

令和6年度第2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12月17日(火) 14:00~16:00

2 場所：佐世保市役所6階 会議室1

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 ひてや 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> 松尾副部長兼財政課長

5 議事

- (1) 行革推進プラン 後期アクションプランの策定について
- (2) 公用車適正化指針の策定について（報告）
- (3) オフィス改革の試行実績と今後の展開について（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 後期アクションプランの策定について

○：委員 ◆：事務局

質疑・意見等	応答
<p>○取組が必要な項目が挙がっているが、「市民」が表面に出ていないと感じる。行革の究極の目的は市民サービスの向上であるのに、市民の利便性向上やサービスの質の向上などが表れていないように思うが、その点についてはどう捉えればよいか。</p>	<p>◆行革推進プランではスマート自治体への転換を目標としており、行政機能の強化と効率化を図りつつ、継続的に市民サービスの質を向上させることを目指している。ご指摘のとおり、最終的には市民サービスに繋げることを目的としている。効率化を進めることで、持続可能でありながら市民のサービスの質を向上させるという視点を持っている。</p>
<p>○バックヤードの業務の効率化は一定見えているが、フロントヤードの改善の部分も出さなくていいのか。「書かない・待たない窓口の実現」においても、フロントヤードとバックヤード双方の改善が必要である。一部は見えているし、理念のところにも示してあるということだが、それで十分なのか気になる。</p>	<p>◆資料1-2の13ページに「書かない・待たない窓口の実現」として、窓口受付支援システムの導入による市民サービスの向上を目指す取組や、17ページに新規の取組として「窓口業務改革の推進」などを挙げている。フロントヤードの見直しという面では、色々な窓口で何回も書類に記載しなくてもいいようにできるのではないかと、という視点も持っている。ご指摘のとおり、バックヤードの効率化と両輪で改善を進めていくべきものと考えている。</p>

質疑・意見等	応答
<p>○フロントヤード業務の改善や総合窓口化は、待たない・書かない窓口の実現などで直接的に市民サービスの向上に繋がるということ、また内部管理のバックヤード業務の改善もひいては市民サービスの向上に資するという。これらを明確にするため、トライ（次に取り組が必要なこと）のどこかに入れるべきではないかとの意見と思う。</p> <p>○随所に含まれている、という回答であったため、そうであればいいという気もするが、行革を打ち出していくときに、「市民」という言葉が出てこないのは、やはり違和感がある。</p>	<p>◆トライの部分は、最終的に市民サービスの向上に繋げるという視点に基づいているものではあるが、その示し方については整理させていただきたい。</p> <p>◆補足として、資料1-1は後期プランの中身のうち、より課題が大きいところをピックアップしたもので、資料1-2がプラン本体の資料である。資料1-2にはそもそもの職員の行動指針として、市民目線で考えることなど、当然に市民サービスを意識した改革を念頭に置くことを示している。あくまでも資料1-2が全体を網羅しているものである点にご留意いただきたい。</p>
<p>○職員のワークエンゲージメント向上のために行う調査は大切だが、前回の会議ではアンケートの回答率が低いという指摘があった。回答率を上げるための工夫が何かあるのか。</p>	<p>◆ワークエンゲージメントに関する具体的な調査方法は今後詰めるが、例えばアンケート回答のための時間を設けるなど、業務として回答してもらうことで回答数を上げていく取組も必要と考えている。</p>
<p>○アンケートを業務として行わないと回収が難しいとのことだが、それが一般的に見てどうなのか。業務の時間として確保しないと回答が得られないというのは疑問である。</p>	<p>◆現状として、職員の任意協力という形でのアンケートへの回答率は約3割程度であり、回答率を上げるには、何らかの仕掛けや仕組みが必要と思っている。職員の意識改革をしっかりと進めていきながら、まずは全員が回答しやすいような仕組みづくりに取り組んでいきたいと考えている。</p>
<p>○根本はそこで、職員の意識改革が浸透していれば任意でもアンケートに答えていくと思う。業務にしないとできないような状況で、浸透できていないというところに疑問があったのでお伝えした。</p>	<p>—</p>
<p>○市民感覚として率直な意見だと思う。例えば、各課で全体の会議をやるときにアンケートへの協力を課長から促す、また、課ごとに集計した回答率を可視化する、などの取組により、任意のレベルでも回収率が上がってくるのではないか。</p>	

質疑・意見等	応答
<p>○「改革改善効果額見込み」として出ている金額は、何を意味するものか。</p>	<p>◆行革推進プランの計画策定時点で、人員削減や業務効率化、DX推進などの取組により、約26億7,000万円の効果額を生み出す目標を立てていた。それに対し、R4、R5の実績を踏まえ、R9まで継続する場合の効果額をあらためて見積もったものである。改善により生み出される財源は、市民サービス向上のための予算などへ充てられることになる。</p>
<p>○佐世保市として、どういう職員像を目指し、それをどう共有化していくのか。世の中では、より専門性が高いジョブ型への移行が求められている。日本の自治体ではジェネラリストを育成する傾向があり、広く浅い知識を持つ職員を育てているように思われる。佐世保市としては、専門職とジェネラリストを各々どのように育成し、またそのためにどのような研修体系をとるのか、方向性を確認したい。</p>	<p>◆現在、人材育成基本方針の大幅な見直しを行っており、採用、研修、人材育成、人事制度などを含めた人事戦略として、人材育確保基本方針を今年度中に策定予定である。今後もジェネラリストの育成は一定必要と考えられるが、複線型人事という形でスペシャリストの職員育成にも努めたいと思っている。具体的な内容は今後詰めていくこととしているが、職員が様々な職場を体験していく中で、自身がどういふうに成長していきたいか、選択できるような形をとっていきたいと考えている。</p>
<p>○職員の方が理解し納得できる仕組みが今あるのか、今後やるのであればどのようにやっていくのか。ワークエンゲージメントの調査は普通強制するものではない。職場に貢献できると思える環境だから自発的に答えるのであって、職員が自分の将来のキャリアパスがどのように広がっていくのか理解、納得できるものと思う。</p>	<p>◆人材育成確保基本方針の策定作業にあたり、若手職員の意見を反映させるようにしている。できあがったものについては所属長や職員に説明し、また研修を通じて浸透を図るように考えている。キャリアパスについては、人事面で結果を見せていく必要があると思っており、自分が頑張れば変わっていくということを理解してもらえそうな流れにしていきたい。</p> <p>◆アンケートの回答率が低いという点は、1つに佐世保市の職員が結構真面目だと思っている。勤務時間中は仕事をしなければならない、それ以外の時間を取ろうとしていないという面もあるのではないかと思う。職員自身が自分で変えていきたいという意識を持つこと、そしてそれを自分の意見として</p>

質疑・意見等	応答
	<p>出せるような形にしていく必要があると思っているので、どうやれば皆が自分事として取り組めるようになるのか、今後研究して、取組に反映できるようにしていきたい。</p>
<p>○複線型人事について補足すると、2000年代の初めに人事院が言い出したものである。専門職の育成を想定していたが、実態としては管理職にできないような人を、取って付けたような役職に置くような形になっている。どこかの自治体でうまくいけば、国が真似をして、それが全国に広がっていくことが考えられるので、ぜひ佐世保市でもしっかり取り組んでいてもらいたい。</p>	<p>—</p>
<p>○非常によくまとめられており、取組項目も良く練られていると感じる。ただ、改革改善効果額が計画策定時より下がっていて、ネガティブな印象を受けてしまう。</p>	<p>—</p>
<p>○説明や脚注で補足しないと、せっかく頑張っているのに成果が上がっていないように、市民から誤解を受ける可能性がある。</p>	
<p>○資料1-1の10ページ、「BPRの推進」において、5つの項目だけを集約してBPRの推進と表しているところに疑問がある。他の取組も含めて、すべてBPRの推進にあたると思う。少し表現を変えてはどうか。</p>	<p>○ご指摘のとおり、ここにある新規の取組はすべてBPRの推進と認識しているが、取組の一連性を考慮して一部を集約するように表している。表現のあり方については、あらためて検討したい。</p>
<p>○ワークエンゲージメントの話で、世代的に将来のキャリアなどに不安を持つ人もいると思われ、私は職員の自発的な取組は難しい面があると感じるので、業務範囲内での取組として良いと思う。ただ、この計画自体は素晴らしいが、現場に伝わっていない部分があると思う。佐世保市にはポテンシャルがあると思うので、この改革が実現することによって、どのような未来があるということを全職員に伝え、共有していくことが大事だと思う。</p>	<p>○行財政改革というと、どうしても事業廃止などが連想されるが、将来の佐世保市像に向かって、職員がどう関わっていくかを共有して進めていきたいと考えている。いただいた意見をもとに、職員一人一人がどのような佐世保にしたいという気持ちを共有したうえで、取組を進めていきたい。</p>

質疑・意見等	応答
○行財政改革は地味な作業が多いが、時には国民の関心を集めるようなこともある。例えば民主党政権時代の事業仕分けは、各省庁や国民を巻き込んだ大きな動きであった。佐世保市の行財政改革でも同様のことを実現してもらいたい。	—

(2) 公用車適正化指針の策定について (報告)

○：委員 ◆：事務局

質疑・意見等	応答
○資料2ページにステップ1からステップ4まで示されており、その下の枠外に「外部とのシェアリングの可能性検討」が示されている。カーシェアリングはどんどん進んできており、ステップ4の台数の適正化を行う前に、導入に向けて前向きに検討する余地があるのではないかと。	<p>◆カーシェアリングを含め民間事業者のサービスは多様化しており、公用車の有効活用という観点からも、分け合って使う形は有効な手段と認識している。ただ、現状としては利用の制約や管理業務のムラなどの課題解決に向けて、共用化、集中管理を最優先に考えている。その中でコスト削減も目指しながら、それぞれの過程においてシェアリングの実施可能性も随時検討したい。</p> <p>◆現時点では実施時期や是非の判断が難しいため、枠外に示している。検討過程で有効である、または業者が手を挙げるなど条件が整えば、適宜対応していきたい。なお、もう一つの課題としてEV化がある。現状EV車は価格が高いため、コスト効果を見極めながら展開していく必要がある。そういったところを含め、カーシェアリングについても念頭に置きながら取組を進めていきたい。</p>

(3) オフィス改革の試行実績と今後の展開について（報告）

○：委員 ◆：事務局

質疑・意見等	応答
○課長もフリーアドレスの対象なのか。	◆課長もフリーアドレスの対象にしている部署もある。
○課長のそばに座りたくないという雰囲気がないか、気になる。	◆若い職員に聞いてみたが、さほど抵抗はなく、特に問題はないと思っている。
○リモートワークについては、どのような方針になっているのか。	◆ノートパソコンを配布し、リモートワークも可能な状況であり、出張時などに実施しているところであるが、在宅勤務となると、労務管理など制度面での課題がある。
○リモートワークから出社する形態に変更する企業も出てきている。対面によりもたらされるイノベーション創出という効果も言われている。部署を越えて一緒に仕事をできる場所や、交流が図れる場所で話をするにより、新たな発想が生まれるような環境をつくるような考えはあるか。	◆現状、フリーアドレスは所属ごとに実施しているが、6階にはリフレッシュスペースを設けており、職員が他の課の職員と交流する場として利用している。
○リフレッシュコーナーのような場所を、オフィスの中で一番いい場所にするとという取組をして成功されている企業もある。	
○縦割りの中で同じ課の中でしか話をしないと、発想が広がらないということはある。他の課の人、全く別の系統の人と話してみると、意外とアイデアが浮かぶこともある。	
○6階・9階の写真を見ると、座席の数自体は以前と変わらないように見える。面積の制約により難しい面はあると思うが、他の課の人と議論するための空間が端々にあると良い。フリーアドレスだけでは自由度が少ないと感じる。そのような空間づくりについて、工夫してはどうか。	◆文書量を3割削減する目標を掲げ、その分、脇机やキャビネット類を整理し、コミュニケーションスペースを何ヶ所か設けた。立ち会議のスペースや2人がけのスペースがあり、コミュニケーションが図れるようになったという結果は出ている。
○民間企業においては、職員の所在が不明な場合、所在地をスマホで確認できるようなアプリを導入する事例が増えている。そのような工夫も面白いのではないか。	-

質疑・意見等	応答
<p>○時間外削減実績が示されており、課や個人によって差はあると思うが、残業時間は極力減らしていければいいと思う。</p> <p>○確認であるが、超過勤務の時間は減ったということか。</p>	<p>◆実績ベースで比較したところ、減少が見られたが、例えば災害が多く工事対応が増えた場合など、事業量によって変動することがある。この増減すべてがオフィス改革によるものとは言えないと考えている。</p>