

甲 行 革 委 第 号
令和6年(2024年) 月 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。

(案) 2024. 9. 26

(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・検討すべきです。

(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
比率が高いほど資産の老朽化が進行している。 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

(案) 2024. 9. 26

○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＝ 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、負債額共に多い。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。

(案) 2024. 9. 26

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必要があります。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	こまちからば代表	
中 林 賢 一	株式会社@ I o T 取締役	