる分野や業務の委託化 ⑤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 	<ul style="list-style-type: none"> ①新型コロナウイルス対策をきっかけに時間短縮やウェブ会議の実施に取り組んだ。 ②行政のデジタル化に向けて検討を進めることとした。 ③2021年度以降に研究、検討予定 ④予算要求時に対象事務や業務の洗い出しを行った。 ⑤社会人枠採用時に導入をしている。
		<p><働き方改革></p> <ul style="list-style-type: none"> ①会計年度任用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 ②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 ③RPA（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 	<ul style="list-style-type: none"> ①複数の勤務時間帯を設けて募集を行っている。 ②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。 ③行政のデジタル化に向けて検討を進めることとした。 （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は実施済）
		<p><電子化の推進></p> <ul style="list-style-type: none"> ①タブレットやパソコンでの会議の推進、会議資料の電子化 ②ICT、情報発信用アプリの活用（紙による情報発信からの転換） 	<ul style="list-style-type: none"> ①行政のデジタル化に向けて検討を進めることとした。 ②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。

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 第2段階（2020年度～2029年度）における取組状況

No.	取組項目	2020年度の取組
1	市の主要な建物、予防保全型施設、事後保全型施設の適正管理	<p>○第2段階（2020年度～2029年度）では、すべての建物を3種類（市の主要な建物、予防保全型施設、事後保全型施設）に分類した上で、その種類ごとに整理の方向性を定め、その実施に向けて取組を進めることとしている。</p> <ul style="list-style-type: none"> ・市の主要な建物のうち、教育委員会所管施設（学校・公民館・中央図書館・調理場・社会体育施設・文化会館・美術博物館等）について長寿命化等を目的とした総合管理計画を策定した。さらに、学校施設そのもののあり方の見直しを開始した。 また、公営住宅は2019年度に策定した飯田市公営住宅等長寿命化計画に基づき、建て替えや耐震補強工事のための設計業務を実施した。 ・事後保全型施設について、分類した建物を状態（構造、築年数、目的など）ごとに細分化するとともに、現状の再点検作業を進めた。

No.	対象施設	2020年度の取組
1	建物の方向性の整理	<ul style="list-style-type: none"> ・ 鼎東鼎公民館を鼎東鼎地区へ譲渡した。

2 第1段階（2015年度～2019年度）の継続案件

No.	対象施設	2020年度の取組
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、桐林教職員住宅 C棟、飯沼教職員住宅 1号・2号（1棟2戸）を解体した。また、竜丘小学校長住宅、鼎中学校校長住宅と下久堅小学校校長住宅を解体し、一部を職員駐車場とした。
2	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優先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。

No.	取組項目	2020 年度の取組
3	図書館（1） （県図書館）	・施設老朽化に伴う安全対策のため、2021年3月に県自治振興センター3階へ機能移転した。
4	観光施設（1） （沢城湖周辺施設）	・建物の老朽化に伴い、宿泊施設を用途廃止することとした。（解体は2021年度に実施予定）
5	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)）	・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2021年3月に策定した。 これに基づき、次年度から遠山郷関連施設の方向の整理を進める。 ※上村民俗資料館は2019年度に解体
6	公営住宅（4） （厚生住宅）	・伊那上郷駅上市営住宅（厚生住宅52-1号・52-2号 1棟2戸）を解体した。
7	老人福祉センター（1） （南信濃）	・2019年度末で用途廃止し、南信濃福祉研修センターへ機能を集約した。
8	勤労者福祉センター（1）	・利便性の向上と長寿命化を目的とした大規模改修工事を実施した。

※上記のほか、次の施設については、整理の方針に基づく取組や方向性の整理のための検討などの取組を継続している。

考古民俗資料館（飯田市考古資料館、北田遺跡公園）／福祉企業センター（本場6、分場4）／体育館（県、上郷、勤労者1,2、山田、切石、B&G）／運動場（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）／老人福祉センター（山本）

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	2020年度取組	2020年度取組の実績											
定員の 総数管理	<ul style="list-style-type: none"> 正規職員数は2017年4月1日現在の職員数を上限として年度毎に定員の総数を管理しており、採用については、退職者を超えないことを原則に進めた。 	<ul style="list-style-type: none"> 定員管理対象部門における2020年4月1日～2021年3月31日までの退職者数及び2020年4月2日～2021年4月1日採用者数等の見込み <table border="1"> <tr> <td>退職</td> <td>採用</td> <td>異動</td> <td>合計</td> </tr> <tr> <td>△47人</td> <td>36人</td> <td>4人</td> <td>△7人</td> </tr> </table> <p>※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</p>				退職	採用	異動	合計	△47人	36人	4人	△7人
	退職	採用	異動	合計									
△47人	36人	4人	△7人										
<ul style="list-style-type: none"> 人事ヒアリングを通じて、業務内容を精査したうえで、係長級以上の職員配置の整理を進めた。 	<ul style="list-style-type: none"> 係長級以上の職員数 <table border="1"> <tr> <td>2020.4.1</td> <td>2021.4.1</td> <td>前年比</td> </tr> <tr> <td>312人</td> <td>299人</td> <td>△13人</td> </tr> </table> <p>※病院の医師、看護師、医技等除く</p>				2020.4.1	2021.4.1	前年比	312人	299人	△13人			
2020.4.1	2021.4.1	前年比											
312人	299人	△13人											

(再掲)

総数管理対象職員数=2021.4.1職員数1,577人-市立病院等^(注1)825人+その他^(注2)46人=798人 (単位:人)

	2017.4.1	2018.4.1	2019.4.1	2020.4.1	2021.4.1	前年比	備考
飯田市職員数	1,546	1,571	1,562	1,574	1,577	3	前年比内訳:病院782人(+10)、病院以外795人(△7)
総数管理対象職員数	798	796	797	796	798	2	<ul style="list-style-type: none"> ※注1: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、長期療休者、産育休者等 ※注2:正規職員の欠員を業務調整し会計年度任用職員で補っている等

★ 多様な任用の検討

取組項目	2020 年度の取組	2020 年度の取組の実績																					
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た。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た。 ・社会人選考の継続により即戦力となる人材を確保した。 	<ul style="list-style-type: none"> ・主な採用職種の実績 () は前年比 <table border="1"> <thead> <tr> <th>区分</th> <th>申込者数</th> <th>受験者数</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>社会人選考(行政職)</td> <td>22 人 (-19)</td> <td>22 人 (-19)</td> </tr> <tr> <td>社会人選考(土木職)</td> <td>1 人 (- 4)</td> <td>1 人 (- 4)</td> </tr> <tr> <td>行政上級</td> <td>60 人 (- 9)</td> <td>54 人 (-14)</td> </tr> <tr> <td>土木上級</td> <td>4 人 (+ 3)</td> <td>4 人 (+ 3)</td> </tr> <tr> <td>行政初級</td> <td>21 人 (- 9)</td> <td>19 人 (- 9)</td> </tr> <tr> <td>土木初級</td> <td>1 人 (- 2)</td> <td>1 人 (- 1)</td> </tr> </tbody> </table> <ul style="list-style-type: none"> ・社会人選考により 3 人を採用した。 	区分	申込者数	受験者数	社会人選考(行政職)	22 人 (-19)	22 人 (-19)	社会人選考(土木職)	1 人 (- 4)	1 人 (- 4)	行政上級	60 人 (- 9)	54 人 (-14)	土木上級	4 人 (+ 3)	4 人 (+ 3)	行政初級	21 人 (- 9)	19 人 (- 9)	土木初級	1 人 (- 2)	1 人 (- 1)
区分	申込者数	受験者数																					
社会人選考(行政職)	22 人 (-19)	22 人 (-19)																					
社会人選考(土木職)	1 人 (- 4)	1 人 (- 4)																					
行政上級	60 人 (- 9)	54 人 (-14)																					
土木上級	4 人 (+ 3)	4 人 (+ 3)																					
行政初級	21 人 (- 9)	19 人 (- 9)																					
土木初級	1 人 (- 2)	1 人 (- 1)																					
会計年度任用職員制度の導入	<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を進めた。 	<ul style="list-style-type: none"> ・2021 年度一般会計における会計年度任用職員数の見込み <p style="text-align: right;">(単位：人)</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>任用形態</th> <th>2020</th> <th>2021</th> <th>前年比</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>フルタイム会計年度任用職員</td> <td>93</td> <td>121</td> <td>28</td> </tr> <tr> <td>パートタイム会計年度任用職員</td> <td>612</td> <td>646</td> <td>34</td> </tr> <tr> <td>計</td> <td>705</td> <td>767</td> <td>62</td> </tr> </tbody> </table>	任用形態	2020	2021	前年比	フルタイム会計年度任用職員	93	121	28	パートタイム会計年度任用職員	612	646	34	計	705	767	62					
任用形態	2020	2021	前年比																				
フルタイム会計年度任用職員	93	121	28																				
パートタイム会計年度任用職員	612	646	34																				
計	705	767	62																				

★ 職員育成の取組

取組項目	2020 年度の取組	2020 年度の取組の実績							
職員研修	<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。 	<ul style="list-style-type: none"> 研修の内容、実施手法、講師等について検討を行ったが、新型コロナウイルス感染症の影響に伴い実施できなかった。 次年度にはオンラインによる実施も含め、新型コロナウイルス感染症に対応しつつ研修効果を高められるよう、内容や実施手法についてさらなる見直しを行う。 							
	<ul style="list-style-type: none"> 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。 	<ul style="list-style-type: none"> 新型コロナウイルス感染症の影響、研修に関する各企業の意向等を踏まえ最終的に研修は実施しなかったが、各企業とキャリアデザインに関する情報共有、意見交換、研修実施に向けた課題検討等を行った。 							
	<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"> 新型コロナウイルス感染症の影響に伴い実施できなかった研修があったが、内製化した研修や試行的にオンライン化した研修については実施できた。 次年度には本年度実施できなかった研修についても新型コロナウイルス感染症に対応しつつ研修効果を高められるよう、それぞれの研修内容や実施手法に応じて検証し、見直しを行う。 <p>階層別研修実施状況</p> <table border="1" data-bbox="960 1139 1469 1348"> <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>係長研修</td> <td>100.0%</td> </tr> <tr> <td>自治体法務研修</td> <td>91.1%</td> </tr> </tbody> </table>	研 修	参加率	新任課長研修	100.0%	係長研修	100.0%	自治体法務研修
研 修	参加率								
新任課長研修	100.0%								
係長研修	100.0%								
自治体法務研修	91.1%								

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	2020 年度の計画	2020 年度の取組
<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><取組項目に想定した事案></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、民間への業務委託など) ○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"> ○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 (再掲) ・システムの導入により Web 上から公共施設の予約ができる環境を整備し、市民サービス (利便性) の向上を図った。 ・小中学校等の照明器具の LED 化により長期的に負担することとなる電気代、消耗品費や工事費の抑制を図ることとした。 ○働き方改革 (再掲) ・社会人選考により即戦力人材を雇用した。 ○電子化の推進 ・小中学校において学習者用 PC を一人 1 台ずつ配布し、<u>ICT 活用教育の実施を本格化</u>させた。 ・<u>電子決済システムの導入</u>により市税等の納付ができる環境を整備した。 ・議会のペーパーレス化の取組に合わせ、庁内のさらなるペーパーレス化を図るため、<u>タブレット端末の活用による電子化の促進</u>に取り組んだ。 ・テレワークの実施に備え、環境整備を実施した。 ・国や県のデジタル社会へ向けた動向を注視し、行政のデジタル化に向け、情報収集と研究、準備を進めた。 ○公共施設マネジメント (再掲) ・公共施設 (建物) の半分以上を占める教育委員会所管施設に係る長寿命化を目的とした総合管理計画を策定した。 ・学校施設そのもののあり方の見直しの検討を開始した。 ○下水道事業 (再掲) ・施設の長期的予防保全を目的とする飯田市下水道事業ストックマネジメント計画を軸に、飯田市下水道ビジョン (飯田市下水道事業経営戦略) を策定した。