

# 令和5年度 第3回 行財政改革推進会議

## 議事要旨

[日 時] 令和5年8月18日（金） 午後6時30分

[場 所] 昭島市役所 3階 庁議室

[出席者]

1 委員

田中啓之委員長、荒井康裕副委員長、小池満也委員、佐藤良絵委員、山下俊之委員

2 事務局

永澤企画部長、淺利行政経営担当課長、並木職員課長、小林企画調整担当係長、  
青木公共施設再編・調整担当係長

3 傍聴者

1名

[配付資料]

- ・令和5年度第3回行財政改革推進会議 日程
- ・資料 評価シートについて
- ・参考 評価の判断基準
- ・参考2 本庁等とコンビニ交付件数の比較等について
- ・参考3 令和4年度 人財育成に関する職員アンケート 集計結果

[議事要旨]

1 開会

2 議題

(1) 令和4年度の評価について

基本方針2「効果的・効率的な行財政運営」の（2）から（4）及び基本方針4「機動的な組織体制の確立と人財の確保・育成」について、事務局より資料 評価シート（案）に沿って説明し、その後、各委員より質疑。

〈質疑応答〉 ◆は委員、○は事務局の発言要旨

基本方針4（1）効果的・効率的な組織体制の確立と職員数の適正化

- ◆ 本庁等とコンビニ交付件数の比較表より、窓口における証明書の発行件数が大体1割から2割ほど減っているので、市民課の窓口担当においてもその分の事務量が減っていると思われるが、この浮いた時間をどこに活用したらより効率的な体制であると考えているか。【山下委員】
- 参考2の資料より、窓口における対応件数が徐々に減ると予測する中で、まずは今後の窓口のあり方を考える必要がある。まだ決定ではないが、今後の窓口は正規職員が最前列に立って、市民の方々の対応をするというよりは、委託化や会計年度任用職員の方に任せ、正規職員は施

策の企画立案に携わる業務を行うようにしたいという考え方はある。【事務局】

- ◆ 総合窓口は想定していないのか。【山下委員】
- 総合窓口化も視野に入れたが、例えば市民課と課税課を1つにした場合、証明書の発行に時間がかかり、別々で発行した方が間違いなく速く対応できるということもあったため、総合窓口化はなかなか進まなかつたところがある。【事務局】
- ◆ 職員数は昨年4月1日時点で一般行政職が12人増えているところであるが、窓口の委託化を基本方針の中に据えて、そこで浮いた職員を他に回すもしくはそのまま減にするという考え方。  
【山下委員】
- 方向性については現在検討中である。昨年度はマイナンバーや保健福祉分野等の事業が国から降りてきており、それらに対応することにより職員数が増加しているが、職員数は減になってきている状況であるため、民間活力を導入できるところは積極的に活用したいというのが市の考え方である。市職員がやるべき仕事とやらなくていい仕事を切り分けながら考えていきたい。【事務局】
- ◆ 様々な課題に対応して組織体制を構築する取組がされているので、Aで良いと思われる。【小池委員】
- ◆ 市民図書館管理課をアキシマエンシス管理課に改称されているが、図書館が指定管理になったので、課の業務量も少なくなったということ。【田中委員長】
- 指定管理制度の導入により職員数は減となった。アキシマエンシスは市民図書館と文化財の機能が備わり、文化財係を包括したことと施設全般を管理することとなり、アキシマエンシス管理課に改称している。【事務局】

(個別評価、評価とコメント、評価について、事務局案にて委員了承)

#### 基本方針4（2）人財の確保・採用

- ◆ 新たに課長補佐職が創設されているが、創設した経緯や職層について教えていただきたい。  
【小池委員】
- 定年引上げにより、60歳以上の管理職は非管理職に役職定年することとなったが、役職定年となった部長職が今までに培った人財育成の能力や専門的な技術、経験を各所で生かすことを目的として課長補佐職を創設した。職層は係長職と同じである。【事務局】
- ◆ 成果及び効果に特定分野のスペシャリストとの記載があったため、保健師や保育士といった技能を所有している方を配置するというわけではなく、ゼネラリスト的な立場の方を配置するということ。【山下委員】
- お見込みのとおりである。評価シートの「新たに課長補佐職を創設」という記載だけではわかりにくいので、部長職の役職定年後のポストという記載を追記したい。【事務局】
- ◆ 部長職や課長職に立っていた方が課長補佐について補佐するという意図は理解でき、一定の効果があると思われる。ただ一般職員がその分ポストがなくなり、昇任できなくなる可能性が出るので、職の配置は慎重に行うべきである。【山下委員】
- 課長補佐職は令和6年4月から新たなポストとして配置することになると思われるが、必要であるか充分に精査したい。【事務局】
- ◆ 実際に課長補佐職が配置されていないものの新たに創設したことを評価し、個別評価はBではなくAでも良いのではないか。【荒井副委員長】

- 新たな取組ではあるが、今回は創設のみで、配置はされていないことから評価としてはBとし、Aにするかどうかは、課長補佐職が実際に配置され、職が機能しているかによって判断するものと考えた。【事務局】
  - ◆ 経過観察する必要がある。【小池委員】
  - ◆ 評価基準から判断すると、具体的な増大というのが現段階ではないのでBでいいと思われる。職員の採用、応募が少し増えているが、応募数を増やすためには昭島市をPRし、ここで一緒に働きましょうということを、職員課だけではなく、企画で動くことも必要である。【山下委員】
  - 若手職員がPR動画を作成しており、採用試験の面接時に、動画を見て、昭島の水や緑が魅力だったので職員になりたい、という話を受験者からもいただいている。今後も魅力を発信していきたい。【事務局】
  - 若い方が入庁して、残業が続いてしまうと人が定着していかない恐れがあるため、このマネジメントは必要であると考えている。仕事とプライベートの両立は重要であるので、働き方改革を進めつつ、昭島市の仕事内容や、仕事とプライベートが両立できる職場であることを、受験を考えている方にアピールしていく、入庁前と入庁後のギャップをなくすことも必要であると考えている。【事務局】
  - ◆ 魅力度は重要な視点であるので、ぜひ積極的に発信していただきたい。  
市の職員としてあるべき人材像というのが思い浮かばない。環境適応力や語学力、国際感覚、想像力、提案力といった能力が必要になると思われるが、どういった人材像を求めているのか。  
【小池委員】
  - 正規職員が市の施策の企画立案に携わるようになった場合、環境適応力や提案力といったことが重要になると見える。現在面接重視で採用試験をやっており、面接の回数を増やし、人材像を見極める方向となってきている。【事務局】
  - ◆ あるべき人材像を検討して明確にし、入庁後に環境適応力等を教えていくなかで、キャリアデザインを形成していくことが重要と考える。【小池委員】
  - 職員アンケートより自分のキャリアデザインが描けてないという職員が半分以上となっているため、今年度新たに年代ごとのキャリアデザイン形成研修を実施している。自分のキャリアを若いときから描くのは大事なことであると認識している。職員のキャリア形成を人事評価の目標にしている管理職もいるが、人事評価時の管理職と職員の面談等を通じ、キャリアデザインを身につけていくよう進めていきたい。【事務局】
  - ◆ ICT枠での採用者のキャリアパスはどうなっているか。ICTのスキルがあるとしても、関連部署に行かない可能性もあるか。【田中委員長】
  - ICT枠で採用しても、システムの標準化や様々な業務に対応するには、各部署で使用しているシステムや知識が必要となるため、まずは市民課や課税課といった窓口業務に携わり、現場の業務やシステムについて理解させるとともに、市全体を見渡せるところからスタートしている。最終的にはデジタル化や情報の担当といった部署を担っていただく予定である。【事務局】
- (個別評価、評価とコメント、評価について、事務局案にて委員了承)

#### **基本方針4（3）能力開発に向けた取組の推進**

- ◆ 職員アンケートの結果でO ff-JTが少し寂しい数字となっている。O ff-JTとして

学ばせたいものはあるか。OJTは充分取り組んでいると思うが、Off-JTはモチベーションでプラスアルファの部分となるので、そちらにウエイトを大きくするべきである。職員アンケートの結果は、30代のやりがいが低くなっているが、そこにつながっていくと思われる。市で必要かはわからないが、キャリアを考えると例えば外国語関連を外部で学ぶ等、時代に適応したニーズが出てくる。キャリアデザインを深める上でも、プラスアルファの仕組みを考えていけると良い。【小池委員】

- 自己啓発の推進として通信教育の補助を実施しており、この中には英会話や簿記等も対象としている。令和4年度は通信教育の受講実績はなかったが、令和3年度及び今年度は受講実績があった。また、資格の取得や業務終了後に個人的に勉強している職員はいると思われる。資格の取得した場合、職員課に届出するよう通知しているが、給料に跳ね返るわけでもないこともあります、全てを掴んでいるわけではない。【事務局】

- ◆ 取得する資格によっては辞める方もいるが、それはその人のキャリアであるし、そのような活性化も必要である。【小池委員】

- 以前は公務員になつたら定年まで働くという考えが多かったが、現在は次へのステップのために辞める職員も増えているので、そういったキャリアを積んでいきたいという考えを、若い方たちは持っていると思われる。【事務局】

- ◆ 意見であるが、インセンティブや資格手当がないとやらないといいという気持ちになるため、資格を取得したような人を評価する、評価につながる工夫があると、報告する仕組みになると思われる。【荒井副委員長】

- ◆ 能力開発、人材の「ざい」を「財」と使って、人財育成に取り組むというわりに評価がBというのは残念である。この項目はどのように取り組めばAになると考えるか。

また、職員アンケートのやりがいを見ると、係長職の満足度は一番低くなっている。係長職はある意味、内部の仕事の取りまとめをやっている人なので、係長職に限らず職層ごとの負の回答となっている原因をはつきりさせないと、キャリアデザインも何も作れないと思われる。【山下委員】

- 管理職においてもマネジメント能力が欠けている部分があると思われるので、その能力を培うために研修を実施しているが、それが浸透するまでには時間がかかる。他には職場内のコミュニケーションは非常に大切であるので、そこを重視して人財育成に取り組む必要がある。

係長職については、課長職から仕事が下りつつ、部下の面倒も見なくてはいけないため、仕事がたくさんあるというイメージがある。そこをマネジメントしながら業務を割り振ること、その職場でコミュニケーションをとりながら業務を進めること、また業務量が多い原因を管理職も係長職も把握することが必要と考えている。係長職が負担になりすぎないよう、マネジメント能力等を發揮しつつ、モチベーションの向上を進めていきたい。【事務局】

- 係長職の仕事のやり方を見ると、異動しても今までの業務をそのまま実行していくという部分があり、それを改善する能力が不足している。係長職は仕事内容を精査し、DX化や委託も見据えながら職員の仕事を減らす必要があり、そこをやりがいにつなげてほしいと考えている。【事務局】

- ◆ 評価とコメントの最後に、資格取得に取り組む職員を評価する仕組みについて検討していただきたいといった表現を追加していただきたい。【田中委員長】

(個別評価、評価について事務局案にて、評価とコメントについて修正にて委員了承)

#### 基本方針4（4）能力発揮を支える仕組み、風土づくり

- ◆ 職員のアンケートを見ると、テレワークよりもフレックスタイムを活用したい職員が多くなっている。導入のステップとして、フレックスタイムを実施しながら、テレワークを推進することとなるのか。窓口業務では難しいかもしれないが、フレックスタイムを導入した場合、どのような運用となるか。【小池委員】
- テレワークとフレックスタイムの同時進行を考えている。フレックスタイムは新型コロナウイルスが拡大してからオフピークを実施しており、朝早い時間帯に来て早く帰るか、少し遅い時間帯に来て遅く帰るかを想定している。【事務局】
- 窓口業務は混雑する時間帯というものがあるので、そこを把握できれば、導入できる可能性がある。【事務局】
- ◆ 先ほどの基本方針4（3）はオールBで、こちらはAとなっている。基本方針4（4）がAならば、基本方針4（3）もAでいいと思うが、（4）の取組を見ると、Aの評価が甘い気がする。テレワークの導入は前進しているが、例えば健診やメンタルヘルスそのものは法令で決まっている内容を取り組んでいるに過ぎない。これでAは疑問に感じる。【山下委員】
- ◆ ③については、離職率や休職率が下がったという結果は出ているか。【田中委員長】
- 令和4年度は、新型コロナウイルスの関係でストレス発散が難しかったことにより、メンタル疾患になる職員が一時増えたが、徐々に減っている。ただ大きな減は特になかった。【事務局】
- ◆ この項目は結果が出たらA評価ということで、今回はB評価で良いと思われる。【田中委員長】
- ◆ ①のキャリアデザインの形成支援は、キャリアデザインが描けているなら職員アンケートのやりがい等の結果が高くなると思われる。評価としてはAにしてもいいが、形成支援を職員課で実施しているものの、現状キャリアデザインを描けている職員が5割以下となっており、支援を受けた人も決して満足していない可能性がアンケートに出ているため、Aにしたことにより、このままで良いとは思われたくない。【山下委員】
- Aにした理由は、アンケートにおいて昨年度から増となっているからであったが、「描けている」という結果が5割以下であることを考えると、A評価は確かに疑問に感じる。令和5年度から年代別のキャリアデザインの研修を実施していることもあり、今回は経過観察でBとし、研修の実施によってやりがいにつながり、アンケート結果に結びつけばAということであれば、納得できると思われる。【事務局】
- ◆ ①と③の個別評価はBとし、個別評価のBが2個となるため、評価をBとしたい。【田中委員長】

(全て修正にて委員了承)

#### 基本方針4（5）人事評価制度の推進

- ◆ 職員課ではなく別の部署の各職制が評価すると思われるが、その仕組みはどのようにになっているのか。先ほどのあるべき人材像があると思うが、そことの関連性はどうなっているのか。【小池委員】
- 人事評価は、能力評価と業績評価に分かれており、能力評価は職員の個別の能力について所属長が評定し、業績評価は自分の業務の中で目標を立て、通常業務における目標から新たな企画となる難しい目標まで様々な設定ができる。目標は面談の中で所属長と職員と話し合いながら

ら設定し、最終的な評価についても、同じように面談で所属長と職員が話し合いながら評価をすることとなっている。【事務局】

- ◆ 目標設定については各部署とどういうコミュニケーションをとっているのか。【小池委員】
- 業績目標の設定はまず各部課の重点項目を各年度に設定するので、その重点項目の関連性を意識しながら設定するよう案内している。【事務局】
- ◆ 公務員の場合、市民課や税関係といったルーティンワークが多い部門については、目の前の業務で精一杯となり、目標の難易度が高くならない可能性がある。それに比べると企画部門や、職員課を含めた総務部門は、ルーティンワークが少ないため、難易度の設定を高くも低くもできる。そういう状況下で同一レベルの評価ができるかが問題である。この部分に不安があると、先ほどのやりがい等の部分が低くなってしまうため、そこはどのように設計してやっていけるのか。【山下委員】
- 市民課や税部門は法改正やシステム改修等、新たな事業が下りてくると目標設定は高くなるが、職員数が多く、全員が同じ設定することはなかなか難しい。そういう意味では市民課や税部門も企画政策部門に携わり、窓口業務も職員がやらなくていい業務は民間や会計年度任用職員にお願いして、業務を切り分けていかないといだいた話のようになってしまう。【事務局】
- 業績評価の目標は市民課等においても1年目、2年目、3年目でたどり着く基準があれば、基準と比較することにより目標の難易度をあげられる可能性がある。【事務局】
- ◆ 税にしても市民課にしても、業務を行うには法律的な知識を要求される。そういう点では非常に基礎レベルが高いところにないとほとんどできないが、目の前の業務を片付けるのに手一杯になるから、プラスアルファはなかなかできないジレンマに陥りやすい。【山下委員】
- 管理職が業務のマネジメントを出来てくるといいと思われる。1年目2年目は基礎的な知識、業務、法律の仕組みを学び、3年目4年目ぐらいには、例えば先ほどの窓口業務の委託や、DXの観点からの発案を現場にいながらしていけば、そこを評価できる仕組みもできてくる。  
また、各年度の課の業務目標を管理職がどのように設定して、それをどう下ろしていくかが問われていくと感じた。【事務局】
- ◆ 人事評価を通して自分が評価されていると感じられているならば、職員アンケートのやりがいが8割はいくべき。今は7割なので少し物足りない気がする。【山下委員】
- 評価されたいところはしっかり評価してほしいというのは職員の希望だと思うので、管理職がしっかり見るようにしていきたい。【事務局】
- ◆ 意見であるが、評価はAでいいと思うが、職員アンケートの結果を解析していくと、数字全体の相関関係より、様々な角度から課題が出てくる感じがした。【小池委員】  
(個別評価、評価とコメント、評価について、事務局案にて委員了承)

#### 基本方針2（2）公共施設マネジメントの推進

#### 基本方針2（3）民間活力の積極的な導入

- ◆ 指定管理は今後更に検討を進めとなっているが、昭島市は多摩地域の市と比べると、指定管理の導入の割合はどのようになっているか。【田中委員長】
- アキシマエンシスと駐輪場の2つのみの導入となっているため、他市より導入の割合は低いと思われる。【事務局】
- ◆ 指定管理にすることが良いとは限らないが、導入の割合が低い要因は何か。【田中委員長】

- 新設された施設の運営に導入することは、ハードルとしてそんなに高くはないが、直営や委託で管理している施設を新たに指定管理に変えることは、一定のハードルがある。引き続き、分析をしていきながら導入について検討していきたい。【事務局】
- ◆ 公共施設マネジメントの推進の①が、これまでと同様の成果及び効果が確認できるものということで、個別評価がBとなっていると思うが、前提として公共施設の縮減の達成という目標があり、そこに向けて取り組むこととなっている。ただ①の取組がこの目標を基準としているのではなく、これまでの取組が基準であり、さらにその取組の基準が不十分であるにもかかわらずB評価だった場合は、評価の仕方が違うと思うので、目標や実態について教えていただきたい。【荒井副委員長】
- 令和18年度までの公共施設等の維持・更新等の費用は、精査することにより約100億円削減し、約295億円となっている。公共施設の縮減目標である25,000m<sup>2</sup>の縮減については、ほとんど減っていない。要因として、学校において未使用の教室が使用することとなったことや、公共施設の大規模修繕時に代替施設として、空いている施設を一時使用することによるものである。また、当時の計画より市民図書館が解体されたが、アキシマエンシスが増築されている。  
公共施設等総合管理計画の策定時においても、施設を複合化や多機能化することにより、集約されたものを解体することとなるが、総論賛成各論反対が出てくるので、客観的な数字を出しながら市民の方々の理解を求めていき、縮減を進めていく必要がある。【事務局】
- ◆ 計画策定当時、施設を維持あるいはアセットを縮小して管理するだけでも費用がかかってしまい、今後財源不足に陥ってしまうため、対策を練らないといけないという議論だったと記憶している。【荒井副委員長】
- ご認識のとおりである。当時の人口推計や扶助費の伸び率を踏まえた財政推計と、施設に係る管理運営費を総計すると190億円程度不足する試算であった。これを解決するため、施設だけに着目すれば25,000m<sup>2</sup>縮減する必要があると定めたものが公共施設等総合管理計画であるので、計画に沿って縮減すべきである。公共施設等総合管理計画が策定されてから7年経過し、5年ごとの見直し時に目標を変えていなかったが、地方交付税の交付団体だったところが、不交付団体になったというように、状況が変わっているところもあるため、もう一度財政推計し直すなどし、その結果を踏まえて根拠となる数字を出さないと、市民や議会の理解が得られないと考えている。【事務局】
- ◆ 総合管理計画は、大規模営繕に対応する経費で積算していたと記憶している。例えば学校であれば寿命の延伸といっても大体50年ぐらい経っていることから2,30年の延伸しかできないのではないか。また、敷地が狭い学校だと建て替えが難しい等の問題もある。【山下委員】
- 現在80年に延伸している。ここで全校を対象に耐力度調査を始めたので、大規模修繕か建て替えで対応するかは、この調査の結果次第である。【事務局】
- 近隣市において耐力度調査を行った結果、長寿命化は難しく、建て替えが必要という話も聞いている。本市においても一度80年に延伸するという方針を出してはいるが、60年経過するという学校が数校あるため、ここで全校に対して耐力度調査を実施し、建物の寿命をしっかりと把握し、建て替えが必要なものは建て替えという判断をする必要がある。実際建て替え時にスペースがあるかという話については、学校のプールのあり方等を考え、そういったところにできるスペースの活用の可能性を検討していきたい。

この辺の結果が出て、取組が表に出せるようになれば、Aという話になるが、今回は検討に

留まったところが多かったため、個別評価がBとなっている状況である。【事務局】

- ◆ 経過観察に似た評価の基準ということでBになったことは理解した。評価のことに関してはこれで良いと思うが、問題を先送りすることは決して良いことではないので、引き続き数値の見直しをされるなら、慎重に取り組んでいただきたい。【荒井副委員長】
- ◆ 評価とコメントに公共施設マネジメントの推進がおおむね順調に取組が進められているとなっているが、課題が多い気がする。住民の合意形成が大変であると思うが、行財政改革推進会議の立場としては少し強いコメントを出してはいかがか。【田中委員長】
- 改修計画は順調に進められているが、縮減面積は効果が表れていないといったコメントに変更したい。【事務局】

(個別評価、評価については事務局案にて、評価とコメントは修正にて委員了承)

#### 基本方針2（4）広域連携の推進

- ◆ 広域連携サミットの中には焼却炉関係等の環境関連を中心とした取組についても合意しているのか。【小池委員】
- 焼却炉関連は入っていない。この広域連携サミットは各市町村連携して取組を進めていくというものであるが、具体的な取組は今後市同士で調整しながら決めて行くこととなっている。【事務局】
- ◆ 図書の冊数について、例えば広域連携として三多摩を全体で考えたときに、古典ならこの市、歴史関係ならこの市というように、多摩市域の図書館をそれぞれ特徴付けて編成するということは可能か。【小池委員】
- 貸出の広域化は実施しているが、図書館のすみ分けという議論は出ていない。【事務局】
- ◆ 図書館だけでなく施設の特色を持たせて相互利用していくということは素晴らしいことなので検討していただきたい。【山下委員】

(個別評価、評価とコメント、評価について、事務局案にて委員了承)

### （3）その他

- ・第4回行財政改革推進会議…令和5年10月6日（金）午後6時30分～ 庁議室