

令和8年度第1回秦野市行財政調査会 会議記録

|        |                                                                                                                                                                                                                         |                                                                            |
|--------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------|
| 1 開催日時 | 令和8年8月27日（木）午後1時28分から午後3時45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、田村委員、足立（昌）委員、西尾委員、其田委員、松原委員（オンライン）、足立（文）委員（欠席）、石井委員（欠席） |
|        | 事務局                                                                                                                                                                                                                     | 政策部長<br>行政経営課課長、同課課長代理及び担当                                                 |
|        | 関係課                                                                                                                                                                                                                     | デジタル推進課長、同課課長代理及び担当<br>人事課研修・健康管理担当課長、同課課長代理                               |
| 4 議題   | (1) 令和8年度の行財政調査会について<br>(2) 第2期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 | <p>次第</p> <p>資料1 令和8年度の行財政調査会について</p> <p>資料2 第2期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</p> <p>資料3 第2期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（柱1及び柱2）</p> <p>参考資料1 第2期はだの行政サービス改革基本方針実行計画の概要</p> <p>参考資料2 第2期はだの行政サービス改革基本方針実行計画</p> |                                                                            |

13：28～

◆開会

- ・配付資料の確認
- ・出席委員数（7名／10名）及び会議成立の報告

◆事務局及びデジタル推進課職員紹介

◆会長挨拶  
（略）

◆議事録署名委員の確認

13：33～

◆議事(1) 令和8年度の行財政調査会について

◇議事(1)に係る審議

- ・事務局から議事に係る説明（資料1）
- ・委員から質問又は意見はなく、説明された方針により進めることとし

|         |   |                                                                                                                                                                                                                   |
|---------|---|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|         |   | た。                                                                                                                                                                                                                |
|         |   | ◆議事(2) 第2期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<br>◇柱1に係る審議<br>・事務局から議事(柱1)に係る説明(資料2及び3)                                                                                                                         |
| 会       | 長 | (主な質疑)<br>意見：目標値が累積値と単年度値に分かれているため、過去実績や現状値を併記し、目標の難易度や実現可能性を判断できるようにするとよい。                                                                                                                                       |
| 行政経営課   |   | 答：オンライン利用率などは、デジタル推進や窓口・手続の見直しに伴って上昇してきた。市民サービスに関するアンケートなども活用して現状を確認していく。                                                                                                                                         |
| 会       | 長 | 質問：窓口調査にコンビニ交付やキャッシュレス利用が含まれるか。また、年齢層など、利用者属性を分析のうえ、新たなニーズを把握できる設計となっているか。                                                                                                                                        |
| デジタル推進課 |   | 答：今年の4月と6月に実施したアンケートは、本庁舎に来庁した窓口利用者を対象に、主に、導入するシステムを検討するためのものだった。今後は、新たなニーズ等も把握できる調査方法を検討したい。                                                                                                                     |
| 委       | 員 | 意見：資料の用語と評価方法について、「インプット」「アクティビティ」「アウトプット」「アウトカム」の定義と記載内容が整合していない。取組進捗率が何を表すのか不明確であり、評価できるよう算定方法を示す必要がある。「窓口体感待ち時間」は分かりにくいので、「窓口待ち時間」などに簡素化すべき。計画上の指標が利用率なら、評価も件数だけでなく利用率で記載すべき。市民満足度についても、年度途中でも可能な範囲で調査結果を示すべき。 |
| 事務局     |   | 答：用語の定義や記載内容、インプット欄の必要性を再検討する。進捗率は令和12年度に100%とする総合計画との整合を図っているが、途中年度の数値の意味は再検討する。件数と利用率の整合や、目標値・内部評価の見直し時期についても精査する。                                                                                              |
| 委       | 員 | 意見：4月と6月にアンケートを実施しているなら、中間評価に使える結果を示してほしい。                                                                                                                                                                        |

|         |   |                                                                                                                                           |
|---------|---|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| デジタル推進課 |   | 答：４月と６月に実施したアンケートは、繁忙期の窓口の状況や導入予定システムの検討を目的としたもので、市民満足度調査ではない。市民満足度に関する調査は１０月頃に実施する予定である。                                                 |
| 会       | 長 | 意見：各指標を達成率に換算し、その平均などを全体進捗率として示せば、評価が明確になるのではないかな。                                                                                        |
| 事 務 局   |   | 答：金額は達成率に換算しやすいが、既に割合となっている指標を統合する方法には検討が必要。単年度完結型と累積型が混在しており、設定に苦慮した経緯もある。                                                               |
| 会       | 長 | 意見：原則として累積達成率に統一する方法がよいのでは。記載様式は、活動、直接的な効果、最終的な効果の関係を整理し、評価指標と説明文を対応させると分かりやすい。                                                           |
| 委 員     |   | 質問：コンビニ交付利用率４６．６％は、前年実績を基にした数値なのか、市のあるべき姿として設定した数値なのか。                                                                                    |
| デジタル推進課 |   | 答：４６．６％は令和１２年度の最終目標であり、証明書交付全体に占めるコンビニ交付の割合となっている。                                                                                        |
| 委 員     |   | 意見：４６．６％という細かな数値より、「８割を目指す」など、市が実現したい姿を明確に示す目標の方が分かりやすい。過去データに基づく根拠の必要性は理解するが、市として目指す姿を示すべき。                                              |
| デジタル推進課 |   | 答：現在の実績と他自治体の利用率から推計した現実的な目標として設定したもの。８割などの高い目標は望ましいが、現状から大きく離れているため、４６．６％に設定した。証明書交付で来庁される市民の中には、手続き等も併せて必要な方や他課に用件のある方もおり、この目標値は妥当と考える。 |
| 会       | 長 | 意見：市民が自然にコンビニ交付を選ぶ割合と、費用対効果の両面から目標を考えるべきでは。<br><br>質問：コンビニ交付に伴う手数料と窓口人件費を比較し、損益分岐点などを把握できないかな。                                            |
| デジタル推進課 |   | 答：コンビニ交付では市が１件当たり１１７円台の委託料を負担する一方、窓口での処理時間や職員の業務負担を削減できる。令和１２年度ま                                                                          |

|         |  |                                                                                                                                                                        |
|---------|--|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|         |  | でにコンビニ交付件数を約5万件と目標値を設定しており、令和8年度は約3万5千件を目標値と設定している。窓口での証明書発行には1件当たり約5分かかるため、コンビニ利用が増えれば窓口混雑の緩和につながる。                                                                   |
| 事 務 局   |  | 答：常勤職員の年間勤務時間は1, 875. 5時間、時給換算は4, 000円前後となっている。                                                                                                                        |
| 会 長     |  | 意見：市民の利便性向上と人件費削減の双方を考えると、コンビニ交付は費用面でも効果が見込めそうだと理解した。                                                                                                                  |
| 委 員     |  | 意見：「仕事の改革等による人件費削減」にはデジタル以外の業務改善も含まれるため、DXの成果として評価するなら表現を整理すべき。また、AIに代替できる業務は移行し、人は課題設定、現場情報の把握、人にしかできない仕事へ振り向けるべきでは。AIで生じた余力を単なる削減とするのか、行政サービス向上へ再配置するのか、方向性を示す必要がある。 |
| 事 務 局   |  | 答：「仕事の改革＝デジタル」と捉えていたため、表現を再検討する。効果額は、主にデジタル化によって代替される会計年度任用職員の人件費を基に算出している。例えば、資産税課では航空写真による家屋判定を人からAIに切り替える取組がある。                                                     |
| 会 長     |  | 意見：AIの進展が働き方に大きく影響することを前提に、AI導入、組織づくり、人材育成に関する長期的な方針を持つ必要がある。                                                                                                          |
| デジタル推進課 |  | 答：昨年度から庁内でChatGPTを利用し、今年度6月頃からLGWAN環境で利用できる生成AIを導入した。文書や議会答弁書の作成から活用を始め、職員向けのプロンプト研修も進めているところ。将来は請求書からの伝票作成などをAIやRPAに任せ、人にしかできない仕事へ重点を移したいと考えている。                      |
| 会 長     |  | 意見：できる業務から段階的に導入する方針は現実的だが、それと併せて全体的な将来像を示す必要がある。                                                                                                                      |
| 委 員     |  | 意見：AIの活用により職員数が減ることについては、サービスの低下を招かないよう市民からの理解を得る必要がある。                                                                                                                |
| 事 務 局   |  | 答（行政経営課長）：人口減少や人員減少を踏まえると、行政組織のスリ                                                                                                                                      |

|   |   |                                                                                                                                                                                               |                                                                                                                                       |
|---|---|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|   |   | <p>ム化は将来的に避けられず、今後の計画の中で議論すべき課題になる。</p> <p>答（政策部長）：今後近隣の市町村とも意見交換を行い、ビジョンを示せるよう検討していきたいと思っている。</p>                                                                                            |                                                                                                                                       |
| 会 | 長 | <p>意見：現行業務を自動化可能かどうかで分類し、今後拡大・縮小する行政分野を予測した長期シナリオを作るべきでは。また、自動化で生じた人員を新たな重点分野へ再配置する場合と、組織を縮小する場合など、複数の選択肢を市民に示せるとよい。この検討は職員研修や採用する人材像にも関係すると思う。</p> <p>意見：A I を行政評価や要因分析にも活用できる可能性があると思う。</p> |                                                                                                                                       |
| 事 | 務 | 局                                                                                                                                                                                             | <p>答：総合計画、実行計画及び評価シートを生成A I に読み込ませ、内部評価の文章案の作成に活用している。生成された内容をそのまま採用するのではなく、職員が数値との整合や評価区分の妥当性を確認し、必要な修正を行っている。</p>                   |
| 会 | 長 | <p>質問：生成A I の使い勝手はどうか。また、各所管課に活用を広げる可能性についてはどのように考えるか。</p> <p>意見：各課が業務文書をA I で処理し、判断やマネジメントに活用できれば、業務負担の軽減につながると思う。</p>                                                                       |                                                                                                                                       |
| 事 | 務 | 局                                                                                                                                                                                             | <p>答：過去や全国の議会答弁書を読み込ませることで、答弁書作成時間が体感で半分以下、場合によっては3分の1程度まで減った。<br/>C o m m o n s A I の文書取込機能は有効であり、全職員が利用できれば業務の進め方が大きく変わると考えている。</p> |
| 委 | 員 | <p>意見：A I が作成した内部評価は整って見える一方、評価の根拠となる成果実績が不足している。中間評価であっても、その時点で見込める成果を示したうえで評価すべきであり、未把握の職員意識を根拠にしないよう注意してほしい。</p>                                                                           |                                                                                                                                       |
| 会 | 長 | <p>意見：A I の使い方は、戦略構想、評価案の作成、評価の確定といった段階ごとに異なる。A I の出力には根拠資料による裏付けが必要であり、PDCAの各段階に適した活用ノウハウを蓄積すべき。</p> <p>柱1の1-1と1-2は、現時点では全ての実績値が確定していないものの、</p>                                              |                                                                                                                                       |

|          |     |                                                                                                                               |
|----------|-----|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|          |     | 把握可能な指標上は順調に進んでいる。                                                                                                            |
|          |     | ◇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。                                                                                                    |
|          |     | ◆デジタル推進課退室、人事課入室                                                                                                              |
|          |     | ◆人事課職員紹介                                                                                                                      |
| 14 : 58～ |     | ◇柱2に係る審議                                                                                                                      |
|          |     | ・事務局から議事（柱2）に係る説明（資料2及び3）                                                                                                     |
|          |     | （主な質疑）                                                                                                                        |
| 委 員      | 質 問 | 質問：計画に記載された「副業」は、NPOや交通指導などの地域貢献活動を指すのか、一般企業での勤務など能力開発につながる活動も含むのか。                                                           |
| 人 事 課    | 答   | 答：今年度から開始した新たな職員づくり基本方針実施計画に、副業に関する取組を位置付けている。令和8年度時点では検討段階であり、今後5年間で秦野市の実情に合った制度の構築を進めるもの。現在は、学校の部活動支援などの事例がある。              |
| 委 員      | 意 見 | 意見：副業は収入確保だけでなく、行政内部では得にくい経験や人脈を獲得する機会になる。一方、利益相反、情報管理、公務の中立性、本務への影響に配慮すべき。副業で得た経験を組織内で共有し、行政サービスや人材育成に還元する仕組みと併せて検討するとよいと思う。 |
| 会 長      | 意 見 | 意見：松原委員の視点を制度具体化の際に反映するとよいと思う。地域貢献という行政側の目的だけでなく、参加する職員の動機や利益も踏まえて制度を設計すべき。                                                   |
| 委 員      | 質 問 | 質問：他自治体における先進的な副業事例はどのようなか。                                                                                                   |
| 人 事 課    | 答   | 答：神奈川県では、職員が動画作成などの専門技能を台帳に登録し、他部署が事業実施の際に協力を求める仕組みがある。職員の能力を庁内横断的に活用する事例として参考になっている。                                         |
| 委 員      | 意 見 | 意見：その仕組みは、副業というより、派遣や庁内人材交流に近いのではないか。いずれの形であっても、職員に必要な技能を高める仕組みと                                                              |

|       |  |                                                                                                                                 |
|-------|--|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|       |  | して理解した。                                                                                                                         |
| 事 務 局 |  | 答：今年度、総合政策課に地域コミュニティ担当を新設した。地域活動への参画や職員の副業に関する取組を、今後策定する取組方針に盛り込めないか検討している。方針がまとまった段階で委員からも意見を求めたいと思っている。                       |
| 委 員   |  | 意見：僧侶や神職など、従来から公務と他の役割を両立してきた事例がある。「飛び出す公務員」の取組も参考にしながら、副業を収入獲得と捉えるのか、地域コミュニティへの参画と捉えるのか整理するとよいと思う。                             |
| 会 長   |  | 意見：地域活動にはボランティアも含まれるため、それを「副業」と呼ぶかは整理が必要。                                                                                       |
| 委 員   |  | 意見：他自治体では、市長を含む職員がライドシェアの運転手として観光客を運ぶ事例などもある。                                                                                   |
| 委 員   |  | 意見：自身の経験として、職務専念義務免除を受け、無報酬で外部活動を行った事例がある。副業・外部活動にはさまざまな形態があると思う。                                                               |
| 事 務 局 |  | 答：秦野市でも、職員が東海大学の講師を務めた事例がある。                                                                                                    |
| 委 員   |  | 意見：個別の施策を実施するだけで、組織力の高い職員が育つとは限らない。良い組織に共通するのは、職員が主体的に考えて行動でき、自分の仕事が誰かの役に立っていると実感できることだと思う。職員への権限移譲と仕事の意味付けを人材育成・組織運営の中心に据えるべき。 |
| 人 事 課 |  | 答：若手職員の研修で、自分の仕事が市民の暮らしや幸福にどうつながるかをグループで考える取組を行った。グループ内の他の職員から仕事の意義に気づかされ、モチベーションが高まったとの報告もあったため、今後も仕事の意味やキャリアを考える研修に力を入れたい。    |
| 委 員   |  | 意見：仕事が人の役に立つと実感することは、職員自身の生き方や幸福感にもつながる。市役所は「市民のため」という目的が明確であるため、管理職による目標設定や業績評価にこの視点を組み込めないだろうか。                               |
| 人 事 課 |  | 答：新任管理職研修では、マネジメント研修の中で、各課の仕事の目的を明確にし、部下や班員に伝えることの重要性を教えている。この考え                                                                |

|             |  |                                                                                                            |
|-------------|--|------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|             |  | 方を管理職以外の職員にも広げる必要があると思う。                                                                                   |
| 委<br>員      |  | 意見：仕事の意味を伝える取組を組織運営の柱にすれば、離職抑制や管理職志望者の増加にもつながる。                                                            |
| 会<br>長      |  | 質問：職員への意識調査アンケートで、やりがい、成長実感、管理職志向などを確認しているか。                                                               |
| 人<br>事<br>課 |  | 答：令和6年度の職員アンケートでは、仕事のやりがい、成長実感、管理職を希望しない理由などを確認した。                                                         |
| 会<br>長      |  | 意見：アンケートに「市民や誰かの役に立っていると感じるか」「自ら意義ある目標を設定できるか」といった項目を追加すれば、組織の目指す姿を明確にできるのでは。                              |
| 委<br>員      |  | 意見：そのアンケート結果を管理職・リーダーの人事評価にも反映してはどうか。                                                                      |
| 人<br>事<br>課 |  | 答：新たな職員づくり基本方針と連動した人事評価は検討する必要があると考えている。                                                                   |
| 委<br>員      |  | 意見：人材育成の方針、マネジメント、職員アンケート、人事評価を一体化すれば、組織運営の軸になると思う。                                                        |
| 会<br>長      |  | 意見：管理職希望者が少ないという問題があるが、若手職員が一定期間、輪番でリーダー的役割を経験する仕組みも面白いと思う。実際に経験することで管理職への理解が深まり、適性の把握や意欲向上につながる可能性があると思う。 |
| 委<br>員      |  | 意見：前出の提案に賛同する。リーダーは地位ではなく役割であるため、年齢に関係なく交代で経験させることが職員の成長や全体理解につながると思う。全庁一律ではなく、実施できそうな課でモデル的に試行してはどうか。     |
| 人<br>事<br>課 |  | 答：管理職を希望しない理由には、仕事と私生活の両立への不安、部下を指導する自信の不足、職責に見合わない処遇などが多い。リーダー役を経験することで、若手の意識が変わる可能性があると思う。               |
| 会<br>長      |  | 意見：リーダー役を担う期間には、役職手当を付けることも検討しては                                                                           |

|             |   |                                                                                                                                                        |
|-------------|---|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|             |   | どうか。                                                                                                                                                   |
| 委<br>員      | 員 | 意見：権限を持つことで、より誰かの役に立てるという実感が得られると思う。                                                                                                                   |
| 会<br>長      | 長 | 意見：副業を単なる地域参加にとどめず、秦野の水、緑、森林、登山などの地域資源に付加価値を与える活動として設計できないか。職員が庁外へ出て、秦野の魅力を高める活動に関わることも副業の形になり得るのでは。<br><br>質問：採用試験受験者数を現状の約３００人から５００人へ増やす目標は高いのではないか。 |
| 人<br>事<br>課 | 課 | 答：受験者数は近年減少し、現在は約３００人で横ばいとなっている。応募者が増えても採用者数が必ず増えるわけではないが、より多くの応募者から魅力ある人材を確保したいと思っている。                                                                |
| 事<br>務<br>局 | 局 | 答：令和６年度には受験者数が２００人台まで落ち込んだが、土木職経験者の試験免除や採用試験回数の増加などにより、令和７年度は３００人台まで回復した。今後の追加施策により５００人を目指すもの。                                                         |
| 人<br>事<br>課 | 課 | 答：受験者数は事務職が平成２８・２９年度には５８１人、６７３人だったが、平成３０年度に４６１人へ大きく減り、その後も減少傾向が続いた。                                                                                    |
| 会<br>長      | 長 | 意見：受験者数は新卒人口や民間企業の採用状況にも左右される。ＡＩ導入後に必要となる人材像や職員規模を検討し、それを踏まえて必要な応募者数・採用数を設定すべき。                                                                        |
| 委<br>員      | 員 | 質問：目標の５００人には中途採用者も含むのか                                                                                                                                 |
| 人<br>事<br>課 | 課 | 答：中途採用者を含む目標である。                                                                                                                                       |
| 委<br>員      | 員 | 意見：神戸市や生駒市などでは、副業できる働き方を採用上の魅力として発信している。中途採用や副業制度を活用すれば、応募者５００人という目標にも近づけるのではないか。                                                                      |
| 人<br>事<br>課 | 課 | 答：秦野市では採用試験を前期・中期・後期に分け、後期は主に転職希望者を対象としている。副業制度と関連付けることで、採用の魅力向上                                                                                       |

|        |   |                                                                                                                                                                |
|--------|---|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|        |   | につながる可能性があると思う。                                                                                                                                                |
| 会      | 長 | 意見：若者の働き方に対する考え方は変化しているため、副業制度を採用広報にも活用するとよいと思う。                                                                                                               |
| 委      | 員 | 意見：前半でも触れたが、評価資料に実績がほとんど書かれておらず、評価や改善策の検討が難しい状況。確定値でなくても、現時点で把握できる実績をできる限り提示すべき。一方、OJT指導者研修で「役に立つ」と回答した人が100%という結果などは、職員の意欲向上につながる要素を検討する手掛かりになるため、今後も共有してほしい。 |
| 会      | 長 | 意見：指標だけでなく、議論の参考となる関連資料も併せて提示してほしい。                                                                                                                            |
|        |   | 柱2は枠組みが整理され、初年度の目標値も現状を踏まえていると思う。                                                                                                                              |
|        |   | ◇評価区分の決定                                                                                                                                                       |
|        |   | ・2-1の評価区分については、Aの継続推進とする。                                                                                                                                      |
|        |   | ◆人事課退室                                                                                                                                                         |
|        |   | ◆その他                                                                                                                                                           |
|        |   | － 質疑等なし －                                                                                                                                                      |
|        |   | ◆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                                                                                                                                          |
| ～15：45 |   | ◆閉会                                                                                                                                                            |