

令和8年度 第1回草津市行政経営改革推進委員会 会議録

■日時：

令和8年7月14日（火） 午後3時30分～4時50分

■場所：

市役所5階 502会議室

■出席委員：

黒川委員長、今里副委員長、中委員、井上委員、山本委員、内田委員、矢野委員、佐藤委員

■欠席委員：

中西委員、木村委員

■事務局：

角総合政策部理事、林総合政策部副部長

経営戦略課 原田課長、下川課長補佐、木田係長、疋田主査

職員課 吉川課長

■傍聴者：

なし

開会

1 あいさつ

【角総合政策部理事】

本日ここに、令和8年度第1回草津市行政経営改革推進委員会を開催するに当たり、一言御挨拶を申し上げます。

委員の皆様におかれましては、御多用のところ御出席を賜り、厚くお礼申し上げます。

本日は、昨年3月策定の「第2期草津市行政経営改革プラン」に基づき作成いたしました実施計画工程表について、令和7年度の取組実績および令和8年度の工程表に関する御報告をさせていただきます。

詳細につきましては、後ほど事務局より御説明させていただきますが、今年度は計画期間の2年目に当たり、これまでの取組を加速させていく必要がございます。引き続き、同プランの方針に掲げています「経営資源をよりよい状態で引き継ぐための取組」を着実に進めることにより、時代の変化に対応した最適な行政サービスの実現に向けた、より一層の具体化に取り組んでまいりたいと考えております。

委員の皆様におかれましては、行政経営改革の推進に何卒格別の御協力・御支援を賜りますようお願いを申し上げます。甚だ簡単ではございますが、挨拶とさせていただきます。

2. 委員の紹介、事務局の紹介

＜資料 1 委員名簿について説明、事務局紹介＞

3. 今年度の委員会における議題および進め方について

＜資料 2 今年度の草津市行政経営改革推進委員会における議題および進め方を説明＞

4. 第 2 期草津市行政経営改革プラン実施計画工程表について

＜資料 3～5 に基づき説明＞

【委員】

資料 4 の 1 ページにある大規模空閑地というものは、たくさんあるのか。

【事務局】

1, 0 0 0 m²以上の空閑地を大規模空閑地と表現しており、市内にたくさんあるわけではない。

【委員】

資料 4 の 3 ページにある事務事業の整理・合理化において、「見直し開始年度は初期費用が増額となり、人件費等のコスト削減は次年度に持ち越す傾向となっていることに留意が必要」と記載があるが、令和 7 年度の実績である 1, 2 8 3 万円の見直し効果が出てくるのは、令和 8 年度からということか。

【事務局】

見直しの内容によって異なるが、例えば、最先端な A I 技術のシステムを導入すると、高額な初期費用が必要となるが、長い目で見れば、その分人件費が削減されることとなり、長期間で事業費および人件費含めて削減できるため、このような記載をしている。

【委員】

令和 7 年度の 1, 2 8 3 万円は、事業費の削減額と記載されているが、削減することに伴って必要となった費用は別にあり、削減された事業費だけが記載されているということか。

【事務局】

削減した事業費のみを記載している。

【委員】

この費用を削減するために、どれくらいの費用が必要になるのかという全体の話は、この資料だけでは分からないということか。

【事務局】

この資料では、削減した事業費だけを記載しているため、全体は分からない。

【委員】

資料4の5ページに、人事評価システムを導入したと記載があるが、これは人材育成に関しての人事評価システムなのか、全体としての人事評価システムを抜本的に見直して導入したものなのか。

【事務局】

本市では、人事評価と人材育成をセットで考えており、従来、目標設定や業績・行動評価をエクセルで管理していたが、当該システムを導入することで、評価者および被評価者ともに、常にシステムで確認ができるようになった。

また、評価について経年で比較することができたり、同じ職階の平均評価と比較することで、本人の強みや弱みを把握することができ、人材育成に活かすことができると考え、導入したものである。

【委員】

資料4の6ページに、「育休等を取得した職員の業務をサポートした職員に対して勤勉手当を加算できる仕組みを整えた」と記載があるが、対象となる職員の申告による加算なのか、それとも育休等を取得している職員がいる課や係の職員は、基本的に勤勉手当が加算されるという仕組みか。申告制となるとなかなかハードルが高いと思うが。

【事務局】

昨年の10月から新たに育休等応援手当として制度を創設しており、対象となるのは、1か月を超える育児休暇、介護休暇、病気休暇等を取得する職員を抱えている所属である。欠員に対し代替を立てずに、正規職員がサポートした場合に限り、1名の欠員に対し、最大で4名まで支給可能としている。所属で話し合い、所属長の承認を得た上で実績に応じた申告主義としている。

【委員】

最大で4名ということは、所属の中で調整されて、対象外の人もあるのか。

【事務局】

最大で4名としているため、場合によっては対象外となる。

【委員】

先程の質問と被ってしまうところもあるが、1,000㎡以上の大規模空閑地は、どのような場所があるのか。

また、人事評価システムの導入は、正規職員のみを対象としているのか、会計年度任用職員は対象としていないのか。夏季休暇の付与日数の拡大（3日→6日）も正規職員のみを対象としているのか。

【事務局】

1,000㎡以上の大規模空閑地については、具体的に公表はしておらず、そういう場所については、企画部門が所管部局に対して、今後の方向性について毎年調査をしており、方向性が決まれば、計画を立てて進めていくものである。

人事評価システムについては、正規職員のみを対象としており、会計年度任用職員は対象外としている。評価項目が正規職員と会計年度任用職員では異なり、会計年度任用職員はやや簡素な評価項目となっている。そのため、一旦は、エクセルでの管理を続けている状況である。また、会計年度任用職員は月給の者だけでなく、日給や時給の方もおられ、場合によっては1人1台のパソコンをあてがえていない場合もあるため、初動として導入するのは正規職員のみとしたが、将来的には、会計年度任用職員にも広げていきたいと考えている。夏季休暇の拡大については、正規職員も会計年度任用職員もどちらも対象としている。

【委員】

同じ職場で働く仲間という観点では同じだと思うため、そこで変に不平等感が出てしまうと、会計年度任用職員の方々のやる気にも関わってくることだと思う。現状、会計年度任用職員なしではもうやっていけないと思うので、大事にされたい。

また、資料4の5ページにある「職員力の向上」について、市民満足度が目標を下回ったということだが、何を見て満足度を図っているのか。

【事務局】

「職員力の向上」は、市民から見た職員の対応についての満足度のようなものだと考えており、昨年度と比較すると、0.7ポイント低下した。これは、毎年実施している市民意識調査から算出しており、調査対象が毎年変わるため、低下した要因について細かく分析はできていないものの、昨今の物価高騰等に関連し、市民の生活不安というところが高まっているところからきているのではと推測している。職員の対応

だけに限らず、行政全般に対する対応の満足度みたいなところがやや低下する傾向にあったのではないかと考えている。

【委員】

そうすると、窓口でちょっと不親切だったとか、そういうところが評価に結びついてしまう。市民と直接接する機会が多い1階・2階にいる職員の評価が、職員全体の評価になってしまう。

また、資料4の6ページにある職員アンケートについては、恐らく正規職員を対象としたアンケートだと思うが、ページによって「職員」という表現に少し揺らぎがある（正規職員だけを指している場合と、会計年度任用職員も含んでいる場合がある）ため、わかりにくい。

今回、職員アンケートに基づく職員満足度が下がっていると思うが、2%下がってしまった大きな要因は何か分析されているのか。

【事務局】

職員アンケートにはいくつかの項目があるが、「より責任のある役職に就きたい」という項目の評価が極めて低い状況である。その他の項目では、おおよそ7割～8割の職員がポジティブな回答をしているが、この項目に関しては3割に達していない状況である。全体を通して、目標には達していないものの、昨年度と比較すると若干上昇しており、課題としては、管理職の魅力を高めることや、負担を軽減するといったことに取り組んでいきたいと考えている。

【副委員長】

人事マネジメントの観点から、今働いている職員が燃え尽きてしまったり、やる気が無くなるような沢山の仕事があって、色々と回らない部分がある中で、例えば先程の話にもあったとおり、育休を取った職員のサポートに対して勤勉手当ではなく、本来は代わりの職員の補充というやり方がいいのではないかなと思う。そういう意味でも、職員アンケートに基づく職員満足度の内容を少し精査し、職員がやりがいを持って働けるような仕組みに変えていく必要があると思うが、いかがか。

【事務局】

近年、育休の取得が世の中の的にも広がっており、特に男性職員の育休取得率がここ数年で格段に上がっている。それに伴い、各所属で欠員が生じることが増えており、その欠員については、期間限定の会計年度任用職員を任用したり、派遣職員でカバーしているが、数か月単位といった比較的短期間での休暇が多いため、新しい方に来ていただいても、業務を一から指導することになり、なかなか即戦力にならず、結果的に周りの職員がサポートするような状況があった。そういった職員が気持ちよ

くサポートできる環境を促進したいという思いから、先程の新たな手当を創設したものである。

一方で、そもそも業務量に対して人員が足りていないのではないかという面もあるため、そういったことが懸念される所属（時間外勤務が多い所属）については、なぜ時間外が多くなっているのか、業務量が多いのか、業務の無駄が多いのかといったことを人事当局が職員1人1人にヒアリングを行っている。その結果、単純に業務量に対して人員が足りてないということであれば、採用計画の中で反映するなど、昨年度から人員不足に対して、正規職員の配置に取り組んでいるところである。今後も各所属の状況を丁寧に聞き取り、しっかりと対応していきたい。

【委員】

数か月の雇用となると、求人に対する応募はあるのか。

【事務局】

半年以上の雇用期間があれば、比較的応募はあるものの、数か月だとなかなか応募がない状態である。そういう場合は、以前に勤めていただいていた方に声をかけるなど、そういう努力をしている。

また、人材派遣会社と契約をしており、短期間の場合は、人材派遣の職員でカバーする場合もある。

【委員長】

派遣職員は全体の何割程度か。1割程度か。

【事務局】

1割にも満たない状況である。

【委員】

人が集まらないのは、まちづくりセンターでも同様で、1つの業務をずっとしていたらいいわけではなく、ある程度多種多様な対応が求められるため、なかなか応募がない。また、給料の面でも、最初から既存の職員と同等の給料というわけにもいかず、子育て世代からすると、もっと給料の高い仕事を求められるケースも見受けられる。まちづくりセンターの話になるが、学区によって人口も違えば忙しさも違う。その中で給料は同じとなるとなかなか忙しい学区には人が集まりにくい。人の確保は難しい問題で、市での雇用は難しいかもしれないが、高齢者でも技術を持っている人や専門性のある人について、70代でも働けるような環境づくりも必要かなと考えている。

【委員】

第2期草津市行政経営改革プランは、大きく6つに分野が分かれており、かなり整理され、簡略化されている。簡略化されすぎて分かりにくい部分もあると思うが、話に上がっている人事については、あくまでも1つのパーツに過ぎない。「公民連携・広域連携の推進」や、「事務事業の点検・見直し」は行政マネジメントの視点、「人事マネジメント・働き方改革」は人材評価の視点、「財政マネジメント」や「公共施設等マネジメント」、「DXの推進」は人・物・金といった視点である。

ここまで整理されていると、反対に草津市がやるべきことが何なのか分かりづらい。以前は、例えばプールを建設するというような具体的な話があったため、意見が出やすかった。

資料が整理されすぎているため、もう少し噛み砕いて、枠組みを柔軟に変えて分かりやすい資料にしてはどうかと思う。

草津市として何に取り組んでいくべきなのかということに繋がりやすいようなものを資料として出してもらえると議論しやすいのでは。

【委員長】

長年この委員会に属していると、そういう視点になかなか気付けないのかもしれないが、例えば1つめの「PPP/PFIの推進」では、目標1件に対し、0件だったということで、達成割合は0%となっている。一方で、「事務事業の整理・合理化」では、目標2,000万円に対し、1,283万円となっており、達成割合は64%である。「PPP/PFIの推進」も、0件だから0%というわけではなく、ここまでできたから〇%というような評価にする方がいいのかもしれない。

【委員】

私は去年から参加させていただいているが、このような資料について、違和感は感じなかった。

【委員】

草津市にとっての1番の問題は何なのか。それが1番大事なのかなと思う。

【事務局】

第2期草津市行政経営改革プランは、令和7年度から令和10年度までの4年間ににおける具体的なアクション・プランを計画の中に盛り込んでおり、今までの取組がどこまで進んでいるのか、どんな風に進めてきたのかを御確認いただくものである。

ご意見いただいたとおり、第1期計画の時は、実施項目が18項目であったが、第2期計画の策定に当たり、取り組むべき内容を整理した上で、大きく6つのテーマに分け、それぞれ2つずつ実施項目を定めたものである。この6つのテーマに掲げる1

2項目が、令和10年度までに本市が進めていきたいものであると認識していただければと思う。

「PPP/PFIの推進」や「広域連携の推進」など、これまでから取り組んできた従来の手法に加え、「DXの推進」など、新たな先端技術を取り入れて働き方改革や業務の効率化を進めていくというものは、時代の変化に応じて新たに追加した項目である。古いものも新しいものも、それぞれ良いところを柔軟に取り入れつつ、現時点で何が適切なのかを見極めて計画を立てているところであり、次期計画（令和11年度以降）の策定にあたっては、この6つのテーマがまた変わってくることもあり得ると考えている。行政経営改革は、一朝一夕では進まないため、従来からの取組を続けることで効果を生み出せるものもあれば、短期間で一気に変わるものもある。具体性がなかなか見えないというご意見があったが、それぞれの12項目の中で具体的なタスクを記載しているところであり、これらの項目で取り組むべき具体的な内容は、この4年間で変化していく部分もあると思うため、委員の皆様からいただいた御意見は、次期計画の中に活かしていきたい。

【委員】

資料4の2ページに、策定当初のスケジュールという項目があり、それぞれ協議会への参画や、協議会の開催、同盟会への参画等が掲げられているが、色々な自治体の方とのコミュニケーションやネットワークを構築することは大事だと思うが、このような会議に出席したことが実績として記載されても、その会議で何が議論され、何が生まれて、何が変わったのかという部分が分からない。そういったことが本来の実績だと思うため、そういった視点で今後記載された方が市民にとっては分かりやすいのではと思う。

また、DXの推進については、社会情勢的にももちろん必要で大切だと思うが、例えばコンビニで住民票を発行できるようになり、便利になることは良いことだが、だからこそ、今でも市役所に来て手続きをする方は、情報弱者というか、よく分からないため、市役所に来るのであって、そういった方の対応とDXの推進のバランスを考えないといけないと思う。そういったことが市民満足度にも繋がると思うため、今後も取り組んで欲しい。

【委員】

老上学区では、学校プールを辞めて、市立プールで水泳の授業をしている。

草津市は、老朽化が進んでいる施設を、今後廃止していく方針なのか。

市立プールに行くのも、バスの送迎に費用をかけているが、これがいいのかどうか不明である。子どもたちがバスに乗るために、公園まで歩いているが、雨の日でも中止にならないため、プール後は寒いという声を聞いた。このような取組は他の学区でもあるのか。

【事務局】

このことに関しては、教育委員会で進めている取組になるが、学校によって差はあるものの、順番に更新の時期を迎えている。

校舎については、基本的には延伸するという方向で施工しているものの、子どもは減少傾向にあるため、どういった規模で維持していくのかを併せて検討する時期に来ている。プールについても、どういった形で投資していくのか検討が必要であり、近年の猛暑でプールの授業を炎天下でするということが、子どもの命に関わる可能性があり、安全管理という点でも、昔に比べて課題が出てきている部分がある。

そういったことを総合的に勘案して、老上や常盤で市立プールでの水泳授業を進めているところである。

ただ、おっしゃっていただいているように、実際取り組んでみて出てくる課題もあると思うため、当該委員会で出た意見については、教育委員会にも伝えていく。

【委員】

草津川跡地（国道1号線から山手の方面）で、土の搬出など、何らか工事をされているのを見かけたが、何か計画があるのか。

【事務局】

現在、草津川跡地公園の区間2・区間5があり、その続きで区間6を整備しているところである。

【副委員長】

第2期草津市行政経営改革プランの6つの項目について、今はバラバラと各委員が意見しているが、順番に1つずつ議論していく形でもいいのではないかと思います。

【委員】

やはり資料が整理されすぎている。整理したことによって新しい取組が出てきたのはいいことだとは思いますが。

【委員】

この議論の前に、草津市が直面している課題に対して、解決に向けた議論を重ねてきた結果、この6つが重要なことだと整理されたのだと思う。簡略化されて、あっさりしているように見える部分もあるかもしれないが、全体を見ながら評価して説明いただいていると思う。

【委員】

この資料が悪いとは思っていないが、色々な立場の委員の方がいるので、もう少し具体的な判断材料があってもいいのかなと。この資料だと、詳しくない人からすると、良く分からないけどまあいいかということになりかねないと思う。

【委員】

職員力の向上について、窓口対応の評価が全体評価に繋がっているという意見があったが、家族が市役所を訪れた際に、とてもスムーズに案内していただいて、丁寧な説明を受けたと大変満足していた。そういう面もある。

一概には言えないが、今までの公務員像として残業時間が多かったものが、今は働き方改革もあり、開庁時間の見直しも相まって、そういうところに不満を抱いている人もいると思う。市民満足度は働き方改革とどうしても対立してしまう部分がある。

確かに市民満足度が目標より低くなっているが、一定仕方がない部分もあるのではないかなと思う。

【委員長】

市民の意見が全て正しいと思いがちだが、実は市民もこういうことをちゃんと理解しないといけない。みんなで休める社会を作っていかなければならない。

閉会

【林総合政策部副部長】

本日は様々な方面から、活発な議論をいただきありがとうございました。

いただいた御意見につきましては、それぞれの担当部局に伝え、検討を進めてまいりたいと思いますのでよろしくお願いいたします。

次回は、2月～3月頃に第2回目の委員会を開催させていただく予定でございます。

今後も本市の行政経営改革のさらなる推進に向けて、委員の皆様には色々とお世話になりますが、どうぞよろしくお願いいたします。