

令和7年12月26日

行政視察活動記録

総務常任委員会
委員長 森田 浩之

年月日	令和7年11月11日（火）から 令和7年11月13日（木）まで
場所及び目的	兵庫県三田市 市の職員の人材確保について 三重県松阪市 行財政改革推進の在り方について 奈良県橿原市 行財政改革推進の在り方について 兵庫県明石市 市の職員の人材確保について

年月日	令和7年11月11日（火）						
相手方及び目的	相手方：兵庫県三田市 目的：三田市における市の職員の人材確保の取組について行政視察を行った。						
内容・結果等	<p>総務部人事戦略課の職員から事前に送付した質問に対する回答も交えながら説明を受け、質疑応答を行った。</p> <p>【質問事項への回答】</p> <table border="1"><thead><tr><th>質問内容</th><th>回答</th></tr></thead><tbody><tr><td>①「ファーストチェンジ採用」や「カムバック採用」など通常の募集とは別に募集枠を設けているが、受験者数や反応は通常枠と比べて違いはあるか。</td><td>社会情勢に柔軟に対応することで優秀な人材確保につなげるため多様な採用枠を設けたところであり、特に「ファーストチェンジ採用」については、受験者の受けやすさも考慮し、試験科目をプレゼンテーションを含め面接1回のみとしたことで、受験者から受験しやすかったとの声を聞いている。</td></tr><tr><td>②土木技師や建築技師の確保に向けた取組について</td><td>募集要項の中で定員を設げず「能力・資質を有する人を積極的に採用」と明示し、応募促進を図っている。また、奨学生制度を導入し、奨学生が三田市に入庁し、一定の要件を満たせば返済を免除することで職員の確保に努めている。</td></tr></tbody></table>	質問内容	回答	①「ファーストチェンジ採用」や「カムバック採用」など通常の募集とは別に募集枠を設けているが、受験者数や反応は通常枠と比べて違いはあるか。	社会情勢に柔軟に対応することで優秀な人材確保につなげるため多様な採用枠を設けたところであり、特に「ファーストチェンジ採用」については、受験者の受けやすさも考慮し、試験科目をプレゼンテーションを含め面接1回のみとしたことで、受験者から受験しやすかったとの声を聞いている。	②土木技師や建築技師の確保に向けた取組について	募集要項の中で定員を設げず「能力・資質を有する人を積極的に採用」と明示し、応募促進を図っている。また、奨学生制度を導入し、奨学生が三田市に入庁し、一定の要件を満たせば返済を免除することで職員の確保に努めている。
質問内容	回答						
①「ファーストチェンジ採用」や「カムバック採用」など通常の募集とは別に募集枠を設けているが、受験者数や反応は通常枠と比べて違いはあるか。	社会情勢に柔軟に対応することで優秀な人材確保につなげるため多様な採用枠を設けたところであり、特に「ファーストチェンジ採用」については、受験者の受けやすさも考慮し、試験科目をプレゼンテーションを含め面接1回のみとしたことで、受験者から受験しやすかったとの声を聞いている。						
②土木技師や建築技師の確保に向けた取組について	募集要項の中で定員を設げず「能力・資質を有する人を積極的に採用」と明示し、応募促進を図っている。また、奨学生制度を導入し、奨学生が三田市に入庁し、一定の要件を満たせば返済を免除することで職員の確保に努めている。						

	<p>【所感】</p> <p>働き方改革を「採用戦略」として明確に位置付けている点は、自治体として先進的であった。特に閉庁時間の前倒しは、市民サービスとのバランスが難しい一方で、職員のワークライフバランス改善に直結するため、採用面での魅力向上に寄与する可能性が高いと感じた。採用方法の多様性については、「ファーストチェンジ」「カムバック」など印象的なネーミングと目的がマッチしており、エントリーの動機づけになっているのではないかと感じた。三田市は「働く魅力」を可視化することで、応募者のミスマッチを減らし、志望度を高める効果を期待した施策を打ち出しており、幅広い人が応募できる環境を整えつつ、応募者にとってもキャリア像が見えることは大きな安心材料になっている。</p>  
備 考	(参加者) 総務常任委員会委員 7 名、 秘書広報課 1 名、政策課 1 名、議会事務局 1 名 計 10 名

年月日	令和7年11月12日（水）				
相手方 及び目的	相手方：三重県松阪市 目的：松阪市の行財政改革推進の在り方に関する取組について行政視察を行った。				
内容・ 結果等	<p>企画振興部経営企画課及びデジタル未来戦略局の職員から事前に送付した質問に対する回答も交えながら説明を受け、質疑応答を行った。</p> <p>【質問事項への回答】</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>質問内容</th> <th>回答</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>①従来の行財政改革大綱等からどのような点を見直したのか。 また、定量的評価の指標を軸に構築した「松阪市版P D C Aサイクル」について</td> <td> <p>平成29年3月に策定した「松阪市行財政改革推進方針」の計画期間の終了に伴い、令和3年3月に「松阪市行財政改革推進方針2021」が策定された。</p> <p>本方針では、「選択と集中」「管理ではなく経営」「P D C Aサイクル」といった、それまで成果のあった取組を継続するとともに、「松阪市総合計画」や「実施計画」をはじめとする各種計画・方針と連動させ、取組を一体的に推進することを重視している。</p> <p>また、当時の課題として認識していた「方針に社会情勢の変化を反映しにくいこと」や「方針が具体的な取組に結び付きにくく、所属や事業への効果が限定的であったこと」を踏まえ、全庁各課が主体的に取り組むことを明確化するのにあわせて、方針の浸透と職員のボトムアップを図るため、「各職員がチャレンジすること」を組織的に位置付ける見直しを行っているところである</p> <p>松阪市版P D C Aサイクルは、「P:予算編成→D:事業実施→C:部局長の実行宣言・施策評価システム・総合計画等評価委員会→A:実施計画ヒアリング・策定」という流れである。部局長の実行宣言及び施策評価システムでは、各予算事業の活動指標の結果や総合計画の数値目標の達成状況を反映している。さらに、総合計画等評価委員会では、これらの評価資料に基づき、各専門分野の有識者による第三者評価を受けている。</p> </td></tr> </tbody> </table>	質問内容	回答	①従来の行財政改革大綱等からどのような点を見直したのか。 また、定量的評価の指標を軸に構築した「松阪市版P D C Aサイクル」について	<p>平成29年3月に策定した「松阪市行財政改革推進方針」の計画期間の終了に伴い、令和3年3月に「松阪市行財政改革推進方針2021」が策定された。</p> <p>本方針では、「選択と集中」「管理ではなく経営」「P D C Aサイクル」といった、それまで成果のあった取組を継続するとともに、「松阪市総合計画」や「実施計画」をはじめとする各種計画・方針と連動させ、取組を一体的に推進することを重視している。</p> <p>また、当時の課題として認識していた「方針に社会情勢の変化を反映しにくいこと」や「方針が具体的な取組に結び付きにくく、所属や事業への効果が限定的であったこと」を踏まえ、全庁各課が主体的に取り組むことを明確化するのにあわせて、方針の浸透と職員のボトムアップを図るため、「各職員がチャレンジすること」を組織的に位置付ける見直しを行っているところである</p> <p>松阪市版P D C Aサイクルは、「P:予算編成→D:事業実施→C:部局長の実行宣言・施策評価システム・総合計画等評価委員会→A:実施計画ヒアリング・策定」という流れである。部局長の実行宣言及び施策評価システムでは、各予算事業の活動指標の結果や総合計画の数値目標の達成状況を反映している。さらに、総合計画等評価委員会では、これらの評価資料に基づき、各専門分野の有識者による第三者評価を受けている。</p>
質問内容	回答				
①従来の行財政改革大綱等からどのような点を見直したのか。 また、定量的評価の指標を軸に構築した「松阪市版P D C Aサイクル」について	<p>平成29年3月に策定した「松阪市行財政改革推進方針」の計画期間の終了に伴い、令和3年3月に「松阪市行財政改革推進方針2021」が策定された。</p> <p>本方針では、「選択と集中」「管理ではなく経営」「P D C Aサイクル」といった、それまで成果のあった取組を継続するとともに、「松阪市総合計画」や「実施計画」をはじめとする各種計画・方針と連動させ、取組を一体的に推進することを重視している。</p> <p>また、当時の課題として認識していた「方針に社会情勢の変化を反映しにくいこと」や「方針が具体的な取組に結び付きにくく、所属や事業への効果が限定的であったこと」を踏まえ、全庁各課が主体的に取り組むことを明確化するのにあわせて、方針の浸透と職員のボトムアップを図るため、「各職員がチャレンジすること」を組織的に位置付ける見直しを行っているところである</p> <p>松阪市版P D C Aサイクルは、「P:予算編成→D:事業実施→C:部局長の実行宣言・施策評価システム・総合計画等評価委員会→A:実施計画ヒアリング・策定」という流れである。部局長の実行宣言及び施策評価システムでは、各予算事業の活動指標の結果や総合計画の数値目標の達成状況を反映している。さらに、総合計画等評価委員会では、これらの評価資料に基づき、各専門分野の有識者による第三者評価を受けている。</p>				

	<p>②他の自治体の行財政改革計画では、通常3年や5年といった計画期間を設定しているが、「行財政改革推進方針2021」において、あえて期間を設定していない理由について</p>	<p>従来の推進方針において、計画期間を区切ったため、方針や具体的な取組が固定化し、その後の社会情勢や市政運営の変化を十分に反映できなかつたことや、具体的な取組に直接関与しない所属や職員と、改革の意識を十分に共有することができなかつたという課題があつたことから、本方針では計画期間をあえて定めず、中心となる考え方・視点・重点項目の提示にとどめ、全所属・全職員が常に共通認識を持って、全庁一体で推進する体制とした。</p>
	<p>③今後の社会情勢の変化や財政状況の変動に応じて、この「松阪市行財政改革推進方針2021」自体を見直す場合、それを判断する具体的な基準はあるのか。例えば、財政指標の悪化、大規模な組織変更など、どのような要因を想定しているのか。</p>	<p>具体的な見直し基準は設けていないが、現状分析の結果や市政の方向性に変更が生じた場合には、その時機を捉えて見直しを検討する。令和7年6月には総務省から「持続可能な地方行財政のあり方に関する研究会報告書」が公表されている。こうした国の考え方との整合性を本方針に照らして検証し、外部委員の意見も踏まえ、必要と判断した場合には見直しを行うこととしている。</p>
内容・結果等	<p>④区切られた期間がない場合、行財政改革が「一定の成果を達成した」と見なせるゴールイメージや終了の基準をどのように考えているのか。</p>	<p>急速に進む人口減少・少子高齢化により、行政課題は一層深刻化していくと見込んでいる。こうした前提に立てば、行財政改革に明確なゴールはなく、成果は個々の取組の結果を着実に積み重ねる中で生まれるものであることから、各種計画や取組の成果検証で得られた評価を踏まえ、より良い結果につながるよう継続的に改善していくことが重要であると考える。 これらの取組の成果は、最終的には住民満足度などによって間接的に評価されるものと考えている。</p>

【所感】

松阪市が「行財政改革推進方針2021」を策定するにあたり、従来の課題を丁寧に振り返り、改革の枠組みそのものを見直した姿勢が印象的であった。特に、計画期間をあえて定めず、社会情勢の変化に柔軟に対応できる仕組みへと転換した点は、人口減少・少子高齢化が急速に進む現代において、極めて合理的な判断だと感じた。

また、これまでの「選択と集中」「経営視点」「PDCAサイクル」といった成果のあった取組を継続しつつ、総合計画や実施計画と連動させ、全庁一体で推進する体制を整えたことは、改革を“特定部署の仕事”ではなく“市役所全体の営み”として位置付け直す試みであると受け取れる。特に「各職員がチャレンジすること」を組織的に明確化した点は、ボトムアップ型の改革文化を育てるうえで重要な意味を持ち松阪市版PDCAサイクルに

内容・結果等	<p>おいて、部局長の実行宣言や第三者評価を組み込んでいる点も、透明性と説明責任を高める工夫として参考になった。</p> <p>行政の成果は数値だけで測りきれない部分が多いが、外部の視点を取り入れることで、より客観的で持続可能な改善につながると感じる。さらに、国の動向や研究会報告書との整合性を踏まえ、必要に応じて方針を見直す柔軟性を確保している点も、硬直化を避けるうえで重要である。行財政改革に「明確なゴールはない」という認識は、行政運営の現実を踏まえた率直な姿勢であり、個々の取組の積み重ねが最終的に住民満足度へつながるという考え方は、行政の本質を捉えている。今後は、この枠組みがどれだけ現場に浸透し、職員一人ひとりの行動変容につながるかが鍵となると思う。</p>  
備考	(参加者) 総務常任委員会委員 7 名、 秘書広報課 1 名、政策課 1 名、議会事務局 1 名 計 10 名

年月日	令和7年11月12日（水）
相手方 及び目的	相手方：奈良県橿原市 目的：橿原市の行財政改革推進の在り方に関する取組について行政視察を行った。
内容・ 結果等	<p>企画戦略部企画政策課の職員から行政改革大綱の経過等の説明、事前質問に対する回答の後、質疑応答を行った。</p> <p>【概要説明】</p> <p>◎行政改革大綱の経過</p> <p>総合計画については、平成元年に第1次が策定され、以降第4次まで策定。</p> <p>行政改革大綱については、昭和60年に第1次策定後、以降第5次まで策定。</p> <p>第4次総合計画の策定の際に、第6次行政改革大綱を包含した。</p> <p>◎行政改革大綱包含の背景</p> <ul style="list-style-type: none"> ・橿原市を取り巻く社会情勢の変化 ・行政改革大綱の果たす役割の変化 ・行政評価と行政改革大綱の進捗管理の重複 ・総合計画、施政方針、市長の選挙公約との整合性 ・内閣府の地方分権改革推進に伴う、地方公共団体の計画策定等の見直し <p>◎行政改革大綱包含の目的</p> <ul style="list-style-type: none"> ・行政改革大綱の策定及び進捗管理の省力化 ・総合計画や総合戦略といった他の計画との進捗管理、効果検証の重複をなくすことで、より効率的・効果的に行政改革の評価を行えるようにする。 ・総合計画の方向性との整合性の確保 ・市の個別計画との整合性の確保 <p>◎行政改革大綱包含の効果</p> <ul style="list-style-type: none"> ・策定、評価の省力化 ・総合政策審議会による外部評価の実施 ・総合計画との評価の整合性 ・市の方向性との整合性 <p>◎行政改革大綱包含の今後について</p> <ul style="list-style-type: none"> ・現在は、第4次総合計画後期基本計画の策定中であり、基本構想を2年延長し、12年間とし、後期基本計画も7年間とする。 ・総合計画の基本計画の計画期間を市長の任期と揃え、施政方針や選挙公約との整合性を図る。 ・国の方向性として、計画を廃止、統合、策定の義務付けをなくす方向性であり、今後も総合計画に包含していく。

内容・結果等	【質問事項への回答】	
	質問内容	回 答
	<p>①「第6次行政改革大綱」を「第4次総合計画」に包含したことの最大のメリットとデメリットについて。特に、従来の独立した大綱形式と比較して、改革の推進力や市民への浸透度にどのような影響があったか。</p>	<p>メリットは、総合計画と一体的に行政改革を推進することであり、今後は施政方針や選挙公約との整合性を図ることで市としての方向性を1つにしていく。</p> <p>デメリットは、行政改革の意識が職員の中から薄れることになる。従前から、市民向けというよりは職員の意識改革のツールとして行政改革大綱は扱われていた。</p> <p>デメリットに対する対策として、総合政策審議会の会長（行政運営全般に精通している大学の教授）に毎年講師として、行政改革、行政評価に対する考え方の講義を依頼している。</p>
	<p>②「第4次総合計画」の期間満了後、行政改革を今後も総合計画に包含し続けるのか、それとも独立した大綱に戻すのか、現時点での方針や検討状況について</p>	<p>現在、第4次総合計画後期基本計画を策定中だが、行政改革大綱を包含している。総合計画自体の在り方自体も検討していかなければならないが、今後も包含する形で策定していく。</p>

【所感】

総合計画と行政改革を一体的に推進する現在の枠組みは、市としての方向性を統一し、政策の整合性を高めるうえで大きなメリットがあると感じる。特に、今後は施政方針や選挙公約との整合性も図ることで、行政運営の軸がより明確になり、市民に対しても一貫したメッセージを発信できる体制が整っていくと思う。

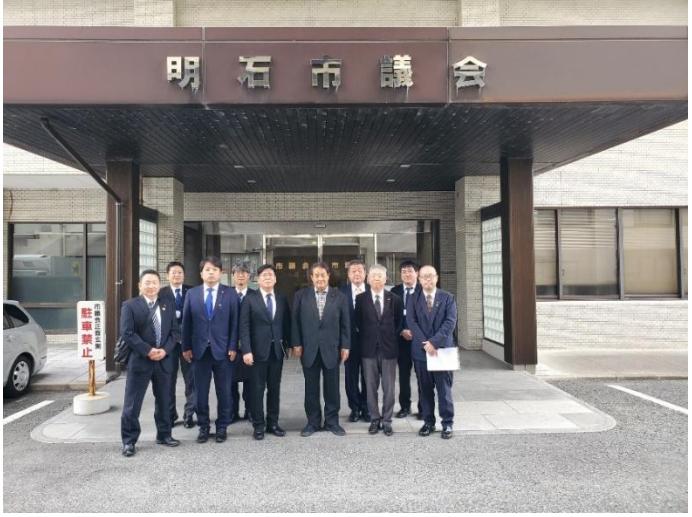
一方で、行政改革大綱を総合計画に包含したことにより、職員の中で行政改革の意識が希薄化しているという指摘は看過できない。従来、行政改革大綱は市民向けというよりも、職員の意識改革を促す内部ツールとして機能してきた経緯があるため、その役割が薄まるることは組織文化の観点からも課題ではないかと感じた。

この課題に対して、総合政策審議会の会長である大学教授を講師として招き、行政改革や行政評価に関する講義を毎年実施している点は、意識醸成の継続に向けた有効な対策であると考える。外部の専門家による視点は、職員にとって刺激となり、改革の必要性を再認識する機会として重要である。

現在策定中の第4次総合計画後期基本計画においても行政改革大綱を包含しているが、総合計画そのものの在り方についても今後検討が必要であると感じる。とはいえ、行政改革を総合計画に組み込むという方向性自体は、政策体系の一体化という観点から妥当であり、今後もこの形を維持しつつ、職員の改革意識をどう維持・強化していくかが鍵となるのではないかと思う。

	
内容・結果等	
備考	<p>参加者) 総務常任委員会委員 7名、 秘書広報課 1名、政策課 1名、議会事務局 1名 計 10名</p>

年月日	令和7年11月13日(木)						
相手方 及び目的	相手方：兵庫県明石市 目的：明石市における市の職員の人材確保の取組について行政視察を行った。						
	総務局職員室の職員から事前に送付した質問に対する回答も交えながら説明を受け、質疑応答を行った。 【質問事項への回答】						
内容・結果等	<table border="1"> <thead> <tr> <th>質問内容</th><th>回答</th></tr> </thead> <tbody> <tr> <td>①明石市の魅力や職場の雰囲気等について、「職員採用PR動画」や「合格者からの体験談・口コミ」をホームページに公開しているが、受験者から「申込にあたっての参考になったなど」の意見や反応はどのくらいあったか。</td><td>明石市の魅力や職場の雰囲気等について受験者に知ってもらう取組として、「職員採用PR動画」などをホームページに公開しており、作成に当たっては、事務職、技術職、保育士の方に出演してもらい計13本の動画を制作した。その効果としては、動画については、令和7年11月7日時点で、約3万7,000回再生され、意見や反応を直接把握できていなかつてはいないが、減少傾向であった受験者が、今年度は増加した。</td></tr> <tr> <td>②1次試験で「エントリートーク課題」と「個別面接」を実施するようになっているが、令和6年度4月募集の事務職受験者の個別面接はどのように実施したのか。</td><td>平成19年から公務員試験対策不要の人物重視の採用試験を実施しており、その結果、民間企業希望者の併願受験などが増加し、多くの受験者の中から優秀な人材を獲得できるようになった。ただ、この見直しにより、地方自治法などの知識がない方の採用も増加したことから、業務に関する法令等の研修を採用後に実施しているほか、弁護士の資格を有した職員に実務に即した研修を実施してもらっている。</td></tr> </tbody> </table>	質問内容	回答	①明石市の魅力や職場の雰囲気等について、「職員採用PR動画」や「合格者からの体験談・口コミ」をホームページに公開しているが、受験者から「申込にあたっての参考になったなど」の意見や反応はどのくらいあったか。	明石市の魅力や職場の雰囲気等について受験者に知ってもらう取組として、「職員採用PR動画」などをホームページに公開しており、作成に当たっては、事務職、技術職、保育士の方に出演してもらい計13本の動画を制作した。その効果としては、動画については、令和7年11月7日時点で、約3万7,000回再生され、意見や反応を直接把握できていなかつてはいないが、減少傾向であった受験者が、今年度は増加した。	②1次試験で「エントリートーク課題」と「個別面接」を実施するようになっているが、令和6年度4月募集の事務職受験者の個別面接はどのように実施したのか。	平成19年から公務員試験対策不要の人物重視の採用試験を実施しており、その結果、民間企業希望者の併願受験などが増加し、多くの受験者の中から優秀な人材を獲得できるようになった。ただ、この見直しにより、地方自治法などの知識がない方の採用も増加したことから、業務に関する法令等の研修を採用後に実施しているほか、弁護士の資格を有した職員に実務に即した研修を実施してもらっている。
質問内容	回答						
①明石市の魅力や職場の雰囲気等について、「職員採用PR動画」や「合格者からの体験談・口コミ」をホームページに公開しているが、受験者から「申込にあたっての参考になったなど」の意見や反応はどのくらいあったか。	明石市の魅力や職場の雰囲気等について受験者に知ってもらう取組として、「職員採用PR動画」などをホームページに公開しており、作成に当たっては、事務職、技術職、保育士の方に出演してもらい計13本の動画を制作した。その効果としては、動画については、令和7年11月7日時点で、約3万7,000回再生され、意見や反応を直接把握できていなかつてはいないが、減少傾向であった受験者が、今年度は増加した。						
②1次試験で「エントリートーク課題」と「個別面接」を実施するようになっているが、令和6年度4月募集の事務職受験者の個別面接はどのように実施したのか。	平成19年から公務員試験対策不要の人物重視の採用試験を実施しており、その結果、民間企業希望者の併願受験などが増加し、多くの受験者の中から優秀な人材を獲得できるようになった。ただ、この見直しにより、地方自治法などの知識がない方の採用も増加したことから、業務に関する法令等の研修を採用後に実施しているほか、弁護士の資格を有した職員に実務に即した研修を実施してもらっている。						
	<p>【所感】</p> <p>明石市が実施している「職員採用PR動画」の公開は、受験者に市の魅力や職場の雰囲気を直接伝えるうえで非常に効果的な取組であると感じる。事務職・技術職・保育士といった多様な職種の職員が出演し、計13本もの動画を制作した点は、受験者が自分の将来像を具体的にイメージしやすくする工夫として評価できる。再生回数が約3万7,000回に達していることからも、一定の関心を集めていることが伺える。</p> <p>また、受験者数が減少傾向から増加に転じたことは、PR動画を含む採用広報の効果が間接的に表れていると考えられる。特に、平成19年から導入している「公務員試験対策不要の人物重視の採用試験」は、民間企業志望者の併願受験を促し、幅広い層から優秀な人材を確保できる仕組みとして機能している点が印象的である。従来の公務員試験に縛られない柔軟</p>						

内容・結果等	<p>な採用制度は、自治体としての魅力向上にも寄与している。</p> <p>一方で、人物重視の採用により、地方自治法などの基礎的な行政知識を持たない受験者が増加したという課題も明確になっている。この点について、採用後に法令研修を実施し、さらに弁護士資格を持つ職員による実務に即した研修を行っていることは、組織としての責任ある対応であり、実務能力の底上げに資する取組だと感じる。</p> <p>明石市の採用戦略は、「魅力発信」「人物重視」「採用後の育成」という三つの柱がバランスよく構成されており、自治体としてのブランド力向上と人材確保の両面で成果を上げていると受け止めた。今後は、PR動画の視聴者の声や受験者の動機などをより丁寧に把握し、採用広報と育成施策をさらに連動させていくこととしていることは本市としても参考にすべきである。</p>  
備考	参加者) 総務常任委員会委員 7名、 秘書広報課 1名、政策課 1名、議会事務局 1名 計 10名