

令和5年度第2回秦野市行財政調査会 会議録

1 開催日時	令和5年8月18日（金）午後1時30分から午後3時44分まで	
2 開催場所	秦野市役所本庁舎3階3A会議室	
3 出席者	委員	坂野委員、小林委員（欠席）、茅野委員、大屋委員、田村委員、 足立（昌）委員、西尾委員、其田委員、松原委員（欠席）、 足立（文）委員
	事務局	政策部長、行政経営課長、同課課長代理及び担当
	関係課	【デジタル推進課】 デジタル推進課長、同課課長代理及び担当 【人事課】 人事課長及び同課課長代理
4 議題	はだの行政サービス改革基本方針実行計画に係る外部評価（柱1及び柱2）について	
5 配付資料	次第 資料1 はだの行政サービス改革基本方針実行計画に係る外部評価 （柱1及び柱2）について 資料2 はだの行政サービス改革基本方針実行計画 進行管理シート	

13:30～

◆開会

- ・資料の確認
- ・出席委員数（8名/10名）及び会議成立の報告

◆デジタル推進課自己紹介

◆坂野会長あいさつ

（略）

◆議事 はだの行政サービス改革基本方針実行計画に係る外部評価  
（柱1及び柱2）について

13:32～

◇柱1に係る審議

- ・事務局から議事（柱1）に係る説明（資料1）

14:02～	(主な質疑)
会長	<p>問: 1-1の指標で成果が上がっているのが確認できる。一方で、それが業務改善につながっているかは見えない。この点をどのように考えているか。</p> <p>RPAは情報の入出力、判断、コミュニケーションの自動化が考えられ、それぞれの業務でどのくらい自動化が進んでいるのか、そしてその結果として、コア業務への注力、エラーの減少、ゆとりある働き方につながっているのか、これらが見えると良い。</p>
デジタル推進課	<p>答: RPAは令和3年度から実施している中、年度により各課での業務量に違いがあることから、現状、自動化により創出された時間の詳細な効果については検証できていない。</p> <p>今後、アンケートによる分析も含め、検討していきたい。</p>
会長	<p>意見: 中間年度であるため、効果はどこかのタイミングで検証すべきであると思う。</p>
事務局	<p>答: 資料の26ページの成果指標の市民満足度がその効果に係る指標に当たるので、注視していきたいと思う。</p>
委員	<p>問: 今年度、どのように取り組むかは、どのように決定しているのか。</p>
デジタル推進課	<p>答: ヒアリングを行い、実現可能性や効果などを踏まえ、決定している。</p>
委員	<p>問: 職員でなければできないコア業務の洗い出しはしているか。</p>
事務局	<p>答: 業務分析として、どこかのタイミングで実施したいと考えているが、現状、十分にはできていない。</p>
委員	<p>意見: その点を同時に進めること、さらには業務が削減できた分、別の業務を担わせることが重要で、そうでもしないと、単に機械化が進み、定型業務が減ったという結果で終わってしまうと思う。</p>
委員	<p>意見: これまでのこの行財政調査会の議論では、市役所職員のあるべき姿は、現場のリアリティを感じ、それを政策に生かすことができる職員ということであった。そのため、デジタル化により生まれた時間で、現場に出て、職務能力の向上に努めるという視点が重要で、先ほどの委員の指摘は大変重要だと思う。</p>
委員	<p>意見: 国による標準化の動きもある中、デジタル化による効果を踏まえ、取組を進めることは大変なことだと思う。</p>
会長	<p>意見: それらを踏まえると、デジタル推進課だけではなく、全庁的な協力体制のもと、取組を進める必要があると思う。</p>

委員	意見：電子申請可能手続数の指標を見る限りでは、積極的に進めていると評価する。その一方で、電子申請年間利用件数、市民満足度割合の数値が下がっているため、その点は注視していただく必要があると思う。そのほか、業務削減時間数は伸びているものの、職員数の減少につながらないことについては、そのような指摘があることを、十分意識して取組を進めていただきたい。 5年の計画期間の中で、取組が陳腐化したものとならないよう、ローリングが求められる。自動化、省力化を図る中で、並行して業務フローの見直し、さらには内製化、委託化についても検討する必要がある。これらの議論はデジタル推進課に限らず、行政経営課、人事課なども含め、進める必要がある。
デジタル推進課	答：業務削減時間数は、複数の業務の削減時間数であることから、単に一人の職員を減らすという評価が難しい。
委員	意見：市民や対外的にもしっかりと説明できるよう、進めていただきたい。
会長	意見：指標は、一つの課の立場を超え、組織や人事など、様々な側面から効果を検証し、設定する必要がある。
会長	意見：オンライン化の指標は、件数ではなく、率で設定することが適当だったと思う。 情報通信システムは、ものすごい速さで変化しており、それに柔軟に対応できる組織体制が望ましく、その一方で、組織には戦略、目標、体制があり、その中では情報通信技術の発展とはまた別の視点で、情報化を捉える。このような中、情報化に係る中長期的な計画は、どのように作っておくべきか、さらに年度評価はどのように進めるべきか、難しいところである。 ChatGPTに関して、秦野市における取組はどのようなか。
デジタル推進課	答：7月から1か月間、実証実験を実施しているところで、そのアンケート結果の分析を踏まえ、検討を進めていくところである。
委員	意見：資料の9ページの指標を、例えば、RPAの導入業務数などに見直した方が良いと思う。現在設定している指標では、職員数や時間外勤務を減らすという議論につながってしまう。 様々な取組の結果、量的な成果として業務時間の削減が図れ、加えて、別の視点で質的な成果が図られ、結果として、2つのアウトカムを実現するために取り組んでいるということの説明が適当だと思う。 質的なアウトカムは、職員の仕事の質が高まること、柔軟な働き方が実現できること、という視点でアンケートを取ることで、成果を設定・管理することができると思う。

もう1点は、ICT を活用できる知識や技能が備わると進行管理シートに書かれている以上、中間地点として、どのぐらいの職員が利活用できるようになっているか、その点は押さえる必要がある。

それから、26 ページの市民満足度割合に関しては、70%ぐらいの目標が適当で、またこの割合の取り方は、サービスに対する満足度（電子申請や窓口サービスの利用のしやすさなど）を捉えると、また違う数字になると思う。

委員 問：それぞれの柱ごとに年度の取組目標が設定されているが、それは適宜修正のうえ、取組が進められていくのか。

デジタル推進課 答：適宜修正し、取組を進めている。

会長 意見：先ほどの委員の指摘に関連して、アクティビティのレベルで指標が設定され、かつ、それがアウトカムにつながるものであると、より分かりやすいと思う。

また、デジタル教材が進むことにより、教育の質は上がったのか、そして、秦野市において、年齢や身体的な条件その他要因に関わらず、適切なサービスが提供されているのか、改めて考えていただきたい。この点の表現が資料には無かったため、次年度以降、是非、チャレンジしていただきたい。

委員 意見：今の指摘に関して、26 ページの市民満足度割合の調査の中に、電子申請の利用頻度や満足度を入れることで、対応できると思うので、検討していただきたい。

◇評価区分の決定

- ・1-1 の評価区分については、Aの継続推進とする。
- ・1-2 の評価区分については、Aの継続推進とする。
- ・評価意見は次回会議において精査することとする。

◆デジタル推進課退室

◆人事課入室及び自己紹介

14 : 55～

◇柱2に係る審議

- ・事務局から議事（柱2）に係る説明（資料1）

15:05～	(主な質疑)
委員	問：「管理職になりたいと思う」指標について、回答の属性を教えてください。それから、研修の受講者数の減少について、どのようにお考えか、教えてください。
人事課	答：属性に関しては、手元に資料がなく、回答しかねる。研修の受講者数の減少については、新型コロナウイルスの影響で研修が中止となるものもあり、受講者数が減少したと捉えている。今後は、市町村研修センターへの派遣も再開されるなど、研修を受ける機会は改善されると考えている。
委員	問：令和4年度に関しては、対面が減った中でリモートを増やすところまでは至らなかったという理解でよろしいか。
人事課	答：そのとおりで、対面で実施していた市町村研修センターへの派遣について、ほとんどのものがリモートとはならず、中止となった。
会長	問：受講者数は減っているが、心配する必要はないという理解でよろしいか。
人事課	答：研修を受ける機会は改善されると考えている。一方で、業務との兼ね合いから、受講が難しいという声があり、所属長に配慮をお願いしているところである。
会長	問：所属長に配慮を求めるだけで十分なのか、別の視点での取組が求められるのか、どのように考えているか。
人事課	答：今年度、試行的に座学はオンラインでの受講とし、グループワークは対面とするなど、工夫しながら実施しているが、職員のアンケート結果も踏まえながら、より適切な方法を研究したい。
委員	問：研修は定員があり、その定員に対して、各課へ出席を求めているものと捉えていたが、そこまではしていないという理解でよいか。
人事課	答：階層別研修は、一定の出席率に到達しないと修了したことにはならない。その他自己啓発研修は、庁内の掲示板などで希望を募り、参加してもらっている。
委員	問：令和4年度の定員は何人と設定していて、その定員は進行管理シートの2,300人という目標を上回るものが設定されているのか。
人事課	答：母数は把握できていないが、この目標を設定した際は、新型コロナウイルスの影響を想定していないため、2,300人には研修の機会を提供できていないと思う。
委員	意見：その辺りのデータを出していただけると、どのぐらいの職員が自発的に受講しているのか、判断ができると思う。

会	長	意見：「管理職になりたいと思う」と回答する比率については、女性の率を含め、もう少し分析していただいた方が良いと思う。 また、女性のキャリアデザイン研修を実施したことにより、女性の管理職になりたい比率が増えているのか、その辺りの分析も重要である。
委	員	意見：研修に関しては、それぞれの業界で実施されていると思うが、私の業界では、最近の研修は、ほぼ 100%でオンラインによるものである。 その中で、受講の精度が低いということを課題と認識していて、それを解消するためには、頻度を上げる、又は繰り返し受講するなど、単に集合形式のものをオンラインに置き換えるだけでは不十分で、新たなやり方を考える必要があると思う。
委	員	意見：自分がこうなりたいという自己実現欲求が無いと、研修をいくらやっても無駄に終わると思う。例えば、職員（ひと）づくり基本方針で掲げる職員像に向かって、何をやるかの目標が個々の職員にあっても良いと思う。それと研修が結び付けば、より良い効果が期待できると思う。公務員は褒められる機会が少ないと思うので、褒める、承認欲求を満たす、そのような視点を持ちながら研修を結び付けられると良いと思う。
委	員	意見：研修は、業務に関する法律を学ぶなど、業務のスキルに関する研修と職員（ひと）づくりの研修を分けて考える必要がある。スキル研修は、職場や業務によっては必須にすべきで、かつ、効果測定も必須にすべきである。職員（ひと）づくりの研修は、強い思いを抱えている職員が受講すべきだと思うが、まずはそのような職員のモチベーション作りから始めるべきである。
委	員	意見：48 ページの研修の年間受講者数の指標は、延べ受講者数としていることが不適當で、この改革で目指す姿と照らして、階層別研修又は自己啓発研修の受講者数などと、より具体的なものを設定すべきである。
委	員	意見：42 ページの③は女性に限定せず、これからの公務員は自分のキャリアをデザインしていくこと、自己実現を図っていくこと、そのような視点が重要ということだったと思う。自己実現を図り、秦野市を良くすること、これらを結び付け、その中で管理職の位置付けを整理する必要がある。管理職になることで、より高い次元で自己実現を図る

ことができ、さらには秦野市を良くすることに関わることができるということを示せば、管理職になりたい職員は増えると思う。

研修の理解度や満足度は、研修の改善に生かすべきで、研修で目指すべきアウトカムは、政策立案にどれだけ生かせるようになったのか、自分の業務にどれだけ生かしているかであり、そのような視点で成果を把握し、進行の管理をすべきである。

会長 意見：これまでのこの行財政調査会の議論では、市の職員の望ましい姿は、現場を見て、現場で起きていることを政策に生かすとともに、変化を起こすことが大切であるという議論であった。

このため、そのような視点で研修のあるべき体系を考えなければならぬ。やれば変えることができるという「効力感」が一つのキーワードで、そのような視点がアウトカムにあると良いと思う。

市の目標にどのような貢献ができているか、目標管理とキャリアデザインを一体的に考え、研修の中で表現できていると良い。是非、中間地点として発想の転換を含め、見直しの検討を進めていただきたい。

委員 意見：これまでの議論において、人材育成のあり方を根本的に見直すべきという指摘もあったので、どこかのタイミングではしっかりとした改革をしていただくべきである。

人事課 答：職員（ひと）づくり基本方針は、令和7年度までの実施計画であるが、今年度は中間年であるため、職員アンケートや内部委員会などにより、見直しに向けた検討を進めていく予定である。

◇評価区分の決定

- ・2-1 の評価区分については、Bの要改善とする。
- ・評価意見は次回会議において精査することとする。

◆事務局からの連絡事項

- ・次回の会議日程及び審議内容について御連絡

15 : 44

◆閉会