

# 令和２年度 第３回 行財政改革推進会議

## 議 事 要 旨

〔日 時〕 令和２年 11 月 26 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、横山行政経営担当課長、渡邊財政課長、並木職員課長、和田公共施設再編・調整担当係長

### 3 傍聴者

なし

〔配付資料〕

- ・ 第３回行財政改革推進会議 日程
- ・ 令和元年度評価シート（案）
- ・ 第２回会議議事要旨（案）
- ・ 補助金一覧

〔議事要旨〕

### 1 第２回会議議事要旨の確認

事務局より事前配布した内容にて各委員了承。

### 2 補助金一覧について

前回会議で委員よりご指摘のあった各種補助金について、平成 29 年度から令和元年度における予算額の一覧を配布。当会議において各補助金に対して個別に議論するものではないが、ご質問等がある場合は事務局へ連絡をいただくこととする。

### 3 令和元年度の評価について

（１）基本方針 4 「財政の健全化」について、事務局より令和元年度評価シート（案）に沿って説明。その後、各委員より質疑。

〈質疑応答〉

#### 4－（１）財政計画の見直し

##### ① 中期財政計画の見直し

- ◆ 財政計画の見直しについて、２～３年先まで見通しているが、平成 29、30 年度とやってきたものが令和元年度、２年度において計画と現実の予算はどの程度異なるのか。【山下委員】

- 令和元年度においては、コロナ前であり、効率的な予算執行という観点で、基金残高は見込みよりも増、起債の残高も計画よりも下回り、健全化が進んだと考えている。2年度になって長期的な財政計画では5年程度の見通しを考える中で今後の税収の動向は大幅に下方修正を想定しているため、今後は元年度に作成した中期財政計画よりは下方修正となる見込みである。

【事務局】

- ◆ 予算規模でいうと、財政計画時点と決算時でどの程度違ったのか。また実際に予算を立てる段階で、計画時と現実で一番苦労があった部分はどのようなものか。【山下委員】
- 令和元年度までは財政計画よりも上方に推移していたため、財政運営上はほぼ見込み通りで動いていたと考えている。しかし、2年度は、財政調整基金について補正予算後で10億円超の取崩しを行っており、今後コロナ禍における財政への影響から税収を下方修正せざるを得ない中でどう運営していくかが今後の課題と考えている。【事務局】
- ◆ 令和2年度の交付税の段階では税収の見込みは確定数字に近いと思うが、当初予算の時と比べてどうか。【山下委員】
- 令和2年度においては税収についてもほぼ予算通りと見込んでいる。3年度は今の計画よりも大幅に下がると考えている。【事務局】
- ◆ その分交付税の補填はあるのか。【山下委員】
- 財源補填はあると考えているが、交付税自体の原資が減少している状況のため、大半が臨時財政対策債となる見込みである。そのような中で、今後の市債の動向について注視していくことが重要と考える。【事務局】

#### 4－（２）財政見通しを踏まえた基金の積立

##### ② 目標額達成に向けた取組の推進

- ◆ 令和元年度に庁舎跡地施設整備資金積立基金が廃止とあるが、平成30年度末での残高が7.6億円となっているが、この7.6億円は元年度においてどのように使用されたのか。【和田委員】
- 庁舎跡地施設整備資金積立基金については、令和元年度に教育福祉総合センター整備事業に全額繰り入れて、残額ゼロでの廃止となっている。【事務局】
- ◆ 公共施設整備等資金積立基金は目標額を大幅に超えた積立がなされているが、積立が増えているのは予算編成の段階で計画されていたものなのか、それとも結果的に増えたのか。【和田委員】
- 令和元年度において策定予定であった公共施設等総合管理計画における個別施設計画において今後の公共施設への必要額が増加することが見込まれていたこと、その時点ではコロナによる影響がなく経済状況が良い状況であり財政調整基金が目標額を上回っていたことから、公共施設整備等資金積立基金への積立に重点を置いた。【事務局】
- ◆ 今後の公共施設に係る費用の長期的な見通しでは190億円が必要という認識をもっており、それに対する資金の確保状況は年度単位では決められていないと思うが、今後は年度ごとの状況に応じて必要な資金を積み増していくという理解でよろしいか。【和田委員】
- お見込みのとおりである。令和元年度においては目標額の改定には至っていないが、各種計画を踏まえて目標額を上方修正することを念頭に積立を強化したところである。【事務局】

#### 4－（４）財政指標における数値目標の達成

##### ① 経常収支比率

- ◆ 数値目標値を３年間クリアしているが、経常収支比率は硬直した財源と支出が決まっている中で、管理運営のための目標設定をする意味があるのか。収入、支出も決まっている中で、その指標の管理にエネルギーを投入するのは現実にそぐわないと感じるが、そのあたりをどのように理解すればよろしいか。【和田委員】
- 経常収支比率は決算の結果を示すものであるが、経年的に数値を追うことによって経常的な経費の動向、歳出の経常的な一般財源の動向などを押さえて長期的な財政運営に活かしていくためには、大事な指標であると考えている。【事務局】
- ◆ 数値目標を設定するということは通常はそれを達成するために収入の変化に伴って支出も調整するなどの努力が伴うべきものであると考えているが、結果を見て判断するとなると、このような数値目標を設定する必要はないのではないかと考えるがいかがか。【和田委員】
- 令和元年度の結果を見て２年度の予算編成における歳出のあり方に活かし、その結果が２年度の決算に現れてくるものと考えている。義務的経費に大きく左右されるが、経常的なもののなかで補助金の見直し、特定財源の確保、税の徴収率の向上等、財政運営の努力の結果がここに表れており、この推移を見ていくことによって翌年度の予算編成時においてどの項目に重点を置くのかの判断にもなるものと考えている。【事務局】
- ◆ 予算額のシーリングは設定しているのか。それに対する結果や経年変化で今後どうするのか、どの部分を重点化していくのかというサイクルを回していくというイメージで捉えたがそのような理解でよろしいか。【小池委員長】
- 経常収支比率全体の数値で捉えると、財政運営では目標値に対してコントロールできない部分もあり、細かい項目の重点化に活かせたとしても、結果的に経常収支比率が上がってしまうこともあると考えている。経常的な財源構成を見ていく中でこの指標を出すに至った要素をどう読み解いて、次の予算にどう活かしていくかが重要であると考えている。【事務局】
- ◆ 目標値を決めてそれをコントロールしていく際には各担当課に任せているという理解でよろしいか。それがないと最終的に連結性というかローリングしていかないのではないかと考える。【小池委員長】
- いろんな目標値、例えば徴収率などに対してどう活かしていくかという１つの要素だと捉えている。【事務局】
- ◆ 昭島市は平成２０年のリーマンショックの翌年から収入が減って、国からの交付税交付団体となったが、それ以降、急速に回復して財政の健全化が図られていると感じている。以前から行財政の健全化が第一の項目に挙げられているが、健全化が維持されている大きな要因はどこにあると考えているか。市のマネジメント等内部の要因か、それとも景気回復による収入増などの外部の要因なのか、そのあたりをどのように捉えているか。【和田委員】
- 両輪だと考えている。税収はリーマンショックの時に比べると大きく上昇傾向にあり、景気の動向による市税の増収が財政運営の大きな支えになっているが、昔の課題をベースにし、市債、基金の管理等においても相当の気を配っている。また、地方財政措置の検討や、起債を行うにあたっては「返す以上に借りない」などの活用方針を堅持し、適切な運用に努めている。【事務局】

(2)「機動的な推進体制の確立に向けた取組(定員適正化計画)」について、事務局より令和元年度評価シート(案)に沿って説明。その後、各委員より質疑。

〈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

- ◆ 子ども子育て推進課を子ども子育て支援課に統合というのは2つあった課を1つの課にしたという理解でよろしいか。また市民図書館を市民図書館管理課に改めたというのは名称を変えただけなのか。【山下委員】
- 子育て関連部署についてはお見込みのとおり1つの課に統合した。図書館管理課については指定管理者を導入したことによって業務内容が大きく変わっており、人員についても減員した。【事務局】
- ◆ 市民図書館のところで減員になっているが、資料11ページ「職員の適正化」だと行政職が7名増えているが、その理由はなぜか。【山下委員】
- 理由は、秘書広報課を令和元年度に秘書業務と広報業務を2つの課に分けたことにより課長職が増えたこと、オンブズパーソン(人権)制度と広聴制度を分けたことによる担当係長が増えたこと、福祉分野で業務増により人員増となっているところが複数あることによるものである。人員が減った以上に増えた部分があるところで一般行政職が7名増えている。【事務局】
- ◆ 減だけではなく、効率的、効果的な組織体制の確立というのであれば増えたところも記載しておかないと読む人が分かりにくいのではないか。【山下委員】
- ◆ 次項目の「②重点施策への人員配置」の内容にスクラップ・アンド・ビルドとあるため、この部分に表があると分かりやすかったかもしれない。【小池委員長】
- 人員の増減は多項目にわたっているため、シートの中にすべて書き込むことができなかったのが正直なところである。【事務局】
- ◆ 一般行政職が増えているという状況は組織体制の効率化という項目の中での評価の判断基準となるため、あまり省かない方がいいのではないか。【山下委員】

#### 定－1 効率的・効果的な組織体制の確立

##### ② 重点施策への人員配置

- ◆ 総務部に危機管理担当部長を設置したとのことであるが、昨今の災害やコロナウィルスも含めて多様な危機が起こっているが、危機管理の内容としては自然災害のほかサイバーテロを含めた人的災害などの危機管理も含まれているのか。危機の範囲をどのように捉えているのか。【和田委員】
- 危機管理担当部長を設置した際に該当する事業の範囲としては自然災害、防災への対策を主として捉えていた。昨年度からコロナの危機が起こり柔軟かつ迅速に対応しているが、今のところサイバーテロのようなものは範囲として捉えていない。しかし、今後危機全般に対する取組が必要な際は対応することは考えられる。【事務局】
- ◆ サイバーテロは情報が盗まれてから初めて対応するケースが多い。将来的には危機管理部というような1つの部として設置してもいい内容ではないかと考える。担当部長を設置したことは評価できるが、将来的には所掌範囲広げていくという方向で主要分野の1つとして捉えるこ

とが重要ではないか。海外では省レベルで設置している国もある。そういうレベルの問題と考えている。【和田委員】

- ◆ 重要課題や重点施策に対するスクラップ・アンド・ビルドとあるが、主な人員配置のスクラップの部分の例示があると良いと思う。また今後の取組方針の中に行政のデジタル化等とあるが、この部分に記載があるということは今後取組まれる予定があるということによろしいか。

【田中副委員長】

- 令和2年度は現状では具体的な取組はないが、国、都においても昨年度から議論がなされているところであり、当市においても対応が遅れないように取組んでいくためには組織体制、人員配置をしていかなければならないという認識である。【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

- ◆ 会計年度任用職員というのは、地方公務員法上の臨時職員と違うのか。【山下委員】
- 嘱託職員、臨時職員が会計年度任用職員制度に移行したものである。【事務局】
- ◆ 令和元年度に制度設計して、令和2年4月に実施したのか。【和田委員】
- お見込みのとおりである。【事務局】
- ◆ どのくらい応募があったのか。【和田委員】
- 今まで臨時職員、嘱託職員であった方が会計年度任用職員という名称になった。新しく業務が増えたところは募集を行ったが、基本的には今まで臨時職員、嘱託職員として対応していた業務を継続しているものがほとんどである。【事務局】
- ◆ 職員の採用試験の現状について、申込者数について、ここ3年で平成29年度736人から令和元年度494人ということで大きく減少している。一方、採用合格者は増えてきている。国家公務員もキャリア職を中心に民間へ流れているというような話も聞くが、自治体レベルでもそのような傾向であるのか、認識を伺いたい。【和田委員】
- 民間への流れはあると認識しているが、試験の実施日も関係していると思われる。他自治体と同じ日程の場合は受験者数が分散される為、少なくなる傾向がある。【事務局】
- ◆ 受験者の減少により優秀な人材が少なくなってしまうのではないかと懸念があるが、国でも民間への流出の危機感があると思うが、昭島市においてもそのような危機感を持つべきだと思うが、そのあたりの認識はいかがか。【和田委員】
- 危機感は持っていかなければならないと考えている。今後、インターンシップを取入れたり、説明会もコロナ禍においてどのような方法があるのか模索する中で、今後受験者数を増やすように努めたい。【事務局】
- ◆ 職員の平均年齢はどのような状況か。【坂村委員】
- 一般事務職で令和2年4月1日現在43.2歳であり、26市中（26市平均41.6歳）年齢が高い方から3番目、他市と比べて高いという認識である。社会人採用において年齢制限を他市に比べて高く設定していることも要因と考える。今年は社会人採用について就職氷河期世代を考慮して45歳までを応募資格としている。【事務局】

### 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

- ◆ 人材の育成と活用、コンプライアンス研修等色々やっていたが、現実に元職員による公金の私的流用という事件があったわけだが、そういったことがあったにもかかわらず評価がAで良いのか疑問である。【山下委員】
- 準公金という扱いで市から任意団体に対し補助金として支出したもの等であり、本来は会計管理を団体がすべきところ、担当課が事務局という扱いで準公金を預かっていたもので、不明瞭な扱いをしていたところである。そのような事例が起きてしまったが、全庁的な研修の実施など人材の育成と活用の推進に取組んだという意味合いで評価をAとした。【事務局】
- ◆ 育成に向けた取組と推進ということで、今後、事故の発生を防ぐという予防措置の一環としてやってきたと思うが、それだけの取組でいいのかという思いもある。【山下委員】
- 評価については一旦検証したい。【事務局】

### 定－4 職員参画の推進

#### ② 職員提案制度の推進

- ◆ 令和元年度の評価がAとのことであるが、推進に努めるという趣旨に対し平成 29、30 年度に比べて数が減ってきており、また採用数も 0 件となっているが、経年変化を見るとAは付けられないと考える。提案数が減ってきている理由、採用数が減ってきている理由について説明していただきたい。【和田委員】
- 新主任職による政策研修の内容を提案制度においても提出してもらう取組を平成 29 年度から実施している。令和元年度においては新たに主任職に昇進した人数が少ないということが1つの理由である。それ以外の提案は1件であり、過去に比べると減っている。採用基準については市にとって効果的、実現性などを考慮して判定されるものであるが、元年度の提案がその基準に達しなかったところである。ちなみに、2年度は7件の提案が上がっているところであり、その年によって課題となるテーマも異なるため、取組みやすいテーマの検証も行っていきたい。【事務局】
- ◆ 平成 29、30 年度に全部採用が1件あったが、人事評価上、何らかの評価を行っているのか。【山下委員】
- 全部採用の場合、市長から表彰されるが、人事評価にて直接評価される制度にはなっていない。平成 30 年度より評価目標以外の部分において調整点という項目で評価を行うことを設定したため、その中で自己申告をすることが可能である。【事務局】
- ◆ 提案する方もそのような制度を理解していると効果があると思われる。【山下委員】

### 定－5 労働環境の向上

#### ② メンタルヘルス対策の充実

- ◆ メンタル不全による病休者数について、令和元年度は 16 人、延べ 3243 日だが、職員 1 人あたりの年間勤務日数を 240 日程度と考えると、年間 13.5 人が長期に休んでいることになる。同様の考え方でみると平成 30 年度は 13.7 人であり病休者数自体は減ってはきているが、トータルの職員数が減ってきているため傾向はあまり変わっていないと思われる。今までの対策だけで解決できるのか疑問であるが、こうした状況をどのように捉えているのか。【和田委員】

○ メンタルで休職中の職員については解決すべき問題と捉えているが、現在、精神科医である産業医の相談が月 1 回、臨床心理士による相談が月 2 回、年間 36 回の相談体制を実施している。また職員 1 人 1 人のストレスチェックにより状況を把握している。メンタルの相談は増えてきているが、最近長期に休職してきた職員が復帰したり休職者の総数は徐々に減ってはきている。相談に来る職員は多いため、今後も所属長、職員課配置の保健師、産業医、主治医による連携を取りながら対応していく必要があると認識している。【事務局】

◆ 事例が起こった後に対処しているという印象があるが、問題の原因について本人の問題なのか、組織の問題なのか、対策の運用上の問題なのか、原因や組織の問題点を掘り下げていくことや、予防的な対策も必要なのではないか。【和田委員】

○ 原因は様々であり、業務上の原因、対人関係、家庭内の問題等と認識している。担当課としては問題を早くに相談していただければと思うことは多々あり、相談しやすい体制を作っていかなければならないと考えている。職員課には保健師がおり、電話、メールで相談する職員がおり、状況に応じて医師の診断が必要な場合は病院を紹介したり、産業医の相談へつないだりしている。今後も職員のメンタルヘルス対策に努めていきたいと考えている。【事務局】

◆ 平成 29 年度の 23 人から令和元年度は 16 人と減ってきており、要因は職場復帰と退職する場合があると思うが、どちらに該当するのか。【山下委員】

○ 復職のケースが多い。復職支援プログラムという制度があり、病休中の期間においてまずは出勤して職場の雰囲気慣れてもらうようなところから始め、勤務時間も徐々に伸ばしていくというような内容である。本人の希望等にもよるが 2～4 週間程度の期間で実施している。その後、主治医の診断と産業医・所属長の判定会議により、復職するというかたちであるが、このケースが増えている状況である。【事務局】

◆ また再度休むことはないのか。【山下委員】

○ 再発する職員もいるが、そのようなケースも徐々に減ってきている。【事務局】

◆ 16 人で 3,243 日というのはほとんど出勤していない状況であり、数は多い印象である。【山下委員】

◆ 昨今の社会の変化を考えるとその対応について、今後、職員課においては採用の仕方も含めて反映していく必要になってくるのではないかと考える。また、テレワーク、デジタル化という課題があるが、業務のあり方も相当変わってくるのではないかと考える。窓口業務を中心に業務の定型化をしていく必要があるが、各課における業務定型化にあたってはいずれかの部署が音頭を取っていく必要があると考える。さらにはサービス業務の効率化が図られてくると次の段階として相談業務、コンサルティング業務が市の中心業務を担っていくのではないかと考えられるため、そのあたりを考慮しながら今後の業務を進めていただければと思う。【小池委員長】

◆ 他にご意見がなければ本日の議題はここまでとしたい。いただいたご意見については一度事務局で整理していただき、評価シートの修正が必要なものについては改めて委員へ配布をしていただきたい。

以上をもって、令和元年度の取組に対する各項目の評価については終了としたい。次回会議は行財政改革推進会議報告書についての議題を中心に進めて参りたい。【小池委員長】

(各委員 了承)

#### 4 その他

事務局より今後の会議日程等について説明し、各委員にご確認いただき閉会とした。

なお、次回会議開催前に事務局より令和元年度の取組と評価をまとめた報告書（案）を各委員へ配布し、それをもとに議論をいただくこととする。

- ・第4回会議…令和3年1月27日（水）午後6時30分～
- ・第5回会議…令和3年2月～3月頃に市長への報告の場とする。