

## 『行政職員減少時代における持続可能な行政運営』

地域創生・情報広報グループ 青戸 麻記子  
企画・人材育成グループ 高見 幸希  
企画・人材育成グループ 浅村 里美

## 目次

<b>1</b>	<b>はじめに</b>	<b>1</b>
(1)	調査の背景と目的	1
(2)	調査事例の選定	1
<b>2</b>	<b>調査内容</b>	<b>2</b>
(1)	茨城県つくば市	2
①	茨城県つくば市の概況	
②	取組の立ち上げ経緯	
③	取組内容と効果・実績	
④	課題と今後の展望	
(2)	東京都狛江市	4
①	東京都狛江市の概況	
②	取組の立ち上げ経緯	
③	取組内容と効果・実績	
④	課題と今後の展望	
(3)	岐阜県飛騨市	6
①	岐阜県飛騨市の概況	
②	取組の立ち上げ経緯	
③	取組内容と効果・実績	
④	課題と今後の展望	
(4)	愛知県大府市	8
①	愛知県大府市の概況	
②	取組の立ち上げ経緯	
③	取組内容と効果・実績	
④	課題と今後の展望	
<b>3</b>	<b>調査結果の考察</b>	<b>10</b>
(1)	4市の取組に共通する成功要因	10
(2)	地方公共団体の規模・特性に基づくアプローチの類型化	10
<b>4</b>	<b>持続可能な行政運営に向けて</b>	<b>11</b>
(1)	人材戦略の転換：エンゲージメントと多様性の確保	11
(2)	業務効率化の徹底：デジタル化と市民への説明責任	12
(3)	広域的な連携と共通基盤の整備	12

# 1 はじめに

## (1) 調査の背景と目的

近年、少子高齢化の進行や都市部への人口集中、民間企業との人材獲得競争の激化などにより、多くの地方公共団体で行政職員の確保・維持が深刻な課題となっている。地方公共団体では、限られた人員で行政サービスを維持・向上させる必要があり、職員一人当たりの負担も増加している。加えて、住民ニーズの多様化により、従来の前例踏襲型の行政運営では対応が困難になりつつある。

こうした状況のもと、地方公共団体には「限られた人員で持続可能な行政運営を実現すること」が求められている。そのため、組織改革・業務改善・デジタル活用・人材戦略などが重要な検討課題となっている。

本調査の目的は、行政職員の減少という共通課題に対して、各地方公共団体がどのように対応し、成果をあげているのかを把握・分析することである。

特に、人材確保・育成の仕組みや、生成 AI (Generative Artificial Intelligence) 等のデジタル技術の導入・活用に着目する。また、業務効率化による行政サービスの質の向上を目指す取組やその他独自の工夫にも着眼し、各地方公共団体の先進事例を整理する。そのうえで、得られた知見を共有し、他の地方公共団体における人材不足対策に資することを目的とする。

## (2) 調査事例の選定

本調査では、行政職員の減少という共通課題に直面しながらも、独自の発想と工夫により、ボトムアップの風土醸成や部局横断的な取組といった組織の活性化、あるいは、デジタル技術の活用等による業務の効率化を進めている地方公共団体を対象とした。選定にあたっては、「取組の独自性」「成果の具体性」「他の地方公共団体への展開可能性」の3点を考慮し、次の4市を対象とした。

(注)【 】内の数値は、総務省「類似団体別職員数の状況」(令和6年4月1日時点)より(単位:人)

### ①茨城県つくば市(取材先:デジタル政策課・人事課)

【住基人口:255,244 一般行政職員数:1,345 人口1万人当たり職員数(一般行政):52.69】

データ活用・生成 AI 導入などの先進的な行政 DX(デジタルトランスフォーメーション)を推進。加えて、窓口受付時間の縮小による住民対応の効率化を実現した。

### ②東京都狛江市(未来戦略室・人事課・情報政策課)

【住基人口:82,102 一般行政職員数:380 人口1万人当たり職員数(一般行政):46.28】

人々の行動変容を自然に促す手法である「ナッジ」の活用を推進し、職員が自主的に参画する「狛江市ナッジ・ラボ」を結成。組織内の行動改革を促進している。

### ③岐阜県飛騨市（人事課）

【住基人口:22,106 一般行政職員数:243 人口1万人当たり職員数(一般行政):109.92】  
インターンシップや専門職採用により人材確保を推進している。加えて、庁内検討会による窓口改革で住民対応の効率化を実現した。

### ④愛知県大府市（デジタル戦略室）

【住基人口:93,016 一般行政職員数:486 人口1万人当たり職員数(一般行政):52.25】  
ルールに基づき定型化されたデスクワークをロボットが代行・自動化する RPA (Robotic Process Automation) を導入した。これにより、定型業務の自動化を図った。

これらの地方公共団体は、規模や地域特性は異なるものの、いずれも限られた人員体制の中で行政サービスの質の向上に取り組んでいる点で共通している。本調査では、それぞれの事例を比較・整理することで、今後の持続可能な行政運営に向けた知見を得ることを目的とする。

## 2 調査内容

### (1) 茨城県つくば市

#### ①茨城県つくば市の概況

茨城県つくば市は、人口約 255,000 人を有し、市役所の職員数は 1,300 人を超える大規模都市である。産学連携を生かしたデジタル人材の確保と、実証型の DX 推進制度を背景に、業務効率化と職員負担軽減を進めてきた。特に民間企業等との共同研究を通して RPA など新技術の導入に積極的に取り組み、継続的に改善を進めている。

#### ②取組の立ち上げ経緯

民間事業者との共同研究として平成30年度に開始した「つくばイノベーションスイッチ」を契機とし、庁内業務の改善やデジタル実装を体系的に進める基盤が整った。まずは RPA の実証実験を行い、効果が確認できたものは本格導入へ移行する手法を確立したことにより、業務改善のサイクルを庁内に定着させてきた。

#### ③取組内容と効果・実績

##### (ア) 人材の確保・育成の取組

つくば市では、筑波大学との連携により専門性の高い人材を確保しているほか、企業版ふるさと納税（人材派遣型）を活用し、データ連携推進監を任用している。また、博士後期課程の学生をデータ分析人材として雇用するなど、産学官による人材補完の枠組みが構築されている。研修については、人事課と連携してデータ利活用研修を職層別に必修化し、生成 AI 研修についても主事級を対象として実施している。

### (イ) 生成 AI などデジタル技術の活用

生成 AI は、庁内の全職員に対し1人1アカウントを付与しており、文書作成や議事録整理などで活用されている。「文書生成 AI ガイドライン」を整備し、業務利用のルールを明確化することで、安全性を担保した運用としている。

また、先端 ICT 技術を業務効率化等に資する製品又はサービスの創出に結びつけるため、民間事業者等との共同研究「つくばイノベーションスイッチ」を実施している。

これは、事業者が庁内業務の効率化に資する取組を対象に、市をフィールドとした実証を無償で行う仕組みである。市は、先端技術を試用して効果を検証した後、本導入の可否を判断できる。複数の実証テーマのうち、RPA など効果が明確なものについては導入につながっており、行政業務へのデジタル実装の機会を広げている。

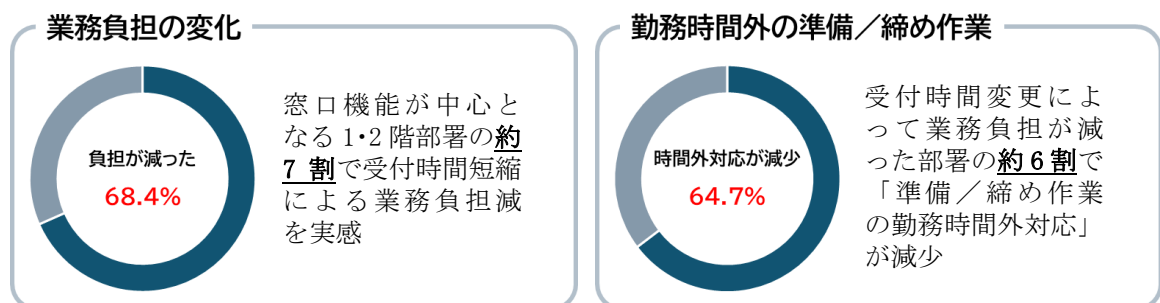
RPA については、平成 30 年度の実証を経て令和元（平成 31）年度から本格導入している。基幹系及び LGWAN 系業務を中心に、市民税事務や職員向けメール、定型的な支払いの処理等に活用されている。運用については、情報システム担当がライセンス管理、インストール支援、シナリオ作成支援等を担っている。

### (ウ) 業務効率化による行政サービスの質の向上に向けた工夫

令和 5 年度から窓口受付時間を 1 時間短縮し、実施後の検証では窓口部署の約 9 割が負担軽減を実感している。窓口受付時間の短縮と並行して、時間外の電話を音声ガイダンスとし、緊急案件のみ接続する仕組みとしたことで、職員の退勤時刻の前倒しにつながった。また、会計年度任用職員のシフト調整が容易になり、事務負担の軽減に寄与している。

さらに、短縮によって生まれた時間を活用し、職員の自主勉強会の開催など行政サービスの質の向上に向けた取組も行っている。短期的には、業務効率化やサービス品質向上のための検討時間の確保など、一定の効果を実感している。

一方で、窓口受付時間の短縮によって生じた行政サービスの具体的なプラスの効果について、市民への十分な説明が困難であるという課題が残されている。



窓口受付時間の変更後 6 月経過時点の成果

#### ④課題と今後の展望

RPA と生成 AI の活用により業務効率化が進み、既存業務の見直しは各課単位で進んでいるものの、全庁的な業務設計の視点は十分ではない。また、窓口受付時間短縮に対する効果測定については、行政サービスが維持または向上しているかを判断するための評価手法の整備が十分ではない。今後も、つくばイノベーションスイッチによる官民連携の実証実験を進めつつ、開庁時間短縮などの業務の合理化に対する市民への説明力の向上が求められる。

### (2) 東京都狛江市

#### ①東京都狛江市の概況

東京都狛江市は、東京都の多摩地域東部に位置する、人口約 82,000 人を有する都市である。面積は 6.39 平方キロメートルと全国の市の中でも最小規模であり、住宅都市として発展してきた。都心へのアクセスが良く、市民の利便性は高い一方、行政サービスの提供にあたっては限られた人員体制で多様な業務に対応せざるを得ない状況が続いている。

#### ②取組の立ち上げ経緯

令和 5 年度、駅前通路の安全確保を目指す「おしチャリナッジ」プロジェクトを契機に、公募職員や外部専門家によるナッジ検討チームが発足した。この成果を市内へ普及させ、職員間のネットワーク構築や業務改善を図るため、令和 6 年 1 月、同チームから職員自主研究グループ「狛江市ナッジ・ラボ」へと発展させた。

#### ③取組内容と効果・実績

##### (ア) 人材の確保・育成の取組

外部人材を「DX 推進監 (CIO 補佐官)」として 2 名登用し、システム標準化の支援に従事させている。さらに、管理職を対象とした DX マインドセット研修を実施して意識改革を図っている。そのほか、一般職員には IT パスポート試験の資格取得支援制度を設け、デジタルスキル向上を促している。

また、RPA を内製化し還付金管理業務に活用しているが、人事異動により担当者が変わると利用が途絶する場合もあり、継続性の確保が課題となっている。

##### (イ) 生成 AI などデジタル技術の活用

狛江市では、「文書生成 AI 活用ガイドライン」を策定し、職員が安心して生成 AI を利用できる体制を整備している。生成 AI ツールは、議会答弁の準備や日常的な文書案の作成に用いられ、部長級から一般職員まで幅広く活用されている。

また、狛江市は、生活保護業務に特化した「法令通知等 AI 検索システム」を独自に開発した。このシステムは、「Tokyo 区市町村 DXaward2024」で DX スプリント賞 (特別賞) を受賞するなど、外部からも評価を得ている。こうした生成 AI の導入は、職員の業務時間短縮や業務効率化に寄与している。

### (ウ) 業務効率化による行政サービスの質の向上に向けた工夫

市民の利便性向上と事務の最適化を同時に図る観点から、公共施設予約を一元化するシステムを導入し、スマートフォンからの利用申込みや利用料のキャッシュレス決済を可能とした。図書館には自動貸出機を導入することで、業務を省力化した。また、保育園の連絡帳をアプリ化し、職員と保護者双方の負担軽減に取り組んでいる。

これらの施策により、市民の利便性が高まるとともに、限られた職員数で多様な行政サービスを提供する基盤が整えられつつある。

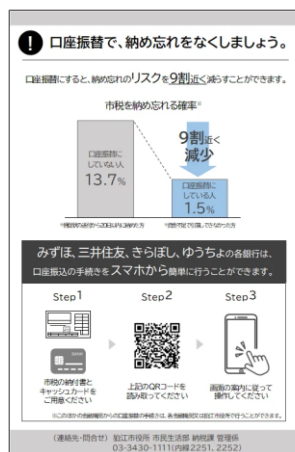
また、令和6年1月に「狛江市ナッジ・ラボ」を結成し、庁内でのナッジの活用拡大による業務の効率化や職員の実務能力向上に取り組んでいる。未来戦略室が事務局を担い、職務外で自主的に参加する職員（約15名）が活動している。

これまでに同ラボでは、生活保護受給者の健康診査受診勧奨や口座振替納税推進などの取組を実施した。その結果、生活保護受給者の健診受診率は、ナッジ活用前（令和5年度）の33.5%から令和6年度には40.6%へと大幅に向上し、全国平均（約7～8%）を大きく上回る極めて高い水準を達成した。

こうしたナッジの活用は、業務の効率化やコストの削減ではなく、市民に寄り添った質の高い行政サービスの提供を主眼としている。そのため、検討過程で一時的な業務負担が増す側面もあるが、それ以上に職員の意識変革への効果が高い。

具体的には、住民への想像力を高め、施策効果を客観的に測定するプロセスを通じ、住民の反応をより深く理解することにつながっている。こうした経験は、基礎自治体職員の醍醐味を再確認する機会となっており、公務員として働く意欲の向上に大きく寄与している。

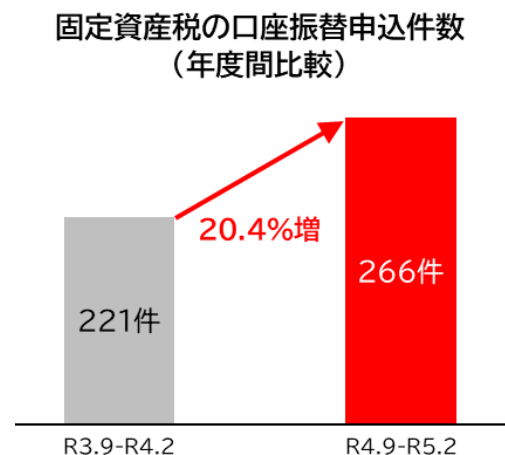
### ナッジを活用した2パターンの口座振替案内はがきとその効果



納め忘れリスクを比較



延滞金の利率を強調



#### ④課題と今後の展望

粕江市の取組は先進的である一方、課題として職員のデジタルスキル格差や人事異動によるデジタル技術活用の継続性があげられる。全庁的・統一的なデジタルスキルの底上げが急務であり、生成 AI の利活用を積極的に進めるとともに、それを安全かつ適切に運用するためのリテラシー向上も不可欠となっている。

今後は、全職員が生成 AI や RPA の必要性を実感できるよう、日々の業務で効果が見える活用を増やすことも重要である。

また、ナッジの活用については、全ての業務に広げるのではなく、高い改善効果が見込める分野へ重点化することが必要である。取組の対象を適切に絞り込むことで職員の業務負担を抑制し、行政サービスの質的向上と安定的な施策運用を両立させていくことが求められる。

### (3) 岐阜県飛騨市

#### ①岐阜県飛騨市の概況

岐阜県飛騨市は、人口約 22,000 人を有する中山間地域の地方公共団体であり、少子高齢化と人口減少が進む中、行政職員の確保が大きな課題となっている。山間部に位置することから地理的制約も多く、行政サービスを限られた人員で維持するための工夫が求められてきた。

#### ②取組の立ち上げ経緯

慢性的な人材不足や職員の長時間労働の常態化を背景に、飛騨市は「業務効率化」「働き方改革」「人材確保」の三本柱を掲げ、組織的な改革を進めることとした。特に、若手職員の確保や ICT・生成 AI を活用した業務の合理化を重点課題とし、庁内横断的なプロジェクトチームの設置やインターンシップ制度の拡充に着手した。

#### ③取組内容と効果・実績

##### (ア) 人材の確保・育成の取組

随時採用や専門職枠の新設により、長期間の在職を前提として税務・医療事務などの専門職を採用しており、専門性の継続的な蓄積と業務の安定化を図っている。インターンシップは、短期（5日間）と長期（3か月～1年）の二段階で実施し、令和5～6年度に計4名の採用実績をあげた。また、市長と行動を共にする「市長インターンシップ」では、全国から学生・社会人を受け入れ、行政への理解の促進や地域への関心の喚起につなげている。これらの取組は、人材確保に加え、市の魅力を発信する機会と



インターンシップ開始式の様子

しての効果も発揮している。

#### (イ) 生成 AI などデジタル技術の活用

ICT 支援員を 3 名登用し、行政サービスの向上と職員の業務効率化を目指し、職員向けの生成 AI の活用研修を実施している。市長自らが積極的に生成 AI 導入を推進しており、議会答弁や行政文書の素案作成の補助などにも生成 AI を活用している。さらに、デザインツール「Canva」を全庁的に活用し、資料・広報物の作成効率を大幅に向上させた。

また、管理職層を対象とした「DX 意識醸成研修」を開催し、デジタル活用に抵抗のある世代の意識改革を促進している。一般職員向けにはフォーム作成やクラウドサービス活用を中心とした実務研修を行い、日常業務レベルでのデジタル化を推進している。

これらの庁内研修に加え、民間企業（さくらインターネット等）との連携による勉強会も活発である。これにより、外部知見の導入が着実に進んでいる。

#### (ウ) 業務効率化による行政サービスの質の向上に向けた工夫

職員の働き方改革の一環として、ノー残業デーを 8 の付く日（8 日・18 日・28 日）と毎週金曜日に設定し、パソコンを自動的にシャットダウンするシステムを導入した。その結果、年間残業時間を約 2,500 時間削減した。これにより、職員のワーク・ライフ・バランスの改善とともに、業務効率化に対する意識変革が進んでいる。

また、庁内横断型の「フロントヤード改革プロジェクト」を設け、職員が通常業務と並行して自主的にプロジェクト活動に参加できる仕組みを整えた。この取組は、職員の主体性を高め、組織風土の活性化に寄与している。



窓口利用体験調査の様子

一例として、市民の利便性向上を目的に「書かない窓口」プロジェクトを立ち上げ、市民の目線に立った窓口利用体験調査を踏まえ、紙書類の削減や窓口レイアウトの見直し、デジタルサイネージの導入を進めた。これにより、市民手続の簡便化と待ち時間の短縮を実現した。

#### ④課題と今後の展望

飛騨市の取組は、人材確保と行政サービスの質の向上に一定の成果をあげている一方で、いくつかの課題も残されている。

様々な取組をしているものの、新規プロジェクトの増加により職員の負担軽減には十分に結び付いていない。今後は、業務プロセスの抜本的な見直しや、外部委託の活用による分業体制の構築が求められる。また、繁忙期における応援体制や派遣職員の活用についても、持続的な仕組みづくりが急務である。

さらに、インターンシップや専門職採用は成果をあげているものの、採用後の内定辞退防止や長期的な定着支援の仕組みづくりが必要となる。

今後は、生成 AI やクラウド技術などデジタル基盤のさらなる活用や、業務標準化・ナレッジ共有の推進を通じて、効率化と創造的業務（企画立案、問題解決など、新しい発想や想像力、独自のアイデアを用いて、これまでになかった価値やモノを生み出す業務）への転換を図ることが重要である。その取組を進めていく中で、職員一人ひとりが働きやすく、やりがいを実感できる組織づくりをしていくことで、持続可能な行政運営の確立が期待される。

#### (4) 愛知県大府市

##### ①愛知県大府市の概況

愛知県大府市は、愛知県西部に位置し、人口約 93,000 人を有する都市である。市内にはトヨタ関連企業に勤める住民も多く、住宅都市と産業都市の両面を併せ持つ。人口は増加傾向にあるが職員の確保は困難で、新規採用を積極的に行い、組織の若返りが継続的に図られている。人員構成が変化し続ける中で、デジタル技術による業務効率化とともに、継続的な人材育成と長期的な人材の定着が課題となっている。

##### ②取組の立ち上げ経緯

少子高齢化が進む中で職員数の減少は避けられないため、デジタル技術の活用による業務効率化が不可欠である。膨大な事務処理の削減や、行政サービスの質を向上させるための体制強化が求められたことを背景に、RPA 導入により業務効率化を積極的に進めた。

##### ③取組内容と効果・実績

###### (ア) 人材の確保・育成の取組

職員採用枠にデジタル専門職を設け、デジタル戦略室への優先配属を行っている。また、職員研修を、①デジタル専門職（プロフェッショナル層）、②各課 DX 推進リーダー（係長級）、③一般職員（リテラシー層）の三層に分けて実施し、それぞれの段階に応じたスキル習得を促進している。さらに、IT パスポート試験の受験支援を行い、合格者には受験料全額を補助する仕組みを設けている。

###### (イ) 生成 AI などデジタル技術の活用

ChatGPT や Google Gemini などの生成 AI を試験的に導入し、議事課を中心として工程表や文書案の作成支援などに利用している。「生成 AI 利用方針」を策定し、利用に際しては申請・許可制としている。また、内部講師による ChatGPT 活用研修を開催し、職員のスキル向上を図っている。今後は、地方公共団体向けの有償版生成 AI を導入することも検討している。

RPA は定型的な事務処理に活用され、繁忙期に一括処理が可能となり、繁閑の平準化や入力誤りの減少、業務時間の削減につながった。しかし、RPA の活用が個人のスキル

に依存している状況であるため、今後は、個人のスキルに任せるのではなく、人事異動後も継続して RPA を活用できる仕組みづくりを目指していく。

#### RPA を導入した業務と導入による業務時間の削減効果

業務名	導入前	導入後	削減時間
特別徴収異動届出書入力	2,100 分/月 25,200 分/年	1,020 分/月 12,240 分/年	12,960 分/年
国民健康保険税の所得照会 (番号連携)	800 分/月 9,600 分/年	480 分/月 5,760 分/年	3,840 分/年
国民健康保険税の所得照会結果入力	300 分/月 3,600 分/年	200 分/月 2,400 分/年	1,200 分/年
引越しワンストップ申請データ ダウンロード	150 分/月 1,800 分/年	75 分/月 900 分/年	900 分/年
確定申告書補記業務	5,000 分/年	3,500 分/年	1,500 分/年

#### (ウ) 業務効率化による行政サービスの質の向上に向けた工夫

窓口改革の一環として開庁時間の変更に取り組んだ。午後 8 時以降の残業禁止規則やノー残業デーの拡大を実施し、長時間労働の是正を図っている。これにより、残業時間は減少傾向にある。また、窓口業務の効率化と行政サービスの質の向上を目的として、令和 5 年 7 月まで午前 8 時 30 分～午後 5 時 15 分（水曜日は～午後 7 時 15 分）としていた窓口・電話受付時間を、令和 5 年 8 月から午前 9 時～午後 5 時（水曜日は～午後 7 時 45 分）に変更（短縮）した。

#### ④課題と今後の展望

大府市の取組は一定の成果をあげている一方、次の課題が残されている。

第一の課題は、組織の活力を維持し、職員一人ひとりの士気向上と持続的なキャリア形成を支援する仕組みを整えることである。多様化する価値観に合わせ、それぞれが成長実感を得られる環境づくりを通じて、組織としての総合力を高めていくことが求められる。

第二の課題は、生成 AI の有償版導入や市独自のプロンプト開発など、新たな展開を進めるにあたり、専門知識を有した人材を確保することである。そのため、外部専門人材の活用と庁内人材の育成を組み合わせ、持続的に運用できる体制づくりを進めていく必要がある。

基幹業務システム標準化を控えた中で、今後は、デジタル人材の体制強化を図りつつ、働きやすさとやりがいの両立を図る施策が求められている。

### 3 調査結果の考察

#### (1) 4市の取組に共通する成功要因

本調査で事例として取り上げた4市は、規模や地域特性は異なるものの、「人材の確保・定着・業務の効率化」という三要素を相互に補完させながら推進している点で共通している。特に、以下の要因が取組の成果を支えていると考察される。

##### ① トップの主導と組織風土改革

市長自身が生成AIの活用や実証実験などに対し積極的である。また、狛江市の「ナッジラボ」や飛騨市の横断型プロジェクトチームのように、職員が自主的に取り組める活動が推進されている点も共通している。組織のトップが改革を主導・奨励し、職員が主体的に動ける環境を整えることにより、「前例踏襲の文化」から「試行錯誤を許容する文化」への変革が促されている。

##### ② デジタル技術の「導入」から「活用定着」への視点

単に生成AIやRPAを導入するだけでなく、つくば市の「イノベーションスイッチ」や大府市の三層別研修のように、技術を日常業務に根付かせるための仕組みを整備している点が重要である。特に、全職員への生成AIアカウント付与や生成AI利用ガイドラインが策定されている点は、職員の心理的障壁を下げるうえで重要である。

##### ③ 行政サービスの質の向上と職員負担軽減の両立への意欲

開庁時間短縮（大府市、つくば市）や「書かない窓口」（飛騨市）のように、市民の利便性を向上させるデジタル化と、職員の労働環境改善を両輪で進めている。これにより、限られたリソースの中でも、行政サービスの水準を維持しつつ職員の過度な負担を軽減するための仕組みづくりが進んでいる。

#### (2) 地方公共団体の規模・特性に基づくアプローチの類型化

4市の事例は、その規模とリソースに応じたアプローチの違いにより、以下の2つのタイプに類型化できる。

類型	地方公共団体	アプローチの特徴
ボトムアップ・内発型	狛江市 飛騨市	限られたリソースの中で、職員の自主性（ナッジ・ラボ、フロントヤード）や現場の創意工夫を最大限に活用し、小さな成功体験を積み重ねることで組織を活性化する。外部連携も積極的に活用するが、内部改革に重点を置いている点が特徴である。
トップダウン・連携駆動型	大府市 つくば市	比較的大きなリソースと、トップの判断により、RPAや生成AIなどのデジタル技術を戦略的に導入した。大学や民間事業者との連携を積極的に活用し、専門人材の補完と実証実験を推進している。全庁的なシステムの標準化・効率化を目指している点が特徴である。

この考察から、地方公共団体の規模や組織特性によって、有効となるアプローチの重点は異なることが示唆される。

比較的規模の大きい地方公共団体では、つくば市の事例に見られるように、外部人材や民間事業者との連携、実証実験を通じて、戦略的にDXを推進する手法が有効である。一方、規模の小さい地方公共団体では、狛江市や飛騨市のように、職員一人ひとりの主体性を引き出し、エンゲージメント（職場に対する愛着や思い入れ）を高める取組を通じて、組織全体の力を底上げしていくアプローチが効果を発揮しやすい。

## 4 持続可能な行政運営に向けて

行政職員の減少という不可逆的な流れの中で、持続可能な行政運営を確立するためには、本調査結果を踏まえ、以下の3つの戦略的転換が求められる。

### (1) 人材戦略の転換：エンゲージメントと多様性の確保

人材確保においては、飛騨市の事例に見られるように、従来の定期採用に加えて、随時採用や専門職採用の実施、インターンシップなど、多様な手法を開拓する必要がある。

また、最も重要なのは「人材の定着」であり、これは単なる給与や福利厚生の問題ではない。大府市やつくば市の課題にもあるように、職員のエンゲージメントの向上が不可欠である。

そのためには、狛江市や飛騨市が実践するような現場の声を基点としたボトムアップ型の改革を奨励し、「受け身の意識」ではなく「当事者意識」を引き出す組織文化を醸成することが鍵となる。

## (2) 業務効率化の徹底：デジタル化と市民への説明責任

生成 AI や RPA の導入は、事務作業に費やす時間を削減するための手段である。これにより、政策形成や質の高い住民対応などの創造的業務に注力できる環境を整えることが可能となる。

重要なのは、「短縮によって生まれた時間をどのように市民に還元するか」を明確にすることである。つくば市の窓口受付時間短縮の事例にもあるように、効率化施策は単なる行政側の都合と捉えられがちであるため、削減効果を客観的データ（例：残業時間の減少、政策企画時間の増加）で示し、サービスの質を高めるためであることを市民に根気強く説明し、理解を得る努力が必要である。

## (3) 広域的な連携と共通基盤の整備

地方公共団体が個別に抱える課題（例：生成 AI 導入の費用対効果の把握、人事異動による継続性の途絶）を解決するためには、国や広域自治体の支援が不可欠である。

今後は、生成 AI の基盤や RPA シナリオ、デジタル教材などを地方公共団体間で共有することが有効である。また、デジタル技術の活用基盤の標準化と共同利用体制の整備を最優先で進めるべきである。

この連携と共通基盤の整備が、行政職員減少という共通課題を乗り越え、持続可能な行政運営モデルを構築していくための重要な要素となる。