

令和 7 年度第 1 回茅ヶ崎市行政改革推進委員会会議録

議題	(1) 行財政経営改善戦略（改訂版）の策定について（審議事項） (2) その他
日時	令和 7 年 9 月 1 日（月） 15 時 30 分～17 時 30 分
場所	茅ヶ崎市役所分庁舎 5 階 特別会議室
出席者氏名	【委員】 出席委員：小管委員、伊藤委員、林委員、杉山委員、桐山委員、稲継委員、藏田委員、松原委員（オンライン） （欠席委員）小森委員、渡邊委員 【事務局】 三浦企画政策部長 （行政改革推進課）永倉課長、前田主幹、所主幹、岡崎課長補佐、大島主査、鈴木主査、佐々田主査、佐藤副主査 （デジタル推進課）足立課長補佐
会議資料	・ 令和 7 年度第 1 回茅ヶ崎市行政改革推進委員会 次第 【資料 1】 令和 7 年度第 1 回行政改革推進委員会のポイント 【資料 2】 茅ヶ崎市行財政経営改善戦略（改訂版）策定に向けて 【当日資料 1】 行財政経営改善戦略（改訂版）において新規追加する取組項目について 【当日資料 2】 新たな事業実施に向けた既存事業の取捨選択等 【当日資料 3】 受益者負担の現状と課題・他市事例 【当日資料 3】 （参考資料）受益者負担の考え方（素案） 【当日資料 4】 （仮称）茅ヶ崎市 D X 人財育成方針策定のポイント
会議の公開・非公開	公開
傍聴者数	1 名

会議録

○永倉課長

それでは定刻となりましたので始めさせていただきます。

本日は、ご多忙のところ「令和7年度第1回茅ヶ崎市行政改革推進委員会」にご参加いただきまして、誠にありがとうございます。また、本委員会委員にご就任いただきまして重ねてお礼申し上げます。

本日は、委員改選後初めての委員会となりますので、改めて委員の皆様のご紹介をさせていただきたいと思います。お手元の名簿の順にご紹介をさせていただきますので、一言で構いませんので、ご挨拶を頂戴できればと思いますのでよろしくお願いします。

【出席委員の挨拶】

○永倉課長

以上の10名を持ちまして、令和7年4月1日から令和9年3月31日までの2年間、茅ヶ崎市行政改革推進委員として活動していただくこととなりますので、どうぞよろしくお願いいたします。

続きまして、本日出席している職員の紹介をさせていただきます。

【企画政策部長以下、職員紹介】

○永倉課長

本年度はこの体制で事務を進めております。どうぞよろしくお願いいたします。

それでは、ここで委員会の進行にあたりまして、茅ヶ崎市行政改革推進委員会規則第4条に従い委員長及び副委員長を選出させていただきたいと思います。委員の皆様より、ご意見いただけますでしょうか。

○稲継委員

委員長には、長年の経験をお持ちの藏田委員にお願いできればと思います。

○永倉課長

ほかに意見はありませんでしょうか。

【他意見なし】

○永倉課長

稲継委員から、委員長の推薦がございましたが、皆様いかがでしょうか。

【異議なし】

○永倉課長

ありがとうございます。引き続き、副委員長の推薦をお願いします。いかがでしょうか。

【意見なし】

○永倉課長

それでは、事務局案として、これまで委員長を務めていただいていた稲継委員を副委員長に推薦させていただきたいと思いますが、皆様いかがでしょうか。

【異議なし】

○永倉課長

ありがとうございます。それでは委員長に藏田委員、副委員長に稲継委員を推薦させていただきます。よろしくお願いいたします。それではお席の移動をお願いします。

藏田委員長、稲継副委員長から一言ご挨拶をお願いいたします。

【藏田委員長あいさつ】

【稲継副委員長あいさつ】

○永倉課長

ありがとうございます。

それではここで、本委員会の諮問をさせていただきます。

【企画政策部長より諮問書を委員長へ】

○永倉課長

ただいま、諮問をさせていただきました。これは茅ヶ崎市行政改革推進委員会規則第2条の「委員会は、行政改革の推進に関する事項につき市長の諮問に応じて調査審議し、その結果を答申し、又は建議するものとする」という規定に基づくもので、諮問に対する答

申を提出いただくこととなりますので、よろしくお願いいたします。
ここで、三浦企画政策部長よりごあいさつさせていただきます。

【企画政策部長の挨拶】

○永倉課長

議題に入る前に資料の確認をいたします。

事前に送付している資料に加え、本日の追加資料となって申し訳ございませんが、A4ホチキス留めのもので、右上に「当日資料1」～「当日資料4」の4種類を配布させていただきます。

なお、「当日資料1」は議題1、「当日資料2～4」につきましては議題2 その他で使用いたします。

過不足等はありませんでしょうか。

続きまして、本日の委員会の成立についてですが、「茅ヶ崎市行政改革推進委員会規則」第5条第2項に従い、本委員会委員10名のうち現在7名

出席で過半数を超えているため、本会議が成立していることをご報告します。

また、本日は1名の傍聴者がいらっしゃいます。

本日の議題等といたしましてはお手元の次第のとおり、

(1) 行財政経営改善戦略（改訂版）の策定について（審議事項）
の1件となっております、最後に「その他」となっております。

それでは、これより議題に入りますので、ここからの委員会の進行につきましては、藏田委員長にお願いさせていただきたいと思います。

それでは藏田委員長よろしくお願いいたします。

○藏田副委員長

よろしくお願いいたします。

それでは、会議を進めさせていただきます。

はじめに、本委員会の公開・非公開についてですが、資料を確認したところ非公開事由に該当する事項がございましたので公開といたします。よろしくお願いいたします。

それでは、次第に沿いまして、議題（1）行財政経営改善戦略（改訂版）の策定について、事務局より説明をお願いします。

○鈴木主査

では議題1の説明をします。行政改革推進課の鈴木です。

ご覧いただかなくて結構ですが、資料1、本日のポイントにありますとおり、市のビジョンを定めた総合計画というものがあり、その具体の取組として実施計画があります。現在取り組んでいる戦略についても、実施計画と期間を合わせ、今行っている事業から行政経営資源、いわゆる「ヒト・モノ・カネ」を創出し、それを新たな市民ニーズなどの行政需要に対応できる形へと変革していくため、その取り組みを進めてまいりました。

現戦略は、今年度が最終取組年度になりますが、その考え方は令和12年度までとしているため、基本的な考え方は引き継ぎつつも、現戦略の成果・課題、社会情勢の変化などを踏まえた「改訂版」という形で現戦略と同様に実施計画と同じ期間で取り組んでまいります。

それでは、資料2をご覧ください。

1の背景については先ほどの説明のとおりとなります。

2の成果と課題についての前にまず、現在取り組んでおります、行財政経営改善戦略について説明いたします。

戦略は、新たな行政需要にも対応し、持続可能なまちであり続けるため、常に変革と創出を意識し、活力をもっていどみ続けることを掲げています。

「経営改善」と「人財活躍」の2つの方針を掲げ、これらを基に、職員が生き生きと仕事をしながら、変革と創出を常に意識し、新しいことに挑戦し続けることを「バリュー」と、仕事の手法や内容、組織を変革し、行政運営に必要な資源を生み出すこと、また、それを市民サービスに反映させることを「ビジョン」と、いつまでも持続可能なまちの経営をし、市民の幸せにつなげることを「ミッション」と理念を掲げ、取り組んでまいりました。

4ページをご覧くださいまして、図1がその具体的なイメージになります。それぞれの方針に、3つの柱をたてそれぞれの柱に「重点取組項目」を据えて、各課又は庁内連携という形で取り組んでまいりました。

では、まず「経営改善推進方針」について、その取組と成果の説明をいたします。

資料は1ページにお戻りいただき、2をご覧ください。業務効率化においては、新たな情報通信技術を活用した取り組みで成果が出ています。特に「RPA」これは本来人が行う処理をロボットが自動的に行う技術のことですが、これによる削減時間数が顕著です。表1をご覧くださいますと、この戦略の策定時に、すでに104の業務がRPAにより処理されていました。戦略の期間中にそれに加えて63業務以上を新規で導入し、合計167業務以上にすることを目標としていました。

実績は目標よりも9業務多い176業務でRPAでの処理が行われ、その削減時間は20,495時間となっております。目標よりも11,080時間多く削減されています。

続きまして資料をおめくりいただき、2ページの表2-1をご覧ください。業務改革に

においては、市立病院を除く全ての所属が業務改革に取り組む前提のため、目標を100%としています。実際に業務改革に取り組んだ所属はそのうち56%となっています。

また、表2-2、一番左側に「項目」がございまして、上から2行目から「内訳」となっています。その「業務改革」の行をご覧くださいますと、目標との差異が最も乖離していることが分かります。ここが現戦略で最も効果が限定的になっておりまして、課題ととらえています。

続いて財政健全化について表3-1をご覧ください。

将来負担比率とは、地方債の残高や職員の退職手当に係る負担見込額など、一般会計等が将来負担すべき実質的な負債の標準財政規模に対する比率であり、これらの負債が将来財政を圧迫する可能性が高いかどうかを示すものです。端的申しますと、その割合が高いほど将来に財政的な余裕がないことを示します。

こちらについては目標を上回り、策定時から、16.6の改善が見られます。

このように、経営改善推進方針については、現段階においても財政健全化で大きく成果があり、業務効率化でも今年度末をもって一定の成果が見込まれるところです。一方で、業務改革に大きな課題があることが明確です。

続きまして、資料の3ページをご覧ください。人財活躍推進方針について、育児休業を取得している職員の代替を「休業代替任期付職員」から「正規職員」への補充に変更したことにより、業務の継続性等の課題を解消するなどの成果がありました。

表4は、4月時点の職員数となるため、一次的に増加となりますが、目標達成に向けて維持することができています。

次に戦略の取組で顕在化した課題についてですが、先ほど経営改善推進方針の業務改革に課題があると申しましたが、これは、事業の廃止や縮小を進めるに当たり、統一的な評価基準がなかったことで限定的な成果になってしまったと分析しています。

受益者負担についても、物価の高騰による物件費の増加という社会情勢の変化があったにもかかわらず見直しがすすんでいませんでした。

また、業務効率化などでDXを推進するにあたり、知識や技術を有する特定の職員に負担が偏っているという現状もあります。

これらの成果や課題を踏まえ、改訂版で目指すものとして、成果につながった部分については基本的にこれまでの考え方、手法を継承します。課題については、優先的に取り組む項目として定め、具体的な成果及び効果を生み出すとともに、持続可能なまちであり続けるために、常に変革と創出の意識を持ち行動することに繋げていきます。

また、取組の成果については、総事業費に占める人件費割合の適正化につなげていきます。

資料4ページの図1を改めてご覧いただきますと、それぞれの方針の一番下に先ほど説

明させていただきました優先的に取り組む項目を「優先取組項目」とし、それぞれ据えています。

こちらの「優先取組項目」につきましては、昨年度の行政改革推進委員会で議論をしていただきました。現在の進捗状況については、議題2のその他で報告をさせていただきます。

先ほど申したとおり、これまで各方針の3つの柱のそれぞれに「重点取組項目」を据えていましたが、改訂版では、「取組項目」として据え、これまでと同じように取り組んでいきます。

ただし、現戦略での項目をそのまま引き継ぐということではなく、一部項目を加えるなどの変更を考えています。

これから説明する「取組項目」について、本日特にご意見をいただきたい点になります。

資料の5ページ以降の新規項目の詳細について、本日卓上に配布させていただきました、当日配布資料1をご覧ください。

まず経営改善推進方針についてです。資料1ページをご覧ください。1つ目がICTを活用した「行かない窓口」の構築です。現在本市では「書かない窓口」を導入しています。

例えば、住民票の写しをもらう時、これまでは記載台で市民が必要事項を記入してから受付をしていました。書かない窓口では、記載を要さず、窓口で一緒に確認をしながら職員がシステム入力をします。最後に確認をしてもらい、署名をいただくことで文字を書く手間がなくなり、時間も短縮されるなどの効果があり、利用者アンケートでも高評価を得ています。

ただし、これは窓口に来る前提です。

そもそも窓口に来なくても、証明の発行が受けられるよう、例えば、コンビニでの諸証明書の交付が考えられます。

現在もコンビニ交付はできますが、取得できる証明書は1ページ下部の左の表のとおりかなり限られています。そのため引き続き窓口申請が主流です。表の右側のように証明書は他にもたくさんあります。

ページをおめくりいただいて、2ページ、コンビニ交付できる証明書の拡大については、システムの標準化が控えており、先が見えない中ですぐに取り組むのは難しい状況です。

また、人口減少により、職員の数が減ることが見込まれます。

そもそも窓口に来なくても良い体制を構築する必要があると考えています。

また、窓口で発行する場合は、高めの手数料を、コンビニで交付する場合は、低めの手数料を設定するなど考えねばならないと考えています。

続きまして、同じく2ページ消耗品一括管理の検討について、消耗品は各事業に紐付けて予算要求をしており、事業費が明確となっています。

一方で、それぞれの課で同じような消耗品があり、またそれを買うのに、それぞれの課で支払い事務が生じています。

そこで消耗品の購入から管理を一括で行うことを検討する必要があります。

続きまして、3 ページ、郵便物の封入作業の内製、一括化の検討です。

少量の郵便物については、職員または会計年度任用職員が印刷から封かんまで行っています。

大量の場合は事業者に出発をしています。

少量の場合、人件費がかかり、人為ミスも起こりやすい状況があります。

大量の場合は、多額の委託費がかかります。

封入封かん機を導入し、一連の流れを内製化していくことを検討しています。

ただし、大きな機械のため、置き場所誰が操作するか、どのような場合に使うかなど検討課題があります。

続きまして、4 ページ業務の外部委託や派遣職員の活用検討について、特に窓口業務において、本市では、職員または会計年度任用職員が担っています。体制は維持しつつ、人件費、その他費用について検討する必要があります。4 ページの表をご覧くださいと、現在人材派遣の費用感と会計年度任用職員の費用感の差が少なくなってきました。また、そのため、一部業務において人材派遣など検討していく必要があります。

続きまして、5 ページ市有財産の利活用・売却について現状も活用の中に売却の考え方もありますが、どうしても転用や活用に職員の意識がいつてしまい、売却に踏み切れない現状があります。そのためこれまで以上に売却に力を入れる必要があります。

続きまして、ネーミングライツについて、5 ページの表の通り、本市でも導入実績があります。ただ正直なところ、事業者から前向きな声もなく、導入に行き詰まっています。

また、特に社会教育施設にはなじまないなどの職員意識にも課題があります。

提案する企業等にも魅力があるような形でネーミングライツを推進していく必要があると考えています。なお7 ページA 3の表が現在検討しているものと検討していないものそれぞれのものになります。検討していないものには、特に公民館や図書館などの社会教育施設が多くあります。

最後に8 ページをご覧ください。人財活躍推進方針について、これまで育児休業への正規職員の活用を図ってきましたが、傷病休職についてもその活用を検討していきたいと考え、育児休業等への正規職員の活用としました。

現状8 ページの表のとおり、長期病気休暇取得者について、顕著な減少が見られない状況です。病気休暇の場合は復帰する可能性を考え、人的対応をしていません。休職期間は会計年度任用職員を配置することとしており、休職者が退職した場合には正規職員を配置することとしています。

そのため、休職した職員以外が負担を強いられるなどの状況があります。さらなる休職者を生じさせないため、他の職員の負担軽減のためにも、長期の休業となる場合には、育児休業同様、正規職員の配置を検討します。また職員定数の問題があることから、条例の改正なども検討していきます。

議題1についての、説明は、以上になります。

○藏田委員長

ご説明ありがとうございました。

では議題1につきましてご意見ご質問等をいただきたいと思います。

ちょっと説明が長かったので確認ですが、まず前段として現状の取り組みについて資料2の1ページの2(1)アのところで「経営改善推進方針」の成果について、(ア)、(イ)、(ウ)の3点をご説明されて、業務効率の時間削減は効果があった、業務改革については効果がなかった、財政健全化については効果があったということの整理をいただいたということですね。

同資料3ページ2(1)イのところで「人財活躍推進方針」について、目標の職員数達成に向けて維持することができているということでポジティブに評価していると思うのですが、それらの課題として浮き彫りになったのが、同資料3ページ(2)のこの3つということでしょうか。

業務改善について効果が出なかったのは標準的な基準がなかったからだ、受益者負担については物価高騰等の社会情勢化に対応できなかったからだ、DXについては、特定の職員に負担が偏っているという課題が出てきたということで整理されているかと思います。

その上で今回検討する戦略の「改訂版」という話が出てくるのですが、3ページの(2)に書いてある課題と、当日資料1でご説明いただいたような今回の取り組みというのが、関連してないことはないと思うのですが、それに対して適切に対応していくというもののなかが全く分からないのです。

それぞれについての私の認識が正しいとして、3ページ(2)の課題や根本原因に対して今回の改訂版の「優先取組項目」というのはどういう点で対応しているのかを説明してください。

○鈴木主査

ただ今の質問について回答させていただきます。

「優先取組項目」については、私の方から説明させていただいた当日資料1の内容とは、全く別のものとして考えていただければと思います。

「優先取組項目」については、「既存事業の取捨選択等の考え方」、「受益者負担適正

化の基準」、「D X人材育成の方向性について」などの資料を用いて、昨年度の行政改革推進委員会に諮ったものになります。

この3つの「優先取組項目」については、すでに進ちょくしていることもありまして、本日の議題（2）その他で報告をさせていただきたいと考えています。

一方でこの資料においては明確に課題として記載はしていないものの、細かな課題がある部分について、「取組項目」として、「優先取組項目」と併せて進めていきたいということで説明をさせていただきました。

○藏田委員長

ありがとうございます。もう一度確認します。

3ページの「3 改定で目指すもの」のところの「新たに顕在化した課題については」と書いてありますが、「新たに顕在化した課題」はどこかに書いてあるのでしょうか。

前提として、課題があってそれに対して改訂版で取り組んでいくということだと思いのので、今ご説明いただいたとおりに聞くと、今回の改訂に理由が見つからないということになってしまうかと思います。取組の何らかの十分であったもしくは不十分であったから、それを改善するためにこういうふうに変定すると。

特に課題として重要な取り組みについては「優先取組項目」として格上げをして取り組んでいくという説明ならば分かりますが。

今回の改訂の引き金になる課題はあるのでしょうか。

○鈴木主査

各資料のとおり当然現状において様々な課題があるので、それに対して「優先取組項目」と「取組項目」を定めることとしています。「優先取組項目」は、その中でも特に力を入れて取り組んでいくものとして掲げさせていただいています。

そのほか、これまでの取り組みの中でもやってきたことに細々とした課題があるところで、そういったものに関しましては、「取組項目」の中で新しい項目として取り組んでいくというような形で当日資料1のとおり据えています。

○藏田委員長

ありがとうございます。確認でした。ほかいかがでしょうか。はい、林委員。

○林委員

資料2の1ページ、表1「R P A稼働業務数および削減時間数」の項目に「I C T新規活用事業数」とあって、策定時に104業務に活用していたということですが、そもそも

市の業務は、全体でどのくらいあるのですか。その中でＩＣＴが活用できる業務がどのくらいあるのでしょうか。この１０４業務は、やりやすい業務についてのみ適用させているのでしょうか。

○所主幹

はい、お答えさせていただきます。

ご質問ありました、市の業務は全体でどのくらいあるのかというのは、すいませんが把握していません。

こちらは、現在戦略で目標にしているものに対して実績はどうだったのかの結果を記載しています。

目標の立て方ですが、この戦略に取り組む前に、「財政健全化」の取り組みをしてきました。その時にＲＰＡを導入した実績を踏まえてこの目標となっています。

ＲＰＡがなじむ業務とそうでない業務があり、現在は、ＲＰＡがなじむ業務からスモールスタートという形で実績を積み上げ、それを横展開し、全庁的に取り組んでいます。

○林委員

ＲＰＡが可能な業務というのは絞れているのでしょうか。

○所主幹

数は把握できていません。現状、ＲＰＡの特性を踏まえつつ各課に展開し、デジタル推進課とも連携しＲＰＡを構築していくという状況になっています。

○林委員

「１０４業務」は多いと考えるか、もっと適用できる業務があると考えているのか。

○所主幹

もっと適用できる業務があると考えています。

ただ、現在各自治体バラバラのシステムでなく、国が標準の仕様を作り、全自治体で運用するという「システム標準化」の動きをしている状況です。この運用が確定してくれば新たにＲＰＡを適用できる業務も増えていくと見込んでいます。

○林委員

分かりました。がんばってください。

○藏田委員長

ほかいかがですか。はい、杉山委員。

○杉山委員

先ほど委員長が指摘されたように、資料2の3ページの(2)「戦略の取組で顕在化した課題」が大元になると思います。

それに対して、当日資料1は、具体的といえは具体的なのでしょうが、ものすごく違和感があります。

今林委員からもありましたように、前提の数字がはっきりしていないように見えます。

資料2の1ページの表1「RPA稼働業務数及び削減時間数」のこの目標、目的って何ですか。人員削減でしょうか。

何かしら目標なりがないと、数字を出しました、167業務を当初予定していたものの、9業務アップだったので、よかったですね、ということではないと思います。

もうひとつ、表1の削減時間数も同じく、11人工相当って書いていますね。これは、11人分削減できたと解釈できるが、だとすると、人員を削減するということでないとおかしいのではないかと思います。

資料2の3ページ(2)既存の各事業の必要性に関して統一的な評価基準がなかったからなかなか進まなかったと、これをもし言うのであれば、その目標数字なりをもう少し明確にしないといけないと思います。

先ほどの林委員のご指摘もよく分かります。もともと全体がこれだけあって、「104」という数字は、いいのでしょうか。

これからどんどん進んでいくということは分かりましたが、全体の中の何%を削減しようと思ったのかを何か言っていたかしないと、数字に迫力が出てこない。

もう1つ、業務改革のところ、全員が取り組むから100%ということでしたが、業務改革したい、しなければいけないというのは、100%ではない気がします。

ここはいいが、ここはやらなければいけないよというのは、ある程度方向性を作っておけないといけないと思います。

「全員やれ」の結果として56%で、44%はできませんでしたではないのでしょうか。

資料2の2ページ、表3-1の「健全化判断比率」を見ると、数字的にみんないいように見えます。そうすると、改革をする必要があるのか、と見えてしまいます。ここからは、行政改革する必要性が見えてきません。

先ほどの戦略の取り組みの顕在化した課題、このところをもう少しブレークスルーすべきだと思います。例えば、物価高による…とありますが、では、物価高何%だと予測し

ていたのでしょうか。もともとこれだけのパーセンテージで見ていたものの、これだけ変化してしまった、だから達成できなかったなど分析をしておかないと、改革の必要性が見えません。

D Xについてもそうです。知識や技術を有する特定の職員に負担が偏ってしまうというのは当然です。通常民間だったらD Xをやろうと思ったら、どこかに販売することも考えますよ。

そこまで本当に何か真剣にやったというふうには健在化した課題から読みとれません。それにしても最後はやたら具体的になっていて、違うのではないかな、と思って見ていました。意見になってしまいましたが、もう少しこの戦略の中の顕在化した課題に取り組まなければならないのではないのでしょうか。

○所主幹

ご意見ありがとうございます。まさに目標の立て方だと思っています。

まず、最初にご質問いただきました業務効率化でございます。

この戦略の目的は何なのかというご質問をいただきました。あくまで戦略は、今後減少していく、いわゆる行政経営資源、ヒト・モノ・カネを職員自ら生み出すことで、多様化する市民ニーズや社会情勢の変化にしっかり対応し、魅力あるまちづくりをしてことを目標にしております。

人員削減というより、これだけの時間を生み出して、新たな事業に対応するためにこれだけの事業・人工を生み出したということでございます。

資料の説明が長くて、なかなかターゲットが絞られていないというところについてですが、

資料2の3ページ「(2) 戦略の取組で顕在化してきた課題」がこれまで立てた目標で、この戦略で課題が出て、達成できなかった取り組みの3項目になります。

この改訂版につきましては、来年度から5年間の期間でこの取り組みを実施していきます。来年度からすぐ取り組むために、資料2の3ページ「(2) 課題」に関しましては、「優先取組項目」として、現在も取り組みを行うための準備をさせていただいています。

準備を進めるために、昨年度も行政改革推進委員会の中で、この3項目だけは、優先的に取り組みたいということで、ご意見を伺いましたので、すでに取り組みを進めさせていただいています。

そのため、この3項目に関しましては、議題2の「その他」で進捗状況の報告をさせていただきます。

当日配布資料として出させていただいたその他の項目は、「優先取組事項」とは別に来年度の改訂版に新たに追加をしたい項目でございます。

これには当然課題がございますので、説明が長くわかりづらかったのですが、当日資料の中ではこういう項目を考えています。

現状この様に行っています、こういった課題があります、なのでこの項目を来年度「取組項目」に加えますという流れで資料を作りました。

当日配布資料でなかなかご説明が至らなかった点ではございますが、「優先取組項目」についてはもう準備として取組みを進めさせていただいていますので、当日資料では、現状課題があつて、これを新たに取組みたいというところに対して、皆様のご知見や、もっとこういうやり方の方が良い結果が出るのではないかなどのご意見をいただきたく諮らせていただきました。

○藏田委員長

他のところは、よろしいでしょうか。はい、松原委員お願いします。

○松原委員

I C T活用による効率化や財政健全化の点は持続的に評価できるのではないかと私自身は考えております。

一方で、D X推進に関する属人化のリスクという点が気になっております。

特定職員に負担が集中し人財育成の仕組みが弱くなっているという点は、今後考えていく必要があると考えています。

例えば、退職や異動に関するリスクをどのように考えているのか、属人化を解消するための施策はあるのか教えていただきたいです。

また、もう一点、事業廃止の件ですが、56%に留まっているということですが、やめる判断が進まなかった理由というのは、単純に基準がなかったということではなく、市役所内での組織文化の「抵抗」の表れがあるのではないかと考えています。

この件、どのような状況か教えていただけますでしょうか。以上です。

○藏田委員長

ありがとうございます。

それでは事務局、よろしくお願いします。

○足立課長補佐

ご質問ありがとうございます。

まず1点目のD Xに関するご質問について、やはり今の状況ですと、限られた人しかD Xに取り組めていない、やらなければいけないのはわかっているけれどできる人がいない、

という状況です。

そうした状況を打破するために、市としてどうDX人材を育成していくのかという考え方が今はないので、それをまずはしっかりと作っていきたいということで議論しています。

その議論の中身については、議題2で報告させて頂ければと思いますので、引き続きよろしく願いいたします。

○藏田委員長

2点目についてお願いします。

○所主幹

2点目、「事業廃止」についてです。

当日資料2のとおり、詳細の進捗については「その他」のところでご報告をさせていただきたい項目です。

業務のダウンサイジングや、スクラップアンドビルドをやらなくてはいけないということで市としても取り組みを進めていますが、スクラップのところが、やはりすごく苦手だと考えています。

いろいろなやり方がありますが、例えば、過去から事業を進めていて、少数の人にしか課題がないところに行っている事業なども、特に福祉分野などで多々あるのですが、それが数年にわたりずっと続いている。

それを社会状況の変化に合わせ、新たな取り組みに変えているところもありますが、ごく一部の市民の方だけのために残り続けているものもございます。

それをスクラップして新しくビルドをしていくのが通常なのですが、極端な話ですが「一人でもそれを必要とする人がいるのであればその事業をやめるべきではない」という考え方を持った職員が多く存在します。

そういったことになると、財源だったり、人だったり、市には限られた行政資源しかございませんので、事業をどういった形で終了して新しい形に変えていくのかというときには、全庁で統一的なルールを用いて行っていないとなかなか難しいと判断しております。

詳細については「その他」でご説明をさせていただきたいと考えています。

○藏田委員長

松原先生いかがでしょうか。

○松原委員

ご説明いただきましてありがとうございます。

1人でも必要としている場合には残したいと考える職員の方もいらっしゃるということで、お気持ちはとてもよく分かります。

ただ、非常に財源が逼迫している中で、一人のためにというのはなかなか難しい状況だと思います。

アイデアですが、インセンティブや、人事評価への組み込みはできないでしょうか。例えば統廃合で生まれた財源の半分は、その部局の優先政策に再配分して、半分は「戦略枠」に組み込むようなインセンティブ設計をするなど。

或いは、人事評価に組み込んでいく。例えば縮小統廃合を成功させた部局、管理職の評価、K P Iに含めていくといった形で何かしらインセンティブを付けていくというのはいかがでしょうか。

○藏田委員長

事務局、いかがでしょう。

○所主幹

お答えさせていただきます。

まさに松原先生がおっしゃるとおりかなと思っています。

ただ、人事評価制度の運用について、実は今でも廃止することを目標に掲げることは可能になっています。

ただ先ほどもスクラップアンドビルドのところで申し上げましたが、人事評価の項目で「新しいことをやる」ことを取り組み項目に据えるところが多くなっている現状がございます。

確かに人事評価で、例えば、必ず終了する事業を決めるというやり方もあると思いますので、そちらは人事部局ともすでに相談をさせていただいていますので、引き続き人事部局と共有していきたいと考えております。

○松原委員

ありがとうございました。

○藏田委員長

ありがとうございます。他にいかがでしょうか。

○小管委員

質問というか、意見です。

杉山委員がご指摘されていた意見と近いところもあると思いますが、このRPAを活用した削減時間が2万時間というのは、すごく大きいと思います。

私も会社に勤めていまして、まさに業務効率化、残業時間を削減するためや、既存商売以外、新規で拡販するためという目的があって、業務の時間を削っていかなければいけないと。そこがスタート地点になっています。

2万時間という削減はすごく大きいと思いますが、11人工分が削減できた結果、何をしたのかが正直見えてこないというのか、本来はそこがスタート地点であるのかなと。

例えば、別の課題のところで「病気で休む人が多くなっているので、その分の人を増やします」ではなくて、「ここで削減したから、休む人は一定数いるけれどそこをカバーしています」などといった、何かスタート地点がよく見えないというのか。

この成果、この最終的なゴールというのか、具体的にこんな新しい活動をしましたなどがあるともっとわかりやすいのではないのでしょうか。

実際、この2万時間を使ってしたことや、これからしようとしていることが何かあるのかをお伺いしたい。

○蔵田委員長

事務局、いかがでしょうか。

○所主幹

ご質問ありがとうございます。

合計すると11人工相当ということで、行政改革推進課といたしましては、人員削減を目標に取り組んでいきたいというのが本音でございます。

ただ、例えばDXの取り組みというのが、RPAであるとか、新しい取組になります。新しく何かを構築するのに、やはり人の負担がかかってしまう。

事業量と職員数のバランスを取る、「イコール」の形で職員数を配置している考え方がございますので、新たな業務を担える人的資源がない中で、職員に新しいことをやってくれとお願いをしながら業務効率化を図ってきたという状況でした。

例えばDXを推進するために、まずは職員にDXを進めれば、言い方は悪いですが、こんなに楽になるという、DXを進めることによって浮いた時間、それを市民サービスに充てられるということをまず実感をしていただきたい。そんな取組期間にしておりました。

なので、本来であれば、この削減時間に応じた職員数に関しては、基本的に人員削減をするところですが、今はまだDXの取り組みを推進する時期と判断いたしまして、生み出した人工に関しては人員削減ではなく、DX推進の新たな取組を行ってくださいということで、各課にさらなるDXの推進をお願いしているところでございます。

次の改訂版に関しましては、この考え方が根づいたときには、先ほど杉山委員からも目標をどう定めるのかが課題だにご意見をいただきましたので、改訂版の中で最終的には削減する事業を目標に定めたいと考えております。

○小管委員

ありがとうございます。

まずは削減するところがスタートというのは、すごく良くわかりますし、そこからもというのがありますが、ある程度並行して、実際これをするためにやっていかないと、結局削減したけど、楽になってその分よかった、だけで終わってしまわないかというところはすごく気になるところです。

そこは引き続き、意識しながら進めていっていただかなければいけないのかなと思います。

○藏田委員長

ありがとうございます。他にはいかがですか。はい、杉山委員お願いします。

○杉山委員

先ほどありました、D X化についてです。私は、D X化というのは「魔物」のような気がしています。というのは、私の属するサポートセンターもデジタル化やD X化などを「何とかしなければ」ということで、知恵を絞っている状況になっています。

ただ、市民活動の中でいろいろと聞いてみると、D X化ではなく、単なるデジタル化なのです。

そのようなイメージが強くて、本当にD X化と言われていることも改善に繋がっているのかどうかを聞きたかった。

それからD Xを推し進めるのであれば、他の行政の団体も同じような課題を持たれて、皆さんが取り組んでいますよね。

サポートセンターでいうとサイボウズだったり、N A S だったりをしていますが、パナソニックのスピンアウトの方が作ったソフトをどうやって使いましょうかとなったときに、使い方は、我々にはなかなか開示してもらえなかったり、限度があります。

だとすると、例えば県などのD X化というのがどの程度進んでいるのか、使えるものがあるのかないのか、そういう職員がいるのかいないのか、活用方法などを教えてもらえるのかもらえないのか。

ご存じだと思いますが、サポートセンターも、市民活動でいろいろされている方がおられますので、タイアップしてやりましょう、お金をかけないで何かできないかみたいなこ

とをやっているのですが、ぜひそういうのを探していただきたい。

それと同時に、D Xという言葉だけで何かやってしまうと趣旨と違ってきている可能性があるのも、その辺りもより具体的に、一個一個つぶせることを考えていただけないかなと思いました。

○藏田委員長

事務局、お願いします。

○足立課長補佐

ご意見ありがとうございました。

杉山委員おっしゃられたとおり、この令和5年度・6年度は、D Xというよりかデジタル化すらできていないというのが多々あったので、まずデジタル化してみよう。

そこで先ほどの所主幹の説明にもありましたが、そういう体験をして、実感をしていただく。令和7年度から、デジタル推進課がデジタル化できたすべての部署に対して、何か困ったことがあったら相談をしてくださいということで、困りごとを聞いています。

「D Xやりましょう」というよりかは「今困っていること、今直したいことを教えてください」ということで「一緒に解決していきましょう」という取り組みをしています。

そのようにまずデジタル化ができたところは、次に困り事をどんどん解決し、デジタル化がまだできていないところも当然ありますので、そこはまずデジタルに触れていくという活動を地道にやっていくしかないかなと思っているのが一つ。

それから、県のお話も出たと思います。

今県が実施していることは、市町村サポートといって、例えば今は、いろいろなD Xのツールがあります。それを市町村独自で購入するよりも、県が音頭を取って、希望する市町村みんなで買った方が、ロットが大きくなってより安く買える、といったサポートをしてもらえたり、県が有識者と契約をして、複数人の有識者がいる中で、希望する市町村が費用を負担してサポートをしていただけたります。軽い相談ならば費用負担なくできる。

市町村に対してそういったサポートも実施していますので、こうしたものをうまく使いながら、自分たちだけでは厳しいところもあるので、ご意見いただいたとおり外部の力も借りながら、進めていかなければいけないと思っております。

○藏田委員長

他にいかがでしょうか。

○伊藤委員

資料2の1ページ目ですが、今いろいろとご説明いただいたRPA、ICT、DX。

それぞれの言葉をどう定義しているのかというところに関して、何か他の議論でされていたら議事録などがあればその場所を教えてくださいたいです。

それぞれの言葉は捉え方によって見え方が変わってくる部分もあるのではないかと思いますので、そのところをお願いしたいです。

先ほどRPA、人が繰り返し行っている業務などを自動化させることで効果を発揮するとお考えというお話だったのですが、今お話聞いていると、部分的な最適を図っているような感じがして、それが全体的に最適なのかというのが頂いている資料からは読み取れないので、その辺りも把握できるものがないかと思いました。

また、RPA導入とICT活用で2万時間削減したということですが、資料2の3ページの「人員適正化」に10名増えているという記載があります。

この結果だけを見ると、何だろうという話になってしまうと思うので、この2万時間削減できました、人が現状10名増えました。

では、その余ったリソースに対して、どんなことをやっていくのかというのがないと、ただ単に暇な人が増えているように見えてしまうので、これは正しい状況ではないと感じました。

○藏田委員長

ありがとうございます。事務局、お願いします。

○所主幹

定義に関しましては、ここに資料がございませんので、詳細については後日、委員宛にご連絡させて頂ければと思います。

もう1点の定員適正化のところですが、説明が不足しておりますすみません。

何故10人増えているのに現状を維持できているという説明になるのかというところがございます。

現在、基準日を設けて、職員の定数管理をしています。基準日に関しては毎年度4月1日を基準として、定数管理を行っています。

現在の戦略の取り組みで、育児休業を取られている方に正規職員を代替しております。

戦略策定前までは、育休期間に応じた任期付職員で補充をしていましたが、この戦略から、正規職員に代替を変えております。

4月1日時点を捉えておりまして、育休者が早期に復帰をした場合、正規職員が一時的に増えてしまう。

その増えた部分をどこで解消するかというと、例えば普通退職や定年退職などで辞めら

れるときに採用人数を調整して、この数字を維持しようと考えていることから、一時的な増加と考えておりまして、この1, 780人の維持ができているという表現になっています。

○足立課長補佐

ご質問ありがとうございました。

まず、市のDXに関する方針については「茅ヶ崎市デジタル化推進方針」というものを令和4年3月に策定しましたので、何らかの形でお知らせさせていただければと思います。

また、部分最適のお話がありました。ご質問に対する的確な答えではないのかもしれませんが、部分最適した経験がないと、全体最適を考えられない所属はやはりあるので、デジタル推進課で見つつ、まずはここだけでも最適化して実感をしていただいた後に、全部振り返って、やっぱり全体を見なおした方が良いよね、という2段階を踏んでいるような事例もあることにはあります。

それは、我々がどう進めていくのが良いのかを見定めながら、支援をしていくような状況です。

○藏田委員長

ありがとうございます。他にご意見いかがでしょうか。

○稲継副委員長

非常にいろいろ活発な意見交換がありました。

まずゴールがよく見えないというか、現行も、それから改訂版で目指そうとするところにも、書かれていないように思いました。

もともと地方自治法1条の2第1項に、何のために地方自治体は存在するかが書かれていて、それは「住民福祉の増進、住民サービスの向上」です。

今風に言えば、住民のウェルビーイングの向上です。住民のウェルビーイングの向上のためには、職員のウェルビーイングの向上も必要になってくるということです。

最近、地方自治体において人手不足というのが、ようやくマスコミも取り上げるようになりました。私も昨年も日本記者クラブでお話しましたし、数多くのテレビ局からオンラインで出てくれということで、地方ローカルのテレビにたくさん出ました。

これは地方自治体に人が採れないということです。

採用試験は、昔は50倍だったのが今は3、4倍になっている。都庁の職員の昨年の競争倍率は1.6倍です。昔は50倍でした。

これが現状であって、名前を書いたら通るという試験になってしまっている。

他方で、若手、20代、30代それから中堅どころの40前後ぐらい、こちらで言うと主幹クラスの方がどんどん辞めていって民間に転職する現状がたくさんあります。

若い人たちでいうと、10年前に比べると3倍の転職者です。

これは地方自治体におけるレジリエンスというのですかね、地方自治体の組織のあり方そのものを揺るがす大問題になっています。

東京都ではタスクフォースを作ってそれについてどう取り組むかを検討しておられますが、そこまで気づいて動いている自治体は非常に少ない。

でも5年後10年後には非常に怖い事態に陥る。行政サービスが提供できないということが起きてしまう。

これは皆様よくご存じの、埼玉県八潮市で下水道の大きな事故がありましたが、あれは下水道技術者が全然足りていないことの証左であります。全国各地で今、同様の問題が起きつつあるのですね。

そういったことを考えた場合に、どうやっていい人を採用して、いい人に居ついてもらって、そして市民のウェルビーイングの向上のために働くような職員を育成していくのがとても大きな課題のはずなのですね。

そこをまず大きく捉えたうえで、そのためにはどのように行財政運営を改善していったら良いのかということを考えていかなければならないはずです。

でもこの資料を見た感じは、非常に細かい話ばかりで、確かに「これを出したら喜びますよね」みたいなものが出ていますが、大元のところは一体何をどうしたいのかが見えてこないのです。

それを一度、今年度の会議で、根本的に洗い直したらどうかと思います。

今までC3であるとか、素人には全然わからないような茅ヶ崎市独自の経営改善方針や行革方針を出してこられましたが、大本に立ち返って、何のためにこれをやっているのか、行政改革推進課の皆様は一体何のために働いているのかということのを洗いざらい、ゼロベースで考えてみられたらどうかと思います。今が転機ですよ。

自治体ニュースの話がいろいろと出てきました。

私も幾つかの自治体のDXアドバイザーをやっていますが、本格的にやっているところはすごいです。

前もこの場で少し紹介しましたが、金沢市は、2,000人強の職員数で、茅ヶ崎市とそんなに変わりません。

金沢市は今100人のDX推進リーダーが誕生しています。彼らはk i n t o n e など様々なものを使って、いろいろなアプリが作れます。

去年の能登半島地震のときに、金沢市長が、「うちで避難所の受付等をデジタルでできないか」と朝に言ったところ、職員が3、4時間で作ってしまった。これはテレビでも取

り上げられています。

作ったアプリを元に、避難物資の支援や手配などができるようになった。そういうことができる職員が今100人います。

今年度に金沢市がやろうとしているのは、DXアドバイザーを作ること。

これは職員の中に7人のDXアドバイザーを作ろうとしています。2,000人のうち100人がDX推進リーダーです。彼らはいろいろなアプリが作れます。そのうちの7人に、いろいろな職員をアドバイスするような役割を任命しました。そこまで来ているのですよ、同じような職員数でも。

それを今、茅ヶ崎市では特定の職員に偏ってしまって、「なかなか大変だ」みたいな話をしていますが、100人いたらどの課にも1人いて、そして彼らを教えてくれる人たちも今段取りしているということから見ると、そこまでやる必要があるのではないかと思うのですね。

外部のCIO補佐官、そういう方を雇ってやっている自治体もありますが、それだとなかなか職員まで浸透しません。職員の文化を変えることは、それを本格的にやっていく必要があると思います。

そこまで本当にDX担当課でやる覚悟があるのかどうかというのは、今はまだ難しいところかもしれない。デジタルイゼーション、デジタルゼーション、そしてDXという3段階でいうとまだ初段階なのかもしれないけれども、これから進めていく必要があると思います。

それは行政改革推進課とDX担当課とがスクラムを組んで、相当本気で取り組んでいただきたい。

それを次期の計画にきちんと盛り込むぐらいの覚悟で書き直していただけないかなと思いました。

その文化を変えることが、行政経営改革の非常に大きなキーだと私は思っています。これは人減らしとか財政減らしが行革という定義は、国際的ではなく日本独自の定義です。

行政の文化を変えて、これでいうと市民のウェルビーイングの向上のために働く組織集団を作り出すことがまさに行政改革であって、そういったものをどうやったら作れるのかなということを考えてほしいです。

縦割り組織でなかなかうまくいかないなどという話もあります。例えばですが、私は「ガバナンス」という雑誌に「自治体DXとガバナンス」ということで連載していますが、今連載している中で中野区長の酒井さんに今年の初め取材に行って、びっくりしたことがありました。

中野区は庁舎移転で完全フリーアドレス、そして電話機がないです。電話がかかってくると係の職員のパソコンに点滅信号がつく。クリックして、ヘッドセットで電話の対応す

るようになる。

それから職員の執務エリアは完全にセキュリティゾーンで分けられていて、市民は普通に入れない。

なぜならパソコンの中に個人情報など、非常に機微に触れる材料がのっていますよね。

それを一般市民が入ってきてぞろぞろ見られるような状態にあるのはよろしくないということで完全に分離しました。市議会議員もその執務エリアに入れません。そういったことを完全に新しい庁舎でやった。

私が一番言いたいのは、部の垣根を取り払う。フリーアドレスなので、大体この課はここからここまでの間の机に座って下さいと決まっていて、朝出勤したら自分のパソコンを取り出して、モニターにつなげる。モニターが電源供給源にもなっているし、直接の LAN の供給源にもなっています

それを取り外すとワイヤレスに繋がりますが、非常にスピードが速い LAN に繋がることになりますので、このモニターにつなげることによって、その人の在籍状況がわかるという、そういうシステムが今できています。

さらに言いたいのは、完全フリーアドレスになった場合、課長も毎日座る席が違います。

また「部長はどうなったと思いますか」と酒井区長に聞かれて「わからないです」と答えたら、「合同部長室にした」と言われました。

14人部長がいるのですが、20人ぐらい入れる部屋をフリーアドレスの部屋にして、部長が朝出勤すると自分のパソコンを取り出します。どこに座るかは自由です。モニターに繋いで、自分の仕事を始めます。

毎朝そこに必ず出勤しなければならないので、14人が毎朝顔を合わせますよね。

そこで、色々話すことで、非常に横の風通しがよくなった。

今までは、2人の部長だったらどちらかの部長に尋ねれば良いのですが、3、4の部で合同会議をする、合同協議をするとなると、日程調整をして、場所を取って、そして集まって会議をするとしていましたが、今は、朝立ち話で4人が「あれ、これでいこうか」と話をしたら、もうそれが下に降りてしまう。

部長は、コアタイムはそこにいなければいけませんが、その後は、どこで仕事をしていても自由です。そこでやっても良いのですが、大概は自分の部に降りていきます。

自分の部に降りていっても自分の部屋がないので、自分の机もないので、どこか空いている席のモニターにつなげて仕事をする。

その際に自分の部局の懸案の課のところに座ったり、或いは新人の隣に座って話をしたりと自由にできるようになっていて、横の風通しも良くなったし、縦の風通しも非常に良くなった。文化が変わります。ここ1年で。そういった事例ももう地方自治体で出てきています。

私はソフトバンクとかそういったところにも親しい人もいるので、何度もそのような状況は見させてもらいましたが、それが自治体で起きているということは非常にショッキングでした。

これはぜひ、茅ヶ崎市もそこまで行こうと思っただけということも前提にした上で、どのように行財政運営改革するのかということも、ぜひ頑張っていたいただきたいなと思っています。

かなり包括的な意見になって、個別のことではないのですが、原点に立ち返って考えていただきたいというのが私の意見です。

○蔵田委員長

ありがとうございます。事務局から何かありますか。

○所主幹

貴重なご意見ありがとうございます。

稲継委員おっしゃったとおり、茅ヶ崎市でも採用試験の倍率が非常に下がっている現状がございします。

そのため、稲継先生からいただいた意見を一旦事務局で持ち帰らせていただいて、本当にどこをゴールに据えて、どういう取り組みをしていくのかを検討させていただきたいと思います。

○蔵田委員長

他にいかがでしょうか。

議題1について、審議事項となっております。これについて審議をした結果、どうするかを諮ることになりますが、今までの議論をお伺いしているとちょっとどうしようかという感じです。

これは委員長として、資料の準備や説明の仕方も含めて大変わかりづらい進行になったのはお詫び申し上げます。

その上で、この審議資料、資料2について。

何らかの審議なり了承をいただくことを、この時間でする予定で考えて組み立てていたのですが、根本的にそもそも何を審議しているのかが分からないような状況の中で、これをすべて事務局引き取りで、改訂の結論を得るのはむずかしいのかなと思います。

どういたしましょうか。

○林委員

私も稲継委員と蔵田委員と3年近くやってきたのですが、今日これを聞いて、今までずっとやってきたものがきちんと引き継がれているのだろうか。

人事異動で人がガラッと変わりましたが、その時にきちんとした引き継ぎをやってくれたのかなという。

そのときに短期計画、中期計画、長期計画みたいに具体的に作って、それを、ここで行っている、ここは遅いからもっと早くしてなどをやり取りしながら目標を作ってやってきたと思います。

それが今日見ると、このRPAで云々とかに変わってしまって、この104事業の中に、今までやってきたものが含まれているのかなとか。

この行革には私も興味があったし、一番関心をもって出てきた会議なのですが、職員の方も皆さん優秀な方がいらっしゃって一生懸命やったが、人が変わったら、変わった人は、俺は俺の色を強く出すんだということは、やる気を出したということはわかるのですが、その間の引き継ぎをきちんとして、それがどのように引き継がれて、今日のこれに反映されてきたのかなと。

もし反映されていないならば、今まで何をやってきたのだっていう、何かそのような感じに取れてしまうのですよ。

私は、3月の委員会に出席できなかったもので、その際に話があったのかもかもしれませんが、今日来てこの委員会に出て、その辺の引継ぎや今まで話してきたことが何も出てこないのがむなしいような気がしたのですが、私だけでしょうか。

○蔵田委員長

ありがとうございます。

そういったご意見も含めて、次回も継続協議をさせていただくというようなことも含めて、事務局いかがですか。

○所主幹

委員長がおっしゃるとおり、もう一回資料を作り直しまして、次回の審議会でご協議していただきたいと思います。

よろしくお願いいたします。

○蔵田委員長

ありがとうございます。

それでは、大変申し訳ありません、今回、この1回で改訂についてご議論をいただいて、ご了承いただく進め方で予定しておりましたが、次回も引き続き検討をさせていただいた

いということで、よろしくお願ひしたいと思ひます。

では、これも大変恐縮ですが、②その他ということで、当日資料2、3、4を使って「その他」のご報告をいただきますので、お聞きいただいてご意見をいただきたいと思いますので、よろしくお願ひします。

「その他」のご説明をお願ひいたします。

○大島主査

それでは議題1「行財政経営改善戦略（改訂版）」に位置付けた優先取組項目のうち、新たな事業実施に向けた既存事業の取捨選択等の取り組みについての進捗状況をご報告申し上げます。

本日机上配付させていただきました当日資料2をご覧ください。

1番から7番まで作成しておりますが、それぞれ簡潔にご説明させていただきたいと思ひますのでよろしくお願ひいたします。

まず「1 行財政経営改善戦略において業務改革を位置付けた背景」でございます。

そもそもこの取り組みの背景は、行財政経営改善戦略、現行の戦略で、人財・財源といった行政経営資源の減少が予想される本市の状況を見据え、現状の事業の必要性の検証による事業の縮小、段階的終了・事業終了を行うことで、真に必要な事業へと人財・財源を振り向けることを、業務改革と位置付けて取り組みを行ってきた次第でございます。

その結果は、議題1においてご報告させていただきましたとおり、目標を大きく下回る結果になってございました。

項番2では、この結果を受け、業務改革が進まない要因について、事業課・行政管理部門の両視点から課題の洗い出しを行いました。

事業課側の問題点として、四角囲みの下、「事業課と“対話”を通じて顕在化した課題」をご覧ください。

1から5までの5項目を挙げさせていただいておりますが、総じて事業実施の現状の把握が不足しているという点が見受けられました。

対して項番3。

一方、行政管理部門の事業課への関わり方としてですが、従来の事業課と同じ目線で対話を重ね、業務改革ができそうなもの、可能なものから実施する手法で進めるにあたって、業務改革が必要だというマネジメントの効果を十分に発揮し得なかったという点が挙げられます。

本取組の手法については、昨年度の「第2回行政改革推進委員会」の本委員会においても、従来手法についてご意見をいただいたところでございます。

これらの業務改革の進捗の状況を踏まえ、項番4でございますが、行財政経営体制の改

訂版においては、新たな事業実施に向けた既存事業の取捨選択と位置付け、従来手法からの転換を図り推進を進めていくこととさせていただいております。

大きく変えた取り組みのポイントは2つでございます。

1点目が対話を重ねた定性評価から定量評価に重点を置いた事業評価の実施を行うところでございます。

2点目といたしましては、行政管理部門と事業課の同じ目線の対話に加え、市経営層に対しても協議を行うプロセスを新たに構築したことでございます。

説明と順番が前後いたしますが、図1に新しく生み出したプロセスの略図を掲載してございます。

また、詳細な事業の評価区分については、割愛をさせていただきますが、項番5において、茅ヶ崎市の全事業に対して定量評価をする指標等を掲げさせていただいております。

続きまして項番6、本取り組みの目標設定についてですが、こちらは事業に対して、継続または縮小・段階的終了・事業終了として、どの程度見直しをしたか、合意形成を主として図ることができたかといった、そういう合意形成とするのか、そういった合意形成を図った数とするのか、具体的な財源を生み出した削減費用とするのか、また他の事業に振り分けた人工とするのかというのは、対象とする事業を精査中ということもございまして、まだここに関しては、今後委員の皆様とご意見を交わしながら精査していきたいと思っています。

項番7が本取り組みの9月以降のスケジュールでございます。

今の段階で事業課に対して各事業の定量評価を出させた後、必要に応じて各事業課とのヒアリングを行った状況でございます。

またその事業を所管する各部長に対して意見の照会を先月末までに意見集約をしたところでございます。

今後10月、市経営層に対して協議調整を行い、最終的には来年の2月に市としての全体の事業に対しての更新の合意形成を図る予定となっております。

以上、簡便ではございますが、優先取組項目、「新たな事業実施に向けた既存事業の取捨選択等の取り組みについて」の進捗の現状報告となります。

よろしく申し上げます。

○佐藤副主査

引き続きまして、行政改革推進課佐藤より当日資料3について、ご説明申し上げます。

「受益者負担の見直しに関する現状・課題・スケジュールについて」という資料をご参照ください。

先ほどご審議いただきました資料2の5ページ目において「(1) 経営改善推進方針」の中で優先取組項目として2つ掲げさせていただいているように、「Ⅱ 受益者負担の見直し」というところについて、先行して検討を進めているのが現状です。

当日資料3「1 現状」をご覧ください。

公の施設の使用料や利用料金、あるいは行政サービスを受ける際に支払う手数料について、どのように決定しているかというところでございます。

現在は、近隣自治体における水準との比較であったり、本市の類似施設との均衡などを主な理由として個別に金額を設定していますが、市として統一的な基準であったり考え方を持っていないことから、一度設定した使用料等をなかなか見直す機会がなく、長年据え置かれているという現状がございます。

続きまして「2 課題」でございます。

昨今の物価上昇や人件費の高騰等を受け、公の施設の運営や行政サービスの提供にかかる経費は増加しています。これまでも使用料等の収入で賄えない費用については税金（公費）という形で負担しておりまして、この割合が増加傾向にあります。すなわち、公の施設や行政サービスを利用しない方のご負担が増えていることになるので、受益者負担という考え方に基づいて負担の公平化を図ることが必要ではないかと考え、検討を始めていたところでございます。

これまでの行政改革推進委員会におきまして、1ページおめくりいただきまして、「受益者負担の考え方（素案）」という形で都度ご審議、ご確認をいただいたりしていたものでございますが、そちらを今とりまとめているという状況です。

ページお戻りいただきまして1ページ目、「なお…」というところでございますが、県内では茅ヶ崎市を除く県内18市中13市がこういった受益者負担に関する考え方について、まとめているという状況でございまして、そのうち4市では、公の施設の利用料や使用料金だけではなく、行政サービスを受ける際に支払う手数料についても考え方をまとめています。

最後「3 スケジュール」でございます。

令和7年9月に「受益者負担の考え方（素案）」をもとに、パブリックコメントを実施させていただきまして、年内にこの素案を確定させるように進めていきたいと考えております。それ以降、確定した内容に基づいて、各所管課で利用料等の策定を開始しまして、令和8年度中に改訂した料金を周知する。

周知期間を1年間とらせていただいた後に、令和9年度に改定料金での運用を開始するというようなスケジュール感をもって、動いています。報告は以上となります。

○藏田委員長

ありがとうございます。

○足立課長補佐

続きまして、当日資料4「（仮称）茅ヶ崎市DX人財育成方針の策定のポイント」について報告させていただきます。

先ほど議題1でも少し申し上げましたが、市として、DX人財をどう育てていくかという考え方が今ございませんので、まずはそうした考え方を策定することで議論を進めています。

「1 本方針策定の経緯と現状の課題」でございます。

まず、経緯につきましては、国が「人財育成基本方針の策定指針」というものを令和5年12月に改正したのですが、その中で人財育成等に加えてデジタル人財の育成というのがピックアップされたというのが1点目です。

2点目、国が策定する自治体デジタルトランスフォーメーション推進計画というものによって、デジタル人財の確保育成だけではなく、組織的計画的な方針の策定が求められているといった経緯があったことから「DX人財育成方針」というものを作っていきたいと考えてございます。

次に現状の課題でございますが、議題1でも少し触れさせていただいておりますが、こうした方針とか計画がないので、現在計画的な人財育成や計画的な研修実施ができてない状況でございます。

それから知見があるツールを扱うことに不得手感がない職員、できますという職員に改革変更に伴う作業が集中してしまう。

それから最後に職員がデジタル分野について、どのようなスキルや経験を有しているのかが、全くわからないという状態です。

「2 方針の位置付け」について、デジタル推進課では、「デジタル化推進方針」という市のDXを推進する方針を持っていますが、その中に掲げた体系的な人財育成研修についての取組を具体・具現化したものです。

また職員課で「人財育成基本方針」というものを持っているのですが、その中でもデジタル人財の育成確保の考え方等について具現化した「DX人財育成方針」というものを早急に作っていきたいと考えています。

資料裏面をご覧ください。「3 方針における取り組み内容（案）」ということで、これはまだ検討中のものですが、今5点、こうしたことをやっていきたいと考えてございます。

まず1つ目が「DX人財の確保・獲得」ということで、国や県でも市町村をサポートするような制度をやっていますが、そうした制度を活用して、外部有識者の助言等を受ける

とともに、専門人財を採用していくのかどうか。こうした面についても検討していきたいと考えてございます。

続きまして2つ目、「D X人財の育成」ということで、すべての職員を対象に、最低限受けてほしい研修の受講を促すとともに、一定のスキル経験を有する職員には自発的に学習を行える環境の導入を検討していきたい。

また「（仮称）D X人財育成プログラム」を導入して、より高度なスキルや経験を習得するための環境を整備していきたい。

先ほど稲継副委員長の方から金沢市の紹介がありましたが、やはり職員で何事もできていくように人財育成をしていって、何人かの職員をリーダーという形で位置づけ、その方を中心に自立して改革できるように目指していきたい。

それから3つ目、「業務改革機会の提供」。

育成したD X人財が埋もれないように、プロジェクトチームなどを積極的に導入していき、その育成された職員が、それぞれ勉強してきた経験してきたスキルや知見を発揮するような機会を提供していきたい。

それから4つ目「D X伴走P Fの設置」でございます。

これも3番と少し似ていますが、何か困った職員がいたときに、オンライン上で書き込んで、育成されたD X人財がそれに対応していくなどということを検討しています

5つ目が「D X人財スキルの更なる見える化に向けた検討」。

将来的にはなりますが「育成されたD X人財がいます」だけではなく、それぞれの職員がどの分野に強みを持っているのか。例えばシステムを導入することに長けているのか、ネットワークみたいな専門知識がすごくあるのかといったような、もう少し細かいところにフォーカスを当てていきたいなと考えています。

現在のところ年度内にこの「D X人財育成方針」というものを策定していきたいと思っております。

報告については以上です。よろしくお願いいたします。

○蔵田委員長

ありがとうございました。

今のものは報告事項ですので、特段審議する時間を用意していません。

そういった取り組みだということで、次回の議論の中では、今の報告も含めて議論になってくるかなと思いますので、ご了承いただければと思います。

では事務局から、その他、何かございましたらお願いいたします。

○永倉課長

よろしいでしょうか。

資料の作りが分かりにくくて、大変申し訳ございませんでした。

「その他」の報告事項で付け加えさせていただいた3点、事業の取捨選択、受益者負担の見直し、D X人財育成につきましては、令和5年から取り組んできて、我々が課題として捉えた先ほどの戦略の取り組みで顕在化した課題、これを今後の5年間では重点的に取り組むべきものとして、列挙したところでございます。

これらの流れとしては、昨年の行革推進委員会から引き継いでいるものであり、その取り組みについては間違っていないかなと思っていますが、その一方で、稲継副委員長からいただいたD X人財の育成等、個別に直面している課題について、実際に捉えて、考えていくことが大切だと考えていますので、行政改革推進課とデジタル推進課が手を組んで、今後も進めていく必要があると思います。それについてはそういった視点も含めて次回の委員会で採決していただければと思いますので、よろしくお願いします。

○所主幹

次会の開催の日程は、11月頃を予定しております。

審議事項は、今回戦略の続きで再検討したものをご協議いただくことと、その他に外郭団体の経営報告がございますので、その審議をしていただきたいと考えております。

○蔵田委員長

ありがとうございます。

事務局へご意見・ご質問等はございますか。

事務局から何かありますか。

○稲継副委員長

最後に「D X人財育成方針」を説明していただいたのですが、茅ヶ崎市の「人財育成基本方針」というのも2024年に策定されていますね。

今日の資料2の4ページにも「人財活躍推進方針」、これは行革の戦略の中にあるのですね。何かバラバラにあるのですよ。しかし、茅ヶ崎市の人財育成をするというのは、一本であるはずなので、何か平仄を合わせるような形にしてもらいたいと思います。

戦略の中の人財活躍推進方針について、非常勤職員の活用とかそんなところから始まって、本末転倒というか、少し違うなと思うので、今説明いただいた「自治体D X人財」の話も、それから「人財育成基本方針」の話も全部踏まえた形のトータルプランと合うようなものにしてもらいたいと思いました。

○藏田委員長

ありがとうございます。

今回のご説明の難しさは、資料２の４ページの構造がこうなっているから、かなり行ったり来たりというところもございますので、次回に向けて少しゼロベースの議論もしながら、少しでもわかりやすい検討につなげてもらえればと思いますので、ぜひ皆様のご協力をいただければと思います。

それでは、以上をもちまして「令和７年度第１回茅ヶ崎市行政改革推進委員会」を終了いたします。

次回に向けて、個別にやりとりをさせていただくようなこともあろうかと思いますが、ぜひいろいろとご指導いただければと思います。よろしくお願いします。ありがとうございました。

以上