

会議録（要旨）

件名	令和4年度 第3回亀岡市行政改革推進委員会		
日時	令和5年2月22日（水）		
	午後2時から4時	場所	市役所3階302・303会議室
出席委員	13名：石田数美／市岡悦子／木村好孝／久下沼仁筈／桑原正明／齋田隆朗／坂本信雄／佐藤裕見子／高橋昭人／玉記道子／中村昌博／松井由香里／松尾和美		
欠席委員	2名：平井亘／松岡保彦		
事務局出席者	5名：政策企画部長／企画調整課長／財政課長 他		
傍聴者数	0名		
次第	1 開会 2 議事 （1）亀岡市行財政改革大綱2020－2024実施計画（令和5年度）について 3 その他 （1）今後のスケジュールについて 4 閉会		

1 開会

只今より令和4年度第3回亀岡市行政改革推進委員会を開催する。

本日、過半数以上の出席をいただいているので本委員会は成立している旨、御報告申し上げます。

会長挨拶

本日は、令和5年度の計画について事務局から報告されるので、忌憚のない意見をよろしく願います。

2 議事

（1）亀岡市行財政改革大綱2020－2024実施計画（令和5年度）について

資料1

事務局 ≪資料に沿って事務局から説明≫

No.1 「窓口サービスの充実・事務改善」について

A 委員

デジタル化の推進や実施状況調査を行うとあるが、どのような効果をもたらすのか、何らかの指標が必要ではないか。

B 委員

具体的なチェック指標として、窓口で配分している人員数をどの程度削減できたかというのは、一つの指標になるかと思う。もう一つは、市民が窓口で待機する時間。海外の事例だが、一定期間内の入館から退館までの時間を計測されていた。それでは個別のサービスにかかった時間は測れないので、毎年時期を決めて特定の窓口を定点観測し、待機時間を計測するというのとは一つの方法である。手間もかかるので、どこまでやるのかという問題もあるが、市民に対するアピール材料にもなると思う。

C 委員

計画では令和4年度までに対象となる窓口業務の洗い出しを行うとある。対象窓口がどこで、課題は何か。令和5年度からデジタル化を行うとあるが途中経過が分からない。

事務局

この取組項目では、令和4年度以降の目標指標として「見直しを検討・改善した窓口業務数」としているのので、それらを指標の一つと考えている。デジタル市役所の取組は始まったばかりなので、人員削減などにどの程度効果があるのか、どのような調査方法があるのかという点については今後検討しなければならないと思う。

次回の行政改革推進委員会は令和4年度の取組結果をご報告する場となるので、具体的にご説明できるよう準備する。

C 委員

令和4年度に見直しを検討・改善した窓口業務数は1としているが、具体的にどの窓口のどのような課題解決に向けて何を行ったのか。

事務局

今年度、企画調整課が中心となって具体的に窓口業務の改善を推し進めた例はないが、デジタル化という面では、11月に「かめおかくらしのナビ」というインターネット上で質問に回答することで必要な手続きが分かるサービスを始めるなど、デジタル関連での事務改善を進めている。

マイナンバーカードの手続きでは、出張申請窓口や休日窓口、郵便局での申請受付などの事務改善を進めている。

そのような業務改善をどれくらい行ったかを調べるため、今年度の実績を調査し、次回の

会議で報告する。

C 委員

そのような取組は情報政策課の業務ではないのか。

事務局

窓口サービスの充実という項目ではあるが、現在は窓口のデジタル化の推進を中心に進めていることもあり、内容としても情報政策課が中心となる取組が多くなっている。

B 委員

先ほどの意見の補足だが、デジタル化と市民サービスの向上をどのように両立させるかという点で、小売業ではAIカメラによる観測で、どの売り場で滞留しているかなど消費者の行動をデータ化し、小売りサービスの改善点を見出しているという事例がある。

デジタル化によりAI技術の活用が進むと思うが、定点観測を行うために人員を割いているのは本末転倒であり、複数の目的を同時に達成できるのがデジタル技術の良いところであるので、カメラを監視目的だけではなく行政サービスの質的改善につなげるような活用方法もある。

No.2 「市政情報の共有化と広報、広聴機会の充実」について

B 委員

実績を見ると、令和2年度が計77万件、令和3年度では78万件ほどある。実績値より少ない目標設定になっていた理由は、コロナの影響によるものか。説明がないので資料を見るだけでは分からない。

A 委員

どの自治体もデジタル化を急いでいる。人口規模が同程度の自治体との比較により、亀岡市の現状を調査すべきである。

C 委員

ホームページへアクセスする人の目的とSNSを閲覧する人の目的は異なるのではないかと以前にも意見を出したが、総計のみが記載されている。どの分野へのアクセスが多いなど、アクセスの傾向についても説明をお願いしたい。

事務局

目標数値の変動についてだが、令和2年度からの計画を作成した当時は、30万件程度の

目標設定が妥当であったのだと考えている。しかし、令和2年度頃からコロナ禍によるホームページへのアクセス件数が想定以上に増加したことから、目標数値を大幅に上回る結果となった。令和4年度以降は目標数値を64万件に修正している。昨年度までは70万件を超える実績値となっていたが、コロナ関連ページへのアクセス件数が落ち着いてきたこともあり、令和4年度上半期時点では約30万件という実績になっている。

同規模市町村とのアクセス件数の比較については、今年度第1回の委員会でもご指摘を受けており、所管課の広報プロモーション課も認識しているため、令和5年度の実績報告の際は、指摘を踏まえた報告となるよう伝えさせていただく。

アクセス件数等の総計のみを進捗管理シートに記載している点については、これまで、実績報告の際に、詳細版のシート内で細分化した実績値を報告していた。

D 委員

前回の会議でも指摘したが、LINEによって情報発信を多くされているが、気楽に市民の意見を伝えられるよう「市長への手紙」などをLINEページ上に表示させることを検討してほしい。

No.3 「市民協働の推進」について

C 委員

自治会関係者を対象に加えたということだが、分野別や地域別の団体を結びつける役割を担うという視点で実施計画の目標の一つとしてほしい。地域課題を解決する手立ての一つとするという部分まで計画に盛り込んでいただきたい。ワークショップの目的や到達点をどこに持っていくかという点についても説明をいただきたい。

会長

取組項目5の「市内連携システムの確立」にも関わる指摘かと思う。地域課題を浮き彫りにして、住民全体で解決していかなければならないが、前回の会議でも指摘があったように、行政の中での横の連携も必要となる。例えば、市民力推進課と自治防災課が連携することで、地域内の複数の課題を立体的に解決していけるような行政側の体制づくりも必要となる。

事務局

自治会関係者をワークショップの対象者に加えた件については、来年度の計画であり、目的を持って実施することは重要であるため、そういった点を重要視しながら今後の計画を進めるよう所管課に伝える。

No.5 「庁内連携システムの確立」について

D 委員

令和4年度上半期の報告を見ると多くのプログラムチームがあったので、重視する事業での設置をお願いしたい。多くのプロジェクトチームを設置すると、関係する職員の負担が大きくなるため、整理を行い、本当に必要なプロジェクトチームの設置をお願いしたい。

No.6 「人材の育成、職員研修の充実」について

C 委員

人材育成の報告では、毎回同様の記載となっており、何が改善される目標なのか分からない。詳細な説明をお願いしたいと前回も申し上げたが、令和5年度も変更されておらず残念に思う。

No.7 「人事評価制度の運用」について

D 委員

能力評価、業績評価等があるが、健康管理が重要視されている現在、そのような項目はあるのか教えてほしい。ないようであれば令和5年度から加えてもらいたい。

事務局

取組項目7「人事評価制度の運用」に関しては、職員の健康管理の視点は無いように思うが、人事課としては、健康診断、ストレスチェックを行っている。また、所属長らへのハラスメント研修、所属内でのコンプライアンス研修等、健康維持管理に向けた取組を研修の観点で行っている。そのほか、時間外勤務の時間制限、業務の適切な割り振りなどを行っている。

事務局

この取組項目については人事評価の取組であり、人事評価シートにおいて、各職員の自己評価に対して、1次評価者である係長及び2次評価者である課長が評価を行っている。これとは別に、職務状況シートというものがあり、年度当初に健康状態を申告する項目がある。上司は申告に基づき面談を行い、健康状態等を聞き取り、職務への影響の有無を確認し、業務の割り振りなどの配慮を行っている。

C 委員

亀岡市に限ったことではなく民間企業等も含めてだが、気持ちを病む社員や職員が増えている。亀岡市では健康状態の事情や、ハラスメント被害などは人事課が聞き取りを行うということだったと思うが、セクハラ相談などを受ける第三者機関を設置してほしいという意見が多々あるのではないかと思う。同じ職場の職員には相談をしにくいと思うので、第三者機関の設置を積極的に検討いただきたい。

療養休暇の職員が増えていると聞いており、上司に対して職務状況シートで本当のことを報告するのは難しいので、行政の職員ではない窓口が必要かと思う。常設の窓口ではなくとも、例えばセクハラに関する相談は、人権啓発課が外部に委託しているフェミニストカウンセリングのカウンセラーなどに職員が相談できるような仕組みを作ることを検討いただきたい。

事務局

補足させていただくと、直属の上司に申告内容を伝えづらいケースも想定し、直接人事課に提出できるようにもなっている。

B 委員

私の職場でもこの時期になると人事考課の申告書類が届いている。経験上、人事評価制度の設計は非常に難しい。評価する側、される側ともに時間とエネルギーを必要とする。煩わしく感じてしまう理由としては、評価による処遇に大した差がないという点があるが、あまり大きく差をつけると、組織としてのチームワークが乱れる、個人的なパフォーマンスを誘発してしまうという難しさがある。大切なことは、評価する側も、される側も、納得感の得られる手間となっているか確認していく必要がある。

一度完成した制度を見直す作業は大変だが、特に評価する側が、パフォーマンスの向上にどのように影響しているのか、職員の意欲の向上や、行政サービスの向上などを指標としてチェックする仕組みが必要となる。

事務局

亀岡市の人事評価制度については、令和2年度に大幅な見直しを行い、それ以降、若干の変更を加えながら運用している。亀岡市では5段階の評価を行っているが、中央の2、3、4に評価が集中する現状である。

人事評価シートについては給与面にも影響があるが、人事異動の参考にしている側面もある。市役所には市民と直接対話する部署もあれば、内部管理を行う部署もあり、常に庁内で業務を行う部署もあれば、外出して、他の企業・団体の方と接する部署もある。人事評価シートには職員の適性がある部署を見極める目的もあるため、人事異動に大いに活用している。

A 委員

国などでは給与の引き上げが大きなムーブメントとなっている。内閣総理大臣は給料を引き上げるよう、民間企業にしきりにお願いをしている。地方に目を向けると、市役所職員の給与はどうなるのか。民間企業との差はやがて調整されると思うが、スピーディーに行われなければ、人材の流出が大きくなるのではないかと懸念される。優秀な職員ほど早く退職する傾向がある。優秀な職員を確保するためにも賃金の引き上げをタイムリーに行う必要があるが、基本的に公務員の給与の引き上げは一律に行われる。優秀な職員を優遇するメリハリのある賃金体系、評価制度を構築する必要がある。

E 委員

スタートアップ面談で目標設定を行うということだが、目標設定は職員各自がこうありたいということを目標にするのか、または決められた目標があるのか教えてほしい。

事務局

目標設定については、年度当初に各職員がそれぞれの業務に応じて、具体的な目標設定をシートに記入し、スタートアップ面談時には、記入した目標設定を評価者と共に確認するという流れとなっている。

記入内容は、職員により異なるが、この業務をいつまでに達成するなど、具体的な業務内容を記入している職員が多いかと思う。

No.8 「業務効率を高めるための ICT の活用」について

F 委員

シナリオ作成、シナリオ作成技術者トレーニングとあるが、現時点で作成可能な職員はどのくらいいるのか、最終的には何人くらいを目標としているのか。シナリオ作成を全て外注することは考えているのか。

事務局

RPA 操作研修の実施について、これまで研修を受講した総計を事務局では把握していないが、昨年 8 月に主に初心者向けに実施した研修では、新たに 22 名が受講しており、今後も操作可能な職員を増やしていくものである。

すでに、RPA や AI-OCR については、市民課、税務課、保険医療課、地域福祉課、保育課、お客様サービス課、教育総務課での運用を開始しており、それらの職員は RPA の研修を受けて、操作可能な状態であると考えている。

事務局

シナリオ作成の外注については、年度ごとに外注する業務と職員が作成する業務とを分け

しており、昨年であれば3業務を委託、2業務を内製により作成している。

No.9 「電子決裁の推進」について

C 委員

確認だが、下半期の計画に業者選定及びシステム構築とあるので、令和6年度から稼働ということか。

財政課長

稼働時期としては、令和6年10月を予定している。

G 委員

財務会計システムや文書管理システムについては、国が統一的なシステムを作成する動きがあり、地方自治体が戸惑っているという記事を目にしたように思うが、亀岡市ではどのように考えているのか。

事務局

国が進めているシステムの標準化については、全国の自治体が行っている事務を対象としている。例えば、住民票や税に関すること、子育て関係など、いわゆる基幹業務と呼ばれる統一的な業務についての標準化を国は進めている。

文書管理システムや財務会計システムについては、標準化の対象ではないため、現在の取組を進めている。

No.10 「経常的経費を含む事務事業の検証」について

A 委員

財政最適化という抽象的な表現があるが、どのような最適化を考えているか。

財政課長

ご指摘のとおり抽象的な表現ではあるが、持続可能な財政運営のための予算編成を行うということであり、歳出については経常的経費の削減、歳入については可能な限り財源を確保する。そのような取組により、持続可能な財政運営を行うことを財政最適化として表現している。

No.1 1 「元金償還額を上回らない市債の発行」について

A 委員

普通建設事業費について、目標額を検討という表現があるが、これはどのような意味か。

財政課長

具体的に計画している取組としては中期財政見通しの作成である。この項目は、元金償還額を上回らない市債の発行という項目であるので、現在、建設費は年間約 25 億円、5 年間で約 125 億円、それに対する市債発行は約 20 億円とするなど、毎年の目標額を中期財政見通しの中で設定するという取組である。

A 委員

普通建設事業費が投資的な経費という意味で言えば、各課からの回答をそのまま積み上げて目標額とはしていないか。査定は行っているのか。

財政課長

査定は必ず行っている。目標額設定の際にも、各課からの集計を行い、一定の枠を超える場合には、次の年度へ見送るなど、審査を行っている。この 2 年間、建設事業費は少なかったが、5 年間で約 125 億円の建設事業費が適当であると考えている。

No.1 2 「公共施設マネジメントの推進」について

D 委員

改訂案作成の際は、市民アンケートを実施するか。

C 委員

令和 5 年度の上半期に各所管課において個別施設計画の内容精査を実施とあるが、各課が精査した内容をそのまま総合管理計画の改訂版とするのか、本部会議等でもう一度精査を行うのか。

また、市長が有機農業のモデル事業を行うと発言していたが、市有地で行うのか。

事務局

市民アンケートの実施の有無について事務局では把握していないため、担当課に確認の上、報告する。

亀岡市公共施設等総合管理計画の改訂の流れについて、上半期に各戸別施設計画の内容精査を各施設の所管課が実施し、財産管理課が総合管理計画の改訂案を作成する。また、下半

期に亀岡市公共施設マネジメント推進本部会議を開催し、その後、改訂を行うという流れを予定しているため、本部会議において審査を行うものと考えている。

事務局

有機農業のモデル事業については、市有地である京都亀岡保津川公園で行う方向性であり、公共施設マネジメントの対象となる建物は建築しないものと認識している。

No.13 「受益者負担の適正化」について

H 委員

昨年子どもファースト宣言に伴い、令和5年度から放課後児童会が土日祝日も実施することになっている。3校に集約して実施する予定だが、対象校の体育館やグラウンドについては市民団体や各スポーツ団体に貸し出しをしており、児童は朝8時から午後7時まで1日中、室内活動のみを行うことが決定している。教育総務課と社会教育課との連携はどのようになっていたのか。

事務局

3校の選定については、教育委員会において保護者等の利便性を考慮し、決定したものと思う。教育総務課と社会教育課がどのような協議を行ったかまでは把握していないが、利用状況についても踏まえた上で決定したものと考えている。

H 委員

中心部の学校が預けやすいとは思いますが、子どもの健全育成を考える立場であれば、子どもの精神状態も考慮すべきであったため、改善されるよう所管課には伝えてほしい。

C 委員

使用料等の同規模市町村の調査については、これまでの委員会でも意見が出ているため是非行ってほしい。

先ほどの放課後児童会での体育館やグラウンドが使用できない件について、現場の支援員や保護者の意見を聞き取っているのか。市民協働において最も大事な部分かと思う。現場の関係者と議論できる時間と余裕をもって行っていただきたい。

例えば、近隣の文化施設や児童館などの公共施設に実施場所を変更するなど、子どもが過ごしやすい環境を検討してほしい。

副会長

子育て支援課が所管するかめまるランドでは、4月1日から市外利用者が有料となる。平

日は400円、土日祝日は600円となる。受益者負担の見直しの観点で、これまで無料であった市外利用者を有料化することで、市民が利用しやすくなるよう変更しているため、PRすべきかと思う。

全体を通しての御意見・感想について

会長

全体を通じて質問等ないか。

A 委員

私は今期をもって委員を退任することになるが、行政改革に関わり感じたことを申し上げる。2年前に策定した行財政改革大綱に基づき行政改革を進めている。実施計画に記載されている言葉の多くは、改善、検証、推進といった表現をされている。やはり、評価の基準は数値で表す必要がある。逆に数値で表せないものを改革の対象としては取り上げない。例えば、京都市ではすべての取組項目において数値を出している。

数値で表せなければ本当の行政改革にはならないと思う。次期大綱策定の際には、そのような視点で取り組んでいただきたい。

G 委員

同感である。資料を受け取った際、どのような意見を申し上げれば良いのか分からなかった。実績を5月に報告する、計画は2月に報告するとなっているが、PDCAサイクルを回さなければ改革・改善にはつながらない。チェックを後回しし、計画を先に作るというのは、委員はどのように関わればいいのか。

本部会議をすでに開催し、今回の委員会は事後報告という位置づけだと考えているが、大綱については、市長の諮問に対して委員会が答申し、パブリックコメントを実施したうえで策定している。委員会の位置づけが上手く使い分けられているように感じる。今日もたくさん意見が出たが、言いつばなしで終わるのではないかと危機感を持っている。

委員会で出た意見については、本部会議で報告し、各部長級は参考にしてほしい。委員会は、いち市民の意見を述べているので、行政はそれを反映させていく前向きな姿勢をみせていくため、最適なスケジュール管理を検討してほしい。

副会長

先日、セーフコミュニティの会議に出席した際、セーフコミュニティの認証から20年近く経過したが市民に浸透していないという課題が挙げられた。理由の一つとして、見える化ができていないという結論に至った。見える化のためには数値が重要である。

数値化が難しい取組もあるかもしれないが、市民に伝えるためには見える化が必要である

ため、各所管課には検討いただきたい。

4 その他

(1) 今後のスケジュールについて

事務局 ≪資料に沿って事務局から説明≫

資料2

5 閉会

以上