

第5次甲賀市行政改革大綱

令和7年（2025年）3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、急激なデジタル化の進化、情報技術の発展は、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。

昨今では、長年継承されてきた「常識」や「当たり前」が通用しない事例が数多く見られ、情報化社会の急速な進展による変化に対応できず、ほころびが生じている状況です。このような課題に対処しなかった過去からの積み重ねが、日本社会の様々な分野において我々の生活に影響を与えており、行政においても時代の変化による多様なニーズに対応するための抜本的改革が求められています。

本市は令和6年10月に市政施行20周年を迎えました。これからの4年間は、歴史的な変換点、重要な分岐点を迎えるとの認識のもと、次の20年に向けた確かな一歩を踏み出すべく、自治体運営の力量を今まで以上に発揮する必要があります。

目まぐるしく変化する社会情勢の中でも、本市が「選ばれるまち」を目指すためには、時代の変化を見極め、新たなニーズや本市の伸びしろを的確に捉えるなど、中長期的な視点にたったヒト・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。また、ライフスタイルがより豊かになるための「暮らしの余白」を創出することも重要です。

そのためにはあらゆる分野において創意工夫や柔軟な発想のもと、民間活力の活用、新たな財源確保、DX推進等の観点から、聖域のない改革による行政運営の最適化を進めるとともに、市民・地域・民間など多様な主体との連携を進めていかなければなりません。

これからの時代に生きる子どもや若者たちのことを本気で考え、古い歴史と豊かな環境に恵まれたこの地域がこれからも輝き続けるために、将来に負担を残さないという決意のもと、根拠を持った行政改革により持続可能な自治体経営を目指していきます。行財政の分野からも市民の皆様に「新しい豊かさ」を実感いただけるまちづくりを全力で進めてまいります。

甲賀市長 岩永 裕貴

目次

第1章 行政改革大綱の目的と位置づけ	
1. 行政改革大綱の目的と位置づけ	1
2. 大綱の計画期間	1
第2章 本市の行政経営を取り巻く重点課題と対応の方向	2
第3章 第4次行政改革大綱の検証と課題	3
第4章 本市の財務分析結果による課題	3
第5章 第5次行政改革大綱策定にかかる基本的な考え方	
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	4
II「選択と集中」による規律ある財政運営	4
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	4
IV「公民連携の推進」による新たな市民サービスの提供	4
第6章 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	5
第7章 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	
①職員力の向上	6
②組織力の最適化	6
③DX推進による事務効率化、市民サービス向上	6
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	7
⑤公営企業等の経営基盤の強化	7
⑥中長期を見据えた財政基盤の強化	7
⑦GX推進によるコスト削減、財源確保	8
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	8
⑨効果最大化を見据えた事務事業評価制度の運用	8
IV「公民連携の推進」による新たな市民サービスの提供	
⑩市民の主体的な取り組みによる公共的課題解決の促進	9
⑪民間提案の受入促進による効果的な公民連携の推進	9
第8章 推進体制	10
用語解説	11
諮問・答申	13

第1章 行政改革大綱の目的と位置づけ

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年度から令和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）

〈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。

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籍住民の人口も増えつつあり、多文化共生の視点からの幅広い施策が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、他の市町との連携や県域を超えた連携、公民連携※1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、市税収入減等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、社会保障費等の扶助費の増加や、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、合併特例事業債※2の発行期限終了など、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の懸念

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、より市民サービスの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。

第3章 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※₃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※₄に取り組む地域への支援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

公共施設管理の効率化や公民連携※₁を基軸とした資産活用等による財源確保により、人口減少下でも自立可能な行政経営の推進が必要です。

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。

第4章 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及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。

第5章 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期基本計画の行財政マネジメントの方針と整合を図り、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仕組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するとともに、「稼ぐ」視点により新たな財源を確保するなど、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、行政評価の仕組みにより、「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。実施目的及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※1」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。

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 ② 組織の最適化 ③ D X 推進※5による事務効率化、市民サービス向上
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 ⑤ 公営企業等の経営基盤の強化 ⑥ 中長期を見据えた財政基盤の強化 ⑦ G X 推進※6によるコスト削減、財源確保
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 ⑨ 効果最大化を見据えた事務事業評価制度の運用
IV 「公民連携※1の推進」による新たな市民サービスの提供	▶ ⑩ 市民の主体的な取組みによる公共課題解決の促進 ⑪ 民間提案の受入促進による効果的な公民連携※1の推進

第7章 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	担当課	人事課
		関係課	各課
目指す姿	・ 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、それを活かすことができる組織風土を実現する。 ・ 人事評価制度の運用により、人材育成基本方針の「目指す職員像」※7に掲げる行動を実践し、職員一人ひとりが成長し続けることを目指す。 ・ 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。		
取組内容	・ 人材育成につながる人事評価制度の有効性の検証 ・ 専門人材の確保・専門的知識の研鑽につながる研修受講を促す取組み ・ 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		

【柱となる方策】	② 組織の最適化	担当課	人事課
		関係課	マネジメント推進室
目指す姿	・ 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。		
取組内容	・ 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 ・ 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いける組織体制の整備		

【柱となる方策】	③ DX推進※5による事務効率化、市民サービス向上	担当課	情報政策課
		関係課	各課
目指す姿	・ 先端技術の導入や業務改革を進め、ICT※8の積極的な活用により、市民サービスの利便性向上とともに職員の事務作業の効率化・負担減を図り、職員がより市民に寄り添える環境を整える。		
取組内容	・ 全庁的なDX推進※5体制の構築と運用 ・ 全庁的なDX展開を想定したBPR※9等による業務手順の見直し（DXを活用した窓口業務の改善等）		

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	担当課	マネジメント推進室
		関係課	各課
目指す姿	・ 財政的な数値※10等を根拠に、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。		
取組内容	・ 公民連携※1を基軸とした資産活用や行政サービスの向上の推進 (公共施設等の運営権譲渡方式〔コンセッション方式〕※11の導入検討) ・ 減価償却費を踏まえた公共施設マネジメントにかかる基金積立の仕組構築		

【柱となる方策】	⑤ 公営企業等の経営基盤の強化	担当課	—
		関係課	各課
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 ・ 第三セクターや公共団体のあり方検討		

【柱となる方策】	⑥ 中長期を見据えた財政基盤の強化	担当課	財政課
		関係課	マネジメント推進室
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により、裁量的財源の割合を示す経常収支比率※12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 ・ 各補助金制度の行財政的な視点による見直しの検討 ・ 将来にわたり財源確保が可能な「稼ぐ」仕組みの検討		

※【「稼ぐ」視点について】

本大綱における「稼ぐ」視点は、社会情勢が変化する中で将来にわたり質の高い行政サービスを提供し続けることを目的として、歳入増加のための取組及び歳出見直しにかかる取組みを示すものと定義しています。

◇歳入増加：各部局が実施する事業の効果により、間接的・直接的に税收等の増加、民間投資、寄附の呼び込み等につながる仕組みを創設し、将来にわたり財政基盤の強化に貢献すること。

(例)・地域資源の活用（エリア価値向上等）による、企業誘致、人口増加、民間投資の呼び込み

・ 公共施設等の事業運営を民間事業者が行うことで利益を計上する。(コンセッション方式)

◇歳出見直し：既存の事業について、市民ニーズやコスト全体に対する成果、目標の達成状況を踏まえ、行財政的な視点での見直しを行い、市民にとって最小経費で最大効果をもたらすよう最適化を図ること。

(例)・事務事業のスクラップ・リニューアルによる予算の最適化

・ 補助金制度の見直し、業務の外部委託、ICT技術の活用によるコスト削減

【柱となる方策】	⑦ G X 推進※6によるコスト削減、財源確保	担当課	環境未来都市推進室
		関係課	各課
目指す姿	・ゼロカーボンシティ※13の実現に向け、施設利用や事務事業に伴い排出される温室効果ガスの削減等を本市が率先して推進し、市民や事業者への波及効果を促す。 ・施設や設備の更新時にライフサイクルコスト※14及びエネルギーコストを考慮した整備を行い、コスト削減に伴うメリットを最大化することで将来的な財源確保につなげる。 ・企業等のG X 事業の展開・社会貢献活動にあたり、本市が特有の自然環境を活かし魅力的な投資対象となることで、企業等との協力関係を構築し、新たな財源確保を目指す。		
取組内容	・G X 推進※6に即した設備整備・更新 ・公共施設改修や公用車管理における省エネ化と再生可能エネルギーの導入 ・本市のG X にかかる取組みについて、企業等へのPRを推進		

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

【柱となる方策】	⑧ 施策評価による成果と課題の可視化	担当課	マネジメント推進室
		関係課	政策推進課
目指す姿	・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及び課題共有を促す。		
取組内容	・事務事業評価を紐づけた主要施策成果説明書の公表 ・施策評価の毎年度実施導入		

【柱となる方策】	⑨ 効果最大化を見据えた事務事業評価制度の運用	担当課	マネジメント推進室
		関係課	各課
目指す姿	・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。 ・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。		
取組内容	・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 ・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 ・事業の課題を必要性、有効性、効率性※15などの視点から具体的改善策を導き出す仕組みの構築 ・評価結果の総合計画及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		

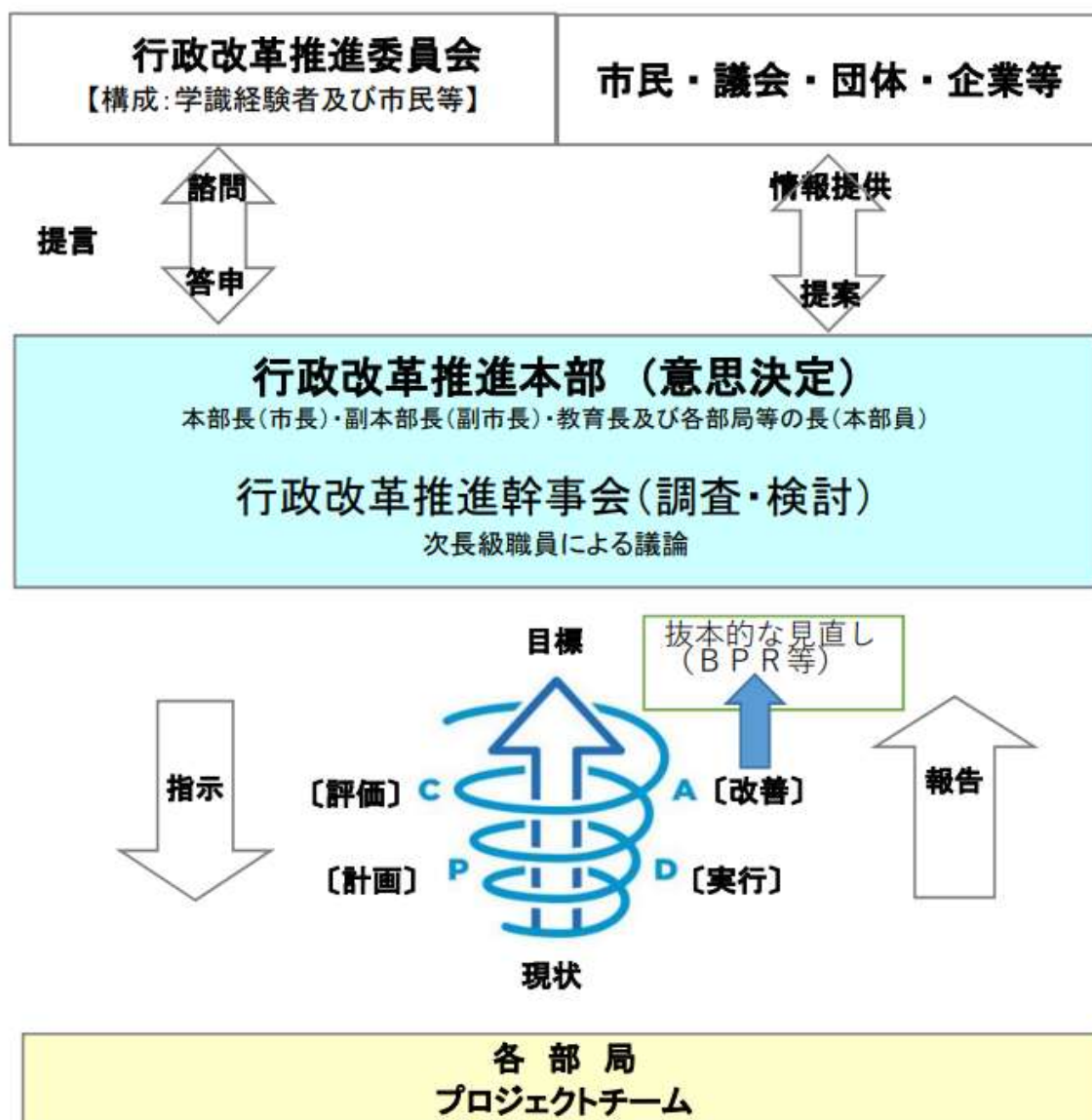
IV「公民連携※1の推進」による新たな市民サービスの提供

【柱となる方策】	⑩ 市民の主体的な取り組みによる公共的課題解決の促進	担当課	市民活動推進課
		関係課	各課
目指す姿	・市民の主体的な取り組みを課題解決に活かすための仕組みが確立している。		
取組内容	・市と市民、民間事業者等が対等なパートナーとして協力し、双方の置かれている状況や役割分担を踏まえ、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		

【柱となる方策】	⑪ 民間提案の受入促進による効果的な公民連携※1の推進	担当課	マネジメント推進室
		関係課	各課
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。 ・指針やルール運用により、効果的な公民連携※1を推進し、公共課題の解決を実現する。		
取組内容	・民間事業者等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 ・民間事業者等からの提案に対し迅速に対応できる職員の育成 ・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 ・民間事業者等との協定の成果検証や内容見直し		

第8章 推進体制

- ・第5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。
- ・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。



※１ 公民連携

公民（公的機関、市民、市民団体、NPO、民間事業者）がプレイヤーとして存在し、連携している概念的「状態」のこと。

（一方「官民連携」については、官が主体となり、民間の経営能力や技術等を活用して事業に取り組む「公民連携」に含まれるひとつの形態・手法と定義する。）

※上記は国等における個々の事業名の定義を指すものではなく、甲賀市の定義する「公民連携」の概念について示しています。

※２ 合併特例事業債

市町村の合併に伴い特に必要となる事業について、事業費の９５％を充当することができる地方債。その元利償還金の７０％については、後年度に普通交付税として算入（交付）されるもの。

※３ 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。

※４ コミュニティビジネス

地域課題の解決を「ビジネス」の手法で取り組むものであり、地域の人材やノウハウ、施設、資金を活用することにより、地域における新たな創業や雇用の創出、働きがい、生きがいを生み出し、地域コミュニティの活性化に寄与するもの。

※５ DX推進

デジタルトランスフォーメーションの略。自治体におけるDX推進の意義は、自らが担う行政サービスについて、デジタル技術やデータを活用して、住民の利便性を向上させるとともに、デジタル技術やAI等の活用により業務効率化を図り、人的資源を行政サービスの更なる向上につなげていくこと。

※６ GX推進

グリーントランスフォーメーションの略。化石燃料に頼らず、太陽光や水素など自然環境に負荷の少ないエネルギーの活用を進めることで、温室効果ガスの排出量を減らしていく取り組み。また、そうした活動を経済成長の機会にするために世の中全体を変革していこうという取り組みを指す。

※７ 「目指す職員像」

甲賀市人材育成基本方針に定める目指す未来像の実現に向けすべての職員が共通して持つべき姿勢や意識。以下の４点としている。

- ① チームワークを大切にする職員
- ② 市民と対話し、共に考え、協働する職員

③ 未来の甲賀市に、責任ある行動をとる職員

④ 仕事と暮らしを楽しむ 職員

※8 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。

※9 BPR (Business Process Re-engineering)

行政サービスの提供方法や内部業務のプロセスを見直し、最適化するための取り組みであり、住民サービスの質を向上させ、職員の業務効率を高めることを目指すもの。

※10 公共資産マネジメントの根拠とする「財政的な数値」

公共資産の過剰保有状態を表す「住民1人当たり資産更新必要額」、公共資産の老朽化の進行度を表す「有形固定資産減価償却比率」を指し、今後の維持修繕費増加の予想に用いるもの。

※11 公共施設等の運営権譲渡方式（コンセッション方式）

利用料金の徴収を行う公共施設について、施設の所有権を公共主体が有したまま、施設の運営権を民間事業者に設定する方式であり、公民連携手法の一つ。公的主体が所有する公共施設等について、民間事業者による安定的で自由度の高い運営を可能とすることにより、利用者ニーズを反映した質の高いサービスを提供するもの。

※12 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。

※13 ゼロカーボンシティ

CO₂などの温室効果ガスの人為的な発生源による排出量と、森林等の吸収源による除去量との間の均衡（実質排出量ゼロ）に取り組む表明している地方公共団体を指す。

※14 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。

※15 事務事業評価における必要性、有効性、効率性

以下の視点から評価を行い、各事業の効果を最大化するための具体的改善策を導き出すもの。

- ・ 必要性：社会のニーズに合っているか
- ・ 有効性：目標に対する成果が挙げられているか、またその効果は限定的ではないか
- ・ 効率性：費用や業務量に見合った成果が挙げられているか

1. 諮問

甲 マ 推 第 1 0 号
令和6年(2024年)4月15日

甲賀市行政改革推進委員会
委員長 横山 幸司 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5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、「第4次行政改革大綱（令和3年策定）」により行政改革を推進しておりますが、人口減少や少子高齢化が急激に進行する中で、本市の行財政運営を取り巻く状況は今後一層厳しさを増していくことが見込まれます。

一方、社会全体においては、機械化や自動化などの技術革新が急速に進展しており、行政サービスにおいても、人々の価値観やライフスタイルの変化、担い手の減少等の課題に対応するための新たな方策や仕組みの構築が求められています。

こうした背景を踏まえ、本市では、地域間競争に耐え得る質の高い行政サービスを実現するとともに、将来にわたり持続可能な自治体経営に向けて、成果と効率性を追求し、行財政運営の見直しや刷新を進めてまいりたいと考えております。

つきましては、令和7年度以降の本市の行政改革の基本的な方向性や方策を示す「第5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

甲 行 革 委 第 1 号
令和6年(2024年)9月30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 横山 幸司

第5次甲賀市行政改革大綱の策定について（答申）

令和6年4月15日付（甲マ推第10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5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みを確実に実行し、「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5次行政改革大綱の策定について」の答申とします。

1. 財務分析から見る課題

行財政にかかる成果指標として、財務分析結果や類似団体との比較から捉えられる甲賀市の強みと弱み、また、これまでの行政改革の取組みにおける成果と課題を踏まえ、特に重点的に取り組むべきテーマや方向性を示します。

なお、本財務分析は、新型コロナウイルス感染症対策に関連する歳入・歳出の臨時的経費の要素を含まない令和元年度決算を基に比較検討しています。

① 資産形成度

保有資産に関して、規模・老朽化度合・更新額を測ることにより資産形成度を把握する。

② 世代間公平性

社会資本（資産）の整備にかかる負担について、将来世代と現役世代の割合を測ることにより世代間公平性を把握する。

③ 持続可能性

行政コストが財源で賄われているか、負債の規模を測ることにより持続可能性を評価する。

④ 効率性

行政コストや税収等の規模を測ることで効率性を評価する。

⑤ 自律性

受益者負担額の割合を測ることで自律性を評価する。

【強み】 資産老朽化度、自律性、世代間公平性の強み

（1）資産形成度 資産老朽化度

有形固定資産減価償却比率（％）	甲賀市	県内他市平均	関西5～10万人平均値	一般市Ⅱ-0平均値
比率が高いほど資産の老朽化が進行している。 算式＝減価償却累計額 / 取得価額	55.7	57.4	63.7	56.5

○保有する資産の老朽化比率は、県内他市平均値よりも良好な状態であり、対策のための時間に比較的余裕があるといえます。

（2）世代間公平性 純資産比率

純資産比率（％）	甲賀市	県内他市平均	関西5～10万人平均	一般市Ⅱ-0平均値
比率が高いほど経営安全性が高い。算式＝純資産額/資産合計額	69.6	66.7	60.9	67.4

○資産と負債の差額（純資産）の割合を示しています。この割合が高いほど経営安全性が高いといえます。また、負債は将来世代が負担し、純資産は現世代が負担したものです。

(3) 効率性 税収額

住民一人当たり税収等（万円）	甲賀市	県内他市平均	関西5～10万人平均	一般市Ⅱ-0 平均値
算式＝ 税収等/ 住民基本台帳人口	28.0	26.8	26.0	29.0

○税収等を人口で除すことにより、住民一人当たりの税収を計算します。県内順位では上位に位置しており、類似団体平均値とほぼ同規模で推移しています。

(4) 効率性 補助金額

住民一人当たり補助金額（万円） （一般会計）	甲賀市	県内他市平均	関西5～10万人平均	一般市Ⅱ-0 平均値
算式＝ 補助金/ 住民基本台帳人口	7.1	7.2	6.0	8.0

○補助金を人口で除すことにより、住民一人当たりの補助金を計算します。団体によっては一部事務組合への経営負担金や公営企業への操出金などが含まれており、一概に比較するのは容易ではありませんが、内容については詳細に分析・検討する必要があります。

(5) 自律性 受益者負担

受益者負担の割合（％）	甲賀市	県内他市平均	関西5～10万人平均	一般市Ⅱ-0 平均値
算式＝ 経常収益/ 経常費用	4.8	4.9	4.4	3.9

○使用料・手数料などの行政サービス料金が、行政コストの中に占める割合を示しています。これは数値自体の高い・低いよりも、適正額を見直すことに意義があるものです。

【弱み】資産形成度、持続可能性、効率性に課題あり

(1) 資産形成度 資産保有額

住民一人当たり資産額（万円）	甲賀市	県内他市平均	関西5～10万人平均	一般市Ⅱ-0 平均値
算式＝資産合計額/ 住民基本台帳人口	205	164	142	180

○住民一人当たりの資産保有額は、旧来は資産保有額が多い方が良いものとされていましたが、資産管理費用の増大や更新資金の不足、さらに将来の少子化問題を鑑みると、むしろ保有資産をコンパクト（適正額）にし、「持たない経営」を目指すべきと言えます。

(2) 世代間公平性 実質純資産比率

実質純資産比率（％）（全体会計）	甲賀市	県内他市平均	関西5～10万人平均	一般市Ⅱ-0 平均値
算式＝ 純資産額（インフラ除く） / 資産合計額（インフラ除く）	-8.4	11.3	-1.0	20.9

○資産のうち、換金価値のないインフラ資産を除いた場合の純資産比率であり、ここでは公営企業の財務体質が大きく影響します。病院事業の経営体質や、水道事業・下水道事業は多額の企業債でインフラ資産を構築しており、企業債だけが負債として貸借対照表に残るためこの比率が悪化します。

（３）持続可能性 行政コスト対税収等比率

行政コスト対税収等比率	甲賀市	県内他市平均	関西５～１０万人平均値	一般市Ⅱ-0平均値
算式＝ 行政コスト／ 税収等＋国県等補助金	105.7	98.4	98.5	104.5

○行政コストが税収等の財源でどの程度賄われているかを示す重要な指標です。100%を超えると実質的な「赤字」を意味します。100%を切る（実質的な「黒字」）経営を毎年継続することが自治体の財務体質を強固にします。

（４）持続可能性 住民一人当たり負債額（万円）

住民一人当たり負債額（万円）	甲賀市	県内他市平均	関西５～１０万人平均値	一般市Ⅱ-0平均値
算式＝ 負債／ 住民基本台帳人口	62.3	52.1	51.0	56.0

○住民一人当たりの負債額は、住民一人当たりの資産更新必要額と併せて判断すべきです。資産更新必要額、負債額共に多く、全体会計では公営企業の企業債残高に注意が必要です。

（５）効率性 住民一人当たり人件費（万円）

住民一人当たり人件費（万円）	甲賀市	県内他市平均	関西５～１０万人平均値	一般市Ⅱ-0平均値
算式＝ 人件費／ 住民基本台帳人口	7.7	6.8	7.0	7.0

○人件費を人口で除すことにより、住民一人当たりの人件費を計算します。単なる人件費の削減ではなく、効率的・合理的な働き方を構築すべきです。

【まとめ】

（１）資産形成度

住民1人当たり資産更新必要額が全ての平均値よりも多く（悪い）、資産の過剰保有状態です。これに比例するかたちで維持修繕費が多く発生しており、ライフサイクルコストを意識したマネジメントが重要です。特に合併市の重要課題である施設の統廃合、複合化計画が今後の市政経営に大きな影響を与えるため、「持たない」経営を目指すなど、大胆な発想の転換が必要です。

ただし、老朽化比率が平均値よりも良好な数値であり、対策のための時間に比較的余裕があるため、今のうちに綿密な施設マネジメント計画を策定する必要があります。

（２）世代間公平性

純資産比率（一般会計等ベース）は全ての平均値を若干上回る割合で推移しています。

甲賀市が保有する全資産の財源負担は、現役世代が７割、将来世代が３割となっており、県内順位では中位ですが、同じ産業構造区分に属する長浜市は将来負担が２割です。

産業構造区分のみで一概に単純比較はできませんが、基金の保有残高や地方債残高を比較することは財政運営のヒントになります。

換金価値のないインフラ資産を除いた「実質純資産比率」は一般会計等ベースで44.9%であり、全体会計ベースではマイナス8.4%となっています。マイナスは実質債務

超過状態を意味し、主に公営企業の財政状態が大きく影響しているためであり、公営企業債残高が多いことを意味しています。

病院・水道・下水など、公営企業経営の改善は喫緊の課題であり、優先的に取り組むべき課題です。経営戦略の見直しを毎年行い、計画値と実績値のずれについて原因分析と対策を予算に反映させる経営慣習を定着させてください。

（３）持続可能性

行政コスト対税収等比率は105.7%であり、100%を超えています。これは、行政コストが財源で賄えていないため、民間企業では「赤字」の状態にあります。（令和２年度決算では106.9%、令和３年度決算では103%であり、財源不足（赤字）は令和２年度が30億2,700万円、令和３年度が11億8,300万円である。）行政コストには現金支出を伴わない「減価償却費」が含まれていますが、これも含めて財源余剰を出さなくては資産更新に対応できません。

住民一人当たりの負債額は全ての平均値よりも多く、資産の過剰保有状態であることと連動しています。

（４）効率性

住民一人当たりの行政コストは県内13市平均よりも悪いですが、類似団体平均とほぼ同水準であり、産業構造要素をほぼ反映しているといえます。地理的条件や産業構造条件によって生じるコストとその財源充当を整理し、改善を行うべきコストは何かを選択する必要があります。

住民１人当たりの人件費は全ての平均よりも高く、改善の余地があると思われます。「人件費」は、労働環境の変化や働き方の多様性、効率性の追求と無駄の排除、人材確保難の問題など様々な要素が関係する大切なファクターであり、単なるコストカットで解決できる問題では無いことを大前提にして改善に取り組むべきです。

住民１人当たりの減価償却費は全ての平均値よりも多く、資産の過剰保有状態を裏付ける結果となっています。

住民１人当たりの補助金額は平均値よりも良好な数値です。しかし、類似５団体では高くなっており、定期的に見直しが必要な歳出項目です。

住民１人当たりの税収等は類似団体平均とほぼ同水準であり県内順位も良好です。ここでは人口規模と類似団体要素が大きく影響すると思われます。

（５）自律性

受益者負担の割合は類似業種平均を上回り、県内13市平均と同水準です。行財政改革における歳入改善で取り組むべき内容であり、施設ごとに発生する原価を把握した上で手数料収入を検討しなくてはなりません。

2. これまでの評価と今後の行政経営の課題

(1) 引き続き取り組むべき課題

第4次行政改革大綱の評価により未達成となった以下のテーマについては、引き続き課題解決に取り組む必要があります。

I 市民・地域・民間との共創による行政経営

① 市民が主役のまちづくり

【取組項目】

- ・自治振興交付金制度の見直し
- ・コミュニティビジネスに取り組む地域や団体の支援

【課題】

- ・市民への自治振興会（協議体）の意義の浸透や、交付金の活用方法を含め住民自治の負担軽減につながる取り組みが必要です。
- ・地域や各種団体との役割分担や補助金の統合など運用整理が必要です。
- ・資金調達、情報発信、対話促進に関する人材育成と支援メニューの充実が必要です。

② 地域共生社会の構築

【取組項目】

- ・地域自主運行によるライドシェア等住民同士の支え合い

【課題】

- ・自発的な福祉活動を推進するために、住民の主体性を尊重した支援が必要です。
- ・制度福祉間に隙間ができないよう分野横断による庁内連携が必要です。

II 社会情勢の変化に対応できる自立的な行政経営

① 新たな財源確保

【取組項目】

- ・企業版ふるさと納税導入

【課題】

- ・企業との連携強化により、人口減少下でも自立可能な行政経営の実現に取り組む必要があります。

② 公共資産マネジメントの推進

【取組項目】

- ・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

【課題】

- ・施設維持経費の増加が見込まれることから、管理運営の効率化や新たな財源確保策に取り組む必要があります。
- ・公民連携を基軸とした資産活用や行政サービスのさらなる向上が必要です。

Ⅲ 未来を見据えた創造的行政経営

① 人材育成の推進と職員の適正配置

【取組項目】

- ・人事評価制度の運用によるさらなる成果主義の浸透

【課題】

- ・成果主義の浸透のためには、職員の評価への納得感を担保していくことが必要です。
- ・研修により得られた知見を業務に反映していく取り組みが必要です。

② 職員の意識改革と働き方改革

【取組項目】

- ・テレワークや自動化等による人件費コスト削減

【課題】

- ・デジタル活用による行政事務の効率化に伴う事務コストの削減（効果の明確化）が必要です。

3. 基本的な方針への提言

（１）組織力・職員力の強化

人件費は他団体よりも多い傾向が顕著であり、改善の必要があります。組織体制の強化、職員力の強化に取り組むことにより、特に負荷がかかっている部門や事務事業・事務工程を業務の棚卸しを推進し、効率化や無駄の排除を行うことが必要です。

（２）公共資産マネジメントの推進

保有資産の老朽化が進み、高度成長期に整備されたインフラが朽ちている現在、当時の社会情勢を反映した施設の役割は終焉を迎え、これからの時代に即した社会インフラ整備を実行する時期となっています。資産マネジメントに重点を置きながら、財政的な裏付けをエビデンスとして、中長期財政計画を繰り返し試行し取り組むことが必要です。

（３）公営企業等の強化

病院事業・水道事業・下水道事業は、非常に重要な社会インフラであり、住民の生命、安全安心に関わるものです。これらの公営企業経営については、「利益を計上する」概念が重要であり、原価意識を持った職員の育成が重要であると共に、既に策定されている経営戦略が真に持続可能なものとなっているかの確認が必要です。広域化などの抜本的改革が県内で広がるまでは様子見するという判断は財政基盤を悪化させるだけです。

（４）規律ある財政運営

今後は、純資産変動計算書における「本年度差額」は必ずプラスにするような予算編成を行うことが必要です。公会計で大きな意味を持つ「減価償却費」の考え方を全職員レベルで理解促進していく地道な努力が必要です。

(5) 事務事業の見直し

歳出のうち比較的大きい補助金は、個別の事務事業により他の団体や事業に対して支出されるものであり、その使途・内容は多様であるため、個別の見直しが必要になります。

(6) 公民連携の推進

持続可能な行政経営を実践し、公共課題の解決に取り組むには、一層の公民連携手法の推進が必要になります。行政が民間事業者等に広く提案を求め、それぞれの知的・物的資源等を最適な形で組み合わせることで、優れた公共サービスを効率的かつ持続的に提供するなど、最適な課題対応策の模索が必要です。

4. 改革の着実な進捗

行政経営改革において取り組む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。提言の内容を整理すると、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。

【甲賀市行政改革推進委員会 委員名簿】

氏 名	備 考	
横 山 幸 司	国立大学法人滋賀大学 経済学部 教授 社会連携センター長	委員長
望月 三樹子	有限会社富士コーポレーション代表取締役 株式会社センチュリーホテル代表取締役	副委員長
岸 健 治	湖南・甲賀地区労働者福祉協議会 会長 ナス鋼帯労働組合	
大 谷 洋	(株)ウィルスステージ代表	
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	