

令和5年度第1回 長崎市行政改革審議会会議録

1 日 時 令和6年3月21日（木）13：30～15：10

2 場 所 長崎市役所 11階中会議室

3 議題等

- (1) 会長及び副会長の選任について
- (2) 行政経営プラン及び実施計画の振り返り
- (3) 次期行政経営プランの策定について
- (4) アクションプランについて

(1) 会長及び副会長の選任について

⇒会長及び副会長を互選により選任

⇒本会議は公開であることと、会議録は要点記録とすることを決定

(2) 行政経営プラン及び実施計画の振り返り

【事務局】

事務局より説明

【委員】

DX やマイナンバーが普及している中で、転居などの手続きがもう少し簡単にできるようにならないのか。

【事務局】

理想は市役所に来なくても手続きができることだが、対面確認が必要な手続きもあり現時点ではそこまで至っていない。ただし、来庁する際に予約システムを導入しており、なるべく市役所での滞在時間を減らすよう取組みを進めている。

【委員】

長崎市は携帯の中に市役所をつくると言いながら進んでいない。体調を壊して休んでいる職員も減っておらず改善されていない。人を減らすことが良いとは思わない。これ以上減らすとしわ寄せがくる。それを補うのがDX化だと思うが、それも進んでいない。一度決めたらするのが行政でありお金もない中ナンセンスである。そのようなことについてこの審議会で提言していきたい。

【委員】

行政経営プランの振り返りを見ているが、策定時の状況の課題がなぜそうなったのかということが見えてこない。メンタルヘルスの話にしても、なぜそうなったのかと

いう原因がわかっているならば聞かせてもらいたい。

【事務局】

次回説明する。

【委員】

なぜそうなったのかということは示せる状況という認識でよいか。

【事務局】

例えばメンタルの例で言えば、仕事やプライベートなど様々な原因があるという説明になるかもしれないが、説明する。

【委員】

どういった原因でそうなって、こういう取り組みをした、ということが記載されているとわかりやすい。別の機会に、原因も含めて示していただきたい。

【委員】

長崎市のエンゲージメント調査の結果、他の行政組織と比べて若干点数が低いという結果が出ているという報告を聞いた。調査の分析結果等の資料が出ていると思うため、次回、資料の提示並びに説明をお願いしたい。

職員のやる気がなぜ低いのか、なぜブラックと言われるほど遅くまで仕事をしなければいけないのか、何かしら問題があると思うため、協議が必要だと思う。

【事務局】

エンゲージとは、職員が組織に対して貢献意欲を持って仕事をしているかどうかを表す指標となっており、一昨年から調査している。結果については、たしかに他都市と比べて若干低く、そこが組織の課題に大きく関わってくると考えている。現在、結果の分析を行っているところであるため、次回会議で示させていただきたい。

【委員】

今の行政経営プランが令和5年度までとなっているが、6年度になってから作り出すというのは何か理由があるのか。通常、5年度中に作り上げるものであると思うが。令和5年度の計画が終わる6か月ほど前から動くのが当たり前かと思う。

【事務局】

今年度、人口減少対策として3つのアクションプランを作り上げている。そちらに大きく影響を受ける部分などが今回の改定のタイミングと重なったということが多分にある。アクションプランの素案ができたところであるため、その内容を踏まえて新しいプランを作っていくということで進めていきたいと考えている。

以前もプランの期間が空いた時期があるが、その時は予算の都合や、前プランの年

度振り返りをしてから作るという理由もあったかもしれない。

【委員】

今回の理由については承知した。

いずれにしても、今後、早めのアクションをすべき。

【委員】

議事録のAI化など、個別のものに対するIT活用では、現場のある程度の生産性の向上はできても、全体の効率化にはならない。特に市役所は縦割りであり、縦割りの中だけの効率化を考えても全体的な効率化はできない。個別に計画を進めていっても、終わってみればいろいろな問題がまだ残っているということの繰り返し。今回新しく作るということであるから、全体的な視点を最初から考えていないと、同じことの繰り返しになると思っている。

【委員】

同じ職員がずっと同じ部署にいと、それが当たり前になってしまう。人員を大きくシャッフルするような大胆な人事を行わないといけない。

民間の場合、何か問題が提起された場合、人員も足りないから解決策を出さないと仕事が次に進まない。行政の仕事は停滞していても放置している場合もあり、5年後に振り返ってみても、なんにもならない。振り返るのであれば毎年でもやらないと。進捗に応じて人員配置を考えるなど大胆な手法を取っていかないと、市政は変わらない。

【事務局】

全体の振り返りとして令和5年度までの振り返りをお見せすることになるが、それぞれの取り組みの後追いはしている。

アクションプランの中でもやることは概要を決めて、取り組みを進めている。

デジタル化については、職員にノートパソコンが配布されたり、会議の形態も変化し、効率化できるのではないかという事例が職員間で共有できる仕組みができています。新庁舎ができ、これまで6つ7つ程度に分散していた部分が一か所に集まったことが大きく、チャンスと考えている。

計画を作っても実行まで時間がかかるという話であったが、DX推進計画を作っているが、その中でも縦割りになっており、それぞれの部局で完結してしまっているところは色が強いところとしてあると思う。DX推進計画の中で進んでいる部分であったり、良い部分はどんどん紹介して、ブラッシュアップしながらやっているところ。適材適所の考えや、ICT枠で民間経験がある方も多く採用しているため、そういった人材の活用や、本日のご意見を踏まえ、すぐに行動に移せる市役所にしていく必要があると考えている。

【委員】

これから6年度に作る計画については、いつまでに、誰が責任者で進めていくのかということまで決めないと進まない。不適任な人材しかいないのであれば、事業をけん引していくような人材を置く必要がある。まず立ち上げるだけでなく、動くことが先。

【事務局】

市役所でもDXを担当する情報政策推進室を作っているが、現在は各部局の中に情報政策推進室の職員が入って、所管課が相談できるような体制を少しずつではあるが構築しているところ。ICT枠の職員を情報政策推進室のような所属に配置して、デジタル化を加速させたいと考えている。

研究会に関しては立ち上げて終わりとなっていたようだが、これまで市長直下で情報政策推進室という所属を置いていたところを、令和6年度に「情報政策推進部」という部として置く方向である。基幹部分とDX推進を一体的に進めたいと考えているため、組織を作っただけで終わったと言われたいよう、職員の配置や進め方に気を付けながら斬新に進めていきたい。

【委員】

他都市でも長崎市と同じ悩みを持っている都市は多いと思う。同程度の人口規模の都市でうまくいっているところもあるのではないかと思うが、モデルケースになるような都市の導入や研究はしていないのか。

【事務局】

DXに限らず、新しい取り組みについては先行都市を勉強しながら取り組みを進めている。

【事務局】

デジタル庁が配布している他都市との情報共有のツールを用いて全国の自治体の情報系の部署の職員が情報交換会をしている。また、以前から同規模自治体による協議会もあり、そういったもので適宜情報収集は行っている。

【委員】

具体的に参考にしている自治体などはあるか。

【事務局】

施策によって得意分野はあるが、金沢市がオンライン化や職員の育成の面で参考にしているほか、来年度の事業の組み立てとして、行政データ、民間データの利活用の面で神戸市を参考にしている。

【委員】

DX化が市民にとっても市内部にとっても一番大切な部分であると思う。市の職員

は入れ替わるのであるから、現在市長の諮問機関として政策顧問を置いているように、DX化に関しても民間から優れた人を置くようなことをしたほうが早いと思う。

また、長期計画の部分と短期でできる部分は切り分けて進めていかないと、5年前のことをいくら振り返ってもダメだし、ビッグデータが活かされている場面にも出会わない。人口減少の中では必然的に職員数は減り、市民の声は大きくなるのであるから、そういったことも考える必要があるのでは。

【事務局】

政策顧問と同様に専門委員を入れるということも一つのアイデアとしてはあると思うし、ICT 枠での採用をしているが、現在のやり方ではDX化が進まないという状況であれば、やり方は考えていく必要がある。

市長も、力を入れていく場所としてデジタル、グローバル、サステナブルということも議会でも言っており、デジタル化が大きな課題ということは当然理解しているため、推進できるような体制を考えていきたい。

【委員】

市長も肝と言っている部分であるのだから、しなければいけない。

【委員】

DXとはビッグデータ中心。紙で持っているものを全てデータ化するということがあり、デジタルデータを収集して、それで何を分析するだけ。住民が困っていることも全てデータで吸い上げて、データで分析していく。市に集まってくるデータは住民情報であれば住民サービスにのみに使っていて、他のセクションでは見れない。法的なものではもちろんあるが、個人が特定できないレベルでの情報収集を行って、住民サービスに活用していくという発想がないと、一つの課だけでは到底できない。DX化とはそういったことをやっていくことが一番大事であって、IT化とは意味合いが違う。2050年には28万人になってしまうことを前提とした10年、20年後の計画を作って、それを基に、この5年間の計画を作らなければいけない。今困っていることを中心に計画を作っていくのは、20年後どうなるかという問題は出てこない。今困っていることは優先的に当然解決する必要があるが、長期的な計画の中にそういったものを組み込んでいくという発想にならないと、DXは1年2年でできる話ではない。時間がかかっても良いという考えでないと、本当の問題解決には到達できない。

【事務局】

長期的な目標と、今やらなければならないことを区別して、将来像を見据えながら考えていきたい。

(3) 次期行政経営プランの策定について

【事務局】

事務局より説明

【委員】

長崎県の工業連合会では毎年 11 月に知事に提言書を出しており、そこにもカーボンニュートラルについて含めており、商工会議所でもカーボンニュートラルを宣言した。次期計画の 5 年間の期間中に 2030 年がくるが、案の中にはカーボンニュートラルについて触れられていない。2013 年比 46%を 2030 年に達成するとあるが、3,000 人を超える職員がいる組織としてどのように取り組んでいくのかということが、プランの中に入っていない。長崎市はカーボンニュートラルはやらないのか。

【事務局】

重点テーマの中のグリーントランスフォーメーション (GX) の中で、ゼロカーボン、カーボンニュートラルという考えを掲げている。表現がわかりにくい部分は申し訳ないが、取り組みとしては入っている。

【委員】

県も力を入れて取り組んでいる。GX やサステナブルという言葉で濁すのではなく、カーボンニュートラルに対して長崎市は具体的にこのように取り組みます、ということを示すことが必要なのでは。

【事務局】

新市役所創造プロジェクトの中でも時代に合った市役所経営とあり、その中にはゼロカーボンも当然重要な視点として取り組むこととしている。現在国から先進地域の指定を受けていることや、リユース事業の拡大など 4 つの項目を挙げている。

次期行革プランにおいてもその視点は入れていきたいと考えているが、柱の中にどう入れ込んでいくかについては、今日の意見も踏まえ検討していきたい。

【委員】

少なくとも本日の説明の中ではカーボンニュートラルについて一切触れられていない。どんな小さな企業にも平等にカーボンニュートラルの問題は降りかかってくるので、どう取り組んでいくのか。

産業界としては、3,000 人の職員がいる大きな組織の中でカーボンニュートラルに取り組む専門の部署も全くない、具体的な取り組みも全く示されていないのは、プラン自体これでよいのかと思う。

【事務局】

本来であれば、次の行政経営プランの案の中のサービスの柱の中にゼロカーボンについて入れなければいけない。今回の意見を踏まえ、今後の計画づくりに取り組んでいきたい。

【委員】

モチベーションの維持やエンゲージメントの低迷といった話がある中で、メンタルヘルスの不調者減少が掲げられているが、日ごろ最前線で業務を行っている職員の感じていることなどの声をすくい上げてもらいたい。

また、部局横断的な会議や意見交換会などを実施して、ボトムアップで出た意見を重要視してほしい。管理者の意識を変えて、下からの意見が通りやすくなったと職員が感じることでモチベーションの上昇、エンゲージメントの向上にもつながると思うし、風通しが良い職場になることでメンタルヘルスが改善するなど、全てが好循環になると思う。

民間委託が進んでいないという話があったが、大学機関との連携を進めたり、受け手となる事業者がいない部分については枠を広げてほしい。市側から逆営業をかけていくなど、「長崎市営業課」のようなところで、このような課題があって、DXしたいというものを積極的にマッチングさせるような仕組みがあれば、民間委託についても進んでいくかと思う。

【事務局】

職員の人づくりの面に関しては、働き改革という流れの中で職員の労働に対する価値観が変わってきているというところは感じているところで、アクションプランでも一つの柱としている。職員の意見を吸い上げるというところもそのとおりであり、この計画とは別で職員の意見を反映させた人事戦略を検討している。そこでは若い職員、様々な職種を含めたプロジェクトチームを作り、そこで出た意見を行革プランにも活かしていく。

【事務局】

民間委託ができなかった理由として最も多かったのが予算がないことや、委託することでより費用がかかることなどが挙げられている。

民間委託ではなく、民間と一緒にやるという視点も大事になってくると認識しているため、視点を変えて検討していく。

【委員】

新市役所創造プロジェクトの取り組みとして人材育成の予算が約 1,100 万とあるが、市役所の職員の数を考えると少ないのでは。この金額でどのような人材育成を考えているのか。

【事務局】

資料には、新規で取り組むものについて挙げている。通常の職員研修等に係る予算は別で取っている。

今回挙げているのは、DX を推進する職員の育成及び全職員のレベルアップに係る研修の費用などが主な内容となっている。

【委員】

参考だが、元々不動産は残業が多い業種であり、なかなか人も集まらない古い業態の業種であった。福德不動産は非常に DX を進めているとのことで、聞くと、全職員の 2～3%にあたる職員が DX に関する業務を行っているとのことであった。3,000 人規模に置き換えると、50～60 人くらい。あくまで規模の話であり、個人の能力は考えずに言っているが、それくらいの予算規模や人員配置をする必要があると感じる。銀行ではどうか。

【委員】

デジタル推進部を起ち上げている。内部的なものも顧客向けのものも含め対応する組織ではあるが、40 名程度いる。

【委員】

人材も思い切って重点配分することなども必要では。

【事務局】

長崎市の現状として、そこまでの割合は置いていない。現在 DX を進めている所属の職員を、他の部局にも行き渡らせて、どの職員にも育ってもらいたい考えがある。言われるように、人員を集中的に配置することで、組み立てを行う考えもあると思うため、今後の人事異動についても検討したい。

【委員】

現在の職員がどのような人材になっているかの分析が必要。

既存の分野の人材も必要だし、重点的に市政を推進していく人材、更には DX やカーボンニュートラルといった成長分野にどのくらい人が必要なのか想定したうえで、その体制に近づけていくことが良いと思う。そういったビジョンはあるか。

【事務局】

各部局に翌年度力を入れる分野や現在のトレンド、必要な人員を聞きながら職員の配分を決定している。職員の配分については時代によって変わるので、先を見越してというのは現実的に難しい。

【委員】

先を見据えることは難しいが、成長分野はどんどん人を増やしていくべきだと思う。最低限必要な体制のレベルを想定しておかないと、着いていけなくなる。単年度の中でブラッシュアップしていくというイメージがあるのがわかるようなものがあるとわかりやすい。

【事務局】

そういったものを数値化しているうちに変わってくる部分もある。組織改正で新たな部や課を作っているというところを見ていただければ、力の入れどころはわかっていただけるかと思う。

【委員】

人口流出という点で、県外からの移住者についても重要であると思う。長崎は土地代は高く、賃金は安く、かなりリスクな場所に来ているからにはなにか魅力があると思うので、人口流出、少子化だけでなく移住してくる方たちを大切にする必要もあるのでは。

【委員】

東京 23 区から移住してくる方だけに支援金がある。神戸市から移住してきてもなにも支援がなかったのは少し寂しいところ。

親族や友人も長崎に呼びたいが、神戸で生活するよりもかなりコストがかかる。特に水道代は神戸市の 3 倍ほどで、家賃や駐車場代も高い。食のポテンシャルは高く、食費は安く済むがそれ以外のものは結構コストがかかるので、子育て中の家庭であったり、東京都 23 区以外から移住する人に対しても支援があると良いと思う。

メタバースを使って若い人が体験できたり、シミュレーションができたりなどの取り組みができれば移住も促進できるのでは。

地方移住はコストが下がるイメージがあるが、神戸市とあまり変わらない。

【事務局】

そういったお声も拾いながら支援を考えていきたい。