

第 4 次甲賀市行政改革大綱 アクションプランの検証（案）
成果と課題まとめ（令和 6 年 2 月 中間評価）

1. 社会状況の変化

- アフターコロナにおいては、人々の日常生活や経済活動が再開した中、リモート会議やテレワークが一般化するなど、書面や対面によらない働き方やライフスタイルが定着しつつあります。一方で能動的に人と人とのつながりを求める意識や、地域行事やイベント、公共施設のあり方等についても市民の価値観の変化が想定されます。
- 光熱費や物価が急激に高騰し、日常生活をはじめあらゆる活動において経済的負担が増しています。
- 国においては『デジタル田園都市国家構想総合戦略』により、デジタルの力により地方の課題解決に向けた方針が示され、社会全体において、特に専門職や特殊技能職などの人材が不足する中、機械化や自動化 ICT による技術が加速的に進展しています。

2. 第 4 次行政改革大綱の取組状況の所見

- 令和 3 年度から令和 5 年度の進捗状況では、オンラインによる行政手続きや合併以降調整できていなかった公共施設使用料や補助金制度の見直しなど、当初に定めた取り組み項目を計画的に進め実現したものもありますが、実現後の課題解消への効果や成果を、経過を追いながら引き続き検証していく必要があります。
- 第 2 期総合計画基本計画や実施計画との連動により、行政改革の視点を分野横断的に捉え取り組んできましたが、成果として目指す姿が総花的であり、持続可能な地域経営において真に重点的に取り組むべき事項を絞り込めていません。
- 市の財務分析結果や類似団体との比較により、本市の地理的特性を踏まえた強みと弱みを明らかにし、優先順位を定め特に注力して取り組むべき事項と目標を明確に示す必要があります。

【主な取組成果】

- 受益者負担の適正化 公共施設使用料の算定根拠を示し料金の見直しを図りました。
- 市内幼保施設の民営化、公共施設の集約化により約3億円を主要施策にシフトしました。
- 公営企業や3セクを含む行政コストが実質黒字化となり、実質純資産比率はプラスに転じました。

主な指標

年度	R 元	R 2	R 3	R 4	備考
・経常収支比率(%) 比率が低いほど財政構造の弾力性高い	90.1	92.1	85.2	90.2	R4 県平均 90.3 ・交付税減 ・償還金増
・行政コスト対税収等比率(連結会計)(%) 行政コストが税収等の財源でどの程度まかなわれているかを示す指標	102.0	102.8	98.8	98.9	実質黒字化
・実質純資産比率(一般会計)(%) (連結会計)(%) インフラ資産を除いた純資産比率	44.9 ▲3.02	43.5 ▲1.46	44.2 1.17	45.4 3.87	好転(高いほうがよい)

【主な課題】

- 扶助費、社会保障費など、義務的経費の割合がさらに増大しています。
- 有利な起債である合併特例事業債が令和6年度に終了します。
- 公共施設等の集約化や除却を進めるにあたり対策費用の財源確保が必要です。
- 地理的特性を踏まえた公営企業等の強化や、持続可能な経営が必要です。
- 住民一人当たりの人件費は、県内他市と比べると高い傾向にあります

主な指標

年度	R 元	R 2	R 3	R 4	備考
・行政コスト対税収等比率(一般会計)(%) 行政コストが税収等の財源でどの程度まかなわれているかを示す指標です。	105.6%	107.0%	103.1%	104.0%	一般会計では実質赤字(合併特例事業債を活用し積極的に投資した結果ではありますが、100%を切る経営努力が必要です。)
・公共施設延床面積の増減推移 (基準H26対比)(%)		+6.5	+5.5	+3.9	基準:H26) 370,390 m ² 目標:R10) 333,351 m ² ▲10% 延床面積の削減を図りつつも、基準年に対して減少には転じていません。
住民一人当たり人件費(円/人)	74,194 10位	81,000 10位	82,976 10位	82,984 9位	R4 県内平均 73,647 /県内13市中

普通会計人件費の構成割合 (%)	15.3 7位	14.8 12位	17.3 11位	17.4 9位	R4 県内平均 16.5 /県内 13 市中
---------------------	------------	-------------	-------------	------------	---------------------------

第4次行政改革大綱の体系図

【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

3. 第4次行政改革大綱アクションプランの検証（総合計画第2期基本計画 成果と課題より）

Ⅰ 市民・地域・民間との共創による行政経営

柱となる方策 【目指す姿】	主要な取組項目 【主な担当部課】	成果指標	上段 目標 下段 推移	結果 達成率	○成果 と ●課題
1. 市民が主役のまちづくり 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。	・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 総合政策部 市民活動推進課	自治振興会活動に参加している市民の割合（％）	R 5 50％ R 6 54％ R 1 46％ R 5 39％	× 78%	○自治振興会制度のこれまでの成果と課題を検証し、見直しの方向性を定めました。 ○地域マネージャーの地域雇用、コミュニティセンターの指定管理を開始し、交付金制度の見直しを進めています。 ○市民活動における様々な課題を解決するための支援制度の紹介や講座を開催しています。 ●自治振興会（協議体）の意義が浸透しておらず、交付金の活用方法を含め、住民自治の負担軽減につながっていません。 ●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 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。	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 健康福祉部 地域共生社会推進課 建設部 公共交通推進課	ボランティア登録数（福祉、防災士）（人）	R 1 6,453人 (71.2人/千人) R 4 6,590人 R 6 6,680人 R 4 5,888人 (66.2人/千人) R 6	× 89% (93%)	○地域のボランティアによる送迎事業など地域課題に応じた支援を行っています。誰一人取り残さない地域共生社会の実現に向けて、包括的な支援体制の整備に取り組みました。 ●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を充実させる必要があります。 ●制度福祉間に隙間ができないよう分野横断で庁内連携をさらに進めます。

柱となる方策 【目指す姿】	主要な取組項目 【主な担当部課】	成果指標	上段 目標 下段 推移	結果 達成率	○成果 と ●課題
3. PPP（公民連携）の導入促進 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。	・公民連携・PPP・PFI等による公共事業の研究 【総務部 マネジメント推進室】	公民連携 手法の新 規導入数	R4 2件 R6 5件 R4 2件 R6	○ 100%	○貴生川駅周辺整備のためノウハウを持つ人材を登用するとともに社会実験を行ったほか、様々な分野において公民連携手法による実証実験や事業実践を行っています。 ・企業との連携による総合防災訓練の実施 ・乳幼児の睡眠講座 ●資産活用や市民サービスの向上のため、公民連携手法の検討・実践を進める必要があります。
4. 移住・定住の促進 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。	・若者が政策に関わる機会創出 総合政策部 政策推進課	転入者ア ンケート で「移住に よる転入」 と答えた 人の数	R1 15人 R4 20人 R1 15人 R4 51人	○ 255%	○移住支援サイトを開設するなど、移住促進に向けた取組みを進めました。 ○「30歳のつどい」や「若者政策アイデアコンテスト」を開催し、若者の政策立案機会を創出しました。 ●戦略的な市の魅力発信に取り組む必要があります。 ●企業連携を強化し、人口減少対策に取り組む必要があります。
5. 説明責任と透明性の向上 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。	・全ての市民を対象とした「広報力」の強化 総合政策部 秘書広報課	LINE 公式アカ ウントの 登録数	R5 5,000人 R6 10,000人 R5 14,000人 R6	○ 280%	○SNSを活用して、情報を届けるしくみや相談機能、行政サービス等の充実などに取り組めました。 ○情報発信方針を作成し、伝わる情報発信の推進に努めました。 ○広報大使制度を設け、若い世代への情報発信の強化を図りました。 ●「探しやすさ」や「見やすさ」の視点を意識した情報発信や多言語化への対応が必要です。 ●SNSなどのデジタル媒体を効果的に活用し、

					情報発信力の強化を図る必要があります。
6. 新たな連携の検討 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。	・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 総合政策部 政策推進課	新たな連携による取組件数	R 4 10件	○ 170%	○近隣自治体との連携による図書館の共同利用、おくやみワンストップや農業と福祉などの分野を超えた連携、民間企業との連携による健康推進事業等に取り組みました。 ●民間企業とのさらなる連携（協定）による、暮らしの「質」の向上や人口減少対策に取り組む必要があります。
			R 4 17件		

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 【目指す姿】	主要な取組項目 【主な担当部課】	成果指標	上段 目標 下段 推移	結果 達成率	○成果 と ●課題
7. 健全な財政運営の推進 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。	中長期財政計画に基づく安定した財政運営 総務部 財政課	経常収支比率 （一般会計）	R 4 90.0%	○ 100%	○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、次年度の予算編成につなげています。 ●税料金の安定的確保と負担の公平性の確保のため、未収金対策の取り組みが必要です。 ●更なる財源の確保と事務事業の見直しが必要です。
			R 1 90.1% R 4 90.2%		
8. 新たな財源確保 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。	企業版ふるさと納税導入 総合政策部 政策推進課	ふるさと納税寄付金額	R 4 4.5 億円 R 6 5.5 億円	× 73%	○ふるさと納税寄付金額は3億円超を継続しています。 ●企業連携を強化し、人口減少対策に取り組む必要があります。
			R 4 3.3 億円 R 6		

柱となる方策 【目指す姿】	主要な取組項目 【主な担当部課】	成果指標	上段 目標 下段 推移	結果 達成率	○成果 と ●課題
9. 公共資産マネジメントの推進 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。	・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 総務部 マネジメント推進室	公共施設維持管理経費の縮減	R 4 -3% R 6 -5% R 4 +4% R 6	× ▲130%	○施設管理費が増加する一方で、その他の経常費や人件費の削減を図りました。 ○地域の施設のあり方について市民との対話に着手しました。 ○広域拠点施設や地域拠点施設の整備に伴い施設の集約化や解体を進めました。 ●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向上が求められます。
10. 使用料等の適正化と公平性の確保 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。	公共施設使用料の見直し 総務部 マネジメント推進室	公共施設使用料の見直し	R 4 使用料の見直し R 6 受益者負担公平性の確保 R 4 使用料の見直し R 6	○ 100%	○「公共施設使用料の見直しに係る基本方針」を策定し、合併以降の懸案事項の一つであった旧町間・同類施設間での料金格差の是正を図りました。 ●減免の取扱いの統一や激変緩和措置分の料金改定、施設の利便性の向上に努める必要があります。

Ⅲ 未来を見据えた創造的行政経営

柱となる方策 【目指す姿】	主要な取組項目 【主な担当部課】	成果指標	上段 目標 下段 推移	結果 達成率	○成果 と ●課題
11. 事務事業のビルド&スクラップ 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。	B P R手法の研究と運用 総務部 マネジメント推進室	スクラップによる財源確保額	R 4 3億円 R 4 3億円	○ 100%	○公共施設の統廃合や補助金の見直しにより経常経費を削減しました。(公共施設統廃合 2.72 億、補助金 0.36 億) ●前例踏襲主義からの脱却等、全庁的なD Xの展開が必要です。

柱となる方策 【目指す姿】	主要な取組項目 【主な担当部課】	成果指標	上段 下段	目標 推移	結果 達成率	○成果 と ●課題
12. デジタル化による行政サービスの利便性向上 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、業務効率が上がり職員が中核となる業務に専念しています。	行政政手続きのオンライン化 総合政策部 情報政策課	オンライン 手続件数	R 4 R 4	1 2 0 件 2 5 6 件	○213%	○I C T推進ビジョンの策定やオンライン条例の制定等、デジタル活用による市民サービス向上への土台作りを行うとともに、デジタル申請の拡大を展開しました。 ●前例踏襲主義からの脱却等、全庁的なD Xの展開が必要です・
13. 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。	人事評価制度の見直し・地域に飛び出す公務員を支援 総務部 人事課	自己能力の 開発に積極 的に取り組 んでいる職 員の割合	R 4 R 6 R 2 R 4 R 6	55.0% 70.0% 13.7% 18.8%	× 34%	○成果主義の浸透のため、業務実績に基づく処遇反映が可能となるよう人事評価制度を再構築しました。 ○体系的かつ効果的な研修実施を図るため中期職員研修計画を策定しました。 ●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必要があります。 ●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。
14. 職員の意識改革と働き方改革 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。	テレワークや自動化等による人件費コスト削減 総務部 人事課	1人当たり 時間外手当 の削減	R 4 H 30 R 1 R 2 R 3 R 4	320 千円 (−5.6%) 339 (基 準) 436 千円 416 千円 491 千円 466 千円	× +46% ※増加率	○コロナ対応による時間外勤務が増加した一方で、会議や公共施設予約のオンライン化、職員のテレワークの導入等により働き方の多様化を実現しました。 ●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。
15. プロジェクトチーム方式の活用 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。	プロジェクトチーム方式による政策立案 総合政策部 政策推進課	プロジェク トチーム方 式による政 策立案数	R 4 R 6 R 4 R 6	5 件 1 0 件 1 0 件	○ 200%	○市の課題解決にあたり、積極的に関係部署が情報共有し課題解決策を検討する風土が定着しつつあります。 ・アール・ブリュットを活かした文化・芸術の発信 ・地域共生社会仕組みづくり ・行政相談等の利便性向上

					・おくやみワンストップ ・公民館のコミュニティセンター化 ・施設予約システム ・公共施設使用料見直し ・地域別グランドデザイン ・システム標準化 ・窓口キャッシュレス検討 ●様々な実証実験や試行運用をモニタリングし効果や効率性を検証のうえ制度化を検討する必要があります。
--	--	--	--	--	--