

令和6年度第2回秦野市行財政調査会 会議記録

1 開催日時	令和6年8月29日（木）午後1時28分から午後3時50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、茅野委員、大屋委員、田村委員（欠席）、足立（昌）委員、西尾委員、其田委員、松原委員、足立（文）委員
	事務局	高垣政策部長、櫻井行政経営課長、鈴木行政経営担当課長代理、西村主任主事
	関係課	【デジタル推進課】森谷デジタル推進課長、西澤デジタル推進担当課長代理、高橋主任主事 【人事課】久保谷研修担当課長
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（柱1及び柱2） 参考 第1回行財政調査会における委員からの主な御意見について	

13：28～

◆開会

- ・資料の確認
- ・出席委員数（9名／10名）及び会議成立の報告

◆関係課自己紹介

◆坂野会長あいさつ
（略）

13：30～

◆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

◇柱2に係る審議

- ・事務局から議事（柱2）に係る説明（資料1及び2）

13：42～

（主な質疑）

会	長	意見：管理職になりたいと思う職員の比率について、全職員に占める管理職の割合20%に対し、倍率2倍を仮定すると、40%程度が目標値になると考える。少なくとも、全体の20%は管理職になりたいと回答が欲しいが、10%にも満たないことは、非常に問題があると考ええる。管理職になる職員と、なりたい職員の割合とのギャップが生じているのではないか。民間の意識調査結果（日本能率協会マネジメントセンターによる、管理職の実態に関するアンケート調査2023.4月実施結果）では、管理職になりたいと回答した割合は22.7%で、うち、仕事を面白いと感じている社員とそうでない社員に分けて集計し直すと、仕事を面白いと感じている社員で管理職になりたい者は35%で、仕事を面白いと感じていない社員で管理職になりたい者は11%と、大きな差があった。仕事の面白さややりがい、管理職になりたいという希望につながっていると考えられる。また、管理職になりたいと思っていた社員のうち、管理職を継続したい者は88%で、管理職となることで、自分の成長につながったことや、大きな仕事に挑戦するやりがいを感じることで仕事の意欲につながっていた。さらに、管理職になりたくないと思っていた社員のうち管理職を継続したい者も43%いる。このことから、管理職になる前に擬似的に経験することが重要だと考えられる。一方で、管理職は、調整が多くて面倒、プレーヤーとしての仕事の方が面白い、負荷に対して報酬が釣り合っていないというネガティブな回答もあった。
人	事 課	答：管理職に魅力を感じない職員や、プレーヤーとして市民と接する仕事をし続けたいと希望する職員もいる。現在は、管理職試験がないため、本人の希望に関わらず、管理職になっている。今年度から40歳前後の職員が受講する7部研修において、4人から5人程度のグループで市長と対話する機会を設け、職員のやる気を刺激するような取組を始めたところ。
会	長	意見：女性で管理職になりたい人が少ないことに関しては、根本的に、管理職像を変えないといけないと思う。今まで男性の管理職が担ってきた管理職スタイルみたいなものが、必ずしも女性のワークスタイルやライフスタイルに合わないことがあるので、まずは、みんなで認め合うこと、さらに、管理職になった方、あるいは、なろうと思っている方が、職場で誰かに悩みを相談できる環境にあること、アドバイザーのような役職を配置するなどして、環境を改善しやすくすることが必要である。
人	事 課	答：ここ数年の研修では、若い女性職員を対象に、女性キャリアデザイン研修を開催しているが、市役所特有の問題かもしれないが、キャリア

		デザイン研修を受講すると、転職を考える職員が多いように感じる。そのため、市役所の職員として特化したような研修メニューとなるよう改善する必要があると感じているところ。	
会	長	意見：ゆとりがあって、やりがいのある管理職のイメージができると、管理職になりたいと思う職員が増えていくと思う。	
委	員	意見：一般的なキャリアデザイン研修ではなく、秦野市職員としてのキャリアデザインのあり方を庁内外で議論・確立し、それを身に付けることに資する研修プログラムにする必要があると考える。部によって男女比に偏りが生じているなど、職場で男女の役割が出来てしまっているのではないかと。男女関係なく活躍できること、ジェンダーの視点を取り入れた職場環境や働き方の見直しが必要だと考える。また、女性が活躍できるロールモデルをつくるとともに、女性の管理職から女性職員へアドバイスできるような体制も重要だと考える。	
人	事	課	答：おっしゃるとおりだと思う。ロールモデルのケースの実態としては、管理職になる女性職員は、独身女性が多い傾向にある。これから子育てを踏まえた、女性も働きやすい環境の整備が必要であり、そうした考えが、庁内で浸透していくことを期待したい。また、男女の役割については、男女関係なく活躍できる土壌を作るため、研究等を進めながら取り組みたい。
会	長	意見：ロールモデルの話は、ジェンダーレスな事務室の環境整備など、「空間のジェンダー」という部分が、とても重要な視点だと思う。そうした視点をぜひ取り入れて考えていただきたい。	
委	員	意見：公務員も過渡期にあり、神奈川県でも管理職試験が廃止されたり、職員に求める役割も、ジェネラリストから、スペシャリストという考え方が増えてきたりしている。また、コロナ禍を契機として若者の考え方が、自分という軸があって、その範囲で金銭を得るために働きたい、給与が良くないのに、なぜ、苦勞して働かないといけないのかという考え方に変わってきている。そうした風潮がある中、幹部候補生の採用というキャリア採用を行い、組織に刺激を与えることも必要だと考える。	
人	事	課	意見：いただいた御意見は、非常に考えさせられるところ。行財政調査会の小林委員や茅野委員に講師になっていただき、御尽力いただいている「次世代育成アカデミー」の研修は、管理職になる前の研修で、基本的には自己推薦とし、管理職の登竜門としてスタートした研修である。

		元々は、自分で管理職になりたいという、やりがいを見せるような職員の集まりであると、改めて思ったところ。そうした、職員のやる気が一番の結果につながると思う。採用の部分も含めて、研究等をさせていただきたい。
会 人 事 務 局	長 課	問：次世代育成アカデミー受講生について、研修後のキャリアはどのようなか。 答：9割以上が管理職となっている。
		答：現在は、若手職員の静かな退職という傾向があり、驚いているところ。そうしたケースが出てくると、管理職がしっかりと若い職員の仕事をみて、フォローしなければならぬため、そうした大変さが、以前に比べると増しているように思う。こうした部分で、いざ管理職となると、戸惑うことが多いかもしれないと心配なところ。
会	長	意見：そうした問題を解決するために、管理職採用も考えられると思う。職員の気質が変わってきた際に、うまく組織を機能させていくことができるか、基準やテストのようなものが必要かもしれない。 意見：人をケアし、成長を見守ることで、やりがいを感じることができると思うが、そうしたケアが面倒だと感じてしまうのかもしれない。職員の成長ややりがいを職場がサポート・ケアし、職員が成長を実感できる環境が必要だと考える。例えば、OMOTAN等の事業に携わる職員の成長をケアすることで職員のやる気を引き出し、事業が成長し、結果として秦野全体のケアへと循環していくといった職場作りが必要だと考える。
委	員	意見：人を育てる研修は大切であり、階層研修の充実として、様々なものを言語化して成長を実感するプログラムが必要であると考え。また、研修の参加に当たっては、職員が負担に感じないように、参加必須か否かのメリハリをつけて、研修の意義、質、量、タイミングを適切に考え、上手くメッセージを伝えていくことが大切だと考える。
人 事 課		答：オンライン研修を導入するなど受講しやすい環境を整えているが、集合研修が良いという意見もあり、研修の環境や受講者の受講への気持ちも変わってきている部分もあるため、継続しながら上手く改善していきたい。

会	長	意見：例えば、情報セキュリティ研修など組織として絶対にやるべき研修と、自分のキャリアパスを考えた時に選択できる研修の両立が必要だと考える。秦野市のビジョンを示し、それを達成するための能力獲得を意識した研修を実施していくことも必要だと考える。
委	員	意見：ルーティンで部署が変わっていくため、ジェネラリストとして仕事をし、スペシャリストが育ちにくいと思う。いざという時に意思決定できる、アイデンティティとしてスペシャリストという職員の育成が必要だと考える。今の時代の流れは、スペシャリストよりジェネラリストであることかもしれないが、どういう人材を育てていくか、組織のつくり方や市役所のあり方を考え、若くても意思決定できる、活躍できる職員を育てるため、選択して研修することも必要だと思う。
会	長	意見：秦野らしさを引き出す、はだの魅力スペシャリストや緑のスペシャリストというような職員がいても良いのではないかと思う。そうした職員の能力や資質は、仕事の業務区分の中では見つかりにくいと思うため、活動している市民の方と協働で魅力をつくる研修などを通して上手く発展できると良いと思う。そうした経験をすることで、職員にもやりがいが出てくると考える。
委	員	意見：マネジメント研修は、管理職員向けだけでなく、これからそうなる職員向けにも研修が必要だと思う。また、リモート研修は、仕事中にやると仕事をしていないようにも見えるため、受講させるのもマネジメントの一つとすると、受講しやすいように思う。
会	長	意見：上司が忙しそうにしていると、部下の管理職になりたくない土壌を育ててしまうと思う。管理職が、笑顔で楽しそうに仕事をしていると、部下もそうなりたいたいと思うのではないかと考える。ワーク・ライフ・バランスは管理職から徹底し、マネジメント、コミュニケーション、ハラスメントに関する適切な研修を行うことが必要だと考える。
委	員	意見：目標値となる研修の年間延べ受講者数 2,300 人は、必須研修なのか、あるいは任意研修なのかで、人数のカウント方法を考えた方が良いと思われる。目標値の設定については、調整が必要だと考える
		◇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。

		◆人事課退室
		◇柱1に係る審議 ・事務局から議事（柱1）に係る説明（資料1及び2） （主な質疑）
委 員		意見：あまりコストをかけずに取組を十分に進めており、全体的に取組を高く評価する。RPAの推進など、このまま取組を進めて欲しい。 問：大きな課題として、システム標準化への対応について、どの自治体でも苦慮するところだと思う。例えば、ガバメントクラウド先行事業を行う岩手県盛岡市は、元々1つのベンダー（システムの運営管理補助者）を利用していたため、ガバメントクラウドへの移行がスムーズに進み、事業実施の自治体の中で唯一黒字化しているようだが、自前で実施するには、多くの労力とコストを要する。秦野市では、どのようなスケジュールや形で行うのか。
	デジタル推進課	答：移行時期については、国から令和7年度末までに行うことと示されているため、本市では、令和8年1月の移行を予定している。本市では、令和3年1月に現行システムへ移行しているが、それ以前は、ホストコンピュータで運用しており、現行システム移行時に、システムの最適化を1社で対応しているため、岩手県盛岡市と同じような状況だと思う。今年度は、担当課と事業者がシステムの機能と業務プロセスを調整していく、フィットアンドギャップを行っているところ。
委 員		意見：移行時期が示されているため焦る気持ちもあると思うが、無理をせずに進めて欲しい。先行事業の自治体の様子を見ながら、真似して進めると良いと思う。
会 長		問：運用費の比較は難しいと思うが、ガバメントクラウドでの運用になることで、現在より運用費が抑えられるか。
	デジタル推進課	答：アマゾンウェブサービスの利用費をドル建てで支払うため、肌感覚では、あまり費用が抑えられるとは思わないが、サーバーとアプリケーションが一体となることで、運用後に若干費用が下がることも考えられる。
会 長		問：ガバメントクラウドに移行する自治体としてのメリットは何か。

委員	意見：既に導入した自治体の例を見ても、ガバメントクラウド上にシステムを構築することはとても労力がかかることで、自治体としての費用対効果の面でもメリットはないものと認識している。今後は、国の計画も修正が入るのではないかと思いますので、焦らず慎重さを持って、確実に移行作業を進めて欲しい。
委員	問：デジタルデバйд対策として、具体的な取組は何か。
デジタル推進課	答：デジタル推進課と障害福祉課、産業振興課で、国の補助金を利用しながら、スマートフォン講座を開催している。令和5年度の実績は、計50回、273人の受講者数であった。
委員	意見：例えばあと5年後を考えると、デジタルに慣れた世代が高齢者となるため、デジタルデバйд対策を考えるより、デジタル化を推進する動きが強くなっていると思われる。そうした予測も立てて、大胆にデジタル化を進めることもできると思う。また、そうした場合、より進んで、生成AIやメディアリテラシーなどICTリテラシーの向上が重要となり、市民向けの研修が必要だと考える。
デジタル推進課	答：市民向けの研修では難しい部分もあるが、例えば、インターネット犯罪等に巻き込まれないために、消費生活センターと協力し、講座を開催することは考えられえと思う。
委員	意見：公衆無線LAN環境の整備・拡充がデジタルデバйд対策の取組としてあげられているが、利用環境が整うというメリットはあるが、この取組においては、趣旨が異なるように思う。
委員	意見：RPAを導入したことによる業務削減時間数は、担当職員にとって満足できる削減時間数なのか気になるところ。そうした意味で、削減時間数だけを目標に設定するのではなく、導入によって、ヒューマンエラーがなくなることや精神的な負担の軽減等により、担当者の満足感が高まったのかという視点で、目標設定する必要があると考える。また、RPA導入が増えていけば、将来的なメンテナンスが大変になるように思う。即戦力となる人材を確保することはもちろん、長期的に考えて人材育成を行うことが必要だと考える。
	意見：RPAの導入等によって、どの程度コア業務に注力でき、ゆとりのある働き方・働き方改革につながったのか、目指す姿・目標につなが

		る指標が大切だと考える。 意見：ICT活用推進計画では、取組ごとに細かく指標があり効果を測りやすいが、行政サービス改革基本方針実行計画については、取組内容ごとに指標の設定がない。両計画との整合性や連携を保つためにも、指標の設定があるべきだと考える。
会	長	意見：データ分析を行うことで、「柱1仕事の改革」と「柱4公共施設の改革」や「柱5歳入・歳出面の改革」とが、連携する仕組みをつくることが重要であると考え。データ分析に当たっては、例えば、マイクロソフト社が提供する生成AIコパイロットで、ある市の糖尿病患者に対するケアについて、アウトプットを事業数とし、アウトカムをどのくらい医療費が減ったかとし、データ分析を行うと、事業が効果的だったか客観的に評価することができる。こうした技術を活用できるリテラシーを身につけ、施策等を考えるきっかけに利用することも効果的だと考える。
委	員	意見：市の職員でも、国が提供するデータ分析システムである、地域経済分析システムRESAS（リーサス）を知らず、活用できていない状況がある。そうしたデータを利活用するとともに、生成AIやチャットGPTは基本的な問題構造を導き出すのが得意であり、その先の課題解決を職員が考えるものとして、研修等でトライアルすることも有効だと考える。 ◇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。 ・評価意見は次回会議において精査することとする。 ◆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 : 50		◆閉会