

## 令和4年度第3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)

中間見直しについては本報告をもって確定、所定の手続きを経て3月末に公表する予定だが、ご質問やご意見があればお願いしたい。

(委員)

表紙裏に記載の市長あいさつの2段落目、デジタル社会に向けた動きの加速と少子化の進行という部分については、中間見直しの内容と整合性は取れているのか。

(行政経営課長)

全国的に、人口減少、少子化が加速しており、市の組織体制にも影響することから、それを踏まえた経営の考え方が必要になるということで触れている。

(委員)

資料1-1の中間見直しの概要では、中間見直しの趣旨として、地方公共団体情報システム標準化に触れているが、プログラムにはどのように反映されているのか。

(行政経営課長補佐)

主に反映をしているところはDXの部分になる。国の動向に合わせて、DXに関する複数のプログラムについてスケジュールを修正するなどの調整を行っている。

(委員)

少子化問題については、国や東京都が大胆な政策を実行すると発言しており、世間の注目は一気に少子化対策に集まっている。もう少しそこを織り込まないと、乗り遅れるんじゃないかという気がする。

(行政経営課長)

本日確認していただいている経営方針推進プログラムは、行政の経営資源をどのように最適化していくかという計画になる。例えば、子どもに対する政策の展開については別の計画や事業の方の内容になる。

(委員)

中間見直しの感想として3点挙げさせていただきます。

1点目は、全体として施策への踏み込みが弱く、スピード感に欠けているように感じる。長期総合計画の中でつながりという大事なキーワードがあり、特にDXと市民協働は、つながりに非常に関連するが、この2つの部分について具体性をあまり感じない内容となっている。

2点目は、重要案件については市報で特集を組んで広報すべきだと思う。市民は、課題への取組状況や進捗を理解できていない。

3点目は、市民と双方向の関係になっていない。最近、LINEを使うなど、情報発信も非常に増えており、そこは十分評価しているが、情報発信の段階にとどまっている。より市民と双方向の関係を作るものとしては、アンケート調査や説明会、ワークショップ、パブリックコメントなどいくつかあるが、いずれも従来のやり方であり、もう少し工夫が必要ではないか。例えばパブコメで出した意見に対して、こういう取扱いにしたという内容はホームページに掲載されるが、施策にどのように反映されたかがわからない。難しいかもしれないが、そのような積み重ねによって市民との関係が近くなると思う。

以上、気になることとして申し上げたが、小平市の強みと弱みについては確認した方がいい。強みはたくさんあると思う。

(委員)

基本的に、プログラムは市民オリエンテッドで進めるべきだと思う。その際、STP分析により、ある特定の層をターゲットにすると非常にわかりやすい。プログラムの内容が見えやすくなり、鮮明になる。例えば、流山市が作成した「母になるなら流山市」は、市長発案で作ったマーケティング課の取組の成果が表れたものともいえる。まさに、少子高齢化社会に対して取り組んだ一つの施策である。小平市においても、このように層を絞りながら相手を明確にしたプログラムができればと思う。

次に、情報プラットフォームという機能を作り上げて、その機能を使って地域情報を集め、分析をして、施策に繋げていく、まちづくりに繋げていく。多世代型のサードプレイスなどでもできるし、機能は大変重要な要素だと思っている。そういったものが小平のプログラムの基盤にあり、個別のプログラムの内容につながっていくという姿が理想。

(委員長)

プログラムの中間見直しにあたって、今後進めていくうえでの示唆をいただいた。それでは、この内容で3月末に公表ということになるのでよろしくお願いいたします。続いて、プログラムの令和5年度当初計画について、まずは方向性1の地域資源によるサービスの実現に関して、プログラム番号ではNo.1からNo.6、No.21からNo.23となるが、ご意見やご質問をお願いしたい。

(委員)

No.3について、主な取組の方向性の部分に、協働で地域課題の解決に取り組む団体数の目標値は4年間で4団体以上とある。令和3年4月1日現在で1団体となっており、目標を達成するには、あと3団体増やす必要があるが、どのような方法で継続的に一緒に取り組む団体を見出していくのか。

(行政経営課長補佐)

協働事業や啓発事業を通じて、各種の地域課題等に市と連携しながら継続的に取り組むような団体を計測する指標として設定している。協働事業を募集していく中で手を挙げていただいた団体について、その後、市の事業の受託などという形で定着をしているような例を計上している。

(委員)

方向性1は、地域資源によるサービスの実現ということなので、私はこのプログラムの中で、一番小平市らしさが創出できる部分だと思っている。地域サービスの価値というのは、地域住民が一番よく知っている。その地域住民と行政の距離が遠いと、それはなかなか反映できない。官民の距離感を縮めるような場については、先ほど申し上げたサードプレイスということになると思う。

No.1で言っている無作為抽出やWEBというのは定番手法ではあるが、使用効果は低い。そのようなことをやらなくても、地域住民と接していればわかるのではないか。特に、人を動かす隠れた無意識的な意識を読み取るということはWebではなかなかできないと思う。可能だとしても、質問項目が多岐にわたってしまう。やはり対面で、相手の潜在的(隠れた)意識であるインサイトを把握するということが大事である。流山市のマーケティング課も、施策を打ち出すまでに何度も地域住民、特に30代40代前半の子育て中の層と会う機会を作り、対面で意見を聞いている。奥深く隠れた意識を把握し、それを政策に反映するのがインサイト。幅広い市民意見の収集という部分にインサイトも付け加えていただきたい。

(委員)

小田急電鉄が開発して、秦野市で実績があり、町田市と世田谷区が市区全体で取り組んでいる「いちのいち」という自治体向けのSNSは、ホームページもあるし、その場での意見交換や行政との繋がりもできる。行政がそのソフトを採用すれば、情報プラットフォームにもなる。今、自治会で回覧などを回しているが、紙での回覧はかなり大変。回覧を渡す方も受け取る方も大変なので、デジタル化についてはぜひ小平市に検討してもらいたい。

(委員)

No.5の保育園給食調理業務委託について可能性があるのは小川西保育園ぐらいなのか。No.6の指定管理者も4年で1施設以上というのはすごく少ない。目標設定を積極的なものに見直しをお願いしたい。

(行政経営課長補佐)

No.5 保育園の給食調理業務委託に関しては、保育園の担当課で考え方を整理している。プログラムの内容としては、保育園に限らず民間の専門知識やノウハウなどを利活用できるような対象事業を行政経営課が主体となり抽出する、という取組であり、具体的な方法についてはまだ探れていない。

No.6 指定管理者制度の4年間で1施設以上という目標は、既設の学童クラブのように、同じような手法で広げていくところではなく、新たな種類の施設を対象に導入できないか検討し、それを1施設という形で見込んでいる。

(委員長)

委託化や指定管理は、全体像をまず示して、導入済みと検討段階という形で整理をしたら良いのではないかと。方向性2に関して、将来に向けた財政運営・財産活用のプログラムNo.7からNo.10についてはいかがか。

(委員)

去年、一昨年と、地域の会議室を借りたが、個人で借りるのではなく、団体に借りたので無料であった。公共施設を借りる際、例えばテニスコートを借りるときは料金を取られる。低料金でも借りるものにはお金を払う。借りるだけの価値があるということだと思う。会議室の団体利用もお金を取ってよいのではないかと。徴収することに対して問題があるのか。

(行政経営課長補佐)

プログラム No. 8 の事務事業の見直しの中でも、運動施設については使用料の徴収に関する事業があり、経営方針推進委員会からは、使用料の見直し等の検討も合わせて検討した方が良いという御指摘をいただいている。また、プログラム No. 7 において使用料・手数料の見直しという項目を掲げている。特に、集会施設等の会議室については、減免等の見直しに向けて、地域に入り意見交換をしたという経過もあり、現状取組は凍結しているが課題としては捉えている。

(委員)

個人で借りるときは低料金だがお金を取られる。しかし、例えば自治会とかサークルという団体になると、料金がかからない。私はその価値があれば徴収した方がいいと思う。

(委員長)

特定の施設を一定時間借りるわけなので、ご理解いただき、例外なく徴収する方向で進めないと駄目だと思う。利用団体から不満が出るのは間違いないが、それが嫌だから手をつけないということだけはやめていただきたい。

(委員)

No.10 公共施設の将来配置に関する理解促進については、小平市全体の課題ではないかと思う。どのように実現するか議論の前提が市民の理解なので、ぜひ市報で特集をやってほしい。

(行政経営課長)

市報 5 月 20 日号において、公共施設マネジメントの取組の方向性について特集を組んでいる。また、担当課でも、ワークショップや出前授業など様々な手法で時機を捉えて市民にお知らせしている状況ではある。

(委員)

是非、避難所と絡めてほしい。学校をコミュニティスクール化して、地域コミュニティの拠点にしようとしているが、それを理解している人は少ないと感じた。

(行政経営課長)

初めての小学校複合化を小平第十一小学校で進めていく予定。これから具体化させていくので、頂いた意見を担当課にも伝える。

(委員)

上水南町の土地が寄附されたが、今後増えてくるであろう土地の寄附等に関する計画は持っているのか。

(行政経営課長補佐)

寄附物件等、新たに取得する可能性が出てきたようなものに関しては、一律の考え方は持っていない。

(委員)

将来に向けた戦略がきちんとあった上で、寄附を受けたり、新規に購入したりすべきと考える。上水南町の寄附された土地の近くには児童公園があり、私は公園である必要性はないと感じた。

(行政経営課長)

先ほどのインサイトという話にも繋がるが、上水南町の寄附物件に関しては、近隣の方や関係者との対話を重ねる中で、事業化に向け進んできたという経緯もある。

(委員長)

条例改正して地域の公園にするということであれば、行政財産なので、将来的に流動性がなくなってしまう。それなら、普通財産のまま地域の資源として整理するという方法もないわけではない。ある時期に理解を得て用途を変えるなどの方法も可能なので、その辺は地域の様子をよく考えて協議していただければと思う。

(企画政策部長)

この件については、遺言者の強い意向があり動いてきたということが経緯としてある。クラウドファンディングを活用して多くの寄附をいただきながら進めており、地元の方、関係の方、その他の方も含めた公園作りをしていくという意味では、小平では今までになかったような取組をしている。

(委員長)

方向性3の運営・業務執行体制の効率化、No.11からNo.16、No.24からNo.27についてはいかがか。

(委員)

DXの進捗状況が全然わからない。スケジュールがすでに作られているので、それ優先になってしまうのではないかと。小平市としての目的をきちんと設定できないままやってしまうことになる危険である。市の自治体DXには、東京都や国が絡んでいるので、それを前提にしなければならない。ほとんど広報もされていないので、市民にもわかるようにしていただきたい。

(行政経営課長)

今委員がおっしゃられた内容については、DXの推進方針を策定しており、そこで目的を設定し展開しているところで、ロードマップも作成している。

(委員)

これは非常に重要な案件である。小平市の目的をしっかりと意識し、DXを手段として、それを利用してやっていただきたいというお願い。

(行政経営課長)

担当課と共有する。

(委員)

官と民が両方揃ってDX力がないとDXの効果がない。市民のデジタル化に対応するための力をどのようにつけていくのかということも大きな課題だと思う。

(委員)

DXを進めるには、業務の棚卸を先にして、業務改革をまずはやっていただきたい。業務改革をすると組織体は変わってくる。企画業務、窓口業務などにおいて、生産性が向上し、人員も無理なく減らすことができる。

今のままだと会計年度任用職員が増えるばかりで、あまりいい状態ではない。

(委員長)

自治体業務の棚卸は具体的にどのような方法でできるか。

(委員)

私の勤めていた会社でもやったことがあるが、その時はコンサルタントを入れた。コンサルタントには、整合性がとれた形でどのようにやっていくかというチェックをしてもらう。ただ、主役は当然自分たちであり、現場が関心を持つ必要がある。DX と上から言っても現場が参加しないと意味がない。

(委員長)

業務自体をよく見て、取捨選択と系統性を持って進めることが、作業としては重要になる。それと、自治体の場合には、評価基準は単純な利益ではなく市民の利益になる。市民の利益の最大化のために、何が一番良いのか、何が正解なのかについて、きちんと市民協議をして、共通理解を深めた上で取り組むことが必要。

(委員)

DX については色々と議論があろうかと思う。業務の棚卸は多分膨大な仕事量になる。一方で、ペーパーレス化やオンライン申請など、プログラムの中に重要なキーワードは一通り入っている。例えば、資料についてはこの委員会でも皆でパソコンを持ってくれば紙は必要なくなる、民生委員 120 名も 2 ヶ月以内には全員パソコンを持つことになるが、そうすると生活支援課の毎月配布する紙がなくなる、というようなことを着実に進めることが大事であり、ペーパーレス化は非常に良いテーマだと思う。それからオンライン申請、コンビニでできるとこんな便利なことない。徹底してやってみる。そのように、いつまでにどこまでやるかということを持続けることが取組としてはわかりやすい。それからだと思う。

(委員長)

それでは、方向性 4 の職員と職場の活性化の No.17 から No.20、こちらについてはどうか。

(委員)

小平市では、人材育成が重要なテーマになっていると思うが、どういうところにポイントを置いて人材育成を考えているのか。時代に即したのものとしては何を考えているか。

(行政経営課長)

令和 4 年 4 月に策定した人財育成基本方針では、5 つの新しいコンセプトを掲げている。例えば、ダイバーシティ、多様性を認め合うことや、ローカルラブ、地域への愛着を持つことなど、今の時代に即した人財を育てたいということ、頭文字をとって DRILL という形で職員に示している。

(委員)

No.18 の研修・人材育成策の充実について、官から民へ出向するということは、小平市でこれまであったのか。

(行政経営課長補佐)

民間企業への出向については、小平市での実績は今のところない。

(委員)

民間企業で2年なり3年なり研修して戻ってくると、だいぶ変わるのではないかと思うが、何か妨げる要因があるのか。

(行政経営課長)

他の自治体でもやっていることなので、小平市ではどうなのかの確認は必要だと思う。新しい派遣先の話があったときには、小平市として今後どのようにいかせるかという視点で、人事部門で検討し実施している。ご意見があったということは共有したい。

(委員)

自分の会社にも、近隣市から1年間だが研修派遣で職員が来ていた。

(委員長)

研修派遣だと、研修で出す側が全部人件費を負担する。そうすると、いくら研修とはいえ、その自治体で負担しなければいけないのかという問題も出てくる。確かに色々な分野のスキルアップができるので可能だと思うが、そういった問題があるということだけはご理解いただきたい。

(委員)

小平市にはどういう人材が足りていないのか、その問題意識から議論を始めなければいけないのではないかと。経営目線も一つの大事な視点で、そういう部分が欠けているからこそ、その部分の人材確保に重きを置くという判断になるのではないかと。問題意識があつてこそ、その解決のために必要な人材を入れるということになると思うので、やみくもにやればよいという話ではない。人材育成方針なども大事だが、全部同じような人材をそろえることが目的ではない。多様な人材を揃える中でどこのピースが足りないとか、どこを起爆剤にしたいとか、方針なり戦略なりをきちんと考えた上で、方向性を整理していただくことが大事だと思う。

(企画政策部長)

いわゆるデジタル人材と言われるところについては、弱いという認識は持っている。そのため、外部の知見を入れる必要があるということが一つと、職員自身がDXに対応できるような知識やスキルを身につけていく必要性については意識している。今後、具体的な研修計画などに反映させていきたいと思っている。

(委員長)

どこの部分が足りないかというのは内部からではわからないと思う。外部から指摘を受けた方がいいのではないかと。

(委員)

全体的な話になるが、かなり定量的な指標が入っていると感じた。ぜひ、もっと定量的な指標をこのようなプログラムに入れてほしい。方向性を示すだけで終わるのではなく、いつまでに何をという部分を強く意識することをお願いしたい。経営方針に定められたプログラムを推進するのがこの委員会の責任である。プログラムを推進してスピードを上げ、結果を出すために、委員会としてのコミュニケーションをどうしていくかということも大事なところである。方針が個別のプログラムにきちんとリンクしていることを、行政経営課には意識していただきたい。

(行政経営課長)

先ほど意見をいただいたが、ペーパーレス化やオンライン化、押印の見直しなど細かい内容にはなるが、これらをきちんと進めていくことにより、結果として、サービスの向上などに繋げるのがこのプログラムの仕事だと思うので、きちんと進めていきたい。

また、業務棚卸に関しても課題だとは感じており、行政経営課の中でも他の自治体の事例などを収集してどういうことができるかを検討してはいるが、コストや時間をどこまでかけるのかということが課題である。そうしたことも踏まえながら、できるところからやっているということでご理解いただきたい。

(委員)

ペーパーレスにすると、経費はかなり下がる。

(行政経営課長)

この委員会では、まだ紙の資料でご審議いただいているが、内部会議においてはかなりペーパーレス化を進めている。今できるところから取り組んでいる状況。

## 2 事業の精査と見直しに係る取組の中期実行プランへの反映について

(委員長)

以前に委員会で判定を行った仕分け提案に基づき、令和5年度に見直しを実施する事項などの報告があったが、本件の今後の進め方など、各論的なものでも全般にわたる考え方でも差し支えないので、ご意見やご質問があればお願いしたい。

(委員)

調査研究となっているものについては、どこかのタイミングでその調査研究の結果を共有できるのか。時限を区切るなどの工夫は必要だと思う。見直しの一環として検討していくと、見えてくるものがある。

(行政経営課長補佐)

調査研究の成果についても、定期的にヒアリングと調査をして進捗管理をしていく予定であり、その中で、どのような調査成果があったのか、今後の見直しに繋がるのかなど、情報を共有しながら推進していきたい。

(委員)

事業を行うときには過去の経緯があるはずなので、数字などで区切らないとやめられない。

(委員長)

サンセット方式のように、時限を決めておくことは非常に大事である。そこでしっかり区切りをつけることができる。

(委員)

3番の萩山・東部公園プール一般開放及び維持管理事業が調査研究になっている。そのあとは未定ということだが、委員会の意見としては、縮小としたところなので、調査研究がいつまでも続くのは問題。例えば、一

方のプールを活用するということでは、以前に委員会でも小学校のプールと絡めて議論があり、それで進めていただきたい。萩山プールは残しておいても使い物にならないので早めに進めていただきたい。逆に、何が問題で進まないのか明示してもらい、それを解決するためにみんなが努力する方向にもっていくという方法もあるのではないか。

(行政経営課長)

この調査研究は令和4年度に限るものであり、今年度、屋外プールをどうするかを検討会を立ち上げている。外部のアドバイザーにも入ってもらい、市民へも適宜、中間報告などで検討状況を公表している。3月には、ある程度検討の方向性を固めたものを公表する予定であり、それに沿って、令和5年度以降、具体的に着手することになっている。委員会に判定いただいた縮小という方向で着実に進めているので、令和5年度に入ったら、この委員会でも報告をさせていただきたい。

(委員)

学校のプールはマンホールトイレ用にも使われるが、それも考慮されているのか。

(行政経営課長)

考慮している。全部なくすということではなく、民間プールなどの活用が計画的にできるのであれば、学校ごとに1つのプールを抱えていくのは相当なコストがかかるので、全体的に集約していこうと考えている。屋外プールのことも学校プールのことも考えながら検討を進めているところである。

(委員長)

議事を終了する。