

第3次南アルプス市行政改革実施計画 令和元年度取組み結果報告書

令和2年10月
南アルプス市

目 次

I 行政改革実施計画の取組みについて	1
II 実施計画の体系	1
III 令和元年度取組み結果	2
【基本方針1】財政の健全化	2
【基本方針2】行政経営システムの見直し	5
【基本方針3】人材育成と時代に即応した組織の見直し	7
【基本方針4】市民との協働により取組む 「多様な協働」の推進	8
IV 取組達成度	10
V 財政的効果	12
(別 冊)	
第3次南アルプス市行政改革実施計画取組み結果（令和元年度）	

I 行政改革実施計画の取組みについて

本市は、最小の経費で最大の効果が得られるよう簡素で効率的な行政運営を進めるため、平成 17 年度から平成 21 年度を計画期間とする「第 1 次南アルプス市行政改革大綱・同実施計画（集中改革プラン）」、平成 22 年度から平成 26 年度（平成 27 年度も継続実施）を計画期間とする「第 2 次南アルプス市行政改革大綱・同実施計画」に基づき、行政改革に取り組んできました。

また、平成 26 年度より合併特例措置終了に伴い普通交付税が段階的に縮減していくことから、平成 28 年度から平成 32 年度（令和 2 年度）を計画期間とする「第 3 次南アルプス市行政改革大綱・同実施計画」を平成 28 年度に策定し、行財政の改革をさらに進めるための取組みを行っています。

実施計画の進捗管理については、「計画（Plan）→実行（Do）→点検（Check）→見直し（Action）」の PDCA サイクルに基づき、必要に応じて新たな取組みの追加や推進状況にあわせた取組み内容の見直しを行うなど実施計画を修正し、その時々状況に応じた最適な手法により行政改革を推進していきます。

II 実施計画の体系

基本方針		取組みの方針	取組みの項目	取組数
1	財政の健全化	歳出の見直しと歳入の確保により収支均衡と将来負担の軽減が図られる財政基盤の確立	①歳出構造の見直し	5
			②歳入確保の取組推進	3
			③公営企業等の健全経営	6
2	行政経営システムの見直し	経営資源の適正配分により公共サービスを最適化する行政経営システムの見直し	①マネジメントシステムの強化	4
			②民間活力の活用	2
			③公共施設の見直し	4
			④市民とのコミュニケーションの充実	4
3	人材育成と時代に即応した組織の見直し	職員の意識改革や資質向上に取り組む、職員の能力が最大限発揮される組織を目指す人材育成と時代に即応した組織の見直し	①定員の適正化及び組織の見直し	2
			②人材育成の推進	3
4	市民との協働により取り組む「多様な協働」の推進	人と人、人と地域、地域と地域、また異なる分野間の多様な関係性の再構築による多様な協働の推進	①地域自治の推進	2
			②市民活動の推進	1
			③取組み推進のための環境整備	2

Ⅲ 令和元年度取組み結果

【基本方針1】 財政の健全化

(1) 歳出構造の見直し

○有利な市債の有効活用による将来負担の軽減

令和元年度決算における実質公債費比率は4.3%、将来負担比率は▲21.3%となり、交付税算入率の高い地方債の活用や地方債の抑制に加え、繰上償還や基金の積立てにより健全化判断比率を抑制することができました。

○基金の確保と活用

減債基金に7.1億円を積立て、利子分の増を含めて令和元年度末基金残高113億円を確保することが出来ました。

○補助金・交付金の見直し

事務事業の見直しや廃止については、所管課による改善とともに、個別に事務事業評価を行うことで、再度内容・実施要綱等を精査し見直しを行っていますが、今後も精査が必要です。

新規事業については、要綱等整備の上で予算要求がされていますが、既存事業も含め、再度内容を精査し、見直しを継続していく必要があります。

○経費の節減・合理化の徹底

予算査定において、単価確認や積算根拠などについて確認しており、必要に応じ内容の見直しを図っています。また、維持管理経費の削減には限界があるため、公共施設等の計画的な再配置による施設総量の削減や人事部門が主体となる組織の見直し等に取り組んで行く必要があります。

○市の規模に見合った安定的な予算規模の構築

歳入決算額は、市税・地方交付税の増により324億円となり、計画値を上回りました。

制度改正等により予算規模自体は変化するものの、今後は市税や普通交付税の減少が見込まれるため、歳出の削減に合わせ、歳入を増やす取組みが求められます。

(2) 歳入確保の取組推進

○市税等の徴収率の向上に向けた取組みの推進

滞納処分、納税相談及び口座振替等の推進を図り徴収率の向上を目指した結果、市税の徴収率は95.9%で目標値より0.9ポイント、国民健康保険税の徴収率は82.9%で目標値より5.9ポイント上回りました。

なお、出納閉鎖期間の4月までの収納率は前年を上回っていましたが、5月に入り収納率が下回る状況となり、少なからず新型コロナウイルス感染症の影響が考えられます。

今後も、市税等の徴収率向上のためには、さらなる徴収体制の強化を講じ、確実な預金調査等を実施し執行を停止する必要があります。

また、国保税については、資格証明書の交付等法令に基づく厳正な措置の実施が必要です。

○未利用財産の売却・貸付の促進

普通財産（法定外公共物含む）の売却額を 12,114 千円、貸付（使用料・賃借料）を 11,529 千円と目標を達成することができました。

今後の課題として、未利用財産の売却を進めるためには、境界の確定を進める必要があります。また、建物等を含む場合は除去費用を含めた入札の検討など、新たな売却方法を検討する必要があります。

○その他の自主財源の確保

ふるさと納税の増収を目指し、受付ポータルサイトを 4 社に増やしたことや、返礼品のシャインマスカットが好評なこともあり、寄附金額・件数ともに増加しました。今後は、シャインマスカット等の農産物の確保や新たな商品開発が必要です。

ホームページのバナー広告とゴミ袋の広告については、ニーズが高まらず、特にゴミ袋については金額等を減額するなどしましたが応募がなく、成果の向上が望めない状況であることから、今後、新たな財源確保に取り組む必要があります。

名 称	令和元年度	平成 30 年度
ふるさと納税	1,292,148 千円	745,961 千円
ネーミングライツ	4,000 千円	4,000 千円
ホームページ広告	246 千円	382 千円
コミュニティバス車体広告	269 千円	600 千円

(3) 公営企業等の健全育成

○上水道事業の健全経営の維持

南アルプス市水道事業経営戦略（計画期間平成 29 年度～令和 8 年度）において令和元年度に計画されている 29 事業中 25 事業を完了しました。未実施の事業については、単年度に集中しないように事務量の平準化を図りながら、計画を見直し実施していきます。

前期（平成 29～令和 3 年度）の評価と、後期（令和 4～令和 8 年度）に向けて協議・確認の上、計画に沿い完了を目指していきます。

○下水道事業の健全経営に向けた取り組みの推進

公営企業会計への移行は、無事完了しました。今後は、運営上の課題を抽出し、運営方針の検討を行い、経営戦略の見直しを行います。

また、汚水処理施設整備基本構想に基づき、整備区域の拡大を図りました。（整備面積 A=24.3ha）

令和元年度末生活排水クリーン処理率は 73.8%となっています。

○特別会計の効率的な運営

*国民健康保険特別会計

山梨県も保険者として、財政運営を担い、効率的な事業実施を行うことができま

した。

また、特定健診、特定保健指導の受診率・実施率と、ジェネリック差額通知によるジェネリック医薬品使用割合については向上することができました。

その他、納税相談、口座振替の推進等により、現年収納率は目標の94%を上回る94.5%となりました。

*介護保険特別会計

百歳体操の拠点が52グループとなり、700人以上の市民参加を得ることができました。体操に取り組んだ効果として、筋力の向上につながり、介護予防の一助となったと推察されます。今後、更なる効果の検証を行います。

昨年度に引き続き、新規と区分変更のケアプランの点検を実施し、各居宅事業所のプラン作成内容の状況把握ができました。また、不必要なサービスの是正については、年数件と少なくなり、利用者の状況に適したサービスの提供がされていることが確認できました。また、給付実績の縦覧点検や短期入所長期利用の届出の徹底により、介護報酬の過誤請求是正、介護保険制度の理解へつなげることができました。

医療と介護の重複請求の防止を進めるため、国保年金課と協力して医療給付情報と突合し、給付適正化を図ることができました。

*下水道事業特別会計

公営企業会計移行業務については、年度目標を達成しました。

滞納整理については、催告書発送、滞納者訪問等を計画通り実施しました。

水道料との一体徴収により、収納率向上の成果が上がっています。

なお、令和3年度からは、上下水道料金徴収業務を外部委託する方針で、民間企業のノウハウを生かし、徴収率のより一層の向上を図っていきます。

- ・現年分徴収率 令和元年度 98.2%（目標値 98.3%）
- ・滞納繰越分徴収率 令和元年度 — （目標値 — ）※

※滞納繰越分収納率

公営企業会計は出納整理期間が無いため、3月調定（4月20日納期限）分はすべて翌年度の未収金（決算月における未回収の債権）となります。

仮に未収金について徴収率を算出した場合、3月調定分の全額が算入されてしまうため、令和元年度は62.4%となり、これまでの滞納繰越分徴収率とはかけ離れた数字となるため、掲示していません。

*山梨県北岳山荘管理事業特別会計

施設の管理の方向性について山梨県と協議を行い、管理協定の見直しや今後の管理運営方法の方針など、観光振興施策との整合性も含め、今後も継続して協議していくことになりました。

【基本方針 2】 行政経営システムの見直し

(1) マネジメントシステムの強化

○優先的事業の重点化

第2次総合計画の施策体系の見直しにより、33本の施策体系とした後期基本計画を策定しました。見直し後の施策マネジメントシートにより第2次総合計画の進捗管理を行うとともに、施策優先度評価会議の結果を反映した行政経営方針及び予算編成方針を策定しました。

また、予算編成方式を部局別枠配分方式（一部査定方式）としたことで、部局長を中心に責任を待った予算編成を行うことができました。

○徹底した事務事業の見直し

令和元年度の事務事業は908事業あり、事務事業評価の結果、今後の方針案として現状維持が662事業、改善・廃止等が246事業となりました。

今後は、前年度の評価を翌年度の予算編成に反映させられるよう検討していきます。

○各種整備計画の策定と運用

公共施設等総合管理計画において対象とした施設について、長寿命化計画策定状況の調査を行いました。

今後は、保育施設・温泉施設等の在り方の検討を行い、個別の計画策定を支援していきます。

○部局ごとの目標管理の実施

期首ヒアリングについては、市長選挙の影響で5月下旬の実施となりましたが、市長公約を基に各部局の目標、取組内容を共有することができました。

今後も、目標達成のため、進捗状況の把握に努めていきます。

(2) 民間活力の活用

○民間への業務委託等の推進

国が抽出した主要17項目の民間委託の実施状況調査を実施しました。特に、学校給食調理事務について検討を行いました。経費が現状以上になることから、更なる検討が必要です。他の業務についても、本市の現状に沿った業務委託等を検討する必要があります。

○指定管理者制度の導入と適正な運用

一部の施設において、中途での更新がありましたが、予定していた指定管理施設については滞りなく更新を行うことができました。ただし、いずれの施設も1者のみの応募であったため、複数者から応募があるように引き続き検討を行う必要があります。

指定管理者制度の適切な運用を図るため、モニタリング制度及びガイドラインの運用について理解を深める担当者会議を開催し、制度の趣旨や運用方法の説明を行い、制度の適正化を図りました。

なお、指定管理者制度の導入施設については、今後その効果を検証する必要があります。

(3) 公共施設の見直し

○計画的な再配置の実施

公共施設等総合管理計画及び公共施設再配置アクションプランに示された集中取組み期間が終了したことから、残期間について改訂版を策定しました。

再配置の除去事業については、未実施事業がありました。実施することができました。引き続き計画の進捗管理に努め、来年度以降の再配置に取り組んでいきます。

○計画的な除去の実施

公共施設等総合管理計画に計画されている施設の除去をほぼ計画どおり進めることができ、みどりの郷くつきわ（一部）の売却、さくらの里市民プールの解体工事を実施することができました。きのこセンターについては、建物等もあり売却方法等について検討が必要です。

○計画的な保全・長寿命化の推進

長寿命化計画については、各施設の担当課に關係省庁から直接計画作成依頼が届いているため、内容等の把握を行いました。未策定の施設については個別の長寿命化計画の策定支援を行うとともに、策定した計画に基づく長寿命化事業について、随時進捗の確認を行うほか、保守点検マニュアルの策定を検討していきます。

○借地の解消、借地料の見直し

白根地区飯野地内の借地については、今後も健康増進課による健診時や職員駐車場として利用していく意向を確認しました。このため、今後の利用方法の検討と合わせ、負担軽減の方策を検討していくこととしました。

その他の借地については、今後も利用状況を検証しながら解消に向け検討していきます。

(4) 市民とのコミュニケーションの充実

○分かりやすい市政情報の発信

市ホームページをリニューアルしたことにより、担当課で迅速に更新を行い、最新情報の提供ができています。

また、多言語対応やスマートフォン用画面の閲覧にも対応ができており、今後も各課ホームページ担当者を中心に操作研修を実施し、適切で迅速な情報発信ができるように努めていきます。

○広聴広報活動の推進

市民アンケート調査の対象を男女各 2,000 人に拡大し、市民の満足傾向などの結果を、総合計画後期基本計画策定や事務事業評価に活用しました。

座談会は、各団体等の自発的な開催ができており、子育て支援等にテーマを絞り市長と直接対話したことで、課題把握や改善の検討につながることができました。今後も、地域や団体主体での開催を基本に実施していきます。

また、スマートフォンの普及により、手軽にホームページにアクセスできることから要望や意見が多数寄せられ、ニーズの把握につながっていますが、匿名性が高

いことが難点です。

○市民ニーズ等に対応した相談窓口の充実

庁舎整備により、専用の相談ブースを確保することができ、相談者のプライバシーの確保等相談環境の向上を図ることができています。

消費生活相談員が、国・県民生活センター主催の研修会に参加し、スキルの向上を図るとともに、高齢者サロンでの講座等を開催することで、詐欺等の防止と併せて、消費生活センターの周知に取り組みました。

また、福祉総合相談体制を構成する相談支援機関と庁内福祉部局との福祉総合相談定例会を開催し、研修内容の共有と関係機関との連携を強化することにつながりました。

コミュニティソーシャルワーカーが地域での身近な相談者であることが、民生委員など地域に定着してきたことで、相談から早期発見、対応につながっています。

消費生活相談員等との連携により、新たなニーズの把握等、更なる相談窓口の強化充実を進める必要があります。

○新たな市民参画の手法

「まちづくりガイドブック」の概要版を作成し、協働フォーラムや各窓口サービスセンター・図書館等で配布し、分かりやすく「協働」を市民に伝えることで、市民の協働に対する認知度を少しでも高めるきっかけの一つになりました。今後は、実際に取り組みとして行われている協働の具体的な事例を紹介し、更に周知に努めていく必要があります。

【基本方針3】 人材育成と時代に即応した組織の見直し

(1) 定員の適正化及び組織の見直し

○定員適正化の推進

市では、年度当初に退職者数を勘案した採用計画を策定しており、それにより採用試験を実施しています。平成31年4月1日現在の職員数は、予定外の退職職員がいたため当初計画より3名採用を増やしたことで618人となっています。

○組織の見直し

業務の多様化、事務量の増加に対応し、より効果的・効率的に業務を行うとともに、市民に分かりやすいよう部・課の名称変更を行う等の見直しを実施しました。

(2) 人材育成の推進

○職員能力の開発促進

年度当初に策定した研修計画に沿って実施することができました。

採用3年目職員には、市職員として基本事項を学ぶ研修を実施し、講師を担当職員が担うことで、双方の質の向上に結び付けることができました。

今後は、研修の効果が実務に反映され、人事評価につながるようにしていく必要があります。

なお、職員一人ひとりの研修に対する意識をより向上させるための取り組みと併せ、

職場内研修（OJT）の強化が必要です。

○人事評価制度の適正な運用

適正な評価を行うための評価者実務研修、新任評価者及び採用2年目職員に対する目標設定・評価研修を実施しました。

繰り返し評価者実務研修を実施することで、評価を平準化することができています。

今後は、管理職が課のマネジメントができるよう、質の向上につながる研修の実施と、勤勉手当への評価の反映について取組んでいく必要があります。

○危機管理能力の向上

講師を外部から招き、公務員経験を踏まえて危機管理意識を向上させるための研修を、新任課長及び採用3年目職員に対して、実施しました。幹部職員については、危機管理意識を再認識する機会となり、リスクマネジメントの向上につながっています。また、採用3年目の職員については、業務に慣れてきた時期に研修を実施することで、自分自身や業務を振り返る機会となり、リスク管理の見直しや意識改革につながっています。

【基本方針4】 市民との協働により取り組む「多様な協働」の推進

(1) 地域自治の推進

○地域コミュニティ活動の推進

地区イベントへの補助金等を見直し、一地区につき1つのイベントについて支援をしています。その他の地域コミュニティイベントには、自治会活動交付金の一部を活用するよう指導しており、継続して地域イベントが開催されていますが、一方で参加者が少なく中止するといった実状があります。

なお、地域活動へ参加している市民（世帯）の割合は、僅かですが増加しています。また、多様な市民によるコミュニティが形成されており、まちづくりに結びつく活動への支援が必要です。

○自治会組織の適切な運用

市自治会連合会常任理事会において、テーマごとの専門部会に分かれ調査・研究を実施しました。特に、消防団の課題把握のため現役消防団員に対しアンケート調査を行い、課題等を抽出し、消防団活動の負担軽減策などの検討を行いました。

また、平成30年度からの取組みの一つである「地域支えあい協議体との連携」については、連携方法等の協議を実施した自治会が出てきており、地域での課題解決に向けた取組み手法の一つとして認識されつつあります。

その他、各自治会に対し、自治会活動交付金を交付することができました。

(2) 市民活動の推進

○多様な担い手による市民活動の促進

多様な市民同士をつなぐ役割を持つ市民活動コーディネーターは、幅広い専門的な視点が必要です。そのため、県内外の研修に参加し研鑽を積むことができました。

また、多くのまちづくり団体の代表者等と情報共有を図り、まちづくりの現場に赴き人脈を築くことで、市民活動センターへの相談・来庁の増加につながっています。特に、若い世代や子育てに関心のある市民の来訪が増加しています。

今後は、更に市民活動センターのホームページやフェイスブック、リーフレットを更新・作成し、市民活動団体や多くの市民へ活動情報やセンターのイベント情報を発信し、市民活動に興味を持つ機会を提供するとともに、さまざまな市民や団体等の交流の場となるよう取組みます。

(3) 取り組み推進のための環境整備

○まちづくりの人材育成

協働フォーラムを開催し、市外でまちづくりの活動を続けている講師を招いて講演を開くことで、民間主導のまちづくりについて知見を深めることができ、協働についての意識向上につながりました。

また、市民で構成する「まちづくりサロン」の一つである「市民ディレクターズサロン」の開催を支援し、まちづくりを担う人材育成に取り組みました。

なお、協働支援テーマ型活動助成事業の応募は3件にとどまったことから、説明会の開催や取り組み事業の相談・支援等を積極的に行い、まちづくりを担う人材の育成に結び付く取組みが必要です。

○職員の意識向上と体制整備

担当職員が協働についての理解を深めるため、多様な主体（民間企業、NPO法人等）が集まる研修に参加しました。協働のさまざま取組みについて知る機会となり、多様な主体との関わりや連携の重要性について認識するとともに、さまざまな人との交流・情報交換によって、スキルアップにもつながりました。

既に、市民や団体などと連携して協働で事業を行っている部署等もありますが、さらに職員の意識改革が必要であることから、若手職員（主事、主任）を対象に、本市の協働アドバイザーを講師に研修を実施しました。

今後も、職員の研修会や情報共有を行っていく必要があります。

IV 取組達成度

【評価基準】 年度の取組内容（数値目標）として以下のとおり評価

【取組達成度】

- A：目標を達成
 B：目標はほぼ達成しているが取組に課題または改善の余地あり
 →（次年度へ作業を残したもの）
 C：目標は未達成で取組に課題または改善の余地あり
 →（新たに課題が発生するなど計画どおり進んでいないもの）
 D：目標は未達成で取組困難なもの

基本方針	取組項目	No.	具体的な取組項目	取組達成度		
				30年度	元年度	
1 財政の健全化	①歳出構造の見直し	1	有利な市債の有効活用による将来負担の軽減（健全化判断比率の抑制）	A	A	
		2	基金の確保と活用	A	A	
		3	補助金・交付金の見直し	B	B	
		4	経費の節減・合理化の徹底	B	B	
		5	市の規模に見合った安定的な予算規模の構築	A	A	
	②歳入確保の取組推進	1	市税等の徴収率の向上に向けた取り組みの推進	A	A	
		2	未利用財産の売却・貸付の促進	A	A	
		3	その他の自主財源の確保	B	B	
	③公営企業等の健全経営	1	上水道事業の健全経営の維持	B	B	
		2	下水道事業の健全経営に向けた取り組みの推進	B	B	
		3	特別会計の効率的な運営（国民健康保険特別会計）	A	A	
		3	特別会計の効率的な運営（介護保険特別会計）	A	A	
		3	特別会計の効率的な運営（下水道事業特別会計）	B	B	
		3	特別会計の効率的な運営（山梨県北岳山荘管理事業特別会計）	A	A	
	2 行政経営システムの見直し	①マネジメントシステムの強化	1	優先的事業の重点化	B	B
			2	徹底した事務事業の見直し	B	B
			3	各種整備計画の策定と運用	B	B
			4	部局ごとの目標管理の実施	A	A
②民間活力の活用		1	民間への業務委託等の推進	B	B	
		2	指定管理者制度の導入と適正な運用	B	B	

基本方針	取組項目	No.	具体的な取組項目	取組達成度		
				30年度	元年度	
2 行政経営システムの見直し	③公共施設の見直し	1	計画的な再配置の実施	B	B	
		2	計画的な除去の実施	B	B	
		3	計画的な保全・長寿命化の推進	C	B	
		4	借地の解消、借地料の見直し	A	A	
	④市民とのコミュニケーションの充実	1	分かりやすい市政情報の発信	A	A	
		2	広聴広報活動の推進	B	B	
		3	市民ニーズ等に対応した相談窓口の充実	B	B	
		4	新たな市民参画の手法	B	B	
3 人材育成と時代しに即応	①定員の適正化及び組織の見直し	1	定員適正化の推進	A	B	
		2	組織の見直し	B	B	
	②人材育成の推進	1	職員能力の開発促進	B	B	
		2	人事評価制度の適正な運用	A	B	
		3	危機管理能力の向上	B	B	
4 市民との協働により取り	①地域自治の推進	1	地域コミュニティ活動の推進	B	B	
		2	自治会組織の適切な運用	C	B	
	②市民活動の推進	1	多様な担い手による市民活動の促進	B	B	
		③取り組み推進のための環境整備	1	まちづくりの人材育成	B	B
	2		職員の意識向上と体制整備	B	B	
					Aの数	13
				Bの数	23	27
				Cの数	2	0
				Dの数	0	0

V 財政的効果

令和元年度に改革に取り組んだ項目のうち、財政的効果が積算可能な次の項目について、合計 910,656千円の効果があったと見込まれます。

No.	具体的な取組項目	R元年度実績	財政的効果 (千円)
1	補助金・交付金の見直し	R1市単独補助金決算額 668,860千円 H30市単独補助金決算額 607,196千円 607,196千円 - 668,860千円 = ▲61,664千円	▲ 61,664
2	市税等の徴収率の向上に向けた取り組みの推進	R1 市税調定額 9,149,799,784円・・・① 収入額 8,776,515,732円(徴収率95.92%)・・・② H30市税徴収率 95.21%・・・③ ①×③=8,711,524,374円・・・④ ②-④= 64,991,358円	64,991
3	未利用財産の売却・貸付の促進	・市有財産の売却 法定外公共物 21件 4,359,300円(1,324.85㎡) 普通財産 5件 7,755,400円(1,513.99㎡) 合計 12,114,700円(2,838.84㎡) ・使用料、貸付収入 69件 11,529,898円 12,115千円+11,530千円=23,645千円	23,645
4	その他の自主財源の確保	R1実績 ふるさと納税 寄付額 1,292,148千円 - (返礼品等 301,029千円) =991,119千円(H30 555,165千円) ネーミングライツ 4,000千円(H30 4,000千円) ホームページ広告 246千円(H30 382千円) コミュニティバス車体広告 269千円(H30 600千円) 合計 995,634千円(H30 560,147千円) R1-H30 = 435,487千円	435,487
5	特別会計の効率的な運営 (国民健康保険)	R1 国保税現年調定額 1,622,353,800円・・・① 収入額 1,534,368,337円(徴収率94.5%)・・・② H30国保税現年徴収率 94.6%・・・③ ①×③= 1,534,746,694円・・・④ ②-④= ▲378,357円	▲ 378
6	指定管理者制度の導入と適正な運用	R1指定管理者導入施設 63施設 直営時運営費 894,824千円 - (R1委託金 438,577千円 - 納付金 16,322千円) = 472,569千円	472,569
7	定員適正化の推進	H31.4.1 定員 618人(対前年度比3人増) 3人×7,998千円(R1年度平均人件費)=23,994千円 (※平均人件費には、共済負担金等を含む)	▲ 23,994
		合 計	910,656