

第3回 昭島市行財政運営審議会

議事要旨

〔日 時〕 令和4年7月1日（金） 午後6時00分

〔場 所〕 昭島市役所 1階 市民ホール

〔出席者〕

1 委員

田中啓之会長、荒井康裕副会長、荒井浩委員、小池満也委員、鈴木庸子委員、佐藤良絵委員、高橋靖和委員、立川眞一委員、藤森勉委員、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、小林企画調整担当係長、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回昭島市行財政運営審議会 日程
- ・ **資 料** 中期行財政運営計画における基本方針と取組項目について
- ・ **参 考** 第2回昭島市行財政運営審議会 議事要旨

〔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 議題

（1）中期行財政運営計画の基本方針について

事務局から資料により説明。

〈質疑応答〉 ◆は委員、○は事務局の発言要旨

- ◆ 中期行財政運営計画（以下、「本計画」）の総括的、基本的な考えが述べられており、その上で4つの基本方針が立てられていることを理解した。本計画は、総合基本計画（以下、「基本計画」）の分野別計画として、大綱8に含まれる計画となっている。しかしながら、本計画の持つ重みとは、基本計画に匹敵するぐらい大きいと考えている。基本計画は施策の全般的な説明であるのに対し、一方で市の姿勢や取組の基本的な考え方が必要であり、それが行財政の基本的な考え方である。市役所の全庁各組織、全職員がこの考え方を踏まえ、施策、事業執行に取り組まなければならないと私は考えている。つまり、先ほど4つの基本方針の説明があったが、職員はこの視点により効果的・効率的、新たな時代の意識、健全な財政運営の観点から仕事をチェックし、基本方針4の機動的な組織体制により適正な人員配置であるかを常に見直していく。このようなことが行財政運営の方針であると考えてるので、このことを記載していただいた

い。

2点目は、本計画は4つの基本方針に分けられているが、基本計画16ページの図のとおり、基本計画の中の施策の大綱8「計画実現のために」に本計画が位置づけられ、つまり1つの横並びの施策ではなくて、大綱1から大綱7を実現するために、大綱8は行財政を執行していくにあたり、横串を刺していくという考え方を示しており、まさにそのとおりだと考えている。

しかし、大綱8には4つの基本施策（①健全で持続可能な行財政運営の推進、②連携と協働によるまちづくりの推進、③情報通信技術の活用によるまちづくりの推進、④「ふるさと昭島」として愛されるまちづくりの推進）があり、この施策に基づき横串を刺すと基本計画側で定めているのに、この視点と本計画の基本方針の整合が取れていないのはおかしいというのが私の感想である。基本計画と改めて違う文言にする必要はないし、基本計画と違う文言だと、なぜ違うかという説明も必要になるため、今挙げている本計画の4つの基本方針は、基本計画大綱8の基本施策4つとほぼ同じ内容であり、この基本施策に基づいて本計画は基本方針に取り組むと言った方が説明もしやすい。そのため提案であるが、大綱8の基本施策と本計画の基本方針を揃えるのはいかがか。

- 1点目のご意見について、基本計画の大綱8に位置づけられている計画については他の分野別計画と異なり、横串として機能するものが多いと考えている。

大綱8に位置づけられている本計画は、全庁各組織、全職員が、基本方針に書かれていることを意識しながら、事務事業を行っていく必要があると事務局も考えている。

今回文章の中ではこの視点の記載を入れていないが、他の委員もこのご意見に異議がなければ、次回以降計画書の素案や答申書の素案を作成する際に、そういった意味合いの言葉を付け加えることを考えたい。

2点目のご意見について、事務局としても大綱8の横串の視点は、落とすことができない視点なので、本計画の4つの基本方針を立てる際にも、この視点を取り入れている。今回新たに基本方針を設定した理由は、前プランである行財政改革推進プランの体系も意識しながら、構成を作っている面もあるので、大綱8の体系とそのまま一致はしていないが、中身としては基本計画と整合性を保つようにはしている。

ただ大綱8の基本施策の形を重視することも大変重要であるから、いただいたご意見を参考にし、基本方針の文言のすり合わせや基本方針の構成の順番等、修正できる箇所を検討したい。

- ◆ 基本計画を読んだが、基本計画が大元なのか、本計画の資料が大元なのか、基本的にどのよう捉えればいいのか。
- どちらが大元かという点と基本計画である。将来昭島市があるべきまちづくりの基本構想を三角形の一番上に設定し、前期5年、後期5年と分けた基本計画が市の計画の大元になる。この基本計画の基本施策を実現するための一つの分野別計画として位置付けられているのが、本計画である。
- ◆ 基本計画が大元だとすると、こちらの系列順序に基づいて、この資料が作成されるべきだと考えるが、いかがか。
- 基本計画を全てモニタリングする計画ではなく、あくまで分野別計画の1つとして行財政運営を推進していくための計画なので、基本計画をそのまま持ってくる構成にはしていない。また、平成6年度から行財政改革を推進し始め、平成9年度から行財政運営にかかる計画を策定してきた積み上げがあり、前計画に当たるのが昭島市行財政改革推進プランである。前計画の

体系も継続的に追っていくという繋がりも重視した。本計画の内容については基本計画と整合性は保たれていると考えている。ただ、基本計画に書かれている並びや文言等と少しずれているというところのご意見はいただいたので、いただいたご意見を参照に、修正の方針を決めていきたいと考えている。

- ◆ 基本計画の体系と整合性をとった方がやりやすいと考える。審議会では基本計画に基づいて、本計画で具体的に何をやるのかまで審議するのか、それとも事務局で本計画を出すことになるのか、どのような計画になるとお考えか。また、例えばカーボンニュートラルに対しての市の取組項目等、実際に市が何をやるのかをお聞きしたい。
- 前回の審議会での市の具体的な実施事業をご覧いただいたが、個々の事業の実施についての各論の議論となってしまう、なかなか審議が進まなかった。また、具体的な事業の実施は審議会では決めるのではなく、予算等の兼ね合いもあることから市で判断することとなる。パブリックコメントにおいて、実施事業に対する意見が出たとしても、審議会では事業の実施を判断したわけではないので、パブリックコメントに対する答えを出せないこととなる。審議会では基本方針や基本的な考え方についてご審議いただき、具体的な実施事業は参考資料としてお見せし、事業等に対しご意見があれば、総論の文章に書き込みを加えていくという形にしたいと考えている。具体的な実施事業は次回以降にお見せしたい。
- ◆ 基本計画と整合性をよりとれるような形にし、基本計画を実現するために、本計画を基に視点を変えながら実施するという形で総論を書き込んでみてはいかがか。
- 基本計画の整合性を本計画自体が遵守しながら、市の方向性を定めるというのは確かにそのとおりだと考える。ただ、基本計画自体については分野別計画の位置づけを変えることはできないので、分野別計画の中でもこういう位置づけの計画があるという書き込みを、いただいた意見を整理させていただきながらお示ししたい。
- ◆ 2ページ上段の職員数のところで、350人減少して639人と、効果的に取り組まれてきたということはいいが、次の文章で「しかしながら、これ以上の人員削減による職員数の適正化は市民サービス及び職員の働くモチベーションの低下を招く恐れがあり、限界として考えています。」と、こちらが先にきて、その次に「新たな社会の変容に対応しながら、時代に応じた取組を推進していかなければなりません」というつながりにすると、これからは人が増えるというニュアンスに取れてしまう。

私が考えることは逆で、「ここまで来たけれども、今後これからも安定的な行政サービスを提供していくため、また新たな社会の変容に対応していくためには、これ以上の人員削減による職員数の適正化は限界として考えています。」としないと、市は今の行政サービスのやり方が限界だと思っている、と市民の反発を受けてしまうと考えている。5ページにも市民サービスについての記載があるので、意識して文章を作られているのかなと思ったが、この表現は強く出さない方がいいと考える。

- ご指摘の部分が強く出ているので、ご意見を参考にし、文章を再構成させていただきたい。
- ◆ 大元の基本計画があり、別の役割で本計画があるというバランスの話があった。
考え方を整理したいが、基本計画の年度は令和4年度から令和13年度という長期のマスタープランであることは理解できる。今回我々が答申する本計画は、基本計画が令和13年度までの期間だとすると、もう少し手前の話であり、つまり優先して取り組むべき、取り組んでいきたいという即時性が求められているという全体の話と、「長年の行財政改革の取組に加え、新たな

視点に着目し、社会の変容に対応しながら」ということなので、本計画では強くそこにフォーカスをあてて取り組んでいきたいという面もあるので、バランスが少し違うところもあると理解した。社会がこういう状況だから、いくつもある基本計画の取組の中でもそこにフォーカスを当てたいという捉え方があると、DXや環境の温暖化対策には早く取り組まなくては行けない。そのため基本方針もこうしたいというふうに理解したが、よろしいか。

○ 基本計画は基本構想が令和4年から令和13年の10年間で、基本計画自体も前期で5年、後期で5年に分けているが、まず本計画の期間を5年としたのは前期基本計画と合わせている。また一方で、行財政運営の観点から早めに取り組むべき、注力していく施策を本計画に包括した面もある。特に環境の視点はここが決定的な10年と言われているところであり、今まで行財政運営の中では盛り込めなかった視点を、本市では特に行財政運営の視点の中に入れたという意味合いでは、緊急性を考慮した基本方針の設定を行っている。

◆ 基本方針が4つある中で、いろんな形で見え隠れしているので、基本方針のタイトルの中に例えば環境に配慮した取組といった名前は入っていないが、文章には、例えば4ページの基本方針2の効果的・効率的な行財政運営の中の最後の段落に、カーボンニュートラルの実現に向けてという書き方になっている。基本方針のタイトルが効果的・効率的な行財政そのものと言っているけど、カーボンニュートラルというのが、文章の中の説明に入っているので、そこら辺をよく読まないで、そのメッセージが見えにくいというのが一つわかりづらくしている気もする。ただそれを方針とするのも得策ではない気もするので、いくつかあることを効果的・効率的に取り組むまとめ方にはなっていると理解している。

また、行政のデジタル化やカーボンニュートラルの実現など新しい時代要請に答えていくことが必要であると、ところどころ複数箇所で行うべきではないことを、基本方針に置いていてあり、縦糸と横糸がある。

基本方針が例えば縦糸だとすれば、4本縦糸がある中で、カーボンニュートラルの横糸、DXの横糸があり、そのような縦糸と横糸の関係であると思う。基本計画をうまく動かしていくためには、まさに4つの基本方針の縦糸があり、項目としては優先的に早くから取り組み、カーボンニュートラルや温暖化の対応といった横糸がある。それを織りなすことで、本計画を策定しようとしていると理解している。

事務局としては、縦糸と横糸をこの場できちんと見て、幹になる部分、太いところの骨格の部分を選べれば、枝葉の部分である具体的な項目については、おのずと定まるので、まずはその大元のところを審議会で話し合いたいということだと考える。

(各委員了承)

(2) 基本方針ごとの取組項目の概要について

事務局から資料により説明。

<質疑応答>

◆ 基本計画の7、8ページ分野別計画について、分野別計画ごとの評価は市役所内で事務事業評価が実施されているだけで、例えば公共施設等総合管理計画等の分野別計画について、それぞれ委員会があり、各計画の目標達成の評価をしているわけではないということか。行財政改革推進会議（以下、「推進会議」）のような外部の評価を実施しているところはあるか。

- 事務事業の評価については、内部評価を実施している。また、外部評価については、基本計画の各施策について、以前に一定程度の事務事業を抽出して実施していた。現在は、一定の評価を終えたということで、実施していない。
- ◆ 基本方針の1や2は各分野別計画を見ると書いてあるが、具体的にこの後評価することになったときには、内部評価の結果を見ながら、外部の意見や見方を含め、改めて評価していくという形であるか。それとも、いくつかの観点に着目する感じであるか。
- 本計画で取り上げた取組項目を元に内部で評価したものを集め、昨年度実施した推進会議と基本的には同じ形で、外部の意見をいただきたい。ここで挙げている本計画の取組項目は、基本的にはその行財政運営に資するような項目であり、基本計画の全てを網羅しているわけではない。基本計画の中でいくと本計画は大綱8に位置づけられている計画となるので、行財政運営に資するものと関連があれば、連動しながら検討評価していくことになる。
- ◆ 中期行財政運営計画における取組項目について、これは本計画の何を言おうとしているのか。ここで本計画が決まって、例えば基本方針4つの柱に沿った形になった場合に何の意味を持つのか。
- 先ほど説明した基本方針4つを実現するため、行財政運営において取り組んでいる項目をここで設定している。
- ◆ 4の取組の全般の説明はそのとおりだと思うが、基本方針の取組項目のときに具体的な事業を書き、その他の計画と一体となり、最終目標である「健全で持続可能な行財政運営の実現を目指します」とあるが、そうするとこの取組項目は例示である。

このように書くのであれば、「昭島市は本計画期間中において、全庁各組織の職員一人一人が4つの基本方針の理念や視点から事業を展開いたします。その基本方針として、基本方針1についてはこのような計画があり、こういった内容を目標にします」ということを基本方針の説明に入れた方が良い。要するに市が5年間で取り組もうとしている行政運営のあり方や行政の考え方、目指すところ、4つの基本方針を具体的にするには、こんな計画があり、こういうようなことをやっていく、という説明を書かれるのかと考えた。

ただここに書いたから直ちに実現できるのかというと、それは別だと考える。

本当に実現するためには、そのような視点を持って事業をやっているか、あるいはそのような視点から財政課が査定を入れているか。カーボンニュートラルへの取組についても、財政的な面から本当に効果的・効率的な事業になっているか。DXのようなICTを考えて事業を組み立てた、あるいは市民協働という形の中で、協力を得られるところを探して費用を下げた、効果を上げるための努力をしているかという査定をすることになる。

そのため、そのような査定方針が1つある、あるいは市として全員が共通認識として持つべき取組姿勢が基本方針4つのはずなので、4つの柱立てを具体的にどうするかというと、取組項目に書いてあるような計画で担保する、あるいは数値目標や財政計画に定められたことに基づいて進めてまいりますというような説明を本計画に書くべきと考える。
- 4つの基本方針を目指すための庁内組織の意識的な視点の書き込みが不足している面もあるので、そこの視点の書き込みを少し加えていきたい。
- ◆ 要するに本計画に書いてあるものだけが、行財政運営の推進というわけではない。ここに書かれたのは例示であり、全部署がこの精神に基づき、本計画では一部を中心に具体的にわかりやすく書くけど、例えば財産管理面、営繕関係、庁舎管理部門、市民相談、高齢者支援等、全

ての所管において、4つ基本方針の視点を持って行財政運営を推進していくということを記載してほしい。

先ほど質問のあった評価の問題にしても、本計画に書いたものだけを評価対象にして、推進会議で評価をもらうのではなくて、推進会議は非常に大きな話だから、昭島市の行財政運営が本当に適正に行われているか、市民満足度は上がっているか、良くなっているのかということの評価をしていただきたい。つまり、職員の研修関係でいうと、ある研修を年10回やったので、評価はAというものではなく、研修10回やった結果、職員のスキルはどのくらいアップしたか、目には見えないけど、アウトカムや効果がわかるようなことを、大所高所から専門の方たちが客観的な立場で見ていただくとと思うので、限定するような書き方の取組項目は、避けた方がよろしいかなと考える。

- 今のお話はここに書いてあることが全てではなく、一つの具体例として挙げている項目の一つであり、ただ具体的な項目については、職員一人一人が、1つの事業として自分の事業ということだけでとらえることなく、全職員が本計画に書かれていること全てについて意識を持つということをも4に書き込んだらいいということかと思われるので、検討させていただきたい。
- ◆ 基本計画は職員一人一人が1冊ずつ持っているのか。市民としては、職員の方々は基本計画を理解しているという認識でよろしいか。
- 基本計画の冊子は、一人一人持ってはいないが、電子的に見ることができる体制になっている。我々の仕事は進んでいくと、基本計画に行き着くという姿勢で全職員やっており、職員全員に展開しているところなので、基本的には基本計画を読んで事務が行われている。
- ◆ カーボンニュートラルに関する取組が所々に出てくるが、基本計画の地球環境の保全の実実施計画で再生可能エネルギー電力の100%導入についてはハイフンとなっており、令和4年度から令和8年度まで全く予算がない。再エネ100宣言RE Action参加と環境基本計画における後期計画策定の予算だけで、再生可能エネルギー電力の100%導入を実施するという計画なのか。
- 基本計画の実実施計画を策定する際に再生可能エネルギーの電力100%の導入のところは、当時具体的な金額が見出せない部分があった。全くお金をかけずにやるというわけではなく、今後どういう施設に入れていくかというところを検討した中で金額が決まることから、ここではハイフンという表記であり、ゼロという意味ではない。
- ◆ 予算が書いてないので、マイナス表記に見える。他の二つの事業は金額が提示してあるので、見比べるとなぜ予算がないのかということになる。今後策定予定というように、表記に工夫があった方がよい。また、本日の資料と基本計画を見比べると、事業について整合性が少し乏しいという感じはした。
- 基本計画の地球環境の保全に実施計画が3つあるが、必ずしもこの3つの項目だけをやるということではない。昨年度実施計画の作成時点で実施予定となったのがこの項目であるが、気候非常事態宣言及びゼロカーボンシティ表明や再エネ100宣言RE Actionへの参加など、ここで新たな展開を迎えている。再生可能エネルギーの電力100%導入の他にも、カーボンニュートラルに繋がる施策や環境基本計画についても展開していくことになり、そういった視点を持って行財政運営に取り組んでいくことになる。他にもこの224ページに書き込まれた実施計画だけに絞ったというわけではないので、ご理解いただきたい。
- ◆ 資料の5ページ、4の中期行財政運営計画における取組項目に4行の説明文を読んでわからなくなったことがある。

前回の審議会でも申し上げたが、基本構想と基本計画があり、分野別計画が大綱1から7まであって、大綱1から7を推進するために特別に抽出したものが大綱8で、大綱8の中に本計画がある。そのような全体の位置づけになっていると思うが、我々がやらなければならないことは何なのか。

基本方針としては理解できるが、考え方によっては、基本構想及び基本計画の中に全て盛り込まれている内容に見える。縦糸と横糸の関係に行政というのは当然財源が絡む、人が絡むということで、全ての事業にそういう要素が入っている。その理解もあるわけだから、そういう構造の中で私どもがやろうとしている本計画の使命が何なのか、改めてわからない点もあるので、基本方針、ここに書いてある個別項目、先ほど説明した具体的な取組項目を聞くと、なおさらこれだけの分野別計画があるにもかかわらず、我々が何の意見を言ったらいいいのかわかりにくくなってしまった。

私の感想としてはシンプルでいいと思っている。行財政運営の中では、ぜひとも忘れて欲しくないという部分を鮮明に出し、それについてきっちり評価していただくのが良いと考える。外部の評価というのは形式が多く、職員の負担が大きいため、良い点もあるかもしれないが、その労力の方がもったいない。職員の力はそういう点で使うのではなく、実際に個別計画の中で重点に置いているものは何なのか、取り組んでいる内容がわかるもの、そんな趣旨にできないのか。

- 取組項目の中で分野別計画に載せている部分は本計画に改めて盛り込む必要はないのではないかというご意見かと思われる。その中で特に本計画で定めていきたいと思っているものについては、そのすみつき括弧の中で「本計画」と記載させていただき、それらの取組については各分野別計画には特に位置づけられていないところもあるので、全て分野別計画から引っ張ってきたものではないというのがまず一つある。また、今お話があったところで、この「本計画」と書いてあるところだけをピックアップしてやっていけば、取組項目も少し減るし、職員として労力も減って、この計画でやりたいことが少し明確になるというご意見もあったが、過去の計画と比べるとかなり絞り込んではいらぬ。前々計画ではもっと多くの項目があり、前計画においても基本方針が5つあり、取組項目が多くある中、これまでの経緯も踏まえた上で絞った結果、今この項目数に落ち着いたところである。
- 本計画を作ることにより、今度は市の職員一人一人が本計画に基づいた意識を持って、その行財政運営に当たるという、そのような計画を一つ作っていきたくて考えている。

また、本計画を作ることにより、市の事業と市民の必要な事業の橋渡しの計画の1つになると、市として考えている。

先ほどの項目の中に、職員がこれをもっとしっかりやるということを明確に表した方がいい、それぞれの項目はこれだけではないというところもあったが、職員のところは今後1つ1つの評価を行うときに、負担のないような形で評価の方法は考えていくというのも一つの方法だと思うので、ご理解をいただきたい。

(3) その他

次回審議会の日程を以下のとおり説明し閉会とした。

- ・第4回昭島市行財政運営審議会

…令和4年8月4日（木）午後6時00分～ 市役所6階602・603会議室にて