

【資料②】

# 近江八幡市行財政改革プラン 総括（案）

（取り組み期間：平成27年度から平成31（令和元）年度）

令和2年7月

近江八幡市

総合政策部行政改革推進室

はじめに

本市では、平成 27 年度から平成 31（令和元）年度の 5 年間を対象期間とした第 2 次行政改革大綱を策定し、将来にわたって持続可能な行財政運営の確立をめざして取り組んできました。

大綱では、行政改革を推進する際の 3 つの基本方針を次のとおり示しています。

- I. 市民と行政が協働してまちづくりを進められるように、行政の役割や責任を明確にした市政の確立
- II. 市民が誇りに思え、満足できるまちを創っていけるための、持続可能な財政基盤の確立
- III. 時代の要請に的確に対応できる組織づくりと人づくりによる組織力の向上

具体的な取り組みについては、行財政改革プランに示した 17 項目に沿った 23 の具体的方策の進捗を図ってきましたが、このたび、平成 31（令和元）年度末をもって、5 年間の計画が終了を迎えましたので、各年度の取り組み状況及び評価を加えて、5 年間の総括を取りまとめました。

## 1. 各取り組み項目の総括概要

### つなぐ改革

#### I. 市民と行政が協働してまちづくりを進められるように、行政の役割や責任を明確にした市政の確立

##### (1) 地域協働の推進

###### ①身近な自治システムの充実と市民参画の促進

市民主体のまちづくりを進めるため、市民自治基本計画を策定しました。また、これに基づき地域の特色を活かしたまちづくり、市民と行政が協働しながらまちづくりを進める意識醸成を進められました。しかし、学区まちづくり協議会の自立化促進支援については、取組や情報交換の場を持たず、十分な検討が進められていません。また、NPO 支援では、その活動をすべて把握できておらず、支援の要否も含めてさらなる努力が必要と考えます。

###### ②広報広聴機能の充実

市民からの提案や意見、要望を積極的に傾聴し、可能な限り市政に反映させることで協働のまちづくりに資することができました。また、市ホームページのリニューアルや SNS など新しい媒体の活用により効果的な広報活動ができました。

## つづける改革

### Ⅱ. 市民が誇りに思え、満足できるまちを創っていきけるための、持続可能な財政基盤の

#### 確立

#### (1) 持続可能な財政基盤の確立をめざした財政運営

##### ① 財政指標の適正管理

財政見通し対象期間中の地方債現在高比率、積立金現在高比率、実質赤字比率、実質公債費比率、将来負担比率の各指標について、中期財政計画策定時の当初の見込みより良化しました。

##### ② 統一的な基準による財務書類の作成と有効活用

財務書類の作成において専門的な知識が必要な中、実務上の課題に早期着手し整理するとともに、専門家の見解を参考にしながら本市の作成方針・積算ツールを整備しました。新たな統一的な基準による財務書類作成の業務手順を構築。また、わかりやすくまとめた概要資料とともに、一般会計等・全体会計・連結会計の財務書類を公表しました。

#### (2) 税等の収納率の向上

##### ① 税等の収納率の向上（詳細は表①のとおり）

###### ○市税

催告書を定期的に送付することで納め忘れ防止に繋げることができました。納付相談は、現年分を優先し滞納繰越を減らす取り組みを行いました。また、スマートフォン決済を導入し、サービス向上に努めましたが、平成27年度と令和元年度で、目標に至りませんでした。

###### ○国民健康保険料・後期高齢者医療保険料

納付方法が変更となる者への周知の徹底や督促状、定期的な催告書を送付しました。また、納付忘れと思われる場合は納付書の再送付や訪問による徴収を実施しました。滞納解消に向けた納付相談、訪問徴収等収納確保につながる対応をきめ細かく実施しました。

###### ○介護保険料

普通徴収対象者には口座振替の勧奨を行うことや、現年未納者には、年金受給月に催告書、過年未納者に関しても年に2回催告書を送付し、納付や分納誓約を促すことができました。

###### ○保育料

現年分は毎月督促状の発送や園での声掛けを実施し、過年分は催告書の発送や納付相談による分納誓約等により、滞納者の納付意識の向上と納付勧奨に努めました。しかし目標とする収納率には至らない年度もありました。

## ○住宅使用料

催告書や来庁依頼書送付の強化を行い、滞納者への納付勧奨を行うなど、徴収強化の取り組みを行ってきた結果、今まで誠意がなかった悪質滞納者に対しても分割納付誓約を取り付けるなどし、徴収強化を行うことができました。

## (3) 受益者負担の適正化

### ① 使用料・手数料等の見直し

消費税率引き上げに伴う税負担の円滑かつ適正な転嫁を行い、十分に周知に努めたことにより新たな使用料の手続きについて、円滑に進めることができました。また、「受益者負担の基本的な考え方」に基づき、新たな施設使用料を定める際には指針に基づく使用料の設定を行うことができました。しかし、統一的な基準による公会計と連動した指針の見直しについて、検討は行いましたが具体的な見直しには至りませんでした。

## (4) 業務の再編・整理、廃止・統合

### ① 事業評価等の実施による業務の見直し

平成28年度までは事業評価の対象は、補助金や委託料等を対象としていましたが、平成29年度以降は評価対象を拡大し、政策的または定型的な事業も含め、ほぼ全ての事業に対し事務事業評価を実施しました。さらにその中から一定の基準に則し約10事業を選定したうえで、外部評価を実施しました。業務フローの見直しについては\*BPRの手法を用いて、事務事業評価で現状を分析し、事業の要否など根本からの見直しに繋がりました。また、ICT推進方針を定め、定型業務に対して自動処理することができるRPA（ロボティック・プロセス・オートメーション）や、AI-OCRなどICT技術による新たな業務ソリューション導入を図るなど、業務効率化に繋げることで行政ニーズに柔軟に対応した、効果的・効率的な行政経営に取り組みました。

次期計画では他の取り組みと統合予定であり、ICT技術による業務改善については別途項目を作成予定しています。

\*BPR…ビジネス・プロセス・リエンジニアリング

ビジネスの過程を根本的に見直し、もう一度設計しなおすこと。

## (5) 補助金等の整理、廃止・統合

### ① 「補助金等の見直し方針」（平成22年10月策定）に基づく適正化

平成28年度までは補助金等の目的や交付先における活用実績について、内部評価委員が事業担当課にヒアリング、評価を行いその結果に基づき事業担当課における事業の適正化を推進しました。平成29年度以降は補助金や委託料等を含めた政策的または定型的なほぼ全ての事業に対し事務事業評価を実施し、事業におけ

る適正化を推進しました。さらにその中から一定の基準に則し約10事業を選定したうえで、外部評価を実施し、透明性の確保に向けて取り組みました。

## (6) 新たな歳入の確保

### ① 広告事業・ふるさと納税制度の推進

広告事業については、計画実施5年間の全体において広告料収入は一定の水準で増減を繰り返しており、最終年度となる令和元年度も大きな落ち込みには至らなかったことで、一定評価できると考えます。ふるさと納税制度に推進については、当制度を通して、全国に「近江八幡市」をPRし、自主財源を確保することができました。また、併せて、全国に本市を応援いただけるファンをつくることができ、地域活性化に寄与することができました。

本取り組みの財政効果額については、表②に掲載のとおりで特にふるさと納税制度による寄付収入が財政効果額の大部分を担っています。

## (7) 公有財産の有効活用と処分

### ① 公有財産の有効活用と処分

平成27年度からの5年間における普通財産売却については、計画にもとづき一定規模の遊休地で、土地整理完了物件を売却処分することができました。改良住宅(2戸1)については、譲渡に向けた個別訪問の実施、また、空家住宅への入居募集等により、7戸の改良住宅を譲渡することができました。さらに、空き家への入居募集に対し、手頃な譲渡価格のためか、幅広い世代の応募があり、募集したその全てについて譲渡(入居)が決まりました。

本取り組みの財政効果額については、表②に掲載のとおりであり、一定の財政効果を出しました。今後は公共施設等総合管理計画などとの整合を図りながら進めていくこととなります。

### ② 公共施設等総合管理計画に基づくマネジメント

平成28年度までに外部委員会である公共施設等マネジメント推進委員会や内部組織の行政改革推進本部、都市経営リーダー会議でそれぞれ協議し、市民アンケート、パブリックコメント等による市民の意見を反映し、公共施設等総合管理計画を策定しました。その後、施設所管課と連携を図りながら平成30年度末の個別施設計画策定に向け、計画(案)を作成しパブリックコメントを行い、各委員会を経て平成31年3月末に策定完了、公表しました。以後は、同計画に則し公共施設のマネジメントを行っていくこととなります。

## (8) 給与等の適正化

### ① 給与等の適正化

人事院勧告等に準拠した給与改定を行い給与の適正化を図るとともに、人事評価の結果（能力取組評価・実績評価）の処遇への反映を図りました。

## （９）民間委託等の推進

### ① 定型的・庶務業務の民間委託の推進

定型的業務や庶務業務のアウトソーシングについて、広域的運用と費用対効果の検証を行ない、導入可能性を検討し、総務省プロジェクトのモデル自治体である草津市が提案しているおうみ自治体クラウドを母体とした共同アウトソーシングによる広域展開事業に参加、総合窓口のアウトソーシング導入の共同研究を行いました。各市町の業務内容の平準化等が難しく、導入まで至りませんでした。その他で民間委託に向け、関係各課と事例研究や導入手法の協議を行い、国が示す普通交付税算定のためのトップランナー方式の対象である学校等の用務員庶務事務について、幼稚園、認定こども園及び小中学校用務員の民間委託の導入などに繋げることができました。

### ② 指定管理者制度等の活用

毎年度、指定管理者制度導入済み施設における管理運営実績について、施設所管課によるモニタリングを実施することができました。各施設所管課で計画どおり事業を行っているかをモニタリングにて確認し、その結果を HP に公開することで情報を広く発信するなど、適正な管理運営に繋がりました。また健康ふれあい公園をはじめ、指定管理制度を導入する施設を増やすことができました。しかし、総合医療センターをはじめとする地方独立行政法人制度の活用の検討については、他市の前例などを含め検討を進めましたが、具体的な方向性を示すまでに至りませんでした。

## （１０）地方公営企業の経営健全化

### ① 病院事業の経営健全化

掲げていた年度目標についてはそれぞれ達成できました。なかでも紹介率・逆紹介率については地域連携施設への訪問等の活動が功を奏し、目標値を大きく上回る結果に繋げることができました。

### ② 水道事業の経営健全化

老朽化水道施設等更新および投資計画により水道アセットマネジメントを完成させ、また料金改定の複数試算や経営改善に向けての業務効率化、官民連携・民間活力導入の検討も進めました。また、中期 10 年の事業・財政計画の「水道経営ビジョン」も完成でき、初期の目標は達成できました。

#### (11) 第三セクター等の見直し

##### ① 第三セクター等出資団体・外郭団体等への支援、関与のあり方の見直し

第三セクター等出資団体は、経営状況が悪化した場合には本市の財政に深刻な影響を与えることが懸念されることから財務諸表等により経営状況を継続的に確認し、リスクの管理に努めました。しかし、第三セクター等出資団体について、今後の具体的方策を示し、経営健全化の取り組みの実施や今後のあり方の検討までには至りませんでした。

#### (12) 特別会計の健全化

##### ① 公共下水道事業の地方公営企業法適用と経営健全化

計画期間途中（H29）に公営企業化を導入し、健全経営維持と共に、資産の「見える化」を進めました。しかし、今後の指針となる「経営戦略」の策定が未完で、経営基盤の安定化・健全化に向け、早期の策定が必要です。

### たかめる改革

## Ⅲ. 時代の要請に的確に対応できる組織づくりと人づくりによる組織力の向上

### (1) 行政ニーズへの迅速かつ的確な対応を可能とする組織

#### ① 行政組織の見直し

行政運営体制の最適化に向け組織を検討するため、各課に組織体制および事務分掌の課題点について調査を行い、調査結果を踏まえ行政組織プロジェクト委員会での検討や、令和元年度からは総務課人事担当と協力し内容を精査し、調書としてまとめ、市長へ検討結果の報告を行いました。一例として平成30年度には福祉子ども部を子ども健康部と福祉保険部に再編成しました。また、下水道事業の公営企業法全部適用により上下水道課の統合を行い、水道部を廃止するなど効率的な行政組織を構築に取り組みました。

### (2) 定員管理の適正化

#### ① 定員管理の適正化

令和2年4月1日の実績については、地方創生、危機管理、高齢者福祉や子ども子育て等の行政需要に対応した人員の確保が求められていることから、計画値582人を上回る610人でした。

### (3) 人材育成の推進

#### ① 人材育成の推進

人材育成基本方針に基づき、行政課題等に対応する研修の実施や勤勉手当への反映等人事評価制度の適正な運用にかかる取り組みは、概ね計画どおりに進められま

した。また、働き方改革関連法の施行に伴う職員の健康確保措置の強化として令和2年度から実施の産業医の委託化等は進められましたが、働き方改革に関する方向性の明確化には至っていません。

#### (4) 公正の確保と透明性の向上

##### ① 新たな行政評価システムの構築

平成29年度以降、ほぼ全ての事業に対し事務事業評価を行い、その後一部事業について外部評価にかけると、新たな行政評価システムの構築ができました。

また、市の最上位計画である総合計画への貢献度などを評価の対象とするなど、新たな観点からの見直しに繋がられるよう、常に改善を行うなど検討を続けました。

##### ② 情報公開・見える化の推進

予算編成過程と決算情報について迅速に公表を行いました。特に予算の概要において、新たな試みとなる、ふるさと応援基金を活用した事業を公表し、更なる「予算の見える化」を推進しました。

また、市広報における情報発信について、市民にとってより分かりやすい内容となるよう工夫を行いました。本庁及び支所に情報公開コーナーを設置しており、統計情報、議会情報、告示情報等様々な行政情報を公開することが出来ました。

行政サービス改革の取り組み状況・方針の見える化については、本市行財政改革の進捗状況や今後の方向性等を公表しましたが、透明性の向上に繋がる取り組みまでには至りませんでした。

## 2. 次期の行政改革大綱並びに実施計画への方向性

### つなぐ改革

#### ○地域協働の推進

- ・協働のまちづくりを継続して推進するために、市民団体や企業等、市民が地域の課題を共有できる場を創出し、参画の促進を図ります。併せて、地域活動を市民に広く周知するための仕組みづくり、地域で活動するNPO等への支援のあり方や方法を検討します。
- ・まちづくり協議会の自立化促進支援については、事業や課題等に関する協議を重ねて洗い出しを行った上で、今後の方針を検討する必要があります。
- ・広報公聴機能について、市民の提案などを傾聴する機会を設けていることが定着してきています。今後も引き続き、年間開催目標は設定せずに実施します。

## つづける改革

### ○持続可能な財政基盤の確立をめざした財政運営

- ・中期財政計画は将来を見据えた持続可能な財政運営の指針となっており、事業の選択や規模の検討、予算編成に当たっての指針であることから、財政的観点より今後も引き続き必要不可欠です。
- ・様々な財務書類の作成に取り組み、積極的に研修等に参加しその活用策について調査しましたが、全国的にも活用例が少ないこともあり、具体的な活用策については今後も引き続き検討を進める必要があります。
- ・税等収納率の向上への取り組みについて、公平・公正の観点からも、引き続き利便性の向上や関係各課の連携により収納率の向上に努めます。
- ・受益者負担となる使用料、手数料等について、受益者と非受益者間の公費負担の公平性、公正性を確保するため、指針の見直し等は今後も引き続き継続的に検討していく必要があります。また、統一的な基準による公会計と連動した指針の見直しもデータの整備をはじめ、導入に向けて継続して検討し、受益者と非受益者間の公費負担の公平性、公正性を確保できるように取り組んでいきます。
- ・事務事業評価については、事業の成果を把握する機会でもあり、補助金のあり方も含め、不断の見直しに繋がるため今後も継続的に実施します。
- ・ふるさと納税の更なる推進を通して自主財源を確保することはもとより、本市を応援していただけるファンづくりに取り組みます。また、本市への関心を高め、移住を促す等の地域活性化を図るための総合的かつ戦略的なプロモーションを行います。
- ・公有財産について売却計画に基づき、土地整理、需給状況、公的利用や地元自治会との再調整等諸課題を精査し、改めて対象地を抽出し、順次売却処分していきます。
- ・公共施設の今後のあり方について、公共施設等総合管理計画、個別施設計画に基づき、関係各課と協議を行うことともに、進捗管理を継続的に行い、財政負担の平準化を図っていきます。
- ・事務の効率化を図るために庁内全体として定型的業務や庶務業務など、引き続き民間委託等の推進に向け検討していきます。
- ・今後も引き続き水道事業の健全経営維持に向けて効率・効果的な実践活動に注力していきます。
- ・病院事業の健全経営のために、診療報酬改定や県の地域医療構想に沿った継続的な取り組みを行い、プランの見直し等を含めた進捗管理を行っていきます。
- ・指定管理者制度を導入済みの施設運営をモニタリングすることで、今後も効果的・効率的な管理運営に繋がります。併せて、今後の在り方について継続の必要性等について検討していきます。また、指定管理者制度を導入していない既存の施設についても、導入効果が認められる場合は制度導入を推進します。総合医療センターの地方独立行政法人制度の活用については、他市の前例などを含め検討を続けていきます。
- ・第三セクター等については、引き続き財務諸表等による経営状況の把握に努め、市と

して継続的なリスク管理を行い、今後のあり方等を含め、経営状況の健全化に向けた管理の適正化を図ります。

- ・下水道事業運営に関し「経営戦略」の早期策定完了が必須最優先であり、より実効性を持った計画を早期に策定させ、実践活動を進めていくことが必要です。

## たかめる改革

### ○時代の要請に的確に対応できる組織づくりと人づくりによる組織力の向上

- ・行政課題を的確に捉え行政資源を効率的に活用するなど、市民サービスの向上を図ることができる組織構築が必要です。今後も引き続き、質の高い行政サービスを行うため、現状の課題の洗い出しや効率性の追求など、組織体制の研究を行います。また、今後は新庁舎整備に伴い、従来の方法に捉われず、業務内容などから改めて組織検討を行う必要があります。
- ・定員管理の適正化について、地方創生、危機管理、高齢者福祉や子ども子育て等の行政需要の増加からこれ以上の人員削減は限界があるとも評価されます。今後においては、行政需要に応じた人材確保も必要であり、一方で行政のICT化等の推進による一層の抜本的な業務改革や民間委託化等を視野に入れた対応が必要です。
- ・人材育成基本方針の改定により、社会情勢や職員の状況の変化に沿った目指すべき職員像や職員に求められる能力・姿勢を示し、その実現に向け取り組みの検証と改善、一層の充実を図る必要があります。また、産業医の委託等により職員の健康確保措置の強化に係る取り組みの充実を図るとともに、働き方改革に関する方向性を示し、具体的な取り組みを一層推進する必要性があります。
- ・行政評価システムとして、今後も引き続き、外部評価などの行政活動の透明性を図る取り組みについて検討します。
- ・情報公開コーナーは、限られたスペースの中、各種計画及び様々な市政情報を配置し、多くの情報提供を行い、積極的な情報公開に努めます。  
また、行政サービス改革の取り組み状況・方針の見える化については、新たな手法を考えながら継続的な取り組みを進めていきます。

### 3. 近江八幡市行政改革推進委員会による最終評価

#### 委員長総評

このたび、平成27年度から31年度までの5年間にわたる行政改革実施計画の期間が終了したことに伴い、改革の成果を確認するために、行政改革推進委員会による最終評価を実施しました。

第1期の行政改革の中心は、行政の簡素化や合理化が中心でした。今期は、そのスリム化された状態でいかに効率よく改革を進めていくかという内容でありました。

評価結果を見ると、13項目の最終評価はA（計画どおりに進捗しており、目標を達成している）、残り10項目はB（計画どおりに進捗しているが、目標をやや下回る）となって

おります。したがって、実施計画に基づく取り組みは概ね順調に進められているという状況です。この間の市の行政改革に対する取り組みは、市民の期待に応えるものであったと評価することができます。

一方で、23項目中22項目において今後の方針が「継続」という評価になっております。これは、目標としては概ね達成されたけれども、これらの視点を持った改革は続けていく必要があるということであり、委員コメント(表3参照)からもわかるように、「継続」と判断された項目を引き続き同じように取り組むのではなく、これからの予想できない社会に対応した創造的な取り組みが必要です。

「定着」と判断された給与等の適正化について、職員の給与は人事院勧告に基づく給与となっており、人事評価制度の仕組みも定着してきていることから、引き続き取り組むことは必要であると考えますが、行財政改革としては定着したと判断します。

行政改革は、計画に記された内容が文言どおりに実現しているだけでは本当の意味での改革にはなりません。大切なのはその目標が達成されたことにより効果を生み出しているかどうかということです。その意味では、改革の趣旨や目的を正しく理解し、その実現を目指すことにより、最終的には市民の利益につながる必要があります。

急速に進展するデジタル化社会や頻発する大規模な自然災害、新型コロナウイルスの発生等未曾有の事態に直面している昨今、今後も社会や経済の変化を常に念頭におき、新しい時代に対応できる体制づくりを進めながら不断の行政改革を進めて行くことが求められているのです。

近江八幡市行政改革推進委員会  
会長 真山達志

(参考資料)

1. 各債権の目標と実績

表①

(%)

債権名	市税	国民健康 保険料	後期高齢者 医療保険料	介護保険料	保育料	住宅使用料
推進課	収納・債権対策課	保険年金課	保険年金課	介護保険課	幼児課	住宅課
目標	99.2	94.2	99.7	99.4	99.6	前年度比較0.5 ポイントアップ
(参考) H26実績	99.00	94.20	99.60	99.31	99.55	88.28
H27実績	99.14	94.7	99.38	99.35	99.41	87.86
H28実績	99.25	94.8	99.40	99.50	99.58	86.79
H29実績	99.31	95.4	99.57	99.50	99.63	87.35
H30実績	99.22	95.42	99.67	99.45	99.60	88.10
R1(H31) 実績	99.10	95.60	99.57	99.58	99.40	88.44

2. 行政改革実施計画における財政効果

表②

■行政改革プラン5年間の取組期間における平成27年度～令和元年度までの財政効果額

(単位：円)

項目	取組内容	年度	収入①	支出②	合計 (①-②)	財政効果額	
						合計	備考
自主財源 確保	ふるさと納税制度の推進	H27	736,207,283	314,043,674	422,163,609	4,166,441,487	【寄附件数】 H27：13,868件 H28：23,183件 H29：29,475件 H30：37,973件 R1：57,907件
		H28	1,460,158,666	780,162,242	679,996,424		
		H29	1,765,175,939	930,614,225	834,561,714		
		H30	1,748,227,100	849,590,529	898,636,571		
		R1	2,367,373,901	1,036,290,732	1,331,083,169		
	広告事業	H27	10,483,115	2,319,943	8,163,172	40,711,656	【広告掲載媒体】 広報、公用車、市民バス（あかこんバス）、市ホームページ、駅連絡通路、庁舎案内板
		H28	10,332,925	2,363,358	7,969,567		
		H29	10,415,019	2,331,606	8,083,413		
		H30	11,190,189	2,347,482	8,842,707		
		R1	9,810,392	2,157,595	7,652,797		
公有財産の 有効活用と 処分	普通財産の売却	H27	124,475,138	4,978,881	119,496,257	941,410,599	【主な売却実績】 (平成27年度) 安土町常楽寺(72,000千円) 武佐町(22,620千円) (平成28年度) 出町(20,600千円) 西本郷(330,350千円) (平成29年度) 西庄町(8,450千円) (平成30年度) 池田本町(281,700千円) (令和元年度) 円山町(94,300千円) 出町(48,750千円)
		H28	361,431,211	3,908,207	357,523,004		
		H29	10,387,081	2,634,240	7,752,841		
		H30	315,548,787	4,555,378	310,993,409		
		R1	148,706,517	3,061,429	145,645,088		
	改良住宅の譲渡	H27	30,123,100	61,206,467	△ 31,083,367	△ 93,358,053	【譲渡戸数】 H27：22戸 H28：18戸 H29：17戸 H30：12戸 R1：7戸 合計：76戸
		H28	17,406,446	42,331,991	△ 24,925,545		
		H29	22,296,054	38,765,630	△ 16,469,576		
		H30	16,316,610	33,865,691	△ 17,549,081		
		R1	16,645,130	19,975,614	△ 3,330,484		
合計			9,192,710,603	4,137,504,914	5,055,205,689	5,055,205,689	平成27年度から令和元年度における財政効果額

### 3. 行政改革実施計画の取り組み状況

5年間で取り組んだ17項目に沿った23の具体的な取り組み内容及びその最終評価は以下の表③に掲載のとおりです。

表③

行財政改革プラン進捗状況 最終評価

大綱の基本方針	取り組み項目	具体的方策	項目番号	担当課評価	担当課方針	委員評価	委員方針
<b>I. つなぐ改革</b> 市民と行政が協働してまちづくりを進められるように、行政の役割や責任を明確にした市政の確立	(1)地域協働の推進	①身近な自治システムの充実と市民参画の促進	I-(1)-①	B	継続	B	継続
		②広報広聴機能の充実	I-(1)-②	B	定着	B	継続
<b>II. つづける改革</b> 市民が誇りに思え、満足できるまちを創っていけるための、持続可能な財政基盤の確立	(1)持続可能な財政基盤の確立をめざした財政運営	①財政指標の適正管理	II-(1)-①	A	継続	A	継続
		②統一的な基準による財務書類の作成と有効活用	II-(1)-②	A	継続	A	継続
	(2)税等収納率の向上	①税等収納率の向上	II-(2)-①	-	-	A	継続
	(3)受益者負担の適正化	①使用料・手数料等の見直し	II-(3)-①	B	継続	B	継続
	(4)業務の再編・整理、廃止・統合	①事業評価等の実施による業務の見直し	II-(4)-①	A	継続	A	継続
	(5)補助金の整理、廃止・統合	①「補助金等の見直し方針」に基づく適正化	II-(5)-①	A	継続	A	継続
	(6)新たな歳入の確保	①広告事業・ふるさと納税制度の推進	II-(6)-①	A	継続	A	継続
	(7)公有財産の有効活用と処分	①公有財産の有効活用と処分	II-(7)-①	A	継続	A	継続
		②公共施設等総合管理計画に基づくマネジメント	II-(7)-②	A	継続	A	継続
	(8)給与等の適正化	①給与等の適正化	II-(8)-①	A	継続	A	定着
	(9)民間委託等の推進	①定型的・庶務業務の民間委託の推進	II-(9)-①	B	継続	B	継続
		②指定管理者制度等の活用	II-(9)-②	B	継続	B	継続
	(10)地方公営企業の経営健全化	①病院事業の経営健全化	II-(10)-①	A	継続	A	継続
		②水道事業の経営健全化	II-(10)-②	A	定着	A	継続
(11)第三セクター等の見直し	①第三セクター等出資団体・外郭団体等への支援、関与のあり方の見直し	II-(11)-①	B	継続	B	継続	
(12)特別会計の健全化	①公共下水道事業の地方公営企業法適用と経営健全化	II-(12)-①	B	継続	B	継続	
<b>III. たかめる改革</b> 時代の要請に的確に対応できる組織づくりと人づくりによる組織力の向上	(1)行政ニーズへの迅速かつ的確な対応を可能とする組織	①行政組織の見直し	III-(1)-①	A	継続	A	継続
	(2)定員管理の適正化	①定員管理の適正化	III-(2)-①	B	継続	B	継続
	(3)人材育成の推進	①人材育成の推進	III-(3)-①	B	継続	B	継続
	(4)公正の確保と透明性の向上	①新たな行政評価システムの構築	III-(4)-①	A	継続	A	継続
		②情報公開・見える化の推進	III-(4)-②	B	継続	B	継続

行財政改革プラン進捗状況 最終評価

大綱の基本方針	取り組み項目	具体的方策	項目番号	その他意見
<b>I. つなぐ改革</b> 市民と行政が協働してまちづくりを進められるように、行政の役割や責任を明確にした市政の確立	(1)地域協働の推進	①身近な自治システムの充実と市民参画の促進	I-(1)-①	<ul style="list-style-type: none"> <li>地域で活動する団体への支援は検討するにとどまらず、具体的に進めてください。</li> <li>参画や協働にゴールはないのかもしれない。まずまずの努力を期待する。</li> <li>まち協へ傘下の自治会から会費（1500円×会費数）が供出させられているが決算報告が（正しく）行われていない。何にいくら使われたか見えないまち協もある。市役所からシニア職員を派遣して強化でき。</li> <li>学区まちづくり協議会の自立化促進支援について。学区まち協は、地域性があり、いろんな面で難しい点があると思いますがまち協の専任主任会議や事務局長等との情報交換をベースに共通認識や自立化意識を持つためにも会議の在り方を検討された。</li> <li>NPO等支援に関しては、市の補助が再開され団体の活性化は望ましいが、社会的成果の見えていない活動など早急に審査し支援方法を検討された。</li> <li>自主自立という意識を市民に持ってもらうための周知がまず大切だと思う。やることがらえて大変という思いがまだ多数なので。</li> </ul>
		②広報広聴機能の充実	I-(1)-②	<ul style="list-style-type: none"> <li>広報広聴の取組は不断の改革が必要。</li> <li>機会が継続的に設定されていることを市民に説明するためにも、引き続き実績の管理は必要ではないでしょうか。</li> <li>制度的には充実してきたが、市民への浸透の点では、今少し努力、工夫が必要と思われる。</li> <li>ホームページのリニューアルにより過去の資料（PDFファイル）が検索できない。リンクの再編が必要。</li> <li>SNSなど活用し積極的に発信されている。</li> <li>今後も幅広い年代、職種、生活環境の方から意見を聞く機会をもつことに努めてほしい。</li> </ul>
<b>II. つづける改革</b> 市民が誇りに思え、満足できるまちを創っていくための、持続可能な財政基盤の確立	(1)持続可能な財政基盤の確立をめざした財政運営	③財政指標の適正管理	II-(1)-①	<ul style="list-style-type: none"> <li>新型コロナウイルスの影響で財政的に困難な局面が考えられるので、一層の努力を期待する。</li> <li>市の建設見直しやふるさと納税収入により積立金残高30億円以上維持できている。</li> </ul>
		④統一的な基準による財務書類の作成と有効活用	II-(1)-②	<ul style="list-style-type: none"> <li>活用についての研究を進められた。</li> </ul>
	(2)税等収納率の向上	①税等収納率の向上	II-(2)-①	<ul style="list-style-type: none"> <li>完全収納が望まれるが現状でも評価できる。</li> <li>単年度では目標を下回ることもあるが、おおむね達成できている。</li> <li>厳しい目標を達成するためによく努力されていると思う。</li> <li>コロナの影響が今後収納率にも大きく、出てくると思いますが、柔軟な対応をとりつつ、目標をめざしていただきたい。</li> <li>滞り滞納者に対して職員での対応は及ばない。高齢者の収入減等に対しても他機関との協力が必須である。</li> </ul>
		③使用料・手数料等の見直し	II-(3)-①	<ul style="list-style-type: none"> <li>減免は基準に沿って適切に実施されているでしょうか。場合によっては、基準自体の見直しが必要なものもあると考えます。</li> <li>常に見直しを図り進められている。</li> <li>受益者負担の意識は浸透してきているように感じられる。このまま公平性・公正性を確保に進めてほしい。</li> </ul>
	(4)業務の再編・整理、廃止・統合	①事業評価等の実施による業務の見直し	II-(4)-①	<ul style="list-style-type: none"> <li>評価はまだまだ確率された手法がない。さらなる努力で業務改善に資するようにしていただきたい。</li> <li>方向性はすでに確立しており、今後はICTを活用した新たなステージでの成果に期待します。</li> </ul>
		②「補助金等の見直し方針」に基づく適正化	II-(5)-①	<ul style="list-style-type: none"> <li>チェックの仕組みはできつつあるが、補助金の適正化、有効活用へつなぐのはこれからであろう。</li> </ul>
	(6)新たな歳入の確保	③広告事業・ふるさと納税制度の推進	II-(6)-①	<ul style="list-style-type: none"> <li>ふるさと納税に関する業務量増に対応するための方策を早期に導入していただきたい。</li> <li>ふるさと納税は返礼品競争から、寄付の意義や目的を追求する時代になりつつある。</li> <li>広報誌に活用事業9件1354万円がのっていたが、実際の決算報告が必要と思う。</li> <li>観光業が壊滅的な影響を受けている現状「知ってもらう→来てもらう→ファンになってもらう」のためにいろいろ頑張ってください。</li> <li>ふるさと納税は地市町村との奪い合いの様相もあり、新たな歳入の軸となるものを今のうちに模索することも必要。</li> </ul>
		④公有財産の有効活用と処分	II-(7)-①	<ul style="list-style-type: none"> <li>改良住宅の譲渡では成果を上げていると思われる。今後も努力を期待する。</li> </ul>
	(7)公有財産の有効活用と処分	②公共施設等総合管理計画に基づくマネジメント	II-(7)-②	<ul style="list-style-type: none"> <li>全体の把握はなされたが、戦略的な管理体制にまでは至っていない。</li> <li>公共施設等総合管理計画、個別施設計画の進捗管理を継続的に実施し、予定通り進みずしない項目については対策を講じてください。</li> <li>個別施設計画の策定・実施こそが正道といえる。</li> </ul>
		③給与等の適正化	II-(8)-①	<ul style="list-style-type: none"> <li>職員給与は低ければ良いというものではなく、「適正」であることが重要。</li> <li>評価制度の公正化・客観化・透明化は図られているのか。</li> </ul>
(9)民間委託等の推進	①定型的・庶務業務の民間委託の推進	II-(9)-①	<ul style="list-style-type: none"> <li>省察が可能でできるスピード感を持って進めてほしい。</li> <li>新型コロナの経験を生かし、民間委託によって職員体制が弱体化していないかをチェックする必要がある。</li> <li>民間委託によってサービスの低下を招いていないか。弊害はないか。事後のフォローも必要。</li> </ul>	
	②指定管理者制度等の活用	II-(9)-②	<ul style="list-style-type: none"> <li>最終評価に記載されているとおり、指定管理者制度を導入済みの施設について今後のあり方を協議し、施設そのものや制度継続の必要性を検討することは重要だと考えます。</li> <li>指定管の制度が定着するにつれて、その課題も目立ってきたので、どの様に運用するかの再検討が必要。</li> <li>導入後のモニタリングによる検証、改善が非常に重要。市や市民にとって運営がらさわしいだけでなく管理者にとっても安定した利益があげられることが重要なので。</li> </ul>	
(10)地方公営企業の経営健全化	③病院事業の経営健全化	II-(10)-①	<ul style="list-style-type: none"> <li>経営健全化の努力は評価する。一方で、公立病院の存在意義は経済的合理性だけでは判断できない。</li> <li>2020年以降はコロナによる患者減少が懸念されるが、健全化されている。人間ドッグはとても良い。</li> <li>このたびのコロナ感染症のように予期せぬ事態が病院経営に及ぼす影響は、取り組みによって吸収できるのか。</li> </ul>	
	④水道事業の経営健全化	II-(10)-②	<ul style="list-style-type: none"> <li>経営健全化に向けた取組は進んでいる。水道事業はコストだけで済まないものであることにも留意すべき。</li> </ul>	
(11)第三セクター等の見直し	③第三セクター等出資団体・外郭団体等への支援、関与のあり方の見直し	II-(11)-①	<ul style="list-style-type: none"> <li>経営健全化が達成できないのは単に努力不足というだけではなく、そもそも第三セクター方式に問題があるため。</li> </ul>	
	④公共下水道事業の地方公営企業法適用と経営健全化	II-(12)-①	<ul style="list-style-type: none"> <li>下水道事業はなかなか「経営」に馴染まない面が大きい。経営と公共性のバランスを考慮する必要がある。</li> <li>しっかりとした「経営戦略」の策定を望みます。</li> </ul>	
<b>III. たかめる改革</b> 時代の要請に的確に対応できる組織づくりと人づくりによる組織力の向上	(1)行政ニーズへの迅速かつ的確な対応を可能とする組織	③行政組織の見直し	III-(1)-①	<ul style="list-style-type: none"> <li>フォーマル（定型）組織の編成は、それぞれの組織がどのような機能を担うのかとの相関で考えなければならぬ。</li> </ul>
		③定員管理の適正化	III-(2)-①	<ul style="list-style-type: none"> <li>行政需要の増加やICTの導入なども踏まえ、近江八幡市の適正定員について抜本的に見直しが必要があるのではないだろうか。</li> <li>「適正化」をめざしてきたが、何が適正なのかの検討を改めて行う時期に来ている。</li> <li>各課にどのような「定員業務」があってそれに何時間のワークロードがあるか、人数は何人アサインされているか外部からは見えないので判断できない。</li> <li>社会状況の変化で行政に求められる業務量も増加していると思う。定員削減も大切ですが、職員の方々が疲弊しないような配慮ができればと思います。</li> </ul>
	(3)人材育成の推進	①人材育成の推進	III-(3)-①	<ul style="list-style-type: none"> <li>モデル的な働き方を実践した職員や職場をとりあげてたええる仕組みを考えてはどうか。</li> <li>新型コロナウイルスによって行政に対する役割期待に変化が見られ、それは人材育成の方向にも影響するだろう。</li> <li>働きやすい就労形態につながることを期待します。</li> <li>産業医の登載は進められましたが、社会情勢変化の著しい中、職員のメンタル面も含め、各課内での働き方改革の方向性や職場改善等早急に対応されたい。</li> <li>超過勤務 月100時間を超える職員が居ることが問題では。超過勤務を減らす体制づくりはどうかしているのか。</li> </ul>
		④新たな行政評価システムの構築	III-(4)-①	<ul style="list-style-type: none"> <li>評価は定着するとルーティン化して形骸化するものである。また、評価業務が過重にならないようにすることも重要。</li> </ul>
(4)公正の確保と透明性の向上	②情報公開・見える化の推進	III-(4)-②	<ul style="list-style-type: none"> <li>国の例にみられるように、公開すべき情報を残さないということにならないよう、意思決定や業務遂行の透明性確保が重要である。</li> <li>積極的な情報公開を期待します。</li> <li>毎年取り組みが進展していることがよくわかる。</li> </ul>	