

総務常任委員会所管事務調査報告書

西宮市議会議長 山田 ますと 様

令和5年12月11日
(2023年)

総務常任委員会

委員長	坂本 龍佑
副委員長	おおさこ 純司郎
委員	澁谷 祐介
〃	中尾 孝夫
〃	野口 あけみ
〃	前島 のぶなが
〃	松田 しげる
欠席委員	よつや 薫
随 行	池田 祐子

総務常任委員会管外視察について、次のとおり報告します。

1 調査先及び調査事項

茨城県

- ・業務改革及び自治体DXの実現に向けた取組みについて

神奈川県

- ・キャリア選択型人事制度について

神奈川県 横須賀市

- ・チャットGPTについて

愛知県 豊田市

- ・トータル人事システムについて
- ・定員適正化計画について

2 調査期間

令和5年10月31日(火)～11月2日(木) 2泊3日

3 調査先対応者

茨城県

議会事務局 次長兼総務課長	小野瀬 篤 郎
議会事務局 総務課 主事	磯 崎 愛 衣
総務部 総務課 課長補佐	村 田 是
総務部 行政経営課長	大 高 めぐみ
総務部 行政経営課 総括課長補佐	長 井 正 毅
総務部 行政経営課 ICT業務改革担当リーダー	村 田 太 郎

神奈川県

議会局 政策調査課長	林 弘 幸
議会局 政策調査課 広報・調整グループ 主事	相 馬 美 月
組織人材部 人事課長	竜 江 義 如
組織人材部 人事課 人材育成グループ グループリーダー	清 野 誠

神奈川県 横須賀市

議会局 次長兼総務調査課長

島 崎 恭 光

議会局 議事課 主任

高 橋 信 行

経営企画部 次長兼デジタル・ガバメント推進室長 寒 川 孝 之

愛知県 豊田市

副議長

古 木 吉 昭

議会局 総務課

曾我部 鋭 子

総務部 人事課長

杉 浦 智 文

総務部 人事課 人事担当 担当長

大 澤 彰 宏

4 用務経過等

<茨城県> 10月31日(火)

午後0時30分頃、茨城県議会に到着し、県議会議事堂の見学を行った。

午後1時頃、議事堂内の視察会場に移動し、議会事務局の小野瀬次長兼総務課長より歓迎のあいさつをいただく。

その後、行政経営課の大高課長より、調査事項について説明を受け、質疑、意見交換を行った。

(午後2時30分頃視察終了)

<神奈川県> 11月1日(水)

午前10時頃、神奈川県議会に到着し、議会局政策調査課の林課長より歓迎のあいさつをいただく。

その後、人事課の竜江課長より調査事項について説明を受け、事前に送付した質問項目に対して回答をいただき、質疑、意見交換を行った。

(午前11時30分頃視察終了)

<神奈川県 横須賀市> 11月1日(水)

午後2時頃、横須賀市議会に到着し、議会局の島崎次長兼総務調査課長より歓迎のあいさつをいただく。

その後、経営企画部の寒川次長兼デジタル・ガバメント推進室長より調査事項について説明を受け、事前に送付した質問項目に対して回答をいただき、質疑、意見交換を行った。

(午後3時30分頃視察終了)

<愛知県 豊田市> 11月2日(木)

午後1時30分頃、豊田市議会に到着し、古木副議長より歓迎のあいさつをいただく。

その後、人事課の杉浦課長より調査事項について説明を受け、事前に送付した質問項目に対して回答をいただき、質疑、意見交換を行った。

(午後3時30分頃視察終了)

5 視察風景

■茨城県



■神奈川県



■神奈川県 横須賀市



■愛知県 豊田市



委員会行政視察報告書

委員氏名 _____ 坂本龍佑 _____

調査の期間	令和5年(2023年)10月31日(火)～11月2日(木)
調査先 及び 調査事項	茨城県 ・業務改革及び自治体DXの実現に向けた取組みについて 神奈川県 ・キャリア選択型人事制度について 横須賀市 ・チャットGPTについて 豊田市 ・①トータル人事システムについて ・②定員適正化計画について

茨城県 ・業務改革及び自治体DXの実現に向けた取組みについて

茨城県の業務改革及び自治体DXの実現に向けた取り組みについて視察してきた。

本件は、平成29年に就任した大井川知事のリーダーシップのもと、進めてこられたものである。

大きく項目としては、4本の柱がある。

1. 「いつでもどこでも」効率的に仕事ができるICT環境の整備
2. 「業務のデジタル化」
3. 「ICTで出来ることはICTに任せる取り組み」
4. 「システムを保有しない、独自に作らない取り組み」

西宮市においては、財政状況の悪化の原因の一つとして、人件費の高さが指摘されているところであり、業務改善を通じた人件費の抑制を図っていくためにも、これらに関する話を伺ってきた。

まず、電子決裁率100%に向けた取り組みであるが、西宮市では部署によって電子決

裁率に大きな乖離がある。

その理由として添付資料の過大さや、紙で回した方が早いといった指摘があるが、茨城県でも同様の問題点を抱えていた。

実際に、H17年に導入して以降もH29年まで10%台に低迷しており、システムを導入しただけで活用しなければ意味がないという典型的な悪いパターンに陥っていた。

その要因として、職員の業務習慣を変えたくないという意識の放置や書類の量が多い場合などは、例外として紙決裁を認めていたというものがあつた。

それを4か月でほぼ100%に持っていくことが可能となった理由としては、事務処理上のルールとして添付書類を厳選し、全ての資料を見たい場合は、保管しているところへ見に行くような運用にしたことやサブディスプレイを導入し、図面等の資料も見やすくしたことがあげられる。

また、部のナンバー2である次長に電子決裁率100%に向けた役割を付与し、改善を行っていった。

次に働き方改革のためのテレワーク制度についてであるが、茨城県は広域であることから、通勤時間の長い職員も多く、現地に行くときと庁舎に帰ってくるまでの時間に無駄があることから、こういった制度の充実を図った。今でも本庁職員の1割超にあたる300人以上が日々テレワークを利用している。

西宮市においては、市域が狭域であるものの、北部に行った際に、再度役所に戻ることは非効率であることは明白であることから、サテライトオフィスの設置は検討してもよいかと感じた。

次に、立会人型電子契約については、総務省に対して、地方自治法の省令改正を求めるほどかなり積極的に進めていた。

立会人型電子契約のメリットとして、契約相手に電子証明書がなかった場合においても電子署名タイムスタンプによって、契約が可能であることがあげられる。

茨城県においては、契約の相手方に電子契約の希望について聞いたうえでそれを進めているということであった。

電子契約の推進については、昨年 6 月に個人的に一般質問で取り上げたこともあり、是非推進していきたいところではあるものの、令和 3 年度に、電子契約システムの実証実験を実施いたしました。自治体向けのシステムではなかったことから、既存の電子入札システムや財務会計システムとの親和性が低く、同じデータを何度も入力する必要があるなど、かえって作業が増加することが懸念されるとの評価になり、電子契約システムの導入に当たっては、契約要求から契約、支払いまでを含めた業務全体が効率的に流れる仕組みを検討する必要があり、そのためにも電子入札システムや財務会計システムとの連携が重要であり、早期の導入は困難という答弁結果となっている。

各システムとの親和性という面で遅々として進まない現状を考えると、共通システムへの早期移行も当然であるが、独自システムを持たないということも親和性を高めていくうえで有効な手段となってくるように感じた。

次に、RPA の推進というところで、効果時間を割り出し、業務時間の削減効果が明確に示されていた。

特にいい取り組みと感じたのが、職員による RPA の内製開発という点であった。

具体的な取り組みとしては、以下の通り。

1. 自身の部署の業務が RPA を活用することによって、改善されると思う場合、挙手性で行政経営課に申告する。
2. 集まった課題をもとに、行政経営課が研究と選定を行う。
3. 3 日間の間、選定された部署の職員に RPA に関する研修を行う。

このような取り組みによって、RPA を外部委託するのではなく、内製化することに成功している。

最後に、システムを持たないということについて、税務システムや給与システムを他県と共同利用することで導入費用を抑える取り組みを行っている。

ノンカスタマイズとすることは独自性を失わせるのではないかという懸念もあるが、全てをノンカスタマイズとすることは不可能なものの、既存の業務を見直して、システムに合わせていくということは、民間の働き方と近づけていくということになり、人材の確保という意味でも有効であると感じた。

以上を茨城県の視察の報告書とする。

総じて、まずはトップダウンで新しい ICT 技術を利用しようとすることを周知する必要性を感じた。

そして、どうしても仕事のやり方を変えようという意識を持ちづらいと思うが、仕事のやり方を変えることで、システムの導入費用も低減できる、各システム間の親和性も高くなる、人材の確保も行いやすくなるというメリットを感じた。

仕事のやり方を変えるという意味で、拒否感を示すのは長く働いてきた職員だと思うが、そのせいで新たなアイデアも若者の働く意欲も失われるということがないように、積極的に導入することを検討し、できない理由でなく、できるようにするための行動計画に落とし込んでいただきたい。

神奈川県で行っているキャリア選択型人事制度について視察を行った。

この制度は、職員自らが進みたいキャリアを 12 分野から 10 年目をめどに選択し、その意向にできるだけ沿った配属とすることで、職員の自発性を育て、能動的に県民に対して貢献することを促していくものである。

全ての職員に対して、採用後 5 年目にキャリアプランシートを作成してもらい、以後毎年見直すことによって、自らのキャリアを考えていくというもの。分野は、大きくは組織・管理系と事業・企画系に分けられ、その他政策エキスパートとして法令、会計などが存在しているほか、少人数ではあるが、より専門的に細分化された分野を選ぶことも可能になっている。

部署と職務の考えを明確に分けることで、自ら選んだ職務に近いものを選択しやすくしている。

人事課としては、65%が希望通り、35%が希望通りにいかないという風に分析している。実際にどれぐらいの割合が希望に叶っているのかということを確認に数値化している点はとても見習うべきだと感じる。

また、職務分野選択前の職員（採用から 10 年以内）においては、概ね 3 年以内に配置換えを行い、2 年以内や 3 年以上在籍といった場合においては、その理由を所属長から伝えられるという仕組みになっており、結果と理由がセットになっている点で納得の高さがうかがえる。

また、10 年目に行われるキャリアプランシートの作成時、意向申告書提出時、意向申告書確定というようなときには、多くの面談の機会が与えられている。

キャリア目標を明確にするうえで、とても有用であると感じる一方で、かなりの時間と労力を費やしているため、常に業務量と効果について図っていく必要について感じた。

どこの職場でもそうだが、やりたいと思った仕事と違っていたという課題は、なかなか解消されづらい課題であるが、西宮市では、若手職員が将来ビジョンを描くために必要な時間が割かれているか再度考えてもらいたいと感じた。

能動的な動機によって仕事に取り組む場合と、受動的に仕事に取り組む場合では、成果が大きく異なることを念頭において、キャリアを自分で選択していける人事制度の構築に取り組んでももらいたいと思う。

横須賀市で取り組まれているチャットGPTについて、視察を行ってきた。

横須賀市では、4月に自治体初となるチャットGPTの業務への導入を行ったことで話題となった。

まず、この導入によって、様々なメディアでの報道があり、それだけでも大きな効果があったことがわかる。

なにより多くの懸念が寄せられたのは、個人情報の漏洩に関することである。

ただ、チャットGPTに個人情報を入力することは禁じられており、そもそもセキュリティポリシーに反することや、API経由とすることにより、入力情報は学習には使われないというOpen AI社の規約を把握したうえで、入力情報を学習に使われないよう、オプトアウト申請することによって、そのリスクを排除し、安心して利用できる環境を整備している。

また、チャットGPTの普及により、職員が私用PCやスマートフォンで利用することによる情報流出を恐れたことから、職員用PCで利用できるようにしたとのことであった。なにより、職員が継続的に利用していくことで、ツールを使いこなす必要性があるため、研修を行ったり、チャットGPT通信を毎週発行することにより、意図的に利用者を増やすように取り組んでいるとのことであった。

この点は、非常に重要な点であるように感じる。仮に西宮市においても、同様の仕組みで導入したとしても、利用方法がよくわからないままに今の仕事のやり方で困っていないからという理由で、利用者が増えないということになると本末転倒であり、継続的に利用されることで、業務効率の向上を目指すという体制の構築が求められる。

具体的に、チャットGPTには、次のような場合に、有用性が高い。

- ・ 行政文章の文書案の作成
- ・ アンケートの概要を子供向けにわかりやすくする。

- ・データ分析のため EXCEL ファイルを作成
- ・アンケートの設問を作成
- ・自己理解を深めるための壁打ち

一方、Google 検索のような事実をただ調べるといような用途では、大きな力を発揮しないという特徴がある。

私も、文章の要約で利用していたが、より内容を膨らませてほしいといような用途でも利用でき、仕事の時短が図られる。

いずれにせよ、利用する職員がその特徴を知ることが必要である。

視察の中では、実際に西宮市でイベントをする場合の提案や、ふるさと納税の施策について質問するなど、議員自身が利用する場合の事例を知ることができた。

今後は、職員間の電話の発着信数を減少させる取り組みとして、総務・人事をまとめたような部署を作り、そこで CHAT BOT に職員からの質問に答えてもらうという仕組みを構築する考えがあるとのことであった。

個人的には、市民からの発着信において、現在総合コールセンターを作り、そこで対応しているが、チャット GPT によって、たくさんの FAQ を作成することによって、発着信を減らすような取り組みができるように感じた。

- 豊田市
- ・①トータル人事システムについて
 - ・②定員適正化計画について
-

豊田市では、トータル人事システムと定員適正化計画について視察を行ってきた。

トータル人事システムは神奈川県のカリヤ選択型人事制度と重複する点もあったが、能力主義により重きをおいた仕組みになっていたように感じた。

採用の面では、公務員試験の採用方法から完全に脱却し、SPI での入庁試験となっている。近年、このような傾向が他自治体でも顕著になっていることから、普通のことになっていくものと想定される。

次に、特徴的だったのが、考課結果の得点化を賞与や昇給、昇任へ反映するという制度を平成 11 年からやっており、管理職だけだったところから、平成 29 年度に全職員に拡大し、差別化が進んでいるが、組合においても大きな反発がなかったということで、職員の意識が頑張った人が報われるという制度になっていることを確認できた。

また、従来の支給額から配分原資分を引き下げたものを標準の成績率とし、より良い判定をとった職員に報いるという仕組みとしたことで、部長級で年間 30 万円程度の差が生じるという給与制度としていた。

頑張った人が報われるという意味で、民間に限らず、西宮市でもいち早く導入してもらいたいと思った。

また、目標設定の方法も仕組化されており、重点目標、所属目標、担当目標といったように細分化することで、自身の目標を明確化していた。過去に個人目標があったものを廃止し、担当目標を最小の単位とするなど、逐一改善が図られており、組織の在り方に対する高い意識を感じた。

また、面白い制度として、ジョブ・リクエスト制度というものがあり、希望先所属から人事課に対して求人への依頼があった場合に、人事課が求人情報を職員に開示し、それを見た職員がエントリーシートを提出し、面接した結果、配属になるという仕組み

もあり、職員のやりたい仕事とのマッチングやそれに報いる人事制度が徹底されていた。

そして、今回の一番のテーマであった定員適正化計画についてであるが、印象としては潤沢な予算の中で、人件費を減らすということに対して、大きな危機感を抱いていなかったこともあり、あまり参考にならなかった。

特徴としては、法人市民税の歳入が多いこともあり、交付税不交付団体であること。定員を増やしてでもより良いサービスを必要とするべきだとする議会側ともし景気の悪化によって、税収の確保ができなかった場合に、財政危機に陥ることを危惧する当局側が折衝して、最終的に定員については、現状維持を基本とするということになったようであった。

また、会計年度任用職員が正規職員とほぼ同数であり、人口に対する職員の数という面では、西宮市よりもかなり多い。

そういう意味でも、産業が強い街は税収の面でも相当優位性が高く、質の高い行政サービスができるということを痛感する結果となった。

総論と提言

今回の視察では、働き方、人事制度について学ぶことで、人件費が課題とされる西宮市において取り入れられる点が大いにあった。

より職員が働きやすく、頑張っている人がきちんと評価される納得感のある人事制度を作り上げていけるようにしてもらいたい。

また定員管理計画については、人件費抑制の面でも大きなカギを握るものであることから、人事制度や働き方に関するこれらの事例を参考にしながら、適切な定員となるように要望する。

<p>トフォン、ビジネスチャットなどの導入で円滑にできるテレワーク・デジタル環境の整備も進められております。</p>
<p>業務のデジタル化についても、「電子申請の推進」から「電子公印の導入」「押印廃止」また「立会人型電子契約の導入」また「知事の職責を含む電子署名の導入」もしていること。更にデジタル技術でできることはデジタル技術に任せる取組みでは、RPA（定型業務の自動化）の導入を推進しており、24 時間 365 日間合せ対応可能な AI チャットボットの導入推進や会議などの議事録の作成を支援するツールの導入推進なども進めていること。</p>
<p>電子決裁率 100%の取組みでは、脅威の 4 か月でほぼ達成しているということ。</p>
<p>取組みを始めた 4 月には、13.3%でしたが、7 月には 99.1%と短期間で驚異的なスピードでの数字になっています。</p>
<p>内容は、テレワークなどいつでもどこでも電子決裁が可能にというところがストロングポイントであり、これによって職員の仕事のなかでの意思決定もスピードアップして持ち回り決裁が不要になります。</p>
<p>コロナ禍のテレワークに迅速かつ円滑に対応していることがわかりました。</p>
<p>（当局への提言）</p>
<p>茨城県では、働き方改革のためのテレワーク制度の充実が見えてきました。</p>
<p>テレワークといえばコロナ禍で進みましたが、最初は育児・介護を行う職員に限定してなどの導入でしたが制度改革で対象職員を全職員に拡大する本気の取組みから更なる取組みを推進するために職員アンケートを実施し、タイムリーな意見を聞いておりました。また RPA の導入推進で業務の自動化による業務時間の 86.2%の削減効果も表れています。</p>
<p>電子決裁が進まなかった理由は、「職員の業務習慣を変えたくないという意識の放置」だと感じ、本市でも今ある環境を変えていくためにはこのような効率の良い取組みを</p>

浸透させて、職員 1 人 1 人の強い方向性と意識を変えることが求められていました。
業績が変われば、時には環境を思い切り変えていかなければならないと思います。
本市のスタイルで DX を進めていくことが重要だと思ってほしいです。
神奈川県 ・キャリア選択型人事制度について
神奈川県のカリヤ選択型人事制度についての視察のなかで、職員の主体性を重視した人事制度の内容はどのようなものか興味がありました。
そのなかで、重要なことは能力・興味・役割・使命の領域をいかに広げるかということが基本になっていくということです。
人事制度改革の取組みと必要性として平成 22 年から新たな人事制度に関する課題への対応ということで、「職員の意欲と主体性の尊重」や「人事制度の透明性の向上」、「人材育成を重視した組織の構築」に取り組まれています。
目指す方向性についても、「働きやすい職場環境が整備された組織」連携を重視していること。
公務員も現在は人材不足であります。そのなかで職責の明確化をどのようにして示していくのか。
日常からの、意欲や能力、実績をあげていく環境が大切だと感じました。
そのような中で、「キャリア選択型人事制度」が平成 22 年度から行われています。
職員が県職員として自らの使命、働きがい、生きがいは何かをしっかりと考えること。
キャリアプランシートの作成をしてもらうなかで、現状の分析（自己理解・認識）など得意や強みなども書けるようになっていました。
また「これからの自分について」将来像や理想の姿、キャリアビジョン・キャリア開発計画の目標や将来のイメージについてもキャリアプランシートに落とし込みもあり

ます。
またキャリアデザイン研修も充実しており、「職務分野の選択等にあたり、キャリア選択型人事制度への理解を深めること、自らの能力・価値観・適性に基づいた明確なキャリアビジョンを描き実現につなげる。」との目的で研修していて充実していると感じました。
(当局への提言)
神奈川県のカリア選択型人事制度は画期的だと感じたので、提言いたします。
職務分野選択の時期は採用後 10 年以上経過する年度が原則ということで、入庁 10 年間は様々な部署で経験を積み、その後の選択肢として職員自ら能力と適正に応じて職務分野を選択するのですが、「組織・管理系」「事業・企画系」「政策エキスパート」などの部局に自分の思いをアプローチ出来るよう、反映した職務分野の決定、プロフェッショナルとして今後の進路の選択を、キャリアプランシートを作成しながら選択していきますが、人事課の担当者と事前相談から人事評価面接と意向申告書を確定させるまで話し合いを重ねていくので納得しながら自分の職務分野を選択していける環境が出来ると思います。
また人事側にもキャリア選択を希望されている方に対しての適切なアプローチや判断をしないとけません。
責任が重い環境になるので、次長や課長の方が面接に携わることとなります。
その方々のためにも、研修をしっかり出来る環境でした。
キャリアデザイン等も充実しており、「キャリアデザイン研修」「職務分野に関する研修」「キャリア相談等」があり受講や事業内容等の説明、外部カウンセラーによるキャリアカウンセリング（任意）があります。
最後に県職員として充実した人生を歩んでいくためには、「やりたいと思っている仕事は何か」「将来どのようにになりたいのか」「そのためには、どのようなスキルを身に

つけたらよいのか」「仕事以外で大切にしたいことは何か」「自分が最も県民に貢献できることは何か？」と自問自答しながら考える環境。
そこに対してキャリア相談担当者が、その職員が考えに気づくことを支援サポートしていることです。
キャリア選択型人事制度の目指すもの、最も重要なことは職員が、本当にやりたいことが、やりがいのある仕事であること。
相互を合致させていくことで、職員のモチベーションの向上につながり職員の専門性向上になると思います。
本市でも、毎日の仕事の中で心から納得した仕事ができるような環境をつくれるように参考にしてほしいと願います。
横須賀市 ・チャットGPTについて
横須賀市が全国自治体初チャットGPTの全庁的な活用実証を開始しました。
正直、チャットGPTと言っても、あまりイメージがなかったのですが、実際にこの最新のテクノロジーを体験してみたら衝撃がはりました。
チャットGPTとは、OpenAI社が開発した対話式AIで、AIとチャット画面で対話しながら質問に答えることができます。
更に、文章の作成、要約などがリアルに出来ることに驚きました。
まさに与えられたデータから新たな文章や画像などのデータを作り出すことができる生成AIの一種です。
インターネット上の膨大な言語データをもとに学習し入力する文章に対し続きそうな文章を確率的に返す機械です。
これによりチャットGPTは文章を作成してくれるのですが、意味を理解しているわけ

<p>ではないということですが、人間と同じように考えて答えを出してきます。</p>
<p>(当局への提言)</p>
<p>全国初横須賀市で、チャット GPT を導入してまだ 1 年経っていないですが、職員に浸透してきてとても便利な活用法でもあります。</p>
<p>実際、庁内で職員に行った中間アンケートから最終アンケートの比較でチャット GPT を利用している頻度も「ときどき利用している」が増加し「チャット GPT を今後も利用したいと思うか？」で 1 回目アンケートは 64.1%から 2 回目アンケートは 76.0%に増えていました。</p>
<p>チャット GPT を利用して行ったことも、「文章の案の作成」や「アイデア・案出し」といった分野に対応できることが大きいし、仕事の内容で、「文書作成事務における業務時間の短縮の想定」も 1 年の中で 22,700 時間短縮になる想定です。</p>
<p>圧倒的に効率的に働ける環境になるとしています。</p>
<p>心配する点では、チャット GPT を導入してセキュリティ面で問題は？とのことですが横須賀市では対策があり、その事を守れば安心です。</p>
<p>またチャット GPT について職員の更なるスキルアップを図り、生成 AI 合宿型研修も企画しています。</p>
<p>チャット GPT といった人に対する対応ではなく最新のテクノロジーとの対話を広めていくことに、経営企画部デジタルガバメント推進室の広報力に職員全体で共有できる取組みや情熱は凄いバイタリティーと感じました。</p>
<p>この横須賀市の素晴らしい取組みが AI、チャット GPT に対してここまで熱心です。</p>
<p>どの自治体でも、強い目標を持って何よりも楽しく広めたい、ワクワクするような仕事の内容を作っていくことが、個々の意識から組織全体の力に変わっていくことを改めて感じました。</p>
<p>本市もこのような取組みを参考に楽しく出来る環境を日々模索して実行して行ってほ</p>

しいと思います。
豊田市 ・ トータル人事システムについて
この人事システムは、しっかり仕事が出来た方また一生懸命取り組んでいる方が成果を
評価されるシステムと感じました。
人事制度改革の経緯もあり、人材育成の基本は職場にある。
組織マネジメント体質の強化、基本理念に「職場」を掲げる。
目指すべき上司、先輩から学ぶことから個人管理を通じた挑戦意欲の向上、能力の
確認。
一方、上司も職場での気づきを大切にして、考動することを促す力も大切です。
更に、職員の個性を活かし、職場でその能力を引き出すことが、豊田市の人材育成
基本方針です。
また人事制度改革で、頑張った人が報われる「人事考課」や抜擢のチャンス、全体
レベルの底上げ「昇任試験」知らない自分を再認識する「上司診断」や、やりたい
仕事にチャレンジ出来るシステムなど職員のやる気を引き出す個别人事戦略が上手く
展開していく努力、意識をしていました。
また人事考課制度の特徴は、単なる評価ではなく、いい仕事につなげるマネジメント
システム。考課結果の得点化から賞与、昇給、昇任へ反映またチャレンジ精神を評価
する加点主義、面接重視のマネジメント、部下に対する説明責任を果たす考課結果の
公開が原則といった人事考課の内容です。
(当局への提言)
トータル人事システムは、人事考課を重視した内容と、職員のやる気を引き出す個別
人事戦略を展開してきている。

人を動かすのも人の信頼関係があつてなので、上司であれば部下に対する説明責任などが大切なことだと感じました。
現在の人事諸制度の展開で働き方改革でも、フレックスタイム制度導入、サテライトオフィス設置、在宅勤務とコロナ禍以降でも効率的に仕事出来る環境作りを整えています。
中でも魅力的なのは「ジョブリクエスト制度」で、やりたい仕事に自ら希望して異動できる仕組みで、本人と所属の面談で異動先が決定する。※人事課は介入しないです。
このご時世では、公務員を希望する学生も少なくなっている傾向です。
また人口減少時代における人材の確保も重要です。
そのなかで採用試験も筆記試験を課さない自己アピール採用導入やプレゼンテーションによる試験や自己アピール採用枠の拡大また SPI 試験も導入していくよう検討してほしい。
ワークライフバランスを重視して時間や場所に捉われない働き方、また定年延長に対する対応が大切なので、本市にもこのようなことを参考にして検討してほしいです。
・定員適正化計画について
豊田市の定員適正化計画はこれまで積極的な定員管理を推進してきました。
平成 18 年度から平成 22 年度までの 5 年間で目標を上回る 5.7%・192 人の職員数削減を達成することに成功しています。
また、行財政改革の取組みとして平成 22 年 3 月には「豊田市まちづくり基本条例戦略プラン」を策定して市民志向・成果志向・現場主義を重視した「行政経営」に取り組んでいます。
しかし、平成 17 年には市町村合併で職員数が増加しました。
その後行政サービス及び組織力の向上を図りつつ、常勤職員数の抑制につとめて平成

<p>24年4月に3121人まで減少しましたが、現場力の必要な部局の増員で平成27年4月</p>
<p>には3225人まで増加しました。</p>
<p>また防災体制の強化や増大する福祉需要の対応やラグビーワールドカップ2019などの多様なニーズに対応するため職員数全体としては、増加せざるをえない状況です。</p>
<p>このように、職員数に限っては様々な理由がありますが、どのようにしたら最善の定員適正化計画をしていけるのか？</p>
<p>豊田市では、時間外勤務の削減に向けた取組みをしている。</p>
<p>年々増加傾向だった行政職の時間外勤務数は平成28年度から減少に転じました。</p>
<p>理由は、行政職の増員とともに、業務の効率化やフレックスタイム制度等の柔軟な働き方に取り組んだ成果です。</p>
<p>非常勤職員や再任用職員などは状況に応じて採用しているとのことでした。</p>
<p>(当局への提言)</p>
<p>本市でも、財政難の今、非常に厳しい「定員管理計画」を考え実践していかなければいけない中で、正規職員の残業時間など負担を少なくするために、会計年度任用職員が必要になるかどうかは慎重に考えなければなりません。</p>
<p>行政職のなかでも、消防職や教育保育職など時代に応じて必要数が増加傾向です。</p>
<p>では定年延長もして、採用もしっかりするのなら増加するだけで意味がありません。</p>
<p>行政職、消防職、教育保育職、技能労務職全てをよく確認し見直していく必要があるのではと感じております。</p>
<p>今の本市の職員数は中核市の中でも多い方であり、各課数は1位です。</p>
<p>もう少し少なくしても動けるよう連携やコミュニケーションを大切に見直していくべきだと思います。</p>
<p></p>
<p></p>

委員会行政視察報告書

委員氏名 澁谷 祐介

調査の期間	令和5年(2023年)10月31日(火)～11月2日(木)
調査先 及び 調査事項	茨城県 ・業務改革及び自治体DXの実現に向けた取組みについて 神奈川県 ・キャリア選択型人事制度について 横須賀市 ・チャットGPTについて 豊田市 ・トータル人事システムについて ・定員適正化計画について

1. 茨城県×「業務改革及び自治体DXの実現に向けた取組みについて」
茨城県において、テーマに記された内容に関する取組が進められ、一定の成果を得ることができている理由として、事務方はトップの意識、本気度を重要な要因としてあげていた。勿論そうした要素の重要性は言うまでもないが、むしろ私はトップの知識や経験を踏まえて具体的な手続き論を整理し、その進捗状況を管理するための「見える化」を進めたことこそが、大きな成功要因であるように感じた。
例えば、平成17年10月より導入されたものの導入以来、長年にわたって10%台と低調に推移していたという電子決裁率。これについて資料によると知事就任後、4ヵ月で電子決裁率ほぼ100%を実現したとしている。事前に確認した資料では、この短期間での大きな成果について、知事の発言として「電子決裁率を100%とするように指示したところ、職員からは『申請書に添付された大量の紙書類などをスキャンする仕事が余計に増える』という強い抵抗の声が上がりました。そこで私は『決裁に本当に必要な書類のみを厳選して電子決裁システムに登録し、大量の紙書類は別の場所に保管しておいて、確認したい人だけが見るようにしてはどうか』と解決方法を提案し

<p>ました。この私の提案に職員もそれならばできると納得して、2018年4月からわずか</p>
<p>4ヵ月で電子決裁率ほぼ100%を達成し、コロナ禍でのテレワークもスムーズに進め</p>
<p>られました。」と記されていた。もちろん、こうした運用面での見直しが重要であるこ</p>
<p>とは論を俟たない。しかしながら個人的感覚として、こうした運用の修正とトップの</p>
<p>号令のみで、ここまで短期間かつ大幅に電子決裁率が向上するとは考えにくいと感じ</p>
<p>ていた。</p>
<p>この点について当地での視察において、電子決裁率100%を実現するために行った</p>
<p>取組として「各所属あて通知を発出すると共に、各次長に対し取組の趣旨を説明し、</p>
<p>部局内の監督と進捗管理を依頼しました」とした上で、「各所属の電子決裁率を月ごと</p>
<p>に公表し、電子決裁率が低い所属には当該部局の次長等から電子決裁を利用するよう</p>
<p>直接指示を行うなどの取り組みを行いました」という説明があった。前半の通知や依</p>
<p>頼と言った内容については本市でも普通に行われているが、後半で示されている電子</p>
<p>決裁率の見える化を進めた上で、直接指示したという内容は、本市にはきわめて薄い</p>
<p>感覚であると感じる。そして、むしろ、こうした感覚を持つことこそが、改善のため</p>
<p>の行動を、単なる自己満足に終わらせず、具体的な成果を得るためのきわめて重要な</p>
<p>要素と改めて痛感した次第である。</p>
<p>例えば、本市においては会議に関連して時間の短縮、資料の簡略化が求められてお</p>
<p>り、それに関するガイドライン等の作成も進められてはいる。しかしながら実際に効</p>
<p>果を得るためには、課題における部署ごとの取組における進捗状況が見える化すると</p>
<p>共に、その内容に基づいた見直しを進めるよう指導等を行っていくといった、茨城県</p>
<p>におけるような取組がことのほか重要であることを改めて実感した。会議時間の短縮</p>
<p>や資料の簡易化に留まらず、あらゆる課題において現状を改善していくために、基本</p>
<p>となるルールの構築とその徹底度合いの把握、進捗状況の確認と指導といった一連の</p>
<p>流れを強化していくべきと痛感した次第である。</p>

<p>なお RPA の推進に対して「費用削減という観点から指摘をされることが多いが、ピークカットやミス防止という観点も重要」という説明がなされたことを印象深く感じた。</p>
<p>【提言】</p>
<p>●様々な課題において現状を改善していくために、基本となるルールの構築とその徹底度合いの把握、進捗状況の確認と指導といった一連の流れを強化していくべき</p>
<p>→とりわけ会議時間の短縮、資料の簡略化について、部署ごとの取組における進捗状況を見える化すると共に、その内容に基づいた見直しを進めるよう指導等を行っていくことを求める</p>
<p>2. 神奈川県×「キャリア選択型人事制度について」</p>
<p>そもそもは「職員が自身の選びたいキャリアを選ぶことができる」制度と予想していた「キャリア選択型人事制度」についての視察と受け止め、神奈川県を訪れた。しかしながら視察を通じて、神奈川県の人事制度は「職員の主体性を重視した人事制度」をテーマに掲げており、それを具体化するための制度のあくまで一部分として「キャリア選択型人事制度」が導入されているということを認識すると共に、そこに留まるものではない学びを得る機会となったと感じている。</p>
<p>視察全体で最も強く印象に残ったのは、職員の主体性を導くという観点からは、人事制度全体として、職員にとっての納得性と公平性、透明性が確保されていることが重要ということであった。そうした観点から、神奈川県においては、人事異動に関する基本的なルールが要綱に明示されているという点に象徴されるように、基本的かつ</p>

<p>具体的な考えが記されていること、又、それに当たって説明責任を果たすことが求められていることを示しているのが重要と感じた。例えば、概ね採用から10年以内の期間については、要綱に</p>
<p>●同一所属勤続2年以内の転任・配置換え又は同一所属に3年を超えて勤務させる場合は、職員からの求めがあれば、その理由を当該職員に説明する</p>
<p>●原則として、同一の職務分野に複数回配置しない。人事上の必要により同一の職務分野に複数回配置する場合は、職員からの求めがあれば、その理由を当該職員に説明する</p>
<p>といった内容が示されている。また、職務分野選択後においては</p>
<p>●人事上の要請、職員の能力、経験等から、選択した職務分野以外の分野に配置される場合は、職員からの求めがあれば、その理由を当該職員に説明する</p>
<p>といった内容が、示されている。繰り返しになるが、こうしたルールを明確化し、かつ開示することは制度の透明性を確保すると共に、異動の対象である職員の納得性を得るという観点から、非常に重要な視点であると感じた(なお要綱上、「求めがあれば」という表現になっているが、実際にはほぼ例外なく説明するとのことであった)。又、こうした運用を行うことは必然的に異動を行う側に対して説明責任を求めることにもなる面があり、これは非常に重要な考え方であると感じる。</p>
<p>また神奈川県においては、人事制度改革全体の取組は人材育成だけでなく、採用、職場環境の整備、組織・執行体制といった点も含まれると示されており、その全てを進めて行くことこそが重要という視点が示されたことが印象的であった。以下、やや箇条書き的な形になるが、印象に残った内容を個別に例示していく。</p>
<p>●昨今の学生の気質として、「自分が成長できる職場に行きたい」という考えが強いと言われるが、神奈川県のように自らキャリアを選択できるという形を示していることは、採用において非常に良い形で働いているという認識。</p>

<p>●人事評価においては複数評価が肝と考えている。例えば、入庁10年以内の職員であれば30代後半～40代前半のグループリーダーが1次評価・副課長が2次評価という形で基本的に2人以上で評価を決定する。</p>
<p>●「組織・執行体制」をよりよいものにするために「職責の明確化」が重要という観点 が示されたことは印象的。なお、各職位における職責について説明資料を後日頂くこ とになった。</p>
<p>●制度を有効な形で進めて行くために重要な視点の一つが、所管の負荷を減らすこと。 例えばキャリアプランシートは元々はA3だったが、A4に変えるなど、極力シンプル な造りを目指している。</p>
<p>●現在は管理職への登用試験は実施していない。というのも元々は実施していたが、 /女性がなかなか受けてくれない/なってほしい人はあまり受けてくれず、あまりなっ てほしくない人が受けてくる/等、弊害が目立つようになってきた面があったから。そ のため現在は日常の評価で昇格を決定している。ただし、その前提として明確化され た職務・職責の考え方があり、それに基づいて、昇格しても、その職階において求めら れる資質をクリアしているかを考慮して判断している。</p>
<p>●各種の取組を進めてきた結果として、全国平均と比べて時間外勤務は少なく、年休 取得数は多いという実績が上がっている。</p>
<p>●迅速な意思決定やグループ内のマネジメントを適切に行うという観点からは、課・ グループの規模の適正化が必要。感覚的なものだが、課は30～35人、グループは7～ 8人が理想。あまり細分化しすぎてもマイナスが多い。</p>
<p>【提言】</p>
<p>●人事制度全体として、職員にとっての納得性と公平性、透明性が確保されているこ とが重要という認識を強く持つべき</p>

●人事異動に関するルールを明確化すると共に、開示すべき
●各職位における職責を明確化すると共に、開示すべき
●人事評価制度の運用において、原課の負担を減らすことを意識すべき
●迅速な意思決定やグループ内のマネジメントを適切に行うという観点から、課・グループの規模の適正化を進めるべき
3. 横須賀市×「チャットGPTについて」
ChatGPT については報道等で目にする機会があるものの、市役所業務における具体的な活用方法についてのイメージを持つことができていなかった。が今回、横須賀市において具体的に画面を見ながら進めて行くことで一定の感覚を得ることができたのは収穫だったと受け止めている。その中で得た感触や印象的なものを以下に列挙する。
●人間が作った文章・条件を基に作文・要約・構成することが得意という点について、強く納得。例えば、
→本会議での一般質問に対する答弁作成などであれば、（それが良いかどうかは別の話として）、かなりの精度のものを作成できるのではないかと
→市民向けの広報や説明文書の作成、法令解釈などにおいては、正しい使い方をできるなら大いに有効に働く可能性
●案出しが得意であり、対話を重ねることで発想に使うことができるという点についても納得。視察においては、/西宮市のふるさと納税は大幅な流出超過→地元産品や地元企業の商品等のうち、現在活用されていないものを利用して流入額の増大を目指したい/として複数の情報を追加しつつ、案出しを進める機会を得た。時間の制約等もあり、掘った話は難しかったが、活用できるなら有効なツールになり得ると感じた

●一方で、定型的な業務が中心になる職場等において、業務上、習得の必要性がどこまであるかは疑問。

→例えば、案出しで十分に機能を発揮するためには、やり取りを重ねることが必要。

一方で、それを進めるためには、一定の論理的思考力を基礎とした上でのセンスが求められる面が強いと感じる。

【提言】

●先進事例を踏まえ、対象となる業務や、それによる効果が多く期待できる部署を明らかにした上で、明確な意図を持って取り組むことが可能なら、導入・活用について検討すべき

4. 豊田市×「トータル人事システムについて」

平成 11 年 3 月策定の豊田市人材育成基本方針のアクションプランと位置づけられている豊田市トータル人事システム。先進事例として紹介される機会も多いと感じているが、現時点で基礎自治体として考えられる人事システムの一つの完成形であり、西宮市が学び・目指すべきは、この方向性と完成度であろうと実感した次第である。以下、提言として特に強く学ぶべきと考えた点を列挙する。

【提言】

●局の目標を明確に示すとともに、それを部下職員の目標とし、その結果を評価することで、組織目標と個人目標の一貫性を担保すると共に、目標管理制度遂行における職員の負荷低減に努めるべき

●「業績・能力・態度」等、評価項目とそのウエイトを明示したうえで人事考課を実施することで、効果の透明性・公平性・納得性を向上させるべき
●いわゆる 360 度評価を実施すべき
●考課結果を給与に反映させるべき
→加えて、その内容と結果を被考課者が確認できるようにすることで、考課者の責任感の醸成と能力の向上、被考課者の納得性・公平性の向上と成長に寄与するものとするべき
●年功序列を打破し、能力不足の職員を昇任させないようにするため、昇任試験を実施すべき
→大前提として、各職位における職責を明確化すべき
●人事異動における方針・ルールを明確化すると共に、職員の成長・キャリア形成という観点から人員配置や人材育成を考えるべき
●やりたい仕事に自ら希望して異動できる仕組みを導入すべき
●フレックスタイム制度の導入や、在宅勤務の積極的な推進など、働きやすい環境整備に努めるべき
●「人を育てる」ではなく、「人が自ら育つ」という観点から人事制度全般を構築、運用し、点ではなく線・面として継続できる形とするべき
5. 豊田市×「定員適正化計画について」
定員適正化計画の内容自体は一般的なものが多かったが、「役職者比率の適正化に努め」という内容についての質疑の中で、
●課には課長と副課長が存在

→課長は対外折衝・方針決定等を、副課長は労務管理や内部事務の取りまとめなどを管轄するという形で、業務の区分けを行っている

→課長にプレイングマネージャーとしての側面が強く、本来、課長が果たすべき職責に集中しづらい環境があるという意識が強かったため、こうした形が取られているという考え方が示されたことを興味深く感じた。

【提言】

●各職位における職責を明確化すると共に、管理職の比率のあり方について考え方を整理すべき

以上

総務常任委員会視察報告書

令和5年11月6日

総務常任委員会委員長 坂本龍佑 様

総務常任委員会委員 中尾孝夫



令和5年10月31日(火)

茨城県「業務改革及び自治体DXの実現に向けた取組み」

平成29年に就任した新知事(大井川和彦氏)のもと、いち早くDX・デジタルトランスフォーメーションの実現に向けた取組みが進められた。それは電子決裁やテレワークの環境整備、電子申請等業務のデジタル化、RPA(定型業務の自動化)、システムを保有・独自開発しない、という四つの取組みのこと。新知事は中央官庁(経済産業省)や民間(マイクロソフトアジアやシスコシステムの執行役員)で務めたITのエキスパートという経歴によるところが大きい。

電子決裁率は10%台が長らく続いていたが、平成30年には一気にほぼ100%を達成している。

RPAは業務時間の86%の削減効果ありとの実証実験結果があり、令和元年度から毎年度導入事業を拡大している。投資額は5年間で3.4億円で従事職員3人。

→(提言)本市の電子決裁比率は全庁で57%に止まっている。殊に教育委員会26%や健康福祉局32%と低率。RPAは類似40業務に展開した場合、年最大4.6万時間削減効果ありとの茨城県の実証実験の結果もあり、本市も業務改革及び自治体DXの促進に向けて最大限努力する必要がある。このことに詳しい人材を確保することも必要。

令和5年11月1日（水）

神奈川県「キャリア選択型人事制度」

公務に必要な知識や経験を身に付けるため、最初の10年間は能力開発期間として概ね2部局3課（所）を目安として人事異動を行っている。その後も本人の希望も取り入れながら人事異動が行われている。

職員の主体性を重視し、意欲をもって積極的にキャリア開発に取り組むことができるよう、職員が専門とする職務分野を選択するキャリア選択型人事制度が導入されている。全ての職員がプロフェッショナルにという考えのこと。昇格試験制度は女性職員の受験率が低いことから廃止した。

→（提言）技術職だけでなく事務職もスペシャリスト（政策エキスパート）とした場合、同一部署での在籍期間が必然的に長期となり、馴れ合いや癒着という弊害がある。人事異動の希望制は一見理があるが、それが叶えられる場合はよいが、そうでない場合当該職員は不満を抱くことになり、また人事全体を考慮した場合は一概に推進せよとは言い難い（叶えられないケースが多いと思われる）。人事の秘密という問題もある。人が人を評価することは主観が入り中々難しい。これらのことから、神奈川県のキャリア選択型人事制度の導入は慎重に検討を要する。

令和5年11月1日（水）

神奈川県横須賀市「チャットGPT」

チャットGPTは自然言語処理技術を活用し、AI・人工知能が自然な会話を行えるシステムで、AIと会話しながら、質問に答えたり、文章を作ったり、言葉を翻訳したり、文章を要約することができる。横須賀市では全ての職員が文書作成、文書の要約、誤字脱字のチェック、またアイデ

ア創出などに活用するようにし、業務の効率化を図っている。

6割以上の職員が実際に活用して好評だが、利用用途に向かない検索用途での利用が3割あるとのこと。この分野での第一線で活躍するAI戦略アドバイザーを招聘している。

→（提言）横須賀市が先進的に取り組んでいるが、新しいシステムであり不明な点も多い。しかし、業務の効率化という点では必須のことと思われるので本市も導入を検討すべきだ（例えば議会では議運の議事録要約に役立つだろう）。

しかし、基本的には文章の作成は自ら考えて行うべきと思う。チャットGPTに頼りすぎると、全て同じような文章になってしまうし、思考能力の減退に繋がる恐れがある。因に、小説家の執筆にこれが使えるかと横須賀市の説明担当者に尋ねるとノーの返答だった。^{休憩中に}小泉元首相の新築した自宅を訪問したが、氏の郵政民営化とチャットGPT導入が先進性の面で共通しているかもと感じた。

令和5年11月2日（木）

愛知県豊田市「トータル人事システム」「定員適正化計画」

平成14年12月トータル人事システム策定、同21年3月人材育成基本方針改訂。

職員のやる気を引き出す個別人事戦略として、人事考課、昇任試験、上司診断、アセスメント研修、配置システム、女性活躍推進、採用試験を展開。人事考課結果の得点化として賞与、昇給、昇任への反映を上げており、職位に応じて業績、能力、態度を考課要素としている。昇任試験の受験率は女性課長級は男性と比較して50%程度低く、係長級も30%程度低

くなっている。

人口1万人当たり職員数は80人程度で推移しているが、保育所は殆どが市立で教育保育職職員の人数が多いとのこと（説明した人事担当者は人事畑を14年間経験）。

→（提言）豊田市の人事システムは非常に過激なものだ。平坦、過激、平坦、過激を繰り返すのがいつの時代においても何事についても見られる現象だが、過激の頂点に達しているように思える。人事考課結果のウェイトは一般職賞与用の態度は30～50%を占めている。真面目に仕事をしているかどうかだと推測するが、上司に意見を言う面などで萎縮してしまう恐れがある。また、管理職の賞与用の業績は50%以上のウェイトとなっており、チームで仕事をしている筈が個人の評価に直結していることにはささか疑問を感じる。それらは昇給・昇任用のウェイトにも同様な傾向が見られる。

適正化計画の職員数は人口当たりの人数、類似団体との人数など比較論ばかりで、あるべき姿を表したものでない。各市で個別事情があり、本市の場合、豊田市にない市立病院や市立高校を擁しており、単純比較できない。オーソライズされた公式のような物差しがない現状では比較論に終始するしかないのだろうか。管理運営事項を除くことは労働組合との団体交渉の対象になっているが、給料、手当、労働条件などと直結する人事システム、定員適正化計画について、この過激な内容を労組とどう交渉しているのか。本市の人事当局者も参考に値すると思う。

委員会行政視察報告書

委員氏名 野口あけみ

調査の期間	令和5年(2023年)10月31日(火)～11月2日(木)
調査先 及び 調査事項	茨城県 ・業務改革及び自治体DXの実現に向けた取組みについて 神奈川県 ・キャリア選択型人事制度について 横須賀市 ・チャットGPTについて 豊田市 ・トータル人事システムについて ・定員適正化計画について

*茨城県 業務改革及び自治体DXの実現に向けた取組みについて
「職員の働きやすさ」を第一の目標とする知事の意気込みで、各種業務改革や自治体DXにとりくんでおられた。電子決裁率100%へのとりくみでは、例外としての紙決裁を認めないことや、部局でのばらつきの改善にも粘り強く、かつ確固とした構えで進め、ほぼ100%を達成。一方で、すべての書類を電子とせず、どうしても必要な紙書類の添付はあえて紙のままで良しとするなど、柔軟性も見られた。
また、テレワークについてはコロナ以前の平成29年(2017年)から、育児・介護を行う職員限定→全職員→利用期間の上限引き上げ→実施場所の拡大など順次制度改正を進め、一定数まで広がっている様子だ。ただ、自治体職場におけるテレワークの定着がどの程度なのか、全国的なデータは存在しないとのことであった。しかし、間違いなく茨城県は先進ではないか。なお、豊田市ではテレワークについて働き方改革の一環としてH29年10月人事課などで試行実施したのちR2年10月から全庁で試行運用開始したが利用率は6%程度とのこと。「行政はサービス業であり、なかなかじまないのか」との発言もあった。

<p>提言：業務改革やDXの取り組みの目的を、「コスト削減」ではなく、「職員の働きやすさ」においたところ、また、トップの確固とした推進への決意が「実績」となっている。「何のために行うか」が、多くの職員の自覚となった時=自分にとっても市民にとってもプラスになると思える時にこうした取り組みは進むものと思われる。それを本市でも肝に銘じてもらえたらと考える。</p>
<p>テレワークは市民にとって、また職員の働き方改革にとってどうなのか、そのメリットデメリットを検討いただいたうえで、取り組みを進めるのかどうか方針を示してもらいたい。</p>
<p>*神奈川県 キャリア選択型人事制度について</p>
<p>職員の意欲や主体性を重視した人事制度であった。同制度がめざすものとして「①Will（～したい）興味、②Can（～できる）能力、③Must（～すべき）Mission（～なすべき）役割、使命、この3つが重なりあう領域をいかにひろげるか」という説明があったが、これがこの制度のすべてを物語っている。そのために全職員が採用後5年目以降毎年キャリアプランシートを作成し、職務分野を選択する。一方、各所属のキャリア相談担当者は、シートをもとに事前相談、キャリアプラン面接、人事評価面接などを実施する。また、人事課職員は各所属キャリア相談員では対応できない相談に応じ、外部のキャリアカウンセラーも配置するなど、制度を実のあるものにするためにいくつもの丁寧な仕掛けがつけられ、実施されていた。また、人事異動についても考え方が整理され明示されていて当事者にも説明責任が果たされるようになっている。もちろん、すべてうまくいっているとは言えないだろうが、首尾一貫徹底して「職員の意欲や主体性を重視」しようとしていると感じられた。そのために各課が30人程度のなかで人事課（部）は100名を擁しているとのこと。さもありなんだ。</p>

<p>提言:本市がこの制度をそのまま取り入れることには相当無理があるとも思えるが、せめて、人事異動の考え方の明示や、異動させる際には求めがあれば（なくても）理由を本人に説明することの義務付けなどは、職員の意欲保持のためにも必要であり、実施できるのではないか。</p>
<p>*横須賀市 チャットGPTについて</p>
<p>AI とチャット画面で対話をしながら、質問に答えたり、文章の作成、要約、翻訳などができ、与えられたデータから新たなデータを作り出すことができる生成 AI の一種である ChatGPT。恥ずかしながらはじめてふれるものであったが、使いようによっては様々な業務が飛躍的に容易にこなせるようになる便利なツールだということが分かったのが一番の収穫であった。同市では、わずかな経費で職員の 2 割が使い、1 割の職員は使いこなしているとのこと。対話＝質問を重ねて AI に学習を重ねさせ、新たな発想のヒントにするなど、使いこなせれば行政のあらゆる場面にもうんと役立つことだろう。そのために熟達した担当者が使い道や使い方をどんどんと職員に伝授する、その仕組みもまた大切だ。同市では、チャット GPT 通信を継続して発行し、さらには生成 AI 開国の地（黒船来航になぞらえて）として、AI 戦略アドバイザーの配置まで実施している。</p>
<p>提言：このような有用な新たなツールを行政にも生かそうとするなら、AI 活用に詳しく、かつ熱心な担当者が存在することが絶対不可欠だ。横須賀市にはその存在があった。AI にとどまらず新技術の活用では、外部人材も含めて人材登用、育成が大事であり、また、全職員が関心を持てるよう、「面白い」と思わせる工夫をしていただきたい。</p>

*豊田市	トータル人事システムについて
	定員適正化計画について
	当市での調査の主目的は「定員適正化計画」のはずであったが、説明はおもに「トータル人事システム」についてであった。
	定員適正化計画では、「増加する行政需要への対応による（職員）増加要因は認めつつ、事業事務の見直しによる業務削減により増加分を補う方針で作成」されており、H27年4月からR2年4月の第3次計画では155人増、4.8%増の実績を踏まえ、第4次計画（R2年4月～R7年4月）では、12人増、0.4%増となっている。その要因として市域が広大で11支所を抱えていることや急増する保育需要への対応で市立こども園を多く設置したことなどが説明された。各市それぞれの事情があり、職員定数の適正数値、客観的な根拠に基づく数値を示すのは困難であると思われる。
	トータル人事システムでは、人事考課を全職種職位において処遇反映させている。その際職位上位者から多めの配分原資を出させたいうえで、低判定者の引き下げた賞与を上位判定者に分配するしくみだ。さらに低判定者には免職、降任降格を含む分限処分も実施している。なかなか厳しいものであった。職員のモチベーション、やる気はどう影響しているのだろうか。
	提言：本市でも現在「定員管理計画」を策定中だ。本市の特性を的確にとらえ、また、増大していることは間違いのない行政課題にいかに対応するか、を考慮しながら、内外 (!?) から抵抗のある「増員」を避けながら策定するのはなかなか困難な課題だと思われる。いずれにしても計画の背景や根拠等の「説明」が納得いくものであることが肝心である。

委員会行政視察報告書

委員氏名 前島 のぶなが

調査の期間	令和5年(2023年)10月31日(火)～11月2日(木)
調査先 及び 調査事項	茨城県 ・業務改革及び自治体DXの実現に向けた取組みについて 神奈川県 ・キャリア選択型人事制度について 横須賀市 ・チャットGPTについて 豊田市 ・トータル人事システムについて ・定員適正化計画について

第1 茨城県「業務改革及び自治体DXの実現に向けた取組みについて」

1 概要及び所感について

(1) 電子決裁率100%の取組 (2) RPAの導入推進 (3) 立会人型電子契約の推進について調査を行った。(1) 電子決裁率100%の取組については、もともと電子決裁システム自体は、平成17年10月より導入していたものの、電子決裁率が、10%台と低調であったところ、大井川知事の就任後、2018年より電子決裁化に取り組み、4か月で99.1%まで電子決裁率を上げたとのことである。電子決裁自体は、テレワークにも対応でき、また、持ち回り決裁が不要になるなどその有効性は認められるところであるが、実際の業務の中で、どの部分を電子決裁化しているのかについて興味をもって調査を行った。県の説明では、電子決裁システムに登録する文書を厳選し、大量の紙書類については、別途、所属内に保管し、必要に応じて閲覧するというルールを作ることにより、業務量の縮小化を行ったとのことであった。管理の線引きという意味で、ある程度大きなルールを作成することで、決裁の効率化を図っていることが伺えた。また、電子決裁から派生して、テレワークシステムの充実(本年10月1日現在で平均324名がリモート接続)や、パソコン上での資料・データの確認

のためのサブディスプレイの活用を行っている点が参考となった。さらに、テレワークに関連して必然的に生じる勤怠管理については、電話・ビジネスチャットによる確認、実施報告書、業務成果の確認により労務管理を行っているとのことであった。なお、来年4月より民間の勤怠管理システムの導入を図るとのことである。

(2) RPAの導入推進について

平成30年度に対象4業種について実証実験を行ったところ、業務時間について平均86.2%、2,768時間/年の削減効果があり、人件費換算で5,423千円の削減に成功したとのことである。その後、順次、導入事業を拡大し、令和2年度には、RPA導入事業を20業務で実施し、23,141時間/年(見込)の効果、令和3年度には、職員によるRPAの内製開発(10業務)をスタートさせているとのことである。定型業務の自動化については、今後、職員数が減少する可能性がある中で、職員が単純作業に時間を取られず、より建設的な業務に集中できる制度として有用である。中でも、県が、すべてのRPA業務の開発を外部委託するのではなく、できるだけ職員による内製開発を行っている点が興味深かった。また、独自の業務システムを作らず、他の都道府県との基幹システムの共同利用などにより初期導入費、運用費の削減を実施している点が参考になった。なお、手書きの請求書や申請書を多数扱うため、AI-OCRにより紙の請求書を自動認識し、一括データ化するとともに、その後の処理をRPAで自動化する方法が有効と思われる。県においても、その取り組みは行っているようであったが、やはり、エラーに対する目視は行っているとのことであった。

(3) 立会人型電子契約の推進について

電子契約については、電子証明書を必要とする当事者型電子契約ではなく、より簡便に電子契約の締結が可能となる立会人型電子契約の推進を行っているとのことであった。また、契約のデジタル化については、建設工事については平成16年度、物品・役務については平成23年度に電子調達システムの運用を開始し始めるとともに、地

方自治体における立会人型電子契約締結の上で支障となる地方自治法の問題について、

県自ら省令改正に取り組んだとのことであった。

2 当局への提言について

(1) 電子決裁率100%の取り組みについて

今後、自治体職員の減少化、テレワークの増加が予想される中で、電子決裁の利用は必要不可欠であると考えます。かかる観点からは、本市においても、積極的に決裁の電子化を研究・検討する必要がある。電子決裁を行う上で、最も課題となる点は、やはり、既存の紙ベースの決裁方法と電子決裁をいかにすみ分け、決裁内容によって市職員にとり最も利便性の高い方法を構築することであると思われる。県の説明では、比較的大きなイメージで、紙媒体で保存するものもあるように感じた。あまり詳細なルールを作ると、その処理（例えばPDF化に無駄に時間を要する）などの弊害が発生する可能性もあることから、できる部分から積極的に決裁の電子化を進めていくことが必要と考えます。

(2) RPAの導入推進について

事務作業の自動化を進めるという点では、極めて有効であり、特に事務事業の内容によっては、相当程度の業務削減・時間削減が期待できると思われる。特に茨木県において取り組まれているようにRPAを外部委託だけに任せるのではなく、職員が自主的に内製開発できる点は、職員が、自己の行っている業務をいかにすれば削減化できるかを自主的に検証する効果もあり、かかる内製開発を促進できるような環境作り・研修などの取り組みが必要であると考えます。

(3) 立会人型電子契約の推進について

電子契約は、最近、民間企業においても普及しつつあり、契約当事者が、対面し、その場で紙の契約書に署名・押印するという旧来の契約概念を変容させつつある。当事者が、遠方の事務所にいながら、契約内容を確認し、意思の合致を確認できる点で地

<p>方自治体においても今後、電子契約は、さらに普及するものと思慮する。本市においても今後、電子契約の内容について検証し、契約事務の簡略化・迅速化を図ることは有効であると考え。一方、電子契約においては、契約当事者の意思確認や契約内容の確認など一定のリスクがあることも考慮しながら、契約上のトラブルがないように慎重に検証していくことが肝要であると考え。</p>
<p>第2 神奈川県「キャリア選択型人事制度について」</p>
<p>1 概要および所感について</p>
<p>(1) 組織・人事改革戦略について</p>
<p>地方分権の進展に対応できる能力、高度高齢化の進展に伴う新たな行政課題への対応力、行政需要の多様化と効率的な組織運営への対応など県を取り巻く環境の変化への対応を図るために人事制度改革に取り組み、平成28年3月の組織・人事改革戦略策定において①どんな組織にしたいのか（目指すべき組織像）および②どんな職員になってほしいのか（目指すべき職員像）について実現に向けた具体的な取り組みを展開しているとのことであった。</p>
<p>(2) キャリア選択型人事制度について</p>
<p>県職員として必要な知識・経験を習得するために採用後10年間は、能力開発期間として、概ね2年から3年を基準として複数の職務分野に配置換えを行うジョブ・ローテを行った上で、10年経過後から、職員の主体性を重視し、意欲をもって自らのキャリアを選択し、プロフェッショナルとしての能力や適性に応じた自らのキャリアプランを培うことが可能となるような人事制度を構築しているとのことであった。また、キャリアプランシートの作成やキャリアデザイン研修の充実により、職員が、自らの適性や進むべき分野について検証しながら職務分野を経験できる制度を構築していた。同制度においても、人事評価の納得性が、職員のモチベーションを維持する上で必要不可欠と考えるが、複数人（原則5人）の平均値で人事評価を行うことによって、評</p>

価の客観性をできる限り担保するとともに、職員から開示を求められた場合には基本的に開示をするなど職員が納得する人事評価を目指している点が有用であると思われる。

2 当局への提言について

職員の人事制度については、本市においても、市民福祉とサービス向上のために、主体的に能力・知識・技術を習得していく職員像を掲げ、人材育成を基本とした人事評価制度採用し、人材育成および適材適所の視点による職員配置などの人事管理制度の取り組みを行うとともに、職員研修の充実、OJT などサポート体制の充実を図っているところである。神奈川県のカリヤ選択型人事制度のような人事制度を制度として構築するには、人事制度全体の見直しが必要であり、本市の現状の財政状況などに鑑みると、やや現実的でないような気もする。もっとも、例えば会計・経理職や IT 関係職など一定のエキスパート的分野については、一部、カリヤ選択型人事のような制度を採り入れ、専門職の養成に特化することは、今後の複雑化する行政需要に対応するために有効であると思われる。

第3 横須賀市 「チャットGPTについて」

1 概要および所感について

横須賀市では、コロナ対策で保健所業務が逼迫していたが、市役所と保健所が離れた場所に位置していることから、本庁と保健所間の迅速な業務連絡・情報共有のために LOGO チャットを導入していた。2023年に、市長指示により、chatGPT の行政活用が検討されたが、LOGO チャットと連携させ、chatGPT への業務の入口を LOGO チャットに集約することで、シャドーIT の排除を目指し、セキュリティー面での安全性を確保するところとなった。セキュリティー面でのリスクについては、厳密な検証が行われたが、①Open AI 社の規約により API 経由の場合には、入力情報は学習に使われないこと②入力情報を学習に使われないようにオプトアウト申請を行うこと③市職員に

<p>対し機密情報や個人情報を入力しないように指導することなどを通じて対策を講じる</p>
<p>ところとなった。chatGPT の使い方としては、単なる検索としてはあまり意味がなく、</p>
<p>文章案の作成、文章の要約・校正やアイデア案出しなどに有効であるとのことであつ</p>
<p>た。</p>
<p>また、実際に横須賀市で行われた使用例を見学したが、相当精密な文章が作成される</p>
<p>など実践性が極めて強いと感じた。また、横須賀市では、同分野の第一線で活躍する</p>
<p>深津貴之氏を AI 戦略アドバイザーとして、より適切な AI の活用、職員の更なるスキ</p>
<p>ルアップを図っているとのことであつた。所感であるが、実際に拝見した文章の作成</p>
<p>例は、かなりレベルの高いものであり、職員が一定の時間を使って作成したものに遜</p>
<p>色のないレベルであつた。また、同市では、他自治体からの問い合わせが多いことか</p>
<p>ら、本年 8 月 16 日より他自治体向け問い合わせ対応ボットの運用を開始したところ、</p>
<p>chatGPT に関する自治体からの電話問い合わせがなくなったとのことである。また、</p>
<p>市民向けの対応ボットについては、まだ、市民に不利益が生じる可能性があることか</p>
<p>ら、次のステップとして職員の内部事務（旅費・休暇など）の問合せの対応に着手し、</p>
<p>新たな技術を模索するとのことであつた。chatGPT の有効性は想像していた以上のも</p>
<p>のであつた。一方、やはり chatGPT がインターネット上のデータから学習するもので、</p>
<p>その意味を理解しているものではないという特性（いわば chatGPT の限界）を理解し</p>
<p>た上で有効に活用することが要求されると思われた。</p>
<p>2 当局への提言について</p>
<p>chatGPT の有効活用による業務改善・業務時間短縮の効果は、相当なものであり、本</p>
<p>市においても積極的に各職員が、chatGPT を業務の補佐的な役割として活用できるよ</p>
<p>うな制度作りを検討していくべきと思われる。もっとも、chatGPT の利用が、市職員</p>
<p>にとって有効であるためには、各職員が①chatGPT の特性および危険性を把握すると</p>
<p>ともに②質問方法に習熟する必要がある。横須賀市では、各職員の質問スキルアップ</p>

<p>のためにノウハウなどを記載した chatGPT 通信を発行したり、専門家の研修会を行うなどして適時、職員の質問スキルの向上に努めているとのことであった。本市においても、定期的に chatGPT に対する質問スキルの向上に資する研修を計画・実施するべきである。また、chatGPT を活用した市民向け問い合わせ対応ボットについては、横須賀市でもまだ研究段階であり、本市においても導入は時期尚早であるとする。今後、先進事例を通じて市民向け問い合わせ対応ボットの導入を研究すべきである。</p>
<p>第4 豊田市「トータル人事システムについて」</p>
<p>1 トータル人事システムとは、豊田市が、人材育成基本方針の行動計画として平成14年12月に策定されたシステムであり、①能力・成果主義の徹底②組織マネジメント体制の強化③チャレンジ精神の高揚を基本方針とし、①採用されてからの能力適応時期の明確化②「能力成果主義の評価システム」「プロ人材採用・配置システム」「プロ人材能力開発システム」「真に公平な報酬システム」を基本要素として整理したものである。目標管理を活用した業績重視の人事考課を採用するとともに、考課結果を得点化することで、賞与、昇給、昇進へ反映をさせる点で、いい仕事につなげるマネジメントシステムを構築するとともに、がんばった者が報われる制度となっている。また、考課結果については公開を原則とし、部下に対する説明責任を果たしている。</p>
<p>同市の説明では、職員のやる気と能力に報いられる仕組みとして、一定のモチベーション向上に貢献するとともに、人件費についても、ラスパイレス指数が下がっていることからして、一定の人件費抑制の効果が出ているとのことである。人事考課については、上位職は成果重視、下位職は育成重視とした上で、考課結果の給与への反映（賞与）については、従来の支給額から配分原資（0.5%から3%）を引き下げたものを標準（C判定）とし、これを配分原資としてA判定（概ね10%）およびB判定（30%-A以内）に配分している。その結果、部長級で年間30万円程度の差が出ることである。一方、低評価者については、人事考課の結果、不良者を抽出し、分限</p>

<p> 処分等審査会において特別の措置を要する職員を選定し、人事課による研修や職場での実地研修などの個別指導プログラムを実施している。年間1名程度の対象者が選定されるとのことであった。次に、配置システムに関しては、業務を4系統（住民対応、制度管理、一般管理、企画事業）17分類したジョブローテーションにより様々な仕事のやり方を経験させている。なお、同ローテーションは、所属ではなく、各ジャンルを経験させる形となっている。また、能力発揮期に移る時点で、ジョブデザイン研修を受講し自分の強み・弱み・やりたいことを検証した上で今後のキャリアを考える機会を作っている。さらに、人事課が介入することなく希望する職務・職場に異動できる仕組みとしてジョブリクエストを採用しており、自己の貢献や能力を希望先の所属長にプレゼンすることで異動を実現できることから、職員のモチベーションの向上やキャリアビジョンの実現に生かすことが可能である。 </p> <p> これらのトータル人事システムは、一般的に公務員の人事制度において指摘される横並び・保守的な風土、形骸化した評価制度、年功序列の昇任などの問題点を打破しようとするものであり、徹底した能力主義に基づく人事制度であると評価できる。「自ら学び、実効すること」「課題を見つけ、創ること」により自律的に考える力をもって、自分の能力に応じて成果を出すプロ人材の育成を目的としており、時代の求める市職員としての資質を備え、組織や市民ニーズに対応し、積極的に成果を上げることできる人材つまり自律的行動と高度な専門性を持ち合わせた人材の育成に資するものと思われる。また、目標管理については、組織使命や目標と自分の役割との関連性を理解し、組織にとって自分が何をできるかを職員自らが自問自答できなければならない。また、そのためには、トップ（市長）から提示された政策についてのビジョンの構築・共有化が不可欠であり、中間管理職の職員が、上層部のビジョンや趣旨をかみ砕いて各職員に伝達することが必要である。市の説明では、中間管理職には、昇進時にマネジメントに関する研修を行うとともに、人事考課研修でもビジョンの目標への落とし </p>
--

込みなどの研修を行っているとのことであった。

2 当局への提言について

横並び保守的と非難される自治体職員の人事制度において、実力主義を導入するとともに各職員のモチベーションの向上を図ろうとするもので、本市においても、各制度について取り入れることを検討すべきである。特に考課結果の給与への反映は、金額の多寡に関わらず、がんばった者が評価されるという意味でモチベーションの向上に資するものであり、本市においても何らかの形で導入を検討すべきである。更に、豊田市のトータル人事システムでは、人事考課の結果不良者についても、適正、個別カウンセリング、上司との面談などを通じて担当業務、目標修正を行おうとしている。本市においても同様の評価対象となる職員が存在することは否定できず、同様の対応を図るべきである。

第5 豊田市 「定員適正化計画について」

1 概要および所感について

豊田市の定員適正化計画は、平成8年に定員適正化計画を策定し、積極的な定員管理を推進してきた。柔軟で足腰の強い組織体制の確立と多様な市民ニーズに的確に対応するため、「市役所の改革」と「多様な主体の取り組みの推進」の視点で取り組みを実施してきたが、人口減少や超高齢社会の進展などの市を取り巻く環境の変化に対応し、持続可能な地域経営を推進する観点から改革の実施を進めている。職員数の推移についてみると、平成17年の市町村合併により増加した常勤職員数の抑制に努め、平成24年に3,121人まで減少したが、消防職・教育保育職の増員により平成27年4月には3,225人まで増加した。その後も、現状規模の職員定数維持を目指したが、防災体制の強化、福祉施策需要への対応、ラグビーワールドカップの開催などの多様な行政ニーズに対応するために職員全体としては増加せざるをえない状況にある。もともと、増加する行政需要に対する対応については、事務事業の見直しによる業務削

<p>減を進め、増加分を賄うという方針を採用している。また、人口1万人当たり職員数についてみると、一時的に多様な行政ニーズに対応するため職員数の増加があったものの、職員削減および人口増加により合併前の水準を維持する状況にある。また、類似団体(中核市)職員数と比較した場合、市域が広大で支所を多く設置していること、急激な保育需要に対応するために総務部門および民生部門の職員数が多い。時間外勤務については、業務の効率化やフレックスタイム制度などの柔軟な働き方に取り組んだ結果、平成28年度から減少に転じた。特に、フレックスタイム制度の導入は効果が大きく、夜間の会議を時間外ではなく、勤務シフトで行うなどワークライフバランスの充実以外にも業務が必要な時刻に合わせて勤務時間を柔軟に変更できるなどの効果が生じた。また、テレワークに関しては、本庁及び支所にサテライトオフィスを設けている。本庁出張時の隙間時間の有効活用などを推進しており、本庁に関しては非常配備態勢時以外は、毎日使用される程度の頻度で稼働しているとのことであった。</p> <p>なお、非常勤職員の任用状況については、長期的な行政ニーズに対応する観点から常勤職員の任用で対応した結果、ほぼ同水準で推移しており、非常勤職員の増加は抑えられている。もっとも、保育需要や教育現場での人員不足のため、会計年度任用職員の急激な減員は困難とのことであった。</p>
<p>2 当局への提言について</p> <p>本市における職員の給与および定員管理についてみると、人件費および人件費比率については増加傾向にあり、悪化する財政状況の中で適切な定員管理計画を策定し、人件費の削減に努める必要があることは明らかである。また、ワークライフバランスを保ち、過剰労働によるメンタルヘルス不調者を出さないためにも、時間外勤務の減少に成功している豊田市のシステムを参考にする意義がある。テレワークシステムの推進やフレックスタイム制の採用など職員の状況や環境に応じた柔軟な勤務体制を確立することが肝要と考える。</p>
<p style="text-align: right;">以上</p>

委員会行政視察報告書

委員氏名 松田しげる

調査の期間	令和5年(2023年)10月31日(火)～11月2日(木)
調査先 及び 調査事項	茨城県 ・業務改革及び自治体DXの実現に向けた取組みについて 神奈川県 ・キャリア選択型人事制度について 横須賀市 ・チャットGPTについて 豊田市 ・トータル人事システムについて ・定員適正化計画について

<p>【茨城県】業務改革及び自治体DXの実現に向けた取組みについて</p> <p>システムを独自開発しないことのメリットとして、システムに業務を合わせていく必要があるため、現在の業務フローとシステム導入後の業務フローの差異を分析することができる。業務における最適化を進めるにあたり効果的と見受けられた。</p> <p>RPA(定型業務の自動化)は、業務時間の削減となる。茨城県の場合75,000h/年行政改革を感じた上、働き方改革につながると感じた。</p> <p>本市電子決裁は、101,961件/178,280件 57%にとどまっている。</p> <p>教育委員会、健康福祉局が極端に進んでいない。特に人手が足りていない状況を分析し、システム利用の推進を図る必要がある。</p> <p>電子決裁システムは、遅延原因が明確になる上、管理がしやすいため、業務効率も改善できるように受け止めた。</p> <p>システム導入にあたり、職員アンケートを実施され、職員の意見を踏まえて業務負担にならないように事務処理ルールを定めておられ、協力し合いながら取り組んでいるように感じた。</p>

【神奈川県】 キャリア選択型人事制度について
1. 目標がはっきりしている。
目指すべき組織像（どんな組織にしたいのか）
目指すべき職員像（どんな職員になってほしいのか）
2. 実現に向けた具体的な取り組みを展開している。
キャリアプランシートの作成と面談の実施
プロフェッショナルとしての今後の進路選択が見える化
外部のキャリアコンサルタントを配置し傾聴窓口を設置
キャリアデザイン研修の実施
本人がしたいこと。できること。すべきこと。この重なる領域を広げること
【横須賀市】 チャットGPTについて
文書作成事務において、業務短縮が見受けられた。
コンピューターに入っているデータに基づいて回答されるため、データの読み込み及びそのセキュリティーに課題を感じた。
質問する内容によって回答が変化するため、使用者の質問力UPの取り組みが必要になる。
【豊田市】 ①トータル人事システムについて
人事考課の給与への反映（賞与）において、配分原資を確保し、その原資をAB判定者に分配する仕組み。
人事考課の給与への反映（昇給）において、A・B・C・D・Eの5段階評価であるが、それぞれの評価にあった昇号を実施されていた。
55歳で評価結果を区別している点、人事考課が給与にしっかりと反映できているこ

とを評価したい。
また個人目標設定は廃止し、組織貢献評価による組織パフォーマンスの向上重視
職員のヤル気を引き出せているように受け止めた。
何のための人事考課なのか、人事考課を通して何を得るのか理解できた取り組みであ
った。
②定員適正化計画について
参考にならなかった。
(当局への提言)
一、文書管理システムにおける電子決裁比率を高めること。進んでいない部署にはア
ンケート調査を行い、原因課題を取り除くこと。
二、職員の年齢構成及び人件費構成を明確にすること。また担当部課の理想構成をく
み上げ、全体構成と合わせ最適な採用計画につなげること。
三、人事考課結果においては、豊田市を参考に賞与・昇給に反映すること。
四、定年退職者数、再任用満了数、退職等と採用、再任用数を把握し、職員全体の基
礎数から定員適正化計画を立案すること。