

第 4 次甲賀市行政改革大綱

徹底的な行政改革による
持続可能な自治体経営

令和 3 年（2021 年） 9 月



滋賀県甲賀市

はじめに

急速に進む人口減少や少子高齢化は、私たちの仕事や家庭生活に様々な影響を及ぼしています。そのような中で、新しいアイデアから新たな価値観や、ライフスタイルがより豊かになる発展モデルを創出することが、今を生きる私たちの責任です。

更に、新型コロナウイルス感染症の世界的な流行により人々の暮らしは変化を余儀なくされ、これまで当たり前とされてきた物の見方や考え方、社会の価値観にも大きな変化がもたらされています。こうした変化に対応するため、社会の仕組み自体の改革が求められる中で、デジタル化の流れが加速しており、行政においても抜本的な改革が求められています。

これからの4年間は、アフターコロナと言われる時代の大きな転換期を迎え、自治体運営の力量が今まで以上に試されることが想定されます。

本市が「選ばれるまち」を目指すためには、中長期的な視点にたった基盤整備と併せ、ヒト・モノ・財源・情報を最大限に活かす行政システムを構築することが不可欠です。そのためには、あらゆる分野においてこれまでの既成概念を捨て、聖域のない改革を進めるとともに、市民・地域・民間など多様な主体との連携による「共創」^{きょうちゆう}¹のまちづくりを進めることが求められます。

次世代を担う子どもたちのことを本気で想い、古い歴史と豊かな環境に恵まれたこの地域がずっと輝き続けるために、将来に負担を残さないという決意のもと、「徹底的な行政改革による持続可能な自治体経営」を目指し、市民の皆様と共にまちのあるべき姿をあらたに創造してまいります。

甲賀市長 岩永 裕貴

目次

はじめに	2
第1章 行政改革大綱の目的と位置づけ	2
1. 行政改革大綱の目的	2
2. 行政改革大綱の位置づけ	2
3. 大綱の計画期間	3
第2章 これまでの行政改革の取組等について	4
1. これまでの行政改革の取組	4
2. 第3次行政改革大綱の検証	5
第3章 本市の行政経営を取り巻く状況と課題	8
1. 人口減少社会の到来と少子高齢化のさらなる進展	8
2. 多様化・複雑化する行政需要	9
3. 厳しい財政状況の見通し	9
4. 公共施設等の現況と老朽化	9
5. 市組織・職員の状況と働き方改革	13
6. ICT・AI等の先端技術の発展	13
7. 新型コロナウイルス感染症による影響	14
8. 国、県の動向	15
第4章 本市の行政経営が目指す姿（基本方針と目標）	18
第5章 行政改革大綱の体系等について	20
1. 第4次行政改革大綱の体系図	20
2. 推進体制	21
アクションプラン（素案）	22
諮問・答申	43
用語解説	55

1. 行政改革大綱の目的

自治体の行政経営においては、今後人口減少や超高齢社会を背景とした、市税収入の減少や社会保障関係経費の増大による影響を受けることが予想されます。更に新型コロナウイルス感染症の世界的な流行により人々の暮らしは一変し、その影響は、経済、社会、人々の行動や意識・価値観にまで波及しつつあります。

市は、社会情勢の変化に伴い経営資源が制約されることを前提に、社会構造の「縮充²」への転換により、多様化・複雑化する市民ニーズに適切に対応し、自己決定と自己責任により将来を見据えた行政サービスの向上を図っていかねばなりません。

こうした状況を踏まえ、「第2次甲賀市総合計画」（平成29年度～令和10年度）を効率的かつ効果的に実現する上での実効性を確保し、行政改革の取組の方向性と方策を明らかにする、「第4次甲賀市行政改革大綱」を策定することとします。

2. 行政改革大綱の位置づけ

本大綱では、総合計画第2期基本計画に示す「行政経営の方針」を推進するための方策を明らかにし、分野横断の視点による取組を推進します。

また、「特に注力すべき分野」である「徹底的な行政改革による持続可能な自治体経営」が「7つのチャレンジ」を牽引するものとして位置づけ行政資源であるヒト・モノ・財源・情報の「縮充」を図ります。

図表1 行政改革大綱の位置づけ



3. 大綱の計画期間

第4次行政改革大綱の取組期間は、令和3年度（2021年度）から令和6年度（2024年度）までの4年間とします。

なお、社会情勢等の変化や、改革の進捗状況等により必要に応じて改訂するものとします。

図表 2 計画期間

	H27	H28	H29	H30	H31	R2	R3	R4	R5	R6	R7	R8	R9	R10
	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028
第2次総合計画 基本構想														
基本計画														
実施計画														
行政改革大綱														
行政改革推進 計画														

※これまで行政改革推進計画で定めていた、取組項目や目標指標は、アクションプランとして大綱の巻末に併記します。

取組項目や目標指標は進捗により随時見直します。

取組の進捗状況は、行政評価の仕組みにより評価し公表します。

1. これまでの行政改革の取組

●甲賀市行政改革大綱（平成18年度～平成21年度）

行政改革の視点と主な取組

1. 市民との協働による開かれた市政

- ・パブリック・コメント³制度の導入
- ・市の財務諸表の作成
- ・出前講座を制度化
- ・入札・契約結果の積極的な情報公開

2. 質の高い行政サービスの提供

- ・窓口業務の時間延長
- ・公共施設管理、子育て支援事業でのアウトソーシング⁴の進展
- ・指定管理者制度の導入

3. 効率的な行政経営と財務体質の改善

- ・事業仕分けによる事務事業の見直し
- ・物件費の削減
- ・行政評価の導入による事務事業の見直し
- ・部局別枠配分による予算編成の導入
- ・勤務時間の弾力的運用

●第2次甲賀市行政改革大綱（平成22年度～平成26年度）

行政改革の視点と主な取組

1. 協働と開かれた市政の推進 = 協働 =

- ・市民と行政の役割の再定義
- ・積極的な情報公開の推進
- ・地域コミュニティとの協働
- ・戦略的な広報公聴活動の推進

2. 多様な主体による公共サービスの提供 = 市民満足 =

- ・行政評価制度の活用による行政サービスの見直し
- ・多様な主体による公共サービスの提供
- ・民間委託等の推進

3. 持続可能な行政経営システムの確立 = 経営 =

- ・身の丈に合わせた財政運営
- ・甲賀市定員適正化計画に基づく職員定数の適正化
- ・経常収支比率⁵の改善
- ・歳入確保の取組

【主な効果】

項 目	平成18年度		平成25年度	増 減 等
経常収支比率	95.9%		85.5%	▲10.4 ポイント
地方債残高	439.12 億円		356.24 億円	▲82.88 億円

2. 第3次行政改革大綱の検証

(1) 取組項目別達成状況（重複した項目を含む）

第3次甲賀市行政改革大綱（平成27年度～令和2年度）では、第2次甲賀市行政改革大綱を承継しつつ、「将来にわたって持続可能な行政経営の確立」というテーマのもと、その取組を進めてきたところです。

また、これまでの行政運営を「管理」から「経営」へと転換し、「地方分権に対応した自立的な行政経営」、「成果を重視した質の高い行政経営」、「市民・地域・民間の活力による行政経営」の3つの基本方針を定め、それぞれに具体的な方策を策定して取り組んできました。

「柱となる方策」の項目別で見ると、概ね計画に基づき進めてきましたが、「受益者負担⁶の適正化」における使用料・手数料の適正化、「公共施設等のマネジメント」における施設の適正配置や文化スポーツ施設の効率的な管理、「公営企業等の健全化」における病院・診療所等の経営健全化、「民間活力の導入」における公民連携については、更に推進していく必要があります。

(2) 主な項目の実績

【方針Ⅰ】地方分権に対応した自立的な行政経営

柱となる方策	主要な取組項目	達成状況	概要
(1) 効率・効果的な 予算の編成と執行	予算編成手法の見直し		・事務事業評価と予算や決算とを連動させて検証する仕組みを導入し、事業の優先順位を明確化。
(2) 歳入の確保	企業誘致のための工業団地造成		H30年度 事業認可の取得 R元年度 第1期区域造成・分譲宅地工事着手 企業誘致活動（進出企業2社決定） R2年度 第1期区域造成・分譲宅地工事実施 企業誘致活動（進出企業1社決定）
	ふるさと納税の推進		H29年にリニューアル H29年度寄付額 1,486万円 R元年度寄付額 1億5,018万円
(3) 受益者負担の適正化	税・料金の収納向上対策の推進		・4市税（R元年度） 目標収納率（現年度）99.08%→実績99.16% （過年度）20.47%→実績20.81% ・国保税（R元年度） 目標収納率（現年度）95.05%→実績96.03% （過年度）15.30%→実績16.23% 税・料金等収納向上対策強化3箇年計画（チャレンジ31プラン）の数値目標を上回った。
	使用料・手数料の適正化・見直し		・見直し方針検討
(4) 公営企業等の健全化	・病院改革プランに基づく経営健全化 ・診療所事業の経営健全化の推進		・信楽中央病院改革プラン目標未達 入院患者数 R元年度目標10,950人→実績8,894人 ・診療所経常収支比率悪化 H29年度105.4%→R元年度100.4%

柱となる方策	主要な取組項目	達成状況	概要
(4) 公営企業等の健全化	上下水道事業の経営健全化		・第2次水道ビジョンの策定 ・下水道事業の公営企業会計への移行 ・下水道使用料改定の検討
	特定健康診査及び特定保健指導の受診率向上による国保財政の安定化		・特定健診受診率 H27年度 41.7%→R元年度 46.2% ・特定保健指導終了率 H27年度 14.5%→R元年度 25.9%
	後期高齢者医療保険料滞納対策		・滞納整理・滞納処分の実施 - 現年度収納率 H27年度 99.15%→R元年度 99.59% - 過年度収納率 H27年度 27.30%→R元年度 33.63%
(5) 人口減少社会における対応施策（甲賀市版総合戦略）の推進	・若い世代の結婚・出産・子育ての希望の実現 ・若者、女性、高齢者が活躍できる社会づくり		・イクボス宣言事業所数の増 ・子育てポータルサイト運用 ・子育てコンシェルジュの周知と活用
(6) 地方分権改革の推進	・人材育成基本方針に基づく職員の能力向上 ・行政課題に即応できる組織体制の構築		・「先進地視察等事業」の実施 ・「職員スキルアップ事業」の実施 ・「社会人枠」採用の実施 ・「甲賀市人材育成基本方針」を改定 ・「職員採用パンフレット」による広報 ・「職員採用ホームページ」作成

【方針Ⅱ】成果を重視した質の高い行政経営

柱となる方策	主要な取組項目	達成状況	概要
(7) 行政サービスのマネジメント	・図書館管理運営の見直し ・組織経営マネジメントの推進		・ボランティア募集による協同事業 ・おうみ自治体クラウドによるシステム更新 ・電子図書館導入検証 ・予算と事務事業を連動させた事業評価を実施
(8) 公共施設等のマネジメント	公共施設等総合管理計画に基づくマネジメントの推進		・公共施設の最適化に向けた「行動計画」の策定 ・地域の中核施設の整備に合わせ近隣施設に集約
(9) 組織的なリスクマネジメント	地域防災計画に基づく市民の安心・安全の向上		・土砂災害パトロール ・避難所運営訓練等の実動訓練を実施 ・自主防災組織率 H27年度 77.5%→R元年度 82.8% ・防災士登録数（R2年度 約30人） H27年度 112人→R2年度 209人
(10) 人材育成と組織力の向上	行動指針に基づくコンプライアンスの推進		・職階別研修会・所属別研修会 ・コンプライアンス推進責任者研修会の実施 ・全職員を対象にコンプライアンスに関する意識調査（アンケート）を実施 ・人事評価制度の適正かつ効果的な運用

柱となる方策	主要な取組項目	達成状況	概要
(11) 電子化等による行政サービスの利便性の向上	・地域情報通信基盤の普及 ・個人番号カードによる証明書交付窓口の拡充 ・情報・通信技術（ICT）の活用による効率・効果的な行政システムの推進	➡	・市内一円の幹線等増設工事が完了 ・証明書のコンビニ交付サービスを開始 ・クラウド方式基幹システムの導入による経費削減 ・新ネットワークシステムの構築 ・二要素認証導入によるセキュリティ強化 ・県セキュリティクラウド接続によるセキュリティ体制の強化 ・基幹システムのクラウド化 ・サーバ機器類のクラウド化

【方針Ⅲ】市民・地域・民間の活力による行政経営

柱となる方策	主要な取組項目	達成状況	概要
(12) 市民参加と協働の推進	・自治振興会の活性化と地域が支え合うまちづくりの推進 ・市民・地域等との協議の推進	➡	・小規模多機能自治の推進 ・研修・フォーラムの開催 ・行政と市民団体との協働事業の実施
(13) 民間活力の導入	・アウトソーシングの推進 ・文化スポーツ施設の効率的な管理	➡	・窓口業務、人事給与等事務、行政情報番組キャスター業務の外部委託 ・全市的な文化とスポーツに関わる市民サービスの向上
	・文化スポーツ施設の効率的な管理	↘	・関係機関との協議を進め、課題等を整理 ・文化スポーツ施設の統一した管理の検討 ・全市的な文化とスポーツに関わる市民サービスの向上
(14) 多様な主体による公共サービスの提供	・市民団体、NPO等による活動の推進	➡	・市民活動を推進する拠点施設としての役割を果たす施設の設置 (R元年度 施設利用者数 38,000名)
(15) 説明責任と透明性の向上	・積極的な出前講座の推進 ・戦略的な広報機能の充実	➡	・年100回の開催を達成・内容の見直し ・ホームページのリニューアル ・多機能携帯電話対応化

【図表1】 健全化基準による甲賀市の財政状況

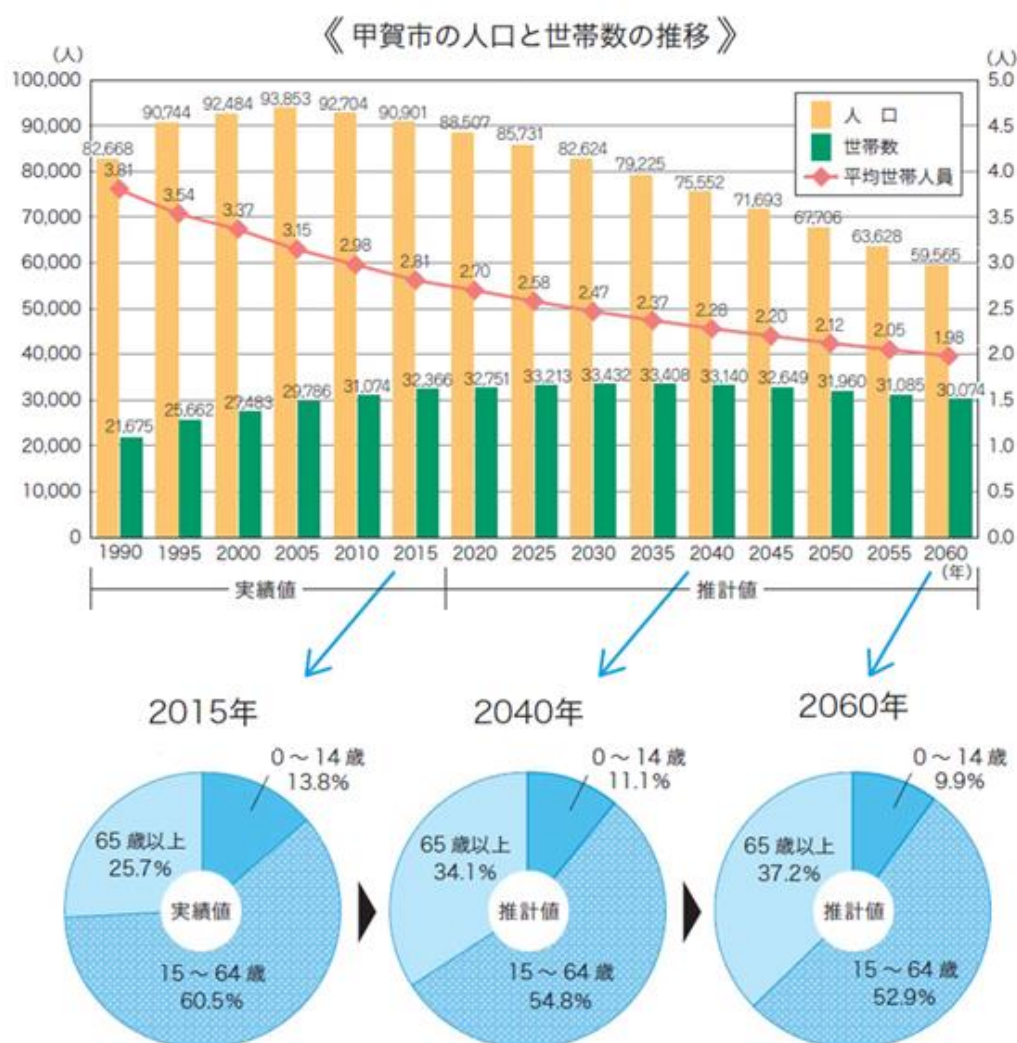
指 標	状況	令和元年度	平成30年度	平成29年度	平成28年度	平成27年度	早期健全化基準 (イエローカード)	財政再生基準 (レッドカード)
実質赤字比率 (一般会計などの赤字の割合)	健全	赤字なし	赤字なし	赤字なし	赤字なし	赤字なし	12.10%	20%
連結実質赤字比率 (全会計の赤字の割合)	健全	赤字なし	赤字なし	赤字なし	赤字なし	赤字なし	17.10%	30%
実質公債費比率 (1年間の収入に対して返済する借金が占める割合)	健全	8.00%	9.10%	10%	10.20%	10.60%	25%	35%
将来負担比率 (財政規模に対して将来に負担が見込まれる負債の割合)	健全	65.60%	59.60%	74%	68.80%	60.70%	350%	—
資金不足比率 (公営企業の資金不足割合)	健全	資金不足なし				資金不足なし	20%	

1. 人口減少社会の到来と少子高齢化のさらなる進展

国勢調査による甲賀市の総人口は、平成17年（2005年）の93,853人をピークとして減少に転じ、平成27年（2015年）では90,901人となっています。国立社会保障・人口問題研究所によると、このまま人口減少が進んだ場合、2060年の人口は、59,565人と推計しています。

また、人口減少により、長期的には行政サービスや公共施設等を利用する人も減少していくことが予測されます。そのため、特に長期間にわたって利用する公共施設等については、将来の人口減少を見通して再編・更新を進めていくことが必要です。

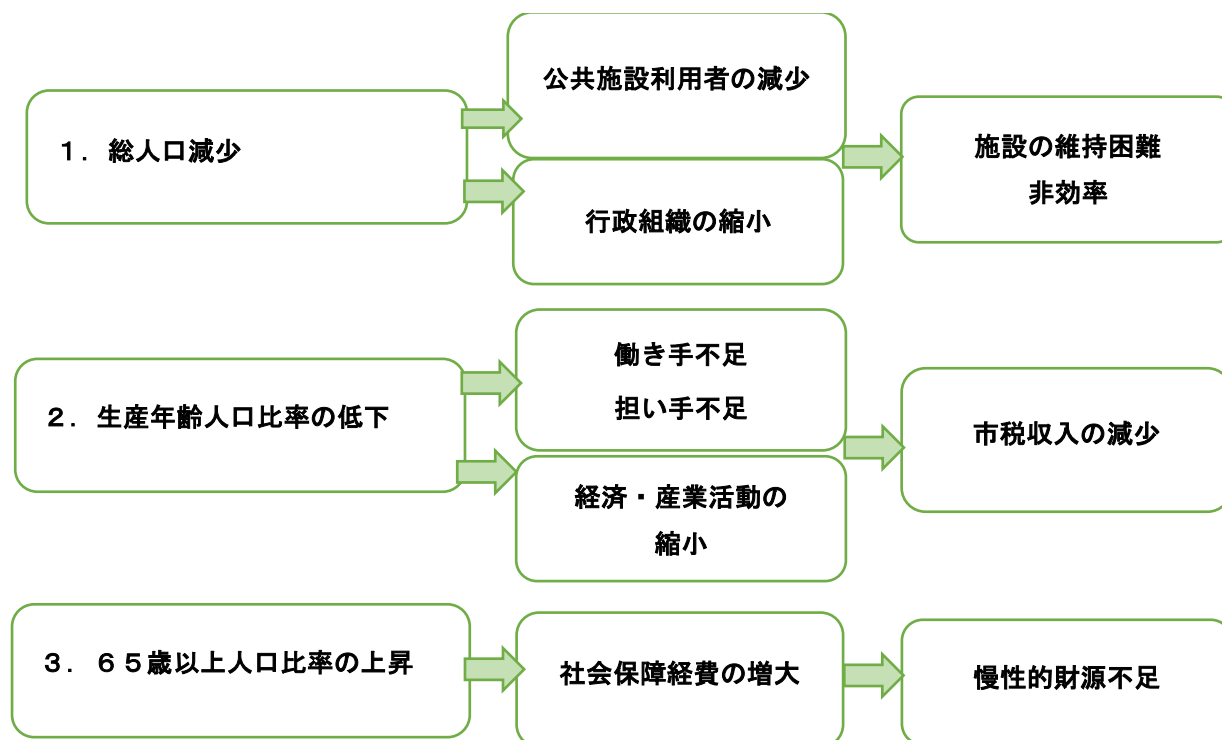
図表3 甲賀市の人口と世帯数の推移



※国では、2010年の国勢調査を基準に、その50年後を節目として推計等を行っており、本件においてもこれに準じています。

※2020年以降の推計人口は国立社会保障・人口問題研究所の推計に基づいています。

図表 4 人口減少が及ぼす行政経営への影響



2. 多様化・複雑化する行政需要

少子高齢化や核家族化・一人暮らし世帯の増加等、社会構造の変化により、地域における課題や市民ニーズは多様化・複雑化し行政に求められる機能も増加しています。また、少子高齢化のさらなる進展に伴う地域コミュニティの機能低下など、市民生活においても様々な問題が発生しています。また、本市においては、外国人人口が占める割合は令和3年3月末現在4.2%（約3800人）を占め、定住者数も増えつつあり、多文化共生の視点からの幅広い支援策も必要となってきます。

このように行政に対する市民ニーズが更に高まる一方、社会保障の扶助費の増加や、主たる納税層である生産年齢人の減少に伴う市民税の減少など、行政の経営資源が制約を受けることを想定すると、全てのニーズに対する質の高い行政サービスの提供が、難しくなることが見込まれます。

このような潮流を踏まえ、本市が継続的に安定した行政サービスを提供し、市民が安心して快適な暮らしを営むためには、地域住民やNPO、大学、民間事業者等、多様な主体による地域経営や地域課題解決のための仕組みの構築、他の市町や県域を超えた連携、公民連携手法の活用を進めることが重要となります。

3. 厳しい財政状況の見通し

少子高齢化が進む中で、歳出のうち社会保障の扶助費が増加し、今後もその傾向が続くと予測されます。また、主たる納税層である生産年齢人口が減少していくことで、自主財源である市民税の増収は期待できない状況にあります。令和3年度に試算した財政収支見通しの財政状況の想定では、単年度で2～8億円の財源不足が生じ、令和10年度までの財源不足額累計額は約30億円となる見込みとなりました。こうした見通しの中、「中長期財政計画」に定めた、健全な財政運営を図る

ための取組事項として、「（１）自主財源の確保」「（２）経常経費の抑制」「（３）基金の確保」を着実に推進していくとともに、市職員全員が本市の財政状況を強く認識し、職員一人ひとりが予算編成者としての当事者意識を高め、創意工夫し事業の「見直し」を行うなど、歳入・歳出両面において行財政改革に取り組むことが必要です。

図表 5 中長期財政計画（令和3年試算）

財政収支見通し（普通会計）										
	令和2年度	令和3年度	令和4年度	令和5年度	令和6年度	令和7年度	令和8年度	令和9年度	令和10年度	(単位：億円)
歳入	市税	140	131	135	138	137	138	140	138	139
	譲与税・交付金	31	34	33	33	34	34	35	35	35
	地方交付税	75	83	85	82	81	82	82	83	84
	国県支出金	183	90	86	77	78	78	78	79	80
	繰入金	15	13	14	15	9	12	10	6	6
	うち 住みよき基金分	2	5	3	4	1	2	1	0	0
	うち 財調基金分	7	1	0	0	0	0	0	0	0
	市債	45	28	37	47	38	23	23	23	22
	うち 臨時財政対策債	15	21	19	19	19	19	19	19	19
	その他	37	39	21	20	20	19	19	19	19
歳入合計(a)										
歳出	人件費	73	80	78	77	78	78	78	77	77
	扶助費	64	67	70	74	75	78	79	81	83
	公債費	40	43	45	44	42	43	39	38	37
	うち 臨時財政対策債	16	16	17	17	17	17	16	16	16
	物件費	65	70	63	63	63	63	62	61	61
	補助費等	156	68	63	64	61	61	61	60	60
	投資的経費	58	35	54	55	39	27	28	23	22
	繰出金	30	29	30	31	31	32	32	33	33
	その他	21	26	12	12	12	12	12	12	12
	歳出合計(b)	507	418	415	420	401	394	391	385	385
不足額の対応策										
①事務事業見直しによる削減										
②財政調整基金の取崩										
実質公債費比率(3年平均)％										
将来負担比率％										

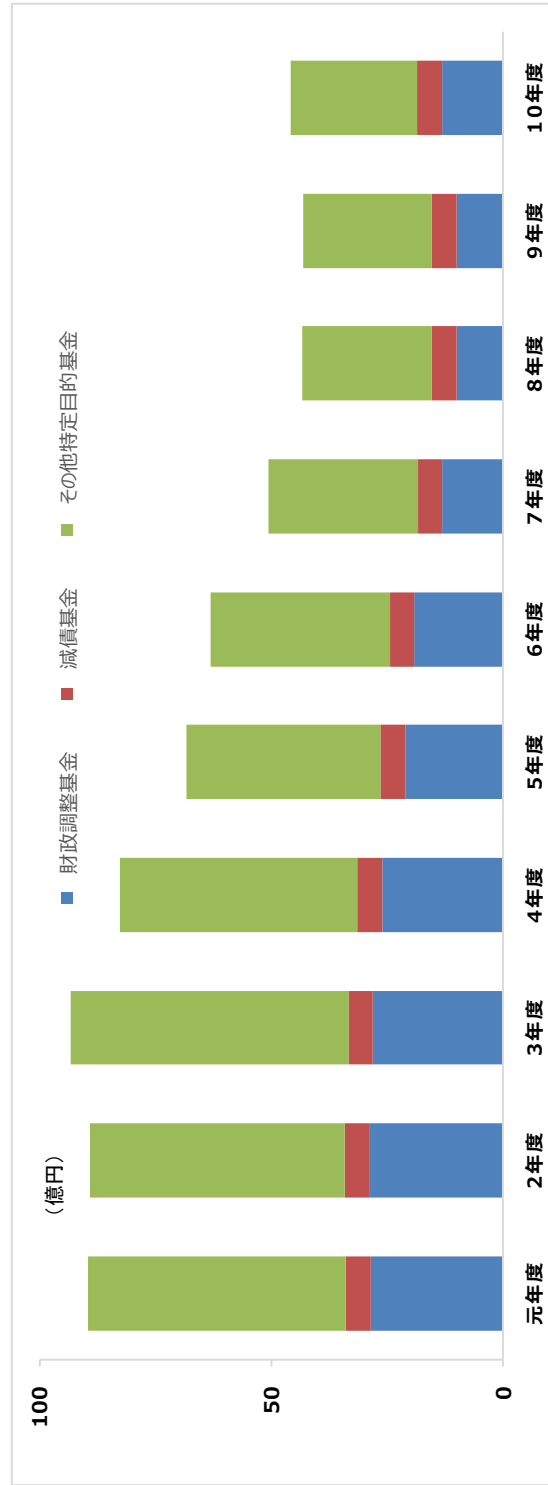
《財源調整のための基金残高見込》

区 分	年 度	元年度	2年度	3年度	4年度	5年度	6年度	7年度	8年度	9年度	10年度
基金現在高	財政調整基金	2,860	2,876	2,806	2,607	2,108	1,909	1,309	1,010	1,010	1,310
	減債基金	537	537	537	537	537	537	537	537	537	537
	その他特定目的基金	5,553	5,494	5,986	5,121	4,189	3,856	3,224	2,790	2,757	2,727
	福祉基金	277	278	277	277	177	177	177	177	177	177
	教育振興基金	347	351	344	344	344	344	244	44	44	44
	文化振興基金	39	39	39	39	39	39	39	39	39	39
	公共施設等整備基金	1,282	1,269	2,256	1,857	1,459	1,259	960	860	861	861
	住みよさと活気あふれるまちづくり基金	2,451	2,256	1,819	1,520	1,120	1,020	821	721	721	721
	移譲施設整備基金	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8
	その他基金	1,149	1,293	1,243	1,076	1,042	1,009	975	941	907	877

(単位：百万円)

図表 6 基金残高の見直し（令和3年試算）

※住みよさと活気あふれるまちづくり基金は、合併特例事業債を充当して積み立てた基金であり、起債償還後のみ活用可能な基金です



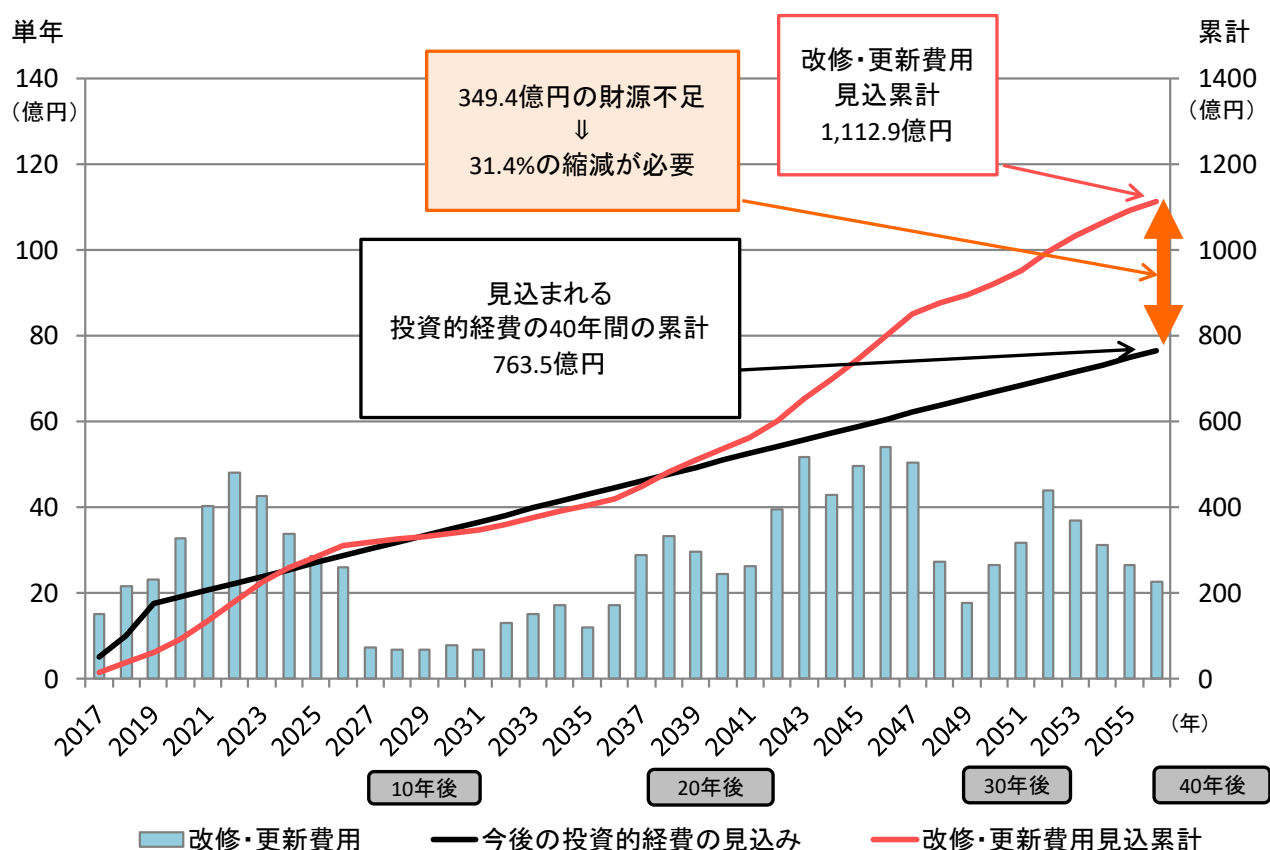
図表 5. 図表 6 出典：甲賀市中長期財政計画（収支見通し） 令和3年

4. 公共施設等の現況と老朽化

本市における公共施設等の状況は、築30年以上が経過した公共施設（建物）が全体面積の50%以上を占めており、それらをこのまま使い続けるためには、大規模改修等の実施が必要となります。また、公共施設（建物）のみならず、インフラ資産⁷においても更新時期が到来しているものが見られます。

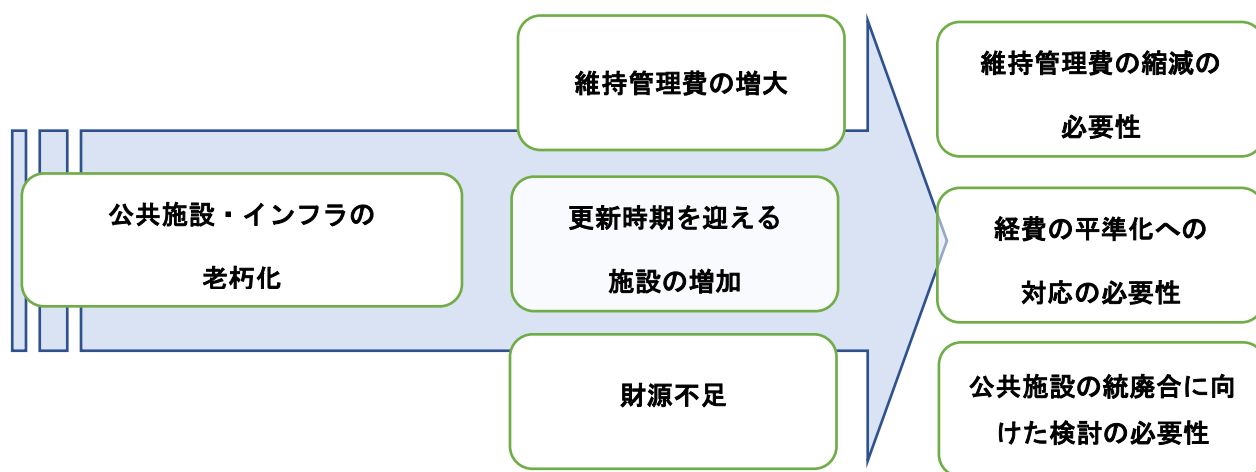
30年以上の長期的な視点で考えれば、公共施設（建物）は大規模改修だけでなく更新（建替え）時期を迎えるものが次々と現れ、インフラ資産も更新時期を迎えるものが増加します。今後はこれまでに以上に公共施設等の維持管理に費用がかかるものと予測されます。更に、大型の合併特例事業債の償還開始による公債費の増加も見込まれます。そのため、適切な維持管理や長寿命化によるライフサイクルコスト⁸の縮減に加えて、施設の配置及び総量の適正化について検討を進めていくことが必要です。

図表 7 公共施設の更新費用推計（平成29年試算）



出典：甲賀市公共施設等総合管理計画 施設の最適化方針（平成29年7月）

図表 8 公共施設インフラの老朽化による影響



5. 市組織・職員の状況と働き方改革

本市では、これまでの行政改革の取組等において、事務事業の在り方の見直しや業務のシステム化、職員の定員適正化等の取組を進めてきましたが、国・県からの権限移譲等による職員の業務量の増加や、市民ニーズの多様化・複雑化に対応していくため、職員一人ひとりの能力をより一層高め、市役所の組織力の向上を図ることが必要です。また、国の進める地方分権や地方創生の進展により地域間競争が進む中、地域の課題を的確に捉え、まちとしての質や魅力を高めていく必要があります。

本市の働き方改革⁹に関しては、平成 29(2017)年度に市長自らイクボス宣言をし、職員の仕事と生活の調和（ワーク・ライフ・バランス）の推進に取り組んでおり、令和元(2019)年には、プロジェクトチーム方式による甲賀市働き方改革プロジェクトを始動し、「職場風土改革」「業務改善」の実践・展開に向けて検討を進めてきました。

今後においては、AI¹⁰やRPA¹¹等の先端技術の活用により作業ベースの効率化を図るとともに、職員が担うべき中核となる業務に注力することにより、よりの確できめ細やかな住民サービスを実現することが求められます。また、組織全体の生産性の向上や次代を担う人材の確保に向けて、働きやすい環境の整備や、テレワークの推進、スキルアップの支援などにより、職場としての魅力を高めていくことも重要です。

6. ICT・AI等の先端技術の発展

近年のICT¹²の発展は目覚ましく、それらの適切な活用による効率的な組織経営、便利で安全なサービス提供を行う基盤の利用は、民間では既に普及が進んでいますが、多くの地方自治体ではまだ積極的な導入は進んでいない状況にあります。この背景には、古くからの紙と印鑑を利用する

文書決裁が残り、見直しが不十分な事務処理や住民目線になっていない制度、増大する情報関係経費や人材の育成、効果測定の困難さなど多くの課題を抱えている実態があります。

本市においてもこのような状況は例外ではなく、新しい技術やサービスを市民サービスの質の向上や業務の効率化に活かしてきれていない状況にあります。

こうした中、総務省は、地方自治体における業務プロセス・システムの標準化及びA I・R P Aの活用について実務上の課題の整理を目的として「地方自治体における業務プロセス・システムの標準化及びA I・ロボティクスの活用に関する研究会」（スマート自治体研究会）を平成30年9月に設置し、報告書を公表しています。

報告では、

- ・生産年齢人口減少による労働力の供給制約
- ・「Society 5.0」¹³（超スマート社会）における技術発展の加速化

という社会の変化を受け、スマートシティ¹⁴として目指すべき姿として、次の3つを示しています。

- ①人口減少が深刻化しても、自治体が持続可能な形で行政サービスを提供し続け、住民福祉の水準を維持できること
- ②職員を事務作業から解放し、職員は職員でなければならない、より価値のある業務に注力して、よりの確できめ細かな住民サービスを展開できること
- ③ベテラン職員の経験をA I等に蓄積・代替して、団体の規模・能力や職員の経験年数に関わらず、ミスなく事務処理が行えること

今後は、地方自治体間でシステムを共有する地域情報プラットフォーム化や行政サービスの利用者の利便性向上並びに行政運営の簡素化及び効率化に立ち返った業務改革（B P R（Business Process Re-engineering）¹⁵）の徹底を前提に業務プロセス・情報システムの標準化が進むことが予想されます。

7. 新型コロナウイルス感染症による影響

新型コロナウイルス感染症の世界的流行を受け、地方自治体は、新たな脅威にどう立ち向かうかについて地域の実情に応じた判断を迫られました。本市においても、感染拡大防止対策や住民の暮らしや地域経済を支えるための取組を通じて、国や県、また地域の多様な主体と連携して展開する重要性をより一層認識するようになりました。

市民への影響を踏まえた、優先課題の取捨選択や迅速かつ柔軟な組織体制の確立の必要性、行政手続きの多くが窓口や書面によることを前提としたものであるなど、感染症拡大で顕在化した課題も多く見つかりました。一方、W e b会議や電子申請、オンライン教育などデジタル技術を活用した生活様式や新たな技術の発展が加速化しました。また、サテライトオフィス¹⁶の展開や職員が分散して業務を継続できるような環境整備、対面によらない行政手続きなど、多様な働き方の実現やデジタル技術の活用がより一層重要となってきました。

感染症を克服した後の新しい未来におけるまちの姿の基本的方向性として、「新しい豊かさ」を通じた「質」の高い行政経営の実現に向け、組織としてどう取り組んでいくかが問われています。

8. 国、県の動向

国においては、『経済財政運営と改革の基本方針2020～危機の克服、そして新しい未来へ～』（令和2年7月閣議決定）の中で、「地方行財政改革」の基本的な考え方として、新型コロナウイルス感染症の下で新しい生活様式¹⁷やビジネスが動き出している状況を踏まえ、デジタル技術の活用をはじめ、動き始めた日本社会の進化を先取りする変革を一気に進め、「新たな日常」の構築による「質」の高い経済社会の実現を目指しています。

このような中において、総務省では、ICT技術を活用した取組を積極的に進めており、また、「自治体戦略2040構想研究会」の報告においても、

- ・AIやRPA等を活用することによるスマート自治体の推進
 - ・行政のフルセット主義¹⁸からの脱却
 - ・基礎自治体から広い圏域単位での行政への転換
- 等が必要であるとしています。

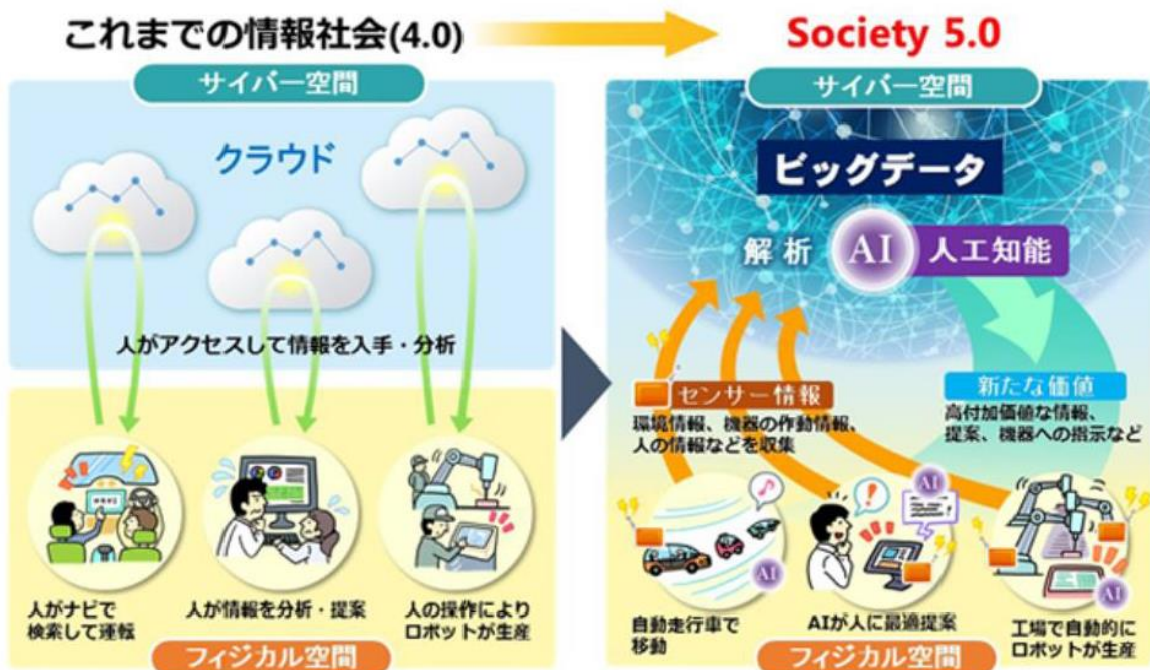
県においては、「滋賀県行政経営方針2019～変わる滋賀 変わる県庁～」（令和元年度～令和4年度）において、「対話と共感、協働で築く県民主役の県政の実現のために」を経営理念として、2030年に向けて、次の4つの視座から行政改革に取り組むとしています。

- | | |
|---------|--|
| 視座1「ヒト」 | 組織の基盤となる多様な人材の確保、最適な組織体系の構築、
業務とのバランスを十分考慮した適正な定員管理及び給与管理、
広域自治による地域課題対応、協働・連携の更なる推進、
ICTの活用、民間活力の活用等 |
| 視座2「モノ」 | PPP/PFI ¹⁹ の推進、施設総量の適正化、
ファシリティマネジメントの推進等、資産の有効活用等 |
| 視座3「財源」 | 歳入の確保、歳出の見直し、
公営企業の経営基盤の強化、出資法人の経営改善、自立性拡大等 |
| 視座4「情報」 | 県民の声の施策への一層の反映、情報収集・活用の研究、
オープンデータ化の徹底と民間活用の推進等 |

図表 9 国が提唱する科学技術基本計画に基づくコンセプト（内閣府HPより）



- Society5.0は、狩猟社会（Society1.0）、農耕社会 Society2.0、工業社会 Society3.0）、情報社会 Society4.0）に続く新たな社会を指し、「超スマート社会」とも呼ばれる。2030年を目途に具体化。
- 我が国が目指すべき未来社会の姿であり、サイバー空間（仮想空間）と現実空間（フィジカル空間）を高度に融合させたシステムにより、経済発展と社会的課題の解決を両立。



- これまでの情報社会（Society4.0）では、人がサイバー空間に存在するクラウドサービス（データベース）にインターネットを経由してアクセスして、情報やデータを手し、分析していた。
- Society5.0では、カメラやセンサーなどインターネットに接続されたIoT機器から、膨大な情報が5Gネットワークなどを通じてサイバー空間に集積され、ビッグデータを人工知能（AI）が解析し、その結果が自動的に現実空間（フィジカル空間）にフィードバックされることで、新たな価値が産業や社会にもたらされる。

図表 10 本市における行政改革のこれまでの評価と今後の重点課題

第2章（抜粋） これまでの主な取組の評価	第3章 市を取り巻く状況と やり残したこと○	引き続き取組むべき課題	重点課題と対応の方向
(12)市民参加と協働の推進 市民団体との協働事業や地域との連携による地域課題解決に取り組みました。 (13)民間活力の導入 定型的な業務のアウトソーシングにより、職員が中核業務に専念する体制を推進しました。 (9)組織的なリスクマネジメント 積極的な防災出前講座や支援により、自主防災組織の設置率が向上し、防災士登録者数も増加しました。 (5)人口減少社会における対応施策 子育て環境の整備や情報発信の充実を図りました。 (2)雇入の確保 ・シティセールス等により寄付金が増加しました。 ・新たな工業団地の造成に着手しました。 (4)公営企業等の健全化 公営企業等の経営健全化に取り組みました。 (8)公共施設等のマネジメント 公共施設等の適正管理の検討を実施し、最適化に向けた実施計画を策定しました。 (1)効率・効果的な予算の編成と執行 事務事業評価と予算や決算とを連動させて検証し、事業の優先順位を明確にしました。 (10)人材育成と組織力の向上 組織風土改革に向け、職員意識調査や研修を行いました。 (11)電子化等による行政サービスの利便性の向上 クラウド技術の導入により情報システムの強化を図りました。ICTを活用した環境整備やRPAによる事務を導入しました。	1. 人口減少社会の到来・少子高齢化の更なる進展 ・社会保障経費が増大します。 ・市民税の増収は期待できません。 ・担い手の不足が生じます。 2. 多様化・複雑化する行政需要 ・専門的な知識や技術が不足しています。 ・行政単独では、質の高い行政サービスの提供が難しくなります。 ○民間の資金や活力を導入した新たな公民連携の検証ができていません。 3. 厳しい財政状況の見通し ・現在の公共サービスを維持するには、単年度で24億～34億の不足が見込まれます。 ○公営企業会計や第3セクターの経営分析による経営基盤の強化が不十分です。 4. 公共施設等の老朽化と必要財源の不足 ・市の公共施設は、築30年以上のものが全体の50%を占めます。また保有数は、同規模の市の1.4倍です。 ○施設使用料の見直しできていません。 ○文化スポーツ施設の効率的な管理体制の見直しできていません。 5. 市組織の状況と働き方改革 ・職員数の適正化を図ってききましたが、権限移譲等により業務量は増大しています。 ・体制と業務の不断の見直しにより最適化が求められます。 6. ICTやAIなどの先端技術の発展 ・先端技術の急速な発展により、行政のデジタル化によるサービスの質の向上と効率化が求められます。 7. 新型コロナウイルス感染症の影響 ・人々の物の考え方や価値観に変化が生じました。 ・対面によらない行政サービスの環境整備が求められます。 8. 国・県の動向等 ・行政のデジタル化の加速、民間活力のさらなる活用、広域自治による地域課題対応等が検討されています。	1. 多様な主体による行政課題解決 多様な主体との連携による行政課題解決が求められます。 2. 市民との情報共有 市の情報の共有や市民等による情報の活用が求められます。 3. 財政基盤の強化 収入に見合った支出の堅持と新たな財源確保が必要です。 4. 公共施設の適正管理と最適化 市民との対話により、公共資産の適正な管理や人口規模・財源に応じた最適化を進める必要があります。 5. 受益者負担の適正化 施設使用料等の受益者負担の適正化が必要です。 6. 職員の能力向上 ・職員のチャレンジ意識と能力の向上が必要です。 ・専門分野の人材の参画が求められます。 ・「働き方改革」を行動に移す必要があります。 7. 事務事業の抜本的な見直し ビルド・アンド・スクラップにより、市が目指す姿を実現するための事務事業の抜本的な見直しを図る必要があります。 8. 行政のデジタル化 先端技術の積極的な導入により、行政手続きの更なる効率化や市民の利便性の向上を図る必要があります。	地域コミュニティの衰退 衰退への対応の方向 ・民間等の社会貢献とビジネスとの融合を図り、多様な主体の活動やノウハウが公共的課題解決に活かされる仕組みが必要です。 ・市民への積極的な情報提供と情報の共有により、市民の主体的な行動を促し、支援する仕組みが必要です。 財政基盤の弱体化 弱体化への対応の方向 ・社会情勢の変化に迅速に対応できる仕組みと財源や人的余力が必要です。 ・公共資産の適正な管理の仕組みを整え、施設の集約化等により管理経費を抑制する必要があります。 ・公共施設の効果的な活用と合わせ、使用料等の見直しや受益者負担の適正化を図る必要があります。 社会の変化と行政サービスとの乖離 乖離への対応の方向 ・市が目指す市民像、目標像の実現のために、既成概念からの脱却と事務事業の見直しによって生み出した財源を、戦略的に配分する仕組みが必要です。 ・組織横断的に職員の様々なアイデアが創出され、実行に移されていく風土づくりと仕組みづくりが必要です。 ・ICTやAIなど将来を見据えた新しい技術の導入により業務効率を上げ、資金や人的余力を生み出す必要があります。

第4章 本市の行政経営が目指す姿（基本方針と目標）

I 市民・地域・民間との共創による行政経営

目標：地域共生社会の実現

- ①地域課題に市民が向き合い、解決に向けた活動が活発に展開され多くの市民が参画している。
- ②人々が性別や国籍、障がいの有無、世代等を問わず、多様な文化や考え方を受け入れ共に認め合い、誰もが生きがいをもてる環境が創出されている。
- ③SDGs²⁰の理念のもと、経済、社会、環境の調和が図られ、市民に共生の精神が息づいている。
- ④公民連携手法の活用により最適な行政サービスが実現されている。
- ⑤多様な主体による活動やノウハウが、公共的政策課題や地域における防災や環境、福祉などの課題解決に活かされている。
- ⑥忍者や陶芸をはじめとする本市の特徴ある魅力と「子育て」「しごと」「生活」など、住みやすさを市民が実感し、外部に広く発信され反響を呼んでいる。
- ⑦積極的な情報開示により市民への説明責任を果たし、政策決定の過程を適時、適切に公表し、透明性と公正性が確保されている。
- ⑧行政と市民の架け橋となる機能や仕組みが強化され、相互コミュニケーションの手法が充実している。
- ⑨地域や自治体間・官民の枠を超えた多様な連携や、分野をまたがる施策の融合により、行政課題の解決に向けて相乗効果が得られている。

II 社会情勢の変化に対応できる自立的な行政経営

目標：財政基盤の強化

- ①大災害等の不測の事態に迅速に対応できる仕組みと、ヒト、モノ、財源、情報がストックできている。
- ②収入に見合った支出を堅持しプライマリーバランスの均衡が取れている。
- ③職員の財源確保に対する意識が向上し、全庁的に新たな財源の確保に向けた知見が蓄積され、戦略的かつ効果的な財源確保策を導入している。
- ④他の自治体の先進事例の把握や民間等からの提案を受け付ける仕組みが創出されている。
- ⑤公有財産の適正管理や統一的な視点による点検方法が確立し実行されている。
- ⑥公共施設等総合管理計画に基づく長寿命化改修や施設の複合化、集約化、解体が着実に実施され、長期的管理コストの縮減が図られている。
- ⑦概ね3から5年間隔で全庁的な使用料の見直しを実施し、公共施設や行政サービスを利用する市民と利用しない市民の両者の立場から検証を行うことにより、「市民負担の公平性」を確保している。

Ⅲ 未来を見据えた創造的行政経営

目標：行政サービスの質の向上

- ①事務事業の見直しによって生み出した財源や人的資源を、戦略的に主要施策や強化すべき部門に配分できている。
- ②先端技術（ＡＩ・ＲＰＡ等）の導入やＩＣＴの積極的な活用により、業務効率が上がり職員が中核となる業務に専念している。
- ③情報システムにおいてクラウド化が進み、標準化されることで経費削減が図られている。
- ④申請手のオンライン化によりサービスの利便性が向上し、事務が効率化されている。
- ⑤人材育成基本方針に掲げる「目指す職員像」の実現とともに、全職員が目指す方向性を共有し、職階・職制ごとの役割を果たすことで組織力を最大限に発揮し、市民に寄り添う組織経営が行われている。
- ⑥職員が地域活動に積極的に参画し、地域課題解決の当事者として関わっている。
- ⑦行政課題に対する専門的な知識を有する人材の登用が積極的になされている。
- ⑧働き方改革の推進により、多様な働き方が取り入れられ、仕事と生活の調和（ワークライフバランス）の実現により、職員のモチベーションと生産性が向上している。
- ⑨行政課題の解決に向け、組織横断的な議論により、職員の知識や経験を効果的に生かす政策形成がなされ、実行に移されている。

1. 第4次行政改革大綱の体系図

第4次行政改革大綱の体系図は次のとおりとします。

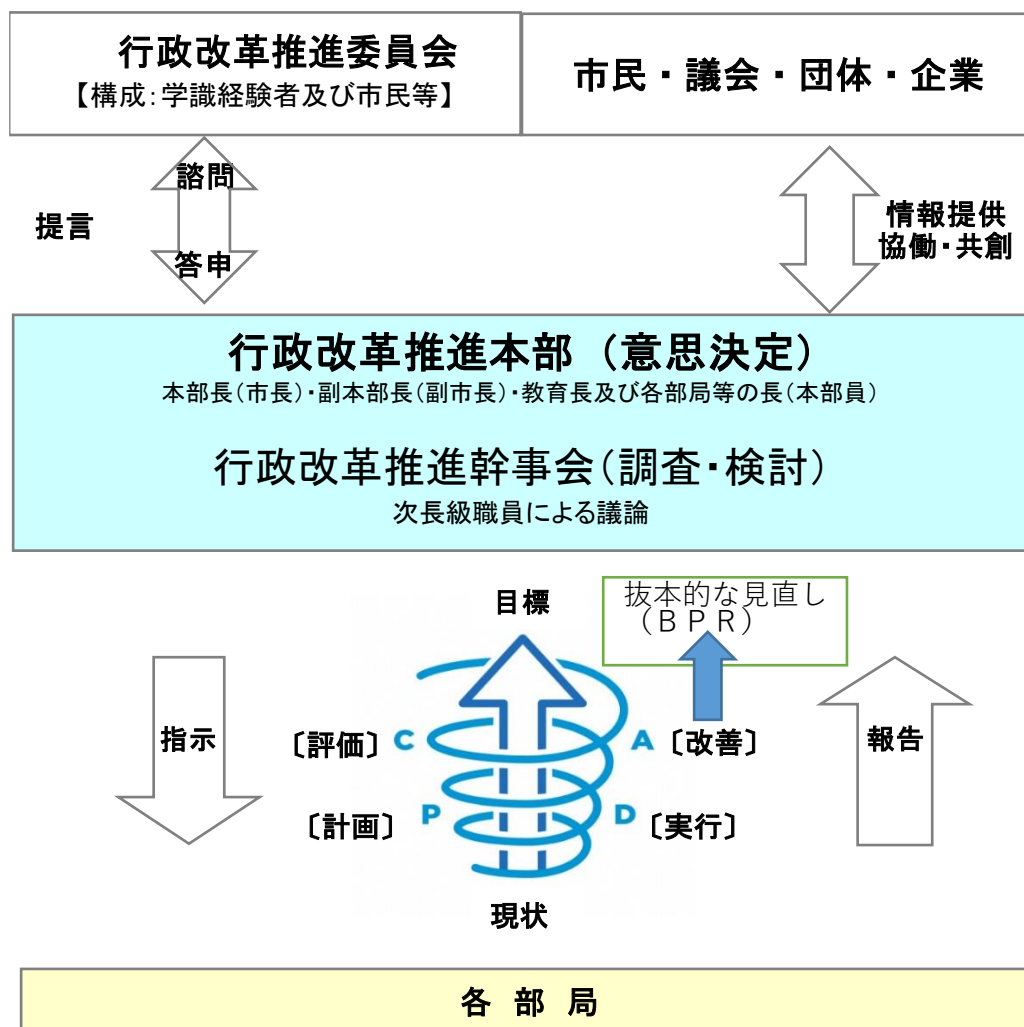
図表 11 第4次行政改革大綱体系図

【目的】徹底的な行政改革による持続可能な自治体経営								
基本方針と目標		柱となる方策		行政経営の方針				
Ⅰ	市民・地域・民間との共創による行政経営 (地域共生社会の実現)	1. 市民が主役のまちづくり	●	●	●		●	
		2. 地域共生社会の構築	●		●	●	●	
		3. PPP（公民連携）の導入促進	●	●				
		4. 移住・定住の促進	●		●	●	●	
		5. 説明責任と透明性の向上	●	●				
		6. 新たな連携の検討	●	●		●	●	
Ⅱ	社会情勢の変化に対応できる自立的な行政経営 (財政基盤の強化)	7. 健全な財政運営の推進		●		●		
		8. 新たな財源確保		●		●		
		9. 公共資産マネジメントの推進				●		
		10. 使用料等の適正化と公平性の確保		●		●		
Ⅲ	未来を見据えた創造的行政経営 (行政サービスの質の向上)	11. 事務事業のビルド&スクラップ		●				
		12. デジタル化による行政サービスの利便性向上		●		●		
		13. 人材育成の推進と職員の適正配置		●	●			
		14. 職員の意識改革と働き方改革		●				
		15. プロジェクトチーム方式の活用		●				
※総合計画基本計画で示す、行政経営の方針 分野横断の5つの基本的姿勢の該当項目を示します。			→	①市民の力を活かす	②仕組みを変える	③人を育て、人をつくる	④いつもの暮らしを守る	⑤地域共生社会を築く

2. 推進体制

- (1) 第4次行政改革大綱に基づき、庁内組織の行政改革推進本部を中心に全庁的な改革に取り組めます。
- (2) 市民や学識経験者で構成する行政改革推進委員会に、実施状況等を報告するとともに、助言等を受けながら行政改革を進めていきます。

図表 12 推進体制



アクションプラン（案）

※アクションプランは、甲賀市総合計画実施計画と連動し、進捗管理、評価、見直しを行います。

※成果指標は、柱となる方策の取り組みの成果として代表的なものを示します。

※★リーディング項目²⁾についても、同進捗・評価を踏まえ随時見直しを行います。

※中間見直し時(令和5年度)に見直し事項を反映し修正します。

Ⅰ 市民・地域・民間との共創による行政経営					
柱となる方策	1. 市民が主役のまちづくり	担当課（推進課）	政策推進課（市民活動推進室）	総計番号	
		関係課	各課	分野	実施計画
目指す姿（R6）	①地域課題に市民が向き合い、解決に向けた活動が活発に展開され、多くの市民が参画しています。				
現状と課題	①社会福祉協議会が運営するボランティアセンターとの役割分担を明確化する必要があります。 ②区、自治会と自治振興会の役割分担が不明確です。 ③地域における市施設は、地域住民による主体的な活用のために、施設の譲渡や指定管理化等が必要です。				
取組内容	①中間支援組織の設立を支援するなかで、市民活動のスキルアップや資金調達、ソーシャル・ビジネス等に取り組む地域、団体等を支援します。 ②地域とNPO等のテーマ型組織等との連携・強化を図り、それぞれの役割分担を明確にしながら、協働による取組をコーディネートします。 ③市施設の地域への譲渡や指定管理化を進めます。				
以上議決済					
以下検討中	自治振興会活動に参加している市民の割合				
成果指標	現状値（R元年度末）	中間目標（R4年度末）	目標（R6年度末）		
	46%	50%	54%		
取組項目（★リーディング項目）		関連事業		関係課（●主）	
1	区自治会と自治振興会の役割方針の策定	自治振興交付金交付事業		政策推進課 （市民活動推進室）	1 1
2	自治振興交付金制度の見直し				1 1
3	地域における市施設の利便性向上のための譲渡や指定管理者制度の導入	（仮称）地域市民センター指定管理事業		政策推進課 （市民活動推進室）	1 2
		公民館管理運営経費		社会教育スポーツ課	1 2
4	地域カルテの活用によるグランドデザインの検討	企画一般事務（グランドデザイン構築）		政策推進課	1 3
5	★コミュニティ・ビジネス支援	まちづくり活動センター運営事業		政策推進課 （市民活動推進室）	1 4
6	中間支援組織の設置				1 4
7	市民協働提案制度の見直し	市民協働事業提案制度事業		政策推進課 （市民活動推進室）	1 4
8	イクボス推進ネットワークの構築	ワーク・ライフ・バランス推進事業 （男女共同参画推進事業）		商工労政課	14 84

I 市民・地域・民間との共創による行政経営						
柱となる方策	2. 地域共生社会の構築	担当課（推進課）	政策推進課（市民活動推進）	総計番号		
		関係課	各課	分野	実施計画	
目指す姿（R 6）	①人々が性別や国籍、障がいの有無、世代等を問わず、多様な文化や考え方を受け入れ共に認め合い、誰もが生きがいをもてる環境が創出されています。 ②SDGsの理念のもと、経済・社会・環境の調和が図られ、市民に共生の精神が息づいています。					
現状と課題	①地域の課題解決等には、企業や地域住民が主体的に取り組むことが不可欠であり、地域住民が共に支え合う風土づくりや仕組みを構築する必要があります。					
取組内容	①地域の福祉支援の取組を拡大します。 ②多文化共生の推進のために、「やさしい日本語」の普及を図ります。 ③福祉施策とコミュニティ施策の連携により、「支え手」と「受け手」の関係をを超えて、地域で支え合う仕組みづくりを進めます。					
以上議決済						
以下検討中	ボランティア登録人数（福祉、防災士、総合型スポーツクラブ、夢の学習）					
成果指標	現状値（R元年度末）	中間目標（R4年度末）	目標（R6年度末）			
	7,270人	7,740人	8,180人			
取組項目（★リーディング項目）		関連事業		関係課（●主）		
★						
1	地域自主運行によるライドシェア等住民同士の支えあいの移動支援	地域自主運行支援事業	公共交通推進課	2	7	
2	やさしい日本語の取組拡大	国際化推進事業	政策推進課 （多文化共生）	2	8	
3	外国人就労支援	国際化推進事業	政策推進課 （多文化共生）	2	8	
		就労支援事業	商工労政課	2	8	
4	SDGsの取り組みによる持続可能な市政運営の推進 ・食品ロス対策 ・エネルギー地産地消の推進 ・カーボンニュートラルへの支援	・エコライフ推進事業	生活環境課	4	16	
		・環境衛生一般事務				
		・地域エネルギー戦略事業		5	22	
5		・CLT推進事業 ・木質バイオマス利活用促進事業	林業振興課	12	67	
		子育て応援・定住促進リフォーム事業	商工労政課	10 13	53 76	
6	ごみ出し支援制度の構築	ごみ収集事業	●生活環境課	5	24	
		在宅老人福祉事業	長寿福祉課	5	24	
7	アール・ブリュットを活かした文化・芸術の発信	・障がい者福祉一般事務	障がい福祉課	7	33	
		・文化振興推進事業	●社会教育スポーツ課	7	33	

取組項目（★リーディング項目）		関連事業	関係課（●主）		
8	・ 高齢、子育て、障がい、困窮など 「重層的相談体制」の構築 ・ 「断らない相談支援体制」の実施	・ 重層的支援体制整備事業への移行準備事業 ・ 重層的支援体制整備事業	●福祉医療政策課 - 生活支援課 - 障がい福祉課 - 長寿福祉課 - すこやか支援課 - 子育て政策課	8	36
9	避難行動要支援者の対策強化	避難行動要支援者支援事業	福祉医療政策課	8	38
10	「手話言語及び情報・コミュニケーション促進条例」に基づく施策の推進（多様なコミュニケーション手段の普及）	・ 手話通訳者派遣等事業 ・ 障がい者（児）福祉一般事務	障がい福祉課	8	41
11	ユニバーサルデザインの推進	ユニバーサル推進事業	福祉医療政策課	8	42
12	介護予防ボランティアの育成・活躍の場の開拓	一般介護予防事業費	すこやか支援課	7 8	削

Ⅰ 市民・地域・民間との共創による行政経営							
柱となる方策		3. PPP（公民連携）の導入促進		担当課（推進課）	マネジメント推進室		総計番号
				関係課	各課	分野	実施計画
目指す姿（R 6）		①公民連携手法の活用により最適な行政サービスが実現されています。 ②多様な主体による活動やノウハウが、公共的政策課題や地域における防災や環境、福祉などの課題解決に活かされています。					
現状と課題		①市が重点的に取組むべき事業への適正な職員配置やサービスの向上を図るため、外部委託、指定管理などの公民連携手法を導入しています。 ②人件費の高騰等により、既存の手法による外部委託では経費の削減を図りにくい状況にあります。全国の自治体における、様々な公民連携手法の取組や動向を研究し、本市に適した手法の活用を進めることが必要です。					
取組内容		①甲賀市公民連携ガイドラインの策定により、行政施策の執行に際し民間活力の導入検討を必須とする仕組みを構築します。 ②地域公民館や防災センター、地域市民センター等の利便性向上のため、地域を主体とした指定管理者制度の導入などを検討します。 ③民間の資金の投入を促進する中心市街地整備を検討します。					
以上議決済							
以下検討中		公民連携手法の新規導入数					
成果指標		現状値（R 元年度末）	中間目標（R 4 年度末）	目標（R 6 年度末）			
		0 件	2 件	5 件			
取組項目（★リーディング項目）		関連事業		関係課（●主）			
1	地域における市施設の利便性向上のための譲渡や指定管理者制度の導入 【再掲 方策1】	（仮称）地域市民センター指定管理事業		政策推進課 （市民活動推進室）		1 2	
		公民館管理運営経費		社会教育スポーツ課		1 2	
2	政策立案機能の強化	企画一般事務（アドバイザー制度）		政策推進課		4 21	
3	地域住民による紫香楽宮跡の活用を支援	・紫香楽宮跡活用事業 ・紫香楽宮跡整備事業		歴史文化財課		6 29	
4	農福連携による高齢者、障がい者の生きがい、仕事づくり	障がい者施設等共同受注事業 （農福連携促進業務委託）		●障がい福祉課		8 40	
		農業次世代人材投資資金事業		農業振興課		8 40	
5	関係機関や企業との連携による医療、健診情報などのデータ分析に基づく、科学的な健康づくり、予防の取組	健康寿命を延ばそう事業		すこやか支援課		9 48	
		国民健康保険事業 後期高齢者医療事業		保険年金課		9 48	
6	民間企業との協力によるジビエ活用	有害鳥獣捕獲事業		林業振興課 （獣害対策室）		12 69	
7	外国人受け入れ企業との連携による日本語教室の検討	国際交流協会運営補助事業 国際交流協会事業補助事業		政策推進課 （多文化共生）		14 86	
8	貴生川駅周辺における官民連携拠点の整備	貴生川駅周辺整備事業		都市計画課		16 95	

	取組項目 (★リーディング項目)	関連事業	関係課 (●主)		
9	都市公園における民間活力の推進	(仮称) みなくち総合公園再整備事業	建設管理課	16	97
10	中心市街地における空き家、空き地への居住誘導支援策 (補助金、税制優遇)	都市計画推進事業 (居住誘導)	●都市計画課	16	101
			住宅建築課 (空家対策室)	16	101
			税務課	16	101
11	病児・病後児保育の外部委託	病児・病後児保育事業	子育て政策課	17	104
12	民設民営児童クラブのさらなる拡充	民設民営児童クラブ支援事業	子育て政策課	17	108
13	★公民連携・PPP・PFI等による公共事業の研究	行政改革大綱・行政改革推進計画促進事業	マネジメント推進室	19	135
14	パークPFIなどの手法による公園運営の検討	貴生川駅周辺特区構想	建設管理課	16	削97へ
15	公民連携の導入方法やフローを示すガイドラインの策定	行政改革大綱・行政改革推進計画促進事業	マネジメント推進室	19	削135へ
16	技術職、専門職等の専門的技術のアウトソーシングの推進	行政改革大綱・行政改革推進計画促進事業	マネジメント推進室	19	削
			人事課		
			都市計画課		
			建設事業課		
			建設管理課		
			住宅建築課		
			すこやか支援課		
			歴史文化財課		

Ⅰ 市民・地域・民間との共創による行政経営							
柱となる方策	4. 移住・定住の促進	担当課（推進課）	政策推進課	総計番号		分野	実施計画
		関係課	各課				
目指す姿（R6）	①忍者や陶芸をはじめとする本市の特徴ある魅力と「子育て」「しごと」「生活」など、住みやすさを市民が実感し、外部に広く発信され反響を呼んでいます。						
現状と課題	①新型コロナウイルス感染症の影響により一極集中のリスクが認識され都市部から地方移住への関心が高まっています。 ②移住・定住を促進する施策の強化が必要です。 ③管理不全の空き家の発生予防と活用を進めるため、地域や不動産業者と連携した仕組みが必要です。						
取組内容	①本市の特徴ある魅力と「子育て」「しごと」「生活」等の情報を総合的に発信します。 ②若者の活躍や交流を促進させる仕組みを創出します。 ③民間事業者や団体と連携した空き家対策を進めます。						
以上議決済							
以下検討中	転入者アンケートで「移住による転入」と答えた人の数						
成果指標	現状値（R元年度末）	中間目標（R4年度末）	目標（R6年度末）				
	15	20	30				
取組項目（★リーディング項目）		関連事業		関係課（●主）			
1	★・若者の交流機会の増加による「結婚、Uターン」支援 ・若者が政策に関わる機会創出	（仮称）若者の集い事業 （仮称）若者会議プロジェクト事業		政策推進課		4	11
2	お試し移住を推進する民間活動団体への支援	移住定住促進事業		政策推進課		4	12
3	3世代近居、空き家活用、コロナ対策を進めるための住宅支援制度の充実	子育て応援・定住促進リフォーム事業		商工労政課		10	53
4	空き家を活用したお試し居住施設の整備等支援	空家等対策事業		住宅建築課 （空家対策室）		10	55
5	都市部から市内企業へのU・I・J就労の環境づくり	就労支援事業（奨学金を活用した若者の地方定着事業）		商工労政課		14	85

Ⅰ 市民・地域・民間との共創による行政経営						
柱となる方策	5. 説明責任と透明性の向上	担当課（推進課）	秘書広報課	総計番号		
		関係課	各課	分野実施計画		
目指す姿（R6）	①積極的な情報開示により市民への説明責任を果たし、政策決定の過程を適時、適切に公表し、透明性と公正性が確保されています。 ②行政と市民の架け橋となる機能や仕組みが強化され、相互コミュニケーションの手法が充実しています。					
現状と課題	①市民の問題意識や行動を掻き立てる情報発信が必要です。 ②相互コミュニケーションの手法が限られており、幅広い市民の声が施策に反映されにくい状況にあります。 ③緊急時においては、手話、点字、動画、音訳、翻訳などを行う十分な体制が取れない状況にあります。					
取組内容	①市民が必要とする情報を広報紙・ホームページ・SNSや動画等でわかりやすく、タイムリーに更新し、効果的な情報発信をしていきます。 ②各種計画の策定等に当たっては、市民に対してのアンケートや相互コミュニケーション手法を活用し、市民の意見や要望を行政サービスに反映していきます。 ③平時から情報弱者への情報伝達手段の確立を図ります。					
以上議決済						
以下検討中	LINE 公式アカウントの登録数					
成果指標	現状値（R元年度末）	中間目標（R4年度末）	目標（R6年度末）			
	0 件	5,000件	10,000件			
取組項目（★リーディング項目）		関連事業		関係課（●主）		
1	市民の声を政策に反映させる「市長座談会」の継続実施	秘書広報一般事務		秘書広報課	4	10
2	幅広い層の市民が参加できるタウンミーティング				4	10
3	議会との政策立案・形成・評価プロセスの連携強化	企画一般経費 （議会、市議との会意見交換）		政策推進課	4	20
4	「手話言語及び情報・コミュニケーション促進条例」に基づく施策の推進（多様なコミュニケーション手段の普及）【再掲方策2】	手話通訳者派遣等事業		障がい福祉課	8	41
5	行政情報の積極的な公開と市民の財産である公文書の適正管理	総務一般事務		総務課	19	133

取組項目（★リーディング項目）		関連事業	関係課（●主）		
6	★・全ての市民を対象とした「広報力」の強化 ・やさしい日本語の取組拡大 ・出前講座のリニューアル	秘書広報一般事務	●秘書広報課	19	142
			政策推進課	19	142
		スマートシティ推進事業	情報政策課 （ＩＣＴ推進室）	19	142
7	市民講座のリニューアル	公民館管理運営経費	社会教育スポーツ課	4	削10へ
8	★ＬＩＮＥ公式アカウント等の活用による情報発信	全ての市民を対象とした「広報力」の強化	秘書広報課	4	削142へ
9	多様なコミュニケーション手段の普及	手話通訳者派遣等事業	障がい福祉課	8	削41へ
		国際化推進事業	政策推進課	2	削41へ

I 市民・地域・民間との共創による行政経営						
柱となる方策	6. 新たな連携の検討		担当課（推進課）	政策推進課	総計番号	
			関係課	各課	分野	実施計画
目指す姿（R 6）	①地域や自治体間・官民の枠を超えた多様な連携や、分野をまたがる施策の融合により、行政課題の解決に向けて相乗効果が得られています。					
現状と課題	①おうみ自治体クラウド協議会において、情報システムの共同利用及び事務の共通化・標準化を目的に共同調達が始まっています。 ②県外の自治体（伊賀市・亀山市）とも共通の課題解決に向けた、連携事業を展開しています。（忍者を核とした観光施策・交通インフラ）					
取組内容	①企業や大学との連携や、海外都市との交流を活かした施策を推進します。 ②甲賀市単独で実施するよりも、近隣市町を生活圏と捉えた広域での実施により効率化が図れる事業について、連携した取組を進めます。 ③分野を超えた行政施策の融合により相互に事業効果を高めます。					
以上議決済						
以下検討中	新たな連携による取組件数					
成果指標	現状値（R 元年度末）		中間目標（R 4 年度末）	目標（R 6 年度末）		
	0 件		1 0 件	2 0 件		
取組項目（★リーディング項目）		関連事業		関係課（●主）		
1	外国人の一元的相談窓口の運営	国際化推進事業		政策推進課	2	8
2	ハローワーク甲賀との連携	就労支援事業		商工労政課	2	8
3	相談窓口の連携、一元化の検討	・消費者行政事業 ・地方消費者行政活性化交付金事業 ・外国人相談事業 ・人権文化醸成事業		●生活環境課 人権推進課	3	9
4	★・大学との包括連携協定の効果を市民および市内企業に波及 ・民間企業とのさらなる連携（協定）による、暮らしの「質」を向上	・企画一般事務 （大学・企業との連携）		政策推進課	4	17
5	近隣市町との広域連携 行政課題の共同研究 図書館相互利用（湖南市） 公共交通利用促進（いこか）	・企画一般経費（伊賀市・甲賀市・亀山市広域連携推進協議会、甲賀市・湖南市広域行政協議会）		政策推進課	4	18

取組項目 (★リーディング項目)		関連事業	関係課 (●主)		
6	図書館機能の充実 ・ 湖南省との連携	・ 電子図書館事業 ・ 図書館サービス事業	社会教育スポーツ課	7	32
7	・ 学校図書 の公立図書館に準じた蔵書整理	・ 学校図書活用事業	学校教育課	7	32
8	農福連携による高齢者、障がい者の生きがい、仕事づくり【再掲方策3】	障がい者施設等共同受注事業 (農福連携促進業務委託)	●障がい福祉課	8	40
		農業次世代人材投資資金事業	農業振興課	8	40
9	・ 高齢、子育て、障がい、困窮など「重層的相談体制」の構築 ・ 「断らない支援体制」の実施【再掲方策2】	・ 重層的支援体制整備事業への移行準備事業 ・ 重層的支援体制整備事業 ・ 自立支援事業	●福祉医療政策課 生活支援課 障がい福祉課 長寿福祉課 すこやか支援課 子育て政策課	8	36 44
10	企業との連携による防災協力体制の構築	災害対策事業	危機管理課	11	58
11	農家民泊事業の広域事務局の検討	都市農村交流推進事業	農業振興課	12	64
12	「健康づくり」と「観光」の融合による「ウェルネスツーリズム」の推進	・ 飯道山周辺観光ルート整備事業	観光企画推進課	13	80
13	広域連携による結婚支援の充実	結婚支援事業	政策推進課	17	116
14	小中一貫教育の検討	確かな学力向上事業 (教科担任制、小中学校)	学校教育課	18	121
15	地域人材を生かしたキャリア教育の推進	金の卵プロジェクト事業	社会教育スポーツ課	18	122
16	コミュニティ・スクール（地域運営協議会）と地域学校協働活動の推進	・ 小学校経営事務 ・ 社会教育推進事業 ・ 地域コミュニティ推進事業 ・ 公民館管理運営経費	●学校教育課 社会教育スポーツ課	18	126 127
17	おくやみワンストップや子育て支援窓口の利便性向上	一般経費事務（窓口の利便性向上）	市民課 すこやか支援課 子育て政策課 ●保険年金課 長寿福祉課	19	141
18		・ 健康寿命を延ばそう事業	すこやか支援課 保険年金課 社会教育スポーツ課	9	削
19	ジェットロとの連携による信楽焼、茶、くすり等の海外販路開拓	地場産業等販路開拓事業	商工労政課	13	削
		茶生産振興対策事業	農業振興課	13	
20	小規模校による合同授業の実施・検証	小学校教育振興事務 小中連携事業	学校教育課	18	削

Ⅱ 社会情勢の変化に対応できる自立的な行政経営						
柱となる方策	7. 健全な財政運営の推進	担当課（推進課）	財政課		総計番号	
		関係課	マネジメント推進室・各課		分野	実施計画
目指す姿（R 6）	①大災害等の不測の事態に迅速に対応できる仕組みと、ヒト・モノ・財源・情報がストックできています。 ②収入に見合った支出を堅持しプライマリーバランスの均衡が取れています。					
現状と課題	①本市の財政状況は、健全化判断比率、資金不足比率など指標は比較的健全な状態を維持しているものの、財政調整基金等の基金総額は年々減少しており、一般会計から特別会計、企業会計に多額の資金を繰出するなど厳しい状況にあります。 ②第三セクターや市の財政支援団体は、地域住民の暮らしを支える事業を行う重要な役割を担う一方、経営が著しく悪化した場合には、市の財政に深刻な影響を及ぼすことが懸念されます。					
取組内容	①中長期財政計画に基づいて、急激な社会経済情勢の変化や高齢化の進展に伴う社会保障費の増大等、市の財政運営への影響に柔軟に対処できるよう常に検証し、健全財政の維持に努めます。 ②他団体との比較や資産・債務管理などによる中長期的な視点にたった財務書類の分析を行い、予算編成等への活用に向けた取組を進めます。 ③第三セクターや市の財政支援団体の経営分析により基盤の強化を図ります。					
以上議決済						
以下検討中	財政調整基金残高の維持					
成果指標 1	現状値（R元年度末）	中間目標（R 4 年度末）	目標（R 6 年度末）			
	28.6億円	25億円以上	25億円以上			
成果指標 2	経常収支比率（一般会計）					
	現状値（R元年度末）	中間目標（R 4 年度末）	目標（R 6 年度末）			
	90.1%	90%以下	89%以下			
取組項目（★リーディング項目）		関連事業		関係課（●主）		
1	地域医療体制の確保と経営健全化	・公立甲賀病院負担金 ・地域医療確保対策事業		福祉医療政策課		95051
2	★中長期財政計画に基づく安定した財政運営	・財政管理一般事務 ・行政改革大綱・行政改革推進計画促進事業		●財政課 マネジメント推進室		19135
3	・第三セクター等に関する指針策定 ・第三セクター・財政支援団体の経営分析と改善の各部局での展開	・統一的基準による財務書類作成事業 ・公共交通利用推進事業 ・5 G 活用モデル事業		財政課 ●マネジメント推進室 第三セクター所管課		1913592140
4	・上下水道事業の効率的な経営に向け、広域化や包括的外部委託も見据えた運営体制の検討	・上下水道料金お客様センター連携強化事業 ・施設・老朽管更新事業 ・公共下水道整備事業		上下水道総務課		10削

II 社会情勢の変化に対応できる自立的な行政経営							
柱となる方策	8. 新たな財源確保	担当課（推進課）		財政課		総計番号	
		関係課		各課		分野	実施計画
目指す姿（R 6）	①職員の財源確保に対する意識が向上し、全庁的に新たな財源の確保に向けた知見が蓄積され、戦略的かつ効果的な財源確保策を導入しています。 ②他の自治体の先進事例の把握や民間等からの提案を受け付ける仕組みが創出されています。						
現状と課題	①シティーセールスの効果により、ふるさと納税寄付金額が年々増加しています。 ②合併特例事業債発行期間の終了（令和6年度）を見据えた対策を検討する必要があります。						
取組内容	①公共事業における民間の創意工夫や公共的サービスの導入を図り、制限となる規制の緩和を検討します。 ②他の自治体や民間等での事例、クラウドファンディングの活用など、新たな手法の研究により、戦略的な財源確保策の導入を検討します。						
以上議決済							
以下検討中	ふるさと納税寄付金額						
成果指標 1	現状値（R元年度末）		中間目標（R4年度末）		目標（R6年度末）		
	1.5億円		4.5億円		5.5億円		
成果指標 2	新たな財源確保手法の導入件数						
	現状値（R元年度末）		中間目標（R4年度末）		目標（R6年度末）		
	0 件		2 件		5 件		
取組項目（★リーディング項目）			関連事業		関係課（●主）		
1	★企業版ふるさと納税導入		ふるさと納税推進事業		政策推進課	4	13
2	新たな工業団地の整備		工業団地整備事業		都市計画課 （都市基盤整備室）	15	89
3	都市計画税の導入に向けた検討		都市計画推進事業（財源確保）		●税務課 都市計画課	16	100
4	財源確保手法の検討・提案		行政改革大綱・行政改革推進計画促進事業		財政課 ●マネジメント推進室	19	135
5	パークPFIなどの手法による公園運営の検討（再）		貴生川駅周辺特区構想		建設管理課	16	削 3 公民 連携へ

Ⅱ 社会情勢の変化に対応できる自立的な行政経営					
柱となる方策	9. 公共資産マネジメントの推進	担当課（推進課）	マネジメント推進室	総計番号	
		関係課	公有財産・公共施設所管課	分野	実施計画
目指す姿（R 6）	①公有財産の適正管理や統一的な視点による点検方法が確立し実行されています。 ②公共施設等総合管理計画に基づく長寿命化改修や施設の複合化・集約化・解体が着実に実施され、長期的管理コストの縮減が図られています。				
現状と課題	①公共施設を適正に管理するための統一的な基準が定められていません。 ②地域との対話による公共施設等の合理化が求められています。 ③公共施設を整備するための財源が限られてきており、P F Iなどの官民連携手法の導入が求められています。 ④公共施設跡地等の利活用について、個々の土地の課題整理および公共利用や処分を含めた民間活用等の検討を行い、利活用方針を定める必要があります。				
取組内容	①公共財産の適正な管理の仕組みを構築し、公共施設等総合管理計画に基づく行動を着実に実行します。 ②公有財産の最適化や有効活用に向けた基準・ルールを検討し、地域との対話を踏まえて合理化を進めます。 ③公共施設の整備・運営に当たっては、P P P／P F Iなどの官民連携手法を通じて民間の創意工夫を最大限取り入れます。				
以上議決済					
以下検討中	公共施設維持管理経費の縮減				
成果指標	現状値（R元年度末）	中間目標（R 4年度末）	目標（R 6年度末）		
	—	3%	5%		
取組項目（★リーディング項目）		関連事業		関係課（●主）	
1	地域カルテの活用によるグランドデザインの検討【再掲方策1】	企画一般事務（グランドデザイン構築）		政策推進課	19 3
2	・学校の空き教室の活用や「放課後児童クラブ」と「放課後子ども教室」の連携	・放課後児童クラブ支援事業		子育て政策課	17 109
		・放課後児童クラブ整備事業		学校教育課	
		公民館管理運営経費		社会教育スポーツ課	110
3	長寿命化計画に基づく保育施設の整備	信楽認定こども園整備事業		保育幼稚園課	18 117
4	市民の意見や耐用年数を踏まえた幼保小中学校再編計画の進め方の見直し	・幼保再編検討協議会運営事業		保育幼稚園課	18 118 119
		・再編検討協議会運営事業		教育総務課	18 118 119
5	長寿命化計画に基づく学校施設の整備	土山中学校長寿命化改良事業		教育総務課	18 132
6	★ ・空き公共施設の統廃合の推進 ・公共施設の機能、利便性の向上	行政改革推進事業		●マネジメント推進室 管財課	1 19 139
7	空き公共施設へのサテライトオフィス誘致	行政改革推進事業		マネジメント推進室	19 削 139へ
8	指定管理者制度導入施設の業務評価	指定管理者制度運用事業		マネジメント推進室	19 削

Ⅱ 社会情勢の変化に対応できる自立的な行政経営					
柱となる方策	10. 使用料等の適正化と公平性の確保	担当課（推進課）	マネジメント推進室	総計番号	
		関係課	公有財産・公共施設所管課	分野	実施計画
目指す姿（R6）	①概ね3から5年間隔で全庁的な使用料の見直しを実施し、公共施設や行政サービスを利用する市民と利用しない市民の両者の立場から検証を行うことにより、「市民負担の公平性」を確保しています。				
現状と課題	①合併以降旧町単位での使用料金額が踏襲され見直しが図られていません。 ②本市では統一した減免基準が定まっておらず、対象の拡大的な運用や、受益者の大半が減免されているなど、料金設定の意義が失われ、受益者負担の原則から逸脱しているケースが見られます。				
取組内容	①受益者負担の原則に基づく公共施設使用料の見直しを検討します。 ②減免基準の見直しを検討します。 ③下水道使用料の見直しを行います。				
以上議決済					
以下検討中	公共施設使用料の見直し				
成果指標	現状値（R元年度末）	中間目標（R4年度末）	目標（R6年度末）		
	未実施	見直しの実施	受益者負担公平性の確保		
取組項目（★リーディング項目）		関連事業	関係課（●主）		
1	★公共施設使用料の見直し	行政改革推進事業	マネジメント推進室	19	139
2	公共施設減免基準の見直し			19	139
3	下水道使用料の見直し	下水道事業	上下水道総務課	10 19	—

Ⅲ 未来を見据えた創造的行政経営						
柱となる方策	11. 事務事業のビルド&スクラップ		担当課（推進課）	マネジメント推進室	総計番号	
			関係課	各課	分野	実施計画
目指す姿（R 6）	①事務事業の見直しによって生み出した財源や人的資源を、主要施策や強化すべき部門に戦略的に配分できています。					
現状と課題	①時代の流れや変化に適した行政サービスの提供が求められ、財源や人手を捻出する必要があります。 ②中長期的な視点での成果を評価し、提案内容の実現性を高める取組みを研究する必要があります。					
取組内容	①事務事業やサービス水準の質や量、実施方法等の点検を行い、行政のスリム化・効率化を図ります。 ②新たな課題に対応するため、前例踏襲を是とせず、業務プロセスをB P R（ビジネス・プロセス・リエンジニアリング）手法による抜本的な見直しを図り、余力（財源、時間）を生み出します。					
以上議決済						
以下検討中	スクラップによる財源確保額					
成果指標	現状値（R元年度末）		中間目標（R 4 年度末）	目標（R 6 年度末）		
	0		3 億円	5 億円		
取組項目（★リーディング項目）			関連事業		関係課（●主）	
1	・成果主義を基本とする行政評価の実施		行政改革大綱・行政改革推進計画促進事業		マネジメント推進室	4 19 135
2	★B P R手法の研究と運用		行政改革大綱・行政改革推進計画促進事業		●マネジメント推進室	19 135
	以下例）・電子申請等に対応するための業務プロセス・制度見直し				情報政策課	
	・申請手続き案内におけるワンストップ化				窓口所管課	
	・予算編成における事務事業評価の有効活用と提案					

Ⅲ 未来を見据えた創造的行政経営						
柱となる方策	12. デジタル化による行政サービスの 利便性向上	担当課（推進課）	情報政策課		総計番号	
		関係課	各課		分野・実施計画	
目指す姿（R6）	①先端技術（AI・RPA等）の導入やICTの積極的な活用により、業務効率が上がり職員が中核となる業務に専念しています。 ②情報システムにおいてクラウド化が進み、標準化されることで経費削減が図られています。 ③申請手続のオンライン化によりサービスの利便性が向上し、事務が効率化されています。					
現状と課題	①ICT等の活用による行政事務の効率化や事務コストの削減が必要です。 ②オンライン利用が可能な手続きの充実、システム対応などデジタル化を推進するための環境整備が必要です。					
取組内容	①ビッグデータを活用した効率的な課題解決を図るとともに、情報システムのクラウド化・標準化への対応を進めます。 ②システム整備等により、マイナンバーカード等を活用した行政手続きの簡素化やオンライン化を進めます。 ③ICT人材の育成、デジタル格差対策を推進するとともに、市民共有の財産である行政情報を適正に管理します。					
以上議決済						
以下検討中	オンライン手続件数					
成果指標	現状値（R元年度末）	中間目標（R4年度末）	目標（R6年度末）			
	0	120件	200件			
取組項目（★リーディング項目）		関連事業		関係課（●主）		
1	区・自治会、自治振興会活動におけるICTの積極活用	自治振興交付金交付事業		政策推進課 （市民活動推進室）	1 1	
2	ビッグデータの政策への活用	企画一般事務（大学・企業との連携）		●政策推進課 情報政策課 （ICT推進室）	4 17	
3	指定文化財のデジタル公開	地域文化財活用事業		歴史文化財課	6 27	
4	電子図書導入検討	・電子図書館事業 ・図書館サービス事業		社会教育スポーツ課	7 32	
5	高齢者のデジタルデバインド（ICT情報格差）の解消	老人福祉一般事業		長寿福祉課	8 39	
		デジタル活用支援事業		●情報政策課（ICT推進室）	8 39	
6	障がい者のICT利活用による暮らしの質の向上	障がい者（児）福祉一般事務		障がい福祉課	8 41	
7	関係機関や企業との連携による医療、健診情報などのデータ分析に基づく、科学的な健康づくり、予防の取組	健康寿命を延ばそう事業		すこやか支援課	9 48	
8	【再掲 方策3】	国民健康保険事業 後期高齢者医療事業		保険年金課	9 48	

取組項目（★リーディング項目）		関連事業	関係課（●主）	分野	実施計画
9	ICTを活用したフレイルチェックの啓発、拡充	保険と介護の一体化事業 介護予防事業 健康診査事業	すこやか支援課	9	49
10	ICT活用、オンライン診療の活用検討	地域医療確保対策事業	福祉医療政策課	9	50
11	・ GIGAスクール構想によるICT教育の推進	・ ICT教育環境整備事業	学校教育課	18 18	125
12	・ 地域ICTクラブのモデル導入	・ スマートシティ推進事業	情報政策課 （ICT推進室）	18 18	125
13	公文書の適正管理（電子化対応）	総務一般事務	総務課	19	133
14	★ ・ 自動化による人件費コスト削減 ・ 行政手続きのオンライン化	・ スマートシティ推進事業 （RPA・AI-OCR）	情報政策課 （ICT推進室）	19	135 136
15	・ 公共施設における電子決済 ・ インターネット予約の実施	・ スマートシティ推進事業 （施設予約システム） ・ 図書館サービス事業 ・ 図書館情報システム事業 ・ 公民館管理運営経費	●情報政策課 （ICT推進室） 管財課 社会教育スポーツ課	19	136 137
16	図書館・公民館において自由学習スペースの提供及び調べ学習の参考になる資料の提供	図書館サービス事業、各図書館管理事務	社会教育スポーツ課	7 18	削32へ
17	行政の説明会等の動画配信	スマートシティ推進事業 手話通訳者派遣等事業 すべての市民を対象とした「広報力」の強化	情報政策課 （ICT推進室） 障がい福祉課 秘書広報課	4 19	削5 説明責任へ
18	★ ・ 自動化による人件費コスト削減 ・ 行政手続きのオンライン化 ・ 公共施設における電子決済	・ スマートシティ推進事業 （RPA・AI-OCR） ・ 地域医療確保対策事業 ・ 図書館情報システム事業	情報政策課 （ICT推進室） 市民課 福祉医療政策課 子育て政策課 社会教育スポーツ課	19	削 上記 統合・ 分割記載

Ⅲ 未来を見据えた創造的行政経営							
柱となる方策	13. 人材育成の推進と職員の適正配置	担当課（推進課）		人事課	総計番号	分野	実施計画
		関係課		各課			
目指す姿（R 6）	①人材育成基本方針に掲げる「目指す職員像」の実現とともに、全職員が目指す方向性を共有し、職階・職制ごとの役割を果たすことで組織力を最大限に発揮し、市民に寄り添う組織経営が行われています。 ②職員が地域活動に積極的に参画し、地域課題解決の当事者として関わっています。 ③行政課題に対する専門的な知識を有する人材の登用が積極的になされています。						
現状と課題	①行政課題の解決に向け、全職員が目指す方向性を共有する必要があります。 ②職員のコンプライアンス意識の醸成や積極的なスキルアップの取組、地域活動に共に取り組む風土や仕組みが必要です。 ③行政課題、地域課題への取組に適合した人材が不足しています。						
取組内容	①人事評価制度の評価結果の活用を徹底し職場の活性化を図ります。 ②職員のコンプライアンス意識の徹底を図ります。 ③職員の地域活動への参画を支援する仕組みを構築します。 ④職員の費用対効果などのコスト感覚を強化します。						
以上議決済							
以下検討中	自己能力の開発に積極的に取り組んでいる職員の割合						
成果指標	現状値（R元年度末）		中間目標（R4年度末）		目標（R6年度末）		
	30%		55%		70%		
取組項目（★リーディング項目）		関連事業			関係課（●主）		
1	★市職員の地域活動などの参加促進	地域支援制度モデル事業			政策推進課 （市民活動推進室）		15
2	地域マネージャーの人材育成	・土山地域市民センター整備事業 ・地域市民センター管理事務			管財課 政策推進課		837
3	「手話言語及び情報・コミュニケーション促進条例」に基づく施策の推進【再掲方策2・5】	・手話通訳者派遣等事業 ・障がい者（児）福祉一般事務			障がい福祉課		841
4	都市再生、再開発の知見、ノウハウを持つ民間人材の登用	（仮称）専門人材確保事業			都市計画課 （都市基盤整備室）		16103
5	・職員のコンプライアンス意識の徹底 ・人事評価制度の見直し ・費用対効果などコスト感覚を身につけるための人材育成 ・地域に飛び出す公務員を支援	総務一般事務			総務課		19134 134
		職員研修事業			人事課		
6	技術職、専門職等の技術人材の確保と多様な人材を登用する制度の構築	正規職員採用事務			人事課 政策推進課		19138
7	就労支援員の確保	就労準備支援事業			生活支援課		843割
8	アウトリーチ支援員の確保	自立支援事業			生活支援課		844割
9	・多様な職種のスタッフ確保、連携 ・専門性の高い療育指導と保護者への育児支援の強化	児童発達支援事業・啓発研修事業			発達支援課		18130割 以上 138に 包括

Ⅲ 未来を見据えた創造的行政経営					
柱となる方策	14. 職員の意識改革と働き方改革	担当課（推進課）	人事課	総計番号	
		関係課	各課	分野	実施計画
目指す姿（R6）	①働き方改革の推進により、多様な働き方が取り入れられ、仕事と生活の調和（ワーク・ライフ・バランス）の実現により、職員のモチベーションと生産性が向上しています。				
現状と課題	①事務事業を新たに積み上げることに力点を置いた従来の考え方を改め、手法自体を見直す発想を大切にし、そのチャレンジを評価する意識の醸成を図る必要があります。 ②職員の長時間勤務が恒常化している業務があります。 ③「仕事と生活の調和（ワーク・ライフ・バランス）」の推進と「業務の見直し等による生産性の向上（イノベーション）」を柱とした働き方改革をより一層進めていくことが必要です。				
取組内容	①テレワークやサテライトオフィス、短時間就労など、場所や時間に制限されない多様な働き方の環境整備を進めます。 ②AI・RPA等の導入により、業務の効率化を図ります。 ③ストレスチェック等の実施によるメンタルヘルスケアや運動習慣の定着など職員の健康づくりに取り組みます。				
以上議決済					
以下検討中	時間外勤務手当の削減				
成果指標	現状値（H30年度）	中間目標（R4年度）	目標（R6年度）		
	339千円／年1人	320千円／年1人	300千円／年1人		
取組項目（★リーディング項目）		関連事業		関係課（●主）	
1	・組織風土改革支援	職員研修事業		人事課	19 134
2	★ ・自動化による人件費コスト削減 ・行政手続きのオンライン化 【再掲方策12】	・スマートシティ推進事業（RPA・AI-OCR）		情報政策課（ICT推進室）	19 135 136
3	・公共施設における電子決済 ・インターネット予約の実施 【再掲方策12】	・スマートシティ推進事業（施設予約システム） ・図書館サービス事業 ・図書館情報システム事業 ・公民館管理運営経費		●情報政策課（ICT推進室） 管財課 社会教育スポーツ課	19 136 137
4	・多様な働き方の環境整備 ・テレワークの推進	情報系システム管理事務		●人事課 情報政策課（ICT推進室）	19 140

Ⅲ 未来を見据えた創造的行政経営						
柱となる方策	15. プロジェクトチーム方式の活用	担当課（推進課）	政策推進課	総計番号		
		関係課	マネジメント推進室	分野	実施計画	
目指す姿（R6）	①行政課題の解決に向け、組織横断的な議論により、職員の知識や経験を効果的に活かす政策形成がなされ、実行に移されています。					
現状と課題	①市民ニーズの多様化、複雑化により行政課題の総合的な解決策が求められています。 ②プロジェクトチーム方式における政策立案においては、責任や役割分担の明確化、評価・処遇を含めた課題も明らかにし、検証する必要があります。					
取組内容	①複数の部局から横断的に参加するプロジェクトチームの設置により、職員の知識や経験を活かした政策立案を行います。 ②「最小の時間で最大の効果」を創出する観点から、プロジェクトチーム方式による検討プロセスを最適化するため、先進事例や運営方法を研究・検証します。					
以上議決済						
以下検討中	プロジェクトチーム方式による政策立案数					
成果指標	現状値（R元年度末）	中間目標（R4年度末）	目標（R6年度末）			
	0	5件	10件			
取組項目（★リーディング項目）		関連事業		関係課（●主）		
1	★プロジェクトチーム方式による政策立案		●政策推進課 マネジメント推進室			
2	以下取組例・行政相談等の利便性向上		●生活環境課 人権推進課		3	9
3	・若者によるまちづくりの推進		政策推進課		4	11
4	・移住・定住促進		政策推進課		4	12
5	・ごみ出し支援制度の構築		●生活環境課 長寿福祉課		5	24
6	・東海道の歴史・景観・伝統を守るための支援制度の再構築		歴史文化財課		6	25 27
7	・社会人のリカレント教育		●商工労政課 社会教育スポーツ課		7	31
8	・アール・ブリュットを活かした文化・芸術の発信		障がい福祉課 ●社会教育スポーツ課		7	33
9	・高齢、子育て、障がい、困窮など「断らない相談窓口」の設置 ・共生社会についての庁内研修・仕組みづくり		●福祉医療政策課 生活支援課 障がい福祉課 すこやか支援課 子育て政策課		8	36
10	・ユニバーサルデザインの推進		福祉医療政策課		8	42
11	・働き方改革の推進		人事課		14 19	134 140
12	・新たな財源確保		財政課 ●マネジメント推進		19	135

13	・ 地域情報基盤あり方検討	情報政策課	19	140
14	・ 子育て手続きの見える化検討 ・ おくやみワンストップや子育て支援窓口の利便性向上	市民課	19	141
		すこやか支援課		
		子育て政策課		
		保険年金課		
		長寿福祉課		

1 諮問書

甲 財 政 第 1 6 2 号
令和3年(2021年)3月1日

甲賀市行政改革推進委員会
委員長 新川 達郎 様

甲賀市長 岩永 裕貴

諮 問 書

下記の事項について、甲賀市行政改革推進委員会に諮問いたします。

記

1. 諮問事項

第4次甲賀市行政改革大綱の策定について

2. 諮問趣旨

本市では、これまで「第3次行政改革大綱（平成27年策定）」により行政改革の推進を図ってまいりましたが、地方公共団体の行財政運営を取り巻く環境は依然として厳しい状況にあり、世界は今、新型コロナウイルス感染症の影響を受け、社会の仕組みや人々の価値観が変わりつつあります。

このような背景を踏まえ、市は柔軟かつ持続可能な財政運営の強化を進め、更に質の高い行政サービスを実現する必要があります。

このことから、市民の利便性の向上と行政のスリム化を目指し、これまでの取組の質を向上させるとともに、市民の理解を得ながら新たな取組にも挑戦してまいります。

つきましては、本市における行政改革の基本的な取組方針となる「第4次行政改革大綱」を策定するにあたり、貴委員会の意見を求めます。

2 答申書

甲 行 革 委 第 8 号
令和3年(2021年)7月28日

甲賀市長 岩永 裕貴 様

甲賀市行政改革推進委員会
委員長 新川 達郎

第4次甲賀市行政改革大綱の策定について（答申）

令和3年3月1日付（甲財政第162号）で諮問のありました標記の件につきまして、
下記のとおり答申します。

記

- ・ 第4次甲賀市行政改革大綱につきまして、当委員会において慎重に審議した結果、その内容は本市の行政経営を推進するにあたり、概ね時宜を得た適切なものであると認めます。
- ・ 議会、パブリック・コメント、当委員会から出た意見や提言を踏まえ、より良いものに修正されますようお願いします。
- ・ 本大綱に掲げた取組を確実に実行し、「徹底的な行政改革による持続可能な自治体経営」の推進を期待いたします。

甲賀市行政改革推進委員会 提言

以下のとおり、これまでの取組概要の評価と今後の行政経営の課題への提言により、「第4次行政改革大綱の策定について」の答申といたします。

1. これまでの取組概要の評価と今後の行政経営の課題

(1) これまでの主な取組の評価

1	市民参加と協働の推進 ・市民団体等の提案による協働事業を実施しました。 ・小規模多機能自治の推進に向け研修やフォーラムを開催しました。
2	民間活力の導入 ・宿日直業務の一部、市民課での窓口業務、人事課での人事管理や給与支給事務、庶務に関する業務など、画一的な業務のアウトソーシングを実施しました。 ・大学との包括支援協定により、知的資源を活かした学びの場や研究のフィールドを設けることで、市民、事業者と大学との連携を促進しました。
3	組織的なリスクマネジメント 積極的な防災出前講座や支援により、自主防災組織の設置率が向上し、防災士登録者数も増加しました。
4	人口減少社会における対応施策 ・子育てポータルサイトやコンシェルジュ等の整備により情報発信の充実を図りました。 ・大学との包括支援協定により、学生と自治振興会との連携など、地域の課題を若い力と共に解決するための支援を実施しました。
5	歳入の確保 甲賀市の魅力を発信する取組として、シティセールス事業を推進し、ふるさと納税の推進において、ポータルサイトの拡大や甲賀市ならではの返礼品の充実、NHK連続テレビ小説「スカーレット」の放映に関連した観光イベント等を中心とした啓発活動を行った結果、寄附金額が大幅に増加しました。
6	公営企業等の健全化 ・病院改革プランに基づく経営健全化を図りましたが、入院患者数の目標値には達しませんでした。 ・第2次水道ビジョンの策定を行いました。 ・下水道事業を公営企業会計へ移行しました。
7	公共施設マネジメント（中核拠点施設整備等） 中長期の財政負担を見極めたうえで、合併特例事業債を有効活用し、公共施設等総合管理計画に基づく施設の複合化に取り組みました。（各地域の地域市民センター周辺施設の集約等 土山地域・甲南地域・信楽地域） 中山間地域（土山町鮎河、山内）の振興を図るとともに、空き公共施設の利活用や施設の最適化のモデルケースとして、廃校施設の民間活用や廃止された保育園を改修した複合施設の整備検討を進めました。
8	効率・効果的な予算の編成と執行 予算編成手法においては部局長のリーダーシップのもと、事業の見直し、合理化をはじめ、スクラップ・アンド・ビルドといった創意工夫によるメリハリの効いた部局マネジメントを大きく推進するため「枠配分経費」を拡大し、部局内予算について規律ある財政マネジメントを行い、事業の峻別を断行しました。

9	人材育成と組織力の向上 ・組織風土改革に向け、コンプライアンスに関する職員意識調査や研修を行いました。 ・働き方改革推進プロジェクトチームによる検討・提案を行いました。 ・職員のストレスチェックの実施によるメンタルヘルスクケアを行ったほか、相談機会の拡充のため外部カウンセリング窓口を整備しました。
10	電子化等による行政サービスの利便性の向上 ・おうみ自治体クラウド協議会に加入し、基幹系システムを更新し、情報系システムについても、クラウド技術の活用を行いながら更新しました。 ・ICT教育の環境整備として、小中学校に電子黒板やタブレットを整備、また一部の保育園において保護者に子どもの様子を伝える連絡機能など、民間手法の導入による充実を図りました。 ・公共施設のネット予約システムの構築や会議録作成支援システムを導入しました。

(2)本市を取り巻く状況及びやり残したこと (◎＝やり残したこと)

1	人口減少社会の到来と少子高齢化のさらなる進展 ・人口減少や少子高齢化は、市民税収入の減少や社会保障経費の増大につながります。
2	多様化・複雑化する行政需要 ・専門的な知識や技術が不足しています。 ・行政単独では、質の高い行政サービスの提供が難しくなります。 ◎民間の資金や活力を導入した新たな公民連携の検証ができていません。
3	厳しい財政状況の見通し ・現状の公共サービスを維持するためには、平成31年の試算では、単年度で24～34億の財源不足が見通されています。人口規模や財源の規模に応じた行政のスリム化と財源の確保が求められます。 ◎公営企業会計や第3セクターの経営分析による経営基盤の強化が不十分です。
4	公共施設等の老朽化と必要財源の不足 ・市の公共施設は、築30年以上のものが全体の50%を占めます。また保有数は、同規模の自治体の1.4倍です。 ◎施設使用料の見直しができていません。 ◎文化スポーツ施設の効率的な管理体制の見直しができていません。
5	市組織・職員の状況と働き方改革 ・職員数の適正化を図ってきましたが、権限移譲等により業務量は増大しています。 ・体制と業務の不断の見直しにより最適化が求められます。
6	ICT・AI等の先端技術の発展 ・先端技術の急速な発展により、行政のデジタル化によるサービスの質の向上と効率化が求められます。
7	新型コロナウイルス感染症による影響 ・人々の物の考え方や価値観に変化が生じました。 ・対面によらない行政サービスの環境整備が求められます。
8	国、県の動向 ・行政のデジタル化の加速、民間活力のさらなる活用、広域自治による地域課題対応等が検討されています。

(3)引き続き取り組むべき課題等

1 多様な主体による行政課題解決	市民ニーズが多様化・複雑化する状況において、多様な主体による地域経営や地域課題解決のための仕組みの構築、公民連携手法の活用、他市町や県域を超えた連携を進める必要があります。
2 市民との情報共有	市民や地域、民間の主体的な課題解決には、市のタイムリーな情報提供や地域における課題の情報共有が必要です。
3 財政基盤の強化	現に到来しつつある人口減少社会を見据え、持続的で健全な行政経営を行うため、規律ある財政マネジメントと長期的な視点に立った施設マネジメントを継続するとともに、新たな財源の確保、公営企業会計及び第3セクターの健全経営に注力する必要があります。
4 公共施設の適正管理と最適化	公共施設の運営においては、市民ニーズに応じたサービスの提供や経常的な経費の削減を図る観点から、指定管理者制度の導入や適正な運営を進めるとともに、施設運営に対する評価制度の導入、第三者の視点による評価を加えた仕組みを構築する必要があります。また、将来の人口減少等を見据え市内に複数存在する文化ホールや公民館、スポーツ施設、図書館などの在り方を議論し、市民との対話を通し施設の集約化や複合化など、人口規模や財源に見合う最適化を進める必要があります。 公共財産の有効活用について、個々の土地の課題整理および公共利用や処分を含めた民間活用等の検討を行い、利活用方針を定める必要があります。
5 受益者負担の適正化	使用料や手数料の適正化については、合併以降見直しが図られないままであり、見直しが進まない要因を検証し、見直しに向けた基本的考え方を早期に広く示す必要があります。 また、減免制度についても、その趣旨と必要性を検証し、施設の有効活用と利用者の公平性が確保できるようにする必要があります。
6 事務事業の抜本的な見直し（ビルド・アンド・スクラップ）	事務事業の見直しは継続的に行ってきていますが、事務の精査が一定成熟すると、よりよい手法があるにも関わらず、現手法のミクロの改善に留まり、事業のスクラップが進みにくい状況に陥りやすくなります。社会の変化に迅速に対応するためには、業務手順の統一やBPR（ビジネスプロセス・リエンジニアリング）手法を活用した業務分析により、事業の抜本的な見直しに対応できる仕組みが必要です。
7 職員の能力向上	職員の大量退職、大量採用により組織の新陳代謝が急速に進む中で、多様化・複雑化する市民ニーズに対応していくためには、職員一人ひとりが業務遂行にかかる意識や必要な能力を向上させることとともに、専門分野の人材の参画が必要です。 「ワーク・ライフ・バランス（仕事と生活の調和）」のさらなる推進に向けて、働き方改革の具体プランやロードマップの作成を一層進めていく必要があります。
8 行政のデジタル化	事務事業の効率化については、窓口業務や人事事務等の一部でアウトソーシングを導入するなど、一定程度、業務の効率化が図られましたが、さらに効率化を進めていくためには、ICTのさらなる活用をはじめ、AIやRPAなどの先端技術の導入による効果を検証していく必要があります。

(4)重点課題と対応の方向

1	地域コミュニティの衰退 人口減少や生活様式の変化により、地域や各種団体等の担い手が不足し、コミュニティとしての機能の維持が難しくなっています。これまでの行政区単位での体制だけでは地域課題に対応できない状況にあります。 対応の方向 ・民間等の社会貢献とビジネスとの融合を図り、多様な主体の活動やノウハウが公共的課題解決に活かされる仕組みが必要です。 ・市民への積極的な情報提供と情報の共有により、市民の主体的な行動を促し、支援する仕組みが必要です。
2	財政基盤の弱体化 人口減少や少子高齢化が進む中で、生産労働人口（15歳～64歳）の減少は、市税収入の減少につながることが予想されます。 対応の方向 ・社会情勢の変化に迅速に対応できる仕組みと財源や人的余力が必要です。 ・公共資産の適正な管理の仕組みを整え、施設の集約化等により管理経費を抑制する必要があります。 ・公共施設の効果的な活用と合わせ、使用料等の見直しや受益者負担の適正化を図る必要があります。
3	社会の変化と行政サービスとの乖離 技術の進歩や社会情勢の変化を踏まえ、行政サービスを最適化するためには、恒常的な事務事業の見直しと効率化が求められます。 対応の方向 ・市が目指す市民像、目標像の実現のために、事務事業の見直しによって生み出した財源を、戦略的に配分する仕組みが必要です。 ・組織横断的に職員の様々なアイデアが創出され、実行に移されていく風土づくりと仕組みづくりが必要です。 ・ICTやAIなど将来を見据えた新しい技術の導入により業務効率を上げ、資金や人的余力を生み出す必要があります。

図表 1. 本市における行政改革のこれまでの評価と今後の重点課題

(1) これまでの主な取組の評価	(2) 市を取り巻く状況とやり残したこと=◎	(3) 引き続き取り組むべき課題	(4) 重点課題と対応の方向
1. 市民参加と協働の推進 市民団体との協働事業や地域との連携による地域課題解決に取り組みました。 2. 民間活力の導入 定型的な業務のアウトソーシングにより、職員が中核業務に専念する体制を推進しました。 3. 組織的なリスクマネジメント 積極的な防災出前講座や支援により、自主防災組織の設置率が向上し、防災士登録者数も増加しました。 4. 人口減少社会における対応施策 子育て環境の整備や情報発信の充実を図りました。 5. 歳入の確保 ・シティセールス等により寄付金が増加しました。 ・新たな工業団地の造成に着手しました。 6. 公営企業等の健全化 公営企業等の経営健全化に取り組みました。 7. 公共施設等のマネジメント 公共施設等の適正管理の検討を実施し、最適化に向けた実施計画を策定しました。 8. 効率・効果的な予算の編成と執行 事務事業評価と予算や決算とを連動させて検証し、事業の優先順位を明確にしました。 9. 人材育成と組織力の向上 組織風土改革に向け、職員意識調査や研修を行いました。 10. 電子化等による行政サービスの利便性の向上 クラウド技術の導入により情報システムの強化を図りました。ICTを活用した環境整備やRPAによる事務を導入しました。	1. 人口減少社会の到来・少子高齢化の更なる進展 ・社会保障経費が増大します。 ・市民税の増収は期待できません。 ・担い手の不足が生じます。 2. 多様化・複雑化する行政需要 ・専門的な知識や技術が不足しています。 ・行政単独では、質の高い行政サービスの提供が難しくなります。 ◎民間の資金や活力を導入した新たな公民連携の検証ができていません。 3. 厳しい財政状況の見通し ・現在の公共サービスを維持するには、単年度で24億～34億の不足が見込まれます。 ◎公営企業会計や第3セクターの経営分析による経営基盤の強化が不十分です。 4. 公共施設等の老朽化と必要財源の不足 ・市の公共施設は、築30年以上のものが全体の50%を占めます。また保有数は、同規模の市の1.4倍です。 ◎施設使用料の見直しができいていません。 ◎文化スポーツ施設の効率的な管理体制の見直しできていません。 5. 市組織の状況と働き方改革 ・職員数の適正化を図ってきましたが、権限移譲等により業務量は増大しています。 ・体制と業務の不断の見直しにより最適化が求められます。 6. ICTやAIなどの先端技術の発展 ・先端技術の急速な発展により、行政のデジタル化によるサービスの質の向上と効率化が求められます。 7. 新型コロナウイルス感染症の影響 ・人々の物の考え方や価値観に変化が生じました。 ・対面によらない行政サービスの環境整備が求められます。 8. 国・県の動向等 ・行政のデジタル化の加速、民間活力のさらなる活用、広域自治による地域課題対応等が検討されています。	1. 多様な主体による行政課題解決 多様な主体との連携による行政課題解決が求められます。 2. 市民との情報共有 市の情報の共有や市民等による情報の活用が求められます。 3. 財政基盤の強化 ・収入に見合った支出の堅持と新たな財源確保が必要です。 ・第3セクターのモニタリングが必要です。 4. 公共施設の適正管理と最適化 市民との対話により、公共資産の適正な管理や人口規模・財源に応じた最適化を進める必要があります。 5. 受益者負担の適正化 施設使用料等の受益者負担の適正化が必要です。 6. 職員の能力向上 ・職員のチャレンジ意識と能力の向上が必要です。 ・専門分野の人材の参画が求められます。 ・「働き方改革」を行動に移す必要があります。 7. 事務事業の抜本的な見直し ビルド・アンド・スクラップにより、市が目指す姿を実現するための事務事業の抜本的な見直しを図る必要があります。 8. 行政のデジタル化 先端技術の積極的な導入により、行政手続きの更なる効率化や市民の利便性の向上を図る必要があります。	地域コミュニティの衰退 衰退への対応の方向 ・民間等の社会貢献とビジネスとの融合を図り、多様な主体の活動やノウハウが公共的課題解決に活かされる仕組みが必要です。 ・市民への積極的な情報提供と情報の共有により、市民の主体的な行動を促し、支援する仕組みが必要です。 財政基盤の弱体化 弱体化への対応の方向 ・社会情勢の変化に迅速に対応できる仕組みと財源や人的余力が必要です。 ・公共資産の適正な管理の仕組を整え、施設の集約化等により管理経費を抑制する必要があります。 ・公共施設の効果的な活用と合わせ、使用料等の見直しや受益者負担の適正化を図る必要があります。 社会の変化と行政サービスとの乖離 乖離への対応の方向 ・市が目指す市民像、目標像の実現のために、既成概念からの脱却と事務事業の見直しによって生み出した財源を、戦略的に配分する仕組みが必要です。 ・組織横断的に職員の様々なアイデアが創出され、実行に移されていく風土づくりと仕組みづくりが必要です。 ・ICTやAIなど将来を見据えた新しい技術の導入により業務効率を上げ、資金や人的余力を生み出す必要があります。

2. 基本的な方針への提言

(1) 課題に対する推進事項

「重点課題」を踏まえ、次のⅠからⅢの基本方針を提言いたします。

17項目の推進事項においては、「背景にある課題に対して優先的に対応すべきもの」を見定め、確実に実施できるよう特に注力してください。【⇒重点項目★】

中長期的な視点で取り組むべき項目についても、短期的な展開を想定し進捗管理を行いながら推進してください。

Ⅰ 市民、地域、民間との共創による行政経営 （地域共生社会の実現）

背景にある重点課題：地域コミュニティの衰退

人口減少や生活様式の変化により、地域や各種団体等の担い手が不足し、コミュニティとしての機能の維持が難しくなっています。これまでの行政区単位での体制だけでは地域課題に対応できない状況にあります。行政や地域が担ってきた公共的サービスも、これからは、民間事業者やNPO等との連携やあらゆる主体の参画、広域的な視点により主要課題に多角的に取り組む仕組みが必要です。

①市民が主役のまちづくり ★

市民がまちづくりの主体であることを今一度市民、行政とも自覚し、地域の課題と解決方法をそれぞれが考え、行動を起こしこれからの社会に必要なものを共に創りあげる、「共創」のまちづくりの仕組みを構築すること。そのためにも、これまで以上に効果的で分かりやすい情報の発信と、市民の声、地域の実態や現場の情報を収集し、SDGsの理念に基づく「誰一人として取り残さない」社会を目指すこと。

②地域共生社会の構築

超高齢化社会を踏まえ、「支え手」と「受け手」の関係を超えて、NPOや地域住民、民間等多様な主体が参入し、地域で支え合う仕組みを検討すること。

③PPP（パブリック・プライベート・パートナーシップ：公民連携）手法の導入促進

公民連携については、これまで外部委託化等が進んでいなかった公共サービスも、先端技術の活用等により、民間事業者が経済的価値を創造できる分野の拡大が期待できることから、積極的に市場調査を行い導入効果が期待される場合、導入に向けた取組を進めること。また、全国の自治体における様々な公民連携手法を研究し、甲賀市に適した手法の活用を進めていくため「公民連携推進ガイドライン」等の策定によりその内容を共有すること。

④移住・定住の促進

古い歴史と豊かな環境に恵まれたこの地域の魅力を発信し、子育てや教育、仕事、生活などにおいて市民が住みやすさを実感し、人々の営みが地域に愛着や誇り生み出す仕組みを創出すること。

⑤説明責任と透明性の向上

行政課題の政策形成プロセスを明らかにし、行政課題と根拠に基づく施策の推進に努めること。

オープンデータカタログの充実を図り防災マップをはじめ、都市計画図、各種健診、など市民生活にかかわりの深い情報の公開に努め、誰でも自由に利用できる環境を提供すること。加えて、市民と相互にコミュニケーションをとれる手法の充実を図ること。

⑥新たな連携の推進

単独で実施するより、湖南市はじめ、伊賀市、亀山市等の県域を越えた周辺市との共同実施により効率化が図れる事業は、新たな取組を検討すること。また、企業や研究機関、NPOや市民団体とのマッチング、更には海外の友好都市との連携を活かし、新たな価値を創出する仕組みを検討すること。

Ⅱ 社会情勢の変化に対応できる自立的な行政経営（財政基盤の強化）

背景にある重点課題：財政基盤の弱体化

人口減少や少子高齢化が進む中で、生産労働人口（15歳～64歳）の減少は、市税収入の減少につながる事が予想されます。歳入に見合った歳出を維持することが必要ですが、そのためには、人口規模や社会情勢の変化に応じた経常経費の縮減と投資的経費の選択と集中、併せて新たな財源を確保していく必要があります。

⑦健全な財政運営の推進 ★

新型コロナウイルス感染症の影響を勘案し早期に「次期甲賀市中長期財政計画」を策定し、今後、厳しい財政状況が見込まれる中にあっても、中長期的な財政見通しのもと、目標達成に向けた取組を通じて各種財政指標を遵守することにより、財政規律の確保を図り、健全な財政運営の維持に努める必要がある。また、第3セクターの経営状況の悪化は、市の財政の大きな影響を与える懸念があることから、経営状況を監視し経営の健全化に注視し必要な指導を行うこと。

⑧新たな財源確保

行財政については、縮充の視点だけでなく、自律した行財政運営のための新たな財源確保も必要となる。各分野における主体的な財源確保策と併せて、プロジェクトチーム方式等の活用により組織横断的に、他市町・企業等の事例を調査・研究し、効果的かつ実現可能な取組の導入を検討すること。

⑨公共施設等総合管理計画に基づく施設の最適化

公共施設等（インフラ資産を含む。）の老朽化の状況や、今後の人口や財政状況等の見通しについて把握・分析を行い、全体規模の縮小と併せ機能等の充実を図る「縮充」の視点で公共施設等の総合的かつ計画的な管理を行うこと。また、計画の改訂にあたっては、固定資産台帳等の公会計データの反映を検討するとともに、長期的な視点で公共施設等の再整備方針等の作成に向けた調査研究を始めることが必要である。

市有建築物については、保全管理にかかる情報の一元管理を行うとともに、計画的な点検・劣化度調査や保全計画に基づく長寿命化等により、維持管理費等の縮減と平準化を図る必要がある。さらに、新たな管理手法の導入に向けた調査・研究を進めること。

⑩公共施設の運営の効率化

市内の公共施設について、管理運営の効率化やサービスの向上の観点から指定管理者制度の導入を検討すること。また、指定管理者制度導入済みの施設は、ガイドライン等に基づき評価を行うとともに、指定管理者が安定的かつ継続的に事業を行えるか経営状態の確認を行う必要がある。さらに、民間の利用促進やサービスの導入に向けた規制緩和について検証し、市民の利便性の向上につながる施策を検討すること。

⑪市有未利用地の活用・処分

市が所有する空地や公共施設跡地等の利活用について、個々の土地の課題整理及び公共利用や処分を含めた民間活用等の検討を行い、利活用方針を定める必要がある。

⑫使用料等の適正化と公平性の確保

使用料および手数料等については、受益者負担の原則に基づく見直しを図り、使用料等の根拠を明らかにすること。減免制度についてもその趣旨と必要性を検証し、施設の有効活用と利用者の公平性が確保をできるようにすること。また、社会経済情勢を鑑み概ね3～5年の間隔で全庁的な見直しを実施するとともに、制度改正等に伴い見直しが必要な使用料等については適宜、適正な料金に見直しを行うこと。

Ⅲ 未来を見据えた創造的行政経営（行政サービスの質の向上）

背景にある重点課題：**社会の変化と行政サービスとの乖離**

技術の進歩や社会情勢の変化を踏まえ、行政サービスを最適化するためには、恒常的な事務事業の見直しと効率化が求められます。紙媒体を前提とした行政手続きの仕組みをはじめ、これまで当たり前とされてきた行政のあり方自体を見直す視点も求められます。

前例踏襲主義を排し、地域課題解決に向けた職員の自由な発想やチャレンジを推進し、組織横断的に創造的アイデアが議論される仕組みを展開していく必要があります。

⑬事務事業のビルド・アンド・スクラップ ★

「スクラップ・アンド・ビルド」は壊してから作るが、「ビルド・アンド・スクラップ」は、最初にやりたいこと、やるべきことを決めて、そのために必要な資源を確保するために不要なものを廃止するという考え方である

限られた財源において、総合計画の実現に向け最大の効果を上げるためには、最優先業務を決定すること。既存事業においては、BPR（ビジネスプロセス・リエンジニアリング）手法により、業務プロセスを展開・分析し、抜本的な見直しにより効果の最大化を追求すること。

先端技術の活用を含めた業務プロセスの再構築による業務の効率化を進めること。また、事務事業評価による業務改善を継続し、職員提案も含めボトムアップ型の改善意識の醸成を図るとともに、提案内容の実現性を高める取組を研究すること。

⑭デジタル化による行政サービス向上（行政運営の効率化）

ICT・AI・RPAなどの先端技術の効果等を検証し、事務改善など効果が見込める業務には、積極的に先端技術を活用し業務効率を上げること。

マイナンバーカードの有効活用や公文書の電子管理についても対応すること。また、地域情報基盤（光ファイバー）の利用促進や広域連携の手法を検討し、コスト削減に努めること。

⑮人材育成の推進と職員の適正配置

人材育成基本方針に掲げる「目指す職員像」の実現とともに、全職員が目指す方向性を共有できる仕組みを検討すること。また、人事評価制度に基づいた業績評価による業務マネジメントと行動評価による組織マネジメントを通じて、組織目標への貢献と職員の成長を促し組織力の向上を図ること。

⑯職員の意識改革と働き方改革

働き方改革プロジェクトチームによる提案をはじめ、人材育成基本方針に掲げる方策を推進し、職員の意識改革やテレワークの普及、フレックスタイム制、フリーアドレスオフィス等の導入など多様で柔軟な働き方の実現を推進すること。

また、引き続き時間外勤務の縮減を図ることや休暇制度の利用促進等と併せて、メンタルヘルスや運動の習慣づけなど、職員の健康づくりに努めることが必要である。

⑰プロジェクトチーム方式の活用

多様化・複雑化する行政課題に対応するため、縦割の弊害をなくし職員が複数部局から横断的に参加するプロジェクトチームを設置し、参加する職員の知識や経験を活かした政策立案を積極的に採用すること。

3. 改革の着実な進捗

行政経営改革において取り組んでいくべき内容について提言しましたが、改革の実効性を担保するため、行政は個々の推進事項について、具体的な実施や取組の期間を定めた上で進めていくことが必要です。提言の内容を整理してみると、引き続き取り組むべき課題は多岐にわたりますが、当面できることは限られていますので、優先的に取り組むべき重点項目に注力し、計画の4年間で集中的に実行してください。

進捗管理においては、取組の効果につながる指標を明らかにすべきですが、総合計画を推進するための施策横断的な視点での指標設定に努め、総合計画と一体的な管理を図ってください。

また、定められた取組の進捗状況については、当委員会において点検、検証を行っていくべきであると考えます。

今後、本提言を活用し、早期に実効性のある改革が行われることを期待します。

3 甲賀市行政改革推進委員名簿

【甲賀市行政改革推進委員会 委員名簿】

氏 名	備 考	
新川 達郎	同志社大学大学院 総合政策科学研究科 教授	委員長
寺井 和代子	元柏木小学校校長	副委員長
大家 節子	非常勤講師（特別支援対応、小一すこやか、 学力パワーアップ）	
奥田 修	湖南・甲賀地区労働者福祉協議会 会長 ホタルクス労働組合	2016 年 10 月～ 2021 年 6 月
岸 健治		2021 年 7 月～
小林 一彦	積水化学工業株式会社 滋賀水口工場 企画管理部 部長	2017 年 10 月～ 2021 年 3 月
池内 孝幸		2021 年 4 月～
上甲 典江	陶器卸売業	
小山 泉	こまちからぼ代表	
中林 賢一	株式会社@ I o T 取締役	

1 共創(きょうそう)

異なる立場や業種の人・団体等が協力して、新たな商品・サービスや価値観などをつくり出すこと。

2 縮充(しゅくじゅう)

人口が減少し、税収も縮小するなかにおいても、市民の生活を充実させる取り組みのことであり、縮小させながら「質」を充実させて、温かい地域社会をつくること。行政の都合だけで集約化を進めるのではなく、それぞれの対話のなかで、自分たちの未来をつくりあげることを表している。

3 パブリック・コメント

市の基本的な政策又は制度の策定にあたり、原案の段階で、その趣旨や目的、内容等を公表し、これらに対する市民の皆さんからご意見や情報、専門的知識の提出を受け、提出されたご意見等を考慮した上で政策等の最終決定を行う制度。

4 アウトソーシング

市が実施している事務事業について、その全部又は一部を委託契約等により民間に委ねること。

5 経常収支比率

人件費、扶助費、公債費等の縮減することが困難な経常的経費に、市税、地方交付税等の一般財源収入がどの程度充当されているかをみる指標であり、比率が低いほど財政構造の弾力性が高いことを示す。

6 受益者負担

特定の公共事業に必要な経費にあたるため、その事業によって特別の利益を受ける者が経費の一部を負担すること。

7 インフラ資産

インフラとはインフラストラクチャー(infrastructure)の略で、生活の基盤として整備された施設資産のこと。本大綱においては、道路、橋りょう、上水道、下水道、情報基盤を指す。

8 ライフサイクルコスト

施設の建設費用だけでなく、設計、施工、維持管理、補修、解体、廃棄に至るまでの全ての期間に要する総費用のこと。

9 働き方改革

働く人々が、それぞれの事情に応じた多様な働き方を選択できる社会を実現する働き方改革を総合的に推進するため、長時間労働の是正、多様で柔軟な働き方の実現、雇用形態にかかわらず公正な待遇の確保等のための改革。「働き方改革を推進するための関係法律の整備に関する法律」が、2019年4月1日に施行された。

10

AI (Artificial Intelligence)

人間の脳が行っている知的な作業をコンピュータで模倣したソフトウェアやシステムを指す。具体的には、人間の使う自然言語を理解したり、論理的な推論を行ったり、経験から学習したりするコンピュータプログラムなどのこと。

11

RPA(Robotic Process Automation)

(ロボティック・プロセス・オートメーション)とは、人間がコンピュータを操作して行う作業を、ソフトウェアによる自動的な操作によって代替すること。主に企業などのデスクワークにおけるパソコンを使った業務の自動化・省力化を行うもので、業務の効率化や低コスト化を進めることができる。

12

ICT(Information and Communication Technology)

情報通信技術を指し、身近な事例としてSNSやメールでのコミュニケーションが該当する。人、モノ、地域、サービスなど様々なものを情報技術でつなげるスマートフォン、コンピュータ、インターネットのような通信技術を利用した産業やサービスなどの総称。

13

Society5. 0

科学技術基本法に基づく「第5期科学技術基本計画」(平成28年1月22日閣議決定)において提唱されたコンセプトであり、「狩猟社会、農耕社会、工業社会、情報社会に続く、新たな社会」を指すもの。

また、「超スマート社会」として「必要なもの・サービスを、必要な人に、必要な時に、必要なだけ提供し、社会の様々なニーズにきめ細かに対応でき、あらゆる人々が質の高いサービスを受けられ、年齢、性別、地域、言語といった様々な違いを乗り越え、生きいきと快適に暮らすことのできる社会」と定義している。

14

スマートシティ

ICT等の新技術を活用し、都市の抱える課題の解決に取り組む、持続可能な都市や地域のこと。

15

BPR(Business Process Re-engineering)

ビジネスプロセス・リエンジニアリングとは、既存の業務プロセスを詳細に分析して課題を把握し、組織や制度を抜本的に見直し、業務の本来の目的に向かって解決策を導き出すことにより、市民及び行政の負担を軽減するとともに、業務処理の迅速化、正確性の向上を図る取組。

16

サテライトオフィス

企業本社や官公庁、団体の本庁舎、本部から離れた場所に設置されたオフィスのこと。

17

新しい生活様式

新型コロナウイルス感染症拡大防止のため、身体的距離の確保、マスクの着用、手洗いといった感染症対策を日常的に取り入れた生活様式のこと。

18

行政のフルセット主義

文化、教育、福祉など公共サービス提供のための施設等を全て自らが整備し、保有していこうとする考え方。

19

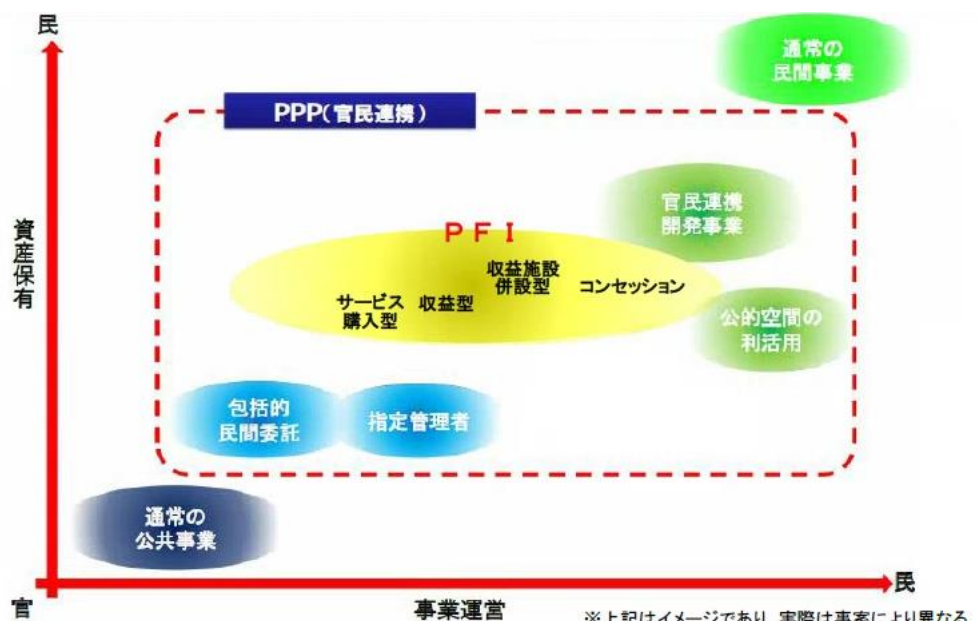
PPP/PFI

PPP (Public Private Partnership)

公共と民間事業者が連携して公共サービスを提供する手法で、公共から民間への業務委託、公設民営方式(DBO)、第三セクター等幅広い官民連携事業をさす。行政と民間がそれぞれお互いの強みを生かすことによって、最適な公共サービスを実現し、地域の価値や住民満足度の最大化を図るもの。

PFI (Private Finance Initiative)

民間資金とノウハウを活用して、公共施設等の設計、建設、整備、維持管理及び運営を行う手法。



出典：内閣府 官民資金等活用事業推進室（PPP/PFI推進室）「PPP/PFIの概要」

20

SDGs (持続可能な開発目標: Sustainable Development Goals)

2015年9月に国連で採択された、先進国を含む2030年までの国際社会全体の開発目標で、17のゴール(目標)とその下位の目標である169のターゲットから構成される。

「誰一人として取り残さない(leave no one behind)」社会の実現をめざし、経済、社会、環境をめぐる広範な課題に統合的に取り組むための目標のこと。

21

リーディング項目

計画全体をリーディングする(先頭に立って導く)誘導的な項目のこと。