

令和4年度（2022年度） 第2回横須賀市政策推進・行政評価委員会会議 会議

- 日 時 令和4年（2022年）10月6日（木）10時00分～11時50分
- 場 所 横須賀市役所本館3号館5階正庁
- 出席者 **【委員】**
高見沢委員長、藤枝委員長職務代理者、
井上委員、岡本委員、笥委員、菊池委員、須藤委員、巢山委員、多田委員、
中澤委員、原田委員（50音順）
（欠席：菊地委員）
- 【事務局】**
宮川経営企画部長、吉田都市戦略課長、佐野主査、久保主任、小坪
若麻績企画調整課長、寒川デジタル・ガバメント推進室長、川村人事課長、
坂本人材育成担当課長
- 傍聴者 なし
- 資 料 資料1 横須賀市の財政状況と行財政改革の推進について
資料2 4つの議題についてご意見いただきたいこと
資料3 行財政改革の主な取り組みについて
- 議事内容 (1) **【基本姿勢3 協働や共創の推進】**
多様な主体との協働や共創の推進と透明性の確保
(2) **【基本姿勢2 働き方の改善と職員の意識改革】**
多様なワークスタイルの実現
(3) **【基本姿勢2 働き方の改善と職員の意識改革】**
固定観念や先入観にとらわれずチャレンジする職員の育成
(4) **【横断的な姿勢 地域や市役所におけるDXの推進】**
デジタル技術を活用した市民の利便性向上と業務の効率化

1 横須賀市の財政状況と行財政改革の推進について

(藤枝委員)

- ・ 資料1の3ページにあるように、平成16年から平成18年にかけて、大きく財政調整基金残高が減っている。全国の自治体も同じような状況にあり、総務省から各自治体に対して、徹底して集中改革プランを実施するよう示された。
- ・ 横須賀市でも、平成18年に集中改革プランを策定している。これが原型となり、第1次から第3次の行政改革プランにつながる。3～4年を1回のターンとして、1ターンで、約100～150くらいの事業を見直しの対象として、経費削減や業務手法の効率化等に取り組んできた。
- ・ 見直しは、市有財産の売却や職員定員の削減といったものから、市民の方にはご負担をお願いするような施設使用料の改定といったようなものまで、広く取り組んできた。その効果もあり、財政調整基金残高は、平成20年代に一旦持ち直している。しかし、今から10年後には、更に厳しくなる見通しとなっている。
- ・ 市内での取り組みは、これまで同様に継続していくと認識している。それだけではなく、市民の方や様々な企業や事業者の皆様と連携しながら、新しいアプローチができないか、現在横須賀市では模索している最中だと思う。
- ・ 今回は、新しい行財政改革のアプローチの発見につながるような意見をいただきたいという趣旨だと理解している。

2 【基本姿勢3 協働や共創の推進】 多様な主体との協働や共創の推進と透明性の確保について

(原田委員)

- ・ 弊社のグループ会社では、約4万人の社員を抱えている。仕事も勤務地もバラバラで、社員同士のコミュニケーションがとることが難しい。新しい部署やグループ会社を立ち上げて、そこが何をしているのか分からないという社員が一定数いる。
- ・ 新しい取り組みのきっかけになるような話は、関連部署に直接話がいくというより、社員一人ひとりに話が届いたり、アンテナを張っていると気づいたりすることが意外と多い。アンテナを張っていないとそのことに気づかないといったことは、民間でも課題。
- ・ これといった解決策がある訳ではないが、社員一人ひとりが営業の心構えでいるよう努めている。
- ・ また、昼休みに部署紹介を行い、他部署の業務内容の理解を促すことで、どの部署に話を持って行っていいか分からない状況の改善に努めている。
- ・ 更に、ベテラン職員になればなるほど「今更聞けない」という場面が増えるので、聞きやすい環境づくりをしている。
- ・ 外部の方に知っていただくことも大切だが、職員一人ひとりの意識の持ち方がより大切。

(事務局) 若麻績課長

- ・ 外への発信は重要だと思っているが、中の職員への周知も必要だと認識している。市では、毎日のように報道発表しているが、意識して把握している職員ばかりではない。市のことを知らずに職員が外へ出て行っても、話にならない。人事課とも協力しながら、職員の意識改革を進めていきたい。

(寛委員)

- ・ 民官連携は、すべての民間企業が対象なのか。そうでない場合、選択基準があるのか。
- ・ 民間に丸投げしてしまうことにはならないか。
- ・ 民間と連携して事業を行う場合に、プロジェクトマネジメントする役割はどのように持たせるのか。

(事務局) 若麻績課長

- ・ このサイトについては、どなたでもご覧いただける。連携の可能性は、どの企業様にもあると考えている。
- ・ 民間に丸投げにならないように、タイミングをみて、民官連携推進担当から市の主管課につなぎたい。
- ・ 民官が連携できるように、民官連携推進担当がある程度の道筋をつくり、積極的な姿勢で主管課が取り組めるよう盛り上げていきたい。

(菊池委員)

- ・ 横須賀市は、アンテナを張っている職員が多いと思っているが、チャンスを逃すことがあるというのは残念だと思う。
- ・ 民官連携は、非常に広い解釈ができる。すべての担当課の職員が、自分の部署はもちろんのこと、市全体のミッションやビジョンを理解していないと、職員個人の価値観で「できない」と判断されてしまう。こういったことは、一度言葉で伝えただけでは浸透しない。常に意識させる工夫が必要だと思うが、検討しているのか。
- ・ 情報発信は非常に大切だと思う。市は、子育て支援などの取り組みをよくやっていると知っているが、それが広く知られているかは疑問。市の HP は、ポータルサイトになっているので、多くの方がアクセスすると思う。だが、閲覧したいページの階層が深いと、目的のページにたどりつく前に離脱してしまうことが懸念される。市の職員だけで、情報を必要としている人に伝えるのは難しいのではないか。
- ・ 事業ごとに、ターゲットがある程度決まっていると思う。そのターゲット層には、既に SNS コミュニティも含めたコミュニティがある。そのコミュニティに対して、事業の拡散を依頼するといったような、民間のリソースを活用して情報を伝えることを検討してもよいのではないか。
- ・ やっていることが知られないで潰れてしまうことがないよう意識し、情報発信をしていくことが大切。そのために、民間のリソースが活用できないか検討するのがよい。
- ・ 市の事業が広く伝わるのが、魅力ある自治体としての発信にもつながり、人口減少にも効いてくるのではないか。

(事務局) 宮川部長、若麻績課長

- ・ これからになるが、民官連携は、全庁的に取り組んでいかなければならないと実感している。まずは、「オープン・チャレンジ・フレンドリー」といったキャッチーなワードを合言葉として職員に周知していきたい。
- ・ 市役所の取り組みを知ってもらうことは、大変重要なことと認識している。特に、若い世代に情報が伝えられていないことが課題。
- ・ 市の公式 LINE に 13 万人の登録者がいるが、やはり若い世代は少ない。どういったツールを使えば、市の取り組みをより知ってもらえるか、現在、市の公式 HP の改修も含めて検討している。

(菊池委員)

- ・ モチベーションをあげるためのキャッチーな合言葉はいいと思うが、部署や市全体のミッションは、別の位置付けにある。職員が、ミッションをしっかり理解した上で、民官連携の意図を浸透しないと、職員個人が勝手に考えてしまい、取りこぼしが生じてしまう恐れがある。いかに、ミッションを認識させ、普遍的に理解させるかが大切。

(事務局) 若麻績課長

- ・ 外向けと庁内向けと両面から対応していきたい。
- ・ このサイトは、市の HP 内のどこにあるのか分からない状況にならないよう、市の HP とは独立して作成している。

(菊池委員)

- ・ 入り口として、そのサイトにたどり着けるかが問題。

(藤枝委員)

- ・ 話を受けるのは、一人ひとりの職員かもしれないが、職員がその内容をしっかりとアクセプトする基準が明確であることが大切。
- ・ 全庁的にそれぞれの部署のミッションを理解しているか、統一認識されているか、一枚岩になっているかが要となる。民官連携というと外向けを意識しがちだが、庁内の統一認識の形成も重要。
- ・ サイトを開設したのは画期的。これから、市と民間事業者の 1 対 1 の関係性が構築されていくと思うが、その先に、1 対 1 の関係から横の関係を形成していくと良い。1 対 1 から更に横の関係性ができる、連携が市の新たな業務手法になるのではないかと。

(井上委員)

- ・ 以前、広報の部署に所属していた。そこでは、職員すべてが広報マンドと意識して、庁内の情報収集と発信に励んだ。しかし、事業担当課になると、事業を実施することが目的となってしまう、発信することにまでは意識が向かない。
- ・ 県では、民間とのつながりが多そうな部署に、どんな民間企業の方が来ているかを適宜情報共有することで、民間と県の連携状況を把握している。民間では、部署ごとの外部とのつながりは、こういった方法で共有しているのか。名刺管理ソフト等を活用しているのか。

(須藤委員)

- ・ 横浜銀行では、業務用の携帯があり、全行員が名刺交換したデータは、業務用携帯で管理されている。ただ、登録した行員が「どの部署とどういった話をしたのか」までは登録していない。
- ・ 横浜銀行は、民官連携推進担当とは、密に意見交換させていただいており、期待している。行政は、縦割り社会のため、課ごとに案件が分かれ、進捗もまちまちで、全体像が見えにくい。そういった中で、民官連携推進担当ができた。縦割り行政に、横串が刺さることで、全体像が把握しやすくなり、建設的な話し合いができると期待している。

(岡本委員)

- ・ 民間事業者との連携を HP で分かりやすく情報発信している例を紹介する。そのサイトは、提案募集を2つに分けて行っている。1つは、民間事業者が、自由に幅広い提案ができるオープンな入口。もう1つは、自治体が連携したい事業や抱えている課題に対して、提案募集している入口。
- ・ 横須賀市は、後者の場合だと認識している。民間事業者と積極的に組みたい取り組みが記載されているのは分かりやすくて良い。さらに、事業のどんな課題に対して、どんな提案を求めているのか具体性と明確性を持たせても良いのではないか。
- ・ 行政が取り組むべき課題があると思うが、地域のボランティア等で取り組んでいる課題についても幅を広げてもよいのではないか。
- ・ 学生のなかでは、地方の課題をどうやって解決していくかを自治体と一緒に考えるコンテストが流行っている。そういったことに関心のある学生を巻き込んだイベントやコンテストがあると良い。

(事務局) 若麻績課長

- ・ コンテストの話、参考にさせていただく。
- ・ 課題解決の自由提案については、HP 内に「FREE PROPOSAL」といった入口を用意している。
- ・ 積極的に連携したい事業は、分かりやすさの視点から代表的な 20 事業ほど掲載している。ニーズによっては、事業一覧がでるようなページ作成も検討していく。

(多田委員)

- ・ 弊社では、階層別研修を全社員に行い、異業種の方々の話を聞く機会を年に数回設けている。市でも既に導入しているかもしれないが、そういった機会をきっかけに職員の意識改革につながることもある。
- ・ 弊社では、社長日記というものを全社員に毎朝、メール発信している。昨日は、誰と会って、何をしたかといったようなことを伝えている。また、各局の局長、部長、課長についても、全社員向けに自由に発信できる社内メールがある。それを毎朝確認することで、社内の動きの情報共有を図っている。
- ・ また、一部部門を除いてフリーデスクを導入している。フリーデスクにすることで、部門を超えて職員のコミュニケーションが取りやすく、多彩さが生まれる。市で導入できるか分からないが、市民への対応に還元できるのではないか。

(事務局) 宮川部長

- ・ 職員の意識改革の面で、研修やオフィス改革といった取り組みをしている。また、令和 2 年度から、ICT 戦略専門官を民間から起用したり、民間事業者の方から話を聞く機会を設けたりしている。
- ・ 社長日記の仕組みについては参考になる。経営層がどんな動きをしているか認識できると、市がどういった方向に進んでいるのかをコンスタントに確認することができる。

3 【基本姿勢2 働き方の改善と職員の意識改革】 多様なワークスタイルの実現

(中澤委員)

- ・ テレワークが浸透していく中で、人事院の給与勧告でテレワークに触れている。テレワークの実施に当たり、光熱費等の負担軽減の観点から、新たな手当での支給について、具体的な枠組みの検討を求めている。神奈川県の人件委員会からの勧告でも触れられると思う。こういった動向を踏まえ、検討してほしい。

(事務局) 川村課長

- ・ テレワークの浸透とともに、検討していきたい。

(筧委員)

- ・ テレワークが非常に浸透し、事務所がこれまでの広さを必要とせず、会社に出社するときに出張届けを出すような状況が民間ではでてきている。これにより、事務所の広さを半分や1/3にし家賃や光熱費を削減したり、交通費が不要となったりしている。
- ・ 市役所が民間と同様な状況か分からないが、例えば本庁舎を半分民間に貸すといったことはできないのか。また、交通費についても民間と同様な仕組みの導入はできるのか。

(事務局) 川村課長

- ・ 今現在の市役所のテレワークの実績を考えると、市役所の1/3を民間に貸すといったことにはならない。将来的に、対面での対応が必要な係以外は別の場所でも業務ができる環境になれば、空きスペースの活用として、民間に貸す、市民向けに開放するといった選択肢が出てくると思う。通勤についても、実績がなければ見直しが必要になる。

(藤枝委員)

- ・ 市は、多様な事情を抱える職員が心身共に健康に職務が精励できることを目指して、テレワークの活用をしていると認識している。
- ・ その一方で、ワークスタイルが変わっていくことで、新たに手当てしなければならない部分と、効率化ができる部分の費用についての論点があると思う。職員が働きやすい環境整備をどうするか、また財政的にどういったインパクトがあるのかについて切り分けて考えて、ベストミックスを検討していくと良い。

(事務局) 宮川部長

- ・ 今回、総合計画を策定した中で、従来の半分の職員数でも担うべき機能が発揮できるようなスマート自治体への転換について議論した。その方向性から、デジタル・ガバメント推進室を中心に窓口の業務改革を進めている。作業については機械が行い、人の手が必要なところへ人材の配置を進めるといった方向で進んでいる。

(原田委員)

- ・ 弊社のグループ会社では、業務によって、テレワークができる職種と全くできない職種がはっきり分かれている。テレワークができる部門においては、フリーアドレスで、席も社員の7割程度しかない状態。テレワークによって、上司が部下を一人にしてしまう状況下、どのように業務管理をしていくかが課題となっている。また、個人情報の取り扱いについても課題。
- ・ 働き方改革の取り組みとして、男性の育児休暇やワーケーションについても進めていただけると良い。

(事務局) 川村課長

- ・ 業務管理と個人情報の取扱いについては、課題意識を持っており今後も検討していく。

(菊池委員)

- ・ テレワークと時差出勤はあくまで手段でしかないと思っている。どのように今の時代に働き方を合わせていくかが問題。オペレーション変更でテレワークが相応しいのか、時差出勤が適当なのか、そういった適応の仕方になる。
- ・ 部署によって、そもそもの働き方が違っていると思う。相手がいる業務で、例えば対面でお客様がいらっしゃったときに、職員はテレワークで、画面越しの対応をするとといった受け答えをした場合、対面での対応と画面越しの対応とで、同じ対応をしても受け取り方にギャップが生じてしまう。前提としての相互認識が異なると、ホスピタリティとして良いのかといったことも含め、しっくりこない状況が起こる。
- ・ 単純に、ただ手段として導入するのではなく、お互いプラスになる環境をどう作っていくかが大切。今の仕事のクオリティを下げずに、どう効率化していくかが生産性の向上につながる。その上で、テレワークや時差出勤をどう合わせていくかといった考え方が必要。

(事務局) 宮川部長

- ・ 人事課だけの問題ではなく、市全体で、職員の意識改革について、考えていかなければならない。人が行うべきところを職員が行い、作業にあたる部分は機械に任せるというように、サービスの質を落とさずに効率化を図れるよう取り組んでいく。
- ・ 同じ職員が日々の業務に取り組んでいる中で、これまでやっていたことを変える発想を起こすことは難しい。デジタル・ガバメント推進室や人事課が他部署に出向き、今の時代に応じた変化が必要な分野について、効率化や有用性の提案しながら改革を進めている。

4 【基本姿勢2 働き方の改善と職員の意識改革】 固定観念や先入観にとらわれずチャレンジする職員の育成

(筧委員)

- ・ 以前自分が所属していた会社では、目標管理シートがあり、半期ごとに目標を立て、その達成具合に対してS・A・B・Cの評価を与える。例えば、受注金額とか、TOEICの点数とか具体的な数値目標があれば、不公平感がないと思う。そのようなしくみの構築を望んでいる。市役所では、どのように評価しているのか。

(巢山委員)

- ・ テレワークの推進との関係から、テレワークを推進すると業務のプロセスが見えなくなるため、どうしても成果主義になりやすい。
- ・ 「売り上げ達成といった」絶対的な数字のない部門の成果をどういった形で設定していくのか。プロセスをどう測るのかというのが、テレワークの浸透とともに重要な課題になってくる。不公平感のないように整理していかなければならない。

(事務局) 坂本課長

- ・ 本市は、平成18年から人事評価を導入している。目標管理も導入し、1年に1度S～Dの評価がつく。
- ・ 目標を数字で据えることが難しく「何をいつまでに仕上げる」といった言葉での目標設定に対する到達度や、個人の資質の面で「横須賀市の求めている職員としての行動」ができているかで評価している。
- ・ テレワークが浸透していくと成果は見えるが、プロセスが見えにくくなる。職員からプロセスについても評価してほしいという意見はあがっている。今後のテレワークの活用具合にもよるが、しっかりプロセスについても評価できるようにしていきたい。

(筧委員)

- ・ 研修方法として、eラーニングを導入したとあった。ただ受講しただけでなく、受講したことによってどうなったのか、研修の効果をチェックするしくみがあってもよいのではないかと。

(事務局) 坂本課長

- ・ 導入した e ラーニングでは、研修内容を 10 分～15 分程度を一つの単元として、内容で区切って提供している。單元ごとに、振り返りのチェックテストがあり、理解の確認ができるようになっている。

(原田委員)

- ・ 人事評価については、評価する側と評価される側といった立場ができる。評価する側の基準を合わせておかないと、評価にばらつきが出てしまい、不公平感につながる。評価する側への教育や研修を行うことが必要。
- ・ 絶対評価で行っているのか、相対評価で行っているのか。

(中澤委員)

- ・ 人事評価の目的は、人材育成であると思う。「チャレンジする職員」を育成するとあるが、何をもってチャレンジしていると認めるのか、客観的な指標が必要なのではないか。
- ・ 評価基準や評価指標の徹底という観点から、評価者研修は重要。この部分の徹底なしで、昇給等につなげていくと不公平感やモチベーションの低下につながり、人材育成からどんどん離れていくことになる。慎重に検討してほしい。

(事務局) 坂本課長

- ・ 人事評価は、人材育成を目的に行っている。その上で、頑張った職員に対してプラスαの評価をするのかを検討している。国からの要請で、人事評価結果を給与の昇給や勤勉手当に反映できるようにせよとある。横須賀市は、その部分が出来ていないのが現状。職員の成長に注視しながら、人事評価を行っていききたい。
- ・ 「チャレンジする職員」の育成について、客観的な指標はこれからの検討課題。例えば、業務に関連した資格を取得し、業務に生かされているといったことは、評価していききたい。
- ・ 評価者研修については、評価項目のつけ方は内部研修を行っている。さらに、そもそも人事評価とはどういったものか、どういった視点でやらなくてはならないのか、面談の重要性については、外部講師をお招きして研修を行っている。

- ・ 横須賀市では、直属の上司が一次評価者、その上の上司が二次評価者といった体制をとっている。
- ・ 現在は、絶対評価を取り入れている。今後、昇給等に反映する上では、絶対評価を行った上で、どうしても相対的な利用を検討せざるを得ないと感じている。これまでの人事評価に、新たな要素を織り込むことになるので、改めて見直し検討を開始したところ。

(菊池委員)

- ・ 人事評価は、永遠の課題。正しい答えのようなものは一つもないと思う。現状に合っているかに気を付けながらやっていく必要がある。
- ・ どうしても同じ部署内で評価すると、感情移入によりいびつな評価結果になりがち。私のところでも、人事評価については、目標管理による目標設定、面接の実施、半年ごとの評価を行っている。行動規範と業務評価の2つの視点で評価している。
- ・ 行動規範については、複数項目がある中で、直属でないと分からないものを除いて、他部署の管理者にも全員の評価をさせている。職員があげていき業務評価についても、管理者全員でチェックし、全員で評価している。
- ・ 評価結果にばらつきがでるが、そのばらつきの原因について、管理者全員で分析し調整している。業務に対するモチベーションを維持できるよう、状況に合わせて評価基準を見直していくことが必要。

(原田委員)

- ・ 弊社に置いても、2次評価は「評価者会議」を設定し、評価の偏りやばらつきを防ぐようにしている。

(藤枝委員)

- ・ 一定の質を担保しながら市民サービスを続けていくには、民間や市民との連携が必要であること。また、テレワークや時差出勤のようにワークスタイルがよりパーソナライズされてくると、一人で仕事をせざる負えない環境が生じること。この2つが相反する流れと捉えると、これをどう突破していくかが課題になる。
- ・ 今後、中長期的に見たときに、市の職員として「どういった働き方や業務手法が求められるのか」という像が明確になってくると、それに基づいて、どう評価していくか見えてくる。
- ・ 一人で課題解決できるとは思わないことが前提。高い協調性が必要となる共

創といったフェーズを取り込んだアセスメントをすることで、より良い人材育成につながるのではないかと。

- ・ 「固定観念や先入観にとらわれない」職員の育成を、研修を通じて行うことを考えたとき、職員の視点や目先の変化を促すことをより意識するとよい。例えば、海外の自治体や国内の他自治体や、民間事業者とともに研修を行うといった、オンラインだからこそできる取り組みも良いのではないかと。

(須藤委員)

- ・ 7ページの課題①について、民間の評価制度をそのまま導入することは難しいと考えられるが、事例として銀行の制度を紹介する。
- ・ 銀行では年功的、属人的要素によらない処遇を行っている。具体的には、職務の難易度や範囲役割などに基づく職責の重さや業績貢献度に応じたメリハリある処遇を行っている。
- ・ 「脱年次」による実力主義を徹底することで、一人ひとりの挑戦意欲や成長意欲を高めるとともに、多様な人材の活躍を後押ししている。
- ・ 7ページの課題②について、銀行では実績評価面談とは別に、上司と部下の「1on1 ミーティング」を実施している。部下の育成や問題解決を目的に、月に1回15～20分程度行っている。内容は、上司も事前に話すテーマを用意しておくが、基本的には部下がテーマ設定する（例としては、「興味があることや達成したいこと」「資格取得やキャリアビジョン」「困っていること」、「業務効率化のアイデア」など）。導入の狙いとしては、①職場内での「強い組織と人づくり」の実現、②部下の成長支援（目標、キャリアビジョンの明確化）、③上司・部下間の信頼関係の構築、④管理者のマネジメント力の向上。
- ・ 人材育成については、研修ではないが、銀行では従業員の自己啓発意欲を高め、主体的なキャリア形成の機会を提供するため、公募制度を整備している。大きく「本部トレーニー」と「外部派遣（若手出向）」の2つからなる。「外部派遣」としては、グループ企業や金融機関（公的機関含む）、行政機関、中央省庁、取引先などがある。

(事務局) 坂本課長

- ・ 本市においても、今年度から部長級、来年度からは課長級の職員の処遇について、職務の難易度や役割に基づく職責の重さに応じて管理職手当を区分する取り組みを始めた。
- ・ 今後は、人事評価結果を給与の昇給や勤勉手当に反映させることにより、業績貢献度などに応じた処遇反映を進めていきたい。
- ・ また、部下の育成や問題解決のために、面談は非常に重要なツールであると認識しているため、いただいたご意見を参考に様々な手法を検討したい。

5 【横断的な姿勢 地域や市役所における DX の推進】 デジタル技術を活用した市民の利便性向上と業務の効率化

(巢山委員)

- ・ 業務の見直しは重要。業務の見直しに伴い、なぜ行っているのか分からない無駄のようなものが見えてくる。それは、過去の経験からやらざる負えない状況だったり、法律などの制限があったりと理由は様々。しかし、立ち止まって、冷静に振り返ることが大切。手間と時間がかかるかもしれないが丁寧に行っていくことが、最終的には業務効率の向上につながると思う。
- ・ 過去の経緯があり、試行錯誤の上、現状の業務が成り立っている部分も多いと思う。早急に見直しを取り組んでいくよりは、じっくりと取り組んでいくのが良いのではないか。
- ・ しっかり検討した上で、デジタルのツールを使いながら、横須賀市の業務の見直しを伴走していきたい。

(須藤委員)

- ・ 銀行においても窓口業務のデジタル化を進めている。取り組みのなかでアプリのインストールや ATM へのご案内等をサポートする「デジタルサポートスタッフ」の配置を一部店舗で開始した。「デジタルサポートスタッフ」の役割を担うのはパートタイマーの職員である。
- ・ 顧客が自らデジタルサービスを利用することが理想だが、窓口に来店した顧客に対するフォローや次回以降のデジタルサービス利用を促す意味でもご参考になるかと考える。

(事務局) 寒川課長

- ・ 本市はデジタルな苦手に市民に対しては、寄り添う形でソリューションが利用できる体制となっている。
- ・ また、どうしてもタブレット入力が馴染まない方に対しては、紙による手続きも可能としている。

(寛委員)

- ・ 課題から、解決に消極的なスタンスが感じられた。時間の経過や、移り変わっていく社会の中では、同じやり方を継続できないことがある。習慣・慣習となっている仕事のやり方でも、常にこのやり方が正しいのか、効率的なのかを考えながら、従事することは重要。
- ・ 気づきにより生産性向上に努めることで、スピードアップや、精度向上等、いい意味の副産物が生まれることもよくある。
- ・ 一つの策として、民間企業への担当者の出向を提案する。民間企業とのベンチマークにより、「気づき」「発見」があれば、それを持ち帰っての業務改善に繋がることもあるのではないかと。

(事務局) 寒川課長

- ・ 課題解決に向けて、積極的に取り組んでいる。
- ・ 書かない窓口においては、200以上の業務について、BPMによる業務フローを書き起こし、業務を可視化した。この業務フローにより、業務の処理時間を分単位まで計測し、あるべき姿を設計している。
- ・ 本市のDXは単なるソリューションの導入やデジタル化ではなく、常に市民目線でのサービス提供を徹底している。
- ・ 民間企業への出向という形ではなく、民間事業者と包括連携協定を締結し、常にDXのあるべき姿を模索・研究している。今後も包括連携協定事業者との意見交換を通じて、丁寧にDXを進めていきたい。

6 全体に対するご意見

(菊池委員)

- ・ 横須賀市は、有効な政策を様々展開しているが、構造的課題となっている人口減少問題について、庁内外での議論が不足しているように感じる。
- ・ 本委員会には、様々なジャンルの方が参加されており、政策推進・行財政改革の根幹となるこの課題を共有、議論するのにふさわしい場だと感じている。
- ・ 人口減少は、全国的な課題で避けられないことはわかるが、本市があまりにも急激な減少傾向にあることは事実。特に、社会減については、真剣に向き合わなければならない。
- ・ もし、庁内において活発な議論がなされ、何が原因でどこに課題があるのか、ということについて緻密かつ明確な分析がなされているのであれば、まずはそこをアジェンダとして徹底的に議論し、その結果を土台に個々のテーマについて意見を出し合うことが、より有効な成果に繋がると思う。

(事務局) 吉田課長

- ・ ご指摘のとおり、人口減少は、市の根本的な課題の1つと認識している。
- ・ 人口減少のうち社会減として、転入の少なさが要因となっているが、さらに転入の少なさの要因は、複数のものが影響しているととらえている。
- ・ 政策推進・行政評価委員会には様々な知見と経験をお持ちの方々にご参加いただいている。それらを会議の場で意見を合わせることで、より深く議論いただける可能性があると考えている。
- ・ ご意見も参考に、今年度の議論を踏まえて、次年度以降、どのような議論をしていくのが良いのか、多くの委員の方々の意見も聞きながら、検討していきたい。

予定していた議事がすべて終了したため、閉会となった。

以上