

令和6年度第1回「佐世保市行財政改革推進会議」
〔名簿・議事要旨〕

1 日 時 : 令和6年8月7日(水) 13:30～15:00

2 場 所 : 佐世保市役所5階 庁議室

3 委員の出欠状況 : 出席者7名(欠席者なし)

〔順不同・敬称略〕

氏 名	所 属 団 体
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
いのうえ ひでや 井上 英也	長崎国際大学 人間社会学部 国際観光学科 教授
なかくら みきと 中倉 幹人	佐世保商工会議所 常務理事
かりの やすし 狩野 靖	株式会社 長崎経済研究所 常務取締役

氏 名	所 属 団 体
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
きた しょうま 北 匠 真	長崎県立大学 地域創造学部 実践経済学科 学生
なりとみ つとむ 成富 努	一般公募

4 事務局出席者 : <行政経営改革部> 坂口部長、兼副部長兼行政マネジメント課長、石丸次長兼DX推進課長

岩崎行政マネジメント課主幹、福井 同 課長補佐、加藤 同 課長補佐、森 同 課長補佐

<企画部> 末永政策経営課課長補佐

<総務部> 宮嶋副部長兼総務課長、濱崎職員課長

<財務部> 川島財政課財政係長

<観光商工部> 細川観光課課長補佐

5 議事

- (1) 行革推進プランの進捗状況と後期アクションプラン策定の考え方について
- (2) させば式 20%ルールの検証状況について（報告）

6 議事要旨

※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。

(1) 行革推進プランの進捗状況と後期アクションプラン策定の考え方について

○：委員 ◆：事務局

質疑・意見等	応答
○資料 1-1、4 ページの「取組による効果額内訳」について、組織人材マネジメント改革は人件費ベースでの評価と理解したが、業務マネジメント改革などの評価の論拠としては、明確なものがあるのか。	◆業務マネジメント改革の効果は、大部分がDXによるものである。例えばパンフレットのデジタル化などデジタル技術の導入によって得られた効果額を積み上げている。オンライン会議の普及による旅費削減なども考えられるが、効果を明確に切り分けることが難しい部分もあるので、金額として明確に把握できるもののみを効果額として捉えている。また、予算上、効果額が現われるものがあればそれを抜き出し、DXの効果として押さえていくように考えている。
○資料 1-1、5 ページの「職員数の推移と実績」について、人件費抑制は当然図っていくべきと思うが、業務マネジメント改革、DX推進を進める中で、ある時期にはそれらに注力することも必要と思う。一時的に人が増えても、効果を早く出すことによって、将来的な人件費抑制に繋げていくという考えもあると思うが、佐世保市としてDXを含めた業務改善、業務マネジメントにどのように取り組んでいこうとしているのか。	◆前期アクションプランでは、BPRの推進、デジタル化の活用による業務効率化の取組を進めている。本市の将来推計人口からも、生産年齢人口が2040年までに約4割減少することが予測され、職員数の減少も避けられない中、BPRの推進等により効率化を図っていく時期と認識している。一方で財政的な視点からは、人件費を含めて効率化を図っていく必要があり、バランスを保ちながら将来に向けて展開していく時期と認識している。

質疑・意見等	応答
	◆委員ご指摘のとおりであり、また事務局回答のように全体的な職員数は減らす必要があるという部分もある。全体としては減らしながらも、重点的な分野には適切な職員配置を行っていく考えである。今回の職員アンケートでも既存事業の見直しや重点投資が必要との意見が多数示されており、同じ方向性で進んでいるものと考えている。
○基本目標１番の「職場における改革改善マインドの醸成」について、目標値 100%は到達不可能な数値と感じるが、この目標を設定した理由は何か。	◆目標値 100%については、どの職場でも改革改善を進めて職場を良くしていこうという、改革改善マインドがある状態をつくっていくことを目指して設定している。年々向上はしているものの、100%の達成はなかなか困難であるというところは理解している。
○職員アンケートの回答率が 23.8%であるが、企業では回答率が 6 割、7 割に達してないと相当ワークエンゲージメントが低いと言われる。今回の回答率についてどう考えているのか、また、部署ごと、年齢ごとの違いなど分析されているのか。	◆回答率向上のための工夫をしているところだが、昨年と同じアンケートよりも微々たる向上に留まっている。回答いただいた内容をアクションプランに反映し、それを職員に示し、アンケートが無駄なものではないということを認知してもらうことが必要と考えている。また、アンケート結果は部局ごと、年齢ごと、役職ごとの分析を行っており、例えば年齢ごとでは 40 代職員のやりがい低下しているなどの分析をしており、このような結果をもとにターゲットを絞った対応を図っていくことも必要と考えている。
○アンケートの回答率を高めるためには、トップのコミットメントが重要と考える。例えば職員への直接のコミュニケーションにおいて、アンケートの目的や改善に繋がる意義を説明することが効果的と思う。職員が期待を持って回答し、それに真摯に答えていくことで信頼関係が生まれ、意味あるアンケートとなり、これがワークエンゲージメントの第一歩になると思う。次回は 50%を超える回答率となることを期待したい。	ー

質疑・意見等	応答
○先ほどはワークエンゲージメントの観点から意見を述べられたが、エビデンスとして信頼性に問題があると考ええる。統計調査で回答率が23.8%というのは信頼できないものであり、少なくとも50%は必要と思う。部局ごとに回答率を示し、低い部局には対策を講じるような取組も必要ではないか。また質問項目が40ほどあるが、実際評価に使う項目に絞り込み、簡素化してはどうか。	—
○40代の世代にはデジタルリテラシーが低い人も多く、させばeコインのアプリや市公式LINEも、利用に抵抗があるような話を聞く。せっかくいいものを作っても、市民に届くのが難しい部分がある。市民向けの情報リテラシー向上の取組などあれば、教えていただきたい。	◆情報リテラシーやデジタルデバйд対応として、コミュニティセンターなどにおいてスマートフォン講座を開催している。また市公式LINEの住民ポータル化を進めようとしているが、PR不足もあり市民に届いていない部分もあると思う。せっかくのポータルを使っていただくためにコンテンツの充実等も一緒に図っていきたいと考えている。
○目標を立てて外部から発破をかけるような取組は多いが、職員自身の内部からモチベーションを上げる取組も必要と思う。何のために仕事をしているのか、そういういった意識がないと、社会的な損失も大きいと言われている。まずは今、仕事にどれぐらいネガティブな感情を抱いているか数値化し、それをどのような感情で働いていきたいのか等、心理学的に活用されている部分もあるので、そのようなアプローチも必要ではないかと思う。	◆資料1-1、9ページに関連するところと思うが、やりがいには仕事の内容や職場の人間関係が大きく影響している。特に、社会貢献の実感がある人はやりがいを強く感じている。管理職が職務の目的意識を明示するなど、ワークエンゲージメントを高める取組が必要と思う。ご指摘があったような数値化等により、もっと深掘りしていく必要もあると考えている。
○デジタル化によって業務が楽になった職員が増えているのはとても良いことだと思う。特に、若い世代が楽になったと感じるのであれば、今後の人件費削減などにも有効と考えるが、特にどの年齢層の職員が楽になったと感じているのか教えていただきたい。	◆年齢階層ごとの分析を行っており、比較的若い職員がデジタル化によって業務が楽になったと感じている。特に、実務に携わっている若い職員でその実感が強い。RPAの導入で効率化が進んでいるが、まだ全く知らない職員もいるし、部局ごとの差もあるので、我々としては全体的にレベルを高めて効率化を進めていきたい。

質疑・意見等	応答
○改革改善に取り組む組織風土があると答えた職員の割合 65.9% について、現時点で満足しているのか。この数値は早期に高めていく必要があると思う。	◆特に管理職が改革改善の提案を肯定的に受け止める姿勢が重要であり、これを向上させる取組が必要であると考えている。
○資料 1-1、9～10 ページにあるやりがいの部分について、やりがいを感じる職員が約 76～77%であるが、逆に言うと 2 割程度の職員があまりやりがいを感じていない。また仕事とプライベートのバランスに満足していない割合が約 3 割となっている。このような部分へのケアが重要であると思う。	◆ワークライフバランス推進とやりがい向上は大きく関連していると考えているため、後期アクションプランにおいて考え方を整理していきたい。
○「やや感じる」という回答は、いわば「普通」と同義で、実際にはあまりやりがいを感じていない可能性があると思う。トップとのコミュニケーションを強化し、職員に孤独感を感じさせないようなことが必要と思う。	－
○資料 1-1、6 ページの前期アクションプランの評価、成果指標の進捗状況について、特に「ファシリティマネジメントの推進」における目標 2000 時間と実績 0 時間の差が大きい。公共施設の包括管理委託や公用車のシェアリングなどの項目があったと思うが、目標設定時に想定していたことができなかったのか、具体的にどう想定と違ってきたのか。また、令和 6 年度の目標 3000 時間は、引き続き目標として掲げるのか。	◆当初の計画では、公共施設を包括的に民間委託することで省力化や効率化を図り、時間数を生み出す考えであった。具体的には施設数が多い学校施設の包括管理委託について検討を進めているが、令和 5 年度から制度導入を目指していたところ、実際はそこまで至らず、現時点での実績はゼロ時間となっている。令和 6 年度の 3000 時間の目標についても進捗状況を踏まえると達成は難しいと考えるが、前期アクションプラン期間中の成果指標や K P I は変更しない方針であり、後期アクションプラン策定の中で数字の精査を行ってきたい。
○資料 1-2、11 ページの取組項目ごとの進捗状況一覧の中で、実績評価が△（三角）マークとなっているもののうち、「法定外目的税の導入検討」について、問題意識を持っている。市民に負担をかけずに導入が可能であり、さらにこの財源で観光施設の整備できるというメリットがある。佐世保市の観光のため、さらなるインバウンド促進のため、導入してはどうかと思うの	－

質疑・意見等	応答
で、上層部に諮っていただきたい。意見として申し上げる。	
○資料 1-1、13～14 ページに後期アクションプランの方向性がまとめられている。しかし、プロブレム（課題）の整理にあたって、エビデンスが十分かどうか危惧される。後期アクションプランでどのような新しい視点が出てくるのかが見えない。トライ（次に取組が必要なこと）に 8 つの項目があるが、新しい視点が反映されている部分はどこになるのか。次の議題である「させば式 20%ルール」にも関連するが、人づくりの視点が欠けているように感じる。業務改善の必要性は認識されているが、何をすればよいかわからないという声も多い中。職員を対象とした人づくりをどうしていくのか、あまり見えないところを危惧しているのでご検討いただきたい。	◆ご指摘のとおりと認識しており、アンケートから得られた課題をトライ（次に取組が必要なこと）に繋げているが、人材育成との繋がりがうまく見出せていなかった点については整理が必要である。総務部において人材育成の基本方針の見直しを進めているところでもあり、そういったものとの連携も図りながら、プランの中にどう反映させていくか検討を進めたい。

（２）させば式 20%ルールの検証状況について（報告）

○：委員 ◆：事務局

質疑・意見等	応答
○資料 2、4 ページにあるように、職員アンケートにおいて、活動従事者 8 名のうち 1 名、活動元所属長 7 名のうち 3 名が回答していない。批判的な意見があるならそれも含めて回答して良いと思うが、なぜ回答しないのかわからない。未回答のところにはヒアリング等により理由を尋ねるべきと思う。このようなアンケートには必ず回答してもらうようにしていただきたいと思うが、何か事情等があるのであればお聞きしたい。	◆職員アンケートについては度々リマインドを行い、回答を促したところであるが、未回答者への個別対応にまでは至っていなかった。特に所属長に対しては、もう少し踏み込んで聞き取りを行う対応もあり得たと思うので、ご意見を今後の参考にさせていただきたい。
○庁内でアンケートをとるときのルールはしっかり整備すべきである。回答していない者に対して何もアクションがないのは、やり方に問題があると感じる。せっきくのアンケートが意味のないものとならないよう、しっかりとしたルールをもって実施すべき	◆現在のアンケートは無記名で行っており、誰がどのように回答したかが特定できない形になっている。このため未回答者の把握は難しいという面があるが、本件のように対象者がある程度特定されるような場合もあるので、今後のとり方を整

質疑・意見等	応答
と強く思う。	理したいと考えている。
○指定課題解決型においては、課題が決まってから人を集める方式と思うが、例えばDXによる業務効率化など、職員が実際に体験していくことが一番効果的と思う。そこで20%ルールを活用し、職員が自由度の高いワークショップの中で課題をディスカッションするような形が有効ではないか。より進化させて、もう少し自由度を持ちながら活動できるような仕組みがあると良いと思う。	◆ご指摘のとおり、現在の課題解決型は具体的なテーマについて検討する形となっている。対象としてもう少し自由度を持つところも含めるかなど、引き続き研究を進めていきたい。 ◆補足として、取組の一例を説明する。資料1-2、17ページに事務改善の例としてRPA等の導入を紹介している。令和5年度に3000時間の省力化を目指した中で、実績は6711時間となった。ただ、このような手法で効率化できるということを知らないところもあり、成功体験のあるところ、ないところで差が生じている。そこで、今年度は各部局に業務改善の項目を手挙げしてもらい、事務局が具体的な手法を説明し、浸透を図るといった取組を進めている。若い職員は取り組みやすくても、上司の理解が不足している可能性もあるので、地道に各部局を回り、理解を広げていく考えである。
○庁内の他部局の意見を取り入れることはその部局にとってプラスになると考える。そのような形で、20%ルールに取り組んでいただければと思う。議題1にあったように、約2割が仕事や人間関係への不満を持っているという中、インターンシップ的に他部局を経験し、意見提言等ができるという働き方は非常に面白い。そういう意味で、プロジェクトが増えると良いと思う。各部局に1つ以上のプロジェクトがあって、色んな人が参加して自由に意見交換できる、そういう場ができると、風通しの良い佐世保市が実現するのではないかと思う。意見として申し上げる。	ー