

## 第5次甲賀市行政改革大綱（たたき台）

### 1. 行政改革大綱の目的と位置づけ

本大綱は、「第2次甲賀市総合計画」（平成29年度～令和10年度）（基本構想で示す「持続可能な地域経営」）の実現、また、「同第3期基本計画」（令和7年度から令和10年度）の行財政マネジメントの方針を補完し、行財政分野の取組みを推進する分野別計画に位置付け、その方向性と方策を明らかにするものです。

#### 目指す姿

#### 甲賀市総合計画（基本構想）

〈未来像〉 あい甲賀 いつもの暮らしに「しあわせ」を感じるまち  
 〈まちづくりの視点〉 持続可能な地域経営

#### 手段

#### 第2次甲賀市総合計画（第3期基本計画）（たたき台）

〈行財政マネジメントの方針〉 持続可能な自治体経営を図る

- ① 「組織力を最大化できる行政組織の構築」による多様な課題やニーズへの対応
- ② 「選択と集中」による規律ある財政運営
- ③ 「行政評価」による透明性の確保・事業のスクラップ・リニューアルを実施
- ④ 「公民連携の推進」による新たな市民サービスの提供

「持続可能な自治体経営を図る」ための方向性と方策を明らかにする

#### 具体策

#### 第5次甲賀市行政改革大綱

推進計画・分野別計画として位置づけ

行政改革大綱に示す方策に基づいた具体的な取組内容は実施計画に提示

### 2. 大綱の計画期間

第5次行政改革大綱の取組み期間は、令和7年度から令和10年度までの4年間とします。

### 3. 本市の行政経営を取り巻く重点課題と対応の方向

#### 1) 人口減少に伴う社会構造の変化による行政課題・ニーズの多様化

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。また本市においては外国人の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。

多様な主体による地域経営や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。

#### 2) 少子高齢化に伴う社会保障費増、市税収入減による財政上の懸念

行政に対する市民ニーズが高まる一方、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口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、財政状況が不安定になることを想定すると、全ての分野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。

市職員全員が本市の財政状況を正確に認識し、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。

#### 3) 職員数の不足による行政組織の弱体化

行政課題に対応すべく組織体制の強化を図りたいところですが、職員の早期退職等、様々な要因により職員数が計画する定数を下回っている状況です。

今後、効率性・有効性を重視した業務改善等を行い、職員の負担を軽減することで生産性の向上を図り、より市民サービス向上につながる業務に注力できる体制を構築することが重要になります。

### 4. 第4次行政改革大綱の検証と課題

第4次行政改革大綱の検証を踏まえ、以下の行政運営上の課題について引き続き取り組む必要があります。

#### 1) 市民・地域・民間の共創による行政経営

① 自治振興会が主体的に地域課題に取り組み自立運営するための支援メニューの充実が必要です。

② コミュニティビジネスに取り組む地域や団体の主体性を尊重した支援が必要です。

## 2) 社会情勢の変化に対応できる自立的な行政経営

人口減少下においても対応可能な公共施設の管理運営の効率化、民間活力の活用を基軸としたさらなる公共資産マネジメントの推進が必要です。

## 3) 未来を見据えた創造的行政経営

- ① 新たな人事評価制度の運用による組織力を最大化するための成果主義の浸透に向けた取り組みが必要です。
- ② 職員の意識改革・働き方改革により業務の効率性を向上させる必要があります。

## 5. 本市の財務分析結果による課題

本市財務分析結果等を踏まえ、以下の行政運営上の課題に取り組む必要があります。

### 1) 経常経費（人件費・補助金）の見直し

経常経費のコスト全体に占める割合が、類似団体より高い傾向が顕著であるため、人件費については業務効率化による無駄の排除、補助金については、ニーズや有効性の観点による見直しが必要です。

### 2) 資産マネジメントの改善

人口減少下においても対応可能な公共施設の管理運営の効率化、民間活力の活用を基軸としたさらなる公共資産マネジメントの推進が必要です。

### 3) 公営企業等改革のさらなる推進

病院事業・水道事業・下水事業は住民の生命にかかわる重要な社会インフラであるため、持続可能な経営戦略の実践および定期見直しを行うなど、改革を推進していく必要があります。

## 6. 第5次行政改革大綱策定にかかる基本的な考え方

総合計画第3期基本計画の方向性と整合を図り、特に注力すべき重点テーマと方策を示します。

### I 「組織力を最大化できる行政組織の構築」による多様な課題やニーズへの対応

市が保有する職員、資産、財源、情報を組織として最大限に活かすしくみを構築することにより、多様な行政課題や市民ニーズ、社会情勢の変化にきめ細かく対応しながら、さらなる市民サービスの向上を図ります。

## II 「選択と集中」による規律ある財政運営

人口構造の変化による社会保障費や扶助費の増大、人口減少下における財政規模の縮小や職員数の減少を見据えた中で、真に守るべきものを守り続けるため、「選択と集中」の視点から無駄を省き焦点を絞った規律ある財政運営を堅持し、将来にわたり持続可能な財政基盤を確立します。

## III 「行政評価」による透明性の確保・事業のスクラップ・リニューアルを実施

真に必要な施策に一層注力するとともに、新たな行政課題や市民ニーズへも柔軟に対応していくため、行政評価のしくみにより、「削る」、「減らす」「伸ばす」、「変える」取組みをバランスよく進めることが必要です。実施目的および到達目標に照らし、事業の成果や課題を検証し、可視化・共有することにより、スクラップ・リニューアルにつなげます。

## IV 「公民連携の推進」による新たな市民サービスの提供

地域や民間事業者等、多様な主体と行政が連携し、相互の強みを活かして課題解決に取り組むことにより、新たな市民サービスの提供や、サービスの質の向上につなげます。

## 7. 第5次行政改革大綱の重点テーマ・方策

### 第5次行政改革大綱体系

| 大綱方針（基本計画の方針と合致）                       | 重点テーマ・方策                                                     |
|----------------------------------------|--------------------------------------------------------------|
| I 「組織力を最大化できる行政組織の構築」による多様な課題やニーズへの対応  | ① 職員力の向上<br>② 組織の最適化<br>③ DX推進                               |
| II 「選択と集中」による規律ある財政運営                  | ④ 公共資産マネジメントの推進<br>⑤ 公営企業等強化<br>⑥ 中長期を見据えた財政基盤の強化<br>⑦ GX推進  |
| III 「行政評価」による透明性の確保・事業のスクラップ・リニューアルを実施 | ⑧ 施策評価による成果と課題の可視化<br>⑨ 事務事業評価によるスクラップ・リニューアル                |
| IV 「公民連携の推進」による新たな市民サービスの提供            | ① 市民や事業者の主体的な取組みによる公共課題解決の促進<br>② 適正な公民連携の推進にかかる規制緩和とルールの見直し |

## 8. 第5次行政改革大綱の取組内容

### I「組織力を最大化できる行政組織の構築」による多様な課題やニーズへの対応

#### 【柱となる方策】

#### ① 職員力の向上

|       |                                                                                                                                                                                                                                                               |
|-------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 現状と課題 | <ul style="list-style-type: none"> <li>・人材育成基本方針に掲げる「目指す職員像」の実現に向けた自己啓発および、人材育成を図るための手段として、令和5年度より新しい人事評価制度「甲賀市ひとづくり制度」がスタートしましたが、制度趣旨に沿った効果的な運用を図るため、更なる制度浸透が必要です。</li> <li>・中期職員研修計画に基づき体系的かつ効果的な研修を実施しています。研修により得られた知見を業務に反映し、効率化へつなげる取組みが必要です。</li> </ul> |
| 目指す姿  | <ul style="list-style-type: none"> <li>・職員が研修等により政策形成能力や専門的な知識を研鑽し続ける組織風土を実現する。</li> <li>・成果主義を意識した人事評価制度の運用により、職員の意識改革を実現する。</li> <li>・職員が業務を効率化し、持続性のある行政経営を実現する。</li> </ul>                                                                                |
| 取組内容  | <ul style="list-style-type: none"> <li>・人事評価制度の有効性の検証</li> <li>・専門的知識の研鑽につながる研修受講を促す取組み</li> <li>・仕事と生活の調和（ワーク・ライフ・バランス）が実現可能な制度の構築</li> </ul>                                                                                                                |

#### ② 組織の最適化

|       |                                                                                                                                                                                                                                                              |
|-------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 現状と課題 | <ul style="list-style-type: none"> <li>・行政課題に対し、関係部署が横断的に連携し、解決にあたる体制が定着しつつあります。他方、あらたな行政課題については、所管部局や主担当が不明確であるために対応が遅れているものもあります。</li> <li>・業務量の増大により、職員が疲弊し、新たな挑戦や創造が生まれにくい状況です。</li> <li>・部局ごとの政策形成機能が確立されておらず、中長期的な視点から事業戦略を検討する体制が不十分な状況です。</li> </ul> |
| 目指す姿  | <ul style="list-style-type: none"> <li>・職員の知識や経験を効果的に活かし、実証実験等から有効性・効率性を見出すことで課題解決に取り組める組織体制を構築する。</li> </ul>                                                                                                                                                |
| 取組内容  | <ul style="list-style-type: none"> <li>・部局ごとに課題解決機能や政策形成機能が最大化される機構改革・体制整備</li> <li>・行政評価に基づいた業務のスクラップ・リニューアルを進めて</li> </ul>                                                                                                                                 |

|  |            |
|--|------------|
|  | いける組織体制の整備 |
|--|------------|

### ③ D X 推進

|       |                                                                                                                                                                                                                                                    |
|-------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 現状と課題 | <ul style="list-style-type: none"> <li>・ I C T 推進ビジョンの策定、オンライン条例の制定等により、デジタル活用による市民サービス向上への取組みを段階的に進めています。</li> <li>・ デジタル活用によりさらなる市民サービス向上を図るとともに業務の効率化や事務コストの削減へとつなげる必要があります。</li> <li>・ 根強い前例踏襲主義により、D X の取組みが試行段階や部分的展開に留まっている状況です。</li> </ul> |
| 目指す姿  | <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 先端技術（A I ・ R P A 等）の導入や I C T の積極的な活用により、業務の効率化・市民サービスの利便性向上を実現する。</li> </ul>                                                                                                                             |
| 取組内容  | <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 前例踏襲主義からの脱却、業務効率化の観点からボトルネックとなっている課題の解消を意識した全庁的な D X の展開</li> <li>・ ワンストップ窓口の改善</li> <li>・ オンライン申請手続きの改善</li> </ul>                                                                                       |

## Ⅱ「選択と集中」による規律ある財政運営

### 【柱となる方策】

### ④ 公共資産マネジメントの推進

|       |                                                                                                                                                                                                          |
|-------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 現状と課題 | <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 今後、さらなる保有資産の老朽化が進行し、維持管理費用の増加が見込まれることから、公共施設等総合管理計画に基づく施設の最適化を進めるとともに、管理運営の効率化や財源確保策に取り組むことが必要です。</li> <li>・ 将来の施設等の維持管理、更新等に備えて、必要な費用を確保する仕組みが必要です。</li> </ul> |
| 目指す姿  | <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 財政的な数値等をエビデンスとする民間活力の活用を含めた一体的な公共資産マネジメントを進めていく。</li> </ul>                                                                                                     |
| 取組内容  | <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 公民連携を基軸とした資産活用や行政サービスの向上の推進</li> </ul>                                                                                                                          |

## ⑤ 公営企業等強化

|       |                                                                                                                  |
|-------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 現状と課題 | ・ 今後の人口減少を見据えた中で、特に中山間地域においては、公共交通、下水道を始めとするインフラ、医療体制等の維持が困難になることが想定されます。安定的なサービスの提供に向けて、さらなる経営の効率化や安定化が必要となります。 |
| 目指す姿  | ・ 本市の地理的特性や「利益を計上する」概念を重視した経営戦略により、持続可能な経営を実践する。                                                                 |
| 取組内容  | ・ 公営企業等が経営的に自立するための支援・取組み<br>・ 第三セクターや公共団体のあり方検討（文化・スポーツ団体、一部事務組合）                                               |

## ⑥ 中長期を見据えた財政基盤の強化

|       |                                                                                                                                                      |
|-------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 現状と課題 | ・ 中長期的な歳入歳出の見込みや事務事業の見直しを一体的に検討し、毎年度の予算編成につなげています。<br>・ 税料金の安定的確保と負担の公平性の確保のため、税料金の未収金対策を強化する必要があります。<br>・ 自治体として「稼ぐ」概念を持ちながら、更なる財源確保と事務事業の見直しが必要です。 |
| 目指す姿  | ・ 中長期財政計画と総合計画実施計画の連動による行財政マネジメントに取り組むとともに、「稼ぐ」視点による新たな財源の確保や民間活力を行政運営に導入することにより、裁量的財源の割合を示す経常収支比率の向上を実現する。                                          |
| 取組内容  | ・ 事務事業評価及び業務棚卸等による事業のスクラップ・リニューアルの推進<br>・ 各補助金制度の行財政的な視点による見直しの検討<br>・ 減価償却費を意識した基金積立の仕組みの構築<br>・ 市民ニーズに対応するための都市計画税導入の検討                            |

## ⑦ G X 推進

|       |                                                                                                                                   |
|-------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 現状と課題 | ・ 公共施設におけるエネルギーコストや建築コストが増大しています。地球温暖化対策を踏まえた中長期的な観点にたった建築設計を意識し、大規模改修や施設整備においては、断熱性能や設備更新、除却廃棄などライフサイクルコストとエネルギーコストを踏まえた検討が必須です。 |
| 目指す姿  | ・ ゼロカーボンシティの実現に向け、本市が率先して施設や事業に伴い排出される温室効果ガスの削減等を推進し、得られるメリットを最大化することで、市民や事業者への波及効果を促す。                                           |

|      |                                                                                                          |
|------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 取組内容 | <ul style="list-style-type: none"> <li>・ G X 推進に即した設備整備・更新</li> <li>・ 公共施設の改修における省エネ・再エネ仕様の導入</li> </ul> |
|------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------|

### Ⅲ「行政評価」による透明性の確保・事業のスクラップ・リニューアルを実施

#### 【柱となる方策】

#### ⑧ 施策評価による成果と課題の可視化

|       |                                                                                                                                                                                                                               |
|-------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 現状と課題 | <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 事務事業評価において事務事業レベルでの評価は実施していますが、施策レベルでは評価の仕組みがありません。</li> <li>・ 主要施策の成果や実績については、主要施策成果説明書（決算資料）により公表していますが、今後のスクラップ・リニューアルにもつなげていくためには、目標達成状況や課題、問題点等も含めて可視化し、共有することが必要です。</li> </ul> |
| 目指す姿  | <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 各部局において、施策の進捗状況や目標に対する達成度、得られた成果等の明確化および課題共有を促す。</li> </ul>                                                                                                                          |
| 取組内容  | <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 施策評価の毎年度実施導入</li> <li>・ 施策評価と事務事業評価、市民意識調査を紐づけた主要事業報告書(決算書)の公表</li> </ul>                                                                                                            |

#### ⑨ 事務事業評価によるスクラップ・リニューアル

|       |                                                                                                                                                                                                                                            |
|-------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 現状と課題 | <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 事務事業評価制度が事業のスクラップの仕組みとして機能しておらず、全庁的に業務量が増大しています。また、評価にかかる職員の事務負担が大きいことから、制度自体の負担軽減を図るとともに、より効果の高い仕組みへと見直しを図る必要があります。</li> </ul>                                                                   |
| 目指す姿  | <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 評価者が「市民にとっての効果は何か」「当初期待した目的どおりに成果が上がっているか」といった視点を重視し、評価・検証を行う。</li> <li>・ 職員自らがより効率的で効果的な行政運営を追求する仕組みを構築する。</li> </ul>                                                                            |
| 取組内容  | <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 評価結果が基準に満たない場合は必ず見直しを検討するような仕組みの導入</li> <li>・ 成果指標の設定や評価結果について外部意見を取り入れる仕組みの構築</li> <li>・ 事業の課題を必要性、有効性、効率性などの視点から具体的改善策を導き出す仕組みの構築</li> <li>・ 評価結果の総合計画および分野別計画への評価、毎年度予算編成、決算説明等への活用</li> </ul> |

#### IV「公民連携の推進」による新たな市民サービスの提供

##### 【柱となる方策】

##### ⑩ 市民や事業者の主体的な取組みによる公共課題解決の促進

|       |                                                                                                                             |
|-------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 現状と課題 | ・ 専門的なノウハウを持つ人材の登用や実証実験などの取組みを行っていますが、持続可能な社会の実現のためには、行政の経営資源をより有効に活用するだけでなく、市民や民間の資源やノウハウ、アイデアを活用する公民連携をより一層推進していく必要があります。 |
| 目指す姿  | ・ 民間の資源やノウハウ、アイデアの活用により、公共課題の解決を実現する。<br>・ 市民が主体的に地域課題に取り組むための仕組みが確立している。                                                   |
| 取組内容  | ・ 民間事業者から様々な分野において課題解決提案を受けるための積極的な情報発信と提案に対し迅速に対応できる職員の育成<br>・ 市と民間事業者等が対等なパートナーとして協力し、双方が主体的に地域課題に取り組むことができる仕組みの確立        |

##### ⑪ 適正な公民連携の推進にかかる規制緩和とルールの見直し

|       |                                                                                              |
|-------|----------------------------------------------------------------------------------------------|
| 現状と課題 | ・ 公民連携による具体的な取組みに対する適正な成果検証がされていない。<br>・ 民間事業者等の社会課題解決や地域への貢献意欲を市としてどのように受け入れるかを示す指針やルールがない。 |
| 目指す姿  | ・ 市と事業者とが対話を通じ、事業者のより主体的な参画や発意を受け入れ、それぞれの知的・物的資源等を最適な形に組み合わせ、優れた公共サービスを効率的かつ持続的に提供している。      |
| 取組内容  | ・ 協定に基づく成果や検証結果を明らかにする。<br>・ 民間による課題解決を促すための様々な分野における規制緩和や条件見直しの検討                           |