

令和4年度第2回秦野市行財政調査会

1 開催日時	令和4年9月2日（金）午後1時30分から午後4時06分まで	
2 開催場所	秦野市役所西庁舎3階大会議室	
3 出席者	委員	坂野委員、小林委員、茅野委員、大屋委員、横溝委員、田村委員（欠席）、足立委員、西尾委員、其田委員、松原委員（欠席）
	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	【情報システム課】 情報システム課長、同課課長代理及び担当 【人事課】 人事課課長代理
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	<p>次第</p> <p>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について</p> <p>資料2 はだの行政サービス改革基本方針実行計画（令和4年3月改定版）</p> <p>資料3 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</p>	

【事務局】

それでは、ただ今より令和4年度第2回行財政調査会をはじめさせていただきます。

はじめに、本日使用する資料の確認をさせていただきます。

－ 資料の確認 －

【事務局】

昨年度から対面とオンラインによるハイブリッド形式での開催をしておりますが、委員皆様の御都合を確認させていただいた結果、今後の会議は皆様対面での御出席予定となっておりますので、御報告させていただきます。

また、本日、御出席の委員数は8名であり、過半数の出席となりますので、秦野市行財政調査会規則第6条第2項の規定により、会議が成立しておりますことを御報告申し上げます。

なお、本日は、議事の関係から情報システム課の職員が出席しておりますので、簡単に自己紹介をさせていただきます。

**【情報システム課】**

－ 自己紹介 －

**【事務局】**

それでは、会長に御挨拶いただき、行財政調査会規則第6条第1項の規定により会長が議長となりますので、その後の進行をお願いしたいと思います。よろしくお願ひいたします。

**【会長】**

改めまして、皆さんこんにちは。お忙しい中、お集まりいただきまして、ありがとうございます。本日は、実行計画の2つの柱に係る審議が議事となっていますので、よろしくお願ひいたします。

それでは議事に入る前に議事録の署名委員ですが、規定によりまして会長と会長が指名した委員1名ということになっております。前回に引き続き、名簿順にお願ひさせていただきますので、よろしくお願ひします。

それでは早速本日の議事に入りしたいと思います。本日の議事は、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の柱1及び柱2についてです。柱ごとに審議をしていきたいと思ひます。

柱1について、はじめに事務局から御説明をお願ひいたします。

**【事務局】**

－ 資料説明 －

**【会長】**

それでは柱の評価について、そして、冒頭に実行計画の改定、さらには評価の仕方の改定についての御説明があったと思ひます。

はじめに、実行計画の改定点について、そしてその評価の仕方について、何か御意見や御質問ございますでしょうか。

**【委員】**

3ページのところですが、評価結果が見出しで、内容がその説明ということだと思いますが、Bの評価結果が一部で見直し、その内容が一部見直しとなっており、Cの評価結果が抜本的な見直し、その内容が大幅な見直しとなってい

ます。この辺りは整合性がないと思いますので、細かい点ですが整合性を取っていただければと思います。

**【会長】**

ありがとうございます。少し言葉の使い方が、結果と内容のところで、ずれがあるという御指摘だと思います。この点については、今、どうされるか御意見ございますか。次回までに対応していただくことでよろしいでしょうか。

**【事務局】**

次回の会議で整理して、改めてお伝えしたいと思います。

**【会長】**

ではそのように取り扱わせていただきます。

**【委員】**

今の同じところの3ページのところですが、非常にわかりやすく、良くなったと思っています。ただ、AとBの評価基準をどうするかというところが、難しいかなと思っています。

私は、個人的には一部で見直し、改善が必要でないケースというのは、ほとんどないのではないかと考えています。ほとんどのものは、何らかの見直しや改善が必要なのではないかと思っています。そうすると、AとBをどのように考え方を分け、評価をするかが、難しいと思います。

先ほどの説明では、両方とも現状推進と評価されていましたが、中身を細かく見ると遅れているものとか、見直せるものが含まれていると思うので、概ねできているというのを、Aにするのか、Bにするのか判断の基準が大事かなと思っています。

概ね大丈夫というのをAにしてしまうと、何かこう見直さなければいけないところが、すごく軽くなってしまふ、蔑ろになってしまう可能性があると思っています。

概ねできているというものを、きちんとBと評価していくのであれば、いいかなと思うのですが、概ねできているものをAにしてしまうと、ちょっと評価が甘くなってしまふのではないかというところを懸念しました。

**【会長】**

今の御指摘はもっともで、評価すると必ず修正点を指摘することになると思うので、実質的にBがほとんどになってしまうという気がします。

そうすると、Aと評価するのはどういうものなのか、これは私も前から気になっていたのですが、そこはどのような議論をされたかというものがあれば、お聞かせいただけますか。

**【事務局】**

この点につきまして、できれば、概ね良好で、ただ、コメントとしては付すというような場合、このようなものに関しては、それは現状推進としていただくのかなと考えています。

ただ、見直しが必要で、これは看過できないと、ぜひそこを見直したうえで進めることが条件だというようなところまで求めるものは、Bにしていただくというところで整理をしていただければと考えておりますが、そういった区分でよろしいかも含めて、御意見等いただければと思います。

**【会長】**

そうすると、Bの一部見直しというのは、必要条件というか、それはぜひ変更して欲しいというもので、Aは変更した方がよくなるものの、絶対というよりは望ましいというもので、そういったもの場合はAにすることだと思います。

**【事務局】**

今回はICTの推進の話ですと、現状推進というのは、当然PDCAサイクルの中での見直しになりますが、基本的にはその計画どおり進めていくことが良いと評価いただけるという場合であれば、Aという評価をしていただければと思います。

**【会長】**

論文を学会誌に載せていいか悪いかという評価をするときに、修正条件というのがありまして、これを変えないと載せませんという修正条件と、変えた方が望ましいけどお任せしますというものがあるのですが、この点に関しても修正条件と似た具合で評価をしていくということだと思います。

**【委員】**

私は現状推進を非常に限定的に見た方がいいと思っています。庁内の変革や行政経営課の皆さんとか、ICTの皆さんが積極的にその変革をしようとしているわけですから、各部署でも積極的に自分たちで変えていくんだと、途中で気づいたものを変えていくんだという機運を醸成させるためには、やはり見直

しという項目をもっと増やしていったほうがいいと思います。

別にそれは恥ずかしいことでも何でもないという機運を持たせることは、私はすごく重要なことだと思います。

#### 【会長】

AとBのどちらにするかというとき、多くはBになるだろうと、というよりもBにした方が、このような評価をやる場合は意義があるのではないかという御意見だと思います。

#### 【事務局】

我々としても、できれば今回内部評価でのコメントもそうですが、現状推進で、ただ単に現状のままでいいという評価はあまり望ましくないと考えております。

あくまでコメントとしては、こういったことには留意して等、何らかのコメントは出てくるものだと思っています。その点について、一部見直しとするのか、又は現状推進のうえで、コメントを付すのか、この辺りの判断につきましては、審議の中で御検討いただければと思っています。

#### 【会長】

今年度、それぞれの柱ごとに評価した時に、おそらく議論が分かれたりすることがあると思います。また、全体を通して、SやDにする場合はどのようなときかなども整理が図られると思います。そうした中で、共通の認識が図ればいいのかなと思います。

そんな形で、御意見があったことを念頭に置きながら、皆さん評価していただくということでいかがでしょうか。

— 委員了承 —

#### 【会長】

それでは、進め方については、今のことを念頭に置きながら、実際の評価に入りたいと思います。

それでは、柱1についてですけれども、これもいくつか分かれているので、1度にやると混乱しそうな気がしますので、最初にまず1-1ということで、RPA、AI-OCRとペーパーレス会議、それと会議録の作成システムについてまでとし、電子決裁になると、また話が違ってくるのかなと思うので、まずはその効率化の部分として、電子化することによって効率化している部分につ

いて、御質問や御意見ございますでしょうか。

**【委員】**

7ページの上の表、導入業務及び業務削減時間の年間というところの、No.1のふるさと寄附金、財産管理課というところの職員作業時間の0時間というところ、すごく違和感があります。

つまり、対象になる作業の切り出しが削減できるものだけを選び、それを削減しましたという表現なのかなと思うのですが、全く人手がかからずにできるとは私は思わないので、この表現はいかがかなと思います。

何が言いたいかという、ふるさと寄附金の業務そのもの全体を捉えた時に、削減できたのがこの部分の何時間で、残っている部分がこういう業務の何時間ということだと思います。こういうふうにしないと、まずいのではないかという意見です。

**【会長】**

この点についてはいかがでしょうか。

**【情報システム課】**

まさに御指摘のあったとおり、ここには業務名称をふるさと寄附金と記載しておりますが、具体的にはふるさと寄附金の寄附データ、こちらを寄附の管理システムに取り込むというような業務に対して、RPAを導入したというところでは。

その区間のみで考えたときには、職員の手が全く掛からなくなりました。ふるさと寄附金に関連する業務というのは、これ以外にも、例えば取り込んで、事業者の方に発注のメールを送ったりだとか、様々な関連業務があります。

ふるさと寄附金の業務というのが、RPAを始めて、最初の業務で全体を把握できていない中で、進めてしまったという点があり、そのときの数字を本日お示ししたという具合になります。

No.2やNo.3は全体の業務のうち、登録の業務というものであるため、本来、No.1も、ふるさと寄附金のシステムへの登録というところが、正しい表現であったと思います。この点、また今後こういった形で御説明する場では、改めたいと思います。

**【会長】**

業務名称を変えて、揃えた方がいいということだと思います。

### 【委員】

要するに、対象になる業務を切り出して、それが置き換わりましたということだと、確かにゼロ時間になると思いますが、ガバナンスは何もしなくていいのかと受け取られると思うので、その登録業務であったとしても、最終的に終わったか終わらないかも含めて、人間のコントロールやガバナンスを入れないと、すごい違和感です。

何も人間がタッチしなくても、全部終わるんですという印象を与えないかなと思いますので、業務名称だけではなくて、そこを取り巻く業務そのものを含めてやった方がいいなど、ゼロ時間は良くないなと思いますので、ぜひ御検討をお願いします。

### 【委員】

おそらくRPAを導入したその部分だけをお考えになられて、要はふるさとチョイスとか、いろんな楽天のサイトとかっていうふうに、いちいちログインして引っ張り出してきて、それを台帳に載せるという繰り返しの業務を、RPAにより一瞬で終わるということで、ゼロ時間にしたのだと思います。

ただ、委員の仰られるとおり、表現の仕方として、業務の中で考えていくというのは大事な視点かなと思います。

RPA自体も見直さなければいけない側面もあり、少し幅広く考えた方がいいと思います。

### 【事務局】

これは実際アルバイトさんが、9時に出勤し、今までやっていた業務、具体的には、委員が仰られたような、ふるさとチョイスとかから、システムに取り込むということ、パソコンを立ち上げた段階では、もう取り込んであるということだと思います。それで0時間にしたということだと思います。

### 【委員】

この事例すごく有名な事例で、確かに上手くいくんですが、希望ですけれども、そういうふうに表現して小さな仕事を並べて、たくさんになりましたというのも、評価の仕方だと思うのですが、RPAを色んな分野で使っていくとか、AI-OCRもいつまでの技術かわかりませんが、おそらくマイナンバーカードが普及してくれば、先にカードをちょっとかざしてから、書類を作ってしまうと、AI-OCRはいらなくなると思います。

そういうふうに何かこう発展していくような目標があると、少し委員の御期

待に沿うような枠組みになるのかなというふうに思います。RPAとか、AI-OCRなど、すごく具体的なタイトル、項目で挙げられたのでこのような表現になってしまったのかなと思います。

#### 【会長】

その対象にしている業務の単位というのが、実際はいろんな工数の分析をされて、どこの工程を自動化するかということをやっているのだと思うのですが、例えば登録業務の場合、その工数の大きなカテゴリーとしては、データの入力があって、そのデータが正しいものかどうかのチェックがあって、という枠組みがあるのだと思います。

その枠の適用の仕方が、下の登録の話と、寄附金の登録の話では違うので、読み方が変わってしまうので、工数の計算の仕方をするとき、標準的な業務の型があって、それに合わせて、計算していただく方がいいのではないかと思いました。

#### 【委員】

総務省で事例として、泉大津市が入力業務、窓口業務というふうに分けていて、その中でRPAがどこに機能するのかといった分析の枠組みを出しています。それを総務省も多分使っていると思うのですが、是非その辺を参考にし、てやっていただくと良いかなと思います。

#### 【情報システム課】

RPAを入れるに当たりましては、担当課にどのような業務なのかということ、ヒアリングした上で、どの部分が機械化できるのかというようなことを、業務の手順の見直しも含めて、行っています。

今、お話いただいたように、始まりがどこで終わりがどこという、その業務としての全体像を我々もまだRPAを始めたばかりですので、今後、統一的な形になるよう、考えていきたいと思います。

#### 【委員】

同じページのNo.2とNo.3を見ると、年間400時間近いものが削減できています。この中では、例えばアルバイトを採用しなくて済んだとか、又は今までそれに携わっていた職員が他の仕事を行うことができたとか、人の動きに関して、成果的なものとして、どのような変化が出てきていますでしょうか。

### 【情報システム課】

これについては、具体的な削減というよりは、職員がいわゆる他のコア業務に、この時間を使うことができたこと、そういったことでの成果と聞いております。

RPAの導入により、人が大幅に減るとは考えておらず、いかに職員が、コア業務に専念できるかというところが目的であると考えておりますので、そういった意味では成果があったかなと考えております。

### 【会長】

それは、仕事の分担の仕方によって、要するに、アルバイトに完全に任せている場合にはアルバイトさんがいらなくなるけども、そうじゃなくて仕事分散している場合には、それぞれの他のことに注力できる時間が少しずつ増えるということなのだと思います。

他のことに注力できる時間が増えたことによって、どのような効果につながっていくのかと考えたとき、それは一通りではなく、色んなバリエーションが考えられるのだと思います。

この点について、全てのことを見通すというのは難しいと思うのですが、現時点で、電子化により生じた他のことに注力できる時間を、どのような効果につなげていこうという想定があるか、お考えはありますでしょうか。

### 【委員】

わかりやすいものでは、残業時間が減ったということもわかりやすいと思います。こういう成果が出ていますということだと思います。

### 【情報システム課】

私どもの方も、各課の事務分担のお話等々もあり、詳しいところまでは確認はできていませんが、やはり職員が今まで携わっていた事務については、かなり軽減できているという話を聞いております。

今まで時間外をしていたものが、時間外をしなくて済むようになったのか、またその窓口での対応が丁寧にできるようになったのかという、具体的などころまでの確認はできておりませんが、いずれにしても、時間的な効果によって、様々な場面で職員が他のコア業務に専念できる、人でしかできないような業務に携われるということは聞いております。

## 【委員】

何でもそうだと思いますが、金融もDX化と言って、どんどん情報を機械に任せていく中で、課題として出てくるのが、一回楽になるとそれが当たり前になるということです。

このため、自動化により空いた時間で何をするのかというのは、各課で明確にして進めていかないと、おそらく楽になったのが当たり前で、次にまたちょっと大変になったら、すごく大変になったということになってしまうと思います。

その辺りは、この空いた時間をどう生かして、どう振り分けていくのかという議論が並行していかないと、機械化だけが進んでいってしまうということになると思います。

## 【委員】

まったく御指摘のとおりだと思っております。おそらく、この下のペーパーレス会議もそうだと思うのですが、例えばoffice365を使って、teamsなどで会議をするというような形になってくると、そもそもペーパーを用意することができないし、それで一般の会議ができてしまえば、議事録もその会議の様子を録画するような形で終わってしまうと思います。

そうすると、本当にざっと計算すると、1人当たりの職員の会議のコストとして、年間で3、4回週に会議に出ているとすると、大体100万円ぐらいの人件費のコストがかかります。

ペーパーレスの会議で、ペーパーをカウントするというのは、もちろん初期の段階では、大事な評価軸になりますが、それが今度はウェブ会議のようなものを導入して、会議の時間を短くするとか、回数は増えますけど、集中してやってしまうとかという段階的なものを見据え、評価を設定しておく、良いと思います。

このRPAとAI-OCRも、その先には多分マイナンバーカードを使ってWeb上で全部手続も済ませてしまうといったようなゴールがあると思います。

その辺を見据えて、書けばよかったと思うのですが、これ評価のやり方なので、仕方がないかなと思うのですが、例えば、行政手続のオンライン化、届出のスマートな窓口の導入などの項目にしておいて、まずはRPA、AI-OCRの評価から始めていきますという形にすると、少し委員の皆様が仰っているような、ビジョンを踏まえた評価に変わるかなというふうに思います。

そのようなシステムを導入してしまえば、一気に変わってしまうので、そこを見据えていった方がいいかなと、今の段階だとそういうふうにしていった方が適切だと思います。

**【会長】**

具体的な成果が出てきて、逆にその全体像が気になってくるということだと思います。

**【委員】**

I C Tを推進していくということが、市民にとってどういうメリットがあるのかというのを最終的に見せていかなきゃいけないと思います。

この柱の1番で仕事の質を高める、それから2番でサービスの質を高める、こうなっています。空いた時間が仕事の質を高めるということの評価するのは、非常に難しい話なのですが、少なくとも文字の表現などでも結構ですから、そこを市民に見せるような形でないと、全時間節減できたってことは0.5人削減できたのか、こういう話につながってしまうと思います。

本当に難しいと思いますが、2番目のサービスの質を高めるに当たり、表現だけでもそこを見せて欲しいなと思います。

そうしないと、プロ集団がプロの評価軸でこれだけ出たのだから、効果ありますよ、そうですか、ということで終わってしまうような気がします。このため、そのような表現を入れられないかなと思います。

**【会長】**

それは評価シートの方で言うと、アウトカムレベルの評価が今回無かったので、アウトプットのところだけではなくて、アウトカムの評価というのも内部評価するときに加えていただいた方がいいのではないかということだと思います。

**【委員】**

せっかくロジックモデルを導入しようという議論になっているわけなので、例えば、これから行政手続のオンライン化、窓口のスマート化というような事業を個別に行っていくと思います。

O C RやR P Aもその一つだと思うのですが、例えば、横浜で導入しているような、産婦人科や小児科のオンラインを民間の事業者にお願いしようというとき、ロジックモデルを組んで、その時のアウトカムというのは、育児に関する不安が減少するとか、それから子供の健康に対する不安が減ってきたとかというところで評価して、それが評価としてアンケートで出てくると、お金を払いますというスタイルのものが最近増えてきています。

オンラインの手続など、色々なものがあって、行政の職員の時間が減りまし

たと評価しがちですが、委員が仰っていたように職員の時間が減っても、結局市民サービスに直結しないといけないと思いますので、そんな工夫をされるといいと思います。

要するに、アウトカムで評価を見せるということを少し意識されるといいのかなと思います。

### 【委員】

関連してなんですけども、今ここに書かれているのは基本的には行政としてこうやりましたというアウトプットのことがまとめられているのですが、本来、目標が設定してあって、目標に対してどれだけ実績を上げたのかという観点で見えていかないといいと思います。その目標がここに書かれていないと思います。

あるのは資料3のところに、表の中で一番上に取組目標と書かれていて、これが評価シートにあるべきなのかなと思います。この目標に対して、実績としてこれだけ上げてきましたということを見る必要があると思います。

こうした業務に係る実績の達成度と達成率がわかるといいのかなと思います。さらに言うと、それを何のためにやっているのかというのが、資料3の上にロジックモデルが書いてあって、アウトカムというところが、この取組における最終的な成果だと思います。

このアウトカムのところに、職員でなければできない業務に注力できるということと、多様な働き方で業務の質が向上するという、2点が挙げられているので、この観点から見たときに、この取組に関して、どう評価できるかという記述や自己評価が必要だと思います。

### 【会長】

サービスの質を高めるという1-2の話はまだしていませんので、そちらに移りたいと思いますが、その前に一つだけ気になったことがあります。今のその事務事業の改善の効果というところで、アウトカムの話がありました。

仕事の質が高まるということが書いてあるのですが、職員の働きがいということもすごく重要なんじゃないかなと、アウトカムとして重要なのではないかなと思います。

先ほど残業がなくなるとか、又はそれがコア業務に充てられるとか、それにより働きがいを感じられるということもあると思います。

アウトカムも、どこかで見直す、そういう視点もあるのではないかなという気がしますので、御検討いただければと思います。

### 【委員】

今の坂野会長の仰るとおりだと思います。例えば、子育て中の職員もいらっしやると思うのですが、皆さんが在宅で仕事をするような環境を作っていくというのは、とても大事なことだと思います。

今はもうたくさんの事例がありますが、三つに分かれたファイアウォールの中がありますけれど、それをいくつか乗り越えて、個人のスマホでもアクセスできるような環境が作れますので、そういう中で働き方を変えていくといったようなゴールにされると、とてもいいかなと思います。

是非その辺りをアウトカムに設定していただいて、計画の方はきちんとそういう方向が出されているので、大丈夫だと思います。

### 【委員】

評価、枠組みのところで1点だけ確認なのですが、今、令和3年度の実績と令和4年度の実績というものが挙げられているのですが、我々が評価の対象として見るべきなのは、両方なのか、それとも基本的には4年度の実績ということであれば4年度の実績について評価するのか、いかがでしょうか。

また、関連して資料3の作りの中で、成果実績という欄があるのですが、成果の実績というところを見ると、これからこう何々していくとか、するというような表現になっていて、実績というよりは何か期初にこうしたいと考えた想定というか、そもそもの目標みたいなことが書かれていると思います。

おそらく令和4年度の実績として大事になるのは、令和4年度の活動の成果の実績として、これぐらいの実績を上げられそうだとこの着地の見込みを書き込んでいただくと、それに対していいとか、悪いとかの評価をし、こう改善したほうがいいという議論ができると思うので、この成果実績の見込みとして、令和4年度がどうなりそうなのかということを書き込んでいただくと評価をするに当たり、一番役に立つ情報になると思います。

評価の対象として、令和4年度分の捉え方についての質問と、その令和4年度の実績を見るとしたら、実績の着地の見込みの情報が欲しいなという意見です。

### 【事務局】

最初の年度の捉え方ですが、当初計画を作った段階では、その年度の予定を含めて、その年度の実績をしていくというところで、令和4年度については、令和4年度だけを見てというつもりでいしましたが、内部評価等を進める中で、やはり前年度に見込みで評価したものが、しっかりと前年度、そのとおりできたのかということ踏まえて、今年度の取組があるということから、令和3年

度の実績も含めて評価していただく必要があるだろうということで、2段書きにしました。

前年度の実績に加えて、今年度の見込みまでを含めての今回の外部評価ということで、評価をしていただければと考えております。

それから成果の実績につきましては、資料3になってしまいますが、こちらに記載がある部分につきましては、これは見込みを含めての成果実績として、令和4年度に上がるだろうと考えられているものを載せてあります。

そういった意味では資料が分かれてしまいますが、こちらを御参照いただきながら、評価をしていただければと考えています。

#### 【委員】

例えば、資料3の令和4年度の成果実績のところ、RPAによって300時間、業務時間を削減するということが書いてあって、これは期末の見込みというよりは期初に立てた目標なのかなと、当初300時間ぐらい削減できるんじゃないかと立てた目標じゃないかなという気がします。

それに対して、今、令和3年度の実績しか出ていませんけども、令和4年度の実績の見込みとして、例えば1,000時間削減できそうだという着地の見込みがもし書かれていれば、300時間削減するという当初の目標に対して、実績としては1,000時間ぐらい削減できそうだから、これは超過達成ですと、多分そういう評価を、当初立てた見込みと実際の実績の見込みを比較して評価するというのが一番やりやすい評価の仕方かなという気がします。

#### 【会長】

成果実績のところも2段に分けて、令和3年度の実績と令和4年度の見込みとし、令和3年度は実績を書き、それに加えて令和4年度の成果実績の見込みを書いていただき、さらには、資料3の右上に目標値が書かれているのですが、令和4年度は空欄となっていますが、年度が終わったらそこも埋めてほしいということだと思います。それぞれ可能でしょうか。

#### 【事務局】

成果実績について、令和3年度までの実績と、令和4年度見込まれる実績というように分けて書くと、もう少しわかりやすい形になると思いますので、そのようにしたいと思います。右上の表記については検討させていただきたいと思います。

**【委員】**

資料1の6ページにあるのは令和3年度の評価報告書というタイトルで、それでこれから評価するのは令和4年度のものということだと思いますが、どういふことでしょうか。

**【事務局】**

補足として説明させていただきます。

資料1の6ページは昨年度のを、例として、お示しをしたもので、今年度は令和4年度評価報告書として、仕上げていきたいというものです。

**【会長】**

もう一つのテーマであるオープンデータやはだのWebマップなどについては、いかがでしょうか。

**【委員】**

1点だけよろしいでしょうか。資料3の見方として、気になったのが、昨年度、外部評価で現状推進として、いくつか項目を挙げています。

そこに対して、令和4年度がどういう取組をしたのかという記載がなく、先ほどの最初の話で、現状推進はやってもやらなくてもという、意味合いがあるようなことだったと思いますが、やらないにしても、理由があってやらないとしたのだと思います。

例えば、ゼロベースで見直しをしてくださいという指摘に対して、それがどのように今年度生かされていくのか、又は理由があって、取組をしていませんということなのか、そういうことがあって、さらにそれに対して、今年度外部評価をするという、PDCAだと思いますので、その辺が見えづらいつ感じました。その辺りがあるとよりいいのではないかと思います。

**【会長】**

いかがでしょうか。それも検討事項ということになるのでしょうか。できるだけ書いた方がいいのは、御指摘のとおりだと思います。

どういうフォーマットにして、どういう形で、それが報告できるかっていうのを、何か少し検討課題としていただけますでしょうか。

**【事務局】**

検討させていただければと思います。

### 【会長】

なかなか評価は、評価しっぱなしということが多いので、できるだけそこが見えるようにしていただけるといいと思います。大変だとは思いますが、理想的にはそうだと思いますので、考えていただけたらと思います。

なかなかこちらのGISとかの話に移せないのですが、まだ議論していないサービスの質を高めるというところでの御意見があれば、伺いたいと思います。

### 【委員】

今日、事務局からお話がありましたけれども、マイナンバーカードについて、申請ベースだと、もう7割ぐらいになっていると伺っています。

来年の終わりぐらいには、今の勢いだと、100%近くになるとすると、例えば、さっき申し上げましたけど、AI-OCRとかってというのが、本当にいつまでの技術で、手書きを残すための技術になってしまったりする可能性もあると思うので、RPAでずっと令和7年度まで展開するとか、事業計画がそうなっているので、枠組みがそのようにできてしまうのですが、ICTの世界はものすごく速度が速いので、少しビジョンやスケジュールの先を見た、技術が変わっていくというところを、想定しながらやられるといいかなと思います。

今、自治体で窓口のキャッシュレスが進んでいますが、窓口のキャッシュレスというのはキャッシュレスになれば、窓口でやる申請と同じことがウェブでもできるということです。

そうなってくると、窓口がいらないというような展開も当然なってくると思うので、そうしたビジョンを見据えてないと、ビジョンに合っていないものになってしまうといけないので、すごく難しいと思うのですが、EBPMの評価の方法も取り入れようとしている中ですので、ビジョンという話を、特にICTの方でも力を入れていただくとよろしいかと思います。

どうしても、バイラルに変わってしまう世界なので、次の年度にはもう終わってしまったということもありますので、将来の含みを持たせながら、評価をしていく必要があると思います。

### 【会長】

今のお話は、具体的にビジョンが大切というのは、全く仰るとおりだと思います。こういう具体的な計画を評価しようとするときに、どういう形で入れ込んでいくと、よろしいのでしょうか。様々な技術的可能性ということだと思います。

## 【委員】

その中にも表現されているのですが、例えば、電子申請でやろうとした時に、電子申請が何件という評価で始まっているわけですが、その最後のところでマイナンバーカードを使ってということになると、今、マイナンバーカードはスマホにリーダーが入っているので、スマホで読み込むと、そのまま情報処理ができる状態で、技術的には何も問題がない状態です。

実はマイナンバーカードもこのスマホの中にも入ってしまう予定です。アップルコンピューターでは去年、一昨年ぐらいに交渉が済んでおり、またAndroidも同様です。

そうしたビジョンが見えていると、マイナンバーカードの利用を想定した中で、もうこの日本社会に存在している人の情報が、自動的に取り込まれるということ的前提に想定しているということになるわけです。

だから、そんなに未来が見えないわけではなくて、技術的にはもう見えている未来なので、もちろん事務方から見れば、どうしても具体的に成果を見せようとするわけですが、ビジョンの方もあまりにも早くて、評価が難しいような状態になってしまうのかなと思います。

## 【会長】

外部評価の意見としては、単体のそのシステムの評価ってことをするのではなくて、実は電子化っていうのは、いろんな技術が連携しているという側面があるので、その一つが変わることによって、単体の事業評価というのを見直す必要性が出てくるのではないかという御指摘だったと思います。

したがって、そのようなコメントを外部評価としては、是非そのことを念頭に置いて仕事をしてくださいということになるのだと思います。

## 【情報システム課】

はだのICT活用推進計画におきましては、各課で行うべきその個別の事業について、集約をしておりますが、今お話いただいたように、その技術革新というものが激しいということは踏まえておきまして、5年間の計画であります。5年後というのは全く違う世界が訪れる可能性がありますので、毎年度の見直し、かつ、中間年の3年に1度、その技術的なところを見据えた形での計画の見直しも考えたうえで、対応させていただく予定でいます。

それから、先ほどAI-OCRの話もありましたけども、今、我々の方でも確認をしてみないと、わからない技術というのが、かなりあります。

したがって、その辺りについては、今、困っている職員を救済するという視点で、まずAI-OCRについても導入をさせていただいて、これからの時

代、廃れる可能性は十分ありますけども、まずは現状における事務の軽減を図るための努力と、新しい技術のものがどういうものかという検証を含めて、やらせていただいているところです。

### 【委員】

1-2についてなんですけれども、実績報告については電子申請とはだのWebマップについてでしたが、この点も目標に対して、実績がどうなのかというところを見ていく必要があると思います。この点、電子申請については、順調に進んでいるということは理解しました。

もう一つのはだのWebマップは、これはむしろ来年度に次期システムを運用開始するということが取組目標に書かれているので、これは本来、来年度、次期システムがどうかということを取り上げるべきなのかなという気がします。

むしろ、今年度の目標に書かれているうちの、デジタル教科書の運用とかデジタル教材の導入とか、デジタル広報が、どれぐらい進んでいるのか、ここがちょっと気になるのかなと思います。

おそらく次年度に向けて、学校におけるICT活用を推進していくようにということが書いてあるので、今年あまりできてないのかなという予想はするのですが、この辺りはもしかすると、B評価としていくときのポイントになるのかなと思います。

それから、もう1点関連して、高齢者向けのデジタル活用講座という項目があつて、これもアウトプット目標として11回講座を開くということが書いてあつて、多分講座は実施されているのかなと思うのですが、これは典型的なアウトプット指標の話で、実際その高齢者の方がどれぐらい使えるようになったのかというアウトカムで見ていく必要があるかなと思います。その講座の成果をどのように捉えられているか、というところをお聞きしたいなと思います。その2点お願いします。

### 【情報システム課】

はじめに、学校のデジタル教科書等の部分ですが、そちらに関しては令和4年度、国のデジタル田園都市国家構想推進交付金というものがあり、そちらで本市は5事業を示しており、そのうちの一つとして、デジタル教科書及びデジタルドリルの導入というところを、今年度、推進していくという形です。

資料に表現できなかったことは申し訳ないのですが、今年度改定したICT活用推進計画において、アウトプット、アウトカムというところでは、国の補助金を受けるに当たっても、当然アウトカムが求められ、そのうちの子供の最

終的な成績向上というところがアウトカムとしてあります。

その他、教職員の働き方の改革、いわゆる教職員の負荷軽減を2つの柱で、大きなアウトカムとして挙げさせていただいているという状況です。

デジタルデバイド講座に関しましては、御指摘のとおり、今年度からスマホの使い方というところに、よりスポットを当てて、スタートし始めてというところでは、当然、アンケートを取りながらというところで、進めているのですが、実際に講座をスタートしてみますと、高齢者の方々はスマホの電源の入れ方、電話の掛け方、地図の検索の仕方など、本当に最初のステップの方の講座を求める方もいられれば、ある程度使えるものの、ちょっとアプリの落とし方がわからないとか、孫とLINE、SNSをしたいという方もいます。その講座の内容やニーズが、千差万別、多様化しているのが、現状ということが、だんだんと分かり始めてきた中で、最終的にアウトカムというところをどういった形で設定するのかについては、並行して検討しながら、まずは講座をやってみて進めているという形になります。

#### 【会長】

学校のその教科書の電子化ってことについて言うと、成果としては、今年度に先ほどの国の田園都市国家構想に基づいて、具体的な数値が出てくるっていうことでよろしいですか。

#### 【情報システム課】

そのとおりです。今年度そのアンケートであつたりを進めながら取組を進めているということです。

#### 【委員】

それは分かったのですが、今年度の取り組みとして十分できているかどうかという評価は、今の御説明だとなかなか難しいのかなという気はします。

#### 【会長】

国のデジタル田園都市国家構想から言うと、財源的な手当がある程度見込んでいるのでしょうか。お金がなければ何もできないと思いますので、その財源に基づき計画を立てられていると思います。また、その範囲であれば、できるだろうということだと思います。

**【情報システム課】**

国の補助金ですので、当然実績報告がございます。先ほど、お話がありましたとおり、国に対しては、どのようなアウトカムの設定をしているかについて、既に申請済みですので、それに対しての達成状況がどうかということについて、改めて国に報告するような形になります。

**【会長】**

その見通しのようなものがあると、きっと今年度の評価をするときに、しやすかったらうなということだと思います。

**【情報システム課】**

現時点だと、まだ開始もできていない状況ですので、今年度内に実施をするというような形で、今、準備を進めているところです。

**【会長】**

この点が、この行財政調査会で新しく始めたことのチャレンジなのですが、このタイミングでやることの限界というのが、色々なところに出てくるんだと思います。

他はいかがでしょうか。

オープンデータの令和3年度の実績になるのだと思うのですが、オープンデータを公開中で、そのアウトプットというところで計画どおりに進んでいると思います。その中で、オープンデータ化したことによって、これをどう活用されているかというところが、求められると思うのですが、多分これはとても難しいのだと思いますが、いかがでしょうか。

事業としては順調に進んでいるが、成果があったかという意味での評価では、なかなか難しい。感覚としてはいかがでしょうか。

**【情報システム課】**

その点につきましては、いわゆる県の中央部にあります県央の8市の中でも協議会を作っておきまして、各市が抱えている課題になっています。

我々としましては、オープンデータということで、情報の開示をさせていただくのですが、それがどのように活用されたか、全国的な例で見れば、市役所以外でシステムを開発されて、そのシステムでオープンデータを使っているという事例もあります。

したがって、秦野市においても、何か御利用があったときは、お声をかけてくださいというような掲示もさせていただいておりますが、その連絡が未だ

来ていないというようなのが現状です。

データ活用はどこの範囲なのかということ、行政側が範囲を限定する必要はないと思っておりますので、できる限り多くの情報は提供させていただいた中で、新しい発想でアプリ等の開発をしていただけるような方々の情報源にしていただければと思っています。

#### 【会長】

インフラとしては順調に整えてきているものの、インフラがどう使われているかという点については、なかなか見えにくいところがあるということだと思います。

#### 【委員】

なかなか工夫する職員がいないと、オープンデータも使われなくて、ただ何件オープンデータ化したというファイルの数を数えたみたいな結果になるのですが、例えば、工夫の仕方としては、行政もそれを積極的に公開するという意味であれば、先ほどの統合型のGISでウェブで公開するのであれば、保育施設のリンクを辿ると、そのままオープンデータに繋がっていて、その施設の利用状況がわかるなど、そういった工夫はたくさんできると思います。

そうした工夫をちょっとしていただくと、こういうところに使えましたといったような評価ができるのではないかなと思います。

#### 【会長】

是非とも、そういった取組ができるといいと思います。それも先ほどの話ではないですが、情報システム課が全部やるわけにいかないと思うので、担当の方たちがそういうふうな発想に変わっていくことが必要なのだと思います。そのインセンティブ作りは大変重要だと思います。

いかがでしょうか、大体よろしいでしょうか。

そうすると、今日ここで決めなければいけないところは、先ほどの議論で話題になりました、SからDの部分ですが、いかがでしょうか。

AかBかというところで、多分悩むところだと思います。

#### 【委員】

Aの評価の現状推進というネーミングに違和感があり、現状と言われると維持な感じがするので、新しいテクノロジーが出たときにも、今までどおりみたいな感じがする気があるので、そこら辺が単に推進にするとか、表現が難しいなと思います。

Aでも変えるべきものはあるけれども、Bとの違いとしては、今までの取組の中でも、変えなくてはいけないということがあるのがBで、より良いものがあれば変えていくというのがAとするか、これらの境目の評価が表現も含めて、難しいなと思います。

**【会長】**

他の方はどうでしょうか。今の御意見は、おそらくAからDという相対的な区分でいうと、Aでもいいのではないかと、ただ、Aの現状推進という表現が、先ほどから議論している、改善の余地はあるという含みを持たせる表現にならないから、表現そのものを変えたらどうかという御指摘だと思います。

一部見直し、改善が必要など、そこまで強くは指摘しないけれども、もっと良くする改善の余地はあるということだと思います。

**【委員】**

論文の中でも直した方が望ましいが、Aというのは基本的にこのまま掲載されると思います。

**【会長】**

あとでもう1回考えさせていただくというのがあると思うのですが、ここでは、アウトプットレベルで見ると、Aだと思います。ただ、なかなかそれがアウトカムに結び付いているかというところが、見えないという留保は付けたうえでAということになるということでしょうか。

事業そのものは、比較的順調に進んでいますし、大きく変えなくてはいけないとか、変えないといけないのではという指摘は無かったと思いますので、Aが妥当なのかなと思います。

ただ、最終的に報告書としてまとめるときに、それを現状維持という表現にするかどうかというのは、保留にしておいていただき、常に考えながら、表現も含めて最終的なものに整理したいと思いますが、いかがでしょうか。

**【委員】**

賛成です。アウトプットとして削減した時間やコストを、アウトカムである仕事の質を高めるとか、職員の働き方の改革につなげていくとか、そういうところにつなげていく道筋を明確にして欲しいみたいなことだと思います。

**【会長】**

それから、その技術の動向というのを見据えたうえで、技術は相互に連携していますので、一つの技術革新が起こると、また別の分野で自動化が図られることもあると思います。そういうことも念頭に置きながら、仕事をしていただきたいということでしょうか。

－ 委員了承 －

**【会長】**

ありがとうございます。

それでは、柱1の2つの取組について、それぞれAとし、柱1の審議については終了したいと思います。

**【事務局】**

それでは、ここで情報システム課の職員は退席させていただき、次の審議の柱2の関係で人事課の職員が出席させていただきます。

－ 人事課職員入室 －

**【事務局】**

それでは、柱2の審議に当たり、人事課の職員が出席させていただきますので、簡単に自己紹介をさせていただきます。

**【人事課】**

－ 自己紹介 －

**【事務局】**

それでは引き続き進行を坂野会長にお願いしたいと思います。  
よろしく申し上げます。

**【会長】**

それでは、柱2の審議に入っていきたいと思います。  
はじめに事務局から説明をお願いします。

**【事務局】**

－ 資料説明 －

## 【会長】

それでは柱2について、皆様から御意見や御質問等はございますか。

管理職になりたいという指標の目標が、野心的なもので、なかなか難しいということなのだと思います。

## 【委員】

今の点ですけれども、目標が高すぎるのかもしれませんが、30%の目標に対して8%の実績っていうのは、余りにもかけ離れているというか、低い達成率なので、もっと真剣に考えないといけないのではないかという気がします。アンケートで理由を尋ねてないというのが、信じられないというか、そこを聞いていかないと、どうしたらいいのかというところも、考えられないと思うので、もう少しここは真剣に取り組んだ方がいいのではないかと思います。

もしかすると、管理職になりたくないという裏側が、例えば、市民に直接サービスするというところに携わっていきたくないという職員が多いということであれば、必ずしもネガティブに考えなくてもいいという可能性もあったりすると思いますので、この8%の裏側というか、なぜ8%なのかというところをしっかりと分析していく必要があるのではないかなと思います。

資料3で、職員アンケートにおいて、仕事に対する意識、意欲が入庁時よりも高くなったという人が54.5%で増えているという記述があるのですが、今のこの管理職になりたくないという気持ちと重ね合わせると、意欲が高まっているとは思えないのではないかという気がします。

この辺ももう少し緻密に分析していくと、いろいろ見えてくるものがあるのではないかなと思います。

私が過去に実施した調査の経験ですと、年代別に分けてみると面白くて、20代の若手は意欲が高いのですが、30代でガタッと落ちるという傾向があります。その後、40代、50代でちょっとずつ上がってくる傾向が見られました。多分30代ぐらいで意欲が落ちてしまって、それを乗り越えられると、その後はだんだんとそのやり方に慣れていって、少しずつ意欲が高まっていくっていう、そういう構造があるのではないかという気がしますので、もう少しその辺を緻密に分析をしていくと、どこに原因があるのか、どうしなければいけないのかということが、わかってくるのではないかという気がします。

## 【会長】

関連してですが、自治体職員の満足度ではないのですが、大学の事務職員の満足度調査というのは、全国の大学、数千規模で行っているのですが、満足度

の要因の一つが、直接学生に触れられることとこのあります。

それから、もう一つは安定性、安定な職であるということ望んでいるということもすごくその満足度につながっているということです。

だから、対人サービスで人と関わるとい、もともとその市に就職される方たちの動機とかというのは、いくつかタイプがあって、それによって、今御指摘のことだと思ふのですけども、何かそういうことを念頭に置かないと、どういうキャリアパスを、どういう人に対して、導いていくかということの、具体的な政策にはつながっていかないのかなという気がします。

30%と8%のギャップについては、どのようにお考えですか。

### 【人事課】

委員皆様が仰るとおりだと私も感じております。ここの理由に書かせていただいた管理職の働く姿に魅力を感じないということ、この点、おそらく、若い職員が管理職を見たとき、その姿が魅力に映らないということなのだと思います。それは職員個人の要素に限らず、今の世の中の先行きが不透明という部分や人口減少、少子高齢化など、寂しい話を聞く時代の中で、職員がどういうモチベーションを持って働くかというところが、昔と変わってきているのだと思います。

研修を担当している中、若い職員からは、先ほど会長からもお話がありましたが、やはり市民のために働きたいという話をよく聞きます。

そういった何のために働いているのかというところの成長を、是非目指していきたいと思っております。

### 【委員】

この8%っていうのを聞いて、私は市のいろんな方と接していますが、30代から40代前半のこれから中堅で頑張っていた方々の離職率が非常に高いという話を聞いています。そういうのは、ダイレクトにこういう数字に表れているのではないかという気がします。

本日御欠席の委員が書かれている本の中に、私は民間出身なのですが、従来の民間のマネジメントは、売上利益を上げることで、正しいマネジメントはどのようなかということ、お客様に自社製品を買っていただいた喜びを共有できればということとか、それから、お客様の満足と自分たちの価値観がある程度一緒になることというようなことが書かれていて、その上で、上司を見るなビジョンを見よ、というようなことを大分強く書かれているわけです。

市の管理職の姿勢が、民間のものとは違う自分の意識付けやモチベーションというのは、皆さんきちんとおありだと思う。そこをきちんとフォー

カスして、そこをきちんと育成していくような雰囲気を作りださない  
と、研修担当の皆さん頑張っても、逆方向に行ってしまうと思います。

どうもそのところ、私は非常に心配です。

#### 【委員】

公務員の方と金融機関の職員というのは、近いところがあって、いいことをやってもなかなか褒められないが、ちょっと何かやるとすごい叩かれやすいという、非常に苦勞されている方々かなと思っているのですが、それだからこそちょっと規則の中で動いて、官僚制の逆機能なんて昔から言われているとおり、個人の能力が伸びにくいという組織になりやすいと言われていまして、それを月曜から金曜の業務内の研修で変えていくというのは、非常に厳しいのかなと思います。

うちでも、相当研修をやっても、その場の時間を過ごすだけで、意識の改革までつながらないということになります。

何が変わるかなというと、外を見ることだと思います。例えば、何かの資格でもいいですし、休日のボランティアでもいいですし、とにかく外のネットワークを広げていくことによって自分の意識が変わってくる。だから、そういったことを奨励するような制度というのが必要なのかなと思います。

自ら動いて、自ら作ったネットワークの中で、自らを成長させていく、それを庁内に持ち帰ってくるというような、そういう仕組み作りというのが必要なのかなと思っています。

#### 【委員】

全く賛成です。次世代育成アカデミーの最後の講義が一昨日あったばかりですが、私のインターネット導入の時のマインド、どういうビジョンを立てて、出る杭になっていったかという話を一番最後にするのですが、今の職員の皆さんは、出る杭になって叩かれるということも恐ろしいし、それどころかその現状の日常の業務をこなすだけで、もう精一杯っていうのが正直なところだと思うのです。

そのことはすごくわかります。人員は削減される中、業務はどんどん増えているわけです。

むしろ、そういう状況の中でやっぱり素直に管理職になりたいというか、もうこれ以上責任持たされたらたまらんとというのが、正直な気持ちなのかなと思います。

全く委員の御指摘のとおりだと思います。少し外の世界で新しい知見を得るとか、それから仕事で関係を持った地域の方とか、又は民間企業の方とコミュ

ニケーションを取るということは大変重要なことだと思います。最近まで電子地域通貨の懇話会で会長をさせていただいておりましたが、職員の皆さん一生懸命プロセスやこなすメニューは作られるのですが、電子地域通貨でどういう経済環境を作ろうとか、それから誰がどのくらい収益を上げようとしているのかといったような、金融機関、商工業者の目標をしっかりと理解できていないのです。

そういう状態だと、行政は本来、外の人たちのために働くのが仕事だと思うのですが、また特に基礎自治体はそうだと思うのですが、それが行政としての仕事だけをこなすというところに気持ちがいってしまっているのだなど、これつくづく思います。

少し1年間ぐらい中栄さんの中で働いて仕事をやると、又は私達のような大学に来て、少し勉強するとかというようなことをやりながら、マインドを育てる時間を取らないと、先ほどの目標じゃないですが、人材育成の目標と実際にやっていることが合致していないという印象があります。

若い人たちがみんな萎縮して、とにかく言われたことをミニマムにやろうという姿勢が、もうありありと見えてしまうので、それがさらにひどくなっているような気がします。是非ともその辺りは、もっと自由に頭を叩かずに、伸び伸びと仕事ができるようにしてあげられるといいなと思います。

私、大和市に勤めている時には、よく助役や収入役に頭飛び越えてもいいけど、踏んづけるなってよく叱られましたけど、そのぐらいのことを許容していないと、なかなかいい成果が出てこないのではないかと、そういう気がいたします。

## 【委員】

構造的にかなり厳しい状況になっていると思います。今、評価がマイナス評価しかなくて、プラス評価に対してペイが出てこない。勤勉手当の10%の差って、もうゴミみたいな世界で、これだけ成果を上げたのに、ボーナスが倍になるかということにならない。

もっと言うと、戦後すぐに地方公務員法を作り、アメリカからの給料表を入れた時に、初任給と管理職との差は4倍近くありました。一方で、今は2倍ちょっとしかありません。そうすると、何のために管理職になるのかという、モチベーションを何に求めるのか、その一方で働き方改革とか、仕事の仕方、生活の余裕、それから自分の人生をどうしていくのかということ、今の若い世代が考えたとき、別にならなくてもいいじゃないかということになるのは、これは悪いことではないのではとまず捉えないと、難しいなと思います。

私のふるさとの神奈川県庁も、管理職登用試験を入れたのですが、5～6年

で止めています。なぜ止めたかというのは、色々言われていますが、僕の率直な評価は、試験を受ける人がいなくなったのではないかと思っています。

つまり試験を導入したら、希望者だけでどんどん先細りになってという状況で止めたのではないかと思います。管理職をどうやって作っていくのか、本当に難しいと思います。

次世代育成アカデミーをやらせてもらっていますが、何か政策を作っていくこと、それを実行していくこと、これは本当に市民のためになって、それをやるのが自分の人生の一つの目標にしていることなのだと、そういうことを伝えたいなと思っていますが、なかなか難しいところだなと思います。

そういうわけで、目標30%という目標の設定がフリーでやった場合、高すぎるのではないかと思います。例えば、次世代育成アカデミーを受けた職員の中で、管理職になりたいと思うのが3割という設定にするなど、フラットに考えたときに管理職になりたいというのが3割というのは、相当厳しい目標だと思います。

#### 【委員】

私も文化会館に何回か聞きに行っていました。最初はかなりみんな熱が入っていたのですが、最近あまりオープンにやられませんか。やはりその辺を支援する上層部が頑張れよと、いい提案だったな、みんなで運営しようよという、そういう雰囲気がないのではないのでしょうか。少し厳しい言い方ですが、そう思います。

#### 【委員】

質問として、その管理職になりたいというのが、ふさわしいかどうかというのが根本的にありまして、大学卒業するなり、高校卒業するなり、入庁するときというのは、何かしら理由があって、入庁をするときに、おそらく、その個人的な目標があって、先ほどの市民のためとか、尽くしたいとか、そういう目標があって、いつしかそれがなくなって、自分のために仕事をするという感覚になると、面白くなくなるというところは、人のために仕事をしますというのは、市役所であっても、民間であっても、基本的にスタンスは変わらないはずなんです。

だけど、それがなくなっていくところを、いかになくさないでいけるのかということ、やっていかなきゃいけないとは思いますが、それと管理職になりたいというのは、イコールにはならないと思います。

僕の後輩も市役所で働きたいということを言っていますが、その一つの理由が地元で働きたいということです。収入の面では、民間の方が絶対稼げると思

います。今の時代は何倍も生涯賃金は変わってくると思います。

だけど、どこが勤務地になるかわからない仕事、東京まで1時間半、2時間掛けて行かなければいけないのか、地元で通勤時間10分や20分で行けるところに、安定して仕事ができるというのを選ぶ人が、モチベーション下がって仕事をしないで、地元のために一生懸命仕事をしてという、仕組み作りさえできていれば、別に管理職になりたいと思う人の目標が、30%いかななくてもいいと思うのです。

それが、要は、市役所として市民サービスがちゃんとできていて、一人ひとりの職員が明るく元気に楽しく仕事しているというのが、理想論ですが、それがあるべき姿なのではないかと思っていて、僕は市役所の仕事は素晴らしい仕事だと思っています。その点を是非PRしていただきたいなと思います。

最初の面接の時に、どれだけ見極められるか、わからないですけども、別に何もしなくても、将来安泰でしょっていう人が、もしかしたら中には、混ざっているかもしれないですけど、そういう人は、どこの民間に行っても同じだと思うので、そういう人をいかに排除できるのかというのが一つのポイントかなと、現実問題としてあるかと思しますので、是非、この次世代アカデミーとかも、本当に面白いと思いますので、市民のために働きたいというところは、こんなこともあんなこともできると、入庁したときの希望よりも、倍々に希望が膨らむような仕組みづくりを是非考えていただきたいと思います。

#### 【会長】

正確な情報源を忘れてしまいました。女性のリーダーシップ育成をするための研修というのがありまして、女性の場合、その管理職になりたいという人が少ないという中で、その女性のためのリーダーシップ研修を受けると、管理職になりたいという気になる人がすごく増えるらしいのです。

その理由は、何かのためにやりたいと、実現するためには、自分が管理職になって、人事権や予算管理権限などを持つことによって、自分の目的を達成できるという、そういうことに気が付くようになるというものでした。

だから、秦野市の女性職員もこの研修を利用するといいのではないかと以前メモした記憶がありましたが、やはり管理職になることと、その目標を達成するというこの関係というのが、見えにくいということがあるのだと思います。

#### 【委員】

管理職という言葉を使いがちですが、管理職というのは、マネジメントをする人で、多くの世界ではゼネラリストが管理者になります。

この中で、むしろ市役所は高度専門職という考え方にして、管理職ではなく、高度専門職を増やしていくのだという考え方にするというところもあると思います。

その話をすると、必ず職員から出てくるのが、議会对応しなくていいのですかと聞かれます。役所において、経営者、ガバナンスをやっていると、議会对応というのは負担感があるのですが、この議会对応の負担の無いところで、高度専門職として機能していく、市民のために働くというのも、もう一つの路線として、技術屋ではありますが、事務屋でもありだと思います。

### 【委員】

今、職員の方が外で、民間企業であったり、また他の自治体とか大学とかに出向するという話も多いと思うのですが、逆に中に外の人の机を作るというのも、いいと思います。

自治体シンクタンクみたいなもので流行っていた時期がありましたけれども、昔そこで非常勤職員を何年かやりましたが、人の交流というのは、いろんな方法があって、せつかく大学も近場にありますので、大学院生の方とかゼミをやっている方とか、仕掛けの仕方が色々あるような気がします。

今、委員が仰ったように、なかなかそのゼネラリストとして上に上がっていくと定年まで残り何年かで、今まで勤めていないところの部長というケースがありますが、民間だとあまり聞かない話なのかなと思います。

40歳ぐらいまで、色んなことをやったら、そこでずっと上に上がっているのかなと思うので、その辺りはこれから働き方の副業をどうしていくとか、いろんなことで変わっていくと思いますので、専門性を身につけていくとか、その辺は、先ほどICTの話のとおり、黙っていても柔軟化する部分もあると思うのですが、いろいろこの目標に関しては考えるべきところが多いのかなという感じがします。

### 【会長】

ありがとうございました。色々構造的な御意見がたくさん出てきたと思います。

秦野の魅力づくりの再確認という点については、あまり議論が無かったと思いますが、先ほど、上司を見るのではなくて、ビジョンを見て働けという話がありましたが、こういう試みというのは、何かつながりそうな気がするのですが、ここで人材づくりの仕方がうまく働きだすといいなという期待があるのですが、どうでしょうか。

## 【委員】

この秦野の魅力づくりという点で、私、環境共生課の第1回の秦野名水名人になっています。その名水めぐりは、ポイントをぐるっと歩くだけですが、私が今やり始めたのは、名水と、例えば、有名な秦野の歌人で前田夕暮がいますが、前田夕暮が水について、どういうことを言っているのか、それはこういうことですねというようなことを情報として与える、それから秦野に5年前だと思いますが、大型の重要文化財クラスの土偶が出土して、縄文時代の秦野の遺跡というのが、すごく注目されました。そして、遺跡があったところには基本的に名水があったところなのです。

環境共生課の皆さんにはお話しているのですが、水+文学+郷土の歴史、こういったものを複合的に市民や外部の人に訴えていくということは、秦野の魅力につながると、単に物理的、地理的な魅力だけで終わりにせずに、私自身が今そういう活動をしています。

そういう方向に、持っていかないと、本当の秦野の魅力というのは伝わらないのではないかと思います。案内した人からはよかったと、来年はいつやってくれるのですかと、こういう人もいるわけです。

もう一つ、秦野のよさを今、紙芝居で伝える活動をやっていて、夏休みに子供たちに、紙粘土で土偶を作ってもらって、それが乾く間に紙芝居をみんなで見せて、いろんな意見を出してもらって、そのあと絵付けをするという活動をやっていると、子供から素朴な質問がどんどん出てくるのです。

秦野のそういう複合的な魅力を言っていくことが大事で、今の秦野の魅力づくりについても、どうもその外見的、地理的なものが中心になっているのは、ちょっと残念だなと思います。

この点に関しては、関係する部署にはもちろんアドバイスしているわけですが、まだ表面的なところで、魅力の深掘りが足りないというのが正直な感想です。

## 【会長】

ありがとうございました。

文章で書くと、魅力ある地域資源や地域特性を生かした施策の実現ということになるのだと思うのですが、今の文学と歴史という、そこについてのしっかりした知識というのを、ベースにし、それを掘り起こしながら、それを職員の方たちがそういうことを知りたいと思って、取り組んでいく必要があると思います。

**【委員】**

全庁的に推進するに当たりという記述があるのですが、本当に全庁的にやっているのでしょうか。環境や生涯学習課、そして広報、農産課など、そうしたところが関わると、もっと魅力が膨らむと思います。

**【委員】**

少し角度を変えたいのですが、研修で全てが解決するということはないと思いますので、2番目のところに研修内容の充実というのが書いてありますが、これはアウトプット指標で、行政ではやらされ研修、割り当て研修みたいなことが、すごく多いというふうに思っています。職員がやらされる、無理やり参加させられるみたいな研修の数を増やして、その参加者の実績を増やしても意味がないというか、むしろ逆効果になると思っています。

研修内容を充実するのではなく、その研修を通じて、どういう職員を育成したいのかということ、アウトカムとして掲げるべきではないかという気がしています。

先ほどの管理職になりたいと思う人の割合を高めるのかというと、そうではないと思います。むしろ、自分のキャリア自体をどうしていきたいのか、職員におけるキャリア意識を高めていくということが、本来その職員の意識改革として、目指すべきものなのではないかと思います。

先ほどネットワークを外部で作った方がいいという話がありましたが、そのとおりでと思います。ただ、それを研修でやるのかというと、そういうことではないと思います。自発的にそういうことをやりたいという職員を生んでいくということが大事だと思います。その場合、むしろ研修がないほうがいいぐらいで、研修がない時に、みずから手を挙げて、外部に出てネットワークを作りたいという職員をいかに増やしていくかという観点で捉えた方がいいのではないかと思います。

このため、指標も研修の受講者数ではなく、どれぐらい自らが手を挙げてそれに参加したかなど、そういうところを見ていかないと、やらされ研修では解決しないのではないかなと思います。

**【委員】**

今の御指摘、そのとおりでと思います。そうした枠組みが必要かなと思うのと、もう一つ視点を変えるという意味で、ここの秦野市では若手の職員が上の人たちを、又は組織を評価するというのは、ほとんどやっておられないのではないかと思います。

今日は、我々は評価する側に立っておりますが、この会議を開くのに、多分

僕のざっとした計算だと1人当たり、1時間3,000円ぐらいのコストがかかっていると思います。

そうすると、1人6,000円ぐらいのコストで、この2時間半ぐらいの会議をやって約12万、それから準備を含めると、15万ぐらいのコストがかかっているのではないかと思います。

事務局の担当の方もこういう会議をどういうふうに評価されていらっしゃるのでしょうか。多分、いろいろ言いたいこともあるし、変えたいと思っていることもたくさんあると思うのですが、そういうことを口に出せないような環境というのも、すごく良くないと思います。

我々もよく学生から評価されたり、若い先生から評価されたり、そういう機会を無理やり作られるのですが、きちんとそういうコミュニケーションができるような環境も、魅力を高めるためには必要なのかなという気がしています。

若い職員の皆さん、なかなか縮んでいって、素直に問題を指摘できないといったようなことがあるのかなと、それが今、より強くなっているのかなという感じがいたしましたので、是非そういう形のコミュニケーションがきちんとできるような環境を作るのも、評価の一つにさせていただけたら、よろしいのではないかと思います。

#### 【会長】

様々な視点で御意見をいただきました。この評価区分については、先ほどと同様にSからDということですが、大変難しいと感じています。

アウトプットベースで見ると、先ほどの内部評価のとおりBということになると思うのですが、アウトカムベースでいうと、Cの抜本的に見直した方がいいという意見がすごく多かったと思います。

ただ、何か無責任に評価をすることもよくないと思います。こういう方向で抜本的に見直しをした方がいいという指摘をすべきだと思いますので、そうしたことが出せるようなら、Cでもいいと思うのですが、このため、Bにして、色んな構造的な問題に関する指摘や具体的な方法に関しての御提案もあったと思います。

様々な手法や機会を設けということが書かれているのですが、そこは従来の研修の枠組みだけで考えていると、なかなかその根本的な問題を突破できないという御指摘だったと思います。

そういうことで、Bでよろしいでしょうか。それともCが妥当でしょうか。

自由にものが言える雰囲気というのは、今、人間関係もすごく変わってきていると思います。若い人たち、特にコロナが出てということがあって、昔だと飲みに行って、お酒を飲んでいるときは、無礼講で喋れるという部分がありま

したけれども、それが縦だけじゃなくて、横でもすごいつながりが無くなってきているという中で、ただそれだけで自由にものが言えないかという、多分そんなことはないと思うのですが、ただ、何か日本が持っていたそういう文化的なアセットというのもなくってきて、難しいところがあるのだと思いますが、大きな問題だと思います。

#### 【委員】

私はCを付けた方がいいのかなという気がしています。目標設定自体を変えた方がいいのではないかと、意見であったという気がします。

目標設定を変えていくということは、かなり抜本的な見直しじゃないかなと思います。

おそらくCと評価をすることによって、抜本的な見直しをやりやすくなると思います。B評価では、そこまでいかないのではないかと思います。

例えば、管理職になりたい職員の割合という指標はそのままで、分析はするかもしれませんが、指標はそのままということになると、改革が遅くなると思います。

#### 【事務局】

今の話についてですが、アウトプット、アウトカムというお話があったかと思うのですが、アウトカム指標としては様式3の右上のところを見ていただきますと、これは5年間の計画の中で、アウトカムを達成していくに当たり、中間年と最終年というところに数字を入れてあるわけですが、そういった推移を見ながら、アウトカムは見ていきたいと考えています。

毎年の評価という部分では、なかなか数値を出していくということは難しいというところで、アウトプット評価ということに、どうしてもなってしまうというところはあります。

そういった意味で昨年から今年にかけて、研修等については、コロナの影響もあって、十分にインプット自体ができてないというところもありまして、一方で先ほどからお話がありますとおり、公務員の仕事自体がなかなかその自己肯定感を得られにくい、外部の人との交流や研修も、まさに自分の意見を発したり、言う場であって、そういうところの場を通じて、こういう前向きな職員を育成していく必要があると思うのですが、そういったところが、十分できていなかったということもありますので、是非そういったコロナであったという部分を付け加えていただきつつ、評価がお願いできればと思います。

目標を下げてしまうと管理職になりたいというところが、単に管理職ということではなく、先ほどから、御審議いただいているとおり、そのモチベーショ

ンの持ち方や職員自身の考え方にも通じるところがありますので、こういった職員を育成していきたいという部分では、目標は高く持っていたいというところは私どもとしての考えで、目標自体も下げたくないというところを考えています。

#### 【委員】

そうすると、目標はそのまま維持し、マネジメント能力を有する職員を育成したいという目標だとすると、それを評価するものを多角化することが必要なのではという議論があり得ると思います。その辺をどう捉えるのかということを考える必要があると思います。

#### 【会長】

色々な議論を経て設定された目標だと思いますので、色々と問題はあるにせよ、特にアウトカムに関して、今変えた方がいいという結論には、なかなかならないのかなという気がします。

アウトカムを変えるべきという結論を出すためには、何かもう少し根拠があって、こういうふうに変えるべきであるというところまで、議論を尽くさないといけないのかなという気がします。それが責任ある結論の出し方かなという気がします。ただ、問題があるということは、共通の認識であると思います。

#### 【委員】

組織において、当然、上層部にも後継者、管理職を育成していくという、責任や役割があると思います。その辺のところあまり触れられていないと思います。だから、その辺のところを場合によっては触れるということが考えられます。

#### 【会長】

そうしますと、結論としては、Bですけれども、Bというのは、単にアウトプットがどうかということ以上の、何か構造的な問題について、もうちょっと踏み込んだ手段の考え方、又は人材育成そのものについて、管理職のあり方についての考え方について、もっとしっかりと考えた方がいいという意見があったというのは、付記した方がいいということだと思います。

報告書としては、Bにさせていただくとし、ただし注釈はきちんと付記するということがいかがでしょうか。

**【会長】**

ありがとうございます。

人材育成の問題は市役所だけじゃなくて、大学も、おそらく民間企業もそうだと思います。大きな問題で、日本が長期的な低迷に向かう中、どういうふう  
に活力を高めていくか、是非いい事例を秦野で作っていただくことができれば  
と思います。

こういう機会を通じて、いろんな意見交換ということができればと思いま  
す。少しでも変えられることが重要で、そういうことができるといいと思いま  
す。

それではこれで柱2についての審議は終わりたいと思います。

それでは最後にその他になりますけども、いかがでしょうか。

－ なし －

**【会長】**

それでは、特になければ事務局から連絡事項をお願いします。

**【事務局】**

次回の会議は、10月3日の午後2時半から本庁舎の3階の会議室で開催さ  
せていただきます。近くなりましたら、詳細を御連絡しますが、引き続きよろ  
しくをお願いします。

**【会長】**

ありがとうございます。

それでは以上をもちまして、本日の会議を閉会といたします。