

1 柱1について

前回の会議において、次のとおり御意見及び御指摘等をいただき、それを踏まえ、評価報告書及び進行管理シートの外部評価の案を作成しました。

- (1) RPAについては、対象とする業務の全工程を捉え、全工程中、どの工程がRPAにより自動化することが可能なのか、またそれによりどの程度の削減時間になるのかを検証することが重要である。その中では自動化した時間、変わらず職員による作業・統制を要する時間、それぞれ全体を捉えた中で、導入業務の選定及び拡大をすることが重要である。また自動化された時間で何をするのか、そこまでを視野に入れたうえで、導入をする必要がある。
- (2) それぞれの取組において、将来の姿を意識した発展的なビジョンを捉え、そのビジョンへのアプローチとして、それぞれの取組を位置づけ、それを適切に評価していくことが重要である。
- (3) マイナンバーカードの活用による行政手続のオンライン化、スマート窓口など、将来を見据えたものを取組項目とし、それを達成するための活動として、RPA、AI-OCRとすることで、そのビジョンを踏まえた評価につながることから、そうした視点も検討していただきたい。
- (4) ICTの推進により、市民にとってどのようなメリットがあるのかを見せることが重要である。仕事の質を高める、サービスの質を高めるという中で、市民サービスが向上したことを見せることが重要である。
- (5) ICTの推進により、仕事やサービスの質を高めた中で、市民サービスの向上という視点でどのような成果が生まれたのか、アウトカムの視点により評価を実施することが求められる。
- (6) 事務事業の改善に当たり、職員の働きがい又は働き方の多様性という視点も含めることが重要で、また場合によっては、それによりアウトカムを見直すことも重要である。
- (7) アウトプットの件数に加え、例えばGIS及びオープンデータそれぞれの取組を連携させ、GISに表示された地図上に、それに関連するオープンデータのリンクを付すなど、少しの工夫によりアウトカムによる指標の設定及び評価に係る取組を推進することが可能になるので参考にしてほしい。
- (8) 事業は順調に進んでおり、また大きく変える必要性はないが、今回の評価においては、削減した時間又はコストというアウトプットでの指標による評価となり、またアウトプットがアウトカムに結びついていることが見えず、本来であればアウトプットによる仕事の質の高まり又は職員の働き方の改革につなげるなど、そうした視点での評価軸が求められることから、その点の道筋を明確にしていきたい。さらには、技術革新の動向をしっかりと捉えるとともに、技術は相互に連携するという視点のもと、一つの技術革新が導く別の分野での技術革新を見据えた仕事の改革に取り組んでいただきたい。

2 柱2について

前回の会議において、次のとおり御意見及び御指摘等をいただき、それを踏まえ、評価報告書及び進行管理シートの外部評価の案を作成しました。

- (1) 管理職になりたいと思うと回答する比率の指標について、その目標に対する実績が、余りにもかけ離れているため、その要因分析を含め、真剣に取り組んでいただく必要がある。特に、その要因分析は、その数値の裏側に隠れている事実が判明するとともに、緻密な分析によっては、その要因がネガティブな要素ではない可能性もあるため、分析をすることの必要性は高いということを真剣に考えていただきたい。また、個々の職員がどのようなキャリアパスを希望しており、さらには組織としてそれをどう導くのか、この結果の要因から考えなければならず、それにより具体的な政策につながると考えられるため、やはり分析の必要性は高いということを認識していただきたい。
- (2) 研修だけで、官僚制の逆機能と指摘されていることを克服することは難しいと考えられるため、資格又はボランティアなど、外のネットワークを広げることを奨励する制度を作り、それにより得たものを組織に還元する仕組み作りが求められ、結果として、それらにより職員の意識改革を推進することが期待できる。
- (3) 管理職になりたいと思うと回答する比率の指標目標が達成しなくても、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、一人ひとりの職員が明るく元気に仕事に取り組むということができていれば、必ずしも失敗ではないという視点を忘れてはならない。人材育成の視点として、職員に対しては市民サービスとして、こんなこと、あんなこともできるという希望を持たせるとともに、その希望が入庁したときに比べ、倍増するぐらいの仕組みを作っていたいただきたい。
- (4) 管理職という考え方に加え、高度専門職という考え方を取り入れることも重要である。この高度専門職とは、議会对応などが無い中で、より高度な専門職として、技術職員に限らず、事務職員においても、同様の視点が考えられるため、検討を進めてほしい。
- (5) 職員が外に出てネットワークを作るのと同様に、組織内に外部の人材を任用するという視点も考えられるため、人材交流は様々な方法が想定されることから、その仕掛けは、見方を変えた効果的なものとなるよう、取組を推進していただきたい。
- (6) やらされ研修、割り当て研修の数を増やし、研修の受講者数を増やすことには意味がなく、むしろ逆効果であり、研修を通じてどのような職員を育成すべきなのか、その点のアウトカムが求められる。職員の意識改革においては、個々の職員のキャリア意識を高めるという視点が求められる。自発的に外部とのネットワークを構築する意欲を高めるに当たり、研修がない環境も重要で、その中で外部でネットワークを作る職員を応援する体制の構築が求められる。このため、指標に関しても、研修の受講者数ではなく、職員がどれぐらいの割合で自主的に手を挙げ、取り組んだかという視点が重要である。
- (7) 個々の職員が萎縮せず、上司と適切なコミュニケーションのもと、素直に問題を指摘でき、仕事の成果を上げる環境の構築が求められ、その延長線では、職員が上司を評価すること、さらには組織を評価することという視点を導入するということが重要である。
- (8) 従来の枠組みの研修だけでは、根本的な問題を突破することができないことを認識するとともに、コロナ禍を理由としない、縦と横の繋がりの重要性を再認識することが重要である。

3 その他

この点については、個別に次のとおりとさせていただくものです。

- (1) 進行管理シート中、成果実績についても2段書きにし、令和3年度の成果実績及び令和4年度の成果実績(見込みを含む。)とするとともに、指標の実績についても隔年ではなく、毎年度、その進捗がわかるよう示すことが望ましい。

⇒次年度の進行管理シートの作成及び取りまとめに当たり、検討事項とさせていただきます。

- (2) 昨年度の外部評価に対する対応を示す必要がある。その中ではそれについて具体的に対応したこととともに、対応しなかった理由についても示す必要がある。こうしたものがないとき、PDCAのサイクルが見えづらくなるため、その動きを示すことが重要である。

⇒柱1及び柱2については、次年度の評価に向けた検討事項とさせていただき、柱3から柱5まではこの点も含めた説明をさせていただきます。

- (3) 秦野の魅力づくりにおいては、単に表面的又は地理的な魅力に留めず、秦野が有する名水、文学、そして歴史という複合的な魅力を組み合わせ、そしてその魅力を深掘りするとともに、職員がその背景を知りたいという欲求をその取組に反映させ、その効果の最大化を図っていただきたい。さらには全庁的に推進するに当たっては、主管の部署に限らず、環境、生涯学習、広報、農業など、それぞれの部門における取組も欠かせないことから、そうした中で力強く取組を前に推し進めていただきたい。

⇒評価報告書の「次年度に向けて」に取り込ませていただきました。

- (4) 外部評価の区分中、Aの現状推進はただ単に推進とするなど、より明確にBとの違いがわかるようにする必要がある。評価区分中、改善又は変化が求められるものがBで、推進する中でさらにアウトカムに近づくためにより良いものがあれば変えていくというものがAとするなど、表現を見直す必要がある。

⇒次ページのとおり修正しました。

【見直し前】

| 評価結果 | 内容 |
|-----------------|--|
| S:取組完了 | 取組を全て実施し、改革の目的・目標が十分に達成されたため、終了するもの |
| A:現状推進 | 引き続き、改革を推進するもの |
| B:一部で見直し・改善が必要 | 取組内容やスケジュール等一部見直しや改善を行い、取組を進めるもの |
| C:抜本的な見直し・改善が必要 | 取組の進捗が十分とは言えず、改革の目的・目標が十分に達成されないため、大幅な見直しや改善を行い、取組を進めるもの |
| D:終了又は廃止 | 状況の変化等の理由で改革の終了又は廃止するもの |



【見直し後】

| 評価区分 | 評価説明 |
|--------|---|
| S:目標達成 | 全ての取組目標を完了させるなど、改革により目指す姿を達成したことから、活動を終結させるもの |
| A:継続推進 | 改善の余地があることから、それに係る意見を付すものの、現状においては同規模又は同水準で取組を進めることが妥当であるもの |
| B:要改善 | 改善の余地があり、またそれは取組次第で速やかな効果が期待できるため、取組の改善を求めるもの |
| C:要見直し | 改革により目指す姿に向けて、進捗が遅れている、又は十分な成果が収められていないなどの状況があり、取組の推進に当たり、課題の分析及び活動の見直しを求めるもの |
| D:取組終了 | やむを得ない状況の変化等により、取組が継続できない、又は目標を達成できないことから、取組を終了させるもの |