

令和5年度第2回伊豆の国市行財政改革推進委員会 議事録

次のとおり令和5年度第2回伊豆の国市行財政改革推進委員会を開催した。

日 時	令和6年3月26日（火）午後2時00分から午後3時15分まで	
場 所	伊豆の国市役所伊豆長岡庁舎3階第4会議室 (伊豆の国市長岡340番地の1)	
出席した委員	小泉 祐一郎（議長兼議事録作成者） 西川 美奈江 鈴木 由紘（議事録署名人） 中野 歩 松下 泰孝 久保坂 謙一	(以上6人)
欠席した委員	なし	(0人)
出席した事務局	総務部行政経営課長 塩谷 敏之 総務部行政経営課行政係長 内田 成重 総務部行政経営課副主幹 曾根原 佳子	(以上3人)
出席した関係者	なし	(0人)

1 開会

事務局が令和5年度第2回伊豆の国市行財政改革推進委員会の開会を告げた。

2 会長あいさつ

(発言内容)

行財政改革の進捗状況について、様々な立場の皆さんからご意見をいただき、市政に反映させていただきたい。

3 議題

事務局が、伊豆の国市行財政改革推進委員会条例第8条第2項の規定により会議の議長は会長が行う旨を告げた。

会長が、伊豆の国市行財政改革推進委員会運営規程第13条第1項の規定に基づく議事録署名人に鈴木由紘委員を指名した。

【諮問】第3次伊豆の国市行財政改革大綱 後期行動計画進捗管理について

会長が『【諮問】第3次伊豆の国市行財政改革大綱 後期行動計画進捗管理について』を議題として提起し、事務局が資料①及び資料②に基づいて説明を行い、資料①2(4)②職員の意識改革のうち、職員提案制度について自分の業務の改善に注力することを理由として今年度をもって廃止となったと修正した。

発言者	発言内容
委員	<p>アクシスかつらぎを利用したときはすべて紙でのやり取りで、現場に行かなければならなかった。システムを利用しようとする費用がかかるが、システムを利用しなくともできるだけ紙でないものに変えていくことはできるのではないか。</p> <p>職員採用試験の受験者が増加した理由がよくわからなかった。オンライン面接は2次面接のみ見送ったということか。</p>
事務局	<p>全国どこの会場でも1次試験が受けられるテストセンター方式に切り替えたということで応募される方は増加した。ただし、面接についてはオンラインではなかったなので、課題として残った。</p>
委員	<p>オンライン面接は弊社でも導入している。スマートフォンでもクリアに見える。固定概念に縛られて、なかなか進んでいないというのが全体に見てとれる。</p>
委員	<p>D Xの観点で、市民向けの行政サービスの改革は全般的に進んでいっているのは見てとれる。しかしそれに対応する庁内の業務がどんどん大変になる中で、職員の働き方に寄与するD Xが進んでいないというのが全体的な印象である。この辺りの要因をどのように分析しているか。</p> <p>全職員を対象としたアンケートを実施したとのことだが、職員の離職率や満足度がどのようになっているか見えないと、対策が打てない。職員の意識改革やパワーアップラボなど動いているが連動性のある対応ができているのか。</p> <p>職員提案制度について、伊豆の国市では改善の声を上げることは適さないというのはどういうことか。職員が改善しようと声を上げることはとても良いことで、それを良しとしないと改善・改革は進まない。審査委員が大変だから廃止するというのに強く抗議したい。</p> <p>外部サービスは多様化しているのに対応しきれず、メンタル疾患等の増加につながっているのではないか。ここにメスを入れないと行政機能も保てないのではないかと感じる。</p>
事務局	<p>職員アンケートの結果は、今持ち合わせていないため、担当課に確認する。</p> <p>2点目の職員提案制度の廃止は、資料には、審査委員の負担軽減とあるが、審査委員の負担がそもそもの廃止の理由ではない。令和5年度に実施したが提案件数があまり伸びなかったこともある。また、庁内の会議において、市全体の業務を見た上で、自分の業務に限らず、提案することの意義はあるが、まずは自分のところの事務事業の見直しや改善に優先的に着手していくべきではないかということになり、今の職員提案制度は、そぐわないという結論になり廃止した。</p>
委員	<p>他にもまだ質問が返ってきてないところがある。庁内のデジタル化がなぜ進まな</p>

	<p>いのか。どちらかという職員向けの業務改善が進んでいないと感じる。RPAが今年は1件しかできていない。研修もあまり多くの人に参加していない。庁内業務のデジタル化が進んでいないため、業務改善が進まず、その結果、職員が疲弊しているのではないか。</p>
事務局	<p>行政事務のデジタル化は遅れている。その要因の分析はできていないが、DX推進計画アクションプランの取組みと重複しており、そちらでも遅れていることを課題として認識している。来年度は、行革、デジタル、それから人事が、一体的に進めていく方法を考えるよう、市長から指示されている。</p>
委員	<p>職員アンケートの結果は、どこまで公表されているものなのか。</p>
事務局	<p>総務課で集計までは行っていると思うが公表されていない。</p>
委員	<p>全く意味がない。職員からすると集めたデータを何に使うのかとなり、職員の不信につながる。誰が何を言っているかを公表する必要はないが、全体集計結果等を伝えて、何をしていくのかを見えるようにすることがすごく大事だと思う。少なくとも幹部にはデータ公開をすべき。</p> <p>先程の職員の意識改革のところについて、まず自分のところの改善というのはわかるが、他の部署からでない気付けないものもある。外から「それは違うでしょ、もっとこうすればよいでしょ」と指摘するのは大事である。</p> <p>年間の件数がそれほど多いわけではないのであれば、折角声を上げてくれているものを止める必要はない。なぜ止めるという判断をしたのか気になる。</p> <p>自分ところも優先しながら、他の課で気になるところがあるなら言いなさいというものがあってもいいと思うので、そういう意見が行革委員会で出たということ伝えてほしい。</p>
委員	<p>私も全体的な印象は他の委員と同じ。職員が行政マンとして能力を能動的に発揮して、市民サービスに心を込めて、仕事として取り組めるような環境は必須。</p> <p>職員の健康問題が、身体的なことなのか心の問題なのかはわからないが、それが増えている原因は、やはり業務の増加にあるのではないか。この問題を解決するためには、やはりDXだと思う。</p> <p>職員のために強力に進めていくのだというものがないと、新しいところには進めないし、その次も見えない。パワーをかけてでもやらなきゃいけない分野だと思う。</p> <p>予算の問題や、議会を通さなければならないなど、簡単にいかないことはわかるが、進んでいかないことの積み重ねが、職員のやる気にマイナスとなっていないかという印象を率直に受けた。</p> <p>職員提案制度やアンケートも非常に有効な部分だと思う。我々民間では、例えば提案を挙げたことに対してのインセンティブをどうつけるかということを考える。それが表彰制度だったり、図書券であったり、そういうものでもいいと思う。それが認められて前に進んで、それがみんなのために役立つということが評価されるような仕組みはあってもいい。</p>

	<p>それが何か理由があるにせよ、マイナス方向に行くというのは、全体の進捗として少し残念かなと。</p> <p>当方の話になって恐縮だが、毎年やっている次期の業務計画の説明会で議題に上がった一つが組織風土の改善だった。いろいろな問題を抱える中で、人の力をどう活用していくのか、職員全員にアンケートを取って、悪い意見だけを抜粋したところ、「前例踏襲」「保守的」「閉鎖的」「限定主義」「縦割り組織」「良くも悪くも体育会系」など、若い職員を中心にいろいろな意見があった。</p> <p>人口減少もそうだが、経済もシュリンクしていく中で、職員がもっと自らの考えを持って取り組むような風土を作っていないといけないという話もあった。</p> <p>こういう考えは行政でも必要かと思う。テレワークが全然進まないが、本当に伊豆の国市の仕事に適さないという評価でいいのか。</p> <p>国でもテレワークをやっている。違う側面で見れば、もっと効率的になって、自宅でも働くことができ、もっと自由度を持って仕事に取り組めることではないか。介護や子育ての問題を抱えている方がもっと働きやすくなると、職員のエンゲージメントが上がってくるような気もする。</p> <p>あとは誰が旗を振るのかということもあるが、行財政改革も自ずと進んでいくのではないかという印象である。</p>
<p>委員</p>	<p>まず、この一覧表が前回から定量でも定性でもかなりわかりやすくなったと思う。この17項目を抽出した理由は何か。指標の中には、定量的な指標があったりなかったりというところであるが、一覧表で47項目が見える方がわかりやすいと思う。職員全員でやっていくということが大前提だと思うので、そういうことを含めてもう少し全体が見えるようなもの、47項目が数字やグラフで進捗状況がわかるといい。</p> <p>P D C Aで事業を実施し、成功事例や失敗事例を収集分析して、そこからノウハウやエッセンスを得て次の計画に役立てていくことが必要。今やっている仕事の中でも、成功事例を表彰したり成果を認めたりするような、そういう日常の業務の中での積み重ねが最終的には行政改革につながっていくのだと思う。</p> <p>例えば、クラウドファンディングによるふるさと納税の新しい取り組みは、パン祖のパン祭りの関係だという話を聞いたのだが、恐らく職員からの提案だと思う。こういうことを率先してやれるような組織というのが大事なのかなと思う。しっかりと発表して何か成果を皆さんで共有してやっていくのがいいのではないかと感じた。</p> <p>もう一点は、今日も人事評価の研修をやっているようだが、職員のやる気や成果を認めるような、定量的な管理や各職員の数値的な目標を決めた人事評価をやっているのか気になった。他の市町ともある意味、いいライバルじゃないかと思うので、他自治体と比べることによって、この規模の都市が発展していくということ、職員全員で共有して、お互いに頑張っていていくことができないかと思</p>

	<p>った。</p> <p>もう一つ最後にメンタルの話だが、職員が一番大変になっているので当然メンタルの研修もやっているかと思う。全職員がメンタルヘルスを理解した上で、支え合いながらできればいいと感じた。</p>
委員	<p>公式LINEの登録者数が9000件を超えているのに、次の目標も9000件というのはどうなのか。もう少し増やしてもいいのではないか。LINEを使っている人は人口の2割ではない。総務省の発表でも、利用者数は全年齢で90%を超えていたと思う。</p> <p>ホームページの更新数が指標になっていて「一生懸命やっているが関心度が高まらない状況にある」と書いてある。どれだけ見られたかどれだけ伝わったかが大事だと思うので、指標が更新数ということにちょっと違和感がある。</p> <p>お客さんが来ないお店で「新商品を毎日出しています。」と言っても、そもそもお客さんに来てもらわないと買ってもらえない。その感覚にちょっと似ている。</p> <p>記事の更新数ではなく、例えば、どれだけのPV数になるのか、アクセスをもっと解析して違う数字にするとか、指標にちょっと違和感があった。</p> <p>7ページの「市長と語ろう」について、5月に参加したが、12月くらいに各課で検討した内容を全部報告いただいた。すごいことだと思う。他の市町を聞いても「語ろう」は形だけ。ちゃんとこの課にこういう報告をしてこういう対応を取りましたとか、取れませんでしたとか、一覧になって出てきたというのが非常に誠実だと思った。</p> <p>ぜひ続けていただきたいが、だからこそ参考指標は開催回数ではないのではないのか。改善や対応をした件数というのが、指標になるといいのではないのか。</p> <p>19ページのDXの電子決裁の導入の進行管理票だが、計画が唯一具体的と感じた。「今年はこのことをやりました」ということが具体的に書いてあって「来年度もこれをやっていくことを想定しています」と短い文章で書かれている。一方で「連携していく」「引き続き連携していく」みたいなボヤっとしたものもあるので、19ページのような計画や実績報告が基本になると進行管理票自体がもっとよくなるのではないのか。</p> <p>29ページの広域的な事務研究会等へ積極的に参加して情報共有して事務改善を目指す、ということが具体的な取組みになっているが、参加したことでどういう情報が共有されてどういう取組みに結び付いたか、結び付けるのかといったことがわかるといい。</p> <p>36ページもちょっとわからなかった。参加を見送ったにも関わらず、同じものに参加を検討するという計画の意図がちょっと読み取れなかった。また、マイナカードの利活用の拡大が伊豆ファン倶楽部運営事業への参加だけなのか。</p>
委員	<p>伊豆ファン倶楽部運営事業は、三島市と熱海市、函南町で行っている取組みで、デジタル田園都市構想の一環でマイナンバーカードを使って、サービスを受けることによって行動履歴が把握でき、それをまた何らかのサービスに繋げようとする</p>

		<p>るもの。ただ実証事業みたいな取組みなので、現状では効果がわからない。ここは様子を見ましょうということならば、判断としてわからないものではない。</p> <p>ただ国からすると「伊豆ファン倶楽部」という名前なのでもっと広域で、マイナンバーカードの普及も兼ねて、マイナンバーカードをうまく活用していろいろな行政サービスや民間サービスに繋げる仕組み・仕掛けにしてほしいと思うのではないか。</p> <p>参加する意味が見つかったところで参加すると判断してもおかしくないと思う。</p>	
委	員	<p>自分たちもやり始めたときに近隣でやるというので、どういう結果が出るかと非常に興味があって見ている。ここに書いてあるとおりに、ケースバイケースなのかと思う。</p>	
委	員	<p>三島市が中心になってデジタル推進という旗を掲げ、その流れの中で、今回この内閣府の実証事業の窓口には三島市はなっている。</p>	
会	長	<p>本格的な参画とまではいかないが、関わっていることで入る情報もある。</p>	
事	務	局	<p>デジタル田園都市構想の補助金を活用して何かできないかといった中で、三島市から近隣市町はどうですかと音頭をとって始めた。ただ、当市からすると、実際のどの程度、どんなことができるのか見えないというところがあって、抜けないまでも今年度は少し様子を見ましょう、次年度以降は動きや成果を見ながら、検討していこうという感じのようだ。</p>

会 長	<p>参考資料にいろいろと書いてあるが、他の自治体ではなかなか見られない。全体を俯瞰したときにこれをどう活用するか。この課は頑張っているけれど、この課は頑張っていないということではなくて、DXを進めるのはそう簡単ではないので、全体を俯瞰して、どうしたらいいのか検討する材料として使うというのが一番大事で、担当課は担当課で一応評価・点検をしているので、これを全体として見たときに市として何をどうするのか、全体的な方針の検討の材料にしてほしい。経営戦略会議という名前の会議はどこの役所にも大抵あるが、報告や会議になってしまっている。</p> <p>合併した市は、取組みを進めるための中枢の体制が弱い。対等合併したところは特に弱い。大きな判断をするときに内部検討の場が機能しているかということは重要である。</p> <p>意思決定はしなくても、まずは検討してみて、このままでは進まないからもう少しいい方法がないかなど、上から検討するときにはこの資料は非常にいい資料。DXは業務の見直しとセットなので、DX化するときにはこれまでのやり方・手順とかチェックの順番とか、そもそも様式自体も変えなければいけない。単純に今やっている業務をDX化するという事の中にはあるが、それよりもDX化することによって業務の進め方が変わることには実は大きな意味がある。これは結構大変で、北海道北見市は10年かけて業務改善をやってきた。業務の見直しをやりながらDXの対応を進めたということで先進事例になっている。そういった業務の見直しとセットでやるには、いくつか取り組みやすいところからやって成功事例を作る。そのためには、人とお金と体制をどうすればいいか、担当課に考えろということではなく、組織全体としてどうするかを考えるべき。</p> <p>静岡県でも一人一改革運動をやっているが、県の場合は提案と成果の報告を両方やっている。始めたときから、成果報告の方を重視している。</p> <p>成果の報告は成功する秘訣でもある。自分のところの改善を提案するという事はあまり必要がなくて、自分のところはむしろ取り組みやすい形を作って、成果を報告すればいい。</p> <p>企業との連携協定について、各高校がバラバラに各企業にお願いして授業に参画してもらっていたものを、県教育委員会で包括連携協定を結んでいる全企業に一斉に投げ掛けて、どんな協力をいただけるかとりまとめ、各高校のニーズとマッチングする仕組みを作ったところ、企業との連携が非常に増えた。これも一人一改革の成果である。</p> <p>連携協定も協定を結んだ企業とどういう活用をしましょうかと協議すること自体は結構だが、そういう中で活用がどう出てくるかが重要。</p> <p>あと、具体的な取組みとしてドローンの活用とあるが、ドローンを活用することが目的ではなくて、ドローンを有効活用して行政運営に効果を出すということなので、より良い方法でやっていくということであれば、方向転換「▲」でなくてもいいと感じた。</p>
-----	---

	<p>改革は試行錯誤なので、目的に向かってやっているかどうか重要であって、最初に言ったとおりにやっているかどうかではない。むしろ、新しい方法やもっとやりやすい方向に進むというのであればそちらの方が非常にいいと思う。</p> <p>指定管理も、指定管理が目的化してはいけないので、指定管理の検討を投げかけるのはいいが、指定管理が結論ではない。</p> <p>都市公園の指定管理とか文化施設で指定管理を導入することを目的としているが、維持管理経費を削減することが指定管理の理由であって、それ以上の理由はない場合が多い。主に人件費の削減を目的としているので、そういう意味でいうと公園自体が収益を上げる必要はない訳だから、都市公園の管理は本当に指定管理がいいのか。業務委託の方法で複数の公園を一括して委託する方法もある。</p> <p>指定管理と業務委託との違いは、公園の使用許可権限まで与えてしまうところ。許認可権限まで与える必要が本当にあるのか。</p> <p>指定管理を導入するよりも、業務委託の方法を、場合によっては文化施設と公園を一緒に入札するなど検討しても良いのではないかと。</p>
委員	この後、こういった形で伊豆の国市の中で生かされていくのか。
事務局	今回、いただいた意見については、これまでの会議と同様に、外部的にはホームページに掲載する。内部的には、取組担当課だけでなく全庁的に発出して、令和6年度の取組みに反映するよう依頼する。公表する前には市長までの回議、報告する。
委員	一度、上層部で揉んで「こうせよ」というものがあつた方が望ましいと思う。
委員	<p>この委員会に市から質問や協議要請が来るくらいでいいのではないかと思う。例えば、民間では具体的にどうやっているのかを問われれば、こういうやり方はどうかなど話すこともでき、議論が深まっていく。具体的なやり方まで含めて議論ができると改革が進んでいくのではないかという気がする。</p> <p>この会議だけでやってしまうと、開催後の議事録だけが回っていく話にしかない。</p>
事務局	毎年度当初に、各課の新しい事業であったり、懸案事項であったり、重点とする事項について、管理職を対象に市長との協議の場がある。その協議の前に、市長から行革は行政経営課単体ではなく、DX、財務、人事と調整協議しながら進めるよう指示が出ているので、今回いただいた意見も参考にしながら、関係課と進

	めていくような形をとりたい。
会 長	議事録の確認をしていただいて、皆さんからいただいた意見を正式な答申ということをお願いしたい。

4 閉会

事務局が令和5年度第2回伊豆の国市行財政改革推進委員会の閉会を告げた。

令和 6年 4月 19日

議長（会長） 小 泉 祐 一 郎

議事録署名人 鈴 木 由 紘