

## 令和 4 年度評価報告書及び進行管理シートに記載する意見等について

## 1 柱 1 仕事の改革

## (1) 評価報告書に記載する意見

I C T の分野は、例えば、総務省において、スマートフォンにマイナンバーカードの機能を内蔵することの取組が進められているなど、将来訪れるであろう社会を捉え、その社会の実現を想定した中で、個々の取組を位置付けることが重要である。

また、個々の取組の評価においては、職員の働き方の多様性に柔軟かつ適切に対応できているか、又は市民サービスにどのような成果が生まれたのか、アウトカムの視点で自己評価から内部評価までを行うことが求められる。

アウトカムの視点で評価をすることで、市民に改革の成果を訴えることができることに加え、この外部評価においても適切な評価につながることから、是非そのように取り組んでいただきたい。

個別の取組中、R P A については、削減ができた業務工程の一部を切り取るのではなく、対象とする業務の全工程を捉え、その工程中、どの工程が R P A により自動化することが可能で、どの工程では引き続き職員による統制が求められるのか、そのような視点で検討を進めることが重要である。

さらには、これらの検討に加え、R P A の導入により、削減された時間で職員はどのような業務に注力でき、結果としてどのように仕事の質が高まったのか、そこまでを視野に入れ、この取組を推進していただきたい。

また、アウトカムの視点で取組を行う一つの例として、G I S の地図情報に表示される施設及びその施設のオープンデータを組み合わせて、その G I S から施設をクリックすると、対象施設のオープンデータが見れる仕組みが考えられ、このことで 2 つの情報が発展的に活用され、かつ、両者にとって成果へつながる取組になることから、そのような視点も含めて、検討を進めていただきたい。

技術革新は日々目覚ましい進歩を遂げていることから、その動向を踏まえ、一つの技術革新が導く別の分野での革新にも、しっかりと対応していただくとともに、アウトプット（取組効果）がアウトカム（改革成果）に結び付いていることがしっかりと分かるよう、仕事の改革に取り組んでいただきたい。

(2) 進行管理シートに記載する区分及び意見

ア 1-1 仕事の質を高めるICT活用の推進

(ア) 区分

S：目標達成、**A：継続推進**、B：要改善、C：要見直し、  
D：取組終了

(イ) 意見

ICTの分野は、将来訪れるであろう社会を捉え、その社会の実現を想定した中で、個々の取組を位置付けることが重要である。

また、個々の取組の評価においては、アウトカムの視点で自己評価から内部評価までを行うことが求められる。

個別の取組中、RPAについては、削減ができた業務工程の一部を切り取るのではなく、対象とする業務の全工程を捉えることが重要で、かつ、結果としてどのように仕事の質が高まったのかという視点で取組を推進する必要がある。

イ 1-2 サービスの質を高める行政のデジタル化の推進

(ア) 区分

S：目標達成、**A：継続推進**、B：要改善、C：要見直し、  
D：取組終了

(イ) 意見

個々の取組の評価においては、市民サービスにどのような成果が生まれたのか、アウトカムの視点で自己評価から内部評価までを行うことが求められる。

アウトカムの視点で取組を行う一つの例として、GISの地図情報に表示される施設及びその施設のオープンデータを組み合わせて、対象施設のオープンデータが見れる仕組みが考えられることから、そのような視点も含めて、検討を進めていただきたい。

技術革新は日々目覚ましい進歩を遂げており、一つの技術革新が導く別の分野での革新に対応するとともに、アウトプットがアウトカムに結びつくよう、改革に取り組んでいただきたい。

## 2 柱2 職員（ひと）づくりの改革に係る意見

### (1) 評価報告書に記載する意見

官僚制の逆機能という指摘があるように、組織の生産性を向上させるとともに、職員の意識改革を図るに当たっては、研修だけを頼りにすることは難しく、例えば、資格又はボランティア等により、自発的に外部とのネットワークを構築する機会を奨励する制度により、そこで得たものを内部に還元することなど、幅広い視野で取組を推進していただきたい。これと同様に、外部から様々な分野の人材を任用することで、内部に新しい風を吹かせることもできると考えられるため、そのような視点も考慮し、組織の活性化を図っていただきたい。

コロナ禍で失われている縦と横のつながりの重要性を再認識し、個々の職員が上司との適切なコミュニケーションのもと、個々の職員が萎縮せず、素直に問題を指摘した中で、成果を上げる組織環境の再構築が求められ、この中では、個々の職員が上司又は組織を評価するという視点も含めて、検討をすることが重要である。

個別の取組中、職員の意識改革の「管理職になりたいと思う」と回答する比率の指標は、その目標に対する実績が余りにも掛け離れているため、そのことが示す背景又は要因について、緻密な分析が必要であることを真剣に考えていただきたい。

一方で、必ずしも、「管理職になりたいと思う」と回答する比率の指標が、目標に到達しなかったとしても、一人ひとりの職員が入庁した当時の気持ちを忘れず、かつ、モチベーションが下がらない中で、明るく元気に、仕事に励んでいるのであれば、この指標はあくまでもその一面に過ぎないため、肯定的に捉えることができ、このような場合は、入庁した当時の希望を倍増させるぐらいの仕組みを作っていただきたい。いずれにしても、この背景が示すことの分析は欠かせないものとするため、是非とも、その実施を検討していただきたい。

管理職という考え方に加え、管理職の配下のもと、担当職員に比べて、より高度な技術又は事務を執行する高度専門職という考え方もあり、「管理職になりたいと思う」と回答する比率の指標の分析及びその対応に当たっては、このような視点も含めて、検討を進めていただきたい。

研修内容の充実においては、単に研修の受講者数を増やすことに意味はなく、さらにはそれが、職員自身が希望をしていない、又は割り当てられ

た研修である場合、それは逆効果になるおそれがあり、これを回避するためには、研修を通じて、どのような職員を育成するのか、職員がどれぐらいの割合で自主的に研修に取り組んでいるのか、このようなアウトカムを設定し、それを評価軸として、活動を進めていく必要がある。

## (2) 進行管理シートに記載する区分及び意見

### ア 2-1 組織を高める職員（ひと）づくりの推進

#### (7) 区分

S：目標達成、A：継続推進、**B：要改善**、C：要見直し、  
D：取組終了

#### (イ) 意見

組織の生産性を向上させるとともに、職員の意識改革を図るためには、研修だけを頼りにするのではなく、職員が自発的に外部とのネットワークを構築することを奨励し、それを内部に還元させること又は外部の人材を任用することが考えられるため、そのような視点も考慮し、取組を推進していただきたい。

コロナ禍で失われている縦と横のつながりの重要性を再認識するとともに、成果を上げる組織環境の再構築が求められ、この中では、個々の職員が上司又は組織を評価することも含めて、検討をすることが重要である。

取組の指標中、目標と実績に差があるものについては、そのことが示す背景又は要因を分析することが重要である。

### 3 今後に向けてに係る意見

#### (1) 評価報告書に記載する意見

秦野の魅力づくりについては、単に表面的又は地理的な魅力に留めるのではなく、秦野が有する名水、文学又は歴史を組み合わせるとともに、それを複合的に深掘りし、さらには担当職員自身が、今よりもっと秦野の魅力を知りたいと思うことで、この取組の効果が最大化されると考えられるので、そのような視点で取組を推進していただきたい。

また、秦野の魅力づくりを全庁的に推進するに当たっては、主管部署に限らず、環境、生涯学習、農業及び広報の部門との連携は欠かせず、それらの部署を含めた全庁的な取組が求められ、そのような体制により、力強くこの取組を前進させていただきたい。