

令和4年度第1回「佐世保市行財政改革推進会議」

〔名簿・議事要旨〕

■日時：令和4年8月23日（火）10:00～12:00

■場所：佐世保市役所5階 庁議室

■委員の出欠状況：出席者6名（欠席者1名）

[順不同・敬称略]

| 氏名 | 所属団体 |
|-------------------|----------------------------|
| たき ともりの 滝 知則 | 長崎国際大学 人間社会学部 国際観光学科 教授 |
| よこやま ひとし 横山 均 | 長崎県立大学 地域創造学部 実践経済学科 教授 |
| かわぐち かつみ 川口 克美 | 佐世保商工会議所 議員 女性会会長 |

| 氏名 | 所属団体 |
|--------------------|--------------------------|
| かりの やすし 狩野 靖 | 株式会社長崎経済研究所 取締役地域戦略部長 |
| よこやま まさと 横山 正人 | 株式会社九州地域情報化研究所 代表取締役 |
| うちうみ りえこ 内海 梨恵子 | 一般公募 |

■事務局出席者：＜行財政改革推進局＞ 吉田局長、杉本次長、諸隈主幹、岩崎主幹、森課長補佐、田家課長補佐、山口係長

＜企画部＞ 末永政策経営課長補佐

＜総務部＞ 宮嶋副部長兼総務課長、石丸 DX 推進室長、岡次長兼職員課長

＜財務部＞ 坂口副部長兼財政課長、細川財政課長補佐

■会次第

- 委嘱状（川口委員）交付、委員紹介
- 局長挨拶
- 議事

- (1) 第6次行財政改革推進計画（後期プラン）取組実績と評価《H29～R3》について
- (2) スマート自治体への転換 ～オフィス改革の検証について～

R4. 8. 23 行財政改革推進会議（議事要旨）

(1) 第6次行財政改革推進計画（後期プラン）取組実績と評価《H29～R3》について

※やりとりを分かりやすくするため、答弁主旨を反映するかたちで必要に応じ内容を補足している。 ○：委員 ◆：事務局

| 質疑・意見等 | 応答 |
|---|--|
| ○令和3年度の取組実績に対する評価の中で唯一のB評価[計画に対し遅延]となった「専決区分の見直し」について、電子決裁・文書管理システムの導入に合わせて行うこととした理由と現在の進捗状況はどうか。 | ◆意思決定の迅速化を図るにあたり、先行して「専決区分の見直し」を行うことも可能であったが、ツールである電子決裁・文書管理システムの導入と合わせて進める方が、業務効率化の効果が大きいと判断した。令和4年度の実施に向け、各部局における検討も重ねながら作業を進めている。 |
| [事務局答弁を受けて] ○各職責にふさわしい仕事は何かという観点で検討を進め、より権限を委任する方向で進めていただきたい。 | |
| ○資料1-②の15ページのところで、AI導入後は、職員が介在せずにAIが全てを決定するような表現となっているが、実際のところは、職員が判断する上での補助としてAIを導入し、最終的には職員が決定するという流れだと思われる。一般的に見て「コンピューターに決められる」と誤解されないような表現にすべきである。 | ◆ご指摘のとおり、最終判断は職員が行い、より円滑にスピーディな決定をするためにAIを活用するものである。誤解を招かないような記載に改めたい。 |

| 質疑・意見等 | 応答 |
|--|--|
| <p>○職員の意識改革を推進する上で「SWITCH プロジェクト」は有効な取組と評価しているが、個々の職員が出したアイデアを組織の業務改善として実現できる雰囲気づくりが重要。また、他自治体では、提案後の責任の重さに躊躇して個人がアイデアを出しにくい状況もあると聞き及んでいる。これまで以上に個人あるいは組織として意見を出せるような工夫も大事ではないか。</p> | <p>◆SWITCH プロジェクトでの「全庁で取り組みそうな 20 の改善事例」を示し、マネして取り組むことを推奨するなど全庁的な活用の周知、市長自らが職員を表彰するなど、改革改善をしていくための風土づくりに努めている。また、令和 4 年度からは、個人または組織で提案可能な「提案部門」を創設し、組織として実現に向けた検討を行う新たな取組をスタートさせたところである。</p> <p>今後は、行革推進プランの進捗状況など生産性向上のための道筋を職員へわかりやすく伝えるとともに、全体的な取組の向上を図っていききたい。</p> |
| <p>○DXを推進していく中で、DX推進室等に依存する形だけでは進んでいかない。職員一人一人がDXにどう関わっていくのかという意識改革を強化していく必要がある。</p> | <p>◆DX推進は手段の一つであり、生産性を上げるために必要であることの理解を深めるため、職員の意識向上に向けた取組を進めなければならないと考えている。</p> |
| <p>○官民連携の推進で「公民館のコミュニティセンター化」に取り組んだことは、良い試みだったと思う。こういった取組を通じながら、今後は、まちづくりなどで行政と関わりを持つ市民をより多く育成していくことが重要。</p> | <p>◆行革推進プランとは別途の取組となるが、本市の最上位計画である第7次総合計画を今後改定していくにあたり、「SASEBO未来デザイン会議」の立ち上げを行っている。今後の重要課題である2040年問題に向けて、未来の佐世保を担う若い世代の方々から今後のまちづくりに関するご意見を伺いながら、並行して行財政改革の取り組みも進めていきたい。</p> |
| <p>○電子自治体の推進について、RPAやAI等を活用して事務の効率化を図ることは今の時代の流れではあるものの、本来の目的である業務改善や業務改革へ向けた職員の育成(手法の習得など)をどのように考えているのか。</p> | <p>◆様々な論点があると思うが、例えば、いわゆる「単線型人事制度※」を今後どのようにしていくのかというところは、大きな課題として認識しており、全庁的に検討していく必要があると考えている。</p> <p>※単線型人事制度：キャリアパス(昇進や昇格などの道)が単線、つまり 1 つしかなく、キャリアコースが定まっている道筋以外にはない従来型の人事制度を指した言葉で、対義語として、多様なキャリアパスが準備されている複線型人事制度がある。</p> |

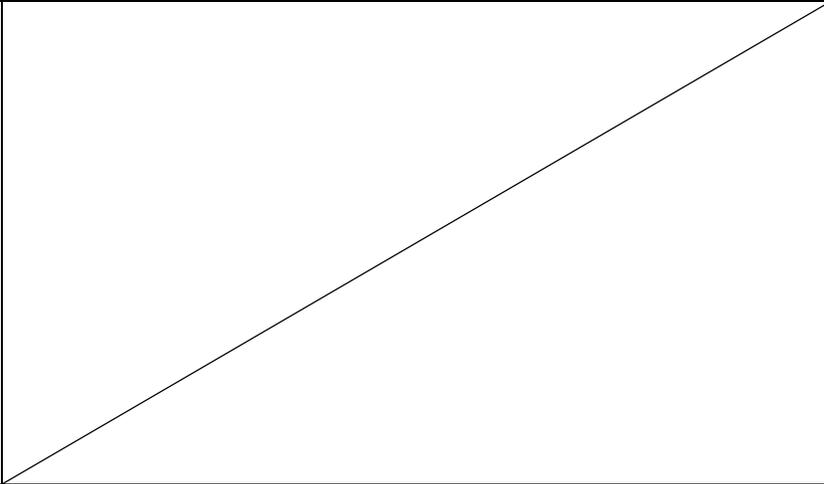
| 質疑・意見等 | 応答 |
|---|--|
| <p>○行政経営の視点として、「収入(税金)を増やす」という視点が欠けているように感じられた。</p> | <p>◆今回は後期プランの実績と評価を説明する中で、支出面の説明に終始しており、収入に関する説明が不足していた。</p> <p>佐世保市の行政経営の考え方は、行政経営戦略サイクルを基本としている。いわゆるムリ・ムラ・ムダというものを失くすことにより生み出した財源を、税源の涵養<small>かんよう</small>になる施策<small>*</small>に投入し、さらに新たに生み出した税源を、市民サービスの継続的な実施に活用していくという基本的な考え方のもと、行革推進プランの中にも収入増に対する考え方を持ちあわせており、今後わかりやすい説明に努めたい。</p> <p>※税源の涵養になる施策：産業活性化や企業誘致など税源を生み出すような施策。</p> |

(2) スマート自治体への転換 ～オフィス改革の検証について～

○：委員 ◆：事務局

| 質疑・意見等 | 応答 |
|--|--|
| <p>○基本的な方向性や取組自体に反対するところはないが、職場環境のスマート化を意識するあまり、一般市民のIT化やDXが追いつかないことが懸念される。オンライン申請の利用率を高めることも含め、市民と一緒に進めていこうという姿勢が大事ではないか。</p> | <p>◆今回はオフィス改革という視点での説明だったが、委員ご指摘のとおり、行政と市民が同じレベルで進んでいくことが、より効果を上げるためにも大事であり、市民への周知も含めながら、より効果的な推進に繋がるようなあり方について今後検討していきたい。</p> <p>併せて、昨年試行的ではあるが、高齢者や障がいのある方などスマートフォンを使うことが難しい方々を対象に、スマートフォンの使い方やオンライン申請に関する教室を開催し、いわゆるデジタルデバインド<small>*</small>の格差解消に向けた取組を行ったところである。今後もこの取組を継続していくとともに、高齢者等を支援される方を対象に含めるなど、地域の中でサポートしていただく仕組みづくりも考えてい</p> |

| 質疑・意見等 | 応答 |
|--|--|
| <p>(前ページからの続き)</p> | <p>きたい。</p> <p>※デジタルデバイド：インターネットやパソコン等の情報通信技術を利用できる者と利用できない者との間に生じる格差。</p> |
| <p>○「デジタル化」と「DX化」はイコールではないと一般的に言われている中、佐世保市DX戦略に掲げていることも「デジタル化」に留まっている印象を受ける。本来であれば、バックカスティング*の考え方でDXを進める必要があると思うが、すべての市職員がこの現状や掲げる到達点を理解し、共有しているといえるのか。</p> <p>※バックカスティング：目標とする未来像を描き、そこから振り返って現在すべきことを考える手法。</p> | <p>◆ご指摘のとおり、ツールをモバイルパソコンにしたり、Wi-Fi 環境を整備するだけでは、単なる置き換え(デジタル化)に過ぎず、オンラインによる申請から電子決裁による決定に至るまで、いわゆる入口から出口までをデジタルで完結することによって、職員の働き方が変わり、DXに繋がると考えている。</p> <p>更に、DXを進めていくにあたり、BPR*の視点を取り入れ、効率化あるいは生産性を高めていくことが重要と考えており、部局長に対するマインド研修をはじめ、今後、各階層ごとに求められるスキル設定についての職員研修を実施するなど、目指す到達点を共通認識として持ちながら、しっかりと伝えていく必要があると考えている。</p> <p>※BPR(Business Process Reengineering)：業務の本来の目的に向かって既存の業務プロセス全体を見直し、職務や業務フロー、組織、情報システムなどを再構築するという考え方。</p> |
| <p>○会議を減らす手段として、チャットシステムを使ったテキストコミュニケーションの促進が有効と思われるが、現状の運用はどのようになっているか。</p> | <p>◆本市では、Microsoft Teams(チームズ)というチャットツールを導入し、チームごとの情報共有や会議を行ったりするなど、全庁的な利用を進めているところだが、まだこれからという段階である。</p> |

| 質疑・意見等 | 応答 |
|--|--|
| <p>○テレワークを導入するにあたり、ワークライフバランスに偏重してしまうと、職場での仕事を通じての職員育成に支障を及ぼすなど、弊害が生じる可能性がある。</p> | <p>◆テレワークの導入は、いわゆる働き方改革の視点に併せて、コロナ禍における感染拡大の回避といったリスク管理的な視点、これら二つの視点を持ちながら、基本的に進めていく必要があると考えている。</p> |
| <p>[事務局答弁を受けて]</p> <p>○デジタル化やDXの推進に際しては、大枠を決定する世代と様々な発想を持つ若い世代との世代間格差が生じる。若い世代は、スキルや発想を持っているが、業務フロー全体を見る力や経験が不足している。一方、経験が豊富な世代は、ツールの役割や効果に対する理解力が不足している。双方をうまく組み合わせることの難しさはあるが、SWITCH プロジェクトなどを活用して意見を吸い上げ、役立てることができるのではないかと期待している。</p> <p>また、佐世保市には、民間企業の手本となるような取組の実施を期待している。</p> |  |
| <p>○市民参加や市民目線に立った「スマート自治体への転換」が求められており、前回の「SASEBO未来デザイン会議」においても、市民に市役所を身近な存在として感じてもらうため、例えば市民との交流スペースを設置してはどうか、との提案が出されていた。今年度中に市長への会議の報告をまとめることとしているので、前向きに検討してもらいたい。</p> | <p>◆他自治体での事例や「SASEBO未来デザイン会議」の提言等も参考にしながら、市民が訪れやすい市役所を目指して、ハード面の整備と共に、職員の意識改革といったソフト面においても、オフィス改革の成果が出せるよう検証を進めてまいりたい。</p> |