

第八次栗東市行政改革大綱 評価・検証 とりまとめ（案）

1. 評価・検証の構成

① 第八次行政改革大綱の全体の取り組みを通した評価・検証（案）

第八次行政改革大綱における目標指標の達成状況を整理し、取り組み全体を通した評価・検証を総括的に行っています。

② 第九次行政改革大綱に向けた課題（案）

第八次行政改革大綱における全体的な評価・検証から見えた課題について、計画期間中における社会潮流の変化や状況を踏まえて整理しています。

③ 4つの視点の評価・検証（案）

「協働」「行政サービス」「人材・組織力」「財源確保」の4つの視点別に評価・検証を行いました。はじめにそれぞれの視点ごとに取り組み全体を通した評価・検証と今後の課題を整理し、次に主な取組項目ごとの概要、評価・検証、今後の課題をとりまとめています。

2. 評価の方法

自己評価

各部の代表者からなる組織を立ち上げ、職員自らが他の所属の業務も含めて評価し、組織全体で共有した結果を記載しています。

外部意見

自己評価の結果を、学識経験者や専門家からなる行政改革懇談会に報告し、専門的な見地から意見をいただいた主な内容です。

●第八次行政改革大綱の全体の取り組みを通して

① 第八次行政改革大綱の全体の取り組みを通じた評価・検証（案）

【自己評価】

- ・第八次行政改革大綱の目標達成指標としての3つの指標（下図）は、いずれの指標においても数値目標には到達しておらず、行政改革の取り組みが市民生活とは直接的な関連が薄いことや、市民への説明が不十分であったことが主な要因として考えられる。
- ・大綱の目標である「持続可能な行政運営」を目指し、「積極的なアウトソーシングの導入」から取り組み、日報管理の分析結果を基にして事務事業のアウトソーシングを進めた。引き続き職員の意識改革を行いながら、全庁的に取り組みを進めていく必要がある。組織の体質改善による持続可能な行政運営に向けては、更なる事務事業の見直しを進めることや、組織風土の改革を進めることが求められる。

【外部意見】

① 目標指標の設定

- ・目標が達成できていない原因には、目標設定そのものにも問題があると考えられる。何をやるか具体的になっていないから、市民アンケートの結果ざっくりとした感覚の指標に頼るしかないということなのではないか。例えば、「協働で行う事務の数」など、具体的に積み上げたもので達成率を計り、それらの達成率がトータルでどのくらいかを指標とすれば良いのではないか。
- ・行革は内部のシステム改革なので、具体的にどのシステムをどう改革するのかということの積み上げだと思う。例えば、アウトソーシングは、導入できる余地を検討した上で各課が具体的にアウトソーシングに取り組めるような方法を考えていくべきである。

② 評価・検証の方法

- ・第八次行政改革大綱では項目が多く、年度実施計画に「調査・研究・実施」となったままの項目があり、評価項目や目標指標の設定を見直した方が良い。
- ・評価検証では、現場の職員がただ照会が来たものに回答するということが多くなっているため、計画のフォーマットを作成するなど、次年度に向けた適切な PDCA サイクルをつくることが重要である。

《アウトソーシングの概要》

○アウトソーシングに向けたプロセス

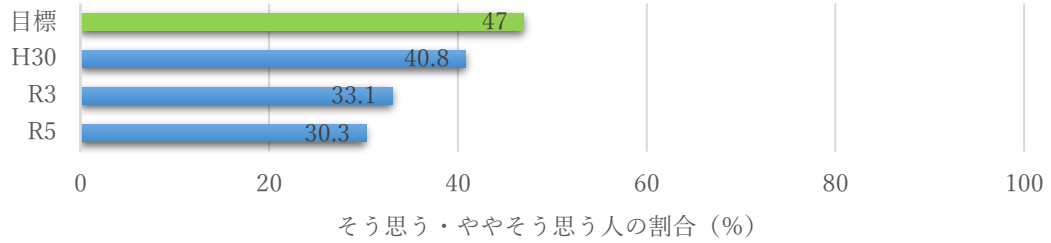
R3～R4年度、日報管理を実施するとともに、R4年度、行財政改革に向けたアウトソーシング・事務事業の見直しのための業務調査分析を実施。R6年度、この調査報告書をベースとした各課ヒアリングを実施して、事務事業のアウトソーシングを全庁的に推進した。

○主な取り組み

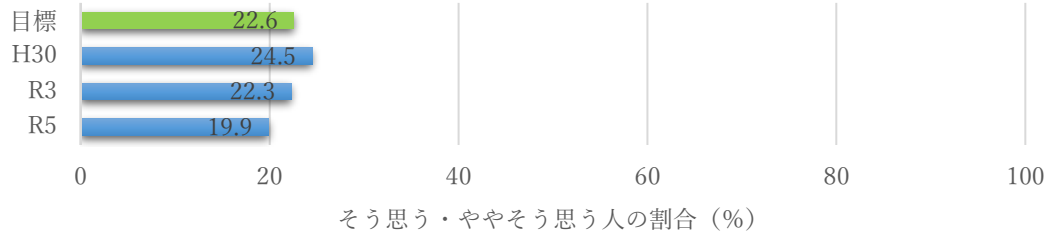
- ・市広報紙の編集
- ・ふるさと納税の礼状等の発送
- ・りっとう楽育サロン（パパママ編）の運営
- ・「空き家バンク」の運営
- ・企業版ふるさと納税マッチング支援
- ・こんぜの里周辺施設のサウンディング型市場調査 など

《目標達成指標》

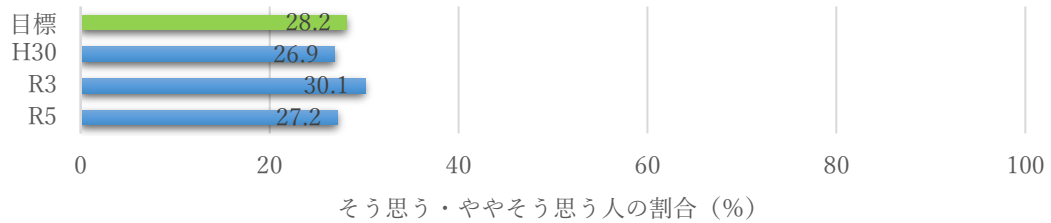
市民参画や協働によるまちづくりが推進されていると思う市民の割合



行財政運営が効率的に実施されるまちづくりが推進されていると思う市民の割合



公正、確実な事務運営により、行政サービスの品質向上が推進されていると思う
市民の割合



② 第九次行政改革大綱に向けた課題（案）

【自己評価】

- ・新型コロナウイルスによる行動変容や、デジタル技術の急速な発展、物価高騰など社会全体が大きく変革しており、持続可能な行財政運営を行うためには、計画の進行管理や計画体系のあり方を見直すなど、柔軟な対応が必要である。
- ・行政改革を推進することで市民サービスの向上につなげるという職員の意識改革や市民との情報共有の工夫が必要である。
- ・第八次行政改革大綱では、当初、目標設定がされていなかったため、第九次行政改革大綱では当初から目標設定を行うことも求められる。

【外部意見】

① 第九次行革大綱（指針）のあり方

- ・職員の心のよりどころとなる行政改革大綱として、これから取り組む内容を明確にし、住民に対してもオープンであるものを作るべきである。
- ・4つの視点の言葉について、働き方改革（ワークライフ・バランスの向上）など、世間で定着した言葉を使うのではなく、新しい言葉を使うべきである。

② 目標と施策について

- ・今やっている施策を目標につなげていこうとするのではなく、目標に対して、どういう施策ができるのかを明確にする必要がある。
- ・行革大綱では職員が何のために仕事をしているかという価値基準（仕事上の指標）や、住民への仕事への姿勢の部分の意思表示になるものを示していくべきである。

③ マネジメント方法

- ・世の中で言われていることを予定調和で使っており、現場のボトムアップで行革大綱を進めて行くというハンドリング感が少なく、夢や理想を現実はどうやって近づけようとしているのかが見えてこない。
- ・大綱の仕組みが、人材育成基本計画、職員配置のあり方、会計年度任用職員の数との比率などの仕組みを具体的にどのように見て行けるようなものか、個別計画が具体的に連携しているのか、についてのハンドリング感が薄い。
- ・定数管理も重要であるが、例えば、職員数の削減が結果的に職員の仕事を合理的に楽にしたのかなど、問題意識をもって見直すことも必要である。

④ 第九次における行政改革の取組に向けて

- ・第八次行政改革大綱でうまくいかなかったところに対して DX を活用し、行政サービスの品質向上に取り組んでいくべきである。第九次大綱では DX が重要なポイントとなり、特に事務執行の省力化は、重要な項目のひとつである。
- ・行革自体が職員にとって辛いことになっていくようなことがあるが、職員が働き甲斐を持って働く、そのことが市民に対する応対に繋がっていくボトムアップ感のあるものであれば良いと思う。
- ・「このあたりが改革できる」という現況を積み上げて、それをやっていきたいと思いますという行革大綱に変えていくべき。

③ 4つの視点の評価・検証（案）

1 「協働」の視点

「協働」の視点の取り組み全体を通した評価・検証 【自己評価】

- ・「栗東市市民参画と協働によるまちづくり推進条例行動計画」に基づき、市民参画と協働によるまちづくりを進めているが、市民団体支援制度の申請団体数や支援制度の活用件数が伸びない。また、市民、職員ともに、協働の意義およびメリットについて情報が伝わっていない。職員一人ひとりが協働に関心を持って市民や市民団体と関わっていく必要がある。
- ・いかに市に関心や興味を持ってもらえるか、情報の受け手である市民目線を意識したわかりやすい広報活動に努めた。ただ、その活動範囲は広報紙、ホームページ、Facebook に留まり、市民ニーズに沿ったものとはまでは言えない。また、情報発信に対しては、所属や職員によって積極性について格差がみられることから、全庁をあげた取り組みにまでは至っていない。

「協働」の視点の取り組み全体を通した今後の課題

- ・職員が市と市民（団体）それぞれが分担を柔軟に見直しながら取組める協働のメリット（補完性の原理）を認識し活用できるよう、周知・啓発していく必要がある。また、現状栗東市には協働を中心とした中間支援組織がなく、職員でコーディネーターの役割を担うのは専門的知識や技術が伴わず難しい。コーディネーターの役割を担える職員の配置や育成などが今後の課題になる。
- ・LINE の運用開始を契機とし、SNS の活用のあり方、配信情報の精査に努める必要がある。また、情報をより積極的に提供することにより、栗東市のファンを一人でも多く増やすための取り組みを進めるため、専門的な知見や技術を有する事業者等へのアウトソーシングの導入について検討を進める必要がある。

外部意見

① 行革における「協働」のあり方について

- ・滋賀県で多くの自治体が「協働」の言葉を使用しているが、この言葉はあまり使わない。市民が市役所に協力して働くことになる場合があり、市民が疲弊してしまう。
- ・「協働」というからには相手が居るが、相手次第で変わる内容を、行革の一番目の視点に挙げているのはどうかと思う。むしろ、手間が増える。職員でやるのが一番早い。協働は外の人の事情に付き合っ、外の人のやりたいことを一緒に働いて助けるということが本来である。行政からすると、労力と時間の負荷が高まる。

② 「協働」の取り組み方

- ・全庁的に協働化の啓発が必要である。
- ・協働を推進する体制ができていなかった理由はなにか。行政から「協働してください」と言っているだけでは協働は進まない。組織や団体に情報発信しているだけでは限界がある。行政からの取り組みが進まなかったことが原因ではないか。
- ・協働を推進するには、行革部門が関与していく方法もある。

主な取組項目ごとの評価・検証

(1) 市民参画・協働の推進

取り組み概要	・令和5年4月1日付で「栗東市市民参画と協働によるまちづくり推進条例施行規則」を改正し、連携支援型の募集を開始したが、申請には至っていない（自治振興課）。 ・民間事業者との包括連携においては、市内店舗における市の情報発信コーナーの設置や特産品の販売など市の魅力・情報発信を行ったほか、認知症予防や交通安全の取り組みを進めた。（政策調整課） ・防災面での協定では、災害時における物資の供給に関する協定などを締結し、災害時の民間事業者の連携協力の取り組みを進めた。（危機管理課） ・健康増進に関する協定を締結し、健康づくりの講演会や小中学校を中心とした健康づくりに関する標語コンテストの開催など民間事業者による市民の健康増進の取り組みが進められている。（健康増進課） ・りっとう空き家バンクの運営の民間事業者への委託や民間事業者との空き家管理の適正化に関する協定を締結し、民間事業者の空き家対策サービスを活用している。（住宅課）
自己評価	・協働事業提案制度の利用が活発化するように制度の改善や周知など行政が実施すべき取り組みは着実に進んでいるが、目に見える効果として表れていない。 ・災害時の対応、市民の健康増進、空き家対策などの分野で民間事業者との協定締結が実現されており、民間活力の活用が着実に進んでいる。
今後の課題	・協働事業については、SNSを活用した周知に取り組むとともに、身近な優良事例がいくつか生まれて他の団体等が続くように、伴走型で実績づくりに取り組むなど、積極的な周知、牽引方策を検討する必要がある。 ・引き続き、民間事業者との連携に取り組むとともに、協定に基づく市民サービスの提供など目に見える成果を広く周知し、市民満足度の向上につなげる必要がある。
外部意見	① 職員提案制度 ・「職員主体のより良い職場づくりの機運が後退している」ことに最も危機感を感じる。提案することが給与に反映されないと実現は難しい。参加する職員の意欲向上への取り組みも重要である。 ② 民間活力の活用 ・地域の意欲、関心が高まり、いろいろな地域団体の活用が新しく生まれ成果はあるが、行政のどこに目を向けたらよいかわからないため協働につながっていない。防災や空き家で協働が進んでいるのは、協働のイメージがしやすいため。

(2) 双方向コミュニケーション（広報・広聴）の充実

取り組み概要	・ホームページやfacebookといったツールのほか、市長への手紙やまちづくり出前トークなどを活用し、市政情報の発信や市民からの広聴を積極的に行った。（各課） ・市民の生活に影響する市政案件について、趣旨や内容等を公表し、市民等から広く意見を求め、提案内容を踏まえてパブリックコメントを実施。（各
--------	---

	課)
自己評価	・市公式ホームページの充実やSNSの市公式アカウント設置などの取り組みが進んでいるが、市民にとって身近なSNSを見極めて活用するなどの効果的な取り組みが十分ではなかった。 ・各種計画策定段階でのアンケート調査の実施やパブリックコメントの実施が定着している。パブリックコメントは、総じて意見の件数が少ないことが課題といえる。
今後の課題	・市政情報の広報方法、内容などについて市民のニーズに合っているか、検証しながら、市民満足度の向上につながるよう改善する必要がある。 ・アンケート調査にDXを積極的に取り入れるなど、回答者の利便性を高めることで回収率の向上、アンケート調査の効率化を図る必要がある。 ・パブリックコメントに則った計画案への意見提出にこだわらず、市民が感想を気軽に表明できる仕組みなど、双方向コミュニケーションの充実の方策を検討する余地がある。
外部意見	① 情報発信 ・自治体の広報は市のPRなどの宣伝だけでなく、事故などが発生したときの正しい情報発信が求められる。 ・LINEの運用は情報の受け手にメリットがないと、発信しても広がらない。住民目線でどうすれば住民にメリットがあるかを考えるべきだと思う。 ・面白いYoutubeなど市民の興味を引く、発信が必要だと思う。 ・DXでどこまでフォローできるか考える必要がある。 ② アンケート調査、パブコメ ・計画やガイドラインは策定までの過程が伝わってくると住民にとってわかりやすく良い。 ・アンケート回答率は景品を渡すと回収率が高くなる。公平性に抵触しないかを確認しながら、検討してはどうか。 ・市民の関心を上手に引き出すようなパブコメになっていない。

(3) アウトソーシングの活用

取り組み概要	・日報管理の分析結果をもとに、全庁的な照会やNextリットうプロジェクトを通じてアウトソーシングの導入検討を行い、令和7年度予算への反映を目指し取り組んでいる。(政策調整課) ・指定管理施設の評価・検証について、毎年全施設を対象に行ったが、一部の施設では、指定管理者と所管課の連携が密に取れていなかったことが原因で市民に影響を及ぼす問題が発生した。こうした問題への対処として、指定管理者制度の運用に関する指針を改訂し、所管課に対しての研修もを行い、適切なサービス水準の維持に努めた。(政策調整課)
自己評価	・客観的データに基づきアウトソーシング導入を全庁体制で検討しているが、アウトソーシング導入の照会を行ったところ、導入に前向きな回答をした部署が少なく、外部へ業務を発注するのではなく会計年度任用職員を採用し、業務をカバーしている部署が圧倒的に多い。全庁的にアウトソーシング導入の意識の醸成が不十分な状況である。

	・指定管理施設の評価・検証については、問題発生をきっかけに運用指針の改訂、職員研修実施など改善の取り組みが実施されているが、市民に影響を及ぼす問題の発生を未然に防ぐチェック機能が不十分だった。
今後の課題	・先進事例の研究や導入の障壁と効果の分析をするなど、アウトソーシング導入意識を高める取り組みが必要である。 ・市民サービスの向上や新たな課題に対応するため、運用指針の改訂、制度の改善に継続的に取り組みつつ、指定管理・PPP/PFI など官民連携の推進に取り組む必要がある。 ・今後は財政面だけでなく、市民サービスの向上といった視点も考慮した上でアウトソーシングの導入を検討していくことも必要である。
外部意見	① アウトソーシングの動向 ・他の自治体では、市外に移出するような業務のアウトソーシング化をやめる動きができています。市内で企業の育成を行い、市内業者が受託することで市民にとって身近なアウトソーシングになる。 ② アウトソーシングの導入検討 ・日報管理の分析結果は他自治体であり行っておらず、良い取り組みだと思う。課題が見えた分、前進したのではないかと。データがあるなら多方面から分析してはどうか。10 年単位で見えていかないと市民サービスが充実したのか、わからない。職員自身で費用をかけずにうまく回していくようにできれば良かった。 ・何をどうアウトソーシングするのか、枠組み、基準、こういった分野できるのかという基準を庁内で明確にしていくべきである。 ・モニタリング分析も重要である。

(4) 広域連携の推進

取り組み概要	・草津市と栗東市との広域連携による新たな火葬場の整備について、共同運営することで、整備費や維持管理費の縮減などを含め、将来にわたり安定的に市民の需要に対応した火葬場の運営ができることから、令和4年10月に一部事務組合を設立した。 ・経費の削減及び事務の効率化を目的として、平成27年よりおうみ自治体クラウド協議会に参画し、近隣自治体と共同で情報システムの調達及び運用を行っている。令和7年度のカバメントクラウドを活用した標準準拠システムへの移行に際し、住民サービスへの不利益が生じないよう、安定的・継続的な稼働のため、おうみ自治体クラウド協議会にて共同で構築・運用準備を進めている。(情報政策課) ・観光資源の活性化に向けて、湖南4市で連携し、4市で周遊性のあるイベントを実施。また周知効果の大きいイベント会場において4市合同で観光魅力をPR。(商工観光労政課)
自己評価	・火葬場については、令和10年3月の供用開始に向けた整備および管理運営に関する事務を進めている。 ・年間30～40の契約を協議会調達により実施できた。特に新型コロナウイルス感染症の流行に伴う対応にあたっては、協議会で印刷物や予約システム・コールセンターを統一して運用するなど、円滑な事務の運営と共同調達による費用低減に寄与することができた。

	・標準準拠システムへの移行対応に必要となるシステム構築や標準仕様書との比較分析作業等にかかる委託業務について、8市共同調達・利用の強みを活かし、円滑な移行と費用低減に寄与することができた。 ・周辺市と広域的な連携調整を行いながら、観光魅力をPRする活動が進められている。
今後の課題	・令和7年度の自治体情報システム標準化以後、標準準拠システムの利用料が高額となることが想定されていることから、共同利用の強みを生かし、費用の低減について模索していくとともに、国に対して、システム運用にかかる費用負担も含めた万全な措置を講ずるよう協議会として要望していく必要がある。 ・今後とも、湖南4市のスケールメリットを活かしたイベント開催、滋賀県での国スポ・障スポ、大阪万博などの来訪者への誘客を図るとともに、SNSの即時拡散性を活かした認知度向上や周遊行動ビッグデータの分析・活用に広域で取り組むなどDXを推進する必要がある。
外部意見	① 基幹系システム標準化に向けて ・令和7年度の基幹系システム標準化で、業務やクラウドシステムの動向が大きく変わってくる。基幹系システム標準化への対応について明らかにすべき。 ② 広域連携の方向性 ・広域連携の合理的な範囲を整理する必要がある。 ・市民がイメージできるような広域連携を積極的に行うべきである。

2 「行政サービス」の視点

「行政サービス」の視点の取り組み全体を通じた評価・検証 【自己評価】

- ・デジタル技術の活用による市民の利便性の向上や、AI 技術の利用環境整備による行政事務の効率化に着手した。若手中心の組織横断的なプロジェクト会議（Next りっとうプロジェクト）の設置による庁内連携の強化や職員の改革意欲の向上を図った。また、事務事業の見直しなど「持続可能な行政サービス」の実現に向けた取り組みを進めたが、その一方でプロセスの省略化や外郭団体の効率化といった取り組みについては、十分な成果は得られていない。

「行政サービス」の視点の取り組み全体を通じた今後の課題

- ・地域課題の解決を実現する「都市のデジタル化」と先端技術を活用し業務等を効率化する「行政のデジタル化」の推進による行政サービスの充実や効率化、また、事務事業の見直しや公共施設の最適化など行政運営のスリム化を図りながら、さらなる市民サービスの向上に努めるとともに、丁寧な市民への説明責任を果たす必要がある。

外部意見

① 用語としての「行政サービス」について

- ・「行政サービス」とは何を指しているのかわかりづらい。他市の状況などを見て、行革大綱の言葉の選び方を参考にしても良いと思う。

② 「行政サービス」の取り組み内容について

- ・「行政サービス」は「事務執行の省略化」ではないか。日報管理、業務分析ができていのであれば、職員一人ひとりの労働時間の縮減や、恒常的に時間外業務が生じている職場は、定数管理で対応するなどでもできると思う。

主な取組項目ごとの評価・検証

(1) 情報化、ICT、AI の活用

取り組み概要	・市民サービスの向上及び窓口サービスの効率化に向けた取り組みとして、電子申請を実施し、令和3年度から令和6年度で申請フォーム数6件→68件、総申請件数42件→2,172件/年に増加し、窓口サービスの効率化へ寄与した。（情報政策課） ・キャッシュレス決済導入に向けて検討を行ったが、他の優先度の高い事業を行うこととなり、令和6年度までの実施には至らなかった。（政策調整課） ・グループウェア内での電子申請化やWeb会議の環境整備により業務の効率化を促進した。（情報政策課）
自己評価	・計画期間において電子申請件数は大幅に増加しており、窓口サービスの効率化が大きく前進した。一方で、キャッシュレス決済導入には至っておらず、効率化、利便性向上は改善の余地がある。 ・グループウェアシステムの活用やオンライン会議の実施によりペーパーレス化、事務の効率化が進んだ。一方、テレワーク勤務の実施は低調な状況となっている。
今後の課題	・書かない窓口、ワンストップ窓口、リモート窓口など、市民の利便性向上に向け、より積極的にDXを進める必要がある。

	・先進事例を参考に DX 推進の効果とリスク対策を職員に周知するなど、理解促進、意識改革を進める必要がある。
外部意見	① 窓口サービスの DX 化、庶務の効率化 ・窓口処理のオンライン化や無人窓口処理化のシステムに移行しつつあることも考慮し、次期大綱へ反映すべきである。 ・ノーコードツールを導入することで庶務が楽になる。 ② DX 化に向けた課題 ・DX 化に伴う情報セキュリティの問題については、行革サイドから厳格なセキュリティ対策を講じていくべきである。 ・デジタルデバイドに対するフォローも検討願いたい。

(2) プロセスの省略化

※事務事業の見直しについては、(4)事務事業の見直しに記載

取り組み概要	・職員提案制度により庁内の業務の効率化を図っているが、提案件数が5年間で10件未満と低迷しており、制度そのものの見直しを検討している。(地方創生企画課)
自己評価	・令和4年度に実施した職員アンケートによると、若い世代の職員ほど職員提案制度の認知度が低い傾向がみられるとともに提案の実現性への不信感が生じているなど、職員主体のより良い職場づくりへの機運が後退している。
今後の課題	・職員提案制度の見直しについては、意義の周知や成果の積み重ねなどにより、組織風土の改革を行う必要がある。 ・職員提案制度の活性化に向けては、インセンティブの付与や、審査過程の透明性や採用決定後の実現性なども含めた制度の見直しを検討する中で、改めて制度の意義の周知や成果の積み重ねなどにより、組織風土の改革につなげる必要がある。
外部意見	① 職員提案制度の活用 ・職員提案制度が上手く機能していないことに対して、次はどうしていくか検討願いたい。 ② DX 化による事務事業の見直し ・DX 化による事務プロセスの整理を行い、そこから事務事業の見直しに繋げていってはどうか。

(3) 庁内連携の強化

取り組み概要	・組織横断的な連携の強化を図るため、若手・中堅職員を中心としたプロジェクト会議（Next りっとうプロジェクト）を令和5年度に設置し、政策提案や計画策定に向けた意見聴取などを行っている。(政策調整課)
自己評価	・全所属の職員が参加する組織横断的なプロジェクト会議を定期的に行い、複数の会議を一本化したことで、部署横断的な体制の構築が一定進んだ。
今後の課題	・プロジェクト会議への参加をスキルアップとネットワーク形成の機会として位置づけ、スキルアップを評価に反映するなど、参加する職員の意欲が高まる仕組みを検討する必要がある。

外部意見	① デジタル技術を活用した庁内連携の強化 ・デジタル化がコミュニケーションアップにつながるようなDXを行うと職員の不安も少なくなる。デジタルが人の気持ちをどうつなげていくかというところがポイント。 ・行革の取り組みを定期的に庁内に発信していくことも重要である。 ・職員同士が話している言葉の質が変化しているというところも重要な指標になる。 ・デジタル技術を活用してチームで仕事をする事パフォーマンスが向上できる。 ② Next りっとうプロジェクト ・Next りっとうプロジェクトなどのプロジェクト会議で出てきた若手職員の意見を少しでも尊重することで、職員のモチベーションアップにつながる。 ・Next りっとうプロジェクトの女性職員の参加率を上げていくべき。 ・組織風土として、対話をして創造していくことが重要である。 →意見交換ではなく、相手の立場を認識することが求められる。 →伊予市では「風通しの良い意見交換会」と題して、まったく関係のないセクションの職員同士が自由テーマで会話をする取り組みが行われている。 ③ 仕事に対する取り組み方 ・仕事は15%の余裕があって初めて仕事として成り立つ。(職員一人ひとりの余裕も必要である。) ・若手職員の連携を伸ばしていくべきである。 ・参加する職員の負担が大きくならないように業務の中でやり繰りできるか、また全体の行政改革の枠組みと職員育成の関係で組み立てていくつもりで丁寧に考えていく必要がある。
------	---

(4) 事務事業の見直し

取り組み概要	・日報管理の分析結果や全庁照会、Next りっとうプロジェクトを通じて、アウトソーシングの導入の検討を行った。事務事業の見直しについては、令和5年度より全事務事業対象に見直しを行っている。令和6年度からは全庁的に市主催事業のスクラップアンドビルドについて、毎月の行財政改革推進本部会議にて評価・検証を行っている。(政策調整課)
自己評価	・全庁的な事務事業の見直しを継続的に進めていく必要がある。
今後の課題	・全庁的な事務事業の見直しについて、事業実施後直ちに事務の検証を行う習慣化とスピード化を図り、事業本来の効果を最大化する見直し意識を醸成する必要がある。
外部意見	・PDCAサイクルがうまく回っていない。 ・何がどこまで見直しされて、その結果どうなったかというものを明確にしていくべきである。 ・事務事業の見直しのマンネリ化を防ぐために、通常の事務事業の見直しのプロセスをシャッフルする動きもあると良い。

(5) 公共施設の合理化、適正な維持管理

※使用料・手数料については、4「財源確保」の視点(1) 受益者負担の適正化に記載

取り組み概要	令和5年3月に栗東市公共施設等総合管理計画の改訂を行う中で、公共施設の計画的な維持管理に努めた。(財政課)
自己評価	公共施設の増築や大規模改修、設備の更新、インフラの修繕・更新など必要な老朽化対策を計画的に行っていく必要がある。
今後の課題	- 引き続き、公共施設やインフラの老朽化対策を進める必要があり、財源の確保や平準化などアセットマネジメントの視点で取り組むとともに、市民との問題意識の共有を図る必要がある。 - 全庁的な公共施設の管理部局を設け、人口減少社会に向けた施設の統廃合や民間施設の借用の検討を含めたファシリティマネジメントを行う必要がある。 - 各課で管理している用地についても、一元管理など効率的なマネジメントが望まれる。
外部意見	① 公共施設の適正化 - 個々の施設の対策は計画的に行うべきである。 10年後、20年後の人口構成が変わることを意識して、公共施設総合管理計画の策定や各施設の優先度を考えるべきである。 ② インフラ施設のマネジメント - ファシリティマネジメントについては、水道、下水道も一緒にやっていくべきである。

(6) 外郭団体の効率化

取り組み概要	令和5年度に外郭団体の条件について整理を行い、外郭団体の現状確認に努めた。(政策調整課)
自己評価	外郭団体の現状確認を行ったが、法に基づく経営状況の報告等、的確な手続きを実施しているが、自主事業の実施や経営の自立を促すなどの対応には至っていない。
今後の課題	民間事業者でできることは民間事業者で担うことを前提とし、公共性を確保すべきところは、市民への説明責任を果たせるよう経営の自立に向けた働きかけを行うことが望ましい。
外部意見	外郭団体は自立することが難しいため、次期大綱では、経営の自立ではなく、団体を解散し民間事業者に委ねるという姿勢が良いと思う。

3 「人材・組織力」の視点

「人材・組織力」の視点の取り組み全体を通じた評価・検証 【自己評価】

- ・公務員離れが進む中、限られた職員数ではあるが、適正な職員配置及び各職員の能力開発により組織力の向上に取り組み、特定プロジェクトの推進や国スポ・障スポ大会の実施に向けた組織体制を整えることができた。
- ・ワーク・ライフ・バランスがとれた働きやすい職場環境となるよう、任期付職員の採用や会計年度任用職員の処遇改善を行い、風通しの良い活力ある組織形成づくりに取り組んだ。
- ・配偶者出産時休暇及び育児休暇取得が増加傾向にあることから、引き続き男性職員の家事・育児の参画推進に努め、子育てと仕事を両立しやすい環境づくりをめざす。

「人材・組織力」の視点の取り組み全体を通じた今後の課題

- ・適正な職員配置を行うため、引き続き「定員管理計画」に基づく人材確保に努める必要があるが、専門職をはじめとした人材の確保が困難になりつつあり、その絶対数でさえ減少傾向にある様子が窺える。専門的な職員の育成やアウトソーシングによる対応が重要ではあるが、アウトソーシングについては、費用対効果を念頭に、今後も継続して取り組む必要がある。

外部意見

① 用語としての「人材・組織力」について

- ・「人材・組織力」という言葉も組織の力強さが一面に出ているが、もっと柔軟な一面を言葉で示す方が良い。

② 「人材・組織力」の取り組み内容について

- ・若手職員がやめている現状があり、ワークライフバランスも大事だが、仕事のやりがいも大きな要因になっており、やりがいのある職場にする必要がある。
- ・職員を大切にする組織となる職員配置を行うべき。（定員数の意味が改めて問われる。）
- ・専門技術職のなり手不足が顕在化している問題となっており、広域的な観点や民間企業との協力も含め、総合的に職能の確保が今後の課題である。

主な取組項目ごとの評価・検証

(1) 職員の能力開発

取り組み概要	・限られた職員数のなかで将来に向けて安定的な行政経営を行うため、平成28年度に策定した「人材育成基本方針」に基づき、各年度研修計画において職員研修を実施し、職員一人ひとりの資質を可能な限り向上させるよう取り組んだ。（人事課）
自己評価	・復命書や研修後に行っているアンケートなどを参照すると、公務員として必要な職務能力の向上に向けた取り組みが着実に進められていると言える。
今後の課題	・研修を受けやすい体制や職場環境づくりに取り組みつつ、最新の情報や技術を職員で共有できるような機会やグループウェアの活用が必要である。
外部意見	① 人材育成の考え方 ・人事院では、「well being」を掲げて職員の幸福度を上げることに取り組んでいる。職員のモチベーションアップにもつながってくる。「well being」という言葉でなくとも「職員一人ひとりの幸せづくり」「一人ひとりの幸せに寄

	り添う」といった言葉を使っている自治体もある。 ・人材育成には予算を投入する必要がある。 →1人4万円で職員自身が希望する研修を提案し、受講してもらうなどといった取り組みも有効だと感じる。 →愛媛県伊予市、東京都港区などと連携し、相互インターンの実施は行ってみるのも良いだろう。 ・新規採用職員に対してのメンター制度があるが、若手職員が先輩職員を指導するリバーズメンタリング制度を導入することで立場に関係なく対話が生まれ、風通しの良い職場につながる。 ② 人材育成の取り組み方法 ・職員一人ひとりの希望、能力、人間関係、生活環境に即したキャリアプランを考えていくことも重要である。自分自身で能力を伸ばしていく職員を理想にするともっと能力を引き出せる。 ・業務を多角的に見られる行革部門が人材育成に関与するとより良い効果が生まれやすい。 ・研修に参加した職員が職場にフィードバックする取り組みをすべきである。 ③ 人事評価 ・九次大綱には、職員のモチベーションアップになるので、ぜひ人事評価制度の導入・改定を入れるべき。能力評価、業績評価が一番大事である。評価して給与に反映させるしくみを検討するべきである。
--	---

(2) 適正な職員配置

取り組み概要	・予算編成と並行して「必要人員調査」を行い、一部の課を重点的に業務状況や必要人数などについてのヒアリングを令和5年11月～12月に実施した。その結果を活用して組織編成や適正な職員配置につながるよう取り組んだ。(人事課)
自己評価	・日報管理の分析結果及びヒアリング結果を活かした職員配置に努め、効果的かつ効率的な組織へと改善を進めている。
今後の課題	・予算と職員配置がより連動するよう、ヒアリングの調査対象を拡大し、適正な職員配置と組織編成の実現につなげていく必要がある。
外部意見	① 適正な職員配置の考え方 ・各事業を実施するのに必要な人員と適正な職員配置をセットで考える必要がある。必要な人員を把握せず、とにかく人員減少が最優先の目的となり、事務を減らすという計画は達成できないが、人員を減らすという計画は達成できたということがある。残っている職員が頑張っ、疲弊して倒れていくという状況は大変問題である。 ・適正な職員配置は、客観的な基準と一人ひとりの能力に応じた主観的な基準の両方が必要になる。 ② 適正な職員配置の方法 ・予算と人員配置の連動がうまくいっていないということだが、決算で判断した方が、成果が出るのでわかりやすいのではないかと。 ・日報管理は、行革の基礎資料であり、良い取り組みである。日報管理をして、正規職員を増やした方が良いという結果はなかったのか。すべての人

	が、がむしゃらに働けるわけではない。ギリギリよりも、少し余裕があれば、こぼれ落ちている事業の拾い上げも可能となる。メンタルヘルスが問題化する前に把握したり、男女問わず育休を取る可能性のある年代の職員を把握するとともに、一定の余裕、気兼ねなく育休、病気休暇が取れるくらい状態が、適正な職員配置ということではないか。
--	--

(3) 人材交流・外部人材の登用

取り組み概要	・専門知識及び技術習得のため、国・県との人事交流を実施した。また、草津市との共同開催による研修の実施や、インターンシップの受け入れなど、他市等との交流により、職員が新たな刺激や気づきを得る機会を設けた。(人事課)
自己評価	・国、県及び他市との人材交流の取り組みが進められており、専門知識、技術取得、新たな見識が得られる機会が創出されている。また、他職種の OB 職員を採用するなど外部人材の活用にも取り組んできた。
今後の課題	・引き続き人材交流を進めるために、人材交流がしやすい体制や職場環境づくりに取り組む必要がある。外部人材の登用に向けては、求められるスキルや人物像に基づいた公募、人材派遣制度、民間企業等からの出向など具体的方策の検討が必要であるが、それに伴う財源や費用対効果を念頭に置き、一般職員も含めた人材の確保が課題となっている。
外部意見	・専門人材などは更なる活用を行うべきである。

(4) 働き方改革（ワークライフ・バランスの向上）

取り組み概要	・各職員が置かれている状況も考慮しながら、ノー残業デーの積極的な推進、恒常的な時間外勤務の削減を行い、働きやすい職場づくりとワーク・ライフ・バランスの向上を図った。令和5年度より推進しているノー残業デーでは、パソコン画面表示と人事課職員による直接の呼びかけにより早期退庁を推進した。(人事課)
自己評価	・時間外労働の削減やノー残業デーの推進に工夫して取り組むなど、働きやすい職場づくりが着実に進められている。
今後の課題	・引き続き、早期退庁に向けた取り組みを推進するとともに、業務の効率化に向けて積極的に DX を推進していく必要がある。更なるワーク・ライフ・バランスの実現に向けて、ノー残業デーの拡大を進めながら、テレワークや時差出勤の活用など、時間や場所を有効に活用できるメリハリのある柔軟な働き方をめざす必要がある。 ・職員それぞれの事情に合わせて柔軟かつ主体的にノー残業デーに取り組むとともに、育児休業が取得しやすい環境づくりを進め、働きがいや活力の維持向上につなげる必要がある。 ・カスタマーハラスメント対策をはじめ、様々なハラスメント対策を進める。
外部意見	① 新しい取り組みの提案 ・インターンシップ制度では、受け入れだけではなく外部で学ぶ機会があると職員にとって良い刺激となるため、外部で学ぶ機会を積極的に設けるべきであ

る。

- ・ 人事交流で派遣された職員の話聞く機会を設け、その職員の発信する場をつくることで、多面的な視点の醸成につながる。
- ・ 男性職員が育児休業を取得しやすい環境になっているか。

② 他都市の事例

- ・ 宇都宮市などでは週休3日制を導入し、メリハリをつけて働けるようになった。それにより職員自身が働き方改革を実感できるようになった。

4 「財源確保」の視点

「財源確保」の視点の取り組み全体を通じた評価・検証 【自己評価】

- ・「自主財源の確保」において企業版ふるさと納税や東部地区における新たな企業立地促進、また、有料広告事業の実施など今まで実施してこなかった新たな取り組みが見られた。
- ・「受益者負担の適正化」においては、使用料・手数料の見直しが検討にとどまっていることから、今後、適正化に向けたルールづくりや具体的見直しが求められる。
- ・財政健全化を確かなものとするためには、自主財源の確保をはじめとした新たな財源確保の取り組みなどを、今後も継続して実施していく必要がある。

「財源確保」の視点の取り組み全体を通じた今後の課題

- ・原油価格・物価高騰や日本銀行の政策変更など、本市の財政状況を取り巻く経済環境は極めて不安定な状況にある。
- ・歳出においては、自立支援給付等事業費などの扶助費や会計年度任用職員をはじめとした職員人件費が大幅に増加しており、今後の財政運営はより一層厳しくなることが想定される。
- ・財源確保の視点から、都市計画上の位置付け変更を踏まえた産業拠点区域の早期事業化や更なる企業立地促進による歳入確保が望まれる。また、財政健全化に向けた取り組みと社会経済情勢などの変化に対応した市民サービスの維持を両立していくためにも、今後においても継続した自主財源の確保が必要である。

外部意見

① 「財源確保」の評価および今後の課題について

- ・プラスアルファの財源を確保するための努力がされていると評価する。
- ・一時的な収入になるものが多いため、継続的に財源を確保できる手立てが必要となる。
- ・ふるさと納税については、力を入れるべきところの見極めが大事になる。

主な取組項目ごとの評価・検証

(1) 受益者負担の適正化

取り組み概要	・使用料・手数料見直しに向けたスケジュールの検討や、使用料・手数料の見直しに係るガイドライン（素案）を作成した。令和8年度からの料金改定を目指し、各担当課で見直し準備を進めている。（政策調整課）
自己評価	・平成22年度から改定していない使用料・手数料の見直しについては、令和8年度の使用料・手数料の見直しを目指した道筋の明確化を図り、着実に押し進める環境を整えた。
今後の課題	・令和8年度からの使用料・手数料の見直しを目指して継続的に手数料経費の実態等を踏まえて、定期的な見直しができる仕組みを作っていく必要がある。
外部意見	① 使用料・手数料の見直し ・施設ごとのコスト計算書を作って比べると違いが分かる。エビデンスを示すことが大切である。 ・使用料・手数料の見直しに早急に取り組むべきである。 ② 減免制度の見直し

	・減免制度の見直しを含めて、市民にとって公平・公正な制度にしていくことが今後の課題。
--	--

(2) 自主財源の確保

取り組み概要	・ふるさと納税については、事業者説明会の開催、栗東市独自返礼品の開発、企業へのアプローチ等を通じて、新規返礼品の充実を図り、また PR 活動の強化により年間寄附額が令和 2 年度 55,789 千円→令和 5 年度 92,849 千円に増加した。企業版ふるさと納税についても、完全成果報酬型による PR 活動の委託、寄附活用予定事業を明確にし、企業への訴求力の向上により令和 2 年度 0 円→令和 5 年度 19,800 千円に増加した。(広報課) ・企業立地に伴う税収効果が大いことから、令和 3 年 2 月には企業立地推進計画を策定し、東部地区を中心に企業立地を促進した。(企業立地推進課) ・市の行政財産を活用した有料広告事業を実施し、市民体育館等で広告掲載している。また、遊休資産の売却や貸付により資産を有効に活用している。(各課)
自己評価	・ふるさと納税制度を活用した本市への寄附を促進する取り組みが進められており、年間寄附額が年々増加している。企業版ふるさと納税についても企業への訴求力の向上に努めた効果がみられているが、クラウドファンディング事業は実施事業により年度の寄附額にばらつきがみられている。 ・特定保留地域の市街化区域編入など都市計画上の位置づけも含め、自主財源の確保に向けた産業立地の取り組みが進められている。 ・新たな自主財源の確保として、有料広告事業の実施、市有地の売却など、新たな自主財源の確保に向けた取り組みが進められている。
今後の課題	・ふるさと納税については、魅力のある返礼品の充実が課題となっており、制度の活用範囲内で民間事業者と連携した取り組みが必要である。企業版ふるさと納税については、現時点で令和 6 年度末限りの制度となっていることから、国の動向を確認した上での検討が必要である。 ・更なる企業立地の推進に向けては、関連計画や法令等を確認しながらガイドラインの改正や適地条件の緩和が必要である。 ・都市計画上の位置づけ変更も踏まえ、産業拠点区域の早期事業化が望まれる。 ・市民体育館等の公共施設における広告掲載の定着、有料広告事業の効果の検証や対象施設の拡大検討が必要である。今後においては、ネーミングライツを効果的に実施できるよう、検討を進める必要がある。
外部意見	① 自主財源の確保 ・有料広告やネーミングライツはぜひ進めるべき。補助金の活用はもちろん取り組んだ方がよいが、国の方針に左右されない自主財源の確保に重きを置くべき。 ② ふるさと納税 ・栗東市のふるさと納税の実質収支を計算したところ、令和 5 年度はマイナス 2,348 万円だった。実質収支をきちんと把握してプラスにする必要がある。県内では、大津市と栗東市が、実質収支がマイナスになっている。寄附金を何に使うか、ワンセットで考えるべきである。

(3) 国・県等の補助金の活用

取り組み概要	・国・県等への要望活動を通じて、補助金確保に向け取り組んだ。(各課) ・令和5年度当初予算編成から枠配分方式を導入し、組織全体として財政規律の遵守やマネジメント思考の醸成を図っている。(財政課)
自己評価	・各課において国・県等の補助金確保に向けた取り組みが進められ、更なる依存財源の確保が期待される。 ・予算編成における枠配分方式の導入により、各課における財政運営上のマネジメント意識の醸成につながっている。
今後の課題	① 補助金確保に向けた取り組みの推進 ・各課において、国・県等の補助金のさらなる確保に向けた取り組みや情報収集が必要である。 ・全庁的に補助金を探しに行くような感覚で補助金を活用していくことが重要となる。 ② 枠配分予算 ・枠配分予算の枠の拡大や取り組みの検証を通じたブラッシュアップを図る中で、担当課の自主性の尊重や更なる財源意識の醸成が必要である。 ・枠配分予算は何年かすると配分額が前提になり見直しが効かなくなることがある。 ・次期大綱の期間で枠配分予算の成果を明らかにして、運用の見直しを検討する必要がある。