

令和 7 年度 第 1 回甲賀市行政改革推進委員会 会議録

日時：令和 7 年 4 月 8 日（火） 13：30－15：00

場所：甲賀市役所 4 階 402 会議室

1. 審議	
委員長・副委員長の選任について	
【事務局説明】 (意見がないため、事務局案の説明)横山委員長、望月副委員長	
【質疑応答】	
事務局	特にご意見、ご質問がないため、事務局案のとおり選任させていただく。
2. 審議	
第 5 次甲賀市行政改革大綱アクションプラン案について(諮問事項)	
【事務局説明】資料 1、2 について 資料 1 第 5 次甲賀市行政改革大綱アクションプランでは、第 5 次行政改革大綱で示されている 1 1 の方策ごとに表に示されており、各表上から 4 行目までは、大綱と同じ内容を記されている。今回は 5 行目以降で明記されている「成果指標」、「取組項目」、「関連事業」、「関連課」について意見をいただきたい。 参考資料 1 第 5 次甲賀市行政改革大綱策定の経緯について説明。1 年前の令和 6 年 4 月に、当委員会にかかる諮問を行い、同年 9 月に答申、提言書をいただいた。これに基づき、庁内委員会、議会総務常任委員会、パブリックコメント等の議論を経て、修正を加え、3 月議会において議決をいただいたところ。 参考資料 2 第 5 次甲賀市行政改革大綱とは市の最上位計画である甲賀市総合計画に定める「持続可能な地域経営」第 2 次甲賀市総合計画（第 3 期基本計画）に定める、行財政マネジメントの方針に掲げる「持続可能な自治体経営を図る」ための具体策として、その方向性と方策を明らかにするもの。大綱の体系は 4 つの方針に対し 1 1 の重点テーマ・方策を掲げている。また、方策ごとの目指す姿と取組内容を示しており、今回審議を賜るアクションプランは、これをさらに深堀して成果指標や具体事業を定めたものである。	
【質疑応答】	
委員長	事務局の説明についてご意見やご提案をいただきたい。
委員	今、廃校を借りて事業を行っているが、こうした廃校は今後出てくるのか。
事務局	これから学校再編があるのでその後出てくる予定である。
委員	資料 1 P 1 組織力を最大化できるための職員力の向上というのがあり、現状と課題のところに記載のある甲賀市ひとづくり制度とはどういったものか。
事務局	職員力の向上、メインとしてはこの制度のかかげるところは人材育成が主なテーマになる。評価制度ということで、成果等が例えば期末手当に紐づくというような仕組みの導入を始めた。 ただ、根拠となるものを評価して正確に数字で表すのはなかなか難しい面もあり、第 1 期としてはこの仕組みを使って、職員のやる気や、一定の目指すところを定め

	た中で、上司と部下が議論をし、具体的な行動に繋げていくきっかけづくりにまず使っている。
委員	給料に反映させる仕組みになっているということか。
事務局	そのとおりである。
委員	成果指標についてももう少し詳しく教えていただきたい。人材育成という項目が1個あって、改善された人がどれだけいたということか。評価者は誰がされるのか。
事務局	主査級以下の評価は課長補佐がしている。今までは課長が実施していたが、課長だと距離が遠くなるので近い上司が実施するようになった。
委員	ここでモチベーションが上がるほどの、給与に反映させるようなやる気の出る制度になっているかということと、評価する人の厳しさによって評価される人の、不平等感が出るっていうのが結構聞く話で、そういう問題はないか。
事務局	人材育成は職階ごとに行動指針を示しており、例えば課長補佐であれば業務の状況をつかんで必要な支援や助言を行うといった具体的な行動を示している。その行動が実際にできていたかということを面談で確認しながら評価をつけていくということになるので、事実と行動とが結びついた中で確認をしているので評価者の主観のみにならないような仕組みとなっている。 また課で評価をした後、部で差がないかということを調整した上で最終評価としている。
委員	資料1 P2 組織の最適化の現状と課題の2つ目で、部局ごとの政策形成機能が確立されておらずとはどういうことか。
事務局	業務は事務と事業に分けられるが、一定決められた手順であるとかそういったことをするっていうのは得意な方もおられるが、どちらかというところ、こういった議論をしながら将来に向けての政策課題を解決していくというようなところはなかなか力が注げていないというようなことが現状としてあり、課題となっている。各部局において そういった部分の余白を作りながら、そこに注力していくという方向性を示しているものとなる。
委員	業務量の増大により、新たな挑戦が生まれにくい状況があって、無駄なことをやっていないか、やらなくてよいことをやってないかとか、人件費が高い人が任用職員の方でできるようなことをやってないかとか見直しされていると思うが、民間で活用している業務日報を導入はしていないのか。
事務局	一部の課は1日の業務内容を整理して報告しているが、政策的な課題を検討したり、課題を話し合ったりとかについては日報でつけてないところがほとんどである。
委員	どこの自治体も日報をやりたがらない。導入したとしても、うまく使いこなせない。前任者がしていたことをやらないと歴代してきたことを否定することになる。民間では業務の見直しが当たり前となっている。行政はそれが難しい。そこをなんとかうまく前向きに捉えていただいて、効率化していただくのにはこの業務日報が1番いいと思う。ご検討いただきたいというのは個人的な意見である。
委員	資料1 P3 成果指標である待ち時間の縮減率っていうのを出されているが、どうやって計っているのか。
事務局	市民課や地域市民センターの窓口で、1つずつ受付から発行までの時間について

	サンプルを取り、集約したものである。
委員	これは一定の時期に毎年されるということか。
事務局	そうである。
委員	資料1 P4 公共資産マネジメントの推進ということで現状と課題の部分で、今後さらなる保有資産の老朽が進行し、維持管理費の増加が見込まれることから公共施設と総合管理計画に基づく施設の最適を進めるとともにというところでこの自治体も公共施設総合管理計画を進めて、個別施設計画を進めていると思うが、甲賀市の場合は床面積の何パーセント減らすとかいうのは決まっているのか。
事務局	本市においては40年間で30%減らすということが決まっている。
委員	40年間で30%というのは根拠があるのか
事務局	将来に解体や改築といったことを続けていこうとすると30%不足するというようなことが金額として出てきていて財政的なもので数字を出している。
委員	この成果指標で中間目標が5%で10年度が10%となっているのは、40年で30%ということに連動させておられるということか。
事務局	そうである。
委員	財政的にすごいインパクトが大きいとこだと思うので、補助金の見直しでは5千円、1万円を切ってしまう話になるが、これは30%を切るということは、すごいお金が浮いてくる話だと思うので、ここはしっかりする必要があったと思った。
委員	資料1 P5 信楽中央病院で病床利用率が50%、85%。信楽高原鐵道は35万人、41万人、44万人で上がっているが、具体的な実現方法があるのか。
事務局	それぞれの企業会計ごとに強化プランであるとか、計画があり、一旦その数字を載せている。行革部門としてはやはりこれは開きがあるというふうに見ているので、ここの部分については例えば、収支比率や、財務諸表から取れるような数字がよいのではないかと考えを委員長からは提案をいただいているところである。
委員	利用者というよりも、経営状態はどうなのかという、そこを目指していく方がいいのではないかとということか。
事務局	そうである。信楽高原鐵道はこれから人口減少が明らかな中において、イベントでこれだけの人数を増やしていくという想定ではあるが、少し違う視点の指標もいるのではと考えている。
委員	上水道下水道で上水道の有収率で、下水道は水洗率を上げましようとなっているが、これはこれだけで何とかなるものではないと思う。この水洗化率をあげるということは面の整備をしていかないといけないということで、かなりのお金がかかる。もうちょっと具体的な数値目標、それこそ信楽高原鐵道と一緒に、具体的な財務的な数値目標が必要だと思う。 上下水経営戦略があり、そこで具体的な数値を持たれていると思うので、それを、毎年見直して軌道修正していく必要があるのではないかとと思う。有収率、水洗化率もちろんだが、例えばその純資産比率を上げていくなども1つの指標になると思う。一般会計からの繰り入れを何パーセント減らすというような指標もありと思う。
事務局	一般会計からの繰り入れを何パーセント減らすというような指標も考えられる。

委員	料金改定はもう逃げることはできないと思うので、県内どんどんこれから上がっていき、甲賀市も上げないともたないと思うので、進めていく必要があると思う。
委員	資料１ P 6 財政基盤の強化ということで、ふるさと納税を上げるとか、企業誘致とか、目的税とかいろいろ書いていただいているが、これはどれも大事な事業だと思う。この稼ぐという視点が必要であるということで、まさにその通りだと思う。本来、中長期の財政計画を立ててもらうことが１番大切であると思う。 そうすると全体が見えて、どう個別施策にそれを落としていく、どこを伸ばしてどこを減らしていくというシミュレーションを段階別に立てて、いろんなことを検討していくと答えがだんだん見えてくる。そういう方法が有効かなと思う。
委員	資料１ P 8 施策評価による成果と課題の可視化というこの事務事業評価において事務事業レベルでの評価を実施されているが、施策レベルでは評価の仕組みがありませんと現状と課題に書いているが、これについて詳しく教えてほしい。
事務局	今甲賀市では、個別の事業ごとの評価を行っている。 甲賀市の予算の小事業という１番小さな単位で精査、評価して、例えばA、B、C、Dのランクをつけて、次継続するか廃止するかというようなことをやっているが、実際、公表しているのは一部である。小事業というのは何のためにやっているかとその上の施策レベルをしっかりと進めていくための手段としてなるので、どちらかというと議会での決算や、そういった部分については、施策レベルでの主要事業の報告をしているので、そこの紐付けをしっかりと出した上で、施策としてどうなのかを評価することもやっていくべきだと要求している。
委員	成果指標で主要政策成果説明書に見直しの議論を行った件数（累計）と書いているが、見直しの議論を行った件数ではなく、優先度の低い事業をスクラップした数ではどうか。何件やればよいというものではない気がする。
事務局	次の９番に紐づけられる部分がある。どちらかというと８番の施策評価というのは公表することが取り組んでいくべきことということと言っているが、その行く先にはスクラップやリニューアルを目指すわけであることから、指標としては９番の件数の方を上げる整理をしたいと思う。
委員	先ほどおっしゃったことがすごくその通りだなと思った。私も資料１のP 1で職員力の向上というところで結構中小企業とかと相談に乗ったりすることが多いが、やはり人が１番大事で誰がやるかで、経営は大きく変わる。 それは市単位でも同じではないかと感じていて、行政の方とお仕事することも多いが、やりがいを見つけ出せない、モチベーションが上がらないという声を非常によく聞く。そのモチベーションが上がらないという原因がどこにあるかということを考える必要があると思う。やはり、採用ができないっていうところ。民間もそうであるが、公務員の方々もなかなか採用が難しいとお聞きするし、やはり魅力的な組織であることでそこから先にいろんな施策を考える力がある職員が増えていき、変わっていくような気がする。なので、ここに書かれている取り組み項目で人事評価や研修、ライフワークバランスと書かれているが、すごく綺麗な言葉であるが、本当にこの１つ１つでどういったことをやらないといけないのかというところをもう少し考える必要があると思う。

	なので、いきなり成果指標の何パーセントということよりもどういう取り組みをしたらいいのかということを考える時間が取れないかと感じている。
委員	資料 1 P 1 職員力の向上の成果指標をもう少し詳しく教えてもらえるか。
事務局	このプロセス評価だが、この中でも人材育成というような視点、先ほど申し上げた、部下に研修の機会をしっかりと与えられているか、例えば行動指針にのっとって行動できているかなどを評価していくが、評価分類で最もよくできた評価がSで普通であればAで少し事足らなかったらBで駄目だったらCいう 4 段階あり、その指標の中で、今最も多いのは普通であるAであるところに点在している。A評価の次に多いのがBで、C、Sは少数で両極端であり、例えば上期B評価がA評価に、C評価がB評価と、それぞれランクが上がった人の数を伸ばすことが指標の考え方になっている。
委員	資料 1 P 3 10 年に 50%という目標をあげられているが、先日当社の新入社員で住民票の異動手続きで 2 時間ぐらいかかった。50%低減されても、1 時間待つと思ったら、時間で変わってくるので 50%という数字だけではちょっと違和感があると思った。
委員	資料 1 P 7 GX で 10 年の 6833 はどれぐらいの数値なのか。
事務局	甲賀市が目指すのはゼロカーボシティで 2050 年までに二酸化炭素の排出量を実質 0 にして負担をかけないということで、令和 10 年度の数値は約 30%程度の進捗状況である。
委員	令和 30 年から計算されていると思うが、もう少し具体的にわかりやすい数字にしてみよう方がよいと思った。当社も目標をもっているが、どちらかというと、この数字が一定の率で見ているのか、どういう形で上がっているのか見える方が分かりやすいと思った。
副委員長	具体的には皆さんのおっしゃる通りで間違いないかなと思う。何にしても最初の職員力っていうのが 1 番と思う。職員の皆さんの意識が高まらないと、何をやっても何を決めてもどのように進めていこうとしても進められないと思う。職員の皆さんが何を目的にどのように進めていくかという意味統一が非常に大事に思う。それによって色々細かい目標ややり方を決めて行くが、数字だけで何パーセントにしたら、どの評価と決まって、それが自身の収入に影響するだけではたいして結果は望めないと思う。自分がどのような立場で、どんなふうに市民の皆さんに報いることができるか、もっと志といった部分を向上させることが非常に大事と思う。 改革するには意識の改革をまずしないと文言で色々決めても、なかなか変わらないと思う。 行政の皆さんとやり取りをしている中で感じるところで、例えば要望活動とか質問とかやり取りをする中で市民の皆様のためにどうしたらよいをこちら側から提案したりすることがあり、その提案に対して返答が返ってくるが、その結果をこちら側がきちっと検証していかないといけないと思う。 今ある案件を返答するだけで終わってしまうと、それはもう全然実行に繋がらない。私が関わらせてもらっている中では必ず 1 年に 1 回どこまでできましたかという検証をさせてもらっている。そうでないと進まないことがある。志とか、思いと

	か、そういった部分はそんな場ではなかなかお伝えできないが、こういう行政改革の中ではそういった発言もできるかなと思ってお伝えしたかった。
委員長	要望に対する結果をまとめて公表している自治体もある。一方で作業が膨大になるという課題がある。住民側に立つと必要性は、すごくそれを分かる。職員にも負担がなく住民も納得するやり方をＡＩなどが発展してきているのでＤＸ化によって解決できないかということを検討する必要がある。
事務局	資料１ Ｐ５ 最初は代表指標だけを考えていて、その代表として水道の経常収支としているが、それだけでは個別の課題が見えないのではないかと思います、企業会計ごとにこういった指標を定めたが、この数字は、根拠があるかというようなことと、やはり開きがあるのではということをご指摘いただいているかと思う。ここを統一的な指標で見ようとしたときに一定の収支比率や純資産比率で企業会計ごとの諸表のキーとなる数字をもってすることで統一的に物が見られるのではないかと考えた。例えば収支比率を入れるのも１つだが、そこは一般会計からの繰り入れが問われて、比率が安定しているだけでは、見えにくい部分があるので、どちらかという一般会計からの繰り入れがどれだけ減らせたかとかの方が効果としては見やすいと感じる。
委員	そもそものところで今年のメンバーの皆さんのご意見を聞いていると、分野ごとに踏み込んだ話をできそうな感じをするので、委員長として今年の方針はどうか。いくらかでも突っ込める部分はあって、ただそれを事務局は收拾つけないといけないんじゃないかというのが１つと例えば上下水道事業の合理化でいったら、１番早いのは民間委託にすることだが、それでガタガタになっている行政は山ほどある。そういう状況が分かっている中で、上下水道事業の合理化を単なる財務指標だけで見ていいのかとか、特に甲賀市は合併を繰り返してかなりいびつな心理特性の中で存在しているまちだから、どこまでこれができるのかとか本当は考えなきゃいけない。 委員長にまとめてもらってレポートをあげているだけで、絶対間に合わないはずである。だったら、もっと時間取ってやるとか、そこまで踏み込むまでの体制ではないと私も思っていたが、例えば、委員はおそらくお仕事柄、ものすごく合理的なシビアな体制でやっておられる。 だから、甲賀市の体制と比較してどうなのかとか。もう１点は、業務日報は甲賀市では本当に存在しないのか。グループウェアの導入はされているか。
事務局	ガルーンっていうものがある。
委員	それは業務日報としても使えるタイプであるのか。みんな書いてないのか。
事務局	そうである。
委員	少なくともそれを活用がされていないのか。業務日報ぐらいはつけてはと過去何度も話しているが、みんな嫌で書かない。だけど自分のリスクマネジメントとしても多分やった方が絶対いいはず。業務日報を書いていると、上席がこいつは今日どこに行って、何をやっているかぐらいは把握できる。そういう体制づくりぐらいはやってくれっていう提言をしたら、今年こそはそれを実現できる実行力は甲賀市にあるのか。それだったら実行した方がいいじゃないか。

	今日打ち合わせじゃなかったと聞いたら忘れていたみたいな感じで。そういうのが意外とまかり通るような行政スタンスがある。 だから、そういう部分も含めて皆さんの知恵をまとめて委員長にもまとめてもらったら、もうちょっと刺さるような提言内容にはなれると思う。1つぐらい少し突っ込んだことを提言することができたら意味があると思うので、いかがだろうか。
委員長	おっしゃる通りだが、今すぐ返答できないので検討したいと思う。
委員	先ほどおっしゃった公営企業の話だが、これだけの資金で1個の指標持ってきたら解決するものじゃないとしたら、その通りだと思う。とりあえず、今喫緊の課題は税金を使って一般会計から投入されている下水道料の補助を少なくしていかないと、社会保障に必要なお金がまわせない状態になってきているので、それを1つの目標に挙げているのは間違いではないと思う。 それと委員がおっしゃったようになぜモチベーションが上がらないのかということが全てだと思う。公務員の方がなんで公務員になったかという、まずそこから。そういう組織に対して、僕がどういう改革を言ったって、違うだろうっていうことも言われたことある。 なんでモチベーションが上がらないのか、魅力的な組織であるからこそ、改善を進めていく、全くその通りだと思う。甲賀市が先頭を切ってやってくれたら1番大事なことだと思っているので、この委員会で充実させていきたいと思った。
委員	先ほどの職員力の向上というところで、人それぞれモチベーションの上げ方とか違うのかもしれない。以前ワーキングスペースでコミュニティマネージャーという仕事をしていたことがあるが、コミュニティマネージャーってどこの組織でも大切だと感じた。 コミュニティを円滑に図れる人間というのが組織の中にいるだけで、すごい組織の色が変わってくるという経験をしたことがあり、研修に落とし込めないか以前考えていたことがある。コミュニティマネージャーみたいな人間を行政と公務員の中でも育成していくことができれば、ちょっと面白いことになると考えている。 ぜひそこにチャレンジしてもらいたいと思う。
委員	資料1 P4 4つの課が混ざってやっていく感じになると思うが、企業でもいろいろ分かれてくるとまとまって活動しづらいと思う。どのように進めていこうと思われているのか。
事務局	縦割りの壁がある。今進めている窓口改革も同様に市民課を中心としてやっているが、そこには税の仕事も関わる。福祉の利用とも関わる。でも、それぞれの課は自分の守る守備範囲がある中で連携を図るときに1番大事な市民サービスをよくしていこうという志や目標がないと、繋がらないということが今も顕在化している。そこはプロジェクトチームの中で副市長をトップにおいて、全体が目指すべき姿からずれてないかどうかを確認しながら、さらに今の目指す方向を定めている。ある一定の時に振り返って、ずれてないかということを確認し、議論を繰り返していくことで妥協点を見つけるとか市民のためにはこれは必要であるというところにおとしどころを見つけていくという作業をやっている。それに応じていて、今の組織の形ではできないこととか、新たな分野に対応できるように、組織の改革とかを並行

	してやっていく。今は、プロジェクトチーム方式や組織自体の改変で取り組んでいくと示している。
副委員長	いまおっしゃった横のつながり連携っていうのはすごく大事な答えだなと思う。1つ何かこうやろうと思っても、私、国の組織で、ちょっと1度聞いたことがあるが、民間のものからこうやればどうですかと提案した時に「いや、これはちょっと課が違うので、こちらで意見をもらわないとできません。」と言われ、結局、何か改革をするのに改革したいのか、どうなのかっていうのが疑問に思う。そういう意見があるので連携を取らないといけないことが、必ず出てくる。これはいろんな改革をしようとする縦割りの弊害があるから、問題が起きているわけで改革しようと思うと、必ずその連携というのがすごく大事であると思うし、国でさえもそうなので1市であるともっと弊害が細かく出てくるのかなと思うので、その横の連携を非常に大切なテーマとして意識していただけたらと思った。
委員長	資料1 P4 私も提唱しているが、これがアセットマネジメントである。自治体の持つ公有財産も今までは土地は土地、建物は建物、それもあり分かれているが、これからは、一体的にやっていかないと市として公有財産のアセットマネジメントができない。そういう体制を案件が出てきた時にマネジメント推進室が中心になってくと思うが、関係課が集まって考える体制が必要だ。全庁的にみんなでその都度考えていく、そして役所内だけでもなかなか難しいときは外の専門家を入れて考えていく。そういう体制づくりをしていくべきだということを私はずっと提唱している。甲賀市も是非、検討していただきたい。
事務局	そのとおりであると思う。課ごとに管理しているので、全体でそのあり方を考えていくみたいなことが必要だと感じている。
委員長	委員からご指摘をいただいた通り、この委員会で、すごく深堀できるかというとなかなかできなくて、当委員会は大きな方向性とか指針とかそういったところをチェックして承認していくというのが使命である。それぞれの作業グループを持っているわけではないのでどうしても限界がある。しかし、これから2年、我々委員が任期の間に何を残したかということが大事と思うので、その辺はぜひ、またマネジメント推進室と考えていきたい。 よろしく願いいたします。
事務局	ありがとうございます。アクションプランについて本日の会議を踏まえて指標の修正を加えていきます。今月を目途に議会にも報告しますので、ご承知をいただければと思う。