

新たな社会の仕組みに対応する行政運営と
組織運営についてに関する政策提言

2022（令和4）年4月

茅ヶ崎市議会 総務常任委員会

目次

1	はじめに	2
2	調査研究の経過	3
3	総合計画における職員・組織のめざす姿	4
4	提言によりめざす姿	5
5	提言	7
6	おわりに	11

1 はじめに

2019（令和元）年11月に端を発した「新型コロナウイルス感染症」の全世界規模の感染拡大は、この間の社会経済及び日常生活に大きな影響を与え、2年以上が経過した2022（令和4）年4月現在も、地方公共団体や民間企業の別なく次々に発生する変異株との戦いが続いている。茅ヶ崎市においては、地域の基幹病院たる「茅ヶ崎市立病院」において同感染症に係るさまざまな医療体制に従事・対応しており、感染症対応の中核たる「茅ヶ崎市保健所」においては感染者への対応、濃厚接触者の調査などの疫学調査、迅速なワクチン接種など、あらゆる感染症対策に係る業務に従事・対応している。また、これらに限らず、地域経済維持のための事業者支援施策や生活困窮者に対する支援、国策としての特別給付金給付事業などの臨時的かつスポット的な業務への対応も求められてきた。コロナ禍により大きく変容した市民の生活様式が、今後もスタンダードとなり得ることも想定し、新興感染症への対応も踏まえた地方自治体の行政運営の考え方として、非来庁及び非対面といったキーワードとともに、より一層のICTの活用によるDXの推進及び市民サービスの維持・向上に取り組まなければならない。

東京都の2022（令和4）年1月1日の推計人口が前年同期から4万8592人減り、26年ぶりに減少へ転じるなど、コロナ禍の影響により都市圏から周辺自治体への転出が相次ぎ、今後一定期間はこの流れは継続すると推察される。2020（令和2）年国勢調査に基づく本市の将来人口推計では、2025（令和7）年まで人口は増加し、その後2045（令和27）年まで緩やかに減少していく推移となっているが、茅ヶ崎市は転入者が転出者を上回る「転入超過数」のうち、子育て世代が6割以上を占め全国1位となったほか、東京23区からの転入者の増加率も全国1位となり、新たな移住先として選ばれている現状が明らかになった。このような都市圏脱出の流れのうち、より多くの転入者を獲得するため、2021（令和3）年4月よりシティプロモーション担当を設置し推進してきたことも人口増加の一因と推察する。

さらに、2023（令和5）年度から2031（令和13）年度まで、段階的な公務員の定年引き上げが実施されることから、今後策定される第5次定員適正化計画や次期人材育成基本方針についても抜本的に改善する必要がある。

本委員会では、茅ヶ崎市が近い将来に突入する人口減少及び高齢化、それに伴う税収入の減少等の課題解決並びに今後想定される社会変容への対応及び想定外の事態への備えを同時に実現することができるよう「新たな社会の仕組みに対応する行政運営と組織運営について」をテーマとして政策提言を取りまとめた。

2 調査研究の経過

	日時	会議等	概要
令和3年	(1) 5月24日	委員間の打合せ	・政策討議に係るスケジュールを共有
	(2) 6月3日	委員間の打合せ	・各委員から提案された大要テーマの案を協議
	(3) 6月15日	委員間の打合せ	
	(4) 6月29日	委員会	・大要テーマを「今後の行政運営及び組織運営について」に決定
	(5) 9月1日	委員間の打合せ	・先進事例等研究及びテーマ案を協議
	(6) 9月13日	委員間の打合せ	
	(7) 9月28日	委員会	・今期の政策討議のテーマを「新たな社会の仕組みに対応する行政運営と組織運営について」に決定
	(8) 9月28日	委員間の打合せ	・ヒアリングを実施することを決定
	(9) 10月18日	担当課ヒアリング	・総務部職員課、企画部企画経営課、企画部行政改革推進室へのヒアリング
	(10) 11月30日	担当部ヒアリング	・総務部、企画部、財務部へのヒアリング
	(11) 12月20日	委員間の打合せ	・各委員の政策提言の案を取りまとめ、共有
令和4年	(12) 1月7日	書面にて情報共有	
	(13) 1月24日	全員協議会	・政策討議中間報告
	(14) 2月4日	委員間の打合せ	・政策提言の骨子の協議
	(15) 3月17日	委員間の打合せ	・政策提言書（素案）の策定
	(16) 3月23日	委員間の打合せ	
	(17) 4月19日	委員会	・政策提言書（素案）の確認
	(18) 4月25日	全員協議会	・政策提言書の確認

3 総合計画における職員・組織のめざす姿

2021（令和3）年3月に策定された茅ヶ崎市総合計画（第5次）では、めざす将来都市像の実現に向け、「行政運営の基本姿勢」を定めている。その中で、「①変化に迅速な対応が取れる職員力・組織力の向上」、「②質の高い行政サービスの提供」、「③未来に責任を持つ行政経営」の3点を「未来創造への挑戦」のためのファクター（要因）としている。

また、総合計画の7つの政策目標を下支えする目標として、「将来都市像の実現に向けた行政経営」が掲げられており、目標実現のための「取り組みの方向性」について、次のように記載されている。

政策目標「将来都市像の実現に向けた行政経営」

「取り組みの方向性 2 行政運営の基盤の確保（一部抜粋）」

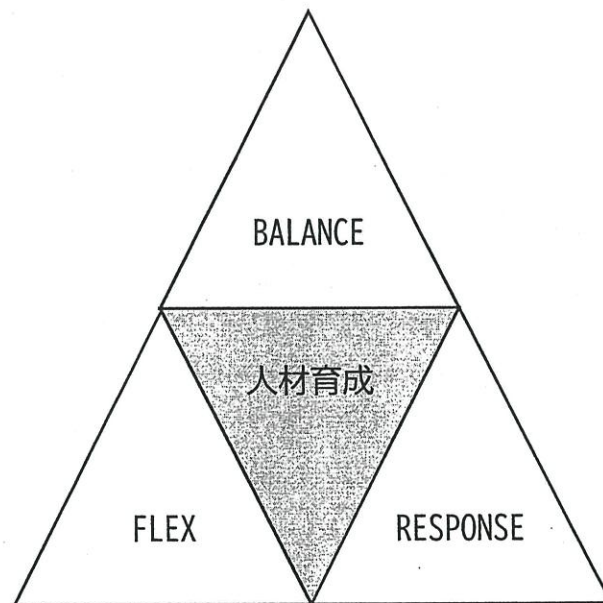
- 質の高い行政サービスに向けて、民間活力の積極的な活用や先進的なICT（情報通信技術）による行政事務のデジタル化を推進し、業務の効率化や利便性の向上を図ることにより、多様な市民ニーズに迅速に対応します。
- 社会が成熟する中、単一の自治体だけでは解決が難しい新たな課題も発生していることを踏まえ、周辺自治体をはじめとした他の自治体と連携を強化し、課題解決に向けた取り組みを推進するとともに、効果的かつ効率的にサービスを提供します。
- 多様化、複雑化する市民ニーズを的確に捉え、視野を広げて柔軟に対応することができるよう、政策形成能力や課題解決能力、コミュニケーション能力、危機管理意識の醸成、職員の資質向上や組織づくりに努めます。
- 職員一人一人が仕事にやりがいと誇りを持ち、もてる力を最大限発揮できる組織体制および職場環境の整備に努めます。

4 提言によりめざす姿

(1) 行政のめざす姿

コロナ禍により、これまでの社会変動のキーワードであった「少子高齢化」、「税収入の減少」に加え、「新興感染症への対応も含めた危機事態への対応」、「新たな（多様化する）生活様式」、「持続可能」などの考え方も踏まえた行政運営が求められている。

本委員会では、総合計画における「取り組みの方向性」の内容や現在の社会情勢、今後の社会変容に鑑み、行政運営の柱となる人材の育成をもって「BALANCE（権衡）」、「FLEX（柔軟）」、「RESPONSE（即応）」を兼ね備え、これらが有機的に機能する組織が実現できる行政運営の理想モデルとして、「時代の流れを読み、柔軟かつ的確に市民サービスの提供体制や手法を変化させることのできる、持続可能でコンパクトな行政」をめざす姿とする。



BALANCE…組織間のバランス、経営のバランス、事業実施主体のバランス、地域とのバランス、自治体間のバランスなどの職員のバランス感覚を指す。

F L E X…先を読み変化する力、課題に応じて柔軟に対応できる力、好事例を取り込み改善する力、組織としての一体感のことを指す。

RESPONSE…課題解決までのスピード感を指す。

(2) 職員のめざす姿

コロナ禍での市立病院や保健所業務等への応援職員などの事例により、「茅ヶ崎市全体として優先順位をつけて集中的に対応する」という“限りある資源を有効活用する”考え方へと変わる機運が高まってきている。そのような考え方を基にした行政運営を実現させるためには、職員の「人材育成」が非常に大きなウエイトを占める。採用から職員の配置、働き方に至るまで、過去の行政の慣例にとらわれず、個人のキャリア形成に資する人材育成を行わなければならない。

また、これまで「市が」求める職員像を理想として採用募集を実施し、職員研修も実施されてきたが、コロナ禍以降の次々と発生するさまざまな新しい課題への対応と自治体間競争に取り残されないためには、アンテナを広げ、市民が求めるニーズに的確に対応しつつ、茅ヶ崎市自体を愛し、現状より少しでも良くしようとする想いを持った職員が必要であり、市民もそのような熱意のある職員を求めている。

茅ヶ崎市を、魅力ある全国的に注目される自治体とするためには、市のポテンシャル（潜在能力）を十分に生かし、さらに発展し続けるまちへと変容しなくてはならない。そこで働く職員においては、職務への積極性はもちろんのこと、「茅ヶ崎市への愛着」、「地域の歴史や文化への理解」などの地域に係る要件と、市民のために「市民サービスをより良くしたい」という根本的な想いを持ち続けられるかという点は重要なファクターとなる。

本提言でめざす理想の職員像は、「繁忙期の相互補完や有事の際の自己組織化¹及び新しい取り組みの創出等ができる積極性を持った職員かつ茅ヶ崎市への強い愛着を持つスペシャリスト²兼ゼネラリスト³」とする。

¹ 自己組織化…チームメンバーが自ら計画を立て、自律的にプロジェクトを運営すること

² スペシャリスト…特定の分野を専門にする人、特殊技能を持つ人、専門家

³ ゼネラリスト…さまざまな部署を経験し、広範囲にわたる知識を有する人

5 提言

(1) 行政のめざす姿の実現に向けて講ずべき措置

ア 市民とともに進む組織への変革

市民と一体となって茅ヶ崎市のポテンシャルを発掘し、ストロングポイント（長所・強み）を創出できる行政は、強靱な組織である。組織のベクトル（方向性）や基本的な考え方を職員に浸透させ、チームとしての一体感を創出し、組織の変革の契機となるべく、リーダー（市長等）が目標やスローガン等を掲げるなど、組織全体で共有・醸成する取り組みをスタートさせること。

イ 業務の取捨選択及び実施主体の最適化

総合計画及び実施計画における業務量について検証するとともに、より一層のICTを活用した業務の効率化を図ること。さらに、職員の担当事務のうち政策立案や各種計画及び方針の策定などの基幹的業務への従事割合が多くなるよう、任期の定めのない正規職員が担うべき業務、会計年度任用職員等の非正規職員が担う業務をしっかりと区分するとともに、民間活用も含めて業務の実施主体を最適化すること。

ウ デジタル・トランスフォーメーション⁴推進体制の充実

「人的・財政的資源の減少といった将来的な経営リスクを最小化させつつ、同時に現在有する経営資源の効果の最大化を図るためAI・RPA⁵等のICT導入を端緒として本市の「デジタル・トランスフォーメーション」に取り組むことを示すため、「デジタル・トランスフォーメーション推方針（DX推方針）」を定め、2020（令和2）年8月に第2版が示されている。しかしながら、総務省が同年10月に実施した「デジタル専門人材の確保に係るアンケート」では、多くの自治体がデジタル専門人材の確保策を課題として捉えていることが分かっている。茅ヶ崎市においても、2022（令和4）年4月から旧情報推進課をデジタル推進課へ変更し、DX推進のための体制構築を図っているが、現在確保しているデジタル専門人材の活用と併せ、茅ヶ崎市に適したDXの手法を最短・最速で実現できる体制を整備すること。

⁴ デジタル・トランスフォーメーション（DX）…ICTの浸透が人々の生活をあらゆる面でより良い方向に変化させること

⁵ RPA（ロボティック・プロセス・オートメーション）…これまで人が担ってきた定型業務をAI等で代行する取り組み

エ 採用計画の見直し

総合計画との整合性を図りつつ、5（1）イによって人員体制を精査・再構築するとともに、職員の性別や年齢構成等の偏りが無くなるよう採用計画を見直すこと。見直しに当たっては、2023（令和5）年度から始まる定年延長制度によって生じる高齢層職員の働き方や職員数の推移及び今後の組織の在り方も勘案し、採用人数に偏りが生じないよう十分留意しつつも、コンパクトな組織となるよう総合計画とリンクした戦略的な採用を行うこと。また、各種専門職については、総合計画等との整合性及び実施事業等に係る必要な人員を見極めたうえで、技術・経験の蓄積と継承及び業務の継続性を担保するため、定期的な採用を行うこと。

オ 部局の自己組織化の促進

部局内での応援職員をあらかじめ設定し、各部局の課題解決及び繁忙期の解消ができるよう更なる自己組織化を進めること。また、定数の最適化のため、定数の設定に当たっては、庁内分権の観点から行政改革推進室が各部局の定数を管理し、部局内の各課の定数については部局長が別に定めることを可とすること。併せて、より柔軟な組織運営を可能とするため、部局長に部局内の担当者の人事権を付与すること。

カ プロジェクトチーム制の導入

臨時的かつ局所的に発生する庁内横断的な個別課題に対して、専門的な知識を有する職員を招集し、最短で最適な対策を立案し実行するプロジェクトチームを適宜設立できるよう枠組みを作ること。

(2) 職員のめざす姿の実現に向けて講ずべき措置

ア 採用試験の改善

今後の市職員として求められる人材像を更新するとともに、採用時の選考試験の在り方についても、応募者の資質をより適正に見極めることができるよう改善すること。過去には「いとしのちがさき採用」といった取り組みの実績もあることから、4(2)で示した職員像を主眼として採用試験を行うこと。

イ 人事評価制度の一新

職員の柔軟な配置及び勤務体制に対応できるよう、現行の人事評価制度を一新すること。なお、新制度は、職員本人の「目標とする職員像」と「適している業務」等を客観的に把握し、経験すべき職場や伸ばすべき能力等を具体化することにより、計画的なキャリアアップを実現できる制度とすること。また、人材育成に主眼を置きつつ、相互評価型や成果連動型の側面も取り入れ、職員のモチベーションの維持・向上と組織の活性化に資するものとする。

ウ エキスパートコースの点検・改善

今後求められる職員像としてはスペシャリスト兼ゼネラリストであり、現行のエキスパートコース(複線型人事)については、その実効性及び有用性を検証し、制度自体の再構築も視野に入れて検証及び改善する必要がある。当該制度の検討に当たっては、長期的な視野で配置されるべき職場と対象となる人材についてマッチングを行い、戦略的な人事配置を実施すること。

エ 多様な職員研修制度の充実

職員研修制度については、職員のキャリア形成に資するものとなるよう、その内容については創意工夫が必要である。短時間の動画配信型の研修を採用するなど、勤務時間を有効活用できるよう配慮するとともに、対面参加型の研修においては、その内容が市独自の政策形成や市民サービスの向上など、市民に対してどのように還元できるかを想定しながら設定すること。

オ 戦略的人事異動サイクルの徹底

定期的な異動により、職員の出向や研修の実績・経験等が蓄積されず生

かすことができていない。また、中途採用者の経歴等を考慮した配置も不十分である。人材育成には一定の経費が投じられるべきであるが、その費用対効果の検証は不明確であることから、これらを改善するため、総合計画と整合性を取りつつ、5（2）イで改正する人事評価制度を活用しながら中長期的な視点で戦略的な異動を徹底すること。

カ 職員のアンテナを広げる柔軟な働き方の実現

職員の働き方の選択肢を増やすことで、より広範な情報収集を可能とし、多くの経験や知識に基づく質の高い政策立案につなげるため、テレワーク（在宅勤務）に加え、市内公共施設や協力民間企業その他、寒川町や藤沢市の公共施設でのサテライト勤務も可能とし、より柔軟な執務場所の確保を行うこと。

キ ハイブリッドな人材育成

デジタル庁では、職員が公務と民間を行き来しながら職歴を重ねる「リボルビングドア（回転ドア）方式」の実現をめざしている。この取り組みによって、さまざまなバランス感覚に優れた人材の育成及び民間企業とのより強固な関係性と相互協力関係の構築も期待されることから、茅ヶ崎市としても補強すべき分野を分析し、地域民間企業等と連携した同方式による試験的な人材育成を実施すること。

ク 任期の定めのない職員以外の登用及び適切な処遇の確保

任期付職員は、現在主に育児休業取得職員の代替職員として配置されているが、若年層職員の過半数が女性職員であるという現状に鑑み、人事評価を適正に行った上で、任期の定めのない職員への積極的な登用を行うこと。

会計年度任用職員は、主に事務補助等で配置されているが、配属先によって業務内容が大きく異なるほか、通常業務に必要不可欠な人材となっている。任期付職員と同様、人事評価を適正に行った上で、任期の定めのない職員への積極的な登用を行うとともに、適切な処遇を確保し、活用の拡充を図ること。

6 おわりに

政府は2021（令和3）年12月に「デジタル臨時行政調査会」の議論を基に、デジタル社会実現に向けた5原則を決定した。①デジタル完結・自動化（書面、対面、定期点検などを義務付けるルールについて、デジタル完結・自動化による対応を基本とすること）、②機動的で柔軟なガバナンス（デジタル技術を活用し、政策の点検と見直しをスピーディに繰り返し、機動的な政策形成を可能とするガバナンスを行うこと）、③官民連携（公共サービスを提供する際に、民間企業が開発したアプリケーションサービスやウェブサービスも活用すること）、④相互運用性の確保（官民で適切にデータを共有し、国や地方自治体間でシステムの相互運用を可能とすること）、⑤共通基盤の利用（ベースレジストリ（台帳などの社会基本データ）などは縦割りの独自のシステムを構築するのではなく、共通基盤を広く利用すること）の5原則については、今後の地方自治体の行政運営の原則ともなるものであり、奇しくも本提言の内容を後押しするものである。

本提言では、多様化する市民サービスへの迅速な対応とデジタル社会の到来に備え、正に機動的で柔軟な行政運営と組織運営の実現に向け、14の項目について講ずべき措置を提案した。

2022（令和4）年度は、2023（令和5）年度に策定される総合計画前期実施計画や第5次定員適正化計画、次期人材育成基本方針の準備・調整期間であり、今後の中長期的な視点において非常に重要な1年である。また、新型コロナウイルス感染症の変異株の動向や感染拡大の状況も予測しにくい状況下で、市民活動・生活様式の大きな変容の過渡期でもある。さらに、ロシアによるウクライナ侵攻によって、国際情勢の先行きも不透明となった。

茅ヶ崎市を取り巻く情勢に鑑みれば、総合計画で定めている「行政運営の基本姿勢（①変化に迅速な対応が取れる職員力・組織力の向上、②質の高い行政サービスの提供、③未来に責任を持つ行政経営）」の実現がまさに求められている。本政策提言は、今後策定される総合計画前期実施計画や第5次定員適正化計画、次期人材育成基本方針等に反映されることで、めざす行政の姿、めざす職員の姿が実現され、24万市民の公共の福祉の向上に資する“茅ヶ崎らしい”地域公共サービスの実現に寄与するものと考えている。茅ヶ崎市が総合計画に目指す都市像である「笑顔と活力にあふれ みんなで未来を創るまち」となるため、市民と職員によって、市民のための多様な政策立案がなされ、その実現に向けて果敢に進んでいく市の姿勢が創出されることを期待し、提言の結びとする。