

# 第八次栗東市行政改革大綱

令和2年3月

栗 東 市

# 目 次

はじめに.....	1
第1章 第七次行政改革大綱までの経過と概要.....	2
1. 行政改革の経過と概要.....	2
第2章 第八次行政改革大綱の概要.....	6
1. 改革の背景.....	6
2. 総合計画における大綱の位置づけ.....	6
3. 計画期間.....	6
4. 大綱の目標.....	6
5. 取り組みの視点.....	7
第3章 行政改革の項目.....	9
1. 「協働」の視点.....	9
2. 「行政サービス」の視点.....	12
3. 「人材・組織力」の視点.....	14
4. 「財源確保」の視点.....	15
第4章 推進体制について.....	17
1. PDCA サイクルの推進.....	17
2. 重点的な取り組み.....	17
3. 外部評価の実施.....	17
参考資料.....	19

# はじめに

栗東市では、平成 8 年度から行政改革に着手し、3～5 年を計画期間とする行政改革大綱を策定する中で、これまで継続的な改革に取り組んできました。

行政改革とは、組織の効率化と経費削減を目的に現状を見直し、「最少の経費で最大の効果」が図れるよう継続して取り組む活動を指します。とりわけ、本市においては、厳しい財政状況が続く中、事務事業において選択と集中が必要な状況であり、すべての事務事業において行政改革の視点で点検しながら継続的な改善を行っていく必要があります。

今般、令和元年度に第七次行政改革大綱（以下、「七次大綱」）（平成 27 年度～令和元年度）が最終年度を迎えることを踏まえ、第八次行政改革大綱（以下、「八次大綱」）の策定に向け、七次大綱の評価・検証作業を行いました。

七次大綱の総括としては、従来までの抑制型の改革だけではなく、本市の新たな魅力や活力が創造され、市民の豊かな暮らしに寄与する『プラス創造型改革』に取り組み、公共領域の再構築を進めるとしていましたが、理念的な内容や職場風土に関する記述が多かったことなどから「目標が不明確で改革効果が見えにくい」「自己評価に差が見られず成果が見えない」「改革項目が特定の所属に偏っていて、組織として身近な存在になっていなかった」などといった評価結果となっています。

この評価結果や現在の財政状況を踏まえ、八次大綱は、本市の中長期財政見直しにおける危機的状況を少しでも改善するため、財政状況の健全化に向けた取り組みをこれまで同様に引き続き進めます。また、職員のモチベーションや組織力の向上につながる仕組みづくり、諸計画や事務事業における PDCA の進行管理のあり方の視点を考える中で、第六次総合計画の将来都市像である『いつまでも 住み続けたいくなる 安心な元気都市 栗東』の実現に向けた事務事業における行政改革の視点集としていきます。

また、本計画は持続可能な開発目標<sup>1</sup>（SDG s : Sustainable Development Goals）の 17 のゴールのうち 2 つのゴールと強い関連性を持つことから、行政改革の目指す姿を SDG s の理念や目標の一部を共有するものとして位置付けます。



令和 12（2030）年に向けて世界が合意した「持続可能な開発目標」

関連性が強い 2 つのゴール

<sup>1</sup>持続可能な開発目標：平成 27（2015）年 9 月の国連サミットで採択された「持続可能な開発のための 2030 アジェンダ」にて記載された平成 28（2016）年から令和 12（2030）年までの国際目標。

# 第1章 第七次行政改革大綱までの経過と概要

## 1. 行政改革の経過と概要

---

本市は、平成8年度を初年度として、令和元年度まで、24年間七次にわたる行政改革大綱を策定してきました。この大綱は、行財政改革を一過性のものでなく、継続的に取り組んでいくべきものという考えにより、3～5年間を計画期間として策定し、毎年度における実績や進捗状況等を確認しながら推進してきました。

### (1) 第一次行政改革（平成8年度～平成10年度）

地方分権推進法の成立を受け、簡素で効率的な行政運営を推進するため、3年を推進期間とする大綱を策定しました。事務事業の見直し、時代に即した組織機構・定員適正化、効果的な行政運営、職員の能力開発、会館等公共施設の設置及び管理運営、及び財政の健全化の6項目を重点的に取り組みました。

### (2) 第二次行政改革（平成11年度～平成13年度）

本格化する地方分権や現実味を帯びてきた市制施行の対応、簡素で効率的な行政運営と社会情勢の変化に柔軟に対応できる行政システムづくりの推進及び事務事業のスクラップ・アンド・ビルドを徹底するため、事務事業の見直し、時代に即した組織機構・定員・給与の適正化、効果的な行政運営、職員の能力開発・活用、会館等公共施設の設置及び管理運営並びに財政の健全化の6項目を重点的に取り組みました。

### (3) 第三次行政改革（平成14年度～平成16年度）

第三次行政改革は、平成13年10月の市制施行を契機として、新市政栗東市の21世紀における歩みを確実なものとするため事務事業の見直し、財政適正化の推進、組織・機構の見直し、情報化の推進、効率的な行政運営の推進、公共施設の見直しを主な項目として、その手法についてはコスト、チェック、コラボレーションの3C改革として広範な分野にわたる項目に取り組みました。

### (4) 第四次行政改革（平成17年度～平成19年度）

第四次行政改革では、本市が目指す総合計画の都市像「夢と活力あふれる ふれあい都市 栗東」を具現するため、「スピード、スムーズ、スリム and ビルドで、市民と協働の風格と活気あるまちづくり」を行政改革の目標像にしつつ、国の指針に基づく集中改革プランとの整合を図りながら、給与や定員管理の適正化に積極的に取り組んできました。また、平成17年度からは行政評価事業の一環として、市民の視点で事務事業を点検する外部評価員制度<sup>2</sup>を導入するなど、目標管理による成果重視の行政運営を推進してきました。

一方、国においては、平成17年3月、「地方公共団体における行政改革の推進のための新たな指針（以下「新地方行政改革指針」という。）が示され、各地方公共団体は民間委託の推進、定員・給与の適正化、事務事業の再編・整理等の取り組みを明示した「集中改革プラン」の策定が義務づけられることにより、本市においても、大綱の実施計画として位置づけて策定し、毎年度見直し・公表してきました。

---

2 外部評価員制度： 市民など市行政関係者以外が、市の事務事業を点検・評価すること。

## (5) 第五次行政改革（平成20年度～平成22年度）

第五次行政改革では、「多様な主体との協働による質の高い行政経営」を行政改革の目標に据えて、行政サービス実施主体の多様化を推進しました。

また、平成19年度に新幹線新駅建設事業が中止されたことを含む急激な財政悪化により、将来にわたって市政やセーフティーネット<sup>3</sup>を中心とした行政サービスを継続して行うため、本市独自の行政サービスを中心に、既存の「集中改革プラン」をベースに「財政再構築プログラム」を作成し、公共料金や事務事業の見直しはもちろん、職員数の見直し、施設の統廃合などあらゆる分野にわたって見直しを行いました。その結果、当初予算ベースで平成19年度と比較して平成22年度においては、約14億8千万円の改革に取り組むことができました。

本市においては、近隣に比べて比較的豊かな税収を背景に、昭和58年度から普通交付税<sup>4</sup>不交付団体が続いていましたが、平成20年秋に発生したリーマンショックを発端とした世界同時不況の影響を受け税収が大幅に減少した結果、平成22年度には2年ぶりに交付団体となりました。これらの状況に対応するために、平成22年度から「更なる財政再構築プログラム」に取り組むとともに、これらのプランを発展・統合した「(新)集中改革プラン」を策定しています。

## (6) 第六次行政改革（平成23年度～平成26年度）

第六次行政改革では、「多様な主体が参画する「新しい公共」<sup>5</sup>の実現」を目標に掲げ、サービスの受け手である市民が行政と対等な立場で、地域課題に取り組み、地域経営という視点で「市民を含む多様な主体<sup>6</sup>が行政と協働する経営」を目指してきました。

また、計画期間における財源不足額は、中長期財政見通しなどをベースに算出すると「財政再構築プログラム」を実施してもなお、毎年度10億円程度不足すると見込まれるなか、大綱の実施計画として「(新)集中改革プラン」を位置づけ、全庁一丸となって取り組みを進めてきました。そして、平成26年度当初予算において平成22年度当初予算より10億円の改革（歳入増加・歳出削減）を目標と掲げるなかで、ほぼ目標額を達成することができました。

しかし、改革効果を(新)集中改革プラン終了後も継続していきながら、平成27年度から平成29年度までの間は、毎年、前3年間の検証を行い、新たな企業誘致効果や財政調整基金などにより年度間の収支調整を行い、平成30年度での財政健全化の達成を目標としていることから、平成27年度以降も、基本的には(新)集中改革プランの改革効果を持続させながら、毎年の検証を通して、財政健全化に向けた進行管理をしていく必要があります。このため、新たな行政需要に対応する考え方や財政規律の確保を明確化することが求められています。

- 
- 3 **セーフティーネット**： 生存権（健康で文化的な最低限の生活を営む権利）と社会権（労働する権利、教育を受ける権利）を誰でも公平に保障する社会の安定に不可欠な制度で、個人のリスク（病気や事故、災害、失業、貧困などの不幸な出来事）に対し、社会として、被害を軽減したり補償する制度。（代表的なものは、健康保険、年金、雇用保険、生活保護などの社会保障制度）。
  - 4 **普通交付税**： 普通交付税は、地方交付税の1つで、一般的な財政需要（日々の行政運営に必要な経費）に対する財源不足額に見合いの額として算定・交付され、地方交付税総額の94%が充てられている。他に個別、緊急の財政需要（地震、台風等自然災害による被害など）に対する財源不足額に見合う額として算定・交付される特別交付税がある。地方交付税は、地方公共団体の財源の偏在を調整することを目的とした地方財政調整制度で、国が地方交付税を交付することにより税収入（財源）の偏在を是正し、地方公共団体間の不均衡や過不足を調整し、均衡化を図っている。
  - 5 **新しい公共**： これまでの行政により独占的に担われてきた「公共」を、これからは市民・事業者・行政の協働によって「公共」を実現しようとする考え方。（新しい公共ホームページ参照）
  - 6 **多様な主体**： 市民、NPO、地域団体、公益的団体、企業など。

## (7) 第七次行政改革（平成27年度～令和元年度）

第七次行政改革では、職員プロジェクト会議を設置し、職員のアイデアや意見を集めて策定しました。「市民参画と協働・連携」「わがまち意識醸成」「不断の改革」を改革に取り組む基本姿勢とし「個性をいかしたまちづくりを創造する『新しい公共』の構築」を目標に掲げ取り組みました。また、従来までの制限や統合、削減を主とした抑制型改革に加えて、新たに「プラス創造型改革<sup>7</sup>」に取り組み、大学との包括協定の締結や人口ビジョン・総合戦略の策定・実践などにおいて成果がありました。

しかしながら、設定した達成目標（アウトカム指標）については、いずれの項目も目標とする水準を下回っており、取り組みの成果が市民に浸透していないと推察されま

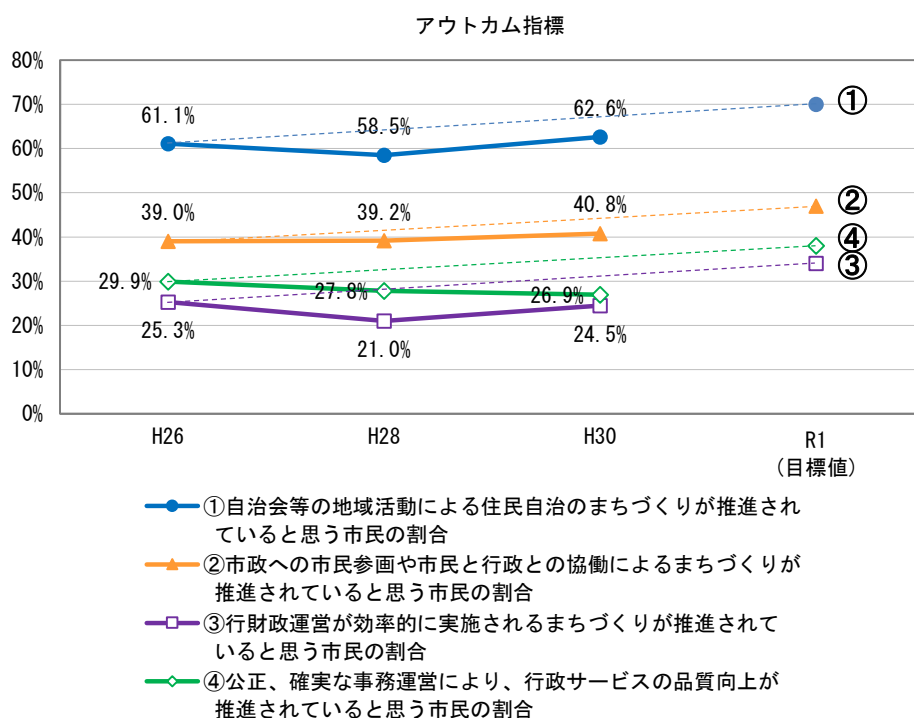


図 1.1 第七次大綱の取り組みに対する評価（市民アンケートによる評価）

7 **プラス創造型改革**：新しい公共を目指す創造、地域資源の有効活用による創造、企業や大学等との連携交流等による新たな価値観の創造など新たな魅力や活力が創出され、豊かな市民の暮らしの実現を目指す改革。

## (8) (新) 集中改革プラン (～平成30年度決算)

第六次行革大綱の期間から改革効果を維持してきた本市の行政改革実行プログラムである「(新)集中改革プラン」については、毎年5億円程度の改革効果額があり、財政運営基本方針の短期目標である実質公債費比率<sup>8</sup>の18%未満の定着、将来負担比率<sup>9</sup>の200%未満の定着については目標達成しているものの、経常収支比率<sup>10</sup>の低減や起債現在高を標準財政規模<sup>11</sup>比300%以下にすることは目標が未達成という結果になっています。

このことから、今後においてもこれまで同様に各事務事業における財政健全化に向けた取り組みは継続する必要があります。

(参考) 主要な財政指標 (下線は短期目標未達成)

● 経常収支比率 (普通会計ベース)		
【短期目標】	90%以下	<u>【平成30年度実績】 95.1%</u>
● 実質公債費比率 (連結ベース)		
【短期目標】	18%未満	【平成30年度実績】 15.9%
● 将来負担比率 (連結ベース)		
【短期目標】	200%未満	【平成30年度実績】 149.1%
● 起債現在高 (連結ベース)		
【短期目標】	標準財政規模比300.0%以下	<u>【平成30年度実績】 313.4%</u>

8 実質公債費比率： 地方公公共団体の借入金（地方債）の返済額（公債費）の大きさを、その地方公共団体の財政規模（標準財政規模）に対する割合を示す指標。

9 将来負担比率： 地方公公共団体の借入金（地方債）など現在抱えている負債の大きさを、その地方公共団体の財政規模（標準財政規模）に対する割合で示した指標。

10 経常収支比率： 人件費・扶助費・維持補修費・公債費（起債の返済）などの経常的に支出する経費に対して、市税をはじめとした用途を制限されない経常的な収入がどれだけ充てられているかを見て、財政の弾力性を判断する指標。

11 標準財政規模： 地方公共団体の一般財源（用途が特定されていない財源）の標準規模を示すもので、税収入・各種譲与税・県税交付金など。

# 第2章 第八次行政改革大綱の概要

## 1. 改革の背景

---

七次大綱では、従来までの「抑制型」の改革だけではなく、新たな魅力や活力が創出され、豊かな市民の暮らしの実現を目指す「プラス創造型改革」に取り組みましたが、成果が見えにくい評価結果となりました。

また、これまで市民の皆様にもご協力いただく中で「(新) 集中改革プラン」の改革効果を継続してきたことにより、財政健全化に向けた取り組みと並行して実施してきた「社会経済情勢の変化などに伴い生じた必要な行政サービス」については、一定対応することができました。

令和元年度に普通交付税の不交付団体になったものの、引き続き厳しい財政運営をせざるを得ない背景として、新幹線新駅事業の中止に伴い第三セクター等改革推進債を発行して土地開発公社を解散したことによる公債費負担増や物件費及び扶助費の伸びなどによる財政負担があります。

本市においては、厳しい財政状況が続く中、事務事業において選択と集中が必要な状況であり、すべての事務事業において行政改革の視点で点検しながら継続的な改善を行っていく必要があります。

八次大綱においては、財政問題だけでなく、慢性的な人員不足、行政課題の多様化・複雑化、地方分権による業務量の増加などに対応すべく、効果的な行政改革とするため、財政健全化の途上であることを皆で共有し、行政改革を自分たちのものとして身近に感じられるよう、総合計画の進行管理に行政改革の視点を取り入れることとし、日常的に取り組んでいる事務事業との関係性を持たせることとします。

## 2. 総合計画における大綱の位置づけ

---

八次大綱は、第六次総合計画における「行政の安心を営む」の「効率的・効果的な行政運営」の主たる計画として位置付けるものであり、第六次総合計画が目指す『いつまでも 住み続けたい 安心な元気都市 栗東』の実現に向け、最少の経費で最大の効果を上げるための事務事業の推進エンジンとして位置づけます。

## 3. 計画期間

---

八次大綱は、第六次総合計画前期基本計画（令和2年度～令和6年度）と計画年次を整合し、令和2年度～令和6年度までの5年間の計画期間とします。

## 4. 大綱の目標

---

多様化・複雑化する市民のライフスタイルや価値観、市民ニーズに加え、大きく変革する可能性がある今後の社会経済情勢を踏まえ、七次大綱の課題を継承しつつ、持続可



能な行政運営を行うため、アウトソーシングの視点を積極的に導入するなど改革効果を高める継続的な行財政改革を進めていきます。

ただし、七次大綱の改革項目については、基本的には八次大綱では引き継がず、市民参画と協働によるまちづくり行動計画やシティーセールス戦略、財政運営基本方針、人材育成基本方針といった関係する各個別計画においてその趣旨を引き継いでいくこととします。

## 組織の体質改善による持続可能な行政運営 ～積極的なアウトソーシングの導入を踏まえて～

### 5. 取り組みの視点

八次大綱の目標を達成するため、次の「4つの視点」から行政改革の取り組みを計画的に行っていくこととします。

#### 1 「協働」の視点

多様な主体がまちづくりに参画できるよう、これまで市が主体となって行ってきた事業について、役割分担を柔軟に見直し、対話・参画・協働を進めます。

- (1) 市民参画・協働の推進
- (2) 双方向コミュニケーション（広報・広聴）の充実
- (3) アウトソーシングの活用
- (4) 広域連携の推進

#### 2 「行政サービス」の視点

人口減少などに備えた持続可能な行政サービスの観点から、電子化などを活用しつつ、プロセスの省力化を図るとともに、設備や事務事業について合理的な再編成を進めます。

- (1) 情報化、ICT、AIの活用
- (2) プロセスの省力化
- (3) 庁内連携の強化
- (4) 事務事業の見直し
- (5) 公共施設の合理化、適正な維持管理
- (6) 外郭団体の効率化

#### 3 「人材・組織力」の視点

個々の職員の能力開発や働きやすさの改善により、パフォーマンスを向上するとともに、人材を適正かつ柔軟に配置することで、チームワークを最大限に発揮できる風通しの良い組織づくりを進めます。

- (1) 職員の能力開発
- (2) 適正な職員配置
- (3) 人材交流・外部人材の登用
- (4) 働き方改革（ワーク・ライフ・バランスの向上）

#### **4 「財源確保」の視点**

健全な財政運営ができるよう、あらゆる手段を講じながら、安定的な財源の確保を目指します。

- (1) 受益者負担の適正化
- (2) 自主財源の確保
- (3) 国・県等の補助金の活用

# 第3章 行政改革の項目

## 1. 「協働」の視点

多様な主体がまちづくりに参画できるよう、これまで市が主体となって行ってきた事業について、役割分担を柔軟に見直し、対話・参画・協働を進めます。

### (1) 市民参画・協働の推進

- 多様な主体（市民、市民団体、地域の企業や大学等）の市政参加の機会を増やし、地域住民等による自主的なまちづくりを支援します。
- 市民人材バンクの仕組みを活用するなど、知識や技能を持つ個人の地域活動を支援します。
- 地域の地縁団体や NPO<sup>12</sup>団体等、民間の組織の相互連携を仲介するなど、地域課題への対応力向上を支援します。
- 市民やNPOなどのまちづくり活動を支援する中間支援組織・機能の充実を図ります。

（具体的な取り組み例）

- ・ 元気創造まちづくり事業・協働事業提案制度の活用
- ・ 生涯学習人材バンク（くりちゃん人材バンク）の活用
- ・ マッチングやコーディネートによる市民連携の支援
- ・ 中間支援組織の見直し

### (2) 双方向コミュニケーション（広報・広聴）の充実

- 市民への説明責任を果たすため、広報機能の一層の充実を図り、市民ニーズに沿った分かりやすい情報発信を行います。
- 意見を述べることで市民等が少しでも市政に参画できるよう、広く意見把握を行います。

（具体的な取り組み例）

- ・ 情報発信の手法及び内容の改善、充実
- ・ パブリックコメント、アンケート調査のほか、双方向型・リアルタイムな意見把握・共有の推進

### (3) アウトソーシングの活用

- コスト面、市民サービスの質的向上等の観点から、市の事務事業について、行政主導

<sup>12</sup> NPO：「Nonprofit Organization」の略で、非営利での社会貢献活動や慈善活動を行う市民団体のこと。

で行うべき事項や民間のノウハウを活用すべき事項を明確化し、PPP<sup>13</sup>、PFI<sup>14</sup>、民間委託、指定管理者制度等によりアウトソーシングをより一層進めます。

- 指定管理者制度等の運用状況について、評価・検証を実施し、適正なサービス水準の維持に努めます。

(具体的な取り組み例)

- ・ 民間委託等の活用
- ・ 民間委託等の評価・検証

---

<sup>13</sup> **PPP** : 「Public Private Partnership」の略で、公共サービスの提供に民間が参画する手法を幅広く捉えた概念で、「官民協働」とも呼ばれ、民間資本や民間のノウハウを活用し、効率化や公共サービスの向上を目指すもの。

<sup>14</sup> **PFI** : 「PFI (Private Finance Initiative)」の略で、公共施設等の建設、維持管理、運営等を民間の資金、経営能力及び技術的能力を活用して行う新しい手法。

(参考) 行政と民間の活動領域の範囲 図 2.1

下表は公的関与の範囲を事務事業の性質別に表したものであり、区分のいずれにも該当しない事務事業については、公的関与の範囲外であり、市の関与の必要性はないと考えられるため、事業の廃止または民営化を検討すべきである。

区分	事務事業の性質	行政と民間の活動領域
1	法律で実施が義務づけられている事務事業	行政
2	受益の範囲が不特定多数の市民におよび、サービス対価の徴収ができない事務事業	
3	市民が社会生活を営むうえで必要な生活環境水準の確保を目的とした事務事業	
4	市民の生命、財産、権利を擁護し、あるいは市民の不安を解消するために、必要な規制、監視指導、情報提供、相談などを目的とした事務事業	民間
5	個人のみだけでは対処し得ない社会的・経済的弱者を対象に、生活の安定を支援し、あるいは生活の安全網（セーフティー・ネット）を整備する事務事業	
6	市民にとっての必要性は高いが、多額の投資が必要、あるいは事業リスクや不確実性が存在するため、民間だけではその全てを負担しきれず、これを補完する事務事業	
7	民間のサービスだけでは市域全体にとって望ましい質、量のサービスの確保ができないため、これを補完・先導する事務事業	民間
8	市の個性、特色、魅力を継続・発展・創造し、あるいは国内外へ情報発信をすることを目的とした事務事業	
9	特定の市民や団体を対象としたサービスであって、サービスの提供を通じて、対象者以外の第三者にも受益がおよぶ事務事業	

## (参考) 関与の妥当性 図2. 2

公的関与の範囲内の事務事業であっても、その後の社会経済情勢の変化や市民ニーズの低下、厳しい財政状況等を考慮すると、関与の妥当性が薄れている場合がある。

下表の区分に該当する事務事業については、関与の妥当性が薄れており、市の関与の必要性も低下していると考えられることから、廃止、民営化、縮小あるいは関与の手法を含めた事務事業のあり方を検討するべきである。

区分	関与の妥当性が薄れている事務事業
1	事業開始時と比較して社会経済情勢が変化、あるいは目的が既に達成されるなど、実施意義が低下している事務事業
2	利用者が減少するなど市民ニーズが低下、あるいは市民ニーズに比較してサービスの提供が過剰となっている事務事業
3	国や他都市の水準と比較したとき、サービスの対象範囲や水準を見直す余地がある事務事業
4	国または県において、同種のサービス提供が行われている事務事業
5	民間の活動を阻害、あるいは民間と競合している事務事業
6	限られた財源の中で実施すべき緊急性が認められない事務事業

## (4) 広域連携の推進

- 限られた行政資源の中で多様な住民ニーズに対応するため、周辺市や県など市域を越えて取り組むべき事項については、広域連携を進めます。

(具体的な取り組み例)

- ・文化・体育施設の広域利用
- ・周辺市や県との事務事業の連携 (IT 連携など)

## 2. 「行政サービス」の視点

人口減少などに備えた、持続可能な行政サービスの観点から、電子化などを活用しつつ、プロセスの省力化を図るとともに、設備や事務事業について合理的な再編成を進めます。

### (1) 情報化、ICT、AI の活用

- 庁内グループウェアシステムを最大限に活用し、積極的な情報共有と行政内部事務の効率化を図ります。
- 住民情報系システムの統合等により、窓口サービスの効率化を促進します。
- コンビニ収納やスマートフォンアプリを活用した決済サービスなど、多様な収納方法により、納税者の利便性の向上を図ります。
- 決裁文書の電子化等により、意思決定工程の短縮・省力化を図ります。

(具体的な取り組み例)

- ・各課保有データの庁内共通システムへの移行
- ・住民情報系システムの統合
- ・コンビニ収納やスマートフォンアプリの活用
- ・庁内決裁システムの構築・運用

## (2) プロセスの省力化

- 業務手法、事務処理、各種手続き等の無駄を洗い出し、簡素化を図ります。
- 現場の職員による職員提案制度を誰でも使いやすいよう簡素化し、奨励します。
- 会議の簡素化、集約化を図ります。

(具体的な取り組み例)

- ・無駄の洗い出しと簡素化
- ・職員提案制度の奨励
- ・会議の簡素化

## (3) 庁内連携の強化

- 多様な要素が関係するまちづくりの課題に対して、部課の垣根を越えて横断的に連携できる柔軟な業務執行体制を構築します。
- 主要プロジェクトに対して、総合的かつ機動的に課題解決に取り組めるよう、チーム体制の強化を図ります。

(具体的な取り組み例)

- ・部課横断的な対応の実践
- ・プロジェクトチーム体制の実践

## (4) 事務事業の見直し

- 持続可能な行政運営の観点から、事務事業の見直し・再編を行い、行政運営のスリム化、効率化を図ります。
- 事務事業の評価を通じて、事業目的に照らしてどのくらい達成したかを評価し、事業の統廃合も含めた総合的な改善・見直しを継続的に行います。

(具体的な取り組み例)

- ・事務事業の見直し・再編
- ・事務事業の評価結果の活用

## (5) 公共施設の合理化、適正な維持管理

- 「公共施設等総合管理計画」に基づき、長期的な視点をもって公共施設の計画的な維持管理（統廃合や更新、長寿命化、老朽施設の除却等）を行います。
- 建設工事実施においては、ライフサイクルコストの観点から、長寿命化や省エネに資する工法や資材、設備、機器を選択します。
- 公共施設を近隣市と一体的な整備をする、民間施設を活用するなど、公共施設の柔軟な運用を図ります。

(具体的な取り組み例)

- ・ 公共施設等総合管理計画に基づく維持管理
- ・ 近隣市や民間と連携した公共施設の運用

## (6) 外郭団体の効率化

- 外郭団体、出資団体、財政援助団体等について、業務内容や経営状況を点検し、自主事業の実施など経営の自立を促すとともに、必要に応じて整理統合を検討します。

(具体的な取り組み例)

- ・ 外郭団体の経営状況の点検、検証

## 3. 「人材・組織力」の視点

個々の職員の能力開発や働きやすさの改善によりパフォーマンスを向上するとともに、人材を適正かつ柔軟に配置することで、チームワークを最大限に発揮できる風通しの良い組織づくりを進めます。

### (1) 職員の能力開発

- 「人材育成基本方針」に基づき、役職ごとに求められる能力に応じた研修を行うなど、職員の意識改革や専門的能力の向上につながる取り組みを進めます。
- OJT<sup>15</sup>を効果的に実践するため、仕事の進め方やノウハウを積極的に教える職場づくりを進めます。
- 幅広い知識や人間力を高めるための職場外での研究会活動、資格取得など、職員の自主研鑽を奨励します。

(具体的な取り組み例)

- ・ 職員研修等の実施
- ・ OJT ガイドラインの作成と活用
- ・ 職場外での研究会活動等の支援

### (2) 適正な職員配置

- 職員の業務負担の平準化や能力向上、組織の活性化等のため、多様な任用形態、性別、年齢構成等のバランスに配慮した職員配置を行います。
- 緊急性・重要性の高い分野に職員を再配置するなど、社会情勢の変化に柔軟に対応した職員配置を進めます。

(具体的な取り組み例)

- ・ バランスに配慮した職員配置
- ・ 社会情勢の変化に対応した職員配置

<sup>15</sup> OJT : 「On-the-Job Training」の略で、職場で実務をさせることで行う従業員の職業教育のこと。



### (3) 人材交流・外部人材の登用

- 国・県・周辺市との人事交流や外部人材の登用等を通じて、幅広い業務の知識や技術の習得を進めます。

(具体的な取り組み例)

- ・ 外部組織への人材派遣、外部人材の登用

### (4) 働き方改革（ワーク・ライフ・バランスの向上）

- タイムマネジメントの実践などにより効率的な業務遂行を促進し、時間外労働の大幅な削減、年次有給休暇等の取得促進を進めます。
- ノー残業デーの徹底、強制退庁時間の設定など、業務時間を縮減するルールを強力に運用します。
- 仕事と生活の調和と女性の活躍を推進するため、リーダー職員等の意識改革を行うとともに、働きやすい職場環境の整備を図ります。

(具体的な取り組み例)

- ・ ノー残業デー、強制退庁など時間外労働の削減
- ・ 女性管理職の登用

## 4. 「財源確保」の視点

健全な財政運営ができるよう、あらゆる手段を講じながら安定的な歳入の確保を目指します。

### (1) 受益者負担の適正化

- 施設やサービスの利用状況、受益者の特性、周辺市との比較等を踏まえ、公共サービスとしての受益者負担の妥当性を再検討し、使用料・手数料等の適正化を図ります。

(具体的な取り組み例)

- ・ 使用料・手数料の定期的な見直し

### (2) 自主財源の確保

- 産業立地の促進により、一層の税収確保を進めます。
- ふるさと納税制度を活用し、市が行っている施策の PR と栗東らしい記念品の提供を通じて、寄附の拡大に努めます。
- 広告収入のほか、市の事業に対するクラウドファンディング<sup>16</sup>、公共施設等の命名権（ネーミングライツ）など、新たな財源確保策を検討します。
- 市有地の売却、未利用地の有効活用、太陽光発電事業者への公共施設の屋根貸しなど、

<sup>16</sup> クラウドファンディング：不特定多数の人が通常インターネット経由で他の人々や組織に財源の提供や協力などを行うこと。

市有財産の活用を進めます。

(具体的な取り組み例)

- ・産業立地の促進による固定資産税等の活用
- ・ふるさと納税の活用
- ・クラウドファンディングの活用
- ・広告料（ネーミングライツ含む）の活用

### **(3) 国・県等の補助金の活用**

- 国・県等の補助制度を積極的に活用することで市費の支出抑制に取り組み、その一方で、交付する補助金の適切な運用も図ります。

(具体的な取り組み例)

- ・国・県等の補助金の活用

# 第4章 推進体制について

## 1. PDCA サイクル<sup>17</sup>の推進

---

八次大綱を実効性のあるものとするため、PDCA サイクルで行政改革の視点で第六次総合計画に掲げる施策や基本事業の進行管理を行います。とりわけ、これまで取り組みが弱かったとされる「チェック」機能を強化するため、評価結果を組織全体で共有する仕組みとして、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合うこととします。その評価結果を外部の懇談会等に報告することで外部評価を受けることとし、内部評価・外部評価の結果を組織として共有し、「アクション」へつなげるものとします。

## 2. 重点的な取り組み

---

行政改革に取り組む視点として「協働」、「行政サービス」、「人材・組織力」、「財源確保」の4つの視点を掲げそれぞれに項目を設定していますが、すべての項目を同時に取り組むことは難しいことが考えられることから、各所属で年度ごとに重点的に取り組む内容を定めることとします。

## 3. 外部評価の実施

---

改革及び改善を要する項目の推進、並びに市民が望むサービスを協働して構築する一助とするため、内部で評価した結果を行政改革懇談会において報告し、その結果を公表していきます。

また、市民生活及び将来の市政運営等への影響を勘案して、市が懸案としている主要な公共事業及び行財政改革を検討している項目における事務事業の廃止や施設の見直しなど大きな判断が求められる場合については、必要に応じて市民検討委員会に諮り、市民の意見を聞くこととします。

---

<sup>17</sup> **PDCA サイクル**：経営学のマネジメントなどで使われる言葉で、計画（Plan）を実行（Do）し、評価（Check）して、その結果を改善（Action）に生かすプロセス。



## 參考資料

## 第八次行政改革大綱の策定体制と経過

### 1. 策定体制

#### (1) 外部（栗東市行政改革懇談会）の体制

- ① 総合計画審議会 3 条委員との兼任（委員総数：10 名）
- ② 開催回数 2 回

#### (2) 内部の体制

- ① 栗東市行財政改革推進本部
  - ・ 副市長・教育長・部長級職員（委員総数：11 名）
  - ・ 開催回数 3 回
- ② 栗東市行財政改革推進本部 専門部会
  - ・ 市民政策部長・元気創造政策課参事・7 部より推薦 2 名（委員総数：16 名）
- ③ 開催回数 2 回

### 2. 会議の開催経過

#### (1) 行財政改革推進本部会議

回数	開催日	内容
第 1 回	R1.07.09	(1)行財政改革推進本部及び専門部会の設置について (2)その他
第 2 回	R1.10.30	(1)「(新) 集中改革プラン」の検証結果(案)について (2)第八次行政改革大綱(案)について (3)財政運営基本方針(案)について
第 3 回	R2.01.29	(1)「(新) 集中改革プラン」の検証結果(案)について (2) 財政運営基本方針(案)について

#### (2) 行財政改革推進本部会議専門部会

回数	開催日	内容
第 1 回	R1.07.23	(1)部会長・副部会長の選任について (2)第八次栗東市行政改革大綱策定に関する基本方針等について (3)ワークショップ
第 2 回	R1.08.22	(1)第八次栗東市行政改革大綱の策定方針・体系案について
第 3 回	R1.10.06	(1)第八次栗東市行政改革大綱(素案)について

#### (3) 行政改革懇談会の開催（市民意見の聴取）

回数	開催日	内容
第 1 回	R1.12.02	「(新) 集中改革プラン」の検証結果(案)について 第七次栗東市行政改革大綱の進捗状況について 第八次栗東市行政改革大綱(案)について
第 2 回	R2.01.23	第八次栗東市行政改革大綱(案)について

**(4) パブリックコメントの実施（市民意見の聴取）**

R1.12.25 ～R2.1.20

## 栗東市行政改革懇談会設置要綱

平成16年9月1日

告示第109号

改正 平成16年11月5日告示第135号  
平成17年7月1日告示第112号  
平成19年4月25日告示第79号  
平成21年4月1日告示第86号  
平成23年4月1日告示第111号  
平成24年4月1日告示第65号  
平成29年4月1日告示第67号

栗東市行政改革懇談会設置要綱（平成7年栗東町告示第75号）の全部を改正する。

（設置）

第1条 本市の行政運営に関して、改革及び改善を要する項目の推進、並びに市民が望むサービスを協働して構築する一助とするため、栗東市行政改革懇談会（以下「懇談会」という。）を設置する。

（所轄事項）

第2条 懇談会は、栗東市行政改革大綱に基づく行政改革の推進について必要な事項を市民起点から点検し、市長に対し意見を述べることができる。

（委員）

第3条 懇談会の委員は、8人以内とし、市長が委嘱する。

2 懇談会にその所轄事項について特に必要と認める場合は、識見を有する者を特別に委員として委嘱することができる。

（任期）

第4条 委員の任期は、委嘱の日から当該年度の翌年度の3月末日までとし、再任を妨げない。ただし、欠員が生じた場合における補欠委員の任期は、前任者の残任期間とする。

（座長）

第5条 懇談会に座長を置き、委員の互選によりこれを定める。

2 座長は、会務を総理し、懇談会を代表する。

3 座長は、会議の意見を取りまとめ、必要に応じ市長に提出するものとする。

4 座長に事故があるとき、又は座長が欠けたときは、あらかじめ座長が指名する委員がその職務を代理する。

（会議）

第6条 懇談会は、必要に応じて市長が招集し、座長が議長となる。

2 座長は、必要があると認めるときは、意見又は説明を聞くため、関係者の出席を求めることができる。

（専門部会）

第7条 第2条に規定する事項の検討を円滑に進めるため、懇談会に専門部会を置くことができる。

2 専門部会は、市長が委嘱する若干名の部会員をもって構成する。

3 第4条の規定は、部会員の任期について準用する。

4 専門部会に部会長及び副部会長を置き、部会長は、部会員の互選により定める。

5 第5条の規定は、部会長及び副部会長について準用する。この場合において「座長」とあるのは「部会長」と、「市長」とあるのは「座長」と読み替えるものとする。

6 第6条の規定は、専門部会の会議について準用する。この場合において、「懇談会」とあるのは「専門部会」と、「市長」とあるのは「座長」と、「座長」とあるのは「部会長」と読み替えるものとする。

（庶務）

第8条 懇談会の庶務は、市民政策部元気創造政策課において行う。



(補則)

第9条 この要綱に定めるもののほか、懇談会の運営に関し必要な事項は、座長が定める。

附 則

この告示は、平成16年9月1日から施行する。

附 則 (平成16年11月5日告示第135号)

この告示は、平成16年11月5日から施行する。

附 則 (平成17年7月1日告示第112号)

この告示は、平成17年7月1日から施行し、平成17年4月1日から適用する。

附 則 (平成19年4月25日告示第79号)

この告示は、平成19年4月25日から施行し、平成19年4月1日から適用する。

附 則 (平成21年4月1日告示第86号)

この告示は、平成21年4月1日から施行する。

附 則 (平成23年4月1日告示第111号)

この告示は、平成23年4月1日から施行する。

附 則 (平成24年4月1日告示第65号)

この告示は、平成24年4月1日から施行する。

附 則 (平成29年4月1日告示第67号)

この告示は、平成29年4月1日から施行する。

### 栗東市行政改革懇談会委員名簿 (第八次行政改革大綱検討時)

役職	氏名	所属・関係	条例	備考
座長	新川 達郎	同志社大学大学院 総合政策科学研究科教授	第3条第1項	
座長代理	清水 憲	栗東市商工会 会長	第3条第1項	
委員	稲木 健	株式会社 しがぎん経済文化センター 産業・市場調査部長	第3条第1項	
〃	上田 紀子	栗東市女性団体連絡協議会 副会長	第3条第1項	
〃	清水 久輝	草津・栗東地区労働者福祉協議会 副会長	第3条第1項	
〃	平田 善之	社会福祉法人 栗東市社会福祉協議会 会長	第3条第1項	
〃	山元 一也	公益社団法人 栗東青年会議所 理事長	第3条第1項	
〃	吉川 享	栗東市自治連合会 会長	第3条第1項	
〃	武村 秀夫	栗東市農業委員会 会長	第3条第2項	
〃	内記 一彦	栗東市教育委員会 委員	第3条第2項	

(順不同、敬称略)

※委嘱期間 (～令和2年3月31日)

# 栗東市行財政改革推進本部規程

平成19年4月25日

訓令第6号

改正 平成20年4月1日訓令第5号

平成21年4月1日訓令第6号

平成23年4月1日訓令第3号

平成24年4月1日訓令第1号

平成29年4月1日訓令第2号

(設置)

第1条 本市の行財政の健全な運営を図り、市民福祉の増進に寄与することを目的として栗東市行財政改革推進本部（以下「本部」という。）を設置する。

(所掌事項)

第2条 本部の所掌事項は、次のとおりとする。

- (1) 行政改革大綱及び財政健全化に係る基本方針の策定に関すること。
- (2) 行政改革推進計画の策定及び推進に関すること。
- (3) 行政評価の推進に関すること。
- (4) その他行政改革に係る重要事項に関すること。

(組織)

第3条 本部は、本部長、副本部長及び本部員をもって組織する。

- 2 本部長は、副市長をもって充て、副本部長は、教育長をもって充てる。
- 3 本部員は、部長及び部長相当職位にある者をもって充てる。

(本部長及び副本部長)

第4条 本部長は、本部を総括する。

- 2 副本部長は、本部長を補佐し、本部長に事故があるときは、その職務を代理する。

(会議)

第5条 本部の会議は、本部長が必要に応じて招集し、本部長が議長となる。

- 2 本部長は、必要があると認めるときは、説明又は意見を聴くため関係職員を本部の会議に出席させることができる。

(専門部会)

第6条 本部は、必要に応じて次に掲げる専門的な事項について調査研究するため、専門部会を置くことができる。

- (1) 財政健全化に関すること。
- (2) 事務事業の見直しその他行政の効率化に関すること。
- (3) 定員管理適正化及び組織の再編等に関すること。
- (4) 行政評価制度の推進に関すること。
- (5) 事務改善に関すること。

- 2 専門部会は、部会長、副部会長及び部会員で組織し、本部長が指名する職員をもって構成する。
- 3 部会長は、担当部会の調査研究その他担当部会の会務が終了したときは、その結果を本部長に報告するものとする。
- 4 第4条及び第5条の規定は、専門部会について準用する。この場合において「本部長」とあるのは「部会長」に、「副本部長」とあるのは「副部会長」に、「本部」とあるのは「部会」に読み替えるものとする。

(事務局)

第7条 本部及び専門部会の事務局は、市民政策部元気創造政策課に置く。

- 2 専門部会の事務局は、専門部会が調査研究する事項を所管する課と共同処理を行うものとする。

(その他)

第8条 この規程に定めるもののほか、必要な事項は、別に本部長が定める。

附 則

この訓令は、平成19年4月25日から施行し、平成19年4月1日から適用する。

附 則（平成20年4月1日訓令第5号）抄  
（施行期日）

1 この訓令は、平成20年4月1日から施行する。

附 則（平成21年4月1日訓令第6号）

この訓令は、平成21年4月1日から施行する。

附 則（平成23年4月1日訓令第3号）

この訓令は、平成23年4月1日から施行する。

附 則（平成24年4月1日訓令第1号）

この訓令は、平成24年4月1日から施行する。

附 則（平成29年4月1日訓令第2号）

この訓令は、平成29年4月1日から施行する。