

令和4年度特別研修「トップマネジメントセミナー」

テーマ：「持続可能な自治体経営のためのDX推進～DX推進の鍵を握る人材・組織・連携～」

日にち：令和5年1月23日

場所：東京都市町村職員研修所

○神戸市の取組事例の紹介と体制づくりについて 【概要】

神戸市企画調整局 医療・新産業本部 森 浩三 医療産業都市部長

皆さん、こんにちは、今ご紹介をいただきました。神戸市医療産業部医療産業都市部長の森と申します。どうぞよろしくお願いいたします。

宮坂副知事の素晴らしいお話がありまして、結論から申し上げますと、宮坂副知事のお話の内容と被るところがあります。今日は私の経験、あるいは神戸市が経験をしてきたことを具体的な事例に即してお話をさせていただくと、今日の皆様方の理解が深まると思っておりますのでよろしくお願いいたします。

私は平成6年に神戸市に採用になりました。大学卒業してすぐ神戸市ですので民間の経験はありません。

今は医療産業部医療産業都市部長という肩書きを持っていますが、去年の7月末まで約10年間デジタル戦略部におりました。最後の2年半はデジタル戦略部長ということで、デジタル戦略の頭を取っていたこととなります。ただ、10年デジタル戦略部にいたからといって、デジタルの素養のある人間ではありません。デジタル戦略部に来た時も、たまたま平成25年にマイナンバー制度を導入当時、今の市長の指示で行くことになり、私自身は特にデジタルが詳しいわけではありません。

役所に入ってから、人権関係の部署や、局の庶務、財政、企業誘致、ポートアイランドという人工島の土地売却をやっておりました。また、区役所で生活保護の担当課長もやりました。

私は、皆様方と同じ部長という肩書きがありますが、神戸市は政令指定都市ですので、部長の上に局長という位があります。局長の上が副市長で、皆様方と比べるとワンランク下になるので、今日、私がお話する内容は、こうすべきとか、こうなさいというものは基本的にはありません。神戸市でやってきて感じたこと、あるいは私の経験で思ったことを事例としてご紹介をしますので、皆様方でそれぞれ組織の中でどうするかを考える機会になればと思います。

神戸市はご承知の方もいるかもしれませんが、大体大阪から30キロぐらい、電車で30分ぐらいです。京都からは大体80キロぐらいで、人口150万人の都市になります。行政区としては9区役所ありまして、1番小さい区の人口でも大体10万人ぐらいの人口規模になります。瀬戸内海に面し、坂や山、海があり、ちょっとおしゃれな街というのは市街地になります。市街地の南側は沿岸部で、六甲山を超えると山がたくさんあるという土地柄になります。山や海があり、街があり、田畑があり、酪農も行って、政令指定都市ですが、漁港もあるという、割と日本の中でも縮図という街になります。大阪に近いものですから、大阪に仕事に通われる方、あるいは神戸にも神戸製鋼ですとか、シスネックスといった割と大手の会社もありますので、単純なベッドタウンでもない街になっています。

質問はslidoというアプリケーション使いますので、会場の方、オンラインでご視聴の方も、QRコードか、web検索をしていただきますと、イベントのページにたどり着きますので、随時入力していただければと思います。今日ご紹介できないものは、後日私が編集をして、皆様方にフィードバックをさせていただけたらと思います。

神戸市で何をやってきたかということですが、平成29年から働き方改革を行っています。庁内で民間出身の業務改革専門官、業務改革をやる業務改革課、窓口を本庁で統括をする区役所課、人事制度、職員の意識、人事異動、組合の窓口になっている給与課、デジタル戦略部が1つのチームになって働き方改革推進チームというプロジェクトチームを作っております。市民サービスの向上、職員の働き方改革、そのためのICTの導入などを行っています。

スローガンは、「スマートなワークスタイル」です。職員が働きやすい環境の実現がひとつです。また、スマート

で優しい市民サービスです。市民が区役所の窓口に来なくてもいいように、もし、来てもなるべく早く帰ることが出来るよう、早く手続きが終わるように、そしてなるべく分かりやすくというもの。3つ目が、問い合わせを区役所にしなくてもいいようにするというものです。

こういったスローガンで、自分たちのサービスを変えていくという動きをしています。ただ、自分たちの仕事を変える、サービスを変えようとする、目の前の仕事でアップアップしているとその余力や考える時間とか、心の余裕などそういう時間を職員が取れるようにすることが大事です。余裕を作ることは、スマートなワークスタイルにも繋がるのですが、無駄な仕事があるのなら、まず、それ止めてみる。止められないのであれば、業務の発生量や処理頻度を減らし業務の負荷を減らす。もし、それができないならば全体の業務量は変えられなくても、業務のやり方、順番を変えてみて、少しでも仕事の余裕を生み出すことをやってきました。この「ヤメル・ヘラス・カエル」の順番はとても大事です。まず、止めることから考えてみることで進めました。例えば、業務生産性向上で、申請処理とか受付など区役所に分散していたのをなるべく1か所にまとめて、アウトソーシングできるよう行政事務センターを設置したり、ペーパーレス化を本格的に導入するため、全庁的にタブレットを入れたり、ウェブ会議システムを入れたり、グループウェアとかチャットは職員のコミュニケーションツールとして、これが無いと仕事が回らないぐらい非常によく使われています。あと、パソコンをモバイル化し、庁内どこでも持って行けるようにすることや、teamsを導入しました。

それから、職員の働く環境や条件を整えています。フリーアドレスはかなりドラスティックに入れていて、色々課題はありますが、まず形や雰囲気から変えることは結構効果があります。それからフレックスや在宅勤務です。これは、コロナの前から導入していて、ただ入れるだけではなく制度を変え、フレックスタイムだと朝の7時から10時で、コアタイムは10時から3時までと決めています。例えば、一旦家に帰り、子供を寝かしつける、子供にご飯を作る、その後、改めて仕事をする。そういったことも極端な話できるようにしています。さらに、フレックスタイムと在宅勤務について、窓口業務や現場に出なければいけない職員は制約があるのですが、自分の仕事をやりやすくするためであれば、全ての職員が使えるようしています。

あとは、サテライトオフィスやテレワークは全職員が使えるよう、基本的にどこでも仕事ができるようにしています。裏を返せば、きちんとパフォーマンスがあげられるのなら、別に場所を縛りませんという形になっていますが、その時に1番困るのは管理職が不在で連絡つかないことでした。内線電話をモバイル化し、管理職は出張先でも内線が取れるようにしました。

あと、市民サービスの向上です。ローコードツールの導入やキャッシュレスも東京都ほど徹底してはいませんが、100か所以上の施設で導入をしています。手続のスマート化や電子申請です。これは使えない方を排除するというのではなく、電子申請でできる方は、24時間365日受付の窓口を作っています。

また、今年の4月、大幅に財務会計システムのリプレースを35年か40年ぶりに行います。それに合わせ、支払の事務をBPRにしました。単にシステムを入れ替えても、今まで通りの仕事のやり方だと職員の負担は軽減されません。ミスが同じように起こると思いますし、ミスをなくすために会計室は細かいチェックをしなければならない、といった仕事は残りますので、それを根本的に会計室のチェックがなくても大丈夫にすること、本当は、そこまで行けたら良いのですが、チェックをしなければならない状況をなるべく減らすことを一生懸命やっています。

それから、今年の4月本格的に導入する電子契約については、神戸市では契約は電子を原則にします。電子でできない時に、初めて押印で契約書を取り交わします。また、生活保護の記録の電子化です。いわゆるケース記録を紙からペーパーレス化し、そのデータを活用していくものです。それで、システムの標準化に伴う市民サービスのBPRからデータの利活用のための連携基盤とか、EBPMの基盤を作っています。

基本的にはどこでも仕事ができる、もっと楽に仕事ができることをどんどんやっていこうと考え、ロードマップを作り、行革計画と平行で進めています。行革計画の1ついわゆるアクションプランという位置付けで、今2.0をやっています、KPIを実際に決めて、毎年モニタリングして、市議会で説明し、市長にも当然報告をしています。

このように、工程管理、業務管理など、色々なことをやっていますが、平成29年に初めて働き方改革チームができた時にやり始めたところはとても小さかったです。

まず、働き方改革は何か知ってもらう PR のため、職員をモデルにポスターを作りました。それから、ペーパーレスを推進するためにディスプレイを各局長室に配り、局長レクはこのディスプレイを使うことで、ペーパーレスを進めました。また、自分の部署からフリーアドレスの導入や職員のコミュニケーションを円滑にするため、全日空から転職してきた職員の発案で ANA 時代にやっていた「グッドジョブカード」のようなものや、今どのくらい時間がかかっているのか測定しました。やめた方がいいのではと思うもので、例えば新聞の切り抜きです。これを廃止して短縮できる時間を測ったり、電話の対応で時間が取られているケースを測ったりなど、割と小さい思いつきベースのことから始めました。

ただ、失敗や反省もありました。ポスターはあまりにもモチーフがポップすぎて、私が当時の部長になめているのかと怒られました。ポスターを各職場に配ったのですが、ペーパーレスとポスターは矛盾しているのではと言われたりしました。ディスプレイは局長によって紙の方が便利だからと使っただけない局長もいました。フリーアドレスは意外と色々あったのですが、今きちんと使えています。机の入れ替えで使えるものを捨てるのかということになって、財政部局がかなり渋い顔を今でもしています。意外と自分の職場の中にもそう考える職員がいて、説得するのに結構難渋しました。グッドジョブカードもこういうものは続けようという努力がないとなかなか続かないです。これはいつしか自然消滅をしまい、難しいなと反省をしています。新聞の切り抜きも、確かに回覧がなくなって、ペーパーレスには貢献はしたのですが、実際、職員からしてみれば、朝の 10 分 15 分ぐらいは短縮できたかな。1 人 1 人ミクロで見るとそうなるのです。電話の対応時間を測るのは、ストップウォッチをその都度押してられないです、押し忘れてしまうことがありました。かなり反省もあったのですが、アクションの 1 個 1 個自体は決して間違っただけのものではないが、そのプロセスをどうやって進めるのかは、反省をして、次どうするか、みんなの教訓として特に残ったということです。

全てヒットするなんてことはなく、私の気持ちの中では 10 個新しいことやったら、3 つぐらいヒットしたらいい、イチロー並みの 3 割ぐらいでもいいと思っていましたので、失敗したからと言ってめげないことです。

良かった事例ですが、旅費システムを導入しました。で、おそらく、皆さん方の中には、もうすでに入っている自治体もあると思います。恥ずかしいお話なのですが、神戸市は数年前まで、例えば今日、私がここに出張きますと言ったら、このルートでここに泊まってこの値段です、JR 東京駅から中央線で武蔵小金駅まで、そこからのバスが京王バスでいくらを全部メモして、部署の庶務担当者に渡すのです。そうしたら、庶務の担当者はそれに基づいて旅行命令を作り、メモに間違いがないか、全部経路検索で 1 個 1 個確認しながら両方メモを作る。それで、所属長は、内容をいちいちチェックすることはないのですが、内容はいいか、みたいなチェックをしてハンコを押します。会計は同じように、行程と金額が合っているか、全部インターネットで調べて、初めて前渡金として出ることになりますが、庶務担当者がわざわざ銀行の窓口に行き金種を指定し、お金を引き出して、現金を封筒に入れて持って旅費ですと渡すことが、本当に 3 年ぐらい前の話でした。今は旅費システムを入れましたので庶務のチェックは一切ありません。私は 事務処理用のパソコンから、庁内のソフトウェアを使ってこのルートでこの金額になります。路線検索は外部のソフトと連携しており、自動計算されるので、上司はこの出張を認めるべきものかを電子決裁すればいいのです。会計も基本的に自動計算をしているので、そこはチェックしないと割り切り、支払いも個別の指定口座から私の給与口座に振込むので、支払手続きが簡単になります。

それから、神戸市がかなり先駆けて導入しているのが消耗品の調達です。例えば、消しゴム 1 個、ボールペン 1 個も、インターネットで注文するのが多いと思いますが、今まで許されてなく、カタログを見て欲しい物を書き出して、所属長の決裁をもらいます。文房具屋さんは、それに基づき納品をして、納品確認をして、担当者は 1 個 1 個に対して支出命令を作っていました。消耗品の発注システムは、担当者が入力し、システム上で所属長が決裁し、それに基づいて業者は納品をする。基本的には、買うということを所属が決める、このシステムを使っていれば金額が決まっているため、会計室は一切審査をせずデータが財務会計に流れます。支払も各業者に月締めで、神戸市から一括で振り込まれることになっています。

また、コロナの時に職員がアプリを内製化しました。先ほど話のあった、内製化のツールです。Microsoft のパワープラットフォームを使いました。

例えば、発熱して、もしかしたらコロナにかかったのでは、どうしたらいいかという場合、最初は電話のコールセンターを作り、職員が 24 時間 3 交代で対応していたのですが間に合わないのが、イエス、ノーを答えて、病院に

行ってくださいとか、家で待機しててくださいという、いわゆるチャットボットをつくりました。

特別定額給付金について、問い合わせが多かったのが、申請はきちんと受け付けられているか、入金はいつか、まだ入金されていないなどです。電話は1日何千件、何万件あるので、申請番号を入力すると今の状況をお知らせするウェブサイトを作りました。その結果1日3万5000件、アクセスがヒットしたということです。私はスマートフォン使えないという場合には、電話をかけていただいて、自動でその結果を自動音声でお返しをするシステムも作りました。これらを全部職員が自らつくりました。

kintoneは職員が自ら業務のアプリケーションを作ることができるソフトです。kintoneのすごいところは、excelだと一斉に書き込むとかは難しいとか、動作が鈍くなったりするのですが、kintoneはスマートフォンからも操作できて、何人がアクセスしてもサーバーのスペックさえあれば大丈夫なのです。これを使って職員が作ったのが公用車の運転日報アプリです。関係者の方はご存知だと思うのですが、神戸市で公園の管理、道路の管理などで市内に6か所建設事務所があり、バックホーやトラックとかの車両運行のルールがすごく厳しく決められています。運転日報をちゃんとつけてない、車検漏れがあれば運行が禁止されます。車両が出せないと仕事にならないので、この業務はすごく大事なのですが、今まで紙ベースで運行距離など全部書いていました。それがスマートフォンで、運転が終わったら車内で何キロ運行したなどダッシュボードを見ながら入力することができるので、非常に評判がいいです。今まで年間で1事務所5000枚の紙を使っていたものが0になりました。今は、市長、副市長、公用車の運行管理にも拡大をしています。kintoneは色々な業務に使われていて、神戸市全体で1500ユーザーがいて、おそらく自治体ユーザーとしては神戸市が最大だと思います。

KintoneとMicrosoftを組み合わせて国政調査の集計業務や対応記録業務を職員が作りました。作った職員はデジタルに詳しくないのですが、よく知っている職員から聞き1週間程度で作上げた優れ物となっています。

次は神戸市がここまで何をやってきたのかをご紹介します。

原点は、今から28年前の阪神淡路大震災になります。この時非常に大きな被害や市民生活への大きな障害が発生をしました。東日本大震災ぐらい大きな災害になると、国が増税をしてでもみんなで助けようと、これはこれで素晴らしいことと思うのですが、この当時の制度は、避難所の開設、仮設住宅の開設、救援物資の配布、遺体を茶毘に付すことなどは100%国が災害救助法で負担しますが、そこから先の復旧、復興は、被災した自治体の裁量で行うのがルールでした。神戸市は自分で市債の発行ができる自治体ですので、街や市民生活の復旧、復興のために、その当時のレベルとしては100年で発行する市債を1年間で発行して資金を集めました。莫大な借金を抱え、当時の自治省の中で政令指定都市で初めて財政再建団体になるのではと実しやかに言われており、いつ倒産してもおかしくない自治体になったのです。ただ同時に、街の復旧、復興は時間かかるのに、神戸市が潰れているわけにはいけないので、厳しい財政状況から克服をするために、市民の復旧復興の余力を捻出するために、非常に厳しい行財政改革を進めました。

25年間で職員数を4割、3分の2の職員にするというドラスティックな職員の削減を行いました。私が財政の担当時に当時の市長から言われたのは、濡いた雑巾から水を絞り出すぐらい無駄や余力を捻出しろと言われ、努力を積み重ねてきましたので、確かに財政は改善しました。財政健全化指標も政令指定都市最低と言われていましたが、今は指定都市上位にまで回復し、全会計の市債残高も大きく下がりました。

ただ、ひたすら人件費抑制や投資的計費抑制、厳しい財政的な査定をしたので、例えて言うと、ぜい肉をそぎ落とすダイエットをしたのですが、あまりにも無理なダイエットなので、筋肉まで落ちてしまいました。筋肉まで落ちるとこれは人間も一緒に機敏に動けなくなります。地域の課題に機敏に対応できなくなったのが神戸市の当時の状況で、機敏に行動できなくなったのも深刻な問題なのですが、それ以上に問題だったのが、組織風土が劣化したということです。仕事は増えるが予算と定数は増えないとなると、そんな仕事をやるだけ、迷惑だと言い出すのです。これは公務員あるあるです。

そういうことが神戸市でも起こってしまい、組織が縦割りでサイロ化してしまったのです。何かにつけて、この仕事はうちの部署でありません。事務分掌条例とか規則に書いてないのでうちの仕事ではないですと仕事をネグレクトしてしまいます。また、若い担当者がこんなことやりたいと上司に提案すると、こんな仕事取ってくるのか、という組織になってしまったわけです。体制がないからできない、予算がないからできない、あいつらが悪いみたいな話であるとか、今の仕事で手いっぱいだと行って、体よくその仕事を逃れることとか、仕事振られないで良か

ったという一時の状況でした。

こんな自治体で住民は住む街として選びますか。こんな市役所でこの街に住みたいと思うかということなのです。財政が改善したから大丈夫かという、財政が好転すればそれで解決する問題では決してないのです。

これは2020年の年齢階層別の人口ピラミットですが、2030年、2040年になるとどうなるか、65歳で労働市場から出る方が大体200万人、22歳で労働市場に新たに入る人口が100万人になります。出る方の半分しか労働市場に入らないのです。ということは、生産年齢人口が減るということになります。お金を用意しても人をあてがうことが出来ない、介護の世界で実際にその事態が起きてきます。我々が考えなければいけないのは、職員が今の半分になったら、今のやり方で仕事が回るのかということなのです。また、共働きの世帯の数が専業主婦の世帯を上回っています。こちらの図は神戸市職員の育児需要になります。平成30年から育児休暇休業を取るようになってきたので、10年後になると需要が今の2倍ぐらいになり、年齢も上がってきますので、中堅の職員が直面することになります。これは育児しか反映してないのですが、我々の世代は、自分の親や自分のパートナーを介護するニーズが出てくるわけです。これは、神戸市の育児休業と、介護関係の休暇制度を取っている職員なのですが、市役所で働いているうちに、一定期間、育児や介護をしながら働くということを前提に考えなければならない。育児や介護など多様なライフスタイルがあります。私自身も子供が病気で長期に入院をしていた時に、妻と交代で付き添わなければならなくなった時は、働きながら家庭のこともしたので大変でした。

職員は育児や介護をしながら働き続けられるのか、私たちの先輩も親の介護をするために、あるいは奥様の介護をするために退職しますという方を何人も見てきました。そういう方はベテランクラスになるので、組織の戦略がダウンし非常に辛いのですが止められないのです。それであれば、辞めずに済むようにできないか考える必要があると思います。

それには、世の中のサービスや仕組みがデジタル前提になっています。この写真は神戸市役所近くの銀行のATMコーナーです。かつてここには有人の支店がありましたが、いつの間にか無人になり、今、ATMのブース数と機械の数が一致してないのです。もう金融機関はATMの数を減らして、銀行にしてみれば、お金の出し入れなら、コンビニの銀行を使ってください。また、振込みなら1番手数料を安くするのでインターネットバンキングで、窓口やATMにも来ないでください、という時代なのです。銀行もATMの維持管理コストが高い、ユーザーは近くのコンビニでも手数料が変わらず、インターネットバンキングの振込の手数料が安いのならそれで良いと納得される時代になっています。

通信手段も、昔の飛脚から比べると今も隔世の感があって、スマートフォンの保有率が高く、総務省の情報通信白書から取ったデータにはシニアでもかなりの割合でネットユーザーになります。特に、コロナで、情報収集や給付金の申請など誰かに手伝ってもらったとしても、やっぱりスマートフォンできるようになったというお年寄りが私の周りでもたくさんいました。ポイントは10年後、これがスライドしたらどうなるかを見なければいけない、その準備を今から始めてもいいのではと思います。

急速なデジタル化が進んでいる中で、デジタル標準の市民が、今まで通りのアナログ前提のサービスで、アナログしかできない、窓口でしかできない、9時から5時まで窓口の空いている時に紙の申請しかできないというのは、果たして受け入れられるのかと考える必要があると考えています。

仕事の在り方や住民生活など環境がすごく変化をしており、また、職員の生活や考え方もすごく変化してきています。社会も地球環境も激しく変化しており、何が正解なのか、何が正解になっていくのか、予測が非常につきにくくなってきています。ある意味予測を立てても外れる確率が高い時代において、私たちはどうすればいいのかと考えた時に神戸市が思いついたのは、機動的に動けるように、当たるかわからない予測を立てるぐらいなら、どうい変化が起きても柔軟に対応できるような心と体になる、ぜい肉は落ちたけど筋肉も落ちたのではなく、筋肉をつけるべき所につけ、体と心を健全にするということです。体の部分である行財政運営も健全にしたけども、心の部分の組織風土も健全にしていくことを平成29年から行っています。ただ、そうは言っても職員の中には、今できているから良いではないか、今までこれでやってきたのに変えなければいけないのかという批判はあります。神戸市はそれなりの財政基盤や職員数があるので、力技で物事解決することができるのです。できるのですが、本当にそれで良いのかと問いかけています。

茹でガエルになるか、モグラになるか、茹でガエルはご存じの方も多いたと思いますが、冷たい水に入れて、下か

ら火を当てると、水が温くなるのでカエルは気持ちいい感じになりますが、どんどん水温が上がって、あれちょっとおかしいぞ、気づいた時にはもう遅いのです。公務員でありがちなのはつい頑張ってしまうことです。まだいけるという風に無理をしている時には、多分、もういけないのだと思うのです。そこは逃げなければならず、環境の変化に敏感にならないと、茹でガエルになってしまうと、神戸市で行財政改革の時にずっと言っていました。

堅いのはモグラです。モグラは、目が見えませんが鼻がすごく良いです。モグラの先祖は、太古地上で生活していた頃には光があるので目が見えていました。その目で獲物を追って生活をしていましたが、何かの拍子に地下の生活を選んだのです。何かはわかりませんが、地下の生活を選ぶと、光が無いので目は役に立たず退化していきますが、見えないと餌が取れないので死んでしまい、子孫が保存されません。なので、鼻の嗅覚が非常に発達し、餌を取るようになりました。このことは、我々が本来環境の変化に適応できる能力をもっており、それが自分たちの鼻なので、環境の変化に気付かない、環境の変化を受け入れないと茹でガエルになる。職員の皆さんに茹でガエルになるかモグラになるか。そういう事態で、先ほど冒頭でご説明をした、業務改革の話、それ自体は他の自治体かでもある程度やっていることですが、ポイントは自分の仕事のスタイルを変えるということを恐れない人を育てていく必要があると我々は認識をしています。

そのために、デジタルで業務改革できる人材を育成していきたい。先ほど、宮坂副知事のお話にもあったように、何かできた嬉しさは老若男女変わらないのです。例えば、ベテランの職員、定年退職間近な職員が kintone を使って 1 つ業務を変えられたということが良い経験になり、次にもっとこんなことしたいと目が輝いていました。そういう事例をどんどん広げて紹介すると、そのうち自分でもできると思い、みんなでやってみようというイベントをしています。サイボウズと協力をしてハンズオン研修を行いました。実際に自分たちの業務でやるものを、神戸市の職員だけではなく、芦屋市や宝塚市、大阪の方の自治体の方も参加するイベントをしました。この写真はコロナ前なのですが、リアルな研修も復活をしてきています。人材を体系立てて育てて、今年度からは担当者とか係長クラスで、全体の底上げと、エキスパートの職員を引き上げる。もう 1 つ重要なのは、管理職の皆さん方のモチベーションです。デジタルトランスフォーメーションを進めていく係長や担当者に対しては、昨年、Microsoft 社のご協力で、延べ 7 日間で研修を初めて行いました。Microsoft 社の方の講話や、ワークショップ、ローコードツールのハンズオントレーニングです。来年度は有償と言われており、値段交渉はしますが有償でも続けていきたいと思っています。この研修自体は神戸市が発案したものではなく、Microsoft 社が金沢市で行っていることを教えてもらったのです。

それから、神戸テックリーダーズという、デジタルに精通した詳しい、好きだという職員の半分自主的な集まりです。先ほど、チャットツールが庁内で有効に機能しているという話の典型となります。デジタルに詳しい人間は、他の職員からすると、自分たちとは少し違う感じと思われ、今まで脚光を浴びてこなかったのですが、みんなで集まったら、仲間内でワイワイできるのではということから、コミュニティをチャット上で作りしました。この集まりをもくもく会と言っていますが、これに色々な職員が入ることにより、分からないことをこの部屋に質問すれば、詳しい職員が返信する、あるいは実際にパソコン持ち込んで研修し、職員の間で教え合う習慣ができました。これはある日のチャットですが、違う職場の職員同士です。こんなので困っていると言うと皆が答えを出して、わかることで課題が解決する風土ができました。もくもく会は芦屋市や宝塚市、加古川市などもオンラインウェブ会議で、お互い質問を投げ合い、神戸市だけでなく盛り上がり行こうとやっています。

これが管理職の方を巻き込んだ研修です。管理職の方も実際 DX で業務を変えなければいけないと言われても、具体的には方法論がわからず苦労していることもあるので、課長や職場の職員に参加してもらい、トレーニング形式で自分たちの業務をプラスで変えていくという研修になります。大体半年ぐらいで 6 回あり、6 回目には業務改革に基づく新しい仕事の予算要求書が出来上がるころまで実際に持っていく研修です。この研修は、シビックテック・ラボにお願いして行いました。実際に皆さんの自治体でも参加されたことあるかもしれません。

DX とはなにをやらなければならないのかの話をしてします。DX は一体何なのか。先ほど副知事からもお話あったと思います。デジタルトランスフォーメーションは、D が前にありアクセントを D に入れがちになりますが違います。アクセントは X のトランスフォーメーションにあります。変わるため、に変わるためにデジタルを入れるのであって、デジタルがメインに来てはいけません。裏を返せば、デジタルがなくても仕事の中身を変えられるのなら、それはそれで良いのです。でも、仕事が変わらないのにデジタルだけ入れると、投資だけしてろくなことにはなら

ない。逆に、仕事が増えてしまうことがあるのです。初期の良くない事例で、学童保育の入所手続きのデジタル化があります。神戸市は学童保育を見守館でやっており、見守館は指定管理なので、学童保育の業務、窓口の事務は指定管理者が受け付けます。ただ、入所決定とか保育料の徴収は、神戸市でやっていますので、実際の運用と実務が分断されています。保護者の方は学童保育に入れようと思うと、色々な書類をたくさん書かなければならないし、それを施設の窓口を持って行かなければならないのです。そうすると、書き方がわからないと、施設の方が教えなければなりません。また、書き損じがないかをチェックしなければなりません。それをシステムに入れますので、職員はそれ打ち込んでいるということだったので、電子化してみたらということで、スマートフォンから申請書の作成支援ができるフォームを作りました。ただ、申請書をプリントアウトして持って行かなければいけないのです。入力ガイドで記載漏れはなくなるし、システム入れる時にはそれをこう AIOCR なんかで読み込んで、RPA で入力をシステムに入れるので、一応改善はしたのです。インターフェースも、即時に入力結果を反映したり、住所を入れなくても郵便番号で事前に出てくる、未入力だとアラートが出てくるなどですが、ただ単に、手書きの部分をスマートフォンで入力するだけで、工程は何一つ変わってないのです。基本的に根本的に業務を変革することなので、DX ではないのです。

DX は、入力し提出する保護者だけでなく、チェックをする施設の方、入力する職員全ての関係者がハッピーにならないと変革したとは言えないのです。では、これで誰がハッピーになりましたか？お母さん方は多少楽になったかもしれませんが、施設は書類を受け付けなければならず、記載漏れなどのチェックの必要はなくなったけど、わからない人が来た場合は答えなければならず、入力は RPA だけど、時間はさほど変わらないと、皆が腹落ちするほどのハッピーさはないのです。ですので、今あるべき姿に向けて構築をしています。

例えば、未入力のところにアラートを出したり、郵便番号からその住所を出すのは、普通に民間のサービスであるので、工程を抜本的に変えました。それがこちらです。インフルエンザ予防接種について、一定の高齢者を無料にする政策ですが、年間で 1 万 3000 件ほど無料の対象者を区役所の窓口で申請に基づいて、確認書を出していたのです。それを持って病院でインフルエンザの予防接種を受ける。そういう仕事なのですが、大体インフルエンザは季節性なので、2 か月ぐらいの間にたくさんのお年寄りが窓口に来て大変なのですが、よく話を聞いてみると、対象者の決定が一義に定義できる介護保険の保険料の階層だったのです。ですので、全員に配付する決定通知を持ってもらうことにしたのです。決定通知で接種を行うことについて病院を説得しました。ただ、介護保険の決定通知は 6 月に届くので、インフルエンザの時には無い方もいるので、そういう方だけ申請してもらうことにしました。ただ、申請も窓口ではなく、スマートフォン使える方はスマートフォンで、スマートフォンが無い方は電話の申請とし、自動応答をデフォルトにして、どうしてもという方だけオペレーターの対応をすることにしました。この取組で、申請の件数を 1 万 3000 から 1 年で 3000 件に減らしました。今年 2 年目で、結果は聞いてないのですが、おそらく 3000 件が 1 桁に減っていると思われます。

このように仕事のやり方を変えていくのが、みんながハッピーになるってことです。

また、介護保健、老健施設、児童養護施設、保育所など、適正にサービスやっているか監査をする部署があるのですが、紙ベースで仕事をやって大変だったので、ペーパーレスにしたのです。記録を入力するフォームを作り決裁や PDF、ペーパーレスで電子決裁する。ここまでは単に紙を置き換えたということなのですが、今度は施設のデータを集め、これに基づいてベテランがこうやっていたいいわゆる監査指導を、新人の職員でもそれを見ながらできるようにになりました。この施設は予め危ないとデータに基づいて予防的な措置が取れるようにやっています。明らかにデータをデジタルにすることによって、新しい仕事の展開を見出すことができるのです。先ほどの旅費システムも、入れようという事ではなく、庶務担当者の怒りがあったのです。旅費精算が正直面倒とか、出張の多い職場は大変とか、銀行窓口で金種指定するとか、面倒なわりにやっている仕事は何の意味があるのですかと、この怒りがあったので、初めて変えなければいけないとなりました。商品の発注システムもそうです。なぜ、ネットで発注できないのか、若い職員がファックス使ったことがないから使い方教えてくださいみたいな笑話があり、鉛筆 1 本も注文に対して支出負担行為作らないといけない、会計室はそれを審査しなければならず、それは大変だからなんとかしてください。業者の方も、部署が違っていてそれぞれ発注があり、債権管理をしなければならず、大変な負担だったので、そのみんなの負担を楽にするようにしようとして自動化に踏み切ったのです。

何をしたら良いかというより、こんな仕事をしたい、こうだったら良いという理想に対して、現実はそのような、フラストレーションが溜まるなど、このギャップを知ることがとても大事だと思うのです。先ほど宮坂副知事が話されたスタート位置を知ることがそういうことなのだと思います。では、このギャップはどうして起きているのか、何が原因なのか。どうしてこうなっているのか、ほじくり返して、本当の原因を見つけるプロセスがとても大事だと思います。この理想と現実のギャップが見えた時、これが課題となります。この課題を間違えて掴んではいけないのです。

本当の原因は何か、学童保育では単に入口だけデジタルにしたら良いのではと、深掘りが足らなかったというのが私の反省です。もっと深掘りしとけば良かったと今更ながらに思っていますので、それを私の後輩の方がやっているということです。もう1つのポイントが、セカンドベストを探し続けるということ。予算がないからできない、制度的にできない、システムの更新事業が合わないからできない、それは、今の状況としては正しいのですが、今できる方法の手はないかを考えるのです。何か障害があると私たちは、心が折れてしまい、考えるのをやめてしまいがちなのですが、そうではなく粘り腰が大事だと思います。それからサービスや仕事の本質を考えることで、そもそもその仕事の本質か、業務プロセスは何のためにやっているのか、課題は何か、どう解決したら良いか、最終的には市民にどう向き合ったらよいか。市民のためになっているのかを本質で考えるのが必要なのです。

これは、先ほどサービスをデザインするという話が副知事からもありました。平成30年のデジタルデバインド実行計画で内閣官房から出されたサービス設計12箇条というのがありますが、良い文章だと思っています。すごく当たり前のことが書いてあるのですが、これを堂々とまとめて書いてありますので、この視点で自分たちの仕事を見つめ直してやる必要があるのではないかと、神戸市もやっています。

神戸市は今の市長になって、職員のクレドというものを作りました。クレドというのは、日本語に訳すと、信条という意味です。このクレドは分かりやすく言うと、神戸市職員の行動原理になります。クレドに照らして一つ一つ、仕事を見直しています。その変化に対応するために、今までの習慣、今までの価値観を変えていく必要があります。私ももれなく、自分が今まで積み上げていた価値観を壊すのは怖いことなのです。

先ほど、私が質問したベテランの人がなぜ抵抗するのか、それは、今まで自分たちがよって立ってきたものが壊れてしまうから。でも、そこを壊さないと変革は起きません。それを抵抗なくやるのがポイントなので、DXは実は心理戦なのです。おそらく皆様方、考えていると思うのですが、このような階層性の中で、現場の担当者の視野はすごく狭いのです。今日、明日の仕事が全てで、優秀な部下ほど上司に気を遣うので、こんなこと言ったら上司が困るのかもと気を遣ってくれるのです。そういったところに対し、皆様方は何をしなきゃいけないかというところが1番最後です。

結論から申し上げます。

皆様方は、あるいは私もそうなのですが、冒頭に申しあげました。デジタルな人間ではないので、例えば、ローコードツール使えますか、kintoneで何か作れますかって言われたら、恥ずかしい話ですけど、私は作れません。よっぽど、担当者の方が作れます。でも、私がやるべきことってというのは、私は技術のことを多少知っていればいい。

私がやるべきこと、使うべきは私の権限です。また、それを使って頑張っている職員を強化することと認識しています。私は部長という肩書についているのですが、部長はディレクターと訳します。進む方向を決める人がディレクターです。仮にその組織として進む方向を変えなければいけない時に、どうやったら変わるか、まっすぐ歩いている担当者を右に向かせて行進させようとした時に、どうすればみんなが右を向くか、市長はが止まれと言った時に、何の指示もせず前から止めたら、将棋倒しになるので、どうやったらみんながきちんと無事に止まるか、そういうことを考えるのが、私はディレクターだと思っています。

これは幹部管理職の皆さんへということ。私の部下に庁内で言っていることなのですが、幹部管理職の仕事は、今まで変えないことを正しいと思っていた職員に変わることを促すことだと言っています。どういうことかという私が役所に入った時に1番最初に覚えさせられた言葉は時系列という言葉です。つまり、今までの流れを大事にしなさいということと言われたのですが、今はそういう時代ではないのです。変化の激しい時代でそれは成り立たないことを話しましたが、多くの職員は、昨日やっていたことを今日やれば明日給料がもらえるという、発想の土壌の中にいる中で、そのままいれると思ったら大間違いだと、いかに自発的に促していくのかが、私たち管理職の仕事だと思うのです。

私たちにしかできないこと5つあります。

1つは、先ほど言った方向性の明示。何をやって何をやらないかを、あるいはどっちの方向に進んだらいいのかを明確に示すことです。

もう1つはマネジメントです。やることを詰め込んだら、当然その資源って足りなくなるから、今、抱えている仕事のうち、これはやらない、もっと短い時間でやればよいから適当にやれ、その代わり、これは大事だから、労力を割けと指示するのが私の仕事です。

3つ目は、現場職員は仕事のやり方がよくわかっています。それと同じレベルでは負けるに決まっていますから、素人としてなんでこの方法でやっているのかと、素人っぽく聞くと、上司はわかってないとか言いながらも、ベテラン職員は答えてくれます。それが正しく自分の中で腹落ちしたならよいのですが、納得しない場合はでも…と返したらいいのです。そうして、異なる視点を提示するのが大事なのです。担当者と同じ目線ではなく、皆さんは2つも3つも上だから、違う視点で見えるはずですよ。

4つ目は挑戦の後押しです。変えたいと思うのだったら変えてみたら、今の仕事鬱陶しいと思うのだったら鬱陶しくない方法に変えてみたらと後押しをします。ポイントは、何かあったら「自分が責任取る」との一言です。

あと5つ目は失敗の評価をすること。失敗したら、うまくいかなかったところ、うまくいったところがわかったら良いと言ってあげる。4番目、5番目はとても大事です。

職員はそこがすごく不安ですので、我々がやらなければならないのは、ぐっと我慢をする、任せてみることに、多分、そういう経験を踏まえると、もっと成長すると思っています。私の管理職手当は、そのためにもらっていると思っています。

失敗をする時のポイントがあります。失敗を失敗で終わらせないことが大事なので、失敗が許される環境のもとで、小さい失敗を経験させることです。大きい失敗をすると、職員、特に若い職員は挫折をしたうえ、心が折れるので、なるべく小さい失敗ということです。また、同じ失敗を繰り返さないこと、同じ失敗繰り返す人は、その失敗から何も学べないので良くないのです。そこはきちんと評価し、ダメ出しをすることが大事です。

子供は小さな切り傷とかやけどを経験して、調理の仕方を覚えますので、いきなり出刃包丁は持たせないです。せいぜい、フルーツナイフぐらいでリンゴの皮を切るようなことからさせます。職員もそうなのだと思います。

最後ですが、公務員、私たちのミッションは何かですが、これは、地方自治法、地方公務員法で明確に決められています。住民の福祉の増進です。もっとわかりやすい表現をすると、自分の街を住みよい街にする、そして、自分の市民の安全かつ安心で、豊かな暮らしを守ることが、我々のミッションだと思っています。

いくら時代が変わっても、これだけは変わらないと思っています。私はこの自分の街の部分を神戸市に、皆さんは自分の街と置き換えると思うのですが、ポイントは、市民の安全、安心豊かな暮らしと言った時、目の前の市民だけではダメなのだと思うのです。50年後、100年後の市民に対しても、きちんとこの街を安全で安心かつ豊かにするようにしなければならぬと考えなければいけないと思います。私たちは50年後、100年後の市民に対しても責任を負っていると私は思います。その責任を負っている皆さんが、今のままのスタイルで仕事が維持できない、行政サービスが維持できないとわかっているのだったら、その不都合な真実から目を背けますかということ、自分の部署なり、神戸市の職員に対して投げかけたいと思うのです。

それならば、もう勇気を持って変えようということで、変え方として2つのプロセスあると思います。

1つは、外部の視点や外部人材を入れる。神戸市も外部人材、任期付の職員、民間出身の職員を、数多く採用して、あなたの仕事はなぜこのやり方なのかと本質的な問いかけとか、異なる視線をもたらせてくれることがポイントです。そういったことをしてくれるのは外部の人材なのですが、やはり中にいる職員自らが変わっていく、育っていかないと無理なのです。外部人材はあくまでもカンフル剤なので、現場の仕事や現場を熟知している職員が努力をして、やり方を変えていかないと最適なものにはならない、これも、宮坂副知事がお話をされていたことだと思っています。

神戸市は、震災からの復旧復興に莫大な借金をしたのですが、同時に、かつて、神戸市は株式会社神戸市という、山を切り開き、海を埋め立て、山と海に両方できた、住宅団地、産業団地を売って財源を得てきました。そういった手法が株式会社神戸市と呼ばれるので、これについては環境破壊ではといった批判はあるのですが、ここで貯めた基金が復旧、復興にものすごく役立ったわけです。本来、かかるであろうと言われていた返済期間をものすごく

く短縮をすることができた。そういった意味では、私たちは先人たちが積み上げた遺産のおかげでこの神戸の街を復興させることができたと考えています。

では、私たちは何を残しますか。

後輩の世代に、50年後、100年後の市民のために何を残しますか。若い職員や未来の何々市、何々町、何々村の職員たちが、先輩たちがやってくれていたから、今こういうことができるようになったと言われる。それとも、もう少しやってくれていたら良かったのと言われる。皆さんはどちらが良いですか。ただ1人でやるのは大変ですので、せっかく皆さんが集まれる場があるので存分に使っていただきたいと思いますし、そういった意味では、宮坂副知事を始めとして東京都がリーダーシップを発揮してくれるは、僕は素晴らしいことだと思うのです。ぜひ、そういったリーダーシップの元で一緒にみんなで知恵を出し合い、変わり続けていくことが大事なのだと思います。

私からの話は以上でございます。