

## 第5回 昭島市行財政運営審議会 議事要旨(案)

〔日 時〕 令和4年9月2日(金) 午後6時00分

〔場 所〕 昭島市役所 3階 庁議室(一部オンライン開催)

〔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、  
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5回昭島市行財政運営審議会 日程
- ・資料1 中期行財政運営計画について
- ・資料2 取組項目における主な事業

〔議事要旨〕

### 1 第4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

- ◆ 全般的にもう少し段落を細かく分けてほしいことと、4ページの表2、表3及び図2は、最後に参考で付けた方が良い。

7ページの(1)①のところ、防災やコミュニティづくりだけでなく、施設管理等様々な分野で公民連携できるのであれば、その考え方を取り入れていただきたい。

- いただいたご意見を参考にさせていただきたい。

- ◆ 9ページの「⑤市債の活用における財政健全性の維持」について、経常収支比率を入れるとこの取組項目の意味合いと少しずれてしまうので、「財政健全性の維持」ということだけにしたいかがか。

また、10ページの「中期行財政運営計画の評価、検証及び目標の設定について」について、「取組の内容と主な事業及び取組結果の検証評価について」というタイトルにしてほしい。(1)

の冒頭の「本計画は…」の前に「取組の内容と主な事業は資料2のとおりです。」と入れ、(2)以降は資料2と重複するので削除した方が良い。

- 9ページの「市債の活用における財政健全性の維持」については、経常収支比率を入れると観点が変わるので、ご意見のとおり、「健全性の維持」だけを捉えるか、一度預からせていただきたい。

10ページについては、ご意見を基に答申書のところの書き方を検討していきたい。

- ◆ 7ページの「①市民や団体との連携、参画・協働によるまちづくりの推進」について、総合基本計画に自治会という文言を載せている関係もあり、自治会の表記を入れてほしい。

- いただいたご意見を反映できるようにしていきたい。

- ◆ 5ページの「基本方針1 新たな時代に対応したまちづくりの推進」について、市民や団体が見ても、意気込みが感じられる言葉を入れてほしい。選択や集中、やめる勇気というような考えを持って取り組まれていると思うが、活字としてあるともう少しメリハリがつくと感じる。

6ページの「基本方針3 自主財源の確保」の部分について、コロナ禍で企業の業績が悪くなり、財政に影響する事もあり得るので、行財政運営という視点から、実質収支を大事にするということ言葉をに入れていただくと、基本方針とは言いながらも締めりのある言葉になると思われる。

- ◆ 各委員よりご意見を伺った中で、ぜひ事務局の方で整理しながら検討していただきたい。

(各委員了承)

## (2) 取組項目における主な事業

事務局から資料により説明。

### <質疑応答>

- ◆ 9ページの「③滞納整理の取組」について、滞納整理の処理方針のようなものを作り、その中で滞納整理を取り組んでみたらいかか。滞納は一定の考え方で整理しないと、放置せざるを得ないところもあると思うので、それを明確化することが必要である。債権と言って不良債権化したものを抱えると、収納率は下がるし、職員のご努力の方が大変になるかと思われる。滞納整理の処理方針が既にあれば、適宜見直すような表現をすれば良い。

10ページの「④歳入の確保に向けた取組」について、受益者負担の導入や検証、見直しを行うとなっているが、受益者負担の考え方がまとまっていないと誤解するので、使用料や手数料の見直しを含め、受益者負担のあり方を考える、あるいは見直すという書き方はいかか。

11ページの「②補助金等の適正化」は大事なことである。予算編成過程での検証ということで、毎年予算査定を行っているとは思いますが、使用料や手数料等は補助金に関する常設の検討委員会を作り、定期的に補助金等を見直したらいかか。市独自の地域的な補助金が必要ななら、ぜひ交付してほしいと思うが、問題なのは、市独自の補助や他市では実施していない単独補助は必要なものか、そういった補助金を定期的に見直す体制をとっていただきたい。

- まず滞納整理方針については納税課で毎年度作成している。徴収については、何年か前より徴収できないものは不納欠損するという方針になったことから滞納額が減り、市税のみの滞納額が以前は6億円から7億円あったものが、2億円ぐらいに落ちてきたので、現年に特化する方針で動いている。

補助金の常設の検討委員会について、様々な団体との絡みもあり、既存の補助金については

なかなか削れないところもあるが、コロナ禍により、全体的な補助率を下げたところではある。ただ、市としても課題であると考えている。

- ◆ 13 ページの「①定期的な組織の見直し」となっているが、定期的というよりも、基本方針4は「機動的な組織体制の確立」のため、「①定期的な組織の見直し」というのは、柔軟で機動的な組織に見直すということではないか。また、(1)に「効果的・効率的な組織体制の確立」と「職員数の適正化」の2つあるが、もう1つ、意思決定過程の迅速化が、効果的・効率的な組織に必要なと思う。電子決裁はやっていると思うが、その割合を高めることや業務フローも見直し、統一化して業務を効率化すること、あるいは意思決定権限を移譲し、スピーディーな意思決定ができるようにすることがあると思う。政策として読み取りやすくしておけば、皆さんが使いやすい資料2になると思う。

15 ページ以降についてはアンケートを使い、その結果を目標にするということだが、目標として書く際、例えば15 ページの①で言えば、令和8年度までにOJTを組織的にできるよう、各職場で新人が自動的に出来ていくシステム作りをすることが、目標になるかと思う。

研修については、特にDXを推進する中で、情報処理の資格を持った人を何%にすると言ったところが、研修の実施や成果の目標になると考える。もう一つ研修と言えば、国や都、他市、民間等に派遣研修が非常に有効かと思うので、資料2に記載するかはともかく、市として取り組んでいただけるとよろしいかと思われる。

17 ページの「①人事評価結果の人事管理への適切な反映」について、仕事の取組姿勢や挙げた業績などを踏まえて適正に評価し、昇給昇格、配置管理などの処遇に反映させるなど、頑張った人が報われるように明確にした方がわかりやすい。職員の皆さんには、この部分を読んでもらい、頑張れば評価してくれることがわかるように書いていただくと良くなると思う。

- 定期的な組織体制についてはご意見のとおりのため、文言を整理させていただく。

電子決裁は未導入であるが、導入に向けて進めているところである。こういう意味ではシステム化が進んでいないところもあるため、電算化を進めるためにも、デジタル化に早急に取り組んでいきたいと考えている。

OJTについて、係員同士はできているが、課長や部長からのOJTは理事者側からもう少し強化した方がいいという考えもあるので、OJTをマニュアル化するとすると、職員を育てるところは強化したいと考えている。

人事評価制度であるが、一生懸命頑張った人が報われるためにしっかりと評価していき、賃金に表れていかないといけないので、今考えながら取り組んでいるところである。現在、若い職員が大分入庁していることもあるので、賃金が上がることにより一生懸命頑張った人が報われ、それが職場の活性化につながる流れを作り、この先本市としても、職員の人財育成にも繋げていきたいという考え方は持っているところである。

派遣職員については、以前国や都へ十数人派遣していたが、戻ったときにその研修をどう活かすかが難しいところであり、研修へ行ったら職員に報告させ、学んだ内容を全職員に波及させる必要があると考えている。派遣は非常に効果があると思うが、各職場において、人員が足りていないところもあり、派遣ができていないのが実情である。取組のところを整理させていただきたい。

- ◆ 問題意識を持って取り組んでいるのはわかるが、5年ぶりに中期行財政運営計画（以下、「本計画」）を見直し、資料2のようなことを記載すると思うので、少し強調して記載した方がいい

というのが私の考えである。本計画は審議会からの意見やパブコメを受けて策定され、本計画に取り組んでいる、という形で使えるように記載しても良いのではないか。これは意見として言わせていただく。

- ◆ 基本方針の内容については、各ラインから提案され、検討した内容を踏まえ、絞り込まれたと理解している。ただ中身を見ると、ライン業務とこれから絞り込むべき業務の両方が混同している気がする。審議会なので自由意見があって結構ではあるが、ライン業務はライン業務でこれからもやるということにしないと、何をやるのか絞り込めなくなるので、この点を注意して説明していただきたい。例えばDXの推進について、担当課が情報システム課であるが、これを牽制する仕組みを作らないと、縦割り行政だけでは牽制の仕組みが働かなくなる。したがって、DXの推進を考えたときに、例えばCIOが管理責任者をやるなど、横串の仕組みを考えて欲しいというのが一つである。

4ページも同じで、横串の組織をどうするか提案したい。市域における温室効果ガスの削減が市の重要政策ということなので、管理責任者は市の理事者がやるべきだと思う。環境課だけでできる話ではない。要するに庁内全体にどう落とし込むか、管理責任者を考えないと、上手く進まないと感じる。

7ページの公共施設マネジメントの話であるが、この内容のとおりを実施したとき、何をやるのかが見えないので、プライオリティを整理整頓していただきたい。

先ほどの市税の収納率は、ラインの中でできるものはぜひラインの中でやっていただき、審議会の中で検討する必要がないように進めていただきたい。

人財の確保やヒューマンリソースの話であるが、一つはキャリア、人財マップのあるべき姿をどこが作るのか、これから4年間の将来に渡るキャリアをどう考えていくのかは、人事が考えないといけないと思う。その上で、考える中身をどうするかという話になると、16ページの「能力発揮をさせる仕組み、風土づくり」である。この部分で職員一人一人がどういう考え方をもち、それを提案できる仕組み、風土づくり、この部分を重点的に行う必要がある。人財を考えれば非常に重要であるが、人事だけでは何もできないので、あるべき姿を全体が考えていける仕組みがあると良い。そうすれば、評価制度にしてもいろんな形で展開して進むと思われる。

- 計画を牽制する仕組みというご意見をいただいた。デジタル化に関してはCIOとして副市長を置き、デジタル化戦略本部を設置している。カーボンニュートラルを同じような仕組みにすることについては、ここでは約束できないが、そういう観点も必要であることは認識した。

公共施設マネジメントに関しては、公共施設等総合管理計画を策定して、面積の削減目標を設けながら推進している。公共施設の縮減は思うように進まないところもあるが、目標値もあるので、書き方については、いただいたご意見を参考に検討していきたい。人財や人事については、総務部と調整していきたい。

- 全職員が本計画に対し、このような方針で評価していくということを理解していかないと、事務事業にも浸透していかないとと思われる。

また、計画の策定が終わると、そこで一区切りに思う職員もいるため、策定されたらその内容に自分たちの仕事に関わっているという意識を持たせたい。本計画は今後5年間実施する予定であるが、本計画に限らず、委員が評価をするような、牽制や横串となる仕組みを考える必要があると思っている。本計画が策定されたら、職員には周知していきたい。

- ◆ 主な取組に関連計画が記載されているが、関連計画の中にも本計画の取組が列挙されていると、二重の言い回しにならないのか。計画のための計画に見えてしまうと、本計画の意味合いが変わり、職員の意識改革につながらなくなり、本計画が進まないと思われる。本計画でやるべき内容を取組項目に沿って進めるという形になると思うが、本計画と関連計画のすみ分けを整理していただくと、職員の意識改革にもつながり、市民が見ても本計画の位置づけ、意味合いが出てくると思った。

具体的なところで、例えば3ページでAIの活用とあり、実際に内部事務や内部手続で簡素化するために検討しているかという点である。不必要なものが二重三重のチェックになっていないか。逆に二重三重のチェックが必要なものにそういう手が届いてないか。このようなところを横串の視点より、どの業務に対しても必要なものと不必要なものを原点に立ち返って見ていただき、すみ分けをしていただくといいと思う。

12ページの財源について、9ページや10ページに税収の確保や、更なる歳入の確保についての取組があったが、出ずるを制するという考え方で、聖域なき事業の見直しというところで、例えば都市計画事業といった計画等において、そういった事業が本当に必要かどうか、都市計画事業は国庫補助金や都からの交付金もいただき、必要だから進めているものもあると思うが、そのような事業により今後の歳出に大きな影響が出てくる大規模事業の見直しをされているのが、この文面の中ではちょっと流れがわかりにくいと思う。

最後に職員について、職員の意識改革という中で、働き方改革という言葉が象徴されるように、テレワークやフレックスタイムなど今まである勤務体制だけにとらわれない斬新さがほしい。職員のアンケートは現時点で思っていることのため、将来に向けてやるには、相当練り込んで熟慮しないと、このままだと意味合いが変わってきてしまう可能性もある。職員のアンケートは大事ではあるが、アンケートの意向が強いからという形ではなく、経営視点といった少し違った視点から職員に聞く方向もほしいと思う。

- 二重のチェックにならないかという点についてであるが、本計画は行財政の視点を持ち、事業の評価をしたいと考えている。各分野別計画の中でも、基本的にPDCAサイクルの中でやっており、確かに重複するところもあるが、行財政の視点を持ってやっていることもあり、チェックの仕方や見方が違い、市内部でチェックしつつも、外部の視点を持ったチェック機能を、今回本計画の中でも行っていく方針である。

AIは取り組み始めたところでもあり、AIチャットボットを今年初めて導入したところである。そのため、今後これがどう発展するかは、市としても一つの指標である。ただ、基本的にこのAIの担当課がデジタル戦略担当となっているが、各部門よりこの業務はAIでどうかと提案されるのが、本来の流れだと考えている。

先ほどの聖域なき事業の見直しについては、まさにそのとおりだと考えている。ただ総合基本計画の中でも、5年スパンで実施事業をある程度決定しており、当然のことながら予算の裏づけがないものまで事業をやることは基本的に考えにくい。ここで物価高騰により、工事部門など膨れ上がっているところも多く、お話があった都市計画事業も、道路事業は一度都市計画事業として始めると、終わらせなくてはならないところもある。聖域なき事業の見直しというのは確かにあるが、今一つ見直すというよりも、補助金が見込めているものが、見込めない状況となり、財政を長期的な視点で組み直さなければならないところもあるので、予算の組み立ての中で考えていきたいと思う。

それから職員の意識改革もまさにそうだと思う。デジタル化が進んでいるようで進んでいないところもあり、テレワークをやるとしても、パソコンがないとできない仕事が多く、セキュリティ上、それを個人のパソコンではできないこともあり、環境整備ができていない。フレックスタイムはある程度考えられるが、今の職員体制の中では、どこの職員がフレックスタイムの導入できるかという検討もなかなかできていないため、今後の意識改革や職員の働き方改革の中で、1つの検討課題と考えている。書き込みをどうするかは少し検討したい。

- ◆ 取組の主な事業でサウンディングの実施とあるが、具体的にはどういうことをやるのか。
- 例えば包括管理委託のサウンディングであれば、新たな事業を行う場合、民間企業が委託の相手方となるため、市が実施を検討している事業に市場性があるか、実際に委託をするにあたり、仕事を受け入れてもらえる内容にあるかといった確認や、どのような事業手法で進めることが、より効果的なのかというところを、民間企業の方から聞き取りし、事業化の可能性について検討している。

- ◆ 行政の中では常識的な言葉遣いかもしれないが、それぞれの項目で言っていることが全く同じであるかもわからないので、もう少しわかりやすい言葉がないのかというのが私の感想である。

もう一点は職員のところ、先ほどからアンケートについての意見が出ている。アンケートそのものは決して悪いものではないと思うが、このアンケートは要するに感覚なり感想なりに基づいた項目出しのため、行財政で評価していくとなると、具体的に第三者が見て、納得できるものでないとおかしい。例えば、OJTが実施されていないという職員が約4割いるが、OJTが実施されていないという組織はほとんどあり得ない。要は、OJTをどこまでOJTと感じているか、個人によってすごく差があるものを、一連の中でやろうとしている事自体にある意味無理がある。それならば、OJTの内容や基準をどう統一するか、具体的な項目を書いていかないと、それが効果のあった検証なのか把握もできない。これは次の「能力発揮を支える仕組み、風土づくり」のところも、職員個人の感想を求めている項目が多いので、このままだと職員課は感じている人が増えたからいいのではないかと。それで終わる可能性があるというのが個人的な感想である。

- 人材育成基本計画を昨年度作成し、その計画を作るもとの、アンケートから抽出したものであるが、確かに感覚的な部分も多いので、今のご意見を踏まえてこのあり方を一旦検討したい。

- ◆ 人材の話が出てきている中で、昭島市全体で考えてほしいことは、市役所の定型業務で言うならば、事務作業で繰り返しの業務というのは様々な媒体を使い、今後整理整頓をしていくと言ったときに、人材のあり方は、定型業務からコンサルタントの業務の方にどれだけ移行できるかという大きな柱を持っており、その一連の中で同じ事務が出来ていることや、手順ができていくかということである。そういう形にすることにより、市として10年間の総合基本計画の中の5年間で、どのステップにいるかがはっきりしていき、要するにキャリアもいろんなことができるだろうと思っているので、ぜひ検討していただきたい。

- ◆ 4ページの取組項目(4)について、タイトルが「市域における温室効果ガス削減に向けた取組の推進」となっており、これに類似するものが、6ページの取組項目(2)に「市の事務事業、市の事務事業に伴う温室効果ガス削減に向けた取組の推進」ということで、どちらも同じ温室効果ガス削減に向けた取組推進に関して、基本方針1では街全体の昭島市民も関わる話

であり、基本方針2の方は、昭島市役所の話であると理解した。

しかしながら、基本方針1(4)のタイトルと取組内容の関係を見たときに、ごみを減量化すれば焼却処理する量が減り、それによって温室効果ガスが減るというストーリーで構成されていると思うが、市域における温室効果ガスも、廃棄物のごみの発生を抑制するということを含めた言葉だとすると、削減するものは温室効果ガスと言うよりも、環境負荷削減に向けた取組というふうにする方が、①と②を総括し包含する言葉であるという印象を覚えた。

また、同じく4ページ②の中に、事業系廃棄物搬入処理手数料の改定を慎重に検討するということが、なぜ本計画の中でここだけ力を入れているのかが当初読み取れなかった。恐らく担当課ではごみを減らす目標として手数料の改定を検討しているが、先ほどの各委員からの意見により、組織全体での横串の考え方や縦割り業務を牽制するという視点において、行財政運営の中で収入増にも繋がり、別の観点から本計画に位置付けるものと理解した。

- ◆ 3ページのDX推進による市民サービスの向上のところ、項目の追加というわけではないが、オープンデータの推進というのが入っているといいと思った。自治体のデータを使用する際、PDFになっているため、大学や企業、NPO等の活動のために使用できると良いのかなと思った。

全体としては、横串的な視点や牽制する仕組みが重要である旨の意見が多かったように思う。資料2では、個々の事務事業がとりあげられているが、当該事業だけを取り組むのではなく、市全体として取り組んで欲しいという意見も、多くの委員から出ていたと思う。この資料2自体は、答申に含まれないが、いただいた意見を踏まえて事務局で検討していただきたい。

(各委員了承)

### (3) その他

今後のスケジュールについて以下のとおり説明し閉会とした。

- ・パブリックコメントの実施時期  
…11月もしくは12月頃
- ・第6回昭島市行財政運営審議会  
…パブリックコメント終了後