

会 議 録

会議名	令和５年度第１回行政改革推進委員会		
開催日	令和５年５月１８日（木）	場所	駅前庁舎 防災室・会議室
時間	午前１０時００分～午前１１時００分		
出席者	委員：金網房雄委員、鶴岡英樹委員、浅川榮治委員、福島都茂子委員、 小山百合子委員、石渡宏委員（６名出席） 市側：市長公室 渡辺市長公室長、安田市長公室次長兼経営改革課長、 相木係長、大津主任主事、鈴木事務員		
議題	１ 令和元年度～令和４年度行政改革推進計画の取組結果について ２ その他		
配付資料	会議次第 会議資料 令和元年度～令和４年度行政改革推進計画取組結果		
会議概要	別紙のとおり		

【会議の概要】

1. 開会

○事務局

配布資料、不足が無いことの確認。

会議にてマイクシステムを使用する旨及び使用方法を確認。

委員会の開会を宣言。

渡辺市長公室長より挨拶。

議事進行について、付属機関設置条例第6条の規定により、金網会長に議長として進めていただく旨、説明。

○金網議長

議事進行の前に、会議の成立状況、会議の公開、傍聴人について事務局へ確認します。

○事務局

委員9名のところ、3名欠席、6名出席であり、会議は成立となります。

また、本日の委員会は「木更津市審議会等の会議の公開に関する条例」の規定により、公開となっております。なお、本日の傍聴人はいらっしゃいません。

2. 議事

○金網議長

議事（1）令和元年度～令和4年度経営改革推進計画の取組結果について、事務局から説明をお願いします。

○事務局

行政改革推進計画につきましては、「木更津市第6次行政改革大綱」に基づき、年度毎に推進項目を挙げております。計画策定当初は全50項目の計画でしたが、令和2年度に新型コロナウイルス感染症の感染拡大防止対策に取り組むため、事務事業全体の縮小を図り、年度進捗管理を行う項目を15項目に絞りました。

今回は計画の最終年となることから、年度進捗管理を行ってきた15項目の令和4年度の実績と、令和2年度に縮小を行った41項目の4か年の取組結果について報告するものでございます。

年度進捗管理の15項目につきましては、令和4年度の実績値として2ページに総括表を記載しております。

2ページに修正がございます。

総括表のNo.8働き方改革の促進（時間外勤務の縮減）の令和4年度実績値は、89,650時間になります。修正をお願いします。

財政的な効果について、令和4年度行政改革推進計画の取組みによる歳入効果額ですが、ふる

さと応援寄付金及び企業版ふるさと納税、ネーミングライツの導入により、394,753,000円の歳入がありました。ふるさと応援寄付金の確保に係る委託料などの諸経費や市民税控除額を差し引き、地方交付税額を加えると160,406,231円の歳入増となりました。

次に歳出効果額として、ICTの活用による業務改善や事務事業の見直しを行い、838時間分の事務を削減出来ましたが、時間外勤務時間については昨年度より増加する結果となりました。

続いて主だった取組みについてご説明します。

●事業 No. 1 ICTの活用による業務改善

令和2年度から事務の総削減時間は838時間となり、当初設定していた目標の事務削減時間は達成できませんでした。

理由としては業務選定ヒアリングを行った際、導入に不向きな業務フローとなっている業務が想定していたよりも多く見つかったことが原因と考えております。

今後については、業務の棚卸し事業でデジタル化対象業務として挙げられた結果を基にしながら、改善後の業務フローに導入できるかさらなる検討を行ってまいります。

●事業 No. 2 窓口手続きの簡素化

市民になるべく書かせない・待たせないスマート窓口システムについて、令和4年5月30日に本格稼働を行いました。効率的な運用に向け、導入後に端末を増設したり、質問項目を見直したりするなど、改善を行っています。

また、指標としているアンケート結果は、どちらも85%以上と目標値に近い評価をいただきました。

●事業 No. 3 行政手続きのオンライン化

国の提供するサービスである、「ぴったりサービス」からのオンライン申請については、予定通り26件の申請を完了させました。

またぴったりサービス以外にも令和5年4月からのオンライン申請拡大に向け、各部に照会を行い、業務選定を行いました。

●事業 No. 4 働き方改革の促進

令和4年度は、令和3年度に比べ時間数が増えました。原因としては、新型コロナウイルス感染症対策事務の継続に加え、アクアラインマラソンや市制施行80周年記念事業など、各種イベント事務の増加によるものが挙げられます。

引き続き、管理職を対象とした研修により、マネジメント力の強化を図りながら、時間外勤務の事前承認の徹底などを通じて、恒常的な時間外勤務の削減を目指します。

やりがいがあると答えた職員の割合については、58%と令和3年度と変わらず、目的の達成には至りませんでした。

以前委員の皆様から意見をいただいた原因の分析を行いましたのでご説明します。

昨年度の自己申告書に理由欄を追加し、回答をいただきました。理由欄は、自由記載としてお

り、その内容を経営改革課でカテゴリーに分けて分析をいたしました。

まず、自己申告書のやりがいについての回答ですが、やりがいが「非常にある」と回答した職員は、23.7%、「ややある」は、34.2%、「普通」は、35.0%、「あまりない」は、4.0%、「ない」は、3.1%でした。

やりがいがあまりない、ないと答えた7.1%の主な理由は、「業務量が多い、人員が足りない」、「担当業務の成果が見えない」、「ノウハウの不足」、「苦情が起因になるもの」でした。

「苦情が起因になるもの」は、市役所の特性上避けられるものではございませんが、「業務量が多い、人員が足りない」と「ノウハウの不足」につきましては、令和3年度と令和4年度の取組として職員研修の内容の見直し、マニュアル作成の推進、管理職のマネジメント強化を進めております。

●事業 No. 9 民間委託等の拡充

令和4年度に実施した全庁的な業務の棚卸しの業務報告結果を基に、担い手の最適化を図るとともに、各課における民間委託の可能な業務の可能性を検討しました。

窓口の民間委託については、委託した業務に市職員が指示、応援等が禁じられていることや、委託に係る経費の上昇により、コストに対するメリットが少ないことから、導入には至りませんでした。

今後必要に応じた人員体制について引き続き検討を進めてまいります。

●事業 No. 11 ふるさと応援寄付金の確保

令和3年度と比較すると件数、金額ともに大きく増加し、どちらも目標を達成しました。既存返礼品の規格見直しや、話題性のある新規返礼品の追加を行ったこと、また高所得者層をターゲットとした広告宣伝などが要因と考えられます。

来年度からもPRに努め、実績を維持・向上できるように取組めます。

●事業 No. 12 地方創生応援税制（企業版ふるさと納税）の活用

内閣府主催の企業とのマッチング会の参加や本市への誘致企業などへのアプローチを通じて、企業版ふるさと納税を活用した本市への寄附の獲得へ努めました。

●事業 No. 14 事務事業の縮小・廃止

令和3年度に策定した「事務事業の見直しに関する基本方針」に基づき、全庁を対象とした業務の棚卸しを行い、各部において事業の可視化を実施しました。

報告書の内容を踏まえ各課で事務事業の業務改善に取組、全部で53事業の縮小・廃止を実施しました。今後も引き続き検討や見直しを行っていきます。

資料には、その他、7項目について取組結果を記載しております。

続きまして、令和2年度に、当初計画した50項目のうち、8項目を、令和5年度に1項目を行政改革推進計画の継続項目といたしました。

残りの41項目については、指標での進捗管理ではなく、4か年全体を通じて「検討・計画」「実施」「継続実施」の3つの段階で取組を評価しております。計画の策定や新規の取組を開始した年度は「実施」を、前年度からの事業を継続的に実施した場合は「継続実施」とし、評価いたしました。

内容につきましては記載のとおりとなっており、当初の活動予定通りまた概ね予定通りに実施できた項目が40項目、新型コロナウイルスの影響などにより、事業ナンバー4の投票区・投票所の見直しについては検討・計画にとどまった旨報告がありました。

詳細については19ページから39ページの内容をご確認いただければと思います。

また今後は、皆様のご意見を踏まえ調整したのち、総合政策会議を経て決定し、6月市議会に報告する予定となっております。

令和元年度～令和4年度行政改革推進計画取組結果については以上でございます。

説明は以上です。宜しくお願いいたします。

○金網議長

質疑等あればお願いします。

○石渡委員

事業No.4について、私は市の職員の方々の働き方改革を一番気にしておりますが、今の分析結果で、7.1%の方が、結局やりがいがないというような回答をしていて、内容については、「業務量が多い」、「人員をもっと増やして欲しい」、「成果がなかなか見られない」などということですが、特に全般の業務量が多くて人員を増やして欲しいとのことですよ。

先程のご説明では、オンライン化とか、ICTにより業務や人員削減を図っているというようなお話がありましたけれども、この業務量が多くて人員を増やして欲しいということは、仕事の種類によって、ICTとオンライン化では、なかなかできないようなものがあると思うんですね。

この7.1%の方の要望は、情報化の中で解決できる問題なのか、それとも、やはりいろいろ考える分野のお仕事で、もっと人員を増やして欲しいと言っているのか、非常に重要なことだと思いますが、そのことについてはいかがでしょうか。

○事務局

分析をした際に見た中では、単純に人が足りないといったところも多かったように思います。

ただそこにつきましてはマニュアルの作成や、管理職のマネジメントの強化で対応が可能なのではないかと考えています。

委員のおっしゃる通り、ICT化やオンライン化でできる部分と、できない部分というのは当然ありますので、各課の課長のマネジメントの強化などを通じて、業務量や負担に感じるような部分を少なくしていければと考えております。

○石渡委員

私も今の大学教員や義務教育での教員を務めておりますが、新聞でもありましたが、学校教育

の先生方の教員の仕事が増えており、大体平均すると1日4時間から5時間の残業があるということです。その仕事の内容といたらやはり子供への対応など、機械ではなかなか処理できないような問題なんですね。

ですから市役所の仕事の中でも、いろいろ試行を要する機械をなかなか用いることができないような分野には、やはり人員を増やしていくべきじゃないかと思います。単にチームの効率や速さ、結果だけではない分野が、やはりお仕事にはあるんじゃないかと。そういうところには人員を配置する見極めがやはり大事ではないかと私は思います。

○事務局

定員管理計画では、今年度1060人、来年度以降もそう変わらずとなっております。

市の行政の仕事としては、地方分権で業務が増加するなど、なかなか減らせない部分がございます。この減らせない部分はICTを使いながら、定員管理上、減らせる部分は減らしていきたいと考えておりますが、例えば消防力の強化など、委員のおっしゃる通り対面でしか対応できないところもございますので、必要なところには、やはり少しずつ増やしていかないとけないと思います。

木更津市だけに限らないことだと思いますので、類似団体等と比較しまして、人員を配置していきたいと考えております。

○浅川委員

同じく事業No.4ですが、今回のアンケートを実施したことは非常に良かったと思いますが、やりがいがないと回答した職員の方のフィードバックって何かされたんでしょうか。

○事務局

このアンケートについては、経営改革課が主管課でやっているものではなく、担当課からデータをいただいております。誰がどう答えたかというのは把握しておりません。

担当課の方に確認をして、フォローの方ができないか相談をしてみたいと思います。

○浅川委員

フォローをしていただかないと、だめだと思うんですね。

その中でさっき少数ではありますが、成果が見えないというお話がありましたが、市役所の仕事ってなかなか成果が見えにくい環境ではあると思いますが、何か成果が見えるような、達成度が見えるような取組は何かされるんでしょうか。

合わせて言うと、人件費抑制とかもありますよね。例えば仕事ができる人はもっと給料上げるとか、メリハリをちゃんとつけてあげられる、やればやっただけ良いというような体制がとれるのであれば、是非検討してほしいと思います。

○事務局

まず1つ目の「担当業務の成果が見えない」といったところは、ルーティン業務を行っている所管課においては確かにあるかと思います。ただその業務をいかに早く市民を待たせないような

仕事にするかの工夫などは、昨年度業務プロセス分析を行う中でヒアリングを行いながら、さらに一歩踏み込んだ形でやることができないか、検討していただいたところでございます。

また新しいものを発見していただくような形で、職員には研修等もさせていただいておりますので、少しずつ意見が変わってくるのではないかと考えております。

2つ目に関しましては、人事評価をさせていただいておりますので、係長がヒアリングをしながら評価したものを課長が評価して、次長が評価するといった流れがございます。その中で仕事のできる職員と評価された方は昇格も早く行われるような制度はございます。

○鶴岡委員

事業 No. 4 に付随して、職員の方の中でも若い人が最近増えていると思うんですが、このやりがいがないと答えた人っていうのは、やはり若い人が多いのでしょうか。

役職的にはどのくらいの方が、やりがいがないと答えたのかがお分かりであれば、教えていただきたいと思います。

○事務局

今資料を確認しましたが、個人名に加えて等級などのデータもないため、申し訳ありませんが分かりかねます。

○小山委員

事業 No. 9、民間委託の導入部署数について、「コストに対するメリットが少ないことから導入には至りませんでした」とのお話ですが、追加で説明をしていただけますでしょうか。

○事務局

窓口の民間委託につきましては、命令の系統が委託業者から直接委託業者の従業員に指示をしなければいけないことになっており、市の職員が従業員の対応が気になり指示をすることは、派遣法に抵触する行為になってしまいます。

またその関係上、繁忙期などに窓口がすごく混んだときも、混んでいるから手伝いたい、市民の方の待ち時間減らしたいと職員が思っても、手助けもできません。

そのため市民にとっても市にとってもメリットが少ないということで、導入には至っていないものになります。

○浅川委員

事業 No. 1、業務改善のところでICTを使ってとありますけども、他の自治体の取組は参考にしているのでしょうか。独自にやっても、なかなか進まない部分があると思うのですが。

○事務局

ICTの活用による業務改善の主立ったものとしましては、手で書いたものをデータ化するAI-OCRや、例えば様式に情報を落とし込むようなRPAがありますが、やはり他の自治体などの先進事例的なものを考慮しながら取り組んでいます。

業務的な時間削減という目標までいかなかったのですが、今年度以降につきましては、今まで作ったシナリオ、いわゆる元となるシステムを作るのに費用が結構かかっておりますので、ランニングコストとしては今年度以降随分減っていきますので、改善されていくのではと考えております。

ただ、先ほど言いましたようにもっと使い勝手の良いRPA等を導入したいというように考えております。オンライン申請に関しましても、令和5年度4月から新たに導入したものとしましては、全国自治体でも一番使われているシステムであり、とても使い勝手のいいものですので、今後ますますオンライン申請等が進むかと思います。

○石渡委員

事業 No. 5、先ほどのお話にも関連するんですけれども、「コーチング」というのが出ておりますが、私はこれが非常に大事なことだというように思うんですね。

学校教育などですと、1ヶ月に1回程度職員会議というのがあるんですが、市役所では各部署によるものや、庁内全体もあると思いますが、このような話し合いというようなものは、どの程度行っているんでしょうか。

今新聞で、AIや情報化社会などが毎日のように記事となって出ているんですけども、社会学者の方が新聞に、「このような情報化社会になると、人と人との繋がりとか対応がなくなって、いわゆるその場の空気にあったように生きていく人間が多くなっていく。自分の持ち味というものをしっかり発揮しない、そういうふうな社会になっていって、このままいくと、経済も社会も疲弊してしまうんじゃないか」という論評を載せていたんですね。私もその通りだというふうに思っています。

コーチングなどを基にした職場の話し合いはどのようになっているのか説明をお願いします。

○事務局

DXを推進する研修の中でも、対話というのは重要であると言われております。

例えば庁内で回数などの指定はしておりませんが、1on1（ワンオンワン）ミーティングといって、課長と課員、係長と係員といった一対一で話をするようなことを推奨しております。

実際に聞いた話では、1on1ミーティングを月に1回やっているといったところや、あとは課長と係長で集まっての会議を週1回程度やっているという部署があると聞いております。

○石渡委員

先程の働き方改革のところにも繋がりますけれども、日常においてそのようなコミュニケーションというものが十分できていて、若手の思いを十分組み入れるような仕組みになっていれば、そのうちアンケート取ったときに、やりがいがないと回答した約7%の方も変わるのではないかと思います。部下の意見を十分引き出して、自発的に皆さんが働けるような職場のあり方が、大事ではないかというように思います。

○福島委員

事業 No. 2、窓口手続きの簡素化について、待たせない窓口ということで、待っている間に番号

が表示されるシステムがあるかと思いますが、ずっと画面に番号を映し続けていて、来た人は一度来て混んでいると思ったら、受付後外に出かけてもOKで、待ち時間をスマホで確認して自分の番号がもうすぐだと思ったら戻ってくるっていうのができて、非常に市民に好評だということをテレビで見ました。

確かにそれだったらその空き時間に他のことができますし、時間を無駄にすることもないと思うのですが、そういうシステムの導入は検討されてないんでしょうか。

○事務局

番号札をとっての順番制は導入しており、木更津市もネット上で混雑状況は把握できるようになっております。

ただ、病院にあるような呼び出しまではいってないところがあると思います。

ここで書いています「スマート窓口」は、転出転入し手続きに関して、ホームページ上でマイナンバーカードなどを使用し自分の個人の情報を入れていきながら、そこで生成されたQRコードを持って市民課の方に行くと、情報が全て入っていますので、そこで待たせないといったところでございます。

委員がおっしゃる通り、もっと進むとプッシュ型や呼出機能がついているのがよりいいのではないかと思います。今後庁舎が新たにできますので、どのような機能を膨らましていこうかといったところを、昨年度から検討委員会等で、検討しておりますので、今回の件も踏まえながら、機能を追加させていただければと思いますし、市民課の方にも伝えていきたいと思います。

○石渡委員

今の窓口手続きのことなんですけども、私、朝日庁舎に行って非常に感動したことがあったのでお話をさせていただきます。

個人的にお聞きしたいことがあったんですが、環境政策課という潮見の方にある部署が担当ということはわかったんですが、朝日庁舎にも代行機関があるのではないかと思います、ちょっと庁内でどこに行き行って聞いたらいいかと迷っていたんですね。

そうしましたら、女性の職員の方が何かお困りですかって声掛けていただいたんです。簡単な案内所のようなものを設置してあって、そこに職員がいて、何かわからないことに対して対応しているんですね。それで私がお話ししましたら、担当課に電話でお繋ぎしますと言って電話をかけていただいて、そこであたかも担当課に行ったような状態で、対応できたんですね。

つまり機械や情報が発達していますが、やはり最終的に経営の根本は、人と人との繋がりであると思うわけです。

今後このオンラインなんてことを考えますと、その案内所のところに画面でもあって、私は今回電話で話しましたが、相手が見えるような状況のシステムを作ったら、市役所がいくつかに分かれた場合に、どこかに行けば用が足りるような、そのようなシステムを作ることも、今後重要なことじゃないかと、非常に感動したことを踏まえて、申し上げさせていただきました。

○浅川委員

私も知り合いから言われたことなんですけど、マイナンバーカードを作るときに、全くわからず

に行った人から「職員の方が本当に親身になって対応してくれた、だから何もしなくてもわからなくても、全部できた」って言われました。

別件にはなりますが、事業 No. 1、事務削減のところで、削減時間ってこれは事務の何の時間を指しているのでしょうか。例えば令和4年度だと、838時間削減しましたとありますが、838時間ってのは何をベースにその時間が出ているのでしょうか。

○事務局

この838時間につきましては先ほど申しあげました手書きのものをデータ化し、それをRPAなどのシステムに入れることによって、極端なことを言いますと職員が今まで838時間を費やしていたものが0時間になった、という意味でございます。

○浅川委員

業務をなくしたという訳ではないのでしょうか。

例えば事務の削減やシステム化しようとする、できるだけ業務をスリムにしないとできないですね。だから今やっている事業がダブっている、それから承認のルートが煩雑だとか、ああいったことを本当に簡素化してかないと、本当のシステムが有効に使われないと思うんですけども、そういう見方の改善はされているのでしょうか。それとも今おっしゃっていただいたみたいに、システムを利用して事務時間を削減するという改善を指しているのか、どちらでしょうか。

○事務局

こちらの指標の数値である838時間につきましては後者になります。

ただ、例えば市民アンケートを通じて市役所の満足度調査を毎年させていただいておりますが、システムで読み込めるようにアンケートの改善をまずさせていただいて、回答がすぐにパソコンで読み込めるデータ処理ができるようにすることも行っていますので、そういったところの削減も加味されてこのような結果になっています。

○浅川委員

できればその作業全体、仕事全体の見直しをやったほうがいいと思うんですね。

○事務局

昨年度実施した業務プロセス分析において、外部のコンサルからもやはり指摘受けたところがございます。例えばこの課でもやっているのに、この課でもやる、同じようなことやっているのは一つでいいんじゃないか、などの報告をいただいております。

今年度はそこをいかにスリム化して、そこで余った時間と労力を、新たな市民サービスにつなげるような取組に入っていきたいと考えております。

○金網委員

一つ要望なのですが、取組結果の総括表で歳入歳出効果を出したときに、事業 No. 14 縮小・廃止した事務事業で令和4年度に53事業と記載がありますが、効果は何だと思いました。

本来であれば、効果に関わることだから、これだけ減らした成果として総括表のところで、タイトルをつけて訴えてもいいのではないのでしょうか。

だから項目出しして、今からでも間に合えば数字を出したり、出せなくても文章表現で工夫して総括表に掲載したりしてはいかがでしょうか。追加で修正するのも大変ですし、労力も時間も必要かと思えますから、最終的には事務局の総合判断にお任せをしたいと思いますのですが、あった方がよいと思いますのでご検討をお願いします。

○事務局

検討いたします。

○金網議長

質疑終局と認めます。議事（１）令和元年度～令和４年度経営改革推進計画の取組結果について、承認ということでよろしいでしょうか。

○委員

異議なし。

○金網議長

承認と認めます。事務局は、本日の審議結果を受け、所要の調整を加えてください。
次に議事（２）その他について、事務局から何かありますか。

○事務局

特にありません。

○金網議長

議事の終了に伴い、議長の任務を終了します。

3. 閉会

○事務局

委員会の閉会を宣言。

上記会議録を証するため下記署名いたします。

令和 5 年 5 月 21 日

署名人 金網房雄

