

草津市行政経営改革プラン(案)
(令和3年度～令和6年度)

令和3年4月

草 津 市

目 次

第 I 章 「草津市行政経営改革プラン」の概要

i 策定趣旨	1
ii 位置づけ	2
iii 期間	3

第 II 章 本市の行政経営を取り巻く環境変化と課題

i 本市の行政経営を取り巻く環境変化	
・人口減少社会の到来と少子高齢化の進展	3
・公共施設等の現況と老朽化対策等	4
・地域課題や市民ニーズの多様化・複雑化	5
・市役所の組織・職員の状況と働き方改革	5
・A I ・ R P A 等の先端技術の進展	6
・新型コロナウイルスの感染防止対策の教訓	7
ii 取り巻く環境変化を踏まえた行政経営における課題（主なもの）	8
iii 第 3 次草津市行政システム改革における取組と引き継ぐ課題	9

第 III 章 本市の行政経営がめざす姿

i 管理型から経営的視点を加えた行政運営へ	9
ii 目指す成果（主なもの）	9

第 IV 章 改革に向けた実施計画

i 自律的な行政経営	10
ii 本計画の進捗管理	11

第 I 章 「草津市行政経営改革プラン」の概要

i 策定趣旨

本市では、昭和 56 年以降、数次にわたる行政改革に関する取組を進めてまいりました。特に、平成 16 年度からは、行政の内部改革にとどまらず、市民、市民団体、企業等を含めた「草津市」の活性化と自立に向けた行政システムの確立を目指した行政システム改革の取組を進め、協働のまちづくりを推進するためのルールや体制等を構築し、また、健全な財政運営、組織力・職員力の向上等の内部改革に取り組んできたところであります。

こうした取組を通じて、平成 26 年 7 月 1 日から草津市協働のまちづくり条例が施行され、平成 27 年 3 月に策定された草津市協働のまちづくり推進計画に基づき、各地域のまちづくり協議会を中心とした、地域による主体的なまちづくりや、様々なまちづくり活動への支援、中間支援組織の活用や、まちづくりを担う人材の育成など、草津市協働のまちづくり・市民参加推進評価委員会による計画の進捗管理を行う体制が構築されました。

一方、行政内部の改革としましては、達成された項目がある一方で、十分な成果が得られなかった項目や取組の中で新たな課題が浮かび上がった項目などもあることから、引き続き、行政改革を進めていく必要があります。

本市においては人口増加傾向にありますが、全国的には人口減少社会が到来しており、近い将来本市においても、必ず訪れる人口減少局面や既に到来している超高齢社会を背景に、市税収入の減少や社会保障関係経費の増大等による影響が自治体経営に影を落とすことが予想され、経営資源（人・物・資金・情報・時間）が大きく制約されることを前提に、縮小社会への早期の対応を図る必要があります。

このような時代の流れや変化に適した住民サービスを提供するため、財源や人手を捻出することを目的とした「スクラップ・アンド・ビルド」の徹底等により、本市が将来世代に負担を先送りすることなく、「自立」し、「自律」する自治体を目指すとともに、ICT¹等の先端技術の活用によって生み出された時間を、企画立案業務や市民への直接的なサービス提供など、職員でなければできない業務にあて、市民サービスの質と生産性の向上に繋げることが重要であります。

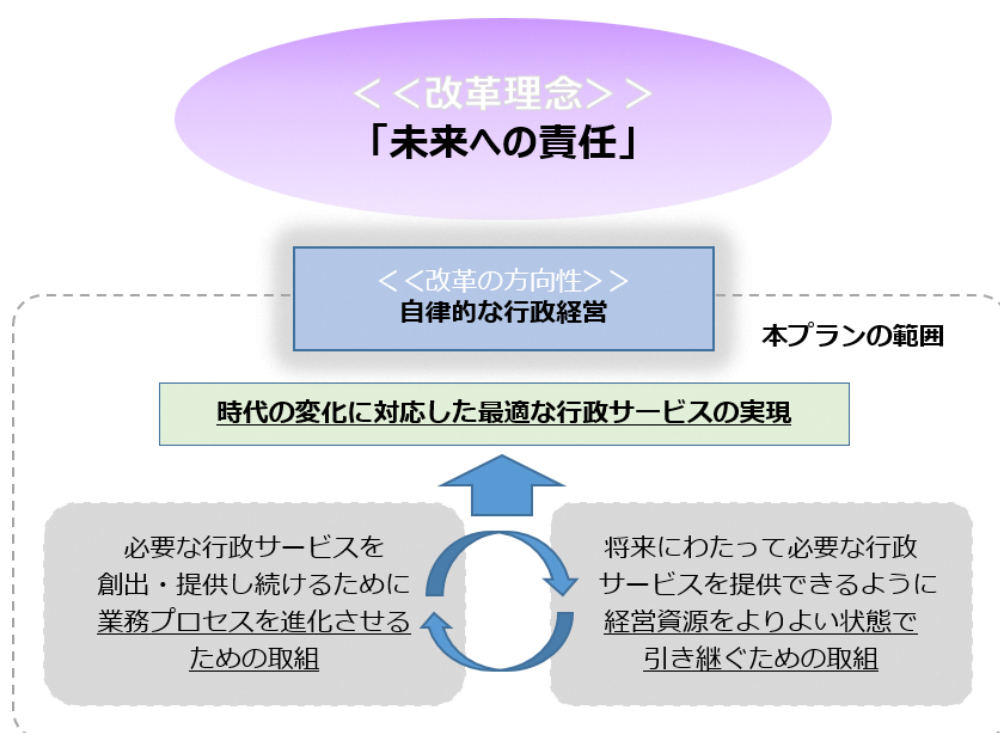
このような背景を踏まえ、「草津市行政経営改革プラン」（以下、「本計画」という）は、「第 3 次草津市行政システム改革推進計画」の改革のうち、「自律的な行政経営」の改革の方向性を継承するとともに、令和 3 年度から令和 6 年度までを計画期間として、未来への責任を果たす具体的な行動計画として策定したものです。

1. ICT (Information and Communications Technology)・・・パソコンだけでなく、スマートフォンなど、様々な形状のコンピュータを使った情報通信技術のこと。

ii 位置づけ

本計画では、中長期的な観点から、「第6次草津市総合計画」におけるまちづくりの基本目標である「未来への責任」を果たしていくことを改革理念とし、その実現のためには、時代の変化を捉え、その先の未来を見据えて、限りある経営資源を有効に活用し、目標に向かって職員が協力しあい、多様な主体と連携しながら、時代の変化に対応した最適な行政サービスを将来にわたって創出し、提供していく必要があります。

そのため、活用できる経営資源を確保し、必要な行政サービスを創出・提供する業務プロセスを進化させていく経営改革の取組を明らかにしたうえで、どのように将来への新たな投資と財政の健全性のバランスを保つのか、あるいは、どのように市としての組織力向上や人材育成を図るのか、どのように民間活力の導入や業務の効率化を進めていくのかといった課題を解決するための取組を明らかにします。



また、本計画の推進に当たっては、「行政経営」、「経営改革」という言葉がもつ意味を明らかにしておくことが重要です。

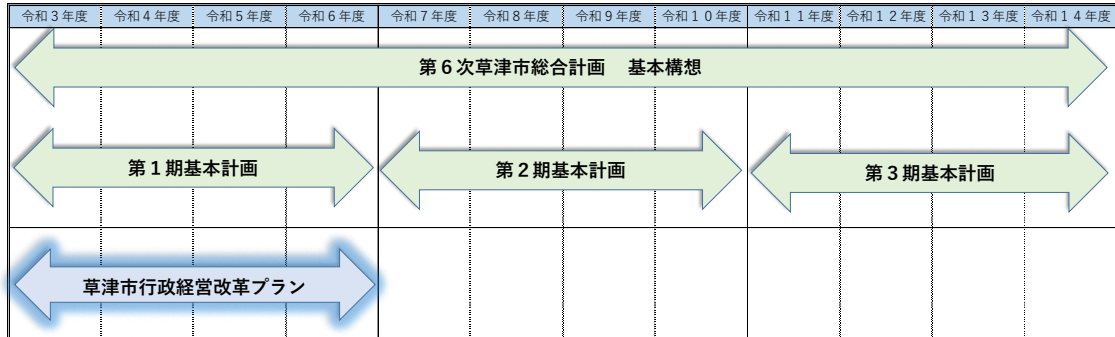
本計画における「行政経営」とは、「時代の変化を見据え、未来への責任を果たすため、限りある経営資源を活用し、職員が協力し合い、多様な主体と連携しながら、市民のより良い暮らしにつながる行政サービスを継続的に創出・提供すること」とします。

本計画における「経営改革」とは、「現状とめざす姿との間にある課題を解決するために経営のあり方を見直し、解決に向けて取り組むこと」とします。

なお、地方分権の進展により、それぞれの自治体が自己決定・自己責任のもと、提供できる行政サービスの選択肢を広げることができるようになり、「自立」し「自律」する自治体となる必要があります。「経営改革」は不断の取組として求められています。

iii 期間

本計画の計画期間については、第6次草津市総合計画の第1期基本計画に合わせて、令和3年度から令和6年度の4年間とします。



なお、令和7年度以降については、本計画の進捗状況により令和6年度に次期計画を策定すべきかどうかについて検証します。

第Ⅱ章 本市の行政経営を取り巻く環境変化と課題

i 本市の行政経営を取り巻く環境変化

《人口減少社会の到来と少子高齢化の進展》

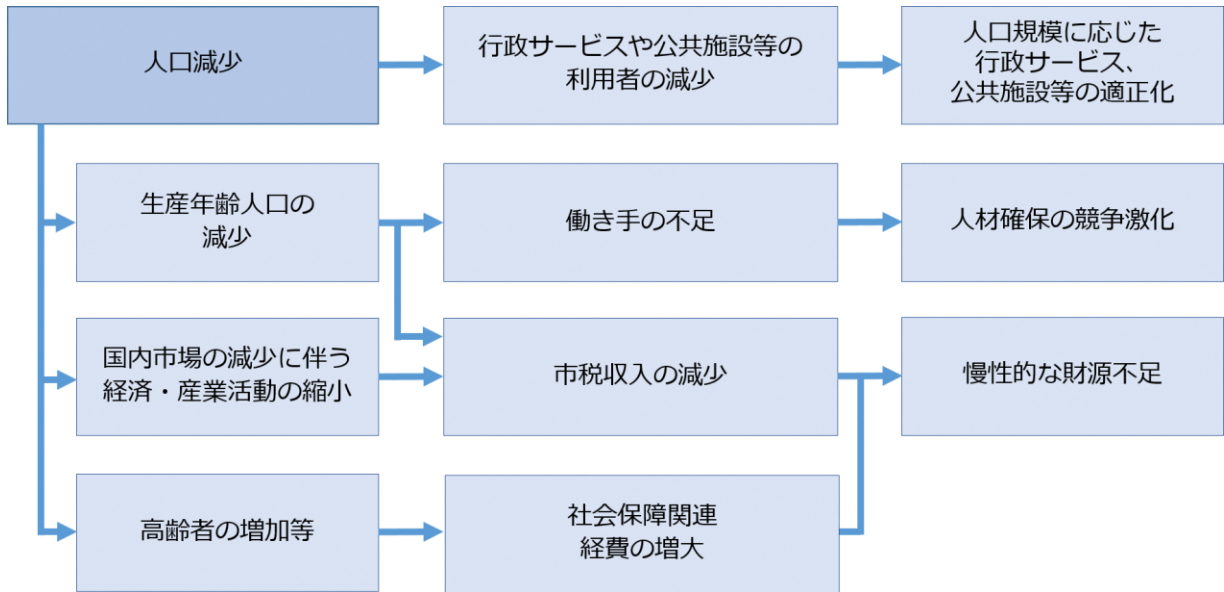
日本の総人口は、平成20年に1億2,808万人をピークに減少しています。本市の人口は第6次草津市総合計画に示した見通しによると継続して増加し、令和12年には、147,400人程度（国勢調査ベース）に達する見通しであり、その後は減少に転じ、令和22年には、143,200人程度になることを見込んでいます。

人口減少により、長期的には行政サービスや公共施設等を利用する人が減少していくことが予測されます。そのため、特に長期間にわたって利用する公共施設等については、将来の人口減少を見通して再編・更新を進める必要があります。また、生産年齢人口²が減少することにより、働き手の不足を生み出すだけでなく、経済・産業活動の縮小によって、市税収入の減少が見込まれることに加えて、高齢者の増加等による社会保障関連経費の増大により、自治体経営はますます厳しい状況になることが予測されています。

平成30年7月に総務省で取りまとめられた自治体戦略2040構想研究会の第2次報告においても、今後の労働力の供給制約の中、地方自治体が住民生活に不可欠な行政サービスを提供し続けるためには、職員が企画立案業務や住民への直接的なサービス提供など職員でなければならない業務に注力できるような環境を作る必要があることを指摘されています。

2.生産年齢人口…15歳以上65歳未満の人口のこと。

【人口減少、少子高齢化が行政経営に及ぼす主な影響】

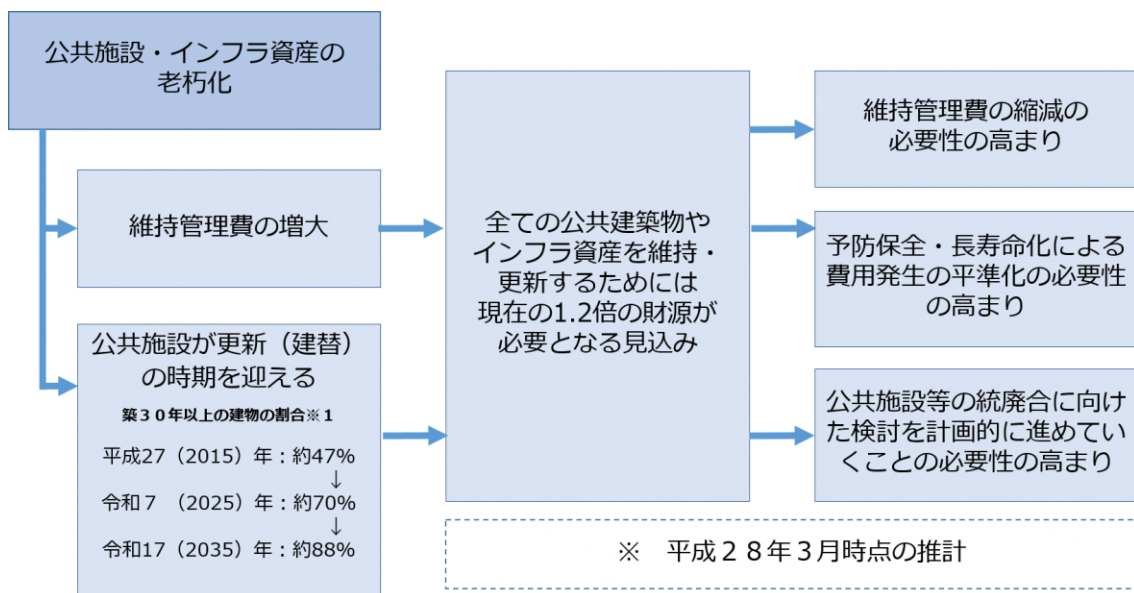


《公共施設等の現況と老朽化対策等》

全国的に公共施設等の老朽化対策が大きな課題となっており、また少子高齢化の進展により公共施設等の利用需要の変化が予想されております。

本市においては、昭和29年の市制施行以来、一貫して総人口が増加してきたことから、人口・世帯数の増加や経済成長に伴う行政需要に対応するため、昭和50年代前後から公共施設等への集中的な投資を行ってきましたが、こうした公共施設等が一斉に更新の時期を迎えることになり、今後、公共施設等の更新等にかかる費用について不足額が見込まれているため、適切な維持管理や長寿命化によるライフサイクルコスト³の縮減に加えて、適正な施設の立地および総量についても検討を進めていく必要があります。

【公共施設等の老朽化が行政経営に及ぼす主な影響】

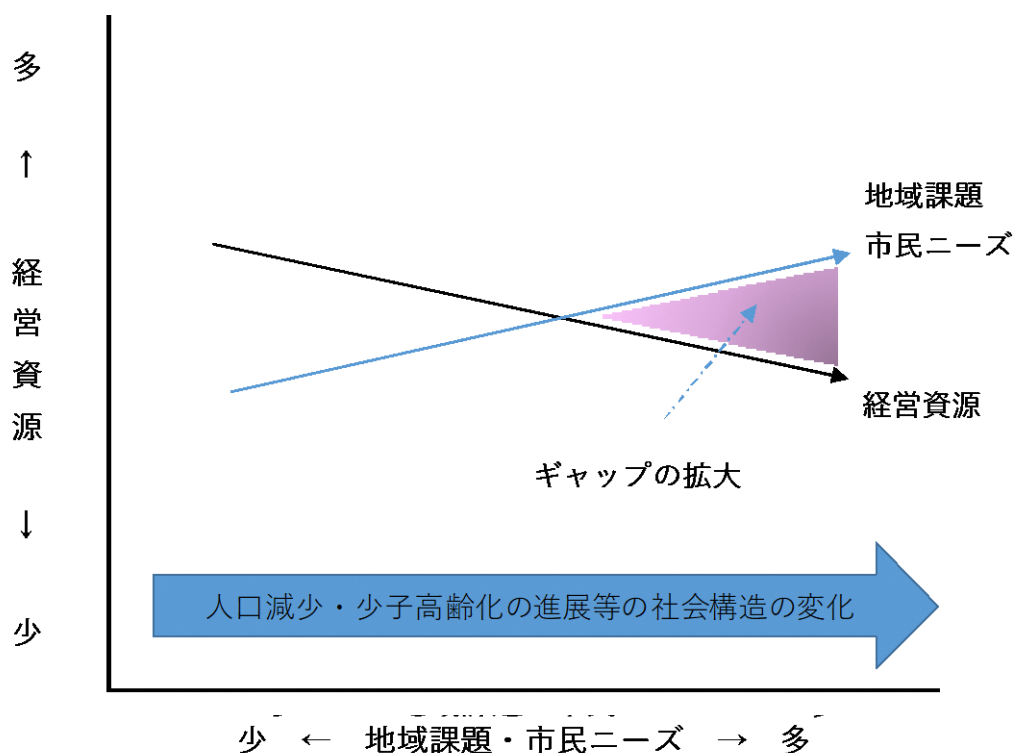


3. ライフサイクルコスト・・・公共施設等の場合、建設費用だけでなく、企画、設計、施工、維持管理、補修、改造、解体、廃棄に至るまで、全ての期間に要する総費用のこと。

《地域の課題や市民ニーズの多様化・複雑化》

近年、社会構造の変化に伴い、地域課題や市民ニーズが多様化・複雑化し、行政に求められる役割が増加しています。

また、日本全体の人口減少による民間関連サービスの縮小や、少子高齢化の更なる進行に伴う地域コミュニティの機能低下など、市民生活においても、様々な問題が発生することが見込まれ、行政に対するニーズが更に高まっていくことが考えられますが、将来的には経営資源の制約を受けることが予測されているため、地域課題や市民ニーズと経営資源との間でギャップが生じてくることになります。



こうした中で、本市が将来にわたって安定した最適な公共サービスを提供し、地域で市民が快適で安心な暮らしを営んでいくことができるようにするためには、地域社会を支える多様な主体や特定の課題解決のためのプラットフォーム、他の市町や都道府県といった、組織や地域の枠を超えた公民連携手法の活用を進めることが重要になります。

《市役所の組織・職員の状況と働き方改革》

本市では、これまで数次にわたる行政改革の取組等において、事業・施策の在り方の見直しや業務のシステム化、職員の定員管理等、行政の「スリム化」を意識した取組を進めてきました。国の進める地方分権や地方創生の進展による都市間競争が進む中、地域の課題を見抜き、時期を逸することなく、都市としての質や魅力を高めるため、また、多様化・複雑化していく市民ニーズに対応するため、職員一人ひとりの能力を向上し、市役所の組織力の向上を図る必要があります。

働き方改革に関しては、平成28年度にイクボス宣言、平成29、30年度に「草津市役所働き方改革プラン」を策定し、ワーク・ライフ・バランス（仕事と生活の調和）の推進とイノベーション（業務見直し等を含む生産性の向上）を柱とした働き方改革に取り組んできましたが、市民目線での業務の効率化やICT等の先進技術の活用を進めることにより、市民サービスの質と生産性の向上に繋げるため、令和元年度から3カ年で実践していく働き方改革ロードマップ「Kusatsu Smart Project」に基づく取組を推進しているところであります。

また、今後、労働人口の減少が見込まれる中、職員採用における競争が厳しくなっていくことが考えられることから、職員が担うべきコア業務に専念でき、業務を通じて「仕事のやりがいや誇り」が感じられ、働き続けやすい環境を整えていくなど、職場としての魅力を高めていくことが必要であります。

働き方改革ロードマップ「Kusatsu Smart Project」					
	目標と具体的施策	令和元年度	令和2年度	令和3年度	目指す姿
目標	<ul style="list-style-type: none"> 政策の質や行政サービスの向上 職員が、健康でやりがいをもって働き、成長できる（達成感と成長可能性） 時間の制約がある職員も含めて全職員がその能力を最大限発揮 優秀な人材の確保 				「Kusatsu Smart Project」の実現 <ul style="list-style-type: none"> ワーク・ライフ・バランスの実現（多様な価値観、生き方、ライフスタイルを容認できる職場づくり） 市民福祉・市民満足度向上につながる付加価値の高いサービスの提供 利便性のあるスマートな市民サービスの実現
PLAN 1	職員の意識改革と多様な働き方の実現 <ul style="list-style-type: none"> 職員が自ら働き方を見直し、変える環境づくり 在宅勤務・テレワークの普及 フレックスタイム等の普及 フリーアドレスオフィスの導入 	業務効率化に係る職員提案の活用 スクラップロードマップの徹底 適正な人員配置 利用の拡大 柔軟な勤務制度の検討 導入の検討	業務効率化に係る職員提案の活用 スクラップロードマップの徹底 適正な人員配置 利用の拡大 柔軟な勤務制度の導入・検証 導入の検討	更なる業務の効率化（第6次総合計画スタート）適正な人員配置 利用の定着 多様な柔軟な勤務制度の運用 モデル導入・試行	<PLAN 1> <ul style="list-style-type: none"> 職員の自主性の発揮、スキルの向上、働きがいを実感できる職場の実現 「時間制約」があることを前提としたマネジメントや働き方の実現 育児・介護等と仕事との両立の環境づくり 多様な働き方の実現 コミュニケーションの活性化、オフィス環境の改善で働きやすい職場の実現
PLAN 2	事務事業の効率化・BPRによる生産性向上 <ul style="list-style-type: none"> PPP・アウトソーシングの推進 会議等の効率化、ペーパーレス化の促進 内部共通事務の効率化・システム化 チャットボット・AI・RPAの導入 	PPP、シェアリングエコノミー等の導入検討 ペーパーレス会議、電子決裁の検討 各種の業務プロセスの簡素化・システム化 導入の検討（一部本格導入）	PPP、シェアリングエコノミー等の導入検討 ペーパーレス会議徹底、電子決裁の検討 集約化、アウトソーシングの検討 導入範囲の拡大の検討	PPP、シェアリングエコノミー等の導入・検証 ペーパーレスの浸透 電子決裁の検討 可能な分野での運用 導入効果の検証、導入範囲の拡大の検討	<PLAN 2> <ul style="list-style-type: none"> 効率化による生産性の向上 TPOに応じた会議・会議資料の効率化の実現 事務の簡素化、電子化により効率的な事務処理の実現 職員がコア業務に集中できる環境の実現
PLAN 3	ワンストップサービス等の実現 <ul style="list-style-type: none"> 総合窓口化とアウトソーシングの一体的推進の検討 電子申請対象業務の拡大 マイナンバーカードの普及促進 外国人向け窓口サービスの向上 	窓口業務の効率化とアウトソーシングの費用対効果の検討 対象業務の拡大の選定 マイナンバーカードの普及・拡大、マルチコピー機の設置 音声通訳システムの導入検討	窓口業務の効率化とアウトソーシングの費用対効果の検討 対象業務の拡大 マイナンバーカードの普及・拡大、個人ポータルサイトの拡大の検討 音声通訳システムの導入効果の検証、運用範囲拡大の検討	窓口業務の効率化とアウトソーシングの一部運用開始 対象業務の全面的運用 個人ポータルサイトの活用拡大 音声通訳システムの導入効果の検証、運用範囲拡大の検討	<PLAN 3> <ul style="list-style-type: none"> 職員がコア業務に集中できる環境の実現（再掲） バックヤード業務等の効率化 ICTの活用で、市民の手続きが簡単に、来庁不要の環境の実現 市民の問合せは、電話・Web・AI活用で効率的に集約 集約化により、市役所内の処理作業は最小限に

《AI・RPA等の先端技術の進展》

AI⁴・RPA⁵等の先端技術の発展は、ますます加速している状況であり、令和元年5月に「地方自治体における業務プロセス・システムの標準化及びAI・ロボティクスの活用に関する研究会」が公表した報告書には、これらの技術は、「人口減少が深刻化しても、自治体が持続可能な形で行政サービスを提供し続け、住民福祉の水準を維持できるような力を持つ、また、職員を事務作業から解放し、職員でなければできない、より価値のある業務

4.AI(Artificial Intelligence)・・・人工知能と訳される。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の活用に関する技術のこと。

5.RPA(Robotic Process Automation)・・・人が設定した手順に従ってパソコンを使った事務処理を行う技術。

に注力できる環境を作る力を持つ、さらに、ベテラン職員の長年の経験や判断をAIやRPAに蓄積・代替することにより、団体の規模・能力や職員の経験年数に関わらず、ミスなく事務処理を行えるようにする力を持つ」ことになる一方で、「技術がその持てる力を発揮するためには、人や社会が変わらなければならない」と記載されています。

これらの技術の影響により、今後の自治体の職員は、単に前例を踏襲し、これまでどおりの仕事の仕方を続けるのではなく、今後迫り来る労働力の供給制約と技術による急速な社会変革を見据えて、どのような部分に戦略的に投資していくか知恵を絞る必要があります。

本市では、令和2年3月に策定した「草津市情報化推進計画」に基づき、AI・RPA等をはじめとする情報通信技術を積極的に活用することにより、市民サービスの向上と地域社会の維持発展、さらに行政サービスの効率化を目指します。

《新型コロナウイルスの感染防止対策の教訓》

令和2年に新型コロナウイルス感染症が世界的に流行した影響により、住民の安心な暮らしや地域の経済活動を支える地方公共団体が、地域の実情に応じた判断を主体的に行い、技術の活用や地域の多様な主体との連携を図りながら必要な行政サービスを提供すること、他の地方公共団体や国と協力して対応することの重要性が改めて認識されるようになってきています。

一方で、感染拡大のリスクに対応して、Web会議⁶や電子申請、オンライン教育など、デジタル技術を活用した人との繋がりが、経済、医療、教育をはじめ様々な分野において社会経済活動の継続に大きな効果を発揮していることから、非接触型で様々な活動を継続して行うことができるというデジタル技術の有用性への再認識が広がっています。

今後、こうしたデジタル技術を積極的に活用することにより、職員が分散して業務を継続できるような執務環境の整備や、市民が市役所窓口に来庁しなくても手続きができるように行政手続きのオンライン化を進めていくことにより、多様で柔軟な働き方の実現や市民サービスの向上に繋がることから、感染症収束後の「新たな日常」においても一層重要となってきました。

また、デジタル技術の導入に対して「機械的で冷たい」など否定的・消極的に受け止める価値観を「新しい生活様式」における尺度で見直していく必要があります、短期的な効果にとらわれず、長期的な効果を様々な視点から試行錯誤を行いながら、仕事に対する考え方や業務プロセスの見直しが組織として取り組んでいけるかが問われています。

6.Web会議・・・インターネットを通じて映像・音声のやり取りや、資料の共有などを行うことができるコミュニケーションツールのこと。

ii 取り巻く環境変化を踏まえた行政経営における課題（主なもの）

本市の行政経営を取り巻く環境変化を踏まえると、業務プロセスや経営資源の観点から、次のような課題に対応していくことが必要となります。

	課題（主なもの）
業務プロセス	<ul style="list-style-type: none"> ▶多様化・複雑化する行政課題に対応するため、政策立案にあたって、庁内の職員の知を結集するだけでなく、多様な主体との連携やプラットフォーム⁷を活用すること ▶正規職員が担うべきコア業務を明らかにし、それに専念できる役割分担（正職員、非正規職員、外部委託化、AI・RPA等の活用）を実現すること。特にアウトソーシングやAI・RPA等の活用は、費用対効果だけでなく時間対効果（職員の時間削減）にも価値を置き、導入の判断を行うこと ▶市民サービス向上のために行政のデジタル化を進めること ▶新たな課題に対応するため、前例踏襲を是とせず、既存事業を常に見直し、余力（財源、時間）を生み出すこと ▶新型コロナウイルス感染症のように、何が起きるかわからない時代であることを認識し、計画等にとらわれ過ぎずに柔軟な対応をすること
経営資源	<ul style="list-style-type: none"> ▶多様化・複雑化する行政課題に対応するため、挑戦心をもって、皆で知恵を出し合い、助け合い、目標を達成しようという価値観（=自立し自律した自治体）を共有し、職場風土として定着させること ▶職員の成長の姿を描くとともに、その実現に向けた成長を支援すること ▶職員がモチベーションをより向上させること ▶職員の健康に影響を及ぼす長時間勤務を解消すること ▶働き続けやすいような職場づくりを進めていくこと ▶多様な働き方ができるような仕組み・環境づくりを進めていくこと ▶財政規律を確保し、健全な財政運営を将来にわたって実現すること ▶新たな財源を確保すること ▶長期間にわたって財政に影響を及ぼす大規模公共施設については、適切に計画・運営できるようになること ▶公共建築物やインフラ資産等の更新等に要する費用の抑制と平準を進めること ▶本市が保有する各種行政情報等のオープンデータ化を更に進めることや、広域による共同のオープンデータ化を進めることにより、市政への透明性や信頼性の向上や新たな企業活動等の創出へ繋げること ▶新たな課題に対応する余力（財源、時間）を生み出すこと

7.プラットフォーム・・・多くの異なる活動主体が参加し、共通の目的、ルールの下で活動するときの場や仕組みのこと。

iii 第3次草津市行政システム改革における取組と引き継ぐ課題

第3次草津市行政システム改革推進計画（平成29年度～令和2年度）
アクション・プランの総括評価をもとに現在、作成中

第三章 本市の行政経営がめざす姿

本市の行政経営を取り巻く環境変化と課題を踏まえ、次の行政経営の姿の実現を目指します。

i 管理型から経営的視点を加えた行政運営へ

本市では、これまで数次にわたる行政改革の取組等において、事業・施策の在り方の見直しや業務のシステム化、職員の定数管理など量的な改革に重点を置いてきました。

こうした減量型（管理型）の改革では、行政のスリム化に一定の成果を挙げており、引き続き継続していく必要があるものの、そうした改革だけでは、現状の課題に対応することは困難であります。

これからは、経営的な視点をこれまで以上に意識し、限られた経営資源（人・物・資金・情報・時間）を最大限に活用し、市民の目線に立った行政サービスを効果的・効率的に提供していく質的な改革に取り組むことが重要であり、その実現に向けて、業務プロセスを進化させるための取組と、将来にわたって経営資源をよりよい状態で引き継ぐための取組を進めていきます。

ii 目指す成果（主なもの）

（1）行政サービスの質の向上

- ・ 公民連携手法の活用による最適な行政サービスの実現
- ・ 各種申請手続きのオンライン化等による市民負担の軽減

（2）事業の見直し等による重点施策への人員・財源の戦略的な配分

- ・ 効率化によって生み出した人的資源を戦略的に強化すべき部門や繁忙部署へ配置
- ・ 事務事業の見直しによって生み出した財源を重点施策へ戦略的に配分

（3）財政規律の確保と健全な財政運営の維持

- ・ 本市が将来にわたって持続的に発展
- ・ 市民ニーズに対応した質の高い行政サービスを安定的に提供

（4）草津市役所の組織力の強化と職員の資質・スキルの向上

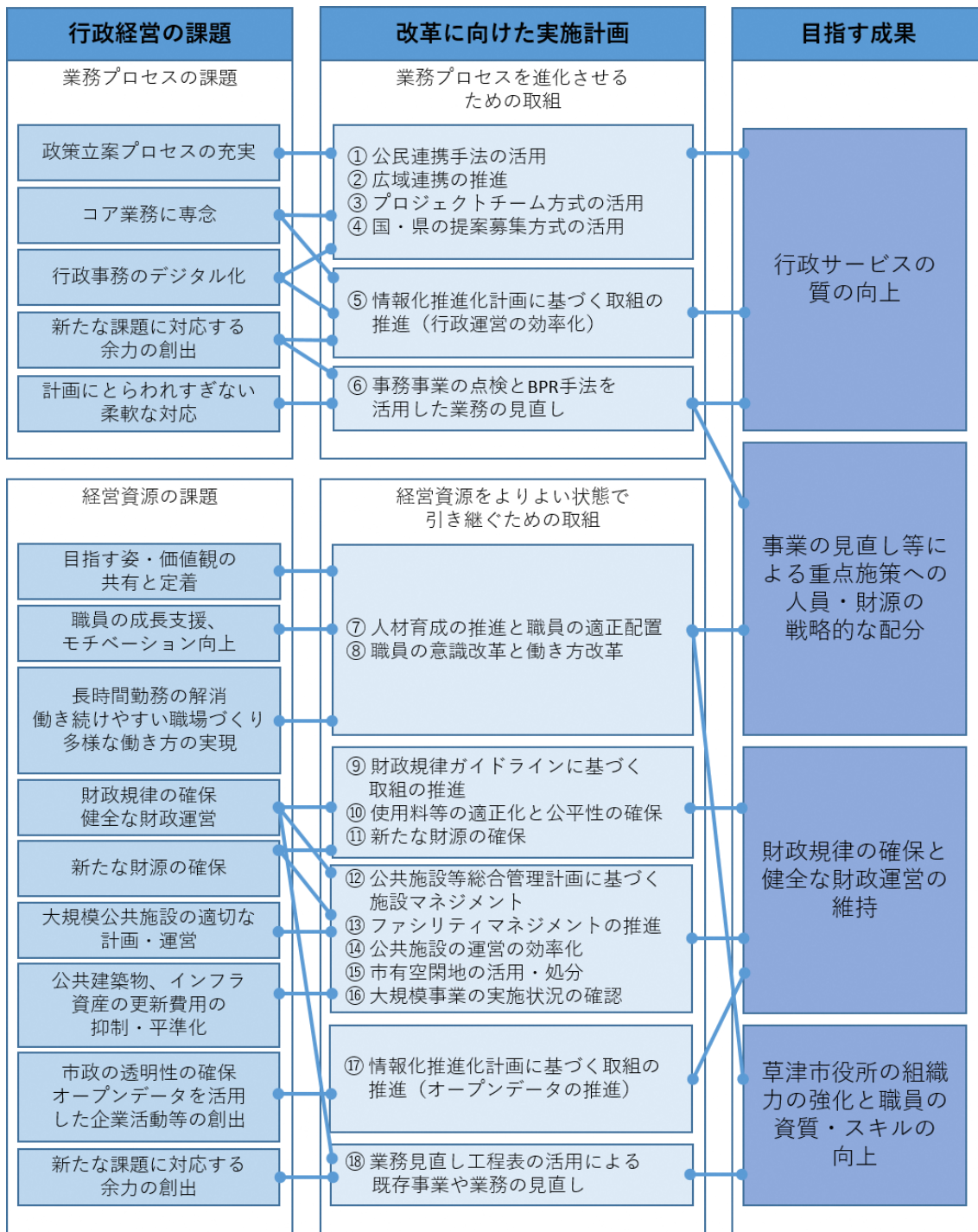
- ・ 働き方改革の推進による多様な働き方や働きやすい組織の実現
- ・ 職員のモチベーションと生産性の向上

第IV章 改革に向けた実施計画（アクション・プラン）

本市の行政経営における課題から目指す成果の達成のため「改革に向けた実施計画として18の項目を設定し自律的な行政経営に取り組んでいきます。

i 自律的な行政経営

【体系図】

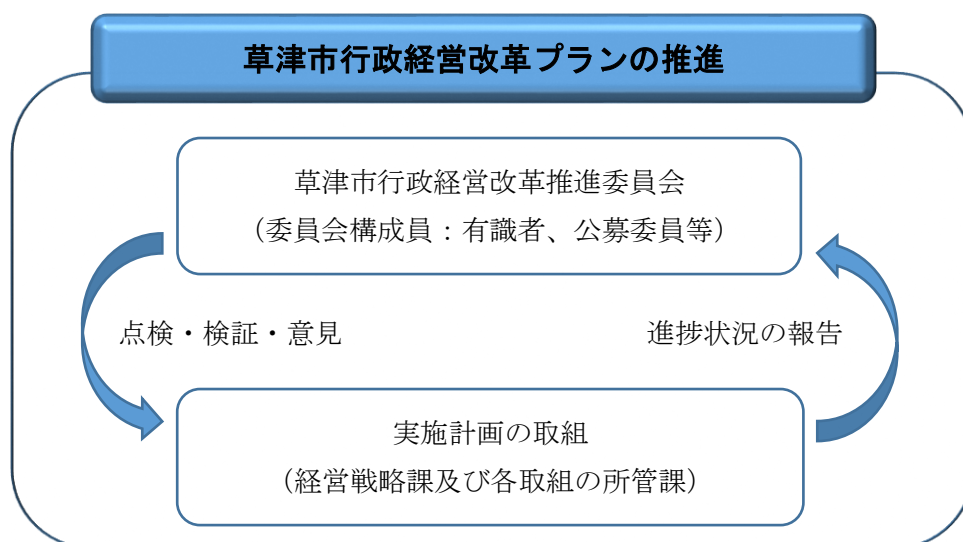


別添「資料3：新アクション・プラン（案）」を参照してください。

ii 本計画の進捗管理

今後4年間において、本計画を着実に推進するため、外部有識者等で構成する「草津市行政経営改革推進委員会」を設置します。

当委員会は、毎年度、専門的見地から本計画の取組状況を点検し、検証を行うとともに、その結果を公表し、広く市民の意見を得て、改善を加えていくことにより、社会経済環境の変化に対応した持続可能な行政経営を実現し、最適な行政サービスの実現を図ります。



草津市公認マスコットキャラクター「たび丸」



草津市 総合政策部 経営戦略課 行政経営係
〒525-8588 滋賀県草津市草津三丁目13番30号
電話：077-561-6544(直通) FAX：077-561-2489
E-mail：keiei@city.kusatsu.lg.jp