

第2期草津市行政経営改革プラン

(令和7(2025)年度～令和10(2028)年度)

令和7(2025)年3月

草 津 市

目 次

第Ⅰ章「第2期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	2
4. SDGsについて	3

第Ⅱ章 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	4
2. 公共施設等の現況と老朽化対策等	5
3. 地域の課題や市民ニーズの多様化・複雑化	6
4. 人材育成・確保の重要性	6
5. 自治体DXの進展	7

第Ⅲ章 第1期計画の振り返りと今後の課題

1. 第1期計画の取組状況等について	8
1 業務プロセスを進化させるための取組	9
2 経営資源をよりよい状態で引き継ぐための取組	12
2. 第1期計画の取組継続について	18

第Ⅳ章 本計画の基本理念と実施計画(アクション・プラン)

1. 本計画の基本理念・改革の方向性等	18
2. 第1期計画から本計画への引継ぎ・改革に向けた実施計画(アクション・プラン)	19
1 公民連携・広域連携の推進	22
(1) PPP／PFIの推進	22
(2) 広域連携の推進	24
2 事務事業の点検・見直し	26
(1) 事務事業の整理・合理化	26
(2) 事務事業の点検とBPR手法を活用した業務の見直し	28
3 人事マネジメント・働き方改革	30
(1) 人材育成・確保の推進と職員の適正配置	30
(2) 職員の意識改革と職場環境の整備	32
4 財政マネジメント	34
(1) 財政規律ガイドラインに基づく取組の推進	34
(2) 使用料等の適正化と公平性の確保	36
5 公共施設等マネジメント	38
(1) 公共施設等の総合的な管理	38
(2) 公共施設の運営の効率化	40
6 DXの推進	42
(1) アナログ規制の点検・見直し	42
(2) 先端技術の活用	44
3. 本計画の進捗管理	46

第Ⅰ章「第2期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年以降、数次にわたる行財政運営に関する改革を推進してきました。

特に、平成16年度以降は、行政の内部改革にとどまらず、市民、市民団体、企業等を含めた本市の活性化と、自立に向けた行政システム改革の確立を目指し、協働のまちづくりを推進するためのルール・体制の構築などにも取り組んできたところです。

これらの取組を通じて、平成26年度に草津市協働のまちづくり条例が施行され、協働のまちづくりの推進に係る体制が構築されたことなどを踏まえ、令和3年3月に策定した「草津市行政経営改革プラン(以下「第1期計画」という。)」においては、「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て、これまでに取り組んできた2つの改革の方向性:「協働のまちづくりの推進」と「自律的な行政経営」を改め、「自律的な行政経営」に特化することとし、主に行政内部の改革に係る取組を進めてきました。

第1期計画では、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、「業務プロセスを進化させる取組」として、公民連携(PPP/PFI)手法の導入・検討や、生成AI等の先端技術の活用による業務改善などを進めるとともに、「経営資源をよりよい状態で引き継ぐ取組」として、職員の働き方改革や、健全な財政運営の維持、公共施設等の総合的な管理や運営の効率化などを進め、各種行政経営改革の推進を図ることができました。これらの取組において、目指す成果を達成した項目がある一方で、社会経済情勢の変化や、新たな課題が生じたことなどを踏まえ、これまでの成果を後退させることなく、引き続き、行政経営改革の取組を進める必要があります。

今後、行政を取り巻く環境は、高齢化の進展や人口減少を背景に一段と厳しさを増すことが想定される中、多様化・複雑化する市民ニーズに的確に対応するためには、引き続き、各種行政経営改革に係る取組を推進し、限りある経営資源(人・物・資金・情報・時間)を有効に活用することにより、時代の変化に対応した最適な行政サービスを創出し、継続的に提供していくことが重要です。

このような背景を踏まえ、「第2期草津市行政経営改革プラン」(以下「本計画」という。))は、草津市行政経営改革推進委員会から提言された『第2期草津市行政経営改革プラン』の策定に向けての内容を踏まえ、令和7年度から令和10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 PPP(Public Private Partnership)・・・公共施設等の建設、維持管理、運営等を行政と民間事業者が連携して行うことにより、民間事業者の創意工夫等を活用し、財政資金の効率的な使用や行政の効率化等を図るもので、「公民連携」とも呼ばれる。
- ※2 PFI(Private Finance Initiative)・・・PFI法に基づき、公共施設等の建設、維持管理、運営等を民間の資金、経営能力および技術的能力を活用して行う手法のこと。
- ※3 生成AI・・・生成AI(または生成系AI)とは、「Generative AI:ジェネレーティブAI」とも呼ばれ、入力された情報に基づき、新たな文章、画像等を生成できるAIのこと。

2. 位置づけ

本計画は、第1期計画と同様に、市政運営の最上位計画である「第6次草津市総合計画」の方向性を踏まえ、本市の行政経営改革に関する基本的な考え方を示すものです。

また、関連する計画との整合性を図りながら、行政経営の課題を解決するための実施計画として、「改革に向けた実施計画(アクション・プラン)」を設定し、各種行政経営改革に係る具体的な取組を推進します。

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。

第1期計画に引き続き、「行政経営」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、「経営改革」は、「現状と目指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。

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2期基本計画に合わせて、令和7年度から令和10年度までの4年間とします。

なお、令和11年度以降については、本計画の進捗状況を検証した上で、次期計画を策定すべきかどうかを判断します。

図表1 本計画の期間

R3年度 (2021)	R4年度 (2022)	R5年度 (2023)	R6年度 (2024)	R7年度 (2025)	R8年度 (2026)	R9年度 (2027)	R10年度 (2028)	R11年度 (2029)	R12年度 (2030)	R13年度 (2031)	R14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			
第1期 草津市行政経営改革プラン				第2期 草津市行政経営改革プラン							

4. SDGsについて

SDGsとは、17の目標と169のターゲットからなる令和12年に向けた具体的行動指針で、「だれ一人取り残さない」を理念とした国際目標です。本計画では、SDGsの理念を踏襲して、特に関連する下記の3つの項目の達成に貢献していきます。



図表2 持続可能な開発目標(SDGs)の17の目標(出典:国際連合)



第Ⅱ章 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

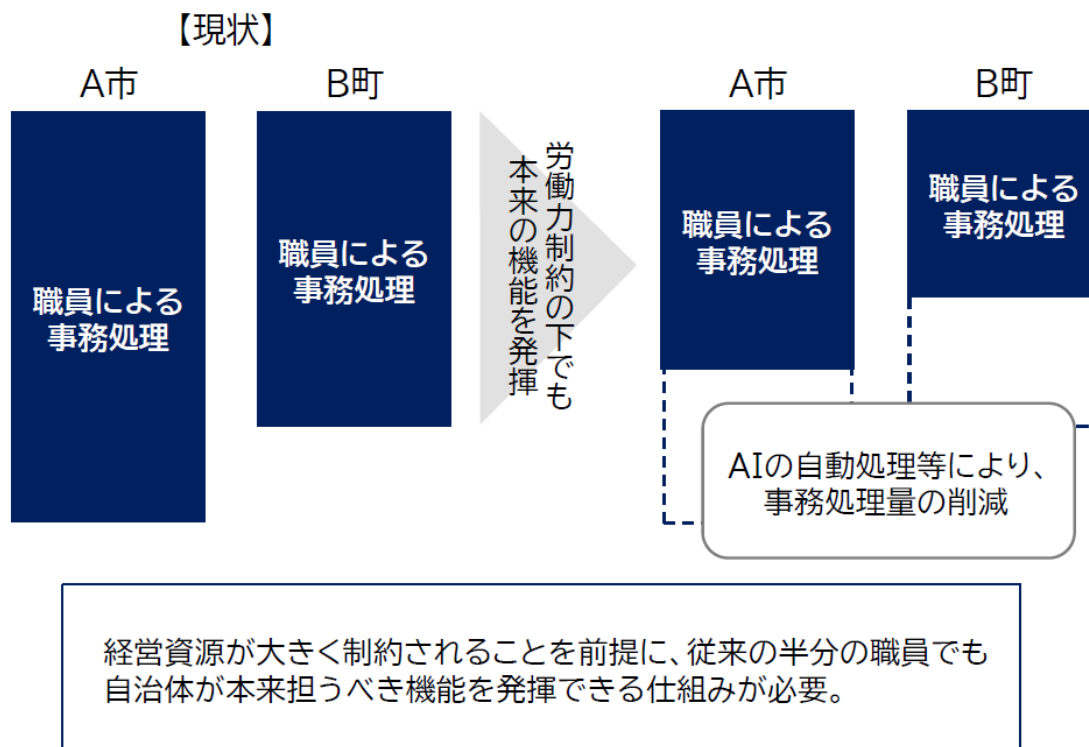
日本の人口減少、少子高齢化は急速に進展し、団塊の世代が全て75歳以上の後期高齢者となる令和7年以降も、後期高齢者は引き続き増加が見込まれる一方で、一般的に「働き手」とされる15歳～64歳の生産年齢人口は、一貫して急速な減少を続けることが見込まれています。

本市においては、京都・大阪など大都市周辺のベッドタウンとしての役割や、JR両駅前の市街地整備などにより活発な宅地開発が進み、多くの自治体が人口減少局面を迎える中にもあっても、令和6年4月には初めて人口が14万人に到達するなど、近年においても人口増加を続ける、全国でも数少ない自治体となっています。

一方で、すでに超高齢社会を迎えており、また、生産年齢人口比率の低下などによる人口構造の変化や、一部の地域では人口減少が進行するなどの課題が現れていることから、今後は、経済規模の縮小や、市税収入の減少、社会保障関係経費の増加、労働力の供給が制約される中での人材確保の問題などが懸念され、近い将来、本市においても訪れる人口減少局面を見据え、社会経済情勢等の変化に即した的確な対応が求められます。

総務省がと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ならない業務に注力できる環境を作ることが必要と指摘されています。

図表3 自治体戦略2040構想研究会 第二次報告(総務省資料より抜粋)



2. 公共施設等の現況と老朽化対策等

本市では、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、今後は、これらの施設等が更新の時期を迎えるとともに、人口減少や少子高齢化に伴い、施設等の利用需要の変化が想定されます。

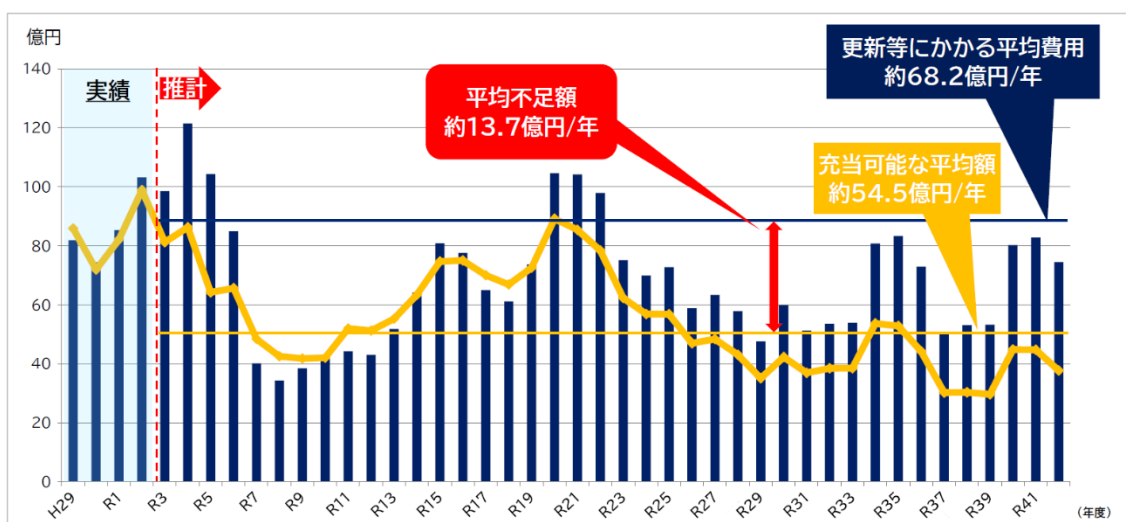
また、民間事業者が提供するサービスの質・量の充実などからも、公共施設等を取り巻く社会環境は日々変化している状況です。

他の自治体においてもこれらの共通課題を抱える中、本市では、国の指針等も踏まえ、「草津市公共施設等総合管理計画」を策定し、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に関する基本的な方針等を定めました。

同計画における推計では、本市の公共施設等を、今後も現状のまま更新等を行いながら保有していく場合、40年間でおよそ548億円の財源不足となり、年平均13.7億円の財源不足が見込まれる結果となりました。このことから、国の支援も活用しつつ、施設ごとの計画に基づく長寿化や、計画的な維持管理、更新に加え、指定管理者制度や公共施設包括管理業務の導入など、公民連携（PPP／PFI）手法の活用に係る取組等を実施してきたところで

す。今後も、財政負担の軽減・平準化を図りながら、新たな価値の付加・更なる魅力の向上も含め、将来を見据えた、時代に合った施設等のより良い姿を実現していく必要があります。

図表4 公共施設等の更新等にかかる費用と充当可能な財源の推計（普通会計ベース）
（草津市公共施設等総合管理計画）



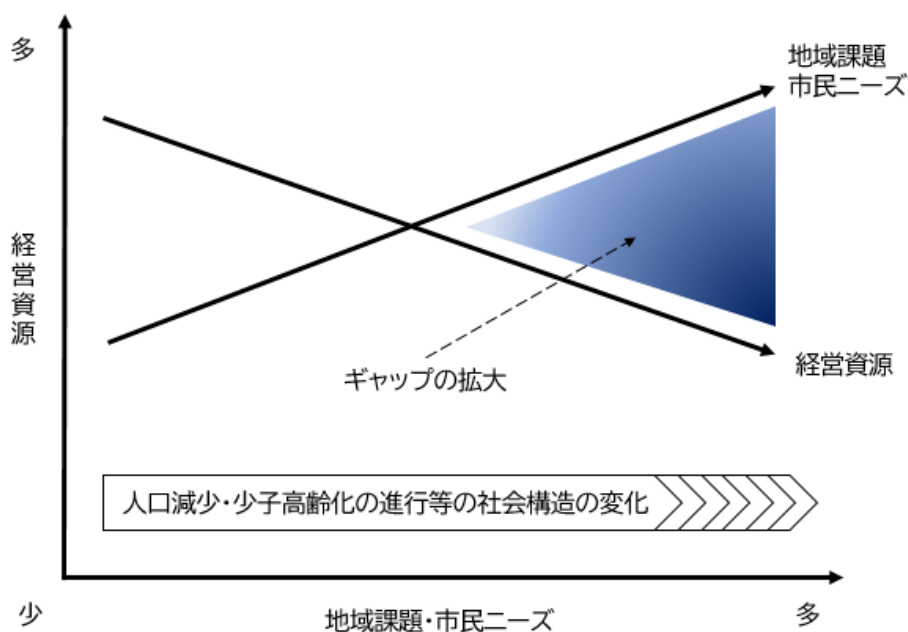
3. 地域の課題や市民ニーズの多様化・複雑化

上述した人口減少社会の到来や少子高齢化の進展等に加え、新型コロナウイルス感染症拡大の影響により加速した情報化の進展やライフスタイルの多様化など、社会経済情勢の変化、また、想定を上回る自然災害への対応など、市民生活を取り巻く環境の変化に伴い、地域が抱える課題や市民ニーズが多様化・複雑化する中で、行政に求められる役割が増加しています。

その一方で、これらに対応するための行政サービスの提供等に当たっては、将来的に経営資源の制約を受けることが予測されるため、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、厳しい行財政運営が求められることが想定されます。

このような中にあっても、本市が持続可能な形で行政サービスを提供し、市民の暮らしを支えていくためには、時代の変化に応じて事業の手法や組織の体制を改善・改革するとともに、行政需要や経営資源に関する長期的・客観的な変化・課題を見通し、民間事業者や、関連団体、周辺自治体との連携など、組織の枠を越えた公民連携・広域連携の取組を進めることが一層重要となります。

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. 人材育成・確保の重要性

本市では、平成26年度をピークとした職員の大量退職により、年齢構成の若年化が進む中、職員の早期育成による組織力・職員力の向上などの課題に対応するため、効果的な人材育成や、働きがいを実感できる職場環境の整備に取り組むとともに、定年延長制度の導入や、任期付職員、会計年度任用職員といった様々な雇用形態の活用を進めながら、限られた職員数で持続可能な行政サービスを提供できるよう、個々の職員が最大限能力を発揮できる組織づくりに取り組んできました。

働き方改革に関しては、平成28年度の管理職職員によるイクボス宣言を契機として、「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)」を改革の柱に位置付け、在宅勤務(テレワーク)の普及や、ビジネスチャット、生成AIなどの先端技術の導入など、多様で柔軟な働き方を実現する取組や行政運営の効率化に係る取組を推進してきたところです。

今後、全国的に若年労働力の絶対量が不足し、公民ともに人材獲得の競争や経営資源の制約が想定される中、複雑・多様化する行政課題に的確かつ持続的に対応する上で、人材育成・確保の重要性はこれまで以上に高まっています。また、働き手側の価値観の変化とも相まって、職員の能力を最大限に引き出し、職員一人ひとりがやりがいや成長の実感を得られ、多様な働き方を受け入れる職場環境づくりが必須となっています。

5. 自治体DXの進展

新型コロナウイルス感染症拡大の影響により、急速かつ強制的に社会全体のデジタル化が進展する中、令和3年9月には、「デジタル社会形成基本法」が施行され、デジタル社会の形成に向け、基本理念や、行政の責務、デジタル庁の設置などが定められ、地方公共団体は、国との適切な役割分担を踏まえ、その特性を活かした自立的な施策を策定し、実施することとされました。

これを受け、国においては、「自治体デジタル・トランスフォーメーション(DX)^{※4}推進計画」を策定し、自治体情報システムの標準化・共通化や、セキュリティ対策の徹底、AI・RPA^{※5 ※6}の利用促進など、自治体が重点的に取り組むべき事項・内容を具体化し、自治体DXの更なる加速化を図ることとしています。

本市では、「草津市情報化推進計画」に基づき、市民サービスの向上や、行政運営の効率化を図るため、行政手続のオンライン化の拡大や、生成AI等の先端技術の導入など、各種情報化施策に係る取組を推進してきました。

デジタル化の進展は、より質の高い行政サービスの提供や、行政運営の効率化の可能性を広げることから、国の動向や、日々進化している新たなデジタル技術の動向に注視しながら、本市に適したデジタル実装の取組について、全庁的・横断的に推進する必要があります。

※4 DX(Digital Transformation)・・・ICT(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)の浸透が人々の生活をあらゆる面でより良い方向に変化させること。

※5 AI(Artificial Intelligence)・・・人工知能と訳され、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およ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のこと。

図表6 自治体DX推進計画等の概要(総務省資料より抜粋)

自治体DX推進計画(2020.12.25 策定、2024.4.24 改定)

■ 自治体におけるDXの推進体制の構築

- ① 組織体制の整備 ② デジタル人材の確保・育成
- ③ 計画的な取組 ④ 都道府県による市区町村支援

■ 重要取組事項

- ① 自治体フロントヤード改革の推進
 - ・ 各自治体の実情に応じた創意工夫で、新しいフロントヤード(住民と自治体の接点)を実現
- ② 自治体情報システムの標準化・共通化
 - ・ 2025年度までに基幹系20業務システムを標準準拠システムへ移行
- ③ 公金収納におけるeLTAXの活用
- ④ マイナンバーカードの普及促進・利用の推進
- ⑤ セキュリティ対策の徹底
- ⑥ 自治体のAI・RPAの利用推進
- ⑦ テレワークの推進

■ 自治体DXの取組とあわせて取り組むべき事項

- ① デジタル田園都市国家構想の実現に向けたデジタル実装の取組の推進・地域社会のデジタル化
- ② デジタルデバйд対策
- ③ デジタル原則を踏まえた規制の点検・見直し

第Ⅲ章 第1期計画の振り返りと今後の課題

1. 第1期計画の取組状況等について

上述した本市の行政経営を取り巻く環境等を踏まえ、第1期計画では、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の量的な管理型の改革だけでなく、限られた経営資源を最大限に活用し、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るとして、「業務プロセスを進化させるための取組」と「経営資源をよりよい状態で引き継ぐための取組」として、18の「改革に向けた実施計画(アクション・プラン)」を設定し、各種行政経営改革に係る取組を推進しました。

各項目における令和5年度末時点の取組状況は、次のとおりです。

1 業務プロセスを進化させるための取組

改革に向けた実施計画 (アクション・プラン)	目標指標		R3	R4	R5	R6
①公民連携手法の活用	新たな外部委託化件数	目標	5	10	15	20
		実績	4	8	11	—

R6 は算定中

評価・今後の課題

【評価】

公共施設包括管理委託業務の導入や、「草津市PPP／PFI手法導入優先的検討方針」の策定、淡海公民連携研究フォーラムにおける情報収集や民間事業者への事業説明など、公民連携手法の取組を推進することができました。

【今後の課題】

引き続き、「草津市PPP／PFI手法導入優先的検討方針」の基準に該当する事業については、民間事業者との対話(サウンディング)等を通じてPPP／PFI手法の導入を検討することや、先進事例の研究、庁内への情報提供等により、公民連携手法の取組を推進する必要があります。

改革に向けた実施計画 (アクション・プラン)	目標指標		R3	R4	R5	R6
②広域連携の推進	広域連携による新たな共同研究・事業数	目標	3	6	10	15
		実績	3	5	5	—

R6 は算定中

評価・今後の課題

【評価】

広域連携を推進するために湖南広域行政組合や湖南総合調整協議会などにおいて、相互の連携・調整が必要とされる事務の共同処理や、共通の課題解決に向けた協議を行うとともに、広域的な課題として、湖南圏域各駅の利便性向上を図るため、JR^{※7}に対してJR琵琶湖線の複々線化の要望を行いました。また、スマート自治体滋賀モデル研究会でのICTの活用施策に係る情報収集や、おうみ自治体クラウド協議会でのAI—OCR・RPA^{※8}の共同調達、滋賀県が事務局を務める「おうみ自治体ネット整備推進協議会」でのビジネスチャットや会議録作成支援システムの共同調達など、広域連携の取組を推進することができました。

【今後の課題】

広域的に処理すべき事務を取り扱うことから、計画期間後も継続的に関係市(湖南4市)との協議を行う必要があります。また、ICTの活用施策に当たっては、日々、新たな先端技術等が開発されることから、費用対効果を検証した上で、効果的に事業を実施できるよう努める必要があります。

※7 ICT(Information and Communication 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。

※8 AI—OCR・・・手書きや印刷された文字を、イメージスキャナやプリンタ等で読み取り、デジタルの文字コードに返還する技術であるOCR(Optical Character Recognition)にAIを搭載し、前後の文字や学習データから文字を連想し、手書きの読み取りづらい文字を認識することが可能な技術のこと。

改革に向けた実施計画 (アクション・プラン)	目標指標		R3	R4	R5	R6
③プロジェクトチーム方式の活用	プロジェクトチームの設置数	目標	3	5	6	7
		実績	3	5	7	8

R6は見込み

評価・今後の課題

【評価】

部局を横断する事業、課題や、計画の立案、実施に当たっては、プロジェクトチームの活用を検討するよう庁内に周知し、取組の促進に努めた結果、業務改革やDXの推進に係るプロジェクトチームの設置など、目標以上のチームを設置することができました。

【今後の課題】

チームの設置数については達成できたことから、今後は、課題解決に係る取組の質をさらに高めるため、職員の政策立案能力の向上や人材育成の観点も踏まえ、プロジェクトチーム方式の活用を検討していく必要があります。

改革に向けた実施計画 (アクション・プラン)	目標指標		R3	R4	R5	R6
④国・県の提案募集方式の活用	「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。)	目標	6	12	18	25
		実績	11	14	19	—

R6は算定中

評価・今後の課題

【評価】

国の募集内容や他自治体の提案状況等を庁内に周知し、各部局における提案の促進に努めた結果、「選挙公営制度における選挙運動用自動車燃料代の公費負担の対象となる支払方法の見直し」など、複数の事業や手続について、支障事例の改善につなげる提案を行うことができました。

【今後の課題】

一定数の提案を行うことができたことから、今後は、取組の質を更に高めるため、募集・提案の機会を活用し、支障事例の提案を行うことに加え、市独自の事務事業の整理・合理化に向けた取組につなげる必要があります。

改革に向けた実施計画 (アクション・プラン)	目標指標		R3	R4	R5	R6
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)	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の導入件数	目標	0	4	8	11
		実績	3	5	8	—

R6は算定中

評価・今後の課題

【評価】

複数の部局から分野横断的に職員が参加するプロジェクトチーム方式による手法も活用しながら、「ビジネスチャット」や「電子決裁システム」、「文章生成AI」等を導入し、行政運営の効率化を図ることができました。

【今後の課題】

引き続き、市民サービスの向上や、行政運営の効率化を図るため、国が示す「自治体DX推進計画」を踏まえながら、令和6年度策定の「草津市DX推進計画」に基づき、取組を推進する必要があります。

改革に向けた実施計画 (アクション・プラン)	目標指標		R3	R4	R5	R6
⑥事務事業の点検とBPR手法を活用した業務の見直し※9	業務プロセスの改善数	目標	0	4	8	12
		実績	13	21	26	—

R6は算定中

評価・今後の課題

【評価】

当初予算編成時における事業見直しチェックリストの活用や、プロジェクトチーム方式による手法の活用により、業務プロセスの改善数について目標以上の成果を上げることができました。また、「おくやみ窓口」の開設に係る対応や、職員提案制度の審査に係るスケジュールの前倒し、審査基準の見直しなどを行い、各部局における業務の見直しに係る取組を推進することができました。

【今後の課題】

業務プロセスの改善数については目標値を達成したことから、今後は、取組の質を更に高めるため、目標値を見直し、職員提案制度の運用や、当初予算編成時における既存事業の点検の実施等を行いながら、引き続き取組を推進する必要があります。

※9 BPR(Business Process Reengineering)・・・企業競争力向上を目的に、企業活動に関する目標(売上高、収益率等)を設定し、それを達成するために業務内容や業務の流れ、組織構造を分析し、最適化することによって、業務プロセスを抜本的に構築すること。

2 経営資源をよりよい状態で引き継ぐための取組

改革に向けた実施計画 (アクション・プラン)	目標指標		R3	R4	R5	R6
⑦人材育成の推進と職員の適正配置	「職員力の向上」についての市民満足度(%)	目標	17.4	18.8	20.2	21.7
		実績	20.7	18.7	19.9	—

R6は算定中

評価・今後の課題

【評価】

職員一人ひとりが職務の遂行に必要な能力を高めるため、各種研修の受講機会を提供することができました。また、人材育成評価制度の運用を図り、人材育成基本方針に掲げる「目指す職員像」の実現に寄与することができました。

【今後の課題】

限られた職員数で持続可能な行政サービスを提供するため、職員が最大限に能力を発揮できる組織づくりや、適正な定員管理について、引き続き取り組んでいく必要があります。

改革に向けた実施計画 (アクション・プラン)	目標指標		R3	R4	R5	R6
⑧職員の意識改革と働き方改革	働き方改革ロードマップの進捗率(%)	目標	100	30	60	100
		実績	100	39	66	—

R3:第1期、R4～:第2期の進捗率
R6は算定中

評価・今後の課題

【評価】

各種取組の実践に当たり、先進事例や他市動向の調査・研究を行い、取組項目の効果や影響などを検証しながら、第2期ロードマップの取組目標の実現を目指して、継続して実践する項目や新たな取組項目から実践可能な取組をおおむね実践することができました。

【今後の課題】

これまで各種取組の推進をしてきた結果、「働き方改革ロードマップの進捗率」では、おおむね計画通りであるものの、更なる職員の意識改革と働き方改革の実現に向けて、引き続き取組を推進します。また、今年度で「働き方改革ロードマップ」の計画期間が満了となることから、効果検証を踏まえ、今後の取組を精査する必要があります。

改革に向けた実施計画 (アクション・プラン)	目標指標		R3	R4	R5	R6
⑨財政規律ガイドライン に基づく取組の推進	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	目標	維持	維持	維持	維持
		実績	維持	維持	維持	維持

評価・今後の課題

【評価】

第6次草津市総合計画との整合を図るとともに、社会経済情勢や地方財政制度の変化に対応するため、財政収支見通しや目標値の見直しを行い、令和4年度に「第2期草津市財政規律ガイドライン」を策定しました。財政規律ガイドラインの各種指標を遵守しながら、決算分析および予算編成を行い、財政規律の確保を図り、健全な財政運営を維持できました。

【今後の課題】

今後、高齢化の進行や生産年齢人口の減少等を背景に、市税収入の減少や社会保障関係経費の増大、昨今の物価高騰の影響等、行政を取り巻く環境は先行きが不透明であることから、当該実施項目については、引き続き、「第2期草津市財政規律ガイドライン(計画期間：令和5年度～令和14年度)」に基づき行う必要があります。

改革に向けた実施計画 (アクション・プラン)	目標指標		R3	R4	R5	R6
⑩使用料等の適正化と 公平性の確保	全庁的な見直しの実施	目標	—	実施	—	—
		実績	—	実施	—	—

評価・今後の課題

【評価】

「市民負担の公平性」および「適正な受益者負担」を維持するため、消費税率の引上げや、新型コロナウイルス感染症の拡大、会計年度任用職員制度の導入に係る影響等を踏まえ、令和4年度に使用料等の全庁的な見直しを実施することができました。

【今後の課題】

引き続き、「市民負担の公平性」および「適正な受益者負担」を維持するため、直近の物価状況等を踏まえながら、実施時期や方向性を見定め、使用料等の見直しを行う必要があります。

改革に向けた実施計画 (アクション・プラン)	目標指標		R3	R4	R5	R6
⑪新たな財源の確保	新たな財源確保数	目標	—	1	2	3
		実績	—	1	2	—

R6 は算定中

評価・今後の課題

【評価】

令和4年10月に策定した「第2期草津市財政規律ガイドライン」の取組項目に「新たな財源の確保」を掲げ、職員の財源確保に対する意識の向上や、戦略的かつ効率的な財源確保を図るため、各種財源確保策に係る庁内のルールを定め、取組を促進した結果、企業版ふるさと納税や、草津市立プールへのネーミングライツを導入することができました。

ネーミングライツパートナー：前田建設工業株式会社関西支店
愛称：インフロニア草津アクアティクスセンター
ネーミングライツ料：年額600万円(R6:450万円) 契約期間：令和6年7月1日～令和11年3月31日

【今後の課題】

引き続き、「第2期草津市財政規律ガイドライン」に基づき、先進事例等の研究・検証を行い、費用対効果が見込める手法については、積極的に取り組んでいく必要があります。

改革に向けた実施計画 (アクション・プラン)	目標指標		R3	R4	R5	R6
⑫公共施設等総合管理計画に基づく施設マネジメント	人口一人当たりの公共建築物延べ床面積(m ² /人)	目標	2.6	2.6	2.6	2.6
		実績	2.7	2.7	2.7	—

R6 は算定中

評価・今後の課題

【評価】

「草津市公共施設等総合管理計画」(以下「総合管理計画」という。)に基づき、公共施設等の総合的かつ計画的な管理を図るため、計画期間を通して目標指標である「人口一人当たりの公共建築物延べ床面積」の現状確認を行いました。本計画については、令和3年度に公共施設等を所管する担当部局や計画改訂支援業務受託者等と連携し、国の指針に基づき、総合管理計画の改訂を行いました。また、令和4年度に公共施設等を所管する担当部局が、PPP/PFI手法の導入を優先的に検討するための基本的な考え方や手順等を整理した「草津市 PPP/PFI手法導入優先的検討方針」を策定しました。

【今後の課題】

目標指標については、近年の施設整備等により2.7m²/人と超過しています。今後は、指標の適正性も含めて再検討した上で、施設の長寿命化や維持管理の適正化を進めていく必要があります。

改革に向けた実施計画 (アクション・プラン)	目標指標		R3	R4	R5	R6
⑬ファシリティマネジメントの推進	新たな維持管理手法の導入の検討結果の整理	目標	完了	—	事業の実施	事業の実施
		実績	完了	—	事業の実施	事業の実施

評価・今後の課題

【評価】

毎年、適切に施設の定期点検を行うとともに、令和4年度は、劣化度調査に基づき、「中長期保全計画」を改訂し、併せて「短期実施計画」の年次改訂も行いました。また、令和3年度に、新たな維持管理手法として、業務の効率化、施設の維持管理水準の向上と統一化を目的に「公共施設包括管理委託業務」の導入を決定し、令和4年度に受託者をプロポーザル方式により決定し、令和5年度から業務を実施しました。

【今後の課題】

目標は達成したものの、引き続き、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る必要があることから、草津市公共施設等総合管理計画に基づく施設マネジメントの手法の一つとして、取組を継続します。

改革に向けた実施計画 (アクション・プラン)	目標指標		R3	R4	R5	R6
⑭公共施設の運営の効率化	新規指定管理者制度導入施設数	目標	1	1	1	2
		実績	1	1	1	2

評価・今後の課題

【評価】

新たに「草津市立市民総合交流センター(キラリエ草津)」および「草津市立プール(インフロニア草津アクアティクスセンター)」に指定管理者制度を導入しました。また、「草津市指定管理者選定評価委員会」について、委員会の専門性や透明性の深化を図るため、これまで単一で運営していた委員会の構成の見直しを行い、令和5年8月より、施設の分野に応じた3つの委員会を設置し、より専門的な視点を取り入れた指定管理者の選定、評価を行うこととし、草津市指定管理者制度運用ガイドラインの改訂を行いました。

【今後の課題】

引き続き、指定管理者制度を適切に運用し、民間事業者等の創意工夫やノウハウを活用することにより、継続的な行政サービスの向上や管理運営の効率化を図る必要があります。また、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等も踏まえ、指定管理者が安定的かつ継続的に事業を行えるよう、制度の運用を通じて生じた課題に対応していく必要があります。

改革に向けた実施計画 (アクション・プラン)	目標指標		R3	R4	R5	R6
⑮市有空閑地の活用・ 処分	大規模(1,000㎡以上)空閑地の利活用方針決定数	目標	2	2	3	3
		実績	4	4	4	—

R6 は算定中

評価・今後の課題

【評価】

市内の大規模空閑地の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した結果、目標以上の空閑地の利活用が整理されたため、将来に向けた有効活用や財源の確保につなげました。

【今後の課題】

草津市総合計画や草津市都市計画マスタープランに沿った土地利用が図られるよう、市内空閑地の今後の活用について、未定の場所もあるため継続して検討していく必要があります。

改革に向けた実施計画 (アクション・プラン)	目標指標		R3	R4	R5	R6
⑯大規模事業の実施状況の確認	実施状況を確認した大規模事業の件数	目標	0	3	3	3
		実績	0	2	2	2

R6 は見込み

評価・今後の課題

【評価】

令和4年度に、クリーンセンターおよびくさつシティアリーナ(YMITアリーナ)を対象施設として実施方針を策定し、「草津市行政経営改革推進委員会」による評価を行いました。評価では、現地視察や担当課からの説明等を通じ、市民参加による確認の機会を創出することができ、いずれの事業も、おおむね良好な評価となりました。また、令和3年度に供用を開始した市民総合交流センターについて、「草津市指定管理者選定評価委員会」による指定管理者制度に基づく施設の評価を令和4年度に実施し、おおむね良好な評価となりました。

【今後の課題】

引き続き、公共施設等を長期的な視点で適正に管理していくための取組の一つとして、大規模事業や施設の状況等について、広く情報を公開し、市民等との情報共有に努め、協働での取組を推進する必要があります。

改革に向けた実施計画 (アクション・プラン)	目標指標		R3	R4	R5	R6
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)	(仮称)琵琶湖オープンデータの構築・運用	目標	構築	運用	運用	運用
		実績	構築運用	運用	運用	運用

評価・今後の課題

【評価】

滋賀県内のオープンデータカタログサイトのポータルサイトを立ち上げ、令和3年度末から公開することができました。また、国の標準データセットに準拠したデータの公開に向けて、庁内においてデータセットの掲載状況について随時案内し、啓発を行いました。

【今後の課題】

引き続き、オープンデータを積極的に活用することにより、市民サービスの向上や、行政運営の効率化を図るため、国が示す「自治体DX推進計画」を踏まえながら、令和6年度策定の「草津市DX推進計画」に基づき、取組を推進する必要があります。

改革に向けた実施計画 (アクション・プラン)	目標指標		R3	R4	R5	R6
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	業務見直し工程表の活用による事業費の削減額(万円)	目標	2,000	4,000	6,000	8,000
		実績	138 (417)	1,660 (△707)	2,740 (431)	—

各年度の目標値は一般財源額の累計であり、()は事業費
R6は算定中

評価・今後の課題

【評価】

過年度に策定した業務見直し工程表(スクラップロードマップ)について、進捗状況を管理するとともに、新規案件の積上げに向け、担当課との調整等を行いました。目標とする削減額には及んでいない状況です。一方で、事業の廃止・見直しにより捻出した時間や労力を、現場の施策の実施や市民サービスの向上に係る取組などに振り向け、事業費の削減以外の効果を創出することができました。

【今後の課題】

目標を達成できていない状況を踏まえ、担当部局との調整や、財政部局との連携の強化を図るなど、既存案件の進捗管理および更なる案件の積上げに向け、引き続き取組を推進する必要があります。

2. 第1期計画の取組継続について

第1期計画における実施計画の目標指標に対する到達度は、8割を超え、おおむね目標を達成しているところであり、総じて行政経営改革の推進を図ることができている状況です。一方で、これまでの成果を後退させることなく、最適な行政サービスの提供を実現し続けていくためには、第1期計画の期間中に生じた社会経済情勢の変化や新たな課題にも対応しながら、更なる改革の取組を進める必要があります。

このことを踏まえ、本計画では、限りある経営資源の最大限の活用を目指す第1期計画の理念等を承継しつつ、「第2期草津市行政経営改革プラン」として、新たな課題等にも対応した具体的な改革の取組を推進することとし、改革の方向性や改革に向けた実施計画を次章で整理します。

第Ⅳ章 本計画の基本理念と実施計画(アクション・プラン)

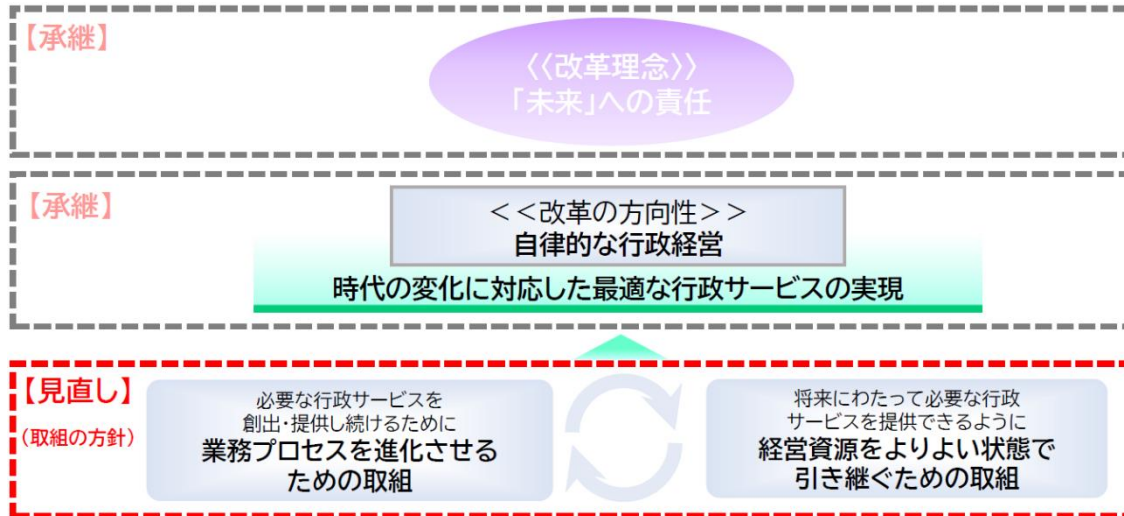
1. 本計画の基本理念・改革の方向性等

第1期計画では、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て、改革の方向性を「自律的な行政経営」と位置付け、時代の変化を捉え、限りある経営資源を有効に活用し、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て、各種行政経営改革に係る取組を推進しました。

こうした考え方は、本市を取り巻く社会経済情勢の変化等により左右されるものではなく、また、これまでの取組成果等も踏まえ、本計画においても承継することとします。

一方で、第Ⅲ章で触れたとおり、最適な行政サービスの提供を実現し続けていくためには、第1期計画の期間中に生じた社会経済情勢の変化や新たな課題にも対応しながら、更なる行政経営改革の取組を進める必要があります。このことから、第1期計画における取組内容や成果等を踏まえ、取組の方針として位置付けた「業務プロセスを進化させるための取組」と「経営資源をよりよい状態で引き継ぐための取組」については、相互に関連することから、その考え方を踏襲しつつ、統合し、明確に6つのカテゴリーに分類することで、より一層の行政経営改革の推進を図ります。

図表7 計画の体系の見直し



図表8 本計画の取組の方針等

取組の方針	将来にわたって必要な行政サービスを創出・提供し続けるために 経営資源をよりよい状態で引き継ぐための取組		
1 公民連携・広域連携 の推進	2 事務事業の点検・ 見直し	3 人事マネジメント・ 働き方改革	
4 財政マネジメント	5 公共施設等 マネジメント	6 DXの推進	

2. 第1期計画から本計画への引継ぎ・改革に向けた実施計画(アクション・プラン)

第1期計画の取組内容を6つのカテゴリーに分類した上で、それぞれのカテゴリーに対応した、行政経営の課題を解決するための12項目の「改革に向けた実施計画(アクション・プラン)」を新たに設定します。

図表9 第1期計画の引継ぎ

第1期計画では、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)」を設定しています。

第1期計画		
改革に向けた実施計画(アクション・プラン)	業務プロセスを進化させるための取組	① 公民連携手法の活用
		② 広域連携の推進
		③ プロジェクトチーム方式の活用
		④ 国・県の提案募集方式の活用
		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)
		⑥ 事務事業の点検とBPR手法を活用した業務の見直し
	経営資源をよりよい状態で引き継ぐための取組	⑦ 人材育成の推進と職員の適正配置
		⑧ 職員の意識改革と働き方改革
		⑨ 財政規律ガイドラインに基づく取組の推進
		⑩ 使用料等の適正化と公平性の確保
		⑪ 新たな財源の確保
		⑫ 公共施設等総合管理計画に基づく施設マネジメント
		⑬ ファシリティマネジメントの推進
		⑭ 公共施設の運営の効率化
		⑮ 市有空閑地の活用・処分
		⑯ 大規模事業の実施状況の確認
		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)
		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

本計画の策定に当たり、第1期計画の取組を6つのカテゴリーに分類し、取組の方向性を明確にした上で、12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。

本計画【改革に向けた実施計画(アクション・プラン)】

1 公民連携・広域連携の推進

PPP/PFI の推進

広域連携の推進

2 事務事業の点検・見直し

事務事業の整理・合理化

事務事業の点検と BPR 手法を活用した業務の見直し

3 人事マネジメント・働き方改革

人材育成・確保の推進と職員の適正配置

職員の意識改革と職場環境の整備

4 財政マネジメント

財政規律ガイドラインに基づく取組の推進

使用料等の適正化と公平性の確保

5 公共施設等マネジメント

公共施設等の総合的な管理

公共施設の運営の効率化

6 DX の推進

アナログ規制の点検・見直し

先端技術の活用

「改革に向けた実施計画(アクション・プラン)」12項目については、次ページより見開き2ページで構成されています。なお、各項目における詳細なスケジュールや取組内容については、毎年作成する工程表に記載し、進捗管理を行います。

1 公民連携・広域連携の推進

(1) PPP／PFI の推進

担当課:経営戦略課
関係課:企画調整課、各課

概要

「草津市PPP／PFI手法導入優先的検討方針」に基づき、PPP／PFI(公民連携)手法の導入を検討するとともに、一定規模の市有空閑地の利活用について検討し、民間事業者の持つ活力を導入することで、より低廉かつ質の高い、効率的、効果的な事業に取り組みます。

指標

	R6	R7	R8	R9	R10
PPP／PFI手法による事業の件数	—	1件	1件	1件	1件

※R6年度は算定中

※R7年度以降の目標値は、単年度ごとの契約件数

▼スケジュール

取組項目	R7	R8	R9	R10
新たな公民連携手法の調査・研究／先進事例の周知	調査・研究・先進事例の周知			
「草津市 PPP／PFI手法導入優先的検討方針」に基づく公民連携手法の検討・導入	検討・導入			
大規模空閑地(1,000㎡以上の空閑地)の状況確認	状況確認			
空閑地の利活用に向けた公共利用や処分を含めた民間活用の可能性に係る検討	調査・検討			

これまでの取組	将来訪れる人口減少局面や、公共施設に係る財政リスクの軽減等への対応として、「草津市 PPP／PFI手法導入優先的検討方針」を策定し、公共施設等を所管する担当部局が、PPP／PFI手法の導入を優先的に検討するための基本的な考え方や手順等を整理しました。 また、草津川跡地(区間6)や草津市立プールの整備、公共施設包括管理委託業務の導入など、各種PPP／PFIの取組を推進するとともに、市内の大規模空閑地の公共利用や処分を含めた民間活用の可能性について調査を行い、将来に向けた空閑地の有効活用等につなげることができました。
策定時点における課題	引き続き、「草津市 PPP／PFI手法導入優先的検討方針」の基準に該当する事業については、民間事業者との対話(サウンディング)等を通じて公民連携手法の導入を検討することや、先進事例の研究、庁内への情報提供等により、PPP／PFIの取組を推進する必要があります。 また、草津市総合計画や草津市都市計画マスタープランに沿った土地利用が図られるよう、市内空閑地の今後の民間活用について、継続して検討していく必要があります。
実施内容	(1) 「草津市PPP／PFI手法導入優先的検討方針」に基づく取組 公共施設等の整備等に当たっては、「建設、製造または改修を含む事業費の総額が10億円以上」または「単年度の運営等に関する事業費が1億円以上」のうち、いずれかの基準に該当する事業については、原則、当該方針に基づき、PPP／PFI手法の導入を優先して検討します。 (2) 市有空閑地の利活用の検討 本市が所有する大規模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。

(2) 広域連携の推進

担当課：企画調整課
関係課：経営戦略課、各課

概要

湖南広域行政組合や湖南総合調整協議会などにおいて、広域連携における課題解決に向けた協議等を行います。

また、近隣自治体と定期的に情報共有し、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。

指標

	R6	R7	R8	R9	R10
広域連携による新たな共同研究・事業数	—	1件	1件	1件	1件

※R6年度は算定中

※R7年度以降の目標値は、単年度ごとの件数

▼スケジュール

取組項目	R7	R8	R9	R10
湖南総合調整協議会への参画	参加・情報共有			
草津・栗東広域行政協議会の開催	開催・情報共有			
滋賀県草津線複線化促進期成同盟会への参画	参加・情報共有			
湖南広域行政組合議会定例会への参加	参加・情報共有			
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での共同事業の検討	共同事業の検討			

これまでの取組	広域連携を推進するために、湖南広域行政組合や湖南総合調整協議会などにおいて、連携・調整が必要とされる事務の共同処理や、共通課題の解決に向けた協議を行うとともに、湖南圏域各駅の利便性向上を図るため、JRに対してJR琵琶湖線の複々線化の要望を行いました。また、スマート自治体滋賀モデル研究会でのICTの活用施策に係る情報収集や、おうみ自治体クラウド協議会でのAI―OCR・RPAの共同調達、滋賀県が事務局を務める「おうみ自治体ネット整備推進協議会」でのビジネスチャットや会議録作成支援システムの共同調達など、広域連携の取組を推進することができました。
策定時点における課題	湖南広域行政組合[※1]や湖南総合調整会議[※2]、おうみ自治体クラウド協議会[※3]やスマート自治体滋賀モデル研究会[※4]などにおいて事務の共同処理や共通課題の解決に向けた取組を行っているもののほか、広域での実施により効率化等が図れる事業について、連携して実施する必要があります。 ※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。 ※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。 ※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。 ※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。
実施内容	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自治体との広域での実施により効率化等が図れる事業について、連携して取組を進めます。

2 事務事業の点検・見直し

(1) 事務事業の整理・合理化

担当課:経営戦略課
関係課:各課

概要	業務見直し工程表(スクラップロードマップ)の策定や、当初予算編成時点における事業費の削減等を通じて事務事業の整理・合理化を行うことにより、新たな行政課題に対応するための余力(財源、時間)の創出や、最適な経営資源の配分を図ります。
----	--

指標	次年度当初予算編成における事業費の削減額(万円)	R6	R7	R8	R9	R10
		—	2,000	2,000	2,000	2,000

※R6年度は算定中

※R7年度以降の目標値は単年度ごとの一般財源額

▼スケジュール

取組項目	R7	R8	R9	R10
業務見直し工程表の新規策定	新規策定	新規策定	新規策定	新規策定
業務見直し工程表の進捗管理	進捗管理			
当初予算編成時点における事業費の削減(事業等の廃止・見直し)	廃止・見直し	廃止・見直し	廃止・見直し	廃止・見直し

これまでの取組	事業等の抜本的な見直しの徹底と、将来を見据えた「選択と集中」を推進する手法として、毎年、業務見直し工程表を策定しました。 また、工程表に基づき、事業等の廃止・見直しを行うとともに、廃止等により捻出した時間や労力を、窓口対応等の相談業務や、現場における施策の実施、政策的判断を伴う付加価値の高い業務など、市民サービスの向上に係る取組に振り向けました。
策定時点における課題	引き続き、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、最適な経営資源の配分を図るため、業務見直し工程表の策定・進捗管理を行い、事業等の廃止・見直しに向けた取組を推進する必要があります。
実施内容	(1) 業務見直し工程表の策定・進捗管理 毎年、業務見直し工程表を策定し、事業等の課題整理や手法の検討、関係者等への説明内容を明確にし、工程表に基づく進捗管理を行います。 (2) 当初予算編成時点における事業費の削減 各部局の幹部職員による財政マネジメントのもと、当初予算編成時点において、業務見直し工程表に位置付けた事業を含め、既存事業の廃止・見直しに係る事業費(予算額)の削減を行います。

(2) 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

概要

既存の業務プロセスに係る工程や処理時間を見える化し、業務の効率化につながるBPR(ビジネス・プロセス・リエンジニアリング)手法を活用した見直しに取り組むことにより、職員が本来担うべきコア業務に注力できる体制の構築等を図ります。また、職員提案制度等の機会を活用し、事業等の改善意識の醸成を図ります。

指標

	R6	R7	R8	R9	R10
BPR手法による人件費の削減額(万円)	—	200	200	200	200

※R6年度は算定中

※R7年度以降の目標値は単年度ごとの人件費(業務見直し工程表に掲げる人件費の削減額を含む。)

▼スケジュール

取組項目	R7	R8	R9	R10
BPR手法を活用した業務の見直し	各所管課における見直し			
国が示す主要な20業務の標準準拠システムへの移行、「書かない窓口」などの取組の検討	移行完了	新たな窓口業務の調査・研究		
職員提案制度の運用	周知・啓発、提案に係る審査			
国の「地方分権改革における提案募集」制度の活用	周知・啓発、提案			

これまでの取組	庁内の職員研修や、プロジェクトチーム方式による手法等により、RPAを活用した業務プロセスの改善数を積み上げました。 また、「おくやみ窓口」の開設に係る対応や、職員提案制度の審査に係るスケジュールの前倒し、審査基準の見直しなどを行い、各部局における業務の見直しを推進しました。 そのほか、国の「地方分権改革における提案募集」制度を周知し、各部局における提案の促進に努めた結果、地方に対する規制の支障事例について、改善につながる提案を行うことができました。
策定時点における課題	引き続き、BPR手法を活用し、多様な手法による事業等の見直しを実施することにより、職員が本来担うべきコア業務に注力できる体制を構築する必要があります。 また、職員提案制度や、国の「地方分権改革における提案募集」制度の機会を活用し、事業等の見直しが不断の取組であるという意識の醸成を図る必要があります。 そのほか、令和7年度末までに国の標準準拠システムへ移行することを目標に、住民基本台帳や、地方税、福祉サービス等の国が示す主要な20業務について、各所管課と連携し、計画的に業務の見直しを行っています。
実施内容	(1) BPR手法を活用した業務の見直し 既存の業務プロセスの工程や処理時間を見える化し、AIやRPA等のデジタル技術の活用による自動化のほか、書類の削減、アウトソーシングの実施、広域での連携等、業務の効率化につながるBPR手法を活用した見直しに取り組むことにより、職員が本来担うべきコア業務に注力できる体制の構築を図ります。 また、国が示す主要な20業務の標準準拠システムへの移行や、先進自治体の動向等を踏まえ、「書かない窓口」など、市民サービスの向上や行政運営の効率化につながる取組について検討します。 (2) 職員提案制度・地方分権改革における提案募集制度の活用 職員提案制度や、国の「地方分権改革における提案募集」制度の機会を活用し、事業等の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ため、各部局との連携を図ります。

3 人事マネジメント・働き方改革

(1) 人材育成・確保の推進と職員の適正配置

担当課:職員課
関係課:経営戦略課、各課

概要	「草津市人材育成・確保基本方針」に基づき、人材育成の目的や方向性、その進め方を明らかにするとともに、時代に応じた行政サービスの在り方を見据えた人材育成・確保を行うことで、将来にわたって持続可能な自治体経営を実現します。 また、「草津市定員管理計画」に基づき、適正な職員数を管理するとともに職員の意向や適性を考慮し、組織マネジメントの強化と人材育成の観点から適材適所の人員配置を図ります。
----	---

指標		R6	R7	R8	R9	R10
	「職員力の向上」についての市民満足度(%)	21.2	22.2	23.2	24.2	25.2

※R6年度は見込み

▼スケジュール

取組項目	R7	R8	R9	R10
職員・組織の理念ビジョンの明確化	運用			
人材育成評価制度の運用	運用			
適正な定員管理	運用			

これまでの取組	人材育成基本方針に掲げる「目指す職員像」の実現に向けて、プロジェクトチーム方式の活用や、職員の能力開発、スキルアップに適する研修を行いました。 人材育成評価制度の理解や評価スキルの向上のため、評価者や被評価者に対する研修を実施し、また、評価の公平性・納得性を高めるため、評価シートの見直しや、評価マニュアルの改定を行いました。 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、職員の意向や適性に応じた職員配置に努めました。
----------------	---

策定時点における課題	社会情勢の変化等により複雑・多様化する住民ニーズに合った行政サービスを恒常的に提供できる組織へと変革するため、人材育成や確保の取組を進めるとともに、今年度で現在の人材育成基本方針の計画期間が満了となることから、本市の実情や国が示す「人材育成・確保基本方針策定指針」を踏まえながら、見直しを行う必要があります。 また、限られた職員数で持続可能な行政サービスが提供できるよう職員が最大限に能力を発揮できる組織づくりや適正な定員管理を推進していく必要があります。
-------------------	--

実施内容	「草津市人材育成・確保基本方針」に「目指す職員像」を明確に掲げ、実践できるよう研修を行います。 人材育成評価制度に基づいた、業績評価による組織目標への貢献と、行動評価による自らの能力把握を通じた職員の成長と、組織パフォーマンスの向上を図ります。 定員管理計画に基づく運用を行い、適正な職員数を管理するとともに職員の意向や適性を考慮した組織マネジメントの強化と人材育成の観点から適材適所の人員配置を図ります。
-------------	--

(2) 職員の意識改革と職場環境の整備

担当課:職員課

関係課:経営戦略課、各課

概要	働き方改革の取組を通して、職員の意識改革と多様で柔軟な働き方の実現を目指します。また、ワーク・ライフ・バランスの実現に向けて、職場環境の整備を行うことで、職員の能力を最大限発揮できるよう努めます。
----	--

指標	職員アンケートに基づく職員満足度(%)	R6	R7	R8	R9	R10
		54	56	59	62	65

※R6年度は見込み

▼スケジュール

取組項目	R7	R8	R9	R10
ワーク・ライフ・バランスの実現	実施・見直し(調査・研究)			
職員の心身の健康づくりの推進	実施・見直し(調査・研究)			

これまでの取組	働き方改革ロードマップ「Kusatsu Smart Project II」に基づき、多様な働き方の推進やテレワークの要件緩和など、各種取組の実践により、働き方改革を推進しました。 また、ストレスチェックや、産業医等による健康相談等の実施など、職員の心身の健康づくりに取り組みました。
策定時点における課題	全ての職員がワーク・ライフ・バランスを保ちながら、能力を最大限発揮できるよう、職員の働きがいや意欲等を把握しながら、引き続き、職員の意識改革と職場環境の整備を推進していく必要があります。
実施内容	ワーク・ライフ・バランスの実現のため、長時間労働の是正や柔軟な働き方の実現、休暇の取得促進等の取組を行うとともに、職員の能力を最大限発揮できるよう心身の健康づくりの取組を行います。 また、働き方改革に効果的な取組を実施している先進事例や他市動向の調査・研究を行うとともに、取組の効果や影響などを検証のうえ、必要に応じ見直しを行います。

4 財政マネジメント

(1) 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

概要	「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、各種財政指標の遵守および財政規律の確保に向けた取組を推進することにより、健全で持続可能な財政運営を維持します。
----	--

指標	予算・決算における各種財政指標の分析を通じた健全で持続可能な財政運営の維持	R6	R7	R8	R9	R10
		維持	維持	維持	維持	維持

▼スケジュール

取組項目	R7	R8	R9	R10
条例・ガイドラインに基づく決算分析や予算編成	実施			
ガイドラインの中間年度における見直し			実施	

これまでの取組	「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、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、健全な財政運営を維持しました。 令和4年度においては、第1期ガイドライン策定後に生じた社会経済情勢の変化への対応、第1期ガイドラインの取組状況を踏まえた目標設定および取組項目の見直しを行い、第2期ガイドライン(令和5年度～令和14年度)を策定しました。
策定時点における課題	今後、高齢化の進行や生産年齢人口の減少等を背景に、市税収入の減少や社会保障関係経費の増大、昨今の物価高騰の影響等、行政を取り巻く環境は先行きが不透明な状況であり、戦略的な財源配分を行うなど健全で持続可能な財政運営の維持に努める必要があります。
実施内容	第6次草津市総合計画に掲げる施策を確実に実行し、将来にわたり持続的に発展していけるよう、引き続き財政規律ガイドラインに定める目標の達成に向けた取組を進めることで、財政規律の確保を図り、健全で持続可能な財政運営を維持します。

(2) 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

概要	公共施設や行政サービス等に係る使用料等について、直近の物価状況等を踏まえながら、全庁的な見直しを実施し、「市民負担の公平性」および「適正な受益者負担」を維持します。
----	--

指標	使用料等の全庁的な見直し	R6	R7	R8	R9	R10
		—	実施	—	—	—

※制度改正に伴う見直しについては随時実施

▼スケジュール

取組項目	R7	R8	R9	R10
使用料等の全庁的な見直し	見直し	改定		
制度改正等に伴う使用料等の見直し	適宜実施			
使用料等の全庁的な見直し(次期)				検討

これまでの取組	本市における使用料等については、物価や所要経費の変動等に対応した適正な受益者負担を求めるため、3年から5年ごとの見直しをルール化しており、平成29年度の見直しから5年目の令和4年度に全庁的な見直しを行いました。 見直しに当たっては、行政の一貫性の観点から、平成29年度の考え方を踏襲しつつ、消費税率の引上げや、新型コロナウイルス感染症の拡大、会計年度任用職員制度の導入に係る影響等を踏まえ、実施しました。
----------------	--

策定時点における課題	引き続き、「市民負担の公平性」および「適正な受益者負担」を維持するため、直近の物価状況を踏まえながら、見直しの実施時期や方向性を定め、使用料等の見直しを行う必要があります。
-------------------	---

実施内容	公共施設や行政サービス等に係る使用料等の全庁的な見直しを実施します。また、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、関係課と連携の上、適正な見直しを行います。
-------------	---

5 公共施設等マネジメント

(1) 公共施設等の総合的な管理

担当課: 公共建築課
関係課: 各課

概要	「草津市公共施設等総合管理計画」に基づき、施設の配置最適化、財政負担の軽減・平準化のための長寿命化、維持保全費の縮減および各種点検の実施によるコンプライアンスの確保に向けた取組を進めます。
----	--

指標	※10 建築基準法第12条に基づく 法定点検の実施率(%)	R6	R7	R8	R9	R10
		100	100	100	100	100

▼スケジュール

取組項目	R7	R8	R9	R10
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	見直し	フォローアップ	
公共施設等総合管理計画の改訂	情報収集・研究	改訂		
公共施設等の再整備方針等の作成	調査・研究			
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	情報収集・研究			改訂
地域インフラ群再生戦略マネジメント(群マネ)の検討	課題整理と手法の調査・検討(R6～)			

※10 建築基準法第12条に基づく法定点検・・・「建築基準法」で規定されている、建築物等(敷地含む。)、昇降機、建築設備、防火設備について、損傷・腐食その他の劣化状況などの点検を行うもの。

これまでの取組	令和3年度に、公共施設等の総合的かつ計画的な管理に関する基本的な方針である「草津市公共施設等総合管理計画」(以下「総合管理計画」という。)を改訂しました。 ファシリティマネジメントの取組については、毎年度適切に施設の定期点検を行うとともに、令和4年度には施設の劣化度調査に基づき、「草津市市有建築物中長期保全計画」を改訂し、併せて「短期実施計画」の年次改訂を行いました。さらに、これまで施設ごとに行ってきた維持管理に係る業務の発注担当部局を一つにまとめ、一括して管理業務を委託する公共施設包括管理業務を令和5年度から導入しました。
策定時点における課題	近年の施設整備等により、公共施設の延床面積が増加しているため、「総合管理計画」の改訂に当たっては、指標の適正性について再検討が必要です。 ファシリティマネジメントの取組については、引き続き、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費等の縮減と平準化を図る必要があります。 また、今後は、当市においても人口減少や高齢化が進むと同時に、これまで整備してきた社会インフラも老朽化が進むことから、これらの社会インフラを適切に維持するための財源や技術職員、業務に関わる民間の技術者が不足することが想定されるため、新たなマネジメント手法への転換を検討する必要があります。
実施内容	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・分析の上、公共施設等の総合的かつ計画的な管理を行います。 「総合管理計画」の改訂に当たっては、指標の適正性について再検討するとともに、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。 「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、市有建築物の計画的な点検・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、国土交通省の「群マネ」に関するモデル地域の取組制度を活用し、道路、河川、公園等の各分野での課題整理を通して、多分野が連携し、包括管理も視野に効率的な維持管理ができる手法を調査・検討します。

(2) 公共施設の運営の効率化

担当課：経営戦略課

関係課：各課

概要	「草津市指定管理者選定評価委員会」による指定管理施設の評価・選定を計画的に実施するとともに、これらの過程で生じる新たな課題を抽出し、必要な見直しを行うことにより、更なる指定管理者制度の成熟を図ります。
----	--

指標	指定管理施設の評価 指定管理者制度の見直し	R6	R7	R8	R9	R10
		13件 制度見直し	7件	—	3件	44件 制度見直し

▼スケジュール

取組項目	R7	R8	R9	R10
草津市指定管理者選定評価委員会による施設の評価	次年度に候補者の選定を控える施設の評価			
草津市指定管理者選定評価委員会による候補者の選定	次年度に次期指定期間が始まる施設の選定			
※11 賃金スライド制度の導入による効果の検証	効果の検証			
制度の成熟に向けた更なる指定管理者制度の見直し	見直し(調査・研究)			実施
施設の運営状況等の情報公開・市民等との情報共有	情報公開・情報共有			

※11 賃金スライド制度・・・指定管理者の(指定期間2年目以降の)人件費について、雇用形態別の賃金水準をはかる指標を基に算出した変動率を用いて、年度ごとの見直し額(賃金スライド額)を算出し、一定以上の変動が見られた場合に、翌年度の指定管理料において、それに対応した増減を反映する制度のこと。

これまでの取組	指定管理者制度の導入から一定期間が経過し、制度が定着してきた中、「草津市指定管理者選定評価委員会」の専門性や透明性の深化を図るため、これまで単一で運営していた委員会の構成を見直し、令和5年8月より施設の分野に応じた3つの委員会を設置し、より専門的な視点を取り入れた指定管理者の選定、評価を行っています。 令和6年7月からは、昨今の賃金水準の上昇や民間事業者の参入リスクの上昇等を踏まえ、指定管理者の健全経営を通じた施設の適切な運営管理や、業務の適正な履行の確保を目的として、指定管理者制度に「賃金スライド制度」を導入しました。 また、クリーンセンターおよびくさつシティアリーナ(YMITアリーナ)を対象施設として、「草津市行政経営改革推進委員会」により、大規模事業(不特定多数の市民が利用し、総事業費がおおむね5億円以上)の実施状況の確認を行い、現地視察や担当課からの説明等を通じて、市民参加による確認の機会を創出することができました。
策定時点における課題	引き続き、指定管理者制度を適切に運用し、民間事業者等の創意工夫やノウハウを活用することにより、継続的な行政サービスの向上や管理運営の効率化を図る必要があります。 また、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等も踏まえ、指定管理者が安定的かつ継続的に事業を行えるよう、制度の運用を通じて生じた課題に対応していく必要があります。
実施内容	(1) 草津市指定管理者選定評価委員会の運営・見直し より専門的な視点を取り入れた3つの委員会において、全指定管理施設の評価・選定を計画的に実施し、継続的な行政サービスの向上や管理運営の効率化を図ります。また、全施設の評価・選定を終えた後、これらの過程で生じた課題等を抽出し、必要な見直しを行います。 (2) 賃金スライド制度の導入による効果の検証 賃金スライド制度の導入、運用効果について検証し、必要に応じて制度の見直しを行います。 (3) 施設の運営状況等の情報公開・市民等との情報共有 公の施設の管理・運営状況について、指定管理者、施設所管課および草津市指定管理者選定評価委員会による評価を公開し、市民等との情報共有を図ります。

6 DXの推進

(1) アナログ規制の点検・見直し

担当課: 経営戦略課

関係課: 各課

概要	デジタル化を阻害しているアナログ的な手法を前提とした規制や手続について、国が示すマニュアル等を踏まえ、全庁的な点検・見直しを行い、市民サービスの向上や行政運営の効率化を図ります。
----	---

指標	アナログ規制の点検の実施	R6	R7	R8	R9	R10
		—	実施	—	—	—

※点検結果に基づく工程表により、別途、進捗管理を行う。

▼スケジュール

取組項目	R7	R8	R9	R10
条例や規則等の点検・工程表の作成	実施			
規制の見直しの検討		工程表に基づき検討		
条例・規則等の改正		必要に応じて改正		
規制の見直し(デジタル技術の導入)		順次導入		

これまでの取組	市民サービスの向上や、行政運営の効率化を図るため、各部局における業務等にデジタル技術を活用し、行政手続のオンライン化等を進めています。 そのような中、国では、住民一人一人がデジタル社会の実現による恩恵を一層実感できるよう、地方公共団体における「対面」や「書面」といったアナログ的な手法を前提とした規制や手続の改革が重要であるとして、「地方公共団体におけるアナログ規制の点検・見直しマニュアル」を公表し、当該マニュアルを参考とした取組を地方公共団体に求めています。
策定時点における課題	今日存在している制度やルールは、その多くがデジタル技術の登場以前に確立されたアナログ的な手法を前提とするものであり、デジタル化の妨げとなっているおそれもあることから、国の要請を踏まえ、これらの制度等に係る規制の趣旨や目的を損なうことなく、デジタル技術の導入等により規制の合理化を図ることができるものについて、洗出しを行う必要があります。
実施内容	(1) アナログ規制の点検・見直しの検討 国のマニュアルを踏まえ、本市における条例や規則等を対象に、アナログ規制7項目※の点検およびデジタル技術の導入等を見据えた規制の見直しの検討を行い、見直しに係る工程表を策定します。 (2) 点検・見直しの検討結果に基づく対応 点検・見直しの検討結果に基づき、必要に応じて、条例・規則等の改正や、デジタル技術の導入等を行います。 ※国が示す代表的なアナログ規制 目視、実地監査、定期検査・点検、常駐・専任、対面講習、書面掲示、往訪閲覧・縦覧

(2) 先端技術の活用

担当課:経営戦略課
関係課:各課

概要

AIをはじめとする先端技術について、様々な手法により活用に係る検証を行い、業務の効率化や費用対効果が見込める場合は、積極的に導入します。

また、先端技術の活用により生み出された時間や労力を、窓口対応等の相談業務や、現場における施策の実施、政策的判断を伴う付加価値の高い業務等に振り向け、市民サービスの向上や行政運営の効率化を図ります。

指標

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の導入件数	R6	R7	R8	R9	R10
	—	2件	2件	2件	2件

※R6年度は算定中

※R7年度以降の目標値は単年度ごとの導入件数

▼スケジュール

取組項目	R7	R8	R9	R10
先端技術の導入に係る検証	適宜検証			
先端技術の導入	順次導入			
国が示す主要な20業務の標準標準化システムへの移行、「書かない窓口」などの取組の検討	移行完了	取組の検討		

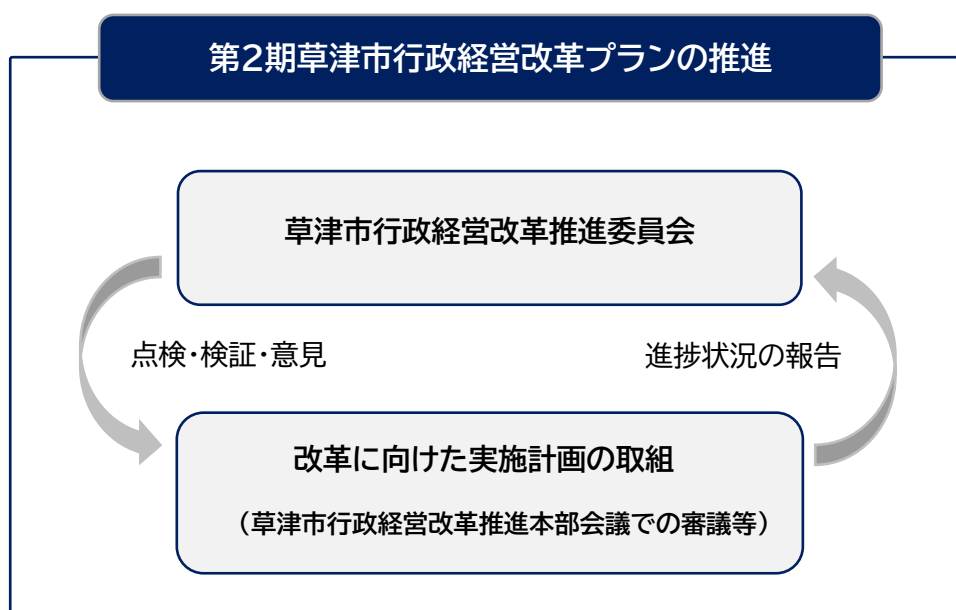
これまでの取組	複数の部局から分野横断的に職員が参加するプロジェクトチーム方式による手法も活用しながら、迅速なメッセージの交換や資料の情報共有が行える「ビジネスチャット」や、データ入力などの作業をロボットに代替させ、自動処理を行う「RPA」、決裁業務の起案・承認や、文書の管理等を電子化する「電子決裁システム」、文章案の作成や、文章の要約、施策のアイデア出しなどに活用できる「文章生成AI」等を導入し、行政運営の効率化を図ることができました。
策定時点における課題	AIをはじめとする先端技術については、日々進化しており、多種多様な技術が開発されていることから、効果的な手法により検証を行う必要があります。 また、先端技術については、職員の負担となっている単純・定型業務の「自動化」や、これまで職員が対応してきた分析業務の「高度化」等による行政運営の効率化が期待されますが、活用に当たっては、これらの効果が市民サービスの向上につながるよう、検証を行う必要があります。
実施内容	(1) 先端技術の導入に係る検証 実証実験や、プロジェクトチーム方式の活用、おうみ自治体クラウド協議会などにおける広域・共同による調達の検討等を踏まえ、本市に適した先端技術の導入を検証します。 (2) 検証結果に基づく先端技術の導入・活用 検証の結果、業務の効率化や費用対効果が見込める業務については、先端技術を積極的に導入し、活用により生み出された時間や労力を、窓口対応等の相談業務や、現場における施策の実施、政策的判断を伴う付加価値の高い業務に充てることにより、市民サービスの向上を図ります。 また、国が示す主要な20業務の標準準拠システムへの移行や、先進自治体の動向等を踏まえ、「書かない窓口」など、市民サービスの向上や行政運営の効率化につながる取組について検討します。

3. 本計画の進捗管理

本計画を着実に実行するため、庁内の「草津市行政経営改革推進本部会議」における審議等を通じて、改革に向けた取組の推進を図るとともに、学識経験者、関係団体の関係者、一般公募による市民等で構成された「草津市行政経営改革推進委員会」を毎年開催し、取組状況等を報告・公表することにより、的確な進捗管理を実施します。

また、当該委員会から提案・助言を受けた内容については、毎年作成する工程表に反映の上、本計画に掲げた成果の達成に向けて、取組を改善・実行していきます。

図表10 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