

草津市行政経営改革プラン

(令和3(2021)年度～令和6(2024)年度)

令和3(2021)年3月

草津市

目 次

第Ⅰ章 「草津市行政経営改革プラン」の概要

1. 策定趣旨	1
2. 位置づけ	2
3. 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

1. 本市の行政経営を取り巻く環境変化	3
2. 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
3. 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

1. 管理型から経営的視点を加えた行政運営へ	11
2. 目指す成果（主なもの）	11

第Ⅳ章 改革に向けた実施計画（アクション・プラン）

1. 自律的な行政経営	12
①公民連携手法の活用	13
②広域連携の推進	14
③プロジェクトチーム方式の活用	15
④国・県の提案募集方式の活用	16
⑤情報化推進計画に基づく取組の推進（行政運営の効率化）	17
⑥事務事業の点検とBPR手法を活用した業務の見直し	18
⑦人材育成の推進と職員の適正配置	19
⑧職員の意識改革と働き方改革	20
⑨財政規律ガイドラインに基づく取組の推進	21
⑩使用料等の適正化と公平性の確保	22
⑪新たな財源の確保	23
⑫公共施設等総合管理計画に基づく施設マネジメント	24
⑬ファシリティマネジメントの推進	25
⑭公共施設の運営の効率化	26
⑮市有空閑地の活用・処分	27
⑯大規模事業の実施状況の確認	28
⑰情報化推進計画に基づく取組の推進（オープンデータの推進）	29
⑱業務見直し工程表の活用による既存事業や業務の見直し	30
2. 本計画の進捗管理	31

第 I 章 「草津市行政経営改革プラン」の概要

1. 策定趣旨

本市では、昭和 56(1981)年以降、数次にわたる行政改革に関する取組を進めてきました。特に、平成 16(2004)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す。

こうした取組を通じて、平成 26(2014)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(2015)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、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、行政内部の改革については、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ことが必要です。

本市は人口が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、自治体の財政状況に影を落とすことが予想されます。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として縮小社会への早期の対応を図ることが必要です。

このような時代の流れや変化に適した行政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、ICT^{※1}や先端技術等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、行政サービスの質と生産性の向上に繋げることが重要です。

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計画として、令和 2(2020)年 10 月 8 日に草津市行政システム改革推進委員会から提言された『「草津市行政経営改革プラン」の策定に向けて』の内容を尊重し、令和 3(2021)年度から令和 6(2024)年度までを計画期間とする、未来への責任を果たす具体的な行動計画を明らかにするために策定したものです。

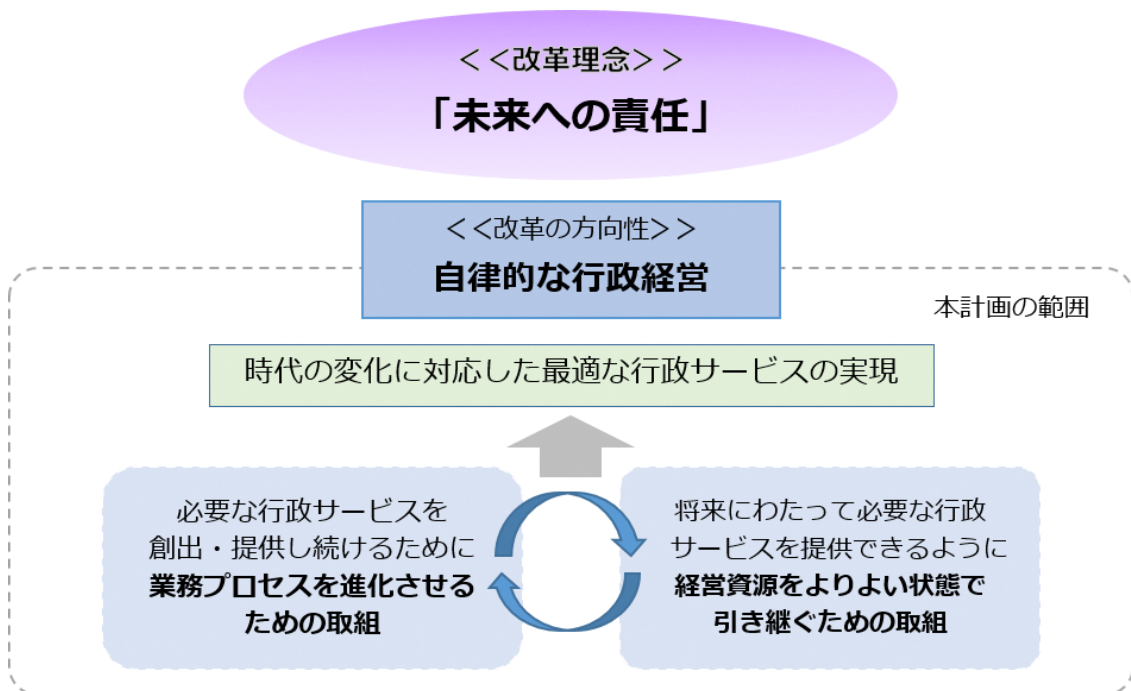
※1 ICT (Information and Communications Technology)・・・パソコンだけでなく、スマートフォンなど、様々な形状のコンピュータを使った情報通信技術のこと。

2. 位置づけ

本計画は、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ます。「自律的な行政経営」を改革の方向性とし、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、提供していくことを目指します。

そのために、本計画において「必要な行政サービスを創出・提供し続けるための業務プロセスを進化させるための取組」と、将来への新たな投資と財政の健全性のバランスをどのようにして保つのか、市としての組織力向上や人材育成をどのように図るのか、民間活力の導入や業務の効率化をどのように進めていくのかといった諸課題を解決するための「経営資源をよりよい状態で引き継ぐための取組」を明らかにします。

図表1 本計画の位置づけ



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」を不断の取組として進めていきます。

3. 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(2021)年度から令和6(2024)年度の4年間とします。

なお、令和7(2025)年度以降については、令和6(2024)年度に本計画の進捗状況を検証し、次期計画を策定すべきかどうかを判断します。

図表2 本計画の期間

令和 3年度 (2021)	令和 4年度 (2022)	令和 5年度 (2023)	令和 6年度 (2024)	令和 7年度 (2025)	令和 8年度 (2026)	令和 9年度 (2027)	令和 10年度 (2028)	令和 11年度 (2029)	令和 12年度 (2030)	令和 13年度 (2031)	令和 14年度 (2032)
第6次草津市総合計画 基本構想											
第1期基本計画				第2期基本計画				第3期基本計画			
草津市行政経営 改革プラン											

第Ⅱ章 本市の行政経営を取り巻く環境変化と課題

1. 本市の行政経営を取り巻く環境変化

(1)人口減少社会の到来と少子高齢化の進展

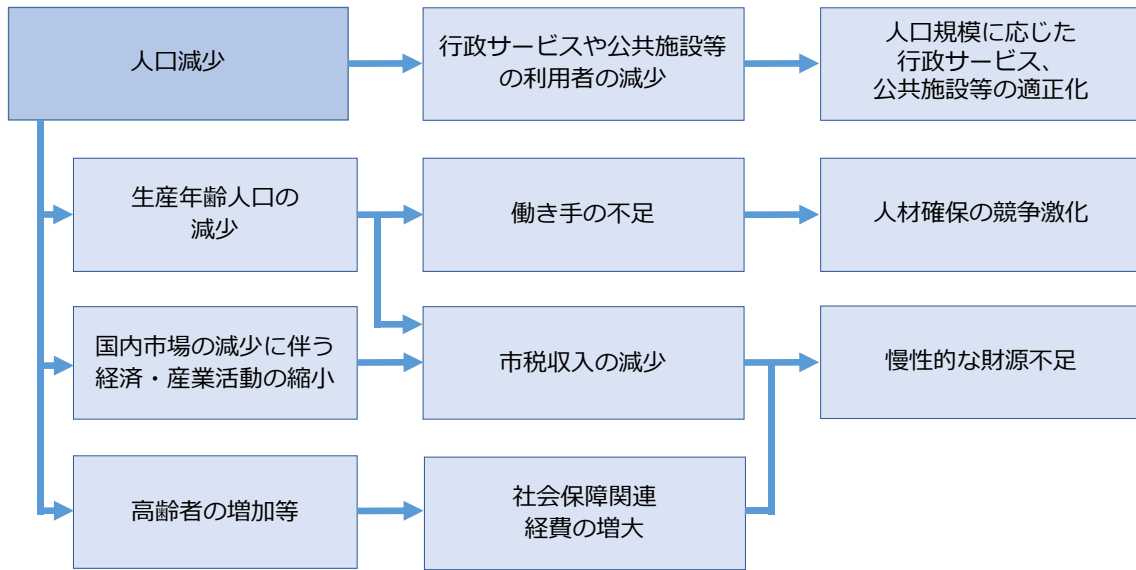
日本の総人口は、平成20(2008)年に1億2,808万人をピークに減少しています。第6次草津市総合計画に示した見通しによると、本市の人口は今後も継続して増加し、令和12(2030)年に147,400人程度(国勢調査ベース)に達する見通しです。その後は減少に転じ、令和22(2040)年には、143,200人程度になることを見込んでいます。

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・更新を進めていくことが必要です。また、生産年齢人口※2が減少することにより、労働力が不足するだけでなく、経済・産業活動の縮小による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、自治体の財政はますます厳しい状況になることが予測されます。

平成30(2018)年7月に総務省が取りまとめた自治体戦略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できない業務に注力できるような環境を作ることが必要と指摘されています。

※2 生産年齢人口…15歳以上65歳未満の人口のこと。

図表3 人口減少、少子高齢化が行政経営に及ぼす主な影響

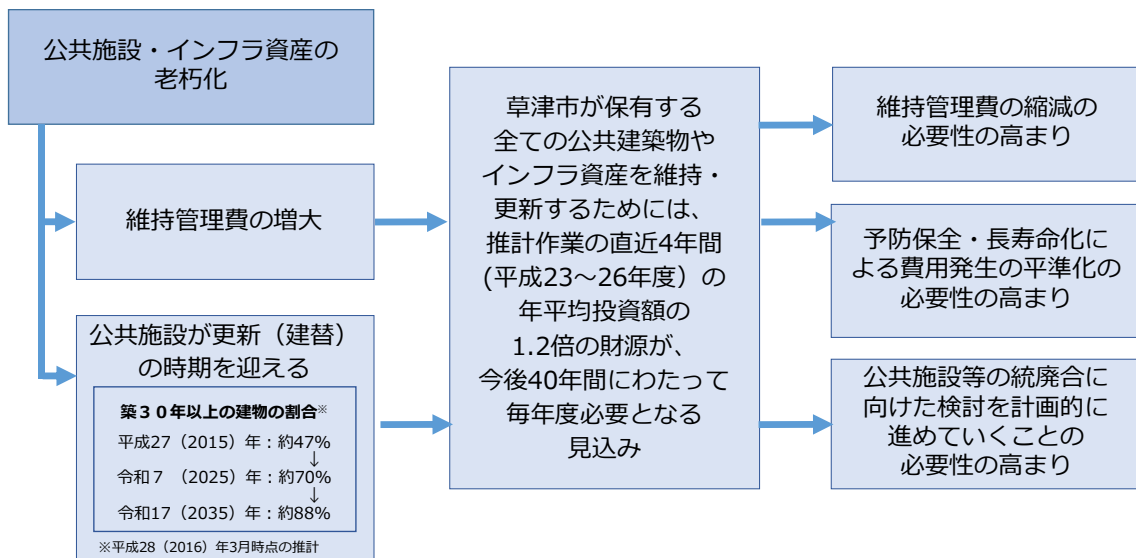


(2) 公共施設等の現況と老朽化対策等

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います。

本市においては、昭和 29(1954)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。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ます。そのため、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検討を進めていくことが必要です。

図表4 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。

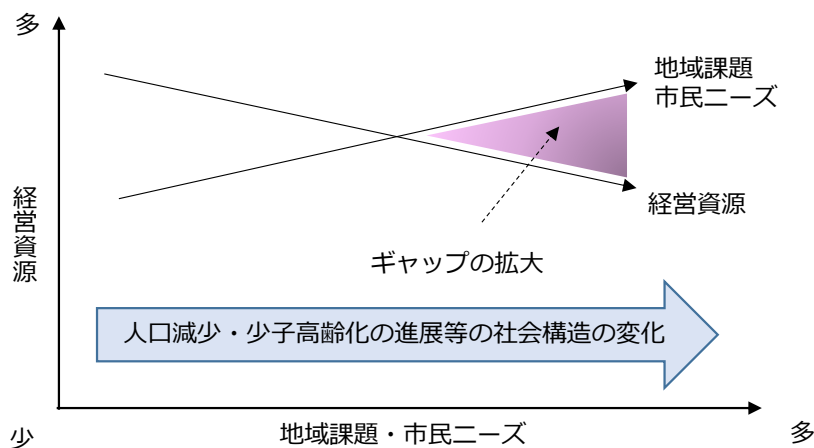
(3) 地域の課題や市民ニーズの多様化・複雑化

近年、高齢化や一人暮らし世帯の増加等、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ます。このように行政に対するニーズが更に高まっていくと考えられますが、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となります。

こうした中で、本市が将来にわたって安定した最適な行政サービスを提供し、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^{※4}、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となります。

図表 5 地域の課題や市民ニーズの多様化・複雑化による経営資源の不足（イメージ）



(4) 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、地域の課題を的確に捉え、時期を逸することなく、都市としての質や魅力を高めていくため、また、多様化・複雑化していく市民ニーズに対応していくため、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ことが必要です。

働き方改革に関しては、平成 28(2016)年度にイクボス宣言、平成 29(2017)年度、30(2018)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。さらに、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(2019)年度か

※4 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。

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ます。

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ます。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す。

図表6 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、働きがいを実現できる職場の実現 「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

(5) AI・RPA等の先端技術の進展

AI^{※5}・RPA^{※6}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(2019)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

※5 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。

※6 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。

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ことが必要です。

本市では、令和 2(2020)年 3 月に策定した「草津市情報化推進計画」に基づき、A I や R P A 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ています。

(6) 新型コロナウイルスの感染防止対策の教訓

令和 2(2020)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、W e b 会議^{※7}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行政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」においてもデジタル技術の活用を進めていくことが一層重要となってきます。

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、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に組織として取り組んでいけるかが問われています。

※7 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。

2. 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必要があります。

図表7 行政経営における課題

	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 ▶行政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

3. 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

(1) 取組成果の概要

①協働のまちづくりの推進

- ・平成 29(2017)年度に協働のまちづくり推進計画の中間見直しを行い、計画理念に「地域共生社会」や、新たな具体策に「健幸都市宣言実現に向けた地域への関わり」などを追加しました。
- ・平成 30(2018)年度に職員の協働・市民参加に対する意識調査を実施し、職員の協働・市民参加に対する現状を把握しました。
- ・令和元(2019)年度には、協働のまちづくり推進計画に基づく取組の成果や課題を踏まえて、より一層の市民活動の活性化と協働の推進を図るため、課題共有型地域円卓会議やL I V E市民フォーラム等の新たな市民参加の手法を取り入れながら第2次協働のまちづくり推進計画を策定しました。
- ・令和2(2020)年度からは、草津市協働のまちづくり推進計画に掲げる協働理念を引き継ぐとともに、さらなる協働型社会を目指した「第2次草津市協働のまちづくり推進計画」に基づく取組を進めています。

②自律的な行政経営

- ・草津市の魅力を発信する取組として、シティセールス事業を推進し、ふるさと寄附において、ポータルサイトの拡大や草津市ならではの返礼品の充実、イベント等を中心とした啓発活動を行った結果、寄附金額が増加しました。
- ・おうみ自治体クラウド協議会において、参画自治体と連携し共通の行政課題の解決等に取り組み、図書館システムの構築・共同利用を開始しました。
- ・平成 29(2017)年度には国の業務改革モデルプロジェクトに採択され、B P R (Business Process Re-engineering) 手法を用いた業務分析および、会計事務の業務フローを再構築し、令和3(2021)年1月から会計課の審査事務をアウトソーシングしました。
- ・平成 29(2017)年度から事務事業等の抜本的な見直しの徹底、将来を見据えた「選択と集中」を推進する手法として「業務見直し工程表」を策定した結果、令和元(2019)年度までに57,085千円の事業費を削減しました。
- ・公共施設の運営においては指定管理者制度の導入を進めるとともに、施設運営に対する評価制度を見直し、第三者の視点による評価を加えた仕組みを構築しました。
- ・規律ある財政マネジメントの下で自律した地域経営の実現を図るため、財政運営に関する基本方針や取組等を定めた「草津市健全で持続可能な財政運営および財政規律に関する条例」を平成29(2017)年4月に施行し、「草津市財政規律ガイドライン」に基づく取組をより一層推進するとともに「草津市公共施設等総合管理計画」に掲げる指標の管理や施設の使用料、諸証明発行の手数料等について、全庁的な見直しを実施し受益者負担の適正化を図った結果、健全な行財政運営が維持できました。

- ・働き方改革を進めるため、平成 29(2017)年度に働き方改革プラン、平成 30(2018)年度に働き方改革ロードマップを策定し、職員研修（意識改革研修や生産性向上研修）や業務効率化アクションの実施による意識改革とともに、業務の見直しやICTの活用による効率化を進めた結果、職員の時間外勤務の縮減が図られました。
- ・職員の人材育成の取組では、草津市人材育成方針に基づき政策形成実践研修の実施や職員提案制度を実施するなど政策形成能力の育成に取り組んだ結果、予算化を伴う職員提案の実現に至っています。

（２）引き続き取り組むべき課題等

上記の成果の一方で将来到来する人口減少社会を見据え、持続的で健全な行政経営を行うため、規律ある財政マネジメントと長期的な視点に立った施設マネジメントに取り組んでいくことが必要です。取組を進めるにあたっては、緊急事態時に最善最良の選択ができるよう平常時から緊急事態を想定した取組が重要となります。

行政経営改革の取組の中心とも言える、事務事業の効率化については、業務見直し工程表の作成やBPR手法を活用した業務分析により会計審査業務の一部でアウトソーシングを導入するなど、一定程度、業務の効率化が図られましたが、行政事務の効率化をさらに進めていくためには、AIやRPAなどの先端技術の導入による効果を検証していくことが必要です。

また、職員の大量退職、大量採用により組織の新陳代謝が急速に進む中で、多様化・複雑化する市民ニーズに対応していくためには、職員一人ひとりが業務遂行に必要な能力を向上させることとともに、職員が健幸でやりがいを持って働き、成長できる職場環境が重要であることから、「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（業務の見直し等を含む生産性の向上）」を柱とした働き方改革をより一層進めていくことが必要です。

（３）改革の方向性について

第3次草津市行政システム改革推進計画では、「協働のまちづくりの推進」と「自律的な行政経営」の2つを改革の方向性としていました。第6次草津市総合計画のまちづくりの基本目標である「未来への責任」の中においても、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していることや、行政事務の効率化と市民サービスの向上のため、行政自らの意識改革を図るとしていることから、改革の方向性としては「自律的な行政経営」に特化した計画とし、「行政システム改革推進計画」の名称を改め、「行政経営改革プラン」とします。

なお、「協働のまちづくりの推進」については、引き続き全庁的な取組として、「草津市協働のまちづくり推進計画」に基づく施策の実施や「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います。

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。

1. 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。

こうした管理型（減量型）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す。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」を進めます。

2. 目指す成果（主なもの）

本計画に掲げる取組を進めることにより、次のような成果の実現をめざします。

（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利便性の向上

（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

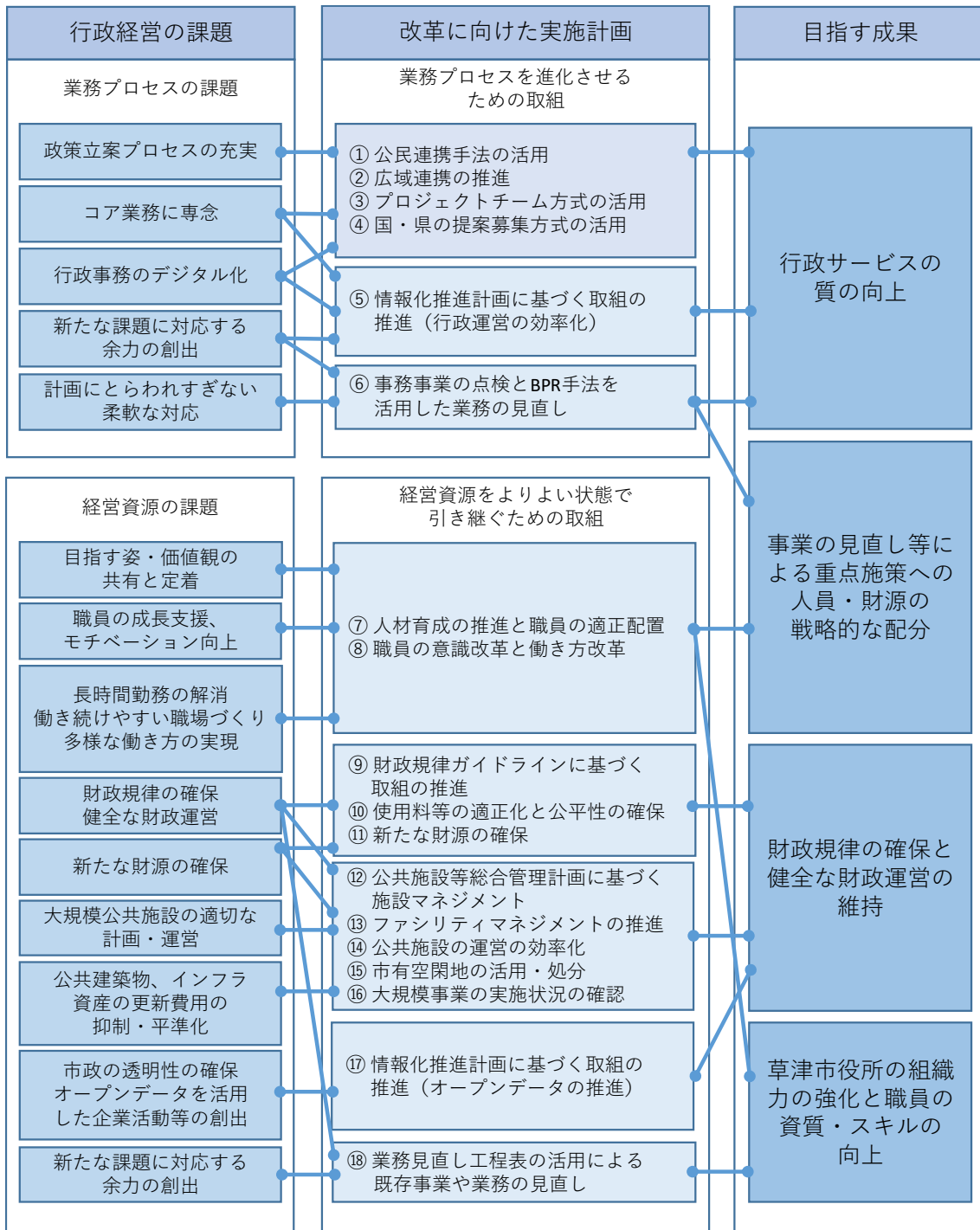
- ・ 働き方改革の推進による多様な働き方や働きやすい組織の実現
- ・ 職員のモチベーションと生産性の向上

第Ⅳ章 改革に向けた実施計画（アクション・プラン）

「目指す成果」の達成に向けて、行政経営の課題を解決するための実施計画として18項目の「改革に向けた実施計画(アクション・プラン)」を設定します。

1. 自律的な行政経営

図表8 体系図



(1) 業務プロセスを進化させるための取組

実施項目	①公民連携手法の活用	担当課	経営戦略課
		関係課	各課
目指す姿 (R6)	<ul style="list-style-type: none"> ・民間等のノウハウの活用により、質の高い行政サービスを提供しています。 ・民間等との役割分担により、政策形成、制度設計等の職員自らが実施すべきコア業務に専念できています。 ・外部委託等の公民連携手法の活用範囲の拡大により、人件費等の経費が削減されています。 		
現状 ・課題	<ul style="list-style-type: none"> ・市が重点的に取り組むべき事業への適正な職員配置や行政サービスの向上を図るため、PPP（公民連携）の推進方針を改訂し、外部委託など公民連携手法の活用を進めています。 ・建物管理や帳票の入力作業など、一部の業務で外部委託化が進んでいます。 ・人件費の高騰等により、既存の業務フローのまま外部委託化してもコスト削減を図りにくい状況にあります。 ・外部委託を進めていくためには、既存の業務フローを見直し、先端技術の活用との組み合わせ等を検討していくことも必要です。 ・全国の自治体において、様々な公民連携（PPP）手法の取組がみられることから、他自治体等の動向等を研究し、本市に適した手法について活用に向けた検討を進めていくことが必要です。 		
実施内容	<p>PPP（公民連携）の推進方針に基づき、これまで外部委託化が進んでいなかった業務について、外部委託と先端技術の活用を組み合わせた方法等を含めて導入方策を検討し、導入効果が期待される場合、導入に向けて取組を進めます。</p> <p>全国の自治体における様々な公民連携手法を研究し、本市において適した手法を研究します。研究成果に基づき、本市での取組を進めていく手法の活用を位置づけるため「PPP（公民連携）推進方針」を改訂します。</p>		
目標指標 (R3～R6)	新たな外部委託化実施件数	現状	19件
		目標	20件

※現状はH29～R2・目標はR3～R6の累計

▼スケジュール

取組項目	令和2年度	令和3年度	令和4年度	令和5年度	令和6年度
新たな外部委託の 検討・導入					
公民連携手法の研究					
PPP（公民連携） 推進方針の改訂					

(1) 業務プロセスを進化させるための取組

実施項目	②広域連携の推進	担当課	企画調整課、経営戦略課
		関係課	各課
目指す姿 (R6)	<ul style="list-style-type: none"> ・広域的な行政の枠組みの場において、近隣自治体と定期的に情報を共有し広域的な課題の解決に向けて取組を進めています。 ・行政課題に対応するため、複数の自治体で協力して共同研究や事業を共同で実施しています。 ・従来の協議会形式に限らず、先端技術を活用していくための自治体連携の取組を進めています。 		
現状 ・課題	<ul style="list-style-type: none"> ・湖南広域行政組合[※1]や湖南総合調整会議[※2]において事務の共同処理や共通課題の解決に向けた協議を行っています。 ・おうみ自治体クラウド協議会[※3]は、本市の基幹システム移行に合わせて5市(草津市、守山市、栗東市、野洲市、湖南市)での共同調達が始まったものであり、経費の削減が図れています。 ・スマート自治体滋賀モデル研究会[※4]における共同研究では、参加する県、各市町が足並みをそろえ、導入業務の選定と導入範囲を適切に判断していく必要があります。 <p>※1 湖南広域行政組合・・・草津市、守山市、栗東市および野洲市の共同で、「消防に関すること」や「湖南広域休日急病診療所に関すること」などを実施。</p> <p>※2 湖南総合調整会議・・・草津市、守山市、栗東市および野洲市が、広域的な課題について総合的に協議調整する協議体。</p> <p>※3 おうみ自治体クラウド協議会・・・情報システムの共同利用および事務の共通化・標準化を目的に設立。令和2年度10月現在の構成市は、草津市、守山市、栗東市、野洲市、湖南市、近江八幡市、米原市および甲賀市</p> <p>※4 スマート自治体滋賀モデル研究会・・・滋賀県、大津市、近江八幡市および草津市が連携して、ICTを活用した施策の情報収集、意見交換、調査、実証等を実施。</p>		
実施内容	草津市単独で実施するよりも、湖南4市(草津市、守山市、栗東市、野洲市)や大津市をはじめとした周辺市等との広域での実施により効率化が図れる事業について、連携して取組を進めます。(おうみ自治体クラウド協議会、スマート自治体滋賀モデル研究会など)		
目標指標 (R3~R6)	広域連携による新たな共同研究・ 事業数	現状	11件
		目標	15件

※現状は H29~R2・目標は R3~R6 の累計

▼スケジュール

取組項目	令和2年度	令和3年度	令和4年度	令和5年度	令和6年度
広域的な行政の枠組みへの参加	定例会等での情報共有				
おうみ自治体クラウド協議会での共同事業の検討	RPA 共同利用		継続実施 (予定)		
スマート自治体滋賀モデル研究会での共同事業の検討	共同研究	事業実施			

(1) 業務プロセスを進化させるための取組

実施項目	③プロジェクトチーム方式の活用	担当課	経営戦略課
		関係課	職員課、各課
目指す姿 (R6)	<ul style="list-style-type: none"> ・複雑、多様化する行政課題に対応するため、関係所属の職員が組織横断的に参加するプロジェクトチームを設置し、限られた時間のなかで、参加職員の知識や経験を活かした効果的な解決策を創出しています。 		
現状 ・課題	<ul style="list-style-type: none"> ・部局を超えた体制でないと対応策の検討・実行できない複雑・多様化した行政課題が増えています。 ・平成 29(2017)年度以降、6 つのプロジェクトチーム（働き方改革推進チーム、RPA 等利活用検討チームなど）を設置し課題解決に向けた様々なアイデアが創出され実行に移しています。 ・プロジェクトチームの活動をより効果的なものとするため、最終的な活動目標を明らかにするとともに、議論を進めやすい運営方法を確立することが必要です。 ・所属長や職場のメンバーの理解を高めるなど、プロジェクトチームのメンバーが活動しやすい環境をさらに整えていくことが必要です。 		
実施内容	<p>複雑、多様化する行政課題に対応するため、職員が複数部局から横断的に参加するプロジェクトチームを設置し、参加する職員の知識や経験を活かした政策立案を行います。</p> <p>プロジェクトチームのメンバーが活動しやすい環境をさらに整えていくため、所属長や職場の理解が高まるように啓発します。</p> <p>限られた時間で効果的な政策を立案できるようにするため、プロジェクトチーム方式での検討プロセスについて研究・検証し、必要に応じて運営方法を改善します。</p>		
目標指標 (R3~R6)	プロジェクトチームの設置数	現状	6 件
		目標	7 件

※現状は H29~R2・目標は R3~R6 の累計

▼スケジュール

取組項目	令和2年度	令和3年度	令和4年度	令和5年度	令和6年度
プロジェクトチーム方式を活用した政策立案	プロジェクトチーム方式を活用した政策立案				
プロジェクトチーム活動に対する庁内の理解の促進	プロジェクトチーム活動の啓発				
プロジェクトチーム方式の効果的な運営方法の検討	研究・検証		見直し検討		

(1) 業務プロセスを進化させるための取組

実施項目	④国・県の提案募集方式の活用	担当課	経営戦略課
		関係課	各課
目指す姿 (R6)	<ul style="list-style-type: none"> 国・県の事務・権限や、地方に対する規制に関わる支障事例について、各所属において日頃から問題意識を持ち、改善アイデアを検討しています。 国、県が実施する「地方分権改革における提案募集」等の機会を活用し支障事例の解決に向けた提案を行っています。 各自治体からの提案に対する国の回答を把握し、制度や事務についての理解を深め、業務の適正化や効率化に役立てています。 		
現状 ・課題	<ul style="list-style-type: none"> 国、県の「地方分権改革における提案募集」等の制度利用を促進するために、庁内各課に対して周知・啓発を実施しています。また、他市等との共同提案を平成 29(2017)年度から令和 2(2020)年度に合計 23 件実施しています。 各自治体からの提案に対する国の回答を活用することで、制度や事務についての理解を深め、業務の適正化や効率化に役立てることが可能です。 		
実施内容	<p>国、県の「地方分権改革における提案募集」制度を周知し、国・県の事務・権限や、地方に対する規制に関わる支障事例について、各所属において日頃から問題意識を持ち、改善アイデアを検討するように呼びかけます。</p> <p>「地方分権改革における提案募集」が開始された時には、各所属が必要な提案を行えるよう募集開始を周知します。提案にあたっては、必要に応じて他自治体と共同提案等の方式により国・県へ提案を行います。</p> <p>業務の適正化や効率化に役立てるため、各自治体からの提案に対する国の回答を把握・分析・活用します。</p>		
目標指標 (R3~R6)	「地方分権改革における提案募集」における提案件数(共同提案を含む)	現状	23 件
		目標	25 件

※現状は H29~R2・目標は R3~R6 の累計

▼スケジュール

取組項目	令和2年度	令和3年度	令和4年度	令和5年度	令和6年度
国・県の提案募集 制度の活用	周知・啓発				
	支障事例の改善方策を国・県等へ提案				
	国等からの回答結果の把握・分析・活用				

(1) 業務プロセスを進化させるための取組

実施項目	⑤情報化推進計画に基づく取組の推進 (行政運営の効率化)	担当課	経営戦略課
		関係課	各課
目指す姿 (R6)	<ul style="list-style-type: none"> ・先端技術（A I ・ R P A 等）の導入に向けた検証を経て、導入効果の高い業務への本格導入・活用が進むことで、効率化が図られ職員がコア業務に専念しています。 ・情報システムにおいてクラウド化が進み、運用が標準化されることで経費が削減されています。 ・職員が I C T を積極的に活用することで、行政サービスの質や職員の業務効率が向上しています。 		
現状 ・課題	<ul style="list-style-type: none"> ・ R P A や A I 議事録、多言語通訳システムなどの先端技術の活用が始まっています。 ・スマート自治体滋賀モデル研究会で行政手続きのオンライン化を共同研究しています。 ・先端技術の導入にあたっては、費用削減の観点だけでなく、職員の作業時間の削減など働き方改革の観点や、課題に取り組む余力を生み出すといった観点など、幅広く効果をとらえて、導入効果を検証する必要があります。 		
実施内容	<p>A I ・ R P A 等の先端技術の効果等を検証し、事務改善など効果が見込める業務については、先端技術の活用を進めます。</p> <p>行政課題にかかる先端技術の活用にあたって、単独で導入するよりもコストの削減が見込める場合は、スマート自治体滋賀モデル研究会やおうみ自治体クラウド協議会など広域での共同での取組とするように連携・協力を求めます。</p>		
目標指標 (R3~R6)	コストや職員の作業時間の削減効果が見込める業務への先端技術（A I ・ R P A 等）の導入件数	現状	4 件
		目標	11 件

※現状は H29~R2 ・ 目標は R3~R6 の累計

▼スケジュール

取組項目	令和2年度	令和3年度	令和4年度	令和5年度	令和6年度
RPA 活用業務拡大・ 先端技術の検討・ 導入					
スマート自治体滋賀 モデル研究会での 共同研究					
おうみ自治体クラウド協議会での RPA の 共同利用					

(1) 業務プロセスを進化させるための取組

実施項目	⑥事務事業の点検とBPR手法を活用した業務の見直し	担当課	経営戦略課
		関係課	各課
目指す姿 (R6)	<ul style="list-style-type: none"> ・先端技術の活用を含めた業務プロセスの再構築について、各所属内だけでなく、所属をこえて職員が協力して実行しています。 ・職員が日々の業務を通じて感じている業務の改善アイデアが職員提案として提出されています。採択された提案が実行されることで、行政サービスや職員の生産性が向上しています。 		
現状 ・課題	<ul style="list-style-type: none"> ・当初予算編成時に既存事業の見直しを自己点検する仕組みを構築しています。 ・職員提案制度を活用した業務改善を行っています。 		
実施内容	<p>当初予算編成時に既存事業の自己点検を実施するとともに、業務プロセスをBPR（ビジネス・プロセス・リエンジニアリング）手法による抜本的な見直しと、先端技術の活用を含めた業務プロセスの再構築による業務の効率化を進めます。</p> <p>また、職員提案による業務改善を継続し、改善意識の醸成を図るとともに、提案内容の実現性を高める取組を研究します。</p>		
目標指標 (R3~R6)	業務プロセスの改善数	現状	—
		目標	12 業務

※現状は H29~R2・目標は R3~R6 の累計

▼スケジュール

取組項目	令和2年度	令和3年度	令和4年度	令和5年度	令和6年度
事業見直しチェックリストを活用した事務改善	自己点検・事務改善				
職員提案制度の実施	募集・提案内容の実施				
職員提案制度の見直し	調査・研究			見直し	実施

(2) 経営資源をよりよい状態で引き継ぐための取組

実施項目	⑦人材育成の推進と職員の適正配置	担当課	職員課
		関係課	各課
目指す姿 (R6)	<ul style="list-style-type: none"> 職員一人ひとりが人材育成の重要性を認識し、職員の意欲や能力を高め、発揮できる職場風土が醸成されています。 職員一人ひとりが職務の遂行に必要な能力を高めるとともに、それぞれの職階・職制ごとの役割を果たすことで組織力を最大限に発揮し市民福祉の向上につながっています。 各部局、チームが組織目標を達成するにあたって必要となる能力や課題を認識し、中長期的な観点から人材の育成・確保や能力開発に計画的かつ組織的に取り組んでいます。 定員管理計画に基づき、行政需要に応じた適正な職員数を管理するとともに、職員の意向や適性を見極めた職員配置を行っています。 		
現状 ・課題	<ul style="list-style-type: none"> 人材育成基本方針に掲げる「目指す職員像」の実現とともに、全職員が目指す方向性を共有する必要があります。 人材育成評価制度は基本方針の見直しの方方向性を踏まえ、より組織力と職員の意欲の向上につながる実効性の高いものに見直していく必要があります。 自己申告書を活用した人事異動により、職員のモチベーションの向上や必要な知識・経験の習得を図っているが、今後の行政需要のさらなる多様化に対応できるよう、専門性を有した職員の採用や職員の専門性を育成する人材育成方策を検討していく必要があります。 		
実施内容	<p>人材育成基本方針に掲げる「目指す職員像」の実現とともに、全職員共通の役割を示し、それを果たすための実践項目としてコンピテンシーモデルを設定するなど、全職員が目指す方向性を共有できる仕組みを検討します。</p> <p>人材育成評価制度に基づいた業績評価による業務マネジメントと行動評価による組織マネジメントを通じて、組織目標への貢献と職員の成長を促し組織力の向上を図ります。</p> <p>専門性の育成の観点から複線型人事制度などについて、導入の効果と課題の両面から検討を行います。</p>		
目標指標 (R3～R6)	「職員力の向上」についての 市民満足度	現状	19.2%
		目標	21.7%

※現状は R1 年度末時点・目標は R6 年度末時点

▼スケジュール

取組項目	令和2年度	令和3年度	令和4年度	令和5年度	令和6年度
職員・組織の理念 ビジョンの明確化	策定	運用			
人材育成評価制度の 運用	策定	運用			
適正な定員管理	改訂	運用			

(2) 経営資源をよりよい状態で引き継ぐための取組

実施項目	⑧職員の意識改革と働き方改革	担当課	職員課
		関係課	経営戦略課、各課
目指す姿 (R6)	<ul style="list-style-type: none"> ・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、市民サービスの質の向上と生産性の向上を図っています。 ・働き方改革の取組の中心に職員の意識改革を据え、「草津市役所の、自分たちの働き方改革」を実現することにより、職員のモチベーションの向上につなげています。 ・時間外勤務の縮減を図り、ワーク・ライフ・バランスを実現することで職員の心身の健康維持に努めています。 		
現状 ・課題	<ul style="list-style-type: none"> ・働き方改革を他人事として捉えている職員がみられるなど「なぜ働き方改革が必要なのか」この問いに対し全ての職員が共通した認識を持つことができていない状況にあります。 ・有事の際における業務継続や職員の多様で柔軟な働き方を実現するために、テレワークは有効な方策ですが、接続できるシステム等の制限により業務によってはテレワークそのものの利用が困難な場合や生産性が低下するケースがあります。また、専用の機器、ネットワーク環境など多数の設備投資が必要であるため、回線の増設には費用対効果の点からも十分な検討が必要です。 ・業務を効率化するために、資料の電子化や電子決裁の導入、文書管理の運用方法の見直しによるペーパーレス化を進めることが必要です。 ・職員の長時間勤務が恒常化している職場がみられます。 ・事業や業務を新たに生み出す（積み上げる）ことに力点を置いた従来の考え方を改め、それらを見直す（思い切ってやめる）発想を大切にする（評価する）意識の醸成、定着を図る必要があります。 		
実施内容	働き方ロードマップ「Kusatsu Smart Project」に基づく取組を推進し、職員の意識改革と多様で柔軟な働き方の実現をします（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）。時間外勤務の縮減や休暇制度の利用促進等と併せて、ストレスチェックの実施によるメンタルヘルスケアや運動の習慣づけなど職員の健康づくりに取り組みます。		
目標指標 (R3~R6)	働き方改革ロードマップの進捗率	現状	—
		目標	100%

※目標はR6年度末時点

▼スケジュール

取組項目	令和2年度	令和3年度	令和4年度	令和5年度	令和6年度
働き方改革ロードマップ「Kusatsu Smart Project」に基づく取組の推進	取組の推進				
		効果検証			
		次期ロードマップ策定	取組の推進		効果検証
職員の心身の健康づくり	ストレスチェックの実施				
	健康づくりの取組				

(2) 経営資源をよりよい状態で引き継ぐための取組

実施項目	⑨財政規律ガイドラインに基づく取組の推進	担当課	財政課
		関係課	経営戦略課、各課
目指す姿 (R6)	<ul style="list-style-type: none"> 第6次草津市総合計画に掲げる施策の確実な実行を推進しつつも、本市が将来にわたって持続的に発展していけるよう、各種財政指標等について目標値を設定することにより、財政規律の確保を図るとともに、健全な財政運営を維持しています。 		
現状 ・課題	<ul style="list-style-type: none"> 市税や譲与税など主要な一般財源収入の伸びを超えるペースで、社会保障関係経費等の義務的経費の増加が続き、財政の硬直化が進んでいることに加え、実質公債費比率についても、大規模事業の進捗に合わせて上昇している状況です。 新型コロナウイルス感染症の影響により、市税収入の減少や、景気後退による扶助費等の更なる増加に加え、感染防止や経済対策のための緊急的な財政出動により、これまで以上に厳しい財政状況が見込まれますが、現段階においてその影響は不透明であり、市民生活や経済活動の回復のための施策の実施が最優先される中、財政の健全化を目的とした「長期間の目指すべき指標」や「財政規律の確保に向けた取組」を示す次期ガイドラインについて、策定する時期を見定める必要があります。 		
実施内容	<p>「草津市健全で持続可能な財政運営および財政規律に関する条例」および「草津市財政規律ガイドライン」に基づき、今後、厳しい財政状況が見込まれる中であっても、中長期的な財政見通しのもと、目標達成に向けた取組を通じて各種財政指標を遵守することにより、財政規律の確保を図り、健全な財政運営の維持に努めます。また、新型コロナウイルス感染症の影響を勘案し、適切な時期に次期ガイドラインを策定します。</p>		
目標指標 (R3~R6)	予算・決算における各種財政指標の分析を通じた健全な財政運営の維持	現状	毎年度維持
		目標	毎年度維持

▼スケジュール

取組項目	令和2年度	令和3年度	令和4年度	令和5年度	令和6年度
条例・ガイドラインに基づく決算分析や予算編成	運用				
次期ガイドラインの改訂	検討・策定				

(2) 経営資源をよりよい状態で引き継ぐための取組

実施項目	⑩使用料等の適正化と公平性の確保	担当課	経営戦略課
		関係課	財政課、各課
目指す姿 (R6)	<ul style="list-style-type: none"> 概ね3から5年の間隔で、公共施設や行政サービスを利用する市民と利用しない市民の立場を考慮しながら全庁的な見直しを実施し「市民負担の公平性」を維持しています。 		
現状 ・課題	<ul style="list-style-type: none"> 平成29(2017)年度に一斉見直しを実施した際に、次回は令和4(2022)年度に一斉見直しを実施することとしていましたが、新型コロナウイルス感染症の影響を勘案したうえで、適切な時期に見直しを実施する必要があります。 		
実施内容	<p>使用料および手数料等について、概ね3から5年の間隔で全庁的な見直しを実施するとともに、制度改正等に伴い見直しが必要な使用料等については適宜、適正な見直しを行います。</p>		
目標指標 (R3~R6)	全庁的な見直しの実施	現状	3から5年に1度実施
		目標	3から5年に1度実施

※現状は H29~R2・目標は R3~R6

▼スケジュール

取組項目	令和2年度	令和3年度	令和4年度	令和5年度	令和6年度
全庁的な見直し		検討	実施	改定	
制度改正等に伴う 随時見直し	適宜実施				

(2) 経営資源をよりよい状態で引き継ぐための取組

実施項目	①新たな財源の確保	担当課	経営戦略課
		関係課	財政課、各課
目指す姿 (R6)	<ul style="list-style-type: none"> ・新たな財源の確保をめざして、他の自治体の先進事例の把握や民間等からの提案を受け付けるなど様々な手法を研究し、知見やネットワークを蓄積しています。 ・財源確保の知見を踏まえ、本市における実現可能性を検証したうえで、戦略的かつ効率的な確保策を導入しています。 ・プロジェクトチーム方式の活用等により、職員の財源確保に対する意識が向上し、全庁的に新たな財源の確保が行われています。 		
現状 ・課題	<ul style="list-style-type: none"> ・広報紙や市ホームページ、庁舎のデジタルサイネージなどを活用した財源の確保に取り組んでいます。 ・各所属で独自に財源の確保に取り組んでおり、戦略的な財源確保の取組には至っていません。 ・全国の自治体において、新たな財源の確保に向けた取組が行われていることから、本市に適した新たな確保策を研究する必要があります。 		
実施内容	<p>プロジェクトチーム方式の活用や他市町、民間等での事例を参考に、クラウドファンディングの活用など、新たな財源確保について調査・研究を行います。本市における実現可能性を検証し、検証結果に基づき、新たな財源を確保します。</p> <p>全庁的な財源確保への取組を進めていくため、各所属が作成する啓発物(パンフレット、冊子等)については、企業広告等を活用した作成を検討するとともに、公共施設でのネーミングライツの実施、デジタルサイネージの設置を検討します。</p>		
目標指標 (R3~R6)	新たな財源確保数	現状	—
		目標	3件

目標は R3~R6 の累計

▼スケジュール

取組項目	令和2年度	令和3年度	令和4年度	令和5年度	令和6年度
新たな財源確保の調査・研究	調査・研究				
財源確保ルールの方策・実施		策定	実施		

(2) 経営資源をよりよい状態で引き継ぐための取組

実施項目	⑫公共施設等総合管理計画に基づく施設 マネジメント	担当課	経営戦略課
		関係課	総務課、各課
目指す姿 (R6)	<ul style="list-style-type: none"> 現在の施設規模（延床面積・施設数等）で再整備を行っていった場合の長期的な費用見通しを明らかにします。（新設・建替・統廃合を行う場合の判断根拠とする。） 長期的な公共建築物の新設・統廃合を含めた再整備計画の方針策定に向けた、検討スケジュール、プロセス、推進体制を明らかにします。 		
現状 ・課題	<ul style="list-style-type: none"> 「公共施設等総合管理計画」において、令和 17 (2035) 年度末の人口一人当たりの公共建築物延床面積を、平成 27 (2015) 年度の水準である 2.6 m²/人以下を維持することを方針として掲げており、令和 2 (2020) 年 4 月現在で目標水準を維持しています。 「公共施設等総合管理計画」において 40 年間(平成 27(2015)～令和 36(2054) 年度)に必要な公共施設等の更新にかかる費用を試算したところ、現状の公共施設等を現状のまま保有し続けることは財政的に厳しい状況にあり、将来の人口減少時代を見据えた公共施設等の総量の適正化を検討する必要があります。 地方公会計と公共施設等の適正管理を連携させ、公共施設等のマネジメントをより効果的に行うため、固定資産台帳等のデータを計画に反映させる必要があります。 公共施設等の新設や建替・統廃合を含めた再整備に関わる検討を進めるスケジュールや検討プロセスの研究を開始することが必要です。 		
実施内容	<p>公共施設等（インフラ資産を含む。）の老朽化の状況や、今後の人口や財政状況等の見通しについて把握・分析を行い公共施設等の総合的かつ計画的な管理を行います。また計画の改訂にあたっては、固定資産台帳等の公会計データの反映を検討するとともに、長期的な視点で公共施設等の再整備方針等の作成に向けた調査研究を行います。</p>		
目標指標 (R3～R6)	人口一人当たりの公共建築物延床面積	現状	2.6 m ² /人
		目標	2.6 m ² /人

※現状は R1 年度末時点・目標は R6 年度末時点

▼スケジュール

取組項目	令和2年度	令和3年度	令和4年度	令和5年度	令和6年度
公共施設等総合管理 計画に基づく目標値 の管理	フォローアップ				
公共施設等総合管理 計画の改訂		改訂			
公共施設等の再整備 方針等の作成		調査・研究			

(2) 経営資源をよりよい状態で引き継ぐための取組

実施項目	⑬ファシリティマネジメントの推進	担当課	総務課
		関係課	各課
目指す姿 (R6)	<ul style="list-style-type: none"> ・計画的な点検や劣化度調査、保全計画に基づく長寿命化により維持管理コストの縮減を図ります。 ・新たな維持管理手法の導入の調査・研究により、施設の維持管理業務の効率化を図られています。 		
現状 ・課題	<ul style="list-style-type: none"> ・「ファシリティマネジメント推進基本方針」において、早期に着手すべき施策として「適切な保全工事による施設の長寿命化および工事費の縮減・平準化」と「法定点検の適正な実施」を掲げ、予防保全の考え方を取り入れた長寿命化工事や法定点検等に努めています。 ・劣化度調査の結果に基づき「第2期中長期保全計画」を策定しています。 ・事務職員が携わっている施設管理は、技術的な知識を要し、事務職員の負担となっていることから、専門的な知識・技術をもった民間企業との役割分担を研究していくことが必要です。 		
実施内容	<p>市有建築物については、草津市ファシリティマネジメント推進基本方針等に基づき、保全情報管理システムによる情報の一元管理を行うとともに、計画的な点検・劣化度調査や保全計画に基づく長寿命化等により、維持管理費等の縮減と平準化を図ります。また、新たな管理手法の導入に向けた調査・研究を行います。</p>		
目標指標 (R3~R6)	新たな維持管理手法の導入の 検討結果の整理	現状	—
		目標	令和6年度

▼スケジュール

取組項目	令和2年度	令和3年度	令和4年度	令和5年度	令和6年度
定期点検・劣化度調査の実施	定期点検・劣化度調査				
短期実施計画の年次改訂	年次改訂の実施				
中長期保全計画の改訂	改訂	実施			
新たな管理手法の導入検討	調査・研究				

(2) 経営資源をよりよい状態で引き継ぐための取組

実施項目	⑭公共施設の運営の効率化	担当課	総務課
		関係課	各課
目指す姿 (R6)	<ul style="list-style-type: none"> ・民間等の創意工夫やノウハウを活かし、行政サービスの向上や管理運営の効率化を継続的に図られています。 ・指定管理者が安定的かつ継続的に事業を行える経営状態であるか適切に判断しています。 		
現状 ・課題	<ul style="list-style-type: none"> ・指定管理者による自己評価、担当課によるモニタリングに加え、第三者の視点で評価を行う指定管理者選定評価委員会による管理・運営評価の仕組みを構築しています。 ・令和元(2019)年度に指定管理候補者の辞退や指定管理者の指定取り消しといった事案が発生したことから、再発防止策を検討し、令和2(2020)年に指定管理者制度運用ガイドラインを改訂しました。今後も制度の運用状況に応じて随時改訂を行う必要があります。 		
実施内容	<p>市内の公共施設について、管理運営の効率化や行政サービスの向上の観点から指定管理者制度の継続および新規施設設置時において導入を検討します。また、指定管理者制度導入済みの施設については、運用ガイドラインに基づき評価を行うとともに、指定管理者が安定的かつ継続的に事業を行えるか経営状態の確認を行います。</p>		
目標指標 (R3~R6)	新規指定管理者制度導入施設数	現状	24 施設
		目標	2 施設

※現状は H29~R2・目標は R3~R6 の累計

▼スケジュール

取組項目	令和2年度	令和3年度	令和4年度	令和5年度	令和6年度
指定管理者制度の導入					
外部委員会による評価					

(2) 経営資源をよりよい状態で引き継ぐための取組

実施項目	⑮市有空閑地の活用・処分	担当課	企画調整課
		関係課	各課
目指す姿 (R6)	<ul style="list-style-type: none"> 一定規模以上の市有空閑地について、庁内各所属や県、関係機関と情報を共有することで、利活用の方針を定めています。 公共的な利用予定のない市有空閑地については、民間への売却等を検討しています。 		
現状 ・課題	<ul style="list-style-type: none"> 空閑地の利活用に向けての課題等を庁内で共有しながら、公共利用や処分を含めた民間活用の可能性について検討等を進めたことにより、平成29(2017)年度から令和元(2019)年度の3年間で3件の空閑地について利活用の方針を定めました。 市内に存在する概ね1,000㎡以上の空閑地について、一元的に情報を整理し、毎年リストを更新しています。 草津市総合計画や都市計画マスタープランに沿った土地利用を図る必要があります。 市有資産のうち不動産である公共建築物、インフラ資産、大規模空閑地については、一元的に利活用方策を検討する体制は整っていません。 		
実施内容	本市が所有する空閑地や公共施設跡地等の利活用について、個々の土地の課題整理および公共利用や処分を含めた民間活用等の検討を（各担当課と連携を図りながら）行い、利活用方針を定めます。		
目標指標 (R3~R6)	大規模（1,000㎡以上）空閑地の 利活用方針決定件数	現状	3件
		目標	3件

※現状は H29~R2・目標は R3~R6 の累計

▼スケジュール

取組項目	令和2年度	令和3年度	令和4年度	令和5年度	令和6年度
利活用の検討					
大規模空閑地の状況確認					
利活用方策の調査・研究					

(2) 経営資源をよりよい状態で引き継ぐための取組

実施項目	⑩大規模事業の実施状況の確認	担当課	経営戦略課
		関係課	各課
目指す姿 (R6)	<ul style="list-style-type: none"> 大規模事業（不特定多数の市民が利用し、総事業費が概ね5億円以上）が完了した数年後に第三者の視点により、事業の実施状況が確認され、大規模事業の妥当性が検証されています。 検証で得られた知見を、次期大規模事業に反映するための仕組みが検討され、運用されています。 		
現状 ・課題	<ul style="list-style-type: none"> 平成30(2018)年度にモデル的に「草津川跡地公園」と「コミュニティ防災センター」の確認を行い、事後に事業を確認することの意義や効果を検証しました。この検証を踏まえ、今後、新たな大規模事業の整備が完了した数年後に第三者の視点による「大規模事業の実施状況の確認」を行うこととしています。 検証結果は、第三者の中立的な意見としており、担当課が大規模事業を進める上での参考とすることとしています。 現在の本市の大規模事業の立案・計画プロセスには、これまでの大規模事業の検証で得られた知見を反映するための仕組みを構築する必要があります。 		
実施内容	<p>市が行う大規模事業は多額の財政負担を伴うものであり、将来の財政運営に与える影響も大きいことから、第三者の多様な意見等により事業の実施状況を確認します。(くさつシティアリーナ、市民総合交流センター等)</p> <p>検証で得られた知見を次期大規模事業に反映していくため、大規模事業の立案・計画プロセスに追加する新たな仕組みを検討します。</p>		
目標指標 (R3~R6)	実施状況を確認した大規模事業の件数	現状	2件
		目標	3件

※現状は H29~R2・目標は R3~R6 の累計

▼スケジュール

取組項目	令和2年度	令和3年度	令和4年度	令和5年度	令和6年度
大規模事業の実施 状況確認					
検証結果を次期大規模事業に反映する 仕組みの検討					

(2) 経営資源をよりよい状態で引き継ぐための取組

実施項目	⑰情報化推進計画に基づく取組の推進 (オープンデータの推進)	担当課	経営戦略課
		関係課	各課
目指す姿 (R6)	<ul style="list-style-type: none"> ・市民や事業者において、地域課題の解決を目的としたオープンデータの活用が図られるように取組を進めています。 ・オープンデータを活用した新たな事業を創出し、行政サービスの効率化が図られています。 		
現状 ・課題	<ul style="list-style-type: none"> ・オープンデータカタログサイトでは、市政情報をはじめ、「暮らし」、「学ぶ・楽しむ」「福祉・健康」「子育て」等のカテゴリーに整理し、令和2(2020)年11月現在で1,805件のデータを公表しています。 ・公開型GISサイトでは、本市が保有する道路や公共施設等の地図情報のオープンデータ化に取り組み、防災マップをはじめ、都市計画図、まめバス路線図や教育施設、各種健診、ごみ収集地区など市民生活に関わりの深い情報を公表しています。 ・スマート自治体滋賀モデル研究会で「(仮称)琵琶湖オープンデータ構想」の検討が始まっています。 		
実施内容	<p>オープンデータカタログの充実を図り防災マップをはじめ、都市計画図、まめバス路線図や教育施設、各種健診、ごみ収集地区など市民生活にかかわりの深い情報の公開を進めます。また、スマート自治体滋賀モデル研究会において、広域連携による(仮称)琵琶湖オープンデータの構築・運用を目指します。</p>		
目標指標 (R3~R6)	(仮称)琵琶湖オープンデータの 構築・運用	現状	—
		目標	令和3年度から

▼スケジュール

取組項目	令和2年度	令和3年度	令和4年度	令和5年度	令和6年度
オープンデータカタログの運用	公開・更新				
オープンデータの活用促進	調査・研究				
(仮称)琵琶湖オープンデータの構築・運用	検討	構築・運用			

(2) 経営資源をよりよい状態で引き継ぐための取組

実施項目	⑩業務見直し工程表の活用による既存事業 や業務の見直し	担当課	経営戦略課
		関係課	各課
目指す姿 (R6)	<ul style="list-style-type: none"> 各所属で「業務見直し工程表(スクラップロードマップ)」が既存事業の廃止を含めた検討を行うツールとして活用され、新たな行政課題に対応するための余力(財源、時間)を創出しています。 		
現状 ・課題	<ul style="list-style-type: none"> 事業等の抜本的な見直しの徹底、将来を見据えた「選択と集中」を推進する手法として「業務見直し工程表(スクラップロードマップ)」を策定し、平成29(2017)年度から令和元(2019)年度までの3年間で、約5,700万円の事業費を削減しました。 職員の業務負担が増しており、業務や事業の見直しを進めていくことにより、新たな行政課題に対応するための余力(財源、時間)を生み出すことが必要です。 スクラップロードマップの徹底を図るため、令和2(2020)年度に「行政経営改革推進チーム」を設置し、対象事業等の基準作成など、事業見直し等の徹底を図る仕組みの検討を行いました。 		
実施内容	<p>既存事業の見直しツールである、ボトムアップ方式の業務見直し工程表を毎年度作成するとともに、数年間隔でピックアップ方式によるスクラップリストの作成を行うことで、事務事業費および人件費の削減と職員の業務負担の軽減を図ります。</p>		
目標指標 (R3~R6)	業務見直し工程表の活用による 事業費の削減額	現状	5,700万円
		目標	8,000万円

※現状は H29~R1・目標は R3~R6 の累計

▼スケジュール

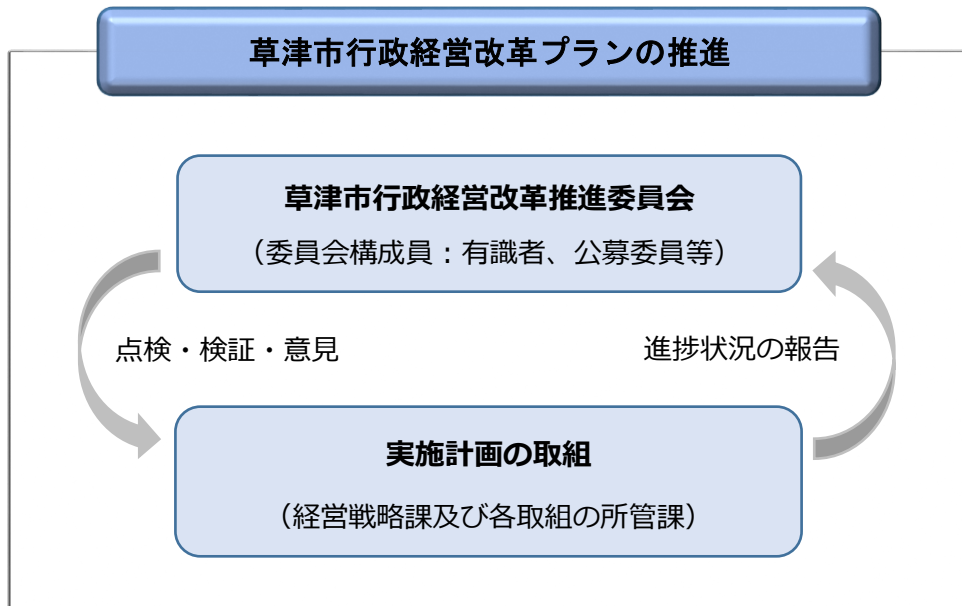
取組項目	令和2年度	令和3年度	令和4年度	令和5年度	令和6年度
業務見直し工程表の策定	毎年度策定				
業務見直し工程表のフォローアップ	フォローアップ				
スクラップリストの策定	策定				策定

2. 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（以下、「委員会」という）」を設置します。

毎年度、市は委員会に本計画の進捗状況を報告します。委員会は専門的見地から取組状況を点検・検証を行い、提案・助言を行います。市は、進捗状況及び委員会からの意見（提案・助言）を公表するとともに、目指す成果の達成に向けて、取組を改善・実行していきます。

図表9 本計画の進捗管理





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