

第2次庄内町行財政改革推進計画

取組報告書

平成28年度 ～ 令和2年度

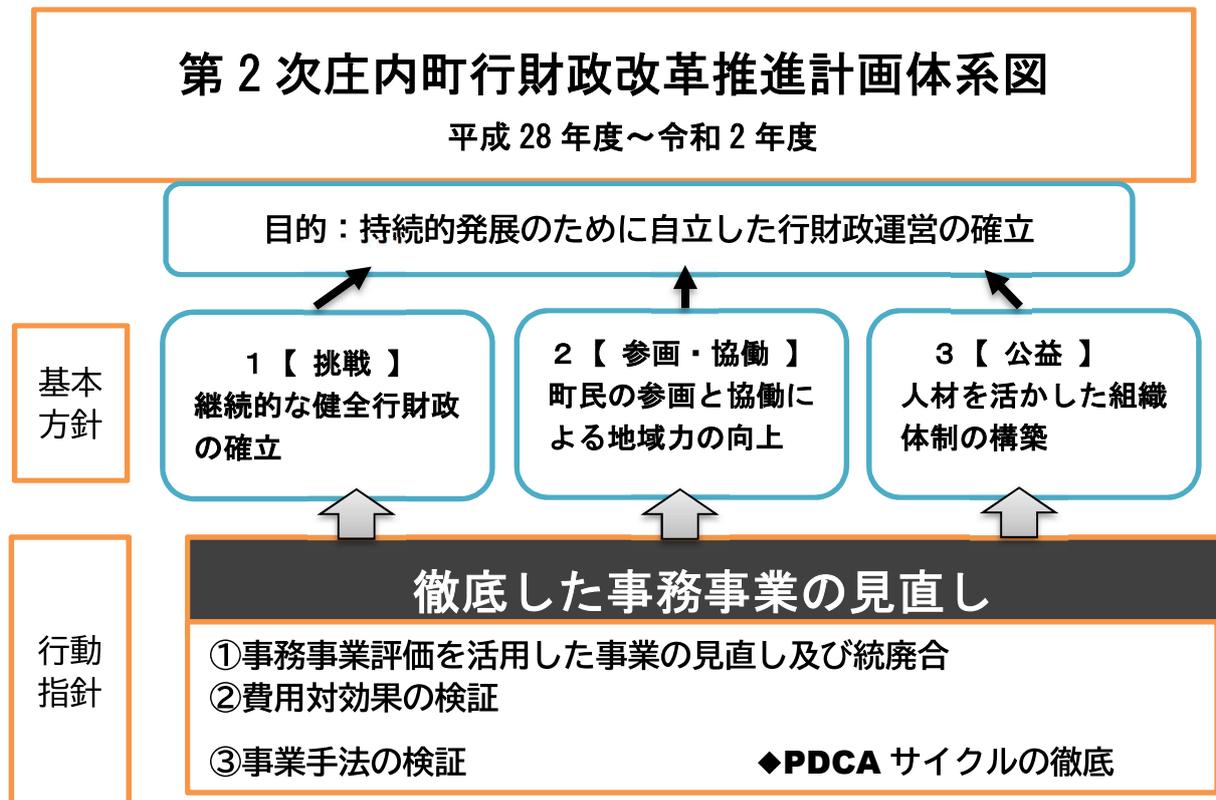
山形県 庄内町

令和3年10月

1. 第2次庄内町行財政改革推進計画への取組みについて

(1) 計画の概要

本計画は、平成28年度以降、普通交付税の合併算定替効果が漸次削減されていくこと、本庁舎建設などの大型事業が予定されていたことから、徹底した事務事業の見直しから行財政改革の推進を目指し、第2次行財政改革推進計画を策定しました。計画期間の平成28年度から令和2年度まで5年間、各課ごと、又は全課で取組みを行いました。



(2) 取組みの経過

行動指針に沿って、毎年度、事務事業評価において事業見直しや費用対効果等の評価作業を行いました。また、令和元年度に中間評価を行い、平成30年度までの取組項目、数値目標の現状を確認し、計画終期までの取組みを各課で再検討しました。

毎年度の事務事業評価結果と計画中間評価は庄内町行政改革推進委員会に報告し、行政改革への助言や行政運営への提言をいただき、それらは庁内へフィードバックし、事業の見直し等に活用しました。

(3) 取組み結果

計画では取組項目と数値目標を掲げ、全課や担当課でそれぞれ5年間取組みを行いました。

①取組項目について

取組項目44項目のうち平成28年度から毎年度「継続実施」するものが41項目、毎年度「調査検討実施」するものが2項目、令和元年度に「実施」するものが1項目となっており、全ての項目について計画通り実施しました。※【表1】参照

取組項目「受益者負担の見直し及び適正化」では、合併以来初となる使用料等の見直しを令和元年度に実施しましたが、令和2年度はコロナ禍により施設利用が制限されたた

め、残念ながら本計画期間ではその効果を測定することはできませんでした。

取組項目「民間活力の導入調査の実施」では、狩川保育園、狩川幼稚園を民営認定こども園に移行することとし、移管先法人選定を実施しました。取組項目「指定管理者制度導入に関するガイドラインの見直し及び導入の推進」では、学区・地区公民館のまちづくりセンター化（コミュニティセンター化）と併せた指定管理者制度への移行に向け、具体的な協議を始めました。

取組項目「全庁的な窓口サービスのあり方について調査検討」では、新庁舎建設により各種窓口が集約され住民サービス向上が図られました。

取組項目「行政評価の徹底」では、毎年度事務事業評価を実施し、事業の見直しを行う業務体制は確立したものの、業務負担感の増加もあり大胆な見直しまでには至りませんでした。

【表1】取組項目内訳

取組項目数	取組計画			実績		
	継続実施する	調査検討実施する	実施する	継続実施した	調査検討実施した	実施した
44	41	2	1	41	2	1

②数値目標について

数値目標は20項目のうち、達成した指標が11項目、達成率は55.0%となりました。

※【表2】参照

収納率に焦点をあて平成27年度決算と令和2年度決算を比較してみると、多くの項目で収納率、収納額とも増加しており、各課における財源確保への取組み効果によるものであり、増加した収入額の計216,472千円を効果額と見ることができます。※【表3】参照

【表2】数値目標内訳

数値目標指標数	達成	未達成	評価なし
20	11	8	1

【表3】収納率、収納額比較

指標名	担当課	収納率 (%)				収納額 (単位: 千円)		
		H27年度決算	目標値 R2年度末	実績値 R2年度決算	達成 状況	H27年度決算額A	R2年度決算額B	増減 (B-A)
町税収納率	税務町民課	94.6	95.7	97.1	○	1,907,010	2,006,896	99,886
国民健康保険税収納率	税務町民課	84.8	86.0	88.9	○	513,318	511,187	△2,131
介護保険料 収納率	保健福祉課	99.1	99.6	99.4	×	512,863	564,729	51,866
下水道料金 収納率 ※	企業課	96.7	97.2	97.1	×	221,555	225,438	3,833
ガス料金 収納率	企業課	98.0	97.9	98.5	○	460,561	486,257	25,696
水道料金 収納率	企業課	98.1	98.0	98.3	○	503,734	541,006	37,272
						収納額合計		216,472

※下水道収納率は、計画策定時の目標値において農業集落排水特別会計を除いていたため、実績値においても同様とする。

(4) 取組み総括

本計画における取組みの総括は、以下の3点となります。

① 事務事業評価の習慣化

計画を推進する上では、その計画の目指すところをしっかりと理解し、各課及び全課で取組みを行うことが重要です。本計画では、徹底した事務事業の見直しからの行財政改革推進という点を各課が理解し、全課で取組みを行ったことは評価されます。しかし、取組項目に対して数値目標が少ないことや、その効果測定の手法について示されていないこと等により、評価が難しい点もありました。事務事業の見直しは行財政改革を推進する大事な手法なので、毎年度継続的に実施し、その結果を新年度予算編成に活用するサイクルを構築していかなければなりません。

② 数値目標、評価根拠、評価手法の明確化

数値目標は達成状況が明確であるというメリットの一方で、数値に縛られるというデメリットもあり、設定に消極的になりがちですが、次期計画では成果を客観的に評価するために必要な数値目標や評価根拠手法を設定し、取組みを実施すべきと考えます。

③ ICT活用による業務量削減を加速化

計画策定時には想定できないくらいに社会の状況が大きく変化しており、業務も目まぐるしく煩雑化、複雑化しているため、事業の見直しに取り組む時間の捻出が難しい状況になっています。状況の変化に即した目標設定と取組みを行っていくためには、ICTの導入など従来手法に囚われない業務量削減を急ぐことで、行財政改革を推進していく必要があります。

◆取組項目と数値目標の評価・成果

基本方針1 継続的な健全行財政の確立【挑戦】

(1) 行政評価の充実と活用				
項目	担当課	取組計画	取組実績	取組の評価・成果
行政評価の徹底	H27～30 企画情報課 R1～2 総務課	継続実施	○ 実施した	評価を継続しているが業務量に対し効果は減少している。外部委員会の提言を受け、評価シートを簡素化し、業務量軽減に努めた。 ●事業見直しによる一般財源削減額 H30年度→H31年度 約20,213千円
第三者機関・外部評価の実施	H27～30 企画情報課 R1～2 総務課	継続実施	○ 実施した	令和1～2年度の行政改革推進委員会において、評価の仕組み、手法の簡素化を図ること、総合計画推進という意識で庁内全体を俯瞰した事業取組を行うよう意見をいただいた。今後も意見の庁内周知を図る。
評価結果の予算編成への活用	総務課	継続実施	○ 実施した	令和3年度予算編成から、各課における効果額の算出を求めており、その際に評価結果を活用している。 ●R3年度予算編成時効果額 約47,000千円
評価結果の総合計画の進行管理への活用	企画情報課	継続実施	○ 実施した	事務事業評価シートと総合計画の実施計画の内容を連動させることで、総合計画の進行管理の位置づけを確認し、第2次後期基本計画策定の参考データとして活用できた。
(2) 民間活力の積極的な導入				
項目	担当課	取組計画	取組実績	取組の評価・成果
「指定管理者制度導入に関するガイドライン」の見直し及び導入の推進	全課	継続実施	○ 実施した	状況変化に併せてガイドラインの見直しを行った。指定管理者制度導入はゴールではなく、今後、より民間が活躍できる形態、在り方について指定管理団体と共に考えていく必要がある。
	総務課	継続実施	○ 実施した	指定管理者選定委員会開催時に、指定管理者制度について協議し、ガイドライン及び運用取扱要領について見直しを行った。 ●(H29.4.1現在) ガイドライン対象52施設 指定管理導入21施設 うち新規H29～余目第四公民館、亀ノ尾の里資料館
指定管理者の評価実施	全課	継続実施	○ 実施した	評価マニュアルに沿って毎年評価を実施しており、今後も運営に活かすよう、評価を継続していく。 ●指定管理導入21施設 令和2年度評価実施20施設 (淡水魚養魚施設は指定管理期間が短いため、R2年度は評価見送り)

民間活力の導入調査の実施	全 課	調査検討実施	○ 実施した	公募型プロポーザル方式を庁舎、図書館、立川総合庁舎事業の設計業務に導入し、創造性、技術力、経験等を適正に審査の上、最も適した設計者選定することができた。また、立川地域の狩川保育園・狩川幼稚園を令和4年度より民営認定こども園に移行することとし、移管先法人選定を実施した。今後も情報収集・調査に努め、民間活力の導入を積極的に検討する。
第三セクターに対する不断的な評価実施	商工観光課	継続実施	○ 実施した	担当課長が取締役として経営に参画するとともに、副町長が相談役に就任、担当職員も取締役会に出席し、健全かつ安定的な経営に向けて継続的な情報収集、提案、評価等を行っている。
(3) 補助金・負担金の整理合理化				
項 目	担当課	取組計画	取組実績	取組の評価・成果
各種補助金等見直し方針の見直し及び取組強化	総務課	継続実施	○ 実施した	各種補助金等見直し方針により一定の成果はあったが、更なる整理合理化を図るため同方針の見直しを検討していく。 【保健福祉課】社会福祉協議会への補助金については、適正化や費用対効果の視点を持ち、町で補助する事業、社会福祉協議会として独自財源にておいて財源を確保する事業の整理を行った。 【建設課】住宅関連の補助金の経済効果を確認しながら取組み、町民にとってより身近な支援制度として生活環境（満足度）の向上が図られた。
費用対効果の検証	全 課	継続実施	○ 実施した	補助金等の有効性・必要性については各課ごとに検証を行ってきたが、今後は全庁的に補助金等の内容について検証を行っていく。また、事業全体に関する検証は、決算・予算編成の時期を捉えて実施していくこととしている。
	総務課	継続実施	○ 実施した	各種補助金等見直し方針により一定の成果はあったが、更なる整理合理化を図るため同方針の見直しを行いながら対応する。
新規補助金への終期設定の徹底	全 課	継続実施	○ 実施した	終期を意識した取組もあったものの、徹底には至っていない。今後は全庁で補助金等調整の場を設け、その中で終期設定が必要と判断された補助金等については、対応を徹底していく取組みを実施したい。
	総務課	継続実施	○ 実施した	各種補助金等見直し方針により、補助金の終期設定について補助金設定時（予算要求時）に確認を行っているが、団体の繰越金等の状況により一時中止するもの、国県の補助金等に紐づくもの、町の政策として終期を断言できないもの等があり、終期の設定判断は難しいものがある。方針による一定効果はあったものの、更なる整理合理化を図るため同方針

				の見直しを行いながら対応する。併せて、効果測定の手法を明確にし、庁内周知を図っていく。
(4) 自主財源の確保				
項目	担当課	取組計画	取組実績	取組の評価・成果
町税等滞納削減!! 第3次アクション プランの推進及び 見直し	税務町民課	継続実施	○ 実施した	年々収納率の向上及び収入未済額の減少が図られた。
受益者負担の見直し及び適正化	全 課	継続実施	○ 実施した	令和元年12月「使用料・手数料等の見直しに関する基本方針」を策定し、令和2年4月から改訂使用料を適用。今後も方針に沿って5年ごとに見直しを実施する。 ●R元.12月 使用料見直しに伴う条例改正 17件
有料広告事業の 推進	企画情報課	継続実施	○ 実施した	広報紙の有料広告の最大掲載枠数を増やしたことや積極的な掲載募集の周知に取り組んだことにより、数値目標を達成している。引き続き自主財源確保に努めていく。
	税務町民課	継続実施	○ 実施した	2年毎に作成する国保係専用封筒に町内医療機関の広告を掲載している。
その他自主財源 確保の方策検討	全 課	継続実施	○ 実施した	有利な起債や国県補助金の活用、使用料等の見直し、収納対策など各課において対応を行ってきた。令和2年度は新型コロナウイルス感染症対応地方創生臨時交付金という新たな財源を活用し、感染予防・経済等の対策として緊急的な事業を執行した。
	総務課	継続実施	○ 実施した	計画期間中、遊休財産を含む土地建物に加え、公用車や旧庁舎等の不要物品等を売却し自主財源額確保に努めた。 ●土地建物売却額 13,529千円 公用車等売却額 3,075千円
ふるさと応援寄 附金制度の推進	企画情報課	継続実施	○ 実施した	効果的に寄附金獲得できるよう、定例会を開催し返礼品の選出と寄附金額の調整を図り、町のポータルサイト開設や、各ポータルサイト上での広告プラン活用などから、リピータの確保と新規ユーザーの確保を行った。更なる寄附金額獲得のためには戦略的な要素が必要と考える。
(5) 歳出の抑制				
項目	担当課	取組計画	取組実績	取組の評価・成果
特別職及び職員 給与等の適正化	総務課	継続実施	○ 実施した	人事院勧告、山形県人事委員会勧告及び他の地方自治体との均衡を図りながら、適正化を進めている。
経常経費の縮減	全 課	継続実施	○ 実施した	予算編成方針及び予算執行方針に従い、各課において縮減を図っているものの、消費税率変更の影響と新庁舎移転に伴う支出があり、令和2年度末で目標達成とはならなかった。今後はコピー用紙、コピー機の利用状況を可視化してペーパーレス化を推進

				するなど、経費抑制に努める。
環境配慮行動計画の推進	H27～30 保健福祉課 R1～2 環境防災課	継続実施	○ 実施した	新産業創造館や町湯など対象施設が増加したが、コロナ禍による影響で令和2年度末に目標を達成した。今後は町内小中学校の冷房施設整備増加など、各種要因を踏まえて計画を見直し、継続して温室効果ガス排出抑制に取り組む。
(6) 公共施設運営の適正化				
項目	担当課	取組計画	取組実績	取組の評価・成果
公共施設等総合管理計画の推進	総務課	継続実施	○ 実施した	令和3年3月「公共施設等総合管理計画」の改訂し、国が示す必要項目を追加し、「個別施設計画」を策定した。今後は5年ごとの期間で施設の大規模改修・除却等の事業について、財源も含めて進捗を管理、調整していく。
施設の統廃合及び有効活用等の推進	全課	継続実施	○ 実施した	役場本庁舎等整備事業を完了し、効率的な行政運営と機能集約化を図った。施設廃止に伴い、地元集落との意向調整を行い、無償譲渡により町有施設面積削減となった好事例もあった。今後は公共施設等総合管理計画に基づき統廃合を進め、民間の意見を取り入れて活用を検討していく。
	総務課	継続実施	○ 実施した	安易に普通財産へ移管する事例が多く、その管理業務負担が大きくなっている。 ●〈統廃合〉H27 旧共同調理場、セミナーハウスを廃止解体、福祉運動広場を廃止し共同調理場新設 R2 余目保健センターを庄内町保健センターとし、立川保健センターを立川総合支所へ統合。 ●〈有効活用〉H29 ふれあいホームを譲渡 R2 南町住宅集会所を譲渡 R3 は中島ふれあいセンターと緑町住宅集会所を譲渡予定。 ●〈普通財産への移管〉R1 堆肥センター R2 清川保育園、三ヶ沢格納庫
(7) 計画的な財政運営の推進及び経営の健全化				
項目	担当課	取組計画	取組実績	取組の評価・成果
財政シミュレーションの作成及び公表	総務課	継続実施	○ 実施した	新まちづくり計画等との整合性については、策定期間に相違があるため一致は困難であったが、今後も予算資料としてシミュレーションを作成することにより当該年度以降5年間の普通交付税や起債借入、償還等の見込みを行い公表していく。
公会計の整備及び公表	総務課	継続実施	○ 実施した	今後も整備、公表を行うとともに活用を図っていく。

特別会計の健全な運営	税務町民課	継続実施	○ 実施した	国民健康保険特別会計では、効率的で効果的な保健・予防事業等を実施し、保健指導・健康増進事業等を促進することで医療費の抑制を図るとともに、収納率向上に努めている。
	保健福祉課	継続実施	○ 実施した	介護保険特別会計では、給付費が施設サービス利用者の増加に加え、近隣市に大型有料老人ホームができるなど、近年増加傾向にあるが、介護給付適正化事業、自立支援・重度化防止に向けた事業の実施、住民主体のサービスの構築等により、給付費の抑制を図るとともに収納率向上に努めていく。 ●住民主体のサービスの構築（令和2年度実施数） 【通所サービスB】4ヶ所 【訪問型サービスB】1ヶ所
	H27～30 商工観光課 R1～2 環境防災課	継続実施	○ 実施した	風力発電事業特別会計では、国の方針等を注視しながら、FIT 期限後も可能な限り継続する。
	企業課	継続実施	○ 実施した	下水道事業会計では、健全かつ安定的な事業経営を構築するため、公営企業会計へ移行した。水道事業会計は現在、県と2市1町で水平・垂直統合の検討を行っている。ガス事業会計を含めた3事業とも黒字決算であり、健全に運営されている。
中・長期的な視野に立った経営の推進	企業課	継続実施	○ 実施した	「水道ビジョン」「ガス事業経営戦略」「下水道事業経営戦略」を策定し、事業を推進した。
営業戦略並びに未収金対策の強化	企業課	継続実施	○ 実施した	
(8) 職員数の適正化				
項目	担当課	取組計画	取組実績	取組の評価・成果
職員定員適正化計画の推進	総務課	継続実施	○ 実施した	長期的な視点から適正な職員体制の構築を進めており、令和2年12月末日現在231名となっている。令和3年度に第4次職員定員適正化計画を策定予定。

基本方針2 町民の参画と協働による地域力の向上【参画・協働】

(1) 町政運営への町民参画と協働のまちづくりの促進				
項目	担当課	取組計画	取組実績	取組の評価・成果
みんなが主役のまちづくり基本条例の推進	企画情報課	継続実施	○ 実施した	基本条例に基づき、町民、町及び町議会がそれぞれの役割を担うことでまちづくりの推進を図っているが、参画と協働をさらに推し進める必要がある。
パブリックコメントの積極的な活用	企画情報課	継続実施	○ 実施した	募集表示用のチラシなどで、周知に努めているが、パブリックコメントに対する意見提出は、依然として少ない状況にある。 ●H28～R2 パブリックコメント募集計画数 41件 うち意見 10件

広聴機能の充実	企画情報課	継続実施	○ 実施した	くるま座トーク、まちづくり提案箱やみんなの声などにより、広聴機能の充実に取り組んできたが、制度の利用は依然少ない状況にある。
町民アンケートの実施	企画情報課	実施	○ 実施した	第2次総合計画の後期基本計画・総合戦略等策定に際し、町民アンケート調査の結果を反映し策定にあたることができた。
各種委員会への積極的な公募制度の活用	企画情報課	継続実施	○ 実施した	町民の政策運営への参加と協働のまちづくりを図るため、審議会委員等の委員の公募について女性登用改善も含め、各課等へ積極的な活用を周知してきた。
NPO法人・ボランティア団体等の育成及び推進	企画情報課	継続実施	○ 実施した	NPO法人の育成を図りつつ、継続して消費者相談業務を委託することで、町民等が安心して相談できる窓口を設けることができた。

(2) 開かれた行政の推進

項目	担当課	取組計画	取組実績	取組の評価・成果
電子申請システムの整備	企画情報課	継続実施	○ 実施した	米コンテストの米出品者・予選審査員の応募申請を除くと、利用者数は少ないため、より利便性の高いシステムを導入する必要がある。
広報・ホームページ等を活用した積極的な行政情報の公開	企画情報課	継続実施	○ 実施した	広報紙・ホームページを中心に行政情報を積極的に公開してきた。また、SNS（ツイッター・フェイスブック・LINE・メールマガジン）を活用した企画情報にも力を入れている。
入札・契約制度の透明性の向上	総務課	継続実施	○ 実施した	町ホームページを通じて「入札結果速報」及び「入札結果公表」を随時掲載し、情報公開をすることができた。
情報化の推進及び情報セキュリティ対策の徹底	企画情報課	継続実施	○ 実施した	無線LAN環境や厳密なID管理を行うシステムを導入したことにより、セキュリティ対策・利便性は向上した。引き続き、事業費・セキュリティ対策・利便性などの費用対効果を検証しながら情報化の推進を図る必要がある。
マイナンバーカードの独自利用の検討	企画情報課	調査検討実施	○ 実施した	国の方針に従い、関係部署と連携してマイナンバーカード普及の周知を図った。

基本方針3 人材を活かした組織体制の構築 【公益】

(1) 効率的な組織体制の再編

項目	担当課	取組計画	取組実績	取組の評価・成果
職員のスキルアップのための研修の実施	総務課	継続実施	○ 実施した	階層別や職員全体を対象とした研修会を開催、他団体が主催するものへ積極的な参加など、職員個々の資質の向上に努めてきたが、単年度では目標達成しなかった。今後も町民サービスに資するために必要なものや職員のニーズに合わせたものなど、実施方法も工夫しながら継続する。 ●職員研修参加人数 延べ1,144人

事務配分の見直し及び平準化の推進	総務課	継続実施	○ 実施した	業務量調査等により内部事務に係る業務負担が明らかになったため、総務課所管の各種規則等の見直しを早急に実施する。
	企画情報課	継続実施	○ 実施した	事務機構調査専門部会議を開催し、各課から出された意見に基づき協議を行い、組織機構を再編し事務配分の見直しを図った。
人材育成制度的な運用	総務課	継続実施	○ 実施した	制度の円滑な運用を進め、職員の意欲と資質の向上を図っていく。
人事異動希望制度の継続	総務課	継続実施	○ 実施した	継続して実施していくとともに、人材育成制度と合わせた運用を図り、職員の適材適所の配置を進める。
(2) 窓口の利便性の向上とサービス提供				
項目	担当課	取組計画	取組実績	取組の評価・成果
全庁的な窓口サービスのあり方について調査検討	全課	継続実施	○ 実施した	新庁舎開庁に伴い、複数手続きが1か所で行えるようになり窓口の利便性向上が図られた。しかし、コロナ禍により対面・対話時間の削減が喫緊の課題となったため、電子申請などデジタル化の推進を含めた新たな窓口サービスの構築が急務である。
	税務町民課	継続実施	○ 実施した	業務のマニュアル化及び関係部署との調整を常に図るとともに、「コンビニ交付」及び「らくらく窓口証明書交付サービス」の活用を積極的に進め、来庁者の利便性の向上及び滞留時間削減等に努めている。
(3) 職員による地域活動の参加促進				
項目	担当課	取組計画	取組実績	取組の評価・成果
各種イベントや地域活動への積極的な参加	全員	継続実施	○ 実施した	令和2年度は地域活動の場が少なかったものの、毎年度消防団やPTA、町内会等で活動を行っていた。今後も地域の一員として、自発的活動を継続する。

■■数値目標■■

基本方針1 継続的な健全行財政の確立【挑戦】 ※収納率は、現年度分と滞納繰越分を合わせた数値							
指標名	担当課	目標値		実績値		達成状況	備考
		H30年度末	R2年度末	H30年度末	R2年度末		
町税収納率	税務町民課	95.5%	95.7%	96.3%	97.1%	○	
有料広告収納額	企画情報課	600千円	600千円	740千円	900千円	○	
ふるさと応援寄附金額	企画情報課	5億円	7億円	5.7億円	7.3億円	○	
一般会計消耗品費	総務課	69,000千円	68,000千円	68,259千円	71,433千円	×	
役場環境配慮行動計画による温室効果ガス削減率	環境防災課	—	△5%	—	△7.5%	○	
遊休町有財産数	総務課	23箇所	22箇所	21箇所	22箇所	○	
国民健康保険税収納率	税務町民課	85.5%	86.0%	87.0%	88.9%	○	
介護保険料収納率	保健福祉課	99.5%	99.6%	99.3%	99.4%	×	
下水道料金収納率	企業課	97.2%	97.2%	96.1%	97.1%	×	
ガス料金収納率	企業課	97.9%	97.9%	98.5%	98.7%	○	
水道料金収納率	企業課	98.0%	98.0%	98.1%	98.3%	○	
一般職の職員数	総務課	242人	236人	237人	222人	○	
基本方針2 町民の参画と協働による地域力の向上【参画・協働】							
指標名	担当課	目標値		実績値		達成状況	備考
		H30年度末	R2年度末	H30年度末	R2年度末		
くるま座トーク開催回数	企画情報課	10回	15回	2回	2回	×	
まちづくり懇談会の参加者数	企画情報課	252人	260人	0人	0人	—	事業見直しにより開催なし
町民アンケート回答率	企画情報課		70%		50.3%	×	
全委員のうち公募委員の割合	企画情報課	15%	20%	15.2%	15.6%	×	
ホームページ閲覧回数	企画情報課	560,000回	600,000回	1,146,407回	1,400,000回	○	
メールマガジン登録者数	企画情報課	240人	250人	252人	265人	○	
基本方針3 人材を活かした組織体制の構築【公益】							
指標名	担当課	目標値		実績値		取組実績	備考
		H30年度末	R2年度末	H30年度末	R2年度末		
職場研修参加人数	総務課	640人	640人	81人	169人	×	
他団体主催の研修会参加人数	総務課	60人	60人	46人	31人	×	