

## 草津市行政システム改革推進計画 総括報告

### I はじめに

行政システム改革の取り組みについては、平成16年4月に草津市行政システム改革推進委員会から「創造的改革への挑戦 ～草津市行政システム改革に向けて～」の提言を受け、庁内での検討の結果、同年12月に「草津市行政システム改革行動指針 ～創造的システム改革を草津から～」を取りまとめました。

この行動指針では、行政運営のシステムを改革するとともに、豊かな地域社会を維持発展させるため、「地域経営のための市役所づくり」と「協働システム構築のための地域づくり」の2つの基本的方向性を定めており、この方向性を具体化するため、同年12月に「草津市行政システム改革推進計画（アクションプラン）」を策定し、平成16年度から平成19年度にかけて、140項目の取り組みを進めてきました。

このたび、行政システム改革推進計画の推進期間である平成16年度から平成19年度にかけての各取り組み実績を明らかにし、その総括を行いました。

### II 行政システム改革提言時の方向性（平成16年4月 提言）

#### 1 これからの求められる行政システム

##### (1) 「地域経営のための市役所づくり」

国の財政や政策に依存した地方行財政から、国と地方自治体の補完性原理に基づいて、自立と自己責任を基本に、地域主体型の地域経営を可能とする行財政システムを確立すること。

##### (2) 「協働システム構築のための地域づくり」

地域社会における住民、団体、企業等と地方自治体の補完性原理に基づく役割分担と協働を実現し、地域の社会的資源の効率的・効果的活用を通じて、地域公共サービスの最適化と高度化を実現する社会システムを確立すること。

#### 2 草津市に求められる創造的改革の理念と視点

地域公共サービスに対して、これまでの地方自治体の役割、自治会や市民団体、企業等が受け持った役割とを、自治の原点に帰って再定義し、それぞれの役割を明確にし、その役割を果たすことによって、地域全体の経済の活性化と新たな文化の創造を可能にする。

- (1) 公共性の再検討と行政事務事業の整理
- (2) 地域社会の役割分担の明確化と住民の行政依存の解消

このことから、草津市の「協働」という言葉は、「行政システム改革」による「自治の形を変える」ことと言えます。

### 3 改革の方向性

#### 自治体経営改革

- (1) 自治体経営の健全化      ～公共から公・共・私分類へ～
- (2) 市民参画                      ～市民参加から参画へ～
- (3) 説明責任、評価              ～計画・消化から評価・見直しへ～
- (4) 対話型行政への転換      ～説明から相互理解へ～

#### 地域協働システム構築

- (1) パートナーシップ型行政    ～提供型からパートナーシップ型へ～
- (2) 市民、行政の協働意識の育成    ～受動的市民像から能動的市民像へ～
- (3) 地域協働システムを担う人材の育成と配置  
   ～アウトソーシングからアウトリーチングへ～

## Ⅲ 全体的総括

### 1 「創造的改革への挑戦」として提言の趣旨

今回の行政システム改革は、自治のあり方そのものを、市民とともに問い直し、「新しい公共空間」を創る〔第27次地方制度調査会2003中間報告〕ための仕組みづくりそのものです。

しかしながら、そのキーワードとしての「協働」を、「行政から見た市民との連携や関係性」として捉まえ、かつてのコミュニティ社会の再生を行うこととする意識から抜け出せきれませんでした。その結果、持続可能な地域社会の仕組みを創るため、また、職員の「創造力」を発揮するための発想の転換や、「市民力」に対する認識の差が、検討項目の取り組みについて、具体的な議論の展開という点で弱く、提言の趣旨を十分活かした行政システム改革とするには、再度、整理をする必要があります。

この原因としては、

- (1) 提言書を受け、推進計画を策定しましたが、140項目の詳細に終始し、この行政システム改革の目指すべき地域社会の全体イメージを伝え切れず、職員間の共有、共感が十分ではなかった。
- (2) 目指すべき方向については、学識経験者による講演等を通じて行ってきましたが、トップマネジメントとして、また、事務局としてのさらなる情報発信等が必要であったと考えられます。
- (3) 行政システム改革評価委員会に対する報告に工夫を凝らし、取り組

みに対する質や課題をどう捉まえているかといった分析も必要であった。また、委員会での意見の真意を汲み取り、自分たちのものに出来ていなかった。

(4) 評価委員会以外に、具体的な実践システムのための市民ワークショップ等が少なく、市民や議会との共有が十分とは言えなかった。等があげられます。

## 2 「行政評価システム」と「行政システム改革」との関係

当初、行政評価制度の導入、その後、行政システム改革に取り組んできました。説明責任や透明性の確保等を目的とした行政評価システムは、事後評価制度ですが、この評価システムの成果や活用が十分見えにくいなか、行政システム改革への職員の負担感が大きかったと考えられます。

この原因としては、

- (1) 行政評価による事務事業の思い切った廃止や改革といったことに踏み込めなかった。〔スクラップの実施。〕
- (2) 「公・共・私分類」との関係が、具体的に明確に出来なかった。
- (3) 厳しい財政状況のなか、過去のように予算編成過程において改善や手法を検討し、方策を見出すことには限界がある。このことから行政システム改革の推進との連動が必須であることは理解しつつも、行政評価システムと行政システム改革を同時に進めていた担当部門を発展・解消し、それぞれの機能をより実効性を高めるために分散させたが、結果として、総合的に調整する機能が弱くなった。

等が考えられます。

## 3 政策形成と「協働」

「公共サービス＝市役所」から脱皮するため、市民と行政とのワークショップにより、「行政が出来ること」から「行政や家庭も含めた地域で出来ること」を模索する方向性でありましたが、未だ、実態は、「市役所が出来ること」を前提に市役所の感覚で議論を進めてきました。このため、市民と行政の持つ風土のギャップや「市民力」の過小評価、過大評価があった。また、「協働」は、「公共の再編」と「財源」が一体の中で、「地域経済力」の向上をめざし、さらに、まちづくり風土の醸成による「市民力」の向上や、市民と行政職員の成長による「政策力」を高めることが改革の道筋というこだわりの意識等が十分に育ってきたとは言えません。

この原因としては、どの改革項目においても、「協働」を具体的に意識し、市民とともに動かせる取り組みがまだ少なく、また、出来ない理由や現況

が先に浮かび、過去のしがらみにとらわれていた感があったのではと考えられます。

#### 4 市民参画の権利保障〔制度的保障〕の試み

市民参画を権利として、いかに制度的に保障するかが、住民参画を巡るひとつのテーマであります。改革の項目にも、自治基本条例やパブリックコメント制度、協働の指針づくり等の方法論が提示されていましたが、その多くにおいて、必要論や効果論に終始し、試行錯誤であっても、現状で良いのか問い直し、もう一步踏み出すまでに至りませんでした。市民の声はもちろんでありますが、市民参画の選択肢を、制度として準備するという意識を共有することが必要です。

この原因としては、自治基本条例では、行政内部のみで、行政から見た是非論が中心となったため、市民とのワークショップまで行きつけませんでした。また、多様な主体による公共サービス論についても、学区単位の説明会等において、町内会長等の多くは、現状の役割で忙しく、「行政システム改革」の方向性を理解いただけても、実際の展開として、役員の負担感が大きいと感じられたようで、それ以上の議論になりにくい状況でありました。

[だからこそ、市も町内会組織等も、幅広い市民の知恵や活動と連携し、新しい可能性を探るべきとも言えます。]

#### 5 求められている行政システム改革からの評価と課題

##### (1) 「地域経営のための市役所づくり」

地域経営のための組織的な検討、さらには制度の構築等、概ねの整備は出来たと思われまます。特に、組織・機構の見直しや人事評価制度の取り組み等々、行政システム改革が目指すその意義や方向性について、個別項目の実施や検討を行いました。また、従来3カ年実施計画から財政シュミレーションも含めた財政運営計画と改め、行政評価制度も含め予算担当に統合し、財政運営に関する取り組みを進めてきました。特に、起債では、提言以降にプライマリーバランスを堅持し、市債残高を、46億円減額いたしました。〔平成16年度末→19年度末〕さらに、コンプライアンス制度確立のための法令遵守監の設置等も新たな取り組みです。

しかし、発想を変え、創造力を逞しくした取り組みとして、市役所と地域に大きな影響を与えるには至りませんでした。さらにそのための連携や、意識をすり合わせる事務局等の機能と調整力が弱かったことも否めません。

## (2) 「協働システム構築のための地域づくり」

取り組み項目に対して、それぞれ議論を行い、市民に対しても、市役所と連携して、職員研修、市民講演会等双方に参加する啓発を行ってきました。また、龍谷大学LORC（ローク：龍谷大学 地域人材・公共政策開発システムオープンリサーチセンター）等との連携により、市民等と職員の協働研修プログラムの実証・実験等を実施しました。さらに、まちづくり協働指針（案）を作成し、町内会や地域に対しても情報発信を行いました。「協働」という言葉だけは、行政と関係する市民を中心に定着してきていると言えます。

しかし、その「協働」の意味の理解は一定ではなく、市も「協働」という言葉にとらわれすぎたきらいがあり、その意味が形骸化したとも考えられます。取り組み項目の方向の多くは、「検討」でありましたが、職員等の意識改革が途中経過の中、市民とともに進める具体的モデルの提示等が必要であったと思われまます。また、専門のファシリテーターのいない会議やワークショップでは、それぞれの立場を中心に、現状からの議論しか進まず、論理的で多様な意見集約からのアイデアには、なりにくいことも見えてきました。なお、プロセスが大切という意識が、成果と目標を曖昧な形としたことも考えられます。そして、市民とともにオープンな議論も必要でありましたが、内部の議論が中心であったことも、今後の展開の課題となりました。

## IV 個別的総括

総括を行うに際して、「草津市行政システム改革推進計画」（アクションプラン）に掲げる140項目について、各項目ごとに取り組み状況、実績、効果をまとめ、自己評価として5段階の評価を行いました。

評価は、低い評価を1として、順次目標に沿って取り組みが出来たものを高評価の5としています。

- 評価1 取り組まなかった、または、取り組めなかったもの
- 評価2 取り組んだが、思うほどの成果があがらなかったもの
- 評価3 取り組みにより、ある程度の成果があったもの
- 評価4 概ね目標としている取り組みが出来、成果があったもの
- 評価5 取り組みにより、目標以上の成果があったもの

アクションプランで「実施」および「検討」に区分していた、各項目ごとの進捗状況ならびに評価結果を、以下のとおり整理しました。

(140項目の評価一覧は、資料2を参照してください。また、各項目ごとの総括報告書は、資料3を参照してください。)

区分		評価 1	評価 2	評価 3	評価 4	評価 5	計
「実施」		0	6	31	32	7	76
「検討」	検討中であるもの	0	14	14	4	0	32
	検討を終了したもの	0	1	12	2	0	15
	検討を終え、実施段階にあるもの	0	3	3	9	2	17
計		0	24	60	47	9	140

次に、これら140項目について、大分類毎に、**効果的な成果をあげた主な内容**と、**十分な成果が上げられなかった主な内容や取り組みにおける課題**に区分し、その取り組みにおける効果や課題、あるいは問題点は何かという点について記載し、取り組み実績としてまとめたところであります。

## V 推進項目の取り組み実績 (括弧内の数字は、資料2および資料3にある項目番号・頁番号に対応しています。)

### 1 地域経営のための市役所づくり

#### (1) 組織体制の見直し(1~14)

##### **効果的な成果をあげた主な内容**

- ・環境の変化に対応し、適切な行政サービスが提供できる柔軟な組織、執行体制への見直しを行いました。今後も新たな政策や困難な課題にも的確にスピーディに取り組みができる組織執行体制の見直しを行います。(1)
- ・担当理事が各政策を担う組織体制にしたことで、政策と組織との関係が分かりやすくなりました。組織体制の見直しによって、部の所管事務の規模に乖離が生じることがあり、事務量の適正な配分と政策と

組織との連動のバランスをどのように図っていくのかに留意する必要があります。また、政策体系や組織体制の変化に応じて、今後も継続して双方を連動させる必要もあります。(2)

- ・教育委員会と市長部局の機能分担を図ることにより、効率的な運営と執行体制の充実を図ることが出来ました。(3)
- ・各所属には業務遂行に最も適した規模、数のグループを設置し、業務の繁閑や突発的な業務の発生にも柔軟に対応できるグループ制の導入を基本としましたが、今後もスタッフ制の適用がふさわしい業務があれば対応したいと考えます。なお、今後も、制度、体制の検証を行うとともに、より良い組織運営に取り組みます。(7.8)
- ・事務執行の効率化および責任の所在の明確化などを図るため、事務決裁規程の見直しを行い、意思決定と事務処理の迅速化や職務遂行の自立化を目指すことが出来ました。(11)

#### 十分な成果が上げられなかった主な内容や取り組みにおける課題

- ・組織機構については、さらに市民の目線から見て、わかりやすい組織であるかどうか検証が必要であります。(1)
- ・幼保一元化に向けては、関係機関との協議を進めてきましたが、その目指すべきビジョンを明確にすることや、保護者のニーズを把握することをはじめとして、職員の確保や組織体制ならびにサービス向上による施設整備が必要であるなどの課題がありますことから、今後もその課題解決に向けた検討を行います。(6)
- ・新たな財源確保への取り組みや、自主的な事務事業の見直しにかかる取り組みなど、一定の効果は見られましたが、枠配分額を超過する予算要求により、結果として事前協議や、一件審査が必要となるなど、包括予算制度への完全な移行には、各部の意識改革等の課題が残っています。(13)

## (2) 人事制度の見直し(15~31)

#### 効果的な成果をあげた主な内容

- ・人事評価システムの結果を研修制度、資格制度などに連動させることを通して、将来の草津市の発展に必要な職員の新たな人材育成の仕組みを目指しますが、制度導入が間もないことから、制度の安定運用を図るため、職員の制度への理解や習熟度を高める取り組みが必要であります。(15)
- ・人事評価制度に目標設定を行い、それに対する到達度を評価する実績

評価を導入しました。そのことにより、職員一人ひとりが目標を達成しようとする意識を持つことが出来るよう、職員の制度への理解や習熟度を高める取り組みが必要であると考えます。(16)

- ・採用後10年間で3部署以上異なる職場を異動させることにより、幅広い職務経験と知識・技術を習得させ、バランス感覚ある職員が育成出来ました。その後は、中堅職員としてさらなるステップアップと後輩の育成ができる職員を目指し、本人の自覚を促すとともに、フォローアップを図っていきます。(19)
- ・職員研修、都市間職員派遣事業について、職員のやる気や職務に必要な技能取得・向上に寄与しました。今後は、新たに推進する必要がある特定事業について、ポジションやスタッフの公募を検討します。(21)
- ・市民サービスを低下させることなく少数精鋭主義による業務遂行を行うことが出来ました。今後も継続的に取り組んでまいります。(22)
- ・職員の士気を確保しつつ、能率的な人事管理を推進するため、年功的な給与上昇要因を抑制した給与システムを構築するとともに、職務・職責や勤務実績に応じた適切な給与を確保するなどの見直しを実施しました。(23)
- ・市民と協働できる人材を育成するため、積極的・戦略的な指針を示しました。「新・草津市人材育成基本方針」に基づき、育成諸制度の運用を図り、市民にとって役に立つ人材を育成しました。また、滋賀県市町村職員研修センター、龍谷大学LORCと連携し、協働のための研修プログラムについて、市民等を交え実証実験を行いました(大津市、守山市も参画)。(26)
- ・「職員採用計画」に基づき、各年の定年退職者や勸奨制退職者、普通退職者を勘案して、毎年の採用人員を決定いたしました。また、専門職の人員の確保も図れました。(27.30)
- ・社会人経験者採用について、必要な要件を備えた多様な人材が確保出来ました。また、新規採用職員の採用年齢の引き上げに応じて、社会人経験者の応募が多数あり、優秀な人材が確保出来ました。(28)

#### **十分な成果が上げられなかった主な内容や取り組みにおける課題**

- ・人事評価制度については、行政評価制度と連動した目的志向、成果重視の制度設計により、両制度の相乗効果を図ることを目指した制度設計としていますが、今後さらに、職員の制度への理解や習熟度を高める取り組みが必要であるとともに、一部では行政評価システムによる



目標設定ができない場合にあっては、わかりやすい目標設定が出来る仕組みづくりが必要であると考えます。(18)

### (3) 財政構造の見直し(32~59)

#### 効果的な成果をあげた主な内容

- ・財政シュミレーションと財政運営計画をリンクさせることで、財政状況を勘案した財政運営計画を策定出来ました。取り組みを継続することで、より安定した財政運営計画となりますが、計画策定期と予算編成時期との時間差による諸事情の変化などから、予算との連動が困難である場合もあります。(34)
- ・バランスシート等をホームページ等で公表し、情報公開を図るとともに、県内他市、類似団体と本市との比較により、分析の客観性を確保出来ました。今後も比較対象の拡大等、分析の客観性と正確性を高めていくよう努めます。(36)
- ・新規の大規模公共事業について、事前評価の手法を事業選択の指標の一つとして活用しました。総合計画の見直しに伴い、行政評価のあり方自体が見直し時期にあり、事前評価についても連動して見直す必要があります。(41)
- ・行政評価結果に基づき、予算編成時に検討事項等を審査し、一定程度予算に反映させることが出来ました。法定事務等の改革改善の余地のないものが、優先順位が低くなる傾向にあり、事務事業のスクラップ・アンド・ビルドという視点からは、必ずしも十分機能しておらず、行政評価のあり方や手法についても今後の課題となっています。(42)
- ・公共事業の見直しや、公共工事コストの縮減に関し、「生活関連整備事業評価表」や「草津市公共工事コスト縮減対策に関する行動計画」により、事業の優先順位付けを行い、公共工事のコスト縮減を図りました。(45~48)

○道路課	公共工事コスト縮減	H18	4.5%	H19	12.0%
○農林水産課	〃	H18	1.3%	H19	6.2%
○給水施設課	〃	H18	22.5%	H19	25.5%
○建築住宅課	〃			H19	2.6%
- ・南草津駅自動車駐車場・自転車駐輪場の整備をリース方式で行い、イニシャルコストを抑えて、予算の平準化が図れました。(54)
- ・滞納整理支援システムを活用する事で、滞納者の管理が正確にでき、従来よりは効率よく業務が進みましたが、現在の厳しい社会情勢等が影響し、徴収業務には、大変苦慮している状況です。(59)

(徴収率) H16 87.9% 、 H17 88.7%  
H18 89.3% 、 H19 89.5%

#### 十分な成果が上げられなかった主な内容や取り組みにおける課題

- ・「公・共・私分類」の関係が、具体的に明確に出来ませんでした。  
行政システム改革の趣旨のひとつである、地方自治体の補完性の原理に基づく役割分担や協働を実現するためには、先ず、市の業務のスリム化を図る必要があるため、ステップ分析の手法により、出口類型の検討を行ったなかで、今後、受け手となる組織の設計が課題となることから、ステップ分析の手法を併用した、他の手法も検討し、具体的な事業の外部化に向けた検討を行うものとします。「共」・「私」に関連した外部化には、相当の年数を要するものであり、4年間の取り組みではなく、中長期計画と位置付ける必要があります。(32)
- ・市の施策による団体の事務局機能は、施策方針との関連があるため、今後も自立に向けた方向性が見出せないか、団体とも議論を進めます。その他の住民活動団体のうち、公益的な活動団体等には自立を前提とした、ひとまちキラリ助成事業が展開されていますが、自立・独立の方針は見出せていないので、この内容は、各種団体の設立の趣旨などを勘案のうえ、方向性を明らかにするとともに、各種団体との相互理解のもと、今後、活動団体との調整とともにその方針を整理します。(33)

#### (4) 事務執行体制の見直し(60～84)

##### 効果的な成果をあげた主な内容

- ・広域行政の取り組みとして、平成16年度に、湖南4市における文化・体育施設の施設情報の提供および、料金格差の撤廃を行うことにより、利用促進を図りました。また、平成17年度には災害時における相互応援・連携基本協定を締結し、広域防災システムの構築を図るとともに、平成18年度から4市持ちまわりによる合同訓練を実施しました。さらに、湖南総合調整会議で広域GISシステムの導入にかかる検討を行いました。(69)
- ・外郭団体や管理施設等の経営状況の公表について、「出資法人の情報公開指針」により、出資法人における情報公開の実施が可能となり、経営状況の透明性の確保が図れました。(70)
- ・草津市土地開発公社経営健全化計画を策定し、組織体制の見直しを行い、18年度の市職員は2名体制でありましたが、19年度以降は1

名減らすことが出来ました。(71)

- ・上水道の料金業務の委託に向けた基本的な事項や課題を整理し、平成20年度中の外部委託化に向けて、事務を進めることが出来ました。(75)
- ・下水道経営状況を明確化し、効率的な経営、負担（使用料、負担金）の適正化を推進出来ました。(76)
- ・農業集落排水事業必要経費と公共下水道接続経費の年次別シュミレーションにより公共下水道への切り替え時期が明確となり、接続換えについては平成30～38年度の間で行うことが望ましいことが確認出来ました。(77)
- ・「指定管理者の指定に関する手続を定める条例」を策定し、また制定管理者の選定を行う選考委員会を設け、各施設の指定管理者の選考を行いました。(79) 【 選考実績 平成17～18年度 32件 】
- ・情報化推進計画に基づき、4年間で52事業について、実施または検討を行い、一定の情報化を進めましたが、共通事務支援システムの改修や統合型GISの構築を推進するなど、業務の効率化、高度化をさらに図ることが必要であります。(81)
- ・簡易電子申請サービスの提供により、一部の業務について電子的な申請・申出を可能としました。今後も、県の動向を注視しながら、本格的な電子申請システムの運用時期を見極めてまいります。(82)

#### 十分な成果が上げられなかった主な内容や取り組みにおける課題

- ・地域社会の役割分担については、「公・共・私分類」により整理できませんが、担い手側の地域の土壌づくりを先行して進める必要があります。しかし、「共」・「私」にかかる外部化は急がれ、ステップ分析による分類では、大きな事務処理センター等が必要と想定されるため、広域的な検討事項となり長期的整理が必要であります。そこでステップ分析と併用した、仕分け作業などの手法も活用し、方向性を定めなければならないと考えます。(60)
- ・「公・共・私分類」の「共・私」としての外部化を推進するにあたり、実際に役割を担う受け皿の組織確立が困難であるという課題があり、また、外部化による市の関与あるいは、市の責任や事業の把握が阻害される事も懸念される事から、これらの課題も同時並行して、検討する必要があります。(61)
- ・水道事業の広域化については、各市のおかれている状況の差が大きく、当市の提案する広域化の協議が進展していません。他市においては、

すでに県用水活用により効率化が図れている思いがあり、広域化に対する意識が薄いのが現状です。(78)

- ・統合型GISの導入について、湖南総合調整協議会で広域GISの試行版を導入し、平成20年8月より4市のホームページから、施設的位置案内等を公開予定であります。広域で内部業務を含めた統合型とするには、各市の電子基盤の整合を図る必要があります。今後の課題となっています。(83)

## (5) 市民参画の推進(85~93)

### 効果的な成果をあげた主な内容

- ・条例の制定や計画の策定に関して市民の意見を取り入れ、また、事前に説明することにより、行政の説明責任を果たし、市民の市政参加を促進する制度が出来ました。(86)
- ・住民一人ひとりがこれまでに培った知恵や経験を生かしあい、互いに参画しながら暮らせる社会づくりの一員として職員が参画出来ました。さらに、多くの職員が研修等を通じて、ワークショップ技法やファシリテート能力を習得できる機会を提供する必要があります。(88)
- ・市民意識調査については、調査項目の見直しを行いながら、行政評価の指標として有効に活用しました。(91)
- ・平成16年度に「政策形成過程の見直し~市民参画のルールづくりと積極的な情報提供~の基本的な進め方」を策定し、そのルールに基づいた取り組みと積極的な情報提供を図ることで、一定、政策形成過程の見直しにおける情報提供と市民参画を進めています。今年度から、自治基本条例の策定に取り組み、また、市民参画のガイドラインとして、協働によるまちづくりを行うことを方針として作成中の「協働のまちづくり指針(案)」とともにそのルール化を目指します。(93)

### 十分な成果が上げられなかった主な内容や取り組みにおける課題

- ・「電子会議室」について、庁内LANでの実験では、現実問題として、物事を協議決定する有効な方法であるとは確認できず、当面の利活用は困難と思われれます。今後、ハード面の基盤整備や効果の期待できるシステムの開発が課題であります。(89)

## (6) 説明責任の徹底(94~103)

### 効果的な成果をあげた主な内容

- ・包括予算制度に関し、一定程度予算への連動が図れました。包括予算

を進めていくなかで、評価結果の予算への反映を図るためには、より効果的な行政評価手法の検討が必要であります。(100)

- ・事務改善については、一定の効果が表れており、予算への反映に関しては、一定程度、反映しています。行政評価のあり方の見直しと併せて、外部評価のあり方についても見直しを行う必要があります。(101)

H16 33 事業 (試行)、 H17 32 事業  
H18 30 事業 、 H19 21 事業

#### 十分な成果が上げられなかった主な内容や取り組みにおける課題

- ・情報公開請求に対する対応に関して、条例整備等が図れていますが、実際に審議会等において透明性が保たれているかを検証する必要があると考えております。(95)

### (7) 対話型行政への転換(104~115)

#### 効果的な成果をあげた主な内容

- ・窓口を2系統としたことにより、諸証明の申請者の処理時間が短縮されました。また、発券機の導入により、順番が明確になったこと、かつ、呼び出し機能もあり、スムーズな流れが作れました。また、平成19年度から戸籍の電算化を進めており、平成20年11月中に稼働させ、待ち時間を短縮します。さらに戸籍、住民票、税務関係の証明書の自動交付機の導入を検討しています。(104)
- ・専門性の高い職員をそれぞれの課に配置することで、相談からサービス提供への手続き、サービス提供へと関係課や関係機関へスムーズな連携が図れました。(107)
- ・事業実施の周知によって利便性の向上に一定の成果が見られました。また、平成20年度に住民異動事務に関連する窓口を含めて、日曜開庁の実施を行うため、市民課に嘱託職員を増員するなど、検討を進めております。(111)
- ・平成19年度からフローサービスを実施することにより窓口受付の時間短縮ができました。待ち時間短縮のため戸籍の電算化を進めており、さらに、戸籍、住民票、税務証明等の自動交付機の導入を検討しています。なお、コールセンターについては、人材育成のための時間と費用が必要で、実施していません。また、成りすましによる諸証明の取得を防止するために、平成18年から諸証明交付申請の際、窓口において本人確認の実施をし、さらに、本年から住民基本台帳法や戸籍法施行規則の改正により諸証明の交付申請時に本人確認が必須要件

となったことから電子申請等は実施していません。(109)

#### 十分な成果が上げられなかった主な内容や取り組みにおける課題

- ・ 職員間で情報を共有するための庁内LANにポータルを設置し、職員間の情報共有は可能となりましたが、今後、市民への対応に適した検索機能を設けるシステムが必要であります。(105)
- ・ 市民意識調査で、ITを活用した意識・意向調査について検討を行い、簡易電子申請システムを導入し、簡易な意識調査等をホームページから行える環境を整えました。しかし、設問や、回答者の確認方法に制約があり、また、意見徴収出来る対象がインターネット利用者に限定されるなど、あくまで調査の一手法としての補足的な活用となるため、市民意識調査等の統計データとして活用することについては課題があります。(114)

## 2 協働システム構築のための地域づくり

### (1) 地域内分権の推進(116~119)

#### 効果的な成果をあげた主な内容

- ・ 市民センター・公民館で行う業務内容を定めるため、市民センター運営方針、公民館活動基本方針に基づき、地域の交流拠点としての取り組みを進めました。また、行政改革地域協働検討部会において、協働のまちづくりについて議論を行い、「草津市協働のまちづくり指針(案)」を作成し、現在パブリックコメントを実施しています。今後は、まちづくりに向けてのコーディネート機能のさらなる充実を図ります。(117)
- ・ 地域自治組織の確立について、現時点で地域により意識格差はあるものの、今後の方向性を議論することが出来ました。モデル試行に向けて、地元における十分な議論が必要であります。(118)

#### 十分な成果が上げられなかった主な内容や取り組みにおける課題

- ・ 地域への派遣等のあり方に関して、協働意識の向上のための研修方法や研修範囲、市民活動団体との交流についての課題の抽出にとどまったことから、今後、「草津市協働のまちづくり指針」の策定を通じて協働による地域自治組織の確立を図ります。(119)

## (2) パートナーシップの構築(120~131)

### 効果的な成果をあげた主な内容

- ・ 既存団体の役割を検討する機運を高める事が出来ました。地域協議会設立にあたっては、既存の団体のあり方について具体的な議論を深めていく必要があります。(120)
- ・ NPOや市民活動団体の支援を行うとともに、地域との関係のあり方を検討するため、まちづくりセンター運営協働会など、活動団体との意見交換を進める中で、協働のまちづくり指針の作成に向けた、NPOや地域との関係性についての議論が深まりました。(122)
- ・ 市と立命館大学との研究拠点派遣事業において、市の政策課題を共同研究することにより一層の連携強化が図れました。また、行政組織における協働体制の確立のため、市と立命館大学による連携を検討する会議により、主要プロジェクト(案)等を取りまとめ、今後、これらの主要プロジェクト(案)等の実現に向けた取り組みを行います。(123)
- ・ 「協働システム構築のための地域づくり」に向けて、市民と行政とが協働して実施する事業や、公共サービスの提供を行う事を目標とした事業委託を実施するにあたって必要とされる基本的な考えや理念、手続きについて整理を行いました。今後、これらを体系的に整理したうえで、行政内部および地域での具体的な取り組みを推進してまいります。(125)

### 十分な成果が上げられなかった主な内容や取り組みにおける課題

- ・ 公設民営化については、収入の見込める施設で、民間の参入が可能な業務となることから、例えば保育所・幼稚園や駐輪場、駐車場などが想定出来ますが、特に保育所や幼稚園などは利用者側の意見等を聞く必要があるので、ルール作りを進めることが公設民営化を推進するものに繋がらないと考えられます。また、指定管理者による維持管理の事実行行為のみの公共施設の運営ではなく、公設民営化に対する市民の影響を十分考慮した上で、ルール作りに取り組むこととします。(129)
- ・ 起業支援という点で入り口の幅を地域限定的ではありますが、モデル的に取り組む検討が出来ました。また、これまでの検討は財政支援であって、本当に必要なのはコミュニティビジネスの仕組みづくりをどう推進していくかという協働体制づくりであり、今後さらに、地域力を見据えたコミュニティビジネスの推進に向けて取り組んでまいります。(130.131)

### (3) 協働の意識啓発と人材育成(132~138)

#### 効果的な成果をあげた主な内容

- ・ 協働する職員の育成に向けた取り組みが出来ました。しかし、研修への職員の参加が減少していることから、参加意欲の醸成に取り組む必要があります。(132)
- ・ ガイドブックの発行およびホームページの掲載することで、市民の生涯学習への関心が高まるとともに、計画的な学習活動の一助となりました。より多くの市民の方が、生涯学習への関心の高揚と学習機会の提供が図れるよう、「生涯学習推進月間」を設けるなど、啓発活動に取り組みます。(133)
- ・ 龍谷大学等との連携により、協働についての職員研修を行い、105名が参加し、行政システム改革が目指す協働について再確認しました。また、滋賀県市町村職員研修センター、龍谷大学LORC（ローク）と連携し、協働のための研修プログラムについて、市民等を交え、実証実験を行いました（大津市、守山市も参画）。(135)

#### 十分な成果が上げられなかった主な内容や取り組みにおける課題

- ・ 平成18年度に立命館大学および市関係職員による連携検討作業チーム会議を組織し、立命館大学との連携強化を図る主要プロジェクト（案）等を取りまとめましたが、今後、これらの主要プロジェクト（案）等の実現に向けた取り組みの中で、市政研究所の役割を明確にする必要があります。今後の方向性を検討してまいります。(134)
- ・ 関係機関や、NPO等の地域団体等との職員交流についての仕組みづくりを検討しましたが、地域団体等の選択や対象業務の整理など課題の抽出にとどまりました。(137)

### (4) 地域協働システム構築のための制度整備(139~140)

#### 効果的な成果をあげた主な内容

- ・ 「市民との協働のまちづくり」を広く市民に周知し、浸透を図るため、各地域で説明会を行い、内容についてPRするとともに、地域の住民に協働への意識付けを行うことが出来ました。(140)

#### 十分な成果が上げられなかった主な内容や取り組みにおける課題

- ・ 市内の若手職員による「みらい政策研究会」において、条例の必要性について議論がなされ、条例自体についての議論を深めることができたものの、行政のみの条例是非論が中心であったため、市民とのワー



クショップに行きつけませんでした。(139)

## VI 今後の展開

平成16年からの取り組みを総括すると、まだまだ効果的な仕組みが構築されたとは言えない状況であります。また、人も財政も資源もさらに厳しい環境の中で、持続可能で、何より元気な人と地域が、互いを支え合う地域社会実現のためにも引き続き、「自治のあり方」、「新しい公共」、「地域経営」等の検討は進めていかなければならないと考えます。このため、今後においては、提言の趣旨の再確認を行いながら、検討項目の成果や内容を踏まえ、さらに実践する項目を絞り、次のステップのためのアイデアや新たに必要視点を投入し、策定予定の新総合計画や自治基本条例との整合を図りながら、次の行政システム改革への取り組みを進めてまいります。

### 1 ポイントと考えられること

行政システム改革の中から、大分類と中分類と項目の重点化を行いつつ、新たな視点があれば、加えていきます。

- (1) 地域経営のキーワードとしてコスト意識の徹底とアウトソーシング等において現行事業のコストを同じ条件で比較出来る手法の開発や条件整備のさらなる検討を進めます。
- (2) 公・共・私分類の精度を高め、行政評価システムとの関係も整理を行い、これらの作業の簡素化も必要です。さらには、事前評価のしくみづくりも重要です。また、大胆な発想による公募型の補助金制度やアウトソーシング指針等の実施を進めます。
- (3) 市民活動者等や職員の人材育成について、企業や大学、議会等とも連携し、「協働」の感覚を備える研修プログラムの開発や実践事例の積み上げと体系化を図ります。
- (4) 学区単位による住民の自治組織等「住民自治のあり方」を実践するモデル事業の展開を図ります。
- (5) 平成22年度からの第五次総合計画でまちづくり「ビジョン」を創り、〔仮称〕自治基本条例で「自治の理念」を掲げ、次期行政システム改革で「自治の仕組み」を整理し、それぞれの整合性を図った上で関連性を高め、総合的な政策展開を図ります。

### 2 さらに議論を深めるべきと考えられるもの（案）・・・33項目

〔小分類項目の自己評価点が低い、もしくは大分類等への影響が大きいと考えられるもの〕

- \* 幼保一元化の検討
- \* 包括予算・人事制度の導入
- \* 地域協働システムを担う人材育成〔中分類〕のプログラム開発
- \* 公・共・私分類による行政事務事業の整理
- \* 住民活動の自立支援
- \* 複式簿記の導入→公会計システムの研究
- \* 公共施設の適切な維持管理
- \* 補助金の一括廃止と審査制への移行
- \* 地域社会の役割分担明確化と合意形成
- \* 施設運営の効率化・合理化
- \* 市民参画のルールづくり
- \* わかりやすい情報提供・情報発信
- \* 政策形成過程の見直し、公表
- \* 行政評価システムと予算との連動
- \* 職員間共有情報の市民対応への活用
- \* 対話型行政への転換〔中分類〕・窓口対応から政策立案に対する仕組み
- \* I Tを活用した意識・意向調査の導入
- \* 地域への権限委譲のメニュー化
- \* 地域協議会等の地域自治組織の確立
- \* 行政職員のアウトリーチング
- \* N P Oと地域の協働システムの構築
- \* 大学や高等教育機関等との連携強化
- \* 協働モデル事業の実施
- \* 先導的協働事業の実施
- \* N P O等の競争的条件整備
- \* 行政事務の社会化メニューの作成
- \* 公設民営化の推進
- \* 地域起業支援組織の設置
- \* 行政の支援のルール化
- \* 協働意識啓発の職員研修
- \* 市政研究所〔仮称〕まちづくり研究所の設置
- \* 地域の人材育成の制度化
- \* 自治基本条例等の検討と制定