

令和3年度 第5回 行財政改革推進会議

議 事 要 旨

〔日 時〕 令和4年1月19日（木） 午後6時30分

〔場 所〕 昭島市役所 3階 庁議室

〔出席者〕

1 委員

小池満也委員長、田中啓之副委員長、坂村一登委員、山下俊之委員、和田篤彦委員

2 事務局

永澤企画部長、関谷行政経営担当課長、並木職員課長、萩原企画調整担当係長

3 傍聴者

なし

〔配付資料〕

- ・第5回行財政改革推進会議 日程
- ・令和3年度評価シート（案）
- ・昭島市行財政改革推進会議 報告書（案）

〔議事要旨〕

1 前回会議での質問事項について、資料に沿い説明

〈質疑応答〉

- ◆ 財政計画の中で公共施設の積立金を80億円に見直しているとあるが、財政計画は何年度から何年度までが計画期間なのか。【山下委員】
- 計画期間は令和4年度から8年度までである。【事務局】
- ◆ 臨時財政対策債の発行可能額が12.3億円ということだが、限度額まで借り入れるのか。【和田委員】
- 普通交付税の算定上、大幅な財源不足が見込まれており、発行可能額が昨年度と比較して大幅増となっているが、財政担当からは、国の補正に伴い普通交付税が増となったこともあり、今年度については、発行可能額までは借り入れない方向で検討していると聞いている。【事務局】

2 令和3年度の評価について

〈質疑応答〉

定-（1）効率的・効果的な組織体制の確立

①様々な行政課題に対応できる組織体制の確立

- ◆ デジタル化への対応について、担当部長、担当課長等を設置したが、国もデジタル庁という独立した組織を設置したことから、昭島市においても部を設置することはしないのか。また、

デジタル化にあたり、組織横断的に全庁あげて取り組んでいくということか。【和田委員】

- 行政のデジタル化について、現在、国を中心に今後の方針が示されているところであるが、今後の見通しが現時点では分からない部分もある。まずは担当部長等を設置することで、短期的、集中的にデジタル化を推進していくという考えであるが、デジタル化の推進にあたっては、企画部や業務部門と連携する中でその中心的な役割を担っていくものと考えている。【事務局】
- ◆ 自身の経験からすると、民間では情報システム部門や情報推進部門は独立していることが多く、デジタル化が一定程度推進したとしても重要度が下がることはないと思う。【和田委員】
- ◆ 項目の②「重点施策への人員配置」にもつながるが、スクラップアンドビルドを基本としつつ組織の見直しを図っていくことが行財政改革の基本路線であったと思うが、スクラップの部分があり見えない中で、新たな行政需要に基づいて、組織を増やしていくというのはどうなのか。【山下委員】
- スクラップアンドビルドの考え方だが、今までの行財政改革の中で、職員を減員してきたことは財政的に非常に効果があったと認識しているが、一方で人材が育っていないという課題がある。今後の組織のあり方については減員ありきということではなく、人材育成を課題として取り組んでいく方向である。【事務局】

定-（２）職員数の適正化

②多様な雇用形態による職員の活用

- ◆ インターンシップについて、期間や実施内容はどのような状況なのか。現状を踏まえて今後制度の更なる充実を図っていくのか。地方行政に携わりたいというような意識を持った学生からの応募に繋がっているのか伺いたい。【和田委員】
- 応募については、学生個人で申し込みをしていただく形をとっており、業務内容は庁内各課より募り、期間は３日から１週間程度で実施している。今年度の職員採用試験においては、以前にインターンシップを経験した学生からの応募があり、今後もインターンシップ生には採用情報を含めて情報を提供していきたい。【事務局】
- ◆ 自身が市役所に入庁した際は半年間研修期間があり、前半は１課につき１か月間、後半は１課につき２週間のローテーションで市役所内の業務を一通り経験させてもらったことが非常に勉強になったと記憶している。インターンシップの期間についても、充実させられるよう検討いただきたい。【山下委員】
- ◆ インターンシップについて、大学で単位を与えるような場合は１週間以上としていることが多いが、市役所で３日から１週間程度実施しているというのはそれなりの期間と考える。地域活性化などに興味がある学生は自発的にＮＰＯ等のプロジェクトに参加するなど、問題解決力などの能力も高い傾向にある。このような優秀な学生の採用につなげるためにも市の応募型インターンシップの情報が学生にさらに周知されると良い。また、質問だが、一般事務（ＩＣＴ採用枠）を導入したとのことであるが、この職種の今後のキャリアパスはどのように考えているのか。【田中副委員長】
- 当該職員については、民間企業でＳＥ等の経験がありＩＣＴにかなり精通している。まずは配属先にて市の業務を把握してもらい、その後、部署内のＤＸ化につなげていきたいと考えている。【事務局】
- ◆ システム化、ＤＸ化というのは、業務内容を知らないといけない面があり、業務改善とセッ

トで進めていくものだと思うので、現場の業務を経験させることは良いと考える。【田中副委員長】

定-（３）人材（財）の育成と活用

①人財の育成に向けた取組の推進

- ◆ 人材育成の関係で確認したいが、職員の年齢構成はどのような状況なのか【坂村委員】
- 中間層の年齢が薄いため、現在、社会人採用枠で45歳までの採用を実施し、徐々に年齢構成の歪みを整えている状況である。【事務局】
- ◆ 市では中途採用の実施はなかなか難しい状況なのか。中間層が薄いという状況は昭島市の課題であると思う。【小池委員長】
- 社会人採用枠も徐々に増やしているが、即戦力として考えており、業務を一定期間経験してもらった後に昇任してもらう方向で考えている。【事務局】
- ◆ 民間であれば人材派遣会社から即戦力の人材を採用するなどの仕組みがあるが、市では難しいのか。【小池委員長】
- 現状では採用試験を経てからの採用となる。【事務局】
- ◆ 公務員は終身雇用を前提として考えていると思うが、スペシャリスト的人材はその時の業務課題には対応させやすいが、それが終わったときにどのような業務に配置していくかという課題もあるため、なかなか専門的知見を持った人材は育ちにくいと考える。【山下委員】
- ◆ 終身雇用制度は日本特有の雇用形態であり、組織内の年齢構成の歪み等、色々と課題も多い。【小池委員長】
- 社会人採用も増やしてはいるが、新卒採用も今までどおり一定程度は必要と考えている。【事務局】
- ◆ 今後、どのような人材が必要なのか、市政全体を俯瞰して業務に対応できる人材が欲しいのか、専門分野に特化した人材が欲しいのか、それにより、育成方針や職員研修の仕方がかなり変わってくるため、よく分析したほうが良い。【山下委員】
- ◆ 人材、あるべき人物像というのは、年々変わっていくものだと考える。エキスパートとして育成していくのか、ゼネラリストとして育成していくのか、今後、求める人物像はどのように考えているのか。【小池委員長】
- 人材育成基本方針を昨年の4月に改定したが、この中で目指すべき職員像を3つ掲げており、1. 全体の奉仕者として市民の財産となる職員、2. 経営感覚と危機管理意識を備えた職員、3. 自ら学び考え行動する自立した職員としている。市職員には、幅広い知識や技術・経験などを有するゼネラリストとしての側面が求められる一方、専門性が求められる分野では専門的知識を持つスペシャリストを育成する必要があると考える。【事務局】
- ◆ 民間企業との人事交流をするというようなこともあるかと思うが、そのあたりはいかがか。【田中副委員長】
- 以前は民間企業との人事交流も行っていたが、現在のコロナ禍による市の業務量の増大などもあり、職員を派遣することが難しい状況である。【事務局】
- ◆ 自身も以前公務員であったが、民間に出向した際の経験や、逆に民間から官公庁に出向してきた職員から、民間目線で業務の課題点を指摘された経験が大変参考になった。【田中副委員長】
- ◆ 民間企業では、社内での人材育成プログラムなどの制度もあり、また海外企業へ職員を派遣

して有料の研修プログラムに参加させるような事例もある。【小池委員長】

- 現在、外部組織への職員の派遣としては、六市競艇事業組合、十一市競輪事業組合、後期高齢者医療広域連合、個人情報保護委員会、独立行政法人都市再生機構（UR）にて実施している。【事務局】

◆ 今後は、どのようなインターンシップを目指していくのか。【小池委員長】

- 最近では、採用後、比較的短い期間で辞めてしまう傾向があるので、想定した仕事内容のギャップを埋めるためにも職場体験してもらうことで市の業務を知ってもらいたいと考えている。【事務局】

定-（５）労働環境の向上

①ワーク・ライフ・バランスの推進

- ◆ 項目内容から少し逸れるかもしれないが、民間ではテレワークを導入している企業が増えていますが、市ではどのような状況か。また、今後ワーク・ライフ・バランスと結び付けていくような考えはあるか。【田中副委員長】
- 現状では市の業務は対面業務が基本となっており難しい部分もあるが、テレワークの導入に向けて現在パソコンを自宅に持ち帰るといった実証実験を行っているところであり、ワーク・ライフ・バランスとも関連付けて今後さらに検討していく方向で考えている。【事務局】

定-（５）労働環境の向上

②メンタルヘルス対策の充実

- ◆ 評価としては、過去の評価例を考慮して、３年度も「A」で良いと考えるが、個別評価について、対策は「A」、病休者数という結果が「B」となっているが、本来は結果が「A」だから総合評価が「A」であることが望ましい。【和田委員】
- メンタル不調で休職する職員がなかなか減らないことは事実だが、まずはストレスチェックで職員の異常を早期に発見し休暇の取得の対応を図り、結果が好ましくない職員に対しては産業医やカウンセラーによる面談につなげるなどの対応を図っている。【事務局】
- ◆ メンタル不調の原因は様々と思うが、パワハラやモラハラを含めて原因は把握しているのか。【山下委員】
- お見込みのとおり、職員によって様々な要因が重なっている場合があるが、面談等を通じて原因の把握を行っている。【事務局】
- ◆ 病休日数が減っていることは非常に評価ができる。ただし、メンタルヘルスに力を入れていくと掘り起こしにより結果的に病休者が増えてしまうという側面もある。単年度では難しくても長期的にその原因の解決を図っていかなければ全体の人数も減少していかないと考える。【山下委員】
- ◆ 少々事例は異なるが、日本の自殺者はピークでは年間 30,000 人を超えていたが、現在は 25,000 人程度と、かなり減少している。その背景には国や都道府県等による原因分析とその対策が図られたものと思われる。同じようにメンタルヘルスについても毎年積み重ねてきた事例があると思うので、その原因が分析できるのではないか。【和田委員】
- 一人ひとり様々な原因がある中で、主治医や産業医、所属長等と連携を取りながら対策を考え、復職につなげていくという方法を取っているが、委員の意見のとおり原因分析も含めて対

策を継続していく。【事務局】

- ◆ それでは令和3年度の評価は以上ですべて終了とし、ご了承いただければ事務局案で進めたいかがいか。【小池委員長】
- ◆ 本日の質問に対する回答内容を含めて、評価案の文言の部分について工夫ができることがあれば検討されたい。【山下委員】
- 了解した。評価案の文言については、この後の報告書（案）への記載にも関係してくることから検討をしたい。【事務局】
- ◆ それでは、評価案のところは事務局にて検討いただくこととし、委員の了承をいただいたということでよろしいか。【小池委員長】

－ 各委員了承 －

3 報告書（案）について

- ◆ まず、「はじめに」について、市財政の収入面での低減が懸念されるというような文言を入れてはいかがか。また、52 ページ、「結びに」に記載の今後の重要課題について、将来の人口減を考慮して、「子育て支援への取組」を追加していただきたい。さらに、「行政のデジタル化」を掲げているが、デジタル化はあくまで手段であり、何を目的に実施するのが重要なことである。例えば「業務の効率化や市民サービスの充実に向けて、デジタル化を推進する」というような文言にするなど、目的の明確化と手段としてデジタル化を図るという内容がより伝わる表現にした方が良く考える。【和田委員】
- ◆ 本会議の所掌事項が行財政改革に関することを考えると、子育て支援について記載することは、少し違和感があると思う。また、重要課題の項目の2点目「地域コミュニティ活動の推進」は、その方法論について、もう少し文章を充実させてもいいと思う。「デジタル化」は2段落目のところで、「市民サービスの充実」を前にもってきて「庁内業務の効率化」という文言につなげるのが良い。【田中副委員長】
- 子育て支援の取組についてだが、行財政改革を趣旨とした本会議の中で評価項目としては入っておらず、具体的な議論には至らなかったことを鑑みると、次期計画への重要課題として、一つの項目として掲げることは難しいと考える。人口減少への課題は他の分野別計画である「総合戦略」において、検討しているところであり、次期中期行財政運営計画においては、一つの項目としてではなく、本文の中に盛り込むなど検討したい。また、委員の仰る通り、デジタル化にあたっては、まず業務の見直しなどの結果、市民サービスを向上させることが目的であり、そのような視点が重要であるため、表現を改めたい。【事務局】
- ◆ デジタル化は投資であると思うが、何かに投資をするということは、将来に対する何らかの成果を想定するものである。行政においては市民満足度がどれだけ上がったとか、人員削減を含めてどれだけ業務の効率化が図られたとか、目に見える形での成果を想定したうえで実施していく必要があると考える。【和田委員】
- デジタル化にあたっては職員全体の意識がまだ醸成されておらず、業務改善の取組の中でデジタル化を推進していくという意識改革が今後必要であると考えている。【事務局】
- ◆ 地域コミュニティ活動の推進について、市の施策だけではなくて、市民協働の観点で市民団体と一緒にやって行財政改革につなげていくというような表現にすると本会議からの申送りと

してさらに良いと考える。【田中副委員長】

- ◆ 51 ページの「結びに」の6段落目の表現について、「新たな行政課題や多様化する市民ニーズに迅速に対応していくため」とあるが、これは次期中期行財政運営計画の策定への橋渡しの表現なのか、それとも上位計画である総合基本計画策定の中で、市の重要課題として検討していただきたい、という意味合いなのか、少し不明瞭である。趣旨は、前者の意味合いと考えるがいかがか。【山下委員】

- ご指摘のとおり、本会議での議論を踏まえ、引き続き、新たな行政課題等に対する次期中期行財政運営計画の策定に向けて引き続き検討するという意図であるため、表現を検討したい。【事務局】

- ◆ それでは、報告書（案）の内容についての議論は以上とし、いただいた意見を踏まえ、事務局にて修正等対応願いたい。今後の修正内容の承認及び市長への報告については委員長に一任していただくということによろしいか。【小池委員長】

— 各委員了承 —

- ◆ それでは、今後の報告書のとりまとめ結果及び市長への報告等、詳細は今後、事務局から改めて連絡することとしたい。【小池委員長】

4 その他

今後について、以下を確認し閉会とした。

本日の会議を踏まえ、事務局にて報告書（案）を修正し、小池委員長の了承のもと、改めて各委員へ送付する。

報告書がまとまり次第、市長への報告の機会を設けることとし、報告にあたっては、会議を代表して小池委員長にて対応いただく。報告の日程等、詳細については、事務局より各委員へ連絡することとする。

- 本日をもって行財政改革推進会議は終了となる。長期にわたり検証・評価をいただき感謝申し上げます。本会議でご議論いただいた点は、庁内においても重要な課題として取り上げていき、今後、行政のデジタル化や人材育成などの課題について、次年度以降も引き続き取り組んでいく。また、これらの課題は次期中期行財政運営計画の策定においても、重要な項目として引き継いだうえで、さらに議論していくこととしたい。委員各位のからの市民目線でのご意見を行政に反映していかなければ昭島市の発展はないと考えており、引き続き行財政改革に取り組んでいきたい。【事務局】

- ◆ それでは、これをもって第5回の会議を終了したい。委員各位においては、長きにわたりご議論いただいたことに感謝申し上げます。【小池委員長】