

## 令和3年度第3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1月14日（金）10:00～12:00

■場所：佐世保市役所3階 第3委員会室

■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 ともりのり 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

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
うちうみ りえこ 内海 梨恵子	一般公募
しぶえ やすとし 渋江 康敏	一般公募

■事務局出席者：＜行財政改革推進局＞ 東局長、大藤次長、諸隈主幹、岩崎主幹、森課長補佐、田家課長補佐

＜企画部＞ 前川副部長兼政策経営課長

＜総務部＞ 石丸 DX 推進室長、伊藤総務課長補佐、丸山職員課長補佐

＜財務部＞ 細川財政課長補佐、山邊財政課係長

■会次第

●局長挨拶

●議事

- (1) 第7次行財政改革推進計画〔基本方針・実行計画〕について
- (2) 受益者負担適正化指針に基づく使用料・手数料の見直しについて〔報告〕
- (3) その他

R4. 1. 14 行財政改革推進会議（議事要旨）

(1) 第7次行財政改革推進計画〔基本方針・実行計画〕について

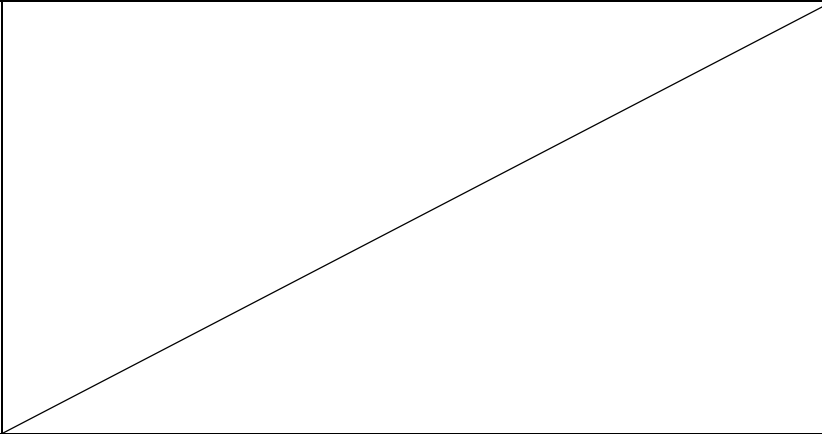
※やりとりを分かりやすくするため、答弁主旨を反映するかたちで必要に応じ内容を補足している。 ○：委員 ◆：事務局

質疑・意見等	応答
<p>○公務員の定年延長制度が令和5年度からスタートしていく中で、職員定数を減員していった場合、若手の職員採用枠が少なくなるのか。</p> <p>※公務員の定年延長制度：国家公務員および地方公務員の定年が令和5年度以降、段階的に引き上げられ、65歳となる（地方公務員の定年は国家公務員を基準として、各地方公共団体において条例で定める）</p>	<p>◆定年退職だけを考えた場合には採用枠が少なくなるが、普通退職、勧奨退職を含めて考えると職員定数を減員しながらも、年間10人程度は採用できるような計画としている。</p>
<p>○「現状における課題」の解決を図るため、課題に相対するアクションプランの取組として整理されているか。</p> <p>例として、「西九州させば広域都市圏」などの地域間連携は非常に重要なテーマであると感じており、課題としては整理されているが、それに対応するプランの取組はあるか。</p>	<p>◆基本的には「現状における課題」に記載の内容を解決できるような取組をアクションプランに位置付けている。「西九州させば広域都市圏」については、資料2(行革推進プラン)5ページの「03 行政サービス水準の維持向上」において課題として捉えており、それに対応するものとして、13ページの「基本方針1 業務マネジメン改革」の方向性として、西九州させば広域都市圏ビジョンに基づく取組みを推進することとしている。よって、別途計画のビジョンに基づき推進するとの整理から、行革推進プランの取組みベースでは記載を行っていない。他に、課題として提起しつつも取組に記載がないものとして、7ページ「07 財源の確保」に記載の「税源移譲による地方財政自主権の拡充」があるが、現状においても国への働きかけを行っており、それを継続していくことと整理している。</p>

質疑・意見等	応答
<p>○行革推進プランに基づく取組の成果を測る指標として、基本目標を3つ設定されているが、3つの基本方針に対して、それぞれ設定されているわけではない。それぞれ3つの基本方針と基本目標の関係について、どう整理されているか。</p>	<p>◆3つの基本方針に従って取組を進めた成果が、各基本目標に現れてくると考えている。業務マネジメントにより効率化を進めた結果として、組織・人材マネジメントでの人員の見直しが可能となり、財務マネジメントによる財務状況の改善を進めていくことで人件費の適正化を図るといふ、基本方針の取組を相互に進めることによって成果に繋がるため、基本方針ごとに目標設定することは難しい。このことから、3つの基本方針全体の成果を測る指標として適当と考えられる3つの基本目標を設定した。</p>
<p>○基本目標の一つに「職場における改革・改善マインドの醸成 目標値：100%」を掲げているが、個人のやりがいの有無を目標にすべきではないか。やりがいがあって、改革改善マインドに繋がるのではないかと感じる。</p>	<p>◆個人が改革改善マインドをもって業務にあたっているかという指標は、取組ベースの成果指標(資料3の4ページ)として、アクションプラン上で位置付けている。個人の「改革改善マインド＝やりがい」と捉えて良いのかというところもあるが、やりがいがあるからこそ改革改善の意識が向上する側面もあり、個人と合わせ、職場(組織)としての改革改善に取り組む姿勢を計っていききたいとの考えから目標設定している。</p>
<p>○[事務局の答弁を受けて] 人によって、やりがいや得意分野などは差がある中で、改革改善などの変革を求められるとストレスを感じる職員もいるのではないかと。着実に業務をこなしていく職員がしっかりとやりがいをもって業務にあたるという視点から考えると、個人の改革改善マインドの醸成をもってやりがいを測ることは困難ではないか。</p>	<p>◆現状に甘んじることなく、常に前向きにやる気を持って業務に取り組んでいくという意図での目標設定であるので、いただいた意見を含めて検討の上、やりがいという面については整理をしたい。</p>
<p>○「若年層の雇用の定着化」が重要な課題となっている。残って欲しい人材が退職されたりすると思うので、退職理由をしっかりと分析していく必要があるのではないかと。</p>	<p>◆本プランにおける取組を考える上で、退職理由の分析を詳細に行っていない。一方で、職員の定着化に向けて、魅力ある職場づくりという観点から、アクションプランでは、「ジョブローテーションの導入」や「社内公募制度」、「メンター制度」などの組織・人材の活性化のための取組を進めていく必要があると考えている。退職理由の分析については、今後整理していきたい。</p>

質疑・意見等	応答
(前ページの続き)	<p>※メンター制度:豊富な知識と職業経験を有した先輩(メンター)が、後輩(メンティー)に対して、業務上のみならずキャリア形成なども含めた幅広い支援活動を行う制度。</p>
<p>○職員数の推移をみると、正規職員は減員していくものの、非正規の職員数は令和4年度に大きく増える計画となっている。人件費の縮減にあたっては、正規、非正規の職員数や時間外手当を減らしていくことになるが、どのように縮減していこうと考えているのか。併せて、人件費減とDXとの関連性はどのように整理しているのか。</p>	<p>◆令和5年度以降、正規職員の数は減少する一方、非正規職員数が令和4年度に大幅増するのは特殊要因であり、それ以降は横ばいで推移していく計画である。</p> <p>また、正規と非正規の役割分担を明確にしながら、正規職員の非正規化、非正規職員を正規化する取組をアクションプランに掲げている。時間外手当については、DXの取組と業務見直し(BPR)の観点から連携を進めて縮減を図っていくことを想定している。</p> <p>※アクションプランにおいて「組織・機構見直し、定員管理」のKPIとして、年間の時間外が360時間を超える職員数を減らすという目標を設定している</p>
<p>○計画を進捗していくPDCAサイクルの中で、C(チェック)が重要である。数値で評価し難い目標の場合には、曖昧な評価になる可能性もあるため、チェック体制については、現段階からその考え方を示した上で進めていく必要がある。</p>	<p>◆今回の計画は、新規拡充の取組にポイントを絞って策定しており、計画を進めるうえで、事務局としても目配りをしながら進捗を図っていく。進捗状況については、本推進会議においても報告するので、ご指摘をいただきながら、チェック体制についてはしっかりフォローしていきたい。</p>
<p>○DXやデジタル化を進めていく上では、若い職員の発想や才能が重要であるが、採用される若手が年間10人程度となると、今いる職員が若手になったつもりで頑張っていく必要がある。</p>	<p>◆採用する職員数は一定確保しながら、職員が活躍できる環境整備や、今いる職員の能力向上も当然やっていく必要があると考えている。</p>

質疑・意見等	応答
<p>○資料 3(アクションプラン)25 ページの「ワーク・ライフ・バランスの推進」に記載されている、1 か月あたり 100 時間以上の時間外勤務を行っているのは具体的にどんな部署か。</p>	<p>◆現状では、新型コロナウイルス感染症対策に関して、負担が大きくなっており、検査関連や発生事例の聞き取り、公表などを行っている職場での時間外勤務が多い。</p>
<p>○資料 3 の 19 ページの「改善提案制度の導入」での進捗管理指標について、毎年度の提案件数と SWITCH プロジェクトにおける応募件数との違いは何か。</p> <p>[事務局答弁を受けて]</p> <p>提案制度は、非常に良い試みであり、部局の中でスムーズかつ主体的に提案できる環境づくりをぜひ進めて欲しい。</p>	<p>◆SWITCH プロジェクトは、改善実施済の事例を各部局から報告していただくもので、今年度でいえば 628 件であった。</p> <p>今回導入しようとしている改善提案制度は、全庁的に共通する事務についての改善提案を募集するもので、その提案件数を指標として設定している。</p>
<p>○資料 3 の 3 ページの DX 戦略に係る取組の成果指標として、「DX 戦略の達成度 100%」となっている。これは、何を以て 100%という評価となるのか。</p> <p>[事務局答弁を受けて]</p> <p>サービスを提供することによって、どれだけの効果を上げられたのか、サービスを提供する側と収受する側の両方の視点を併せ持った評価設定に努めて欲しい。</p>	<p>◆DX に係る個別取組のそれぞれの進捗管理指標全体の達成率をもって成果指標としている。例えば、オンライン可能手続きの拡大では、対応手続き数を現在の 120 から 390 件に増やすと共に、390 手続きの 20%はオンライン申請で利用してもらいたい。これを達成できたものが 100%ということになる。</p> <p>この DX に係る取組の進捗管理指標の中には、仕組み構築に係るものだけでなく、オンライン申請利用率などの仕組み構築による成果も設定している。</p>
<p>○自治体 DX の重点項目にも挙げられているマイナンバーカードの推進については、DX 戦略には入っていると思うが、行革として取組み事項に入れる想定はないか。</p>	<p>◆マイナンバーカードの普及促進については、現在も窓口で別ブースを設けながら、本市として当然やるべき問題として捉えており、敢えて今回の計画には計上していない。</p>

質疑・意見等	応答
<p>○DX に係る取組は、できあがったものの提供(プロダクトアウト)という発想に感じる。デジタル技術を使う市民がどれくらい満足できるかという視点も大事であり、マーケットイン的な視点も考慮してもらえればと思う。 [感想としての発言]</p> <p>※プロダクトアウト:商品やサービスを開発する際、作り手の理論や計画を優先させる方法のこと。</p> <p>※マーケットイン:ニーズを優先し、顧客の声や視点を重視して商品開発・提供していく考え方のこと。</p>	
<p>○数値目標は、基本的に成果指標になるように設定する必要がある。 資料 3 の 24 ページ「内部統制度の機能強化」の進捗管理指標である「定期監査指摘部局のリスク管理調査表の見直し率 100%」は、達成して当然な活動指標となっており、取組を実施するだけであれば、数値設定は要らないのではないか。</p>	<p>◆アクションプランに記載している取組ごとの進捗管理指標は、基本的に取組が進んでいるかを測るための指標で、活動指標としての考え方が近い。アクションプランの取組を成果として評価するのは、資料 3 の 3 ページから 5 ページの取組区分ごとの KPI をもって行うよう考えている。</p>