

令和6年12月10日

木更津市議会議長 鶴岡 大治 様

総務常任委員会

委員長 渡辺 厚子

視 察 結 果 報 告 書

本委員会は、所管事項調査のため行政視察を実施したので、その概要を報告します。

記

1. 期 日

令和6年10月3日（木）～4日（金）

2. 視 察 地

(1) 静岡県掛川市

(2) 愛知県豊橋市

3. 調査事項

(1) 「働き方改革2.0」の取組について（静岡県掛川市）

(2) 防災行政の取組について（愛知県豊橋市）

4. 参 加 者

(1) 委 員

渡辺 厚子 草刈 慎祐 杉井 晃治 齊藤 秀樹

重城 正義 近藤 忍 三上 和俊

(2) 執行部

総務部職員課 課長補佐 浦邊 恵一

(3) 随 行

主任主事 前田亜由美

5. 概 要

別添のとおり

視 察 結 果 の 概 要

1. 静岡県掛川市

- ① 市 制 施 行 平成17年4月1日
- ② 人 口 115,181人 (令和6年8月31日現在)
- ③ 面 積 265.69km²
- ④ 一般会計当初予算規模 899億2,928万円
- ⑤ 財 政 力 指 数 0.83 (令和4年度決算)

〔市勢概要〕

掛川市は、日本列島のほぼ中央の東経138度線上、静岡県西部に位置し、静岡県の二大都市、静岡市と浜松市の間位置し、中東遠地域の中核的存在のまちである。

掛川市は、東海道と秋葉道（塩の道）が交差する交通の要衝であるとともに、掛川城・横須賀城・高天神城が築かれ、当圏域の中心として発展してきた。現存する多くの遺跡は、往時の営みや歴史を感じさせてくれる。

市北部に標高832mの八高山をはじめとする山地、市中央部に小笠山丘陵、市南部に遠州灘に面した砂浜海岸が広がる、起伏に富んだ自然の多いまちである。また、新幹線掛川駅や2つの東名ICなど交通アクセスがよく、ほどよく田舎、ほどよく都会のバランスがとれている。

「生涯学習の理念」が根付き、市民一人ひとりの充実した生きがいと、郷土に愛着を持てる「協働のまちづくり」が進められている。

日照時間が長く年間を通じて温暖な地域で、降雪はほとんどないが、冬は「遠州のからっ風」と呼ばれる強い季節風が吹く。

〔調査事項〕

「働き方改革2.0」の取組について

（事業概要）

掛川市では、人口減少時代においても市民サービスを安定的に提供するため、平成29年度から「働き方改革1.0」として、仕事の絶対量を減らすことを中心とした改革に取り組み、成果として、平成27年度と令和4年度を比較すると一人当たり30%の時間外勤務の削減を実現した。しかし人口減少の影響は大きく、今後は安定継続的な人材確保を可能とするため、令和5年度より働き方改革の取組を「働き方改革2.0」にアップデートした。職員のウェルビーイング（心身ともに良好な状態、幸福）を実現することで行政サービスを向上させ、市民のウェルビーイングを実現するため、まずは

職員のエンゲージメントを高め、選ばれる市役所になるための取組として「働きがい」「働く環境」「コミュニケーション」の3本柱を位置づけ、企画政策課、DX推進課、人事課の3課で全庁改革プロジェクトとして取り組んでいる。

掛川市ではエンゲージメントを「掛川市職員の一人ひとりが自分の仕事に誇りと情熱を持ち、市の今と未来に貢献していると実感しながら、市民の幸せのためにチャレンジしている状態」と定義しており、年1回エンゲージメントサーベイを実施することで、職員の働き方や働きがいについて実情や実感値を正しく把握し、働き方改革の方針や取り組むべき課題の優先度・具体的な取組を検討することで、組織の状態に合わせた根拠のある施策を展開できる。

令和5年度の分析結果として、「経営・運営方針を明確に示し理解されるほど、仕事にやりがいを感じられる職員を増やせる」「場所と時間の柔軟性を高めることよりも先に、短い労働時間を達成するための業務スクラップ・改善・改革がエンゲージメント向上に寄与する」「相互連携しやすい環境にあるが、経営方針の浸透と、透明性や根拠のある論理的な意思決定について課題がある」ことが分かった。

令和6年度はスコアが低かった項目を高めるため、3本柱それぞれに目指す姿と数値目標、そのための具体策を設定し、新たに導入したものとして、市長と若手職員のタウンホールミーティングや、1級建築士等の資格を取得した場合に最大10万円を助成する資格取得支援制度などがある。

また、全国でも珍しい人事制度として「エントリー制度」を実施しており、様々な課が出す「求人票」に対し、職員が自分の挑戦したい業務に応募できることで適材適所の配置を行うことができるようになっている。

令和5年度の実施状況としては、求人票を作成した46係のうち12係に15名の応募があり、実際に異動の希望がかなったのは8名。反応としては、異動者の9割近くが「応募時に希望していた業務に取り組むことができている」「能力や資格、経験等を発揮できている」と回答しており、所属長についても9割近くが「公募時に期待した役割を果たしている」「仕事への取組姿勢が他の職員への良い刺激になっている」と回答している。

【主な質疑】

Q1) 令和5年度のエンゲージメントサーベイの回答率が60.8%だが、これについて何か見解はあるか。

A1) 1年目は約800名から回答があったが2年目は654名に減少してしまったのは、サーベイを活用して働き方改革が進んだというのをうまく伝えられず、回答しても期待できないと思った職員が増えてしまったのではないかと、また周知不足、回答期間が短かったのではないかと分析している。今年度はこれを反省し、部や課としてこういったことに取り組むという宣言をし

たおかげで、また800人近い回答が得られている。

Q2) 業務スクラップについて、進捗状況は。

A2) 正直に言うとまだうまく進んでいない。今年度初めの市長ヒアリングの際、各部から業務スクラップできるものを挙げ、それをもとにヒアリングをしたが、なかなか1つ丸々事業を止めるという判断は難しい。市民サービスの低下はあってはならないということと、職員を守ることとの兼ね合いも考えていかなければならないので、これから頑張っていきたい。

Q3) テレワークをどの範囲まで認めているか。また、例えば資料を作るとき、通常は半日かかるところ仕事ができる人は2時間で終わるというように、個人差もあるので誰が管理しているのか。

A3) 特段この範囲、とは絞っていない。テレワークを導入した際は、どのぐらいの業務を実際に行ったのか、例えば作成した資料等成果物の提出を求めているが、そうしているとテレワークの普及がなかなか進まず、できるだけ多くの人に利用してもらうために今はしなくなった。ただ、おっしゃるとおり評価という部分がとても難しい問題になっており、これからの検討課題と認識している。

Q4) カムバック制度の導入を検討しているとのことだが、制度の運営に当たってどのような考えがあるか。

A4) 近隣自治体でも実施しているところが少ないため、今は情報収集をしている段階で、具体的にこういった問題があるというところまではまだ行きついていない。ただ、介護や子育てなどでどうしても辞めざるを得ないという職員からの相談を毎年何人も受けるので、導入を前向きに検討していきたいと考えている。

Q5) パワハラで病んで休職している職員はいるか。

A5) パワハラが理由で休職している職員はいない。与えられた仕事量で、にっちもさっちもいなくなってしまうという休みが一番多い。2, 3年前から掛川市では「もやもや聞きます相談窓口」という制度を作っており、人事課ではない各部署からランダムに相談しやすい職員を「もやもや相談員」に任命し、何かあったらこの人たちに相談だけでもいいからしてほしいと呼びかけている。なお、相談内容は人事課に一切報告しないという約束をしており、副市長も相談員の一人である。

Q6) 1 on 1 ミーティングは面白い取組だと思うが、管理職の負担が増えていると思う。これを始めてから、管理職になりたがらない職員は増えていないか。

A6) それ以前から、管理職になりたくないという職員は増えている。課によっては百何十人もいるところもあり、そういうところでは正直1 on 1 ミーティングはできていないところもある。

Q7) 資格取得支援制度を導入した経緯は。

A7) もともと組合から、こういった制度を導入してほしいという要望がかなりあった。また、技術

職員の採用を増やしたいこと、採用した職員の雇用を継続したいということがあり導入した。

Q8) エントリー制度について、単位が「係」なのは、例えば1つの課の中に複数の係がある場合、こちらの係は募集しているがこちらは募集していないということがあるということか。

A8) お見込みのとおり。求人については各課の判断に任せており、課によっては複数の係からエントリーがあるところもあるし、1つの係のみからエントリーというところもある。係が1つしかない課は、毎年求人してしまうと毎年メンバーが変わってしまうので、今年は遠慮するという相談もある。

Q9) エントリー制度による異動は定期異動のタイミングか、それともあからさまに分かってしまうようなものか。

A9) 定期人事異動の中の1職員として異動している。制度の根幹を揺るがすことになってしまうので、誰がエントリー制度で異動になったかは基本的に外部に公開されていない。また所属長へも口外しないようお願いしている。

〔考 察〕

エンゲージメントサーベイの分析によって、職員の実情把握をし、具体的な取組に反映していることが効果を生んでいると感じた。全ての職員にとって心理的安全性の高い組織づくりは大切であり、また職員のやる気は業務を理解して上司と同じ方向を目指すことで向上する傾向にあるが、そのための1on1ミーティングは管理職にとって負担ではないか、若干気になるところはあった。

市長と職員の懇談会は好評とのことなので、本市においても、実情に合わせたより効果的なコミュニケーション方法の検討を期待する。上下の関係、上司と部下のコミュニケーションが一番の働き方改革に繋がると信じてやまない。

一方で、掛川市への勤務を勧めるか否かの設問に対しては、回答者の67%が掛川市勤務を勧めない、というアンケート結果に正直驚いた。やはり、給与等のハード面を上げなければ良い職員が入らないのではと感じ、また、本市職員に同じようなアンケートを取った場合、本市勤務への受け止めはどのような結果になるのか考えさせられた。

働き方改革の一環で、適材適所の人材配置による職員のやりがいや業務遂行力向上を目的としたエントリー制度は面白い取組だと感じた。異動者へのヒアリングでは、9割近くの職員が応募時に希望していた業務に取り組んでいるとのことで、効果が表れているものと思われる。部署によってはマッチング率に大きく差が出るようだが、希望する部署への人事異動がかなった場合は労働生産性向上にも繋がる施策だと感じた。

本市にとっても、同様の取組ができるか、今後の成果と課題に注目したい。

2. 愛知県豊橋市

- | | |
|--------------|-----------------------------------|
| ① 市 制 施 行 | 明治 3 9 年 8 月 1 日 |
| ② 人 口 | 3 6 6, 7 5 5 人 (令和 6 年 9 月 1 日現在) |
| ③ 面 積 | 2 6 2. 0 0 km ² |
| ④ 一般会計当初予算規模 | 2, 9 5 1 億円 |
| ⑤ 財 政 力 指 数 | 0. 9 9 (令和 4 年度決算) |

【市勢概要】

豊橋市は、愛知県の東南端にあつて、東は静岡県と接し、南は太平洋、西は三河湾に面しており豊かな自然と温暖な気候に恵まれたところである。また、東京と大阪のほぼ真ん中にあり、アクセスも良く渥美半島や東三河地域への玄関口としての役割を担っている。

この地域は、古くは「穂国」（ほのくに）と呼ばれていたが、大化の改新のころ「三河国」に統合され、鎌倉時代には「今橋」と呼ばれるようになり、戦国時代に入ってから「吉田」と改称されて、江戸時代は城下町として、また東海道五十三次の宿場町として栄えた。

明治に入り「吉田」を「豊橋」と改称し、明治 3 9 年 8 月 1 日に愛知県下で 2 番目の市として産声を上げ、平成 1 8 年には市制施行 1 0 0 周年を迎えた人口約 3 8 万人の東三河の中心都市として発展している。温暖な気候と豊かな水に恵まれたこの地域は、全国有数の農業の盛んな地域であり、多くの種類の野菜、果物が全国各地へ出荷されている。

【調査事項】

防災行政の取組について

（事業概要）

豊橋市では、平成 2 7 年 9 月の関東・東北豪雨災害の際、ボランティア活動で現地に入った市職員が、他自治体職員がドローンを使用して被災状況を確認しているのを目にし、広域的な被災状況を把握するにはドローンの活用が有効ではないかとの認識を持ったことをきっかけに、平成 2 9 年 7 月にドローン飛行隊「RED GOBLINS」を結成した。

飛行隊は防災危機管理課内にあり、現在は 3 班 3 1 名体制。1 班は沿岸部の調査、2 班は山間部の調査、3 班は市街地の調査を行う。隊員は防災危機管理課以外に、消防本部、建設部、財務部、環境部等様々な部に在籍しており、平常時は班ごとに月 1 回の訓練を実施するとともに月 1 回は全体訓練を行い、その他に消防本部との合同訓練等も行っている。

現在は、災害発生直後のいわゆる初動期が主な活動タイミングで、映像をリアルタイムで災害対策本部へ送ることで被害状況調査や情報収集を行う。また、ドローンはプログラミング飛行によりオル

ソ画像を作成することができるので、画像をA I等で解析する技術が確立すれば罹災証明発行等に活かせるのではないかと、民間との共同研究を行っている。

機体は現在4機所有しており、うち2機は民間からの寄附。維持管理費は、導入時及び機体の更新時には約700万円かかったときもあったが、基本的には年間約200万円。また資格取得に係る費用も予算計上しており、令和6年度は6名が国家資格（二等無人航空機操縦士）を取得予定。

課題は主に（1）隊員確保（2）人材育成（3）メーカーの機体更新速度の3点。

（1）は人事異動により業務が変わることで、訓練や活動に参加できなくなったり所属の理解を得にくくなったりするといった課題がある。

（2）は技術革新や法改正の変化に対応する人材の育成は市だけでは限界があるため、民間と協定を結んで情報交換や相談ができる体制を取っている。

（3）は新機体が市場に投入されるスピードが速く、数年で部品が入手困難になってしまうため、定期的な機体更新が必要になることで予算がひっ迫してしまうことが課題となっている。

また、令和2年からリアルタイム危機管理情報サービス（S p e c t e e）を採用しており、SNS上の情報をA Iで集約、解析し、投稿情報の重要性や真偽、発災場所の正確性を判断して緊急情報を発信する取組を行っている。

豊橋市だけでなく全国の情報を収集でき、また災害の種類や地域を絞り込めるため、例えば台風の際に他の地域の情報から豊橋市に起こり得る被害を事前に予測したり、支援協定を結ぶ自治体の情報を入手して速やかに支援に向かったりすることが可能である。令和元年台風の際は、相手からの応援要請を待たず、被災翌日には物資を準備し送ることができた。

平常時は常に防災危機管理課の執務室で表示しており、豊橋市に関する情報が投稿されれば速やかに関係部局に共有している。また夜間等は消防の通信指令課にライセンスを貸与し、そちらで確認してもらっている。投稿された情報の真偽については、A Iである程度解析し、最終的にそれをS p e c t e e側の専門の分析チームが確認しているため信ぴょう性は高い。

令和5年6月の大雨の際は、S p e c t e eをしっかりと確認する職員を配置できていなかったため情報をリアルタイムに把握できず、市役所前の道路の冠水によって生じた通行止めと渋滞に避難所支援の職員が巻き込まれ、8、9時間足止めされてしまったことが反省点とのこと。

【主な質疑】

Q1) ドローン飛行隊発足時、新規に職員を採用し人員補充して隊員を募集したのか。

A1) 新規での採用は行っておらず発足当初から市の職員であり、現隊員が人事異動や昇格等により飛行隊として活動が難しくなるタイミングで入替えを行っている。募集は個人からの手挙げ式であるが、所属課で活動への了解が得られてから隊員となっている。

Q2) 現在ドローンを4機所有しているとのことだが、増やしたいという考えはあるか。

A2) 5機所有していたときもあったが、日頃飛ばす機会もなく、損害賠償保険料や維持管理費もかさんでしまったため、運用できる体制とコストも考え3班体制プラス予備で1機ということで、現在の4機が望ましいと考えている。

Q3) 消防本部でドローンを所有する考えはないのか。

A3) 休日や夜間の出動にタイムラグが生じてしまうためあったほうがよいという思いはあるが、財政部局との交渉が難しいのが現状である。

Q4) 飛行隊を運用開始して7年も経つと、発足当時は若手だった人も管理職になったりしているのではないかと思うが、再任用職員の隊員もいるのか。それとも完全に若手中心なのか。

A4) 自分（説明者）は50歳近いが、基本は20代、30代の隊員がほとんどである。

Q5) 資格取得について、若手職員に限定するなどの内規は設けているか。

A5) 内規は特に設けていない。今年度資格を取得したのは各班のリーダーとやる気がある若い職員で、まだ係長や主任クラス。まず希望を各隊員から募り、防災危機管理課で「この人なら」と協議して決定した。

Q6) 災害対応以外でも、シティプロモーションや地域住民との連携等にドローンを活用しているか。

A6) 市の祭りを撮影してほしいなどの要望はあるが、人が密集しているところでドローンを飛ばすのが難しく、また臨場感のある映像の撮影は職員だけでは難しいため基本的には受けていない。例外的に、地域の防災訓練等の記録撮影に参加することはある。また、隊員は様々な課から募っているため、隊員の業務で活用することはできる。

Q7) これまでにドローンの事故やトラブルはあったか。

A7) 対人はないが、屋内での訓練中に壁にぶつかるなどの事故はある。屋外だと通信障害が年に数回は発生しているが、その場合は自動で飛び立ったところに戻ってくるので、墜落するような事故は起きていない。

Q8) S p e c t e e 導入に係る費用と維持管理費はどの程度か。また、その価値があると判断しているか。

A8) 導入時に約160万円、現在は年間約96万円かかっているが、これは自治体の規模により変動する。先ほど令和元年台風の際の話をしたが、このときはまだトライアル期間だった。その中で有効性というのは確認できたため導入を決定しており、価値はあると考えている。

Q9) 令和5年6月の大雨の際の反省を踏まえ、今後どのような取組を検討しているか。

A9) 一つはモニターの設置場所を変更すること、もう一つは災害対策本部が設置された際は、分析・戦略指示班や情報通信班といった班に確認してもらうような体制をとること。

〔考 察〕

各班で毎月ドローン訓練を行っているとのことで、隊員のドローン操作技術の維持向上は保たれているといった印象を受けた。庁内横断的なチーム編成をしているところが特徴であるが、災害面では消防本部所有のものを危機管理部門との連携で使用している本市と比較して、どちらが良いのかは分からない。ただ、豊橋市では消防本部でドローンを保有していないために、休日や夜間の出動要請には数時間のタイムラグが発生してしまうことが課題となっていることから、緊急時に使用することを考えると消防本部での保有は必要だと感じた。

災害時におけるドローンの活用は喫緊の課題と捉えており、本市でも増設が望ましいと考える一方で、今後、国の資格要件の変化や機材の技術革新もあると思われる分野のため、費用対効果を含め、活用方法を注視したい。

S p e c t e eについては、支援協定を結んでいる他自治体の被害状況を把握し迅速な支援に結びつけられた点や、他の地域の状況把握によって当市で起こり得る災害を予測できる点は非常に重要であると感じ、導入の効果はあるものと評価したい。また、本市を襲った令和元年台風の情報も残っており、かずさエリアでも十分に活用できるシステムであろうと感じたが、本市の規模でコストに見合う効果があるかについては検証が必要であると考えます。

機能の優れたシステムを最大限活用できるまでには時間を要すると想定されるため、技術革新が日進月歩の中で、どのようなシステムをどのタイミングで導入するか判断は難しいと感じているが、先進自治体の費用対効果を参考にしつつ、今後の市政運営に活かせるよう、災害対応に必要と思われるシステムは活用していきながら、引き続き調査研究していく事が重要だと感じた。

以上、視察結果について概略報告する。