

## 令和4年度第2回 小平市経営方針推進委員会要録

出席者

【委員】石川久委員長、岡本彰子副委員長、大久保忍委員、木本芳樹委員、津曲秀一郎委員、柳本吉彦委員

【市側】企画政策部長、行政経営課長、行政経営課長補佐、行政経営課主任

傍聴者 0名

### 1 第1期小平市経営方針推進プログラムの中間見直しについて

(委員長)

経営方針推進プログラムの位置付け等について市から説明があったが、まずは自治体経営、あるいは経営方針推進プログラムに関してのお考えや、重視する視点などについてお話しいただきたい。

(委員)

見直しの視点に対しては、感想的な意見を2点ほど。

1点目は、マーケティングとか、マーケットイン的な思考が脆弱だという印象をもった。市民は単に行政サービスの一消費者ではない。自治体参画者の1人であり、行政サービスや地域文化について、周辺関係者や行政と一緒に共創していくという考え方が必要。今日的には、新住民の割合が多くなるにつれ、行政との繋がりが希薄になってきたと肌で実感している。行政と市民との距離が徐々に遠くなっていると思う。見直しに際しても、市民のニーズやライフスタイルといった要素を考慮して、市民起点という視点でのプログラムの整備、開発が重要だと思う。

20のプログラムはどうしても市役所内部のことが多くなってしまいが、全部が市民に繋がることだと考えれば、市民起点の視点をもう少し色濃く出してもいいのではないかなと思う。

2点目は、連携による相乗効果の視点と連携マネジメント強化の視点。20のプログラムは、私には、新鮮であり、多彩であり、アイテムの豊富さを感じた。各プログラムが単発で機能するのは当たり前。各プログラムの連携による相乗効果により、新たな付加価値を獲得することが、視点の見直しに際しては、押さえておくべき点と考えた。そのためには、プログラムの担い手の連携マネジメントを評価する仕組みの構築が急がれる。その仕組みをどう作り上げていくのか、強固にしていくのか、人と人、組織と組織、その繋がりで魅力あるプログラムが成り立つと思う。

(委員)

市民参加、民間活用などのワードが非常に多く散りばめられているが、実際にそのことで何が良くなるのかが、まだ、この段階では見えづらい。市民と行政が共創して、よりよい社会にしていくためには、まずは市民に何事も自分ごととして考えてもらうということが非常に大事だと思う。

民間のノウハウを使い、サービスがグレードアップするというイメージ的な良さはわかるが、どういう部分が具体的に良くなるのかをしっかりと示していかないといけない。

また、行政は本当に自分事として、事業を継続していけるのかということを危惧している。民間に頼む仕組みでやっている、行政の中では事務作業的に受け継がれがちで、本当のノウハウの蓄積や良い事業が続

いていかないと感じることもある。仕組みをしっかりと作り上げた上でこのプログラムを進めていくという視点が非常に重要だと思う。

(委員)

小平市が持続性を懸念しているというのであれば、そういう自治体を書いた計画のように思えないというのが感想。

例えば、都市計画と公共施設マネジメントが計画されており、大型投資になると思うが、その財源が本当に大丈夫なのかというのは資料を読んでもわからない。縦割り組織による余分な支出はないのかもよくわからない。長期の歳入歳出の見通しを示してもらわないと安心できない。ペーパーレスという言葉についても、紙文書やFAXがいつなくなるのかという思いもある。ペーパーレスではなくて、デジタルが原則で、何を残さざるを得ないのかと考えるべき。国立大学経営協議会委員の経験から、いずれの組織も課題は持続性の向上。国立大学は国からの運営費交付金が削減されて、自身で稼がないと生き残れない状態になっている。併せて、学長の権限が大幅に強化され、大学を変えていくことが求められている。市長のリーダーシップが重要だということを申し上げたい。あわせて、ガバナンス強化も求められている。経営人材の育成や学内外の意見を経営に反映することを重要視している。広報も強化している。ホームページをみると、どの大学も充実している。

自治体会長の立場で申し上げると、市役所は縦割り組織で現場を知らないと思う。また、紙中心の業務で、非常に手間がかかる。

私自身は民間企業で、業務の棚卸をやって見直しをした後、システム開発、DXに着手した。業務改革は、使う道具が変わらないと、組織をいくらいじっても変わらない。DXでシステムを変えたことによって業務改革が進んだ。

行政DXへの取組は、持続性を高める絶好のチャンスになると考えている。全ての業務の棚卸をDXプロジェクトチームで実施して、その共有した知識をもとに、組織改革と業務改革、人員計画に取り組むことをおすすめしたい。その時に、業務の棚卸の整理については、外部のコンサルタントを入れて効率的に実施するのがよい。

自治体が持続するためには、暮らしやすい、働きやすい、事業を始めやすいなどについて、他の自治体に劣後しないように取り組み、市内外のパートナー、個人や企業に選ばれないと生き残れない。業務プロセスのリエンジニアリング、組織改革や働き方改革、生産性やリスク管理の向上、デジタルと経営についての人材の再教育が必要だと思う。DXはデジタルを理解していない人が抵抗勢力になるが、理解してもらうためには、講習をいくらやっても駄目で、その人自身にやってもらわないといけない。抵抗勢力になりそうな人にはとにかくそのプロジェクトに参加してもらうようにすることが肝要。企画部門だけではなく、現場を含めて、関係者全体で取り組まないとDXは成功しない。

(委員)

中間見直しだが、前段部分はこれまで通りで、現状認識についてはその通りかなと思う。結局、経営方針推進プログラムは、必ずしもこれを行ったからといって全て解決するというものではなく、どちらかというと市役所の事務方が効率化できるものと考えて効果がありそうなものをまとめてみましたという性格のものに見える。それが必ずしも良いとは思わないが、有効で効果がありそうなことをある程度まとめて、プログラム化してやっていくことは大事なことだと思うので、それはそれで進めていただきたいと思う。

ただ、今のプログラムは、そのほとんどが、どの市でも当てはまるような項目ばかりになってしまっていないか。今後その施策を見直していくときは、小平市ならではのものを追加することも考えてはどうか。

目玉の施策を考えるなかで、事業仕分けの話も以前あったが、4年間終わってみてこういう成果が出たと言えないと厳しい。本プログラムでその全てが解決するとは思わないが、振り返ってみてこういう成果があったという形にしないと、このプログラムの存在意義がなくなる。

実施プログラムで、スケジュールの見直しの説明があったが、なぜ見直したのかがよくわからない。どういう分析や検討により見直したというストーリーがないと、この2年間、何をしていたのかと問われないう心配。検討したがまとまらなかった、ということも正直に示した上で、なぜそういう形になったのかも含め、端的に説明することが考えられる。コロナで大変だと思うので、実際、検討に手が回らなかったという事情も仕方のないことなので、きちんと説明責任を果たし、検討過程も含めて説明することが必要。

(委員)

20のプログラムについては実行してきたということだが、プロジェクトスコープとして、目標は何で、いつまでに達成するのかという設定があるはず。それで、財政効果や効果目標、達成度がどのくらいだったのか、自己評価でもよい。そういう評価がどこにあるのかが見えない。

全体のプロジェクトスコープに対して、今どこにいるのか、その進捗に対してどういう評価をしているのか。頑張っているものに新たな財源をあててはどうか、やっても効果がないものはやめておこうか、というようなことが本来の中間レビューのやるべきことであって、そういう視点で見たいと思った。これが本当に実現できれば、すごく効果があるものが出てくると思う。頑張った取組には目いっぱい評価したい。そうやってメリハリをつけることをやっていかないと、これだけの大きなプログラムは簡単に進まない。やるのであれば、レビューするだけでなく、結果を出せるようにしていくというのが委員会の役目だと思う。

(委員長)

外部評価を行う時は、まず内部評価があって、スケジュールに対して目標値がある。大目標がどこまで達成できたかという内部評価して、外部の者がそれで合っているかどうか、本当に進んでいるかのチェックをする仕組みをとっているところが大部分。小平市でも、内部評価のシートの中にどこまで達成できたかというのがあるはず。しかるべきところでは、きちんと出しながら、評価を受けるようにした方がよい。

具体的なことを2点。千葉県にいすみ鉄道という鉄道がある。大変な赤字路線。線路の維持管理は公費で、運行に関することは会社がやっているが、運行だけの赤字で年間数千万円。やめたほうが良いという意見も出る。一方、鉄道がなくなった後の悲惨さを考え、地元の自治体も県庁もお金を出し続けているが、銚子電鉄のようにせんべいを売って儲ける、土地を売って儲けるということができない。しかし、行政の経営と民間の経営の違うところはそこにあって、民間の経営は赤字になったらやめるか変えるかはっきり決めないといけないが、行政の場合には、赤字でも続けなければいけないということがある。そうすると、いすみ鉄道は赤字でも続けなければいけないと答えを出すには、市民、県民が納得できるかどうかにかかっている。民間の経営と違うところは、会社のためにどうするかではなくて、市民のためにどうするか、市民の納得が得られる行動こそが行政にとっては経営ということができると思う。

もう一つ、具体的に頑張っているのが幕張メッセ。コロナの時に大きな影響を受けたが、ここ2年の間に、バーチャルとリアルで大きな収益を上げている。つまり、コロナ禍だから仕方がないではなくて、コロナ禍だからできるオンラインの良さを使って、状況が改善してくれば、人を集めてリアルで対処する。こういう組み合わせできちんと対応してきた事例がある。

この2つの例を参考にして、行政経営とは何なのかをぜひ考えてもらいたい。

ここまでの意見を聞いて、市側からお答えがあれば頂きたい。

(行政経営課長)

今回用意した資料が、プログラムの中間見直し案だけをご覧いただく形になってしまい、これまでの経緯等の説明が不足していたかと思う。

プログラムは令和3年度から6年度までの計画で、各年度当初に1年間の計画を立てて取り組み、その実績をまとめ、評価をした上で公表をしている。1年度ごとにそのサイクルで回しながら、最終的には4年間が終わった時点で、4年間の総括をするということになる。

プログラムが相互に連携することで相乗効果が挙げられていくというご提案もあった。例えばプログラムの中で、文書の電子化・ペーパーレス化は、運営・業務執行体制の効率化という方向性に位置づけているが、さらなる市民参加や、将来に向けた財政運営にも関わってくるもので、プログラム全体の相互連携の視点のもと進めていきたいと思っている。

第四次長期総合計画のもと、市では様々な計画を策定してそれぞれ進めている。その施策を進めていくことと、本委員会でご議論いただきたい自治体経営の部分は一体不可分のもの。

お示ししている経営方針推進プログラムは、自治体経営の部分だけを抜き取り横串を刺したようなプログラムだが、相互に関連しながら市で進めている。このプログラムだけでは市の特徴や、独自のものは見えづらいかもしれないが、施策の計画とあわせて、最大限取り組んでいる。たくさんのご意見をいただき、大局的な視点ということで受けとめさせていただいた。

(企画政策部長)

民間の経営との対比のお話もいただいた。市としては、民間のガバナンスと違う部分や制約もあり、どうしてもある程度、総花的な計画やプログラムということバランス上意識しないとイケない実情もある。そういう中では、長期総合計画や経営方針において、ここだけに重点を置くという経営の仕方は難しい部分もあると考えている。

いくつかの課題をいただき、また、説明不足のところもあるので、この部分についてはこういう取組をやっているということがわかるようにし、それについて委員の皆様からのアイデアを今後いただきながら、経営改革を進めていきたいと考えている。

(委員)

BtoB、組織・団体に対するやりとりの業務改善やデジタル化がこの資料からは見えない。自治会の例を申し上げたが、もう何度も要望しているが、少しやればすごく改善できるものがある。全体をデジタル化しなくても、そこだけ暫定的にデジタル化すればすごく楽になるものがある。BtoBのやりとりなどについてはどのように考えているのか。

(行政経営課長補佐)

個別のプログラムとして直接に掲げているわけではないが、DXの取組のプログラムをいくつか掲げている中で、そういった視点にも立ちながら個別に進めなければいけないと考えている。例えば、自治会に関する手続きにおける押印の見直しなどにも、令和3年度から取り掛かっている。今のところ効果としては十分でないかもしれないが、自治体経営方針の方向性の一つとしている地域資源によるサービスの実現に向けても、着実に取組を進めるべきものだと認識している。

(委員)

いろいろなプログラムを進めていき、整合性がとれる形で集約していくというのが理想的な姿だが、中心になって関わる人以外のたくさんの人が協力しないと、プロジェクトはうまくいかないと思う。それを起こ

すためには、成功体験が必要だと思う。暫定的にやってみて、こんなにうまくいくのか、というように考えられたらよいのではないか。

(委員)

都市計画では、大体着地をイメージして、その着地からどう一歩踏み出すかというアプローチをとるケースが多い。全市民が相手なのか、それとも、ある程度相手を絞り込んで、その絞り込んだ人に対してプログラムを作り流していくのか、そういうストーリーがあると非常に考えやすい気がする。マーケティング戦略で使う4C、4P、STP、Pのポジショニングは外して、SのセグメンテーションとTのターゲティングといったような考え方やアプローチの仕方は、経営方針推進プログラムの策定時、あるいは取組においてとられているのか。

(行政経営課長補佐)

究極的には、市の内部の取組であっても市民に還元されるものであり、全体を把握したうえで狙いをつける視点は重要だと思っている。方向性3の運営・業務執行体制の効率化や、方向性4の職員と職場の活性化では、主には庁内向けの改革を意識している部分がより強く出ていると認識している。個別のプログラムに関しても、例えば集会施設等の使用料の関係であれば、利用者としてどういう方が想定されるのか、この地域はどのような施設があるのかなど、ターゲットをある程度決めて取り組むべきものも含まれている。

(委員)

この資料の冒頭、プログラムの策定にあたっての市長の言葉で、財政が大変厳しい状況である、そして、最小限の経費で最大の効果を出すと言っているが、こういう危機感ほどの程度持っているのか。以前と比べて変わったのか、全然変わっていないのか。

(行政経営課長)

最小の経費で最大の効果を生み出すというのが自治体としての責務ということは変わらず根底に置いているところ。財政状況が厳しいというのは、今始まったことではなく、人口減少を将来的に見据えると厳しくなっていくことが想定されるわけであり、今のままのやり方ではもたないという前提に立っている。

(委員)

長期総合計画の「つながり、共に創るまち、こだいら」という将来像はとても良い。この温かくなるような気持ちを皆でシェアしているか。プログラムの最初から財源が厳しくて、最小限の費用でとあるが、全然ワクワクしない。「つながり、共に創るまち、こだいら」、本当はこれが最初になくてはならない。そういうイメージで作ったかどうかを知りたい。

(行政経営課長)

「つながり、共に創るまち、こだいら」を目指していくためには、厳しいところにも踏み込んでいかなければいけない。経営方針推進プログラムは厳しいところを表現する形になっている。庁内の中でも、他の部署は市民の皆様が豊かに安心して暮らせるように様々な施策を担っているが、それをやっていくための経営資源を生み出すという厳しい部分をこの経営方針推進プログラムが担っており、ワクワクするようなことはあまり書いていない。

(委員)

厳しいというのなら徹底的に絞ればよい。効率化、スマートシティー化や ICT 化は絶対に必要。そこをうまく舵取りしてほしい。難しいことだと思うが、つまらないというだけにならないようにしていくことは、委員会の 1 つの使命ではないかと思っている。

(企画政策部長)

以前は、割と単線的な縮小型の行革を進めてきたが、単なる削減やコストダウンだけで経営を考えていくのは、自治体にとっても昔の行革であり、ここはもう一歩進んで、基本には長期総合計画があり、そして経営的な理念があって、それを実現するためのこのようなプログラムがあるという意識は、以前に比べれば醸成されてきたかなと感じている。

(委員)

つながりという言葉は、SNS の発達とともに徐々に浸透してきた言葉ではないかと思う。聞き心地の良い言葉だと思うが、つながりとは一体何なのか、どのような関係性をそこで作っていくのか、その関係性からどのような価値が生まれるのか、というストーリーをきちんと書いていかないとさりと流れてしまう。言葉としては非常に良いので、きちんとそこに目を落として、それについて考えさせる表現の仕方が大事だと思う。

(行政経営課長補佐)

つながりが生み出す関係性については、第四次長期総合計画の自治体経営方針にも、地域資源との関係性を示す記載があり、重要視している考え方である。どのように経営方針プログラムの中で表現していくか、課題として受けとめさせていただく。

(委員)

会計年度任用職員を含めた人員計画というのは、将来に向けて検討しているのか。

行政と民間企業は違うとは思っているが、民間企業では業務の棚卸を先にやるのが大前提。組織が変わるとシステムの作り方も変わってくる。市役所の業務は、組織的に完全に把握されているものなのか。私の会社では把握できていなかったの、まず業務の棚卸を先にやった。国がシステムを共通化しようとしているが、業務が同じでないといけない。そういう大前提は既にあるのか。

(行政経営課長)

人員計画に関しては、国の定員管理調査に毎年度回答することとなっているが、常勤の職員を対象としているため、推進プログラム No.16 の中では常勤職員の数値目標を掲げている。

しかし、この中間見直しでは、令和 5 年度以降、定年の引き上げなどの状況も踏まえて整理しようと検討を進めている。そうした中で、常勤職員の他に、市の業務を担う会計年度任用職員や人材派遣の活用なども含めてまとめていきたいと考えている。

(委員)

常勤職員は 900 人ぐらい、かたや会計年度任用職員 600 人ぐらい。常勤職員だけで、市の業務が把握できなくなっているということではないか。

(行政経営課長)

様々なところで、会計年度任用職員の力も借りて業務を行っており、業務を担っていく一員と考えている。

業務の棚卸の関係だが、市では事業単位では全て把握している。ただ、各課が担う業務の中身については、つぶさには把握できていない。プログラムの中でリスク管理の項目があり、その取組を進める中では、システムの標準化を機に、業務工程の見直しをした方が良いということは外部の講師の方からもアドバイスをいただいている。ただし、行政の業務は様々で、どう手をつければ良いのかは悩ましい。

(委員)

コンサルタントはお金がかかるが、多くの事例がありノウハウはあるはず。絶対やった方がいい。

(企画政策部長)

システムの標準化・共同化の推進について、各自治体の業務の共通化については、それぞれの市のやり方がある。ただ 20 の業務については、令和 7 年度を目途にシステムを共通化する必要がある、小平市においては、東久留米市と東村山市と共同で 3 市のクラウドということで、すでに一部の住民情報関係については共同の処理をしており、そこでは共通の仕事の仕方をしている。

(委員)

国の仕組みに合わせて、またコーディングしなければいけない。

(企画政策部長)

そのとおり。ただ、3 市での経験があるので、それを国の標準的なやり方に近づけていくという形で整理しつつ、20 の業務については、基本的にはその標準的な仕事の進め方が国から示されるので、そこに合わせていく形になる。

(委員)

中間見直しについてだが、市長の言葉、これは令和 3 年 6 月の日付だが見直さないのか。冒頭の数ページは変わっていないので、その部分も含めて。

(行政経営課長)

7 ページ目以降を中間見直しとしている。

(委員)

何がどう切り替わっているのか、これを見た人がわからない。何か見直しにあたってのような言葉を入れないといけないのではないのか。

(委員長)

ぜひ、第何次改定にあたってのような記述や、どこを直したかが入った形にしてほしい。

(委員)

見直しの考え方も示されていないので、これだとわからない。前のものがそのまま載っているように見えるし、どこを見直したか、考え方を載せた上で書いてほしい。また、見直しにあたっての現状把握は、推進プログラムの進捗状況の資料との関連性を紐付けし、こういう現状だからこういう見直しをしたというこ

とがわかるようにしないと有用性が低くなると思う。

(委員)

追記だけでなく、書きかえてしまったら全く変更箇所が分からなくなると思う。

(行政経営課長)

調整する。

(委員)

検討プログラムの中に、なぜ終了したのかわからないものがある。例えば、広報ガイドラインについては、ガイドライン策定が目的だったので終了したというが、ガイドラインができたとは書かれていない。完成したのか。

(行政経営課長)

令和5年2月、完成予定。

(委員)

今聞けばわかるが、資料だけではわからない。

(委員長)

各委員から貴重な指摘と意見があったと思う。

これをしっかり受けとめてもらい、次回までに準備いただきたい。

## 2 文書の電子化・ペーパーレス化（経営方針推進プログラム No. 12）について

(委員)

紙を少しずつなくすという観点で書くのと、デジタルにするが、例外措置としてこういう条件を満たすまで残す、と書くのとでは全く変わってくる。

(委員)

ただPDFにしたというだけでなく、データベースとして使いやすい形式で提供することについても書いた方が良いのではないか。

(委員)

文書管理システムはあるのか。文書は全てデジタル化してデジタルの文書を管理する仕組みを導入すると、複合機と連動していれば、印刷もできるし文書管理システムそのものにもなる。

(行政経営課長補佐)

文書管理システムはあるが独立しており、基本的に決裁文書を管理するなどの役割を担っている。複合機でデータをPDF化して文書管理システムに取り込むことはできるが、連動はしていない。

(委員長)

行政情報は、守られなければならないという前提があるので、その難しさはあると思う。他団体の職員が個人情報を漏らしたという事件もあったが、十分に注意しながら、できるだけ体系的にデータが使えるよう追求しなければいけないことが課題だと思う。

### 3 職員提案（経営方針推進プログラム No. 17）について

(委員)

以前から行っている制度のようだが、傾向としては増えているのか。

(行政経営課長補佐)

以前はほぼ毎年度実施していたが、応募件数が集まらず、見直しが必要と考え、その他のプロジェクト等との関係もあり、しばらく職員提案の実施自体をしていなかった。

ここで改めて、匿名の原則化や、関係課との調整の仕方など、仕組みを変えて実施したことにより、応募件数が増えたものとする。

(委員)

応募者の年齢層は若い人が多いのか。

(行政経営課長補佐)

若い方から、多くの応募をいただいたと思っている。

(委員)

UD トークの話だが、対象が市の附属機関等と書いてあるが、市役所ではやらないのか。

(行政経営課長補佐)

地方自治法上で審議会などの組織で附属機関という位置づけがあり、それらでの使用を想定した提案となっている。附属機関そのものではないが、この経営方針推進委員会においても、類似する機関と整理して、UD トークを使い文字起こしを行っている。

(企画政策部長)

附属機関というのは、例えば都市計画審議会など、法律や条例で決められているものをいう。等というのは、この委員会等も含めている。

(委員)

UD トークのセキュリティについては確認しているのか。

(行政経営課長補佐)

UD トークがスタンドアローンのシステムではなく、インターネット環境を介するため、個人情報が含まれるような会議での使用は制限し、問題ないところで利用している。

(委員)

今後どのような手順で進めていくのか。

(行政経営課長補佐)

現在進行形でこれらの 13 の提案について、直接的に関係性が深い課と調整をしている。すぐに取りかかれるような、UD トークのようなものもあれば、予算措置などが必要な事案もあるため、引き続き調整を進めながら、進捗管理を行っていく予定。

(委員)

経験者からすると、立ち会議はとても良い。健康にも良いし、着実に進められるし、お金もあまりかからない。

(委員)

自社の本店を建て替えた際、各部署が交わるような場所に、立ち会議スペースを作ったところ、それまで縦割りの組織だったが、部署間の意思疎通や会議が気軽にできるようになった。本当に少しのスペースで、机 1 個置くだけですぐにできる。大企業ではそれが当たり前のことだと思う。

(委員長)

議事を終了する。