

近江八幡市行政経営改革指針

(令和 2 年度～令和 6 年度)



令和 3 年 3 月

近 江 八 幡 市

目次

【Ⅰ】はじめに.....	1
【Ⅱ】近江八幡市行政経営改革指針の策定にあたって.....	2
1. これまでの本市の行政改革の取組	2
2. 本市を取り巻く環境の変化・課題等	2
(1) 社会情勢等	2
(2) 国の動向（地方自治体に向けた行財政運営や業務改革等の要請など）	3
【Ⅲ】近江八幡市行政経営改革指針の概要	4
指針の基本的な考え方	5
1. 指針の理念及び名称について	5
2. 体系（指針の位置づけ）	5
3. 基本方針（近江八幡市行政経営改革指針における4つの柱）	6
4. 対象期間と進捗管理	6
【Ⅳ】基本方針	7
1. 市民が主役、市民が主体のまちづくり “市民との協働、そして共創へ”	7
2. 誇りに思え、愛せるまちを次世代へ “持続可能な財政基盤の確立”	8
3. 変容する新たな時代へ創造的挑戦 “未来につながる行政経営の推進”	9
4. 職員が輝く、強靱な組織づくり “組織マネジメントの強化”	10
【Ⅴ】用語解説	12
【Ⅵ】巻末資料	14

【I】はじめに

このたび、2020（令和2）年度から2024（令和6）年度までを期間とする近江八幡市行政経営改革指針を策定しました。本指針は、2018（平成30）年度に策定しました市の最上位計画である第1次近江八幡市総合計画における「効率的・効果的な行政経営の推進と市民サービスの向上」や「持続可能な財政運営の確立」といった施策を実現させるとともに、これからの未来に繋がる自治体経営はどうあるべきかを示したものです。

本市における、まちづくりの主役は市民の皆さまです。市民が主役、市民が主体のまちづくりに取り組むためには、「Do it together（一緒にやりましょう）」の言葉を念頭に、これからの未来に必要なものは市民と行政が共に創りあげることが大切だと考えます。

また、自治体が直面している複雑多岐な諸課題に対応していくためには、AI やロボティクスなど、ICT 技術の導入による業務の生産性向上や、民間企業の知見を積極的に取り入れるなど、新しい考え方に基づく経営改革の視点が重要です。

そのため、本指針は、従来の行政改革のあり方を継承しながら、新たな取組を展開し、加速化する人口減少や近年全国的に発生している自然災害、そして新型コロナウイルス感染拡大のような不測の事態にも十分対応できる強靱な体制づくりを目標としています。

これらを目指すことにより本市が皆さまにとって誇りに思え、安心して次世代に引き継げるよう、ハートフルで持続可能なまちづくりに取り組んで参ります。

結びに、本指針の策定にご尽力いただきました近江八幡市行政改革推進委員会の皆さまをはじめ、様々な機会でご貴重なご意見やご提案をいただきました多くの市民の皆さまに心からお礼申し上げます。



近江八幡市長 小西 理

【Ⅱ】近江八幡市行政経営改革指針の策定にあたって

1. これまでの本市の行政改革の取組

行政改革は、尽きることのない取組と捉え、合併以前の旧近江八幡市、旧安土町当時からそれぞれに取り組んできた経緯があります。また、平成22年3月21日の市町合併による新近江八幡市の誕生以降、平成22年度から平成26年度までの5年間を対象期間とした市行政改革大綱を策定し、新たな自治体運営体制の確立を目指して、一步一步着実に行政改革の取組を進めてきました。そして、平成27年度から平成31年度は第2次行政改革大綱の取組を進め、市民と行政の協働、事業の見直し、組織のスリム化や定員の適正化などをはじめ行政運営コストの削減に努め、不断の改革を実施してきました（表1）。

このように、これまでの行政改革により、行政の簡素化や合理化については一定の成果を上げるとともに本市の財政基盤の確立にも寄与して参りました。

表 1 第1次、第2次行政経営改革大綱について

区分	実施時期	基本方針
第1次	平成22年度 から 平成26年度	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
	平成27年度 から 平成31年度 (令和元年度)	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 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

2. 本市を取り巻く環境の変化・課題等

(1) 社会情勢等

日本の総人口は平成20年をピークに減少が始まっており、本市においても今後の人口の減少が見込まれています（図1）。人口減少・少子高齢化は市税収入の減少や社会保障関係費の増大など市の財政に直接関わってくるだけでなく、地域の活力低下にも繋がること懸念されており、国・地方が総力を挙げて取り組む課題となっています。

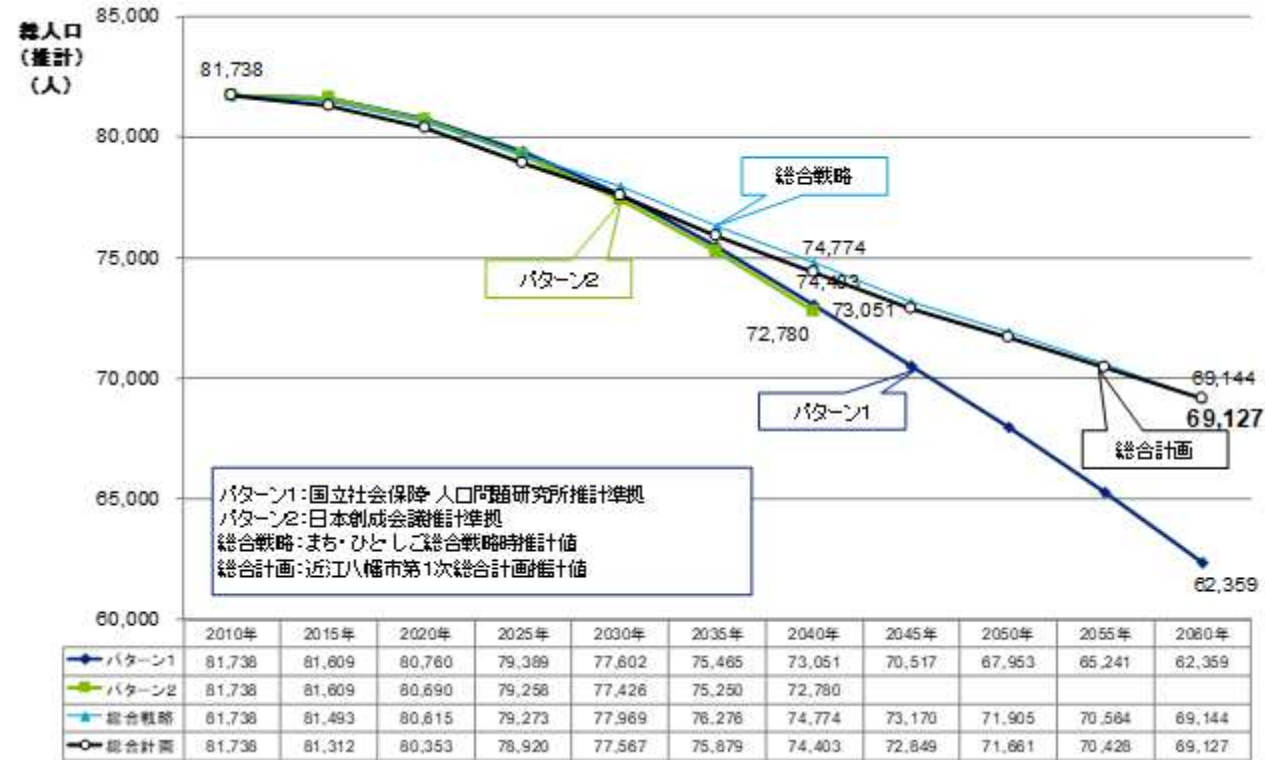
また人口減少への対応と地方の活性化を進める中において今まで認識されていながらも、あらためて取り組むべきものとして空き家対策や移住促進、適切な公共施設・インフラ等の適切な管理運営と

といった課題が生まれています。特に本市においては新庁舎の整備事業等があることから、今後の財政的な負担が見込まれます。こうした多岐にわたる行政課題についても検討し対応することが必要になってきています。

一方で社会の成熟に伴い、個人の生活スタイル・価値観の多様化が進んでいます。また、ICTの急速な発展・普及により日常の生活自体が変容していくと同時に、地域社会の繋がりの希薄化や不透明な社会経済情勢等を背景とした不安感が増す中で、市民のニーズはこれまで以上に複雑・多様化することが予想できます。

さらに近年、立て続けに発生している大規模災害への備えは言うに及ばず、昨今のコロナ禍に代表されるような予測不能な事態にも柔軟に対処していくことが自治体には求められています。

図 1 本市の将来推計人口



(注)「総合計画」は2015年の実績値(不詳人口按分)を使用。

なお、2020年11月末現在の人口は82,262人

(資料) 国立社会保障・人口問題研究所(平成25(2013)年3月推計)、実績値は総務省「国勢調査」

(2) 国の動向(地方自治体に向けた行財政運営や業務改革等の要請など)

令和2年7月に内閣府が策定した「経済財政運営と改革の基本方針2020」や、総務省の「地方行政サービス改革の推進に関する留意事項」(平成27年8月総務大臣通知)を踏まえ、平成31年4月1日現在の地方行政サービス改革の取組状況が自治体ごとに示されています。

全国的な傾向として、厳しい財政下においても、引き続き質の高い公共サービスを効率的・効果的

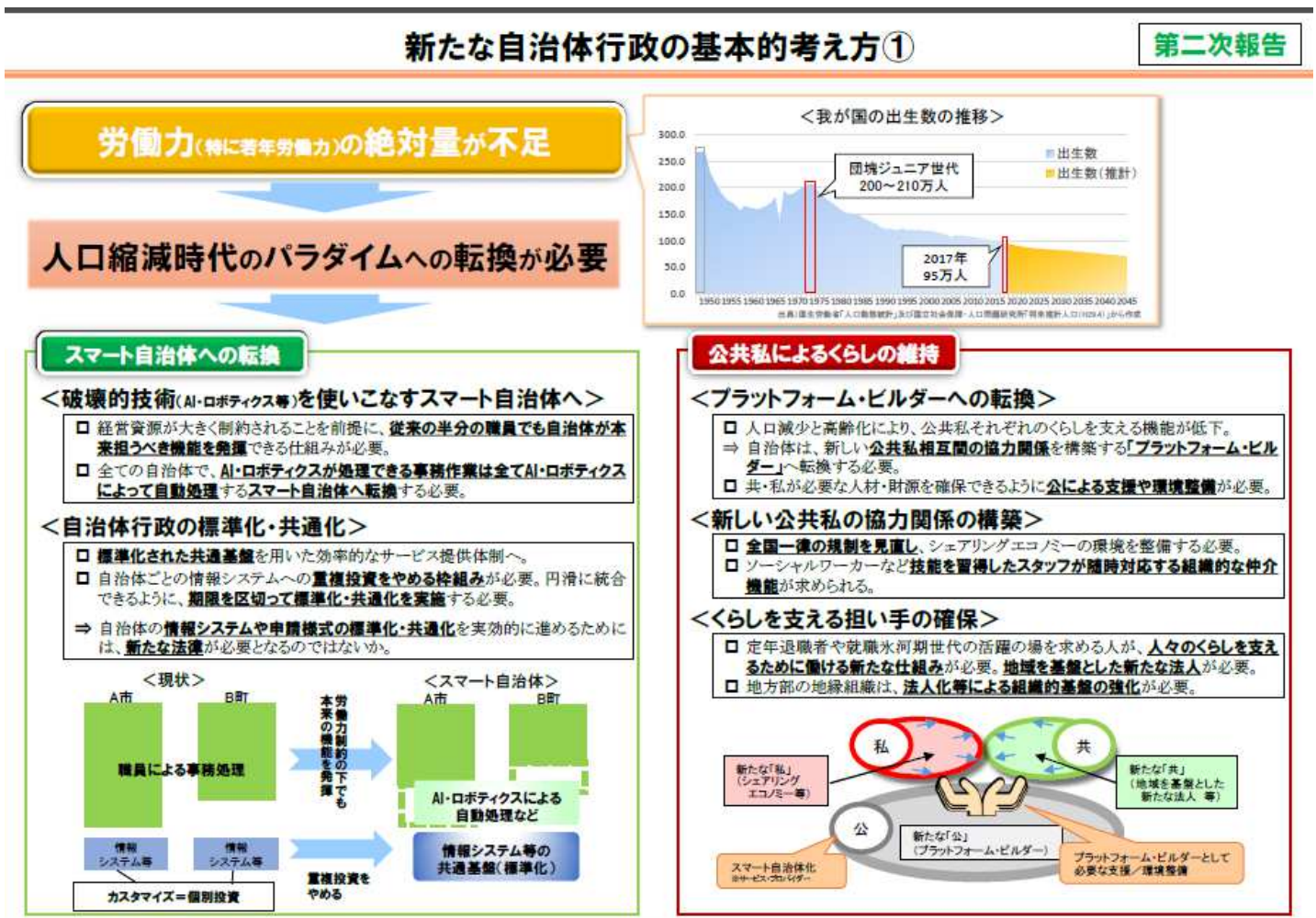
に提供するためには、ICTの徹底的な活用や民間委託等の推進などによる更なる業務改革が必要であると、より積極的な業務改革の推進が示されています。

また、総務省主催の自治体戦略2040構想研究会（平成30年7月）の報告書では、人口減少社会における2040年を見据えた行政の課題を整理した上で、自治体の経営資源が制約される中においても、公共サービスを的確に実施するためにはAIやデジタル技術を駆使し自動化・省力化を図り、生産性向上とより効率的な事務処理体制構築が必要であると、「スマート自治体への転換」を促す内容となっています（図2）。

令和2年12月25日には総務省より「自治体デジタル・トランスフォーメーション（DX）推進計画」が策定され、各地方自治体の情報システムの標準化、行政手続きのオンライン化などについて計画的に推進し、デジタル社会の構築に向けて着実に進められるよう示されました。

研究会の提唱や国の重点政策として取り組まれるデジタル化推進の現状を考えると今後の業務改革と、ICT化は一体として捉える必要があります。

図2 自治体戦略2040構想研究会 第二次報告書（抜粋）



【Ⅲ】近江八幡市行政経営改革指針の概要

指針の基本的な考え方

1. 指針の理念及び名称について

本市では、平成22年の合併を機に行財政改革を推進するため、2次にわたる行財政改革大綱を策定し、事務事業の見直しや、組織・定員および行政運営コストの削減に努めてきました。

しかし、人口減少と少子高齢化の進展に加え、社会保障費や老朽化していく公共施設等の更新・維持管理費により財政支出の増加が見込まれることや、新型コロナウイルスの流行や全国的に頻発する自然災害など不測の事態に対応するため、引き続き慎重な行財政運営が必要です。

また、高度化する市民ニーズや多様化する地域課題、昨今の予測不能な事態へ対応するためには、市民は今まで以上に行政との連携を深め、積極的に関わることを自覚するとともに、職員は時代の流れを読み課題解決のために必要な施策を立案する能力が一層求められています。

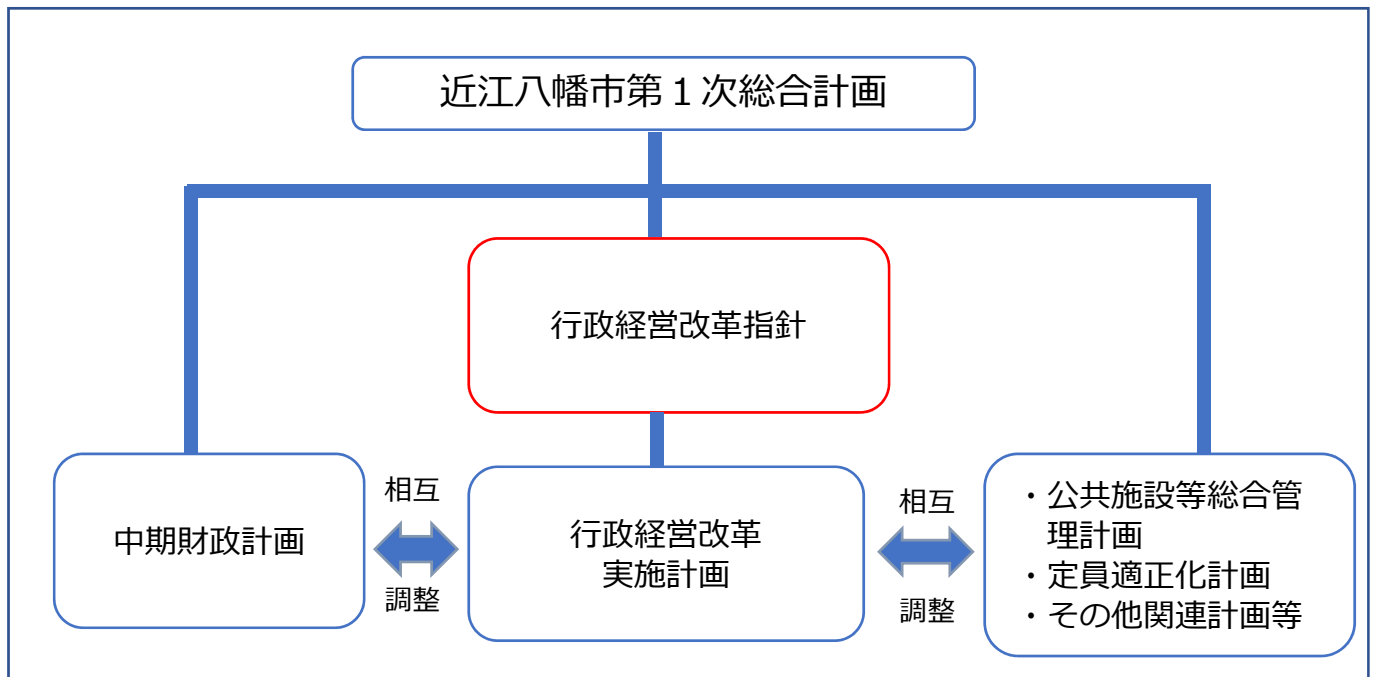
そのため、前例踏襲主義からの脱却や創造的な姿勢など、行政サービスを支える職員、組織全体が新たな時代に対し挑戦的であり、覚悟と改革意識を強く持つ必要があります。そのため事業、歳出の削減や縮小にとどまらず、将来を見据えた改革を意味し、適切な行政サービスが提供できるようにしなければなりません。また、本市を取り巻く環境の変化や課題解決に的確に対応し、これまでの行政改革大綱の理念を継承した新たな視点から行政運営にも取り組まなければなりません。

以上のことから、今回策定の行政改革大綱は、より丁寧に、より深くその趣旨の実現を継続的に目指すとともに、新たな時代にふさわしい行政経営改革全体の指針となることを目指し、名称を「近江八幡市行政経営改革指針」とします。

2. 体系（指針の位置づけ）

第1次総合計画「人がつながり未来をつむぐふるさと近江八幡」の計画目標6（地域自治・行政経営）「協働と連携に基づいてしなやかな「地域の経営」ができる体制を整えます」の達成に向け、各計画と相互調整を行いながら、「行政経営改革実施計画」を進めます。

図 3 体系



3. 基本方針（近江八幡市行政経営改革指針における4つの柱）

以下の4つの基本方針に沿った具体的な取組を計画的に進め、着実な行政経営・改革を進めるとともに、新しい地方自治の担い手としての近江八幡市の創造を目指します。

1. 市民が主役、市民が主体のまちづくり“市民との協働、そして共創へ”
2. 誇りに思え、愛せるまちを次世代へ“持続可能な財政基盤の確立”
3. 変容する新たな時代へ創造的挑戦“未来につながる行政経営の推進”
4. 職員が輝く、強靱な組織づくり“組織マネジメントの強化”

4. 対象期間と進捗管理

●対象期間と具体的な取組

対象期間は、令和2年度から令和6年度までの5年間とし、具体的な取組については、当指針に基づき実施計画を策定し取り組んでいきます。

対象期間中に内容等を改訂しながら取組を継続していきます。

●進捗管理

行政改革を推進した結果に対する評価は、近江八幡市行政改革推進委員会（外部組織）と近江八幡市行政改革推進本部において行います。なお、実施計画の具体的な取組については、年度ごとに進捗状況を公表します。また、進捗状況に対して、取組期間の中間期（令和4年度目途）に近江八幡市行政改革推進委員会（外部組織）による中間評価を実施します。

【Ⅳ】基本方針

1. 市民が主役、市民が主体のまちづくり “市民との協働、そして共創へ”

（方針の趣旨）

もともとまちづくりは市民が主役であり、市民の活動そのものが、地域の活力の基礎であることは言うまでもありません。これを念頭におきながらも市民と行政の役割分担や協力関係の在り方について議論されてきた経緯もありますが、人口減少社会が到来するとともに、自治体は経営資源の制約により、従来の方法や水準で公共サービスの維持が困難になることも予想されるため、あらためて市民と行政の相互の関わり方を見直し、再検討していく必要があります。

コロナ禍に代表されるような経験則で対応が不可能な情勢に即応するためには、今一度、市民が主役であることを市民と行政がともに自覚し、行動することが求められます。これらの行動によって、未曾有の事態や今後の予測不能な社会に地域の総力を挙げて立ち向かうことができると考えます。

そのために地域課題と解決方法をそれぞれが考え、同じ方向を向き、それぞれが共に解決に向けた行動を起こし、これからの社会変化に適応し、必要なものを共に創り上げていくこと、つまりこれまでの協働に加え、共創のまちづくりを進めていくことが重要と考えます。

協働・共創のまちづくりを進めるため、市民と行政の信頼関係を築き、市民がまちに愛着と誇りを持って自らの活動を通じて輝いていける取組が必要です。市民が主役、市民が主体のまちづくりを実現させるため、以下の取組を進めます。

- （１）市民自らがまちづくりの主役であると実感でき、また、地域の課題と解決方法を自ら考え行動できるための仕組みの構築を進めます。
- （２）市政に対する関心と信頼関係を高めるためにも、これまで以上に効果的で分かりやすい市政情報を発信すると同時に、市民の声を聴き地域の実態や現場の情報を収集し、施策に反映していきます。
- （３）本市では、すでに地域課題の解決を目的とする自主的な団体が多く存在しますが、そのような団体の支援と、新しく団体が生み出されるような環境づくりを進めます。
- （４）人口減少や少子高齢化などの社会の変化によりこれまで地域を支えてきた様々な機能の低下に対応するため、公共と地域相互間の新しい協力関係、支えあいのためのプラットフォームづくりを目指していきます。

2. 誇りに思え、愛せるまちを次世代へ “持続可能な財政基盤の確立”

(方針の趣旨)

本市では、これまで持続可能なまちづくりを目的に行政改革を積極的に展開してきました。第1次改革では、行政の簡素化や合理化を中心に、第2次改革では、そのスリム化された状態でいかに効率よく改革を進めるかに重点をおいて取り組んできました。その結果、現在の財政状況は比較的健全に推移しています。

しかし、今後不可避となる人口減少をはじめ、昨今の新型コロナウイルスの影響からも分かるように、これまでの財政規模が維持できるかどうか予断を許さない状況といえます。

加えて、老朽化が進みつつある公共施設やインフラの維持管理、新たな基盤整備、社会保障関連経費などに伴う支出の増加が想定され、引き続き、未来を見据えた行政コストの適切な管理や限られた財源の効率的な配分を進めることが必要です。また、行政資源やサービスの全体最適化を図り、土地や建物など市が保有する資産の戦略的活用、税収の増加のための工夫、新たな収入の確保に取り組むことが必要です。

近年、自主財源の確保策としてふるさと納税制度が担う部分が大きく占めていますが、将来、制度の目的が変化する局面が訪れることも想定されるため、新たな財源確保の策を模索していく必要があります。

以上のことから、今後も本市の財政基盤を強化し、市民がまちを誇りに思え、愛せるまちを次世代に引き継ぐために、以下の取組を進めます。

- (1) 従来からの行政改革の基本的考え方である持続可能な財政運営を行うための各種取組を引き続き継承の上、より戦略的な公共資産のマネジメントや新たな歳入確保のための手法等を検討します。
- (2) PPP や民間委託等の公民連携の推進についても、サービスの質を維持していくことを前提に継続して取り組んでいきます。
- (3) 将来の人口減少が不可避の中、税収の維持し、その減少を防ぐため、若い世代の定住人口増加に資する取組や雇用の創出、起業・創業へのサポート、産業の競争力強化等に努めていきます。

3. 変容する新たな時代へ創造的挑戦 “未来につながる行政経営の推進”

(方針の趣旨)

今後、来るべき社会を考えた場合、新たな社会として国が提唱する Society 5.0(超スマート社会)においては、人工知能(AI)が搭載された家電の普及や、遠隔診療に代表されるようなリアルタイムでのリモート対応、人操作による交通網の発展や各産業分野の自動化による必要労働力の補完など、あらゆるものがネットワークで繋がり、私たちのくらしや働き方が大きく変わることが予想されます。国の昨今の動向においてもあらためて官民すべての関係者が足並みをそろえ、一気に日本のデジタルシフトを加速化させていく状況があります。

また、自治体は、自治体戦略2040構想研究会の報告にあるとおり、人口減少がさらに進む2040年を見据えた自治体行政の課題を解決し、公共サービスを適切に維持するためには、AIやロボティクスなどのICT技術を積極的に活用し、スマート自治体として転換していく必要があります。本市としても、例外なく労働力の供給制約が予想されるため、業務のあり方を抜本的に変革し、自治体として本来担うべき機能が十分発揮できるような体制を築いていくことが急務となっています。

このように、これからは新しい価値やサービスが次々と創出され、また、スピーディーで変動の激しい社会変化が、自治体に変革を強く要請していることを重視し、行政の役割を意識しながら、新たな時代に向け、創造性を持った行政経営改革を推進する力が求められます。

そこで、大きく変容する新たな時代への創造的挑戦のため以下の取組を進めます。

- (1) 国の業務改革やデジタル化に関する方針、本市 ICT 推進方針や社会の情勢を見据えながら、今後の市の業務にAIやロボティクスなどをはじめ、ICT技術の幅広く積極的な利活用を進め、生産性向上とサービス向上に取り組んでいきます。
- (2) 行政評価や民間活力の活用等による業務の改善は、単なる簡素合理化やコストカットに主眼を置くのではなく、コロナ禍での対応経験も活かしながら、新たな時代に則した最適な取組となるよう推進を図っていきます。
- (3) 行政改革の基本は踏襲し、社会情勢や市民ニーズを分析の上、必要な事業の統合再編・再構築を引き続き切れ目なく行っていきます。
- (4) 上記の取組による各事業・業務の改革によって生じた人的・物的資源を、より効果的に活かせる仕組みづくりを検討し、新たな時代に対応できる行政経営の実現を目指していきます。
- (5) 行政を取り巻く情勢の変化が激しく予測困難な中においても政策課題等を迅速かつ的確に把握し、有効な施策が講じられるようエビデンスを基にした政策立案(EBPM)を目指していきます。また、そのために不可欠となるデータを集積した上で、分析・活用ができる環境づくりを目指していきます。

4. 職員が輝く、強靱な組織づくり “組織マネジメントの強化”

(方針の趣旨)

行政経営においては職員（ヒト）が最大の経営資源であるともいえます。

他の経営資源である財源（カネ）も施設やインフラ等をはじめとした資産（モノ）や制度も、それらを動かす職員の高い資質により本来の役割と目的を果たすことができます。

本市は、これまでの行財政改革の取組により人員の適正管理に努め、より効率的で市民ニーズに迅速かつ的確に対応できる組織の構築や、それを支えるための人材の育成を進めてきました。

こうした取組を通じ、これまで適切な行政組織の運営を行ってきましたが、昨今の複雑かつ多様化する行政課題への対応や、近年、全国的に発生している自然災害や新型コロナウイルス感染拡大のような不測の事態に対しては、職員が一丸となり、部署の垣根を超えたチームワークで立ち向かっていく重要性を再認識し、課題に対応できる組織や人づくりのあり方をあらためて考える必要性も出てきています。

このことを念頭に置き、今後も限られた人員で、高度化・多様化する市民ニーズや社会課題、予測不能な事態に的確に対応するためには、職員の能力と意欲を最大限に引き出し、職員一人ひとりが輝き、誇りを持って働けるように組織マネジメントに取り組み、さらに、組織力を高め、高い士気をもって業務を遂行できる環境の整備が必要です。

職員が輝き、士気の高い組織が維持・運営されることにより市民もまた日々の充実した活動を安心して続けることができると考えます。

以上のことを踏まえ、以下の取組を進めます。

- （１）複雑・多様化する市民ニーズに加え、災害等の不測の事態によって今後も業務量が増加することが予想されます。これらに対応するため、財政運営に影響が出ない範囲で、適正な職員数を確保し、適切な組織運営に努めます。
- （２）行政課題が複雑・多様化する中で各部課複数に関連する課題等に対しては、部局横断的なタスクフォースの設置等新たな仕組みづくりを進めます。また、その際には、世代横断や若手職員の育成という観点に立ったチーム構成にも配慮した取組としていきます。
- （３）職員一人ひとりの政策形成能力の向上、チャレンジ精神の醸成、モチベーションの向上等意識改革を図るとともに、組織風土改革が進む人材育成に取り組みます。
- （４）職員のライフスタイルに応じた働き方を推進し、ワークライフバランスを支援・確立し、事務効率と生産性の向上を図ります。
- （５）職員の資質向上のために、質の高い効果的な研修の拡大、充実を引き続き行います。特に社会の変化等により職員があらためて習熟すべき知識・技能について、その機会を積極的に設けます。

- (6) 職員の市民とのコミュニケーション能力や地域活動におけるコーディネート能力の向上を図ります。その上で、職員が積極的に地域活動に参加し、地域と関わっていく組織運営に努めます。

【V】用語解説

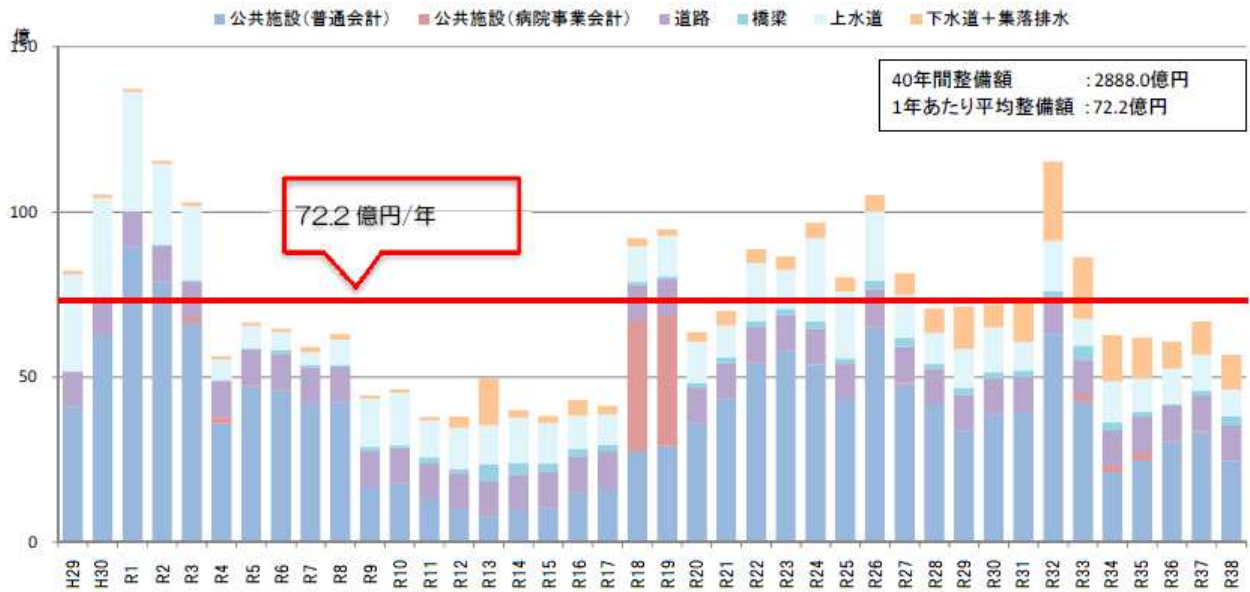
表 2 用語解説

用語	ページ	解説
AI（人工知能）	1、4、9	Artificial Intelligence の略。人工知能。人工的な方法による学習、推論、判断等の知的な機能の実現及び人工的な方法により実現した当該機能に関する技術のこと。
DX（デジタル・トランスフォーメーション）	4	Digital Transformation の略。情報技術の浸透が、人々の生活をあらゆる面でより良い方向に変化させる、という概念。なお、英語圏では Trans を「X」と略することが一般的であるため、DX 標記となる。
EBPM	9	Evidence-based Policy Making の略。証拠に基づく政策立案の意味。政策の企画をその場限りのエピソードに頼るのではなく、政策目的を明確化した上で合理的根拠（エビデンス）に基づくものとする。
ICT	1、3、4、9	Information & Communications Technology の略。情報通信技術。パソコンだけでなくスマートフォンやスマートスピーカーなど様々な形状のコンピュータを使った情報処理や通信技術の総称。
PPP	8	Public Private Partnership の略称。官民連携の考え方の意味。行政（public）と民間（private）が協力（partnership）して公共事業を行うことで、公共サービスの質を向上させるための取組。
Society5.0	9	サイバー空間（仮想空間）とフィジカル空間（現実空間）を高度に融合させたシステムにより、経済発展と社会的課題の解決を両立する、人間中心の社会（Society）。狩猟社会（society1.0）、農耕社会（society2.0）、工業社会（society3.0）、情報社会（society4.0）に続く、新たな社会を目指すもの。
エビデンス	9	「根拠」あるいは「証拠」の意味。ものごとの裏付けとなるもの。
スマート自治体	4、9	人口減少が深刻化しても自治体が持続可能なかたちで行政サービスを提供し続け、市民福祉の水準を維持し、職員を事

		務作業から解放して職員でなければならない、より価値のある業務に注力し、ベテラン職員の経験を AI 等に蓄積・代替することで団体の規模・能力や職員の経験年数に関わらずミスをなくす事務処理を行える自治体。
タスクフォース	10	緊急性の高い経営課題を解決することを目的とし短期的に招集される組織の意味。組織の垣根を超えて組織され、普段は別業務をしているメンバー間で業務を遂行する。
プラットフォーム	7	「土台」や「基盤」、「場」を意味する。本指針においては課題解決に向け、それぞれの立場から集まるための受け皿となるもの。
リモート	9	「遠隔」の意味。
ロボティクス	9	ロボットに関連したさまざまな科学研究の総称。
ワークライフバランス	10	「仕事」と育児や介護、趣味や学習、休養、地域活動といった、「仕事以外の生活」との調和をとり、その両方を充実させる働き方、生き方のこと。
自治体戦略 2040 構想研究会	4、9	多様な自治体行政の展開によりレジリエンス（社会構造の変化への強靱性）を向上させる観点から、高齢者（65 歳以上）人口が最大となる 2040 年頃の自治体が抱える行政課題を整理した上で、想定した目標から今後の自治体行政の在り方を展望し、早急に取り組むべき対応策を検討することを目的として総務大臣主催で開催された研究会。

【Ⅵ】 卷末資料

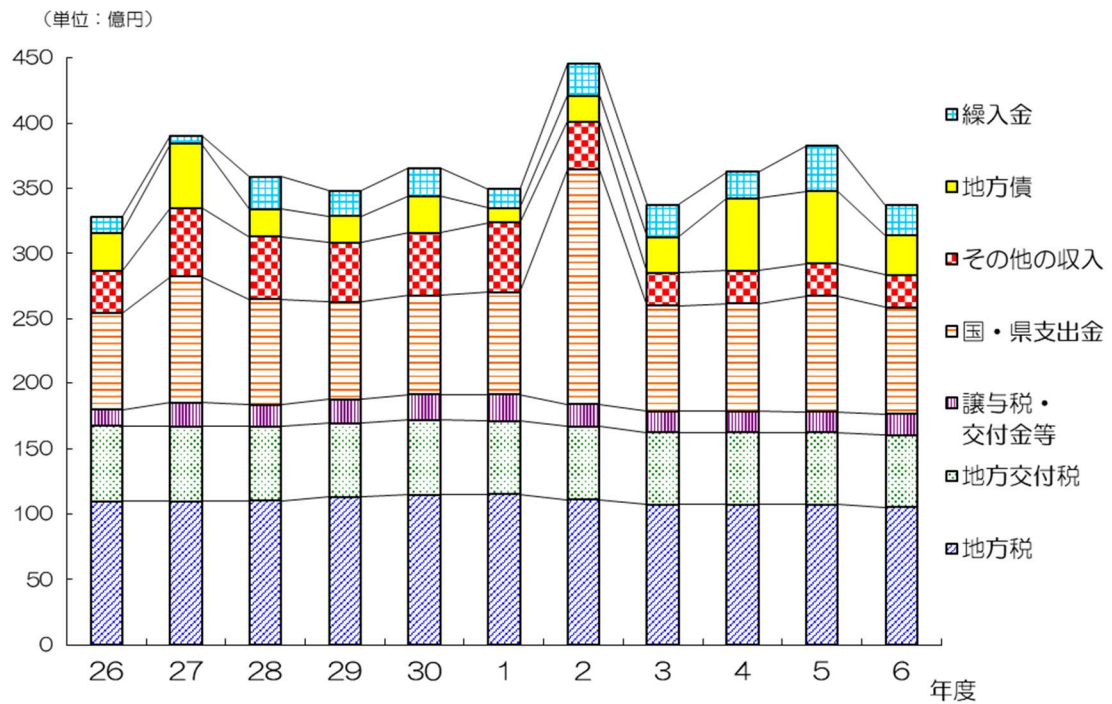
図 4 公共施設の将来更新費用



(資料) 近江八幡市公共施設等総合管理計画 概要版(平成 29 年 3 月)

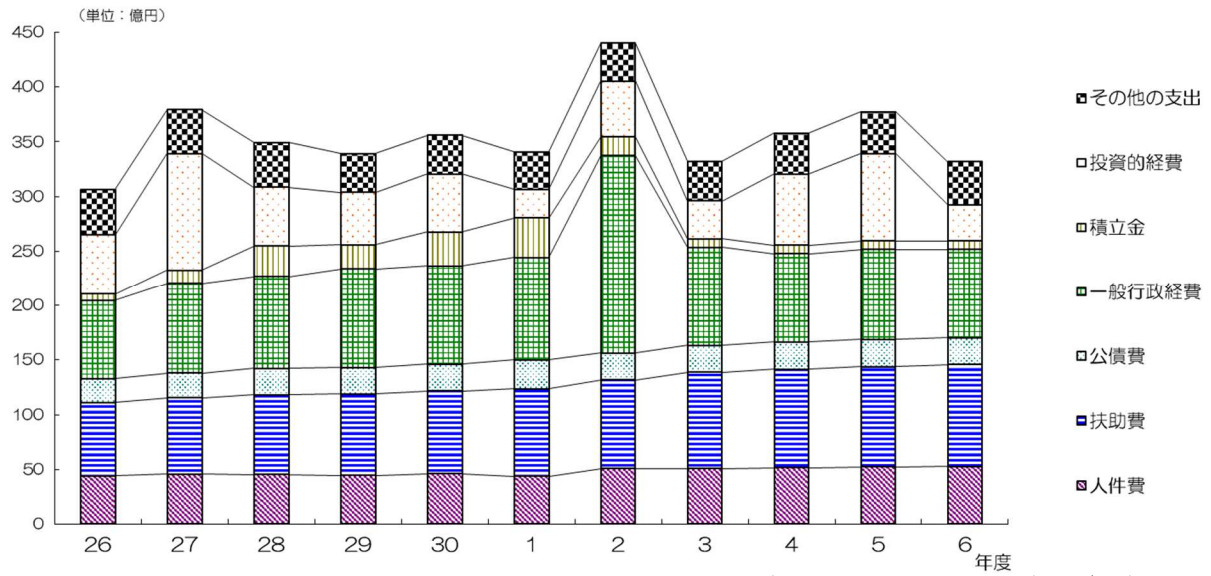
図 5 中期財政計画に示した見込値の推移

【歳入】



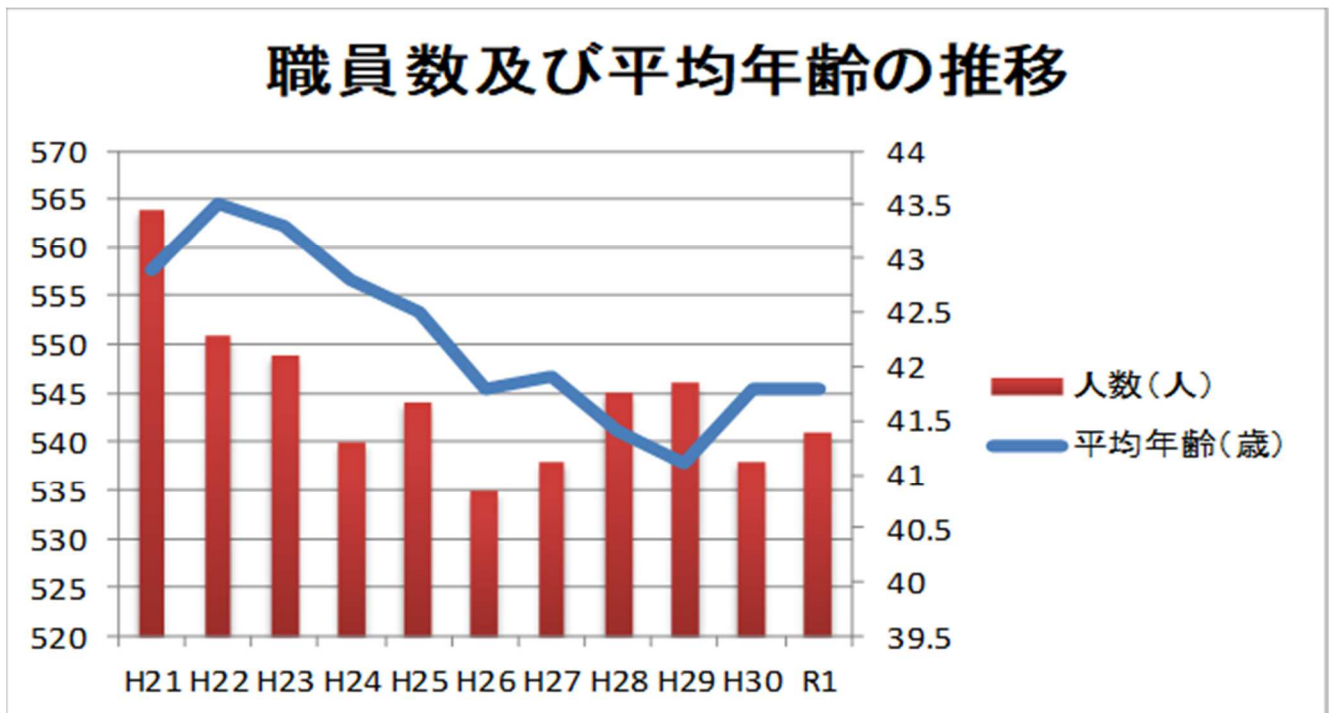
(資料) 「近江八幡市中期財政計画 令和 2 年度見直し版(令和 2 年 9 月時点)」

【歳出】



※ その他の歳出：維持補修費・積立金・投資及び出資金・貸付
 (資料)「近江八幡市中期財政計画 令和2年度見直し版(令和2年9月時点)」

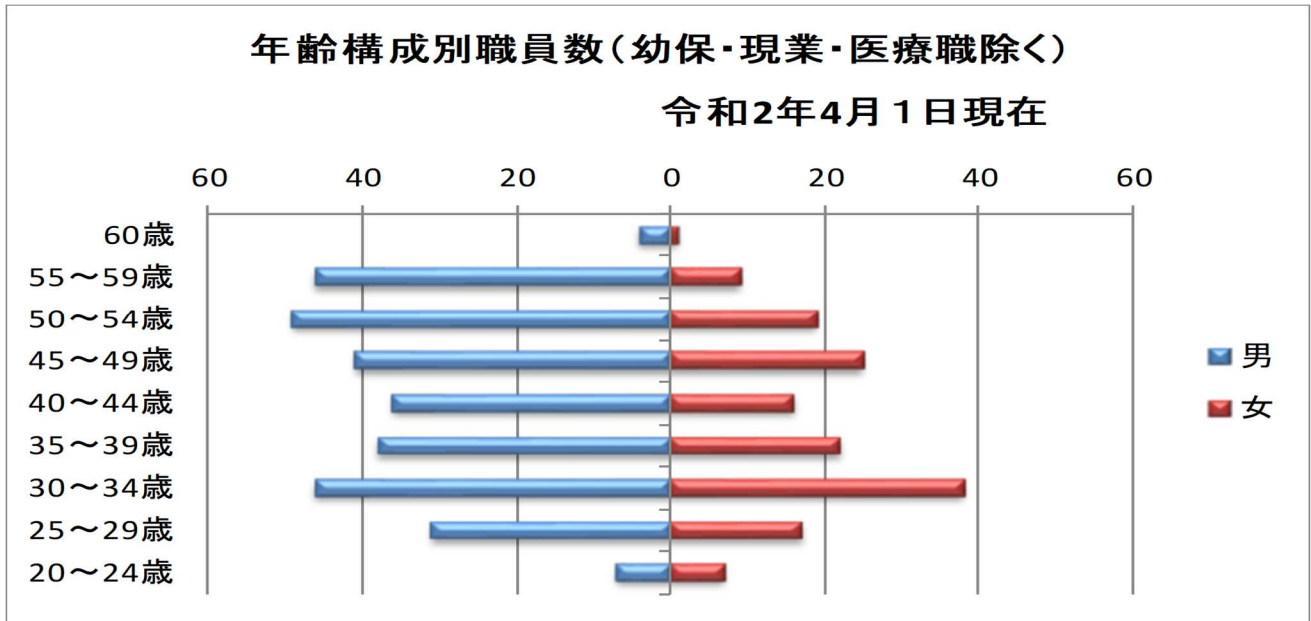
図 6 職員数及び平均年齢の推移



(資料) 近江八幡市総務課 (令和2年4月1日時点)

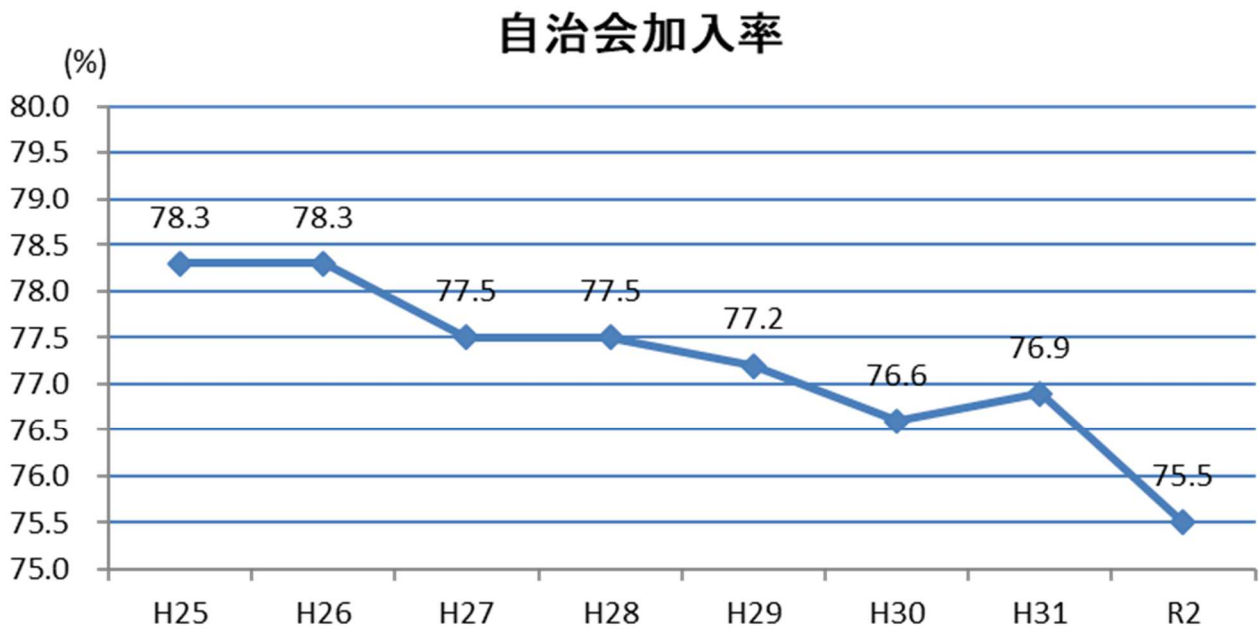
(注) 職員数は普通会計部門(公営企業会計部門を除く)の職員数。平均年齢は、一般行政職。

図 7 年齢構成別職員数（幼保・現業・医療職除く）



（資料）近江八幡市総務課

図 8 自治会加入率



（資料）近江八幡市まちづくり協働課（令和2年4月1日時点）

近江八幡市行政改革実施計画 総括

(取り組み期間：平成 22 年度から平成 26 年度)

平成 27 年 7 月

近江八幡市

総務部財政課行政改革推進室

はじめに

本市では、平成 22 年度から平成 26 年度の 5 年間を対象期間とした近江八幡市行政改革大綱を策定し、合併後の新たな自治体の運営体制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、行政改革実施計画に示した 38 項目の進捗を図ってきましたが、このたび、平成 26 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. 概要

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

平成 24 年 4 月 1 日に近江八幡市協働のまちづくり基本条例を全市域において施行し、市民と行政の適切な役割分担に基づく、協働のまちづくりを推進しました。

平成 25 年 4 月には、全学区にまちづくり協議会の設立が完了し、自主自立の活力あるまちづくりを支援しました。

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

(1) 経費の節減等財政の健全化

① 持続可能な財政基盤の確立をめざした財政運営

中期財政計画を策定し、進捗管理を行ってきました。平成 24 年度から集中した大型基盤整備事業に対応できる財政環境を整えてきました。

② 税等収納率の向上

平成 23 年度から債権対策室を設置し、徴収困難な公債権の徴収体制の強化を図り、各現年分収納率の目標を達成しています。

③ 受益者負担の適正化

平成 24 年 5 月に指針「受益者負担の基本的な考え方」を策定し、施設使用料

等の適正化を図りました。また、平成 26 年 4 月の消費税率引上げに対応した適正転嫁を実施しました。

④ 業務の再編・整理、廃止・統合

平成 22 年度から 24 年度に「公開事業診断」を実施することにより、業務の見直しに取り組みました。

⑤ 補助金等の整理、廃止・統合

平成 26 年度には、「補助金レビュー」として内部事業評価を実施することにより、継続的な見直しを進めています。

⑥ 新たな歳入の確保

広告事業の推進と共に、平成 26 年 12 月には、ふるさと応援寄付金の制度をリニューアルして自主財源の確保を図っています。

⑦ 公有財産の有効活用と処分

処分可能な財産の売却を進めるとともに、「公の施設の管理運営に関する方針」に基づき、公の施設の効率的・効果的な管理運営を図りました。

⑧ 給与等の適正化

地方公務員の給与制度の動向に注視し、市の財政状況と人事院勧告等を踏まえ、地域の民間給与を反映させて適切な給与水準となるよう取り組みました。

(2) 民間委託等の推進

「公共サービスの行政関与および民間委託等に関する指針」に基づき、費用対効果や効率性、行政の責任の確保等を総合的に勘案しながら民間委託・民営化を進めています。

平成 25 年 8 月に供用開始した学校給食センターでは、調理業務において、民間のノウハウを活かし、衛生管理等の充実と安定した給食サービスの充実を図っています。

(3) 指定管理者制度等の活用

公の施設の管理運営について、民間のノウハウを活用し、効率的・効果的な運営が期待できる施設については、指定管理者制度の導入を進めています。

平成 23 年度からは安土城跡前の土地を史跡整備が行われるまでの間、駐車場として有効活用し、ガイダンス施設と一体的な管理運営を行うため、「特別史跡安土城跡前駐車場・ガイダンス施設」に指定管理者制度を適用しました。

平成 24 年度には「かわらミュージアム」、平成 25 年度からは「資料館・重要文化財旧西川家住宅」に適用し、平成 26 年度末では、29 施設に適用しています。

(4) 地方公営企業の経営健全化

病院事業では、病院改革プラン・中期経営計画、水道事業では、経営健全化計画を定め、積極的に取り組み、経営の安定化を図っています。

(5) 第三セクター等の見直し

社会経済状況の変化に伴い、設立趣旨・役割、運営状況等から今後の関与のあり

方の検討・見直しを図っています。平成 24 年度には「安土町農業公社」、平成 25 年度では、「財団法人 近江八幡市人権センター」の解散、精算結了をしています。

(6) 特別会計の健全化

国民健康保険特別会計など、それぞれの事業の性質に応じた効率的な運営を図っています。

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

職員数の削減による行政組織のスリム化を踏まえつつ、諸情勢の変化に対応できる組織づくりを図りました。

(2) 定員管理の適正化

厳しい行財政環境のなか、行政ニーズの多様化・高度化に対応するため、適正化計画を策定し、取り組んできました。

(3) 人材育成の推進

人材育成基本方針を策定し、豊かな発想と優れた経営感覚で柔軟に対応できる意欲ある人材の育成と組織力の向上を図ってきました。

(4) 公正の確保と透明性の向上

ローカルマニフェスト評価や公開事業診断など行政評価を実施することにより、行政活動の透明性の向上を図るとともに、マネジメントサイクル（PDCAサイクル）の定着化に取り組んできました。

(5) 電子自治体の推進

情報技術（IT）を積極的に活用することにより、業務の効率化・正確性・信頼性を高め、市民サービス・市民福祉の向上を図っています。また、情報セキュリティポリシーを策定し、適切な情報管理による情報資産に関する事務の安定的な運営を確保しています。

(6) 広域行政等の推進

広域的に実施することが施策目的の達成に有効な業務などを対象に行政組合などの機関を共同設置しています。

2. 行政改革実施計画の取り組み状況

5年間で取り組んだ38項目の具体的な取り組み内容は別紙「行政改革実施計画取組状況」のとおりです。

3. 行政改革実施計画における財政効果

27億1,281万円（5年間の累計）

行政改革実施計画における財政効果（5年間の累計）

単位：千円						
項目	累積効果額	H22	H23	H24	H25	H26
歳入の確保						
税等収納率の向上	517,597	38,784	106,500	102,521	126,764	143,028
受益者負担の適正化	19,917	0	6,915	4,262	5,708	3,032
新たな歳入の確保	171,814	7,839	8,580	8,882	9,731	136,782
公有財産の有効活用と処分	396,502	26,788	14,520	44,227	68,862	242,105
計	1,105,830	73,411	136,515	159,892	211,065	524,947
歳出の削減						
業務の再編・整理、廃止・統合	222,938	0	12,919	44,566	77,639	87,814
補助金等の整理、廃止・統合	18,529	0	2,248	4,663	5,659	5,959
給与等の適正化	1,265,027	103,916	189,632	242,816	350,772	377,891
民間委託等の推進	67,487	0	16,800	16,800	16,852	17,035
指定管理者制度等の活用	33,000	0	0	11,000	11,000	11,000
計	1,606,981	103,916	221,599	319,845	461,922	499,699
合計	2,712,811	177,327	358,114	479,737	672,987	1,024,646

※税等収納率の効果額については、当年度調定額×H21 収納率と現年実績率の比較です。

※業務の見直し等歳出削減における効果額はH22 年度の事業費との比較です。

4. 次期の行政改革大綱並びに実施計画へむけて

・協働のまちづくり基本条例の全市域における施行、各学区のまちづくり協議会の設立など体制整備に基づき、市民参画や協働という考え方が市民に浸透し始めていますが、協働のまちづくりを理解し、実践している市民は限られており、まちづくり支援交付金やその他ツールを活用しながら、引き続き、市民への周知活動に取り組む必要があります。更に市政モニター制度等、市民参画や協働のまちづくりを支える制度の充実を図る必要があります。

・税等収納率の向上への取り組み、広告事業や公有財産の有効活用・売却等の歳入の確保、給与等の適正化において一定の財政効果を図ることができましたが、平成27年度以降の地方交付税の合併算定替えにおける段階的な縮小、大型基盤整備事業の事後影響である公債費の増加等、依然として厳しい財政状況が予測されるため、引き続き、公有財産の売却等の歳入の確保や市民ニーズを踏まえつつ、これからの時代に真に必要な事業を見極めた抜本的な業務の見直しなど、行政経営の視点に立った持続可能な財政基盤の確立をめざして、計画的に財政運営を進めていく必要があります。

・定員適正化計画に基づき、職員削減を進めてきましたが、権限移譲等による業務の増大により、これ以上の減員は確実な業務執行に支障をきたす状況となっています。この状況と多様化・高度化する行政ニーズに対応するためには、厳しい行財政環境や時代に即応した行政組織の見直し・定員管理の適正化を図り、人材育成基本方針に基づく、人づくり・組織づくりを進める必要があります。

・今後においては、行政改革実施計画を進めてきた中での課題や市民等の反応を踏まえ、第2期ローカルマニフェストの政策『(1) 不断の行財政改革を実行し、これまでの「改革継続」を進めます。』に則り、「次世代に誇れるまち近江八幡市」の実現と各行政計画との整合性を図りつつ、次期の行政改革大綱並びに実施計画の策定を進めてまいります。

5. 近江八幡市行政改革推進委員会による最終評価

委員会コメント

このたび、平成 22 年度から 26 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。

従来の行政改革の中心は、行政の簡素化や合理化が中心であり、行政の組織機構の改編や職員定数の見直しなど、どちらかと言えば行政の内部管理に関わるものが多い傾向がありました。近江八幡市では、これまでの行政改革によって組織や人員の削減などは相当程度まで進んでいると言えます。したがって、行政改革大綱では、これからの時代における「公」のあり方や、市民と行政の新たな関係構築にまで踏み込んだ改革をめざすことを謳っていました。そのため、行政改革の具体的な取り組みは多岐にわたり、市の行政活動のほぼ全ての分野に及んでいます。

評価結果を見ると、ほとんどの項目の最終評価は A（計画どおりに進捗しており、目標を達成している）となっています。ただ、「定員管理の適正化」という項目は、C（進捗の遅れや残された課題があり、目標を下まわる）評価になっています。これは、計画期間中に当初の想定とは異なる業務の質的・量的変化が生じたことによる職員の増加があったことが背景となって、当初の削減目標を達成できなかったためです。そのような事情を勘案して、行政改革推進委員会としては、実質的には目標が達成されていると認識しています。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、ほとんどの項目で計画目標が達成されたと判断できる状況です。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。

とはいえ、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。例えば、「〇〇の条例を制定する」という項目であれば、条例が出来上がれば形式的には「完了」（目標達成）ということになりますが、大切なのはその条例が実施されて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。実施計画の期間が終了して一区切りということになりますが、今後も社会や経済の変化に応じて、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

近江八幡市行財政改革プラン 総括

（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 8 月

近江八幡市

総合政策部行政経営改革室

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

行革プランの総括内容の概要について、以下のようにとりまとめました。順番については取り組み項目の順番となっています。

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

（2） 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の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。

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

(7) 持続可能な財政基盤の確立をめざした財政運営

⑨ 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、市の財務状況の見える化を進めました。

(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（P12）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、現年末納者には、年金受給月に催告書、過年末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。

*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、透明性の確保及び対象事業の改善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、歳入の確保に加えて、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（P12）のとおり、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、76 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（P12）のとおり、一定の財政効果を出しました。以後は公共施設等総合管理計画及び個別施設計画との整合を図りながら進めていきます。

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きます。

（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。

また、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業務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し、その結果を確認し、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、健康ふれあい公園やさざなみ浄苑等の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の経営状況悪化は、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把握しリスク

の管理に努めました。しかし、今後の経営健全化の取り組みの実施や検討などにより具体的方策を提示する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」の策定が未完了のため、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

(7) 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。行政組織の見直しの一例として平成 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、上水道課と下水道課を上下水道課に統合して、水道部を廃止するなど効率的な行政組織の構築に取り組みました。

(8) 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。計画としては概ね順調に推移したといえます。

(3) 人材育成の推進

① 人材育成の推進

人事評価制度の適正な運用にかかる取り組みは、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反映するなど、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、その後に一部事業については外部評価にかけるなど、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、常に改善を行い、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、告示情報等の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具体的な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

今回の統括における課題等を整理し、次期計画の策定に向けて取り組むべき方向性を以下のとおりまとめました。

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、検証する機会でもあり、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改善を図りながら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可能なものから、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、関係各課と連携のうえ、進捗管理を継続的にを行い、公共施設の適正な管理と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・効果的な取り組み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、今後の施設の在り方、指定管理者制度の継続の必要性等についても検討していきます。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、業務内容などを含め、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と改善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、限られたスペースを有効活用し、各種計画及び様々な市政情報を配置、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、市民の期待に応えう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、各委員の評価（表③（P13）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感染拡大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

項目番号Ⅱ－(2)－① 税収等収納の向上に向けて5年間で取り組み内容は以下の表①に掲載のとおりです。

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

5年間の新たな歳入の確保、公有財産の有効活用と処分との取り組み実績については以下の表②のとおりとなり、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。

表②

■行財政改革プラン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)

■行財政収支バランスと中間の収支期間における平成27年度・平成28年度・平成29年度・平成30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	備 考	
						合計		
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 ここんバス）、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
I. つなぐ改革 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
II. つづける改革 市民が誇りに思え、満足できるまちを創ってけるための、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
III. 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	(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

4. 行政改革実施計画の取り組み状況の注釈

表③における担当課・委員方針の考え方は以下のとおりとなっております。今回、完了はありませんでした。

継続：現行どおり、または内容・方法を見直して、継続的に取り組む項目（特に行政改革の項目として継続して取り組むことが重要な方策）

定着：今後も取り組みは継続するが、方向性が定着しているため、次期の計画として進捗管理する必要がない項目

完了：目標を達成した項目または検討を終了した項目（特に次の行政改革の項目として継続すべき取り組む方策がないもの）

また、項目番号Ⅱ－（２）－①の収納率の向上の取り組みは、継続を前提に結果が数値で現れているためA～Cの担当課評価をしていません。

巻末資料

P6 基本方針策定に係る行政改革
推進委員会からの提言資料

次期近江八幡市行政改革大綱に関する提言

令和2年10月

近江八幡市行政改革推進委員会

はじめに

令和2年は新型コロナウイルスの感染拡大に始まり、世界はこの新たな脅威にどのように立ち向かえば良いかを模索し続けています。その中で、これまでの常識、枠組、あるいは基準といったものが通用しなくなるという経験をし、「新しい生活様式」の必要性が唱えられています。さらに、各地で豪雨被害が発生し、コロナ禍における災害対策という新たな課題を突きつけられもしました。

こうしたなか近江八幡市も、新しい社会の仕組みや生活様式を確立することが求められています。そのために行政が何をすべきか、何ができるのかを考えなければなりません。このような社会情勢の下で、新たな行政改革大綱を策定することの意味を十分に検討することが重要になっています。すなわち、行政改革も、簡素合理化やコストカット、規制緩和や民間活力の導入という従来の枠組や常識だけでは不十分であり、不適格になっているのです。おそらく、行政の役割や責任は拡大せざるを得なくなるでしょう。

幸い、近江八幡市は、2次にわたる行政改革の取組の中で、簡素化・合理化を進め、その体制の下でより有効な行政活動を展開することを追求してきました。市民との協働推進による市民と行政の新たな関係の構築、これからの行政の役割の確立も目指してきました。その意味では、上述のような新しい時代の社会を目指すための行政改革を進める基盤はできていたと言えます。

次期行政改革大綱においては、これまでの経験と実績を基礎に、ウィズコロナ時代の新しい社会の姿とそこでの行政の役割や責任をしっかりと検討していただきたいと思います。本提言は、そのための要点を取りまとめたものです。提言の趣旨をご理解いただき、ウィズコロナ時代にあって、基礎自治体のモデルとなるような近江八幡市を築くことに資する行政改革大綱を定めていただくことを期待しています。

近江八幡市行政改革推進委員会

会 長 真 山 達 志

I. 行政改革に対する基本的な考え方と次期行政改革大綱の柱

行政改革の取組みは、尽きることのない課題と捉え、合併以前の旧近江八幡市、旧安土町当時からそれぞれに取り組んできました。そして、平成22年の合併を行財政改革の良い機会と捉え、平成22年から2次にわたり行財政改革大綱を策定し、事務事業の見直し、組織・定員の削減や、行政運営コストの削減に努めてきました。

しかし、人口減少と少子高齢化の進展に加え、社会保障費や老朽化していく公共施設等の更新・維持管理費、新型コロナウイルスの流行や頻発する自然災害による歳出の増加が見込まれることから、今後の財政状況は厳しくなると予想されます。

また、高度化する市民ニーズや多様化する地域課題、昨今の予測不能な事態へ対応するためには、住民と行政が今まで以上に連携を深め役割を自覚するとともに、職員自身にも時代の流れを読み、課題解決のために必要な施策を立案する能力が一層求められています。

そのためには前例踏襲主義からの脱却、創造的な姿勢など、行政サービスを支える職員、組織全体が新たな時代に対し挑戦的であり、覚悟と改革意識を強く持つ必要があります。そしてその改革とは行政事務の見直しだけではない将来を見据えた改革を意味します。そのため将来にわたり適切な行政サービスが提供できるよう、本市を取り巻く環境の変化や課題に的確に対応しながら、これまでの行政改革大綱の理念を継承しながらも新たな視点を加え、引き続き行政運営に取り組まなければなりません。

以上のことから、次期行財政改革大綱はこれまでの3本の柱を4本に細分化し、より丁寧な、より深くその趣旨の実現を継続的にめざすとともに、新たな時代にふさわしい行政経営の指針となることを求めます。

4つの柱は次のとおりです。

1. 市民が主役、市民が主体のまちづくり “市民との協働、そして共創へ”
2. 誇りに思え、愛せるまちを次世代へ “持続可能な財政基盤の確立”
3. 変容する新たな時代へ創造的挑戦 “未来につながる行政経営の推進”
4. 職員が輝く、強靱な組織づくり “組織マネジメントの強化”

以上の4本柱の趣旨に沿った具体的な取り組みを計画的に進め、着実な改革を進めるとともに、新しい地方自治の担い手としての近江八幡市が創造されることを期待しています。

以下に、4本柱それぞれが意図するところと、具体的な取り組みの方向性を示しておきます。

Ⅱ. 行政改革の具体的な取り組みの方向性

Ⅰ. 市民が主役、市民が主体のまちづくり “市民との協働、そして共創へ”

私たちが生活を送る上で市民はもともと主役であるにも関わらず、時代の流れやその時々背景により、主役であることを意識できなくなったのかもしれませんが。

しかし、新型コロナウイルス流行を経験した今だからこそ、今一度、市民が主役であることを市民、行政ともに自覚しなければ、来るべき少子高齢・人口減少社会の到来を背景に、今後の予測不能な社会は立ち行かなくなることでしょう。

地域の課題と解決方法をそれぞれが考え、同じ方向を向き、それぞれの立場と方法で解決に向けた行動を起こし、これからの社会に必要なものは共に創り上げていくこと、つまり協働そして共創のまちづくりを進めていくことが必要です。

そして、協働・共創のまちづくりを進めるためには、市民と行政の信頼関係を前提に、市民がまちに愛着と誇りをもち自らの活動を通じ輝いていける取り組みが必要となります。そこで、市民が主役、市民が主体のまちづくりを実現させるために、以下について検討してください。

- (1) 市民自らが主役であると実感いただき、地域の課題と解決方法を自ら考え行動できるための仕組みの構築を検討してください。
- (2) 市民に対する情報が様々な方法で随時提供されていますが、市政に対する関心と信頼関係を高めるためにも、これまで以上に効果的で分かりやすい市政情報の発信と同時に、市民の声を聴き、地域の実態や現場の情報を収集してください。
- (3) すでに地域では地域課題の解決を目的とする自主的な団体が多く存在します。そのような団体の支援と、新しく団体が生み出されるような環境を整えてください。
- (4) 人口減少や少子高齢化などの社会の変化によりこれまで地域を支えてきた様々な機能の低下に対応するため、新しい公共と地域相互間の協力関係、支えあいのための仕組みづくりが構築できないか検討ください。

2. 誇りに思え、愛せるまちを次世代へ “持続可能な財政基盤の確立”

近江八幡市では、これまで行政改革を積極的に展開してきました。第1次の行政改革の中心は、行政の簡素化や合理化が中心で、第2次は、そのスリム化された状態でいかに効率よく改革をすすめていくかという内容でした。その甲斐もあり、現在の財政状況は比較的健全に推移していました。

しかし、新型コロナウイルスの影響からも分かるように、これまでの財政規模が今後維持できるかどうかは予断を許しません。

加えて、老朽化が進みつつある公共施設の維持管理、新たな基盤整備などに伴う支出や社会保障関連経費の増加は想定されますので、引き続き、未来を見据えた行政コストの適切な管理や限られた財政的原資の有効な配分を進めるとともに、土地や建物など市が保有する物的資源を戦略的に活用することで、行政サービスや行政資源の全体最適化を図っていくことが重要です。また、税率向上のための工夫、あらたな収入の確保にも着実に取り組む必要があります。

近年は、ふるさと納税による自主財源の確保は目覚ましいものがありますが、ふるさと納税本来の目的を再考する局面も迎えつつあることから、あらたな財源確保の軸となるものをこれから模索しなければなりません。

以上のことから、持続可能な財政基盤を確立し、誇りに思え、愛せるまちを次世代に引き継ぐために、以下を提案します。

- (1) 従来からの行政改革の基本的考え方である持続可能な財政運営を図るための各取組は引き続き継承のうえ、より戦略的な公共資産のマネジメントや新たな歳入増加のための工夫努力をお願いします。
- (2) 支出の削減が必要な場合であっても、限られた資源の有効活用により、支出削減による負の側面を最小限に抑えることが可能になると考えますので、その点にも留意いただきたいと考えます。
- (3) 公民連携（PPP、民間委託等）についてもサービスの質を維持していくことを前提に継続して進めていくことが必要と考えます。

3. 変容する新たな時代へ創造的挑戦 “未来につながる行政経営の推進”

これから訪れる社会を考えると、Society4.0(情報社会)に続く、新たな未来社会として国が提唱する Society5.0(超スマート社会)においては、人工知能(AI)が搭載された家電や、自宅にしながら診療が受けられる遠隔診療、無人トラクターの活躍による農家の人手不足解消など、私たちのくらしや働き方が大きく変わることが予想されます。また、2040年頃を見据えた自治体行政の課題を解決し、公共サービスを的確に維持するためには、それらAIやICT技術を積極的に活用しスマート自治体として転換していく必要があると考えます。

しかし一方では、新型コロナウイルスの感染拡大や近年頻発している大規模な自然災害等からも分かるように、近い将来さえも予想困難で、これまでの常識が通用しない時代を迎えています。

新しい価値やサービスが次々と創出され、時代の変化が目まぐるしい状況下にあることを客観視し、行政の役割を意識しながら、新たな時代に向け、行政にしかできない創造性を持った行政経営改革を推進する力がこれからは求められます。

そこで、変容する新たな時代へ創造的挑戦をするために、以下の項目について検討してください。

- (1) 国のデジタル化に関する方針や社会の情勢を考慮しながら、今後の業務にAIやICT技術の積極的な利活用を進めてください。
- (2) 行政評価や民間活力の活用等による業務改善は、単なる簡素合理化やコストカットに主眼を置くのではなく、新型コロナウイルス流行の経験を活かした、新たな時代に向けた取り組みとして検討ください。
- (3) 時代に適応した事業の統合再編・再構築を引き続き願います。
- (4) (1)～(3)により各事業・業務の改善と効率化によって生じた、人的・物的資源を、効果的に活用する仕組みの検討と、予測不能な事態が起きた時の迅速な対応を可能とするために $+\alpha$ を意識した事業の展開を検討してください。

4. 職員が輝く強靱な組織づくり “組織マネジメントの強化”

近江八幡市では、これまでの行政改革の取組により、人員の適正管理に努めてきました。

また、ここ数年は度重なる自然災害や新型コロナウイルス対策に対し、職員が一丸となり、部署を超え、チームワークで立ち向かっていく必要性を痛感されていることと思います。

限られた人員で、高度化・多様化する市民ニーズや社会課題、予測不能な課題に対応するためには職員の能力と意欲を最大限に引き出し、職員一人ひとりが輝き、誇りを持って働けるように組織マネジメントに取り組み、さらに、組織力を高め、高い士気をもって業務を遂行できる環境の整備が必要です。

職員が輝き士気の高い組織が運営されることにより市民もまた日々の充実した活動が続けることができると考えます。

そのため次のような点に重点をおいた改革を進めることが必要と考えます。

- (1) 市民のニーズの多様化、複雑化などにより業務量は増加していると考えられます。
また不測の事態に対する業務増加も想定できます。これらに的確に対応していくためには、財政運営に影響が出ない前提で、適正な職員数を確保することが必要になると考えます。
- (2) 職員一人ひとりの政策形成力の向上、チャレンジ精神の醸成、モチベーションの向上等意識改革を図るとともに、組織風土改革を進めることが必要と考えます。
- (3) 職員のワークライフバランスを支援することで、事務能率の向上を図ることができ
ます。そのためにも、職員のライフスタイルに応じた多様で柔軟な働き方を推進し
てください。
- (4) 職員の資質向上のために、質の良い研修機会の拡大、充実が必要であり、さらに
住民とのコミュニケーション能力や組織運営能力の向上に資するために、職員が
積極的に地域活動に参加し、地域と関わっていくべきであると考えます。

近江八幡市行政改革推進委員会委員

会 長	真 山 達 志
副会長	青 山 孝
委 員	小 川 貴 子
(50音順)	川 崎 美津子
	城 念 久 子
	西 川 昭一郎
	橋 本 行 史
	林 吾 一
	藤 原 基 志
	壬 生 裕 子

SUSTAINABLE DEVELOPMENT GOALS



近江八幡市行政経営改革指針
令和3年(2021年)3月
近江八幡市総合政策部行政経営改革室